

دور بحوث السوق في فعالية ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة  
مؤسسة كوندور -

**The role of market research in the effectiveness of risk  
management in the economic institution- a case study  
of the Condor Corporation**

\*هدى معيوف

MAYOUF Houda

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس\_الجزائر

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية

[houda.mayouf@univ-soukahrass.dz](mailto:houda.mayouf@univ-soukahrass.dz)

منيرة لجنف

IADJNEF Mounira

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس \_ الجزائر

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية

[Ladjnefmounira @univ-soukahrass.dz](mailto:Ladjnefmounira @univ-soukahrass.dz)

تاريخ النشر: 2022/04/30

تاريخ القبول: 2022/04/28

تاريخ الاستلام: 2021/01/11

**الملخص:**

هدفت الدراسة لإبراز الدور الفعال لإدارة المخاطر في مجابهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية عامة ومؤسسة "كوندور" خاصة. فهي تستخدم وتستعين بشتى الوسائل من أجل رصدها والتنبؤ بها كبحوث السوق. كما تعمل على إيجاد المنهجية السليمة والحلول الفعالة للتعامل معها. فإدارة المخاطر تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في الظروف البيئية المعقدة.  
الكلمات المفتاحية: بحوث السوق، ادارة المخاطر، فعالية ادارة المخاطر.

تصنيف JEL: D60، D62، M30

**Abstract :**

The study aimed to highlight the effective role of risk management in confronting risks and threats to the economic institution in general and the "Condor" institution in particular. It uses various means to monitor and forecast it, such as market research It also works on finding the right methodology and effective solutions to deal with it. Risk management ensures the organization's survival and continuity in complex environmental conditions.

**Key words:** Market research, Risk Management, effectiveness of risk Management.

**JEL classification codes:** D60 , D62, M30

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات، تغيرات وتطورات في شتى الميادين. من أجل مجاراتها ظهرت تكنللات اقتصادية سارعت لمواكبة التطورات الحاصلة والاستحواذ على سبق لتشتد المنافسة بينها في اكتساب أكبر حصة سوقية.

لتحقيق اهداف المؤسسة تعترضها مخاطر عديدة، تتمثل في حالة عدم التأكد الذي يمثل الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بها.

تعنى ادارة المخاطر بعملية قياس عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما تتعرف على الأخطار وتعمل على تقدير حجمها ثم معالجتها باستمرار. كما تعتمد على دراسات السوق في تحديدها.

تعتبر دراسات السوق وسيلة من الوسائل التي تستخدمها ادارة المخاطر من أجل جمع البيانات وتحليل المعلومات اللازمة من اجل رصد جميع المخاطر المتعلقة بالسوق.

### 1.1. إشكالية الدراسة

تعرض المؤسسة الاقتصادية لعدة مخاطر من أجل مجابتهتها تعتمد على بحوث السوق التي تعد الركيزة الأساسية في ممارسة التسويق، فموضوعها يعتبر أحد الموضوعات الأساسية، ويرجع ذلك للدور الفعال الذي تؤديه هذه البحوث في ترشيد القرارات التسويقية. ايضا قدرتها على رصد الفرص والتهديدات. لذلك تجد ادارة المخاطر تعتمد عليها بالدرجة الأولى للتصدي للمخاطر التي تواجهها.

وفي هذا الإطار جاءت إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

هل تعتمد ادارة المخاطر بمؤسسة كوندور على بحوث السوق في رصد المخاطر

والتصدي لها ؟.

### 1.2. الفرضيات

للإجابة على الإشكالية نطرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تعتمد ادارة المخاطر في مؤسسة كوندور على بحوث السوق في رصد المخاطر والتصدي لها.

والتي انبثقت منها الفرضيات التالية:

**فرضية 01:** توجد ثقافة الخطر داخل المؤسسة.

**فرضية 02:** تستخدم المؤسسة بحوث السوق في رصد المخاطر التي تعترضها.

**للاجابة على الفرضيات قمنا بطرح التساؤلات التالية:**

**س 1:** هل تنتشر ثقافة وجود الر داخل المؤسسة؟

**س 2:** هل تستخدم المؤسسة بحوث السوق في رصد المخاطر التي تعترضها؟.

### 1. 3. أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

تتجلى الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تقديمه عرضا لإدارة المخاطر ، حيث يعد من موضوعات الساعة والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد أكثر بتزايد حدة المنافسة؛
- ✓ أهمية الدراسة تتضح من خلال ابراز الدور الفعال الذي يلعبه بحوث السوق في ادارة المخاطر؛
- ✓ وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية، فالأسباب الذاتية تتمثل في مدى قناعتنا بالأهمية القصوى لإدارة المخاطر في المؤسسات، أما الأسباب الموضوعية فتشمل:
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية استخدام ادارة المخاطر لبحوث التسويق وبالتالي زيادة الاهتمام به مما يؤدي إلى تحسين أدائها في ظل المخاطر المحيطة ؛
- ✓ الموضوع يصاحبه نوع من الغموض والتعقيد لذا هو جدير بالدراسة والبحث فيه؛

### 1. 4. أهداف الدراسة

- انطلاقا من أهمية بحوث التسويق في رصد المخاطر ومعالجتها ، تهدف الدراسة إلى:
- ✓ التعريف بالمفهوم الشمولي لبحوث السوق وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيه، وتوضيح المنافع التي يمكن جنيها بفضل؛
- ✓ التعرف على مدى مساهمة بحوث السوق في رفع كفاءة ادارة المخاطر؛
- ✓ تقديم جملة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة فيما يخص الموضوع المدروس.

