

جامعة الزيتونة الأردنية
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع
إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة

تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية
"دراسة تحليلية"

د. عبد الستار حسين يوسف

16-18 نيسان (أبريل) 2007

تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية دراسة تحليلية

المقدمة :

إن تحليل (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية . فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم . أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية .

إن محاولة إقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة, إن كانت بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو الدخول في سوق جديد ، التوسع بالسوق الحالية ، أو زيادة التنوع بالسلع والخدمات المقدمة . كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتمادا على نظام تنبؤ دقيق وكفوء .

لذلك فإن تحليل (SWOT) يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسات الأعمال وخاصة الصناعية منها لأنها تمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الإتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها .

إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة إقتصاديا ، تكنولوجيا ، اجتماعيا وحضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه كافة المؤسسات والأنشطة والفعاليات الإقتصادية حول العالم وبذلك على إدارات تلك المؤسسات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة كونها محاولة أكاديمية تحليلية للربط بين واحدة من أدوات التحليل الإستراتيجي الواسعة الإنتشار واسلوب تقدير المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور .
مشكلة الدراسة :

الدراسة تحاول الإجابة على التساؤل الإفتراضي التالي :

إلى أي مدى يؤثر تحليل (SWOT) على تقليل احتمالية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصناعية في بيئة سريعة التغير ؟
أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تحديد أهمية تحليل (SWOT) لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة .
- 2- تحديد المخاطر الأكثر تهديدا للمؤسسات الصناعية في ظل البيئة المتغيرة .
- 3- تحديد أثر تحليل (SWOT) على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة .

فرضية الدراسة :

ترتكز الدراسة على الفرضية التالية :

إن تحليل (SWOT) له أثر إيجابي فعال في تقليص نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية .

أسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث في صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة على ما متاح من مصادر ومراجع ومواقع علمية إلكترونية مع شرح ونقد للمفاهيم والأفكار كلما كان ذلك ضروريا .
أما بالجانب العملي فقد اعتمد الباحث أسلوب التحليل النقدي الإستنتاجي لما متوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية لاستخلاص الإستنتاجات وإثبات الفرضية وصياغة التوصيات المناسبة .

أولاً : مفهوم المخاطرة

لقد تناول مفهوم المخاطرة (Risk) العديد من الباحثين ومن أهم التعاريف هو :

* المخاطرة (Risk) : هي إمكانية الأذى أو الخسارة لأي برمجيات ، معلومات ، معدات ، كل ما هو إداري ، كل ما هو مادي ، الإتصالات ، أو الموارد البشرية ضمن نظام معلومات مؤتمت أو نشاط معين⁽¹⁾.

* المخاطرة (Risk) : هي مجموعة توليفية من احتمالية حدث وتبعات ذلك الحدث .(2)

* المخاطرة (Risk) : هي أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة. إنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي⁽³⁾.

* المخاطرة (Risk) : هي الإحتمالية الكمية للخسارة أو تحقيق عائد اقل من المتوقع⁽⁴⁾.

* المخاطرة (Risk) : هي إمكانية أن يحدث مستقبلاً ما قد يسبب الأذى أو الخسارة⁽⁵⁾.

إن التعاريف أعلاه كلها تركز على مبدأ الإحتمالية بالحدوث التي يغلفها الغموض ونسبية التحديد بالإعتماد على التخمين والتقدير الكمي . إن كل مؤسسة إقتصادية اليوم مهما كانت قوتها تعمل في بيئة تتضمن نسبة محددة من المخاطرة تعتمد على نوع النشاط الإقتصادي وقوة وكفاءة منظومات المؤسسة الإقتصادية وفعالية إدارتها . وبذلك فإن المخاطرة قائمة ومستمرة مادام النشاط الإقتصادي قائماً ولا توجد مؤسسة إقتصادية في معزل عن ذلك وخاصة في بيئتنا المعولمة الآن .

إن ذلك قد يتطلب منا أن نتناول مفهوم تحليل المخاطرة (Risk Analysis) . بالتعريف حيث تعرف "بأنها عملية تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نظام الأمان وتحديد إحتمالية حدوث ذلك ، الضرر الذي يمكن أن ينتج عنه والأساليب الإحترازية التي يمكن أن تتحج ذلك"⁽⁶⁾.

وهذا التعريف يشير مرة أخرى إلى أن الإدارة الفعالة عليها أن تبتكر الوسائل والأساليب والمجسات الفعالة لإجراء الفحص الدائم (Scanning) للبيئة لتحديد تلك المخاطر .

ثانياً : تقسيمات المخاطرة (Types of Risk) :

من التقسيمات الأكثر شيوعاً للمخاطرة هو الآتي : (7)

1- مخاطر الأعمال (Business Risks) : وهي كل المخاطر المصاحبة لسوق أو صناعة تعمل ضمنها مؤسسة ما .

