

دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي
في الشركات العاملة بمدينة الرياض

إعداد الطالب/
أسامة رشيد المحميد

إشراف/
د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:
2024

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	- مقدمة البحث
3	أولاً: مشكلة البحث
4	ثانياً: أهمية البحث
4	ثالثاً: أهداف البحث
4	رابعاً: أسئلة البحث
5	خامساً: فرضيات البحث
6	سادساً: الدراسات السابقة:
	(الإطار النظري للبحث)
8	أولاً: مفاهيم أساسية للمخاطر – إدارة المخاطر
8	1. المخاطر
8	2. إدارة المخاطر
10	3. عمليات إدارة المخاطر
16	ثانياً: القرار التسويقي الإستراتيجي
13	1. كيفية صنع القرار التسويقي الإستراتيجي
14	2. خطوات عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية
	الجانب العملي (الإطار العملي للبحث)
18	<u>المنهجية وطرق البحث:</u>
18	أدوات الدراسة
19	حدود الدراسة
	الاستنتاجات والتوصيات
22	أولاً: الاستنتاجات
23	ثانياً: التوصيات
	- المصادر
24	أولاً: المصادر العربية
25	ثانياً: المصادر الأجنبية

إن الإنسان في حياته اليومية العامة والخاصة يتعرض لأخطار أن تحققت تسببت في خسائر نفسية أو مادية أو كلاهما معا والإنسان يتميز عن غيره من المخلوقات بمقدرته على التصرف واتخاذ القرار وبالرغم من هذه الهبة الربانية إلا أن هناك من العوامل الطبيعية التي قد تحد في بعض الأحيان من مقدرته وتجعله غير ذات موضوع ، ومن هنا نستطيع أن نقول ، أن الخطر يمثل ظاهرة شبه عامة ترتبط بحياة الإنسان اليومية وأنشطته التي يقوم بها خلال هذه الحياة .

والإنسان أيضاً قادر على اتخاذ القرار ، ولكن عليه بعد ذلك تحمل نتائج هذه القرارات ... نظراً لعدم معرفته لما سيحدث مستقبلاً فقد ينشأ لديه في كثير من الأحيان حالة معنوية تجعله يشك بقدر ما في صحة أية قرارات يريد اتخاذها ، بما يدفعه إلى التفكير أكثر من مرة حين اتخاذه هذه القرارات وقد يترتب على هذا في بعض الأحيان ضياع فرصة منه أو إحجامه عن المشاركة فيما هو معروض عليه سواء كان هذا المشروع استثماري أو غيره .

يتوقف مستقبل شركات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسليح بمدخل الحماية والامان أو إدارة المخاطر التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المخاطر بوصفها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة ، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز .

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي النجاحات في معالجة المخاطر .. فهي بوابة للولوج إلى النجاح الإستراتيجي .

وقد ارتبط مفهوم إدارة المخاطر بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بكثرة وتعدد المخاطر ويجب كما يعبر الاقتصاديون أن تستغل هذه الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات . واعتبار أن الإنسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر الأخطار ، فلا بد من الشركات عامة والقيادات الإدارية خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي حتى تتمكن الشركة من الحد من الأخطار .

ولأن القرار التسويقي الإستراتيجي يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به الشركة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم عائد ممكن خلال فترة

زمنية معينة ، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق الشركات في تحقيق أهدافها، وبالتالي إن الشركات ستكون أكثر نجاحاً في استثماراتها إذا تمكنت من اعتماد إدارة ناجحة للمخاطر .

أولاً: مشكلة البحث :

برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وقيمتها ، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المخاطر وحرصاً أفضل على كيفية استغلالها ، ويقل هذا الاهتمام والحرص في المجتمعات النامية بشكل عام ، فلا يزال الجدل قائماً" حول المفهوم الحقيقي لها وأن الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما شركات القطاع الخاص بشكل خاص ، إذ لا زالت هذه الشركات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملي بين إدارة المخاطر والقرار التسويقي الإستراتيجي . حيث تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة الشركات لأن الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بالشركة ، وإن إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ أسلوب الأمان والحماية في عملية اتخاذ القرار .

