



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE ECHAHID CHEIKH LARBI TEBESSI - TEBESSA كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: /

قسم: علوم التسيير

علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر بعنوان:

دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة إسمنت (SCT) - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

فضيلة بوطورة

من إعداد الطالبتين:

آية صمادي

شيماء غناية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	نوال بوعلاق
مشرفا ومقرررا	أستاذ	فضيلة بوطورة
عضوا مناقشا	أستاذ	هدى بوحنيك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

في البدء نحمد الله ونشكره فهو الذي هدانا ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

ثم نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "فضيلة بوطورة "

على توجيهها السديد لنا، وجميل صبرها معنا، التي كان لها دورا عظيما لإنجاز هذا البحث من خلال تعليماتها ولم تبخل علينا بما تعرفه، فلها منا أسمى معاني التقدير والاحترام.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

دون أن ننسى الشكر لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد ونرجو من

الله تعالى أن يحتسبه في ميزان حسناتهم.





من قال أنا لها "تالها"

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها، نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما فعلتها بعد أن كانت مستحيلة.

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا، الحمد لله الذي بفضلته أدركت أسمى الغايات وبفضله أنظر إلى الحلم الذي طال إنتظاره.

إلى العزيز الذي حملت إسمه فخرا، الذي راهن على نجاحي وذكرني بمدى قوتي وإستطاعتي الذي ظل واقف خلفي مثل ظلي لطالما عاهدته بالنجاح، وها أنا أتممت عهدي وأهديه لك يا "أبي العزيز".

إلى الداعمة الأولى والأبدية، ملاكي الطاهر يا من وجودها يمدني بالسعي دون ملل، التي ظلت دعواتها تظم إسمي وأفنت عمرها في سبيل طموحي ومعلمتي الأولى أهديك مراحلتي وإنجازاتي التي لولاك لم تكن "أمي الغالية".

إلى خيرة أيامي وصفوتها وسلوة أوقاتي، من مدت أيديهم لي وقت ضعفي، ضلعي الثابت "أخواتي وإخوتي" رعاكم الله.

إلى أصحاب الشدائد والأزمات وكل من كان عوننا لي وسندا في الطريق أصدقاء ورفقاء السنين، ولكل رفيق غائب عن العين وقريب من القلب.

إلى القدوى الحسنى، صاحبة الفضل في توجيهنا الأستاذة الجميلة "فضيلة بوطورة" التي كان شرفا لي قبولها تأطيري شكرا على مجهوداتك وصبرك رزقك الله من كل فضائله.

أخيرا الشكر موصول لنفسني على الصبر والعزيمة والإصرار، والتي كانت أهلا للمصاعب، ها أنا أختم كل ما مررت به بفخر نجاح الحمد لله من قبل وبعد.

آية



" بسم الله خالقي وميسر أموري

وعصمت أمري، لك كل الحمد والإمتنان "

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سنداً لا عمر له.
إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة
"أبي الغالي".

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى من سهرت الليالي تنير دربي
"أمي الغالية".

إلى اللواتي أحيا بهم ومعهم، إلى من شاركوني القلق في دجى هذا الدرب وأحسوا معي بكل لحظة انكسار
"أخواتي العزيزات".

إلى "صديقاتي العزيزات" وكل من مد لنا يد العون لإتمام هذا العمل.

إلى الإنسانية العظيمة "فقيدتي جدتي" التي توسدها التراب قبل أن تراني خريجة فرحتي تنقصها وجودك
ونجاحي ينقصه فخرك به، رحمك الله.

إلى من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية.

إلى أستاذتي العزيزة "بوظورة فضيلة" صاحبة الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع هذا العمل، رزقك
الله من حيث لا تحتسبين.

شيماء



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الإختصارات والرموز
V	قائمة الملاحق
أك	المقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وصولا لمرحلة التنفيذ
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر
03	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
03	أولا: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي
07	ثانيا: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير إدارة المخاطر
10	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
10	أولا: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير التخطيط الإستراتيجي
12	ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير إدارة المخاطر
14	المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات الحالية والدراسة السابقة
14	أولا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية لمتغير التخطيط الاستراتيجي
15	ثانيا: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية لمتغير إدارة المخاطر
16	ثالثا: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية لمتغير التخطيط الإستراتيجي
17	رابعا: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية لمتغير إدارة المخاطر
18	خامسا: التعليق على الدراسات السابقة ككل
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي
19	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

19	أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي
19	ثانياً: المصطلحات التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي
21	ثالثاً: خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي
22	رابعاً: أهداف وفوائد ومزايا التخطيط الإستراتيجي
24	خامساً: محتويات التخطيط الإستراتيجي
25	سادساً: معوقات التخطيط الإستراتيجي
26	سابعاً: العوامل التي تؤثر على الخروج بخطة إستراتيجية ضعيفة
27	المطلب الثاني: أساسيات حول التخطيط الإستراتيجي
27	أولاً: عناصر في التخطيط الإستراتيجي
29	ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي
32	ثالثاً: نماذج في التخطيط الاستراتيجي
34	رابعاً: التخطيط الإستراتيجي من خلال البرامج والمخرجات
36	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي والخطة التنفيذية الاستراتيجية
36	أولاً: مرحلة الإعداد
39	ثانياً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
42	ثالثاً: مرحلة تقييم ومتابعة الإستراتيجية
43	رابعاً: نقل الخطة الإستراتيجية من التقييم إلى التنفيذ
44	خامساً: الخطة التنفيذية الإستراتيجية
48	خلاصة الفصل الأول
92-50	الفصل الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالتنفيذ الإستراتيجي
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر
51	المطلب الأول: مدخل عام لإدارة المخاطر
51	أولاً: ماهية الخطر
55	ثانياً: نشأة وتطور إدارة المخاطر
56	ثالثاً: ماهية إدارة المخاطر
58	المطلب الثاني: معايير إدارة المخاطر
58	أولاً: أهداف إدارة المخاطر
61	ثانياً: أنواع إدارة المخاطر
62	ثالثاً: سياسات إدارة المخاطر

63	المطلب الثالث: أساسيات إدارة المخاطر
63	أولاً: مبادئ وآليات إدارة المخاطر
65	ثانياً: أدوات إدارة المخاطر
65	ثالثاً: مراحل إدارة المخاطر
69	المبحث الثاني: علاقة بيئة المخاطر بتنفيذ الخطة الإستراتيجية
69	المطلب الأول: وظائف إدارة المخاطر والإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية
71	أولاً: مهام إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
7	ثانياً: مهام الإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية وفلسفة التخطيط الاستراتيجي
79	ثالثاً: المهام المشتركة بين وظيفة إدارة المخاطر والإدارة العليا
79	المطلب الثاني: بيئات إدارة المخاطر والخطة الاستراتيجية
79	أولاً: بيئة المخاطر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية
80	ثانياً: إستراتيجيات إدارة المخاطر وإستغلالها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية
80	ثالثاً: إختيار السياسة المناسبة لإدارة المخاطر
81	رابعاً: سياسة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر
84	المطلب الثالث: تنفيذ الخطة الإستراتيجية
84	أولاً: مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية
85	ثانياً: التفاعل بين التخطيط والتنفيذ
86	ثالثاً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال إدارة البيانات والمعلومات التي توفرها إدارة المخاطر
87	رابعاً: المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بوجود إدارة المخاطر
89	خامساً: المتطلبات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في وجود إدارة المخاطر
90	سادساً: مشاكل تنفيذ الخطة الإستراتيجية وشروط نجاحها في إدارة المخاطر
91	سابعاً: ما يجب أن توفره إدارة المخاطر لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
93	خلاصة الفصل الثاني
156-95	الفصل الثالث: دور إدارة المخاطر في التنفيذ الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت - تبسة
95	تمهيد
95	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت -تبسة
95	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت -تبسة
95	أولاً: البيانات الأساسية لمؤسسة الإسمنت -تبسة
96	ثانياً: التعريف بمصنع مؤسسة الإسمنت -تبسة

97	ثالثا: معلومات عامة عن مؤسسة الإسمنت -تبسة
98	رابعا: تطور عمل مؤسسة الإسمنت -تبسة
99	خامسا: إعادة هيكلة مؤسسة الإسمنت -تبسة
100	سادسا: أهمية وأهداف مؤسسة الإسمنت - تبسة
101	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة
101	أولا: إدارة ومصالح مؤسسة الإسمنت -تبسة
102	ثانيا: منتجات مؤسسة الإسمنت -تبسة
103	ثالثا: شبكة التوزيع لمنتجات مؤسسة الإسمنت -تبسة
104	رابعا: تطور كميات الإنتاج وتطور عدد العمال بمؤسسة الاسمنت -تبسة
105	المطلب الثالث: الإستراتيجية المطبقة في مؤسسة الإسمنت - تبسة وإدارة المخاطر فيها
106	أولا: رؤية ورسالة مؤسسة الاسمنت-تبسة
109	ثانيا: المخاطر التي تواجهها مؤسسة اسمنت -تبسة وكيفية إدارتها
110	ثالثا: واقع بعض المخاطر بمؤسسة اسمنت -تبسة
111	رابعا: الخطة الإستراتيجية وتنفيذها في مؤسسة الاسمنت -تبسة
113	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
113	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
114	أولا: مجتمع الدراسة
114	ثانيا: عينة الدراسة
115	ثالثا: شروط إختيار العينة
116	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
116	أولا: الوثائق والسجلات
116	ثانيا: الملاحظة
117	ثالثا: المقابلة
117	رابعا: الإستبيان
118	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
118	أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
120	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في إختبار الفرضيات
122	ثالثا: نموذج الدراسة المفصل
123	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها
123	المطلب الأول: تحليل البيانات المرتبطة بأداة الدراسة

124	أولاً: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
128	ثانياً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
134	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
135	أولاً: تحليل نتائج محور إدارة المخاطر
139	ثانياً: تحليل نتائج محور التنفيذ الإستراتيجي
141	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
142	أولاً: إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي
143	ثانياً: إختبار صحة الفرضيات
156	خلاصة الفصل الثالث
161-158	الخاتمة العامة
167-162	ثبت المراجع
198-169	الملاحق
	الملخص

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية في متغير التخطيط الإستراتيجي	01
15	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية في متغير إدارة المخاطر	02
16	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية في متغير التخطيط الإستراتيجي	03
17	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية في متغير إدارة المخاطر	04
70	تقييم درجات الخطر	05
99	تطور عمل شركة الإسمنت -تبسة	06
104	تطور كميات الإنتاج لشركة الإسمنت -تبسة خلال الفترة (2020-2023)	07
105	تطور عدد عمال مؤسسة الإسمنت -تبسة خلال الفترة (2020-2023)	08
110	التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب الفئة المهنية خلال الفترة (2020-2023)	09
111	التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب طبيعة الإصابة خلال الفترة (2020-2023)	10
112	مخاطر الإنتاج في مؤسسة إسمنت -تبسة	11
115	عدد موظفين مؤسسة الاسمنت -تبسة	12
115	توزيع الإستبيان	13
122	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	14
124	الإتساق الداخلي لأداة الدراسة	15
125	نتيجة إختبار ألفا كرونباخ (Alph cronbakh)	16
126	صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول (إدارة المخاطر)	17
127	صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني (التنفيذ الاستراتيجي)	18
128	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	19
128	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	20
129	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	21
130	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	22
132	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	23

133	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	24
135	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر الإستراتيجية	25
136	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر المالية	26
137	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر التشغيلية	27
138	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر البيئية	28
139	تقييم إجابات أفراد العينة حول متغير التنفيذ الإستراتيجي	29
142	نتائج إختبار Skwness & kurtosis	30
144	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	31
145	إختبار الفرضيات الفرعية بالنسبة لأبعاد إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي	32
146	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	33
147	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	34
148	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	35
149	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	36
150	اختبار فرضية الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير الجنس	37
151	اختبار فرضية الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير العمر	38
152	اختبار فرضية الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير المسمى الوظيفي	39
153	اختبار فرضية الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير الخبرة المهنية	40
154	اختبار فرضية الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير المستوى التعليمي	41

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
36	مراحل التخطيط الإستراتيجي	02
41	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	03
42	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	04
45	مكونات الخطة التنفيذية الإستراتيجية	05
68	خطوات إدارة المخاطر	06
73	الهيكل رقم "1" لقسم إدارة المخاطر	07
74	الهيكل رقم "2" لقسم إدارة المخاطر	08
83	مصفوفة إدارة المخاطر	09
89	الخريط الإستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات لإدارة المخاطر	10
102	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة	11
123	نموذج الدراسة المفصل	12
126	صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول (إدارة المخاطر)	13
127	صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني (التنفيذ الإستراتيجية)	14
129	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	15
130	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	16
131	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	17
132	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	18
134	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	19
142	إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للعينة المدروسة	20
144	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	21
146	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	22
147	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	23
148	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	24
149	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	25

قائمة الإختصارات والرموز

الإختصار	المدلول باللغة الأجنبية	المدلول باللغة العربية
CEO	Chief Executive Officier	المدير التنفيذي
ERCE	Entreprise Regionale des Ciments de l'eEst	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق
ERCO	Entreprise Regionale des Ciments de l'Ouest	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب
ECDE	Entreprise des Ciments et D'rivés d' Ech- cheliff	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف

الصفحة	العنوان	الرقم
169	بطاقة تعريفية بمؤسسة الإسمنت -تبسة	01
170	شهادة "TEDJ" وفقا للمعيار "A422" مع INOR	02
171	شهادة "ISO"45001 " للجودة، وشهادة "ISO14001" للبيئة	03
172	تاريخ مؤسسة الإسمنت -تبسة	04
174	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت -تبسة	05
175	المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة الاسمنت -تبسة	06
177	حوادث العمل خلال الفترة (2023-2020)	07
178	تحليل مخاطر الإنتاج بمؤسسة الإسمنت -تبسة	08
179	الهيكل التنظيمي لمصنع مؤسسة الإسمنت- تبسة	09
180	قسم المالية والمحاسبة مؤسسة الإسمنت- تبسة	10
181	قسم التطوير مؤسسة الإسمنت- تبسة	11
182	قسم الموارد البشرية مؤسسة الإسمنت- تبسة	12
183	قسم التموين مؤسسة الإسمنت- تبسة	13
184	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للمحور الأول (إدارة المخاطر)	14
186	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للمحور الثاني(التنفيذ الإستراتيجي)	15
187	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	16
188	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	17
189	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	18
195-191	الاستبيان	19
196	قائمة تحكيم الاستبيان	20
197	إتفاقية التربص	21
198	إذن بالطبع	22

المقدمة

تمهيد

تعيش المؤسسات حاليا في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وهذا ما أصبح يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر، وتشمل هذه التغيرات كل القطاعات، كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمها مما يجعل مهمة الإدارة فيها أصعب لتحقيق أهدافها، لذلك يستوجب على المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الإستمرار والبقاء. وأصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية لكل مؤسسة تسعى لزيادة قدراتها التنافسية وخلق ميزة تنافسية مستدامة وتطوير أدائها واستمرارها خصوصا بعد الاهتمام المتزايد نحو الإنفتاح والعولمة. فالحديث عن الإدارة الإستراتيجية يدفعنا للحديث عن التخطيط الإستراتيجي، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة والتنبؤ بعملياتها وذلك بالانتقال من العمليات الإدارية اليومية إلى مواجهة الأزمات عن طريق رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، باعتباره يمثل أسلوب للتفكير والمفاضلة بين أساليب العمل لإختيار أفضل البدائل الملائمة.

وإن إدارة المخاطر تعتبر من المكملات الضرورية في أي مؤسسة، فتستعمل للتقليل من الوقوع في المخاطر وبلوغ الأهداف، لذلك كان من الضروري التعرف على المخاطر وتحديدتها وادارتها بفعالية داخل المؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، حيث يكمن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة في التنبؤ بحدوث هذه المخاطر ومواجهتها وتقدير حجمها وتفاذي حدوثها من جديد حيث تساعد على فهم الجوانب السلبية والإيجابية لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر الجوهر الأساسي لعمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لكل مؤسسة إقتصادية، ويتم فيها تحديد كيفية وصول المؤسسة لغايتها الاقتصادية وفي الوقت نفسه ما الذي ستقوم به، فأنشطة إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور فهي ترتبط بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في المؤسسة للبلوغ لأهدافها وتحسين أدائها ومواجهة الأخطار المحتملة وقوعها.

إن الهدف من التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز سقف الأخطار المحددة بالتخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية. فمؤسسة إسمنت -تبسة من بين المؤسسات الوطنية التي تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها، وهذا ما يدعوها للعمل على إكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة والتحكم والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك لضمان استمرارية تنفيذها لخطةها الإستراتيجية وحفاظا لمكانتها في السوق، خاصة مع إشتداد المنافسة في قطاع الإسمنت بين المؤسسات الموجودة.

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

ما هو دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك الدور في مؤسسة الإسمنت (SCT) - تبسة -؟

2- التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح أهم التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟
 - ماذا نعني بإدارة المخاطر؟ وماهي مراحلها؟
 - كيف يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟
 - ماهي العوامل التي تؤثر في صياغة الخطة الإستراتيجية؟
 - هل تقوم مؤسسة إسمنت - تبسة بتطبيق إدارة المخاطر؟
 - ماهي رؤية ورسالة واستراتيجية مؤسسة الاسمنت -تبسة؟
- 3- فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة تم طرح الفرضيات التالية:

3-1- الفرضية الرئيسية الأولى: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

3-1-1- الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر الإستراتيجية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر الإستراتيجية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

3-1-2- الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر المالية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر المالية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

3-1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

3-1-4- الفرضية الفرعية الرابعة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر البيئية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر البيئية والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

3-2- الفرضية الرئيسية الثانية: (فرضية الفروق): تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، بمؤسسة الاسمنت لولاية تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

من خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

3-2-1- الفرضية الأولى: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير الجنس بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير الجنس بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

3-2-2- الفرضية الثانية: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير العمر بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير العمر بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

3-2-3- الفرضية الثالثة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير المسمى الوظيفي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير المسمى الوظيفي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

3-2-4- الفرضية الرابعة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير سنوات الخبرة بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".
- الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير سنوات الخبرة بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

3-2-5- الفرضية الخامسة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".
- الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

4- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في تناولها لأحد المواضيع المهمة وهو إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، التي أصبحت في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية في كل القطاعات، وأضحت عنصراً لا يمكن تجاهله في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وإعداد إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف وتأقلم أي مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، هذا كله يفرض على المؤسسة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف البيئية المتسارعة. من هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه وظيفة إدارة المخاطر في ضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ظل ظروفها البيئية.

5- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الحالية في تحقيق جملة من المقاصد أهمها:

- محاولة التعرف على بعض المصطلحات المهمة في عالم الإدارة: إدارة المخاطر، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي للخطة الإستراتيجية؛
- التطرق لأحد أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي وهي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي؛
- التأكيد على ضرورة وجود وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة الإسمنت - تبسة؛
- محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت -تبسة.
- 6- دوافع اختيار الموضوع:** تم إختيار الموضوع بناء على جملة من الدوافع أهمها:
- 6-1- الدوافع الذاتية:** تتمثل في مايلي:
- الميل الشخصي لمتغيري الدراسة.
- كون الموضوع ينتمي إلى تخصص الدراسة إدارة أعمال.

6-2- الدوافع الموضوعية: تتمثل في مايلي:

- تزايد تعرض المؤسسات الاقتصادية لمخاطر متعددة تؤثر على أدائها وتنفيذها لخطتها الإستراتيجية، هذا ما يطرح سؤال لماذا؟

- عدم إهتمام المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بضرورة الإهتمام بوظيفة إدارة المخاطر.

- عدم إدراك العديد من المسيرين بالمؤسسات الوطنية أن فشل تنفيذ الخطة الإستراتيجية قد يكون بسبب المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة دون تحديدها مسبقا.

7- منهج وأدوات الدراسة: تتمثل في:

7-1- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في الجانب النظري حين التعرض لمعلومات متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر والبحث عن العلاقة بينهما، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في محاولة الكشف عن إشكالية الدراسة على مستوى مؤسسة الإسمنت - تبسة.

7-2- **أدوات الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المساعدة في جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع، في الجانب النظري تمت الاستعانة بمجموعة من المراجع كالكتب، المقالات، الملتقيات، المذكرات، التقارير، الأطروحات، المحاضرات وذلك قصد جمع العديد من المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر والتخطيط الإستراتيجي، أما الجانب التطبيقي فتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمتمثلة في: الوثائق والسجلات، المقابلة والملاحظة، أداة الاستبيان بهدف جمع كافة المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة والمساعدة على إختبار الفرضيات الموضوعية.

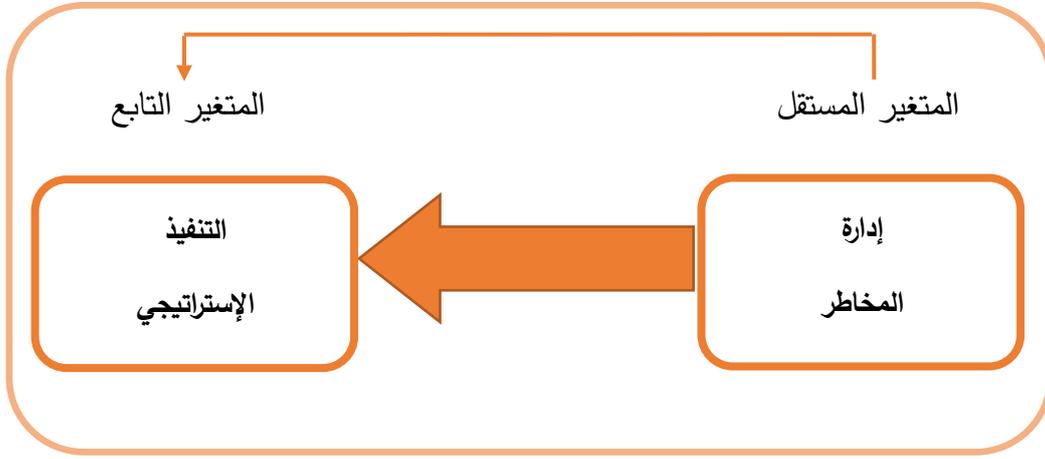
8- حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة، تم تحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية كما يلي:

8-1- **الحدود المكانية:** إختصر المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة الإسمنت ولاية - تبسة.

8-2- الحدود الزمانية: تم إجراء موضوع الدراسة خلال الموسم الجامعي (2023-2024)؛

9- **هيكل الدراسة:** بناء على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهما مقدمة وتليهم خاتمة، حيث تضمن كل فصل مبحثين تم التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي، حيث تضمن المبحث الأول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بينما تناول المبحث الثاني التخطيط الإستراتيجي، أما بالنسبة للفصل الثاني فتضمن الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر، حيث تضمن المبحث الأول إدارة المخاطر، بينما تناول المبحث الثاني علاقة إدارة المخاطر بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، أما بالنسبة للفصل الثالث فتضمن الإطار التطبيقي لإدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت - تبسة، تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة الإسمنت - تبسة، بينما تضمن المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتناول تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

10- نموذج الدراسة: من خلال الإشكالية والفرضيات المطروحة تمت صياغة النموذج التالي:
حيث يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في: إدارة المخاطر، بينما يتمثل المتغير التابع في التنفيذ الإستراتيجي
الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتم من خلال هذا الشكل دراسة مدى مساهمة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسسة الاسمنت -تبسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل إدارة المخاطر إلى: المخاطر الإستراتيجية، المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، والمخاطر البيئية، والمتغير التابع هو التنفيذ الإستراتيجي.

1

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وصولاً لمرحلة التنفيذ

تمهيد

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أهم وظائف الإدارة الحديثة كونه ركيزة أساسية عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث يعتبر مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، ويعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على إختيار الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيدها وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها، فالتخطيط الإستراتيجي هو التنبؤ بمستقبل المؤسسة وصياغة رسالتها ووضع أهدافها لتحديد مساراتها مستقبلاً.

إن إهتمام الإدارة العليا لعملية التنفيذ الإستراتيجي وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية أمر مهم، حيث تعتبر عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من أهم المراحل حيث أن التنفيذ الغير فعال للخطة والسياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى نجاح المؤسسات ومن خلال هذه المرحلة تتحول الخطة الإستراتيجية للمؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- ❖ الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر؛
- ❖ مدخل نظري للتخطيط الإستراتيجي والخطة التنفيذية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر

إهتم العديد من الباحثين والمفكرين بدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي، حيث ظهر ذلك من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة المخاطر الذي يعتبر من الوظائف الأساسية المتواجدة في كل مؤسسة اقتصادية لذلك سيتم تقديم بعض الدراسات فيما يتعلق بكل متغير سواء كان مستقل أو تابع، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

❖ الدراسات السابقة العربية؛

❖ الدراسات السابقة الأجنبية؛

❖ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة

يعد الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر موضوعاً حديثاً نوعاً ما، خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه، بعد التطرق إلى الأساسيات النظرية لمتغيرات هذه الدراسة، سيتم تقديم في هذا المطلب أهم الدراسات العربية التي كانت إدارة المخاطر أو التخطيط الاستراتيجي أحد متغيراتها.

أولاً: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي

1-دراسة (ليلي بوحديد، 2014)، مقال بالمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-باتنة"¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية والتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، أريس حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساساً إلى توفير موارد بشرية كفئة ومؤهلة؛

1- ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، على الرابط الإلكتروني: <http://www.cerist.dz> ASJP (cerist.dz) - دراسة حالة، بتاريخ: 2024/04/01، على الساعة: 15:03h.

- عدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الإجتماع كل شهرين في السنة؛
 - تعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الإستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها؛
 - يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية؛
 - بناء على النتائج التي توصلت إليها ليلي بوحديد، قدمت مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، وهي كالاتي:
 - ضرورة الإهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي؛
 - ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم؛
 - الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية؛
 - إن إستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان في إنجاح التخطيط الإستراتيجي؛
 - العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي وتكون كفيلة بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية، مثل الإدارة بالأهداف ولوحة القيادة الاجتماعية.
- 2- دراسة (ناظور حفيظة، 2019)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناپراك-الجزائر"¹
- تشهد المؤسسة الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة، بحيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي وسيلة ونهج لعمل هذه المؤسسات بشكل عام ويمكنها من إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بطريقة أكثر عقلانية لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق أكبر رضا العملاء، كذلك يجعل المؤسسة أمام ضرورة إمتلاك الوسائل والآليات التي تمكنها من تحليل تغيرات هذه البيئة الحالية والمستقبلية ومن ثم تشخيصها.

1- ناظور حفيظة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، على الرابط الإلكتروني: <http://www.univ-alger3.dz/1284.33.pdf>، بتاريخ: 2024/04/05، على الساعة: 22:41h.

وبما أن التسيير الإستراتيجي هو منهج يقوم على التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الاقتصادية (الداخلية والخارجية) فإعتماد خيارا إستراتيجيا من بين مجموعة البدائل المتاحة تم وضع هذا الخيار موضع التنفيذ فالرقابة عليه وتقويمه، فإننا حاولنا من خلال دراستنا تحقيق هدف رئيسي هو الكشف عن التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة سوناطراك الجزائر)، ومما جعل الباحثة الإجابة على الإشكال الرئيسي التالي: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية؟

حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- التخطيط الإستراتيجي هو عملية مهمة تدفع المؤسسة الاقتصادية إلى صب تفكيرها حول الأهداف التي يجب أن تضعها من أجل تنفيذ رسالتها، إذن يعد الأساس لكل أنشطة التخطيط والموازنة والتنفيذ والرقابة والتقييم من قبل المؤسسة الاقتصادية؛

- العمل على تطبيق الاستراتيجي التنافسية مع موارد وكفاءات التي تملكها المؤسسة من أجل تحقيق أحسن أداء في القطاع السوقي؛

- إن التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عملية مترابطة، فعلى الرغم مما حظيت به من إهتمام كبير دون غيرها من طرف المفكرين الاستراتيجيين، إلا أنه لا يمكن التأكيد على نجاح مرحلة دون أخرى، لأن العلاقة بين مختلف المراحل هي علاقة ترابط وتكامل تغيب فيها الخطوط الفاصلة بينها إلا للأغراض الدراسة والبحث العلمي؛

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية في التخطيط الإستراتيجي على المستوى العام، تعكس مكانتها في ظل واقع تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم تشخيص الفرص والتهديدات؛

- تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الإقتصادي إلى التحقيق المستمر لنجاحها في أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية مما يعرض عليها إستغلال أهم الفرص وإجتباب أو التقليل من المخاطر، وبالتالي إختيار إستراتيجيات تكون إستجابة للتغيرات الحالية والمستقبلية.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة ناظور حفيظة قدمت مجموعة من الإقتراحات:

- توصي بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية إستراتيجية فعالة تمكنها من إكتساب ميزه تنافسية؛

- إنشاء موظفين مؤهلين وذوي ثقافة تسويقية وتحسسيهم بأهمية نشاط الترويج وبمدى مسؤوليتهم في إنجاح هذه الوظيفة وتكون تابعة للمديرية العامة للمجمع ولها فروع عبر مختلف مناطق صناعة القرار في العالم توكل لها مهمة رئيسية هي: متابعة تحليل وتشخيص أهم فرص والتهديدات المستقبلية، وتكون مصدرا مهما لمواكبة التطورات الدولية وأداة أساسية مساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- مساواة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي مع دعم إستراتيجية وظيفية الموارد البشرية (التوظيف التكوين والتدريب).

3- دراسة (صونية كيلاني، نبيلة ميمون، أم السعد سراي، 2022)، مقال بمجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، بعنوان: "تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- الجزائر"¹

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تشخيص واقع تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية والإحاطة بالدور والمساهمة التي يقوم به كوظيفة إدارية حديثة، حيث يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وإختيار البديل الاستراتيجي المناسب، لضمان بقاءها وتفوقها على المنافسين، ويتجسد ذلك من خلال التعرف على أسسه (مبادئه) ودوره في رفع قدرة المؤسسة على التنافس وكسبها ميزة تنافسية إستراتيجية على المدى البعيد.

أما في الجانب الميداني قامت الباحثات بدراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر كنموذج طبق أسس التخطيط الاستراتيجي وكانت نتائجه إيجابية على تحسين مستويات أدائه محليا ودوليا. إن للتخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا إرتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير وحاولت هذه الدراسة توضيح مكانته في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال الصناعة الأدوية في الجزائر بصفة خاصة وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الجزائرية بالتخطيط الإستراتيجي بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة؛

- وجود أثر إيجابي لتطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة؛

- الظروف المحيطة بالمؤسسات فرضت حتمية تبني وتطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي لضمان البقاء والاستمرار تزايد وعي المسيرين ومتخذي القرار بضرورة الإعتماد على أسس التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مكاسب للمؤسسات.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة صونية كيلاني في هذه الدراسة قدمت أيضا مجموعة من المقترحات:

- ضرورة تشجيع الحكومة للمنتج الوطني الذي تقدمه صيدال، من خلال توسيع قائمة الأدوية المعوضة من طرف الضمان الإجتماعي، على أن لا يخل ذلك بالسياسة الوطنية في مجال الصحة العمومية؛

- رفع العراقيل التي يواجهها المجمع من خلال قيام الوصاية وزارة الصحة أو وزارة التجارة برفع أي دعم من المستوردين الذين يستوردون منتجات تنتجها صيدال وتبييعها بأسعار تنافسية؛

1- صونية كيلاني، نبيلة ميمون، أم السعد سراي، تطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي أهميته لدى المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2022، على الرابط الإلكتروني: [تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر | ASJP \(cerist.dz\)](https://cerist.dz/ASJP) -، بتاريخ: 2024/04/07، على الساعة: 23:55h.

- مع الإنفتاح الاقتصادي الذي تشهده السوق الوطنية في مجال الصناعة الصيدلانية، فإنه يجب على الوصاية (وزارة الصحة) أن تشدد الرقابة في هذا المجال، فقد يعمل مندوبي البيع لبعض الشركات المنتجة للأدوية بإغراء بعض الأطباء للتوصية بمنتجاتها لمرضاهم مقابل هدايا أو رشاي، وهذا يضر بمصلحة المريض وبالمنافسة الشريفة في هذا القطاع الحيوي.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير إدارة المخاطر

من بين الدراسات السابقة العربية تم إختيار الدراسات التالية:

1- دراسة (بوزيدي لمجد، 2009)، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بعنوان: "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة شركة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH - بومرداس"¹.

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيط جد متقلب، بما يتضمن من معوقات إقتصادية وإجتماعية وسياسية وتكنولوجية وبيئية... إلخ، فتغير القوانين بشكل مستمر، وسياسات الإنفتاح والتوجهات الاقتصادية والسياسية المختلفة، وتأثيرات العولمة، وتطور المبادلات الدولية وقيود المنظمة العالمية للتجارة، وشروط الإتحاد الأوروبي، والمنافسة القوية المحلية والأجنبية منها... كلها صفات مميزة، أصبحت مصدر خطر دائم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن نشاطها في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر والتهديدات كخطر فقدان الثقة لدى الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها، بما يفرض تحكماً أكثر صرامة والعمل الجاد والفعالية والاستغلال الأمثل، لكل ما هو متاح من أجل التأقلم الجيد والتعامل الكفء مع كل أنواع المخاطر وفق منهجية سليمة وواضحة لضمان استمرارها وبقائها، وإلا ستبقى تعاني تحت الضغوطات لتؤول في الأخير إلى الحل والزوال.

ومن بين النتائج:

- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي الشركة، مما انعكس على ضعف أدائهم بإتجاه المخاطر المختلفة؛
- إن بناء ثقافة جيدة حول الشعور بالخطر والقابلية لمواجهة مختلف المخاطر لدى الأفراد مطلب ضروري وحتمي أملت الظروف والمتغيرات، وهذا من خلال غرس فهم مبادئ التحلي بالمسؤولية إتجاه تحمل الأخطار المختلفة والقابلية القصوى لمواجهتها.

وأوصت الدراسة بـ:

1- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009، على الرابط الإلكتروني: [Microsoft Word - بوزيدي لمجد.doc \(univ-boumerdes.dz\)](#) ، بتاريخ: 2024/04/02، على الساعة: 16:22.h16.

- على الشركة تغيير مختلف السلوكيات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية تعاملهم مع المخاطر، كونهم يعتقدون أن تخطيهم لخطر ما، يمكنهم من تخطي أي خطر آخر في المستقبل، وهذا غير صحيح لأن عدم معالجة الأخطار في وقتها قد يترتب عليه آثار تهمس استقرار واستمرارية المؤسسة مستقبلاً؛

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة ثقافة تنمية الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها، أي تغرس ثقافة إدارة الخطر في قيم وعادات أفراد الشركة؛

- ضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر، تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وكذا تصور لمختلف السيناريوهات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلاً بشكل يضمن لشركة النجاح والاستمرارية، فإدارة الأعمال أصبحت بكل المقاييس إدارة للمخاطر المتنوعة، والتي أصبحت عامل رئيسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

2- (دراسة نجاه وسيلة بلغانمي، 2020)، مقال بمجلة المراجعة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، بعنوان: "أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين -دراسة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS- تندوف".¹

في هذه الدراسة نقوم بتحليل أثر منهجية إدارة المخاطر للحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي لقياس درجة رضا المستفيد ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة أعدت لهذا الغرض على عينة ملائمة ممثلة في أفراد الشركة الوطنية الاقتصادية للإنجازات والبناء الكائن مقرها بتندوف المكونة من مختلف المستويات. أسفرت النتائج إلى أن تنطبق إدارة المخاطر مرتبط بمدى إدراك مفهوم إدارة المخاطر لصياغة الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الآلية الأفضل لإدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي لتحقيق رضا العملاء حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) عند مستوى إدارة المخاطر بعناصرها المتكاملة والمتمثلة في: إدراك مفهوم وأهمية إدارة المخاطر، استراتيجيات إدارة المخاطر ووسائل وتقنيات إدارة المخاطر على رضا المؤمن أو المستفيد من منهجية إدارة المخاطر في التأمين الاجتماعي حيث جاءت نسبة التأثير عالية التي بلغت 0.647 .

وذكرت الدراسة النتائج التالية:

- بشكل عام تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والآليات التي تختلف باختلاف أنماط المخاطر والمتمثلة في نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها، أو تقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كلها. من خلال تصميم وتنفيذ مجموعة من الإجراءات الوقائية قبل وقوع الخطر أو التعرف على النتائج الغير المرغوب فيها عند تحقق الخطر كعملية استكشافية أو رصدها وعدم التأكد من عدم تكرارها كعملية تصحيحية؛

1- نجاه وسيلة بلغانمي، كمال بلعدي، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين، مجلة المراجعة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 14، العدد 02، 2020، على الرابط الإلكتروني: www.cerist.dz | ASJP (cerist.dz) بتاريخ: 2024/04/02، على الساعة 20:30.

- مدخل أو منهجية إدارة المخاطر نظام متكامل يقوم على إختيار أفضل الوسائل والتقنيات الفعالة لتوظيف الإستراتيجية المناسبة لمجابهة المخاطر بأقل تكاليف؛
- كلما إتمدت المؤسسة في عملية إدارة المخاطر على إستراتيجية واضحة تتوافق مع تقنيات مناسبة للتعامل مع المخاطر تستطيع تحديد البدائل وإختيار الوسيلة الأمثل لمعالجة الخطر لصياغة الإستراتيجية الفعالة؛
- كلما تحققت الجودة في تطبيق منهج إدارة المخاطر أثر ذلك على متلقي الخدمة والمؤسسة في الوقت والمكان الذي يرغبه المؤمن أو المستفيد.

وأوصت الدراسة بـ:

- على المؤسسة أن تستخدم البرامج والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق تميز في جودة الخدمات بناء على البحوث الإستطلاعية لزبائنها والتي تمكنهم من حصر المخاطر التي تهدد المؤمنين والمستفيدين بشكل متكرر ولا تغطي الاداءات التي يتحصلون عليها التزاماتهم النقدية والعينية؛
- توفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة ما بين المستهلك وهياكلها من أجل إعادة الثقة لدى المستهلك؛

- على المؤسسة التعريف بخدماتها لاستقطاب الشرائح العازفة عن تأمين ذاتهم بما تحققه من مزايا لهم والتكفل بشكاويهم ومعالجة الطعون بوتيرة أسرع بالإضافة إلى تقديم نتائج إستطلاع وإستبيان بهدف وضع توصيل إنشغالاتهم إلى الجهات المركزية الوصية في الوزارة المعنية.

3- (دراسة خلود بوداود، 2023)، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد وتسيير المؤسسة، بعنوان: "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مديرية الجهوية لشركة التأمين SAA - البليلة"¹

- تهدف هذه الدراسة للتعرف على محاولة تطوير نموذج إحتمالي لقياس وتوقع المخاطر، الذي يمكن الإستناد عليه في إعتداد إستراتيجيات لمواجهة المخاطر المحتملة وإدارتها من خلال أبعاده المتمثلة في المخاطر المالية، المخاطر الإستراتيجية، المخاطر التشغيلية، المخاطر البيئية.

- في سبيل تحقيق أهداف البحث تم إختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في المديرية الجهوية لشركة التأمين بموزاية، وبناء على مشكلة البحث فلقد وزع إستبيان الدراسة على عينة إقتصادية، مكونة من إطارات سامية وإطارات متوسطة، فهي الأقدر على تقديم المعلومات كونها تدخل في عملية صنع القرار بالمؤسسة. ومن أجل إكتشاف المخاطر وإدارتها تم استعمال طريقة MONT CARLO SIMULATION، بإنشاء توزيع إحتمالي لهذه المخاطر والقيام بعملية محاكاة للنظام لمعرفة حجم تأثير تلك المتغيرات المكونة لهذه المخاطر، ومحاولة معالجتها من خلال قياس إتمالية حدوث الخطر ودرجة خطورته ومسبباته، مروراً لتطبيق إستراتيجية الإستجابة المناسبة.

1- خلود بوداود، إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2023، على الرابط الإلكتروني: [خاتمة\(univ-alger3.dz\)](http://univ-alger3.dz) ، بتاريخ: 2024/04/05، على الساعة: 11:12h.

أثبتت الدراسة أن إدارة المخاطر لها القدرة على قياس الخطر وإحتمالات وقوعه عن طريق محاكاة MONT CARLO، بإعتبارها كمرجع في إعداد إستراتيجية المؤسسة لمواجهة المخاطر المحتملة من أجل الوصول إلى أهدافها، وأثبتت أن تطبيق منهجية إدارة المخاطر لها دور في القرارات والأفعال التي تحدد أداء المؤسسة على المستوى الطويل.

وذكرت الدراسة النتائج التالية:

- تقوم شركة SAA، بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركة حيث أكدت عينة الدراسة بموافقتهم عليها بإتجاههم لدرجة "موافق"، بمتوسط حسابي للمحور يساوي 3,59 وأهمية نسبية 71,28%؛
- تعتبر المخاطر المالية من المتغيرات المحركة للمخاطر المحتملة في الشركة، حيث أكدت عينة الدراسة بموافقتهم عليها بإتجاههم لدرجة "موافق نوعاً ما"، بمتوسط حسابي للمحور يساوي 2,97 وأهمية نسبية 59,4%.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغيرات الأساسية لهذه الدراسة، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بعض الدراسات باللغة الأجنبية التي كانت إدارة المخاطر أو التخطيط الإستراتيجي أحد متغيراتها المستقلة أو التابعة.

أولاً: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي

1- دراسة (Louis Frank, Saleh Mohamed, 2024) مقال بمجلة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة: حافظ للتخطيط الإستراتيجي، بعنوان:

"Strategic Planning: Explore the concept of strategic planning in depth, including its purpose, process, and Key components¹"

بمعنى: "التخطيط الاستراتيجي: استكشاف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعمق، بما في ذلك الغرض منه وعملياته ومكوناته الرئيسية"

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية حاسمة تستخدمها المنظمات لتحديد اتجاه واضح، ومواءمة الموارد وتحقيق الأهداف طويلة المدى، تتعمق هذه الورقة في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتكشف غرضه وعملياته ومكوناته الرئيسية.

بالإضافة إلى ذلك، يدرس دمج نموذج CR نموذج العلاقة السببية في إطار التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن أن يعزز فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الغرض من التخطيط الاستراتيجي متعدد الأوجه، ويشمل إنشاء اتجاه واضح ومواءمة الجهود التنظيمية وتوقع التغيرات البيئية من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية تحدد المنظمات النتائج المرجوة وتعطي الأولوية للأهداف

1- Louis Frank, Saleh Mohamed, **Strategic Planning :Explore the concept of strategic planning in depth, including its purpose, process, and Key components**, Imam Abulrahman Bin Faisal University, Dammam, 2024, from the website : [\(PDF\) Strategic Planning: Explore the concept of strategic planning in depth, including its purpose, process, and key components \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/381111111), on the date :16/04/2024, in the time :00 :03h

على أساس الملائمة الإستراتيجية والجدوى، تتضمن مرحلة صياغة الإستراتيجية تطوير وتقييم الخيارات المختلفة لاختيار الأكثر استراتيجيات مناسبة وبعد ذلك يستلزم تنفيذ الإستراتيجية ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط قابلة للتنفيذ ورصد التقدم من خلال التقييم والتعديل.

تشمل المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي بيانات الرؤية والرسالة والقيم الأساسية وتحليل SWOT والأهداف والغايات وخطط العمل، تعمل هذه المكونات بشكل جماعي على توجيه التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتسهيل اتخاذ القرارات.

يوفر نموذج CR الذي يتميز بتركيزه على العلاقات السببية وديناميكيات النظام إطاراً قيماً للتخطيط الاستراتيجي من خلال دمج نموذج CR، تكتسب المؤسسات فهماً أعمق للعلاقات المعقدة والترابط داخل النظام، فهو يساعد على تحديد حلقات ردود الفعل والعلاقات السببية، مما يتيح تحليل تأثير القرارات الإستراتيجية على النظام العام، يعزز نموذج CR عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال تسهيل الفهم المحسن لديناميكيات النظام، وتوقع وإدارة العواقب غير المقصودة، وتعزيز التعلم والتكيف في البيئات الديناميكية.

توضح دراسات الحالة والأمثلة الواقعية التطبيق العملي لعمليات التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك دمج نموذج المسؤولية المدنية. تعرض هذه الأمثلة الفوائد المستمدة من استخدام نموذج CR في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مثل تحسين فهم ديناميكيات النظام، وتعزيز القدرة على توقع وإدارة العواقب غير المقصودة، وتعزيز التعلم التنظيمي.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية للمنظمات، ويعتبر نموذج المسؤولية الاجتماعية بمثابة أداة قيمة لتعزيز فعاليته من خلال الاستفادة من نموذج CR يمكن للمؤسسات الحصول على رؤى أعمق حول العلاقات المعقدة، وتوقع سلوك النظام، واتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر استدارة، إن دمج نموذج CR في عمليات التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من التنقل في البيئات الديناميكية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

2- دراسة (Houssemeddine Ben Messaoud, 2022) مقال بالمجلة الدولية للدراسات الاقتصادية والإدارية بعنوان:

"A Review on the Importance of Strategic Planning in Business"¹

بمعنى: "مراجعة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأعمال"

يهدف التخطيط والإدارة الإستراتيجية للشركة إلى تقييم إمكانات المنظمة وتحديد أهدافها طويلة المدى لإنجاحها عادة ما يكون من الضروري إجراء بحث أولي واستعدادات أخرى للتحضير للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز بشكل أساسي على القضايا التسويقية والمالية من خلال إجراء ورش عمل حول الإدارة الإستراتيجية مع كل عضو في الفريق التنفيذي والتأكد من التزامهم ومشاركتهم، من الممكن تطوير شعور واضح بالمسؤولية

1- Houssemeddine Ben Messaoud, A Review on the Importance of Strategic Plannig in Business, International journal of Economics and Management Studies, volume 09, number 07, school of business and Management , Switzerland, 2022, from the website: [PDF\) A Review on the Importance of Strategic Planning in Business \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/361111111), on the date :16/04/2024, in the time:20:32h.

الجماعية بين أعضاء الفريق التنفيذي يمكن أن يساعدك إعداد خطة إستراتيجية مفصلة في تقييم فرص الأعمال والاتجاهات والتطورات بشكل احترافي وموضوعي، بمجرد وضع بيان رؤية موجز عادة ما تكون الخطوة التالية هي إجراء تقييم موضوعي ونقدي وواقعي للأداء الحالي، لا يمكن المبالغة في تحديد وتقييم الخيارات الإستراتيجية لكل عنصر رئيسي من عناصر العمل.

ونتيجة لذلك، قد يحتاج الهيكل التنظيمي للشركة أيضا إلى إعادة تقييم نتيجة لذلك يجب أن تكون التوقعات المالية السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة مستمدة بشكل طبيعي من عملية التخطيط الاستراتيجي عند إعداد خطة عمل مفصلة، ينبغي أن تكون هناك نبرة إيجابية في جميع أنحاء الوثيقة، ولكن يجب أن تتضمن أيضا تقييما واقعيًا للصعوبات المحتملة ولقياس الأداء الفعلي مقابل الخطة بشكل منتظم، ينبغي أيضا أن تنعكس أي تغييرات تم الاتفاق عليها في الخطة وهذا يضمن إمكانية قياس الأداء.

3- دراسة (Mark Anthony Camilleri, 2017) مقال بكتاب جماعي تسويق السفر وإقتصاديات السياحة ومنتجات شركات الطيران بعنوان:

"Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit"¹

بمعنى: "التخطيط الاستراتيجي وتدقيق فعالية التسويق"

ينبع الدور المركزي للتسويق من تحديد العمليات التي تخلق قيمة العملاء لذلك، يجب أن تعتمد استراتيجيات وخطط التسويق على الأطر ذات الصلة التي تخلق وتلتقط القيمة العملاء والشركات نفسها، يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلا شاملا لنقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، وتقييم الفرص والتهديدات في السوق. يؤدي مسح البيئة التسويقية إلى قيام الإدارة باختيار عملاء معينين واستراتيجيات المنتج، لذلك يتعين على المخططين الاستراتيجيين تقييم مواردهم وكفاءاتهم وقدراتهم، كما يجب عليهم تحديد مكانة شركتهم مقارنة بالمنافسين الآخرين. لقد توقعوا تقييم الخيارات الإستراتيجية والنظر في مسارات العمل البديلة، بما في ذلك اختراق السوق وتطوير السوق وتطوير المنتجات والتنوع. يوضح هذا الفصل المراحل المختلفة للتخطيط الاستراتيجي. فإنه يؤكد على أهمية إجراء عمليات تدقيق مستمرة للفعالية والتي ينبغي أن تحلل الجوانب التسويقية والتشغيلية.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير إدارة الخاطر

تم التطرق في الدراسة الحالية إلى مجموعة من الدراسات الأجنبية يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

1- دراسة (Georges Dionne, 2013)، مقال بمجلة مراجعة إدارة المخاطر والتأمين، بعنوان:

"Gestion des risques: histoire, définition et critique"²

1-Mark Anthony Camilleri , **Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit**, in book : Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, university of Malta, Italy, 2017, from the website :[:PDF\) Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/321111111), on the date :16/04/2024, in time:18:15h.

2- Georges Dionne·**Gestion des risques :histoire ,définition et critique**·risk management andinsurancereview , volume : 16, Number : 2 ,la chairede recherche du canda en gestion des

بمعنى: " إدارة المخاطر تعريفها، تاريخها ونقدها".

بدأت دراسة إدارة المخاطر بعد الحرب العالمية الثانية، ارتبطت إدارة المخاطر منذ فترة طويلة باستخدام تأمين السوق لحماية الأفراد والشركات من الخسائر المختلفة والمرتبطة بالحوادث، ظهرت أشكال أخرى من إدارة المخاطر وبدائل تأمين السوق خلال الخمسينيات من القرن الماضي عندما كان ينظر إلى تأمين السوق على أنه مكلف للغاية وغير كامل للحماية من المخاطر البحتة، نشأ استخدام المشتقات كأدوات لإدارة المخاطر خلال السبعينات، وتوسع بسرعة خلال الثمانينات حيث كثفت المؤسسات إدارة المخاطر المالية، بدأ تنظيم المخاطر الدولية في الثمانينات وطورت المؤسسات المالية نماذج داخلية لإدارة المخاطر وصيغ حساب رأس المال للتحوط ضد المخاطر غير المتوقعة وتقليل رأس المال التنظيمي وفي الوقت نفسه أصبحت حوكمة إدارة المخاطر ضرورية وتم تقديم إدارة متكاملة للمخاطر، وتم إنشاء مناصب كبار مسؤولي المخاطر ومع ذلك فشلت هذه التنظيمات وقواعد الحوكمة وأساليب إدارة المخاطر في منع الأزمة المالية التي بدأت في عام 2007.

2- دراسة (Louardikheddoum, 2021)، مقال بمجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، بعنوان :

"Risk management and financial distress".¹

بمعنى: " إدارة المخاطر والعسر المالي".

يتناول هذا البحث كيفية إدارة المخاطر في المؤسسة التي تعاني الصعوبات المالية حيث لا تستطيع فيها المؤسسة تحقيق الإيرادات أو الدخل لأنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية أولاً يمكنها دفعها، ويرجع ذلك عموماً إلى ارتفاع النفقات الثابتة أو الصول غير السائلة أو الإيرادات الحساسة للكساد الاقتصادي. لا تواجه المؤسسات ذات التكاليف التي تعاني هذه الحالة إفلاساً محتملاً فحسب، بل أيضاً تسجيل خسارة محاسبية حيث تنشغل الإدارة بالصورة المالية الخطيرة فينعكس ذلك على أداء الموظفين في صورة إنتاجية المتدنية بسبب القلق بشأن وظائفهم ويطلب الموردون التسديد المسبق للسلع والخدمات بدلاً من تحرير الفواتير أو التوسع، ويبحث العملاء عن مؤسسات أكثر صحة للقيام بأعمال تجارية معها وبهذا المعنى، يمكن أن تؤدي تكاليف الإضافية الناجمة عن معالجة هذه الوضعية إلى الدخول في دوامة مالية مما يعمق درجة المصاعب المالية، فهناك طرق أو تقنيات يمكن للمؤسسة استخدامها لتقليل مخاطرها الكلية، وهذه الطرق مختلفة في طبيعتها وكفاءتها. يعتمد نجاح استخدام أي منها على عوامل معينة: العامل الرئيسي هو تكلفة التقنية نفسها. يجب ألا تتجاوز تكلفة التحوط ضد المخاطر القيمة المتوقعة للخسارة التي تؤدي إلى تلك المخاطر المحددة.

risques à HEC Montréal، 2013، sur le site web: <https://chairegestiondesrisques.hec.ca/wp-content/uploads/pdf/cahiers-recherche/13-01.pdf>، à la date :16/04/2024، à l'heure:02:40 h.

1- Louardikheddouma، 'Risk Management and financial distress'، social and human sciences review، volume :22، N :01، Batna University، 2021 from the website: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/97/22/1/161723>، on the date :16/04/2024، in time:00:45 h.

3- دراسة (2022, Hachemisoltani, Sadekseffeth)، مقال بالمجلة المالية و الأعمال الاقتصادية، بعنوان:

"Istisna risk management in islamic banks".¹

بمعنى: "إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السياسات والإجراءات المطبقة في البنوك الإسلامية لإدارة المخاطر نموذج الاستصناع، لتحقيق هذا الهدف تم تطبيق المنهج الوصفي ودراسة الحالة للتعرف على المخاطر التي يمكن أن تنشأ من تطبيق هذا النموذج، والخطط المناسبة لمواجهتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن البنك الإسلامي يواجه العديد من المخاطر، عند تطبيق نموذج الاستصناع من خلال دراسة حالة ماليزيا، تبين أن الدولة تعتمد على عدة سياسات وإجراءات، مثل استخدام التامين التكافلي والضمانات، والالتزام بالشريعة الإسلامية قرارات وتوجيهات لجنة بازل ومجلس الخدمات المالية الإسلامية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة تراكماً للخبرات العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية لمتغير التخطيط الإستراتيجي: من خلال طرح الدراسات العربية السابقة لمتغير التخطيط الإستراتيجي فإنه يمكن إيجاد نقاط تشابه واختلاف مع الدراسة الحالية في الجدول التالي:

جدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية لمتغير

التخطيط الإستراتيجي.

عنوان الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- باتنة	ليلي بوحديد	2014	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وبتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، أهدافها وغاياتها. فضلا عن فهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لوضع استراتيجياتها بنجاح.	يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في قطاع الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية تدرس القطاع الصناعي، بينما الدراسة السابقة درست القطاع الخدماتي.

1-hachem soltani , sadekseffeth, **istisna risk management in islamic banks**, finance and business economics review, volume 06, number 04, University of Mascare Algeria, 2022, from the website:<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/109/6/4/213916>, on the date: 16/04/2024 in time: 19:30 h.

اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في التركيز عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني أما الدراسة الحالية ركزت على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية داخل المؤسسة.	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية وكذلك وضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ والرقابة عليها.	2019	ناظور حفيظة	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك- الجزائر
ركزت الدراسة السابقة على كيفية تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بينما الدراسة الحالية ركزت على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية كمرحلة مهمة وعلاقتها بإدارة المخاطر.	تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في معرفة المساهمة التي يقوم بها التخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية حديثة لضمان بقاء المؤسسة وتطورها.	2022	صونية كيلاني، نبيلة ميمون، أم السعد سراي	تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات العربية السابقة.

