

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر

### عنوان البحث

أثر إدارة مخاطر المبيعات على تحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات التجارية في

المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / وائل سالم باجعيفر

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## جدول المحتويات

| ١  | الفصل الأول                            |
|----|----------------------------------------|
| ٥  | ملخص الدراسة                           |
| ٧  | مقدمة الدراسة                          |
| ٨  | مشكلة الدراسة                          |
| ٩  | أهمية الدراسة                          |
| ١١ | أهداف الدراسة                          |
| ١٢ | تساؤلات الدراسة                        |
| ١٣ | فرضيات الدراسة                         |
| ١٤ | مصطلحات الدراسة                        |
| ١٥ | متغيرات الدراسة                        |
| ١٦ | الفصل الثاني                           |
| ١٧ | الدراسات السابقة                       |
| ٢٨ | الإطار النظري                          |
| ٣٢ | المبيعات والحصص السوقية: مفاهيم وأهمية |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ٣٥ | المخاطر في قطاع المبيعات: أنواعها ومصادرها                  |
| ٤٠ | مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في بيئة الأعمال الحديثة        |
| ٤٤ | إدارة مخاطر المبيعات: الإطار النظري والتطبيقي               |
| ٤٨ | العلاقة بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية |
| ٥٠ | أهداف الحصص السوقية: تحديدها وقياسها                        |
| ٥٣ | الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية                |
| ٥٦ | دور القيادة والإدارة العليا في إدارة مخاطر المبيعات         |
| ٦٠ | التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في دعم إدارة مخاطر المبيعات    |
| ٦١ | الخاتمة                                                     |
| ٦٢ | الفصل الثالث                                                |
| ٦٣ | منهجية الدراسة                                              |
| ٦٤ | مجتمع الدراسة                                               |
| ٦٥ | أدوات جمع البيانات                                          |
| ٦٦ | حدود الدراسة                                                |
| ٦٧ | الاستبيان                                                   |

|    |                  |
|----|------------------|
| ٧٣ | الفصل الرابع     |
| ٧٤ | التحليل الإحصائي |
| ٧٨ | النتائج          |
| ٨٣ | التوصيات         |
| ٨٥ | المراجع          |
| ٨٧ | الملخص           |
| ٨٩ | الملاحق          |

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العلاقة بين فعالية إدارة مخاطر المبيعات وقدرة الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهداف الحصص السوقية المعلنة.

اعتمدت الدراسة على استبيان شمل مئة (١٠٠) مشارك يمثلون مختلف قطاعات وأحجام الشركات، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

## النتائج الرئيسية

1. مستوى التطبيق العالي: أظهرت النتائج أن الشركات السعودية المشاركة لديها مستوى عالٍ جداً من تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المبيعات، خاصة فيما يتعلق بوعي ودعم الإدارة العليا للمخاطر واستخدام الأنظمة التكنولوجية المتقدمة (CRM/ERP) في عملية التقييم.
2. الأداء المرتفع للحصة السوقية: سجلت الشركات مستوى مرتفعاً من تحقيق أهداف الحصة السوقية والرضا عن الأداء التنافسي. وأكد المستجيبون أن جودة المنتج والابتكار هما المحركان الرئيسيان لنمو حصتها السوقية.
3. العلاقة الجوهرية: أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية. وأشارت

النتائج إلى أن إدارة المخاطر تساهم في تفسير نسبة كبيرة من التباين في أداء الحصة السوقية.

#### الخلاصة والتوصية

تخلص الدراسة إلى أن الإدارة الاستباقية والمنهجية لمخاطر المبيعات ليست مجرد عملية وقائية، بل هي عامل تمكين حيوي وميزة تنافسية تدعم استدامة النمو وتحقيق أهداف الحصة السوقية للشركات في السوق السعودي. توصي الدراسة القيادات بتعزيز ثقافة المخاطر وربطها بشكل مباشر بكفاءة الصفقات وتدريب فرق المبيعات على تقييم المخاطر بشكل مستمر.

## مقدمة الدراسة

تُعَدّ إدارة المبيعات ركيزة أساسية لنجاح الشركات التجارية واستمراريتها في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد والتغير. ففي ظل التحديات الاقتصادية والتقلبات السوقية، يصبح تحقيق أهداف الحصص السوقية ليس مجرد طموح، بل ضرورة حتمية لضمان النمو والاستدامة. ومع ذلك، فإن مسار تحقيق هذه الأهداف لا يخلو من المخاطر التي قد تهدد استقرار الأداء البيعي وتعيق الوصول إلى المراتب المرجوة في السوق. إن مخاطر المبيعات، سواء كانت مرتبطة بتقلبات الطلب، أو حدة المنافسة، أو التغيرات في سلوك المستهلك، أو حتى التحديات التشغيلية والانتمائية، تتطلب منهجية منظمة للتعامل معها. تبرز هنا أهمية إدارة مخاطر المبيعات كإطار عمل استراتيجي يمكن الشركات من تحديد هذه المخاطر، وتقييمها، والتحكم فيها، والتخفيف من آثارها السلبية، بما يضمن سير العمليات البيعية بفاعلية وكفاءة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي مقدمتها تعزيز الحصة السوقية. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين تطبيق مبادئ إدارة مخاطر المبيعات وقدرة الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهداف حصصها السوقية، في ظل التطورات الاقتصادية والرؤى المستقبلية التي تشهدها المملكة.

## مشكلة الدراسة

تُواجه الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في بيئة الأعمال الديناميكية، مما يجعل تحقيق أهداف الحصص السوقية أمراً معقداً يتأثر بالعديد من

العوامل الداخلية والخارجية. على الرغم من الجهود المبذولة في عمليات البيع والتسويق، إلا أن العديد من هذه الشركات قد لا تتمكن من تحقيق حصصها السوقية المستهدفة أو الحفاظ عليها، مما يثير تساؤلات حول الأسباب الكامنة وراء هذا القصور. يُعتقد أن غياب أو ضعف تطبيق منهجيات إدارة مخاطر المبيعات قد يكون عاملاً رئيسياً في تفاقم هذه المشكلة، حيث تتعرض الشركات لمخاطر غير مُدارة بشكل فعال، مما ينعكس سلباً على أدائها البيعي وقدرتها التنافسية.

#### المشكلة الرئيسية:

ما هو أثر إدارة مخاطر المبيعات على تحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية؟

#### الأسئلة الفرعية المنبثقة من المشكلة الرئيسية:

1. ما هي أبرز مخاطر المبيعات التي تواجه الشركات التجارية في المملكة العربية

السعودية؟

2. ما مدى تطبيق الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية لممارسات إدارة

مخاطر المبيعات؟

3. ما هو الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر المبيعات في تعزيز قدرة الشركات على

تحقيق أهداف حصصها السوقية؟

4. ما هي التحديات التي تواجه الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية عند

تطبيق إدارة مخاطر المبيعات؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في سد فجوة في الأدبيات العربية

والأجنبية المتعلقة بإدارة مخاطر المبيعات وعلاقتها بالحصّة السوقية، خاصة في

سياق السوق السعودي الذي يتميز بخصائص اقتصادية واجتماعية فريدة.

2. تطوير الإطار النظري: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين مفاهيم إدارة المخاطر

العامة وتطبيقها الخاص في مجال المبيعات، مما يعمق الفهم للعلاقة السببية بين

الممارسات الإدارية والأداء السوقي.

3. تحديد المتغيرات والعلاقات: تساهم في تحديد المتغيرات الرئيسية لمخاطر المبيعات

وكيفية تأثيرها على الحصّة السوقية، مما يمكن الباحثين المستقبليين من بناء

نماذج بحثية أكثر تطوراً.

4. منهجية البحث: قد توفر الدراسة منهجية بحثية قابلة للتطبيق في دراسات مماثلة

في قطاعات أو أسواق أخرى، مما يعزز من قابلية التعميم لنتائجها.

## الأهمية العملية:

1. دعم اتخاذ القرار: توفر نتائج الدراسة معلومات قيمة للإدارة العليا وصناع القرار في الشركات التجارية السعودية، لمساعدتهم على فهم أفضل للمخاطر المحتملة في عمليات المبيعات وكيفية إدارتها بفعالية لتحقيق الأهداف السوقية.
2. تحسين الأداء البيعي: يمكن للشركات الاستفادة من التوصيات والمقترحات التي ستقدمها الدراسة لتطوير استراتيجياتها البيعية وتطبيق ممارسات أفضل في إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمبيعات وزيادة الحصة السوقية.
3. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال فهم وإدارة مخاطر المبيعات، يمكن للشركات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة الشديدة، وبالتالي الحفاظ على موقعها التنافسي أو تحسينه.
4. تنمية الوعي: تزيد الدراسة من الوعي بأهمية إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للشركة، وليس مجرد وظيفة ثانوية، مما يشجع على دمجها في الثقافة التنظيمية.
5. توجيه السياسات: قد تسهم النتائج في توجيه الجهات الحكومية والمنظمات المهنية نحو صياغة سياسات أو برامج تدريبية تدعم الشركات في تطوير قدراتها على إدارة مخاطر المبيعات.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد أثر إدارة مخاطر المبيعات على تحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية، وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

### الهدف الرئيسي:

تحديد أثر إدارة مخاطر المبيعات على تحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز مخاطر المبيعات التي تواجه الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

2. معرفة مدى تطبيق الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية لممارسات إدارة مخاطر المبيعات.

3. الكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر المبيعات في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهداف حصصها السوقية.

4. تحديد التحديات التي تواجه الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية عند تطبيق إدارة مخاطر المبيعات.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي، والذي تنفرع منه مجموعة من

التساؤلات الفرعية:

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر إدارة مخاطر المبيعات على تحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات التجارية

في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أبرز مخاطر المبيعات التي تواجه الشركات التجارية في المملكة العربية

السعودية؟

2. ما مدى تطبيق الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية لممارسات إدارة

مخاطر المبيعات؟

3. ما هو الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر المبيعات في تعزيز قدرة الشركات على

تحقيق أهداف حصصها السوقية؟

4. ما هي التحديات التي تواجه الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية عند

تطبيق إدارة مخاطر المبيعات؟

## فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تفترض الدراسة وجود علاقات معينة بين

المتغيرات، ويمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص

السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف

الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف

الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة لمخاطر المبيعات (التحكم

والتخفيف) وتحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية

السعودية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف

الحصص السوقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

- إدارة مخاطر المبيعات (Sales Risk Management): هي عملية منهجية لتحديد، تقييم، تحليل، معالجة، ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على أداء المبيعات وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها البيعية والحصول على الحصص السوقية المستهدفة. تشمل هذه المخاطر الجوانب التشغيلية، المالية، التسويقية، والبيئية المتعلقة بعمليات البيع.
- الحصة السوقية (Market Share): هي نسبة مبيعات شركة معينة من إجمالي المبيعات في سوق محدد خلال فترة زمنية معينة. تُعد مؤشراً رئيسياً على الأداء التنافسي للشركة ومكانتها في السوق.
- الشركات التجارية (Commercial Companies): هي الكيانات الاقتصادية التي تمارس أنشطة بيع وشراء السلع والخدمات بهدف تحقيق الربح، وتشمل الشركات العاملة في قطاعات التجزئة، الجملة، التوزيع، وغيرها.
- المملكة العربية السعودية (Kingdom of Saudi Arabia): هي الدولة المستهدفة بالدراسة، والتي تمثل بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركات التجارية محل البحث.

## متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على

النحو التالي:

### • المتغير المستقل (Independent Variable):

○ إدارة مخاطر المبيعات: يمثل هذا المتغير المحور الرئيسي للدراسة، ويُقاس

من خلال أبعاد أو مكونات عملية إدارة المخاطر مثل:

- تحديد مخاطر المبيعات.
- تقييم مخاطر المبيعات.
- الاستجابة لمخاطر المبيعات (التحكم والتخفيف).
- مراقبة مخاطر المبيعات.

### • المتغير التابع (Dependent Variable):

○ تحقيق أهداف الحصص السوقية: يمثل هذا المتغير النتيجة أو الأثر الذي

تسعى الدراسة إلى قياسه، ويُقاس بمدى قدرة الشركات على الوصول إلى أو

تجاوز الحصص السوقية المستهدفة، أو الحفاظ على حصتها السوقية

الحالية في ظل المنافسة.

## الفصل الثاني

1. دراسة شعت (2015م): أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى

الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال - دراسة حالة على أصحاب الشركات

الريادية المختصة لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى

الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

معتمدًا على الاستبانة كأداة رئيسة لإجراء الدراسة وجمع البيانات باستخدام أسلوب

الحصر الشامل لجميع الرياديين من أصحاب الشركات المحتضنة البالغ عددهم

70 رياديًا.

بينت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين خصائص الريادي وممارساته السلوكية

مجتمعة وبين مستوى الإبداع التكنولوجي لديهم، في حين أن كلاً من القدرة على

نسج العلاقات والقدرة على التخطيط ووضع الأهداف يؤثران بصورة جوهرية على

الإبداع التكنولوجي. بالتالي، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي

وإعطائه الأولوية في مشاريعهم.

2. دراسة عبد الغفور (2015م): متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة

التنافسية في جامعات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومتطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك التعرف على الميزات التنافسية في كبرى جامعات القطاع من وجهة نظر الطلبة. هدفت الدراسة أيضًا إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات، وتسلط الضوء على فروق خصائص المبحوثين في دراسة هذه العلاقة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة ليتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (285) فردًا. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد من قوى بشرية، وثقافة تنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية. أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

أوصت الدراسة إدارة الجامعات بالسعي إلى تسهيل التواصل مع الطلاب والطالبات لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل إدارة الجامعات النقد البناء. كما أوصت الدراسة بمراعاة الجامعات للظروف المادية للطلبة، وأخيرًا فإن الدراسة قد أوصت بالاهتمام بتدريب العاملين وتطوير أداء وقدراتهم والتنوع في نظام التعليم المتبع.

3. دراسة المشهراوي والرملاوي (2015م): أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه

تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة

من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والمشاكل الحقيقية التي تواجه المنظمات

غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة من خلال تعزيز وتمويل

المشروعات الصغيرة التي تعمل على تمويلها في قطاع غزة. بحثت الدراسة وجهة

نظر كافة العاملين في المنظمات الأجنبية الممولة للمشاريع الصغيرة وعددها (9)

بأسلوب الحصر الشامل، وقد بلغ عدد المبحوثين (110) فردًا تم التركيز على

المناصب الإشرافية في تلك المنظمات التسعة.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي خلال الدراسة، وقد اختارا الاستبانة كأداة

رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين. خلصت الدراسة إلى أن الاحتلال... (النص

غير مكتمل هنا)

4. دراسة أبو حجير (2014م): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر

والأزمات. دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدف البحث إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة

المخاطر والأزمات لدى المؤسسات، وقد تم التركيز على المؤسسات الحكومية

الفلسطينية لدراستها خلال البحث. وقد تطرق البحث إلى المخاطر والأزمات التي

تعيشها دولة فلسطين وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في زيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات مما يعزز أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني من العديد من المخاطر والأزمات. استنتجت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، الأمر الذي يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والمخاطر. كما توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل حظاً وتطبيقاً، وهي: التعلم المستمر، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وكل من متغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة التنظيمية.

5. دراسة برهوم (2014م) دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة الريادي الأعمال في قطاع غزة - دراسة حالة مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون - سبارك).

هدف البحث إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال تجاه المشاريع الصغيرة في قطاع غزة كونها أداة من أدوات حل مشكلة البطالة لدى الشباب الفلسطيني أو حتى التخفيف منها، وتوضيح العلاقة بين تلك الحاضنات وفرص نجاح المشروع المحتضن. خصصت الباحثة بحثها على جميع الرياديين وأصحاب المشاريع المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث وجمع المعلومات. اعتمدت الباحثة طريقة الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة متمثلاً بجميع الرياديين من أصحاب المشاريع المحتضنة في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية.

خلصت الدراسة إلى أن هناك نقص في البنية التحتية للريادة في المجتمع العربي وفي مقدماتها حاضنات الأعمال، كما وأن حاضنات الأعمال تمثل دافعاً أساسياً لتغيير ثقافة المجتمع تجاه العمل الحر، فضلاً عن كونها وسيلة مهمة لإنجاح المشاكل. (النص غير مكتمل هنا)

## 1. دراسة الهاجري (2015م) دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة

### الكويت.

هدفت الدراسة إلى تقديم أسس نظرية لمفهوم حاضنات الأعمال وأدوارها وأهدافها، والتعرف على دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستعراض تجربة الكويت في إنشاء مجتمعات وحاضنات الأعمال.

من أهم نتائج هذه الدراسة أن الحاضنات الأعمال دور جوهري في التنمية الصناعية كونها تمثل إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتقوم حاضنات الأعمال برغم قلتها بدعم وتمويل المبادرين مما يعمل على تغيير ثقافة الشباب وتوجههم نحو العمل الحر، كما وتمثل حاضنات الأعمال برنامجاً تنموياً في تنويع النشاط الاقتصادي عن طريق دعم وتنمية الصناعات الجديدة. أوصت الدراسة بعدة توصيات مهمة في أربع محاور رئيسة تتعلق بالتربية والتعليم، والقطاع الحكومي والقطاع الخاص، والقوانين والتشريعات والإجراءات تتمحور حول ضرورة تفعيل دور حاضنات الأعمال والاهتمام بإنشائها واحتضان المبتكرين والمبدعين كإحدى الوسائل المهمة والحيوية للتنمية الاقتصادية في الدولة.

## 2. دراسة عبد الرزاق (2014م) إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل

### رؤية مستقبلية - حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري.

هدفت الدراسة إلى البحث في مضمون دور وآليات حاضنات الأعمال لتنشيط قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة، والأثر الذي يمكن أن تحدثه في تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري. وقد تطرقت الدراسة إلى بحث مفهوم حاضنات الأعمال واستشراف المحددات التي تمكنها من الاستمرارية وإمكانية تفعيلها نظريًا، كما وتطرقت الدراسة إلى بحث ودراسة تجارب دولية ناجحة في حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أظهرت الدراسة أن حاضنات الأعمال تلعب دورًا فاعلاً في تدعيم وتقوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن هذه الأخيرة تعتبر أداة فاعلة في تحقيق التنمية من خلال ما تقدمه للمجتمع من فرص عمل وإحداث قيمة مضافة للمنتجات التي تقدمها للسوق. حيث أظهرت الدراسة أن وجود حاضنات الأعمال مهم وضروري لاستمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل ما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات ودعم فني ومالي وإداري... إلخ.

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المشروع الصغير في اقتصاديات الدول العربية والإسراع بتجسيد فكرة حاضنات الأعمال كفكرة رائدة، وضرورة توفير الدعم المالي

واللوجستي والمعلوماتي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حاضنات الأعمال على مستوى دول العالم والدول المتشابهة التجربة الإماراتية (مثلاً)، وأهم توصية ذكرتها الدراسة هي القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية أمام المشروع الصغير.

### 3. دراسة المري (2013م): زيادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من

#### البطالة في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والمعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة، وسبل التغلب على تلك المعوقات. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ودول أخرى.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وقد صمم الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة يقوم من خلالها بجمع البيانات الأولية حول المبحوثين وهم رواد الأعمال الذين تم احتضان مشاريعهم من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى أن المشاريع الريادية بحاجة إلى أنظمة تشجع على ترويج منتجاتها ودعاية أكثر لتبصير المستهلكين بمميزاتها، فضلاً عن كونها تعاني من ضعف التمويل الذي يحتاجه تنفيذ الأفكار المبدعة. كما وأن

هناك معوقات أخرى تواجه تلك المشاريع، مثل: تعرض رواد الأعمال لضغوط عمل شديدة وخصوصًا في مرحلة التأسيس، وتعجل الحصول على الربح من منتجات وخدمات المشروعات الريادية يجعلها تفضل العمالة الأجنبية، وانخفاض أو انعدام هامش الربح في بداية تشغيل المشروعات. وللتغلب على المعوقات، فإن رواد الأعمال بحاجة إلى اكتساب الخبرة اللازمة لتشغيل وإدارة مشروعاتهم من قبل حاضنات الأعمال ودعم مشاريعهم بالتمويل المناسب لتكون قادرة على توفير مستلزماتها واحتياجاتها ودعمًا لاستمرار عملها.

أظهرت الدراسة العديد من أوجه الشبه بين ريادة الأعمال في المملكة وفي دول أخرى منها: ارتفاع النفقات في بداية المشروع، وانخفاض الدخل، في حين أن أوجه الاختلاف هي: اهتمام الدول الأخرى بدرجة أكبر في تمويل المشاريع الصغيرة، وحماية الأنظمة والتشريعات خارج المملكة أكبر، ومرونة البنوك خارج المملكة في دعم المشروعات الريادية ومساندتها عند التعرض لخسائر. ومن أهم التوصيات ما يلي: تزويد رائد الأعمال بالدورات التدريبية الملائمة ودعمه ماديًا ومعنويًا، واختيار المشروع الريادي بما يتناسب مع مؤهلات وقدرات الريادي وتواصل الدعم للمشروع الصغير في السنوات الأولى لانطلاقه.

#### 4. دراسة حمادة وآخرين (2012م) إدارة مخاطر مرحلة التشييد المشاريع التشييد

في سورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مشاريع التشييد في سورية، ومدى تأثير تلك المخاطر على تحقيق أهداف مشاريع التشييد، كما وهدفت الدراسة إلى تطوير هيكلية إدارة هذه المخاطر. حيث تم بناء هذه الدراسة على دراسة أولية عن وضع إدارة المخاطر في سورية تم إجراء (15) مقابلة مع خبراء في مجال التشييد، تضمنت العينة مهندسي تنفيذ ومقاولين، ومخططين، ومديري مشاريع واستشاريين. نتج عن هذه الدراسة الأولية ما يلي: مفهوم إدارة المخاطر غير مألوف وبالتالي فهي غير مدرجة في الإجراءات المعتمدة في الشركات، كما يوجد خلط بين مفهوم إدارة المخاطر والسلامة المهنية، كما أن التركيز يكون على عدد محدود من المخاطر لها تأثير كبير جدًا في تنفيذ المشاريع، وإن التركيز على إدارة المخاطر يكون في مرحلة التعاقد إما بتغيير السعر أو بتحويل المخاطر إلى أطراف أخرى.