بالإضافة إلى أن إدارة المخاطر هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال وإن المشكلة الأساسية في المخاطر ليست في وجودها من عدمه لكن المشكلة أن الشركات لم تستفد من الحلول الناجحة للمخاطر المتوفرة في أذهان مديريها .

ثالثاً: أهمية البحث :

- أ- الأهمية العلمية : تنبع من فائدة البحث في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية كون إدارة المخاطر هي حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال في الدول النامية .
- ب- الأهمية العملية : يعد البحث على حد علمنا هو من أوائل الأبحاث التي تخضع لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وعملية اتخاذ القرار في شركات القطاع الخاص للقياس والتحليل

رابعاً: أهداف البحث :

- في ضوء مشكلة وقلّة الدراسات الميدانية في إدارة المخاطر واتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي فإن البحث يهدف إلى تحقيق الأمور الآتية :
- ١- محاول التوجه إلى البناء الحديث وهو اجتياز المخاطر .
 - ٢- توظيف الإلمام والمعرفة بإدارة المخاطر واتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي في بلورة أعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته .
 - ٣- الوقوف على مدى وجود علاقة جوهريّة طردية بين المخاطر وعملية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها الإدارات العليا .
 - ٤- تقييم إدارة المخاطر في شركات عينة البحث .
 - ٥- إمكانية تحليل مشكلة عدم معالجة المخاطر والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها .

خامساً أسئلة البحث :

وبناء على ما تقدم فإن الأسئلة التي تدور حولها مشكلة البحث هي :

- ١- ما أهمية استخدام إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي .
- ٢- ما مدى استخدام إدارة المخاطر في الشركات الصناعية .
- ٣- ما مدى إدراك مدراء الشركات الصناعية لأهمية استخدام المخاطر في عملية صنع القرار .
- ٤- هل يمكن إزالة الفجوة المتعلقة بإدارة المخاطر بين الدول المتقدمة والنامية وزيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح السوق .

سادساً : فرضيات البحث :

واعتماداً على متغيرات نموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

² الفرضية الرئيسية للبحث :

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وعملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي"

وتنبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين :

- الفرضية الفرعية الأولى :

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر المفاجئة وعملية اتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي"

- الفرضية الفرعية الثانية :

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر الكامنة وعملية اتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي".

سابعاً: الدراسات السابقة :

1.دراسة كوين 2013 "استخدام مقاييس المخاطرة مع التركيز على النماذج المستندة إلى

السيناريو في تقييم مخاطرة الموجودات"

هدفت الدراسة نظرياً وتطبيقياً على تحديد قدرة مداخل القياس في تقدير المخاطرة واثـر ذلك في ترتيب الموجودات وفقاً لمخاطرتها، وقد اعتمدت الدراسة على المشاهدات الفعلية للعوائد الأسبوعية لتسعة موجودات هي مؤشرين للأسهم واسهم أربع شركات أمريكية فضلاً عن أسعار صرف عملة اليورو مقابل الدولار والجنيه مقابل الدولار والذهب كعينة للدراسة وللفترة (2008 – 2012) وبواقع (260) مشاهدة .

وتوصلت الدراسة إلى اختلاف ترتيب الموجودات وفقاً لمخاطرتها باستخدام مقاييس مختلفة للمخاطرة ، فيما اظهر مدخل السيناريو أسلوباً مختلفاً في تقدير المخاطرة عبر الانتقال من حساب حجم المخاطرة فقط إلى تحديد اثـر تحركات عوامل المخاطرة في حجمها وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أبرزها أن مدخل السيناريو يمثل إضافة مهمة في مجال تقييم المخاطرة

2.دراسة حسن 2006 "استخدام القيمة المعرضة للمخاطرة في بناء محافظ الأوراق المالية"

هدفت الى تقدير القيمة المعرضة للمخاطرة لمؤشرات أسهم الأسواق العربية واسهم الشركات العراقية. دراسة تطبيقية في عدد من الأسواق المالية العربية واسهم الشركات العراقية للفترة (2002 – 1998) و (2004 – 2005) أظهرت نماذج القيمة المعرضة للمخاطرة تقديرات للخسائر اقرب ما تكون إلى الواقع الفعلي.