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة العربية لمتغير إدارة المخاطر

من خلال طرح الدراسات العربية السابقة في مجال إدارة المخاطر فإنه يمكن إيجاد نقاط تشابه واختلاف

في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية لمتغير إدارة

المخاطر

عنوان الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH بومرداس.	بوزيدي لمجد	2009	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معالجة نفس المتغير الثابت، عبر التطرق إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر وغياب فلسفة إدارة المخاطر في المؤسسات.	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع ومنهجية الدراسة، والتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجارب الدولية لهذه المؤسسات.
أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي، على المشتركين، مؤسسة الصندوق الوطني للضمان	نجاة وسيلة بلغانمي	2020	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على إدارة المخاطر ومعالجة إدارة المخاطر كمتغير مستقل في كلتا الدراستين بالنظر إلى آليات واستراتيجيات إدارة المخاطر.	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في قطاع الدراسة حيث الدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية والدراسة السابقة تمت في مؤسسة خدماتية، وركزت الدراسة السابقة على أثر منهجية

إدارة المخاطر في تحليل المخاطر والحد منها ودرجة رضا المستفيدين من التأمين.				الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS، تندوف.
يكمن الاختلاف بين الدراستين في كون أنه تم التركيز في الدراسة السابقة على تطوير نموذج احتمالي للقياس وتوقع الخطر، واختلفت في اعتماد إدارة المخاطر كمرجع لقياس المخاطر عن طريق محاكاة MONT CARLO.	يكمن التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية بالتركيز على المتغير المستقل إدارة المخاطر والتطرق لمفاهيم المتغير التابع في الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي ومساهمة في اعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	2023	خليد بوداود	إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديريةية الجهوية لشركة التأمين SAA، بموزاية البلدية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات العربية السابقة

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية لمتغير التخطيط الاستراتيجي من خلال طرح الدراسات الأجنبية السابقة في متغير التخطيط الاستراتيجي فإنه يمكن إيجاد نقاط تشابه واختلاف في الجدول التالي:

جدول رقم (03): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	سنة الدراسة	صاحب الدراسة	عنوان الدراسة
اختلفت الدراستين في أن الدراسة السابقة درست دمج نموذج CR في العلاقة السببية في إطار التخطيط الإستراتيجي وإمكانيته في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما الدراسة الحالية تم الاعتماد على أداة الإمتحان لمعرفة دور إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في التعمق في مفهوم التخطيط الإستراتيجي واستكشاف أغراضه وعملياته ومكوناته الرئيسية ولزوم ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط قابلة للتنفيذ.	2024	Louis Frank & Saleh Mohamed	Strategic Planning :Explore the concept of strategic planning in depth, including its purpose, process , and Key components
قامت هذه الدراسة بالتركيز عن القضايا التسويقية والمالية، بينما الدراسة الحالية لم تخصص أي وظيفة من وظائف المؤسسة بل شملتهم بصفة عامة وركزت على	تشابهت هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن كلتا الدراستين تم فيهما التركيز عن أعضاء الفريق التنفيذي وإمكانياته في المساعدة	2022	HoussemEddine Ben Messaoud	A Review on the Importance of Strategic Planning inBusiness

التخطيط الاستراتيجي بكل المؤسسة.	على إعداد خطة إستراتيجية.			
اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في تعمق الدراسة السابقة في التخطيط الاستراتيجي التسويقي وخلق قيمة للعملاء، والمنافسة واخترق السوق أما الدراسة الحالية ركزت على تنفيذ الخطة الإستراتيجية كاملة المتعلقة بجميع الوظائف.	تشابهت الدراسة السابقة والدراسة الحالية في أنهم قدموا مراحل التخطيط الاستراتيجي بالتفصيل، والتحليل الشامل لنقاط القوة والضعف الداخلية للشركة.	2017	Mark Anthony Camilleri	Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات الأجنبية السابقة.

رابعاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية لمتغير إدارة المخاطر من خلال طرح الدراسات الأجنبية السابقة في مجال إدارة المخاطر فإنه يمكن إيجاد نقاط تشابه واختلاف في الجدول التالي:

جدول رقم (04): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية لمتغير إدارة المخاطر

عنوان الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Gestion des risques : histoire , définition et critique	Georges Dionne	2013	يكمن ملاحظة أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في ان كلتا الدراستين تحدثتا عن متغير الثابت إدارة المخاطر وتاريخ نشأته وتطوره.	يكمن التحدث عن الاختلاف بين الدراستين، في أن هذه الدراسة تعمقت في إدارة المخاطر ووظيفتها، بينما الدراسة السابقة تطرقت الى التعاريف والنشأة والنقد.
Risk Management and financial distress	Louardi kheddouma	2021	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التطرق إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، في أن هذه الدراسة ركزت على إدارة مخاطر المؤسسات التي تعاني من صعوبات مالية، بينما الدراسة الحالية تطرقت الى إدارة المخاطر بشكل عام.

<p>ختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على سياسات وإجراءات واستخدام التأمين والضمانات والالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، في حين الدراسة الحالية تطرقت لإدارة المخاطر فقط دون التركيز على إتجاه معين.</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة والدراسة الحالية في ان كلتا الدراستين تحدثتا على السياسات والإجراءات المطبقة في إدارة المخاطر على المؤسسات.</p>	2022	hachem soltani , sadek seffeth	<p>Istisna risk management in islamic banks</p>
---	---	------	--------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات الأجنبية السابقة

خامساً: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث "دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-"، يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لمتغير إدارة المخاطر في الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي في الجانب النظري؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الإطارين الزمني والمكاني؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها للمتغيرين على بعضهما البعض، حيث ركزت الدراسة الحالية على بيان دور وظيفة إدارة المخاطر بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على سبيل المثال على وظيفة إدارة المخاطر بشكل عام وعلى بيئات التخطيط الاستراتيجي واختيار البدائل الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية تسلسل لإختيار القرارات المناسبة، كما أنه يضع تحليل مناسب للفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وإكتشاف القدرات المتميزة والتي تؤدي لوضعه على مسار صحيح والذي يساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية، ويندرج التخطيط الإستراتيجي في إطار مناهج التدبير الحديث للمؤسسات وقد أدى هذا النوع من التخطيط إلى تقوية فعالية أداء المؤسسة من خلال توفرها على رؤية مستقبلية تسمح لها بالإستمرارية وتطوير وتوسيع المشاريع، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ❖ ماهية التخطيط الإستراتيجي؛
- ❖ أساسيات حول التخطيط الإستراتيجي؛
- ❖ مراحل التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

في ظل البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة، أصبح إلزاماً على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلائم مع البيئة الحالية، وهو ما يوفره أسلوب التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات حيث يساهم في تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها.

أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: وضع خطة بعيدة المدى تأخذ بعين الإعتبار كافة المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها مع العمل على تحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وي طرح التخطيط الإستراتيجي ما هو توجه المنظمة بالإستناد إلى الرؤية التي يضعها ويعتمدها مجلس إدارة المنظمة وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة وأنشطتها، وكذلك العلاقة التبادلية بين المؤسسة وبيئتها ومدى التأثير والتأثير فيما بينهما.¹ ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي عملية إتخاذ القرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها، ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.²

ويقصد به أيضا "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف طويلة المدى وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف".³ كما انه عبارة على توصيل أهداف المنظمة طويلة المدى، يقوم بتنسيق الأعمال في تنفيذ أنشطتها وعملياتها ويعمل على موازنة الموارد والقدرات والإجراءات مع مهمة المنظمة ورؤيتها.⁴ من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي عملية صياغة رسالة المنظمة ووضع الأهداف والغايات والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني محدد.

ثانياً: المصطلحات التي لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي والتوصيف الخاطئ له

هناك توصيف خاطئ للتخطيط الإستراتيجي كما أن هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات المتقاربة مع التخطيط الإستراتيجي، وأهمها ما يلي:

1- عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص:19، على الرابط الالكتروني: [التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي - عامر طوقان Google -](#) ، Livres بتاريخ: 22/02/2024، على الساعة: 12:13h.

2- عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، ص: 157، على الرابط الالكتروني: [khair.ws/library/wp-content/uploads/books/101.pdf?&utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=twitter](#) بتاريخ: 22/02/2024، على الساعة: 14:45h.

3 - ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص: 139، على الرابط الالكتروني: [التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة \(ASJP cerist.dz\) | -](#) ، بتاريخ: 23/02/2024، على الساعة: 07:12h.

4 - Mark Anthony Camilleri , **Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit**, in book:book : Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, university of Malta, Italy, 2017,p03, from the website : [\(PDF\) Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit \(researchgate.net\)](#), on the date :23/02/2024, in time :15:53h.

1- المصطلحات التي لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي

تتمثل هذه المصطلحات في ما يلي:¹

1-1- التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى: يقصد بالتخطيط طويل المدى تطوير الخطة لتحقيق مجموعة الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة، أما التخطيط الإستراتيجي يقصد به قدرة المؤسسة على التبصر للمستقبل والاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

1-2- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي مرحلة مهمة من عناصر الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى مرحلتين هما: التنفيذ والرقابة.

1-3- التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي: إن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الإستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي، لكن رغم الإختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة.

2- التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي

أي تعريف التخطيط الاستراتيجي بطريقة معاكسة وتبرز أهم نقاطه فيما يلي:²

2-1- ليس التنبؤ: فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية، فالظروف البيئية السياسية والاجتماعية والتشريعية والاقتصادية وغيرها تتغير بسرعة كبيرة ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

2-2- ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في ذات وشخصية المؤسسة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

2-3- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل: فقط بل هي قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير المؤسسة.

1 - صونية كيلاني، نبيلة ميمون، أم السعد سراي، تطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي أهميته لدى المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص: 57، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/215154>، بتاريخ 2024/02/25، على الساعة: 11:30h.

2 - نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011، ص: 31.

2-4- ليس إنهاء للمخاطرة: فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة، استناداً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المؤسسة وغيرها.

ثالثاً: خصائص وأهمية التخطيط الإستراتيجي

يتسم التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والأهمية كالتالي:

1- خصائص التخطيط الإستراتيجي

تتمثل خصائص التخطيط الإستراتيجي في العناصر التالية:¹

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تدعم بإطار للعمل وليس مجرد تنبؤات مادية، وتطور من خلال فريق عمل متكامل؛
- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي؛
- التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء؛
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات، وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج؛
- لا يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الموارد الجارية وحسب بل وعلى الموارد الكامنة أيضاً والتي يرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الجارية؛
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط الإدارة العليا الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا؛
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛
- عمق التخطيط وهي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي. وهناك خصائص أخرى وهي كالتالي:²
- يعد فهم الأنشطة والخطط الحالية والراسخة أمراً حيوياً لتطوير إستراتيجية تلبية المتطلبات، إن أفضل التكتيكات تنتج من الفهم العميق لخصائص النظام الحالية؛

1- ناظور حفيفة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص ص: 11-12، على الرابط الالكتروني: [univ-alger3.dz](https://www.univ-alger3.dz)، بتاريخ: 2024/02/25، على الساعة: 13:02h.

2 -Housseem Eddine Ben Messaoud, **A Review on the Importance of Strategic Plannig in Business**, International journal of Economics and Management Studies, , volume 09, number 07, school of business and Management , Switzerland,2022, p04, from the wesite:(PDF) [A Review on the Importance of Strategic Planning in Business \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/358111111), on the date :25/02/2024, in the time :15 :22h

- تتحقق الخطة الإستراتيجية من تحقيق خطة العمل لأنها تضيق على هدف معين؛
- يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية واتجاهات السوق، غالباً ما يكون للتخطيط الاستراتيجي تركيز داخلي وليس خارجي.

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة نوجزها فيما يلي:¹

- تزويد المؤسسات بالفكر الذي يمثل أهم العناصر داخلها، ومساعدتها على توقع ما يحدث خارجها؛
- مساعدة أصحاب القرار على وضع خطط ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛
- وضع خطط طويلة الأمد لتوجيه المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة في أخذ ميزة الفرص المستقبلية وتجنب التهديدات التي تتضمنها؛
- مساعدة الإدارة للتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة وتوقعها، وتوفير الموارد والإمكانات المتاحة لمواجهة تلك التغيرات؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تركيز انتباه المؤسسة ومواردها بإتجاه الأهداف والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق التقدم والنمو والتكيف في بيئة يكون التغيير هو الثابت الوحيد فيها؛
- يؤدي التخطيط الإستراتيجي وظيفتين الأولى: تخصيص الموارد النادرة وفق متطلبات البيئة التنافسية، والثانية تعزيز وتقوية القدرة المالية للمنظمة؛
- يساعد على التخمين الصحيح لكيفية إدارة مواردها لتحصل على أكبر مقدار من الإبداع وتحمل المخاطر لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يعد التخطيط الإستراتيجي وسيلة تكاملية للتوجيه والعمل كقاعدة للرقابة على الأعمال والأقسام، وهو وسيلة مهمة لإتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية.

رابعاً: أهداف وفوائد ومزايا التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي عدة مزايا كما أنه يحقق لمنظمات الأعمال جملة من الأهداف والفوائد.

1- أهداف التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي في ما يلي:²

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها المختلفة؛

1 - سميرة حسن عطية، دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، الاغواط، 2019، ص: 316-317 على الرابط الالكتروني: [دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير الإداري \(ASJP cerist.dz\)](http://cerist.dz) ، بتاريخ: 2024/02/25، على الساعة: 23:02h.

2 - محمد عودة حسين، احمد مجيد حميد، اثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد74، العراق، 2009، ص: 144، على الرابط الالكتروني: [Microsoft Word محمد عودة \(iasj.net\).doc](http://iasj.net) ، بتاريخ: 27/02/2024، على الساعة: 14:00h.

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة؛
- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة؛
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بتموجات وأهداف أصحاب الأموال والإدارات العليا ومصالح أعضاء المؤسسة؛
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي؛
- التأكد من تحقيق ترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وصفه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

2- فوائد التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي فوائد تبرز في ما يلي:¹

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد المنظمة على الاستعداد وأخذ الاحتياطات لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛
- يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها؛
- يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل؛
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها؛
- يساعد على تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة؛
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة؛
- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

1 - ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص ص: 21-22، على الرابط الإلكتروني: [Microsoft Word مذكرة نهائية ساكر دنيا \(univ-biskra.dz\).docx](https://www.univ-biskra.dz/docx)، بتاريخ: 2024/02/27، على الساعة: 14:40h.

3- مزايا التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي عدة مزايا تتمثل في ما يلي:¹

- يتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه حركي وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع بيئته الخارجية؛
- يتعامل مع المنظمة على أساس أنها نظام مفتوح ويؤثر ويتأثر بما هو حوله ولا يعمل بمنعزل عنه؛
- يساعد في توحيد الجهود والتوجهات الخاصة بالمنظمة من خلال إشراك الجميع في رسم الصورة المستقبلية لها؛
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء معتمداً على المعلومات الكمية والنوعية معا؛
- يتميز بأنه عمليات مترابطة وليس وظائف معزولة؛
- يراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك بمراعاة الاتجاهات الحالية والمستقبلية؛
- يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها والتعامل معها قبل استفحالها؛
- يساعد على التمييز بين الفرص المواتية الآمنة وتلك المحفوفة بالمخاطر وتقييمها.

خامساً: محتويات التخطيط الإستراتيجي

يحتوي التخطيط الإستراتيجي على مجموعة الصفات العامة وبعض المنطلقات نوجزها في ما يلي:

1- الصفات العامة للتخطيط الإستراتيجي

يتسم التخطيط الإستراتيجي بالصفات الآتية:²

- الشمولية لجميع أوجه أنشطة المؤسسة؛
- الإستمرارية التي تمارسها الإدارة العليا؛
- الحركة حيث يتصف بالمرونة وقابليتها للتعديل؛
- الحاجة إلى المعلومات والمخاطرة المحسوبة؛
- التركيز على المخرجات؛
- التأثر بالقيم المحسوبة؛
- الفترة الزمنية المحسوبة؛
- إرتفاع أهميته وأولويته؛
- واقعي وقابل للتطبيق.

2- منطلقات التخطيط الإستراتيجي

هناك منطلقات تطبقها المؤسسات التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي وهي كالتالي:³

1- فؤاد محمد ربيع، الفكر الإستراتيجي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020، ص:17.
 2 - محمد عبد الله عنتر، التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص:26.
 3 - نفس المرجع السابق، ص:32.

- أن تقوم المؤسسة بوضع رؤية لما تراه لنفسها في المستقبل؛
- أن تنظر إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى؛
- أن يترافق مع التخطيط الإستراتيجي خطة سنوية، فصلية، يومية على مستوى عملي؛
- أن تتحمل المسؤولية والالتزام إتجاه المشاركة؛
- أن تضمن مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط؛
- أن يتم تنفيذه من خلال خطط تنفيذية مرحلية.

3- متى يحتاج المشروع إلى تخطيط إستراتيجي

إن المشروع يحتاج إلى تخطيط إستراتيجي في ثلاث حالات:¹

- المشروع لديه أهداف طويلة المدى ويريد أن يبدأ الآن في تحقيقها: قد يركز التخطيط الإستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وأهم هذه التصرفات تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري التسويقي والمالي، حيث يغلب عليهم حساب المبيعات، وتقبل المستهلك لسلع المشروع والعائد والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية رشيدة، تؤدي في النهاية إلى إتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، والتي يمثل الربح فيها جانب قوي بالطبع.
- المشروع لا يعرف كيف يتكيف مع البيئة والسوق من حوله، ويريد أن يفعل شيئاً حياً ذلك: قد يركز التخطيط الإستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالتكيف بين البيئة وبين المشروع، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات معينة فعلى المشروع أن يكون مرناً وأن يغير نوع أو جودة المنتجات بشكل يناسب رغبات المستهلك، والبيئة لا تشير فقط إلى المستهلكين، وإنما تشير إلى أطراف أخرى هامة يجب التكيف معها، من أهمها المنافسون يلي ذلك الحكومة والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، ويجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغييرات البيئية وتقديرها، وإيجاد التصرفات الإستراتيجية التي تتناسب معها.
- المشروع لا يعرف كيف يحصل على قبول الأطراف المؤثرة عليه: قد يركز التخطيط الإستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالحصول على قبول وإقتناع الأطراف الداخلية والخارجية في المشروع لوجهة نظر إدارة المشروع في قضايا معينة، فالقضايا الهامة للمشروع قد تكون: لماذا ارتفع السعر؟ ولماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا تغير نظام ساعات العمل؟ ولماذا تغيرت طريقة تمويل المشروعات الرأسمالية؟ إن هذه القضايا قد يصعب فهمها بواسطة أطراف المشروع، ويكون على مديري المشروع أن يقدموا تفسيرات قوية وواضحة تبرر موقف المشروع من هذه القضايا، وتكون النتيجة هي قبول وإقتناع أطراف المشروع بوجهة نظر إدارة المشروع.

1- أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:12.

سادساً: معوقات التخطيط الإستراتيجي

تقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:¹

1- التغيير السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى من (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الإستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3- مقاومة المنظمة لعناصر التغيير: إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل العناصر التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4- الموارد المالية للمؤسسة: من المعروف أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق.

5- عدم وضوح المسؤوليات: إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم إكترائها بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطويرها.

6- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية وفق المتطلبات العلمية المتبعة.

7- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها.

سابعاً: العوامل التي تؤثر على الخروج بخطة إستراتيجية ضعيفة

وتشير إلى العوامل التي تؤدي للخروج بخطة إستراتيجية ضعيفة:²

- الإفتراضات الخاطئة؛

1- جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2016، ص: 52-53، على الرابط الإلكتروني:

<https://books.google.dz/books?id=lqY8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar> بتاريخ 2024/02/24، على

الساعة 10:15h

2- محمد عبد الله عنتر، مرجع سابق، ص: 33.

- التوقعات المتفائلة جدا والغير واقعية؛
- ضعف في تحليل المخاطر؛
- ضعف في تحليل سوات.

المطلب الثاني: أساسيات حول التخطيط الإستراتيجي

إن نجاح التخطيط الإستراتيجي يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة وقادرة على الإستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة الإستراتيجية بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة والتخطيط الإستراتيجي.

أولاً: عناصر في التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي بأهميته الفائقة له العديد من المتطلبات،

1- مبررات التخطيط الإستراتيجي

تتمثل في ما يلي:¹

1-1- حدوث فجوة في أداء المؤسسة: وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات، ويحدث هذا عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح.

1-2- إكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة: وهذه الأخطاء هي الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، ويستخدم نتائج تقييم الأداء وهي تعرف بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة وأخرى لتقيس التقدم الذي تم إنجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة دلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.

1-3- تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة: المدير العام يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف المؤسسة.

2- العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الإستراتيجية يمكن إجمالها فيما يلي:²

1-2- الأفق الزمني للإستراتيجية: حيث يلعب الزمن في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصير وهناك قرارات متوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب، وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

2-2- التركيز في الإنتاج: يقصد بالتركيز عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المؤسسات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة، صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية.

1 - ناظور حفيظة، مرجع سابق، ص:13.

2 - جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص:51.

2-3- التناسق في السياسات: تعتمد المنظمة على مجموعة من السياسات، كل فيها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الإستراتيجي العمل على تنسيق هذه السياسات المذكورة.

2-4- نوع وكلفة الخدمات: طالما تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها وإجراء المزيد من الدراسات والتحليلات في هذا الموضوع للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن إختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.

2-5- المرحلة التي تمر بها المؤسسة: تمر المؤسسة بمراحل عدة فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مرحلة المنافسة بشتى أنواعها والإستقرار والإتكماش والإضمحلال وكل مرحلة تتطلب إستيعاب خصائصها وأهدافها والسياسات الواجب إتخاذها بشكل كامل.

2-6- إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الإستراتيجي: فكلما إزداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الإستراتيجي كلما كانت إحتتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

3- تقنيات التخطيط الإستراتيجي: التخطيط الإستراتيجي كوسيلة مهمة يشترك فيها مختلف الأفراد والأطراف في المؤسسة، من أعلى هرم الإدارة إلى آخر الأفراد والعمال المنفذين، وكل منهم له دور محدد في إعداد، وتنفيذ ومراقبة نتائج هذا التخطيط بشكل منظم، وتتمثل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في ما يلي:¹

3-1- المحاسبة العامة: تعتبر من أول التقنيات المستعملة في المؤسسات الاقتصادية سواء فيما يتعلق بمتابعة وتسجيل كل العمليات المحاسبية، أو بإعداد ومراقبة السجلات مثل اليومية، دفتر الأستاذ، وكذا إعداد الميزانية المحاسبية، وجدول حسابات النتائج. إلا أن هذه العناصر، رغم وجودها فهي تطبق بطريقة غير مفيدة كثيرا، إذا قد لا يتم الجرد الدائم للمخزون.

3-2- المحاسبة التحليلية: تعتبر التقنية ذات استعمال داخلي أساسا في عدة مجالات، منها على الخصوص متابعة التكاليف حسب الأقسام والمنتجات، وعبر الزمن، وتحديد سعر التكلفة للمنتجات والخدمات، وسعر بيعها بعد تطبيق هامش الربح المحقق، لكنها تبقى غير مستعملة كما يجب في مجال التكاليف بل تحسب إما بشكل غير علمي، أو تحسب ولا تطبق على الأسعار، أي تحديد هذه العناصر يتم تقديريا من جهات عليا بالنسبة للوحدات الإنتاجية أو خارج المؤسسة تماما.

3-3- تسيير الخزينة: وهي تقنية التحليل المالي التي تستعمل قواعد النسب المالية والتوازنات المالية، وتجد المؤسسة نفسها تعاني كثيرا في هذا المجال لعدة أسباب منها سوء تحقيق التوازنات المالية، فيما يتعلق بمبادئ التمويل الثابتة لتراكم النتائج السلبية، ولسوء التنسيق بين الإستعمالات الطويلة الأجل للأموال، وهذا رغم توفر بعض السيولة في المدى القصير إلا أنها سريريا ما تنتجر، لتبقى المؤسسة في بحث دائم عن أموال جديدة.

3-4- التدقيق الداخلية: أو ما قد يسمى بالمراجعة الداخلية، وهي وظيفة تعني عملية مراقبة وتدقيق مختلف أنشطة المتابعة، والتنفيذ في المؤسسة. وهي تتضمن الإطلاع وملاحظة أنظمة المراقبة في المؤسسة، وتقديم التحليل والآراء حولها، وتقتراح أدوات التوجيه والتعديل.

3-5- التقنيات الأخرى: أما مختلف التقنيات الأخرى من تسيير المخزونات، وبرمجة خطية، وغيرها فهي وإن وجدت فهي بنسب ضعيفة جداً وهذا يعني سوء أو عدم الإستفادة منها نهائياً. وفي هذا المجال يجب التأكيد على أن المؤسسات الاقتصادية تتميز بضعف نظام معلومات التسيير الذي من المفروض أن يكون القاعدة الأساسية التي تستفيد الإدارة من معطياتها، وأدواتها في إعداد كل ما يجب إتخاذه من قرارات وإجراءات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي أو مراحل تنفيذه.

ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي وطرق وضع الخطط الإستراتيجية

لوضع الخطط الإستراتيجية هناك بعض الطرق، كما انه يتواجد مستويات للتخطيط الاستراتيجي.

1- مستويات التخطيط الاستراتيجي

هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المؤسسة كالاتي: 1

1-1- مستوى التخطيط في الإدارة العليا (الإستراتيجي): وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى. يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المؤسسة وقيمها، وكذلك رسالة المؤسسة وعوامل النجاح الحرجة، والغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وكذلك يغطي إستراتيجيتها للوصول وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهو شمولي الأبعاد، وتكاملي المنظور، وتجديدي الفلسفة. إن الغالب في الأمر كون هذا التخطيط بعيد الأمد، ومن إختصاص الإدارة العليا والجهات المساندة لها، لكونه ذو أهمية حرجة للمنظمة ونجاحها.

1-2- مستوى التخطيط التشغيلي (العملي): وهذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، فهو ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأنه يمثل الجانب الأكثر تحديداً وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ويركز على كيفية وصول

1- خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 40، على الرابط

الالكتروني: https://books.google.dz/books?id=ig9hDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A&hl=ar&newbks=1&newbks_r edir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKewjTxPe6h8yEAXVjFKQEhdcFBhoQ6AF6BAgJEA M#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8

، بتاريخ: 2024/02/26، على الساعة: 21:30h21.

المؤسسة إلى ما تريد. وهذا المستوى من التخطيط هو من إختصاص الإدارة الوسطى، وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب.

1-3- مستوى التخطيط التكتيكي: وهذا المستوى يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة، وتحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة، ويمثل قياسات دقيقة وفعلية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المؤسسة، لذلك فهو من إختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا.

2- طرق وضع الخطط الإستراتيجية

تتمثل طرق وضع الخطط الإستراتيجية في ما يلي:¹

2-1- التحقيق الجدلي: تستخدم هذه الطريقة بأن يطلب وجهات نظر مختلفة متعلقة بالخطط الإستراتيجية وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من كل فريق يحمل وجهة نظر خاصة به أن يبيلور الخطة الإستراتيجية التي تعكس وجهة نظره ويستكمل وضعها، ويطلب من كل فريق استخدام الأسلوب الجدلي في بلورة أفكاره أي إبراز صواب توجهاته وخطأ توجهات الفريق الآخر، ثم تجري عملية عرض للخطة التي وضعها كل فريق، وتتم مناقشتها بإتباع الأسلوب الجدلي أيضاً، وتختتم العملية بتوليف خطة إستراتيجية يتفق عليها وتتبنها المؤسسة.

2-2- المجموعة المصغرة: يتم اختيار مجموعة من المسؤولين في المؤسسة ويكلفوا بوضع الخطة الإستراتيجية، وفي العادة تتفرغ هذه المجموعة تماماً لهذه المهمة، حيث تتم اجتماعاتها في مكان منعزل بعيد عن زحمة العمل في المؤسسة (أحد الفنادق أو المنتجعات)، وتختار المجموعة رئيساً يدير حلقات المناقشات تكون له خبرة في مثل هذه الأمور، ويتم وضع تفاصيل الخطة بأسلوب استشارة الأفكار ويعتمد نجاح هذه الطريقة كثيراً على أسلوب الرئيس في إدارة المناقشات، وعلى مدى تفاعل المجموعة معه.

2-3- طريقة ديلفي: تعتمد هذه الطريقة على جمع الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتفاصيل الخطة الإستراتيجية بإستخدام استبيانات رأي يتم إعداد أسئلتها بعناية وحرص فائقين ويجري عادة توزيع استبيانات الرأي وتجميعها وتحليلها عدة مرات إلى أن يحصل على نوع من الاتفاق على تفاصيل الخطة، وفي كل مرة توزع فيها الاستبيانات برفق معها ملخصات بنتائج الإستبانة السابقة مع شرح المبررات التوجهات في تلك الإستبانة ثم يطلب إبداء الرأي من جديد، وهكذا، وعادة تتكرر عملية توزيع الإستبانة ثلاث مرات أو أكثر إلى أن يحصل الاتفاق المنشود في الآراء.

2-4- المجموعات المركزة: يجري هنا توجيه الدعوة لخبراء مختصين في موضوع معين متعلق بالخطة لكي يقوموا بالبحث والخروج بوجهة نظر متعلقة بهذه الجزئية ويتطلب وضع الخطة تشكيل عدة مجموعات تركز كل منها على جانب واحد أو أكثر من جوانب الخطة الإستراتيجية.

1 - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010 ص: 143-146.

2-5- طريقة القوة الدافعة: تعتمد هذه الطريقة على التفكير بطريقة موجهة يتم من خلالها تحديد القوى الدافعة في المؤسسة ثم يتم وضع إطار للتحليل والتخطيط تستخدم فيه القوى الدافعة للمؤسسة في تحديد توجهات الخطة الإستراتيجية.

2-6- طريقة المحاكاة: في هذه الطريقة يستخدم الحاسوب في عمل نموذج للؤسسة والبيئة المحيطة بها، ثم محاكاة ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل بافتراض معطيات معينة ثم تغير المعطيات والافتراضات وتكرر عمليات المحاكاة في كل حالة ثم توضع تفاصيل الخطة الإستراتيجية اعتماداً إلى ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي.

2-7- تحليل فرص السوق: تركز هذه الطريقة على تحديد الأسواق المتاحة لمنتجات المؤسسة أو الخدمات تقدمها ويجري كذلك تحليل العوامل في الصناعة والبيئة والسوق التي يمكن أن تؤثر على طلب السوق لمنتجات المؤسسة.

2-8- التحليل الوضعي: وهذه طريقة منهجية يتم فيها تحليل جميع البيانات عن وضع المؤسسة في الماضي والحاضر وكذلك البيانات المتوفرة عن البيئة والسوق ثم يتم وضع تنبؤات عن التغيرات التي يمكن أن تحدث على هذه البيانات في المستقبل ومن هذا التحليل التهديد ومكامن الفرص الخارجية. يجري تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة، وكذلك تحديد مصادر.

2-9- عوامل النجاح الحرجة: يتم هنا حصر عدد قليل من المجالات للمنشأة التي يعتبر الأداء المتفوق للمؤسسة في هذه المجالات شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة واستمرارية بقائها وقدرتها على المنافسة.

2-10- تحليل المنتج السوق: وهذه الطريقة منهجية لتحديد الأسواق وقطاعاتها المختلفة، والمنتجات ووظائفها تخدمها المؤسسة بما يتوفر لديها من تقنيات والتقنيات المتوفرة، وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد قطاعات السوق التي يمكن أن تخدمها المؤسسة بما يتوفر لديها من تقنيات.

2-11- مراقبة البيئة والتنبؤ وتحليل الاتجاهات: تتم هنا عملية مراقبة مستمرة للمتغيرات الخارجية والأحداث والأوضاع، وتحليل الاتجاهات ثم عمل تنبؤات بما ستكون عليه في المستقبل هذه التنبؤات تشكل الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي وعادة يستخدم الحاسوب في عمل هذه التحليل والدراسات.

2-12- تحليل التنافس: تعتمد هذه الطريقة على تحليل خمسة عوامل أساسية تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة، هذه العوامل هي اللاعبون الجدد في السوق البدائل المحتملة للمنتجات المشترون الموردون والمنافسون.

2-13- الإدارة بالأهداف: يتم في هذه الطريقة وضع الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها مشاركة بين الإدارة العليا والمرووسين، بحيث تترابط هذه الأهداف مع بعضها البعض، وتكون أساساً لأي تحسين أو تطوير وتبدأ العملية بأن يطلب من المستويات الدنيا ومن: الوحدات والأقسام في المؤسسة أن يضعوا أهدافاً لهم تكون مشقة مع المؤسسة ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس هذه الأهداف التابعة من الأسفل إلى الأعلى تشكل في مجملها تفاصيل الخطة الإستراتيجية.

ثالثاً: نماذج التخطيط الإستراتيجي

تختلف نماذج التخطيط الإستراتيجي بحسب طبيعة كل مؤسسة ووضعها وبحسب أهدافها ومسؤولياتها، ولقد اختلف بعض الباحثين في تحديد أنواع هذه النماذج وعددها المتمثلة فيما يلي:¹

- 1- **نموذج التحليل الرباعي SWOT:** ويطلق عليه أيضاً نموذج هارفرد وينطلق من أربع كلمات المتمثلة في:
 - نقاط القوة: أي نقاط القوة الداخلية للمؤسسة؛
 - نقاط الضعف: أي نقاط الضعف الداخلي للمؤسسة؛
 - الفرص المتاحة: أي الفرص الخارجية التي تحرك عمل المؤسسة؛
 - المهددات: أي التهديدات الخارجية التي تعيق عمل المؤسسة.

فعند القيام بالتخطيط الإستراتيجي عن طريق هذا النموذج، تقوم بمناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها والضعف الذي يعترها، كما يتم تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل، وهناك من الباحثين والمهتمين يرى أن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة، أما الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة. إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الإستغلال الأنسب لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فيساعد على التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها لنقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لإستغلال هذه الفرص و الإستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافى خطرها والاستعداد لمواجهةها وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات، إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

- 2- **نموذج التخطيط بالسيناريو:** هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبني إفتراض أن قدرة المؤسسة على التنبؤ محدودة، فيتم إفتراض عدد الإحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات، لكن بناء السيناريوهات ليس بالأمر السهل وأصعب ما فيه تحديد عددها، فكلما زاد عددها كلما زادت فرص نجاح أحدها في محاكاة المستقبل ولكن زيادتها عن حد معين يجعل التعامل معها صعب. يعتبر هذا النموذج ذو فائدة كبيرة في المؤسسة التي تريد أن تؤكد على تجديد أهدافها، وكذلك يحتاجه المخططون

1- هشام بوبكر، التخطيط الإستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد دراسات إقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشر الجلفة، مجلد28، العدد02، 2008، ص ص:53-55، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/86566>

، بتاريخ:2024/02/23، على الساعة:14:14h.

الذين يتعمقون في التفكير الإستراتيجي، وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ أي أنه مناسب لوضع خطة بديلة، فوجود السيناريو يتيح للمؤسسة مواجهة الظروف الغير الواضحة، حتى يمكنها بعد ذلك من إعداد خطة موقفية تتناسب مع هذه الاحتمالات.

3- نموذج التخطيط المقاس بالأداء: يعتبر الرقم صفر في أي مؤسسة هو الرقم الأكثر حساسية بالنسبة للأرباح، فأكثر من هذا الرقم تعد مؤسسة رابحة وأقل من هذا الرقم فهي إذن مؤسسة خاسرة ومفلسة، وهذا ما نجده في أغلب مؤسسات العالم إلا المؤسسات التي تعمل بالتخطيط المقاس بالأداء، فهي تنظر إلى المعادلة بطريقة مختلفة وفلسفتها في ذلك لا تعتمد على هدف ثابت، فهذا النوع من التخطيط خاص جداً مرتبط في الأساس بالأسواق التي تعرف قلباً مستمراً، ففي هذا النموذج يجب على القائمين بالتخطيط أن يكون لديهم معلومات مسبقة مفصلة ودقيقة و سريعة فهي طريقة غير عادية ونتائجها جد مبهرة، تزيد من فرص النجاح و تساهم في تحقيق الأرباح.

4- نموذج فايفر: إن التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المؤسسة ونجاحها، ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي من خلال التدقيق والفحص البيئي والإعتبرات التطبيقية، فيعتمد فايفر في نموده هذا على عشر خطوات إستراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط والذي يتضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطائه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد المدة الزمنية لتنفيذها، واستعراض القيم ثم بناء الرؤيا وصياغة الرسالة، وبعد ذلك تحديد مجالات العمل الإستراتيجية ووحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة، ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل الفجوات ومنه ينتقل إلى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العمل.

5- نموذج كوفمان: يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل، والذي ينقسم إلى ثلاثة مراحل تخطيطية لبناء الخطة الإستراتيجية، وتتمثل تلك المراحل فيما يلي:

5-1- النظرة الكلية: وهي تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة، وإلى أين تريد المؤسسة الذهاب؟ ومن خلال الرؤية الكلية تتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد إحتياجات وفجوات المؤسسة، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأهداف.

5-2- التخطيط: تبدأ في هذه المرحلة إجراءات تحليل الواقع وتشخيصه والذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى، وعند هذه الخطوة تكون الرؤية أو الخطة الإستراتيجية قد إكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة التنفيذ.

5-3- التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم بناء وصياغة الخطة التنفيذية والتي تحدد (الأهداف والوسائل والكلفة التقديرية، ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة) ثم تأتي حسب هذا النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات، ثم تبدأ عملية تطبيق وتقويم وتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإتقان، ثم إذا إحتاج الأمر إعادة التخطيط والتطوير.

- 6- نموذج ماك كيون: يتضمن نموذج ماك كيون ثماني مراحل لإعداد الخطة الإستراتيجية وتتمثل في الآتي:
- الإعداد وتكوين فريق التخطيط الإستراتيجي؛
 - تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛
 - صياغة الرؤية والرسالة؛
 - تحليل مطالب المستفيدين من الخدمة؛
 - تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛
 - تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة؛
 - مرحلة التنفيذ والمراقبة.

7- نموذج جونسون وسكولز: يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية على شكل مثلث، كل عنصر يتفرع منه ثلاث مجالات فرعية وهذه المجالات هي:

7-1- التحليل الإستراتيجي: ويتضمن دراسة البيئة وتحديد الوضع الإستراتيجي الحالي للمؤسسة، ومراجعة الموارد والإمكانات الإستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو معنوية وتحليلها ومعرفة ما يتوقعه المساهمون في المؤسسة.

7-2- الخيار الإستراتيجي: ويشمل ثلاث مجالات وهي تحديد الخيارات الإستراتيجية وتقييمها، لمعرفة مدى قدرتها للقضاء على الصعوبات والقدرة على تطبيقها، واختيار أفضل الخيارات الإستراتيجية بما يتماشى مع ظروف المؤسسة.

7-3- تطبيق الإستراتيجية: وتتضمن تخطيط وتخصيص الموارد بين الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة التعليمية، وتصميم الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة والإهتمام بإدارة التغيير الإستراتيجي وتطبيق الإستراتيجية ووضعها حيز التنفيذ.

رابعاً: التخطيط الإستراتيجي من خلال البرنامج والمخرجات

لا بد أن تشارك فيه كل المستويات الإدارية في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كل بحسب إختصاصه ومسؤولياته.

1- برنامج تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إن عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية تتم بتطبيق الخطوات المتمثلة فيما يلي:¹

1-1- تحديد الشكل المناسب للإستراتيجية: قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات بمناسبة وضع الإستراتيجيات الجديدة، وإذا كانت الإستراتيجية مختلفة عما هو سائد فعلاً بالمؤسسة، فمن المتوقع أن تكون التغييرات التنظيمية ضخمة. فينصح بتصميم وحدات تنظيمية تدور حول الأنشطة التي تم رسم الإستراتيجيات الجديدة لها، أي أن بعض الإهتمام التنظيمي للإستراتيجيات الجديدة، وقد يتم ذلك من خلال إنشاء وحدات

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 58-59.

جديدة أو دمج وحدات قديمة أو إلغاء البعض أو إعادة توزيع موارد المشروع المالية والفنية عليها، كما يتضح بالإهتمام بتوزيع المسؤوليات بشكل واضح على المسؤولين وتفويض السلطة اللازمة للأداء.

1-2- توفير المديرين والعاملين المناسبين للتنفيذ الإستراتيجية: إن الإستراتيجية التي تم التوصل إليها تحتاج مهارات خاصة لتنفيذها، فلا يعقل أن المهارات المطلوبة في مراحل الاستقرار أو مراحل الإنكماش فكل مرحلة أو إستراتيجية تحتاج إلى مهارات إدارية مختلفة، ولذلك يجب أن تدرس مهارات المديرين المتوافرين لدى المؤسسة ثم تحديد إذا كانت هذه المهارات المطلوبة أم أن المديرين يفتقرون للمهارات؟ من ثم الانتقال إلى أهم مرحلة وهي تحديد تصرفك حيال الإفتقار إلى مهارات إدارية، فقد تقترح تعيين مديرين جدد أو الإستعانة بخبرات خارجية أو تجرى بعض التنقلات أو تستغنى عن بعض المديرين أو تقوم بتدريبهم بصفة مكثفة، أو تغيير الهيئة الإدارية كلها، أو قد يكون من الأفضل تعيين رئيس مجلس إدارة جديد يوجه المشروع وإستراتيجياته الجديدة.

1-3- السيطرة على المقاومة: عند تقديم الإستراتيجية الجديدة يعني أن هناك أشياء ستتغير في العمل، وأن العاملين سيعملون بأساليب جديدة وأن عليهم تغيير سلوكهم وهو الأمر الذي يرفضه الكثير، لذلك يجب على المسؤول أن يقنعهم بالتغيرات الجديدة وذلك بشرح أهداف الإستراتيجية وفوائدها لهم وكذلك إستخدام نظام الحوافز لتحفيز العمال على إكتساب نظام العمل الجديد.

1-4- إستخدام شعارات براقية للتنفيذ: لإثارة الحماس للتنفيذ ولبناء الولاء للإستراتيجية الجديدة قد يلزم رفع بعض الشعارات البراقية مثل: (لا بديل عن المركز الأول) و(طريقنا للإمتياز)، وغيرها من الشعارات المناسبة للموقف. وفي نفس الإتجاه قد يكون من اللازم تذكر الأمثلة البراقية في تاريخ الشركة والتحدث عنها لتتمية الحماس والولاء.

2- مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي

تسفر مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:¹

1-2- الخطط طويلة الأجل: وهي خطة إنتمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.

وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد إتمامها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعديد من الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والإستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم والإحتياجات من القوى العاملة، وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا للتنظيم وتتميز بالمرونة ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها.

1 - نبيل حامد مرسى صقر، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص: 18-19.

2-2- الخطط متوسطة الأجل: يتم وضع الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج والبيع والأفراد والبحوث والتطوير والإستثمارات، وذلك لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم إعداد هذه الخطط على مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة لثلاث سنوات أو خمس سنوات حسب طبيعة عمل المؤسسة، ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين، مع تركيز أكبر على التفاصيل وتتميز بالثبات نسبيًا بالمقارنة بالخطة الإستراتيجية.

2-3- الخطط قصيرة الأجل: وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية أكثر وتوفر خطوطًا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي والخطة التنفيذية

تشير عملية التخطيط الإستراتيجي لتطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الإعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما تحتوي على التعريف برسالة المؤسسة تحديد الأهداف المراد تحقيقها تطوير الاستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسة المؤسسة. وفيما يلي أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي من خلال الشكل رقم (02) التالي:

الشكل رقم(02):مراحل التخطيط الإستراتيجي



المصدر: نادين كمال كريت، التخطيط الإستراتيجي لأجل التميز المؤسسي، دار الكتاب الجامعي للنشر، الإمارات العربية المتحدة- لبنان، 2019، ص 40.

من خلال الشكل رقم(02) يمكن شرح مراحل التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد ومقوماتها

من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي مرحلة الإعداد حيث أنها تحتوي على مقومات أساسية.

1- مرحلة الإعداد:

تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي عدة خطوات هي:¹

1-1- التحليل الإستراتيجي: ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، وعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى ويتضمن التحليل الإستراتيجي بعدين هما:

1-1-1- تحليل البيئة الخارجية: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند إختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من إستغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة سواء بدخول تحديات جديدة أو تغيرات في طبيعة المستفيدين.

1-1-2- تحليل البيئة الداخلية: يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإختيار البدائل المناسبة لها، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية.

1-2- صياغة الإستراتيجية: يتضمن وضع الإستراتيجية إعداد رسالة المؤسسة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة ووضع أهداف طويلة الأجل والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة وأخيراً يتم إختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها. كما يشمل وضع الإستراتيجية قضايا أخرى، مثل ماهي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها وكيفية توزيع الموارد وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع مؤسسات أخرى أو تكوين مؤسسات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على المؤسسة.

وحيث أن موارد أي مؤسسة عادة ما تكون محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الإستراتيجيات إختيار تلك الإستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمؤسسة. يترتب على قرارات وضع إستراتيجية إلتزام المؤسسة بمنتجات معينة وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدى فترات طويلة من الزمن، ليس هذا فقط بل أن

1- نادين كمال كريت، التخطيط الإستراتيجي لأجل التميز المؤسسي، دار الكتاب الجامعي للنشر، الإمارات العربية المتحدة- لبنان، 2019، ص 41.

الإستراتيجيين يحددون المزايا التنافسية طويلة الأجل، ويقع العائق على كبار المديرين مسؤولية التفهم الكامل للقرارات الوضع الإستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.¹

1-3- وضع الخطة الإستراتيجية: وهي تتمثل في تحديد هوية المؤسسة ومجال نشاطها فهذه المرحلة تمثل حجر الزاوية لعملية التخطيط الإستراتيجي وهي صلب الخطة الإستراتيجية، ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي:²

1-3-1- صياغة رسالة المؤسسة: تمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة، والأساس في بناء الأهداف التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الإستراتيجية. وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات وتوضح الرسالة الغرض الأساسي للمؤسسة، والخدمات التي تقدمها والأشخاص الذين تخدمهم، وتعرف بأنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها، وهي الوثيقة الأساسية للمؤسسة والتي تحدد الإتجاهات العامة لها، فالرسالة تساعد المؤسسة في تعريف أفرادها وإداراتها ومجال عملها، ويقدم بيان الرسالة السياق العام لصياغة الخطوط المحددة لعمل المؤسسة والإستراتيجية التي ستنفذها، إن وضع بيان لرسالة المؤسسة يمكن أن يكون عملاً في غاية الصعوبة يتطلب الكثير من الوقت والجهد ولكنه مع ذلك عمل لا مفر منه قبل الإنتقال إلى الخطوة التالية، إن وضع الرسالة وصياغتها وإبلاغها لأعضاء المؤسسة.

1-3-2- صياغة رؤية المؤسسة: يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الفعالة. فلا يمكن التحرك بالمؤسسة إلى الأمام في ظل غياب التوجه المستقبلي لها، إذا ينبغي معرفة أين تريد المؤسسة الذهاب من واقع حالها. وتعرف الرؤية أيضاً بأنها خريطة لمستقبل المؤسسة الذي تسعى للوصول إليه، فالرؤية تنشئ جعل المؤسسة متطورة، وتجب على سؤال إلى أين نريد الذهاب؟ كما تعرف بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تتوى تحقيقه. ولا بد أن تتسم الرؤية الجيدة للمؤسسة بنفس الخصائص التي تتسم بها الرسالة الجيدة مثل: الوضوح، والبساطة، ودقة التعبير والإيجاز والواقعية والموضوعية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

1-3-3- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف: تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الإستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية

1- نادية العارف، مرجع سابق، ص: 13.

2- أحمد محمود الزنغلي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 2012، ص: 89-105، على الرابط الإلكتروني: https://books.google.dz/books?id=YfbODAAAQBAJ&pg=PT74&dq=%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A&hl=fr&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&ovdme=1&sa=X&ved=2ahUKEwjTyP_gr9aEAXLU6QEhewuBJcQ6AF6BAgLEAM#v=onepage&q&f=false، بتاريخ: 2024/03/05، على الساعة: 12:10h.

الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تساهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.¹

2- مقومات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

هناك مقومات أساسية لتحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي من أهمها ما يلي:²

- وجود مناخ تنظيمي مشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثل توافر قيادة إستراتيجية فعالة تتصف بكفاءة عالية ولديها إيمان وقناعة بأهميته مع وجود ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية ومنسجمة مع متطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة وقاعدة بيانات ومعلومات ونظام فعال ومتكامل للاتصال؛

- يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة وتعاون كل الأطراف المؤثرة في المؤسسة مثل القادة الإداريين والمديرين والإداريين والكوادر الوظيفية والتقنيين والعاملين ولا بد من اعتماد مبدأ مهم وهو أن المسؤولية يجب أن تكون تضامنية تشاركية بين الجميع ممن يعملون في المؤسسة بصرف النظر عن المستويات الإدارية في المؤسسة؛

- المؤسسة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة تحتاج إلى مناقشات وحوارات بناءة ابتداءً بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية ومن ثم مع الكوادر الوظيفية بالمؤسسة حول ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهميته واتجاهاته وفلسفته وضرورة التثقيف به من خلال برامج تدريبية تطويرية مكثفة ومن ثم عقد اجتماعات وندوات هادفة من قبل الإدارة العليا مع الكوادر الوظيفية والعاملين لتعريفهم بالاتجاهات الجديدة لعمل المؤسسة مع التركيز حول المسوغات الموجبة لاعتماد التخطيط الإستراتيجي فكراً إدارياً معاصراً؛

- وجود دعم مالي ومعنوي وإسناد من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية مع توزيع أدوار إشرافية لكل قسم أو شعبة أو وحدة في المجال الذي يحدد لها؛

- يمكن أن تعتمد المؤسسة على بعض الخبراء والمستشارين عندما تقتضي الضرورة ذلك في مجال التخطيط الإستراتيجي للاستفادة منهم في وضع وإعداد الخطط بالاشتراك مع عدد من الخبراء في المؤسسة بشرط أن تؤخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة الوطنية لذلك البلد على وجه التحديد والبيئة العربية على وجه العموم.

ثانياً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تتطلب مرحلة تنفيذ الإستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الإستراتيجيات

1- نادين كمال كريت، مرجع سابق، ص: 43.

2- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 94.

وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد ميزانيات وتطوير وإستخدام أنظمة المعلومات وربط مرتبات وأجور العاملين بأداء المؤسسة.

ببساطة يمكن القول بأن تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الإستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا فهي تتطلب إلتزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

يتوقف نجاح المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من الفن أكثر من العلم، إن وضع الإستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت والجهد.¹

1- المكلف بتنفيذ الإستراتيجية

قد يقوم بتطبيق الإستراتيجية نفس الأشخاص الذين قاموا بصياغتها، وقد يختلف القائمون بالتطبيق عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها، ويتوقف ذلك على حجم المؤسسة وطريقة تنظيمها. ففي منظمات الأعمال الكبيرة، يقوم بالتنفيذ جميع العاملين ما عدا أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الإدارة العليا، حيث يقوم نواب الرئيس، المسؤولون عن القطاعات المختلفة، ومديرو الوحدات الإستراتيجية، مع مساعديهم خطة شاملة للتطبيق، ثم يقوم مديرو المصانع والمشروعات ورؤساء الوحدات، بناء على هذه الخطط بوضع خطط تفصيلية لمصانعهم أو إداراتهم أو وحداتهم، ثم يشارك نتيجة لذلك كل مدير تنفيذي، حتى مشرفو الصف الأول بشكل أو بآخر في تطبيق الإستراتيجية، في ضوء المستوى الذي يناسب كلا منهم.

ونذكر بأنه من المهم مراعاة مبدأ المشاركة، أي يتم مشاركة القائمين بالتنفيذ بدور واضح في عملية صياغة الإستراتيجية، حتى يكون لديهم المعلومات الكافية أثناء التنفيذ، وفي الوقت نفسه يعطون تدقيقاً عملياً مناسباً من المعلومات أثناء الصياغة، مما يجعل الخطة الإستراتيجية أكثر واقعية ومراعاة لظروف العمل الفعلية، وكذلك لضمان توفير أكبر قدر من الدافعية لدى العاملين لتنفيذ وإنجاز عملية التطبيق والالتزام بنجاحها، والشعور الداخلي بالمسؤولية.²

2- خطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

هناك خطوات أساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية يمكن إجمالها على النحو التالي:³

- وضع وتطوير العمليات؛
- مناقشة ومتابعة الأمور القانونية في المؤسسة؛
- فحص قيم ورسالة المؤسسة؛

1- نادية أبو الوفا العارف، مرجع سابق، ص: 35.

2 - سعيدة تلخوخ، إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الأكاديمية، جامعة احمد بوقرة، المجلد 04، العدد 02، بومرداس، 2022، ص: 230، على الرابط الإلكتروني: [إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الاعمال \(مقاربة نظرية تحليلية | \)](#)

ASJP (cerist.dz)، بتاريخ: 2024/03/03، على الساعة: h17:23.

3 - نادين كمال كريت، مرجع سابق، ص: 38.

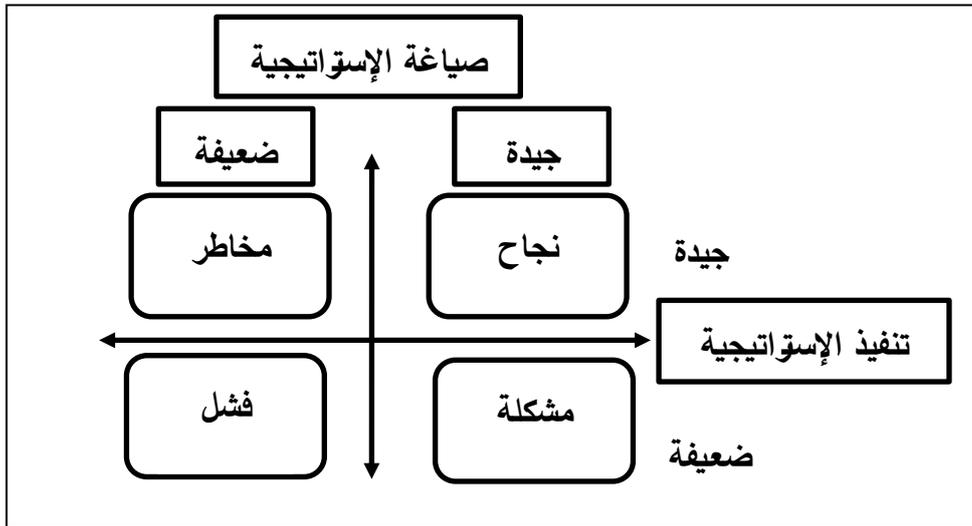
- إجراء تقييم للبيئة المحيطة الداخلية والخارجية؛
- تحديد المشكلات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة؛
- بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ؛
- تبني خطط واستراتيجيات من قبل إدارة المؤسسة؛
- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط؛
- تقييم الاستراتيجيات والخطط وتصحيح الأخطاء.

3- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

إن تنفيذ الإستراتيجية لا نقل أهمية عن صياغتها لأن لو كانت الصياغة جيدة، وفي المقابل كان التنفيذ جيداً وكفءاً، فإن ذلك يؤدي إلى نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإنجازها بالشكل المطلوب، في حين إذا كان التنفيذ ضعيفاً وصياغة الإستراتيجية جيدة فسيولد ذلك مشكلات في الأداء وقد يكون ذلك بسبب التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية أو عدم الاهتمام الكافي بالتطبيق، بينما يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج المخاطر التي قد ترد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية، ولكنه لا يمكنه باستمرار أن يتجاوز إشكالات وجوانب القصور في الصياغة الضعيفة، كما يعتبر الفشل هو مصير المؤسسة التي تصيغ إستراتيجية ضعيفة يصاحبها ضعف في إجراءات التنفيذ أيضاً.¹

كما يبين هذا الشكل:

الشكل رقم (3): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها



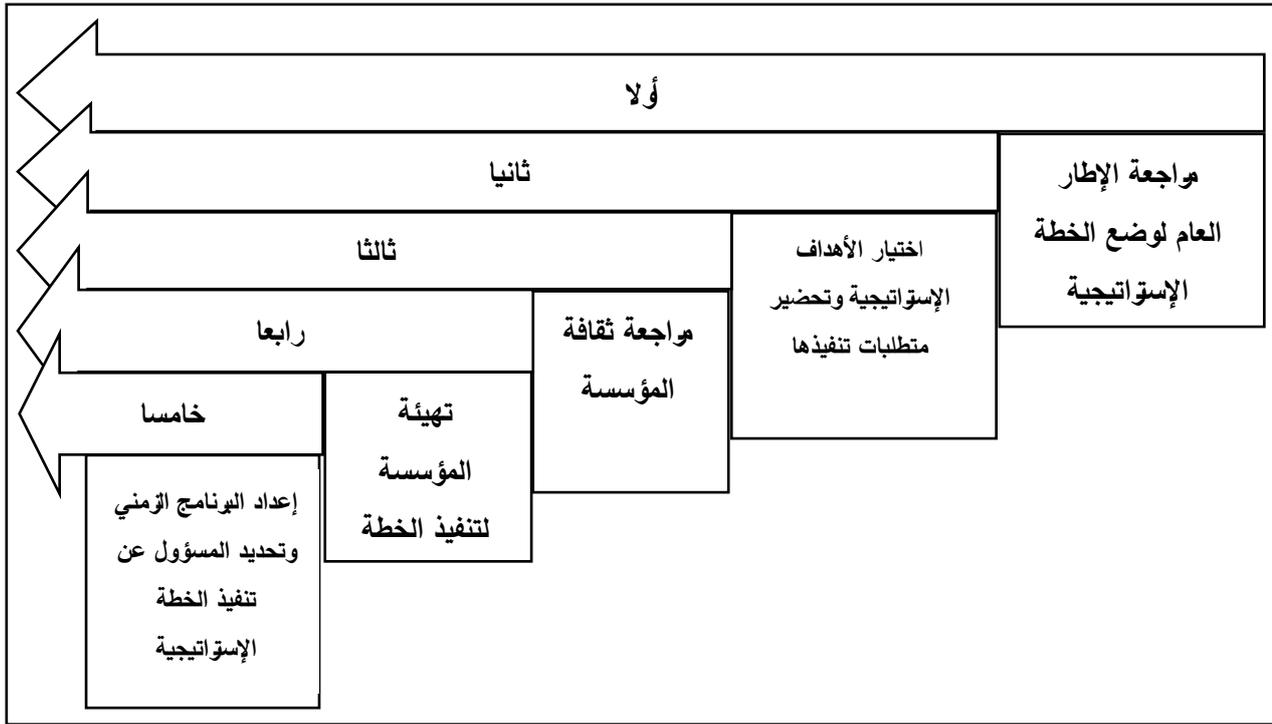
المصدر: شيماء بنت عبد العزيز الشنفرية وآخرون، التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سلطنة عمان، 2020، ص:37.

4- متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

1 - شيماء بنت عبد العزيز الشنفرية وآخرون، التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سلطنة عمان، 2020، ص:38.

تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية خمس خطوات وهي مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية، واختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها، ومراجعة ثقافة المؤسسة، وتهيئة بيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وإعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤولين عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية، نوضحهم في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (4): متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية



المصدر: شيماء بنت عبد العزيز الشنفرية وآخرون، التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سلطنة عمان، 2020، ص:39.

ثالثاً: مرحلة التقييم ومتابعة الإستراتيجية

لا تنتهي عملية التخطيط الإستراتيجي عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية، بل ينبغي أن تتواصل لمتابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي، وهو ما يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في التوجه الإستراتيجي الذي أخذت به، وتتلخص مرحلة المتابعة والتقييم في التحقق من أن الخطة الإستراتيجية التي تم وضعها قد نفذت فعلاً وحققت المرجو منها من حيث إنجاز الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وبالمستوى المرغوب، كما أنها تراقب ما يمكن أن يطرأ من تغيرات في المؤسسة وبيئتها الخارجية تبعاً للظروف والمستجدات وذلك لكي يمكن الحفاظ على ملائمة الخطة الإستراتيجية للأوضاع الداخلية والخارجية، ومن ثم الإبقاء على جودتها، والتمهيد للجولة القادمة من عملية التخطيط الإستراتيجي المستمرة.

1- نفس المرجع السابق، ص: 39.

وتشتمل النتائج المرجوة من هذه المرحلة على المحافظة على الخطة الإستراتيجية الجيدة التي يثبت نجاحها وحمايتها باليقظة والحذر والقدرة على التكيف والتحديث المستمر وتعديل الأقل نجاحاً من خلال إصلاحات مناسبة أو مراجعة للخطة ذاتها، إذ ليس بالإمكان أن تكون كل الخطط الإستراتيجية ناجحة، ولذا ينبغي دعمها ومساندتها بمصادر إضافية أو تعديلها بشكل جوهري، كما تشتمل على التخلص من الخطة الإستراتيجية غير الناجحة، أو التي تحقق نتائج غير مرغوبة، أو التي لا تحرز تقدماً ملموساً نحو الأهداف، وذلك من خلال إنهاؤها وإيقاف العمل وفقاً لها، والبدء في جولة جديدة للتخطيط الإستراتيجي، ومن النتائج المرجوة أيضاً تعبئة الطاقة والحماس لمواجهة القضايا الإستراتيجية المهمة التي تبرز أمام المؤسسة.

وتمثل متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، فكل الخطط الإستراتيجية تخضع للتعديل المستقبلي لأن العوامل الخارجية والداخلية تتغير باستمرار، كما أن متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية أمر ضروري، لأن نجاح العمل اليوم لا يضمن استمرار النجاح غداً في ظل التغير المستمر في شتى النواحي المتعلقة بداخل المؤسسة وخارجها.

وتقدم هذه المرحلة إشارات إنذار مبكر، ومثل تلك الإشارات مهمة ليس فقط لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنجاح، لكن لمراجعة وإعادة صياغة للخطة الإستراتيجية غير المناسبة، حيث توفر هذه المرحلة المعلومات المطلوبة لتقرير ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا كانت الخطة الإستراتيجية ذاتها قد وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل أو تغيير، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد من عدمه، وبدون شك لا يمكن لمتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية أن تكون انعكاساً دقيقاً للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفتها، وكيف تم التعامل معها.

وتستأثر مرحلة متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية بأهمية قصوى، نظراً لأن المؤسسات تواجه بيئات ديناميكية سريعة التغير، والتي تتغير فيها العوامل الخارجية والداخلية الرئيسية في أغلب الأحيان بسرعة وبشكل مثير، وثمة مجموعة من الأسئلة تكشف عن أهمية المتابعة والتقييم والحاجة لفهم كيف يمكن أن تحرف الخطة الإستراتيجية عن مسارها.¹

رابعاً: نقل الخطة الإستراتيجية من التقييم إلى التنفيذ

يمكن التفرقة بين ثلاث مستويات رئيسية، وذلك لأي نظام للتخطيط الإستراتيجي وهي:²

1- على مستوى الشركة: توجد القرارات التي تتناول المجال الكلي للشركة وهي القرارات التي لا بد أن تتخذ بشكل مركزي حتى تتجنب ارتكاب العديد من الأخطاء وتكون قادرة على تحمل العديد من المخاطر، فالمستويات الأقل ليس لديها القدرة اللازمة لعمل المقايضات المطلوبة لتعظيم منفعة الشركة ككل، تحمل المخاطر العالية

1- أحمد محمود الزنفل، مرجع سابق، ص ص: 149-151.

2- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 38-39.

وقد لا يكون العضو المنتدب هو الوحيد المسؤول عن التخطيط عند هذا المستوى ولكن هذا الأمر يعتبر مسؤولية الإدارة العليا كفريق.

2- على مستوى النشاط والأعمال الرئيسية: وتهدف المجهودات المبذولة على مستوى النشاط إلى ضمان تحقيق المزايا التنافسية طويلة الأجل في كل الأنشطة والأعمال الرئيسية الحالية التي تقوم بها المؤسسة، ومن الضروري أن يكون هناك توافق بين الخطط الإستراتيجية للأنشطة والخطة الإستراتيجية للشركة ككل، وذلك في حدود الموارد المتاحة لكل النشاط.

3- على مستوى الوظيفي: وهي تهدف إلى توفير خطط في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل (والاستثمار) والموارد البشرية، بحيث تعطي قوة تنافسية للشركة، وتحقق إستراتيجية الأنشطة والأعمال، ثم تحقق بها الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ويجب ملاحظة أن المستويات الثلاثة السابقة تعتبر مناسبة لتصميم نظام التخطيط الرسمي في معظم شركات الأعمال، ولكن في بعض الحالات، قد يتم توسيع أو تضيق هذه المستويات ففي المؤسسة التي تعمل في مجال نشاط واحد فقط مع وجود هيكل تنظيمي ووظيفي، يكون المطلوب فقط هو إستراتيجية على مستوى المؤسسة وإستراتيجيات وظيفية. أما في حالة المؤسسة التي تعتبر لا مركزية ومتعددة الأقسام والتي تعتبر كل قسم فيها له مجال نشاط خاص به مع وجود وظائف مستقلة يكون المطلوب هو إستراتيجية على مستوى المؤسسة، وإستراتيجيات للنشاط وإستراتيجيات وظيفية ومن الأبعاد الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار أيضا ما يتعلق بالنشاط الدولي، فإذا كانت المؤسسة تمارس أعمال دولية تزداد مسؤولية مديري بمناطق أو الأقاليم في تحديد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، ويقوم المديرين بربط أنواع الخطط الإستراتيجية السابقة وذلك عبر المستويات التنظيمية المختلفة ويعتمد ذلك على شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد المستويات التنظيمية فيه.

خامسا: الخطة التنفيذية الإستراتيجية

تمتاز الخطة التنفيذية الإستراتيجية بمجموعة من العناصر تتمثل في ما يلي:

1- فوائد الخطة التنفيذية الإستراتيجية

تشكل الخطة التنفيذية مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك للفوائد الكثيرة التي تقدمها للمؤسسة والتي تلخص بالآتي:¹

- تساعد على تخصيص الموارد سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها؛
- تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لان الخطة التنفيذية تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق القضايا الرئيسية للمؤسسة والأهداف المرافقة لها وكذلك الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها؛

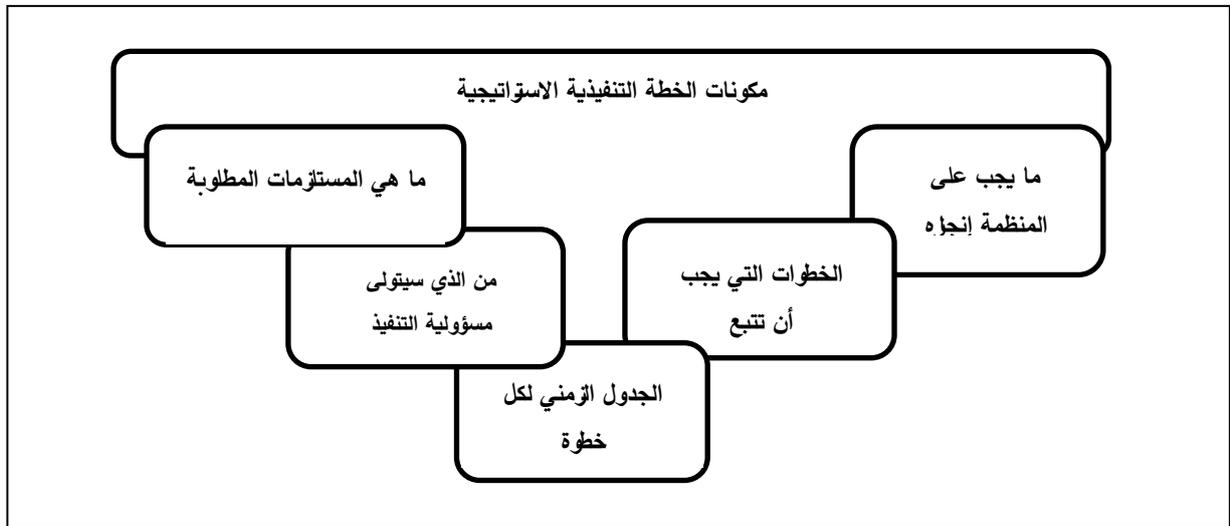
1- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 280.

- تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ وذلك لكون الخطة التنفيذية تحتوي على خطط لكل هدف ونشاط مما يجعل لكل مدير وموظف دوراً واضحاً في تنفيذ الخطة العامة؛
 - تساعد على استكمال متطلبات المؤسسة حيث تعتمد هذه الخطة على طبيعة حاجيات المؤسسة وهذا ما يدعو كل مدير وموظف تحديد ما يلي:
 - الأهداف المطلوب إنجازها؛
 - علاقة كل هدف مع الأهداف؛
 - ما هي النتائج المتوقعة من كل هدف؛
 - كيف يمكن التوصل لهذه النتائج والأهداف؛
 - متى يتعين إنجاز هذه النتائج والأهداف.
- 2- مكونات الخطة التنفيذية الإستراتيجية**

تحتوي معظم الخطط التنفيذية على العناصر التالية:¹

- ما يجب على المؤسسة إنجازه أي النتائج أو المخرجات التي يستعين على المؤسسة تحقيقها من تطبيق الخطة الإستراتيجية؛
- الخطوات التي يجب أن تتبع لتحقيق تلك النتائج أو المخرجات أي بلوغ الأهداف الفرعية؛
- الجدول الزمني لكل خطوة أي كم تستغرق من الوقت كي يتم بلوغ النشاط أو الفعالية المخرجات التي تحتويها الخطوة؛
- من الذي سيتولى مسؤولية تنفيذ ذلك النشاط والفعالية؟ ليتم التأكد من أن كل خطوة قد أنجزت بنجاح؛
- ما هي المستلزمات المطلوبة لكل نشاط وفعالية أي الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك، والشكل التالي يوجز هذه المكونات:

الشكل رقم (05): مكونات الخطة التنفيذية الإستراتيجية



1- نفس المرجع السابق، ص: 281.

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:281.

3- نطاق الخطة التنفيذية الإستراتيجية

إن تحديد نطاق الخطة التنفيذية يساعد على التعرف على ما يلي:¹

- عناصر الخطة التنفيذية الإستراتيجية؛
- المسؤوليات ودور كل عنصر في الخطة التنفيذية الإستراتيجية؛
- حدود الآثار الناجمة عن الخطة التنفيذية الإستراتيجية؛
- وضع خطة المتابعة والتقييم؛
- تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية بالخطة.

4- مسؤولية تنفيذ الخطة التنفيذية الإستراتيجية

إن صياغة الإستراتيجية يقوم بها عدد من الخبراء وتشارك بها القيادات الإدارية والتنفيذية في المؤسسة وقد يصار إلى استطلاع رأي العاملين والتواصل معهم في إنضاج الأفكار بأي جانب من جوانب الصياغة إلا أن ذلك يشير إلى محدودية المشاركين في الصياغة الإستراتيجية إذا ما قورنوا بالمشاركين والمسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية التي تشمل جميع المستويات في المؤسسة ابتداء من مجلس الإدارة والمدرسين والموظفين حتى أصغر الحلقات الإدارية في المنظمة وذلك للاعتبارات الآتية:²

- إن الأعمال التنفيذية عادة ما تكون موزعة على جميع الحلقات الإدارية والتنفيذية في المؤسسة وتشمل الجميع؛
- إن تداخل الأعمال في المؤسسة وطبيعتها التكاملية والتنسيقية تحتم أن يكون لكل موظف في المؤسسة دور في العملية التنفيذية؛
- إن من أسباب نجاح الخطة الإستراتيجية هو مشاركة الجميع في تنفيذها بحيث يشعر كل موظف أن له حصة في هذه الخطة مما يسهل تنفيذها ويقلل من عناصر المقاومة التي قد تقوم ضدها؛
- إن التنفيذ عملية مستمرة تمتد على مدى سنوات الخطة وليست كما هو الحال في صياغة الإستراتيجية التي تأخذ وقتاً محدداً من الزمن، وبهذا فإن طول الفترة التنفيذية يحمل كل طرف في المؤسسة مسؤولية معينة تتعلق بعمليات التنفيذ.

5- هيكلية الخطة التنفيذية الإستراتيجية

تتكون الخطة التنفيذية من العناصر التالية التي تشكل في مجملها علاقة تكاملية تحدث تأثيراً مشتركاً وتساعد في المراحل اللاحقة في عمليات تنفيذها:³

1- نفس المرجع السابق، ص:284.

2- نفس المرجع السابق، ص: 284.

3- نفس المرجع السابق، ص: 286.

5-1- البرامج: ويعرف البرنامج بأنه خطة مصغرة مستقبلية يراد بها تحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية محددة، ويقسم البرنامج عادة إلى أجزاء أصغر منه على التوالي هي: المشروع، النشاط والفعالية وهي إحدى عناصر النشاط ومن مجموعها يتكون النشاط وبتنفيذها ينفذ.

5-2- الموازنات: يراد بالموازنة الخطة المثالية التي تمتد لفترة زمنية معينة غالباً ما تكون بإمتداد عمر البرنامج وتحتوي على التكاليف التقديرية للموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرنامج كما يحتوي على الإيرادات التي تنشأ من عمليات التنفيذ أو يحصل عليها منفذو البرنامج من المصادر الأخرى كالتبرعات والهبات.

5-3- الإجراءات: يراد بالإجراءات بأنها مجموعة متتالية محددة التي لها دور وفعل بمنهج واحد وأسلوب متناسق للحصول على نتيجة معينة في ظروف متشابهة، وبعبارة أخرى تعني سلسلة من الفعاليات والخطوات والقرارات تحسب بدقة بهدف تحقيق عمل معين كان يكون خدمة أو سلعة ذات مواصفات محددة.

5-4- مسؤوليات التنفيذ: إن تنفيذ أي عمل استراتيجي يجب أن يكون وراءه جهة مسؤولة عن ذلك تعي ما تقوم به ومؤهلة ومهيأة للقيام بهذا العمل وتتحمل مسؤولية النجاح والإخفاق في أداءه، إضافة إلى ذلك فإن تحديد المسؤوليات يساعد على بناء نظام المتابعة والتقييم الذي يمثل جزء هام من الإستراتيجية ويمهد لنجاحها ويدون تحديد المسؤوليات يحدث إرباك في العمل، يدفع بإتجاه ضياع عمليات التنفيذ في متاهات تقوده إلى فشل الخطة الإستراتيجية.

5-5- موقع التنفيذ: موقع التنفيذ من أجل أن يتعرف المنفذ المسؤول حدود عمله لا بد من تأشير موقع التنفيذ ويراد به المكان الذي يمثل مسرح عمليات تنفيذ البرنامج أي أن تكون للبرنامج منطقة جغرافية في حدود تنفيذ أنشطته وفعالياته.

5-6- الفترة الزمنية: وتمثل الفترة اللازمة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط أو فعالية قد تكون عدة سنوات أو سنة أو أقل من سنة ضمن إطار الفترة الزمنية للخطة الإستراتيجية ويساعد تحديد الفترة الزمنية على وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج طبقاً لمراحله وسعة كل مرحلة كما أنه يساعد على إرساء نظام متابعة تقدم العمل في تنفيذ الإستراتيجية.

خلاصة الفصل الأول

ينظر للتخطيط الإستراتيجي على أنه الطريقة التي يتم من خلالها تحديد معالم الأهداف بعيدة المدى من طرف الإدارة العليا، من خلال القيام بتحليل الأوضاع وتشخيص قدرتها وإمكانياتها والتعرف على مواقع القوة والضعف الداخلية و التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، فالتخطيط الإستراتيجي جوهر أساسي يلعب أهمية كبيرة في المؤسسة ولكي تتغلب المؤسسات على التهديدات التي تعترضها يجب عليها أن تطبق التخطيط الإستراتيجي في جميع أنشطتها.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية لا يمكن الإستغناء عنها في تطوير وبقاء وإستمرار المؤسسة لمروبه بمجموعة من الخطوات والمراحل المتمثلة في عرض الرؤية المستقبلية وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومن ثم التطبيق العملي والتنفيذ الذي يعتبر من أهم المراحل أي وضع الخطط المدروسة موضع التنفيذ وهذا يتطلب تنمية الوعي وخلق هيكل تنظيمي فعال وقدرة المديرين على تحفيز العاملين لذا تعد من أهم وأصعب المراحل، ومن ثم مرحلة تقييم الخطة الإستراتيجية للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تمت بلورتها في الخطة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: علاقة إدارة
المخاطر بالتنفيذ الإستراتيجي

تمهيد

تنشط المؤسسة الإقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد إستقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على إستمرارية المؤسسة الهادفة لتحقيق رسالتها، مما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المؤسسات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فإتجهت المؤسسات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن واحد إضافة إلى ذلك فإن عدم إستقرار بيئة المؤسسة وإشتداد المنافسة في بيئة تتسم بحالة عدم التأكد، جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها هذا ما يفسر الاتجاه المسير نحو تسيير المخاطر لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها، حيث تعتبر إدارة المخاطر أداة إدارية تمكن المؤسسة من التعامل مع أحداث المستقبل والمخاطر بكفاءة عالية وتزويدها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها وتمكنها من الإستجابة للتغيرات البيئية.

إن إدارة المخاطر عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المؤسسة لما تسعى إليه وفي الوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتنفيذ خططها الإستراتيجية وتحقيقها وتحسين أدائها ومواجهة الأخطار المحتملة، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

❖ الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر؛

❖ علاقة إدارة المخاطر بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

إن رفاهية المجتمعات أصبحت متعلقة أكثر من أي وقت مضى بمدى وجود مؤسسات قادرة على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية على المستويين المحلي والدولي، ويتوقف نجاح المؤسسات المالية والإقتصادية وبشكل أساسي على مدى تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر حيث حضي موضوع إدارة المخاطر بنصيب كبير من الأبحاث والدراسات وهذا نظرا لأهميتها البالغة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مدخل عام لإدارة المخاطر؛

❖ معايير أساسية لإدارة المخاطر؛

❖ أساسيات إدارة المخاطر.

المطلب الأول: مدخل لإدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من أهم العلوم التي تدرس حاليا والتي يتم الاهتمام بها بشكل خاص في المؤسسات الاقتصادية لأهميتها في تقليل الضرر في التكاليف، لذلك تهتم المؤسسات بالتحقق من عدم وجود أي مخاطر في بيئة العمل فتقوم بإدارة المخاطر للتأكد من عدم وجود أي مخاطر وإدارتها في حالة تواجدها، فنتمكن من معالجة المخاطر وقت حدوثها بشكل مباشر.

أولاً: ماهية الخطر

تتعدد مفاهيم الخطر وتحدد حسب المجال المدروس، ومن بعض ما تناول الباحثين في مجال تعريف الخطر ما يلي:

1- تعريف الخطر: يعرف الخطر على أنه ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وهو حالة من عدم التأكد أو الخوف أو الشك من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين¹، يقصد بالخطر الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة وفي موقف معين أي الانحراف عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل تحقيقها. ويعرف أيضا على أنه حالة معنوية تلازم الشخص عند إتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة من الشك أو الخوف لعدم التأكد من نتائج تلك القرارات أثناء

1- عبيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 26-27، على الرابط الإلكتروني:

https://books.google.com/books?id=fVjvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%B1+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86+%D8%B9%D9%8A%D8%AF+%D8%A7%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D8%A7%D8%A8%D9%88+%D8%A8%D9%83%D8%B1+pdf&hl=ar&newbks=1&newbks_r edir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKEwidsoTG2bqEAXW0RqQEHaJJDH0Q6AF6BAgLE

AM، بتاريخ : 2023/11/10، على الساعة : 15:20h.

حياته اليومية. كما يعرف الخطر أيضا بأنه إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر¹.

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الخطر يدور حول مركز رئيسي وهو الإحتمالية والقلق وعدم التأكد من حصول المخطط له والذي قد ينتج عنه خسائر مادية ومعنوية وبشرية.

2- المصطلحات التي لها علاقة بمفهوم الخطر

مصطلح الخطر يتعلق بالعديد من المصطلحات الأخرى كما يلي:²

2-1- الحادث: يعني التحقق المادي الملموس لمسبب الخطر، والذي يكون نتيجة تحقق خسارة للشخص أو الشيء المعرض للخطر، وذلك أن الشخص متخذ القرار لا يتعدى تأثيرها الناحية النفسية أو المعنوية ولكن إذا تحققت الظاهرة الطبيعية تصبح في هذه الحالة حادثا فعليا، فمثلا حادث الحريق يكون ظاهرة قبل تحقق حدوثه ويبقى كذلك طالما توفرت فيه عناصر الخطر الرئيسية وهي عدم التأكد والإحتمالية والخسارة وما إذا تحققت الظاهرة ونشب الحريق فعلا فيصبح حادث حريق وقع وتحقق فعلا. ومعنى ذلك أن لفظ حريق يعني أنه مسبب الخطر، ولفظ حادث الحريق يعني تحقيق الحريق فعلا بمعنى أدق: قبل التحقق مسبب الخطر وبعد التحقق فهو حادث وناتج الحادث هو خسارة.

2-2- فرصة احتمال الخسارة: إن فرصة أو احتمال الخسارة يقصد بها احتمال حدوث الحادث وما يترتب عليه من وقوع الخسارة وعدد مرات تكرار حدوث الخسارة مع ملاحظة أن هناك بعض الأخطار يمكن احتساب احتمال حدوثها مثل الأخطار الموضوعية، وبعض الأخطار التي لا يمكن احتساب احتمال حدوثها مثل الأخطار الشخصية أو العشوائية ويجب التمييز بين احتمال الخسارة والخطر حيث أنهما متقاربان جدا.

2-3- الخسارة: تعرف على أنها النقص الكلي أو الجزئي في قيمة الممتلكات أو الأشياء نتيجة وقوع حادث معين. كما تعرف أيضا على أنها النقص في قيمة الممتلكات أو النقص في قيمة دخول الأفراد أو زيادة نفقات الأفراد والذي ينتج عن تحقق حادث معين للأفراد أو الممتلكات، وتنقسم الخسارة إلى:

2-3-1- خسارة كلية: إذ تترتب على تحقق الخطر وهلاك كلي أو فناء كامل للشيء المعرض للخطر أو زوال كليا.

2-3-2- خسارة جزئية: إذ تترتب على تحقق الخطر في نقص قيمة الشيء المعرض للخطر أو إنخفاضه.

1- عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة الخطر: مدخل مالي، دار أي-كتب، 2018، الطبعة الأولى، لندن، ص: 23، على الرابط الإلكتروني: https://books.google.com/books?id=5aJJdWAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%B9%D8%A8%D8%AF+%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%B1%D9%8A%D9%85+%D9%82%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%B2+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D8%B7+%D9%88%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%B1&hl=ar&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKewjlydD42bqEAXWfUqQEHErBlwQ6AF6BAgMEAM

بتاريخ: 2023/11/10، على الساعة: 21:30h.

2- نفس المرجع السابق، ص: 33-37.

2-3-3- خسارة مباشرة: هي الخسارة التي تكون نتيجة حتمية وطبيعية لتحقق الخطر مثل تلف الأشياء بفعل الحريق.

2-3-4- خسارة غير مباشرة: هي الخسائر التي تترتب إثر حدوث الخطر مثل خسائر فقد الأرباح الناتجة عن التوقف على الإنتاج.

3- أنواع الخطر

يمكن تصنيف الأخطار بشكل عام إلى ما يلي: ¹

3-1- الأخطار حسب تأثيرها: تصنف الأخطار حسب تأثيرها إلى:

3-1-1- الأخطار التي تصيب الممتلكات: وهي التي تصيب الأموال والممتلكات كحرائق الدور والمحلات والمصانع والسرقات والغرق والتلف الذي يصيب الأموال المنقولة أو غير المنقولة.

3-1-2- الأخطار التي تصيب الأشخاص: وهي التي تصيب الشخص نفسه بسبب تعرضه إلى حادث معين يؤدي به إلى الوفاة أو الإعاقة.

3-1-3- أخطار المسؤوليات: وهذه الأخطار لا تصيب الشخص في ذاته أو ماله بصورة مباشرة بل تصيب أشخاص آخرين في أرواحهم وأموالهم ويكون الفرد المتسبب مسؤولاً عنها أمام القانون وتسمى مسؤولية إتجاه الغير مثل الأخطار المهنية.

3-2- الأخطار حسب نتائجها: تصنف الأخطار حسب نتائجها إلى ما يلي:

3-2-1- أخطار إقتصادية: وهي الأخطار التي يتعرض لها رأس المال والعمل كأخطار الكساد والزلازل وغيرها وهي تصيب رأس المال مباشرة أما الأخطار التي تصيب العمل مثل خطر الوفاة والمرض والبطالة والعجز وكل ما يؤثر في قدرة الأفراد على إسترداد رأس المال أو تحصيل الأجور.

3-2-2- أخطار غير إقتصادية: ويطلق عليها أخطار معنوية وتتعلق بالنواحي الإجتماعية للأشخاص (أي أنها لا تنصرف إلى الجوانب المادية) ومنها الخوف من وفاة رئيس عمل أو ولي أمر ومن الممكن أن تتحول هذه الأخطار من أخطار غير إقتصادية إلى أخطار إقتصادية.

3-3- الأخطار حسب طبيعتها: تصنف الأخطار حسب طبيعتها إلى ما يلي:

3-3-1- أخطار عامة: وهي التي تصيب مجموعة من الناس في أن واحد كتلك الناتجة عن الزلازل أو البراكين والعواصف والفيضانات أو أخطار التقلبات الإقتصادية كالكساد أو التضخم.

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التأمين والمخاطر، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 16، على الرابط الإلكتروني: https://books.google.com/books?id=LyTwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D9%8A%D9%88%D8%B3%D9%81+%D8%AD%D8%AC%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D8%A6%D9%8A+%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D9%85%D9%8A%D9%86+%D9%88+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1&hl=ar&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKewi5gYjh2rqEAXVFTq

3-3-2- أخطار خاصة: هي التي تتعلق بشخص معين سواء من حيث سبب الخطر أو نتيجته أو كليهما معا.

4- مسببات الخطر

هناك مجموعة من المسببات نذكرها فيما يلي: ¹

4-1- مسببات الخطر الأساسية: وهي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنيين معا فمثلا إقامة بناء أو مصنع بجانب محطة وقود يزيد من احتمال تحقق خطر الحريق.

4-2- مسببات الخطر المساعدة: بمعنى أن مسببات الخطر أو العوامل المساعدة له يقتصر تأثيرها على احتمالات وفرص وقوع الخسارة وقد تؤثر على قيمة الخسارة أو شدتها تنقسم مسببات الخطر المساعدة إلى مجموعتين هما:

4-2-1- مسببات خطر مساعدة موضوعية أو مادية: يقصد بمسببات الخطر المساعدة الموضوعية تلك التي ينتج عن وجودها زيادة وجود الخطر أو ارتفاع درجته (حدثه) أو كليهما مثال:

- عدم وجود أجهزة إنذار حريق مبكر قد يزيد من حجم الخسارة عند تحققها؛
- بناء مساكن من الأخشاب بجوار أماكن بها مواد قابلة للإشتعال يزيد من خطر الحريق؛
- قيادة السيارة بها عيب فني مثل عدم وجود فرامل جيدة.

4-2-2- مسببات خطر مساعدة شخصية: يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثيرا فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير أو التدخل سلبا أو إيجابا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة أو من فرص وقوعها، ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما:

4-2-2-1- مسببات الخطر الشخصية الإرادية: وهي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة، والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه، مثل إشعال الحريق لتغطية الإختلاسات تمثل عوامل شخصية إرادية.

1-كمال محمد جبرا، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص: 230-231، على الرابط الإلكتروني: https://books.google.com/books?id=TZmsDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D9%83%D9%85%D8%A7%D9%84+%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D8%AC%D8%A8%D8%B1%D8%A7&hl=ar&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKEwjJ9oWd27qEAXviveUKHWxf

APAQ6AF6BAgKEAM، بتاريخ: 2023/11/15، على الساعة: 10:30h.

4-2-2-2- مسبات الخطر الشخصية اللارادية: ويقصد بها مجموعة العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر¹.

ثانياً: نشأة وتطور إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من إندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين، وكان التحول من الإعتماد على إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر، المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد، والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي، لإتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بزنس ريفو عام 1956، ومن بين أول المؤسسات المالية التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم، مبينة أن هناك طرقاً أنجع للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر، والحد من نتائجها عند إستحالة تفاديها².

وتوسع إستخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصاً المؤسسات المالية كمؤسسات التأمين وصناديق الإستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع أن ظهور إدارة المخاطر كان إيذاناً بحدوث تحول درامي وثورى في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغيير في الإتجاهات نحو التأمين بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائماً المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الإحتفاظ ومنع الخسائر) إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الإحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الإستثناء لهذه القاعدة، وقد حدث الإنتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.ا.

منذ بدايات 1970، تطور مفهوم إدارة المخاطر بشكل كبير كوظيفة حديثة في المؤسسات وأصبح أكثر تخصصاً في التأمين والذي ظل ينظر إليه على أنه أداة حماية متزامنة ومكملة مع المزيد من الأدوات الأخرى،³لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير إسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في سنة 1975 كان التغيير إشارة إلأن تحولاً ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة إسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم

1- عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

2- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 04، على الرابط الإلكتروني: [تحميل كتاب 3106 أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية عصماني عبد القادر 4165 pdf](https://www.noor-book.com) -مكتبة نور (noor-book.com) ، بتاريخ: 2024/01/31، الساعة: 15:10h.

3- Georges Dionne • Gestion des risques: histoire, définition et critique • la chaire de recherche du candaen gestion des risques à HEC Montréal • 2013 • P03 ، sur le site web: <https://chairegestiondesrisques.hec.ca/wp-content/uploads/pdf/cahiers-recherche/13-01.pdf> ، à la date : 16/02/2024 ، à l'heure: 01:40h.

التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الإمتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في سنة 1973، وأصبح الإسم المهني للمتخرجين "زميل إدارة المخاطر". لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه.¹

ثالثا: ماهية إدارة المخاطر

إن زيادة المخاطر خاصة في البيئة الديناميكية أدى إلى تكثيف إستخدام مفهوم إدارة المخاطر من قبل الأفراد والمؤسسات.

1-تعريف إدارة المخاطر

تعددت تعاريف إدارة المخاطر حيث تعرف على أنها: مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد.² ويقصد بإدارة المخاطر عملية قياس أو تقييم خطر وبعد ذلك يتم تطوير الإستراتيجيات لإدارة الخطر الذي تم قياسه عموما، الإستراتيجيات إستخدمت لتضمن تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو يتم تجنب الخطر أن يتم التخفيض من التأثير السلبي من الخطر، وفي بعض الحالات يمكن أن يقبل البعض أو كل النتائج لخطر معين.³ وتعرف كذلك بأنها عملية مستمرة من إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تقلل إلى حد مقبول من تأثير حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر التي لها تأثير على المؤسسة، بمعنى هي الميل الطبيعي للمنظمة باتجاه الموازنة بين الفرص والتهديدات،⁴ كما تعتبر إدارة المخاطر جزءا أساسيا من الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة وهي تمثل الإجراءات والسياسات المطبقة في المؤسسات بشكل منتظم من أجل التعامل مع المخاطر التي تصاحب أعمالها تهدف هذه الإجراءات إلى توفير الأدوات المناسبة لتحديد الخطر.⁵

1- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص:25، على الرابط الإلكتروني: Abdelli-Latifa.mag.pdf (univ-lemcen.dz)، بتاريخ: 2024/01/31، على الساعة: 15:29h.

2- فرج خير الله، إدارة المخاطر المالية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص:50.

3- بوعكاز نوال، حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية للمخاطر المالية في ظل الأزمة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص:74، عللرابط الإلكتروني: space.univ-setif.dz:8888/jsui/bitstream/123456789/3239/1/بوعكازنوال.pdf، بتاريخ: 2024/01/30، على الساعة: 15:22h.

4- خليل بوداود، اثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، المجلد 04، العدد، 02الجزائر، 2021، ص:11، على الرابط الإلكتروني: اثر-إدارة-المخاطر-على-تحسين-أداء-شركات-التأمين-دراسة-حالة-.pdf2، بتاريخ: 2023/12/19، على الساعة: 14:05h.

5-hachem soltani , sadekseffeth, **istisna risk management in islamic banks**, finance and business economics review, volume 06, number 04, University of Mascare Algeria, 2022, P 241, from the

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة المخاطر هي:

هي عملية تحليل وتقييم ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجيات للتعامل مع المخاطر من خلال تخفيض أو نقل هذه المخاطر أو تجنبها تماما.

2- أهمية إدارة المخاطر

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في العناصر التالية:¹

- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها؛
 - تعزز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر؛
 - تتعاطم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغيير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل؛
 - تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
 - تساهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المؤسسة وإدارتها، التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الإستراتيجي؛
 - تساهم في تحقيق التوازن الإستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها؛
 - تمكين المؤسسة من الإستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف؛
 - التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمن إتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر.
- وهناك أهمية أخرى لإدارة المخاطر تبرز فيما يلي:²
- إدارة المخاطر تزداد عبر الزمن في الأعمال وخصوصا في البيئة المعروفة؛
 - تساعد تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوءها تحديد وسياسة عمل المؤسسة؛

website: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/109/6/4/213916>, on the date: 16/04/2024 in time: 19:30 h.

1- سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 13، بغداد، 2015، ص 575، على الرابط الإلكتروني: [استخدام البرمجة التريبية في تحديد المحفظة الاستثمارية المثلى : مع إشارة خاصة لقطاع المصارف في سوق العراق للأوراق المالية \(iasj.net\)](http://iasj.net) ، بتاريخ 2024/01/30، على الساعة: 18:45h.

2- خليل بوداود، إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023، ص: 131، على الرابط الإلكتروني: [خاتمة \(univ-alger3.dz\)](http://univ-alger3.dz) ، بتاريخ: 2024/02/05، على الساعة: 18:12h.

- الثورة التكنولوجية التي أدت إلى إيجاد مخاطر جديدة متعددة للمؤسسة، نتيجة التوجه إلى المعاملات الإلكترونية؛
- الحاجة إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة، عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية؛
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المؤسسة من خلال إستخدام أساليب وأدوات إدارة المخاطر؛
- المساعدة في إتخاذ القرارات.

3- فوائد إدارة المخاطر

- تحقق إدارة المخاطر في المؤسسات جملة من الفوائد نوجزها فيما يلي:¹
- يتم تقليل الخسائر من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر، مما يؤدي إلى زيادة القيمة الإسمية للأسهم؛
- التقليل من التشويش والصدمات والمفاجأة غير السارة في عمليات المشروعات التجارية؛
- يستفيد المساهمون والهيئات الحكومية التنظيمية إلى جانب الموظفين من زيادة الثقة التي يمكن تحقيقها من خلال تدابير مختلفة؛
- تحسين التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير لتحقيق نتائج أفضل؛
- تحسين التحكم في التكاليف بشكل كبير؛
- التعرف على آفاق جديدة وإغتنامها بسرعة.

المطلب الثاني: معايير إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر أهمية بالغة في تسيير المؤسسة مهما كان نوعها أو القطاع الذي تنتمي إليه ولذلك تتعدد أهداف إدارة المخاطر من مؤسسة إلى أخرى، حيث أن كل المؤسسات يمكنها الاستفادة من النتائج الإيجابية لإدارة مخاطرها خاصة وأنها تعيش في بيئة ديناميكية.

أولاً: أهداف إدارة المخاطر

تنقسم أهداف إدارة المخاطر إلى:

1- الأهداف النوعية لإدارة المخاطر

يمكن تصنيف الأهداف النوعية لإدارة المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1-1 الأهداف التي تسبق الخسارة لإدارة المخاطر: أهم هذه الأهداف يمكن عرضها كما يلي:²

1 - شيراز محمد خضر، إدارة الشركات، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، الطبعة الأولى، 2022، ص:15، على الرابط الإلكتروني: [كتاب إدارة الشركات شيراز محمد خضر PDF المكتبة نت مكتبة كتب إلكترونية PDF المكتبة نت مكتبة كتب PDF مجانية](#) ل تحميل كتب PDF ، تنزيل روايات PDF عربية ومترجمة ، تحميل كتب إلكترونية PDF منوعة (maktbah.net) ، بتاريخ: 2024/01/31، على الساعة: 20:50h.

2 - عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص ص: 51-50.

1-1-1- الاقتصاد (تخفيض التكاليف): ويعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة إقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل المصروفات، برامج الأمان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

1-1-2- تخفيض القلق: حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير الخطر، فمثلا الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير الخطر، ومدير الخطر يحاول أن يخفض هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة، وهذا هدف أكثر تعقيدا.

1-1-3- مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة: وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوفير وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار.

1-2- أهداف ما بعد الخسارة لإدارة المخاطر: تتمثل في ما يلي:¹

1-2-1- بقاء المؤسسة: يعني بقاء المؤسسة بعد تحقق الخسارة، حيث يمكن للمؤسسة على الأقل أن تعيد جزء من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة إذا أرادت الإستثمار، حيث تهدف إدارة المخاطر إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع، والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.

1-2-2- إستمرارية العمليات: فإن القدرة على ممارسة العمل في بعض المؤسسات بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف، حيث تفقد المؤسسة جزء من عملائها ومورديها ونقل قدرتها التنافسية، وبالتالي تراجع حصتها السوقية، بمعنى ضمان إستئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، حيث يجب أن تكون فترة التوقف قصيرة جدا.

1-2-3- إستقرار العوائد: حيث ترغب المؤسسة 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 المخاطر عند حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط كليا بهدف إستمرارية العمليات.

وهناك أهداف أخرى ما بعد الخسارة لإدارة المخاطر تتمثل فيما يلي:²

1-2-4- إستمرارية النمو: لا يكون تعظيم الأرباح الهدف الغالب في المؤسسة ومن بين الأهداف الأخرى التي كثيرا ما تذكر الأهداف المؤسسية للنمو، فالمؤسسة صاحبة سجل النمو القوي تعتبر القدرة على مواصلة النمو أحد أهم أهدافها، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك

1-خليف بوداود، مرجع سابق، ص: 130.

2- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص: 151.

النمو أحد أهداف إدارة المخاطر الهامة واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو لولاها.

1-2-5- المسؤولية الاجتماعية: تعبر المسؤولية الاجتماعية على هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الإلتزامات الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمؤسسات الأخرى وبالمجتمع عموماً، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدبير الأصول أو حدوث إصابات الأفراد، يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تشهر شركة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء، أما عندما تحمي إستراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المؤسسة من تكبد خسائر فادحة، يتم تقادي الإفلاس وتداعياته وكثيراً ما يتعارض هدف المسؤولية الاجتماعية مع هدف الإقتصاد.

2- الأهداف الكمية لإدارة المخاطر

من الناحية المثالية ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للحصر الكمي كلما أمكن ذلك، ورغم أن أياً من الأهداف السابقة قابلة للقياس الكمي، إلا أنه كثير من إيرادات إدارة المخاطر في المؤسسات قد وضعت أهداف قابلة للقياس الكمي، ويمكن دراسة عدة أهداف من بينها إجمالي المبالغ المنفقة على أقساط التأمين، وكذا عدد الإصابات أو الحوادث الواقعة في النواحي الموجهة لتدابير منع الخسارة والسيطرة عليها، حيث تقوم إدارة السلامة والصحة المهنية بنشر إحصائيات لمعدلات الإصابة حسب الصناعة، وتوفر هذه الإحصائيات إلى جانب خسائر المؤسسة السابقة معايير مفاضلة، تفيد في وضع أهداف كمية في مجال إصابات وحوادث العمل الخاص بالعاملين.

وهناك مقياس آخر للأداء إستخدمته بعض المؤسسات كمييار كمي وهو تكلفة المخاطرة والذي هو عبارة عن مجموع مصروفات إدارة المخاطر، بما في ذلك خسائر التأمين والخسائر المخترنة معبراً عنها بنسبة مئوية من الإيرادات، هذه الأخيرة التي تقع تحت تأثير التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على الملاك والأطراف الأخرى.

فمثلاً: نجد أن المساهمين يفضلون الأرباح المستقرة على التي تشهد تغيرات كبيرة، ولأن المستثمرون يفضلون عموماً التدفق المستمر للدخل، فإن إدارة المخاطر تسعى دائماً إلى تخفيض التباين في الدخل التي تنتج عن الخسائر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى أنه يساعد في تعظيم الإستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب عن الأرباح، ولكن الخسائر غير المؤمن ضدها تكون قابلة لإستقطاع فقط بقدر ما يمكن تعويضها أو مقابلتها بالأرباح، فإن العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبياً بمرور الوقت.¹

1- بوزيدي لمجد، مرجع سابق، ص: 111.

3- أهداف تعظيم القيمة لإدارة المخاطر

لقد ذهب باحث واحد على الأقل إلى أن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة، وهو تعظيم قيمة المنظمة.

ويرى بعض الباحثون أن هدف الإدارة عموماً ومن ثم هدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، فإن النظرية المالية الحديثة تذهب إلى أن هذه القيمة المعظمة تتعكس في القيمة السوقية للأسهم العادية للمنظمة، ووفقاً لوجهة النظر هذه ينبغي أن تقيم قرارات إدارة المخاطر بالقياس إلى معيار ما إذا كانت تساهم في تعظيم القيمة أم لا، وهي وجهة نظر يصعب الاختلاف معها، وهي أيضاً وجهة نظر لا تتسق مع الأهداف التي تم مناقشتها من قبل بطريقة أو بأخرى في تعظيم القيمة، ويمكن الفرق في التفاصيل، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمؤسسة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية على نحو فيه اتساق وثبات، وفي الوقت نفسه، يوجد بعض الحدود والقيود لهدف تعظيم القيمة أولها أنه وثيق الصلة أساساً بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام.¹

ثانياً: أنواع إدارة المخاطر

لقد أملت الظروف الراهنة ضرورة إيجاد طريقة هدفها التحكم والسيطرة على مختلف المخاطر بهدف خلق مركز قوة تلعب فيه المؤسسة دور الريادة والقيادة، ومن خلال إيجاد وسائل وإجراءات من شأنها أن تعطي قدرة وكفاءة أعلى في كيفية التكيف مع هذه المخاطر، وجعلها عنصراً دافعاً نحو التقدم والتميز في ميدان بيئة الأعمال لا عنصراً للزوال.

1- أنواع المخاطر في المؤسسة

هناك عدة مصادر للمخاطر على مستوى المؤسسات أهمها:²

1-1- مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات: تتمثل تلك المخاطر في ذلك الجزء من المخاطر الكلية التي تنشأ عن التغير في سلامة المركز المالي للمؤسسة وتلك المخاطر التي تعني حدوث توقف فعلي بل تعني احتمال التوقف.

1-2- مخاطر سعر الفائدة: تشير إلى التغيرات في مستوى أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة، أي أن هناك مخاطر تصيب كافة الإستثمارات بغض النظر عن طبيعة وظروف الإستثمار ذاته. وتبرز هذه المخاطر عندما يضطر المستثمر لبيع السندات التي يملكها لحاجته إلى النقد الجاهز فإذا كانت أسعار الفائدة التي حملتها سنداتِه فإنه سيضطر لبيع سنداتِه بأقل من قيمتها الإسمية والعكس أيضاً صحيح بمعنى أنه سيتمكن

1- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:154.

2- محمد عمر باطويح، إدارة المخاطر إتحاد الشركات الإستثمارية، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الكويت، 2010، ص: 18، على الرابط الإلكتروني: <https://www.unioninvest.org/userfiles/booksdocAr/19Risk-Management.pdf> بتاريخ:

2024/01/25، على الساعة: 14:14.h

من بيعها بأعلى من قيمتها الإسمية إذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق أقل من الفائدة التي حملتها السندات.

1-3- مخاطر السوق: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة لإتجاهات الصعود والهبوط التي تطرأ على سوق رأس المال نتيجة للعديد من الأسباب التي تؤثر على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الإستثمار سواء كانت الأسباب المؤثرة في الدولة نفسها أو في دول أخرى تربطها بالدولة المعنية علاقات وثيقة. كما تتأثر أسعار الأوراق المالية بالظروف السياسية والإقتصادية بالعوامل النفسية في السوق مثل الولاء لأسهم معينة أو الجري خلف حالات الذعر في السوق والإستماع إلى الإشاعات والمعلومات غير المؤكدة أو حتى التأخر في الحصول على المعلومات الصحيحة وإتخاذ قرار شراء الأوراق المالية بعد مرور الوقت المناسب ارتفاع الأسعار.

1-4- مخاطر القوة الشرائية: وتعني إحتمال تغير العوائد المتوقعة نتيجة لإرتفاع معدلات التضخم، فالقوة الشرائية للنقود التي تم شراء إستثمار بها اليوم تختلف عن القوة الشرائية لنفس الكمية من النقود بعد سنة أو سنتين، فيما لو إرتفعت معدلات التضخم وعادة تكون الإستثمارات ذات الدخل الثابت كالسندات أكثر تأثراً بالقوة الشرائية للنقود من غيرها من الإستثمارات، فإذا إرتفعت معدلات التضخم فإن القيمة الحقيقية لعوائد الإستثمار تنخفض مما يؤدي إلى إنخفاض معدل العائد على الإستثمار وعن المعدل الإسمي لهذا العائد، أي تعرض الأموال المستثمرة لإنخفاض في قيمتها الحقيقية، وبالتالي في قوتها الشرائية.

1-5- مخاطر الإدارة: وهي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة إتخاذ قرارات خاطئة في مجال الإنتاج أو التسويق أو الإستثمار، من شأنها أن تترك أثراً عكسية على القيمة السوقية للأوراق المالية التي تصدرها المؤسسة نتيجة لتأثيرها على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الإستثمار في تلك الأوراق. تترك أخطاء الإدارة أثراً سلبية على نتائج أعمال المؤسسة وبالتالي على العائد على الإستثمار، فإتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة قد يؤثر على أرباح المؤسسة وهناك الكثير من المؤسسات التي تعرضت للإفلاس بسبب الفشل في الوفاء بمتطلبات السيولة على الرغم من تحقيقها لأرباح جيدة.

ثالثاً: سياسات إدارة المخاطر

يمكن إدرجها في ما يلي:¹

1- سياسة الوقاية والمنع: قصد بهذه السياسة إتخاذ جميع الإجراءات الممكنة لمنع وتقليل فرص تحقق مسببات الخطر في صورة حادث والحد من الآثار الناتجة في حال تحقق هذا الخطر من خلال تحليل وحدة

1- نجاه وسيلة بلغنامي، كمال بلعدي، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين، مجلة المراجعة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص: 535، على الرابط الإلكتروني: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.asjp.ceris.t.dz/en/article/141502&ved=2ahUKEwiLksO37bqEAXWITKQEHCsOCvGQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw0>

7LyjzOHQ9tG5vP5HJidSQ، بتاريخ: 2024/01/17، على الساعة 11:30h.

المخاطر تحليلاً فنياً وموضوعياً لمعرفة مكوناتها وتأثيراتها. فمثلاً إقامة سدود قوية يقلل من خطر الفيضانات، الأمن الصناعي يمكن التقليل من تكرار وقوع حوادث إصابات العمل.

2- سياسة التجزئة والتنوع: يقصد بهذه السياسة تجزئة الشيء المعرض للمخاطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع أجزائه في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر وذلك بجانب التنوع بالنسبة لكل جزء من الأجزاء في الحالات التي تسمح بذلك بما يحقق انتشاراً للمخاطر على المستوى المالي أو الجغرافي، كل ذلك بشرط قابلية وحدة المخاطر "الشيء المعرض للخطر للتجزئة". كقيام صاحب مشروع بتوزيع مجال نشاطه على عدة أماكن، وقيام المستثمر بتوزيع استثماراته على عدة مجالات وقيام أمين المخزن بتجزئة المواد التي يقوم بتخزينها حسب أنواعها وتؤدي هذه السياسة إلى تقليل احتمالات الخسارة المتوقعة كنتيجة لتقليل احتمال وقوع الخسارة المركزة.

3- سياسة تخفيض المخاطر: يعد تخفيض المخاطر حلاً مناسباً في حالة كان مستوى الخطر في أدنى صورة ممكنة، كما يرتبط تخفيض الخطر بتخفيض الخسائر قبل وقوع الحادث أو بعد وقوعه كما يلي:

3-1- تخفيض الخطر قبل وقوع الحادث: يشمل كافة الخطوات المصممة قبل وقوع أي خسارة، مثل التعليمات قبل البدء في العمليات التشغيلية أو تنفيذ أي عملية قد تشكل تقليل الخسائر قبل وقوعها.

3-2- تخفيض الخطر بعد وقوع الحادث: يشمل تلك الخطوات التي يتم تنفيذها عندما يقع الحادث، مثلاً استخدام نظام الرش لمكافحة الحريق يكون مثلاً جيداً لهذا النوع من التفكير.

المطلب الثالث: أساسيات إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي إطار عمل متكامل يمتد عبر المستويات التنظيمية للمؤسسة، بصرف النظر عن مجرد توقع ما قد يحدث بالمؤسسة، فإن الهدف من إدارة المخاطر هو تطوير وسائل لدعم تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق الرؤية الإستراتيجية بها، بما يحقق الأهداف القصيرة والطويلة للمؤسسة.

أولاً: مبادئ وآليات إدارة المخاطر

تقوم المؤسسة على مجموعة من المبادئ والآليات لإدارة المخاطر التي تتمثل في:

1- مبادئ إدارة المخاطر

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- المرونة في الأهداف أي قدرة متخذ القرار على تغيير وتحويل وتقديم وتأخير الأهداف حسب الضرورة؛
- الاعتماد على إطار تخطيطي واضح أي تحديد نوع وصنف الخطر، مع إيضاح الطرق والأساليب لمواجهته؛

1- أحمد الزايد، علي ليلة وآخرون، إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، دار المكتب التنفيذي، المنامة البحرين، الطبعة الأولى، 2013، ص: 29، على الرابط الإلكتروني:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://maqsurah.com/uploads/items/48414/files/FULL/2020-12-06_11_55_057397904.pdf&ved=2ahUKEwioqljW5LCEAxUye6QEHYLFARMQFnoECAkQAQ&usg=AOv

بتاريخ: 2024/01/02، الساعة: 13:13.h13

- تحديد الأدوار والمسؤوليات لا يجب أن تترك الخطة في تحديد تقسيم العمل والمهام للصدفة بل وضع كل عامل حسب اختصاصه وقدراته البدنية العقلية؛
- التساند الوظيفي بين مختلف الوحدات أي تكريس مبدأ العمل الجماعي في إتخاذ القرار بوضوح العمليات الإتصالية ليكون الجميع على علم خاصة بما يخص التدريب؛
- الشفافية يجب أن يكون هناك ملف خاص به كل ما يتعلق بالمخاطر داخل العمل وطرق معالجتها وإخبار الجميع بها، وتقييم الأداء في التخطيط لمواجهةها؛
- وضع أسس لإختيار القادة أو المشرفين أنه من المهم الإختيار الجيد للقائد أو المشرف على تسيير الخطط التي تعمل على حماية عمال بيئة العمل وتحقيق الإتصال خاصة الرأسي والعمودي بالمستجدات؛
- توسيع قاعدة المشاركة تضافر الجهود الخارجية والداخلية للمؤسسات من خلال التنسيق بين الأدوار وتقسيم العمل.

2- آليات إدارة المخاطر

- توجد مجموعة من التقنيات أو الأدوات لإدارة المخاطر التي تستخدمها المؤسسات وهذا حسب ما جاءت به* (جمعية المدققين الداخليين الأمريكية) سنة 2012 تتمثل في ما يلي:¹
- 2-1- التأمين:** هو الحصول على تغطية تأمينية للخسائر التي تتعرض لها المؤسسة وذلك مقابل الأقساط التي تدفع لمؤسسات التأمين لتحمل تلك المخاطر.
- 2-2- التحوط:** هو الدخول في صفقات آجلة بغرض تقليل المخاطر أو التحكم فيها من خلال توفير الحماية من الخسائر المحتملة أو تقليلها والتخلص من الخسائر الناشئة مثل تقلبات الأسعار. وبذلك التحوط هو إتخاذ مركزين مختلفين بحيث أن الخسائر المحققة لأحد المراكز ينبغي أن توازن أرباح المركز الآخر، بشكل عام يعني تجنب المفاجآت غير المرغوبة الناشئة من التحركات السوقية غير الموائمة أو للتقلبات المفاجئة للأسعار.
- 2-3- بيع الذمم المدينة:** ويقصد به عملية بيع الذمم المدينة لطرف ثالث بخصم معين، والهدف من هذه التقنية هو التخلص من المخاطر المتعلقة بالحسابات الغير قابلة للتحويل.
- 2-4- الضبط:** يتمثل في الإجراءات الرقابية المتخذة للتعامل مع المخاطر، ومن أهم أهداف هيكل الرقابة الداخلية بالمؤسسات هو ضبط المخاطر المحتملة.
- 2-5- التحويل:** هو مجموعة من الإجراءات الهدف منها تحويل المخاطر إلى طرف آخر، مثال بيع الذمم المدينة، التأمين لدى مؤسسات التأمين.

* جمعية المدققين الداخليين الأمريكية: هو معهد رائد في مجال التعليم والبحث والتدريب وتقييم المراجعات تأسس في عام 1941 ومقره الرئيسي في ولاية فلوريدا الأمريكية، حيث يمنح شهادة المدقق الداخلي المعتمد المعترف بها دولياً.