### 1. 5. الدراسات السابقة

مذكرة ماجستير تحت عنوان ادارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة س ذ م م للخدمات العامة والتجارة " DOUDAH " من اعداد الطالب بوزيدي لمجد، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008 2009، تناول اشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للأخطار المحيطة بها، وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا، حيث أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة ادارة مخاطرها.

مذكرة ماجستير تحت عنوان دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته "SCIS" سعيدة، عالجت اشكالية أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص الجزائرية، باعتبارها تعد كآلية انذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر.

مذكرة ماجستير تحت عنوان دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية حالة المؤسسة الوطنية "ALZNE" طرح اشكالية كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية اختراق الأسواق الدولية في ل الانفتاح الاقتصادي؟

## 2. ابحاث السوق.

### 1.2. بحوث السوق.

تعددت التعاريف لبحوث السوق من أبرزها<sup>1</sup>:

عرفته الجمعية الأمريكية: " الطريقة العلمية في تجميع وتحليل البيانات والإحصاءات عن المشاكل المتعلقة بتسويقية السلع والخدمات .

كما عرفها كيز وتاييلور بأنها: البحوث المنتظمة والموضوعية لتطوير وتزويد إدارة التسويق بالمعلومات المفيدة لعملية إتخاذ القرارات.

وعرفها إسماعيل السيد، بقوله : " بحوث السوق هي الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور برجل التسويق، من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن إستخدامها في تحديد وتعريف الفرص أو المشكلات التسويقية، أو في التوصل إلى بعض التصرفات التسويقية أو تعديلها أو تقييمها، أو في متابعة أداء النشاط التسويقي أو في تحسين الفهم للعملية التسويقية وطبيعتها. وهي في سبيل تحقيق ذلك تحدد المعلومات المطلوبة وتدير وتنفيذ عملية تجميع البيانات وتحليلها وتوصيل النتائج، وما تعنيه من تطبيقات إلى متخذي القرار بالمنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف المقترحة بإمكاننا أن نلمس محتويات بحوث السوق والتي يمكن توضيح جوانبها في النقاط الآتية :

1- إن بحوث السوق تقوم على أساس وجود مشكلة معينة أو خطر معين يترصد المؤسسة، أو ظاهرة معينة أو موضوع محدد له أهمية معينة ويحتاج إلى قدر من البيانات والمعلومات غير المتوافرة

حاليا لدى المؤسسة أو أن البيانات والمعلومات المتوافرة لدى المؤسسة حول هذا الموضوع لا يمكن الإعتماد عليها لعدم التأكد من شمولها أو دقتها أو حداثتها، أو أن الخبرة الحالية لدى المسؤول غير كافية وحدها لإتخاذ القرار المطلوب أو أن هذا الموضوع له أهميته وآثاره الكبيرة بحيث يستدعي ذلك كله ضرورة الدراسة والبحث قبل إتخاذ القرار؛

## 2- إن بحوث السوق هي منهجا منظما *Systématique* وموضوعيا *Objective*؛

ودعما لهذه النقطة فقد عرف "د. عمرو خير الدين" بحوث السوق بأنها: " الأسلوب الموضوعي والمنظم لتوليد المعلومات للمساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية، ويشمل ذلك تحديد البيانات المطلوبة، وتصميم طرق جمع البيانات وجمع المعلومات، وتحليل وتفسير النتائج"<sup>3</sup>.

## 2. 2. أهمية بحوث السوق

تكمن أهمية بحوث التسويق في تقييم الفرص التسويقية حيث ان النجاح في التسويق الدولي مرتبط بالتقييم السليم لهذه الفرص. حيث يعتمد على فهم وإدراك ما يجري داخل الأسواق<sup>4</sup>. حيث أن تقييم الفرص التسويقية يكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية: ماهو حجم السوق الكلي؟ من هم المستهلكون؟ ماهي قدراتهم وعاداتهم التسويقية؟ ماهي العوامل التي تؤثر على تسويق السلع؟

## 2. 3. الفرق بين بحوث السوق المحلي وبحوث السوق الدولي

الأساليب والأدوات المستخدمة في بحوث التسويق الدولي لا تختلف عن بحوث التسويق المحلي، فالاختلاف الوحيد يكمن في البيئة. تعتبر البيئة المحدد لماهية الأدوات والأساليب والمفاهيم التي يجب تطبيقها على السوق الدولي. يعود الاختلاف إلى الأسباب الأساسية التالية<sup>5</sup>:

- ✓ وجود أبعاد ومتغيرات جديدة مثل: الرسوم الجمركية، العملات الأجنبية والتغير في قيمتها، وسائط النقل،
- ✓ والوثائق التجارية.
- ✓ التعامل مع بيئات جديدة: حيث تحتاج المؤسسة معرفة ثقافة الدولة وفهم أنظمتها السياسية والاقتصادية ودرجة قدرتها على الاستقرار بالإضافة لفهم الأنظمة الاجتماعية واللغة السائدة.
- ✓ عدد العوامل المتداخلة: على إدارة المؤسسة الفهم العميق لعملية التفاعل بين المتغيرات والعوامل في الاختلاف بين الأسواق.

✓ اتساع نطاق المنافسة : دخول المؤسسة للسوق الدولي يعرضها للمنافسة التي تختلف عنها في السوق المحلي وكذلك اختلاف في الوسائل والنشاطات.