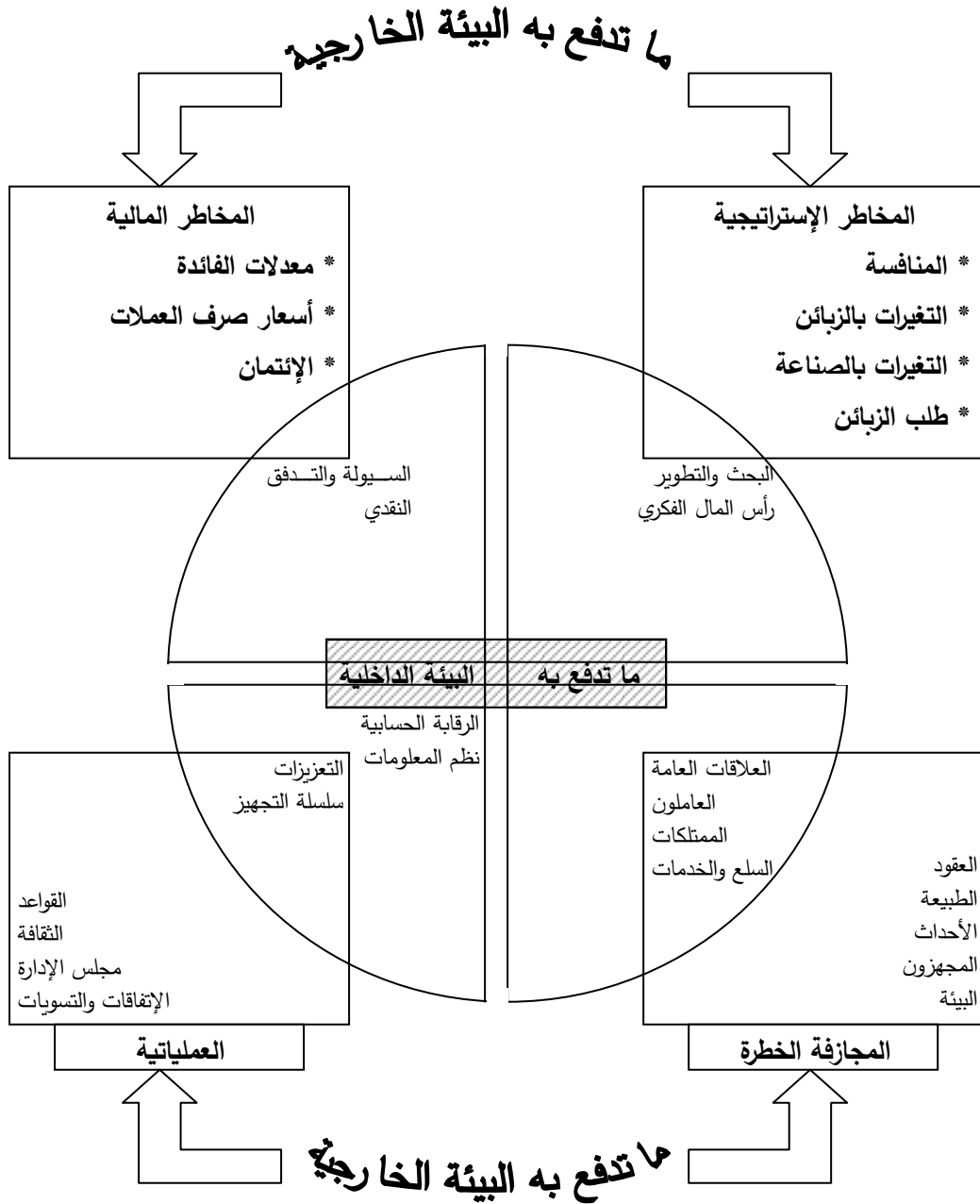
2- مخاطر السوق (Market Risks) : هي تلك المخاطر التي تصاحب كل التغيرات في ظروف السوق كالتذبذب بالأسعار ، معدلات الفائدة ومعدلات الصرف .

3- مخاطر الائتمان (Credit Risks) : وهي كافة المخاطر المصاحبة لاحتمالات عدم استلام الدفعات الواجبة الدفع من المدينين (الزبائن) .

4- المخاطر العملية (Operational Risks) : إنها ذلك النوع من المخاطر التي تصاحب فشل النظام الداخلي بسبب المشاكل الميكانيكية (فشل المكائن) أو الخطأ الإنساني (الفشل في تخصيص الموارد) .

5- المخاطر القانونية (Legal Risks) : وهي المخاطر المصاحبة لاحتمالية عدم تمكن (قدرة) الأطراف الأخرى الإيفاء بتعهداتهم التعاقدية .

وهناك من وضع مخططاً لتقسيمات المخاطر الخارجية والدخلية كما يعرضها الشكل (1) .
الشكل رقم (1) : المخاطر الأساسية (5)



أما (Simons) فقد قسم المخاطر التي تواجهها كل مؤسسة إقتصادية كما يلي (8):
1- المخاطر العملياتية (Operational Risks) : وهي المخاطر التي تشمل مراكز العمليات أو القدرات العملية أو الصناعية . ومن أمثلتها في الأجهزة والمعدات التي تضمن صحة ودقة التصنيع

2- المخاطر المصاحبة لضعف الموجود الثابت أو تلفه : وتتضمن التدهور في قيمة الموجود الثابت بسبب انخفاض احتمالية الحصول على تدفق نقدي من ذلك الموجود مستقبلا ، وبذلك إن الموجود فقد قيمته .

3- المخاطر المصاحبة لتلف الطبيعي : وهذه تشمل المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والأعاصير والعواصف والحرائق .

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

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

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

ثالثا : إدارة المخاطر Risk Management :

إن إدارة المخاطر هي جزء مركزي من أي إدارة استراتيجية في مؤسسات الأعمال . إن تركيز إدارة المخاطر ينصب على تشخيص ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجه تلك المؤسسات وتهدف إلى تعظيم القيمة المتوقعة لكافة أنشطة المؤسسة الإقتصادية . إنها تقوم بإرشاد العاملين إلى إدراك ما هو محتمل صعودا (إيجابيا) أو نزولا (سلبيا) من العناصر البيئية التي تؤثر على المؤسسة ومن التعاريف الشائعة ما يلي :

* إدارة المخاطر : هي عملية مستمرة لتقدير المخاطر المحتملة لمؤسسة ما وتحديد مستوى الأمان المناسب عن طريق تحليل التهديد المحتمل وإمكانية حصول الضرر وإفتقاد طرق السيطرة المناسبة وبالكلفة الفاعلة لصفات مستوى مقبول من الخطر⁽⁹⁾.

* إدارة الخطر : هي عملية نظامية لتحديد وتقدير وتخمين المخاطر التي تواجه المؤسسة الإقتصادية واتخاذ الإجراء المناسب لوقاية المؤسسة من تلك المخاطر⁽¹⁰⁾.

