

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

*The role of risk management in enhancing the strategic marketing
decision-making process in companies operating in Riyadh*

إعداد

أسامة رشيد المحميد

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الجامعي

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ
لَا يَعْلَمُونَ ۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العظيم

الأهداء

إلى أبي وأمي،

لقد تعلمت منكم الكثير ونلت منكم الكثير من الحب
والتقدير والاحترام. مهما قدمت من شكر، فلن أتمكن
من أن أوفي حقكم أو أعبر عن جهديكما وتضحيتكما،
فلكما مني كل الشكر والامتنان والتقدير والعرفان
بالجميل. أرجو من الله أن أكون دومًا عند حسن
ظنكما، وأن أحقق كل ما تتمنيان لي، لتفخرا بي.

إلى أساتذتي وزملائي وأصدقائي،

أهدي إليهم هذه الرسالة، راجيًا من المولى عز وجل أن
تكون عونًا ومصدر نفع لغيري.

شكر والتقدير

أحمد الله وأشكره على التوفيق في إتمام هذا البحث، وأتوجه بوافر الشكر والامتنان إلى الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد، على ما غمروني به من علم نافع، وما بذلوه من جهد مخلص وإرشاد سديد ودعم متواصل منذ بداية رحلة البحث وحتى نهايتها. لقد كانت توجيهاتهم نبراسًا لي في كل خطوة، فلهم مني جزيل الشكر والدعاء بأن يجزيهم الله عني خير الجزاء ويجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم.

كما أهدي هذا العمل لعائلتي الكريمة، التي كانت الداعم الأول لي في مسيرتي التعليمية، إلى والدي ووالدتي، مصدر القوة والحنان اللذين منحاني أسمى معاني العطاء والتفاني. مهما كتبت من كلمات شكر، فلن توفي حقهم في وقوفهم بجانبني وإيمانهم بي.

وأشكر أيضًا إخوتي وأصدقائي الأعزاء الذين لم يخلوا عني بالدعم والمساندة، ووجودهم الدائم كان مصدر إلهام لي. أدعو الله أن يوفقهم ويسدد خطاهم، ويجزيهم عني خير الجزاء.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الحيوي لإدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي في الشركات العاملة بمدينة الرياض. تُعد إدارة المخاطر من المكونات الأساسية التي تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية وتقليل التهديدات المحتملة، ما يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي وتطوير الاستراتيجيات التسويقية بفعالية أكبر. في هذا السياق، يركز البحث على تقييم كيف تؤثر إدارة المخاطر على جودة القرارات التسويقية، وما إذا كانت تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات.

لتنفيذ هذا البحث، تم اعتماد إطار نظري شامل يتضمن عدة نظريات إدارية، من بينها نظرية الموارد ونظرية التغيير التنظيمي. تم تصميم استبيان مخصص لجمع بيانات دقيقة من الشركات المستهدفة في مدينة الرياض، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. يساهم هذا التحليل في فهم عميق لدور إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار وتوجيه استراتيجيات الشركات بما يتواءم مع ظروف السوق المتغيرة.

Abstract

This research aims to study the vital role of risk management in enhancing the strategic marketing decision-making process in companies operating in the city of Riyadh. Risk management is one of the essential components that helps companies adapt to market changes and reduce potential threats, which contributes to raising the level of overall performance and developing marketing strategies more effectively. In this context, the research focuses on assessing how risk management affects the quality of marketing decisions, and whether it contributes to achieving a sustainable competitive advantage for companies.

To implement this research, a comprehensive theoretical framework was adopted that includes several administrative theories, including resource theory and organizational

change theory. A customized questionnaire was designed to collect accurate data from targeted companies in the city of Riyadh, and analyze it using statistical methods. This analysis contributes to a deep understanding of the role of risk management in improving the decision-making process and directing corporate strategies in line with changing market conditions.

جدول المحتويات

2	الاية.....
2	اهداء
	Error! Bookmark not defined. شكر وتقدير
5	المستخلص
9	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	المقدمة:
11	مشكلة الدراسة
12	أهمية الدراسة
12	أهداف البحث :
12	أسئلة البحث :
13	فروض الدراسة
13	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
14	حدود الدراسة:
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	الإطار النظري.....
16	أولاً : إدارة المخاطر :
24	ثانياً : القرار التسويقي الإستراتيجي.....
45	الدراسات السابقة.....
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
55	المنهجية وطرق البحث:.....
55	أدوات ونتائج الدراسة :
66	النتائج والتوصيات.....

68.....	المراجع
73.....	ملاحق البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

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 التسلح بمدخل الحماية والأمان 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 استثمارات إذا تمكنت من اعتماد إدارة ناجحة للمخاطر .

مشكلة الدراسة

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 والعملية 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 .

أهمية الدراسة

- أ- **الأهمية العلمية** : تتبع 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 .

أهداف البحث :

في ضوء مشكلة وقلة الدراسات الميدانية في إدارة المخاطر واتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي فإن البحث يهدف إلى تحقيق الأمور الآتية :

- 1- محاول التوجه إلى البناء الحديث وهو اجتياز المخاطر .
- 2- توظيف الإلمام والمعرفة بإدارة المخاطر واتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي في بلورة أعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته .
- 3- الوقوف على مدى وجود علاقة جوهرية طردية بين المخاطر وعملية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها الإدارات العليا .
- 4- تقييم إدارة المخاطر في شركات عينة البحث .
- 5- إمكانية تحليل مشكلة عدم معالجة المخاطر والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها .

أسئلة البحث :

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

- 1- ما أهمية استخدام إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي .
- 2- ما مدى استخدام إدارة المخاطر في الشركات الصناعية .
- 3- ما مدى إدراك مدراء الشركات الصناعية لأهمية استخدام المخاطر في عملية صنع القرار .

4- هل يمكن إزالة الفجوة المتعلقة بإدارة المخاطر بين الدول المتقدمة والنامية وزيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح السوق .

فروض الدراسة

واعتماداً على متغيرات نموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية للبحث :

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

وتتنبثق 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".

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد النظرية العلمية التي تُعالج موضوع "دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي في الشركات العاملة بمدينة الرياض" على نظرية الموارد (Resource-Based View) ونظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory).

نظرية الموارد تركز على كيفية استغلال الشركات لمواردها وكفاءاتها الفريدة لتعزيز قدرتها التنافسية. هذه النظرية تؤكد أن إدارة المخاطر تعد جزءاً أساسياً من تطوير الموارد، حيث تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التسويق، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرارات التسويقية.

أما نظرية التغيير التنظيمي، فهي تسلط الضوء على كيفية تأثير إدارة المخاطر على القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة السوق. من خلال فهم المخاطر المحتملة، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات تسويقية مرنة تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات المحيطة.

لذا، يُعتبر وجود إدارة المخاطر عنصراً حيوياً في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي، حيث يساعد الشركات في مواجهة التحديات المستقبلية بطريقة منهجية. من المهم أن يكون لدى الموظفين وعي كامل بأهمية إدارة المخاطر وكيفية دمجها في استراتيجياتهم التسويقية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية:

تتناول هذه الدراسة الفترة الزمنية خلال عام 2024، حيث يتم التركيز على آخر التطورات في إدارة المخاطر التي أثرت في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية.

2. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على الشركات العاملة في مدينة الرياض، والتي تعتبر من أهم المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة موضوع "دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي"، حيث تركز على كيفية تأثير إدارة المخاطر على استراتيجيات التسويق وتحليل العوامل التي تسهم في اتخاذ قرارات تسويقية أفضل وأكثر فعالية في ظل التحديات والفرص المتاحة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

أولاً : إدارة المخاطر :

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:

1- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال.

2- المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتقال من ثقة المتعاملين معها .

3- 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 افضل 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. (اباطة ، 2002)

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.

أهداف خطط مواجهة المخاطر:

- التقليل من أخطار الحدث .
- إزالة أخطار الحدث .
- تحويل أخطار الحدث .

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)

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 استخدامات 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 يهم 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 لحول 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 واتخاذ 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)

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 وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر .

- تقوم إدارة المخاطر بالتنقيش 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 صلاحيته 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 الاخطار 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 سداده 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 اصل جديد (آلة إنتاجية مثلاً) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل اصل الطاقة والتلف والتصلبات 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 تتعاونتا 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 .

سادساً : 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 فوراً على منع حدوث الأخطار وتلافيتها الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفورات الاقتصادية .

- أن المشروع القائم على مبادئ الإدارة السلمية يكون دائما منتجا لافضل المنتجات ومتحفظا بملاءة 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 وعملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملاءة المالية في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة .

سابعاً : 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 التأمينية 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 غير الاقتصادي.** لا يمكن تقدير خسائره ولا يمكن تعويضه .

2- **الخطر الاقتصادي .** وتنقسم 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 كانقطاع 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 والرقي ، 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 تبنيه لسياسات سلبية ... وعلى ذلك يمكن تعريف الخطر المصاحب لعملية إتخاذ القرار كالتالي :

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

أي نستطيع أن نكون أكثر تحديدا ونضيف بأن الخطر المصاحب لعملية اتخاذ 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 اتخاذ القرار كالتالي :

"هي مقياس معنوي لحالة التردد وعدم التأكد التي قد تصيب الشخص أو الأشخاص عند اتخاذ 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.

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

وموضوعيه 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 تتل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز وصنع القرار الإداري .

فلا بد من توجيه فكر الشركات إلى العوامل التي تسهم في تقجير القدرات المعرفية للموارد البشرية . لأن شركات العصر تحتاج دوماً إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بخصوص المخاطر .

ويعد 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 بالتمسك بالمعرفي 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 .
- (1) 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 كالاتي :

- 1- تحديد المشكلة التسويقية التي هي بحاجة إلى حل .
- 2- جمع المعلومات المتعلقة بها .
- 3- تقييم البدائل المختلفة ، وتحديد مزايا وسلبيات كل منها .
- 4- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة .

ثانياً: قرار التسويق:

يعتبر التسويق من أهم القضايا الاقتصادية المعاصرة، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف أنواعها، فالتسويق يطبق كنشاط طالما وجدت أي عملية تبادلية بين طرفين، أحدهما يقوم بتسويق سلعة مادية أو خدمة أو فكرة، والطرف الآخر يمثل مجموعة من المستهلكين المحتملين للشيء محل التسويق. ازدادت أهمية التسويق في الوقت الحاضر نظراً للتوجهات العالمية في العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات وكثافة التكنولوجيا وتطورها باستمرار، بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية وتوجه المؤسسات إلى العالمية وإلى الاندماج والمشاركة مما يلقي عبء جديداً على مفاهيم وأساليب التسويق واستراتيجيات في المستقبل.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى تأدية رسالتها للمجتمع من خلال إنتاج سلع وخدمات مميزة وتحقيق أهدافها في النمو والانتشار وذلك من خلال وضع استراتيجيات وتكتيكات تسويقية تستجيب للمتغيرات التي تحدث في السوق، وهو بصدد وضع استراتيجية تسويقية يواجه مدير التسويق العديد من القيود والصعوبات القائمة في البيئة المحيطة والتي يطبق فيها الاستراتيجية التي يقترحها، كما يلزم على مدير التسويق أن يعرف طريقة استخدام أدوات التسويق المتوفرة لديه لتحقيق الأهداف المحددة فالاستراتيجية هي بيان تجميعي طويل الأجل يحدد إمكانية الاستفادة من موارد المؤسسة المادية والبشرية في تحقيق الأهداف في ظل مجموعة من عوامل البيئة المؤثرة، ينظر البعض إلى تخطيط استراتيجية التسويق على أنه أكثر منه علم، والقدرة الابتكار هي أهم أساليب النجاح، وعندما تتشكل استراتيجية وفقا للقوى والمتغيرات داخل البيئة التسويقية هناك أنواع من الاستراتيجيات التسويقية تتفق مع الموقف القائم، وهي تختلف باختلاف نوع السلع والخدمات، والأهداف رغم ذلك ما زال الأمر ممكنا أن نتحدث عن الاستراتيجية العامة للتسويق، حيث يمكن تكون نموذجا لمجموعة معينة من السلع والخدمات.

مفهوم التسويق

يعتبر التسويق علما من علوم التسيير الأكثر أهمية داخل المؤسسة، وقد عرف مع الوقت تطورا ملحوظا، حتى أصبح يحتل المكانة المركزية بين وظائف المؤسسة، ويعبر عن ضرورة الإهتمام بالمحيط وكذا بالمدى البعيد في آن واحد عند اتخاذ القرارات للمؤسسة.

أهم تعاريف التسويق

إن الفكرة الكلاسيكية حول التسويق لا زالت سائدة عند بعض الأفراد فهم يظنون أن التسويق هو البيع ومهارته أو إيصال سلعة أو خدمة من مكان لآخر، بزمان يحدده المستهلك أو هو الإشهار لذلك كل هذه العناصر هي من مكونات التسويق، وتمثل جوانب أساسية للعمل التسويقي ومن هنا نستنتج أن التسويق كما أسلفنا مجال كبير واسع لا يمكن تغطيته بمجرد ذكر هذه العناصر وبالتالي سنحاول التطرق لمجموعة من التعاريف قدمها جمع من المفكرين الإقتصاديين ورجال الأعمال والباحثين والجمعيات والمنظمات.

- يعرف مازول "MAZOL" (1947) التسويق هو خلق وتسليم معيشة أفضل للمجتمع⁽¹⁾.
- الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" (1960)، التسويق هو أداء أنشطة الأعمال التي تخصص لانسياب سلعة من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم⁽²⁾.
- عرف ستانتون "STANTON" (1971)، التسويق هو نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال الحصصية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين⁽³⁾.
- تعريف إينز "INZE" (1977) التسويق هو أنشطة تبادلية شاملة تؤدي بواسطة أفراد كتنظيمات بهدف إشباع الرغبات الإنسانية⁽⁴⁾.
- كوتلر "PH. KOTLER" (1980) التسويق هو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية تبادلية⁽⁵⁾.
- تعريف بارتلز "BARTELS" هو السيرورة التي من أجلها تلبي احتياجات ورغبات المجتمع⁽⁶⁾.
- تعريف كاتلر دي بوا KOTLER DU BOIS هو مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصبح انتقال السلع والخدمات والأفكار إلى مشتريها وذلك يحقق الأهداف والمنافع الاجتماعية للمستهلك والمنتج⁽⁷⁾.