## 2. 4. الهدف من القيام بأبحاث السوق

معرفة الوضع الحالي للسوق والمتسوقين فهي تساعد مدير التسويق في فهم السوق من خلال استخدام ذكائه وحسه الخاص، مع الإستفادة من التجارب السابقة وخبرات جميع العاملين في المؤسسة. فأبحاث السوق مؤثر يشير إلى إتجاهات السوق الحالية والمتوقعة تعتمد أبحاث السوق على قراءة (مأطلبة /يطلبه/ سيطلبه المستهلك ) ، وبالتالي ستعتمد على الفهم الصحيح لعلم النفس، فمحاولة فهم الدوافع الإنسانية تتسم بالصعوبة لأنها دائمة التغيير، وهذا مايزيد من تكاليف إجراء أبحاث السوق مما يضطر السوق لقياس المنفعة المنتظرة منها ومقارنتها مع تكلفة الحصول عليها<sup>6</sup>.

## 2. 5. أسباب القيام بأبحاث السوق

تعددت الأسباب من بينها<sup>7</sup>:

أ. فهم السوق ووصف ما يجري فيه البحث التوصيفي: حيث نصنف ونصور ونكشف ما يحدث في السوق فهي توضح الفئة العمرية التي تستخدم منتجات المؤسسة وعدد منافسيها، ونصيب منتجاتها من مبيعات السوق الإجمالية، حيث أنها طريقة شائعة غير أنها تتطلب التمسك بقواعد محددة من أجل الحصول على نتائج بحث دقيقة؛

ب. تجربة أشياء جديدة تماما البحث الإختياري: وجود عناصر جديدة لم يتعامل السوق معها من قبل تجره على اللجوء لهذا النوع من البحث الإختياري فيلجأ لطرق بحث استكشافية من أجل الاستطلاع على هذه العناصر الجديدة، فهي طريقة مرنة ليست نمطية، تعدد العناصر المجهولة يجعل نتائجها غير مضمونة غير أنها تستخدم نتائجها في بحوث أخرى أكثر دقة.

ج. معرفة كيف سيؤثر متغير ما على متغير آخر البحث التجريبي : ما الذي يحدث لمبيعات منتج ما عند تحسين جودته؟، هنا تتبع طريقة بحث صارمة تقوم من خلالها بتحديد جميع المتغيرات الأخرى ، لمعرفة بدقة كيف سيتغير متغير ما على متغير آخر. التمسك بقواعد إجراء الأبحاث التجريبية سيؤدي للحصول على نتائج دقيقة ومضمونة للقرارات التسويقية المبنية عليها. تعتبر دراسة السوق الركيزة الأساسية في ممارسة التسويق الدولي ، تقوم بجمع البيانات وتحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الدخول للأسواق، كما تعمل على رصد وجميع المخاطر المتعلقة بالسوق.

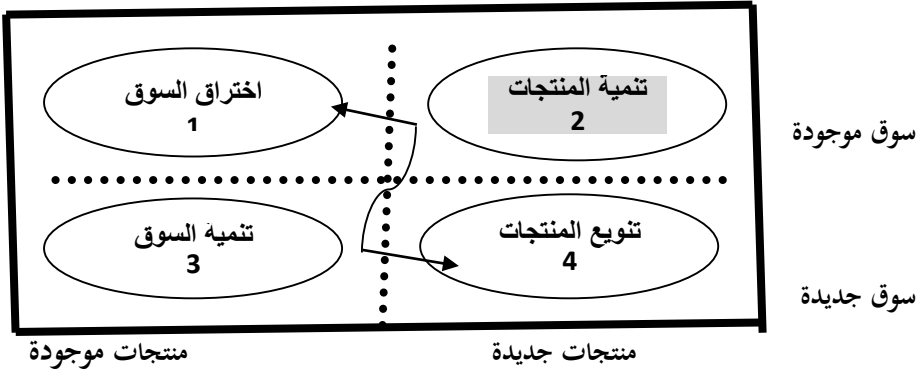
د. تحديد المشكلة في بحوث السوق : في أي دراسة لبحوث السوق يجب القيام بتحديد مشكلة الدراسة كمنطلق للعملية اذ تعتبر هذه الخطوة بمثابة المبرر الرئيسي للقيام بالدراسة وهي الخطوة الأكثر أهمية حيث أنه في حالة حدوث أي خطأ في تحديد المشكلة سيترتب عليه عدم صحة ودقة جميع الخطوات الأخرى المالية في هذه الدراسة، وبالتالي الوصول إلى نتائج غير صحيحة أو دقيقة ومنه تكون القرارات المتخذة خاطئة وعليه يتطلب دراسة جيدة للمزيج التسويقي<sup>8</sup>. ويجب على الباحث أن يراعي عند صياغته لمشكلة الدراسة عدة نقاط أهمها: الوضوح، الإيجاز، الواقعية<sup>9</sup>.

## 2.6. استراتيجيات المؤسسات لطرح منتجاتها في السوق

التسويق يتركز على مبدأ مفاده أن على المؤسسة ألا تنتج إلا ما تستطيع بيعه ، وسياسة التسويق هي جزء من السياسات العامة للمؤسسة وتوجه السياسات الأخرى، ذلك من خلال تشخيص وتحليل السوق ومحيطه للبحث عن فرص لتطوير أعمال المؤسسة حسب إمكانياته وتجنباً للمخاطر التي يمكن أن تنتج عن التطورات في الوسط المحيط . كذلك تحديد أهداف التسويق على المدى الطويل والموارد الضرورية لتحقيق الأهداف<sup>10</sup>.