* إدارة الخطر : هي مدخل نظامي لإعداد أفضل إجراء عملي في ظل عدم التأكد وذلك بتحديد ، تخمين ، فهم ، واتخاذ الفعل . المناسب والتواصل مع المواضيع المتعلقة بالمخاطرة .

ويمكن من المناسب أن نعرض خطوات عملية إدارة المخاطرة كما بالشكل -2- ادناه.

الشكل رقم (2) : مخطط عملية إدارة المخاطر



وهناك من صمم نموذج لإدارة المخاطر يربط بين الأثر والفعل المطلوب من إدارة المخاطر وكما يعرضه الشكل رقم (3) ادناه.

الشكل رقم (3) : نموذج إدارة المخاطر

الأثر	الفعل المطلوب من إدارة المخاطر		
	معنوي	المطلوب إدارة متمرسة وكفاءة	وجوب إدارة ومراقبة المخاطر
متوسط	المخاطر ربما يمكن قبولها مع مراقبتها	جهود الإدارة تكون مفيدة	جهود الإدارة مطلوبة
قليل	قبول المخاطرة	قبول المخاطرة ولكن	إدارة ومراقبة المخاطر

	منخفضة	متوسطة	عالية
	الإحتمالية		

إن ما يمكن استخلاصه من تعريفات إدارة المخاطر ومخطط عملية إدارة المخاطر ونموذج إدارة المخاطر هو أن إدارة المخاطر عليها أن تراقب وتفحص وتتنبأ بالتغيرات البيئية المتوقعة وتخمين مواطن الخطر وصياغة الاساليب العملية لمواجهته .

رابعاً : تقدير المخاطر (Risk Assessment) :

إن الركيزة الأساسية لعمله إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال هي تقدير المخاطر المحتملة ذات الأثر السلبي على نشاطات المؤسسة . كلما استطاعت إدارة المخاطر أن تحدد تلك المخاطر بدقة وسرعة مناسبتين كلما نجحت في تحديد الأساليب الفعالة لمواجهة تلك المخاطر والحد من آثارها السلبية على نشاط المؤسسة الاقتصادية . وهنا لابد من عرض بعض التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية المتاحة عن تقدير المخاطر ومن أهم هذه التعاريف التالية :

* تعرف الموصفات البريطانية رقم (1999 : 7799) القسم (1) على أنها " تقدير أو تخمين أثر التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات الاقتصادية واحتمالية وقوع الأثر السلبي لتلك التهديدات على المعلومات والتسهيلات ومعالجة المعلومات للمؤسسات الاقتصادية " (11).

* تقدير المخاطر " هو علم يركز على تقدير الأثر المحتمل للأخطار على نظام محدد في ظل حزمة من الظروف السائدة خلال إطار زمني معين " (9).

* تقدير المخاطر " هي عملية تهدف إلى تقليل المخاطر إلى مستوى مقبول . وإن الوصول إلى مستوى صفري للمخاطر أمر لا يمكن تحقيقه " (13).

* تقدير المخاطر " هي عملية تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نظام الأمان وتحديد احتمالية حدوث أو وقوع ذلك الأثر فعلاً وتحديد وسائل الحراسة والأمان الإضافية التي يمكنها تحجيم ذلك التأثير " (5).

إن التعاريف أعلاه تؤثر أهمية تحديد التهديدات المحتملة والدقة في تقدير أو التنبؤ بأثر تلك التهديدات على المؤسسة الاقتصادية فكلما كانت إدارة المخاطر كفؤة وفاعلة في تحديد مصدر ونوع التهديد وتقدير إثارة السلبية على المؤسسة بشكل دقيق وتحسبي كلما كانت نسبة الضرر من ذلك التهديد خفيفة .

أ- أسلوب تقدير المخاطر (Risk-Assessment Methodology) :

هناك من يرى أن عملية تقدير المخاطر تتم وفق الآتي (12):

1- تقدير التهديد و تتضمن الآتي :

- تعريف التهديد

- تحديد موقع التهديد

- الإحتمالية المرجحة لوقوع التهديد

2- تقدير التبعات و تتضمن ما يلي :

- فقدان الرسالة ، الحياة ، العائد أو الممتلكات

- فقدان القيم الرمزية
- 3- تقدير إمكانية وقوع الضرر و تتضمن الآتي :
 - سيناريو الهجوم المتوقعة
 - خصائص الموقع
 - الموجودات الحرجة أو الحساسة (تحليل شجرة الخطأ) .
 - فاعلية النظام
- 4- إدارة المخاطر (اتجاهات الأعمال) وتشمل الآتي :
 - استراتيجية الوقاية
 - المخاطر المقبولة (بمفهوم المنتصر وليس الضحية)
 - إجراء التصنيف وامتصاص الصدمة
 - التأثير على رأس المال والمزايا العملياتية
- ولقياس وتحديد المخاطر كما فقد اقترح⁽⁵⁾ معادلة المخاطر (Risk Equation) التالية :
$$P_a \times C \times (1 - P_E) = \text{Risk}$$

المخاطرة = احتمالية وقوع التهديد (P_A) × التبعات المتوقعة للتهديد أو الخطر
 (C) × (1 - مستوى كفاءة النظام للنشاط الإقتصادي (P_E))

وقد حدد الكاتب ثلاثة مستويات للمخاطر اعتمادا على النتائج الكمية التي يمكن الحصول عليها من تلك المعادلة وهي :

مستوى عالي للمخاطرة : (Risk = 0.9)

مستوى متوسط لمخاطرة : (Risk = 0.5)

مستوى منخفض للمخاطرة : (Risk = 0.1)

وهناك من وضع خطوات عملية بصيغة أخرى للتعريف بالمخاطر (Risk Identification) وهي كما يلي⁽¹³⁾:

1- حدد النقاط وضع الأطر

- تعريف المشاكل أو الفرص ، المجالات ، الأطر (المؤشرات الإجتماعية ، الثقافية ، العلمية) وما يصاحبها من نقاط المخاطرة .