3.دراسة Negrila 2010 The role of stress test scenarios in risk measurement activities and in the avoidance of new crisis

دور سيناريوهات اختبار الجهد في قياس الأنشطة الخطرة وتجنب الأزمات الجديدة.

هدف الدراسة: تقييم تأثير سيناريوهات لتحركات المؤشرات الاقتصادية الكلية على قيمة موجودات المصرف وهي دراسة حالة في المصارف تبين إن تحركات عوامل المخاطرة تسبب زيادة نسبة القروض المتعثرة من 3% إلى 10%

4.دراسة Reza etal 2012 Optimized downside risk in evaluating the performance Malaysian mutual funds

استخدام مخاطرة جانب الانخفاض في تغيير أداء صناديق الاستثمار المشتركة في ماليزيا
تقييم الأداء المعدل بالمخاطرة للصناديق المشتركة باستخدام مقياس جانب الانخفاض, دراسة
تطبيقية على عينة من صناديق الاستثمار في ماليزيا باستخدام عوائد شهرية للفترة (2000-
2011). ظهر إن مقياس جانب الانخفاض يساهم في الاختيار الأمثل لصناديق الاستثمار
المشتركة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة المخاطر:

1- مفهوم إدارة المخاطر:

هي الإدارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر بادراك وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف الشركة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلاً للشركات، أما أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال:

- ١- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال.
- ٢- المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتنازل من ثقة المتعاملين معها .
- ٣- المخاطر التي تحدث في الشركة على المستويين الداخلي والخارجي . هذا ويمكن التعرف على وظائف ومهام إدارة المخاطر من خلال معرفة الوظائف التي يؤديها مدير هذه الإدارة لأنه هو المسؤول عن وضع الخطط والاستراتيجيات المدروسة بكفاءة عالية وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بمنع أو الحد من حدوث المخاطر وخسائرها عن طريق استخدام وسائل الأمان والحماية ويمكن تلخيصها بالآتي :

- تحديد واكتشاف المخاطر .
- تحديد الأهداف .
- قياس الأخطار .
- المفاضلة لاختيار أفضل الوسائل لإدارة المخاطر .
- تنفيذ برنامج الخطر .
- تقييم ومراجعة برنامج الخطر .

أما الأجهزة التي تعمل داخل إطار هذه الإدارة وتكون مرتبطة بها فهي، مكتب الأمن المسؤول عن تأكيد الأمان الخارجي، ووحدة الإطفاء المسؤولة عن اكتشاف الأخطار والتعامل معها، ووحدة الصيانة المسؤولة عن ضمان استمرار العملية الإنتاجية. (اباظة ، 2002)

2- أنواع المخاطر:

- المخاطر المفاجئة : وهي المخاطر التي تحدث مع الشخص بشكل غير متوقع أي دون سبق إنذار وتشكل له أزمة وهي مخاطر تعالج من خلال إدارة الأزمات .

- المخاطر الكامنة : وهي المخاطر التي تكون في النشاط الذي يقوم به الشخص أو الغرض الذي يقدم إليه.

٤- أهداف خطط مواجهة المخاطر:

- التقليل من أخطار الحدث .

- إزالة أخطار الحدث .

- تحويل أخطار الحدث .

٥- برامج مواجهة المخاطر:

- تحديد الوسائل والأساليب والإجراءات لمواجهة كل مخاطرة .

- وضع خطة بديلة وخطة أصلية في الشركة لمواجهة كل مخاطرة

- وضع تنظيم متكامل لتنفيذ خطط مواجهة المخاطر في الشركة.

- تنفيذ الخطة .

- متابعة النتائج . (اباطة ، 2002)

-

٦- التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر.