تنتهج المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات لطرح منتجاتها في السوق فتختار واحدة منها حسب ظروف السوق والمنتج وقد لخصها الباحث ايغور انسوف في اربع إستراتيجيات: إختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتجات، تنويع المنتجات وذلك وفق مصفوفة النمو كما يبينه الشكل رقم 1 الموالي:

شكل رقم 1 استراتيجيات طرح المنتجات في السوق وفق مصفوفة النمو



المصدر: DEMEUR Claude, Marketing, Paris, 1999, P141.

يتضح من الشكل:

أ. إستراتيجية اختراق السوق: من أسهل الإستراتيجيات من حيث الاختيار وكذلك المخاطرة وتكون ملائمة في حالات تنمية صناعة او منتج معين في بداية العمر، حيث أن كبرت قاعدة الزبائن في هذه السوق يجعلها تستوعب كل مايطرح فيها ممثلة في الخانة 1 سوق موجودة، منتج خدمات موجودة.

ب. إستراتيجية تنمية المنتجات : تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية في حال قدرة السوق على استيعاب منتجات وخدمات جديدة، حيث أن هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات، وهذه الحالة ممثلة في الخانة 2 سوق موجودة، منتج /خدمات جديدة

ج. إستراتيجية تنمية السوق: في هذه الحالة تبحث المؤسسة على سوق جديدة لتصرف منتجاتها الموجودة كأن تقوم بتصديرها نحو مناطق أو أسواق جديدة، وهذه ممثلة في الخانة 3 سوق جديدة، م منتج /خدمات موجودة.

د. إستراتيجية تنوع منتجات : تزداد درجة المخاطرة والمجازفة حال اختيار هذه الإستراتيجية حيث أن البيئة هنا هي بيئة عدم تأكد، حيث ربما لن يكون بالسوق الجديدة قاعدة زبائن كافية لاستيعاب منتجات وخدمات المؤسسة، لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، وهي ممثلة بالخانة 4 سوق جديدة، منتج /خدمات جديدة.

### 3. مفهوم إدارة المخاطر:

#### 3.1. تعريف ادارة المخاطر

"تعتبر إدارة المخاطر تنظيما متكاملا يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب<sup>11</sup>. " تهدف ادارة المخاطر لوضع سياسة ذات معالم محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد من وقوع هذه الخسائر.

#### 3.2. أنواع الخطر

يوجد نوعان من الأخطار نميزها في الآتي<sup>12</sup>:

أ. الأخطار المعنوية الغير اقتصادية: تحقق مسبباتها خسارة معنوية ليس لها صلة بالنواحي المالية والاقتصادية.



ب. الأخطار الاقتصادية: وهي تلك الأخطار التي يكون ناتج تحقق مسبباتها خسارة اقتصادية، فقدان للأصل أو نقص في قيمته أو انخفاض في المبيعات.

### 3.3. أنواع المخاطر التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية

المخاطر التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية مرتبة كما يلي<sup>13</sup>:

أ. مخاطر مالية: هي قيمة التقلبات التي تحدث للموازنة كعدم دقة تقديرها، وعدم كفاية المخصصات المالية التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. مخاطر أعطال فنية: وهي الأعطال الفنية والميكانيكية لآلات الإنتاج تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.

ج. مخاطر الحرائق: تهديدات قد تواجه المؤسسة وتعرض حياة الأفراد للإصابات وتدمير المباني، وإتلاف المحتويات من وثائق وبيانات مهمة نتيجة حدوث الحريق .

د. مخاطر الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والفيضانات والانزلاقات والانهمارات الأرضية التي تحول دون تحقيق الأهداف .

هـ. مخاطر معرفية: نقص الاطارات وتحولها للمنافسين

و. مخاطر صحية: إصابات في العمل الميداني، وتهديدات بيئية وصحية كالتعرض للمواد المشعة والخطرة والتعرض للفيروسات كفيروس كورونا الذي انتشر في العالم اجمع وادى لشل الحركة الاقتصادية وغيرها.

ز. مخاطر قانونية: تدني مستوى الوعي بالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسة، وعدم المعرفة بكيفية تطبيق نصوصها وعدم تزويد المعنيين بالتعديلات الواجب إجراؤها لتفادي المخاطر المادية والفنية.

ح. مخاطر سياسية: تتعلق بالأوضاع السائدة في البلد كالحروب والتظاهرات كالربيع العربي في البلدان العربية والحراك الجزائري فيفري 2019.

ط. مخاطر توعوية/ إعلامية: تهديدات تتعلق بعدم تزويد المعنيين بالمعلومات بالدقة الكافية.

### 3.4. خطوات ادارة المخاطر

تتميز ادارة المخاطر بعدة خطوات هي<sup>14</sup>:

- ✓ تقرير الأهداف والغايات؛
- ✓ فحص الخطر؛
- ✓ تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة؛
- ✓ تنفيذ القرار؛
- ✓ التقييم والمراجعة.

### 3. 5. أهمية إدارة المخاطر

مجال إدارة المخاطر واسع ومعقد ويشمل المراحل الآتية<sup>15</sup>:

- ✓ اكتشاف الأخطار ومعرفة مسبباتها.
- ✓ تقييم تأثير الأخطار وتحليلها بالنسبة للممتلكات والأشخاص في حالة تحققها.
- ✓ قياس الأخطار أي معرفة احتمال تكرار كل خطر وما هي الخسائر المصاحبة له واستخدامها في التنبؤ بسلوك الخطر مستقبلاً، والاستعداد لمواجهةته.
- ✓ اختيار أفضل الأساليب تأثيراً وملاءمة للتعامل مع الأخطار.
- من الضروري أن يكون هناك إدارة متخصصة للتعامل مع الأخطار البحتة بالمشروعات ابتداء من اكتشاف الأخطار حتى اختيار أفضل الأساليب للتعامل مع الأخطار.