- تسمية الأشخاص الضروريين ، الخبراء ، الأدوات والأساليب (كالسيناريوهات ، عصف الأفكار وقوائم الفحص) .

- إنجاز تحليل حملة الأسهم (تحديد إمكانية استيعاب المخاطر ، موقف حملة الأسهم ..) .

2- تقدير مناطق المخاطر الأساسية

- حلل الأطر ، نتائج الفحص البيئي وتحديد أنواع ومستويات المخاطرة التي يجب الإهتمام بها .

3- قياس الإحتمالية والأثر

- تحديد احتمالية ظهورها ، عرض احتمالية وأثر المخاطرة المقدرة ، اختيار الأداة المناسبة .

- اعتماد كل المؤشرات العملية والعلمية .

4- تحديد النتائج المطلوبة

- حدد الأهداف والنتائج المتوقعة للمخاطر التي تم تصنيفها على المدى القصير والبعيد .

6- تطوير الخيارات

- حدد وحلل الخيارات المتاحة ، الطرق الممكنة لتخفيض التهديدات وتعظيم الفرص ، الطرق والأدوات

7- إنتقاء الإستراتيجية

- اختيار الإستراتيجية واستخدام معيار القرار المعتمد على النتائج وما ينشأ عنها من مشاكل أو فرص

- طبق ، وأيضا كان ذلك ممكنا ومناسبا ، الطرق الوقائية كوسائل لإدارة المخاطر الشديدة والتي لا يمكن التكهّن بأذاها في ظروف حالة عدم التأكد .

8- تبني الإستراتيجية

- طور واعتمد خطة مناسبة .

9- راقب , قيم وعدل

- طور اتخاذ القرار : عملية إدارة المخاطر محليا وعلى المستوى الواسع للمؤسسة مع استخدام معيار فعال ونظم التقارير الدورية عن الإنجاز والنتائج .

إن تحديد المخاطر ربما يتطلب تحديد التهديدات ولذلك لابد لنا من تحديد ما هو التهديد .

التهديد (Threat) : احتمال انطلاق التهديد من مصدره إما صدفة أو تعمدًا بسرعة معينة⁽⁹⁾ .
مصدر التهديد (Threat-Source) : فهو " نية أو طريقة تهدف إلى تحديد أثر سلبي أو هو الموقف أو الطريقة التي ربما تفجر أثرا سلبيا عن طريق الصدفة " .
وقوع التأثير السلبي (Vulnerability) : الخلل أو نقطة الضعف في إجراءات نظام الأمان المعتمد ، التصميم ، التطبيقات ، السيطرة الداخلية ... وهكذا ، التي يمكن استغلالها (بالصدفة أو عن قصد) بما ينتهك أمن النظام .

إن تلك الخطوات تشير بوضوح إلى أهمية الفحص البيئي الدقيق والفعال والأخذ بنظر الإعتبار كافة المؤشرات المتعلقة بالأعمال محليا ودوليا وخاصة تلك المتعلقة بالمخاطر ومنها إحصائيات فشل المشاريع الإقتصادية الجديدة. فقد أشارت تلك الإحصائيات وكما يعرضها الجدول (1) لعدد المشاريع الإقتصادية الجديدة الفاشلة في كل (10 000) مشروع جديد ويوضح الجدول (2) أسباب الفشل ويمثل الجدول (3) المشاريع الأكثر مخاطرة والجدول (4) المشاريع الأكثر سلامة ومن ثم المشاريع الجديدة والفاشلة للسنوات (1970-1997) . (14)

عدد المشاريع الجديدة الفاشلة لكل (10 000) مشروع جديد في الولايات المتحدة سنة 1998

الجدول رقم (1)	
عدد حالات الفشل	نوع النشاط الإقتصادي
76	المعدل الإجمالي للمشاريع الإقتصادية الفاشلة
115	النقل
102	التصنيع
72	الخدمات
70	تجارة التجزئة
58	البناء
56	تجارة الجملة
47	الزراعة ، الغابات ، الأسماك
43	التمويل ، التأمين والعقار

Source: Hatten. T.S; Small Business Management Entrepreneurship & Beyond, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, pp22-24, 2003.

جدول (2)

التسلسل حسب مساهمته بالفشل	نوع السبب
1	ضعف الصناعة
2	عدم كفاية الأرباح
3	عدم كفاية رأس المال
4	ديون مرهقة
5	نفقات تشغيل مرهقة
6	أخرى

Source: Hatten. T.S; Small Business Management Entrepreneurship & Beyond, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, pp22-24, 2003.

جدول (3) : الأنشطة الأكثر مخاطرة في (USA) لسنة (1995)

معدل الفشل بالمشاريع الإقتصادية لكل (10 000)	نوع النشاط الإقتصادي
578	خدمات الإستجمام والتسلية
166	استخراج النفط والغاز
106	صناعة الألواح والخشب
101	مقاولات المباني العامة
99	الأثاث ومخازن الأثاث المنزلي

Source: Hatten. T.S; Small Business Management Enterprenurship & Beyond, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, pp22-24, 2003.

جدول (4) : المشاريع الإقتصادية الجديدة مقابل عدد المشاريع الفاشلة في (USA)
للفترة (1997-70)

السنة	عدد المشاريع الجديدة التي تم تأسيسها	عدد المشاريع التي فشلت	نسبة الفشل %
1970	264 000	10 748	4.071
75	326 000	11 432	3.507
80	532 000	11 742	2.207
85	663 000	57 078	8.609
90	647 000	60 7447	9.389
1997	798 917	84 342	10.557

إن عدد المشاريع الإقتصادية الجديدة سنة (1997) في (USA) كانت (35) مشروعاً جديداً لكل (10 000) نسمة ، وهذه النسبة ليست قليلة وإنما تدل على حجم الفرص التي توفرها البيئة الخارجية في (USA) سنوياً .