تعريف التسويق بالمعنى الضيق

¹ - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999، ص 14.

² - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999.

³ - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999.

⁴ - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999.

⁵ - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999.

⁶ - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999.

⁷ - فريد الصحن، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سنة 1999.

يقوم التعريف الضيق للتسويق على أساس اقتصار وظيفته على نشاطات معينة تتركب على نشاطات المؤسسة التي تهدف إلى الربح، فقد استمر هذا النهج حتى عام 1910 وحتى عام 1970، حيث ظهر اتجاه جديد

يهدف إلى حمل مفهوم التسويق أكثر شمولاً بحيث يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات التي تهدف والتي لا تهدف إلى الربح.

ومن جملة التعاريف بالمفهوم الضيق نجد منها:

- جمعية التسويق الأمريكية AMA:

حيث تعرف التسويق على أنه: "مجموعة أنشطة الأعمال التي توجه إلى أسباب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل"⁽⁸⁾ الملاحظ أن هذا التعريف لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المؤسسات الخدماتية والمؤسسات التي لا تستهدف الربح، وقد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجته ورغباته هذا ويعرف بعض الباحثين التسويق بأنه: " تلك العملية في المجتمع ما التي يتم بمقتضاها توقيع هيكل الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادته وإشباعه عن طريق الفهم الصحيح والترويج والتبادل والتوزيع لهذه السلع والخدمات"⁽⁹⁾.

ويركز هذا التعريف على وظيفة التسويق في مجتمع وقد أضاف إلى التعريف السابق أهمية التعريف على حاجات المستهلك وتركيزه على بعض النشاطات.

ويعرف الأستاذ BECKAM بيكام بأنه: "النشاط الذي يساعد على التعرف على حاجة ومطالب المستهلكين، تخطيط السلعة تصميمه، والتحويل في ملكيتها، القيام بتوزيعها"⁽¹⁰⁾.

⁸ - Med Seghir Djtli, Comprendre le marketing, Alger, Berti édition, 1986, P 13.

¹⁰ - طارق الحاج، منذر الخليل، التسويق من المنتج إلى المستهلك دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 1997 ص

12.

كما عرف التسويق على أنه "مجموعة" من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المؤسسة لتسهيل عملية التبادل"⁽¹¹⁾.

ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود تكامل بين الأنشطة لتحديد الفرص السوقية والبحوث وتخطيط المنتجات وترويجها وتسعيرها وتسهيل عمليات التبادل وكذلك أنشطة التخزين والنقل، والخدمات الفنية، والضمان ومنافذ التوزيع والتمويل.

ويوجد العديد من المفكرين الذين تعرضوا لتعريف التسويق إلى أن معظم هذه التعاريف نلاحظ فيها عدم الشمول، حيث أنه في التعريف الأول: واضح بأن النشاط التسويقي حسب التعريف يبدأ بتصميم السلعة وإعدادها، بينما التسويق يكون سابقاً للعملية الإنتاجية مثل التخطيط وتصميم السلعة ودراسة حاجات ورغبات المستهلك لمساعدته على الاستخدام لكي يحصل على أقصى إشباع، وتقديم خدمات ما بعد البيع.

إذا فالتسويق وظيفة شاملة ومستمرة تبدأ قبل الإنتاج وذلك بدراسة حاجات ورغبات الأخير أو المشتري الصناعي ومقدوراته ودوافعه وتستمر ما بعد الشراء⁽¹²⁾.

التعريف الشامل للتسويق

مع اتساع دور التسويق ليشمل الكثير من جوانب الحياة، فقد أضحت مفاهيم التسويق هامة لدى المؤسسات التي لا تستهدف الربح لذا أصبح تعريفه أكثر اتساعاً وشمولاً، فالاتجاه الحديث في تعريف التسويق يعد تحولاً في

الفكر الإداري بشكل عام والفكر التسويقي بشكل خاص وأول نادي إلى هذا الاتجاه كل من PHILIP KOTLER و SIDNY LEVY عام 1969 فلقد عرف PHILIP KOTLER التسويق بأنه⁽¹³⁾: "نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والمطالب عن طريق عمليات التبادل"، ويتضح من خلال التعريف العناصر التالية:

11 - طارق الحاج، منذر الخليل، التسويق من المنتج إلى المستهلك دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 1997

12 - مرجع سابق، ص 13.

13 - طارق الحاج، منذر الخليل، التسويق من المنتج إلى المستهلك دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 1997 ص

12.

1- إن الحاجيات والرغبات الإنسانية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي.

2- ما يتم تبادله من السلع والخدمات التي تشبع الحاجات والرغبات.

3- التبادل كوسيلة لإشباع الإحتياجات هو جوهر التسويق وأنه لا تسويق في حالة الإكتفاء الذاتي.

4- يتطلب التبادل أن يكون هذا الطرفان لدى كل طرف شيء له قيمة لدى الطرف الآخر مع توفر عنصر الحرية في الاتفاق⁽¹⁴⁾.

هذا وقد عرف Stanton التسويق بأنه: "نظام متكامل من الأنشطة المنظمة التي تخص بالتخطيط والتسعير والترويج وتوزيع المنتجات التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمحتملين⁽¹⁵⁾".

وبهذا فإن "ستانتون" قد حدد في هذا التعريف عناصر التسويق المنتجات، التسعير، الترويج والتوزيع التي تبين ضرورة النظم إليها على أنها تكون نظاما متكاملا، حيث تتفاعل مع بعضها البعض بشكل فتنظم لتحقيق أهداف النظام وبكفاءة أكبر، وهذا التعريف يعد أكثر شمولاً من التعاريف السابقة حيث يبرز العناصر التسويقية الأساسية.

حيث أن التعريف السابق "لكوتلر" لم يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الإدارية حيث الاتجاه الحديث هو نحو القبول والفهم الشامل للتسويق لهذا فإن "كوتلر" عاد وأعطى تعريف آخر أوضح فيه الأنشطة التي يتحتم على المؤسسة القيام بها بقوله: "التسويق هو التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة ومنفعة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية"⁽¹⁶⁾.

14 - طارق الحاج، منذر الخليل، التسويق من المنتج إلى المستهلك دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 1997 ص

12.

15 - فريد الصحن، مرجع سابق، ص 14.

16 - نفس المرجع.

ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المؤسسة بطرحه بناء على حاجات ورغبات التسويق المستهدفة أو على استخدام طرق فعالة للتسعير والاتصالات والتوزيع والإعلام وتجهيز وخدمة الأسواق.

ومن التعريف السابق يتضح لنا بأن التسويق وظيفة إدارية كما يمكن النظر إليه على أنه عملية التبادل بين طرفين.

مفهوم التسويق الحديث

يعد روبير كينغ R. King أول من وضع تعريف واضح للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه أنه: فلسفة إدارية تقوم بتبعية واستخدام جهود وإمكانات المؤسسة والرقابة عليها بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكلهم المختارة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمؤسسة".

وقد بين R.King الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي الحديث فيما يلي⁽¹⁷⁾:

- 1- إدراك أهمية الدور الاستراتيجي للمستهلك.
- 2- أهمية الابتكار والخلق في ميدان التسويق.
- 3- أهمية التسويق كنظام يتكون من أجزاء متكاملة ومتفاعلة.
- 4- أهمية تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات القائمة.
- 5- أهمية إعادة وتغيير التنظيم لملاءمته بطبيعة نوع المؤسسة.
- 6- ضرورة التخطيط الطويل والمتواصل وقصير الأجل في مجال التسويق.
- 7- أهمية ودور البحوث التسويقية في جميع وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة.
- 8- أهمية وضرورة تحديد الأهداف ووضوحها.