1- نجاه وسيلة بلغماني، كمال بلعدي، مرجع سابق، ص: 532.

2-6- قبول المخاطر: يقصد بهذه السياسة من الناحية التأمينية قيام صاحب المخاطر بالإعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقيق مسبب المخاطر في صورة حادث. حيث يتم إعتماها إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توافر القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر أو في حالة عدم وجود سياسات أخرى يمكن لصاحب المخاطر إتباعها، ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين:

2-6-1- تحمل المخاطر بدون تخطيط: تستخدم إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توافر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

2-6-2- تحمل المخاطر مع وجود تخطيط: تستخدم في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة.

2-7- تجنب المخاطر: هو تقادي الدخول في النشاط الذي يؤدي إلى نشوء المخاطر، مثل تقليل العمل بسياسة البيع النقدي بدلا عن سياسة البيع الآجل وذلك لتقادي التعثر في المديونات.

ثانيا: أدوات إدارة المخاطر

يمكن تصنيف أدوات المستخدمة في إدارة المخاطر إلى:

1- التحكم في المخاطر: يقصد بتقنيات التحكم في المخاطرة أن تقلل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.¹

2- تمويل المخاطر: يركز تمويل المخاطر على تدبير الأموال لتغطية الخسائر الناشئة من المخاطر التي تبقى بعد تطبيق تقنيات التحكم في المخاطرة، ويشمل أدوات الاحتفاظ والتحويل، ورغم أن مختلف تقنيات إدارة المخاطر عادة ما تتم مناقشتها كما لو كانت منفصلة ومتميزة عن بعضها، إلا أنها تستخدم في كثير من الأحيان مع بعضها، والواقع أن عملية الجمع بين تطبيق تقنيات التحكم في المخاطرة وتمويل المخاطر هي التي تمثل فن وعلم إدارة المخاطر.²

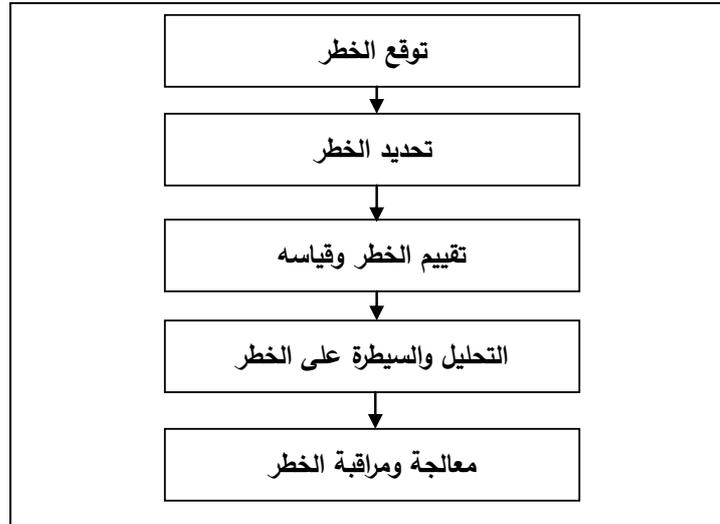
ثالثا: مراحل إدارة المخاطر

إن عملية إدارة المخاطر هي منهج منظم لتقييم ومراقبة المخاطر داخل وخارج المؤسسة، وذلك بالإعتماد على مجموعة من المراحل والمبينة في الشكل رقم (06) التالي:

1- عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص34.

2- طارق عبد العال احمد، مرجع سابق، ص84.

الشكل رقم(06): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 17، ص: 47، على الرابط: dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/676/1/bouzidi_lamdjad.pdf بتاريخ: 2024/02/18، على الساعة: 17:31.

يمكن إيجاز مراحل إدارة المخاطر كما يلي:

- 1- تحديد الهدف:** يتم تحديد الخطر من خلال جمع معلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها هذا الخطر، مع ملاحظة أنه إذا كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات والنتائج حول الخطر، فعملية تحديد الخطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار ونتائجها، وذلك من خلال التعرف على احتمالية وقوعها وكذا درجة الأثر الناتج عنها، إن أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المؤسسة من برنامج إدارة المخاطر حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الأداء. فمثلا قد تكون "التكلفة المتدنية" هدفا أساسيا لإدارة المخاطر ولكن قد ينتج عن التركيز على عنصر التكلفة إتباع برنامج في إدارة المخاطر غير كاف أو غير ملائم وقد ينتج عن ذلك تحمل تكاليف ضخمة جدا ناتجة عن الخسائر الكبيرة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة في ظل برنامج غير كاف أو غير ملائم لذلك يجب أن يكون الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو حماية كافة أنشطة المؤسسة للتأكد من عدم وجود أخطار صافية أو خسائر متوقعة تعيق من تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا الهدف يضمن أمرين هما:
 - تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن أن تعيق المؤسسة من أداء أنشطتها المختلفة أو ينتج عنها إفلاس.
 - حماية العاملين بالمؤسسة من أخطار الأشخاص مثل الوفاة أو الإصابة أو المرض، أما إعتبارات التكلفة وكفاءة استخدام الموارد أو تكوين علاقات عامة جيدة فيجب النظر إليها على أنها أهداف فرعية لإدارة المخاطر وليست أهداف أساسية.¹

1- شقيري نوري موسى واخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 31.

2- تحديد أو إكتشاف الخطر: ويتم ذلك من خلال وجود إدارة داخل المشروع "إدارة المخاطر" وتقوم هذه الإدارة بدراسة أوجه النشاط المختلفة بالمشروع من إنتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل وإختيار العاملين وتدريبهم وذلك بهدف إكتشاف الأخطار التي يتعرض لها المشروع، ولتسهيل عملية إكتشاف الخطر بالمشروع تقوم إدارة المخاطر بإعداد تبويب شامل للأخطار المختلفة التي يتوقع أن يواجهها المشروع من مراحل نشاطه المختلفة، وقد يتم التبويب على أساس موضوع الخسارة أي الخطر (كأخطارالأشخاص، وأخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية) أو نوع الخطر (كالأخطار المباشرة، والأخطار الغير المباشرة) بالإضافة إلى تبويب لمسميات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأهمية الخطر والطرق المختلفة لمواجهته ويتم ذلك في المشروعات الكبيرة عن طريق إعداد دليل للخطر "Risk Code" يتضمن توضيح الأخطار حسب نوعيتها وبيانات تفصيلية أخرى عن مسببات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأنواع الخسائر وأنسب الطرق لمواجهتها ومن خلال الدليل تختار الإدارة ما يتناسب مع حالها.¹

3- تقييم الأخطار: بعد القيام بتحديد الأخطار التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة تأتي مرحلة أخرى في مخطط إدارة المخاطر تعتبر مكملة لسابقتها، والتي يمكن من خلالها إجراء تقييم مادي للأضرار والخسارة المترتبة على التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة، فقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة وكذا المتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والإقتصادية والبيئية وإهتمامات أصحاب المصلحة، فعملية تقييم الخطر وقياسه هي تحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو إحتمال وقوعه، ومن بين مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة والقرارات التي يحتمل أن تسبب أضرارا أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة.²

بعد أن يتم التعرف على المخاطر فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس الخطر التي تم إعدادها بواسطة المؤسسة، مقاييس الخطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والإقتصادية والبيئية، وإهتمامات أصحاب المصلحة لذلك يستخدم تقييم الخطر لإتخاذ قرارات إتجاه الأخطار ذات الأهمية وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته.

المخاطرة التي تنطوي على خسارة من شأنها أن تؤدي إلى كارثة مالية، لذلك يجب ترتيب المخاطر في صورة تصنيف عام بدلا من ترتيبها عدديا على سبيل المثال:

- المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم سوف ينتج عنه الإفلاس.

- المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس ولكنها سوف تلم المؤسسة على الإقتراض لمواصلة العمليات.

1 - نفس المرجع السابق، ص: 31-32.

2 - عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 17، ص: 49، على الرابط الإلكتروني: dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/676/1/bouzidi_lamdjad.pdf.

بتاريخ: 2024/02/18، على الساعة: 20:42h.

- المخاطر غير الهامة: ظروف التعرف على المخاطر التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة إعتقادا على الأصول الحالية للمؤسسة أو دخلها دون أن يتسبب في ضائقة مالية.¹
تتص عملية تقييم المخاطر على قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر واحتمال حدوث الخطر، وصنف كل من الإحتمال والتأثير كالتالي: عالي، متوسط، منخفض، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(05): تقييم درجات الخطر

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	عالي	متوسط	منخفض جدا

المصدر: عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص54، على الرابط الإلكتروني: [Abdelli-Latifa.mag.pdf \(univ-tlemcen.dz\)](http://Abdelli-Latifa.mag.pdf)، بتاريخ: 2024/02/19، على الساعة: 12:12h.

4- تحديد البدائل وإختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر: بعد تحديد الأخطار وقياسها تأتي مرحلة إختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة، وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع الأخطار التي تواجه الفرد أو المؤسسة هما:²

مدخل التحكم في الخطر فيركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر، بينما مدخل تحويل الخطر فيركز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الأخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر. وتعد هذه المرحلة من مراحل إدارة المخاطر بمثابة مشكلة إتخاذ قرار حيث يجب على مدير المخاطر إتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحيانا قد يوجد خطة مسبقة للتعامل مع الأخطار المختلفة أو معيار لإختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسؤولا عن إدارة برنامج إدارة المخاطر أكثر من كونه صانع قرار، ولإتخاذ قرار إختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فإن مدير المخاطر يأخذ في الإعتبار إحتمال وقوع الخسارة، وحجم الخسارة المادية المحتملة، والعوامل المساعدة للخطر، والموارد المتاحة لمواجهة الخسارة إذا تحققت ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة.

5- تنفيذ القرار: ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر، يجب إستخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين، وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الإحتفاظ به.³

1 - عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص: 54.

2 - شقيري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص: 33.

3 - فرج خير الله، مرجع سابق، ص: 72.

6- التقييم والمراجعة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط، وإستخدام المعرفة المتوفرة لإتخاذ قرارات مختلفة، يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:¹

- من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة؛
- من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثالا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

المبحث الثاني: علاقة بيئة إدارة المخاطر بتنفيذ الخطة الإستراتيجية

تلعب إدارة المخاطر دورا أساسيا وجوهريا في عملية تنفيذ الإستراتيجية بإعتبارها تعمل على الإكتشاف المبكر للمخاطر والتهديدات التي تواجه بيئة المؤسسة، وهذا هو الدور الذي تلعبه الطرق المساعدة في صياغة الإستراتيجية المناسبة من خلال بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بإستخدام كافة الوسائل والطرق لتحديد الاتجاهات الضرورية والعمل على تقليل المخاطر وتجنب الوقوع فيها مستقبلا.

المطلب الأول: وظائف إدارة المخاطر والإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية

إن الجزء الجوهرى والأساسي من إدارة المخاطر والإدارة العليا يتمثل في تصميم وتنفيذ مهام من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة وتحقيق أهداف إستراتيجية على المدى الطويل.

أولا: مهام إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

يعتبر الهدف العام لكافة الوحدات الإدارية هو تحقيق نجاح الهدف الذي من أجله تم تكوين المؤسسة.

1- فلسفة إدارة المخاطر

إن فلسفة إدارة المخاطر يجب أن تكون حالة واحدة واضحة وهي أين المؤسسة من مفهوم المخاطر وإدارته وغالبا ما يعبر عنه بقائمة إدارة المخاطر حيث يتبين معنى ذلك لاحقا والاشارة لفلسفة المؤسسة نحو المخاطر يحقق معه العديد من الفوائد:²

- يعني أن أهداف إدارة الخطر في الأمد الطويل قد تم التفكير بخصوصها أو تبلورت بالنسبة للمؤسسة فيعني أن المؤسسة قد صرحت بما تعتقده المدخل الأفضل للمعلومات التي لديها بهذا الأسلوب يعني أن المؤسسة اتجاها موجبا نحو الخطر بلا من الاستجابة كرد فعل للخطر عندما تظهر الحاجة لذلك؛

- الإعلان عن فلسفة تركز على أعمال قسم إدارة المخاطر فمن المحتمل أن تكون المؤسسة قد أعلنت فلسفتها في أوجه عدة بدءا من التسويق إلى تصميم المنتج، الاستثمار إلى التنوع وإحلال فلسفة إدارة المخاطر وبنفس الوقت مع أوقات أخرى ذات العلاقة سيؤدي ذلك إلى إبراز نظرة إدارة المخاطر ويحقق معه زيادة الوعي عن الخطر ذاته؛

1 - نفس المرجع السابق، ص: 72.

2- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص: 24-25.

- هذه الفلسفة يمكن أن تصبح علامة اهتداء من أجل قياس فعالية مدير الخطة وقسمه، وحيث لا توجد فلسفة معروفة فإنه من الصعوبة لمدير الخطر أو مساعديه معرفة فيما إذا كانت واجباتهم أو أدائهم ضمن مستويات مرضية إن واجب قياس الفعالية سيصبح عندئذ غير موضوعي وبناء على قرارات شخصية؛
- إن هذه الفلسفة المعلن عنها ستمثل وجهة نظر المؤسسة تجاه إدارة المخاطر ويعتبر أمر ضروري للتخطيط الطويل الأجل إذا رغبت المؤسسة بهذا النوع من التخطيط وكتحول لإدارة المخاطر ضمن المؤسسة ككل، وفلسفة دائمية لا تعني الدائمة الخالية من المرونة ولكن بمعنى أنها وجهة نظر المؤسسة أن يعمر العمل أو الاستخدام مقارنة بالأفراد؛
- إن تكوين فلسفة يجب أن تتضمن عددا من التنفيذيين في المؤسسة، فالعمل يمكن أن يكون يمثل علاقات عامة جيدة لقسم إدارة المخاطر.

2- هيكل وموقع إدارة المخاطر

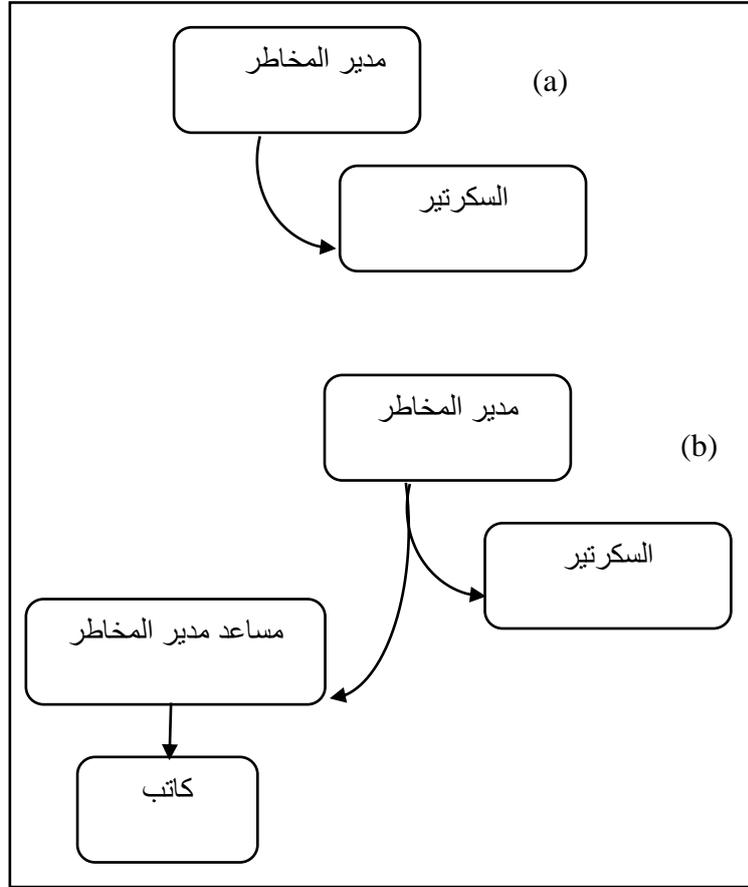
- إن واجبات مدير المخاطر وقسم إدارة المخاطر قد تتجز من قبل شخص كفرد واحد في عدة مؤسسات، وسننظر الآن إلى قسم إدارة المخاطر ضمن هيكل المؤسسة بصورة عامة فهذا القسم كغيره من الأقسام الأخرى له هيكله الخاص به ومركزه ضمن هيكل المؤسسة وقد يتخذ قسم إدارة المخاطر ومركزه ضمن التنظيم.¹

2-1- هيكل إدارة المخاطر

- لا يوجد نموذج معين لهيكل قسم إدارة المخاطر حيث كهيكل معين يعتمد بصورة كلية على التنظيم ذاته، فأقسام إدارة الخطر تختلف فيما بينها من حيث الحجم فقد تتكون من شخص واحد ولغاية 60 شخصا في مؤسسات أخرى أو أكثر، ولهذا لا يمكن القول أن النموذج هيكل واحد فقط يمكن تكوينه، وهناك اثنان من الهياكل وفي ما يلي النموذج الأول للهيكل إدارة المخاطر.

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 30-32.

الشكل رقم (07): هيكل رقم "1" قسم إدارة المخاطر

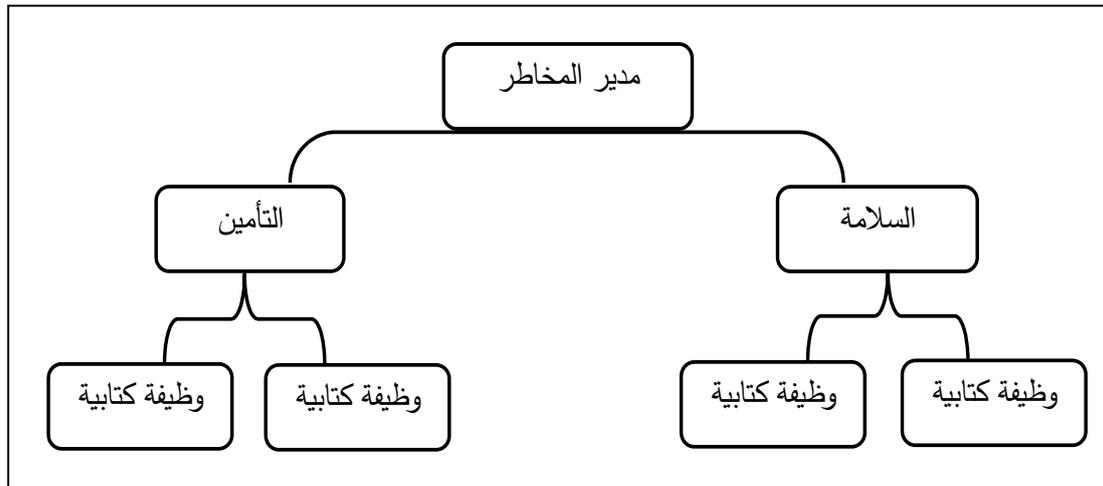


المصدر: خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 31.

من خلال الشكل رقم (07) يمكن إدراج الشرح التالي:

فالهيكل في الجزء (a) يمثل القسم وشخص واحد مسؤول عنه وهذا الشخص يقوم بالتوفيق بين وظيفة إدارة المخاطر والسكرتارية للمساعدة أما الجزء (b) فيظهر هناك شخصان وبعض المساعدين الإداريين وفي هيكل كهذا ليس من الضروري أن نفكر بمؤسسة صغيرة فهناك بعض المؤسسات الكبيرة التي تفضل تنظيم خدماتها المركزية مثل إدارة الخطر وبهذا الأسلوب فلديها قسم صغير لحل الكثير من الأعمال حيث يتم القيام بهذه الأعمال من قبل مجموعة من الأشخاص في داخل المؤسسة فمثلا عمل التأمين يتم من قبل أحد السماسرة ولكن عمل السلامة فعن طريق الاستشارة، والسيطرة على الخسائر فقد تتم عن طريق شراء خدمة ولهذا الأسلوب فوائده وأضراره ولكن فلسفة كهذه ينتج عنها أن وظيفة إدارة الخطر من داخل المؤسسة التي تحتاجها تكون صغيرة جدا وتمثل النموذج الثاني في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): هيكل رقم "2" قسم إدارة المخاطر



المصدر: خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009،

ص: 32.

من خلال الشكل رقم (08) يمكن إدراج الشرح التالي:

الهيكل في الشكل (08) يختلف بعض الشيء عن هيكل الشكل (07) حيث يظهر الفصل بين وظيفة التأمين عن وظيفة السلامة، والنقطة الرئيسية التي يراد توضيحها هنا هو إمكانية تحديد تصورات محددة رئيسية عن إدارة المخاطر تكون بمثابة وحدات ضمن القسم بصورة عامة، وفائدة القيام بذلك هو احتمال إمكانية بيان مستوى المسؤولية إذا كانت الوحدات واضحة خلال الهيكل كاملاً، يتمكن مدير المخاطر من وضع الأهداف لكل وحدة ومراقبة التقدم في كل حالة وبصورة أفضل ولو قليلاً مقارنة بأخذ كافة الوظائف كمجموعة مرة واحدة أما الضرر الرئيسي فهو الحاجة لأوراق عمل أكثر وتتطلب إدارة فاعلة، وقد تم الفصل بين وظائف التأمين والسلامة ويعني أن أفراد مختلفين في المؤسسة قادرين على القيام بواجباتها الخاصة وكل وحدة لها كادرها الكتابي المساعد والمسؤول عن رفع التقارير من خلال مدير المخاطر.

2-2- موقع إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر على أنها: "النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وبشكل أدق هي: عملية تحديد وقياس السيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة"¹، و تعرف أيضاً بأنها: "طريقة علمية منظمة للتعامل مع الخطر الذي يواجه المؤسسات أو الأشخاص ويؤدي إلى إحصائية الخسارة بهدف حماية موارد الدخل والتحكم في الأخطار والحد من وقوعها والإقلال من حجمها بهدف

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة،

ضمن استمرارية العمل وبلوغ أقصى درجة من عدم التوقف¹، في حالة عدم تطبيق قائمة لإدارة المخاطر فالفلسفة الملائمة لن تكون فعالة، فإذا قام قسم إدارة المخاطر وكان ضمن المستويات العليا في المؤسسة من قبل مدير القسم بإعداد تقريره بمستوى عال فإن الوظيفة كاملة تعتبر ذات قوة حقيقية وهذا يساعد في تطبيق السياسة ويتطلب ذلك السلطة التي تساعد مدير المخاطر من وقت لآخر، وفي إحدى الدراسات التي أعدت في بريطانيا في عام 1989 بخصوص الجهة التي يرفعون إليها تقاريرهم تبين أن بعضهم يتخطى حدوده كانت إجابتهم كالآتي:²

- نسبة 52% يرفعون تقاريرهم إلى مستويات مجلس الإدارة.
- نسبة 29% يرفعون تقاريرهم من خلال السكرتارية.
- نسبة 51% يرفعون تقاريرهم من خلال المدير المالي.
- نسبة 11% يرفعون تقاريرهم إلى المشرفين.

وهذه الإجابات تؤيد حالة قيام معظم الأقسام بالتبليغ عند المستويات العليا في المؤسسة، وفي نسبة كبيرة منها فإن التقارير تقدم عن طريق المنفذ المالي بدلا من المشرفين على الإنتاج، وكل من يعمل في المؤسسات يقدر أهمية ودور الوظيفة المالية والأشخاص الذين يديرونها في النهاية فإن إدارة الخطر تمثل أداة واحدة فقط لمساعدة المؤسسة في تحقيق هدفها الربحي وبالتالي فإن المنفعة والتكاليف في شكل مالي مهمة، وبالتالي يستنتج أن مدير المخاطر كسائر مدراء الأقسام الأخرى وهو عرضة لكافة المعايير التي يقيم على أساسها المدراء، إن نظام إدارة المخاطر له مظاهر تقنية بمعنى آخر مثل بقية نظم الإدارات الأخرى له تقنياته وأساليبه المختلفة ولكن الأمر المهم أن يقوم مدير المخاطر بالإدارة.

3- مهام إدارة المخاطر

يمكن التعرف على وظائف إدارة المخاطر من خلال معرفة الوظائف التي يؤديها مدير الخطر وهذا المدير يعتبر الهيئة الإدارية التي تضع الخطط والاستراتيجيات المدروسة بكفاءة عالية وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوث الخطر أو الحد من تعاضم الخسائر وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لوسائل الحماية والأمان ويقوم مدير الخطر من خلال إدارة الأخطار بالوظائف التالية:³

3-1- تحديد واكتشاف الخطر: يعتبر اكتشاف الخطر والتعرف عليه من أهم المراحل وأصعبها التي يمر بها مدير الخطر، لأنه يعمل على اكتشاف الخطر ويتعامل معه مستعينا بأقصى دراية ممكنة مستخدما أفضل الوسائل المانعة لحدوثه أو التخفيف من حدة تفاعله.

1- المهدي ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2013، ص: 95، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/4/1/55989>، بتاريخ 2024/04/24، على الساعة: 20:37h.

2- خالد وهيب الراوي، مرجع السابق، ص: 33-34.

3- زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 27-29.

3-2- تحديد الأهداف: يشترك مدير إدارة المخاطر مع الإدارة العليا في تحديد وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ومن خلال ذلك يحدد برنامج الأمان والحماية، فإذا كان هدف الوحدة الإنتاجية هو الإستغلال الأمثل لطاقة الإنتاج فإن مدير الأخطار يحدد برنامج التدريب والإعداد والصيانة وصولاً إلى تحقيق هدف المشروع إن أفضل دور لإدارة المخاطر يؤدي إلى إحداث إرتبكات كبيرة تؤدي إلى إنحراف في مسار خطة المشروع وتوليد المخاطر وعدم تحقيق الأهداف المخطط لبلوغها.

3-3- قياس الأخطاء: يمكن ترجمة الأخطاء بقياس مدى الخسارة المادية وآثارها المترتبة على الوحدة الاقتصادية فإذا كان إحتمال الخطر كبيراً قد يؤدي إلى هلاك معظم عناصر المشروع مثل هذا الأخطار يقتضي التعامل معها بأقصى دراية ممكنة، وباستخدام كل وسائل الحماية المتاحة للتحكم به قبل ولادته أو السيطرة عليه بأساليب قادرة على تقليص حجم الخسائر إلى أدنى تكلفة مادية ممكنة، أما إذا كانت الخسائر الناجمة عن تحقق ظاهرة الخطر ستكون ضئيلة، فيمكن التحكم بها بأبسط الطرق وكذلك سيتم السيطرة عليها بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة.

3-4- المفاضلة لإختيار أفضل وسائل لإدارة المخاطر: يمكن إختيار طريقة أو أكثر من وسائل إدارة المخاطر التالية وطبقاً لظروف كل حالة من حالات الخطر المحتملة وهي تجنب الخطر، منع أو تقليل الخطر، تجنب عبء الخطر.

3-5- تنفيذ برنامج الخطر: بعد أن يقوم مدير الخطر بإكتشاف ووصف الأخطار وقياسها وتحديد السياسة المناسبة لإدارة كل خطر وعليه بعد ذلك أن يحتاط للأخطار الإحتمالية فإذا كان التأمين هو الوسيلة المناسبة فعليه أن يقرر فوراً شراء التأمين الكامل لإستيعاب الأخطار الإحتمالية أو إقرار الوسائل والأساليب اللازمة لمواجهة الأخطار وتنفيذ الإجراءات الوقائية في كافة وحدات المشروع.

3-6- تقييم ومراجعة برنامج الخطر: إن إجراء المراجعة الدورية والمستمرة على برنامج الخطر والذي يتضمن وصف الخطر وقياسه وإختيار الوسائل المناسبة لإدارته يترتب عليه تحسين الأداء في أسلوب إدارة الخطر.

ثانياً: مهام الإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية وفلسفة التخطيط الإستراتيجي

من أهم المهام والوظائف للإدارة العليا القيام بالتخطيط الإستراتيجي، قد يكون ذلك بإتباع فلسفات التخطيط الإستراتيجي.

1- مهام الإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر الإدارة العليا في كافة المؤسسات هي المسؤول الرئيسي عن عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المؤسسة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية طبقاً للأسلوب المتبع في المؤسسة وعادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:¹

1- موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 37-38.

1-1- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية، وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح وطريقة الأعمال في القسم ومدى موثمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

1-2- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: يرتبط هذا الأسلوب بالمؤسسات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المؤسسات بعملية التخطيط الإستراتيجي، ذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها، وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات الفرعية والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط في ضوءها، وبعدها تراجع الخطط من قبل الإدارة العليا ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.

1-3- المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى: هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المؤسسات الكبرى ووفقاً لهذين الأسلوبين، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

1-4- أسلوب فريق التخطيط: تعتمد المؤسسة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بخطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمؤسسة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى، وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

ويجري استخدام أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى وأسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل وأسلوب المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى عادة في داخل المؤسسة أما أسلوب فريق التخطيط فيمكن أن يتم عن طريق مؤسسة أو فريق من الخارج، ويكون في هذه الحالة متخصصاً. وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية هما:

1-4-1- أسلوب الاعتماد على الحدس: وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية مستنداً إلى خبراته ومهاراته الشخصية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عادة عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود.

1-4-2- أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي: هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث والدراسات المسبقة، وتسفر عملية التخطيط في النهاية عن خطط مكتوبة. وهناك مهام أخرى تتمثل في:

إن الإدارة العليا هي المصدر النهائي للسلطة وتدير أهداف المؤسسة وسياساتها، يكون النشاط الرئيسي لهذا المستوى من الإدارة في التخطيط وتنسيق الوظائف، ويتلخص مهام الإدارة العليا على النحو الآتي:

- الإدارة العليا تضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة.

- تصدر التعليمات اللازمة لإعداد قسم الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية.¹
 - تعمل الإدارة العليا في أي مؤسسة على وضع الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى مثل الخطة الخمسية أو العشرية، أي وضع خطط لما ستكون عليه المؤسسة من الآن ولغاية خمسة أو عشرة سنوات، حيث أن هذه العملية تسمى بالتخطيط الاستراتيجي والذي يهدف إلى وضع الأهداف التي تتعلق بالمؤسسة لسنتين أو ثلاثة أو خمسة أو حتى عشرة سنوات وتتم فيها أيضا وضع السياسات المتعلقة بالعمل التجاري مثل نظام البيع والشراء والعقود ونظام التعاقد مع الموظفين ونظام العقاب والمكافأة وغيرها من سياسات المؤسسة، حيث أن هذا التخطيط عادة يتعلق بشكل أساسي بوضع المؤسسة أو المشروع بشكل عام وليس لكل قسم أو دائرة منفردة.
 - إن أعضاء الإدارة العليا هم المسؤولون عن عملية التخطيط الاستراتيجي أو التكتيكي ويعني كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يتضمن وضع خطط قصيرة المدى يمكن أن يصل مداها إلى سنة واحدة.²
- وهناك مهام أخرى نوجزها في ما يلي:

- يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمؤسسة ككل.

- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل والتي من أهمها توافر التفكير الاستراتيجي حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة، من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

1- سعيد جندب العلوي، صالح جندب العلوي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2019، ص: 14، على الرابط الإلكتروني: [التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين](#) ... - د . سعيد جندب العلوي ، أ . صالح جندب العلوي Google Livres - ، بتاريخ: 2024/04/18، على الساعة: 12:41h.

2 - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 115.

- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن يكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.¹

كما أن هناك مهام أخرى للإدارة العليا تتمثل في:

الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن الإدارة الإستراتيجية الناجحة وتتمثل بعض الأدوار والمسؤوليات في:²

1-5- مسؤولية رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو المفوض CEO: من بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة ما يلي:

- توفير المناخ الملائم لعملية الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر مسؤوليته الأولى حتى وإن تم تفويض جزء منها للآخرين؛

- التأكد من أن تصميم العملية مناسب ويتلاءم مع الخصائص الفريدة للمؤسسة؛

تحديد ما إذا كان هناك حاجة لوجود مخطط (شخص تكون مسؤوليته التخطيط فقط) للمؤسسة أم لا، وإذا كان هناك حاجة يجب تعيين مخطط (مخططين)؛

- المشاركة في التخطيط؛

- الاجتماع بالمديرين لوضع الخطط والتأكد من التقييم الملائم لها؛

- تقديم تقرير المجلس الإدارة عن عملية الإدارة الإستراتيجية ككل.

1-6- مسؤولية المخطط: وتتلخص مسؤوليته في التنسيق بين الخطط الفرعية والمساهمة في وضع نظام التخطيط للإدارة العليا، وإعداد تحليل الدراسة البيئية، وتنمية أو تطوير خطط المنظمة ككل والخاص مثلاً بالتنوع أو الاندماج أو تملك منظمات أخرى ... إلخ.

1-7- مسؤولية المديرين التنفيذيين: إن فهم عملية الإدارة الإستراتيجية تعتبر الحد الأدنى لمسؤولية هؤلاء المديرين، فضلاً عن مسؤوليتهم أيضاً عن توفير أو وضع النظم المناسبة لتسهيل وتنفيذ عملياتها ونواتجها،

1- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:94، على الرابط الإلكتروني: [إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها - زيد منير عبوي Google - Livres](#)، بتاريخ: 2024/04/18، على الساعة: 14:07h.

2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:79.

*CEO : C : chief ,E :Executive, O :Officer

وتزويد المسؤولين عن عملية الإدارة الإستراتيجية بالمعلومات اللازمة، يضاف إلى هذا مسؤوليتهم عن تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تصميم الاستراتيجيات الوظيفية المناسبة.

1-8- مسؤولية مجلس الإدارة: على الرغم من أن تصميم الاستراتيجيات ليس من مسؤولية مجلس الإدارة فلا شك أن تأييده للعملية ذاتها يضيف الكثير، كما أن المجلس يكون مسؤولاً عن المراجعة الدورية للاستراتيجيات حتى وإن لم يشارك المجلس ككل في وضعها كالمجلس يجب أن يستخدم الاستراتيجيات كإطار مرجعي للقرارات التي يتخذها، ويجب عليه المشاركة في تحمل الأخطار الناجمة عن تطبيق أو تبني الاستراتيجيات حتى وإن كان بعض أعضائه لم يشاركوا في وضعها، ويمكن للمجلس أيضاً طرح الكثير من التساؤلات أو القيام بتقييم المقترحات المقدمة بشأن الاستراتيجيات الواجب تبنيها.

2- فلسفة التخطيط الاستراتيجي

يمكن إيجاز فلسفات التخطيط الاستراتيجي كالآتي:¹

2-1- فلسفة الأمتلية: لقد تم تطوير هذه الفلسفة من قبل الاقتصاديين والصناعيين ورجال الأعمال ولاحقاً عززت هذه الفلسفة بمبادئ الإدارة العلمية والتقليدية، وهي ترى أن تعظيم الأرباح، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الهدر إلى أقصى حد، وخفض التكاليف ضرورة حتمية من ضرورات الخطة، كما أنها تهتم بعمل أحسن ما يمكن عمله، وليس مجرد العمل الجيد والممتاز أو الكافي. تعتبر هذه الفلسفة أن الخيارات المعروضة أمام المؤسسة يمكن معرفتها وتحديد خصائصها وتقدير نتائجها بدقة وتتوفر لدى متخذ القرار القدرة والوسائل على القيام بذلك وبالتالي اختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل وإذا كانت هذه الفلسفة ممكنة التطبيق في ظل العمليات المحدودة والصغيرة، فإنها بالتأكيد لا تصلح للعمليات الإستراتيجية والضبابية غير الواضحة.

2-2- فلسفة التكيف: وهذه الفلسفة ترى ضرورة استجابة المؤسسة للتغيرات في بيئة أعمالها الخارجية ووضعها الداخلي وضرورة تكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً لهذا التغير، إن خاصية المرونة ميزة أساسية في هذه الفلسفة، حيث تجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية بنجاح.

2-3- فلسفة الرضا: عرفت هذه الفلسفة بفلسفة الرضا لكونها تقوم على أساس عمل الشيء جيداً وبما فيه الكفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله إن كونه البيئية واسعة ومعقدة. وإن متخذ القرار محدود الوسائل والقدرات والإمكانات ووجود العديد من الأطراف ذات المصلحة المختلفة في أهدافها وتوجهاتها والتي يفترض أن يشملها القرار فإن هذه الأمور أنت إلى ضرورة العمل ضمن بدائل محدودة وممكنة، وعلى الإدارة أن تتخذ البديل الرضي لجميع هذه القيود والمحددات وليس البديل الأمثل.

1- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 22-25.

ثالثاً: المهام المشتركة بين وظيفة إدارة المخاطر والإدارة العليا

تعد إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار الاستراتيجي في أي مؤسسة، لذا تشارك كل من إدارة المخاطر والإدارة العليا في العديد من المهام لضمان تحقيق أهداف المؤسسة مع تقليل المخاطر على المدى الطويل ومن هذه المهام ما يلي:

1- تحديد الأهداف: يشترك مدير إدارة المخاطر مع الإدارة العليا في تحديد وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ومن خلال ذلك يحدد برنامج الأمان والحماية، فإذا كان هدف الوحدة الإنتاجية هو الإستغلال الأمثل لطاقة الإنتاج فإن مدير الأخطار يحدد برنامج التدريب والإعداد والصيانة وصولاً إلى تحقيق هدف المشروع أن أفضل دور لإدارة المخاطر يؤدي إلى إحداث إرتباكات كبيرة تؤدي إلى إنحراف في مسار خطة المشروع وتوليد المخاطر وعدم تحقيق الأهداف المخطط لبلوغها.

2- تحليل البيئة الخارجية: يشترك مدير إدارة المخاطر مع الإدارة العليا في تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة ونظراً للإحساس بأهمية إستشراف المستقبل فنجد محاولة التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

المطلب الثاني: بيانات إدارة المخاطر والخطة الإستراتيجية

تكون المؤسسة دائماً عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد الخسائر والفشل في تحقيق وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للوصول للأهداف المطلوبة، وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس للبيئة المتواجدة بها المؤسسة.

أولاً: بيئة المخاطر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

تقوم إدارة المخاطر بالمؤسسة بتحديد البيئة التي يدرك تواجد المخاطر فيها، وتستجيب لها إدارة المخاطر لتعريف المجازفات والتهديدات وفهمها، وتحليل المخاطر وتكون إحدى طرق هيكلية البيئة على المستوى التنظيمي عن طريق الإشارة إلى البيئات الداخلية والخارجية للتنظيم، وتغيراتها ويمكن لإدارة المخاطر التركيز على المكونات الأساسية للبيئتين الداخلية والخارجية بما يضمن تنفيذ الإستراتيجية من خلال العناصر التالية:¹

1- البيئة الداخلية: من خلال ما يلي:

- الهياكل التنظيمية للمؤسسة؛
- موارد المؤسسة؛
- ثقافة المؤسسة؛
- نقاط القوة بالمؤسسة؛

1- الان وارنج، أيانجليندون، إدارة المخاطر، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص:47.

- الخيارات الإستراتيجية بالمؤسسة؛
- التحفيزات بالمؤسسة.
- 2- البيئة الخارجية:** من خلال ما يلي:
- الاقتصاديات، والأسواق؛
- السياسات العامة، والتشريع والقوانين؛
- المناخ الاجتماعي، والتاريخي والسياسي؛
- الظروف الطبيعية، والمناخ الطبيعي؛
- التقنية والتكنولوجيا.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة المخاطر وإستغلالها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية

هناك خمس طرق أساسية للتعامل مع المخاطر بصفة عامة ويمكن إسقاطها على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتتمثل في:¹

- 1- تجنب المخاطر:** تقوم إدارة المخاطر بوضع التقارير المتعلقة بالمخاطر المحتملة للبيئتين الداخلية والخارجية ومن ثم تدعو كل المستويات الإدارية إلى تجنب المخاطر بالكامل.
- 2- نقل المخاطر:** إذا ليس هناك فرصة من منع المخاطر، تدعو إدارة المخاطر الجهات المسؤولة إلى تأمين هذه المخاطر أو القيام بعمل عقود فرعية من الباطن لها، هذا يعني تكلفة مادية أكبر للقيام بذلك، وذلك يعد مشكلة تتشاور فيها إدارة المخاطر مع الإدارة العليا.
- 3- إحتجاز المخاطر:** عادة يجب على المؤسسات أن تتخذ خطوات لتمييز المخاطر وتقييمها من ناحية إحتمايتها وأثرها على أنشطتها من خلال وظيفة إدارة المخاطر وقرار إحتجاز الخطر ربما كنتيجة للنظر إليه من منظور مصفوفة المخاطر يكون من خلال مساهمة الجهات المنفذة للإستراتيجية في جميع المستويات الإدارية.
- 4- إختزال المخاطر:** إن إدارة المخاطر هنا يمكنها اللجوء إلى أسلوبين في هذا الصدد أحدهما هو استخدام أسلوب التمسك بالهدف لمحاولة إختزال احتمالية حدوث الخطر عند التنفيذ الإستراتيجي، والثاني هو التعامل مع الأثر ومن ثم لدينا مدى من الخيارات على مستويات مختلفة لابد أن الجهد المبذول للتمسك بالهدف أو للتخفيف من الخطر لا يعادل بأي حال مستوى الوقاية المنشود فعلاً.

ثالثاً: إختيار السياسة المناسبة لإدارة المخاطر

تتوقف عملية تحديد الطريقة المناسبة لإدارة المخاطر على طبيعة الخطر من ناحية وعلى طبيعة الظروف المحيطة بمتخذ القرار سواء من حيث مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية والفنية من ناحية أخرى أو على الخصائص المميزة له وما إذا كان متفائلاً أم متشائماً أو واقعياً من ناحية ثالثة، واختيار السياسة

1- ادوارد بورودزكييس، إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 127.

المناسبة سوف يعتمد بدرجة كبيرة على كل من معدل تكرار الخسارة وحجم الخسارة المالية المتوقعة ويتضح ذلك من مصفوفة إدارة المخاطر التالية:

الشكل رقم: (09): مصفوفة إدارة المخاطر

		التكرار	
		مرتفع	منخفض
الخطورة	مرتفعة	تجنب	نقل الحد من الخسارة
	منخفضة	الاحتفاظ بمنع الخسارة	احتفاظ

المصدر: عيد أحمد أبو بكر، إدارة أخطار شركات التأمين (أخطار الاكتتاب، أخطار الاستثمار)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص:241.

من خلال الشكل رقم (09) يمكن إدراج الشرح التالي:

- إذا كان معدل تكرار حدوث الخطر مرتفع وحجم الخسارة المتوقعة مرتفعا فإن أفضل وسيلة لإدارة الخطر هي تجنب الخطر؛
- إذا كان معدل تكرار حدوث الخطر منخفض وحجم الخسارة المتوقعة مرتفع فإن أفضل وسيلة لإدارة الخطر هي تخفيض الخسارة أو نقل الخطر؛
- إذا كان معدل تكرار حدوث الخطر مرتفع وحجم الخسارة المتوقعة منخفض فإن أفضل وسيلة لإدارة الخطر هي منع الخسارة أو الاحتفاظ بالخطر؛
- إذا كان معدل تكرار حدوث الخطر منخفض وحجم الخسارة المتوقعة منخفض فإن أفضل وسيلة لإدارة الخطر هي الاحتفاظ بالخطر¹.

رابعاً: سياسة التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المخاطر

إن من سياسة المؤسسة هو الأخذ بكافة الخطوات في إدارة المخاطر للتأكد من عدم تأثر المؤسسة من الناحيتين المالية والتشغيلية.

ولاتباع هذه الفلسفة فإن من سياسة المؤسسة ما يلي:

- تحديد تلك الأنشطة التي تسبب احتمال خسائر أحداث إنتاجية؛
- قياس تأثير خسائر الأحداث الإنتاجية المحتملة على المؤسسة وفروعها؛

1- عيد احمد أبو بكر، مرجع سابق، ص:240.

- اتخاذ الخطوات المالية وغيرها المعقولة لتجنب أو تخفيض تأثير الخسائر المحتملة؛
- شراء التأمين لهذه المخاطر والتي لا يمكن تجنبها أو تقليلها لأدنى مستوى ممكن ودائما احتجاز الخطر عندما يكون محبذا من الناحية الاقتصادية؛
- تحديد الأنشطة، قياس التأثير اتخاذ الخطوات الملائمة وشراء التأمين وكل هذه الأنشطة لها علاقة بعمل القسم وعليه فإن القائمة مركزة الأهداف.¹

1- فاعلية إدارة المخاطر في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة:

إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة، مما يجعلها تتطلب مشاركة وتجنيد كبير وواسع للموارد، وتنفيذ الإستراتيجية يستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، لذلك تقوم إدارة المخاطر بوضع دليل للمخاطر بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسارة المتوقعة ليسهل عملية إدارتها ويزيد من فعاليتها وذلك يفرض على المؤسسات ضرورة الإهتمام بجميع العوامل والتي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها لتحقيق خططها الإستراتيجية مثل تبني ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والإستعداد لمواجهته، وكذا غرس مبادئ للتخلي بالمسؤولية إتجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة المخاطر عمل يومي يلازم كافة الفاعلين داخل المؤسسة²، يكون مدى إدارة المخاطر واسعا، ويعتمد على اختيار الأبعاد الرئيسية على وجهة نظر الفرد، والتي من المرجح أن تتأثر بتدريبه، ومؤهلاته وخبرته وعضويته في المجتمعات المهنية، فعادة ما يعترض تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المجازفات والتهديدات والتي تمثل من أهم الأشياء في إدارة المخاطر وتقليديا تستخدم المجازفة بالإرتباط مع الصحة والسلامة والبيئة، بينما يستخدم التهديد في العادة بالإرتباط مع الأمن ولا يوجد قواعد مقبولة بصورة شاملة لمثل هذه المصطلحات، ومع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئ وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد وهذه القواعد هي ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة وتطبق على مواقف المخاطرة ويمكن إيجاز هذه المبادئ في التالي:³

1-1- المبدأ الأول: لاتجازف بأكثر ماتستطيع تحمل خسارته

القاعدة الأولى والأهم في الثلاث قواعد هي "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" ورغم أن هذه القاعدة لا تقول بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أن المخاطر يجب القيام بشيء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة تحتفظ المؤسسة بإحتمال نشوء خسارة

1- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص:25.

2- بهلول نور الدين، كلاش مريم، دراسة إستطلاعية حول واقع وآفاق إدارة المخاطر المالية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، العدد:01، المجلد:09، سوق أهراس الجزائر، ص631، على الرابط

الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183181&ved>، بتاريخ:2024/03/24، على الساعة 12:30h.

3- لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص:36

من تلك المخاطر فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أن المخاطر لا يمكن الإحتفاظ بها.

إن العامل الأهم في تقرير أن المخاطر تتطلب عملاً محدداً هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة إقتصادياً حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الإحتفاظ لا يكون واقعياً والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تقاديبها، ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن الإحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية حيث يرتبط مستوى الإحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطاً بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة وإحتياجاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ وبالنسبة لكل مؤسسة يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الإحتياطات النقدية.

1-2- المبدأ الثاني فكر في الاحتمالات:

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفاً، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض لخسارة معينة ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطرة التي لا يمكن الإحتفاظ بها)، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفاً أم معتدلاً أم مرتفعاً جداً يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة.

إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر "فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملاً مهماً في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة ولكن أي مخاطرة؟ منطقياً استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر وهي تلك: "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته".

نفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر ألا يهمل الأخطار التي تكون احتمال وقوعها ضئيل جداً وأن يأخذها في الحسبان لأنها إذا وقعت قد تحدث أضراراً جسمية بالمؤسسة أثناء تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

1-3- المبدأ الثالث: لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

توفر القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تتطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فنقدم توجيهها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جداً فيها) ومع ذلك تظل فئة متبقية

من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى. تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول.

ينبغي عدم الاحتفاظ المخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الإحتفاظ. من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة في هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير فيما تمثل الخسارة المحتملة القليل. ورغم أن قاعدة "لا تخاطر بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها، إلا أن قاعدة "لا تخاطر بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى. ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد.

المطلب الثالث: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

بعد الإنتهاء من صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة يتجه اهتمام الإدارة العليا لعملية التنفيذ الاستراتيجي وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعة، وتعتبر عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من أهم المراحل، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى النجاح، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها.

أولاً: مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المؤسسة في عمليات التنفيذ، فبعد تقييم الجهود وحشد الموارد لتنفيذ الإستراتيجية عادة ما تختار إدارة المؤسسة مدخلا ملائما للتنفيذ قائما على تقييم مستوى التغيير المطلوب والهيكلي المعتمد وطبيعة الثقافة، قادت البحوث إلى خمس مداخل أساسية لتنفيذ الإستراتيجية كالاتي:

1- مدخل إعطاء الأوامر: في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الإستراتيجية، وربما يطورون إستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين وبعد صياغة الإستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة، وفي إطار هذا المدخل توجد العديد من الإشكالات تتمثل في كون هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ وبالتالي ظهور إشكالات كثيرة أثناء التنفيذ.

2- مدخل التغيير التنظيمي: يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الإستراتيجية من خلال إستيعاب بعض التغييرات فيها، وفي إطار هذا المدخل تركز الإدارة جهودا كبيرة معتقدة بإستخدام آليات وأساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ والوصول إلى الهدف. وعادة ما يشار إلى إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المنظمة، إن هذا المدخل يتطلب جهود كبيرة من المدراء خاصة وأنه يقع في إطار ترتيب العديد من المتغيرات وجعلها أكثر مرونة وإستجابة للتغيير وتنفيذ الإستراتيجية.

3- المدخل التعاوني: في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة إستراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ، ويلعب المدراء في إطار هذا المدخل دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة،

وكيفية مناقشة الأفكار في إطارها وعادة ما توجد لدى المؤسسات لجان دائمة في مجال وضع الخطط وتنفيذ الإستراتيجيات وفي إطار هذا المدخل يتم الحصول على معلومات مباشرة من العمليات وعرض وجهات كثيرة تساهم في تحسين عمليات الصياغة، كما أنها تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة، بالإضافة إلى الإلتزام بالتفاصيل أكثر من المدخلين السابقين، ومن المأخذ على هذا المدخل هو حقيقة التعاون في مجال صنع القرارات وإعتماد وجهات نظر عديدة خاصة إذا وضعت الإدارة العليا رقابة مركزية شديدة على هذه الإجراءات فهي تحاول أن تجد تمييز مصطنع بين التفكير والفعل يبني إشكالات سياسية من ناحية إلتزام العاملين في التنفيذ.

4- المدخل الثقافي: ويمثل توسيع وإغناء للمدخل التعاوني من خلال دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ، إن المدير في هذا المدخل يقود المؤسسة من خلال أنظمة إتصال فعالة ورؤية شاملة للمؤسسة يمكن أن تفسح مجالاً للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المنظمة وحالما تصاغ الإستراتيجية تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل اللازمة للإستراتيجية، ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية في إطار هذا المدخل كسر الحاجز بين المفكرين والمنفذين من خلال بناء نظام قيم مشترك في مؤسسة الأعمال، ورغم الميزات الكثيرة لهذا المدخل إلا أن الإشكالية الرئيسية هي إفتراض كون جميع العاملين في المؤسسة هم على قدر من الذكاء والتفاعل الإيجابي، بالإضافة إلى إحتياج هذا المدخل إلى وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم المشتركة.

5- مدخل النمو والتوسع: فالمدراء الذين يعتمدون هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى أن عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما، لذلك ترى الإدارة ، واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتحدي وتنفيذ روح الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية، وعادة ما تطور استراتيجيات في إطار هذا المدخل متحركة في البداية من المنفذين لها في المستويات الأدنى والمشرفين صعوداً إلى المستويات الأعلى لتأتي الإستراتيجية وكأنها حاصل جمع أفكار وروى الجميع، ولا يعني هذا عدم مشاركة الإدارة العليا بل يمكن أن يكون لها الدور الرئيسي في عمليات التقييم والحكم النهائي، ويقترح الباحثين هذا المدخل للتنفيذ والصياغة في المؤسسات الكبيرة بإعتباره يعطي ميزات كثيرة من ضمنها تشجيع الإدارة الوسطى للمساهمة بقوة في صياغة الإستراتيجية ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم، إن هذه الإستقلالية تزيد من تحفيزهم أثناء التنفيذ، تطور الإستراتيجيات من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحاً.

ثانياً: التفاعل بين التخطيط والتنفيذ

من خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ وبالعكس حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط، ففعالية التخطيط الإستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على فاعلية نظام المعلومات والاتصالات بالمؤسسة، فالإدارة على المستوى الإستراتيجي في حاجة إلى معلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومعلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة التي تنتمي إليها

المؤسسة ومعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف للتغيرات المستحدثة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام، إلا أنه يلاحظ أن المعلومات الرقابية التي ترفع للإدارة العليا تكون في شكل تقارير مركزة أو ملخصة لكل نتائج الأداء طبق للأهداف والمعايير والبرامج المحددة.

تعتبر الإدارة التنفيذية حلقة إتصال بين المستوى الإستراتيجي ومستوى التشغيل حيث تحول الخطط والبرامج متوسطة وقصيرة الأجل إلى أوامر وتعليمات وبرامج تشغيلية لمستوى التشغيل كما تستقبل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق المخطط ويقوم بتحليلها وتقييمها ويرفعها إلى الإدارة في شكل تقارير ملخصة وهكذا تستمر دورة تدفق المعلومات وإسترجاعها بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية بما يساعد على إستمرار المؤسسة وبقائها.¹

ثالثاً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال إدارة البيانات والمعلومات التي توفرها إدارة المخاطر

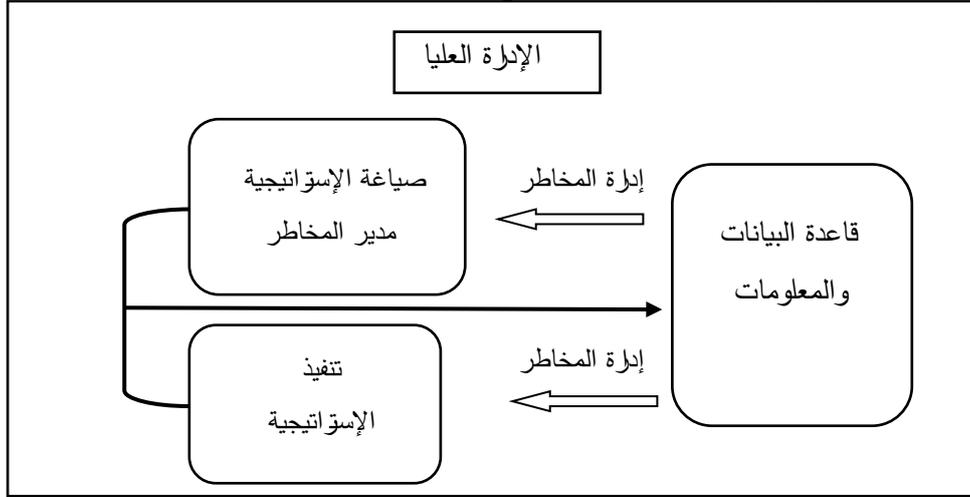
يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المراحل تشكل في تتابعها وعلاقتها بعضها أساساً متلازماً بحيث يؤدي أي ضعف في إحدى هذه المراحل أو إحدى حلقاتها الأصغر إلى ضعف في بناء الخطة وربما تعرضها إلى إخفاقات خلال التطبيق ومن المراحل المهمة التي تبنى عليها الخطة الإستراتيجية دراسة الحالة الراهنة، أي وضع المؤسسة خلال الفترة السابقة ووضعها الحالي بهدف اكتشاف القوى الدافعية فيها وهو ما يسمى دراسة البيئة الخارجية والداخلية ومن ثم تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها ونقاط القوة والضعف التي تكمن في القوى الذاتية لديها وهو ما يسمى بتحليل "SWOT" الذي يمكنها من تحديد وضعها الحالي وينطلق للمستقبل.

وتوفر إدارة المخاطر بالمؤسسة قاعدة بيانات متكاملة وكافية وفاعلة لديها وإدارة كفئة لهذه القاعدة بمقدورها تلبية متطلبات المخطط الاستراتيجي، وباقي الإدارات بالمؤسسة تقوم بتحضير الأسس اللازمة لبناء خطة المؤسسة. وعلى أساسه ما تقدم يتضح الترابط بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية الجيدة وبين قاعدة البيانات الواقية والإدارة الناجحة لهذه القاعدة من خلال إدارة المخاطر فهي قضايا متلازمة فبقدر ما تجهز قاعدة البيانات الخطة بما تحتاجه من معلومات فإن الخطة الإستراتيجية تفتح الآفاق المستقبلية أمام قاعدة البيانات للتوسع والتطور من خلال كشفها لأنشطة المنظمة خلال مرحلة التطبيق والمتابعة والتقييم، وهكذا تحدث التغذية المتبادلة بين الطرفين وتغدو قاعدة البيانات التي لا غنى عنها للتخطيط الإستراتيجي.²

1- نبيل حامد مرسى صقر، مرجع سابق، ص ص: 16-17.

2- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 58.

الشكل رقم (10): التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات لإدارة المخاطر



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:59. (بتصرف).

رابعاً: المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بوجود إدارة المخاطر

من أهم المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بوجود إدارة المخاطر خمس مجالات رئيسية هي:¹

1- مراجعة الإطار العام للخطة الإستراتيجية: أن تكون أول متطلبات ومقومات التنفيذ السليم للتخطيط الاستراتيجي هي المراجعة العملية لما تم الانتهاء منه والتأكد من اكتماله ودقته ويتمثل ذلك في مراجعة الإطار العام للخطة الإستراتيجية من خلال إدارة المخاطر من خلال التساؤلات الآتية:

- هل المؤسسة مهيأة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
 - هل لدى المؤسسة معرفة وممارسة سابقة في التخطيط؟
 - ما هي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة؟
 - كيف تعمل المؤسسة خلال المرحلة القادمة من ناحية الأنشطة والموارد والسياسات والتقنيات المطلوبة؟
 - ماذا بعد ذلك، ماذا أنجزنا، ما هي تصرفاتنا، ماذا حققنا، ما هي الأسباب؟
- 2- اختبار الأهداف الإستراتيجية وتهيئة مستلزمات تنفيذها: تقتضي عملية التهيئة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية إجراء مجموعة من الاختبارات على الأهداف الإستراتيجية من طرف إدارة المخاطر وذلك بهدف التأكد مما يلي:

- ملائمة تلك الأهداف لطموحات المؤسسة ورسالتها؛
- موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على استثمار مجالات القوة والفرص المتاحة والممكنة والتعامل الفعال مع التهديدات أو القيود ومجالات الضعف.

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص:318.

3- مراجعة ثقافة المؤسسة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية: إن ثقافة المؤسسة لها تأثير ايجابي واضح وتستطيع دعم إستراتيجية المؤسسة كإحدى المستلزمات الضرورية لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وذلك ما تسعى إدارة المخاطر للمحافظة عليه حيث تتمثل الخصائص الرئيسية لثقافة المؤسسة وتأثيرها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

- ثقافة المؤسسة نظام مركب تشمل الجوانب المعنوية والسلوكية والمادية؛
 - ثقافة المؤسسة نظام متصل ومستمر فهي كيان مركب يتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغير يطرأ على أحد عناصرها ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى، فإن كل جيل في المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة؛
 - ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف، وتغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات العاملين في المؤسسة ولكل مؤسسة في قطاع أو حقل معين لها خصوصية ثقافية المؤسسة المعرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الإستراتيجي.

4- مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) بما في ذلك إدارة المخاطر، ومهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته وينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الإستراتيجي عموماً والتخطيط الإستراتيجي خصوصاً.

5- قوة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية المختلفة والصلاحيات الممنوحة لهما وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية، وهذا ما يطبق أيضاً على إدارة المخاطر.

5-1- تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية: وتتمثل هذه المتطلبات في:

- متطلبات الموارد البشرية.
- متطلبات الموارد المالية.
- متطلبات الموارد المادية من مستلزمات وأدوات وأجهزة وغيرها.
- متطلبات نظم المعلومات والبيانات.
- متطلبات تطوير البنية التنظيمية
- متطلبات تقنية أو تكنولوجية.

5-2- وضع البرنامج الزمني ومسؤوليات التنفيذ: ويشمل ذلك المهام الآتية:

- تحديد توقيت وزمن التنفيذ.
- تحديد اختصاصات ومسؤوليات التنفيذ.

- تحديد أساليب وطرق التنفيذ.

- تحديد المراحل والإجراءات التفصيلية للتنفيذ.

- تحديد الأطراف والجهات ذات العلاقة بالتنفيذ.

خامسا: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في إطار وجود إدارة المخاطر

من أبرز متطلبات التخطيط الاستراتيجي ما يلي:¹

1- نظم معلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر دراسات وأنظمة الجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا وإدارة المخاطر في المؤسسة المعرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الإستراتيجي.

2- مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) بما في ذلك إدارة المخاطر، ومهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته وينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الإستراتيجي عموما والتخطيط الإستراتيجي خصوصا.

3- قوة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم الطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية المختلفة والصلاحيات الممنوحة لهما وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية، وهذا ما يطبق أيضا على إدارة المخاطر.

4- الحوافز: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفني مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجعا لهم لبذل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل.

5- ثقافة المؤسسة: يجب أن تعمل المؤسسة جاهدة على تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الإستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا الميدان حتى تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر.

6- المرونة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة والإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف والتفاعل معها والسيطرة عليها قدر الإمكان.

7- كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة في الإدارة والتخطيط وقادرا على تحمل المخاطرة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

1- نفس المرجع السابق، ص: 89-90.

8- **اقتناع الإدارة العليا:** عندما تقتنع الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته وفلسفته باعتباره فكرا إداريا معاصرا وبذلك تزداد فرص النجاح بتطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.

9- **موارد مالية:** لا بد من أن تكون هناك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الإستراتيجية والمستشارين والخبراء والمختصين في ميدان التخطيط الإستراتيجي وكل ما له علاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

سادسا: مشاكل تنفيذ الخطة الإستراتيجية وشروط نجاحها في إطار إدارة المخاطر

تعاني المؤسسات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية من مشاكل، كما أن لنجاحها شروط ومن بين هذه المشكلات والشروط ما يلي:

1- مشكلات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تواجه المؤسسات مشاكل كثيرة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى في حالة وجود إدارة المخاطر ومن هذه المشاكل ما يلي:¹

- عدم الملائمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة؛
- عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصال على إعطاء تغذية عكسية وتقويم صحيح لجهود التكيف مع الحاصل أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- إن تنفيذ الخطة الإستراتيجية يحتوي في طياته على إجراء تغييرات، وهذه التغييرات تمثل مخاطر وحالة من عدم التأكد يجب التعامل معها بجدية؛
- إعتقاد أنظمة المكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب على العمل بوتيرة معينة من خلال الاستراتيجيات السابقة، وهذا يمثل مشكلة تعيق تنفيذ الخطط الإستراتيجية الجديدة؛
- قد تحتاج عمليات التنفيذ إلى وقت أطول مما هو مخطط لها؛
- عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل كما هو مقرر ضمن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

2- شروط نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية

- لضمان نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية في وجود إدارة المخاطر ينبغي أن تتوفر الشروط التالية:²
- وجود هيكل تنظيمي يحدد العلاقات الأفقية والرأسية بين المستويات التنظيمية، إلى جانب تحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد في التنظيم؛
- أنظمة للموازنة المالية والجودة والحوافز التي تحرك عمليات التشغيل، وتدفع نحو إنهاء العمل داخل المؤسسة؛

1- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص: 140، على الرابط الإلكتروني: svuonline.org، بتاريخ: 2024/03/04، على الساعة: h11:41.

2 - شيماء بنت عبد العزيز الشنفرية وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 38-39.

- أنظمة معلومات واتصالات فعالة تعزز التفاعلات المتبادلة بين المنفذين والمخططين من ناحية وبين المنفذين وبعضهم البعض، وبينهم جميعا والبيئة المحيطة من ناحية أخرى؛
 - إستراتيجية تحدد مجموعة الممارسات المتكاملة التي توضح توجه المؤسسة التعليمية ويحقق لها النجاح؛
 - نمط إداري يحدد التوجهات الفكرية بمرجعيتها الفلسفية لأداء المؤسسة التعليمية، وما يجب أن تسودها من قيم ومعتقدات مشتركة وأنماط منسجمة؛
 - هيئة تعليمية وإدارية وفنية لديها المهارات الكافية لتتولى التنفيذ الفعال.
- سابعاً: ما يجب أن توفره إدارة المخاطر لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
- حتى يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية المختارة من الإدارة العليا فيجب على إدارة المخاطر التأكد من وجود المكونات التالية:¹

1- مكونات عملية التحضير: تتمثل في ما يلي:

- مشاركة القيادة (الرسمية والغير رسمية)؛
 - العمل من منطلق مفاهيمي متفق عليه؛
 - أهمية إشراك أفراد من الذين سينفذون الخطة؛
 - إيلاء أهمية لمناقشة القضايا الحرجة في المؤسسة.
- ### 2- مكونات ذات علاقة بالمحتوى: تتمثل في ما يلي:
- التطرق إلى القضايا الخارجية والداخلية؛
 - لا تدخل في أدق التفاصيل؛
 - إيجاد توازن بين الحلم والحقيقة؛
 - إبقاء اللغة والمفاهيم بسيطة.

3- مكونات ذات علاقة بالإستخدام: تتمثل في ما يلي:

- إستخدام الخطة كأداة في يد الإدارة للاسترشاد بها في صنع القرار؛
- إدخال مكونات الخطة في نشاطات الإدارة اليومية؛
- ترتيب عمل المؤسسة في إطار الخطة؛
- بشكل مواز يجب إيجاد خطة متابعة وتقييم.

1- محمد عبد الله عنتر، مرجع سابق، ص: 34.

خلاصة الفصل الثاني

يعرف الخطر على أنه مزيج مركب من احتمال تحقق حدث ما، ونتائجه قد تؤدي إلى تحقيق فرص إيجابية أو تهديدات سلبية، حيث فرضت الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة تبني ثقافة الشعور بالمخاطر المتعلقة بها لتجنب حالة عدم التأكد الملازمة، إضافة لتجنب التهديدات وإستغلال الفرص، وتعتبر إدارة المخاطر عملية تهدف إلى مساعدة المؤسسات على فهم وتقسيم وإتخاذ إجراءات بشأن جميع مخاطرها بهدف زيادة إحتمالية النجاح وتقليل إحتمالية الفشل، تعمل إدارة المخاطر بالمؤسسة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومساعدتها للوصول إلى أهدافها وإتخاذها للقرارات عن طريق التنبؤ بالتهديدات والفرص الهامة لأهداف المؤسسة.

إن إدارة المخاطر عملية ديناميكية مستمرة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة والإبتعاد عن إحتمالية أو عدم التأكد من فشل تحقيق أهدافها، كما تتضمن عملية إدارة المخاطر الفعالة في المؤسسة إدراك المؤسسة بكل المخاطر وأثارها، وهي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة فهي نظام متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل والحد من تكرار حدوثها.

الفصل الثالث: دور إدارة
المخاطر في التنفيذ الإستراتيجي
لمؤسسة الإسمنت - تبسة

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصلين السابقين حيث تم اختيار مؤسسة الإسمنت -تبسة، للدراسة التطبيقية لإشكالية البحث، حيث تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الإسمنت وبعض المواد البنائية الأخرى، وساهمت مؤسسة الإسمنت -تبسة بشكل كبير في قطاع الإسمنت بالإقتصاد الوطني وخلقت فرص عمل عديدة من خلال سعيها جاهدة في تطوير منتجاتها وخدماتها وتوسيع حصتها السوقية.

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة الإسمنت -تبسة، كمحاولة لتجسيد ما تم دراسته نظرياً، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتاريخ المؤسسة محل الدراسة ومعرفة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها والمخاطر التي تواجهها واستنتاج مدى تأثير إدارة المخاطر على تطبيق وتنفيذ الخطة الإستراتيجية فيها، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

- ❖ بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت -تبسة؛
- ❖ الإطار المنهجي للدراسة؛
- ❖ تحليل نتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الاسمنت - تبسة-

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الضرورية بإعتبارها وسيلة ضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية، تعد مؤسسة الاسمنت -تبسة- من أبرز المؤسسات على المستوى الوطني التي تزود المنطقة بمادة الاسمنت، فهي من أهم الشركات الوطنية المنتجة لمادة الاسمنت وبعض المنتجات البنائية الأخرى ذات الجودة العالية والمطابقة للمواصفات القياسية ISO 9001، وعليه يتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ تقديم عام لمؤسسة الإسمنت؛

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت -تبسة؛

❖ الإستراتيجية المطبقة في مؤسسة الاسمنت -تبسة وإدارة المخاطر فيها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت -تبسة

تعتبر مؤسسة اسمنت -تبسة مؤسسة رائدة في إنتاج الاسمنت والخرسانة الجاهزة والكسارات في الجزائر، كما أنها مؤسسة تلتزم بالتنمية المستدامة وتحصلت على شهادات ISO للجودة والبيئة وصحة وسلامة العمل، كما أنها شريكا موثوقا به لعملائها وتلعب دورا رئيسيا في تطوير قطاع البناء الجزائري.

أولا: البيانات الأساسية لمؤسسة الإسمنت -تبسة

مؤسسة اسمنت -تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق "مصنع الماء الأبيض" ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر ب 800 مليون دينار جزائري ينقسم إلى 800 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو:¹

- "ERCE" مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ب 1200 سهم أي بنسبة 60%؛

- "ERCO" مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب 400 سهم أي بنسبة 20%؛

- "ECDE" مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب 400 سهم أي بنسبة 20%.

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للمؤسسة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري BEA ولكن إبتداءا من سنة 1997 قامت شركة ERCE بشراء كل أسهم المؤسسة وأصبحت المساهم الوحيد فيها.

وقد ساهمت في انجاز هذه المؤسسة شركات أجنبية ومحلية وهي كالتالي:

- FREDERIC LOURSON الدنماركية: الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات والتشغيل؛

1- معلومات على الموقع الإلكتروني لمؤسسة الإسمنت- تبسة: www.SCT.dz، بتاريخ: 2024/04/30.

*ERCE : Entreprise Regionale des Ciments de l'Est

**ERCO : Entreprise Regionale des Ciments de l'Ouest

***ECDE : Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-Cheliff

- MERLINGETIN: التركيب الكهربائي؛

- BATIMETAL: صناعة العوارض المعدنية "الهيكلمعدني"؛

- ENCC et ETTERKIB: التركيب الميكانيكي؛

- E.T.U.A.R.T: التمويل بالماء بقوة الضغط 16 لتر/ثانية؛

- ENMGP: انجاز مخطط الهندسة المدنية للمياه.

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكلفت بها سونلغاز عن طريق الخط الايطالي GAZODUC والكهرباء من خط تبسة جبل العنق بضغط عالي 90 كيلو فولط.

ثانيا: التعريف بمصنع مؤسسة الإسمنت -تبسة

يقع مصنع الإسمنت - تبسة، بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة والمعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع كالتالي:¹

1- مقلع الحجر الكلسي: يقع على بعد 2 كيلو متر من دائرة المواد الأولية، مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

2- مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كإحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر) أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات مع العلم أنه يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين كما تحتوي الدائرة على ثلاث كسارات:

- كسارة رقم 01: 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛

- كسارة رقم 02: 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛

- كسارة رقم 03: 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس، وتعمل بالتناوب.

3- المقلع الطيني: ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على إحتياطي يقدر 33200 مليون طن من الطين.

1- نفس المرجع السابق.

وقد أنجز هذا المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15/08/1990 بين مؤسسة الإسمنت وشركة (FLS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دينار جزائري خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل وقد مرت بالمراحل التالية:

- من 1991 إلى أكتوبر 1994: مرحلة التركيب والمراقبة؛
- 1994/10/11: بداية تشغيل الفرن؛
- 1994/10/14: الحصول على مسحوق الكلنكار؛
- 1994/10/16: الحصول على أول مادة للإسمنت؛
- 1995/03/12: توزيع أول كمية من الإسمنت.

ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

- مراكز التكسير والتفتيح: حيث يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية تختلف من كسارة إلى أخرى.

- الفرن: بطاقة متاحة 1600 طن / الساعة؛
- مخطط ساحق: بطاقة متاحة 50 طن / الساعة؛
- مخطط الكلنكار: بطاقة متاحة تقدر 160 طن / الساعة؛
- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الإسمنت، كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت المعبأ 65%، أما الساكب فهي 35%.

للإشارة فقد تأسست مؤسسة إسمنت-تبسة في عام 1990 كفرع من المؤسسة الإقليمية للإسمنت في الشرق (ERCE)، وواجهت المؤسسة تحديات تمويلية في عام 1993، مما أدى إلى إعادة هيكلتها وإنشاء فرع جديد، وأصبحت مؤسسة إسمنت-تبسة مؤسسة فرعية لمجموعة ERCE في عام 1998، وتم دمج مؤسسة إسمنت-تبسة في المجموعة الصناعية للأشغال الأسمنتية الجزائرية (GICA) في عام 2009 كما توسعت مؤسسة إسمنت-تبسة بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وقامت بربط الوحدة التجارية ووحدة الكسارات.

ثالثا: معلومات عامة عن مؤسسة الإسمنت-تبسة

تتمثل في ما يلي:¹ (الملحق رقم (01)).

- 1- الاسم: مؤسسة إسمنت تبسة (إسمنت تبسة).
- 2- الوضع القانوني: مؤسسة مساهمة برأس مال 2.700.000.000 دج، مملوكة من قبل المجموعة الصناعية للأشغال الإسمنتية الجزائرية (جيكا).
- 3- القطاع: مواد البناء.

1- معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة مراقب التسيير، بتاريخ: 2024/04/30.

- 4- النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق الأسمنت والخرسانة الجاهزة والكسارات.
- 5- بيانات الضرائب والتسجيل: تتمثل في:
 - الرقم الضريبي: 099812058209320.
 - رقم المادة الضريبية: 12 200 101 077.
 - رقم السجل التجاري: 98 B05 82 093 00/12.
 - معلومات الاتصال: وهي:
 - العنوان الرئيسي: شارع بلقاسم يوسف ب.ب 83 - RP (12000) ولاية تبسة.
 - الهاتف: +213 (0)37 59 27 98
 - الفاكس: +213 (0)37 59 25 84
 - البريد الإلكتروني: sct.tebessa@gmail.com
 - الموقع الإلكتروني: www.SCT.dz
 - بنك التعاملات: بنك الجزائر الخارجي.
 - الموارد البشرية: 417 موظفا.
 - الشهادات: تتمثل الشهادات المتحصل عليها في:
 - "TEDJ" وفقا للمعيار A442 مع "IANOR"، (الملحق رقم (02)).
 - "ISO45001" للجودة، (الملحق رقم (03)).
 - "ISO14001" للبيئة.
 - "ISO18001" لصحة وسلامة العمل.
- رابعا: تطور عمل مؤسسة الإسمنت-تبسة
يمكن إبراز تطور نشاط المؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول رقم(06) التالي:

الجدول رقم(06): تطور عمل مؤسسة الإسمنت -تبسة

السنة	البيان
1988	بدأت أعمال إنشاء مصنع الإسمنت.
1990	دخول العقد حيز التنفيذ.
1993	تم إنشاء المشروع مع ثلاثة مساهمين من القطاع "ERCE"، "ERCO"، "ECDE".
1994	بدأ الإنتاج في أوائل نوفمبر.
1998	زيادة رأسمال المؤسسة إلى 1,200,000,000 د.ج.
2000	اعتماد نظام الجودة وفقاً للمعيار "ISO 9001" إصدار 1994.
2002	استحواذ كامل من قبل "ERCE" وزيادة رأس المال إلى 2,700,000,000 د.ج.
2004	إطلاق إنتاج أسمنت مقاوم للكبريتات "CEM I N SR5 42.5".
2005	أتمت ورش الطحن الخام، الكلنكر والاسمنت.
2007	بناء وتركيب فلتر الأكياس.
2008	إنتاج 658,030 طن من الأسمنت و 507,262 طن من الكلنكر.
2009	تغيير نظام إزالة الغبار إلى فلاتر الأكياس.
2010	نقل الأسهم التي تمتلكها مجموعة "ERCE" لصالح مجموعة جيكا.
2015	بدء تشغيل معمل الخرسانة.
2016	تركيب نظام المراقبة عن بعد.
2017	تركيب وتشغيل محطة معالجة مياه الصرف الصحي.
2018	ربط وحدة إنتاج الأحجار المكسرة "EL GHORFA W.KHENCHELA".
2019	اعتماد نظام إدارة تكاملية شهادة "ISO 9001/2015"، "ISO 14001/2015"، "ISO 45001/2018".
2021	اعتماد نوعية اسمنت "CEM II 32.5"
2022	بدء تشغيل آلة التحضير.
2023	تصدير الكلنكر إلى تونس وليبيا.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة اسمنت -تبسة مصلحة المالية

بتاريخ: 2024/04/30. (الملحق رقم(04)).

خامسا: إعادة هيكلة مؤسسة اسمنت -تيسة

في سياق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، شرعت المؤسسة الإقليمية للإسمنت في الشرق "ERCE" في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي في إنشاء مصنع إسمنت في منطقة تيسة، بهدف تلبية الاحتياجات المتزايدة للسوق، أدت هذه المبادرة إلى توقيع العقد ودخول خط إنتاج الإسمنت الرمادي حيز التنفيذ في 15/08/1990. تم الاستلام المؤقت للمؤسسة في 01/10/1994، وبدأت الإنتاج في يناير 1995، بسعة 500 000 طن من الكلنكر، وفي مواجهة تحديات التمويل في عام 1993 بادرت مجموعة "ERCE" بإنشاء أول فرع للشركة الإقليمية للإسمنت في الشرق، ثم تم تأسيس هذه المؤسسة الفرعية مع مساهمين من نفس القطاع، موزعين على النحو التالي: "ERCE" تمتلك 60% من الأسهم، "ERCO" 20% و"ECDE" 20%.

أدت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للمواد البنائية "SNMC" في عام 1982 إلى ظهور أربع مجموعات إسمنتية مميزة: الشرق، الغرب، الوسط والشلف. وبالتالي أصبحت واحدة من المؤسسات الفرعية لمجموعة "ERCE" بعد إعادة الهيكلة في عام 1998، وأدى حل مجموعة "ERCE" لاحقا وإنشاء المجموعة الصناعية للأشغال الإسمنتية الجزائرية "GICA" إلى دمج "SCT" في إطار هذه الأخيرة بدءًا من 26 نوفمبر 2009 وفي عام 2008، شهدت "SCT" توسعا كبيرا مع ربط الوحدة التجارية، وفي عام 2015، وسعت أنشطتها مع إنتاج الخرسانة الجاهزة. في عام 2018، تم ربط الوحدة الثانية مع دمج وحدة الكسارات في خنشة¹.

سادسا: أهمية وأهداف مؤسسة اسمنت -تيسة

لمؤسسة الإسمنت أهمية بالغة في البناء الوطني وزيادة توسع عمليات التسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية كما أن لديها أهداف تسعى إليها من أجل البقاء والإستمرار وتبرز في ما يلي:²

1- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الاسمنت -تيسة

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة.

كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والتي وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% وتبقى 55% مستوردة، وفي سنة 1995 غطى الإنتاج الوطني نسبة 90% من الطلب المحلي وبقيت 10% فقط مستوردة، وبالتالي نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

1- نفس المرجع السابق.

2- معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تيسة، مصلحة المالية.

تنتج المؤسسة نوع واحد من الإسمنت CPJ-42.5 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 521 ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية بأنها ناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية فيما بين المواد المطروحة التي تتشكل منها مادة الإسمنت، كما يمكن التمييز بين أنواع الإسمنت المنتجة لأن التركيب الكيميائي وصيغة التحويل الإنتاجي تختلف من نوع إلى آخر ، ويتكون الإسمنت عموما من أكسيد الكالسيوم وأكسيد الألمنيوم، أكسيد الحديد، فهي عناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من مواد أولية بحيث يحقق هذا المزيج النسب المطلوبة لهذه العناصر ، وأكثر المواد غنى بها هي الحجر الكلسي ، الطين ، الحديد الخام و الرمل.

2- أهداف مؤسسة اسمنت -تبسة

في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن مؤسسة الاسمنت -تبسة تهدف إلى:

- تلبية احتياجات الشرق الوطني لمادة الاسمنت؛
- توسيع نشاط المؤسسة مثلا: إنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديد؛
- إمكانية مساعدة العمال من الناحية الإنتاجية؛
- تحقيق الإنتاجية؛
- تسديد الديون؛
- الزيادة في رأس المال؛
- شراء استثمارات جديدة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني.

ومما جاء في الوثائق القانونية ما يلي:

إن مؤسسة الاسمنت -تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الاسمنت ومواد البناء في الوطن وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة المرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشرة بمادة الاسمنت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة

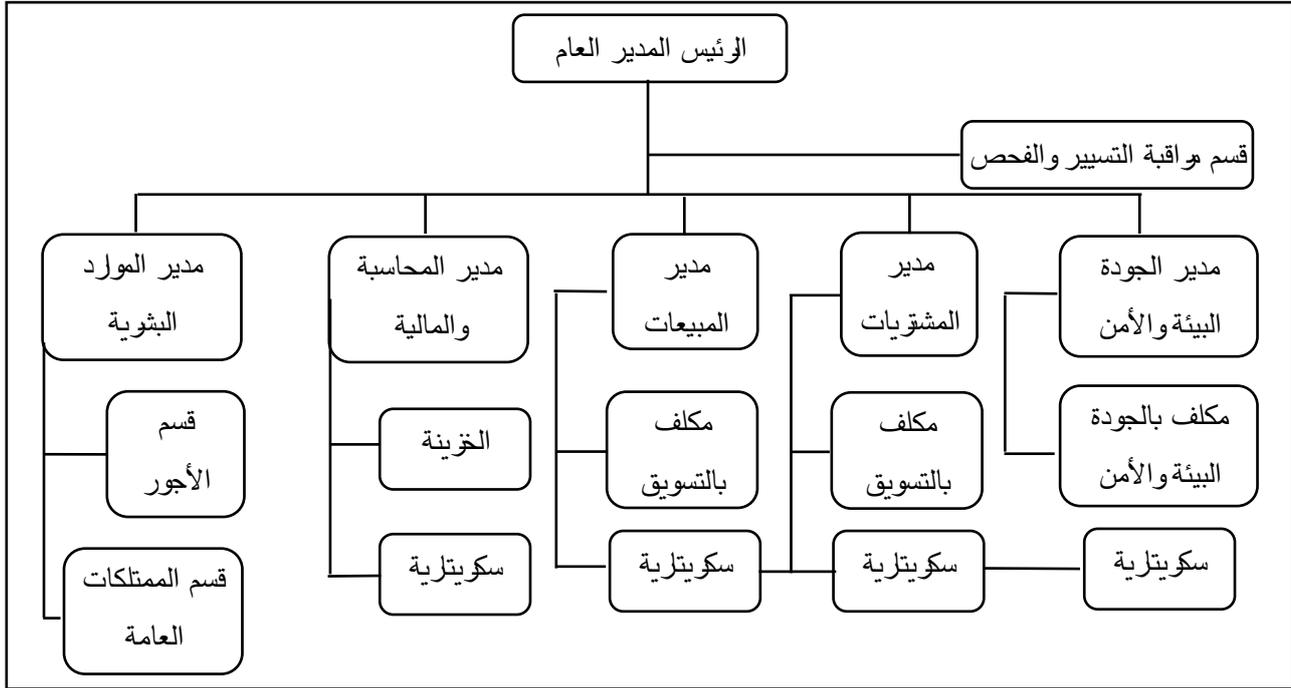
إن المؤسسة مرتبطة بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات بحيث يسهل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة، ويخضع هذا الهيكل إلى عدة عمليات تغيير حسب الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

أولا: إدارة ومصالح مؤسسة الاسمنت -تبسة

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة حيث تقسم بداخلها القرارات، وهذا ما يكفل نشاط المؤسسة، يتم عرض أهم النشاطات التي تخص الدوائر والمصالح.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة في الشكل رقم (11) كما يلي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت -تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت مصلحة الموارد البشرية (الملحق رقم (05)).

ثانيا: منتجات مؤسسة إسمنت -تبسة

تمتاز مؤسسة الإسمنت ببعض المنتجات الصناعية، تتمثل في ما يلي:¹

1- الكلنكر: تقدم كلينكرا عالي الجودة يلبي معايير ومتطلبات صناعة الأسمنت الأكثر صرامة، مما يوفر تركيبة كيميائية دقيقة.

2- الإسمنت: تقدم مجموعة من الأسمنت تلبية متطلبات المعيار: (NA 442: 2013) ومن هذه الأنواع:

- النوع [GICA BENIAN CEM II / B 32.5] مثالي لأعمال البناء العادية (البناء بالطوب، تلبيس الجدران، التشطيبات الأرضية...);

- النوع [GICA BETON CEM II / A 42.5]: مناسب لتحضير البلاط وجميع أعمال الخرسانة المسلحة الأخرى؛

- النوع [GICA MOUDHAD CEM I SR5]: مثالي لأعمال البناء في البيئات العدوانية؛

3- الخرسانة الجاهزة: تقدم مجموعة متنوعة من الخرسانة بتركيبات مختلفة لتلبية احتياجات البناء، وتشمل هذه:

- الخرسانة النظيفة بجرعة 150 كجم / م³؛

- الخرسانة الثقيلة بجرعة 200-400 كجم / م³.

1- معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة مراقب التسيير.

- الكسارات: تقدم مجموعة متنوعة من الكسارات ذات الحبيبات المختلفة لتلبية احتياجات البناء. تشمل هذه المجموعة على وجه الخصوص: رمل الكثبان والحصى المجروش من الكسر الفرعي.

ثالثا: شبكة التوزيع لمنتجات مؤسسة الإسمنت -تبسة

تلتزم مؤسسة اسمنت -تبسة- بتزويد عملائها بسهولة الوصول إلى منتجاتها عالية الجودة لتحقيق ذلك، تمتلك المؤسسة شبكة توزيع متطورة تشمل ما يلي:¹

1- مصنع الماء الأبيض للبيع المباشر: يتيح للعملاء شراء الإسمنت بالجمال أو بكميات كبيرة مباشرة من المصنع، ويعتبر حل اقتصادي وعملي لتجار الجملة والمهنيين في قطاع البناء والأشغال العامة.

2- الوحدة التجارية: تمتلك نقاط بيع موزعة استراتيجيا في شرق الجزائر:

- تبسة: نقطة البيع الرئيسية، تقع في المنطقة الصناعية؛

-العوينات: تقع بالقرب من مدينة تبسة؛

-الوادي: تغطي ولاية الوادي والمناطق المحيطة؛

- خنشلة: تغطي ولاية خنشلة والمناطق المحيطة.

تتمتع بخدمة إستقبال واستماع فعالة للعملاء يدعمها مستشارون تجاريون كبار وصغار.

3- التجارة الإلكترونية: تمتلك منصة افتراضية تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لبيع الأسمنت محليا ودوليا، تولي اهتماما كبيرا بالقضية البيئية من خلال تنفيذ العديد من الإجراءات الملموسة، وتشمل:

- تقليل إنبعاثات الغبار من خلال تركيب فلتر الأكمام؛

- إعادة تأهيل المحاجر؛

- حرق النفايات كبديل للوقود الأحفوري؛

- تنفيذ عمليات تدقيق الطاقة لتحسين كفاءة استخدام الموارد؛

- تظهر هذه الإجراءات التزام بحماية البيئة وتعزيز الاستدامة.

بالإضافة إلى الإجراءات المذكورة أعلاه، تنفذ المجموعة أيضا العديد من المبادرات الأخرى لحماية

البيئة، مثل:

- توعية الموظفين بأهمية حماية البيئة؛

- دعم مشاريع إعادة التشجير؛

- استخدام تقنيات الإنتاج الصديقة للبيئة؛

- المشاركة في مبادرات الاستدامة المحلية والدولية.

1- نفس المرجع السابق.

من خلال هذه الجهود، تسعى إلى تقليل تأثيرها البيئي وتعزيز التنمية المستدامة. وإيماناً من مؤسسة الاسمنت -تبسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية، لطالما قدمت الدعم للجمعيات الخيرية، وسعت إلى تعزيز الأنشطة ذات الطابع الاقتصادي والثقافي والرياضي. تتحمل مسؤوليتها كاملة كمؤسسة مواطنة.

رابعاً: تطور كميات الإنتاج وتطور عدد العمال بمؤسسة الإسمنت -تبسة

تعمل مؤسسة الاسمنت -تبسة على تطوير منتجاتها وذلك بتطوير عدد العمال كما يلي:¹

1-تطور كميات الإنتاج بمؤسسة الإسمنت -تبسة: عرفت مؤسسة الإسمنت -تبسة تطورات في إنتاجها من سنة لأخرى وبعض التذبذبات في الانخفاض أيضاً في كل أنواع منتجاتها والجدول رقم(07) يبين تطور كميات الإنتاج في مؤسسة الاسمنت -تبسة خلال الفترة (2020-2023).

الجدول رقم(07) تطور كميات الإنتاج لمؤسسة الاسمنت -تبسة خلال الفترة(2020 - 2023)

المنتجات/السنوات	2020	2021	2022	2023
الإسمنت (طن)	353 020	309 421	321 713	333 724
الكلنكر (طن)	414 020	295 202	428 023	449 924
الخرسانة (م ³)	18 143	21 404	21 418	21 176
الرمل (طن)	110 310	129 728	108 019	91 288
الحصى (طن)	68 071	80 451	121 571	100 135

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المصلحة المالية بمؤسسة الاسمنت -تبسة.

من خلال الشكل رقم(07) نلاحظ أن إنتاج مؤسسة الاسمنت -تبسة عرف تذبذب واضح في سنة 2021 بالنسبة لمادة الاسمنت والكلنكر والخرسانة والسبب يعود إلى سنة 2019 ظهور فيروس كورونا بالإضافة إلى دخول منافسون (سيقوس وخنشلة)، أما في سنة 2022 نلاحظ تطور في زيادة المنتجات وذلك راجع إلى بدء تشغيل آلة التحضير، كما أن هذا التطور استمر إلى سنة 2023 حيث استطاعت مؤسسة الاسمنت -تبسة من استعادة نشاطها وحيويتها من خلال عملية التصدير إلى تونس وليبيا.

2-تطور عدد العمال بمؤسسة الإسمنت -تبسة: عرفت مؤسسة الإسمنت -تبسة تطور في عدد عمالها من سنة لأخرى وبعض التذبذبات في الانخفاض في ما يخص العمال المؤقتين والجدول رقم(08) يبين تطور عدد العمال في مؤسسة الاسمنت -تبسة خلال الفترة(2020-2023).

1- معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة إدارة الإنتاج، بتاريخ:2024/05/02.

الجدول رقم(08) تطور عدد عمال مؤسسة الاسمنت -تبسة خلال الفترة(2020 - 2023)

العمال/السنوات	2020	2021	2022	2023
دائمين	292	377	386	393
مؤقتين	145	44	31	23
مجموع العمال	437	421	417	416

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين بمؤسسة الاسمنت -تبسة. يتضح من الجدول رقم(08) السابق أن مؤسسة الاسمنت -تبسة عرفت تطورا في ما يخص مجموع اليد العاملة (عمال دائمين) منذ سنة 2020 حيث عرفت بقية السنوات ارتفاع مستمر في التوظيف فانقل عدد الموظفين بشكل متزايد إلى سنة 2023، أما بالنسبة لعدد العمال المؤقتين عرف تذبذب واضح من سنة 2020 إلى سنة 2023 انخفاضا مستمرا.

المطلب الثالث: الإستراتيجية المطبقة في مؤسسة الإسمنت -تبسة وإدارة المخاطر فيها.

تعد إدارة المخاطر في مؤسسة إسمنت -تبسة جزءا أساسيا من عملية التخطيط الاستراتيجي، فعندما تقوم مؤسسة إسمنت -تبسة بتحديد توجهاتها العامة والمستقبلية يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المخاطر التي قد تواجهها وأن تضع أهدافا للتخفيف من تلك المخاطر.

أولا: رؤية ورسالة وإستراتيجية مؤسسة إسمنت -تبسة

تسعى مؤسسة الاسمنت -تبسة جاهدة لتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال تطبيق إستراتيجية فعالة تركز فيها على جودة المنتج وتحسين الربحية.

1- رؤية مؤسسة الاسمنت -تبسة

تسعى مؤسسة اسمنت -تبسة أساسا من خلال إنشاء مصنع الماء الأبيض إلى إنتاج، وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة الاسمنت ومواد البناء داخل الوطن وخارجه، بالإضافة إلى سائر العمليات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمادة الاسمنت، فالهدف الرئيسي لمؤسسة اسمنت -تبسة هو خلق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة في مجال صناعة وإنتاج الاسمنت على مستوى الشرق الجزائري. تعبر الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة عما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل وتحقيق طموحاتها وأمالها في المدى البعيد والتي لا تستطيع تحقيقها في ظل مواردها وظروفها الحالية، وتتمثل رؤية مؤسسة اسمنت -تبسة في ما يلي: "أن تكون الرائدة في مجال إنتاج الاسمنت على مستوى الشرق، والخيار الأفضل

أمام عملائها وموظفيها". حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية من خلال ما يلي:¹

- توسيع حصتها السوقية واختراق أسواق جديدة؛

- إضافة خطوط إنتاج جديدة وتنويع منتجاتها؛

1- بوطورة فاطمة الزهراء، بناء بطاقة الأداء المتوازن لترشيد القرار الإستراتيجي بمؤسسة اسمنت -تبسة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2022، ص ص: 129- 130.

- توفير مناصب الشغل وتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية؛
- التموقع في السوق الدولية؛
- المساهمة الفعالة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الاسمنت وطنيا، والمساهمة؛
- حماية البيئة والمحافظة على الموارد؛
- التركيز على جودة الخدمات الداعمة لمنتجاتها، مما يسمح بالحفاظ على العملاء وكسب ثقتهم.

2- رسالة مؤسسة اسمنت -تبسة

تمثل الرسالة الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وفلسفتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الفترة الحالية، وتتمثل رسالة شركة الاسمنت -تبسة والتي تعكس الغاية من وجودها وأساس بناء أهدافها الإستراتيجية كما يلي: "جودة الإنتاج مع خلق قيمة مستدامة للعملاء والمساهمين والموظفين".

و عليه تنقسم رسالة مؤسسة إسمنت- تبسة إلى الأهداف الرئيسية الآتية:¹

- اعتماد أفضل الممارسات في القطاع في كافة عمليات التشغيل: من خلال اتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق؛
- إدارة وبناء العمل بفعالية من خلال أصول وخدمات عالية الجودة: من خلال التحقق من مطابقة المواد الأولية اللازمة للتصنيع مع مواصفات المؤسسة، والتأكد من جودتها باعتبار أن جودة المنتج النهائي تعتمد على المواد الأولية الداخلة في تصنيعه؛
- السعي لبناء تنظيم مؤسسي عالي الأداء يتحمل فيه كل فرد مسؤولياته ويكفل على أدائه: تسعى مؤسسة اسمنت -تبسة إلى زيادة أداء موظفيها في مختلف الأقسام والإدارات بالمؤسسة وفي كل جميع المستويات التنظيمية، من خلال تحسين مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية والعملية بما يتناسب مع المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل فرد في المؤسسة؛
- كسب الثقة المتبادلة بين المؤسسة وبين المساهمين، الموظفين، العملاء والموردين.

وهناك رسالة أخرى تم الحصول عليها من مؤسسة اسمنت -تبسة تتمثل في ما يلي:²

"ابني وأنت متهني"، تسعى مؤسسة اسمنت -تبسة لتلبية إحتياجات عملائها من خلال إنتاج اسمنت يلبس أعلى معايير دولية، والمساهمة في التنمية المستدامة لتبسة، وكذلك المساهمة في إدخال العملة الصعبة عن طريق التصدير.

3- إستراتيجية مؤسسة الاسمنت -تبسة

تعتمد إستراتيجية مؤسسة الاسمنت -تبسة أساسا على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بالشكل الذي يحقق مصالحها مع الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي والاجتماعي للمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:³

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 129-130.

2- معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة مراقبة التسيير.

3 - بوطورة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص: 129 - 130.

- الالتزام بأعلى معايير الجودة والصحة والسلامة والمحافظة على البيئة لكسب رضا زبائنها وموظفيها؛
 - الاستثمار المستمر في مجال التكنولوجيا وقيادة صناعة الاسمنت على مستوى الشرق؛
 - بناء صناعة اسمنت محلية قادرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير في المستقبل؛
 - تعظيم أرباحها والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية؛
 - تنويع المنتجات وإدخال خطوط إنتاج جديدة مثل: الاسمنت، الخرسانة الجاهزة، الرمل .. الخ؛
 - الدخول في سوق الأسهم وفتح رأسمالها الاجتماعي.
- وتتناسب رسالة مؤسسة اسمنت -تبسة مع أهدافها الإستراتيجية حيث تسعى من خلال استراتيجياتها إلى تحسين أدائها وتحقيق النمو والتوسع والمحافظة على بقائها واستمرارها خاصة مع اشتداد المنافسة من خلال وضع استراتيجيات تنموية تمكنها من الاستفادة من الفرص التي يمنحها سوق الاسمنت في الجزائر.
- وتتبع مؤسسة اسمنت -تبسة إستراتيجية تسمى بإستراتيجية التمييز تتمثل في:¹
- تتبع مؤسسة الإسمنت -تبسة إستراتيجية التمييز أي أنها تهدف إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، حيث عملت على خلق منتج جديد تمثل هذا المنتج في نوعية جديدة من الاسمنت تسمى بـ **Ciment haut fourneau**، مطابقة للمعايير الأوروبية وهذا النوع لا يوجد مثله في الجزائر.

4- ركائز إستراتيجية مؤسسة الاسمنت -تبسة

تستند إستراتيجية مؤسسة الاسمنت -تبسة على ستة ركائز أساسية تتمثل في ما يلي:²

4-1- تعزيز الأسواق الحالية: تتمثل في ما يلي:

- تعزيز حضور المؤسسة في أسواقها التاريخية بالاستناد إلى معرفة عميقة باحتياجات وتوقعات العملاء؛
- الحفاظ على ولاء العملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة لا تشوبها شائبة وبناء علاقات دائمة؛
- تحسين العمليات الداخلية وإدارة سلسلة التوريد لزيادة الكفاءة والربحية.

4-2- التوسع نحو أسواق جديدة: تتمثل في ما يلي:

- استكشاف أسواق جديدة واعدة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، من خلال تحديد فرص نمو واعدة؛
- تكييف عروض المنتجات والخدمات مع خصوصيات كل سوق مستهدف مع الأخذ في الاعتبار الثقافات وعادات الاستهلاك واللوائح المحلية؛

- تطوير شراكات إستراتيجية مع جهات فاعلة محلية لتسهيل تواجد الشركة في مناطق جديدة.

4-3- تحسين الأداء التشغيلي: ويشمل ما يلي:

- وضع أدوات وطرق إدارة صارمة لتحسين العمليات التشغيلية وخفض التكاليف؛

1 - معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة المالية

2 - معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة مراقب التسيير.

- اعتماد ثقافة الابتكار والتحسين المستمر لتحديد ووضع حلول من شأنها تحسين الكفاءة والإنتاجية؛
 - الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات الموظفين لزيادة مساهمتهم في الأداء العام للشركة.
 - 4-4- تعزيز رضا العملاء:** يشمل ما يلي:
 - وضع العميل في صميم إستراتيجية المؤسسة من خلال جمع وتحليل احتياجاته وتوقعاته بشكل منهجي؛
 - تقديم تجربة استثنائية للعملاء من خلال التركيز على جودة المنتجات والخدمات والاستجابة والخصخصة؛
 - تطوير قنوات اتصال فعالة لتسهيل الحوار مع العملاء والرد على طلباتهم بشكل استباقي.
 - 4-5- تطوير حلول مبتكرة لتلبية احتياجات السوق:** تتمثل هذه الحلول في:
 - تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة من خلال تهيئة بيئة مواتية للبحث والتطوير؛
 - الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير تقنيات ومنتجات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للسوق؛
 - حماية ابتكارات المؤسسة من خلال براءات الاختراع وغيرها من آليات الملكية الفكرية.
 - 4-6- الحد من التأثير البيئي:** يشمل ما يلي:
 - دمج مبادئ التنمية المستدامة في الإستراتيجية العالمية للشركة من خلال اعتماد ممارسات صديقة للبيئة؛
 - خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري واستهلاك الموارد الطبيعية؛
 - تطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة تلبي توقعات المستهلكين المهتمين بالبيئة.
 - 4-7- المشاركة في أعمال التضامن الاجتماعي:** تشمل المشاركات في:
 - دعم القضايا الاجتماعية والبيئية التي تتوافق مع قيم المؤسسة وهمم أصحاب المصلحة فيها؛
 - وضع برامج للعمل التطوعي والإلتزام الإجتماعي لإشراك الموظفين في أعمال التضامن؛
 - تعزيز الحوار مع المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني لتحديد احتياجات وأولويات التدخل.
- ركائز أخرى تستند عليها مؤسسة الاسمنت -تبسة تتمثل في ما يلي:¹
- وضع احتياجات العملاء في المقام الأول أي بناء علاقات قوية مع العملاء وفهم احتياجاتهم.
 - الاستماع إلى ملاحظات العملاء والعمل على تحسين المنتجات والخدمات باستمرار؛
 - الإلتزام بأعلى معايير الجودة في جميع مجالات العمل بدءا من الإنتاج إلى التسويق؛
 - تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بحماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة؛
 - استخدام أحدث التقنيات في عمليات الإنتاج والإدارة لخفض التكاليف وتحسين الربحية؛
 - بناء شركات إستراتيجية مع شركات محلية ودولية.

1- نفس المرجع السابق.

ثانيا: المخاطر التي تواجهها مؤسسة إسمنت-تبسة وكيفية إدارتها

تواجه مؤسسة اسمنت -تبسة في جميع المجالات العديد من المخاطر التي قد تؤثر على ربحها واستقرارها وتتعدد هذه المخاطر وتختلف طبيعتها ومن أهم هذه المخاطر ما يلي:¹

1- مخاطر بيئية: من بين المخاطر البيئية، هناك مخاطر تسمى عادة المخاطر الطبيعية الكبرى مثل المخاطر المرتبطة بالمناخات المتطرفة أو الأرصاد الجوية كالعواصف، الفيضانات، الانهيارات الطينية، الأعاصير، موجات الحر وحرائق الغابات وغيرها..، والمخاطر المرتبطة بالجيولوجيا (الزلازل والبراكين والتسونامي والانهيارات الأرضية والانهيارات الصخرية وما إلى ذلك).

وتنتج المخاطر البيئية الأخرى عن الأنشطة البشرية خاصة التلوث فهو سبب المخاطر السمية البيئية والبيولوجية، التسمم، والمبيدات الحشرية، والأسمدة، والغازات الدفينة، والهيدروكربونات، والديوكسينات، والمعادن الثقيلة، والكائنات الحية الدقيقة المسببة للأمراض، وما إلى ذلك.

2- المخاطر الداخلية للموقع: يتم تحديد المخاطر التي قد يمثلها الموقع في حالة وقوع حادث وفق المنهجية وذلك بتنفيذ الخطوات التالية:

- تحديد المخاطر الداخلية للموقع الناتجة عن تشغيل كل المعدات والتركيبات التي تم النظر فيها؛
- تحديد المخاطر ذات المنشأ الخارجي للموقع؛
- تقييم عواقب الكوارث المحتملة.

3- التدريب: يتم تدريب كل شخص خصيصا لمحطة العمل الخاصة به التحقق من صحته وبالتالي سيتم تقليل المخاطر المرتبطة بنقص التدريب أو عدم ملائمة الشخص لمكان عمله. بالإضافة إلى ذلك يتم تدريب كل فرد من أفراد طاقم العمل على تطبيق قواعد السلامة العامة المتعلقة بالمؤسسة وتوفير معدات الحماية الشخصية لكل شخص وفقا لمكان عمله.

4- التشغيل: ستكون إجراءات التشغيل وتعليمات العمل والتدخل في المنشآت موضوعا لوثائق مكتوبة تحدد بشكل منهجي، إذا لزم الأمر، القواعد المحددة التي سيتم تطبيقها، كل هذه الأجهزة تحد من مخاطر الأخطاء في تشغيل التثبيتات.

5- التحكم والصيانة: يوجد بالوحدة هيكل صيانة للتعامل مع كافة المشاكل في خط تصنيع الإسمنت وملحقاته. تتم عمليات الصيانة اعتمادا على نوع التثبيت إما بشكل دوري بتردد محدد جيدا حسب التثبيت. إما على إشارة إلى معلمات التشغيل، أو في حالة حدوث خلل أو عطل تخضع التدخلات لإجراءات محددة قد تتعلق هذه الإجراءات بما يلي:

- الأقفال (الكهربائية والهيدروليكية وغيرها)؛
- تنفيذ الحماية الجماعية (شبكات الحماية، جسور المنشأة، الخ.) ارتداء وسائل الحماية الفردية المناسبة؛

1 - معلومات متحصل عليها من مصلحة رئيس الأمن بمؤسسة الاسمنت -تبسة، بتاريخ: 2024/05/05، (الملحق رقم (06)).

- تصاريح الحريق في المناطق المعرضة لخطر الحريق.

6- الوقود المستخدم في الموقع: وقود لشاحنة تحمل هذا النوع من المنتجات يمكن أن يسبب:

- تلوث التربة وتسرب غاز أو سائل قابل للاشتعال مما قد يؤدي إلى انفجار أو حريق في أسطوانة غاز أو أكثر ففي حالة وقوع حادث، يقوم المشغلون بتنفيذ وسائل لحماية البيئة التي تتلقى مياه الصرف الصحي، ويمكنهم استدعاء رجال الإطفاء والحماية المدنية أو إلى إحدى الشركات المتخصصة من أجل:

- ضخ الملوثات وتنظيف الموقع؛

- مكافحة مخاطر الحريق والانفجار المتأصلة في تسرب الغاز أو السائل القابل للاشتعال؛

- تزويد المعدات التي تتعامل مع المواد الخام والمنتجات النهائية وشبه المصنعة المتداولة في الموقع بأجهزة إنذار صوتية وضوئية.

ثالثا: واقع بعض المخاطر بمؤسسة اسمنت-تبسة خلال الفترة (2020-2023)

واجهت مؤسسة اسمنت -تبسة حوادث عمل وحوادث نوجزها كالتالي:¹

1- حوادث العمل في مؤسسة اسمنت -تبسة: مرت مؤسسة الإسمنت -تبسة بحوادث متعلقة بالعمال.

1-1- التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب الفئة المهنية: عرفت مؤسسة الإسمنت -تبسة حوادث متعلقة بالعمال من سنة لأخرى والجدول رقم(09) يبين حوادث العمل حسب الفئة المهنية لمؤسسة اسمنت -تبسة خلال الفترة (2020-2023).

الجدول رقم(09):التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب الفئة المهنية خلال الفترة(2020-2023)

المسمى الوظيفي	2020	2021	2022	2023
إطار	2	1	1	2
مهندس فني	3	2	1	3
تنفيذ	4	3	0	2
مجموع الحوادث	9	6	2	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة رئيس الأمن بمؤسسة الاسمنت -تبسة، (الملحق رقم (07)).

تبين من الجدول رقم(09) أن حوادث العمل وقعت بنسبة كبيرة في سنة 2020 مقارنة بالسنوات الأخرى، وأن الفئة الأكثر تضررا هي التنفيذ حيث تم تسجيل أربع حوادث، يلاحظ انخفاض طفيف في عدد حوادث العمل في السنتين الموالتين أي 2021-2022، لترتفع مرة أخرى في سنة 2023 خاصة في فئة مهندس فني حيث سجل ثلاثة حوادث.

1-2- التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب طبيعة الإصابة: يتعرض عمال مؤسسة اسمنت -تبسة إلى إصابات متنوعة والجدول رقم(10) يبين التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب طبيعة الإصابة خلال الفترة(2020-2023).

الجدول رقم(10): التوزيع السنوي لحوادث العمل حسب طبيعة الإصابة خلال الفترة(2020-2023)

المسمى	2020	2021	2022	2023
جرح	3	2	0	1
كسر	5	1	2	4
رضوض	1	3	0	2
مجموع الحوادث	9	6	2	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة رئيس الأمن بمؤسسة الاسمنت -تبسة، (الملحق رقم(07)).

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أكثر حوادث العمل في عام 2020 و أن الأكثر شيوعا في الإصابات هي الكسور حيث تم تسجيل خمسة حالات، كما تبين إنخفاض طفيف في حوادث العمل في سنة 2021 ليستمر في انخفاض بشكل كبير واضح في سنة 2022 حتى انه لم يسجل إصابات في فئة الجروح والرضوض، لتزداد ارتفاعا في سنة 2023 خاصة الكسور فقد تم تسجيل أربعة إصابات.

2- تقرير خاص بحريق في مؤسسة اسمنت -تبسة

يشمل هذا التقرير هذه المعلومات التالية:

- تاريخ الحادث: 25 جويلية 2022؛
- مكان الحادث: المنطقة المعروفة باسم كوزيدر (مقابل غرفة الحراسة رقم 07)؛
- سبب الحريق: خطأ أثناء عملية القطع (عملية قطع جزء من البالونة)؛
- وسائل الإطفاء: طفاية حريق بوردرة (سعة 9 كجم) استخدمها مسؤول الأمن وتدخل سيارة الإطفاء؛
- الأضرار المادية: تعرض جزء البالونة المقطوع للتلغ بسبب الحريق. من المحتمل أن تكون معدات أو مواد أخرى قد تأثرت بالدخان أو الحرارة، لكن لم يتم تحديد حجم الضرر في التقرير؛
- الإصابات: لم يذكر التقرير وقوع أي إصابات؛
- الإجراءات المتخذة بعد الحريق: تمت السيطرة على الحريق بفضل التدخل السريع من مسؤول الأمن ورجال الإطفاء كما تم إجراء تحقيق لتحديد الأسباب الحقيقية للحريق وتحديد التدابير الوقائية التي يجب اتخاذها لمنع تكرار مثل هذا الحادث.

3- مخاطر الإنتاج: تتعرض مؤسسة اسمنت -تبسة خلال عمليات إنتاج المواد الصناعية إلى بعض المخاطر والجدول رقم (11) يبين بعض من هذه المخاطر كالتالي:

الجدول رقم(11): مخاطر الإنتاج في مؤسسة اسمنت -تبسة

العملية	المخاطرة	G	F	IR	وسيلة التحكم
صناعة الاسمنت منصة صنع الفريئة	إغلاق الكهرباء من الكسارة	10	1	10	إيقاف ورشة العمل بعد عشرة دقائق
	طحن كسارة الاسمنت	10	1	10	قطع التيار الكهربائي لمنع تدفق المواد مرة أخرى
صناعة الاسمنت منصة صنع الكلنكر	انقطاع الغاز	10	1	10	ضع الفرن على قرص الدوران
	تراكم الغاز عند بدء التسخين	10	1	10	إطلاق الغاز قبل إعادة التشغيل
	تشكيل الحلقة	5	5	25	تجنب ارتفاع درجة حرارة الفرن

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت مصلحة الإنتاج (الملحق رقم (08)).

حيث 1 = درجة الخطر ضعيفة ، 5 = درجة الخطر متوسطة ، 10 = درجة الخطر قوية.

$$G(\text{gravité}) * F(\text{fréquent}) = IR(\text{indice de risque})$$

من خلال الجدول رقم(11) الذي يمثل مخاطر الإنتاج في مؤسسة اسمنت -تبسة تبين لنا أن في منصة الفريئة نجد تكرار المخاطر 1 أي مخاطر نادرة، أما بالنسبة لمنصة صنع الكلنكر نلاحظ أن مخاطر انقطاع الغاز ومرحلة تراكم الغاز عند بدء التسخين 1 أيضا نادرة، أما بخصوص مخاطر تشكيل الحلقة نجد النسبة 5 وهذا يعني أن الخطر متكرر لذا نجد مؤشر الخطر 25.

رابعا: الخطة الإستراتيجية وتنفيذها في مؤسسة الاسمنت -تبسة

تعد الخطة الإستراتيجية وثيقة رسمية تحدد من خلالها مؤسسة اسمنت -تبسة أهدافها واستراتيجياتها لتحقيقها عن طريق التنفيذ لها وتكون الخطة الإستراتيجية وتنفيذها كما يلي:¹

1- الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الاسمنت -تبسة

- أن يكون مصنع مؤسسة الاسمنت -تبسة مصنعا رائدا في إنتاج الإسمنت محليا شرق الجزائر، ودوليا في تونس، ليبيا وجنوب أوروبا من خلال تقديم منتجات ذات جودة وهذا ما تقوم به مؤسسة الإسمنت -تبسة؛
- زيادة القدرة الإنتاجية لتصل بمليون طن من الإسمنت سنويا؛
- تطوير منتجات جديدة تلائم احتياجات السوق والعصر Ciment haut fourneau ؛

1- معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة، مصلحة المالية.