لقد بينت الجداول أن هناك نوع من المشاريع الإقتصادية تكون مخاطرها أقل من بقية الأنواع كما يعرضها الجدول (5) أدناه حيث يظهر أن الفشل في الخدمات الشخصية بلغ (39) لكل (10 000) سنة (1995) وفي مجال خدمات التربية الخاصة كانت (13) لكل (10 000) مقابل مشاريع كانت مخاطرها أعلى لنفس السنة مثل مشاريع الإستجمام والتسلية حيث بلغ الفشل (578) لكل (10 000) مشروع جديد وحتى صناعة الأثاث والمستلزمات المنزلية حيث بلغ الفشل (99) مشروعاً لكل (10 000) مشروعاً جديد .

كما أن نسبة الفشل في المشاريع الجديدة في الولايات المتحدة للفترة من (1970 - 1997) تراوحت بين (2.207 ← 10.557 % سنة 1997) وهذه النسبة تعد مقبولة كخطأ تنبؤ في الدراسات الإحصائية والتنبؤات المستقبلية .

إن أهم أنشطة إدارة المخاطر هو متابعة مثل هذه المؤشرات بشكل دوري لغرض تحديد الفرص ونسبة المخاطر المصاحبة لها بما يسهل تقدير نسبة المخاطرة التي تصاحب كل مشروع جديد واحتمالية حدوثها .

خامسا : تحليل (SWOT) :

إن تحليل (SWOT) يعتبر من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل . وهنا لابد لنا من التعرض لمفهوم الإستراتيجية .
ترجع بعض المصادر أصل كلمة استراتيجية (Strategy) مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (Threat of Generalship) لارتباطها بالجوانب العسكرية .

ولقد اختلف الباحثين في تعريف الإستراتيجية فمنهم من يرى أنها الغايات الأساسية للمؤسسة الإقتصادية وآخرون يرون أنها الأهداف المحددة للمؤسسة والبدائل المتاحة وتبني البديل المناسب لتنفيذه خلال فترة زمنية محددة .

وفيما يلي مجموعة من التعاريف للإستراتيجية وكما يأتي :

1- إنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات . (Chandler)⁽¹⁵⁾.

2- إنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية وفي ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، وتحديد الأفق الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها (ANS off)⁽¹⁶⁾.

3- إنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها (Stickland and Thompson)⁽¹⁷⁾.

4- إنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها ، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة . (Thomas)⁽¹⁸⁾.

5- إنها الأنموذج أو الخطة التي تتكامل الأهداف الرئيسية والسياسات ، الإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام (Quinn)⁽¹⁹⁾.

6- الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال (Drucker)⁽²⁰⁾.

إن التعاريف السابقة للإستراتيجية ركزت جميعها على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية وصياغة غاياتها وخططها بعيدة المدى وإن هذه العملية مستمرة وليست آنية أو دورية . أي أن عملية فحص البيئة الخارجية بصورة دائمة تعتبر ضرورية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ستواجهها والأداة التي توفر ذلك هي تحليل (SWOT) فما هو :

1- هو تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف ، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية (الدوري)⁽²¹⁾.

-11-

2- تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (ياسين)⁽²²⁾.

3- تحليل (SWOT) إنه أسلوب فعال لمعرفة وفهم نقاط قوتك ونقاط ضعفك ، والنظر للفرص والتهديدات التي تواجهها (فاحصة)(13) .

4- إنه إجراء تحليل ظرفي - بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الإقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط .

إن تحليل (SWOT) يمكن تمثيله بالمربعات الأربعة التالية (13) :

Strengths	Weaknesses
Threats	Opportunities

إن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها (S₁) :

1- نقاط القوة (Strengths) : وتحدد من خلال الأسئلة التالية :

أ. ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة ؟

ب. ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟

ج. ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة ؟

د. ما هي نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في سوق الشركة ؟

2- نقاط الضعف (Weaknesses) : وتحدد من الأسئلة التالية :

أ. ماذا يمكن للشركة أن تحسنه ؟

ب. ماذا يجب على الشركة أن تتجنبه ؟

ج. ماهي نقاط الضعف في الشركة التي يراها الناس في السوق ؟

3- الفرص (Opportunities) : وتحدد بالسؤالين التاليين :

أ. أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الشركة ؟

ب. ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الشركة ؟

4- التهديدات (Threats) : وتحدد من خلال الأسئلة الآتية :

أ. ما هي المعوقات التي تواجهها الشركة ؟

ب. ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة ؟

- ج. ما هي المواصفات المطلوبة لعمل الشركة ، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير ؟
 د. هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الشركة ؟
 هـ. هل إن الشركة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية ؟
 و. يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة ؟
 ومن الأمثلة الشائعة على نقاط القوة ، الضعف ، الفرص والتهديدات الآتي (13):

1- نقاط القوة :

- أ. الشركة تقع في الربع الأول من تصنيف القطاع الصناعي .
- ب. الشركة تمتلك امتياز تنافسي بارز .
- ج. هناك سبب يدعو الزبائن لاختيار الشركة واستعمال منتجاتها .
- د. توفير دخل جيد أو إضافة قيمة حقيقية للزبون .
- ومن الأمثلة العملية على نقاط القوة :
- 1- علاقات زبانية مربحة
- 2- معلومات زبانية دقيقة وقواعد بيانات محدقة .
- 3- تدفق نقدي مربح .
- 4- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة .
- 5- عاملون ذووا أداء عالي الكفاءة .
- 6- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادي وعلامة تجارية قوية .
- 7- المعرفة بالخدمة / السلعة والتكنولوجيا .
- 8- إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع .

2- نقاط الضعف :

- 1- إذا كانت الشركة مصنفة في الربع الأخير في القطاع الصناعي .
- 2- لا تمتلك الشركة ميزة تنافسية
- 3- إن الزبائن يقصدون الشركة ولكن الشركة لا يمكنها إقبال طلباتهم .
- 4- السبب الذي يستخدمه المنافسون كنقطة اختلاف مع الشركة .
- 5- إن الشركة لا تحقق مقبول أو ربما تحقق خسارة .

منها :

- أ. محددات في السلعة / الخدمة
- ب. معوقات الحجم وارتفاع كلف الإنتاج
- ج. اهتمام ضعيف جدا باسم وعلامة الشركة التجارية
- د. محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية
- هـ. الإعتماذ المتزايد على عدد محدود من العاملين (إذا تركوا العمل ستحدث مشكلة)
- و. خدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة
- ز. نقص في عمليات التوثيق والمعالجات المصاحبة لها

3- الفرص (Opportunities) :

- أ- على الشركة أن توفر المجال لبناء علاقة المبيعات / الأرباح / الدخل .
- ب- توفير المداخل المناسبة للوصول إلى الزبائن الجدد أو تطوير مدخل للمزيد من العلاقة مع الزبائن الحاليين .
- ج- وجود اختراق (تطور) تكنولوجي يمكن استخدامه .
- د- إمكانيات توزيع السلعة / الخدمة بكفاءة أعلى لصيانة العلاقة مع الزبائن .

ومن الأمثلة العملية هو :

1. زبائن جدد
2. أسواق جغرافية جديدة
3. التكنولوجيا الجديدة
4. طريقة توزيع جديدة والبيع عن طريق الإنترنت
5. الإستحواذ على المنافسين
6. مصادر تحكيم إضافية

4- التهديدات (Threats) :

- أ- الخطر على وجود الشركة .
 - ب- وجود مخاطرة بالنسبة لدخل / ربح الشركة .
 - ج- وجود خطر على استمرار السلعة / الخدمة أو العمليات في الشركة .
 - د- إمكانية خفض قيمة رأس المال / المبيعات للشركة .
- ومن الأمثلة العملية :
- 1- أنشطة المنافسين - خصومات السعر / إطلاق منتج جديد / منتجات أرخص .
 - 2- انحدار بالدورة الإقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة .
 - 3- مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل .
 - 4- عدم تجديد عقود الإمتياز أو خسارة في توزيع المنتجات .

سادسا : الجانب التحليلي :

لنأخذ معادلة المخاطرة وهي :

$$\text{Risk} = P_A \times C \times (1 - P_E)$$

ولنحاول تحليل متغيرات هذه المعادلة وهي :

- 1- احتمالية وقوع الخطر (P_A) : إن هذا المتغير يتطلب نظام معلومات دقيق يقوم بفحص دوري ومستمر للبيئة الخارجية لغرض تحديد نوع الخطر ومصدره والظروف البيئية المحيطة به لغرض تحديد احتمالية الحدوث أو وقوع الخطر باستخدام طرق تنبؤ فعالة وذات مستوى عال من الدقة .
- 2- تبعات حدوث الخطر : اعتمادا على الفحص السابق يمكن للإدارة تحديد تبعات الخطر بدقة مثلا :

- أ. هل هي انخفاض بالمبيعات؟ وما هي نسبة الإنخفاض؟ ثم حساب القيمة النقدية لذلك .
- ب. هل هي دخول منافس جديد واحد؟ دخول أكثر من منافس؟ ما هو أثر ذلك على الحصة السوقية للشركة؟
- ج. هل هي الفشل في تسويق الكمية المتوقعة من المنتج الجديد؟ وما نسبة الفشل هل هي (10 % ، 50 % ، 70 % ، 100 %) مثلا؟ ثم حساب تلك الكلفة النقدية .
- د. هل هي دخول منتج بديل من قبل شركات أخرى؟ ما هو تأثير ذلك على المنتج الذي تسوقه الشركة؟ وما هي كلفة ذلك؟
- هـ. هل هي نقص في توريد المواد الأولية؟ وما أثر ذلك وما تكلفة ذلك؟
- إن تبعات حدوث الخطر يمكن حسابها كنسبة مئوية إذا كانت بقيمة المبيعات أو الحصة السوقية أو فشل التسويق لمنتج جديد أو ارتفاع كلف أو العائد على الإستثمار .

3- المتغير الثابت هو عدم فاعلية النظام (System Ineffectiveness) ($1-P_E$) : إن هذا المتغير يمكن تحديده بشكل أكثر دقة من بقية المتغيرات كونه يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وبالتالي على الإدارة أن تكون دقيقة جدا في تحديد فاعلية النظام . قد يكون من المناسب اعتماد تحليل (SWOT) لتحديد فاعلية النظام وذلك من خلال تحديد نقاط القو ونقاط الضعف في (المنظمة) وإيجاد نسبة فاعلية النظام على سبيل المثال :

لو كان عدد نقاط القوة في المنظمة (12) نقطة وعدد نقاط الضعف (4) يمكننا إيجاد فاعلية النظام كما يلي :

$$\text{فاعلية النظام} = \frac{\text{عدد نقاط القوة}}{\text{عدد نقاط القوة} + \text{نقاط الضعف}} \times 100$$

$$\text{الفاعلية} \quad \%75 = 100 \times \frac{12}{12+4} = P_E$$

$$\text{عدم فاعلية النظام} + \%100 - \%75 = \%25$$

وإذا كانت المنظمة تعتمد سياسة إيجاد الوسائل لتجاوز نقاط الضعف فإنها سترفع مستوى فاعليتها وهذا بالتأكيد سيؤثر على المخاطر التي تواجهها .

أي كلما استطاعت الشركة أو المؤسسة (المنظمة الاقتصادية) إجراء تحليل (SWOT) بشكل مستمر ودوري من قبل أشخاص ذو خبرة وكفاءة عالية كلما تمكنت الشركة من تحديد مصادر الخطر وكفاءة وفاعلية منظوماتها بدقة مما يمكنها من الحد من أثر المخاطر التي تواجهها .