أولاً: إدارة المخاطر المعلوماتية : لقد طالب العالم بوضع إستراتيجية لمواجهة مخاطر المعلومات . ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص على التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة

من خلال وضع إستراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على :-

- تعزيز القوانين لمنع ومحاكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها .

- وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة .

- تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها .

- تعزيز إستخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة .

- تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات .

- تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات .

- تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية .
 - تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة .
- إن طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بلا شك توجه جديد لخطر قائم بهم الجميع .

ثانيا: إدارة المخاطر التنافسية :

تهدف إلى تخفيض التكاليف المترتبة على مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها . تساعد إدارة المخاطر التنافسية على تعظيم قيمة المنظمة من خلال :

- استخدام فريق عمل ذي تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المربحة وتقديم الحلول المناسبة .
- توفير معلومات إحصائية دقيقة لإيجاد حلول تنبؤية لحلول المخاطر المربحة .
- إيجاد فرص الربح للمنظمة . هناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية :-
- دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها .
- وضع رسالة للمنظمة وتبني إستراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة .
- تعزيز الإتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر وإتخاذ القرارات والأهداف .
- تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج للمنظمة لمواجهة تلك المخاطر .
- تدريب وتطوير فرق العمل للمخاطرة في كيفية التعامل مع تلك المخاطر .
- وضع معايير دقيقة لقياس وتعميم إستخدامها من قبل المعنيين بالأمر .
- المشاركة الفعالة في عملية التعلم من الدروس السابقة في إدارة المخاطر .
- تخزين السجلات السابقة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالمخاطر وطرق معالجتها ونتائجها . (السباعي ،

(2005)

٧- علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام الشركة .

أولاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات . إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه .
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان .
- تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج .
- تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر .
- تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها .
- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج .
- تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكد على صلاحيتها وسلامتها .

ثانياً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين . إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين .
- تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين .
- تشترك الإدارتان في برامج الأعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار وتلافيتها كليا .
- تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد .
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان .
- تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة المخطر .

ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية . إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار , والعمالة والوقت الضائع والسلعة التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات.
- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداداته بانتظام .
- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها .
- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها .
- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها .

رابعاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل :

- تقرر أن تشترك الإدارتان في اتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد (آلة إنتاجية مثلاً) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة والتلف والتصليحات ونفقات الصيانة والنقص في حجم الإنتاج .
- تقرر إدارة التمويل صرف شراء ادوات الأمان والتأمين .
- إذا كان المشروع الصناعي يتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز احتياطي يتم تكوينه باستقطاعه من أرباح الدورة المالية واستثماره وعليه فإن الإدارتين تتعاونان على اختيار قنوات الاستثمار المناسبة .(عبوي 2006،

خامساً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات . إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالالتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل في مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاونان على اتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر عن المشروع وتحويله إلى الغير عن الطريق وثيقة شراء وثيقة الأمان من شركات التأمين .

سادسا : علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة . إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- يمكن اعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء آلات المعنية ويكون على إدارة الأخطار تزودها بمعلومات دقيقة عن آلات ومكائن إنتاجية تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فورا على منع حدوث الأخطار وتلافها الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفورات الاقتصادية .
- أن المشروع القائم على مبادئ الإدارة السلمية يكون دائما منتجا لافضل المنتجات ومتحفزا بملاء مالية واقتصادية عالية .
- أن الإدارة الإنسانية التي تتعامل فيها المشروع مع العاملين معه تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج .
- أن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعاملاته تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملاء المالية في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة .

سابعا : علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية . إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- عند نشوء المنازعات بين المشروع وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في المثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية بكل الدفوع القانونية المبنية على وجهات نظر فنية .
- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التامنية المبرمجة ضد المخاطر .