- الحفاظ على معايير البيئة للاستثمار في إعادة رسكلة الماء ومنع تسرب الغبار، بدأت مؤسسة الاسمنت - تبسة بتنفيذ هذا الهدف الذي يعمل بدوره على الحفاظ على البيئة سنة 2018؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث تم بدأ تنفيذ هذا الهدف من سنة 2020؛
- توسع قنوات التوزيع، تقوم مؤسسة الاسمنت -تبسة بدراسة هذا الهدف حاليا اعتمادا على العروض والفرص المتقدمة لها.

2- تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسة الاسمنت -تبسة

- اجتماعات مع المديرين التنفيذيين ورؤساء النصائح للتحدث حولها لتحديد مسؤولية كل موظف وتوزيع المهام والموارد وأيضا الوقت؛
- مراقبة تقدم التنفيذ بشكل مستمر عن طريق التقارير والدورية والتحليلات ومؤشرات قياس الأداء لتحديد المخاطر أو الانحرافات بشكل سريع وفعال، مثلا التصدير البحث عن السوق بإجراء دراسة جدوى وإجراء محادثات مع عملاء محتملين المشاركة في المعارض اختيار السوق ووضع إستراتيجية تسعير تنافسية الالتزام بمعايير دولية؛
- بناء علاقات قوية لتحديد المخاطر مثل انقلاب الأسعار توضع خطط بديلة ومراقبة مؤشرات الأداء مثل هامش الربح، الحصة السوقية والعائد على الاستثمار.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

للقوف على دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مؤسسة الإسمنت -تبسة، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة واضحة وسهلة وبسيطة، ويناقشه من مختلف الجوانب، لذا سيتم الإعتماد على إستمارة الإستبيان لجمع المعلومات التي عن طريقها سيتم الحكم على دور وظيفة ادارة المخاطر في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مؤسسة الاسمنت -تبسة ، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مجتمع وعينة الدراسة؛

❖ أدوات جمع البيانات؛

❖ الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة؛

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل العينة نموذج لمجتمع الدراسة، عادة تعبر العينة عن ما سيتم الوصول إليه من نتائج في دراسات الإحصائية لذا سيتم توضيح هذا في المطلب كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة والتي تركز عليها الملاحظات، فالمجتمع هو ذلك الجمع من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يستهدفها الباحث في دراسته من أجل تحقيق نتائج معينة.¹

حيث من خلال المقابلة التي أجريت بإدارة مؤسسة الإسمنت -تبسة، تبين أن مجتمع الدراسة هو كل الموظفين بالمؤسسة 310 موظف (الملحق رقم (09))، لكن العينة التي تم إختيارها كانت الإطارات العليا في الإدارات المسؤولة بشكل مباشر عن التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر بالمؤسسة، ويتم توضيحها في ما بعد في عنصر العينة.

ثانياً: عينة الدراسة

من أجل عملية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث، في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث، حيث تعرف على أنها " مجموعة فرعية أو جزئية من عناصر مجتمع البحث"². وتعرف أيضا بأنه جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء³، وفي تعريف آخر هي جزء من المجتمع ونقوم بدراستها والتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت من هذه العينة⁴. حيث إستهدفت الدراسة العينة القصدية لكل إطارات الإدارات المذكورة في الجدول رقم (12)، حيث تم إعداد إستمارة الاستبيان بناء على المراحل التالية: صياغة أسئلة الاستبيان لتتوافق مع الإشكالية وفرضيات الدراسة، وتقسيمها إلى أقسام، حيث عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفة وكذا مجموعة من الأساتذة المحكمين وقد تم التأكد من صحة العبارات ودقتها، وتم حذف

1- الزهرة الأسود، العينات في البحث العلمي، مجلة تويتير للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2019، ص: 263، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.researchgate.net/publication/345807745>، بتاريخ 2024/05/11، الساعة: 11:30h.

2- در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة الدراسات التربوية والتقنية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 9، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2017، ص 313، على الرابط الإلكتروني: https://drive.uqu.edu.sa/_ksmatook/files/%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%87%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%87%D8%AC.pdf، بتاريخ: 2024/05/11، على الساعة 11:45h.

3- عيسى يونس، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص: 530، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/289/7/2/172244>، بتاريخ: 2024/05/11، على الساعة: 12:00h.

4- مسعودي أحمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص: 252، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/698/4/2/179335>، بتاريخ: 2024/05/16، على الساعة 10:20h.

بعض العبارات وإعادة صياغتها، ومن ثم تم توزيع إستمارة الإستبيان على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة. وبالتالي تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أقسام:

القسم الأولي تكون من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة). بينما قسم إدارة المخاطر هو القسم الثاني ينقسم إلى أربعة أبعاد تتضمن 22 عبارة، أما القسم الثالث قسم التنفيذ الإستراتيجي ويتضمن 12 عبارة.

في هذه الدراسة تم إختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة بعد مقابلة عدة جهات بمؤسسة الإسمنت -تبسة، حيث أكدت الإدارة العليا أن المصالح المعنية بموضوع الدراسة هي الإدارة المبينة بالجدول التالي:

(الملاحق: (10)، (11)، (12)، (13))

جدول رقم(12): عدد موظفين مؤسسة الإسمنت -تبسة

عدد الموظفين	المصلحة
16	قسم المالية والمحاسبة
06	قسم التطوير
17	قسم الموارد البشرية
17	قسم التموين
56	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من شركة الاسمنت تبسة، مصلحة الموارد البشرية.

وقد تم توزيع (56) إستبانة وإسترجاع (52) استبانة صالحة وإستبعاد (04) إستبانة غير صالحة للتفريغ، أي نسبة (92%)، يمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم(13): توزيع إستمارة الإستبيان

النسبة%	العدد	الاستبيانات
100%	56	الموزعة
92%	52	المسترجعة
8%	04	المستبعدة
52	52	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التوزيع الميداني للإستبيانات.

ثالثا: شروط اختيار العينة

اختيار العينة ليس بالأمر السهل فهو يحتاج إلى تكافؤ وتساوي فرص إختيار أي مفردة وعناصر مجتمع الدراسة، إضافة الى ضرورة أن يكون حجم العينة كافيا لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع

الدراسة. فكلما كان تمثيلها أفضل لمجتمع الدراسة كانت النتائج أفضل وأكثر دقة، كذلك تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في إختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:

- الخطأ العشوائي ويرتبط وقوع هذا الخطأ بأسلوب إختيار مفردة أو عنصر معين يجعله منحازا لفكرة معين فيقوم بإختيار عينات تتلائم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه؛
- خطأ التحيز وينجم عادة عن وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله منحازا لفكرة معينة فيقوم بإختيار عينات تتلائم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه؛
- إختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.¹

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الوسيلة الأساسية للوصول للحقائق والبيانات التي يسعى الباحث للحصول عليها هي أدوات جمع البيانات بإعتبارها من أهم المحطات الواجب المرور بها، إحاطتها بعينة خاصة، ونظرا لتعدد مصادر هذه البيانات قد تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على بيانات علمية موضوعية ويتم التعرف عليها خلال هذا المطلب.

أولا: الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات من بين أهم أدوات جمع البيانات والمعلومات حول موضوع معين، حيث يقوم الباحث بجمع هذه البيانات والمعلومات من الوثائق التي يحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة، وهذا لإعطاء بحثه المصدقية والدعم الأكثر والوضوح أكثر.

ويمكن إعتماد هذه الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة قيد الدراسة كملاحق في نهاية البحث.²

ثانيا: الملاحظة

تختلف الملاحظة من شخص إلى آخر، فالإنسان العادي يلاحظ الأشياء بشكل سطحي ويصف ما يلاحظه كما هو في الواقع، بينما الباحث يلاحظ الأشياء بطريقة أخرى يصف ويحلل ويربط بين الأشياء

1- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد جامعة حماة، سوريا، 2016، ص: 130، على الرابط الإلكتروني

التالي: <https://portal.arid.my/CVFiles/%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D9%8A%D8%AF184615661.pdf>، بتاريخ: 2024/05/11،

على الساعة: 02:00h.

2- أوباية صالح، أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية، الندوة العلمية حول منهجية IMRAD وتطبيقات SPSS كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2018، ص: 5، على الرابط الإلكتروني:

https://www.researchgate.net/publication/329844083_adwat_jm_albyanat_walmlwmat_fy_aldrast_almyd

anyt، بتاريخ: 2024/05/11، على الساعة: 02:30h.

ويكشف العلاقات بين الظواهر المختلفة ثم يفسر ويستنتج ويتوصل إلى النتائج، سواء كانت في صورة أو قوانين أو نظريات، ويلجأ الباحث إلى الملاحظة عندما يتعذر الحصول على المعلومات من خلال وسائل جمع البيانات الأخرى.¹

ثالثا: المقابلة

المقابلة حوار موجه يقوم به شخص مع شخص آخر، أو مجموعة من الأشخاص، هدفها إستشارة أنواع معينة من المعلومات لإستغلالها في بحث علمي وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج، وفي تعريف آخر يمكن القول بأنها حديث لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب) وهذا الحديث يكون منظما بحيث يكون الباحث في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة يتضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة.

إنه هي حديث حاد بين طرفين الغرض منها هو وصول الباحث إلى معلومات وحقائق محددة يحتاجها في بحثه²، حيث تمت المقابلة في هذه الدراسة مع بعض إطارات الإدارة العليا المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وإدارة المخاطر لشركة الإسمنت.

رابعا: الإستبيان

يعرف الإستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، حيث يجيب عليها بنعم أو لا أو موافق بشدة أو موافق أو محايد أو غير موافق بشدة أو غير موافق، أو يمكن تعريفه بأنه وسيلة للإتصال بين شخص يسمى الباحث وأفراد (عينة) يسمون المبحوثين أو المفحوصين للإجابة عن أسئلة إستمارة الغرض منها جمع بيانات أو معلومات عن موضوع معين يحدد بأهداف البحث.³

1- أحمد رايح حيدر العبدلي، أساسيات البحث العلمي، دار النشر بصمة للطباعة، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2022، ص: 62، على الرابط الإلكتروني: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-pdf-1669282761>

الساعة: 05:30h.

2- عربي صباح، المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص: 201، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30543> بتاريخ: 2024/04/12، على الساعة: 09:12h.

3- عصام حسن الدليمي، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص: 91-92، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%B3%D8%B3%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D8%B3%D8%B3%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A>

وقد احتوى الإستبيان على ثلاثة أقسام تتضمن متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث:

- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي؛

- القسم الثاني: ويتضمن العبارات الخاصة بإدارة المخاطر وينقسم هذا القسم الى أربعة أبعاد (مخاطر استراتيجية، مخاطر تشغيلية، مخاطر مالية، مخاطر بيئية) ويتضمن 22 عبارة؛

- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم أسئلة متعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي في مؤسسة اسمنت تبسة محل الدراسة وقد إحتوى على 12 عبارة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وبرنامج SPSS في نسخته الثامنة والعشرين، من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة لدور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية لمؤسسة الاسمنت تبسة، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تشمل الأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ما يلي:

1- التكرار والنسب المئوية:

حيث نبدأ بـ:

1-1- التكرار: وهو تعدد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الإستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على إستبيان الدراسة وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{التكرار} = \frac{\text{النسب المئوية}}{\text{مجموع تكرارات} \times 100}$$

1-2- النسب المئوية: وهي وسيلة إحصائية إعتمدت في إعطاء وصف لخصائص الدراسة عينة الدراسة وتحديد الاستجابة اتجاه الأقسام في الاستبيان¹، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع تكرارات}} \times 100$$

https://jifust.journals.ekb.eg/article_83935.html، بتاريخ: 2024/05/12، على الساعة:

h09:30.

1- فاطمة عشرى حسن محمد رضوان، الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الاعدادية والثانوية، مذكرة نيل شهادة ماجيستر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2017، ص:389، على الرابط الالكتروني:

، بتاريخ: 2024/05/12، على الساعة: h9:30. https://jifust.journals.ekb.eg/article_83935.html

2- معامل ألفا كرونباخ

يعد من أشهر مقاييس الثبات الداخلي لأداة جمع البيانات حيث يتم فيه تحديد معامل الارتباط بين عبارات الأداة مع بعضها البعض، فإذا كان معامل الارتباط عالياً دل على ارتفاع ثبات وصدق الأداة والعكس صحيح، ويمكن التعبير عنه بالعلاقة الحسابية التالية¹:

حيث أن :

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

- α : يمثل ألفا كرونباخ.
- n : يمثل عدد الأسئلة.
- Vt : يمثل التباين في مجموع الأقسام للإستمارة.
- v_i : يمثل التباين لأسئلة الأقسام.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أقسام أسئلة الإستمارة:

3-1- الوسط الحسابي X: الوسط الحسابي هو معدل المشاهدات في التوزيع أو مجموع قيم المشاهدات على عددها ورمز الوسط الحسابي للعينة X ويقرأ إكس بار ويحسب كما يلي:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع تكرارات}}$$

حيث أن :

- \bar{x} : رمز الوسط الحسابي للعينة ويقرأ أكس بار.
- Σ : رمز المجموع ويقرأ سيكما.
- xi : رمز المشاهدة.

1- محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2005، ص: 60، على الرابط الإلكتروني: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1-%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%86%D8%A7%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85-%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-SPSS-pdf>، بتاريخ: 2024/05/12، على الساعة:

▪ n : عدد المشاهدات في العينة.¹

3-2- **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري أهم مقاييس التشتت ولأكثرها إستخداما وهو عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في البيانات ويعبر بالعلاقة التالية:²

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات

يتم التطرق من خلال هذا العنصر لأهم الأدوات الإحصائية المستعملة في اختبار فرضيات الدراسة.

1- معامل إرتباط بيرسون

يستخدم لقياس درجة الإرتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ويتم حسابها إنطلاقا من

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x_i - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y_i - \bar{y}}{s_y} \right)$$

برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية spss ويعبر عنه بالعلاقة التالية:³

1- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، طبعته الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص:

21، على الرابط الالكتروني: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%E2%99%A6-%D9%85%D8%B9-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B1%D9%85%D8%AC%D9%8A%D9%87-Spss%E2%99%A6%E2%99%A3-pdf> بتاريخ:

2024/05/12، على الساعة: 10:00h.

2- فريد بن ختو، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعة موجهة لطلبة الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص: 43، على الرابط الالكتروني التالي: https://fsescg.univ-ouargla.dz/images/%D8%AF%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%88%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%88.pdf بتاريخ:

3- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 157، على الرابط الالكتروني التالي: <https://www.noor-book.com/tag/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D9%88%D9%8A-%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D9%88%D9%8A-%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D8%AF> بتاريخ: 2024/05/12، على

الساعة: 11:30h.

حيث أن:

- n : يمثل عدد المشاهدات.
- X_i : يمثل قيم المتغير الأول.
- Y_i : يمثل قيم المتغير الثاني.
- S_x : يمثل الانحراف المعياري للمتغير الأول.
- S_y : يمثل الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

2- إختبار (T-Test pour échantillons appariés)

من أجل إختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين الجنس في الدراسة).

3- تحليل التباين الأحادي (One way Anova)

يستخدم لإختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين¹، وتتمثل في هذه الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، المهنة.

4- الإنحدار الخطي البسيط

يهتم بدراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل أو المتنبأ منه، على المتغير الثاني ويسمى بالمتغير التابع أو المتنبأ به، ويشتمل هذا الاختبار لتوضيح الفروق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطات المستقلة ويتم حسابه على مستوى برنامج SPSS².

5- طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

في سلم ريكارت حدد طول خلايا المقياس (للحدود الدنيا والحدود العليا) حيث تم حساب $(5-1=4)$ ومن ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(4/5=0.80)$ ثم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد في ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول خلايا الجدول التالي:

1- رندة جرودي، ربيع مسعود، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، قسم علوم التسيير، العدد 03، 2017، ص: 110، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/20953>، بتاريخ: 2024/05/12، على الساعة: 15:00h.

2- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، قسم الاحصاء والرياضة، كلية التجارة جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، ص: 101، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.physics-pdf.com/2018/11/Book-statistical-analysis-using-spss-pdf.html>، بتاريخ: 2024/05/12، على الساعة: 15:15h.

الجدول رقم (14): طول خلايا مقياس لكارث الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.6	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2,6 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: رنده جرودي، ربيع مسعود، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 03، 2017، ص: 110، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/20953> ، بتاريخ: 2024/05/12، على الساعة: 15:00h.

ثالثا: نموذج الدراسة المفصل

تطرقت الدراسة لموضوع أثر دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وذلك بشركة إسمنت-تبسة، وفي ضوء عناصر وأبعاد المشكلة اعتمدنا في بناء نموذج الدراسة على أساس إبراز العلاقة بين المتغير المستقل "إدارة المخاطر" من جهة والمتغير التابع "التنفيذ الإستراتيجي" من جهة أخرى وبالتالي فهذا الموضوع يشمل متغيرين أساسيين، من خلال متغيرات الدراسة تم تصميم النموذج التالي:

1- المتغير المستقل: يتمثل هذا المتغير في "إدارة المخاطر"، والذي قسم بدوره إلى عدة متغيرات جزئية:

- مخاطر الإستراتيجية.

- مخاطر مالية.

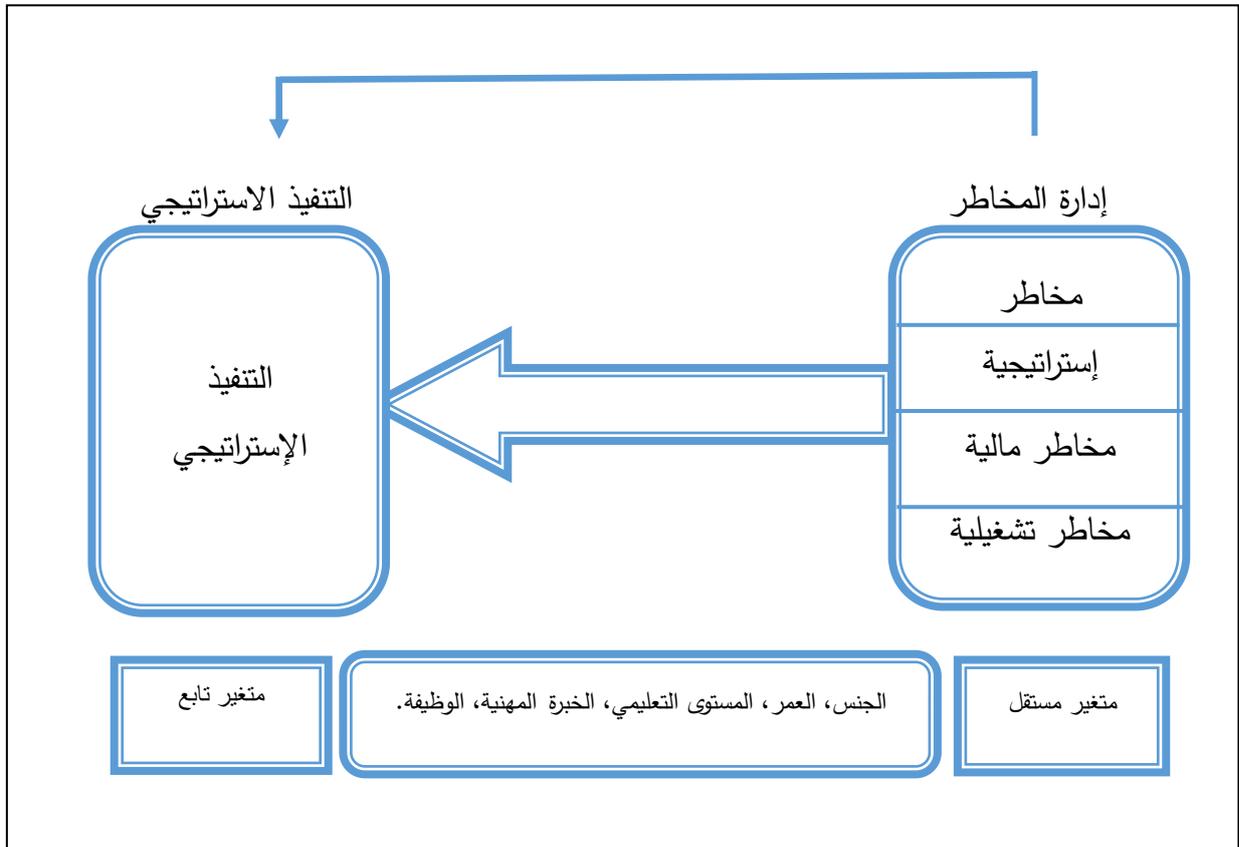
- مخاطر تشغيلية.

- مخاطر بيئية.

2- المتغير التابع: يتمثل في متغير "التخطيط الإستراتيجي".

من خلال متغيرات الدراسة تم تصميم النموذج التالي:

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة المفصل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج وإختبار الفرضيات

بعد التطرق إلى منهج الدراسة التطبيقية والأدوات التي يتم الإستعانة بها في عملية التحليل، سيتم التعرض في هذا المبحث إلى دراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها بإستعمال أداة الدراسة، ومن ثم إختبار الفرضيات المرتبطة بدور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وذلك على مستوى مؤسسة الإسمنت-تبسة، والحكم على مدى صحتها أو خطئها، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى نتائج تفسيرية مهمة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاث التالية:

❖ تحليل البيانات المرتبطة بأداة الدراسة؛

❖ تحليل نتائج الدراسة؛

❖ نتائج إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات المرتبطة بأداة الدراسة

خدمة لأهداف الدراسة وبغية لتعزيز نتائجها النظرية، فقد تم الإستعانة بالدراسة الإحصائية لإختبار دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة الإسمنت - تبسة، عن

طريق الإستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وسيتم التعرض لمختلف الأدوات المساعدة في التأكد من صحة الإستبيان، وهذا ما يساعد في عمليات تحليل عباراته، بهدف الوصول إلى نتائج موثوقة.

أولاً: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

من الضروري التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط وكذا ثباتها قبل اعتمادها في جمع البيانات ومن ثم تحليلها.

1- صدق أداة الدراسة

تشمل بعدين هما:

1-1- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة بعرض استمارة الإستبانة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراتها ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضرورياً في تعديل، أو حذف وإضافة عبارات أخرى.

1-2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يتم التعرف على درجة الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية لها. حيث يمكن القول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قوياً ودالاً معنوياً ويمكن تجزئته. والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

2- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبارات التالية:

1-2- اختبار **Cronbach's Alpha**: كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول (إدارة المخاطر)	22	0.6863	0.95
المحور الثاني (التنفيذ الإستراتيجي)	12	0.5192	0.95
المجموع	34	0.77344	0,95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت 0.77344 أي بنسبة 77.3% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.95 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، ويمكن اعتماده لكونه يحقق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 77.3%.

ألفا كرونباخ هو مقياس لموثوقية الاتساق الداخلي، ويشيع استخدامه في القياسات النفسية والعلوم الاجتماعية لتقييم موثوقية مقياس أو مجموعة من العناصر تهدف إلى قياس بنية أو متغير كامن واحد وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ من 0 إلى 1.

- القيمة الأقرب إلى 1 تشير إلى اتساق داخلي عالي، أي أن فقرات المقياس أو الاختبار شديدة الارتباط مع بعضها البعض؛

- تشير القيمة الأقرب إلى 0 إلى انخفاض الاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن عناصر المقياس ليست مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض.

في هذه الدراسة، يشير ألفا كرونباخ البالغ 0.77344 إلى مستوى متوسط إلى جيد من الاتساق الداخلي، وهذا يعني أن العناصر أو الأسئلة الموجودة في المقياس أو الاختبار الذي تقوم بتقييمه ترتبط بشكل معقول مع بعضها البعض، مما يشير إلى أنها تقيس بنية أو مفهوماً أساسياً مشابهاً بشكل موثوق.

ومع ذلك، من الضروري تفسير ألفا كرونباخ في سياق الدراسة أو أداة القياس، حيث أن المستوى المقبول من الاتساق الداخلي قد يختلف اعتماداً على عوامل مثل غرض القياس ومجال الدراسة.

2-2- قياس معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة والمتمثلة في إستمارة الإستبيان، والتي يتم من خلالها قياس مدى إتساق عبارات الاستبيان وصدقها، بإستخدام معامل الارتباط بيرسون بين محاور أسئلة الاستبيان.

2-2-1- المحور الأول (إدارة المخاطر): قياس صدق الاتساق الداخلي لإدارة المخاطر

ويتم قياس صدق الاتساق الداخلي لإدارة المخاطر وفق معامل الارتباط بيرسون كما هو ممثل في الجدول التالي: (الملحق رقم (14))

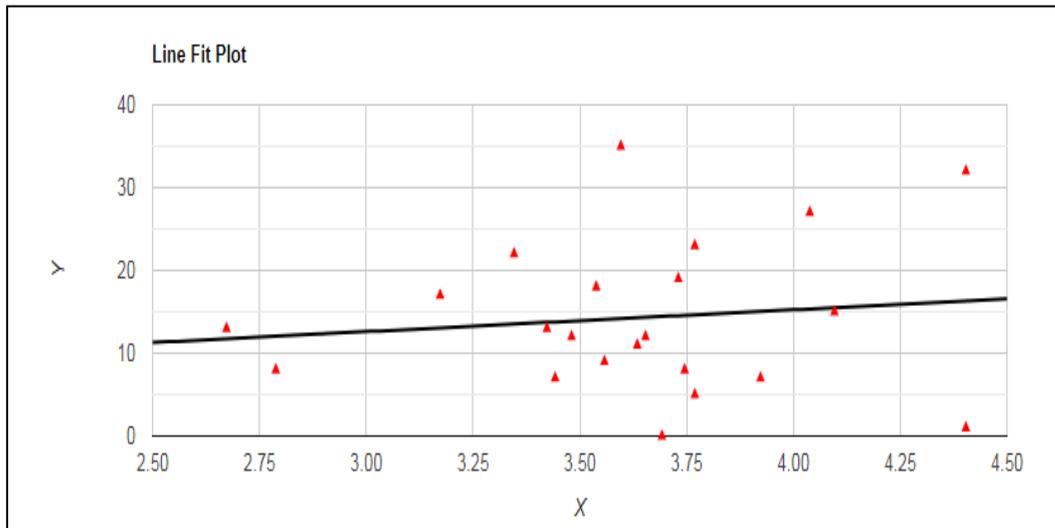
الجدول رقم(17): صدق الاتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول (إدارة المخاطر)

المعامل	القيمة
معامل الارتباط بيرسون (r)	0.1211
معامل التحديد r ²	0.01467
القيمة الإحتمالية	0.5914
التباين المشترك	0.4731
حجم العينة	22
الإحصاء	0.5456

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج Spss.

والشكل الموالي يوضح صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول (إدارة المخاطر): (الملحق رقم(14))

الشكل رقم:(13) صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول (إدارة المخاطر)



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

2-2-2- المحور الثاني (التنفيذ الاستراتيجي): قياس صدق الاتساق الداخلي للتنفيذ الاستراتيجي

ويتم قياس صدق الاتساق الداخلي للتنفيذ الاستراتيجي وفق معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (18) التالي: (الملحق رقم(15))

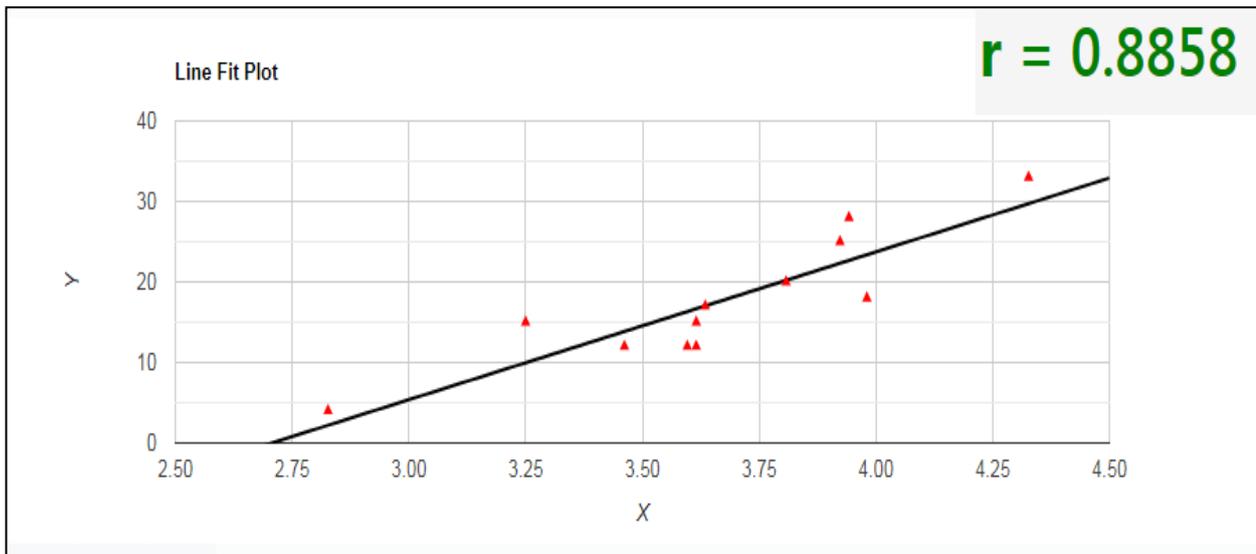
الجدول رقم(18): صدق الاتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني (التنفيذ الاستراتيجي)

المعامل	القيمة
معامل الارتباط بيرسون (r)	0.8858
معامل التحديد r^2	0.7847
القيمة الإحتمالية	0.0001258
التباين المشترك	2.7166
حجم العينة	12
الإحصاء	6.0367

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج Spss.

والشكل الموالي يوضح صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني (التنفيذ الاستراتيجي): (الملحق رقم(15))

الشكل رقم (14): صدق الإتساق الداخلي وفق معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني (التنفيذ الاستراتيجي)



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

والجدول رقم(19) الموالي يوضح معاملات الارتباط بين محاور الدراسة:(الملحق رقم(16))

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المخاطر	0.1211	0.000
التنفيذ الإستراتيجي	0.8858	0.000
المجموع	0.3453	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال قياس مدى صدق الاتساق الداخلي بين محاور أسئلة الإستبيان، تبين أن معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات محور إدارة المخاطر ومحور التنفيذ الإستراتيجي هي علاقة طردية قوية، لأن معاملات قدرتها بالقيمتين 0.1211 ضعيفة و0.8858 قوية على الترتيب وهي قريبة جدا من الواحد 1، كما أنها دالة إحصائيا عند 0.01؛ وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

ثانيا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

بعد جمع مجموعة من الاستثمارات الموزعة والمسترجعة سنقوم بتحليل مختلف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بغية الإحاطة بخصائصها المختلفة.

1- تحليل البيانات المتعلقة بالجنس: تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة الدراسة مع مراعاة الجنسين (ذكر، أنثى)، وكانت موزعة حسب الجدول التالي:

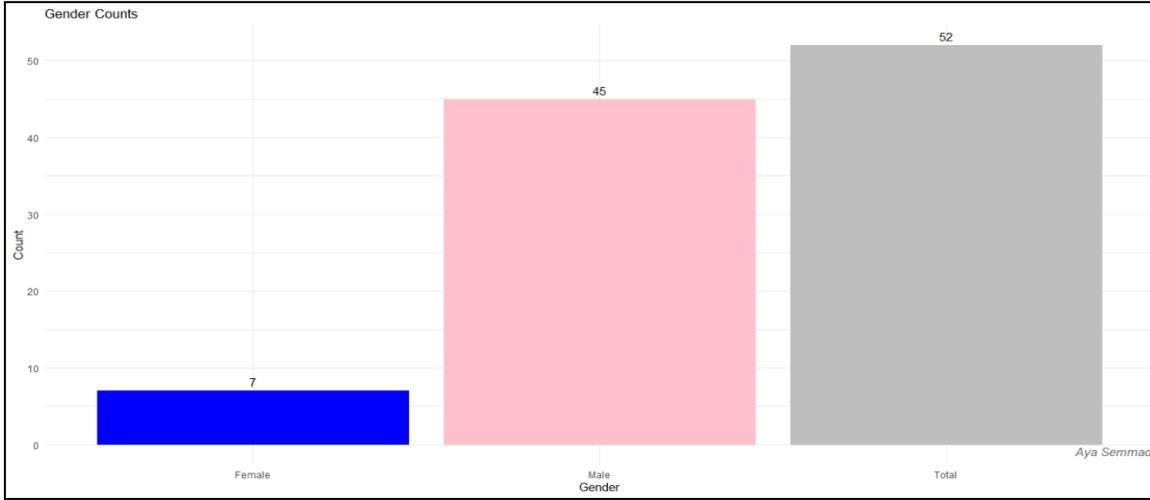
الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

بيانات الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	45	86.53
أنثى	7	13.47
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخلصة من استمارة الاستبيان.

تبين من خلال الجدول السابق أن فئة الذكور تفوق فئة الإناث بمؤسسة الإسمنت-تبسة، حيث قدرة نسبة المستجوبين بـ 52 فردا، من بينهم 45 ذكر أي ما يعادل 86.53% من إجمالي المستجوبين، و 7 إناث أي ما نسبته 13.47%، والشكل الموالي يوضح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

من خلال الأعمدة البيانية التي تم إنجازها بالاعتماد على الجدول رقم (20)، تبين لنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بمؤسسة الإسمنت-تبسة.

- التوزيع حسب الجنس: تشير البيانات إلى أن العينة تضم 45 ذكراً و7 إناث؛
 - النسبة بين الجنسين: يمكن حساب النسبة بين الجنسين عن طريق قسمة عدد الذكور على عدد الإناث. في هذه الحالة سيكون $45 / 7 \approx 6.43$. وهذا يدل على أنه مقابل كل أنثى في العينة هناك ما يقرب من 6.43 ذكر؛

- التمثيل النسبي: تشير النسب إلى أن الذكور يشكلون حوالي 86.53% من العينة، بينما تشكل الإناث حوالي 13.47%، وهذا يعزز ملاحظة أن العينة في الغالب من الذكور؛
 - إجمالي حجم العينة: يبلغ إجمالي حجم العينة 52 فرداً.

2- تحليل البيانات المتعلقة بالعمر والمستوى التعليمي: سيتم التعرض من خلال هذا العنصر إلى تحليل مختلف البيانات المتعلقة بكل من العمر والمستوى التعليمي لعينة الدراسة.

2-1 تحليل البيانات المتعلقة بالعمر: تتنوع أعمار أفراد عينة الدراسة حسب فئات عمرية مختلفة، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

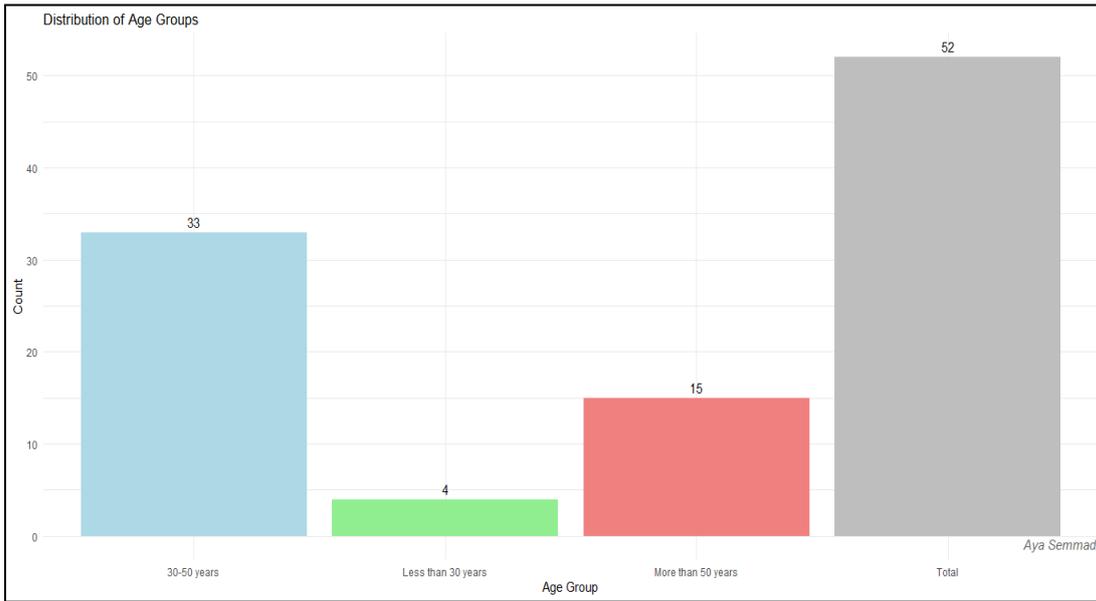
الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

بيانات العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	7.70
من 30 سنة إلى 50 سنة	33	63.46
أكبر من 50 سنة	15	28.84
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخلصة من استمارة الاستبيان.

تبين من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكبر تواجد بمؤسسة الإسمنت-تبسة، تتراوح بين 30 سنة إلى 50 سنة أي ما نسبته 63.46% من الفئة المستجوبة لعينة الدراسة، كما تليها نسبة 28.84% الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة، ومن ثم تأتي بعدها فئة الأعمار الأقل من 30 والتي جاءت بنسبة 7.70% من إجمالي المستجوبين، وسيتم توضيح هذه المعطيات من خلال الأعمدة البيانية التالية:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

من خلال التمثيل البياني الذي تم إنجازه بالاستعانة بالجدول رقم (21)، اتضح أن مؤسسة الإسمنت - تبسة، تعتمد في توظيفها العاملين على مبدأ تكافؤ الفرص وذلك من خلال توظيف مزيج من الفئات العمرية المختلفة.

2-2- تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى الوظيفي: إن مؤسسة الإسمنت -تبسة، تتكون من فئات متعددة، لذا فإن عينة الدراسة كانت موزعة حسب الوظيفة وفق الجدول، ويتم تقسيم ذلك وفق الجدول التالي:

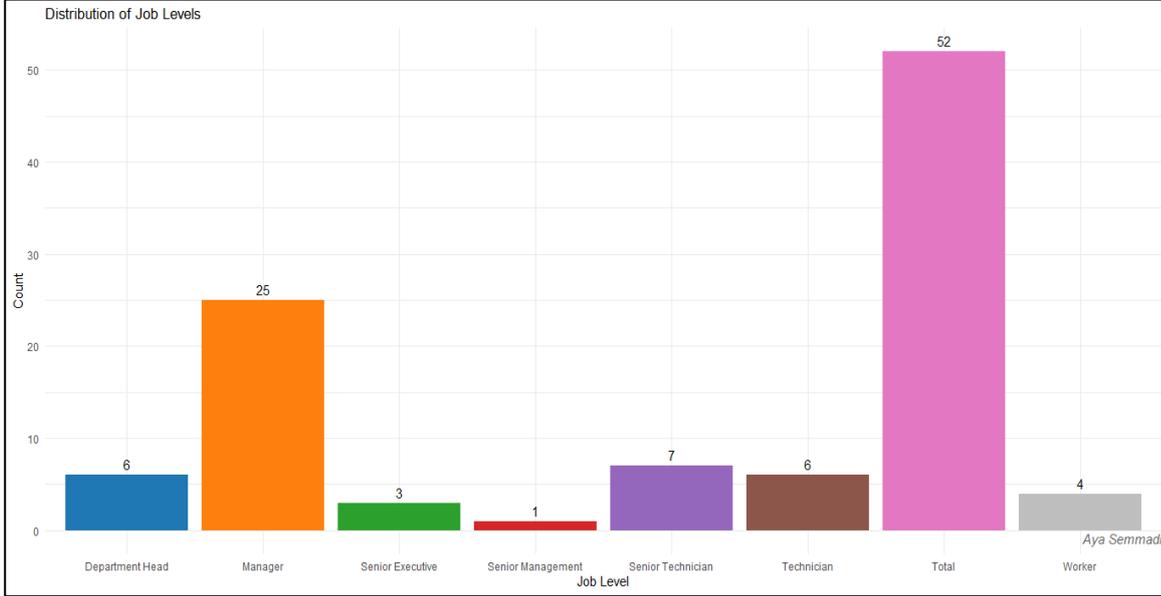
الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

بيانات المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
تقني	01	1.93
تقني سامي	03	5.77
إطار	25	48.07
إطار سامي	07	13.47
رئيس مصلحة	06	11.53
رئيس وحدة	06	11.53
إدارة عليا	04	7.70
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخلصة من استمارة الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (22) اتضح لنا أن أغلب المستجوبين بمؤسسة الإسمنت-تبسة، كانوا إطارات حيث قدر عددهم بـ 25 عامل أي ما مقداره 48.07%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

من خلال الشكل السابق الذي تم انجازه بالاعتماد الجدول رقم (22)، تبين أن مؤسسة الإسمنت-تبسة، تحرص على التنوع الوظيفي بها وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية تحليل للبيانات المقدمة حول المستويات الوظيفية، دعونا نفسر المعلومات ونستخلص الأفكار:

- توزيع المستوى الوظيفي: تصنف بيانات الأفراد إلى سبعة مستويات وظيفية: "الإدارة العليا"، و"رئيس وحدة"، و"رئيس مصلحة"، و"رئيس وحدة"، و"إطار سامي"، و"إطار"، و"تقني"، و"تقني سامي".

- التمثيل النسبي: تشير النسب المئوية إلى نسبة الأفراد ضمن كل مستوى وظيفي بالنسبة إلى إجمالي العينة. على سبيل المثال، يشكل الأفراد في الإدارة العليا حوالي 1.93% من العينة، في حين يمثل العاملون حوالي 7.70%.

- إجمالي حجم العينة: يبلغ إجمالي حجم العينة 52 فردًا؛

- تكوين المستوى الوظيفي: يشير توزيع المستويات الوظيفية داخل العينة إلى وجود هيكل هرمي، مع مستويات مختلفة من السلطة والمسؤولية. ويبدو أن غالبية العينة يشغلون مناصب متوسطة المستوى، مثل المديرين والتقنيين، والتي تمثل مجتمعة نسبة كبيرة (48.07%) من العينة.

3- تحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية والمستوى التعليمي: سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى

تحليل مختلف البيانات المتعلقة بكل من الخبرة المهنية وكذا المستوى التعليمي المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

3-1 تحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية: يتواجد بمؤسسة الإسمنت-تبسة عمال يختلفون حسب الخبرات المهنية لديهم، وهذا ما سيتم تبياناه من خلال الجدول أدناه.

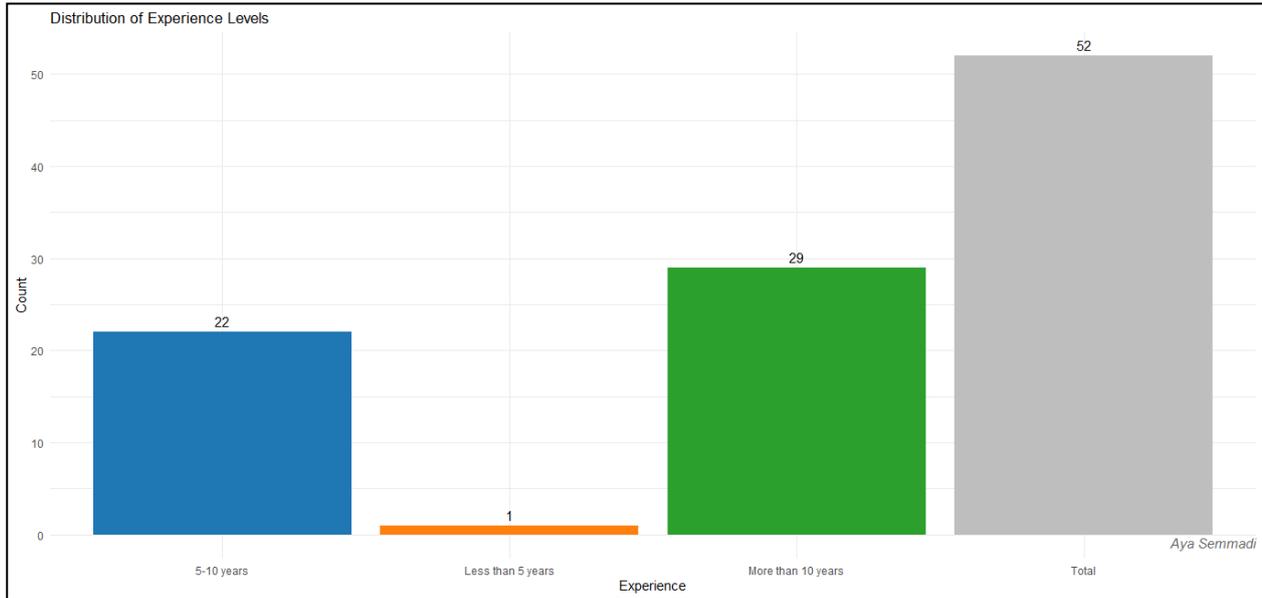
الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

بيانات الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	1	1.93
من 05 إلى 10 سنوات	22	42.30
أكبر من 15 سنة	29	55.77
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على النتائج المستخلصة من استمارة الاستبيان.

انتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب نسبة للعاملين ذو خبرات مهنية أكبر من 15 سنة والتي قدرت بنسبة 55.77%، بينما الفئة التي تليها تتراوح بين 05 إلى 10 سنة أي ما نسبته 42.30%، وأدنى نسبة للعاملين ذو الخبرات المتوسطة تقدر بـ 1.93%، والشكل الموالي يبين الخبرات المهنية للعاملين بمؤسسة الإسمنت-تبسة:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

من خلال الشكل السابق تبين أن مؤسسة الإسمنت-تبسة، تحتوي على فئات من الخبرات المهنية وهذا ما يساهم في الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل. لإجراء تحليل أكاديمي للبيانات المقدمة حول سنوات الخبرة، يمكننا تفسير المعلومات واستخلاص الأفكار:

- توزيع الخبرة: تصنف البيانات الأفراد إلى ثلاث مجموعات بناءً على سنوات الخبرة: "أقل من 5 سنوات"، و"5-10 سنوات"، و"أكثر من 10 سنوات". الأعداد المقابلة لمجموعات الخبرة هذه هي 1 و22 و29 على التوالي.

- التمثيل النسبي: تشير النسب المئوية إلى نسبة الأفراد ضمن كل مجموعة خبرة مقارنة بإجمالي العينة. على سبيل المثال، يشكل الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حوالي 1.93% من العينة، في حين أن الذين لديهم أكثر من 10 سنوات يمثلون حوالي 55.77%.

- إجمالي حجم العينة: يبلغ إجمالي حجم العينة 52 فردًا.

- ملف الخبرة: يبدو أن غالبية العينة تتمتع بخبرة كبيرة، حيث يتمتع أكثر من نصفهم (55.77%) بأكثر من 10 سنوات من الخبرة. ويشير هذا إلى أن العينة قد تتكون من محترفين متمرسين يتمتعون بخبرة واسعة في مجالات تخصصهم.

3-2- تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي: أفراد عينة الدراسة متحصلون على مستويات تعليمية مختلفة تتراوح بين المستوى الثانوي ودراسات عليا، ويتم تقسيم ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

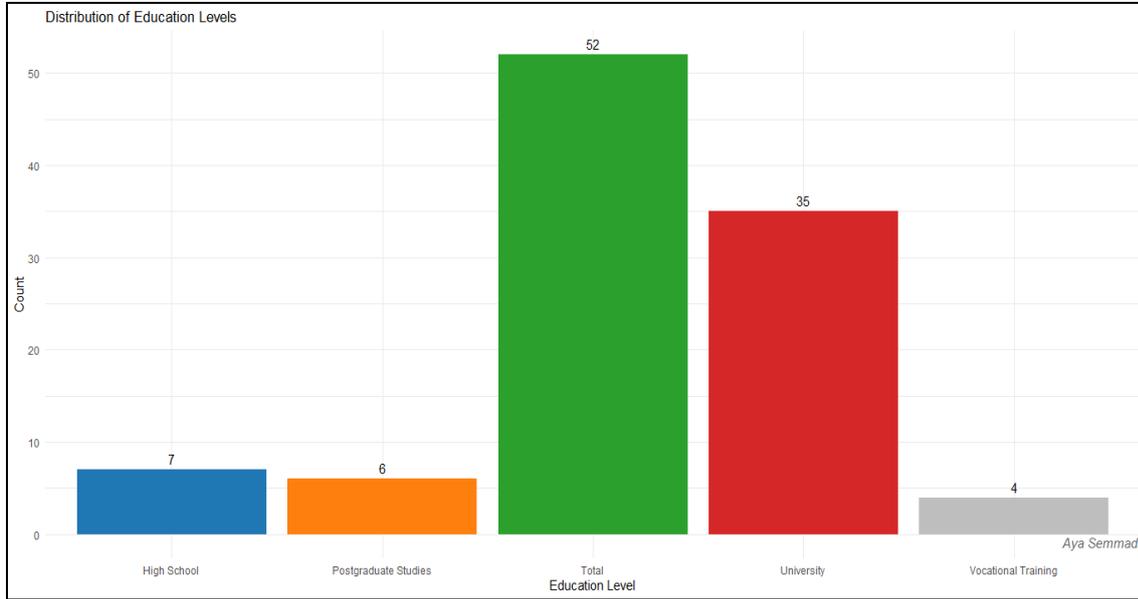
بيانات المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
تكوين مهني	04	7.70
ثانوي	07	13.47
جامعي	35	67.30
دراسات عليا	06	11.53
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على النتائج المستخلصة من استمارة الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يمثلون ما نسبة 67.3% من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الإسمنت-تبسة، تعتمد أكثر على فئة العمال الذين مستواهم جامعي لتسيير شؤون أعمالها، بينما لا يتعدى أفراد العاملين بالمؤسسة الذين لديهم مستوى تعليمي تكوين مهني ما نسبته 7.7%

والشكل الموالي يبين أهم فئات المستوى التعليمي الذين ينتمون إليها أفراد عينة الدراسة:

الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

من خلال الشكل السابق تبيّن أن أغلب المستجوبين بمؤسسة الإسمنت كانوا ذو مؤهلات علمية متفاوتة، حيث بلغت أكبر نسبة الفئة الجامعية وهذا يدل أن مؤسسة الإسمنت-تبسة، تتوفر لديها عمال ذو مهارات ومعارف مختلفة.

تحليل البيانات المقدمة حول المستويات التعليمية:

- توزيع المستوى التعليمي: تصنف البيانات الأفراد إلى أربعة مستويات تعليمية: "التكوين المهني"، "المدرسة الثانوية"، "الجامعة"، و"الدراسات العليا". الأعداد المقابلة لهذه المستويات التعليمية هي 4 و7 و35 و6 على التوالي.

- التمثيل النسبي: تشير النسب المئوية إلى نسبة الأفراد في كل مستوى تعليمي إلى إجمالي العينة. على سبيل المثال، يشكل الأفراد الحاصلون على تعليم جامعي حوالي 67.30% من العينة، في حين يمثل الحاصلون على دراسات عليا حوالي 11.53%.

- إجمالي حجم العينة: يبلغ إجمالي حجم العينة 52 فردًا.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

في هذا العنصر سيتم عرض مختلف البيانات المرتبطة بعبارات أسئلة الاستبيان التي تم الإجابة عنها من طرف إطارات الإدارة العليا نحو الأسئلة المتداولة للدراسة والذي قسم بدوره إلى محورين هما، إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وكذا الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أولاً: تحليل نتائج محور إدارة المخاطر

تناول هذا العنصر تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور إدارة المخاطر، وكذا حساب التوزيع النسبي لكل عبارة مع ذكر المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري حسب مقياس ليكارت الخماسي.

1- نتائج إجابات المبحوثين حول بعد المخاطر الإستراتيجية: يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين عن عبارات بعد المخاطر الإستراتيجية، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

الجدول رقم (25): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر الإستراتيجية

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	12.581732790041	4.40384615	1. تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر الإستراتيجية التي تواجه نشاطها مسبقاً.
مرتفع	2	8.0808415403348	3.76923077	2. تهتم مؤسستكم برصد مخاطر إشتداد المنافسة مع بقية المنافسين في القطاع.
متوسط	5	14.152738250953	3.59615385	3. تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر تقلص حصتها السوقية.
مرتفع	3	6.7305274681855	3.73076923	4. تهتم مؤسستكم بالتعرف على مخاطر التركيز على شريحة واحدة من العملاء في سوقها.
مرتفع	4	6.7305274681855	3.65384615	5. تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر المتعلقة بالزبائن الحالية والمحتملة.
مرتفع	/	9.65	3.83	إجمالي درجة المحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن مستوى تحقق بعد المخاطر الإستراتيجية في مؤسسة الإسمنت ولاية-تبسة، محقق بقيمة مرتفعة، وذلك من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.83 والانحراف المعياري 9.65، وهذا يدل على أن مؤسسة الإسمنت-تبسة تهتم برصد وتحليل وتقييم المخاطر الإستراتيجية، وهذا يدل على أنها تلتزم بالإهتمام بالمخاطر الإستراتيجية من خلال محاولة رصدها لتفاديها أو علاجها قبل وقوعها عن طريق كل مستوياتها الإدارية، والعبارة الأولى تدل على أن المؤسسة تسجل كل الأحداث السابقة المتعلقة بمخاطر النشاط حتى تعالجها وتتفادها قبل وقوعها لذلك حلت في الرتبة الأولى هذه العبارة.

وذلك ما يثبت أن مؤسسة الاسمنت-تبسة، تعتمد على تحليل المخاطر الإستراتيجية حيث طبيعة عملها تؤكد ذلك من خلال تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة من قبل.

2- نتائج إجابات المبحوثين حول بعد المخاطر المالية: يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين عن عبارات بعد المخاطر المالية وذلك من خلال المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

الجدول رقم (26): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر المالية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
6. تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر السوق بإنقطاع الإسمنت.	3.53846154	6.6558245169175	2	متوسط
7. تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر الديون المشكوك في تحصيلها من العملاء الحاليين.	3.17307692	5.6391488719487	3	متوسط
8. تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر السيولة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.	4.09615385	7.1274118724822	1	مرتفع
9. تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر عدم تنوع مصادر التمويل للمؤسسة.	2.67307692	3.5777087639997	4	منخفض
10. تهتم مؤسستكم بتحديد تدني قيمة الدينار بسبب تزايد التضخم الإقتصادي.	4.03846154	13.049904214208	2	مرتفع
إجمالي درجة المحور	3.50	7.20	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

تبين من خلال الجدول، أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في مؤسسة اسمنت- تبسة، بخصوص بعد المخاطر المالية هو 3.50 مع الانحراف المعياري قدره 7.20، هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى متوسط وأن كل الإجابات على عبارات البعد كانت قريبة من المتوسط، وهذا يدل على أن المخاطر المالية متفق عليها كل أفراد العينة بنفس الدرجة والأهمية. وجاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهذا يدل على أن مؤسسة الاسمنت -تبسة تهتم بدرجة السيولة لأنها عنصر أساسي في نشاطها التجاري والإنتاجي وبالتالي تراقب مخاطر نقص السيولة بشكل مستمر.

3- نتائج إجابات المبحوثين حول بعد المخاطر التشغيلية: يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين عن عبارات بعد المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

الجدول رقم(27): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر التشغيلية

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	3	6.6558245169175	3.69230769	11.تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة.
متوسط	7	9.7365291557105	3.34615385	12.تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر قلة التدريب والتأهيل للمورد البشري.
مرتفع	2	10.334408546211	3.74545455	13.تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر الإحتيال الداخلي المحتملة من موظفيها.
مرتفع	1	9.0994505328619	3.92307692	14.تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر عدم إلتزام موظفيها بخطط إدارة المخاطر في مواجهة كل المخاطر المحتملة.
متوسط	5	12.786711852544	3.55769231	15.تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر المتعلقة بأحداث الطبيعة بشكل دوري.
متوسط	6	10.526157893553	3.42307692	16.تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر الحصول على المواد الأولية بشكل مستمر.
متوسط	4	6.9856996786292	3.63461538	17.يهدد الموردون مؤسستكم لقدرتهم على فرض الأسعار ونوعية السلع والخدمات المشتراة منهم.
متوسط	/	9.44	3.61	إجمالي درجة المحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

اتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى تحقيق بعد المخاطر التشغيلية محقق، بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري مقدر بـ 9.44 وبمستوى تقييم متوسط في حدوده القصوى، وهذا راجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد على تحليل المخاطر التشغيلية بقيم متوسطة. تهتم مؤسسة الاسمنت-تبسة، حسب العينة برصد المخاطر التشغيلية من حيث تدريب الموظفين على إدارة المخاطر أو تفادي الاحتيال الداخلي أو مخاطر العمل في السوق بصفة عامة بشكل متوسط إلى مرتفع وهذا يدل على ضرورة وجود مصلحة خاصة بإدارة المخاطر منفصلة عن بقية الوظائف في الهيكل التنظيمي حتى تتم السيطرة على هذا النوع من المخاطر بشكل أفضل وفعالية أعلى.