### 3. 6. اتخاذ القرارات في إدارة المخاطر

حدد هاينز Heins خطوات أربعة بشأن اتخاذ القرارات في مجال إدارة الخطر وهي<sup>16</sup>:

- ✓ وضع سلسلة من الإجراءات وقنوات الاتصال من خلال التنظيم تسمح بإجراء اكتشاف كامل كل الأخطار البحتة المحتملة، والتي يمكن أن تنشأ بسبب أنشطة العمل بالشركة.
- ✓ القياس السليم للخسائر المرتبطة بهذه الأخطار .
- ✓ المفاضلة بين بدائل الحلول المختلفة أو سياسات إدارة الخطر.

### 3. 7. استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر

تتعدد سياسات إدارة الخطر بتعدد أنواع الخطر، يمكن وضعها في اربع مجموعات هي سياسة التأمين، سياسة افتراض الخطر، سياسة نقل الخطر وسياسة تخفيض الخطر<sup>17</sup>.

#### أ. سياسة التأمين Insurance

أكثر السياسات إنتشاراً واستخداماً في التعامل مع الأخطار على مستوى مختلف كل دول العالم. عند اعتمادها يجب التركيز على:

- ✓ اختيار مؤسسة التأمين التي تتمتع بسمعة تأمينية مالية طيبة في سوق التأمين.
- ✓ استخدام الخبرة في اختيار التغطية التأمينية المناسبة لكل خطر من الأخطار.
- ✓ التفاوض الجيد قد يثمر عن شروط وأسعار تأمينية أفضل.
- ✓ نشر المعلومات لدى كل العاملين بالمشروع.
- ✓ المتابعة الدورية المستمرة لبرنامج التأمين.

## ب. سياسة افتراض الخطر:

وهي تقبل الخطر وما يترتب عليه من تحقق حوادث وخسائر والأعباء المترتبة على ذلك قبولا تاماً. وتطبق دون تخطيط سابق أو حسب خبرة مدروسة لمواجهة الخسائر المتوقعة، كما توجد سياسات مساعدة لسياسة افتراض الخطر أهمها:

- ✓ سياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة.
- ✓ سياسة افتراض الخطر بدون تخطيط سابق.
- ✓ سياسة افتراض الخطر حسب خطة موضوعة.
- ✓ سياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة.

## ج. سياسة نقل الخطر لغير شركات التأمين

ويتم نقل الخطر من طرف إلى آخر عن طريق التعاقد حيث يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى طرف المنقول إليه الخطر والذي يتعهد هو الآخر بتحمل عبء الخسارة التي تحدث عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد. وتختص هذه السياسة بالأخطار الاقتصادية الطبيعية في معظم الأحيان وأخطار المضاربة خاصة أعمال التجارة والصناعة في بعض الأحيان.

## د. سياسة تجنب الخطر

وهي تجنب الأخطار الحالية التي تواجهها المؤسسة كعدم إنتاج سلع ومنتجات قد تصيب الأشخاص بأمراض مهنية أو التي لها تأثير سلبي على البيئة والمجتمع. و المستقبلية مثال ذلك عدم شراء عقار بمنطقة تكثر بها الزلازل.

## 3. 8. علاقة ادارة المخاطر بإدارة التسويق<sup>18</sup>

عند تسويق المنتجات ونقلها الى الأسواق تتعرض للتلف أو الضياع أو السرقة، ينجم عن ذلك مطالبة الزبائن بالخسائر الناجمة، فتعمل الادارتين على التسوية من خلال اتباع سياسة نقل عبء الخطر إلى مؤسسات التأمين.

علاقة قائمة على الثقة المتبادلة تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي تكون المخاطر التسويقية والمالية مستحيلة.

ادارة المخاطر تزودها بالمعلومات الدقيقة عن مختلف المشتريات خاصة المتعلقة بالآلات الانتاجية المزودة بوسائل أمان ما يمنع حدوث الأخطار.

#### 4. واقع استخدام ادارة المخاطر لبحوث السوق في مؤسسة كوندور

##### 4.1. تعريف مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من

المؤسسات التالية :

- ✓ مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- ✓ مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- ✓ مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- ✓ مؤسسة Argilor لإنتاج الأجر؛
- ✓ مؤسسة Hodna Métal تنشط في مجال المواد المعدنية؛
- ✓ مؤسسة Condor لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

وقد حصلت مؤسسة كوندور على سجلها التجاري في أفريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت اسم Antar Trade وبدأت نشاطها في فيفري 2003 . ويوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة تقدر ب 80104 م<sup>2</sup>، برأس مال قدره 2.540.000.000 دج ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة : التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الحاسب الآلي، آلات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة...الخ.