تكاليف إدارة الخطر:

- رواتب أجور العاملين في هيئة إدارة التأمين .
- أجور الخبراء والفنيين الذين يقدمون الاستشارات الفنية لهيئة إدارة المخاطر .
- تكلفة الحصول على المعلومات والتركيبات والتعليمات التي تقررها إدارة المخاطر في أداء أعمالها.

طبيعة المخاطر:

يتضح وجود نوعين من المخاطر يتعرض لها الإنسان بطرق عديدة حيث تم تقسيم هذه المخاطر إلى :

- 1 - الخطر غيرالاقتصادي. لا يمكن تقدير خسائره ولا يمكن تعويضه .
- 2- الخطر الاقتصادي . وتقسم إلى :
 - أخطار المضاربة واتخاذ القرار . وهي التي يخلقها الإنسان بنفسه .
 - أخطار طبيعية الحدوث . وهي التي يؤدي وقوعها لخسائر مادية . وأنواعها .
 - أخطار عامة : وتشمل :
 - الحالة المعيشية (البطالة – الكساد – التضخم)
 - الحالة السياسية (حروب – شغب – ثورات) .
 - تغيرات في الطبيعة (زلازل – براكين – عواصف – فيضانات) .
 - أخطار خاصة وتشمل : أخطار أشخاص - وأخطار ممتلكات - وأخطار مسئولية مدنية. (عبوي ، 2006)

والمقصود بأخطار الأشخاص : هي المخاطر التي تصيب الفرد نفسه بصفة مباشرة وهذه المخاطر لو حدثت تسبب

عنها خسارة في الدخل كأنقطاع الشخص عن العمل كلياً أو بصفة مؤقتة .

أما مخاطر الممتلكات : فهي المخاطر التي تصيب ممتلكات الفرد بصفة مباشرة وتؤدي إلى هلاكها أو إتلافها كالحريق

والغرق والسرقة .

أما بالنسبة لمخاطر المسؤولية المدنية : فهذه المخاطر لا تصيب الفرد بصفة مباشرة ولا تصيب ممتلكاته بصفة مباشرة بل تصيب الغير في شخصه أو ممتلكاته ويكون الفرد مسئولاً عنها أمام القانون مثل أخطار المسؤولية لأصحاب السيارات والسفن والطائرات ومخاطر المسؤولية نتيجة الأخطاء المهنية من الأطباء والصيادلة . وعموماً ترتب على وجود الخطر في حياة البشر محاولاتهم الدائمة للتخطيط للمستقبل والوصول والسعي للتقدم والرفق ، ونلاحظ أنه كلما عظم الخطر المواقب لعمل ما عظمت السعادة لدى الفرد عندما يصل إلى مبتغاه ... ولكن ترتب بالطبع على وجود الخطر شعور الإنسان بالخوف من المستقبل أو توقع الفشل مما يؤدي في بعض الأحيان لإتخاذ الشخص لسياسات دفاعية إيجابية أو تبنيها لسياسات سلبية ... وعلى ذلك يمكن تعريف الخطر المصاحب لعملية إتخاذ القرار كالتالي :

"هو الشك الذي يعتمد على بيانات وإحصاءات سابقة لها دلالة خطر فعلية وموضوعية"

أي نستطيع أن نكون أكثر تحديدا ونضيف بأن الخطر المصاحب لعملية إتخاذ القرار هو ظاهرة معنوية تلازم الشخص ، وهي حالة من التردد أو عدم التأكد من نتائج القرار . ولتحديد درجة الخطورة التي يتعرض لها الفرد لابد لنا من مقياس معنوي . لذا يمكننا تعريف درجة الخطورة عند إتخاذ القرار كالتالي :

"هي مقياس معنوي لحالة التردد وعدم التأكد التي قد تصيب الشخص أو الأشخاص عند إتخاذ قرارات بشأن حادثة أو ظاهرة معينة تهمهم."