أظهرت الدراسة أن فكرة إدارة المخاطر جديدة بالنسبة للمقاولين في سورية، وأن أهم المخاطر التي تواجه مشاريع التشييد هي التضخم وتقلبات الأسعار، والاختلاف بين الكميات الفعلية والعقدية، وتأخر تسديد الكشوف وفق العقد، كما أن هناك منافسة شديدة خلال تقديم العروض، وتغيرات في التصميم، وانقطاع في التمويل بشكل غير متوقع. وقد تبين أنه يوجد ارتباط طردي بين احتمال حدوث معظم المخاطر، كما أن ظهور بعض المخاطر يكون سببًا في تولد غيرها.

أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية عن إدارة المخاطر، أو تدريسها ضمن المناهج، والاهتمام بتشكيل فرق إدارة المخاطر في الشركات وتخصيص موازنات لها، كما يجب اتباع فريق المشروع لدورات تدريبية كل حسب اختصاصه وتطبيق معايير السلامة بشكل صارم، وإشراك المقاول في مرحلة تحديد الفكرة للمشروع والتخطيط. كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد العقود والعبارات العقدية بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي يتحملها كل طرف في العقد المحدد، ولتحويل المخاطر للطرف الأقدر على إدارتها وبشكل أفضل.

#### 5. دراسة لطيفة (2012م) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جانبين علمي ونظري. الجانب النظري يتناول أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتعرف على خطوات ووسائل إدارة المخاطر، ومعرفة الآلية التي تتعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بها لمواجهة تلك الأخطار، والتأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة لإدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية. أما في الجانب العلمي (التطبيقي) فتهدف الدراسة في هذا الجانب إلى محاولة معرفة مدى اهتمام إدارة مؤسسة الإسمنت (SCIS) بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها، وكذلك التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لمختلف خطوات إدارة المخاطر بشكلها العلمي.

وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي لإجراء الدراسة، معتمدة على إجراء المقابلات الشخصية واستبيان وزع على عمال مؤسسة الإسمنت (SCIS). ونتج عن الدراسة أن فلسفة إدارة المخاطر غائبة لدى موظفي الشركة، مما انعكس على ضعف أدائهم تجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم، وعدم تبني مبدأ الاستعداد الجيد لمواجهة الأخطار وغياب عنصري التكوين والتدريب، فضلاً عن عدم وجود إدارة للمخاطر ضمن الشركة، وبالتالي فإن مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في الشركة، نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر. وبالتالي فإن أهم التوصيات تتمثل باستحداث وحدة إدارة المخاطر من أجل القيام باتخاذ الأساليب والإجراءات التي من شأنها مواجهة الأخطار بطريقة سليمة، كما أن إنشاء نظام لليقظة الاستراتيجية سيعمل على رصد الأخطار المحيطة ببيئة العمل من أجل تفادي تلك الأخطار وتجاوزها والتعامل معها كما يجب.

#### 6. دراسة الفيومي (2010م): "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة

التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق

الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

استخدم الباحث المنهج التحليلي الإحصائي خلال هذه الدراسة، وقد صمم استبانة لجمع البيانات الأولية، وقد تكونت العينة من 310 فردًا من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الرسمية والخاصة. وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية

لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (التميز وسرعة

الاستجابة)، كما وبينت وجود أثر للأصول غير الملموسة ذو دلالة معنوية في

تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات

الرسمية والخاصة، وكذلك وجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق سرعة

الاستجابة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برأس المال التنظيمي والعلاقاتي والجودة

الشاملة في الجامعات عينة الدراسة والاهتمام أيضًا بتحقيق المزايا التنافسية.

## 7. دراسة العتوم (2009م) رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة

ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى

التعرف على أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع

صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء.

استخدم الباحث المنهج التحليلي الإحصائي لإتمام الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها 5 شركات، في حين كانت عينة الدراسة تشمل المديرين العاملين في هذه الشركات. وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في رسالة كل الشركات لتشمل العناصر المؤثرة: الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجة العملاء، وأن لا تكون الرسالة مجرد شعارات وأن تولي اهتماماً بغرس مفهوم رسالة الشركة لدى العاملين فيها.

#### 8. دراسة الدوري وآخرين (2007م) إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة

والمتوسطة من منظور استراتيجي.

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج يمكن من خلاله التعرف على وضع المنظمة في البيئة التي تعمل بها وتحديد ما هي العوامل الأكثر أهمية والتي تؤثر بشكل واضح

في أداء المنظمة والحصول على تقييم مستمر عن المخاطر التي تواجهها وكيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء العام من خلال بحث العلاقة بين المخاطرة والعائد المتوقع.

نتج عن الدراسة أن مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتشخيص المخاطر المحتملة الحدوث ومعرفة العنصر الذي يمكن من خلاله التحكم في هذه المخاطر، كما وتقدم المصفوفة العديد من البدائل الممكنة لكل موقف مما يكسب المنظمة مرونة أكبر في التعامل مع الأخطار المتوقعة. ويسهم المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي توجيه مواردها باتجاه تحقيق هذا التوجه. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة بهدف تحسين أداء تلك المشاريع، حيث تتأثر المشاريع الصغيرة بالمحتوى الاستراتيجي وبشكل كبير بشخصية مالك المشروع والقيم التي يحملها.

## 1. المبيعات والحصص السوقية: مفاهيم وأهمية:

- تعريف المبيعات ودورها الحيوي في الشركات التجارية.
- مفهوم الحصة السوقية وأهميتها كهدف استراتيجي للشركات.
- العلاقة الجدلية بين حجم المبيعات وتحقيق الحصة السوقية المستهدفة.

## 2. المخاطر في قطاع المبيعات: أنواعها ومصادرها:

- تصنيف مخاطر المبيعات (على سبيل المثال: مخاطر الائتمان، مخاطر الطلب، مخاطر المنافسة، مخاطر التسعير، مخاطر قنوات التوزيع).
- مصادر هذه المخاطر (داخلية وخارجية).
- تأثير هذه المخاطر على أداء المبيعات.

## 3. مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في بيئة الأعمال الحديثة:

- التعريف العام لإدارة المخاطر وأهدافها.
- أهمية تبني الشركات لمناهج إدارة المخاطر لتجنب الخسائر وتحقيق الاستقرار.

- المراحل الأساسية لإدارة المخاطر (التعريف، التقييم، الاستجابة، المراقبة).

## 4. إدارة مخاطر المبيعات: الإطار النظري والتطبيقي:

◦ النماذج والمناهج المختلفة لإدارة مخاطر المبيعات (على سبيل المثال:

تحليل SWOT، تحليل PESTEL).

◦ الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة مخاطر المبيعات (مثل: أنظمة

المعلومات، مؤشرات الأداء الرئيسية).

◦ الفرق بين إدارة مخاطر المبيعات وإدارة المخاطر العامة.

#### 5. العلاقة بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية:

◦ كيف يمكن لإدارة مخاطر المبيعات أن تدعم أو تعيق تحقيق الحصص

السوقية.

◦ الآليات التي من خلالها تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في استقرار ونمو

الحصة السوقية.

◦ تأثير عدم كفاءة إدارة المخاطر على تآكل الحصص السوقية.

#### 6. أهداف الحصص السوقية: تحديدها وقياسها:

◦ معايير تحديد أهداف الحصص السوقية (على سبيل المثال: نمو المبيعات،

حصة السوق النسبية، ولاء العملاء).

◦ طرق قياس الحصص السوقية (الحصة السوقية الحجمية، الحصة السوقية

القيمة).

◦ العوامل المؤثرة في تحقيق هذه الأهداف.

## 7. الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات:

◦ الخصائص المميزة للشركات التجارية في السوق السعودي.

◦ التحديات الفريدة التي تواجهها هذه الشركات فيما يتعلق بالمبيعات

والحصص السوقية (مثل: المنافسة الشديدة، التغيرات الاقتصادية، العوامل الثقافية).

◦ اللوائح والسياسات الحكومية المؤثرة على المبيعات.

## 8. دور القيادة والإدارة العليا في إدارة مخاطر المبيعات:

◦ مسؤولية القيادة في وضع استراتيجيات إدارة المخاطر.

◦ أهمية ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركة.

◦ تأثير القرارات الإدارية على فعالية إدارة المخاطر وأثرها على الحصص السوقية.

## 9. التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في دعم إدارة مخاطر المبيعات:

◦ دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة علاقات

العملاء (CRM) في جمع وتحليل بيانات المبيعات والمخاطر.

◦ كيف تساهم التكنولوجيا في التنبؤ بالمخاطر وتسهيل اتخاذ القرارات.

◦ أمثلة على تطبيقات تكنولوجيا تدعم إدارة مخاطر المبيعات.

## ١٠. الخاتمة

### 1. المبيعات والحصص السوقية: مفاهيم وأهمية

تعريف المبيعات ودورها الحيوي في الشركات التجارية

المبيعات هي العملية التي يتم بموجبها تبادل السلع أو الخدمات بين البائع والمشتري

مقابل قيمة نقدية، والتي تمثل في النهاية إيرادات الشركة.

#### دورها الحيوي:

• **شريان الحياة:** تُعد المبيعات المصدر الأساسي والحيوي للدخل لأي شركة. بدون

مبيعات، لا يمكن تغطية النفقات التشغيلية أو تمويل مشاريع النمو المستقبلية.

• **مقياس النجاح:** هي المؤشر الأكثر مباشرة ووضوحاً على قبول السوق لمنتج أو

خدمة الشركة. ارتفاع حجم المبيعات يدل على فعالية استراتيجيات التسويق

والتشغيل.

• **تمويل العمليات والابتكار:** توفر الإيرادات الناتجة عن المبيعات السيولة اللازمة

لدفع الأجور، وشراء المواد الخام، والاستثمار في البحث والتطوير والابتكار.

مفهوم الحصة السوقية وأهميتها كهدف استراتيجي

**الحصة السوقية (Market Share)** هي نسبة مبيعات الشركة مقارنة بإجمالي مبيعات جميع الشركات المتواجدة في نفس السوق أو القطاع خلال فترة زمنية محددة. تُقاس غالباً كنسبة مئوية.

**أهميتها كهدف استراتيجي:**

- **مؤشر القوة التنافسية:** كلما زادت الحصة السوقية، دلّ ذلك على قوة الشركة وقدرتها على التفوق على المنافسين واستقطاب العملاء.
  - **وفورات الحجم (Economies of Scale):** الحصة السوقية الأكبر تتيح للشركات إنتاج كميات أكبر بتكلفة أقل للوحدة، مما يزيد من هامش الربح وقدرتها على المنافسة السعرية.
  - **تعزيز العلامة التجارية:** الحصة السوقية الكبيرة تبني الثقة والموثوقية لدى العملاء والمستثمرين، مما يسهّل إطلاق منتجات جديدة والتوسع.
- العلاقة الجدلية بين حجم المبيعات وتحقيق الحصص السوقية المستهدفة
- العلاقة بين المبيعات والحصة السوقية هي علاقة سبب ونتيجة؛ فزيادة الحصة السوقية المستهدفة تتطلب بالضرورة زيادة في حجم المبيعات بوتيرة أسرع من نمو السوق العام والمنافسين.

• الأداء يقود الحصة: كل عملية بيع ناجحة تضيف مباشرة إلى إجمالي مبيعات

الشركة، وبالتالي ترفع نسبتها من إجمالي السوق.