##### 4.2. أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية وتحقيق احتياجات الزبائن والمتطلبات القانونية والبيئية ؛
- ✓ العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج والمداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- ✓ تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛

- ✓ تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصص السوقية من خلال غزو أسواق جديدة والتواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛
- ✓ التكوين المستمر للعمال والإطارات والاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛
- ✓ تطوير الاقتصاد الوطني و توفير منتج وطني جزائري في السوق والسعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- مصلحة الأمن والوقاية:** هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:
- ✓ تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة وتسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛
- ✓ تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- مديرية التسويق:** تتمثل مهامها فيما يلي:
- ✓ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق والقيام بعمليات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- ✓ تنظيم المعارض الوطنية والدولية وتنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت؛
- ✓ تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- توزيع عمال المؤسسة ما بين السنوات 2012- 2018.**

جدول رقم 1: يمثل توزيع العمال في مؤسسة كوندور

العمال	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
اطارات	290	343	499	584	740	461	478
أعوان تحكم	539	666	854	1351	1673	2304	2313
أعوان تنفيذ	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
المجموع	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

المصدر: من بيانات المؤسسة

يلاحظ أن عدد العمال في تزايد مستمر وذلك لزيادة حجم المؤسسة وزيادة منتجاتها.

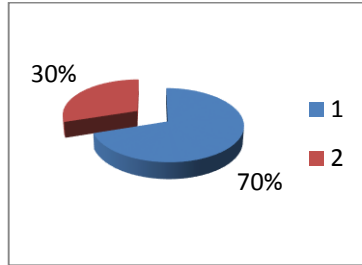
#### 4.3. مجتمع الدراسة

سلمت 20 استمارة الى عينة من الاطارات، تم استرجاعها كلها.

## أ. التوزيع حسب الجنس

جدول رقم 2 والشكل رقم 2: يمثل توزيع عمال مؤسسة كوندور حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70%	14	رجال
30%	06	نساء
100%	20	المجموع



المصدر: من اعداد الباحثين

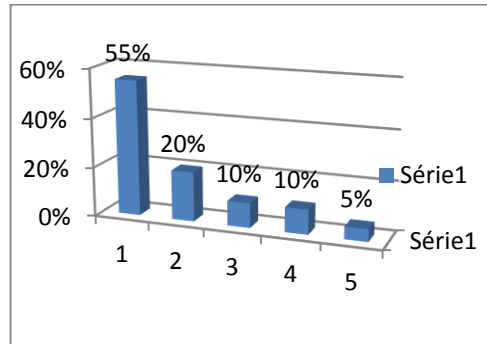
من خلال الجدول والشكل يلاحظ أن فئة الرجال تمثل الغالبية بنسبة 70% وبتكرار 14، في حين فئة النساء معتبرة نوعا ما بنسبة 30% وبتكرار 6.

## ب. عبارات البيان

تتعامل المؤسسة مع المخاطر بمسؤولية كبرى

جدول رقم 3 والشكل رقم 3: يمثل رأي العينة عن تعامل المؤسسة مع المخاطر

النسبة	التكرار	العبرة
55%	11	موافق بشدة
20%	4	موافق
10%	2	محايد
10%	2	غير موافق
5%	1	غير موافق بشدة
100%	20	المجموع



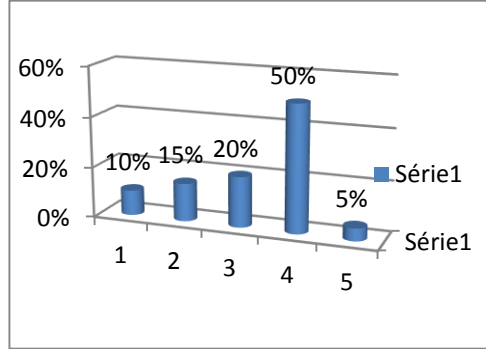
المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن 75% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تتعامل مع المخاطر بمسؤولية كبرى، في حين 15% لا يعتبرونها مسؤولة في التعامل مع المخاطر، و10% من أفراد العينة لم يجيبوا عن البيان.

المؤسسة معرضة للمخاطر

جدول رقم 4 واشكل رقم 4: يمثل رأي العينة ان كانت المؤسسة معرضة للمخاطر

النسبة	التكرار	العبرة
10%	2	كثيرا
15%	3	كثيرا جدا
20%	4	احيانا
50%	10	قليلا
5%	1	نادرا
100%	20	المجموع



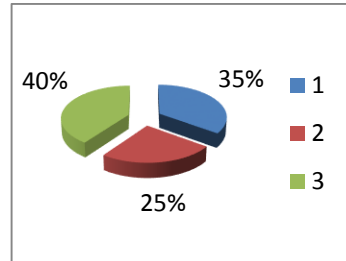
المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال قراءة الجدول يتضح أن 45% من أفراد العينة موافقون على أنها معرضة للخطر، في حين 55% من الأفراد يعتبرون أن المخاطر قليلا ما تواجه المؤسسة، وهي نسبة متقاربة.

مصادر المخاطر

جدول رقم 5 والشكل رقم 5: يمثل مصادر المخاطر

النسبة	التكرار	المصادر
35%	7	داخلية
25%	5	خارجية
40%	8	داخلية وخارجية
100%	20	المجموع



المصدر: اعداد الباحثين

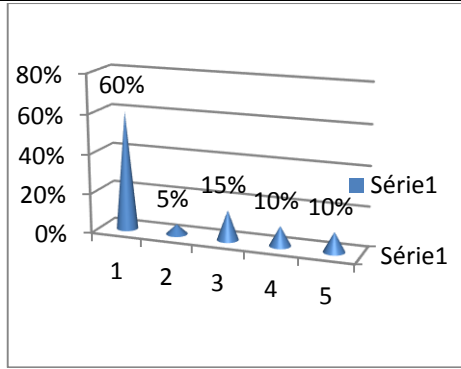
من خلال الجدول والشكل يتبين أن الأفراد يجمعون على أن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة هي داخلية وخارجية بنسبة 40% في حين من يعتبرها داخلية تقدر نسبتهم 35% و 25% يعتبرونها خارجية.