وبتعريف إحصائي أكثر دقة : "درجة الخطر هي درجة الثقة المفقودة . علما إن درجة الثقة المفقودة = 1 - درجة الثقة"

مما سبق يتضح أن مقياس درجة الخطورة ما هو إلا مقياس معنوي عام للظواهر التي تحيط بمتخذي القرار وتؤثر بشكل أو بآخر على قراراتهم وحساب درجة الخطورة كمياً ليس ممكناً إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة التي تستخدم في الاقتصاد الرياضي . (السباعي ، 2005)

ثانياً : القرار التسويقي الإستراتيجي.

(١) كيفية صنع القرار التسويقي الإستراتيجي.

تتعدد التحديات التي تواجهها شركات الأعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس ، ولعل تنامي وتوسع الأفق فرض أن تفكر فيه إدارة الشركة وتلعب دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قراراتها ، حيث إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية

لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في الشركة.. بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي .. صنع القرار والشركات على اختلافها تتطلب أفراداً يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول إلى الرسالة التي تسعى الشركة إلى ترجمتها وتوجيهها صوب الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار التسويقي الإستراتيجي بهدف الاستجابة لخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة وثاقبة ، فلا يزال العقل والفكر البشري في المقام الأول . إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني .

فالمخاطر المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات وتفكير ، لم تنل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز وصنع القرار الإداري .

فلابد من توجيه فكر الشركات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية . لأن شركات العصر تحتاج دوماً إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بخصوص المخاطر .
وبعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف الشركة (الشماع ، 1989) .

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (السالم ، 2000) .

أما القرارات الاستراتيجية strategic decisions فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه الشركة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج الشركة ، أو بحجمها أو مركزها التنافسي ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها .

وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً فلا بد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل الخزين المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداعية والقدرة على حل المشكلات فضلاً عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دور بارز في عملية اتخاذ القرارات وفي المجالات الآتية (إبراهيم ، 2001) .

أ. عملية وضع الأهداف .

ب. عملية تطوير البدائل واختيار الحل الملائم .

ج. عملية اختيار الأساليب أو الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار .

د. مرحلة المتابعة وإيجاد الحلول المناسبة للأحداث والمواقف .

(٢) خطوات عملية اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية.

تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية التسويقية نفسها واتفق معظم

علماء الإدارة على تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار كالآتي :

- ١- تحديد المشكلة التسويقية التي هي بحاجة إلى حل .
- ٢- جمع المعلومات المتعلقة بها .
- ٣- تقييم البدائل المختلفة ، وتحديد مزايا وسلبيات كل منها .
- ٤- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة .

المنهجية وطرق البحث

منهجية البحث :

اعتمد في معالجة مشكلة البحث على المنهج السلوكي المتأثر بخصائص المدرسة السلوكية والمستجيب لها ، والمترجم لافتراضاتها كأساس في رسم مساراته وتحديد خطواته .

أما في الجانب الميداني فاعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي المسي بغية الوقوف على آراء عينة البحث بصدد كل من إدارة المخاطر واتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي فضلاً عن الاستعانة بالمنهج الوصفي والتحليلي في تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية وتقديم التفسيرات يصدها .

أدوات البحث

أ- أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري : وتتجسد في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية ، ومناقشتها بعض النتائج والدراسات التي جرت في إطار متغيرات البحث .

ب- أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني : وتبلورت في المقابلات الشخصية لمسئولي القطاع الخاص وعدد من المدراء في الشركات لعينة البحث ، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير .

وشكلت الاستبانة الاداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس (Likert) ، لقياس استجابات أفراد العينة بصدد متغيرات البحث وعدة فقرات في عملية اتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي .

(١) الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج:

بعد بناء قاعدة للبيانات على برنامج (Stat graph) والخدمة الإحصائية (spss) على الحاسبة الإلكترونية ، استقر الرأي على اعتماد مجموعة الأدوات الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات :

أ- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمغيرات البحث ومقاييسها.

ب- الانحراف المعياري : لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفصلية عن وسطها الحسابي .

ج- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ، لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات .

د- اختبار (T) لتحديد معنوية علاقات الارتباط المتحققة بين المتغيرات المحسوبة .