لمحة تاريخية حول التسويق وتطور المفهوم التسويقي

¹⁷ - طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 16 - 17.

أول سؤال يتبادر إلى ذهننا هو : متى ظهر التسويق ؟

في هذا الصدد ينشر كوتلر نقلا عن داركر Druker إلى أن البداية الأولى لنشأة وظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650م على وجه التقريب قائمة عائلة Titsui اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر Deptstore في طوكيو⁽¹⁸⁾.

ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تعميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج وظهور إعلانات ووسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل " لا تسأل واشترى منا، وإذا لم ترضى بما نقدمه لك يمكنك إسترداد نقودك"، كما ظهرت فكرة الكتالوجات والبيع بالحزم...إلخ.

ويشير داركر إلى أن الغرب لم يعرف شيئا من التسويق إلا في منتصف القرن 19، على يد شركة HARVESTRE العالمية، وقد كان سيروس ماكورميك Cerus Mc Cormick أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهرًا أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمؤسسة كما أن إصطلاح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات" كما تجدر الإشارة إلى أن الأستاذ كرينزي Krinzi أول من درس التسويق بهذه الجامعة.

بعد ذلك وبالضبط عام 1910 قام بيتلر Butler بتدريس أساليب التسويق في جامعة Wiskonson أما عن المؤسسات فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق في أوائل القرن العشرين حيث قام شركة كرتس Curtis بإنشاء قسم بحوث في عام 1911 سمي بالبحث التجاري.

وفي نفس السنة كان أول ظهور لإدارة التسويق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بإحدى دول البشر للولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ عام 1917، بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط "التسويق" بمجالاته المختلفة أما أول كتاب يخص التسويق فقد صدر سنة 1919 تحت عنوان Research on out union for king principale commercial.

¹⁸ - عبد السلام أبو قحف، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 13.

تطور المفهوم التسويقي:

مر مفهوم التسويق بعدة مراحل إبتداء من المفهوم البيعي أي الإنتاج من أجل البيع ومع مرور الزمن والتطور التكنولوجي والعلمي أخذ مفهوم التسويق مفاهيم عديدة نذكر منها:

التوجه الإنتاجي 1900 - 1929م:

في هذا التوجه كانت مشكلة الطاقة الإنتاجية وأساليب الإنتاج وحجمه هي المسيطرة على معظم المشاريع والبيع في هذه المرحلة لم يشكل مشكلة للمؤسسة لأنه كان كل منتج يباع لأن الطلب كان أكثر من العرض وكانت إدارة التصميم الهندسي هي المسؤولة عن تصميم السلعة وتحديد مستوى الجودة وإدارة الإنتاج كانت مسؤولة عن التنفيذ فقط.

خصائص هذه المرحلة:

التركيز على الطاقة الإنتاجية وإمكانيات المنتج وعلى حجم الإنتاج وتكاليفه وقد كان كل ما ينتج يباع لأن الطلب أكبر من العرض وقد كان تنشيط المبيعات ليس له أهمية ولم تكن السوق سوق منافسة إلى جانب كون تصريح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى⁽¹⁹⁾.

التوجه البيعي 1929 - 1950:

في هذه المرحلة تقوم إدارة التصميم والإنتاج بإنتاج كميات كبيرة من السلع ويجب على رجال البيع تصريف المنتوجات وتم تفويضهم العديد من السلطات الجديدة والتي لم يتمتعون بها في المرحلة السابقة مثل استعمال الإعلان لحث المستهلك على شراء السلعة الموجودة في السوق كما تم التركيز على زيادة منافذ التوزيع الغير مباشرة⁽²⁰⁾.

خصائص هذه المرحلة:

إنتاج السلع حسب تصميم إدارة التصميم والإنتاج واستعمال الإعلانات لإرغام المستهلك على شراء ما يتم إنتاجه إلى جانب ظهور دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية وكذا

¹⁹ - طارق الحاج، "منذر الخليلي"، التسويق من المنتج إلى المستهلك، ص 13 - 14.

²⁰ - نفس المرجع.

التوسع في إيجاد منافع توزيع جديدة لزيادة حجم المبيعات وإرجاع مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى أيضا⁽²¹⁾.

التوجه التسويقي 1950

أوضح العالم فيليب كوتلر بأن جوهر هذا المفهوم هو أن المستهلك يحتل نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي من حيث دراسة حاجات ورغبات المستهلكين وإعداد السلع والخدمات لإشباع تلك الحاجات والرغبات وتحقيق هدف المؤسسة ألا وهو الربح.

أهم خصائص هذه المرحلة:

التركيز على إشباع حاجات ورغبات المستهلك بدلا من التركيز على السلعة مع مراعاة تصميم السلعة بما يتناسب وحاجات ومتطلبات المستهلكين أيضا الاهتمام بعرض السلعة بطريقة أفضل، والملاحظ هنا أن المفهوم يحقق نوع من التوازن ما بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك⁽²²⁾

التوجه الاجتماعي 1970:

يعتبر من أحدث المفاهيم، وقد ظهر لوجود شعور متزايد بأن المفهوم التسويقي لا يطبق كما يجب لإرضائه فئات على حساب فئات أخرى ولأن التسويق أصبح أكثر تحولا من الإطار الذي يتحدد بالعناصر التالية: البائع، السلعة، المستهلك، وبذلك انتقل هذا المفهوم إلى تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق الرفاهية له.

أهم خصائص هذا التوجه:

إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لهم والمستهلك أضحي يتعامل مع المؤسسة التي تراعي مصالحته ومصلحة المجتمع وتهتم بالمؤسسة والمستهلك والمجتمع وبذلك يتحقق التوازن بين مصالح هذه المجموعات الثلاث على الأمد الطويل⁽²³⁾.

21 - نفس المرجع.

22 - مرجع سبق ذكره، ص 15.

23 - نفس المرجع.

جدول رقم 01: الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي

التوجه البيعي	التوجه التسويقي
1- التركيز على السلعة أو الخدمة.	1- التركيز على حاجات ورغبات المستهلك.
2- تقوم الشركة بإنتاج السلعة أولاً ثم تقوم بالتفكير في كيفية بيعها تحقيق الربح المناسب.	2- يتم تحديد ماذا يريد المستهلك أولاً ثم تحديد كيفية ترجمة ذلك فيما شكل سلع وخدمات بحقوقها منها أرباح مناسبة.
3- اعتماد أوجه نشاط المؤسسة على أساس ظروفها الخاصة.	3- تعتمد على أساس ظروف السوق.
4- التركيز على احتياجات الشركة	4- التركيز على إحتياجات السوق.

المصدر: طارق الحاج، منذر الخليلي، " التسويق من المنتج إلى المستهلك"، ص 16.

نظرة التسويق الاسترجاع

تلبية رغبات المستهلك هي من بين شروط بقاء المؤسسة في الأجل الطويل ولكن التغيرات البيئية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية شرط مهم لدوام المؤسسة. فهذه النظرة رفعت من شأن التسويق لأنه العنصر الأساسي في استراتيجية المؤسسة، فتطورها وأخذها بالتسويق الاستراتيجي يعبر عن ضرورة الاهتمام بالمحيط وكذا بالمدى البعيد في آن واحد عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة⁽²⁴⁾.