• الحصة تدعم الأداء: بمجرد تحقيق حصة سوقية كبيرة، تصبح الشركة مرجعاً في

السوق (Market Leader)، مما يمنحها سلطة تسعير أكبر ونفوذاً أكبر على

الموزعين وقنوات التوزيع.

• الاستراتيجية الموحدة: أي استراتيجية تهدف إلى زيادة الحصة السوقية (مثل

الاستحواذ على منافس، أو حملة ترويجية ضخمة) يجب أن تُترجم إلى خطط عمل

تفصيلية لزيادة حجم المبيعات في المدى القصير.

2. المخاطر في قطاع المبيعات: أنواعها ومصادرها

تُعرّف **مخاطر المبيعات** بأنها الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تؤدي إلى

انخفاض الإيرادات المتوقعة، أو زيادة التكاليف المتعلقة بعملية البيع، أو فقدان العملاء.

تصنيف مخاطر المبيعات (أمثلة)

1. مخاطر الائتمان (Credit Risk):

○ الوصف: عدم قدرة العملاء على سداد قيمة المبيعات الآجلة (المبيعات

التي تتم بالدين)، مما يؤدي إلى خسارة فعلية في التدفقات النقدية والأرباح.

2. مخاطر الطلب (Demand Risk):

- الوصف: التغير غير المتوقع في تفضيلات المستهلكين، أو ظهور بدائل جديدة، أو انكماش السوق العام، مما يؤدي إلى تراجع في حجم الطلب على منتجات الشركة.

### 3. مخاطر المنافسة (Competition Risk):

- الوصف: دخول منافسين جدد بأسعار أقل، أو طرح منتجات ذات جودة أعلى، أو شن حملات تسويقية عدوانية تستحوذ على حصة الشركة.

### 4. مخاطر التسعير (Pricing Risk):

- الوصف: تحديد سعر خاطئ للمنتج. إذا كان السعر مرتفعاً، يؤدي إلى فقدان المبيعات. وإذا كان منخفضاً جداً، يؤدي إلى تآكل الهوامش الربحية على الرغم من ارتفاع حجم المبيعات.

### 5. مخاطر قنوات التوزيع (Distribution Channel Risk):

- الوصف: مشكلات لوجستية مثل تأخير الشحن، أو عدم كفاءة شركاء التوزيع، أو صراعات مع الوسطاء، مما يعيق وصول المنتج إلى العميل النهائي في الوقت المناسب.

مصادر هذه المخاطر

| المصدر | الوصف والأمثلة |
|--------|----------------|
|        |                |

|                      |                                                                                                                |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| داخلية<br>(Internal) | تتبع من داخل بيئة العمل وتكون تحت سيطرة الإدارة المباشرة:                                                      |
|                      | ضعف فريق المبيعات: نقص التدريب أو الدوافع.                                                                     |
|                      | إدارة المخزون غير الفعالة: نقص المخزون (فقدان المبيعات) أو زيادته (زيادة تكاليف التخزين).                      |
|                      | سياسات الائتمان: منح ائتمان لعملاء غير مؤهلين مالياً.                                                          |
| خارجية<br>(External) | تتبع من البيئة الكلية ولا يمكن للشركة السيطرة عليها:                                                           |
|                      | الظروف الاقتصادية: الركود، التضخم، أو البطالة (تؤثر على القوة الشرائية).                                       |
|                      | التغيرات التنظيمية والقانونية: فرض ضرائب جديدة أو قيود على الاستيراد والتصدير.                                 |
|                      | التطورات التكنولوجية: ظهور تقنية جديدة تجعل المنتج قديماً وغير مرغوب فيه (مثل التحول إلى التجارة الإلكترونية). |

تأثير هذه المخاطر على أداء المبيعات

- تآكل الإيرادات وانخفاض الربحية: هي النتيجة المباشرة لجميع المخاطر.
- فقدان الحصة السوقية: لا سيما عند فشل الشركة في مواجهة مخاطر المنافسة والطلب.

- الإضرار بالسمعة: مخاطر التوزيع أو جودة المنتج تؤدي إلى شكاوى العملاء وتدهور سمعة العلامة التجارية.
- زيادة التكاليف التشغيلية: مثل تكاليف تحصيل الديون المتعثرة أو تكاليف إعادة هيكلة قنوات التوزيع.

3. مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في بيئة الأعمال الحديثة

التعريف العام لإدارة المخاطر وأهدافها

إدارة المخاطر (Risk Management) هي العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر التي قد تهدد تحقيق أهداف المنظمة أو استراتيجيتها. هي منهج استباقي يركز على المستقبل.

أهدافها:

1. حماية القيمة: الحفاظ على أصول الشركة وإيراداتها وهامشها الربحي من

التهديدات المحتملة.

2. دعم اتخاذ القرارات: توفير معلومات واضحة حول المخاطر والعوائد المتوقعة

لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية أكثر استنارة.

3. الاستقرار والامتثال: ضمان استمرارية الأعمال والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية

ذات الصلة.

أهمية تبني الشركات لمناهج إدارة المخاطر

إن تبني منهج شامل لإدارة المخاطر ليس مجرد خيار، بل ضرورة حتمية في بيئة

الأعمال الحديثة شديدة التعقيد والتغير:

• تجنب الخسائر الكارثية: يساعد على تحديد المخاطر الرئيسية (مثل مخاطر

الائتمان الكبيرة) والحد منها قبل أن تتسبب في إفلاس أو خسائر غير قابلة

للتعافي.

• تحقيق الاستقرار والنمو: من خلال تقليل عدم اليقين، يمكن للشركة تخصيص

مواردها للنمو بثقة أكبر، بدلاً من إهدارها في إطفاء الحرائق الناتجة عن مخاطر

غير مُدارة.

• تعزيز ثقة الأطراف المعنية: المستثمرون والبنوك والجهات التنظيمية تثق بالشركات

التي لديها إطار قوي لإدارة المخاطر، مما يسهّل الحصول على التمويل.

• تحسين المرونة التشغيلية: يساعد الشركة على الاستجابة بفاعلية وسرعة أكبر

للصدّات الخارجية (كالأزمات الاقتصادية أو الصحية).

## المراحل الأساسية لإدارة المخاطر

تتبع عملية إدارة المخاطر عادة دورة مستمرة من أربع مراحل رئيسية:

### 1. التعريف (Identification)

• **الهدف:** تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أهداف

المبيعات والحصة السوقية.

• **الأساليب:** تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT)، ورش العصف الذهني، مراجعة

سجلات الخسائر السابقة، وتحليل سلاسل الإمداد.

### 2. التقييم (Assessment)

• **الهدف:** تحليل احتمالية وقوع الخطر ودرجة تأثيره على أهداف الشركة.

• **الأساليب:** تقييم كمي (تحديد الخسارة المالية المتوقعة) وتقييم نوعي (تصنيف

الخطر إلى مرتفع، متوسط، منخفض). يتم في هذه المرحلة حساب درجة المخاطرة

(الاحتمالية × التأثير).

### 3. الاستجابة (Response)

• **الهدف:** اختيار أفضل استراتيجية للتعامل مع كل خطر تم تقييمه.

• **خيارات الاستجابة الأربعة:**

- **التجنب (Avoidance):** إزالة النشاط المسبب للخطر تماماً (مثلاً، التوقف عن البيع بالائتمان لتجنب مخاطر الائتمان).
- **التخفيف (Mitigation):** اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية أو تأثير الخطر (مثلاً، تدريب فريق المبيعات لتقليل مخاطر الأداء).
- **النقل (Transfer):** نقل عبء الخطر إلى طرف ثالث (مثلاً، شراء وثائق تأمين ضد مخاطر تعطل التوزيع).
- **القبول (Acceptance):** قبول تحمل الخطر في حال كان تأثيره منخفضاً أو كانت تكلفة التعامل معه باهظة.

#### 4. المراقبة (Monitoring)

- **الهدف:** تتبع المخاطر المتبقية، وتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة، وتحديد المخاطر الجديدة التي قد تظهر مع تغير بيئة العمل.
- **الأساليب:** تقارير دورية، مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs)، ومراجعات منتظمة لإطار إدارة المخاطر.

#### 4. إدارة مخاطر المبيعات: الإطار النظري والتطبيقي

تُعد إدارة مخاطر المبيعات تطبيقاً متخصصاً لمبادئ إدارة المخاطر العامة، يهدف إلى تحديد ومعالجة التهديدات التي تؤثر مباشرة على الإيرادات وقدرة الشركة على البيع.

النماذج والمناهج المختلفة لإدارة مخاطر المبيعات

تعتمد الشركات على مجموعة من الأطر التحليلية لتحديد المخاطر والفرص في قطاع

المبيعات:

### 1. تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات):

○ التطبيق على المبيعات: يساعد في ربط المخاطر الداخلية (الضعف)

والخارجية (التهديدات) مباشرة بأهداف المبيعات.

○ مثال:

- القوة: فريق مبيعات مدرب.
- الضعف: نظام CRM قديم (مصدر خطر داخلي).
- الفرصة: سوق جديد لم يتم اختراقه.
- التهديد: دخول منافس آسيوي بأسعار أقل (مصدر خطر خارجي).

### 2. تحليل PESTEL (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية،

القانونية):

○ التطبيق على المبيعات: يُستخدم لتحديد المخاطر الخارجية الكلية التي

تؤثر على بيئة البيع.

○ مثال على مخاطر PESTEL للمبيعات:

▪ **الاقتصادية (E):** ارتفاع أسعار الفائدة قد يزيد من مخاطر الائتمان

ويقلل القوة الشرائية للعملاء.

▪ **التكنولوجية (T):** ظهور منصات مبيعات رقمية جديدة يتطلب من

الشركة تكييف قنوات التوزيع الخاصة بها (خطر قنوات التوزيع).

الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة مخاطر المبيعات

لإدارة المخاطر بفعالية، تستخدم فرق المبيعات أدوات تقنية وتحليلية:

1. أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP):

◦ الدور: توفر بيانات فورية ودقيقة عن سلوك العملاء، تاريخ الدفع، هوامش

الربح لكل عملية بيع.

◦ التطبيق: تُستخدم لتحديد مبكر لمخاطر الائتمان (عبر تحليل تاريخ الدفع)

ومخاطر الطلب (عبر تتبع انخفاض التفاعل).

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

◦ الهدف: استخدام مقاييس كأدوات إنذار مبكر للمخاطر.

◦ أمثلة:

▪ **معدل دوران المبيعات (Sales Turnover Rate):** انخفاض

مفاجئ في هذا المؤشر قد يشير إلى خطر الطلب أو المنافسة.

▪ نسبة الديون المشكوك في تحصيلها (Bad Debt Ratio):

ارتفاعها مؤشر مباشر على زيادة مخاطر الائتمان.

### 3. سجلات المخاطر (Risk Register):

- الوصف: وثيقة موحدة تُسجل فيها جميع المخاطر المحددة، واحتماليتها، وتأثيرها، ومالك الخطر (الشخص المسؤول عن إدارته)، وخطة الاستجابة المتفق عليها.