ترتيب المخاطر

جدول رقم 6 وشكل رقم 6: يمثل ترتيب درجة المخاطر في المؤسسة

النسبة	التكرار	العبرة
60%	12	المنافسة القوية
5%	1	تقليص الحصة السوقية

فقدا ن ثقة الزبائن في المنتجات	3	15%
ضعف قنوات التوزيع	2	10%
غياب خدمات ما بعد البيع	2	10%
المجموع	20	100%



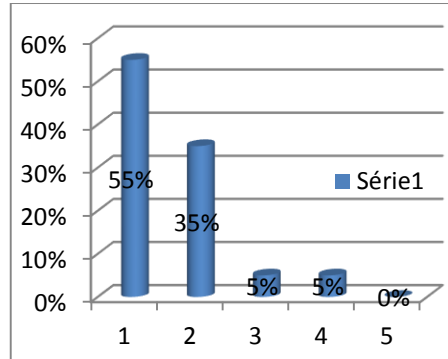
المصدر: اعداد الباحثين

من الجدول والشكل يتبن أن نسبة 60% يعتبرن المنافسة القوية أهم المخاطر تليها نسبة 15% لسبب فقدان ثقة الزبائن في المنتجات، أما ضعف قنوات التوزيع وغياب خدمات ما بعد البيع جاء كل منهما في الترتيب الثالث بنسبة 10% في حين 05% فقط يعتبر ان خطر تقليص الحصة السوقية.

#### السوق الذي تنشط المؤسسة يشكل مصدرا للخطر

جدول رقم 7 والشكل رقم 7: يمثل درجة خطورة السوق الي تنشط فيه المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارة
55%	11	موافق بشدة
35%	7	موافق
05%	1	محايد
05%	1	غير موافق
/	/	غير موافق بشدة
100%	20	المجموع



المصدر من اعداد الباحثين

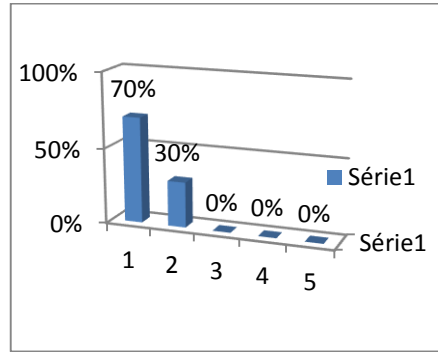
من الجدول والشكل يتبين أن نسبة 90% يعتبرون أن السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يشكل مصدرا للخطر في حين نسبة 05% لا يعتبرونه مصدرا للخطر، أما نسبة 05% فهم محايدون.

تعطي المؤسسة أهمية لبحوث السوق باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات



جدول رقم 8 والشكل رقم 8 : يمثل أهمية بحوث السوق في المؤسسة

النسبة	التكرار	العبرة
%70	14	موافق بشدة
%30	6	موافق
/	/	محايد
/	/	غير موافق
/	/	غير موافق بشدة
%100	20	المجموع



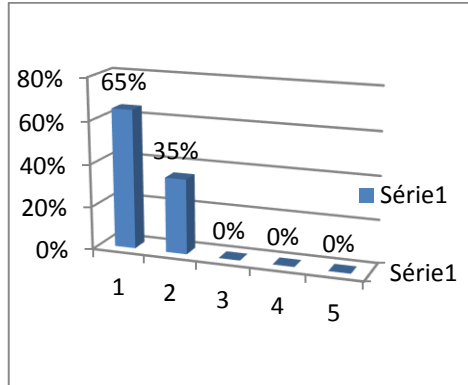
المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول والشكل يتضح أن نسبة 100 % من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لبحوث التسويق من أجل رصد واكتشاف الفرص والتهديدات.

بحوث السوق تعمل على التنبؤ وتوقع اشارات الخطر

جدول رقم 9 والشكل رقم 9 : يمثل درجة تنبؤ بحوث السوق باشارات الخطر

النسبة	التكرار	العبرة
%65	13	موافق بشدة
%35	7	موافق
/	/	محايد
/	/	غير موافق
/	/	غير موافق بشدة
%100	20	المجموع



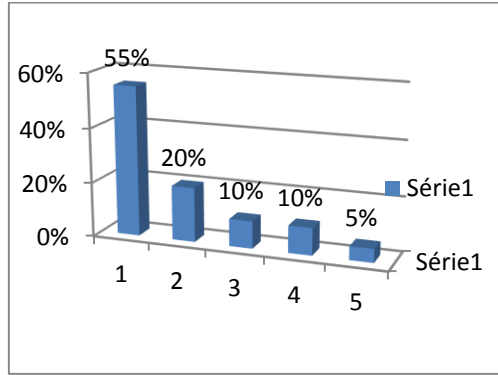
المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول والشكل يتضح أن نسبة 100 % من أفراد العينة يعتبرون أن بحوث التسويق تعمل على التنبؤ وتوقع اشارات الخطر.