4- نتائج إجابات المبحوثين حول بعد المخاطر البيئية: يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين عن عبارات بعد المخاطر البيئية، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

الجدول رقم (28): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطر البيئية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
18. تتأثر مؤسستكم بمخاطر أحداث البيئة الطبيعية	3.48076923	5.9413803110052	3	متوسط
19. تستخدم مؤسستكم طرق تكنولوجيا في التعامل مع المخاطر البيئية.	2.78846154	10.114346246792	5	منخفض
20. تسعى مؤسستكم لوضع إجراءات للحد من المخاطر البيئية داخل المؤسسة.	3.44230769	8.5322916030806	4	متوسط
21. تبذل مؤسستكم مجهودات لحماية البيئة والحد من الأخطار البيئية.	4.40384615	17.198837169995	1	متوسط
22. تحضى مؤسستكم بأجهزة لحماية البيئة من التلوث بمجابهة الأخطار البيئية.	3.76923077	9.5289033996573	2	مرتفع
إجمالي درجة المحور	3.57	10.26	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss

اتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى تحقيق بعد المخاطر البيئية محقق بشكل متوسط وبمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري 10.26، حيث أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحاول الإهتمام برصد المخاطر البيئية لنشاطاتها وأن المؤسسة تعتمد على تحليل المخاطر البيئية، حيث تبذل مؤسسة الاسمنت - تبسة، مجهودات متعلقة بحماية البيئة، وتقوم من خلالها بتثديد عمليات حماية البيئة من مخاطر الإسمنت حيث اشترت المؤسسة مصفاة متطورة لتصفية الغازات السامة وأيضا تهتم بإعادة تدوير المياه المستخدمة في صناعة الاسمنت وكذلك تقوم بالتشجير على كامل محيط مصنعها بالماء الأبيض بالإضافة إلى تقديمها لتقارير لمديرية حماية البيئة بتبسة بشكل دوري وحيث تحصلت على شهادة الإيزو خلال سنة 2015 وسنة 2018، وهذا ما يبرره المستوى المرتفع جدا للعبارة رقم 21، بالمتوسط حسابي 4.40، والانحراف معياري 17,19. من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور إدارة المخاطر، يمكن أن نستنتج أن مؤسسة الاسمنت -تبسة تهتم برصد وتقييم وتحليل المخاطر ولكن ليس بشكل مباشر واضح إنما بشكل ضمني من خلال توزيع المهام المتعلقة بالمخاطر المختلفة على مختلف الإدارات العليا للمؤسسة. ويعود ذلك إلى كون هيكلها التنظيمي لا يحتوي على وظيفة إدارة المخاطر في حين أنها تعطي اهتمام للمخاطر البيئية بشكل كبير ويعود ذلك إلى أن صناعة الاسمنت تعد من الصناعات الخطيرة على صحة الإنسان لما تصدره من سموم الغازات الناشئة عن نشاطها والذي تقادت المؤسسة نسبة معتبرة منه بإستخدام مصفاة حديثة وتكنولوجيات أخرى تنقص من آثار هذه المخاطر وخاصة أنها تحاول القيام بعدة نشاطات مثل التشجير حتى تخفف من مخاطر صناعة الاسمنت على البيئة المحيطة أيضا، كما تهتم مؤسسة الاسمنت -تبسة ببقية المخاطر الإستراتيجية والمالية والتشغيلية بدرجات متفاوتة جميعها تميل لدرجة متوسطة إلى مرتفعة وكما ذكرنا سابقا

لعل ذلك سببه توزيع مهام إدارة المخاطر بين كل الإدارات العليا دون استثناء ودون تخصيصها لإدارة واحدة فقط، فوجد أنها مهمة من جهة الخصوصية الإدارية ومن جهة أخرى توزيع المهام أيضا مهم لمعرفة درجة التزام بقية الإدارات برصد المخاطر المتوقعة وتقييمها وتحليلها للوصول إلى طريقة إدارتها بشكل فعال.

ثانيا: تحليل نتائج محور التنفيذ الاستراتيجي

فمن خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى دراسة المتغير التابع ألا وهو التنفيذ الإستراتيجي، والجدول الموالي يبين إجابات المبحوثين المتعلقة بمتغير التنفيذ الاستراتيجي.

الجدول رقم (29): تقييم إجابات أفراد العينة حول متغير التنفيذ الإستراتيجي

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	10.163660757818	3.94230769	1. تعد عملية تنفيذ إستراتيجية العمل بمؤسستكم من مهام الإدارة العليا.
مرتفع	5	7.162401831788	3.80769231	2. تحدد مؤسستكم رسالة واضحة لعملها ضمن إستراتيجيتها المعتمدة.
مرتفع	1	12.973048986264	4.32692308	3. تحدد مؤسستكم رؤية بعيدة المدى لتحقيق إستراتيجيتها المعتمدة.
متوسط	7	6.4652919500978	3.61538462	4. تعد عملية تنفيذ إستراتيجية العمل بمؤسستكم من مهام الإدارة التشغيلية من خلال سياسات وبرامج قصيرة الأجل.
متوسط	9	6.019966777317	3.59615385	5. تهتم مؤسستكم بتحديدتهديدات وفرص بيئتها الخارجية.
متوسط	8	5.899152481501	3.61538462	6. تهتم مؤسستكم بتحديد نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية.
متوسط	6	5.3197744313082	3.63461538	7. تحدد مؤسستكم إستراتيجية واضحة للتطبيق على المدى المتوسط والبعيد من خلال ما تجمعه من معلومات عن بيئة نشاطها
متوسط	10	4.9799598391955	3.46153846	8. توفر مؤسستكم إختيارات إستراتيجية مهمة تستخدم في حال فشل بعض مراحل تنفيذ خطتها الإستراتيجية.
متوسط	11	3.5777087639997	3.25	9.تجمع الإدارة العليا آراء موظفيها في جميع المستويات قبل إختيار الإستراتيجية المناسبة للعمل وإقرارها.
مرتفع	4	9.7877474425937	3.92307692	10. تساهم إدارة المخاطر في مؤسستكم في جميع مراحل صياغة الخطة الإستراتيجية
مرتفع	12	4.8270073544589	2.82692308	11. تساهم خطط إدارة المخاطر في مواجهة الأخطار في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

مرتفع	2	7.1687041115494	3.98076923	12. توفر إدارة المخاطر بمؤسستكم حلول مسبقة لمشاكل تنفيذ الخطة الإستراتيجية في جميع المستويات.
متوسط		7.16	3.66	محور التنفيذ الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss

- جاءت العبارة رقم "3" في الرتبة الأولى، من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.32 والانحراف المعياري قدره 6.46 وبمستوى تقييم مرتفع، فالموظفين بمؤسسة الاسمنت يرون أن الإدارة العليا تهتم بوضع رؤية بعيدة المدى للإستراتيجية المتبعة من قبلها في نشاط المؤسسة.
- احتلت العبارة رقم "12" في الرتبة الثانية، وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.98 والانحراف المعياري بقدر 7.16 ويقيم ذلك بمستوى مرتفع جدا، وهذا يدل من إجابات عينة الدراسة أن الإدارة العليا لمؤسسة الاسمنت -تبسة تؤمن عند وضع إستراتيجيتها بضرورة إيجاد حلول مسبقة لكل المشاكل والمخاطر التي تتوقع حدوثها أثناء التنفيذ الاستراتيجي سعيا منها للوصول لتحقيق أهدافها المعتمدة بالإستراتيجية المختارة.
- جاءت العبارة رقم "1" في الرتبة الثالثة والتي نصت على أن عملية تنفيذ إستراتيجية العمل بمؤسسة اسمنت -تبسة، من مهام الإدارة العليا، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري بلغ 10.16، حيث كانت إجابات الموظفين بالمؤسسة في مستوى مرتفع جدا، وهذا ما يدل أن الإدارة العليا مسؤولة على الإختيار الاستراتيجي وهي التي تحول الإستراتيجية إلى سياسات وإجراءات تقوم بتوزيعها على المستويات التشغيلية التنفيذية والمستويات الوسطى حتى تنفذ من خلالها الإستراتيجية المعتمدة.
- العبارة رقم "10" احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري بلغ 4.82 حيث يقيم ذلك بمستوى مرتفع جدا وهي تدل أن إدارة المخاطر بالمؤسسة تساهم بصياغة الخطة الإستراتيجية في جميع مراحلها، ويفسر ذلك كون إدارة المخاطر موزعة بين عدة إدارات عليا شأنها شأن التنفيذ الاستراتيجي فعينة الدراسة أكدت على أهمية مشاركة كل الإدارات المعنية في صياغة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
- احتلت العبارة رقم "2" الرتبة الخامسة، وذلك من حيث المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.80 والانحراف المعياري يبلغ 7.16 وهذا يقيم بمستوى مرتفع جدا، تؤكد إجابات المبحوثين على وجود رسالة إستراتيجية المؤسسة المطبقة وبشكل واضح في كل مراحل تنفيذ سياسات وإجراءات هذه الإستراتيجية يكون في ضوء هذه الرسالة.
- العبارة رقم "7" تحتل الرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري بلغ 5.31 وبالتالي يتم تقييم ذلك بمستوى متوسط، وهذا يدل أن المبحوثين لا يرون أن مؤسستهم لديها دراسات واضحة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل كاف لجمع المعلومات الضرورية والتي ستساعدها في تبني موقف صحيح لمواجهة المنافسين من جهة وتحقيق إستراتيجيتها بنجاح دون مخاطر من جهة أخرى.
- العبارة رقم "4" احتلت المرتبة السابعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري بلغ 6.46 ويقيم ذلك بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن الإدارات المبحوثة والتي في معظمها كانت في المستوى المتوسط

وليس التشغيلي ترى بأن من مهام الإدارات التنفيذية إتباع كل ما يصلها من سياسات وإجراءات فقط دون محاولة التدخل في إستراتيجية المؤسسة لأنهم يرون أنها من وظيفة الإدارة العليا فقط.

- احتلت العبارة "6" والتي نصت على أن "اهتمام المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية"، وبالتالي احتلت هذه العبارة الرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري يبلغ 5.89، وبمستوى تقييم متوسط، وهذا يدل على عدم إستخدام مؤسسة الاسمنت -تبسة حسب رأي المبحوثين لأساليب تحليل البيئة الداخلية والخارجية مثل تحليل SWOT مثلا بشكل واضح حتى تتمكن من وضع معلومات بشكل مستمر عن بيئة العمل الداخلية وهذا ما أثر على ترتيب هذه العبارة المهمة في عمل إستراتيجية المؤسسة.

- العبارة رقم "5" احتلت الرتبة التاسعة، وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ3.59 والانحراف المعياري بلغ 6.01 والتي تم تقييمها بمستوى متوسط، والتي تنص على اهتمام المؤسسة بتحديد تهديدات وفرص بيئتها الخارجية، وهذا يدل كما ذكر سابقا على عدم استخدام مؤسسة الاسمنت -تبسة للأساليب الحديثة في تقييم بيئة عملها مما قد يجعلها عرضة لعدة تهديدات من بيئتها الخارجية.

- جاءت العبارة رقم "8" في الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري بلغ 4.97 وهذا يدل على مستوى تقييم متوسط، مما يدل على عدم إطلاع عينة الدراسة على الحلول المقترحة من الإدارة العليا في حالات الفشل في تنفيذ بعض مهام الخطة الإستراتيجية.

- احتلت العبارة رقم "9" التي تنص على "تجمع الإدارة العليا آراء موظفيها في جميع المستويات قبل اختيار الإستراتيجية المناسبة للعمل وإقرارها"، حيث احتلت المرتبة الحادي عشر وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري يقدر بـ 3.57 وهذا راجع لمستوى تقييم متوسط، مما يدل على أن عينة المبحوثين يؤكدون على دور الإدارة العليا في تحديد الاختيار الاستراتيجي ودور بقية المستويات هو التنفيذ.

- العبارة رقم "11" التي تناولت "مساهمة خطط إدارة المخاطر بمؤسسة الاسمنت -تبسة في مواجهة أخطار تنفيذ الإستراتيجية" وردت في الرتبة الأخيرة من الجدول، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري بلغ 4.82 ومستوى تقييم مرتفع، جاءت العبارة في الرتبة الأخيرة أولا لعدم وجود إدارة مخاطر كوظيفة مستقلة في مؤسسة الاسمنت -تبسة وثانيا لأن خطة إدارة المخاطر المتوقعة موزعة على العديد من الإدارات بالمؤسسة وبالتالي مسؤولية مواجهة الخطر في التنفيذ الاستراتيجي موزعة على عدة جهات مما جعل إجابات عينة المبحوثين تكون متذبذبة وجعلت العبارة في الرتبة الأخيرة بمعنى أن المبحوثين يؤمنون بوجود رصد للمخاطر وتقييم ومحاولة المواجهة في الوقت المناسب ولكن التنفيذ الاستراتيجي في المقابل هو مسؤولية كل المستويات في المؤسسة بما فيها المستوى الأدنى أي التنفيذي.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تناول هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة التي تم عرضها سابقا في المقدمة، وذلك لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى تأثير إدارة المخاطر كمتغير مستقل في التنفيذ الاستراتيجي كمتغير تابع، وذلك على مستوى مؤسسة الاسمنت -تبسة.

أولاً: اختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي

يعتبر اختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة لاختيار الأسلوب المساعد في اختبار فرضيات الدراسة، والتي غالباً ما تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، وعليه سيتم إجراء اختبار كلا من Kurtosis (&Skewness) حيث كانت نتائج الاختبار كالتالي، والجدول الموالي يوضح ذلك: (الملحق رقم(17))

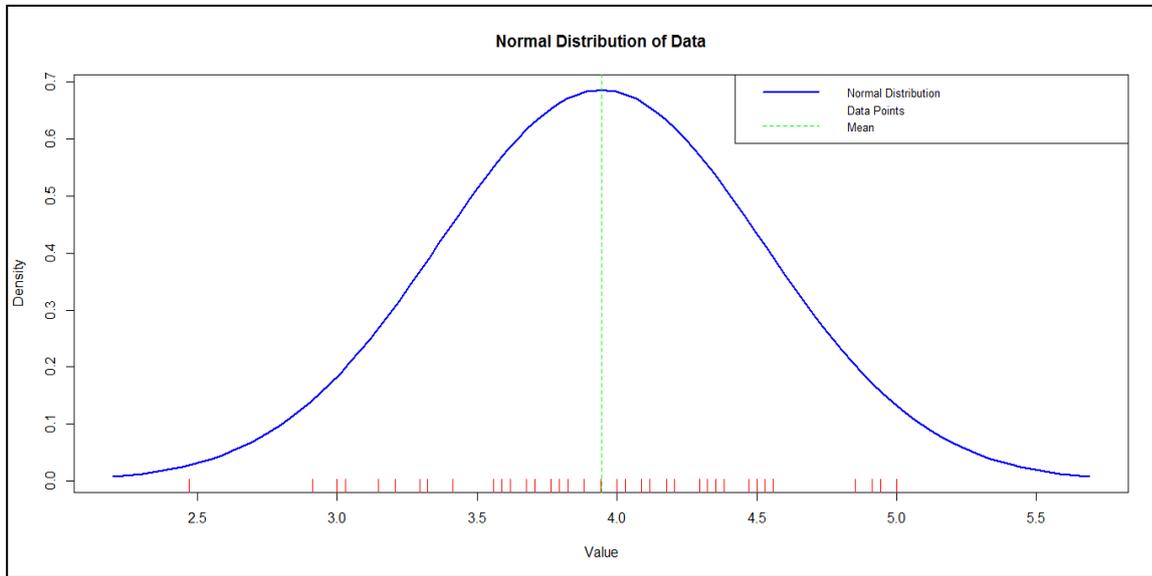
الجدول رقم(30): نتائج اختبار Skewness & Kurtosis

Kurtosis	Skewness	البيان
0.85617	-0.339182.	المحور الأول: إدارة المخاطر
1.270188.	-0.58715.	المحور الثاني: التنفيذ الاستراتيجي
-0.304072	-0.248279	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (30) ومن النتائج الموضحة، أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث أن قيم معامل الالتواء Skewness لهما محصورة بين -3 و3، والشكل الموالي يبين إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة: (الملحق رقم(17))

الشكل رقم(20): اختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث أن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في

الدراسة. فبالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح في الشكل السابق، فهي موزعة توزيعاً طبيعياً، بحيث أن معامل الالتواء **Skewness** موزع بين -3 و3، وهذا مقبول.

يعد الالتواء والتفرطح مقاييس إحصائية توفر نظرة ثاقبة حول شكل مجموعة البيانات وتوزيعها. يقيس الالتواء **Skewness** تماثل توزيع البيانات.

تشير قيمة التواء 0 إلى توزيع متماثل تماماً. يشير الانحراف الإيجابي إلى أن البيانات منحرفة إلى اليمين (ذيل أطول على اليمين)، بينما يشير الانحراف السلبي إلى أن البيانات منحرفة إلى اليسار (ذيل أطول على اليسار).

في هذه الحالة، قيمة الانحراف هي -0.248279، مما يشير إلى انحراف سلبي طفيف. يشير هذا إلى أن البيانات منحرفة قليلاً نحو اليسار، لكن الانحراف ليس واضحاً جداً.

يقيس التفرطح **Kurtosis** سمك ذيل التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي. تشير قيمة التفرطح 0 إلى التوزيع الطبيعي. يشير التفرطح الإيجابي (**leptokurtic**) إلى أن التوزيع له ذيول أثقل وقمة أكثر حدة من التوزيع الطبيعي، في حين يشير التفرطح السلبي (**platykurtic**) إلى أن التوزيع له ذيول أخف وقمة أكثر انبساطاً من التوزيع الطبيعي. في حالتنا قيمة التفرطح هي -0.304072، مما يشير إلى توزيع مسطح قليلاً. وهذا يعني أن التوزيع له ذيول أخف وقمة مسطحة مقارنة بالتوزيع الطبيعي، ولكن مرة أخرى، فإن الانحراف عن الوضع الطبيعي ليس كبيراً جداً. باختصار، يشير الانحراف السلبي والتفرطح السلبي قليلاً إلى أن توزيع بيانات منحرف قليلاً إلى اليسار ومسطح قليلاً من التوزيع الطبيعي على التوالي. ومع ذلك، فإن قيم الانحراف والتفرطح قريبة نسبياً من الصفر، مما يشير إلى أن الانحرافات عن الحالة الطبيعية ليست كبيرة.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

في كل دراسة يتم وضع مجموعة من الفرضيات وفي آخر الدراسة يتم إختبار الفرضيات والتحقق من صحتها لذلك سيتم تحليل نتائج البيانات وإختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة، سيتم من خلال ما يلي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

والجدول رقم (31) يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية كالتالي: (الملحق رقم(18))

الجدول رقم(31): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل.	المتغير التابع.	ثبات الانحدار B	معامل الانحدار α	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المخاطر	التنفيذ الإستراتيجي	$\beta = 14.13$	-45.29	R=0.8544	$R^2 = 0.73$	F(1,50)	0.001

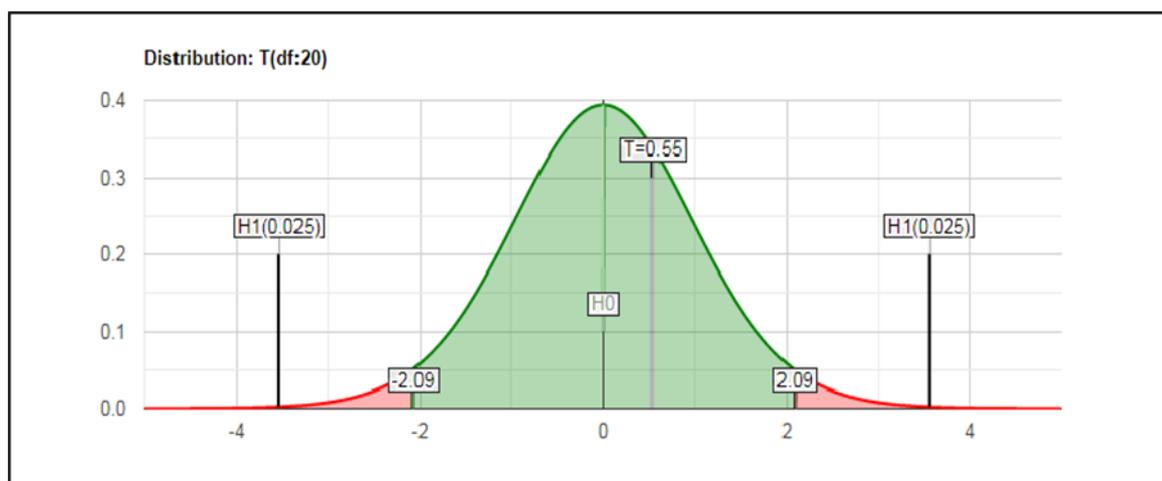
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستبيان.

اتضح من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، لإدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة إسمنت -تبسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بينهما بـ 0.8544، وقيمة F المحسوبة بـ 1.50، بينما تمثل القدرة التفسيرية لهذه العلاقة بين المتغيرين والمتمثلة في معامل التحديد R^2 بـ 0.73، وبالتالي هناك أثر يمكن توقعه بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت-تبسة، حيث كانت قيمة ثابت الانحدار β مساوي لـ 14.13، وبمعامل قيمته -45.29، وهو دال إحصائيا عند مستوى 0.05، حيث قدر مستوى الدلالة Sig بـ 0.001.

وعليه نستنتج أن إدارة المخاطر بمؤسسة الاسمنت -تبسة لها أثر على التنفيذ الاستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05، ما يؤكد صحة الفرضية البديلة H_1 وخطأ الفرضية الصفرية H_0 .

والشكل رقم(21) يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية: (الملحق رقم(18))

الشكل رقم(21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

تبين من خلال الشكل السابق "T" تقع في المنطقة الخضراء أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغيرين.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الاسمنت- تبسة"، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة هذا الأثر من خلال الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = -45.2913 + 14.1263X$$

2- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: يمكن ذكرها كما يلي:

لإختبار الفرضيات الفرعية تم الإعتماد على نتائج تحليل T. TEST الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع التنفيذ الإستراتيجي.

ويوضح الجدول الآتي إختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي:

الجدول رقم (32): إختبار الفرضيات الفرعية بالنسبة لأبعاد إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي

القيمة P	قيمة T	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.5916	1.5916	التنفيذ الإستراتيجي	مخاطر إستراتيجية
0.2714	1.225		مخاطر مالية
0.2939	-0.55689.		مخاطر تشغيلية
0.1124	1.3151		مخاطر بيئية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات SPSS.

2-1- الفرضية الفرعية الأولى: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت،-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت، -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

اتضح من خلال نتائج جدول T. TEST أن العلاقة طردية ضعيفة بين المخاطر الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي لأن قيمة P ثنائية الذيل تساوي 0.5916، أي لا وجود دلالة إحصائية.

وقد تم إختبار الفرضية الفرعية الأولى بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد المخاطر الإستراتيجية مع المتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي، ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

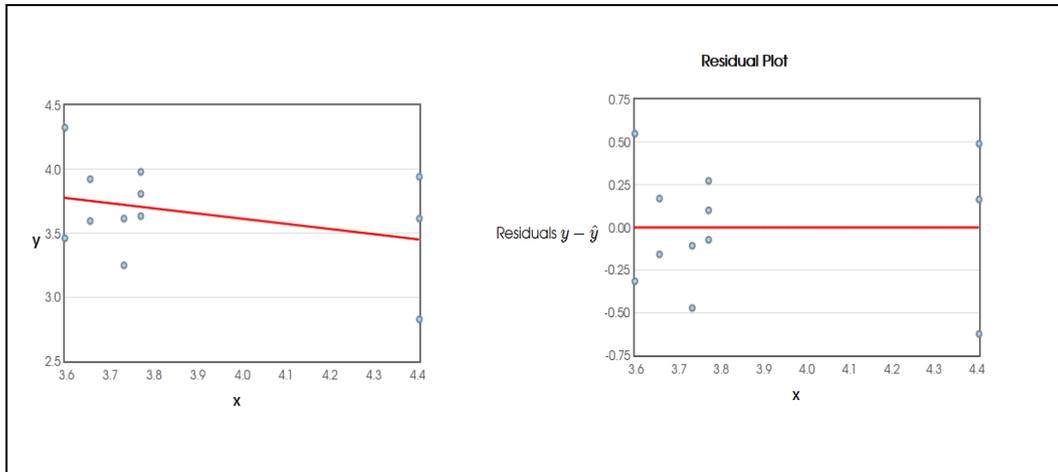
جدول رقم (33): نتائج نموذج الانحدار البسيط

$Y = -0.4032x + 5.2269$	خط الانحدار
$r = -0.3414$	الارتباط
$r^2 = 0.1166$	معامل التحديد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Spss.

والشكل الموالي يمثل نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

الشكل رقم (22): نتائج الانحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: "لا وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ". وعليه يمكن صياغة هذا الأثر من خلال الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = -0.4032x + 5.2269$$

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر المالية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر المالية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

تبين من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة، بين المخاطر المالية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، حيث بلغت قيمة $P 0.2417$ ، أي لا وجود للدلالة إحصائية.

وقد تم إختبار الفرضية الفرعية الثانية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد المخاطر المالية مع المتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي، والجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

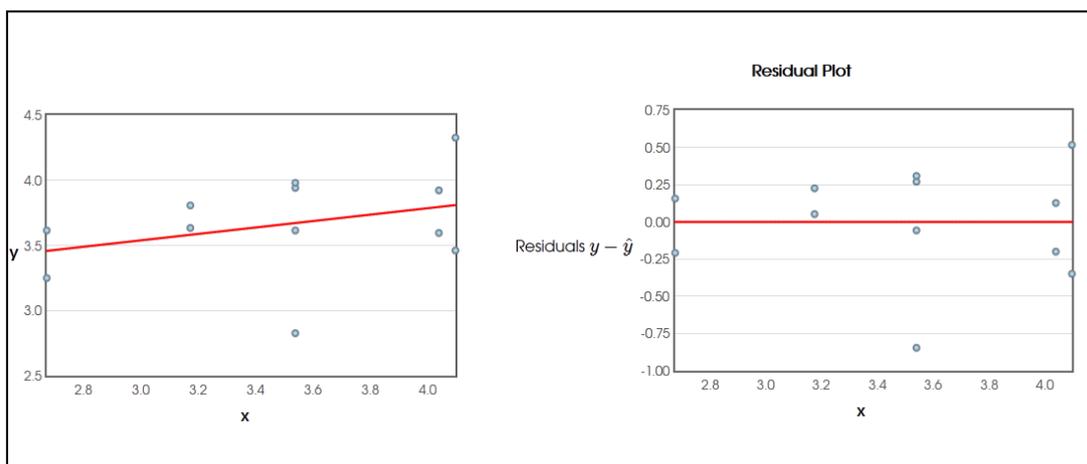
جدول رقم (34): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

خط الانحدار	$Y=0.2473x+2.7972$
الارتباط	$r=0.3287$
معامل التحديد	$r^2=0.108$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

ويتم توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي للفرضية الفرعية الثانية:

الشكل رقم(23): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ: "لا وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر المالية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وعليه يمكن صياغة هذا الأثر من خلال الصيغة الرياضية التالية:

$$Y=0.2473x+2.7972$$

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية بالتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."
- الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية بالتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت،-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."

اتضح من خلال نتائج جدول T. TEST، أن علاقة المخاطر التشغيلية بالتنفيذ الاستراتيجي هي طردية ضعيفة، لأن قيمة P 0.2939 أي أقل من 0.05، أي لا وجود لدلالة إحصائية.

وقد تم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد المخاطر التشغيلية مع المتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي.

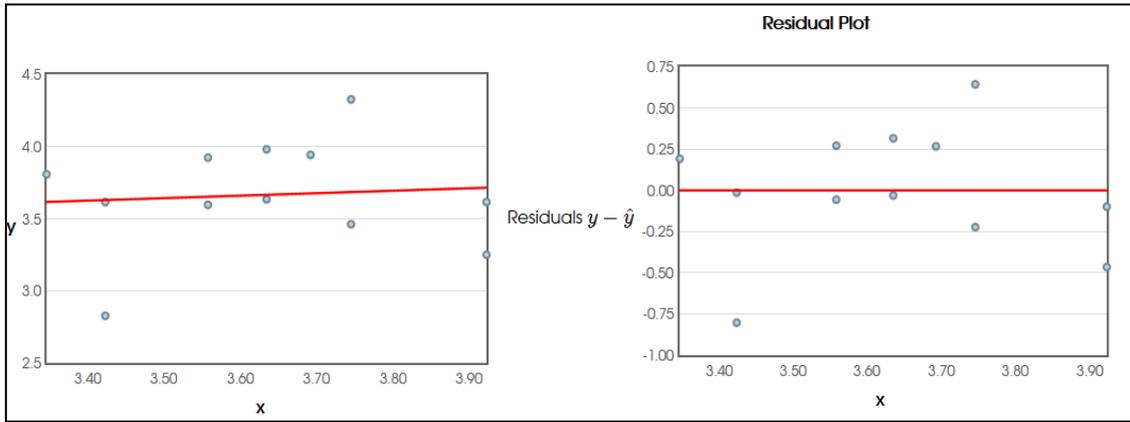
جدول رقم (35): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

$y=0.1712x+3.043$	خط الانحدار
$r=0.0826$	الارتباط
$r^2=0.0068$	معامل التحديد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

والشكل الموالي يبين نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

الشكل رقم (24): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 المتمثلة في: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية والتنفيذ الاستراتيجي-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه يمكن صياغة هذا الأثر من خلال الصيغة الرياضية التالية:

$$Y=0.1712x+3.043$$

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر البيئية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر البيئية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."

تبين من خلال الجدول السابق أنها لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مخاطر البيئية والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة، لأن قيمة القيمة p هي 11246 أقل من 1.

وقد تم إختبار الفرضية الفرعية الرابعة بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد المخاطر البيئية مع المتغير التابع التنفيذ الاستراتيجي.

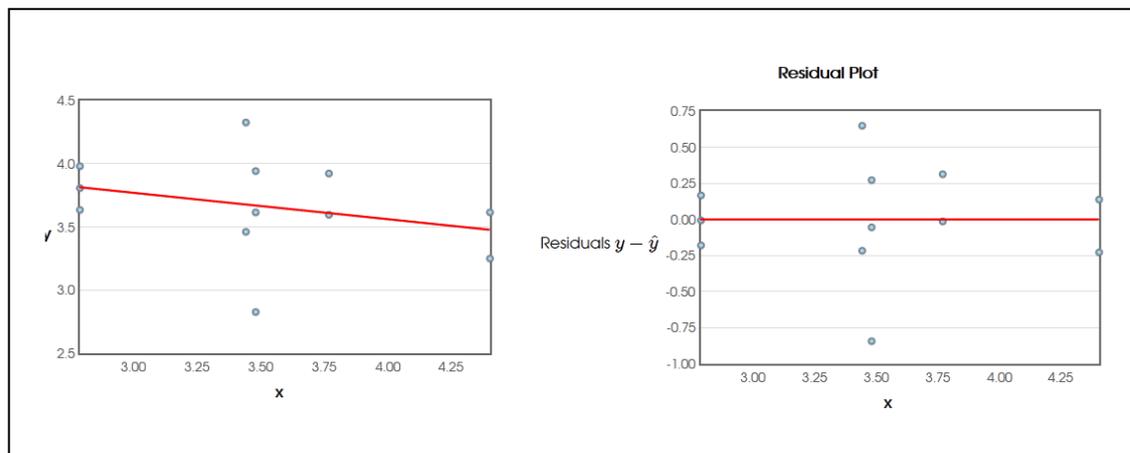
الجدول رقم (36): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

$Y=-0.2082x+4.3946$	خط الانحدار
$r=0.2967$	الارتباط
$R^2=0.088$	معامل التحديد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

والشكل الموالي يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

الشكل رقم (25): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة ب: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المخاطر البيئية والتنفيذ الاستراتيجي، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "، وعليه يمكن صياغة هذا الأثر من خلال الصيغة الرياضية التالية:

$$Y=-0.2082x+4.3946$$

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية اتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر مع التنفيذ الاستراتيجي في حين وجود علاقة وأثر بين مجملها في الفرضية الرئيسية والتنفيذ الاستراتيجي.

وتفسير ذلك أن المبحوثين في عينة الدراسة من مؤسسة الاسمنت -تبسة غير مهتمين بوجود أبعاد لإدارة المخاطر مقسمة على المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والمالية والبيئية وبعلاقتها بمرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ألا أنهم يقرون بوجود تقييم ورصد للمخاطر من قبل مختلف الإدارات ووجود علاقة بين ذلك وبين مرحلة تنفيذ الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة.

3- الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروق):

تتمثل في مايلي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ ".

سيتم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

3-1- الفرضية الفرعية الأولى: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ".

لاختبار فرضية الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي حسب متغير الجنس، والذي قسم إلى مجموعتين ذكر، أنثى وذلك بالاستعانة باختبار T.

الجدول رقم (37): الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير الجنس

نوع الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيم T	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
غير دالة	0.314862	9.45	3.8725490186667	ذكر	نظام إدارة المخاطر.
			4.4033613471429	أنثى	
غير دالة	0.833451	3.2	3.9248366008889	ذكر	التنفيذ الاستراتيجي
			4.36554622	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للذكور قد بلغ 3.8725 فيما يتعلق بمحور إدارة المخاطر، بينما قدر المتوسط الحسابي لفئة الإناث بـ 4.4033، وكانت نتيجة اختبار T تقدر بـ 9.45 وذلك عند مستوى دلالة 0.3148، وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، من فئتي الذكور والإناث على محور إدارة المخاطر، بينما جاءت متوسطات إجابات أفراد العينة من فئتي الذكور والإناث، حول محور التنفيذ الاستراتيجي هي 3.9248 و 4.3655 ولكل من الذكور والإناث على التوالي، وكانت نتيجة اختبار T تقدر بـ 3.2 وبقيمة احتمالية 0.833451 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، يدل على عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة من فئتي الذكور والإناث حول محور التنفيذ الاستراتيجي.

من خلال المعطيات السابقة اتضح لنا أنه يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة للإناث. وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ورفض الفرضية الصفرية H_0 بالنسبة للذكور وهذا ما يدل على أن نظرة الفئتين (ذكر، أنثى) حول موضوع إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت -تبسة متقاربة، وذلك لكون الموظفين بالمؤسسة يؤدون المهام الإستراتيجية ضمن نفس رؤية المؤسسة، وغالبا ما يقومون بالتداول على نفس المهام، ضمن فرق مختلطة، وهذا ما يفسر بأن متغير الجنس لا يؤثر على إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$."

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم اللجوء إلى اختبار تحليل التباين الأحادي Anova، والذي يتم استعماله عند وجود ثلاث مجموعات فأكثر، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الأحادي Anova لمتغير العمر.

الجدول رقم (38): الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير العمر

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المخاطر	أقل من 30 سنة	000003.875	.653846150	0.30769231
	من 30-50 سنة	3.643801652	.653846150	0.30769231
	أكبر من 50 سنة	3.64639498	.653846150	0.30769231
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	3.923076925	1.73076923	0.42307692
	من 30-50 سنة	3.61538462	1.73076923	0.42307692
	أكبر من 50 سنة	3.63461538	1.73076923	0.42307692

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

تبين من خلال الجدول أن اختبار تحليل التباين الأحادي Anova لمتغير العمر، أعطى النتائج المتمثلة في قيمة F، والتي بلغت 0.6538، وذلك بالنسبة لمحور إدارة المخاطر، عند مستوى دلالة 0.30769 و 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة للفئات العمرية على محور إدارة المخاطر، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، بينما قدرت قيمة F لمحور التنفيذ الاستراتيجي بـ

1.7307 وذلك عند مستوى دلالة 0.4230، وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، للفئات العمرية على محور إدارة المخاطر. وبالتالي تم التأكد من خلال اختبار التحليل الأحادي Anova على صحة الفرضية الصفرية H_0 ، والتي تنص على: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت-تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "، ورفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا راجع إلى أن الفئات العمرية لجميع أفراد عينة الدراسة بمؤسسة الاسمنت-تبسة، لا يحدد عامل العمر أي اختلاف حول نظرتهم لموضوع إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، وهذا ما يفسر أن متغير العمر لا يؤثر على إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي على مستوى مؤسسة الاسمنت-تبسة.

3-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل في ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الإستراتيجي، لمتغير الوظيفة بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".
 - الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الوظيفة بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".
- والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل الأحادي Anova لمتغير الوظيفة بالنسبة لمحور إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي:

الجدول رقم (39): الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الأقدمية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المخاطر	ادارة عليا	3.94230769	0.40384615	.0 8076923
	اطار سامي	3.80769231	0.40384615	
	اطار	4.32692308	0.40384615	
	تقني سامي	3.61538462	0.40384615	
	تقني	3.59615385	0.40384615	
	رئيس مصلحة	3.61538462	0.40384615	
	عامل	3.63461538	0.40384615	
التنفيذ الاستراتيجي	إدارة عليا	3.46153846	0.69230769	1.15384615
	إطار سامي	3.25	0.69230769	
	إطار	3.92307692	0.69230769	
	تقني سامي	2.82692308	0.69230769	
	تقني	3.98076923	0.69230769	
	رئيس مصلحة	3.94230769	0.69230769	
	عامل	3.80769231	0.69230769	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

اتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن محور إدارة المخاطر بلغ قيمة F لديها 0.4038، وذلك عند مستوى دلالة 0.8076، وهذا راجع لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر- تبسة، بينما قدرة قيمة F لمتغير التنفيذ الاستراتيجي بـ 0.6923 وذلك عند مستوى دلالة 1.1538 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لمتغير التنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت-تبسة.

3-4- الفرضية الفرعية الرابعة: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة الإسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

- الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة الإسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الأحادي Anova لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (40): الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	المنصب الوظيفي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المخاطر	اقل من 5 سنوات	2.91176471	0.348	0.6589
	من 5 إلى 10 سنوات	4.17647059		
	أكثر من 10 سنوات	4.20588235		
التنفيذ الاستراتيجي	اقل من 5 سنوات	3.67647059	0.1176	0.82565
	من 5 إلى 10 سنوات	3.58823529		
	أكثر من 10 سنوات	3.55882353		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

تبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F بالنسبة لمحور إدارة المخاطر 0.348، عند مستوى دلالة 0.6589 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بينما بلغت قيمة F بالنسبة لمحور التنفيذ الاستراتيجي 0.1176 وذلك عند مستوى دلالة 0.82565 أي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية على إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت-تبسة.

من خلال المعطيات السابقة اتضح أنه يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة الإسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، متقاربة.

3-5- الفرضية الفرعية الخامسة: يمكن إختبارها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".
- الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي، لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت-تبسة، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".
- والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الأحادي Anova لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (41): الفروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي لمتغير المستوى العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المخاطر	تكوين مهني	4.55882353	1.64705882	0.83823529
	ثانوي	2.91176471		
	جامعي	4.17647059		
	دراسات عليا	4.20588235		
التنفيذ الاستراتيجي	تكوين مهني	3.02941176	0.6764	1.102941175
	ثانوي	3.32352941		
	جامعي	4.52941176		
	دراسات عليا	4.02941176		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

اتضح من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي Anova لمتغير المستوى التعليمي، الذي أعطي النتائج المتمثلة في قيمة F، التي بلغت 1.6470، بالنسبة لمحور إدارة المخاطر، وذلك عند مستوى دلالة 0.8382 وهي قيمة أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة بالنسبة للمستويات التعليمية الأربعة، على محور التنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة، بينما قدرت قيمة F لمحور التنفيذ الاستراتيجي بقيمة 0.6764 وذلك عند مستوى دلالة 1.1029 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة للمستويات التعليمية لأربعة على محور التنفيذ الاستراتيجي.

من خلال المعطيات السابقة اتضح لنا أنه يتم رفض الفرضية البديلة H_1 ، ويتم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "، وهذا ما يفسر أن متغير المستوى التعليمي غير دال أي أنه لا توجد فروق بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة، بخصوص المستوى التعليمي.

من خلال إختبار الفرضيات الخمسة الفرعية السابقة للفروق في عينة الدراسة بمؤسسة الاسمنت -تبسة، نلاحظ أنه لا توجد دلالة إحصائية فيها سواء في فرضية الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو الخبرة أو المسمى الوظيفي في العلاقة بين إدارة المخاطر والتنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت -تبسة مما يؤكد رفض الفرضية H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي)، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة إدارة المخاطر بالتنفيذ الاستراتيجي تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي)، بمؤسسة الاسمنت -تبسة، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ،

خلاصة الفصل الثالث

بعد إجراء الدراسة التطبيقية والتي كانت في مؤسسة الاسمنت -تبسة تم التعرف على المؤسسة من خلال البطاقة التعريفية لها، والهيكل التنظيمي الذي أبرز مختلف الوظائف والذي يساعد على معرفة الكيفية التي تدير بها المؤسسة أنواع المخاطر التي تواجهها، حيث لم تظهر ادارة المخاطر كوظيفة مستقلة لكنها كمهام وزعت على كل الادارات العليا بالمؤسسة. ويظهر عملها من خلال مراقبة تقدم التنفيذ الاستراتيجي بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية والتحليلات ومؤشرات القياس التي توجه للادارة العليا، وبخصوص آراء عينة الدراسة حول الاستبانة الموزعة عليهم أظهرت أيضا قبول المستجوبين لآثار التحسين المستمر لتنفيذ الإستراتيجية يكون بمساهمة التعرف على المخاطر مسبقا والتحكم فيها، مما سيساعد المؤسسة في تحسين طريقة عملها وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين لها في قطاع الاسمنت، حيث وافق المستجوبين أن إدارة المخاطر تساعد على تحديد الفرص الجديدة والتحسينات المحتملة التي يمكن أن تساهم في تحقيق الإستراتيجية بشكل أفضل، وبشكل عام يمكن لإدارة المخاطر أن تعزز نجاح التنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة الاسمنت -تبسة وتحقيق أهدافها المرجوة، خاصة اذا تم الاهتمام بتخصيص ادارة المخاطر كوظيفة مستقلة بالهيكل التنظيمي والسعي في مساهمة كل الموظفين في مختلف الادارات بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.



الخاتمة

تم التطرق في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول دراسة دور وظيفة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت- تبسة.

1- الملخص

تختلف الإدارة الإستراتيجية عن غيرها من الإدارات الأخرى فهي بمثابة قمة الهرم لدى المؤسسة الاقتصادية، لما لها من خطط متغيرة مع تغير الظروف البيئية خاصة على المدى الطويل ولهذا فممارسة الإدارة الإستراتيجية تسمح بمواجهة الظروف الداخلية والخارجية، فالإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية في كل المؤسسات الاقتصادية ذلك لأنها تساعد المؤسسات مستقبلا إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية في المؤسسة حيث يمثل الفكرة والتنظيم ويمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة، فتنفيذ الخطة الإستراتيجية إذا كان صحيحا يضمن سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة في المؤسسة، فهي تكفل الخطة الغير ملموسة إلى التطبيق على أرض الواقع، فالتنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية أمر يكفل دعم المؤسسة وتقويتها من جهة وتحقيق الخطط المرسومة والأهداف المرجوة من جهة أخرى. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على صياغة الرؤية على تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات لذلك اقتضى ضرورة تطوير إدارة تختص بالمخاطر وان تكون تلك الإدارة قضية مركزية في التخطيط والإدارة في المؤسسة، فمهمتها الأساسية إدارة التهديدات التي يمكن أن تؤثر بشدة على المؤسسة أو تقضي عليها.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن. واستخدام إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يجعلها مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي والحاضر من اجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل واخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة من خلال البحث عن أفضل الطرق التي تجعل المؤسسة قادرة على التكيف والبقاء والنمو، ومن ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر.

تعتبر مرحلة التغلب على المخاطر بمثابة عملية اختيار وتنفيذ وتطبيق الخطة الإستراتيجية، حيث تساعد إدارة المخاطر وصول المؤسسة لأهدافها وذلك عن طريق تجنب أي معوقات قد تعرض المؤسسة الاقتصادية إلى الخسائر، كما تساعد على صياغة إستراتيجية المؤسسة واتخاذ قرارات أفضل عن طريق التنبؤ بالتهديدات والفرص الهامة لأهدافها الأمر الذي يتضمن تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر مؤسسة الإسمنت-تبسة شركة إنتاجية تسويقية تواجه العديد من المخاطر المتنوعة، لذا تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها من خلال وضع إستراتيجية تعمل على التنبؤ بالمخاطر المحتملة ومحاولة معالجتها بهدف تحقيق مؤسسة الاسمنت-تبسة أهدافها الإستراتيجية، حيث تركز على عملية التنفيذ الفعالة التي تتطلب جهدا كبيرا وتنسيقا بين أقسام المؤسسة.

2- نتائج الدراسة: من خلال اشكالية الدراسة يمكن عرض أهم النتائج في ما يلي:

- إن التخطيط الإستراتيجي أحد أهم وظائف الإدارة الحديثة، فهو يحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال التنبؤ بمستقبل المؤسسة وصياغة رسالتها ووضع أهدافها؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تركيز انتباه المؤسسة ومواردها باتجاه الأهداف والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق التقدم والنمو والتكيف في البيئة؛
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل منهجي شامل للمؤسسة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال من جهة وعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى؛
- إن الدعم والإسناد الكامل لعملية التخطيط الإستراتيجي يكون من قبل الإدارة العليا؛
- إن من أسباب نجاح الخطة الإستراتيجية هو مشاركة جميع الموظفين في تنفيذها بحيث يشعر كل موظف أن له حصة في هذه الخطة مما يسهل تنفيذها؛
- تتطلب الخطة التنفيذية تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق القضايا الرئيسية للمؤسسة والأهداف المرافقة لها وكذلك الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها؛
- تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة الإعداد الجيد لمواجهةها؛
- إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر أمر لا بد منه في المؤسسة خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية؛
- إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة؛
- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- تعتمد إدارة المخاطر سياسات تمنع وتقلل فرص تحقق مسببات الخطر؛
- تقوم إدارة المخاطر بالمؤسسة بتحديد البيئة التي تدرك تواجد المخاطر فيها وتستجيب لها لتعريف المجازفات والتهديدات وفهماها؛
- تساعد إدارة المخاطر في تحسين التنفيذ الاستراتيجي بشكل كبير لتحقيق نتائج أفضل؛
- يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية خلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة على تحديد الإستراتيجية وتنفيذها؛
- تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد الخسائر والفشل في تحقيق وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للوصول للأهداف المطلوبة؛

- إدارة المخاطر توفر القاعدة الصحيحة لبناء خطة إستراتيجية وتنفيذها على المنوال المخطط له يؤدي بالمؤسسة حتما إلى تحقيق كل ما تصبو إليه في ظل الظروف البيئية المتغيرة؛
 - تقوم مؤسسة الاسمنت -تبسة بإجتماعات مع المديرين التنفيذيين لتحديد مسؤولية كل موظف حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
 - تسعى مؤسسة الاسمنت -تبسة على زيادة القدرة الإنتاجية لتصل بمليون طن من الاسمنت سنويا؛
 - تتبع مؤسسة الاسمنت -تبسة إستراتيجية التميز مما جعلتها تتميز بمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين؛
 - تسعى مؤسسة الاسمنت -تبسة على تطبيق إدارة المخاطر لضمان البقاء والاستمرارية في السوق؛
 - تقوم مؤسسة الاسمنت -تبسة بتدريب كل فرد من أفراد طاقم العمل على تطبيق قواعد السلامة العامة المتعلقة بالمؤسسة وتوفير معدات الحماية الشخصية لكل شخص وفقا لمكان عمله؛
 - تم التوصل إلى أن إدارة المخاطر بمؤسسة الاسمنت -تبسة يتم توزيعها على مختلف الإدارات العليا دون تخصيصها إلى وظيفة محددة؛
 - خصصت مؤسسة الاسمنت -تبسة بالوحدة هيكل صيانة للتعامل مع كافة المخاطر في خط تصنيع الإسمنت وملحقاته؛
 - تحاول مؤسسة إسمنت -تبسة الإهتمام بإدارة المخاطر للتحسين من عملية التنفيذ الاستراتيجي؛
 - تقوم مؤسسة الإسمنت -تبسة بوضع توقعات عن مخاطر قد تواجهها وهذا يساعدها في تنفيذ خطتها الإستراتيجية على أحسن وجه.
- 3- الإقتراحات والتوصيات:** على ضوء النتائج السابقة من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كآآتي:
- على مؤسسة الإسمنت -تبسة تفعيل موقعها الرسمي على الأنترنت بشكل مستمر بوضع البيانات الضرورية بإستمرار؛
 - على مؤسسة الإسمنت -تبسة توضيح العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في ما يخص مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
 - على مؤسسة الإسمنت -تبسة إنشاء قسم وظيفية إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي بشكل واضح والتي تعمل على إكتشاف المخاطر والحد منها؛
 - على مؤسسة الإسمنت -تبسة محاولة إعطاء فكرة في موقعها الإلكتروني عن الإستراتيجية المعتمدة في الفترات القادمة وعن المخاطر المحتملة لديها؛
 - على مؤسسة الإسمنت -تبسة مراقبة المخاطر بشكل مستمر من أجل تحديد أي مخاطر جديدة قد تنشأ وتقييم المخاطر الموجودة؛
 - على مؤسسة الإسمنت -تبسة دعم جميع الإدارات بالإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتوضيح قائمة المخاطر المحتملة لكل إدارة بشكل دوري حتى تستطيع تحقيق كل أهدافها قصيرة المدى ومتوسطة المدى بنجاح وهذا سيخدم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل؛

- على مؤسسة الاسمنت -تبسة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية لتقليل مخاطرها وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

4- آفاق الدراسة: لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور التخطيط الاستراتيجي في القيادة الرشيدة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في المساهمة بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية؛
- تأثير إدارة المخاطر على سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستثمار في المشاريع الحديثة.

تَبَيَّنَت الْمَرَاجِعُ

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- آلان وارنج، أي انجليندون، ادارة المخاطر، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
- 2- أحمد الزايد، عائشة التايب، ذياب البدانية، ليلي علي، قنديل أماني، محمد بوطالب، فيصل المناو، إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، دار المكتب التنفيذي، الطبعة الأولى، المنامة البحرين، 2013.
- 3- أحمد رايح حيدر العبدلي، أساسيات البحث العلمي، دار النشر بصمة للطباعة، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2022.
- 4- أحمد محمود الزنقلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2012.
- 5- احمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 6- ادوارد بورودريكييس، إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 7- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، قسم الإحصاء والرياضة، كلية التجارة جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
- 8- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 9- جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 10- حسين محمود جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 11- خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 12- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 13- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 14- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2010.
- 15- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 16- زيد منير عبوي، إدارة التامين والمخاطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 17- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 18- سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، دار الجيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2019.

- 19- شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 20- شيراز محمد خيضر، إدارة الشركات، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2022.
- 21- شيماء بنت عبد العزيز الشنفرية، محمد عبد العزيز لاشين، وجيهة ثابت العاني، التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 22- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
- 23- عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، شركة البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 25- عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة الخطر: مدخل مالي، دار أي كتب، الطبعة الأولى، لندن، 2018.
- 26- عصام حسن الدليمي، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان 2014.
- 27- عيد احمد أبو بكر، إدارة أخطار شركات التأمين (أخطار الاكتاب، أخطار الاستثمار)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 28- عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 29- فرج خير الله، إدارة المخاطر المالية، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 30- فؤاد محمد ربيع، الفكر الاستراتيجي، دار الرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020.
- 31- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد جامعة حماة، سوريا، 2016.
- 32- كمال محمد جبرا، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 33- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018.
- 34- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 35- محمد الفاتح محمد بشير المغربي، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2020.
- 36- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 37- محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2005.

- 38- محمد عبد الله عنتر، **التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي**، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.
- 39- محمد عمر باطويح، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
- 40- موفق محمد الضمور، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 41- نادية أبو الوفا العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011.
- 42- نادين كمال كريت، **التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي**، دار الكتاب الجامعي للنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
- 43- نبيل جمعة صالح النجار، **الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss**، طبعته الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- 44- نبيل حامد مرسى صقر، **التخطيط الاستراتيجي**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 45- يوسف جسيم الطائي، حسين جميل البديري، سنان كاظم الموسوي، هاشم فوزي العابدي، **إدارة التامين والمخاطر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات**
- 46- بوظورة فاطمة الزهراء، **بناء بطاقة الأداء المتوازن لترشيد القرار الإستراتيجي بمؤسسة اسمنت - تبسة**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2022.
- 47- خلود بوداود، **إستراتيجية المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023.
- 48- ساكر دنيا، **دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية**، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- 49- ناضور حفيظة، **التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تخطيط، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019.
- 50- بوزيدي لمجد، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 51- بوعكاز نوال، **حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات تغطية المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

- 52- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- 53- فاطمة عشرى حسن محمد رضوان، الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2017.
- ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات
- 54- أوباية صالح، أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية، الندوة العلمية حول منهجية IMRAD وتطبيقات SPSS كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2018.
- 55- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
- رابعا: المجلات
- 56- الزهرة الأسود، العينات في البحث العلمي، مجلة تويتير للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2019.
- 57- المهدي ناظر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013.
- 58- بهلول نور الدين، كلاش مريم، دراسة استطلاعية حول واقع وأفاق إدارة المخاطر المالية بالمؤسسات الاقتصادية، المجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، سوق أهراس، الجزائر، 2022.
- 59- خليل بوداود، أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021.
- 60- در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة الدراسات التربوية والتقنية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 9، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2017.
- 61- رندة جرودي، ربيع مسعود، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، قسم علوم التسيير، العدد 03، 2017.
- 62- سعد علي محمود العنزي، عراك عبود عمير الدلهي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 13، بغداد، 2015.
- 63- سعيدة تلخوخ، إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الأكاديمية، جامعة احمد بوقرة، المجلد 04، العدد 02، بومرداس، 2022.
- 64- سميرة حسن عطية، دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 02، الأغواط، 2019.

- 65- مسعودي أحمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022.
- 66- صونية كيلاني، نبيلة ميمون، ام السعد سراي، تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي أهميته لدى المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- 67- عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، سوريا، 2013.
- 68- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 17، 2010.
- 69- عربي صباح، المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
- 70- عيسى يونس، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
- 71- ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2014.
- 72- محمد عودة حسين، احمد مجيد حميد، اثر الاختيار في المواد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراف، 2009.
- 73- نجاة وسيلة بلغماني، كمال بلعدي، أهمية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين، مجلة المراجعة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 14، العدد 02، 2020.
- 74- هشام بو بكر، التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج أبعاد دراسات اقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 28، العدد 02، 2008.

خامسا: المطبوعات

- 75- فريد بن ختو، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعة موجهة لطلبة الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

II- المراجع باللغة الأجنبية

- 76- Georges Dionne، **Gestion des risques :histoire ،définition et critique**،risk management and insurance review , volume : 16, Number : 2 ,la chaire de recherche du canada en gestion des risques à HEC Montréal،2013
- 77- hachemsoltani ,sadekseffeth, **istisna risk management in islamic banks**, finance and business economics review, volume 06, number 04, University of Mascare Algeria, 2022.
- 78-Houssemeddine Ben Messaoud, **A Review on the Importance of Strategic Plannig in Business**, International journal of Economics and Management

Studies, volume 09, number 07, school of business and Management , Switzerland, 2022.

79-Louardikheddouma ‘**Risk Management and financial distress**‘social and human sciences review ‘volume :22 ‘N :01‘Batna University ‘2021.

80-Louis Frank, Saleh Mohamed, **Strategic Planning :Explore the concept of strategic planning in depth, including its purpose, process, and Key components**, Imam Abulrahman Bin Faisal University, Dammam, 2024.