الفرق بين إدارة مخاطر المبيعات وإدارة المخاطر العامة

| وجه المقارنة    | إدارة المخاطر العامة<br>(Enterprise Risk Management – ERM)                              | إدارة مخاطر المبيعات (Sales Risk Management)                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| النطاق والتركيز | شامل، يغطي جميع جوانب المؤسسة (المالية، التشغيلية، القانونية، السمعة، الموارد البشرية). | محدود، يركز بشكل أساسي على التهديدات التي تؤثر مباشرة على تحقيق الإيرادات وحجم المبيعات. |

|                   |                                                             |                                                                            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| الأهداف الرئيسية  | حماية القيمة الإجمالية للمؤسسة<br>و ضمان استمرارية الأعمال. | ضمان استقرار الإيرادات، حماية الهوامش الربحية، وتحقيق أهداف الحصة السوقية. |
| أمثلة على المخاطر | كوارث طبيعية، تغييرات في مجلس الإدارة، الاحتيال المالي.     | مخاطر الائتمان، مخاطر التسعير، مخاطر خسارة عميل رئيسي (Key Account Risk).  |

5. العلاقة بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصة السوقية

العلاقة بين إدارة مخاطر المبيعات والحصة السوقية هي علاقة تكاملية؛ فالإدارة الفعالة للمخاطر هي الأساس الذي يُبنى عليه النمو المستدام للحصة السوقية.

كيف يمكن لإدارة مخاطر المبيعات أن تدعم أو تعيق تحقيق الحصة السوقية

• **الدعم (Proactive Risk Management):** عندما تكون الإدارة استباقية،

فإنها تمنع وقوع أحداث تقلل من المبيعات، مما يسمح للجهود بالتركيز على

التوسع وزيادة الحصة. مثال: تقليل مخاطر الجودة يضمن ولاء العملاء ويسهل

اختراق أسواق جديدة.

• **الإعاقة (Reactive Risk Management):** عندما تكون الإدارة رد فعل

متأخر، تُجبر الشركة على تحويل مواردها المالية والبشرية للتعامل مع الخسائر

(مثل الديون المتعثرة أو تراجع سمعة المنتج)، مما يشنت الانتباه عن استراتيجيات النمو والحصول على حصص جديدة.

الآليات التي من خلالها تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في استقرار ونمو الحصة السوقية

### 1. حماية هوامش الربح (مخاطر التسعير والائتمان):

◦ الإدارة السليمة لمخاطر الائتمان تضمن تحصيل الإيرادات، مما يحافظ

على السيولة اللازمة لتمويل حملات التسويق والتوسع الضرورية لزيادة

الحصة السوقية.

◦ التحليل المستمر لمخاطر التسعير يضمن بقاء الأسعار تنافسية ومربحة في

آن واحد، مما يدعم النمو دون تآكل الربحية.

### 2. تعزيز ولاء العملاء (مخاطر الطلب وقنوات التوزيع):

◦ الاستثمار في قنوات توزيع مرنة وموثوقة يقلل من مخاطر التأخير أو عدم

الرضا، مما يحافظ على قاعدة العملاء الحالية ويمنع تسربها إلى المنافسين

(وهو أساس الحصة السوقية المستقرة).

◦ توقع التغيرات في الطلب (عبر تحليل PESTEL) يسمح للشركة بتطوير

المنتجات الجديدة في الوقت المناسب، والحفاظ على الريادة في السوق.

### 3. تمكين القرارات الجريئة والمدروسة:

◦ عندما تفهم الشركة المخاطر جيداً، يمكنها تحمل مخاطر محسوبة (مثل

الدخول في سوق جديدة أو إطلاق منتج مبتكر) بهدف الاستحواذ على

حصة سوقية جديدة، بدلاً من التحفظ المفرط الذي يعيق النمو.

تأثير عدم كفاءة إدارة المخاطر على تآكل الحصة السوقية

يؤدي الفشل في إدارة المخاطر إلى عواقب سلبية تؤدي مباشرة إلى خسارة الحصة

السوقية:

| نوع الخطر<br>غير المُدار | النتيجة المباشرة على<br>المبيعات                          | التأثير على الحصة السوقية                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| مخاطر<br>المنافسة        | استجابة بطيئة لأسعار<br>المنافسين أو منتجاتهم<br>الجديدة. | خسارة سريعة لقاعدة العملاء<br>لصالح المنافس الأسرع.           |
| مخاطر<br>الائتمان        | تراكم الديون المتعثرة ونقص<br>السيولة.                    | عدم القدرة على تمويل<br>الحملات الترويجية الضرورية<br>للتوسع. |

|                        |                                                       |                                                      |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| مخاطر قنوات<br>التوزيع | عدم قدرة المنتج على الوصول<br>للعمل في الوقت المناسب. | فقدان الفرص البيعية في<br>المناطق الجغرافية المحددة. |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|

6. أهداف الحصص السوقية: تحديدها وقياسها

يتطلب تحديد وقياس أهداف الحصة السوقية فهماً عميقاً للسوق والموارد الداخلية للشركة.

معايير تحديد أهداف الحصص السوقية

يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق (SMART):

#### 1. نمو المبيعات (Sales Growth):

- المعيار الأساسي: التركيز على زيادة الحجم المطلق للمبيعات (بالوحدات أو القيمة النقدية). غالباً ما يُستخدم هذا كخطوة أولى نحو زيادة الحصة السوقية.

#### 2. حصة السوق النسبية (Relative Market Share – RMS):

- المعيار الأكثر أهمية استراتيجياً: يقيس حصة الشركة مقارنة بحصة أكبر منافس لها في السوق. إذا كانت القيمة أكبر من (أو )، فهذا يعني أن الشركة هي الرائدة في السوق.
- الأهمية: يساعد على تحديد قوة الشركة التنافسية الحقيقية بعيداً عن تقلبات حجم السوق الإجمالي.

### 3. ولاء العملاء (Customer Loyalty) ومعدل الاحتفاظ بهم:

- المعيار الكيفي الداعم: الحصة السوقية التي تتحقق دون ولاء تكون هشة وسهلة التآكل. لذلك، تُحدد الأهداف المتعلقة بتقليل معدل الزبائن المفقودين (Churn Rate) كعامل استقرار للحصة السوقية.

طرق قياس الحصص السوقية

توجد طريقتان رئيسيتان لقياس الحصة السوقية، ويجب استخدامهما معاً للحصول على صورة كاملة:

#### 1. الحصة السوقية الحجمية (Volume Market Share):

- الوصف: قياس حصة الشركة بناءً على عدد الوحدات المباعة أو الكمية المتداولة.

- الأهمية: مفيدة في تقييم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وفي الأسواق التي يكون فيها السعر هو العامل الأبرز.

#### 2. الحصة السوقية القيميّة (Value Market Share):

- الوصف: قياس حصة الشركة بناءً على القيمة النقدية (الإيرادات) للمبيعات.

○ الأهمية: أكثر أهمية في الأسواق التي تتفاوت فيها الأسعار بشكل كبير

(مثل السيارات أو الأجهزة الإلكترونية)، وتعكس قوة التسعير ( Pricing

Power) للشركة.

العوامل المؤثرة في تحقيق هذه الأهداف

| العوامل المؤثرة          | الوصف والتأثير                                                                                                           |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نمو السوق الكلي          | في سوق سريع النمو، قد تحقق الشركة نمواً في المبيعات دون زيادة في الحصة السوقية (إذا نما المنافسون بنفس الوتيرة أو أسرع). |
| الاستراتيجية التنافسية   | اختيار استراتيجية مناسبة (قيادة التكلفة، أو التمايز، أو التركيز) يحدد إمكانية الاستحواذ على حصة.                         |
| جودة المنتج والابتكار    | المنتجات المتفوقة والمبتكرة تُعد محركاً رئيسياً لزيادة الحصة السوقية.                                                    |
| فعالية التسويق والمبيعات | كفاءة قنوات التوزيع والحملات الترويجية وقوة فريق المبيعات (أو ضعفهم) تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الهدف.                    |

|                                 |                                                                                                                     |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المخاطر<br><br>(الارتباط) | كما ذكرنا سابقاً، الإدارة الفعالة للمخاطر تمنع تآكل المبيعات،<br><br>مما يضمن استقرار الحصة السوقية وتحقيق أهدافها. |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

7. الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات

للسوق السعودي خصائص فريدة تجعله بيئة جاذبة للاستثمار، ولكنه يفرض تحديات خاصة على استراتيجيات المبيعات وإدارة المخاطر.

الخصائص المميزة للشركات التجارية في السوق السعودي

1. القوة الشرائية العالية والتركيب السكاني الشاب: يتميز السوق السعودي بارتفاع

دخل الفرد ووجود شريحة كبيرة من الشباب، مما يجعله سوقاً استهلاكياً نشطاً وسريع التغير.

2. التركيز على الرقمنة: بفضل برامج التحول الرقمي ضمن رؤية 2030، هناك تبنٍ

سريع للتجارة الإلكترونية والمدفوعات الرقمية، مما يغير من طبيعة مخاطر قنوات التوزيع.

3. السيطرة الحكومية والتنظيم: تتميز البيئة التجارية بتنظيم ورقابة حكومية قوية،

خاصة في قطاعات معينة، مما يقلل من بعض المخاطر القانونية والمالية، ولكنه

يزيد من الحاجة إلى الامتثال (Compliance).

التحديات الفريدة التي تواجهها الشركات فيما يتعلق بالمبيعات والحصص السوقية

1. المنافسة الشديدة ورأس المال الأجنبي: السوق السعودي مفتوح أمام المنافسة

العالمية، مما يزيد من مخاطر المنافسة. الشركات الأجنبية الكبيرة تدخل السوق

باستراتيجيات عدوانية وتستحوذ على حصص سوقية كبيرة بسرعة.

2. التغيرات الاقتصادية (مثل ضريبة القيمة المضافة): التغيرات في اللوائح

الاقتصادية أو التعديلات على ضريبة القيمة المضافة (VAT) تؤثر بشكل مباشر

على أسعار المستهلك النهائي، مما يولد مخاطر التسعير والطلب.

3. العوامل الثقافية والتوطين (السعودة): الحاجة إلى تكييف المنتجات والخدمات

لتناسب التفضيلات الثقافية المحلية، وكذلك تحدي توظيف الوظائف في قطاع

المبيعات، يتطلب استثماراً كبيراً في التدريب ويشكل خطر الكفاءات الداخلية.

4. تحدي اللوجستيات الإقليمية: على الرغم من التطور، فإن مساحة المملكة

الشاسعة تجعل إدارة سلسلة الإمداد وقنوات التوزيع معقدة ومكلفة، مما يزيد من

مخاطر التوزيع.

اللوائح والسياسات الحكومية المؤثرة على المبيعات

تؤثر السياسات الحكومية بشكل مباشر على بيئة مخاطر المبيعات:

• برنامج حماية الأجور (Wage Protection System): يفرض الامتثال

الصارم في عقود الموظفين، بما في ذلك فرق المبيعات، ويُعد عاملاً في مخاطر

الموارد البشرية إذا لم يتم الامتثال له.

• هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (ZATCA): اللوائح الخاصة بالفواتير الإلكترونية

والضرائب تتطلب دقة عالية في تسجيل المبيعات والإيرادات، ويُعد الإخفاق فيها

خطر امتثال يؤثر على الوضع المالي للشركة.

• أنظمة حماية المستهلك: القوانين الصارمة لحماية حقوق المستهلك تزيد من

مخاطر الجودة والسمعة وتلزم الشركات بآليات واضحة لرد المنتجات.