مثال :

لو أن شركة استطاعت أن تحدد خطر يمكن أن يؤثر عليها وعلى نشاطها وحددت متغيرات معادلة المخاطرة كما يلي :

$$1- \text{احتمالية وقوع الخطر} = 0.9$$

$$2- \text{التبعات المتوقعة} = 0.7 \text{ على إجمالي عائد المنظمة الاقتصادية}$$

$$3- \text{فاعلية نظامها} = 0.6 \text{ اعتمادا على تحليل (SWOT)}$$

باستخدام معادلة المخاطرة يمكننا تحديد مستوى المخاطرة التي تواجهها هذه المؤسسة الاقتصادية .

$$R = P_A \times C \times (1 - P_E)$$
$$R = 0.9 \times 0.7 \times 0.4 = 0.252$$

وهذا مستوى متوسط من المخاطرة يجب الإستعداد لمواجهته بقوة .

ولو فرضنا أن فاعلية النظام للمؤسسة الاقتصادية كانت عالية جدا مثلا (0.9) وبذلك تكون عدم فاعلية النظام = (0.1 = 0.9-1) فماذا تكون نتيجة المعادلة :

$$R = 0.9 \times 0.7 \times (1 - 0.9)$$
$$R = 0.063$$

وهنا نجد أن مستوى المخاطر هبط إلى مستوى أقل من الضعيف .

واعتمادا على ما تم توضيحه يمكننا القول إن فاعلية النظام لها أثر واسع في الحد من مستوى المخاطر التي تواجه مؤسسة الأعمال وهذا بالتأكيد يركز على تحليل (SWOT) .

سابعا : مناقشة (Discussion) :

من خلال ما سبق عرضه يتبين لنا أن كل مؤسسة إقتصادية قائمة حاليا تواجه مخاطر على نشاطها من مختلف الأنواع سواء أكانت تنافسية ، تكنولوجية ، إقتصادية ، أو تغيرات بيئية في ظل العولمة والعالم سريع التغير والنمو والتطور وبالتالي إن المؤسسات الإقتصادية يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الداخلي والخارجي لتحديد نقاط قوتها والعمل على دعمها وزيادتها وتحديد نقاط ضعفها والعمل على تقليصها وكذلك تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة التي يمكن اقتناصها وقبل أن يختطفها المنافسون وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها وكذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية وما هي خطط الطوارئ المعدة لمواجهة مثل تلك المخاطر إن وقعت .

إن الدقة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات أمر حيوي ، في ظل الظروف السائدة الآن ، لضمان سلامة المؤسسة وديمومتها وهذه الدقة تعتمد أساسا على الطرق والأساليب المتبعة لفحص البيئتين الداخلية والخارجية ومستوى استمرارية هذا الفحص وفترة الزمنية والفريق الذي يقوم به ومستوى تأهيله وكفاءته ومستوى دقة وتحديث نظام المعلومات الذي تعمل به المؤسسة .

إن كل ذلك يعتمد بالتأكيد على استخدام تحليل (SWOT) بكفاءة وفاعلية إذ أصبح استخدامه ليس ضروريا فقط لصياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية بل هو ضروري لديمومتها ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية . كما أن إدارة المخاطر لم تعد وظيفة استشارية وإنما أصبحت في ظل الظروف البيئية الحالية أحد أهم الوظائف التي تضمن ديمومة استمرار نشاط المؤسسة الاقتصادية وتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية والتصدي للتهديدات والمخاطر التي تواجهها وبذلك فأهمية إدارة المخاطر لا تقل عن إدارات الوظائف الأساسية للمنظمة كالإنتاج ، التسويق ، المالية والأفراد والمعلومات والمعارف .

إن إدارة المخاطر عليها أن تصمم نظام أمان للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة كافة أنواع المخاطر وإعداد خطط الطوارئ اللازمة لذلك مع تحديد الوسائل المناسبة لتفادي أو تقليل ضرر المخاطر المتوقعة على أقل تقدير .

إن مؤشرات مثل الإحصاءات التاريخية على نسبة الفشل في المشاريع الجديدة حسب الحقول الاقتصادية (جدول رقم 3) والمتابعة اليومية للتطورات التكنولوجية ، التحولات الاقتصادية ، التجاذبات السياسية ، التطورات الاجتماعية ، التغيرات البيئية والكوارث الطبيعية أصبحت مدخلات ضرورية لنظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية لتوفير قاعدة معلومات رصينة لتحديد استراتيجيات المؤسسة الجديدة وإدراكها لما يدور حولها بدقة .

ربما يكون من المفيد والفعال إنشاء وحدة ضمن إدارة المخاطر باسم وحدة تحليل (SWOT) تتولى إجراء التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والفحص البيئي المستمر مع إجراء إجتماعات عصف الأفكار (Brainstorming) وإعتماد أساليب تنبؤ علمية دقيقة وحاذقة لاستنباط المؤشرات المستقبلية بمستوى أكثر دقة وموضوعية لتسهيل عملية مواجهة مخاطر وتهديدات المستقبل .