وظائف وأهمية وأهداف التسويق

إن مفهوم التسويق يركز على المستهلك ويجعل منه نقطة البداية التي تنطلق منها كل الأنشطة والقرارات في المؤسسة وكذلك تمثل الغاية أو الغرض الذي تهدف إليه كل مؤسسة وفيما يلي سنرى أين يكمن وظائف التسويق والأهمية والأهداف التي تسعى إليها.

– الوظائف التسهيلية⁽²⁵⁾:

أ- **التمويل:** يتطلب التسويق الحديث استثمارات واسعة في الآلات، المواد، الأرض العاملين كميات كبيرة من السلع يجب أن تخزن للاستعمال في المستقبل وأكثر من ذلك فالإجراءات العادية للتسويق تتطلب تقديم إعمادات كبيرة للمشتريين، ولمقابلة هذه المتطلبات لنظام التسويق يكون وجود رأس المال ضروريا والوسيلة التي يؤمن عن طريقها رأس المال تدعى التمويل. وتوجد وضعية مشابهة في حالة الرجل الذي يهيئ لتشغيل متجر تجزئة ولكن ليس لديه مصادر تمويل، وبنفس الطريقة يوجد آخرون يملكون مصادر تمويل لكن لا يملكون الوقت والرغبة أو القدرة على تعهد المؤسسة وقد تطورت الوسائل لجلب العناصر معا (الإدارة، المال، الوقت والرغبة).

ب- **تحمل المخاطر:** تتضمن العملية التسويقية الكاملة التي تنتقل بواسطتها السلع من المنتج إلى المستهلك بعض المخاطر، هذا الخطر يتحمله هؤلاء الذين يعملون في التسويق وبشكل خاص هؤلاء الذين يمتلكون السلع ويكون الخطر في احتمال فقدان السلع بسبب الحريق، الكوارث الطبيعية، السرقة أو صعوبات مالية عامة خارجة عن نطاق رقابة المؤسسة، أو يقدر السوق بشكل خاطئ مما يؤدي إلى ترك سلع قابلة للبيع في أيدي المنتجين لهذه السلع أو المشتريين لها من أجل البيع، وبعض هذه المخاطر يمكن أن يؤمن عليها كليا أو جزئيا أو يمكن أن يحول العبء إلى المتخصصين في تحمله ومن ذلك توجد عدة مخاطر أخرى يجب أن يتحملها مشروع الأعمال نفسه أو الوسيلة التي يؤمن بموجبها ضد هذه المخاطر شكلا هاما للتسويق⁽²⁶⁾.

ج- **جمع المعلومات عن السوق:** يعتبر هاما أيضا للتسويق جمع وتحليل المعلومات عن السوق، وهذا يتضمن جمع وتحليل الحقائق التي يضمن بأنها تملك أثر على ما يتوفر من السلع أو من ما يخططون البائعون للبيع أو ما يشتري المشترون أو الكميات المتوفرة أو الأسعار التي يريد البائعون استلامها أو الأسعار التي يريد المشترون دفعها وإضافة لذلك يتطلب التسويق الحديث أرقاما حول السوق نفسه، عدد المستهلكين ومكان إقامتهم وأنواع

²⁵ – سمير محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²⁶ – مذكرة شابو مولاي وزميله، سياسة التوزيع وأهميتها في تسويق المنتجات، ص 12.

مشابهة أخرى للمعلومات، وتبنى عدة قرارات رئيسية لمؤسسات الأعمال على تحليل هذه المؤسسات لأرقام السوق المتوفرة والأسئلة المتعلقة حول ما إذا كان يجب الدخول في الأعمال أولاً - نوع الأعمال - أين يقام مركز الأعمال - أبين بيع وبأية وسيلة.

-التنميط والتدريج: يعتبر التنميط والتدريج فعاليات متصلة ببعضها البعض وبشكل قريب فالتنميط يشير إلى الإقامة الفعلية لحدود أساسية أو درجات يمكن تصنف بالنسبة لها السلع الزراعية والسلع الصناعية الاستخراجية.

ويجب أن تطابقها السلع المصنوعة، ومثال على ذلك توجد أنواع مختلفة للقمح حسب جودته فيقال مثلاً قمح إيطالي أو كندي الخ. وتقيم الدولة معايير (أنماط) لعدد كبير من السلع الزراعية وتقام المعايير على أساس الجودة (مثل القمح) أو على أساس الكمية مقل معايير الأوزان والمقاييس أو على أساس اللون أو السعر⁽²⁷⁾.

أهمية التسويق

لا تقتصر أهمية التسويق على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بل أن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد أو يساهم في:

1- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف.

2- خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عماله في عدة مجالات مختلفة قد لا يقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته (رجال البيع، الإعلان، الدعاية والبحوث، ...) بل في أماكن أخرى داخل إدارات التصميم والإنتاج أو الأفراد وغيرها.

²⁷ -مذكرة شابو مولاي وزميله، سياسة التوزيع وأهميتها في تسويق المنتجات، ص 12

4- غزو الأسواق الدولية من خلال إكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع والإنتاج مثلاً.

5- مواجهة المنافسة من طرف الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية⁽²⁸⁾.

أهداف التسويق:

على كل مؤسسة أن تحدد أهدافها وتنظيم مواردها لكي تحقق تلك الأهداف وتعرف بأنها النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وهناك ثلاث أهداف للتسويق وهي⁽²⁹⁾:

I- أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك:

يعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة إقتصادية تجارية أو خدمية كانت، إن فعالية المؤسسة تتمثل في تحقيق هدفها النهائي المتمثل في إنتاج السلعة بالموصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلكين بالسعر المناسب في المكان المناسب والزمان الملائم.

II- أهداف التسويق بالنسبة للسلعة المنافسة:

هي التي تحقق المنافع الحقيقية للمستهلكين حيث تصمم بالموصفات والشكل والجودة التي يرغب فيها المستهلك ويتفق مع ميوله وأذواقه.

1- تقديم السلعة للمستهلكين الملائمين: إن سوق كل سلعة يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص ومن ثم يمكن تقسيم المستهلكين حسب السن، المهنة، الدخل.

2- المكان المناسب: هو المكان الذي يمكن للمستهلك الحصول منه على السلعة التي يحتاجها بأقل مجهود وبتكاليف ممكنة.

²⁸- د. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

²⁹- الأستاذ شريط رابح، "مقياس تقنيات التصدير"، محاضرة السنة الثالثة تجارة دولية، معهد العلوم الإقتصادية.

3- **السعر المناسب:** هو ذلك السعر الذي يتفق والقدرة الشرائية للمستهلك ويحقق للمنتج عائدا معقولا ولهذا لا بد أن تكون معتمدا على دراسة سلوك المستهلك.

4- **الوقت الملائم:** هو وقت تقديم السلعة للمستهلك في السوق، ففي الوقت الذي يشعر فيه المستهلك بالحاجة لا بد أن تكون السلعة موجودة بغض النظر عن وقت إنتاجها.

أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

يقصد بأهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية الخدماتية بتحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1- هدف النمو:

على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح فإن المؤسسة غالبا تكون ذات تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق حتى يوجد لدى معظم المؤسسات حافز على النمو والتوسع والواقع أن لترجمة هذا الحافز مهام تخصص للتسويق مثل:

أ- زيادة حجم المبيعات: أو زيادة المبيعات أو زيادة حصة السوق أو التوسع في السوق تعد من الأمور البسيطة إلى حد كبير.

ب- الدافع إلى زيادة الحجم: يعد الدافع إلى زيادة حجم المبيعات أمرا واضحا في الكثير من المؤسسات، فالمؤسسات التي تبحث عن الفرص التسويقية في السوق والمتمتعة بطلب كبير على منتجاتها قد زادت بلا شك من قدراتها الإنتاجية، كما أن زيادة الطلب على بعض المنتجات قد شجع الكثير من الشركات على الدخول في ميدان هذه الصناعات للحصول على حصة من هذه السوق ويترتب على هذا العرض الطلب بقدرة إنتاجية تفوق كمية المبيعات المطلوبة، ويؤدي هذا حتما إلى ظهور هذه المؤسسات دافع قوي لزيادة نصيبهم من السوق.

ج- عملية تحليل نقطة التعادل: التي تعرف على أنها النقطة التي لا تحقق فيها الشركة ربحا ولا خسارة، أي النقطة التي تساوي عندها مجموع الإيرادات مع مجموع التكاليف، ومن

الطبيعي أنه لكي تحقق الشركة ربحاً لا بد أن تفوق الإيرادات مجموع التكاليف، أي لا بد أن تعمل المؤسسة في نقطة أعلى من نقطة التعادل فإن هدف النمو الرئيسي عن طريق زيادة حجم المبيعات وحصة السوق لا يمكن أن يتحقق إلا عبر أهداف فرعية تشغيلية تعتبر وسائل تحقيق النمو في الحجم وتظهر على شكل سياسات مختلفة قد تتبعها المؤسسة وهي⁽³⁰⁾:

1- السلعة الحالية والأسواق الحالية: تختار المؤسسة بين هدفين تشغيليين للنمو عندما تكون شاغلها الأساسي المنتجات الحالية التي تباع في الأسواق وأول هذين الهدفين هو زيادة الطلب أي زيادة الطلب الكلي في السوق، أما الهدف الثاني فهو زيادة الحصة السوقية في ظل ثبات الطلب الكلي.

2- السلع الحالية والأسواق الجديدة: في هذه الحالة فإن الشركة تبحث عن النمو بإعداد أهداف محددة لتوسعها السوقي وقد يتضمنها هذا أسواق كلية أو محاولة التوسع الجغرافي للمحافظة على نفس العملاء.

3- السلع الجديدة والسوق الحالية: تحاول المؤسسة هنا أن تجمع بين كل من التوسع السلعي والتوسع السوقي بتحديد وتطوير السلع الجديدة توجه إلى سوق جديدة.

2- هدف الربح:

يرى بعض رجال الاقتصاد على أن تعظيم الربح هو الهدف الوحيد لأي مؤسسة ومعنى ذلك أن المؤسسة تحاول جاهدة أن تحدد سعر وحجم الإنتاج والمبيعات التي تساوي عنده التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي والواقع أنه توجد قيود كثيرة، كتصرفات المنافسين ومدى وجود السلع البديلة والمنافسة والرقابة والحكومة التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح وبالتالي فإن مفهوم تعظيم الربح يفقد الكثير من معناه ونحن نفترض أن هدف الربح هنا يعني الربح الأمثل الذي يتحدد بمعدل عائد مثالي وممكن التحقيق.

ويعتقد الكثير أن هدف الربح يعتبر مسؤولية دائرة التسويق وحدها، وهذا الأمر يصعب تحقيقه لأن الربح الذي تحققه المؤسسة يتضمن الجهود المتضافرة للكثير من

³⁰ - عبد الحق ، "أهمية المزيج التسويقي في رفع المنافسة"، مذكرة ليسانس، فرع تجارة دولية، ص9.

الوحدات وعناصرها وإذا ما تألمنا معادلة الربح التي تظهر من الصورة التالية (الربح = الإيراد - التكلفة) فإن قيمة الأرباح الحقيقية هي عبارة عن مقدار زيادة إيراد المبيعات عن تكلفتها، والتكلفة هي أحد المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة وتنتج عن جميع الأنشطة في المؤسسة وبالتالي فإن معظم هذه الأنشطة تخرج عن نطاق دائرة التسويق في المؤسسة.

3- هدف البقاء والاستمرار:

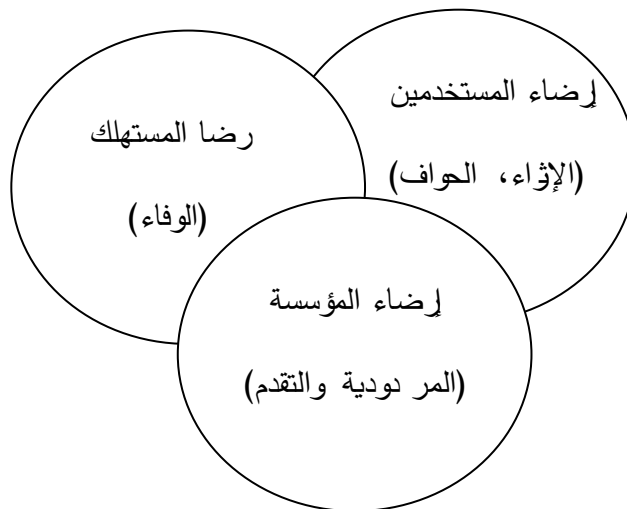
بعد ما يتم تحديد الأهداف التشغيلية أهداف الربح والنمو والمهام الوظيفية للوحدات التابعة والمساعدة يأتي دور البقاء والاستمرار ويعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الأول والرئيسي للتسويق ونحن لا نذكر أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف ونرى أن التسويق يقوم بدوره الحيوي في تحقيقه ويمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف إذا بذلت الجهود الكافية لتحقيقه في عرين أساسيين هما:

1- يجب على إدارة التسويق أن تنقب باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.

2- لا بد لإدارة التسويق أن تضع كهدف تطوير نظام المعلومات التسويقية التي تؤدي دورها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة وفي عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

ولا شك أن الأهداف بأبعادها المختلفة وتسلسلها منتشرة في جميع جوانب المؤسسة وتؤدي إلى خلق استراتيجية منسقة، وتعد ضرورة لعملية التغيير والتعديل التي تعبر عن العناصر الأساسية لحياة المؤسسة.

شكل رقم (02) يمثل أهداف المؤسسة



إدارة المخاطر التسويقية (المخاطرة التسويقية) يمكن تعريف إدارة المخاطر التسويقية بأنها تكريس موارد المنظمة في المشاريع مرتفعة العوائد مع وجود مخاطرة قد يترتب عليها إمكانية فشل عالية (Mahmood and Hanafi, 2013 83).