حدود البحث :

تشتمل على وصف عينة البحث وحدوده وبيان أساليب جمع البيانات مع عرض الأدوات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخراج النتائج وكما يأتي :

عينة البحث وحدوده

اختيرت الشركات العاملة في مدينة الرياض لإجراء البحث ، ممثلة للقطاع الصناعي العام وذلك لريادتها في اختصاصها ، واحتلالها موقعاً متميزاً في السوق المحلي ، إلى جانب تنوع مواردها ومنتجاتها.

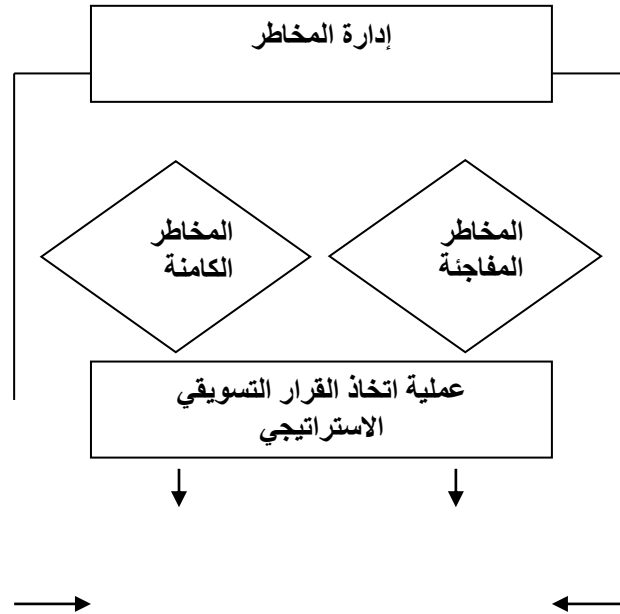
عينة البحث تتألف من عينة عمديه تألفت من (45) من المدراء العاملين ومدراء الأقسام والإدارات .

متغيرات البحث :

حيث تم اعتماد متغيرين أساسيين هما (إدارة المخاطر) وما تتضمنه من مخاطر مفاجئة ومخاطر كامنة و (عملية اتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي) لبناء نموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل (1) .

شكل (1)

نموذج متغيرات البحث الافتراضي



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

من خلال ما تم ذكره في الاطار النظري للبحث وفي ضوء النتائج التي تم الوصول إليها تم التوصل إلى

الاستنتاجات الآتية :

١. إن إدارة المخاطر أداة هامة وضرورية لممارسة لأنشطة الإدارية المختلفة في الشركات ليس فقط في حل

المشكلات ومعالجة التحديات بل في تقرير مصير الشركة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار التسويقي

الإستراتيجي الأمثل .

٢. إن معظم مدراء عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في

الشركة وهياكلها بما تعنيه من مخاطر مفاجئة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي

للشركة.

٣. هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المخاطر الكامنة

والمتمثلة بالصعوبات والتحديات والعوائق في الشركة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة

التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم .

٤. إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار

التسويقي الإستراتيجي والذي يرتبط مصير الشركة به ، من خلال اتباع الأساليب العلمية والخطوات

المدرسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية .

ثانياً : التوصيات :

وفي ضوء ما تم طرحه من استنتاجات ، تم التوصل إلى التوصيات الآتية :