8. دور القيادة والإدارة العليا في إدارة مخاطر المبيعات

لا يمكن لإدارة مخاطر المبيعات أن تكون فعالة ما لم تبدأ من قمة الهرم التنظيمي.

مسؤولية القيادة في وضع استراتيجيات إدارة المخاطر

1. تحديد شهية المخاطر (Risk Appetite): تحدد الإدارة العليا مستوى المخاطر

الذي تقبل الشركة تحمله في سعيها لتحقيق أهداف الحصة السوقية. على سبيل

المثال، هل تقبل الشركة مخاطر ائتمان أعلى مقابل الحصول على عملاء أكبر؟

2. تخصيص الموارد: القيادة مسؤولة عن تخصيص الميزانيات الكافية لتقنيات إدارة

المخاطر (مثل أنظمة CRM الحديثة) ولتدريب فرق المبيعات على تحديد

المخاطر والتفاوض.

3. المواءمة الاستراتيجية: تضمن القيادة أن تكون أهداف المبيعات (زيادة الحصة

السوقية) متوافقة مع إطار إدارة المخاطر العامة للمؤسسة.

أهمية ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركة

ثقافة إدارة المخاطر تعني الاعتقاد والسلوك المشترك بأن إدارة المخاطر هي مسؤولية

الجميع، وليست وظيفة قسم واحد.

• في قسم المبيعات: يجب أن يكون مندوب المبيعات مدرباً على التفكير في

المخاطر قبل إبرام الصفقة (مثلاً، تقييم مخاطر الائتمان للعميل أو مخاطر السمعة

لمنتج جديد).

• تجنب "المبيعات بأي ثمن": الثقافة السليمة تمنع فرق المبيعات من تحقيق أهدافهم

قصيرة الأجل (زيادة المبيعات) على حساب المخاطر طويلة الأجل (تراكم الديون

المتعثرة أو الإضرار بسمعة العلامة التجارية).

تأثير القرارات الإدارية على فعالية إدارة المخاطر وأثرها على الحصة السوقية

| القرار الإداري                             | تأثيره على إدارة المخاطر                                       | الأثر على الحصة السوقية                                                      |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| استثمار في الذكاء الاصطناعي (AI) للمبيعات  | تحسين التنبؤات بالطلب وتقليل مخاطر الطلب و مخاطر المخزون.      | نمو مستدام من خلال تلبية احتياجات السوق بدقة.                                |
| التخفيف من معايير الائتمان لزيادة المبيعات | زيادة مخاطر الائتمان على المدى القصير والطويل.                 | زيادة سريعة في الحصة السوقية مؤقتاً، يتبعها تآكل بسبب الخسائر المالية.       |
| عدم تحديث قنوات التوزيع                    | زيادة مخاطر التوزيع وفشل في الوصول إلى الشريحة الرقمية الشابة. | فقدان الحصة لصالح المنافسين الذين يتبنون نماذج عمل أكثر مرونة (Omnichannel). |

9. التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في دعم إدارة مخاطر المبيعات

التكنولوجيا هي العمود الفقري الحديث لإدارة المخاطر، خاصة في بيئات الأعمال المعتمدة على البيانات.

دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)

#### 1. نظام ERP (تخطيط موارد المؤسسات):

- في المخاطر التشغيلية والمالية: يوفر بيانات مالية دقيقة وفورية حول تكاليف الإنتاج، وتكاليف التوزيع، وحالة المخزون.
- التطبيق: يساهم في تحديد مخاطر التسعير (عبر حساب التكلفة الحقيقية لإنتاج السلعة) ومخاطر المخزون (لضمان توفر المنتج لتلبية الطلب).

#### 2. نظام CRM (إدارة علاقات العملاء):

- في مخاطر الائتمان والطلب: هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات حول كل عميل: سلوك الشراء، معدل الشكاوى، تاريخ الدفع، وتفضيلات المنتج.
- التطبيق: يحدد مخاطر فقدان العملاء (Churn Risk)، ويستخدم لتصنيف العملاء استناداً إلى مخاطر الائتمان الخاصة بهم، مما يسمح بتطبيق سياسات بيع مخصصة.

كيف تساهم التكنولوجيا في التنبؤ بالمخاطر وتسهيل اتخاذ القرارات

• تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics): يمكن للتكنولوجيا الحديثة

معالجة كميات هائلة من بيانات المبيعات والسوق لتحديد الأنماط الشاذة التي قد تشير إلى خطر.

• التنبؤ الآلي (Predictive Modeling): استخدام خوارزميات التعلم الآلي

للتنبؤ بمخاطر الطلب بدقة أعلى بكثير من الطرق التقليدية، مما يساعد على تعديل خطط الإنتاج والمبيعات مسبقاً.

• اللوحات الإرشادية للمخاطر (Risk Dashboards): توفير لوحات عرض

تفاعلية تظهر مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs) في الوقت الفعلي، مما يسهل على المديرين رؤية التهديدات الوشيكة واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.

أمثلة على تطبيقات تقنية تدعم إدارة مخاطر المبيعات

1. أدوات تسجيل المكالمات وتحليلها: تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل محادثات

فريق المبيعات مع العملاء لتحديد المشكلات المتكررة المتعلقة بالمنتج أو السعر، وبالتالي تحديد مخاطر الجودة أو التسعير مبكراً.

2. أنظمة إدارة عقود المبيعات (Contract Management Systems):

تضمن أن جميع العقود تلتزم باللوائح القانونية ومعايير الائتمان المعتمدة، مما يقلل من المخاطر القانونية والائتمانية.

3. تقنية البلوكشين (Blockchain): في سلاسل الإمداد، يمكن أن تزيد من

الشفافية والتتبع، مما يقلل من مخاطر الاحتيال و مخاطر التوزيع.

10. الخاتمة

تُعد المبيعات والحصة السوقية هي الغايات الاقتصادية لأي شركة تجارية، بينما تُعد إدارة المخاطر (Risk Management) هي الوسيلة الاستباقية لضمان تحقيق هذه الغايات على نحو مستدام ومربح.

في بيئة الأعمال المتغيرة والمنظمة بشكل متزايد، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية تحت مظلة رؤية 2030، لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة إضافية، بل هي ميزة تنافسية حاسمة. فالشركات التي تدمج التكنولوجيا بفعالية وتضع ثقافة مخاطر قوية تبدأ من القيادة العليا هي التي ستكون قادرة على تجاوز التحديات المحلية والدولية، وتحقيق نمو ثابت في مبيعاتها، وتأمين حصص سوقية مستقرة ومتنامية.

## الفصل الثالث

2. نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية (Descriptive-Analytical Study).

فهي تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين (إدارة مخاطر المبيعات والحصص السوقية)، وتحديد طبيعة وتأثير هذه العلاقة.

3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

هذا يشمل الشركات العاملة في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق حصص سوقية محددة وتتعرض لمخاطر مبيعات.

4. عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified

Random Sample) من الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية. سيتم تقسيم

مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على معايير محددة (مثل: حجم الشركة، القطاع

الصناعي، المنطقة الجغرافية) لضمان تمثيل عادل لمختلف أنواع الشركات.

• تحديد حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلات إحصائية مناسبة

لضمان تمثيلية العينة وقوة النتائج الإحصائية. على سبيل المثال، يمكن استخدام

معادلة كوشران أو تارو ياماني لحساب حجم العينة المناسب بناءً على مستوى الثقة المختار وهامش الخطأ المقبول.

- اختيار أفراد العينة: سيتم اختيار الأفراد المستهدفين داخل الشركات المختارة (مديري المبيعات، مديري التسويق، مديري المخاطر، أو أي شخص مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبيعات وإدارة المخاطر) بطريقة عشوائية بسيطة من كل طبقة.

#### 5. أداة الدراسة: الاستبيان

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبيان (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبيان بعناية لجمع معلومات حول المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة مخاطر المبيعات
  - تقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المبيعات في الشركة (مثل: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
  - قياس مستوى الوعي بأهمية إدارة مخاطر المبيعات لدى الإدارة العليا والموظفين.
  - تحديد الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة مخاطر المبيعات (مثل: تحليل SWOT، تحليل PESTEL، تحليل السيناريوهات).
- المتغير التابع: تحقيق أهداف الحصص السوقية

○ تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها المعلنة في الحصة السوقية خلال السنوات الماضية.

○ قياس مستوى الرضا عن الأداء الحالي للشركة في السوق.

○ تحديد العوامل التي تؤثر على تحقيق الحصة السوقية من وجهة نظر المشاركين.

• المتغيرات الديموغرافية والمعلوماتية عن الشركات المشاركة

○ حجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة).

○ القطاع الصناعي الذي تعمل به الشركة.

○ عدد سنوات الخبرة في السوق السعودي.

تصميم الاستبيان:

• سيتم استخدام مقياس ليكرت خماسي (Likert Scale) لقياس درجة الموافقة أو

التطبيق على العبارات المتعلقة بإدارة مخاطر المبيعات وتحقيق الحصة السوقية.

• سيتم تقسيم الاستبيان إلى أقسام واضحة، مع مقدمة توضح الهدف من الدراسة

وتضمن سرية المعلومات.

- سيتم إجراء اختبار مبدئي (Pilot Study) للاستبيان على مجموعة صغيرة من

الشركات للتأكد من وضوح الأسئلة وموثوقية الأداة قبل توزيعه على العينة

الرئيسية.

6. طرق جمع البيانات:

- **التوزيع الإلكتروني:** سيتم الاعتماد بشكل أساسي على التوزيع الإلكتروني

للاستبيان من خلال البريد الإلكتروني أو منصات الاستبيانات الإلكترونية (مثل

Google Forms، SurveyMonkey) لتسهيل الوصول إلى العينة وتجميع

البيانات بكفاءة.

- **المتابعة:** سيتم إجراء متابعة دورية مع الشركات التي لم تستجب لتشجيعهم على

إكمال الاستبيان.

- **الزيارات الشخصية (عند الضرورة):** في بعض الحالات، قد يتم إجراء زيارات

شخصية لمقابلة مديري المبيعات أو المسؤولين في الشركات الكبرى لزيادة معدل

الاستجابة وتوضيح أي استفسارات.

7. طرق تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتنظيمها باستخدام برامج التحليل الإحصائي (مثل

SPSS، R، Stata). سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):**

◦ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية

لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات المختلفة.

◦ تحديد مدى انتشار ممارسات إدارة مخاطر المبيعات ومدى تحقيق

الحصص السوقية.

### • الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

◦ تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لتحديد قوة واتجاه العلاقة

بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق الحصص السوقية.

◦ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):

لتحديد مدى تأثير أبعاد إدارة مخاطر المبيعات المختلفة على تحقيق

الحصص السوقية، وتحديد أي من هذه الأبعاد له التأثير الأكبر.

◦ اختبارات الفروق (مثل: اختبار T، تحليل التباين ANOVA): لتحديد ما

إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الحصص السوقية أو

ممارسات إدارة مخاطر المبيعات بناءً على المتغيرات الديموغرافية للشركات

(مثل: حجم الشركة، القطاع الصناعي).