81-Mark Anthony Camilleri ,**Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit**, in book : Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, university of Malta, Italy, 2017.

III-المواقع الإلكترونية

82- الموقع الإلكتروني لمؤسسة الاسمنت -تبسة: www.SCT.dz.

الملاحق

الملحق رقم (01): بطاقة تعريفية بمؤسسة الاسمنت - تبسة

1.1 FICHE SYNOPTIQUE

Nom : Société des Ciments de Tébessa «SCT»

Adresse : BP 03 El Ma Labiod –Tébessa.

Direction Générale : Rue BELKACEMI
YOUCEFBP 83 RP (12000) – Wilaya de
Tébessa

Téléphone : 037 59 27 98

Fax : 037 59 25 84

Registre de commerce : 98 B0582093 00/12

Site : www.sct.dz

Activité principale : Production et
Commercialisation des Ciments, BPE et
Granulats.

Secteur : Matériaux de construction.

Statut juridique : Société par actions au
capital social de 2.700.000.000 DA, réparti
sur 27 000 actions entièrement détenues
par le Groupe GICA.

Actionnaire unique : Groupe Industriel des
Ciments d'Algérie (GICA).

Banque : Banque Extérieure d'Algérie.

Capacité contractuelle :

- 500 000 Tonnes de clinker par an;
- 180 000 m³ de BPE;
- 400 000 tonnes de granulats.

Volume de production en 2019

Ciments : 390 920 Tonnes.

Clinker : 367 620 Tonnes.

Béton : 16 491 M³.

Sable : 95 275 Tonnes.

Granulats : 10 403 Tonnes.

Chiffre d'affaires en 2019 : 2 692 253 KDA

Ciments : 2 458 603 KDA

Clinker : 06 728 KDA

Béton : 93 492 KDA

Sable : 101 162 KDA

Granulats : 32 268 KDA

Les effectifs fin décembre 2019 425

agents dont 178 occasionnels.

Certification : la SCT a certifié le
produit CEM II A/M 42.5 selon la
norme 442 A avec l'IANOR « TEDJ ».



المحلق رقم (02): شهادة " TEDJ " وفقا للمعيار " A442 " مع " IANOR "



www.ianor.dz

شهادة



N° du certificat: 01/2006

شهادة رقم: 2006/01

Date de délivrance: 17/10/2018

تاريخ الإصدار: 2018/10/17

Date d'expiration: 16/10/2021

تاريخ نهاية الصلاحية: 2021/10/16

سُلِّمَت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس. ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délicivé par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Societe des Ciment Tébessa
Production et commercialisation des
ciments
Rue BELKACEMI Youcef Tébessa
Algerie

شركة الاسمنت تبسة
إنتاج وتسويق الأسمنت
شارع بلقاسمي يوسف تبسة الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciment Portland

NA 442 : 2013

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-P 42.5 N

CEM II / A-M (L-P) 42.5 N

CEM II / A-L 42.5 N



المدير العام

Directeur Général

D. HALÈS

17 OCT 2018

حرر في الجزائر يوم:

05 & 07 Rue Abou Hamou Moussa BP144 RP Alger
Tel: 021 78 21 35 / 78 21 76 Fax: 021 78 21 81

الملحق رقم: (03) شهادة "ISO 45001" للجودة، وشهادة "ISO14001" للبيئة



Certificat
Certificate

N° 2020/85683.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA, Spa

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES CIMENTS, BETONS PRET A L'EMPLOI ET DES GRANULATS
PRODUCTION AND MARKETING OF CEMENTS, CONCRETES READY TO EMPLOY AND AGGREGATES
إنتاج و تسويق الإسمنت، الخرسانة الجاهزة للإستعمال و الحصى

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 - ISO 14001 : 2015 - ISO 45001 : 2018

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE: RUE BELKACEMI YOUSEF, BP N° 83, DZ-12000 TEBESSA
CIMENTERIE ELMA-LABIOD : BP N°03, COMMUNE ELMA-LABIOD W. TEBESSA
UNITE COMMERCIALE: ZONE INDUSTRIELLE, BP N°45 ENNAHDA, DZ 12000 TEBESSA
UNITE GRANULATS: DJEBEL GHORFA, COMMUNE NSIGHA W KHENCHELA

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificats ISO 9001 et ISO 14001 délivrés sous accréditation n° 4-0001
Certificates ISO 9001 and ISO 14001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-01-20

Jusqu'au
Until

2023-01-19

Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Seuls les certificats électroniques, consultables sur [www.afnor.org](https://afnor.org), font foi en l'absence de la certification du système. Les certificats papier, disponibles sur [www.afnor.org](https://afnor.org), affont fi en l'absence de la certification du système. Les accréditations délivrées par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur [www.afnor.org](https://afnor.org). - Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at [www.afnor.org](https://afnor.org).
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. CERTIF 1313.3 01-2019.



Flashez ce QR Code pour
vérifier la validité du certificat

الملحق رقم (04): تاريخ مؤسسة الإسمنت -تبسة

1.1 HISTORIQUE

1988

Début des travaux de réalisation de la cimenterie.

1990

Mise en vigueur du contrat.

1993

Création du projet avec un capital 200 000 000 DA

1993

Création de la société des ciments, avec trois actionnaires du secteur (ERCE, ERCO, ERDE), avec un capital de 800 000 000 DA

1994

Entrée en production début novembre.

1996

La société des ciments de Tébessa atteint le seuil de performance en dépassant les 500 000 tonnes de ciment (536 000 tonnes).

1998

Augmentation du capital social 1 200 000 000 DA

2000

La certification du système qualité de la SCT à la norme ISO 9001 version 1994.

2002

Rachetée à 100% par ERCE et augmentation du capital à 2 700 000 000 DA

2004

La société des ciments de Tébessa se lance dans la fabrication du ciment résistant aux sulfates CEM I N SR5 42.5 (14 000 tonnes).

2005

La signature d'un contrat avec le partenaire FLS pour l'automatisation des ateliers CruCuisson et Ciments.

2007

Signature d'un contrat avec le partenaire AAF pour la construction et supervision du montage du filtre à manche pour plus de 440 000 KDA.

2008

La reprise, en juillet, de l'activité de vente détail de l'ancienne SCMCE.

2008

La SCT a dépassé pour la première fois de son histoire le seuil de 658 030 tonnes de Ciment et 507 262 tonnes de clinker.

2009

La réalisation, de l'installation de dépoussiérage des gaz du four par la

technologie des filtres à manches.

2010

Une seconde restructuration après la création du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (Groupe GICA) le 26 novembre 2009, et transfert des actions, détenues par le groupe ERCE (en liquidation) au profit du groupe GICA à compter du 30 mars 2010.

2015

Démarrage de la centrale à béton pour production du béton prêt à l'emploi.

2016

L'installation d'un système de télésurveillance.

2017

L'installation et mise en service d'une station d'épuration des eaux usées.

2018

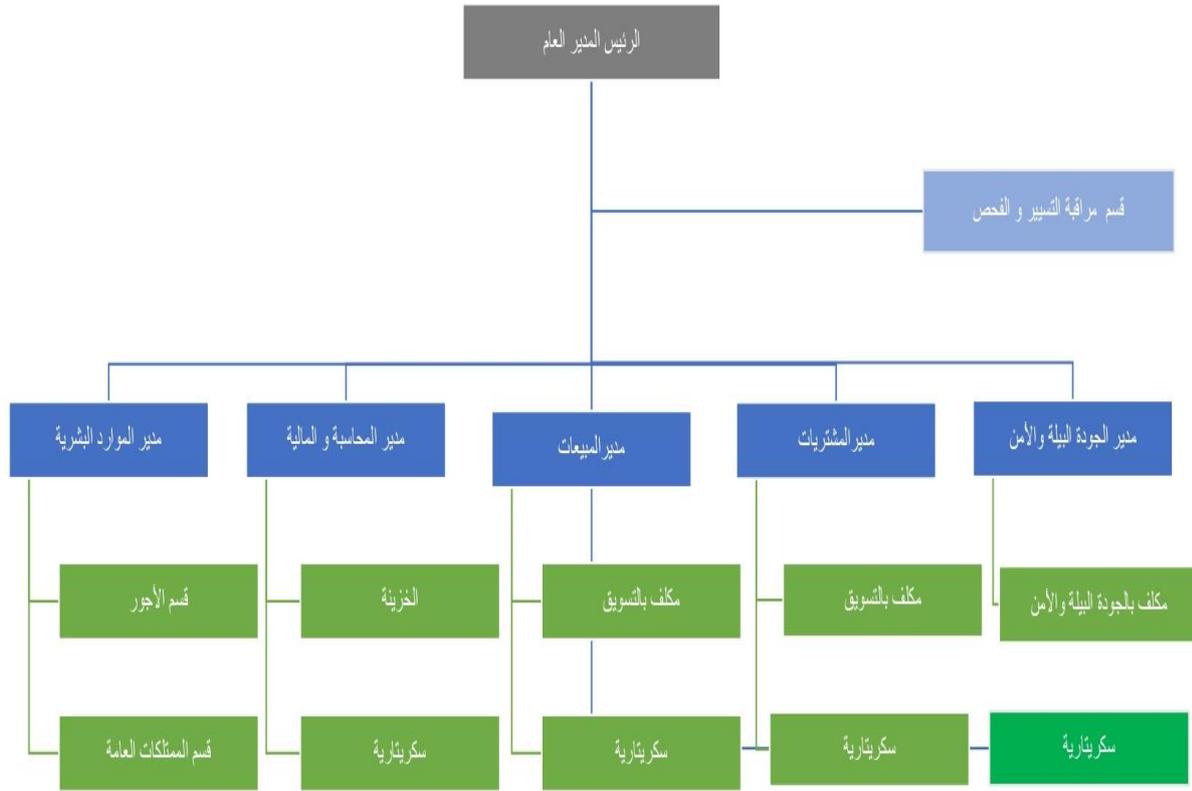
- Elargissement de la gamme des produits :CEM II /A ; CEM II/B et CEM I.
- Rattachement de l'unité de granulats EL GHORFA W.KHENCHLA.

2019

La certification de system management intégré (ISO 9001/2015,ISO 14001/2015, ISO 45001/2018) avec l'organisme AFAQ Afnor groupe.

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اسمنت - تبسة

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة إسمنت تبسة



الملحق رقم (06): المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة اسمنت -تبسة

Risques auxquelles est exposée la société (risques internes liés aux activités des installations) :

Parmi les risques, on peut citer le risque d'incendie et explosion, chute ou glissade, le risque de contamination avec des produits chimiques, blessures dans des activités de maintenance ou jardinage, etc. Il y a aussi des risques d'accident de la circulation, .

Parmi les risques environnementaux, il y a les risques communément appelés risques naturels majeurs comme les risques liés aux outrances des climats ou de la météorologie (orages, inondations, coulées de boue, tornades et ouragans, cyclones, canicule, feux de forêt, etc.) et des risques liés à la géologie (séismes, volcans, tsunamis, glissement de terrain, effondrements, chutes de pierre, etc.). D'autres risques environnementaux sont consécutifs à des activités humaines. Ce sont d'abord les pollutions qui sont à l'origine de risques toxicologiques, écotoxicologiques et biologiques (empoisonnements, effets des CMR, pesticides, engrais, gaz à effet de serre, hydrocarbures, dioxines, métaux lourds, microorganismes pathogènes, etc.). Il y a aussi tous les risques environnementaux générés par les défauts de sécurité des activités industrielles comme les rejets intempestifs de gaz, toxines, produits radioactifs (AZF, Tchernobyl, Bhopal, Torrey Canyon et Erika, etc.) et diverses autres nuisances comme le bruit (trafic routier, etc.).

Risques internes au site : l'identification des dangers que peut présenter le site en cas d'accident est réalisée selon la méthodologie mettant en œuvre les étapes suivantes :
Identification des risques internes au site généré par l'exploitation de chaque équipement et installation considérée
Identification des risques d'origine externe au site
Évaluation des conséquences des sinistres envisageables

Formation : Chaque personne est spécifiquement formée à son poste de travail et a fait l'objet d'une validation à son poste de travail.

Les risques liés au manque de formation ou à une inadaptation d'une personne à son poste de travail seront ainsi minimisés.

En outre, chaque membre du personnel est formé à l'application des règles de sécurité générale concernant l'établissement.

Les équipements de protection individuelle sont remis à chaque personne suivant son poste de travail.

Un accueil sécurité est réalisé pour les nouveaux arrivants, dès leur jour d'arrivée

Exploitation : Les modes opératoires, consignes de travail et intervention sur les installations feront l'objet de documents écrits précisant systématiquement, si nécessaire, les règles spécifiques à appliquer.

L'ensemble de ces dispositifs limite les risques d'erreurs dans la conduite des installations.

Contrôle et maintenance : L'unité dispose d'une structure de maintenance pour la prise en charge de l'ensemble des problèmes de la chaîne de fabrication de ciment et de ses annexes. Les opérations de maintenance s'effectuent, suivant le type d'installation Soit périodiquement à une fréquence bien définie dépendant de l'installation. Soit sur indication des paramètres de .fonctionnement.

Soit en cas de dysfonctionnement ou de panne.
Les interventions sont soumises à des procédures spécifiques.
Ces procédures peuvent concerner :
Les consignations (électrique, hydraulique,)
L'accès à certaines zones
La mise en place de protections collectives (grilles de protection, passerelles, ...)
Le port de protections individuelles adaptées.
Le permis de feu dans les zones à risque d'incendie
Les réseaux de fluides sont repérés (couleurs de peinture et identification des Tuyauteries).

Risques liés à la circulation dans l'établissement : Les camions circulent sur les voies de circulation routières internes au site de SCT Tebessa et sont susceptibles de contenir :

- Des fûts d'huile.
- Des bouteilles de gaz : oxygène, acétylène, propane, ...
- Différents produits chimiques utilisés notamment pour le traitement des eaux, de refroidissement et laboratoire.
- Carburant utilisé sur le site : un accident concernant un camion transportant ce type de produits pourrait provoquer :
 - Une pollution de sol.
 - Une fuite de gaz ou de liquide inflammable pouvant induire une explosion ou un incendie au niveau d'une ou plusieurs bouteilles de gaz.

En cas d'accidents, les opérateurs mettent en œuvre les moyens de protection du milieu récepteur des eaux usées, et peuvent faire appel aux pompiers et à la protection civiles et /ou à une entreprise spécialisée pour :

- Pomper le polluant et nettoyer le site
- Lutter contre les risques incendie et explosion inhérents à une fuite de gaz ou à un liquide inflammable.

Il est à souligner :

- Que les engins de manutention des matières premières, de produits finis ou semi-finis circulant sur le site seront équipés d'appareils avertisseurs sonores et lumineux.
- L'existence d'une signalisation interne au site identique à celle d'une voie publique.
- Le respect obligatoire du code de la route de site.
- **Inondation spontanée :**
 - Le site d'El-Malabiod est en forme de pente de 5%, dans une disposition de manière à être contre les débordements des eaux éventuels de l'Oued Goussa qui longe le site du Sud.
 - Le réseau d'évacuation des eaux pluviales est conçu pour prendre en charge les éventuelles fortes précipitations et relié à l'oued.
- **Risques liés aux activités externes à SCT Tebessa (industrie avoisinante)**
 - Il existe sur le site d'El-Malabiod et aux alentours immédiats, une société de verre plat (SOVEST), qui demeure à l'arrêt depuis les essais de fonctionnement de 1995 à ce jour et la station de Naftal de l'autre côté de SOVEST .
 - De ce fait, aucun risque du à des activités externes ne peut survenir, sauf si l'unité de verre creus de SOVEST sera opérationnelle, qui se trouve justement mitoyen avec SCT Tebessa.

الملحق رقم (07): حوادث العمل خلال الفترة (2020-2023)

SCT Rapport De Gestion 2023
II. Rapport D'exploitation

C. Accidents De Travail

1- Personnel de la SCT

Désignations	2020	2021	2022	2023	23-22
CDI	05	04	02	07	05
CDD	04	02	-	-	-
CTA	-	-	-	-	-
Apprentis	-	-	-	-	-
Avec Arrêt	08	06	02	06	02
Sans Arrêt	01	-	-	01	01
Mortels	-	-	-	-	-
Total accidents	09	06	02	07	03
journées Perdues	150	63	58	92	32

Désignations	2020	2021	2022	2023	23-22
Cadre	02	01	01	02	01
Maitrise	03	02	01	03	02
Exécution	04	03	-	02	-
Total accidents	09	06	02	07	03

Répartition annuelle des accidents de travail par nature de lésion :

Désignations	2020	2021	2022	2023	23-22
Plaie	03	02	-	01	01
Fracture	05	01	02	04	-
Traumatisme	01	03	-	02	02
Total accidents	09	06	02	07	03

Les indicateurs de sécurité :

Désignations	2020	2021	2022	2023
Taux de fréquence	12,51	08,55	02,34	08,06
Taux de gravité	0,10	0,08	0,07	0,10

Les Mesures prises pour réduire les accidents de travail :

- › Engager les actions correctives et préventives nécessaires pour éviter le retour de ce genre d'accidents ;
- › Respecter les consignes de sécurité et sensibilisation aux risques et dangers ;
- › Porter les équipements et les moyens adéquats pour chaque intervention ;
- › Appliquer strictement les procédures et instructions de sécurité en vigueur.
- ›

الملحق رقم (08): تحليل مخاطر الإنتاج بمؤسسة الإسمنت -تبسة

	شركة إسمنت تبسة SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA Groupe GICA	Réf : FAR/PR03	
	PROCESSUS : Fabrication des ciments Fiche d'Analyse des Risques	Version N° : 03/2020	

$G \text{ (gravité)} \times F \text{ (fréquence)} = IR \text{ (indice de risque)}$
 1 = faible (peu fréquent) - 5 = moyen (fréquent) - 10 = fort (très fréquent)

Processus	Risque	G	F	IR	Moyens de maîtrise Si G ou F = 10, ou si IR > 25
Fabrication des Ciments Etape: Fabriquer la farine	Ségrégation granulométrique	5	5	25	Maintenance préventive des marteaux et de la grille du concasseur
	Mauvais dosage	10	1	10	Instructions de Calibrage des doseurs
	Manque d'un élément de correction	10	1	10	Arrêt du broyeur jusqu'à remède
	Arrêt de l'alimentation du broyeur	10	1	10	Arrêt de l'atelier après 10 mn
	Défection de la station d'échantillonnage	5	1	5	Echantillonnage manuel
	Refus inadéquat de la farine	10	1	10	Intervention sur la vitesse du séparateur
Fabrication des ciments Etape: Fabriquer le clinker	Bourrage cyclone	10	1	10	Coupe rapide de l'alimentation Application de la procédure de débouillage des cyclones
	Bourrage circuit des Poussières suite au cisaillement de la chaîne	10	1	10	Arrêt du four pour éviter la sortie matière à l'extérieur
	Ségrégation farine	10	1	10	Disponibilité de tous les clapets d'extraction
	Formation d'anneaux	5	5	25	Eviter la surchauffe du four
	Système de transport	10	1	10	Arrêt du four jusqu'à la disponibilité d'au minimum d'un transporteur
	Tache rouge	10	1	10	Arrêt du four pour briquetage pour préserver la virole
	Manque farine	10	1	10	Arrêt du four jusqu'à la disponibilité de la farine
	Qualité du clinker	10	1	10	Isoler les incuits jusqu'à l'obtention de la qualité
Coupe gaz	10	1	10	Mettre le four sur vireur	

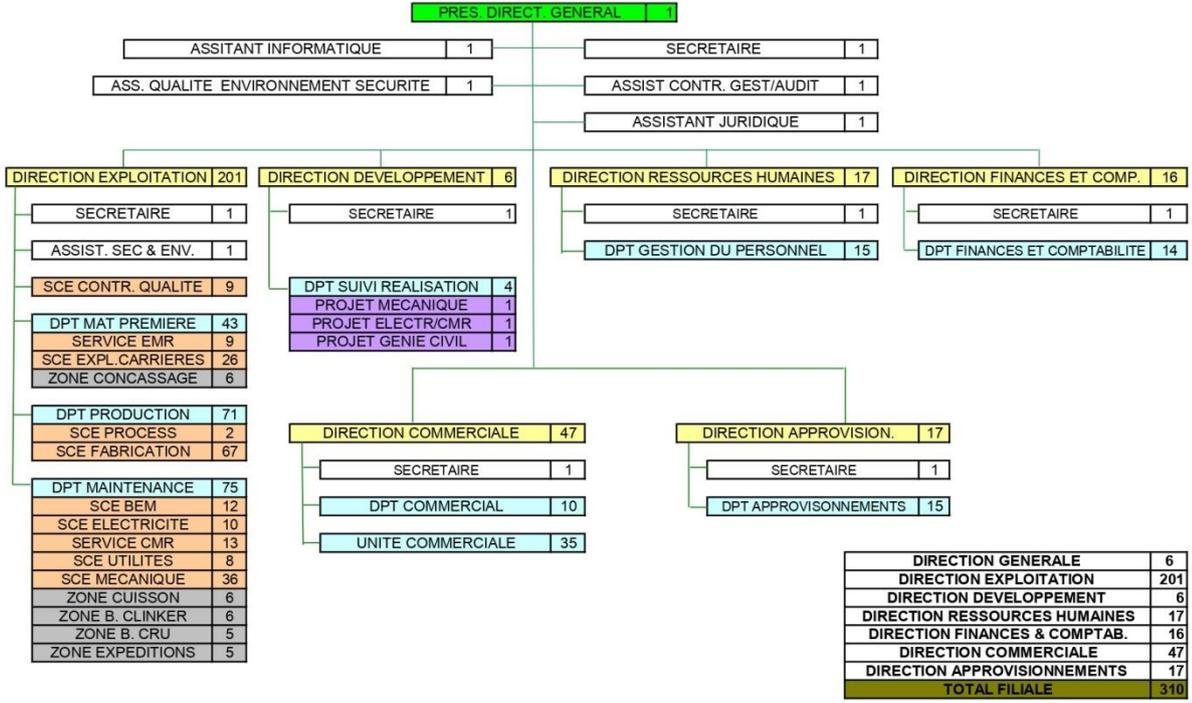
SIEGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef BP 83 RP 12000 Tébessa - Algérie
 Tél : + 213 (0) 37 52 58 42 - Fax : + 213 (0) 37 52 58 41 - Email : sct.tebessa@gmail.com

الملحق رقم(09): الهيكل التنظيمي لمصنع مؤسسة اسمنت -تبسة



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

ORGANIGRAMME CIBLE



الملحق رقم (10): قسم المالية والمحاسبة

DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE

DIRECTEUR FINANCES ET COMPTABILITE	1
------------------------------------	---

SECRETARE DIRECTION	1
---------------------	---

CHEF DPT COMPTABILITE	1
-----------------------	---

CHEF SCE COMPT. GLE	1
COMPTABLES.	4
TOTAL SERVICE	5

CHEF SCE BUDGET	1
COMPTABLE	1
TOTAL SERVICE	2

CHEF SCE COMP. ANAL.	1
COMPTABLE MATIERE	2
COMPTABLE INVENTAIRE TOURNANT	3
TOTAL SERVICE	6

TOTAL DPT	14
-----------	----

TOTAL DIRECTION	16
-----------------	----

الملحق رقم (11): قسم التطوير

RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	1
-------------------------------	---

SECRETARE	1
-----------	---

DPT GESTION DU PERSONNEL ET MOYENS	1
------------------------------------	---

CHEF SERVICE GEST. PERSONNEL	1
CHEF DE SECTION G.PERSONNEL	2
CHEF SECTION PAIE	2
CHEF DE SECTION SOCIAL	1
TOTAL SERVICE	6

CHEF DE SERVICE MGX ET TRANSPORT	1
CHEF SECTION MGX ET RELEX	1
GESTIONNAIRE DU PATRIMOINE	1
CHAUFFEUR	5
TOTAL SERVICE	8

TOTAL DPT	15
-----------	----

TOTAL DIRECTION	17
-----------------	----

الملحق رقم(12): قسم الموارد البشرية

RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	1
SECRETARE	1
DPT GESTION DU PERSONNEL ET MOYENS	1
CHEF SERVICE GEST. PERSONNEL	1
CHEF DE SECTION G.PERSONNEL	2
CHEF SECTION PAIE	2
CHEF DE SECTION SOCIAL	1
TOTAL SERVICE	6
CHEF DE SERVICE MGX ET TRANSPORT	1
CHEF SECTION MGX ET RELEX	1
GESTIONNAIRE DU PATRIMOINE	1
CHAUFFEUR	5
TOTAL SERVICE	8
TOTAL DPT	15
TOTAL DIRECTION	17

الملحق رقم (13): قسم التموين

DIRECTION APPROVISIONNEMENTS

DIRECTEUR APPRO	1
-----------------	---

SECRETAIRE	1
------------	---

CHEF DPT APPRO	1
----------------	---

CHEF DE SERVICE G.D.S.	1
------------------------	---

CHEF SCT MAGASINS	1
-------------------	---

MAGASINIER	3
------------	---

CHEF SCT GDS	1
--------------	---

GESTIONNAIRES STOCKS	2
----------------------	---

TOTAL SERVICE	9
---------------	---

CHEF DE SERVICE ACHATS	1
------------------------	---

CHEF SCT ACHATS LOCAUX	1
------------------------	---

CHAUFFEUR ACHETEUR	2
--------------------	---

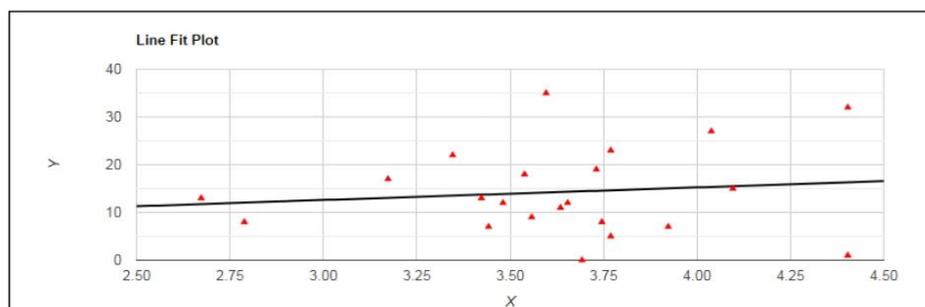
CHEF SCT ACHATS ETRANG.	1
-------------------------	---

TOTAL SERVICE	5
---------------	---

TOTAL DPT	15
-----------	----

TOTAL DIRECTION	17
-----------------	----

الملحق رقم (14): نتائج نموذج الانحدار البسيط للمحور الأول (إدارة المخاطر)



Parameter	Value
Pearson correlation coefficient (r)	0.1211
r^2	0.01467
P-value	0.5914
Covariance	0.4731
Sample size (n)	22
Statistic	0.5456

Calculation

$$\bar{x} = \frac{4.4038+3.7692+ \dots +4.4038+3.7692}{22} = 3.6309$$

$$\bar{y} = \frac{32+23+ \dots +1+5}{22} = 14.2727$$

$$\sum(x_i - \bar{x})^2 = (4.40384615-3.63)^2+(3.76923077-3.63)^2+ \dots +(4.40384615-3.63)^2+(3.76923077-3.63)^2 = 3.7627$$

$$\sum(y_i - \bar{y})^2 = (32-14.27)^2+(23-14.27)^2+ \dots +(1-14.27)^2+(5-14.27)^2 = 1788.3636$$

$$\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) = (4.40384615-3.63)*(32-14.27)+(3.76923077-3.63)*(23-14.27)+ \dots +(4.40384615-3.63)*(1-14.27)+(3.76923077-3.63)*(5-14.27) = 9.9341$$

$$S_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n - 1}$$

$$S_{xy} = \frac{9.9341}{22 - 1} = 0.4731$$

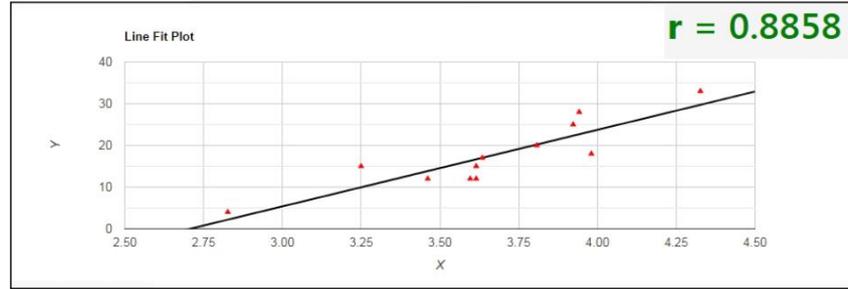
$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum(x_i - \bar{x})^2)\sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

$$r = \frac{9.9341}{\sqrt{(3.7627 \cdot 1788.3636)}} = 0.1211$$

$x - \bar{x}$	$y - \bar{y}$	$(x - \bar{x})^2$	$(y - \bar{y})^2$	$(x - \bar{x})(y - \bar{y})$
0.7729	17.7273	0.5974	0.5974	13.702
0.1383	8.7273	0.01913	0.01913	1.2071
-0.03476	20.7273	0.001208	0.001208	-0.7204
0.09986	4.7273	0.009971	0.009971	0.4721
0.02293	-2.2727	0.000526	0.000526	-0.05212
-0.09245	3.7273	0.008547	0.008547	-0.3446
-0.4578	2.7273	0.2096	0.2096	-1.2486
0.4652	0.7273	0.2164	0.2164	0.3384
-0.9578	-1.2727	0.9174	0.9174	1.2191
0.4075	12.7273	0.1661	0.1661	5.187
0.0614	-14.2727	0.003769	0.003769	-0.8763
-0.2848	7.7273	0.08109	0.08109	-2.2004
0.1145	-6.2727	0.01312	0.01312	-0.7185
0.2922	-7.2727	0.08536	0.08536	-2.1248
-0.07322	-5.2727	0.005361	0.005361	0.3861
-0.2078	-1.2727	0.0432	0.0432	0.2645
0.003703	-3.2727	0.00001371	0.00001371	-0.01212
-0.1501	-2.2727	0.02254	0.02254	0.3412
-0.8425	-6.2727	0.7097	0.7097	5.2845
-0.1886	-7.2727	0.03557	0.03557	1.3717
0.7729	-13.2727	0.5974	0.5974	-10.2589
0.1383	-9.2727	0.01913	0.01913	-1.2826
0	0	3.7627 (SS _x)	1788.3636 (SS _y)	9.9341 (SP _{xy})

الملحق رقم(15): نتائج نموذج الانحدار البسيط للمحور الثاني(التنفيذ الاستراتيجي)

Parameter	Value
Pearson correlation coefficient (r)	0.8858
r^2	0.7847
P-value	0.0001258
Covariance	2.7166
Sample size (n)	12
Statistic	6.0367



Regression line equation

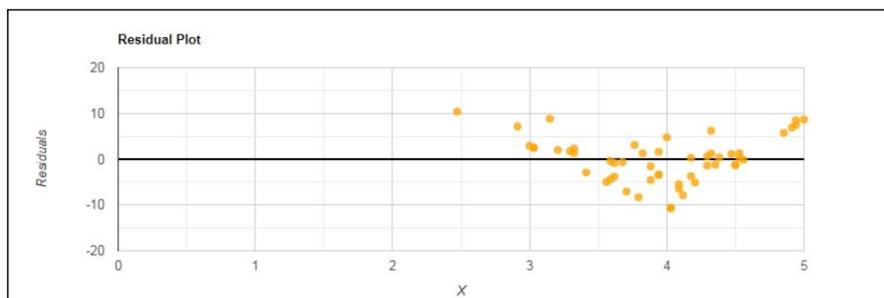
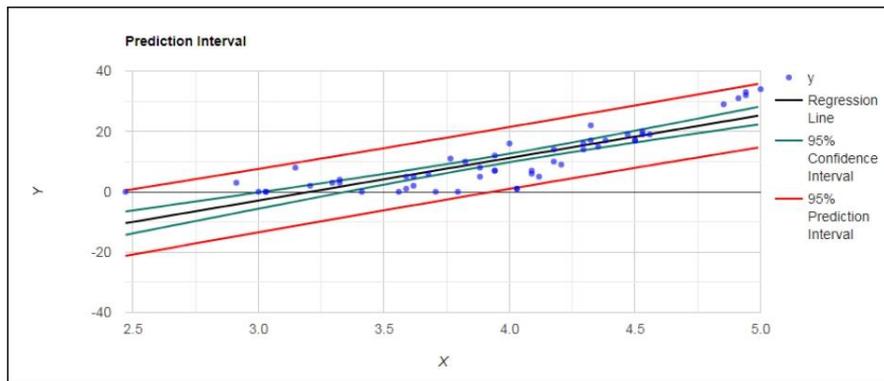
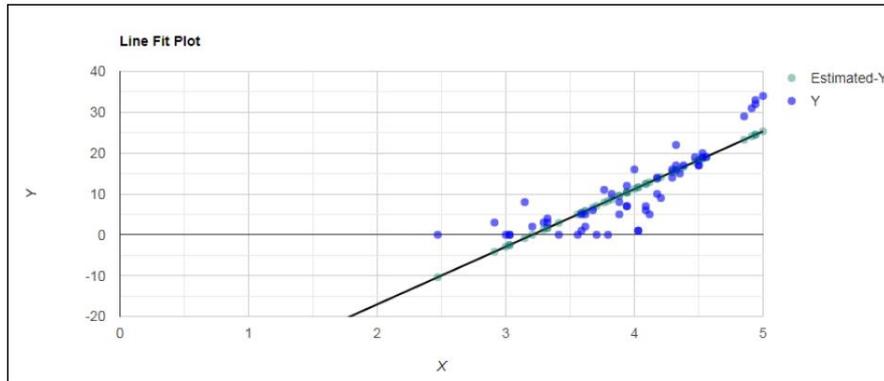
$$\hat{Y} = -45.2913 + 14.1263X$$

Reporting linear regression in APA style

X predicted Y, $R^2 = .73$, $F(1,50) = 134.92$, $p < .001$.

$\beta = 14.13$, $p < .001$, $\alpha = -45.29$, $p < .001$.

الملحق رقم(16): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة



Source	DF	Sum of Square	Mean Square	F Statistic (df,df)	P-value
Regression (between \hat{y}_i and \bar{y})	1	3444.2862	3444.2862	134.9213 (1,50)	7.772e-16

الملحق رقم(17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Skewness & Kurtosis

Value	Z_Score	Percentile_Rank
1 4.941176	1.714096182	95.6744469
2 4.500000	0.955732585	83.0396322
3 4.941176	1.714096182	95.6744469
4 4.323529	0.652387144	74.2924272
5 4.176471	0.399599284	65.5274158
6 4.000000	0.096253842	53.8340515
7 3.941176	-0.004861305	49.8060627
8 3.823529	-0.207091600	41.7969161
9 3.147059	-1.369915785	8.5356596
10 4.323529	0.652387144	74.2924272
11 3.411765	-0.914897614	18.0122691
12 4.382353	0.753502291	77.4425932
13 3.705882	-0.409321895	34.1151725
14 3.205882	-1.268800638	10.2256089
15 4.029412	0.146811407	55.8359560
16 4.088235	0.247926554	59.7904383
17 3.676471	-0.459879460	32.2801372
18 3.588235	-0.611552189	27.0417039
19 3.558824	-0.662109754	25.3950442
20 3.617647	-0.560994607	28.7400607
21 3.029412	-1.572146080	5.7958338
22 3.794118	-0.257649165	39.8338841
23 3.000000	-1.622703645	5.2326386
24 4.558824	1.056847733	85.4709457
25 2.911765	-1.774376357	3.8000459
26 4.176471	0.399599284	65.5274158
27 4.205882	0.450156849	67.3701326
28 3.029412	-1.572146080	5.7958338
29 3.323529	-1.066570343	14.3082949
30 4.529412	1.006290151	84.2861991
31 4.029412	0.146811407	55.8359560
32 3.882353	-0.105976453	45.7800518
33 3.764706	-0.308206747	37.8962509
34 2.470588	-2.532739954	0.5658744
35 3.294118	-1.117127908	13.1969820
36 3.941176	-0.004861305	49.8060627
37 4.529412	1.006290151	84.2861991
38 3.941176	-0.004861305	49.8060627
39 4.088235	0.247926554	59.7904383
40 3.588235	-0.611552189	27.0417039
41 4.500000	0.955732585	83.0396322
42 3.617647	-0.560994607	28.7400607
43 5.000000	1.815211329	96.5254280
44 3.323529	-1.066570343	14.3082949
45 4.352941	0.702944726	75.8954902
46 4.911765	1.663538617	95.1897666
47 4.852941	1.562423469	94.0905869
48 3.882353	-0.105976453	45.7800518
49 4.117647	0.298484137	61.7333159
50 4.294118	0.601829578	72.6356208
51 4.470588	0.905175020	81.7313663
52 4.294118	0.601829578	72.6356208

$x - \bar{x}$	$y - \bar{y}$	$(x - \bar{x})^2$	$(y - \bar{y})^2$	$(x - \bar{x})(y - \bar{y})$
0.7729	17.7273	0.5974	0.5974	13.702
0.1383	8.7273	0.01913	0.01913	1.2071
-0.03476	20.7273	0.001208	0.001208	-0.7204
0.09986	4.7273	0.009971	0.009971	0.4721
0.02293	-2.2727	0.000526	0.000526	-0.05212
-0.09245	3.7273	0.008547	0.008547	-0.3446
-0.4578	2.7273	0.2096	0.2096	-1.2486
0.4652	0.7273	0.2164	0.2164	0.3384
-0.9578	-1.2727	0.9174	0.9174	1.2191
0.4075	12.7273	0.1661	0.1661	5.187
0.0614	-14.2727	0.003769	0.003769	-0.8763
-0.2848	7.7273	0.08109	0.08109	-2.2004
0.1145	-6.2727	0.01312	0.01312	-0.7185
0.2922	-7.2727	0.08536	0.08536	-2.1248
-0.07322	-5.2727	0.005361	0.005361	0.3861
-0.2078	-1.2727	0.0432	0.0432	0.2645
0.003703	-3.2727	0.00001371	0.00001371	-0.01212
-0.1501	-2.2727	0.02254	0.02254	0.3412
-0.8425	-6.2727	0.7097	0.7097	5.2845
-0.1886	-7.2727	0.03557	0.03557	1.3717
0.7729	-13.2727	0.5974	0.5974	-10.2589
0.1383	-9.2727	0.01913	0.01913	-1.2826
0	0	3.7627 (SS_x)	1788.3636 (SS_y)	9.9341 (SP_{xy})

الملحق رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

العلاقة Y و X

R - تربيع (R^2) يساوي 0.7296. وهذا يعني أن 73% متباين Y يتم تفسيره بواسطة X .

الارتباط (R) يساوي 0.8542. وهذا يعني أن هنا كعلاقة مباشرة قوية جدًا بين X و Y .

الانحراف المعياري للبقايا ($Sres$) يساوي 5.0525.

الميل: $[b_1=14.1263 \text{ CI}[11.6836, 16.5691]$ يعني أنه عند زيادة X بمقدار 1، تزيد قيمة Y بمقدار 14.1263.

تقاطع X يساوي $[y: b_0=-45.2913 \text{ CI}[-55.0276, -35.5549]$ يعني أنه عندما تساوي X 0، يكون التنبؤ بقيمة Y هو -45.2913.

تقاطع X يساوي 3.2062.

2. حسن اللياقة

الانحدار العام: الذيل الأيمن، $F(1,50) = 134.9213$ ، القيمة $p = 7.772e-16$. وبما أن القيمة $(0.05 < p)$ ، فإننا

نرفض H_0 .

يوفر نموذجًا لانحدار الخطي، $Y = b_0 + b_1X + \epsilon$ ، ملاءمة أفضل من النموذج بدون المتغير المستقل الذي يؤدي إلى $Y = b_0 + \epsilon$.

الميل (b_1): ثنائي الذيل، $T(50) = 11.6156$ ، القيمة $p = 7.772e-16$. بالنسبة لأحد المتبنيين، فهي نفس القيمة p للنموذج

العام.

تقاطع (b_0) : ثنائي الطرف، $T(50) = -9.3434$ ، القيمة $p = 1.502e-12$. وبالتالي، b_0 يختلف بشكل كبير عن الصفر.

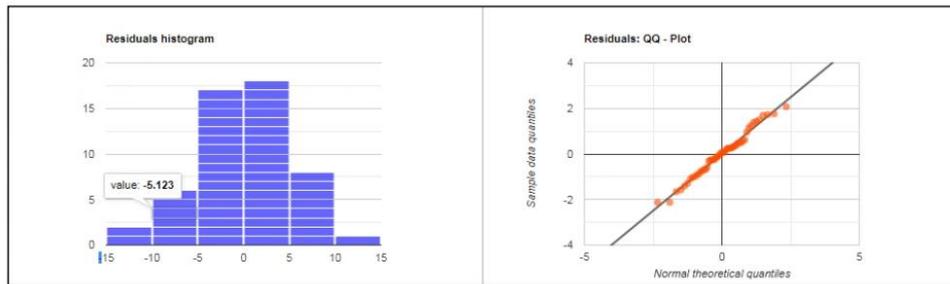
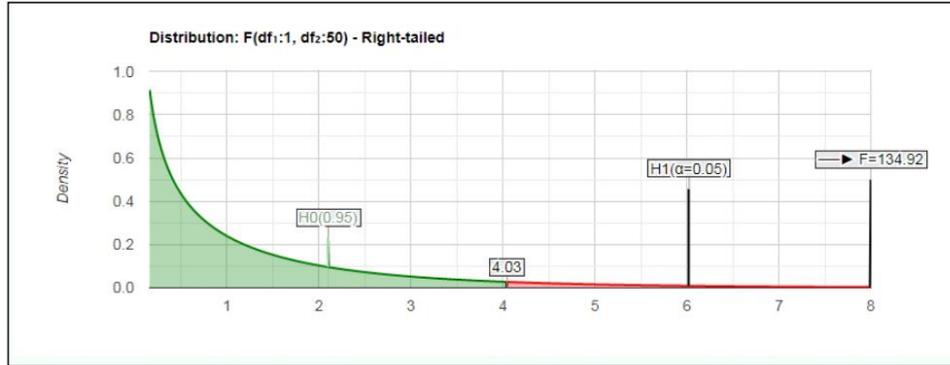
3. الحياة الطبيعية المتبقية

يفترض نموذجًا لانحدار الخطي الحالة الطبيعية للأخطاء المتبقية. القيمة p لشابيرو-ويلكتساوي 0.6151. من المفترض أن

البيانات يتم توزيعها بشكل طبيعي،

4. القيم المتطرفة

لا تحتوي البيانات على أية قيم متطرفة.



Step-by-step solution

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X$$

$$b_1 = \frac{SP_{xy}}{SS_x} = \frac{\sum(X_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{\sum(X_i - \bar{X})^2}$$

$$b_1 = \frac{243.8201}{17.26} = 14.1263$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1\bar{x}$$

$$\bar{x} = 3.944$$

$$\bar{y} = 10.4231$$

$$b_0 = 10.4231 - 14.1263 \cdot 3.944 = -45.2913$$

$$R^2 = \frac{SS_{\text{Regression}}}{SS_{\text{total}}} = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2} = \frac{3444.2862}{4720.6923} = 0.7296$$

The standard deviation of the residuals is:

$$MS_{\text{residual}} = S_{\text{res}}^2 = \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{n - 2}$$

Residual outliers

$$S_{\text{res}} = \sqrt{MSE} = \sqrt{25.5281} = 5.0525.$$

The average of the residuals is always zero.

The thresholds used to calculate the outliers are: $\pm k \cdot S_{\text{res}}$.

In this case, the thresholds are $\pm 3 \cdot 5.0525 = \pm 15.1576$.

الملحق رقم(19): الإستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استبيان الدراسة

أخي، أختي الموظف(ة):

في إطار انجاز منكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان "دور وظيفة ادارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة-".
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، لذلك نأمل من سيادتكم ملئ هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم.
ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: فضيلة بوطورة

الطالبتين:

آية صمادي

شيماء غناية

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المسمى الوظيفي:

تقني تقني سامي إطار

إطار سامي رئيس مصلحة رئيس وحدة

إدارة عليا

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

تكوين مهني

القسم الثاني: وظيفة إدارة المخاطر

الأبعاد	الترتيب	العبارات	درجة الموافقة			
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
مخاطر إستراتيجية	01	تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر الإستراتيجية التي تواجه نشاطها مسبقا .				
	02	تهتم مؤسستكم برصد مخاطر إشتداد المنافسة مع بقية المنافسين في القطاع .				
	03	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر تقلص حصتها السوقية .				
	04	تهتم مؤسستكم بالتعرف على مخاطر التركيز على شريحة واحدة من العملاء في سوقها .				
	05	تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر المتعلقة بالزبائن الحالية والمحتملة .				
مخاطر مالية						
مخاطر مالية	06	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر السوق بإنقطاع الإسمنت .				
	07	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر الديون المشكوك في تحصيلها من العملاء الحاليين .				
	08	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر السيولة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة .				
	09	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر عدم تنوع مصادر التمويل للمؤسسة .				
	10	تهتم مؤسستكم بتحديد تدني قيمة الدينار بسبب تزايد التضخم الإقتصادي .				
مخاطر تشغيلية						
مخاطر تشغيلية	11	تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة .				
	12	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر قلة التدريب والتأهيل للمورد البشري .				
	13	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر الإحتيال الداخلي المحتملة من موظفيها .				
	14	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر عدم إلتزام موظفيها بخطط إدارة المخاطر في مواجهة كل المخاطر المحتملة .				
	15	تهتم مؤسستكم بتحديد المخاطر المتعلقة بأحداث الطبيعة بشكل دوري .				
	16	تهتم مؤسستكم بتحديد مخاطر الحصول على المواد الأولية بشكل مستمر .				

					17	يهدد الموردون مؤسستكم لغدرتهم على فرض الأسعار ونوعية السلع والخدمات المشتراة منهم.
مخاطر بيئية						
					18	تتأثر مؤسستكم بمخاطر أحداث البيئة الطبيعية
					19	تستخدم مؤسستكم طرق تكنولوجية في التعامل مع المخاطر البيئية.
					20	تسعى مؤسستكم لوضع إجراءات للحد من المخاطر البيئية داخل المؤسسة.
					21	تبذل مؤسستكم مجهودات لحماية البيئة والحد من الأخطار البيئية.
					22	تحضى مؤسستكم بأجهزة لحماية البيئة من التلوث بمواجهة الأخطار البيئية.

القسم الثالث: التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي

درجة الموافقة					العبارات	رقم العنصر
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
					تعد عملية تنفيذ إستراتيجية العمل بمؤسستكم من مهام الإدارة العليا.	01
					تحدد مؤسستكم رسالة واضحة لعملها ضمن إستراتيجيتها المعتمدة.	02
					تحدد مؤسستكم رؤية بعيدة المدى لتحقيق إستراتيجيتها المعتمدة.	03
					تعد عملية تنفيذ إستراتيجية العمل بمؤسستكم من مهام الإدارة التشغيلية من خلال سياسات وبرامج قصيرة الأجل.	04
					تهتم مؤسستكم بتحديد تهديدات وفرص بيئتها الخارجية.	05
					تهتم مؤسستكم بتحديد نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية.	06
					تحدد مؤسستكم إستراتيجية واضحة للتطبيق على المدى المتوسط والبعيد من خلال ما تجمعه من معلومات عن بيئة نشاطها.	07
					توفر مؤسستكم إختيارات إستراتيجية مهمة تستخدم في حال فشل بعض مراحل تنفيذ خطتها الإستراتيجية.	08
					تجمع الإدارة العليا آراء موظفيها في جميع المستويات قبل إختيار الإستراتيجية المناسبة للعمل وإقرارها.	09

					تساهم إدارة المخاطر في مؤسستكم في جميع مراحل صياغة الخطة الإستراتيجية.	10
					تساهم خطط إدارة المخاطر في مواجهة الأخطار في تحقيق مشاكل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.	11
					توفر إدارة المخاطر بمؤسستكم حلول مسبقة لمشاكل تنفيذ الخطة الإستراتيجية في جميع المستويات.	12

نشكركم على حسن تعاونكم

صفحة 5 من 5

الملحق رقم(20): قائمة محكمين الإستبانة

الإسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
فضيلة بوطورة	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
صورية بوطرفة	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
هدى بوحنك	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
يحي دريس	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

الملحق رقم (21): إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: 2023/

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تنص على علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - معنلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: الشركة الوطنية للإسمنت - الماء الأبيض -
مقرها: ولاية تبسة - الماء الأبيض -
مثلة من طرف: _____
الوظيفة: _____

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطهقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- صهادي آية - عناية شدياء
تاسس التخصص: إدارة أعمال

شوان المشرف: دور وطريقة إدارة المخاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
الاستاذ المشرف: بوطواتة قصيالة

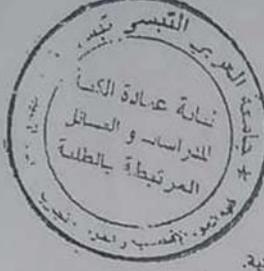
هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطهقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- صهادي آية - عناية شدياء
2- _____
3- _____
4- _____
5- _____

تاسس التخصص: إدارة مالية
شوان تفرير التربص: _____
الاستاذ المشرف: _____

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ لي: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ لي ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص ال ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعتمدين



المادة الثالثة: التريص التعديلي، يجري في مصلحة

قسم المواد البيئية
الفترة من: 10/10/2024 إلى 10/10/2024

المادة الرابعة: برنامج التريص المد، من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناخية تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل، لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمعتمدين بلهني أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وحياته الحدية في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع الطلبة عند وصولهم أماكن تربيتهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء المدكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ ال العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة ال القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطابة يتكفلون بانفسهم من ناحية النقل، المسكن، المطعم.

ادارة القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. قاسم فارس

ادارة المؤسسة المستقبلة

HALFAYA Abdejmalek
H. Semane
A. Mustai

الملحق رقم (22): إستمارة الإذن بالطباعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التاديب والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : بوجور بصحة كاملة.....

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

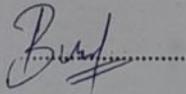
عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
/	/	-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور وظيفة إدارة المقاطر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - مؤسسة الإسفنج	لمسة ثانية ماستر - إدارة أعمال -	1* - صيغادي آية 2* - عتاية سيماء

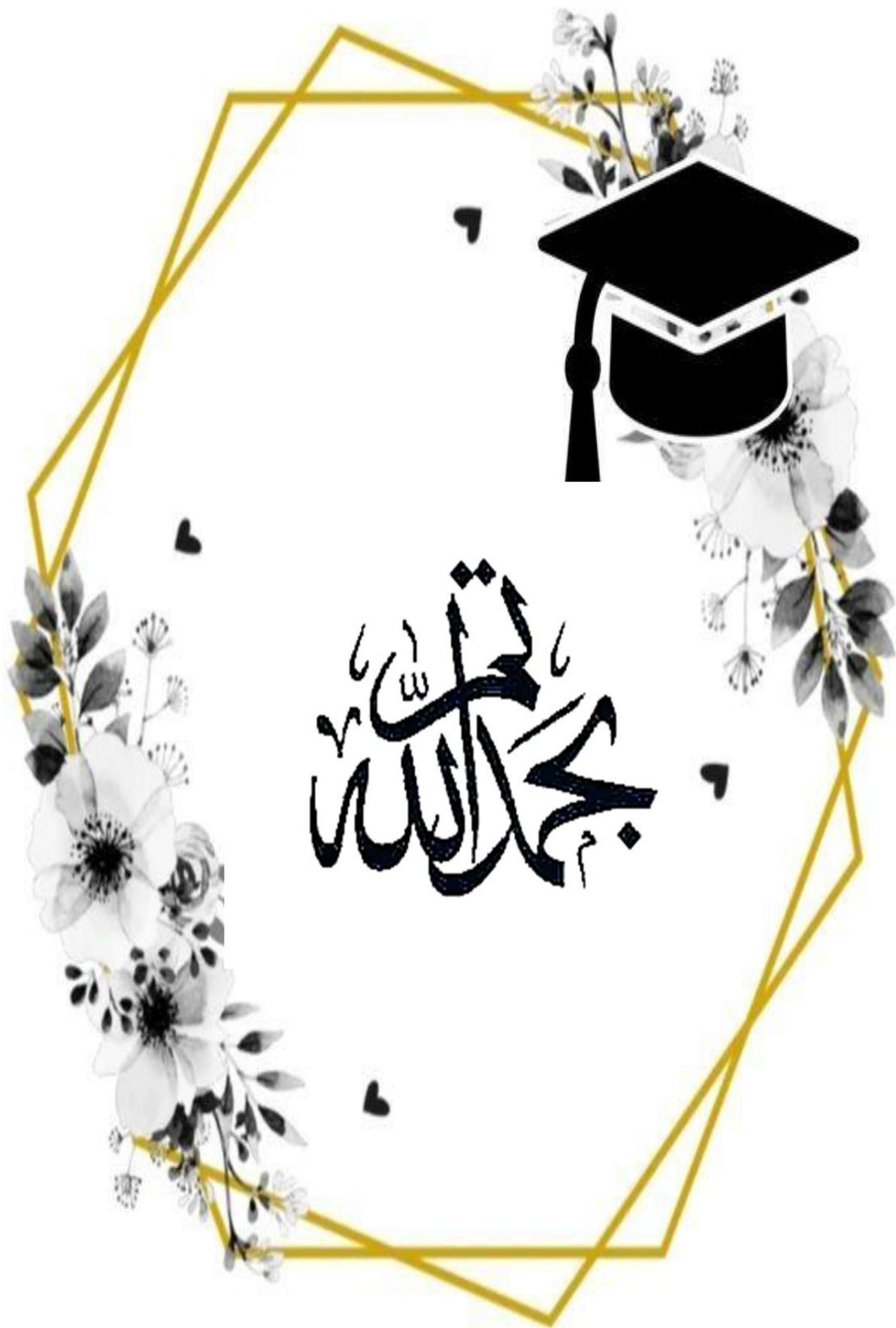
أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء : 2024 / 05 / 25

الامضاء : 

اللقب والاسم : بوجور خديجة





الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية دور وظيفة إدارة المخاطر في التنفيذ الإستراتيجي بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة ، حيث في الإدارة الحديثة تعتبر إدارة المخاطر أمرا حيويا وحتما في كل مؤسسة إقتصادية، ليس وجودا فقط بل فعالية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين كفاءة الموظفين في كل المستويات، مما يسهل طريقة تنفيذ وتطبيق الخطة الإستراتيجية التي تم تحديدها وصياغتها من قبل الإدارة العليا، وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. وبالتالي فإن إدارة المخاطر أصبحت تعتبر عملية من العمليات التي تدفع الموظفين لتحقيق أفضل النتائج من خلال توقعهم للمخاطر في ظل عدم التأكد، ومن ثم ترتبط إدارة المخاطر بشكل مباشر بالتنفيذ الإستراتيجي كمرحلة مهمة من مراحل وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وقد تم إسقاط هذه الإشكالية على مستوى مؤسسة الاسمنت -تبسة وتم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحسين تطبيق وتنفيذ خطتها الإستراتيجية إنطلاقا من التوصيات التي ترصدها الإدارات المعنية بمهام تتعلق بالمخاطر، كالتنبؤ بها والعمل على تحليلها وتقييمها وإستعمال الأساليب الإدارية للتقليل منها أو تجنبها، وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على مختلف هذه التوصيات لتنفيذ خطتها الإستراتيجية، وهذا ما يثبت أهمية العلاقة بين متغيري إدارة المخاطر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية بصفة عامة ويضفي أهمية للدراسة في إطار الإدارة الحديثة للمؤسسات في البيئة الديناميكية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، مؤسسة الاسمنت، تبسة.

Summary

This study aimed to address the problem of the role of risk management function in the strategic implementation of the economic institution In modern management, risk management is vital and inevitable in every economic institution. not only existential but effective so that the organization can improve the efficiency of staff at all levels, This facilitates the implementation and implementation of the strategic plan that has been defined and formulated by senior management, and this contributes significantly to the achievement of the organization's objectives. Therefore, risk management has become one of the processes that drive staff to achieve the best results by anticipating risks with uncertainty. and hence risk management is directly linked to strategic implementation as an important stage in the development of an organization's strategic plan, This problem was dropped at the level of Cement-BASS and it was concluded that the institution in question is improving the application and implementation of its strategic plan on the basis of recommendations monitored by the relevant departments for risk functions such as forecasting, analysing and evaluating them and using management methods to reduce or avoid them, The Foundation therefore relies on the various recommendations to implement its strategic plan This demonstrates the importance of the relationship between risk management variables and the implementation of the strategic plan of the economic institution in general and gives importance to study within the framework of modern enterprise management in the dynamic environment.

Keywords: Risk Management, Strategic Planning, Strategic Implementation, Cement Foundation, Tebessa.