١. الاهتمام الجدي من قبل الشركات بالمخاطر وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم المنبع الأساس لحفظ مواردها المادية والفنية ورافد هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال .
٢. يتوجب على مدراء الشركات الصناعية في عينة البحث أن يراعوا الدور الهام ليس فقط للمخاطر المفاجئة وما تحتويه من تحديات تمتلكها الشركة بل يجب عليهم أيضاً أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف الخاصة بالمخاطر الكامنة لأفراد منظماتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير الشركة وبقاءها وديمومتها .
٣. ضرورة اتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية المتعلقة بمصير ومستقبل الشركة ابتداءً من تحديد المشكلة السوقية وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال القرار الأمثل والاستراتيجي .
٤. ضرورة تحويل اهتمامات الصناعات في القطاع الخاص من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها بالمخاطر والتحديات .
٥. الاستفادة من الكفاءات الجامعية واصحاب الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي .
٦. من التوصيات الخاصة بالشركات الصناعية هو التفكير الجدي بإقامة شبكة داخلية (انترنت) بين شركات القطاع الخاص التي تعمل في صناعات متشابهة لتبادل المخاطر ولتدعيم الروابط البيئية ، لأن هذه الروابط يمكن أن تقلل الكثير من التكاليف التي ستحملها كل شركة لوحدها .
٧. العمل على دراسة إدارة المخاطر باعتماد نماذج أخرى .
٨. ضرورة استحداث مسافات جديدة لتدريس إدارة المخاطر في الجامعات الرسمية والخاصة مستقبلاً .

المصادر

أولاً: المصادر العربية :

- القران الكريم .
- الكتب :
- ١- الكبيسي ، (2002) إدارة المخاطر وأثرها في الإبداع التنظيمي، بغداد .
- ٢- السالم ، (2000) مؤيد سعيد السالم، نظرية الشركة، عمان , دار وائل للنشر.
- ٣- الشماع ، (1989) خليل محمد ، خضر كاظم حمود، نظرية الشركة – بغداد .
- ٤- إبراهيم يحيى (2001) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز- القاهرة ، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية .
- ٥- زيد عبوي ، (2006) ، إدارة التامين والمخاطر، عمان – الأردن ، دار كنوز المعرفة للنشر.
- ٦- السباعي الفقي ، (2005) ، إدارة الأخطار (3) ، القاهرة – مصر، الدار العربية للنشر.
- ٧- احمد ابازة ، (2002) ، إدارة المخاطر – مدخل كمي ، القاهرة – مصر، الإشعاع الفنية للنشر.
- ٨- علي شاكر، (1998) ، الخطر ووسائل مجابهته ، القاهرة – مصر، كليركوبي للنشر

A- books: periodicals and journals

- 1- Daft , Richard .I. (1992). Organization theory and design, 4th ed. West publishing co. new York.
- 2- Northcraft and Neal, 1990, organizational Behavior: A. management challenge, Chicago.
- 3- Aakker and Dygs, 1990, marketing Research, NY.
- 4- Polanyi, M., 1998, "personal Risks, Toward a post . critical philosophy" Rout ledge, London.
- 5- Nonake and Taken chi, 1995, the Risks Greeting company, How Japanese , companies create the pynamics of innovation.
- 6- Johnson and schools, 2002, exploring corporate strategy 6th ed. Financial times, prentice. Hall, London, New York.
- 7- Leonard Barton, Dorothea (1995). Well sparing of Risks: Building and Sustaining the sources of innovation, Boston. M.A. Harvard.
- 8- Dykeman J.B. (1998), Risks management moves from theory towards practice, Mot. Vole 43. Issue. 4.
- 9- Burk Mike (1999), Risks management , everyone by sharing information, PR Nov. Des.

B- Internet and CD.

- 1- American management Association, (1996), "AMA Values" management review Kedia. B.L. vol. 85, issue, p34.ip.
- 2- Malhotra, Y., 1998, Risks management , Risks organization white waters, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>.
- 3- Reid .J (1998), " intellectual capital", BO, (1-6).
- 4- Doven port, T.H. and Hansen , MT (1997). Risks management. Brief Risks management At Hewlett Packard, jun –sep.
- 5- Vail, edmond F. (1999). Risks mapping Getting standard with Risks management , lsm.
- 6- Saffady –William (2000), Risks management Imj. Vol.34 –issue. 3
- 7- Mc. Dermott. R. (1999), learning across teams: the role of comities of practice in team organization" KMR. May –June.
- 8- Broder , J.F., (2001) , Risk Analysis and the Security Survey , London : Butter worth Publisher .
- 9- Denenberg , H.S.et.al , (2002) , Risk and Insurance , Second Edition , Englewood Cliffs , N.J. : Prentice Hall , Inc .