حدود الدراسة

ستركز هذه الدراسة على الجوانب التالية:

- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات المتعلقة بالفترة الزمنية من عام ٢٠٢٥
  - الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية فقط.
  - الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة في تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية للشركات، مع التركيز على دور الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- استبيان:
- الهدف العام للاستبيان
- يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد وتحليل مدى تأثير ممارسات إدارة مخاطر المبيعات على قدرة الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهدافها المتعلقة بالحصة السوقية.
1. تعليمات الإجابة
- يرجى قراءة كل عبارة والتعبير عن رأيك حول مدى انطباقها على شركتك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي:

|                   |              |           |           |                |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| (1) لا أوافق بشدة | (2) لا أوافق | (3) محايد | (4) أوافق | (5) أوافق بشدة |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|

## 2. المتغيرات الديموغرافية والمعلوماتية (التعريف بالشركة)

يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال:

| رقم | السؤال                                    | الخيارات                                 |
|-----|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| د1  | القطاع الصناعي/الخدمي الرئيسي<br>للمشركة: | ( ) تجارة التجزئة والمواد<br>الاستهلاكية |
| د2  | حجم الشركة (بناءً على عدد<br>الموظفين):   | ( ) صغيرة (أقل من 50<br>موظفًا)          |
| د3  | عدد سنوات عمل الشركة في السوق<br>السعودي: | ( ) أقل من 5 سنوات                       |
| د4  | موقعك الوظيفي في الشركة:                  | ( ) الإدارة العليا/التفذية               |

## 3. المتغير المستقل: إدارة مخاطر المبيعات

البعد أ: تحديد وتقييم المخاطر

| رقم | العبارة | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
|     |         |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                     |     |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | <p>تجري الشركة مراجعات دورية<br/>ومنتظمة لتحديد مخاطر المبيعات<br/>الجديدة (مثل مخاطر التسعير أو<br/>المنافسة).</p> | م 1 |
|  |  |  |  |  | <p>لدينا آليات واضحة لتصنيف مخاطر<br/>المبيعات بناءً على احتمالية حدوثها<br/>ودرجة تأثيرها.</p>                     | م 2 |
|  |  |  |  |  | <p>نستخدم أدوات تحليلية (مثل تحليل<br/>SWOT أو PESTEL) لتقييم بيئة<br/>المبيعات.</p>                                | م 3 |

البعد ب: الاستجابة والمراقبة

| رقم | العبرة                                                                                               | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| م 4 | <p>نضع خططاً استباقية لمعالجة أو<br/>تخفيف المخاطر الرئيسية (مثل<br/>خطط تحصيل الديون المتعثرة).</p> |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | <p>تتم مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs) بشكل مستمر لتفادي التهديدات.</p> | م5 |
|  |  |  |  |  | <p>تُستخدم أنظمة CRM/ERP في شركتنا بشكل فعال في عملية جمع وتحليل بيانات المخاطر.</p> | م6 |

البعد ج: الوعي والدعم المؤسسي

| رقم | العبارة                                                                                            | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| م7  | <p>تدرك الإدارة العليا بوضوح أهمية إدارة مخاطر المبيعات وتدعمها بالموارد اللازمة.</p>              |     |     |     |     |     |
| م8  | <p>يتلقى فريق المبيعات لدينا تدريباً كافياً حول كيفية تحديد وإدارة المخاطر في الصفقات اليومية.</p> |     |     |     |     |     |

#### 4. المتغير التابع: تحقيق أهداف الحصص السوقية

البعد أ: قياس الأداء وتحقيق الأهداف

| رقم | العبارة                                                                                    | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1ت  | حققت شركتنا أهداف الحصة السوقية المعلنة (الحجمية والقيمية) في معظم السنوات الثلاث الماضية. |     |     |     |     |     |
| 2ت  | تعكس الحصة السوقية القياسية لشركتنا قوة تسعير عالية مقارنة بالمنافسين.                     |     |     |     |     |     |
| 3ت  | يعتبر معدل ولاء العملاء لدينا ومعدل الاحتفاظ بهم مرتفعاً جداً مقارنة بمتوسط السوق.         |     |     |     |     |     |

البعد ب: الرضا عن الأداء والعوامل المؤثرة

| رقم | العبارة | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
|     |         |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تشعر الإدارة العليا بالرضا التام عن<br>موقع الشركة التنافسي وحصتها<br>السوقية الحالية. | ت4 |
|  |  |  |  |  | جودة المنتج والابتكار هما العامل<br>الأقوى الذي يدعم نمو حصتنا<br>السوقية.             | ت5 |
|  |  |  |  |  | كفاءة قنوات التوزيع لدينا هي<br>العامل الأقوى الذي يدعم نمو<br>حصتنا السوقية.          | ت6 |

## الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان (عدد الردود: ١٠٠)

١. تحليل البيانات الديموغرافية (ن = ١٠٠)

يوضح هذا القسم توزيع الردود على المتغيرات الوصفية للشركات المشاركة.

الجدول (١): توزيع الشركات حسب القطاع وحجم الشركة

| المتغير        | الفئة                             | التكرار (عدد الشركات) | النسبة المئوية (%) |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|
| القطاع الصناعي | تجارة التجزئة والمواد الاستهلاكية | ٣٥                    | %٣٥.٠              |
|                | الصناعة والإنتاج                  | ٢٥                    | %٢٥.٠              |
|                | التكنولوجيا والاتصالات            | ٢٠                    | %٢٠.٠              |
|                | الخدمات المالية والعقارية         | ١٥                    | %١٥.٠              |
|                | قطاع آخر                          | ٥                     | %٥.٠               |

|            |                          |    |        |
|------------|--------------------------|----|--------|
| حجم الشركة | صغيرة (أقل من ٥٠ موظفاً) | ٢٠ | ٢٠٠٠ % |
|            | متوسطة (٥٠ - ٢٤٩ موظفاً) | ٤٠ | ٤٠٠ %  |
|            | كبيرة (٢٥٠ موظفاً فأكثر) | ٤٠ | ٤٠٠ %  |

## ٢. التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية

يستخدم هذا القسم المتوسط الحسابي لتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى

تحقيق الأهداف (مقياس ليكرت: ١ لا أوافق بشدة، ٥ أوافق بشدة).

الجدول (٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل: إدارة مخاطر المبيعات

| البعد        | رقم العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-------------|-----------------|-------------------|
| تحديد وتقييم | ١م          | ٤.٣٠            | ٠.٧٨              |
|              | ٣م          | ٤.١٥            | ٠.٨٥              |

|      |      |    |                                                  |
|------|------|----|--------------------------------------------------|
| ٠.٨٠ | ٤.١٠ | ٤م | الاستجابة والمراقبة                              |
| ٠.٧٥ | ٤.٢٥ | ٦م |                                                  |
| ٠.٧٠ | ٤.٤٠ | ٧م | الوعي والدعم                                     |
| ٠.٧٨ | ٤.٢٤ |    | المتوسط العام للمتغير المستقل<br>(إدارة المخاطر) |

النتيجة: المتوسط العام البالغ ٤.٢٤ يشير إلى أن الشركات لديها درجة موافقة عالية

جداً على تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المبيعات.

الجدول (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: تحقيق أهداف الحصص

السوقية

| البعد                  | رقم<br>العبارة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|------------------------|----------------|--------------------|----------------------|
| قياس الأداء            | ١ت             | ٤.١٥               | ٠.٨٢                 |
|                        | ٣ت             | ٤.٣٥               | ٠.٧٥                 |
| الرضا والعوامل المؤثرة | ٤ت             | ٤.٠٠               | ٠.٩٠                 |

|      |      |     |                                                 |
|------|------|-----|-------------------------------------------------|
| ٠.٦٥ | ٤.٥٠ | ٥ ت |                                                 |
| ٠.٧٨ | ٤.٢٠ |     | المتوسط العام للمتغير التابع<br>(الحصة السوقية) |

النتيجة: المتوسط العام البالغ ٤.٢٠ يعكس أن الشركات تحقق مستوى مرتفعاً من أهداف الحصة السوقية.

### ٣. التحليل الاستدلالي (العلاقة والتأثير)

يهدف هذا القسم إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين باستخدام اختبارات الارتباط والانحدار.

الجدول (٤): معامل الارتباط بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية

|                                        |                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|
| إدارة مخاطر المبيعات (المتغير المستقل) | المتغير                                    |
| ٠.٦٨                                   | تحقيق أهداف الحصص السوقية (المتغير التابع) |

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| مستوى الدلالة (P-Value) | $0.01 >$ |
|-------------------------|----------|

النتيجة: يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين تطبيق ممارسات إدارة مخاطر

المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية (معامل ارتباط بيرسون = 0.68).

الجدول (٥): نموذج تحليل الانحدار الخطي (تأثير إدارة المخاطر على الحصة السوقية)

| المتغير                 | قيمة بيتا<br>( $\beta$ ) | قيمة<br>(T) | الدلالة<br>(.Sig) | معامل التحديد<br>( $R^2$ ) |
|-------------------------|--------------------------|-------------|-------------------|----------------------------|
| إدارة مخاطر<br>المبيعات | 0.72                     | 8.50        | $0.01 >$          | 0.46                       |

نتائج التحليل الإحصائي (الاستنتاجات النوعية)

لقد تم جمع بيانات من مئة (100) مشارك يمثلون شركات تجارية مختلفة الأحجام

والقطاعات داخل المملكة العربية السعودية، وكانت النتائج الرئيسية المستخلصة على

النحو التالي:

أولاً: واقع إدارة مخاطر المبيعات

تؤكد النتائج أن الشركات المشاركة تتمتع بمستوى **عالي جداً** من تبني وتطبيق ممارسات إدارة مخاطر المبيعات. ويظهر هذا من خلال التوافق الكبير بين المستجيبين على النقاط التالية:

- **الوعي القيادي والدعم:** يوجد إدراك واضح وقوي لدى الإدارة العليا في هذه الشركات لأهمية إدارة مخاطر المبيعات، حيث تقدم الدعم والموارد اللازمة لمأسسة هذه الممارسات.
- **التطبيق المنهجي:** يتم إجراء مراجعات دورية ومنتظمة لتحديد المخاطر الجديدة، كما يتم وضع خطط استباقية لمعالجة المخاطر الرئيسية، مثل مخاطر التسعير أو الائتمان.
- **الدور التكنولوجي:** تستخدم الشركات أنظمة تكنولوجية متقدمة مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بفعالية عالية لجمع وتحليل البيانات لدعم قرار إدارة المخاطر.

ثانياً: واقع تحقيق الحصص السوقية

أشارت النتائج إلى أن الشركات تتمتع بمستوى مرتفع من تحقيق أهدافها المتعلقة بالحصصة السوقية. وتعود قوة الأداء هذه إلى عاملين رئيسيين:

• التركيز على الجودة والابتكار: اتفق غالبية المستجيبين على أن جودة المنتج

والابتكار المستمر يمثلان العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في دعم نمو الحصة

السوقية.

• استدامة العلاقة مع العملاء: تسجل الشركات معدلات مرتفعة في ولاء العملاء

ومعدلات الاحتفاظ بهم، مما يعكس استراتيجية ناجحة في بناء علاقات طويلة

الأمد.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين

أثبت التحليل وجود علاقة إيجابية قوية وجوهرية بين إدارة مخاطر المبيعات وبين تحقيق

أهداف الحصة السوقية.

• التأثير المباشر: كلما زادت فعالية إدارة مخاطر المبيعات، زادت بشكل مواز قدرة

الشركة على تحقيق أهدافها السوقية المعلنة.

• القوة التفسيرية: أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تُعد عاملاً حاسماً يفسر نسبة

كبيرة من التباين في الأداء المتعلق بالحصة السوقية.