ثامنا : الإستنتاجات :

- إن العرض السابق والمناقشة التي تبعته يوفر لنا فرص موضوعية لاستنباط الإستنتاجات التالية :
- 1- إن أي مؤسسة اقتصادية وخاصة المؤسسات الإنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل به .
 - 2- لا توجد مؤسسة اقتصادية اليوم تعمل في بيئة يكون فيها الخطر صفرا وبذلك فإن مستوى الخطر ما بين منخفض جدا (Very Low) ومرتفع جدا لحدده الأقصى (Extreme) .
 - 3- إن البيانات التاريخية لنسبة الفشل في المشاريع الجديدة تراوحت ما بين (2.389 %) و (10.557 %) وهذا المستوى ليس خطيرا وإنما مقبول .
 - 4- إن المؤسسة الاقتصادية التي تجري فحص دوري مستمر وفعال لبيئتها الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتقليل أضرارها إلى أدنى ما يمكن .
 - 5- إن استخدام الأساليب العلمية في التحليل والتنبؤ والتحديث المستمر لقواعد البيانات في نظم المعلومات يرفع مستوى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تفادي المخاطر المختلفة .
 - 6- إن إدارة المخاطر أصبحت اليوم واحدة من الإدارات الضرورية في منظمات الأعمال كونها تمثل نظام حماية المنظمة وضمان ديمومة نشاطها ونجاحها .
 - 7- إن تحليل (SWOT) أصبحت إدارة ضرورية لمنظمات الأعمال لأنه يوفر المؤشرات الموضوعية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها .
 - 8- إن فعالية أنظمة المؤسسة الاقتصادية (Systems Effectiveness) تعتبر أهم دروع وقاية المؤسسات الاقتصادية من المخاطر وتقليل أضرارها .
 - 9- إن إهتمام إدارات المؤسسات الاقتصادية بمعالجة نقاط الضعف فيها والعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها يعتبر أساسا لمواجهة المخاطر .
 - 10- إن إعتقاد نقاط القوة ونقاط الضعف كأساس لتحديد مستوى فاعلية المنظمة الاقتصادية يمكن اعتباره أساسا موضوعيا وعمليا مقبولا .

تاسعا : التوصيات :

- 1- إن نظم المعلومات الإدارية أصبحت اليوم أكثر أهمية وضرورة في نشاط مؤسسات الأعمال وخاصة الصناعية منها وبذلك يتوجب على هذه المؤسسات العمل بجدية لتطوير وتحديد هذه المنظومات ورفدها بالعاملين ذوي الخبرة والمهارة وتحديث بياناتها على مستوى يومي .
- 2- على مؤسسة الأعمال التي لا توجد في هيكلها التنظيمي إدارة (قسم) باسم إدارة المخاطر استحداث هذه الإدارة وتوفير العاملين المؤهلين لإدارتها والعمل فيها .
- 3- إن على مؤسسات الأعمال استحداث وحدة ضمن إدارة المخاطر باسم وحدة تحليل (SWOT) تتولى استخدام الطرق العملية المناسبة لإجراء هذا التحليل دوريا ومن المفضل أن يكون أسبوعيا لضمان الإستكشاف المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد عناصرهما بدقة .
- 4- تتوجب على منظمات الأعمال تفعيل أدوات تقييم أداء منظوماتها المختلفة لتحديد مستوى كفاءتها وفعاليتها باستمرار والعمل على رفع مستوى فاعلية أداء المنظمة ككل لأن ذلك من أهم وسائل مواجهة المخاطر .
- 5- يمكن لمؤسسات الأعمال استخدام الصيغة المقترحة التالية لتحديد المستوى الكلي لفاعليتها وكما يلي :

$$\text{Organization Effectiveness(OE)} = \frac{\text{StrengthPoints}}{\text{StrengthPoints} + \text{Weakness Points}} \times 100$$

$$\text{فاعلية النظام} = 100 \times \frac{\text{عدد نقاط القوة}}{\text{عدد نقاط القوة} + \text{نقاط الضعف}}$$

- 6- من المناسب جدا أن تستخدم مؤسسات الأعمال معادلة مناسبة وموضوعية لتحديد مستوى المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها والتي تتراوح بين ضعيف (0.1) وعالي (0.9) .

References:

1. <http://search.live.com/results.aspx?q=&scope=academic&FORM=BCAC>.
2. <http://www.clearnesta.com/management/typesrisks.asp>
3. <http://www.upenn.edu/audit/oacp/audit/operational%20audit/operationalauditrisk>.
4. <http://search.arabia.msn.com/results.aspx?q=Risk+definition&geovar=&FORM> ORM.
5. A Risk Management Standard, Published BY AIRMIC, AIARM, IRM: 2002, UK.
6. <http://www.ocio.usda.gov/directives/doc/DM354-001.htm>
7. Strothman, J.H.Matalucci, R.V.; Security Risk Assessment Methodology, 3rd infrastructure congress, Security for the Built Environment Congress, St. Louis, Mo. Washington, DC, USA.
8. <http://www.gammas1.co.uk/topics/IAAC.htm>
9. Ivory, A.; Proposed Risk Assessment Methodology, Discussion Paper, Australian Government, Department of The Environment and Heritage, CANBERRA ACT 2601, Australia; September 2003.
10. Centers For Medicate & Medicaid Service (CMS), Department of Health & Human Services, Maryland, USA, 2002.
11. Simons. Robert; Exective Forum, eforum executive forum.net, 2002.
12. <http://www.referenceforbusiness.com/management/pr-sa/risk-management.html>
13. Hatten. T.S; Small Business Management Entrepreneurship & B'ond, 2nd edition, Hughton Mifflin Company, Boston, New York, 2003.
14. Chandler, A.D., "Stategy and Structure": Chapters In The History of The Industrial Enterprise (1962) MIT Press.
15. Ansoff, H.T, "Corporate Strategy: An Analytic Approach To Growth and Expansion", (1995), McGraw-Hill, New York.
16. Strikland, A.J., and Tomspson, J.R., "Strategic Management", (1996) 9th ed, Irwin Company.
17. Thomas, R.E., "Business Policy" (1977), Philip Allan Publishers Limited, Oxford, UK.
18. Quinn, J.B., "Stategy For Change: Logical Incrementalism" (1980), Honnewood Hill, Irwin, Company.
19. Drucker, P.F., "Management: Tasks and Responsibilities" (1974), Heinman.
20. الدوري زكريا مطلق ، "الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " (2005) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان / الأردن .
21. ياسين ، سعد غالب ، " الإدارة الإستراتيجية " (1998) ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن .
- 22.