تتبنى المؤسسة خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر

جدول رقم 10 والشكل رقم 10: يمثل تبني المؤسسة لخطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر

النسبة	التكرار	العبارة
55%	11	موافق بشدة
20%	04	موافق
10%	2	محايد
10%	2	غير موافق
5%	1	غير موافق بشدة
100%	20	المجموع

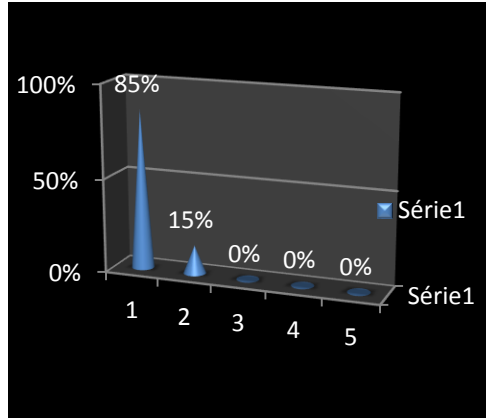


المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول يتضح أن نسبة 75% تعتبر أن المؤسسة تتبنى خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر، في حين نسبة 15% يعتبرون الخطط غير فعالة، أما نسبة 10% لم يجيبوا على البيان. فيروس كوفيد 19 المعروف بكورونا سبب خسائر للمؤسسة

جدول رقم 11 والشكل رقم 11: يمثل خطر فيروس كوفيد 19 على المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارة
85%	17	كبيرة جدا
15%	03	كبيرة
/	/	متوسطة
/	/	ضعيفة
/	/	ضعيفة جدا
100%	20	المجموع



المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول والشكل يتضح أن نسبة 100% من أفراد العينة يعتبرون أن فيروس كوفيد سبب خسائر للمؤسسة.

من خلال الدراسة يتبين أن مؤسسة كوندور لا تضم ادارة المخاطر في هيكلها التنظيمي وانما تعدم على مصلحة الأمن والوقاية، في حين أن كل ادارة تعنى بمعالجة المخاطر المعرضة لها. من بين الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في رصد التهديدات والمخاطر بحوث السوق.

#### 4. خاتمة

تخطيط المؤسسة للمستقبل أمر عسير خاصة وأنها تنشط في بيئة تتغير بسرعة وباستمرار دائم، ما يجعلها عرضة لعدة مخاطر تهدد استقرارها وتسبب لها خسائر جمة، لذلك فالمؤسسة مطالبة بخلق ادارة لتسيير المخاطر واستخدام شتى الوسائل من أجل التنبؤ بالتهديدات وأخذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها حتى تتكيف وتحقق التميز. فتسيير وإدارة المخاطر والتهديدات أصبح ضرورة ملحة وعامل رئيسي في نجاح المؤسسة.

المؤسسات الاقتصادية تواجه جملة من التحديات والرهانات والمخاطر لذلك وجب عليها اعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهتها.

تتعامل ادارة المخاطر مع مختلف المخاطر والتهديدات والفرص من خلال كشف مسبباتها وطبيعتها ثم تقوم بتحليلها وتقييمها لتعالجها ويتم السيطرة عليها. تلعب البحوث التسويقية دورا كبيرا في ادارة المخاطر من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب من أجل التنبؤ بالخطر.

على المؤسسة الاقتصادية أن تتسلح باليقظة حتى تبقى على اطلاع دائم بمستجدات المحيط، وحتى ترصد المخاطر والتهديدات في الوقت المناسب من أجل تجنبها أو حلها واغتنام الفرص.

ان البحث يفتح الآفاق للباحثين لدراسة:

- ✓ دور ادارة المخاطر عند اختراق الأسواق المحلية والدولية.
- ✓ بحوث السوق لرصد الخطر وتقييمه في الأسواق الدولية.

#### 5. قائمة المراجع.

- 1- رماس محمد أمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية حالة المؤسسة الوطنية "ALZNE" رسالة ماجستير، مدرسة دكتوراة التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 11.
- 2 : إسماعيل السيد. مبادئ التسويق . المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 1999. ص : 217.
- 3 : عمرو خير الدين. التسويق : المفاهيم والإستراتيجيات. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1997. ص: 149.
4. محمد سيد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، 2010، ص 3.

<sup>5</sup>. محمد سيد محمد حسين، مقال "Etude de marché à portée international"، ص 37،

<https://www.manager.go.com/commerce international>

<sup>6</sup>. فريجة لندة، دراسة السوق، مطبوعة دروس موجهة لطلبة العلوم التجارية كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2015، ص16.

<sup>7</sup>. غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الاسواق الدولية دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 29.

<sup>8</sup> - VERNETTE Eric, Marketing l'essentiel et l'expertise, 4 edition, Paris, 2016, P 243.

<sup>9</sup>. فريجة ليندة، مرجع سابق، ص ص 25-28.

<sup>10</sup>. فيلاي غنية، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد بقسنطينة Gerva، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008، ص 67.

. د أسامة عزمي سلام، د شنغري نوري موسى، ادارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان <sup>11</sup>الأردن، 2007، ص 55.

<sup>12</sup>. محمد الهاشمي، مقدمة في مبادئ التأمين، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1990، ص 12-14.

<sup>13</sup>. د عاطف عبد المنعم، د محمد محمود الكاشف، د سيد كاسب، تقييم وادارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008، ص 13.

<sup>14</sup>. الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، معيار ادارة المخاطر.

<sup>15</sup>. نائل محمد المومني، ادارة الكوارث والأزمات، مطبعة الروزنا، عمان، 2007، ص 309.

<sup>16</sup>. بوزيدي لمجد، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008. 2009، مذكرة ماجستير تحت عنوان ادارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة س ذ م م للخدمات العامة والتجارة " DOUDAH"، 2008. 2009

<sup>17</sup>. علي فلاح الزغبى، جامعة الزيتونة الأردنية، بلال خلف السكارنة، جامعة الاسراء الخاصة، دور ادارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص 13.

<sup>18</sup>. عبدلي لطيفة، دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاممنت ومشتقاته " سعيدة، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، مدرسة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011-2012، ص 11.