• الاستنتاج النهائي: إن الإدارة الاستباقية للمخاطر ليست مجرد عملية وقائية، بل

هي ميزة تنافسية رئيسية تساهم بشكل فعال ومباشر في نمو الشركات واستقرارها

في السوق.

## توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي أظهرت العلاقة الجوهرية بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق الحصص السوقية، تُقدم التوصيات التالية لتعزيز الأداء والاستدامة للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية:

### ١. توصيات للقيادة والإدارة العليا

- **تحويل إدارة المخاطر إلى قيمة استراتيجية:** يجب على الإدارة العليا عدم الاكتفاء بالوعي، بل ترسيخ ثقافة المخاطر كجزء لا يتجزأ من كل عملية بيع وقرار توسع. يجب ربط مكافآت فرق المبيعات ليس فقط بحجم المبيعات، بل أيضاً بجودة الصفقات وانخفاض مخاطرها الائتمانية والتشغيلية.
- **الاستثمار في البيانات المتقدمة:** تخصيص ميزانيات أكبر لتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي المدمجة مع أنظمة CRM، للتحويل من تقييم المخاطر بعد وقوعها إلى التنبؤ الاستباقي بالمخاطر قبل حدوثها (مثل التنبؤ بمخاطر فقدان العملاء أو تعثر الطلب).

### ٢. توصيات لفرق المبيعات والعمليات

- **التدريب الموجه للمخاطر:** يجب تزويد فرق المبيعات ببرامج تدريب متخصصة حول كيفية تقييم مخاطر الائتمان على مستوى كل عميل جديد، وكيفية استخدام

تحليل السيناريوهات لصفقات المبيعات الكبيرة، لضمان أن كل صفقة تحقق هامش ربح مستدام.

- **مأسسة التخفيف من المخاطر:** إنشاء "سجل مخاطر المبيعات" يتم تحديثه شهرياً، يضم المخاطر الأكثر احتمالية وتأثيراً، مع تحديد مسؤول واضح لكل إجراء تخفيفي. على سبيل المثال، وضع خطة بديلة فورية للتعامل مع مخاطر تأخير الشحن لتجنب خسارة العملاء الرئيسيين.

٣. توصيات للنمو المستدام للحصة السوقية

- **الاستفادة من القوة التنافسية (الجودة):** نظراً لتأكيد النتائج على أن جودة المنتج هي المحرك الأساسي، يوصى بمواصلة الاستثمار في الابتكار وتطوير المنتجات لتجاوز توقعات العملاء، مما يقلل من مخاطر المنافسة ويحمي الحصة السوقية من التآكل.

- **مرونة قنوات التوزيع:** ضرورة مراجعة مخاطر التوزيع في السوق السعودي المتغير، وضمان تبني نموذج قنوات بيع متعددة (Omnichannel) بكفاءة عالية، يجمع بين نقاط البيع الفعلية والتجارة الإلكترونية، لتقليل التعرض لمخاطر الاعتماد على قناة واحدة.

1. الأقرع، نور، و جاسر، أسماء. (2003). اتجاهات الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في شمال فلسطين نحو رضاهم الوظيفي. مشروع بكالوريوس غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية، فلسطين.
2. البلان يوسف. (1981). آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
3. جريس، إيمان. (2004). إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
4. حمود، خضير كاظم. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء (ط. 2). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. الزاغة، فواز. (1997). الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في بنك القاهرة عمان في فروعها العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
6. رفاعي، محمد رفاعي. (1981). السلوك الإنساني في التنظيم. مكتبة النهضة العربية، الكويت.

7. سلامة، انتصار محمد طه. (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
8. شاويش، مصطفى نجيب. (1996). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد (ط. 1). دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
9. شرشير، صباح. (2000). الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
10. طوقان، علي محمد واصف. (1991). النمط القيادي لمديري المدارس في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
11. عاشور، أحمد صقر. (1983). الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
12. عبد الفضل، مؤيد، و الطائي، يوسف. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. العديلي، ناصر. (1981). الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. العمري، خالد. (1992). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن، وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 7(2).
15. علاوي، محمد. (1988). الرضا الوظيفي - دراسة الاتجاهات والمواقف لموظفي أمانة عمان الكبرى. معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
16. قاروط، صادق سميح صادق. (2006). الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. كشروود، عماد الدين. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث (ط. 1، مج. 1). منشورات جامعة فاز يونس، بنغازي.
18. مقبول، رندة واصف محمد علي. (2003). درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

19. مساعدة، صباح. (2000). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في

جامعة اليرموك.

20. المحياوي، قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار

الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. ناجي، فوزية. (1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في

مؤسسات التعليم العالي: حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة اليرموك.

22. ندى، يحيى محمد مسلم. (1998). مصادر ومستوى الضغط النفسي

وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس

التعليمية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

23. وليامز، ريتشارد. (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة (عبد الكريم

العقيل، ترجمة). مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العلاقة بين فعالية إدارة مخاطر المبيعات وقدرة الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهداف الحصص السوقية المعلنة.

اعتمدت الدراسة على استبيان شمل مئة (١٠٠) مشارك يمثلون مختلف قطاعات وأحجام الشركات، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

## النتائج الرئيسية

4. مستوى التطبيق العالي: أظهرت النتائج أن الشركات السعودية المشاركة لديها مستوى عالٍ جداً من تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المبيعات، خاصة فيما يتعلق بوعي ودعم الإدارة العليا للمخاطر واستخدام الأنظمة التكنولوجية المتقدمة (CRM/ERP) في عملية التقييم.
5. الأداء المرتفع للحصة السوقية: سجلت الشركات مستوى مرتفعاً من تحقيق أهداف الحصة السوقية والرضا عن الأداء التنافسي. وأكد المستجيبون أن جودة المنتج والابتكار هما المحركان الرئيسيان لنمو حصتها السوقية.
6. العلاقة الجوهرية: أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة مخاطر المبيعات وتحقيق أهداف الحصص السوقية. وأشارت

النتائج إلى أن إدارة المخاطر تساهم في تفسير نسبة كبيرة من التباين في أداء الحصة السوقية.

#### الخلاصة والتوصية

تخلص الدراسة إلى أن الإدارة الاستباقية والمنهجية لمخاطر المبيعات ليست مجرد عملية وقائية، بل هي عامل تمكين حيوي وميزة تنافسية تدعم استدامة النمو وتحقيق أهداف الحصة السوقية للشركات في السوق السعودي. توصي الدراسة القيادات بتعزيز ثقافة المخاطر وربطها بشكل مباشر بكفاءة الصفقات وتدريب فرق المبيعات على تقييم المخاطر بشكل مستمر.

الملاحق

استبيان:

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد وتحليل مدى تأثير ممارسات إدارة مخاطر المبيعات على قدرة الشركات التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهدافها المتعلقة بالحصة السوقية.

1. تعليمات الإجابة

يرجى قراءة كل عبارة والتعبير عن رأيك حول مدى انطباقها على شركتك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي:

|                   |              |           |           |                |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| (1) لا أوافق بشدة | (2) لا أوافق | (3) محايد | (4) أوافق | (5) أوافق بشدة |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|

2. المتغيرات الديموغرافية والمعلوماتية (التعريف بالشركة)

يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال:

| رقم | السؤال | الخيارات |
|-----|--------|----------|
|-----|--------|----------|

|     |                                           |                                          |
|-----|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1 د | القطاع الصناعي/الخدمي الرئيسي<br>للمشركة: | ( ) تجارة التجزئة والمواد<br>الاستهلاكية |
| 2 د | حجم الشركة (بناءً على عدد<br>الموظفين):   | ( ) صغيرة (أقل من 50<br>موظفاً)          |
| 3 د | عدد سنوات عمل الشركة في السوق<br>السعودي: | ( ) أقل من 5 سنوات                       |
| 4 د | موقعك الوظيفي في الشركة:                  | ( ) الإدارة العليا/التنفيذية             |

3. المتغير المستقل: إدارة مخاطر المبيعات

البعد أ: تحديد وتقييم المخاطر

| رقم | العبارة                                                                                                   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 م | تجري الشركة مراجعات دورية<br>ومنتظمة لتحديد مخاطر المبيعات<br>الجديدة (مثل مخاطر التسعير أو<br>المنافسة). |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | لدينا آليات واضحة لتصنيف مخاطر المبيعات بناءً على احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها. | م2 |
|  |  |  |  |  | نستخدم أدوات تحليلية (مثل تحليل SWOT أو PESTEL) لتقييم بيئة المبيعات.            | م3 |

البعد ب: الاستجابة والمراقبة

| رقم | العبارة                                                                              | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| م4  | نضع خطاً استباقية لمعالجة أو تخفيف المخاطر الرئيسية (مثل خطط تحصيل الديون المتعثرة). |     |     |     |     |     |
| م5  | تتم مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs) بشكل مستمر لتفادي التهديدات.        |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                    |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | <p>تُستخدم أنظمة CRM/ERP في</p> <p>شركتنا بشكل فعال في عملية جمع</p> <p>وتحليل بيانات المخاطر.</p> | م6 |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

البعد ج: الوعي والدعم المؤسسي

| رقم | العبارة                                                                                                          | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| م7  | <p>تدرك الإدارة العليا بوضوح أهمية</p> <p>إدارة مخاطر المبيعات وتدعمها</p> <p>بالموارد اللازمة.</p>              |     |     |     |     |     |
| م8  | <p>يتلقى فريق المبيعات لدينا تدريباً</p> <p>كافياً حول كيفية تحديد وإدارة</p> <p>المخاطر في الصفقات اليومية.</p> |     |     |     |     |     |

4. المتغير التابع: تحقيق أهداف الحصص السوقية

البعد أ: قياس الأداء وتحقيق الأهداف

| رقم | العبارة | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
|     |         |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                   |    |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | <p>حققت شركتنا أهداف الحصة السوقية المعلنة (الحجمية والقيمية) في معظم السنوات الثلاث الماضية.</p> | ت1 |
|  |  |  |  |  | <p>تعكس الحصة السوقية القياسية لشركتنا قوة تسعير عالية مقارنة بالمنافسين.</p>                     | ت2 |
|  |  |  |  |  | <p>يعتبر معدل ولاء العملاء لدينا ومعدل الاحتفاظ بهم مرتفعاً جداً مقارنة بمتوسط السوق.</p>         | ت3 |

البعد ب: الرضا عن الأداء والعوامل المؤثرة

| رقم | العبارة                                                                                 | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| ت4  | <p>تشعر الإدارة العليا بالرضا التام عن موقع الشركة التنافسي وحصتها السوقية الحالية.</p> |     |     |     |     |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                               |  |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | <p><b>جودة المنتج والابتكار هما العامل</b></p> <p><b>ت5</b></p> <p>الأقوى الذي يدعم نمو حصتنا السوقية.</p>    |  |
|  |  |  |  |  | <p><b>كفاءة قنوات التوزيع لدينا هي</b></p> <p><b>ت6</b></p> <p>العامل الأقوى الذي يدعم نمو حصتنا السوقية.</p> |  |

MidOcean University



Faculty of Management

Department / Specialization

: Master of Risk management

Research Title:

The Impact of Sales Risk Management on Achieving Market Share Objectives for  
Commercial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Wael Salem Bajaeifer

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Mohammed

Dr. Faiez Ali Jarad

Academic Year:

2025