كما تعرف بأنها رغبة المنظمة التي تسعى لتحقيق الريادة التسويقية للاستفادة من موارد غير ثابتة لاستغلال فرص تسويقية بطرح منتجات جديدة في الأسواق . كما أن إدارة المخاطر كبعد للتسويق الريادي لها دور واضح في إدارة مخاطر المنظمة مما يعزز نجاحها من منظور التكلفة والوقت والمواصفات بأقل مشاكل ممكنة، فالمسوق يحاول إعادة تحديد عناصر البيئة الخارجية بتقليل الشكوك أو تعديلها من البيئة الخاصة للمنظمة وإدارة الموارد بطريقة تمكن من رصد المشاريع الجديدة 21 وقد اتفق العديد من الباحثين في الأدبيات التسويقية أن الفضل يعود إلى الباحث الأمريكي (Bauer 1960) الذي كان السباق لاكتشاف هذه الظاهرة التسويقية، وأشار كل من (Charles & Robyn, 20002) إلى أن التوجه نحو المخاطرة التسويقية يأتي في حالات الغموض وعدم التأكد بالكيفية التي تضمن بقاء وأعاج الأعمال والخوف من الفشل في الأسواق، وحتى تبقى المنظمة ريادية لابد من حساب المخاطرة الناجمة عن تنفيذ الأعمال من جهة أخرى يرى الزبيدي 2004 (44) بأن أهم العوامل المؤثرة على توجه المنظمة نحو المخاطرة التسويقية هي: التغير في حجم الطلب على منتجاتها، التغير في أسعار منتحاليها، التغير في أسعار مدخلات الإنتاج، مرونة الطلب على منتحاليها في السوق. وقدرتها على زيادة أسعارها حيث يشير التسويق الريادي إلى جرأة المنظمة في استغلال الفرص الخامة دون معرفة نتائجها من خلال كشف لابتكارات الاستباقية كما يشم (10: 2008, Belousova & Cailly) أن تحمل المخاطرة يعني الاستعداد لاتحاد موقف جريء كالدخول في أسواق تتحمل المخاطرة، ولتكون المنظمة ريادية فهي عادة تمتلك البدائل الخطيرة للحصول على عوائد مرتفعة ولو بالتخلي عن الطرق أو المنتجات القديمة وفق الطلب عليها أخذ المخاطرة باقتراض رؤوس أموال كبيرة، أو استخدام جزء كبير من مواردها أو تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة أو الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة. 23 (Kurgun, et.al).

وينبغي على المنظمات التعامل مع المخاطر المحتملة بطريقة متوازنة منظمة وتقييمها بصورة عقلانية وقابلة للقياس وأفضل الطرائق الإدارة المخاطر حسب رأي (28 Dess et.al. 2007 هي التقصي عن العواقب المحتملة كمدخلات الإدارة المخاطر عند تقييم فرص الأعمال الجديدة وصولاً إلى خفض حالات عدم التأكد، فالمنظمات الريادية لها القدرة على المجازفة المحسوبة وإدارة مخاطر تنفيذ الأعمال بشكل جيد (البغدادي والعطوي (2014:63) لكن يرى (Drucker 1988)

أن سعى المنظمة لتقليل مخاطرها قد ينتهي بها لاختبار الخطر الأكبر والأقل معقولة ألا وهو خطر عدم القيام بشيء، فأعمال المنظمة يجب أن تكون مختارة لزيادة الفرص وتركز الدراسات المبكرة للمخاطر على فرضية استعداد رجال الأعمال للمخاطرة، وبما أن الفرص تحتل مكسباً محتملاً، فإن السعي لتحقيقه على استخدام الإجراءات : الرياديين بالنظر المحسوبة لتقليل مخاطرها؛ حيث تلعب ميولات الإدارة العليا دوراً حاسماً في تحديد الإجراءات التي تتخذها .

إلى تحمل المخاطرة كجزء من عملهم في حين ربما ينظر إلى الإجراءات الجريئة لكسر السوق التي : التي تتخذها المنظمة على أنها عالية والمتوسطة سطة عمليات المخاطرة، ويرى الرياديون تلك الأعمال ضمن قدراتهم ويدركون خطراً أقل في لهج مختلف لتحمل المخاطرة، ربما أختار المنظمات الصغيرة نيات أكثر تدرجاً وتتخذ إجراءات متابعة سلسلة من النتائج الصغيرة الأقل مخاطرة بدل القيام بمشاريع خطيرة، بينما يمتلك تحب أن تخفف احتمال الخسارة عن طريق الجهود المحسوبة خطأ.

في إطار العمل الريادي، لا يقتصر تحمل المخاطر على استغلال الفرصة بل لمنظمة مع الرياديون .

الدراسات السابقة

1. **تهدف دراسة (الصباغ، 2023) إلى اختبار اثر جودة لجنة ادارة المخاطر على جودة التقارير المالية والاداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية، واعتمدت عينة الدراسة على جميع الشركات بمجتمع الدراسة ، وظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين جودة لجنة ادارة المخاطر وجودة التقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية ، كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين جودة لجنة ادارة المخاطر والاداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية.**

2. **تهدف دراسة (سعد & ابراهيم 2021) الى قياس وتحليل المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية ومدى علاقتها بهامش الربح التشغيلي وكيفية احتساب راس المال المطلوب ضماناً لتغطية كافة النفقات التشغيلية ولتحقيق الهدف السابق قام الباحثان بجمع وتحليل البيانات المالية لأكثر عشرة بنوك تجارية من البنوك العاملة في مصر، وذلك من خلال الفترة من العام المالي 2013 وحتى العام المالي 2018 ، وقد توصل الباحثان من خلال تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين المخاطر التشغيلية وربحيته للبنوك التجارية .**

وجود علاقة طردية بين المخاطر التشغيلية ومتطلبات رأس المال اللازم للبنوك التجارية.

3. **تهدف دراسة (عبد الواحد ، 2021) الى تحليل مدى تطبيق شركات السياحة المصرية للتسويق الريادي ، وابعاده الخمسة على الاداء التسويقي لتلك الشركات ؛ وتمثلت عينة البحث في مديري شركات السياحة فئة (1) والعاملين بها في القاهرة ، حيث تم توزيع 481 استمارة على عينة عشوائية منهم ، واعتمدت الدراسة على تحليل بياناتها ، وقد توصلت الدراسة إلى إن تطبيق التسويق الريادي في شركات السياحة يؤثر معنوياً وإيجابياً على ادائها التسويقي : كما بينت نتائج الدراسة الى ان تأثير قيمة للعملاء على الاداء التسويقي كان قوياً ، ويليه التركيز على العاملين ، ثم ادارة المخاطر، والابداع، واخيراً تأثير اقتناص الفرص التسويقية**

4. وسعت دراسة عبد الحليم (2021) دراسة العلاقة السياقية بين تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للإتجاهات التسويقية بالتركيز على مفهوم ، وركائز ، ومراحل إدارة المعرفة المستدامة للإتجاهات التسويقية، وأظهرت نتائج البحث أن نوع العلاقة بين تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للإتجاهات التسويقية علاقة تكاملية تحقق هدف اتخاذ القرارات التسويقية الآنية ، وتدعم التنبؤ بالقرارات التسويقية التي تواكب الاحتياجات المعرفية المستقبلية.

كما توصلت البحث إلى أن المعرفة - أي الخبرة - بإدارة البيانات الضخمة في الشبكات الاجتماعية ، تؤدي إلى تمكين أنظمة إدارة المعرفة المستدامة في الجهات التسويقية . أوصت الدراسة الباحثين ، بالتعمق في دراسة التحديات التي قد تتصدى لتحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية .

و للجهات التسويقية توصيات تدور حول الاستفادة من البيانات الضخمة المتاحة على الشبكات الاجتماعية وتحليلها ، بالاعتماد على ركائز ومراحل إدارة المعرفة المستدامة : لتحقيق الفوائد طويلة وقصيرة الأجل.

5. وهدفت دراسة (ابراهيم 2021) إلى استعراض العلاقة بين إدارة عناصر التسويق الاستراتيجي في إطار منظومة الوظائف الإدارية واتخاذ القرارات التسويقية ، وتتمثل تلك العلاقة في كون إدارة عناصر التسويق الاستراتيجي في إطار منظومة الوظائف الإدارية بمثابة أساس اتخاذ القرارات التسويقية ، بمعنى آخر فإن اتخاذ تلك القرارات التسويقية يعتمد بشكل أساسي على مدى القدرة على إدارة العنصر السابقة ، وتلك العلاقة تشكل البعد الرئيسي في تعريف التسويق من المنظور الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة ايضاً إلى استعراض العلاقة بين اتخاذ القرارات التسويقية وبين زيادة القدرة التنافسية ، ومن ثم احتلال مركز الريادة في السوق وتتمثل تلك العلاقة في كون القرارات التسويقية تعتبر بمثابة الطريق لتنمية القدرة التنافسية .

وبما ان القدرة التنافسية تعتبر مسؤولية كافة الأنشطة سواء على مستوى الدولة او المؤسسة ، إلا ان التسويق يتحمل الجزء الأكبر من تلك المسؤولية لعلاقته المباشرة بالمنافسة في السوق وقدرته على تقييم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، ومن ثم

مساهمته في خلق فجوات تلك القدرات التنافسية من خلال احتلال مركز الريادة في السوق.

6. **تهدف دراسة (Sheikh bardsiri, 2020) الى تقييم عمليات المخاطر** الحالات الطوارئ بقسم الاطفال بالمستشفى العام لتحقيق جودة الرعاية الصحية من خلال تحليل أسلوب الفشل الصحي ، حيث يمثل قسم الطوارئ واحد من أكثر الأجنحة تحديًا في المستشفى الدراسة سلامة المرضى والوقاية من الأخطاء العلاجية. وقد توصلت الدراسة إلى استخدام طريقة لتحليل أنماط المخاطر ، وتأثيرها لتصنيف أوضاعها وتصنيف العوامل التي تؤثر على الخطأ مع استخدام نظرية حل المشكلات المبتكرة، وتم الوصول الى وضع أكثر الطرق وأقلها فشلًا في فئات الأخطاء مع اعتماد مجموعة من المهارات والمعرفة وايضاً مجموعة من التدابير الوقائية كانت في فئة استراتيجية الموارد البشرية ، وقد تم اعتماد مجموعة من التدابير التي تعزز استخدام اسلوب التحسين المستمر.

7. **وتهدف دراسة (صادق 2020) إلى التعرف على دور الارتجال التسويقي** ومن خلال عناصره المتمثلة ببناء الحل والحدس والابتكار والتكيف والإبداع والعفوية في تحقيق أبعاد البراعة التسويقية ، ومن خلال أبعادها المتمثلة باستكشاف القرص واستغلال الفرص والمرونة التسويقية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الارتجال التسويقي ، وأبعاد البراعة التسويقية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة ، وقدمت البحث عددا من المقترحات من أهمها ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في المنظمات المستجيبة اهتماما بالارتجال التسويقي

8. **و تهدف دراسة (علوان 2020) إلى مناقشة كيف يمكن للشركات أن** تتفاعل مع بيئة التسويق ، فيمكن للشركات أن تقبل بشكل سلبي البيئة التسويقية كعنصر لا يمكن السيطرة عليه ، ويجب أن تتكيف معه وتجنب التهديدات والاستفادة من الفرص عند ظهورها ، أو يمكنهم اتخاذ موقف استباقي والعمل على تغيير البيئة بدلا من مجرد الرد عليها ، كلما كان ذلك ممكنا فيجب أن تحاول الشركات ان تكون استباقية بدلا من رد الفعل .

9. **وتهدف دراسة (Ferdosi 2019) الى تحليل وضع الفشل والتأثير كأداة مهمة لتقييم المخاطر ومتطلبات الاعتماد من قبل العديد من المنظمات ، ولتحديد أولويات حالات الفشل وتستخدم مؤشر "رقم أولوية المخاطر، لسهولة التقييمات الذاتية به ، حيث تطبيق نموذج أكثر توافقاً مع أنظمة الرعاية الصحية ، وتوصلت النتائج إلى أن المعايير القياسية ينبغي أن تكون تطورت بحيث لا تتعارض مع المجالات العلمية والصحية والعلمية الخاصة ، ولذلك فإن التعاون والشراكة بين المجموعات الفنية والصحية ضرورية لتعديل هذه النماذج.**

10. **وتهدف دراسة (النجار 2019) إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم بدراسة طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ودورها في دعم المشاريع الريادية ، كما هدفت تلك البحث أيضاً إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية.**

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة ، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية ، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث مستخدماً أسلوب الحصر الشامل ، وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة ، وقد توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ ، والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ، وأن الميزة التنافسية يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين .

11. **وتشير دراسة (العفيف 2019) الى اختبار أثر التمويل طويل الأجل على كل من مخاطر وربحية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة ، وتوصل الباحث إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمويل طويل الأجل على كل من خطر وربحية الشركات الصناعية عينة البحث خلال الفترة المبحوثة ، وبذلك يعمم الباحث النتائج على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان في قطاع الصناعة، ويوصي**

الباحث أنه على إدارات الشركات أن تدرك كيفية تحديد المستوى المطلوب من التمويل طويل الاجل في هيكل استحقاق التمويل ، بما يتماشى مع الأثر والانعكاس على خطر وربحية تلك الشركات.

12. **وتهدف دراسة (Feng Liu, 2016) إلى استخدام مقياس استراتيجيات المخاطر وخاصة الية تحليل شجرة الأخطاء لوضع إطار لنظام دعم القرار وعلاقته بإدارة المخاطر ، وذلك لإيجاد استراتيجيات لقياس مخاطر المشروع بشكل عام وتكلفة استراتيجيات المشروع بشكل خاص .**

وتسعى هذه الاستراتيجيات إلى القدرة على تحليل ودعم اتخاذ القرارات المثلى التي تقلل من مخاطر المشروع مع معالجة البيانات الهامة مثل : (اسباب المخاطر - تأثير المخاطر - استراتيجيات المخاطر). واستخدم الباحث المنهج التحليلي الكمي في الدراسة وتطبيقه علي بعض المشاريع الخاصة بالتشييد والبناء وقد توصلت الدراسة الى اعتماد مديري المشاريع على الطرق التقليدية في إدارة المشروعات التي ترفع من المخاطر في ظل عدم التيقن من بيئة العمل . مثل تأخير جدول الأعمال الزمني ، ومخاطر تجاوز التكاليف ، وقد ساعد تطبيق النموذج الكمي إلى تحديد واجهه سهلة لنظام صنع القرار من خلال الارتباط في حالات الخطر والتكاليف الاستراتيجية لإدارة المخاطر.

13. **وتهدف (Olechowski2016) إلى تقديم نموذج قياسي و إحصائي لتحسين احتمالات نجاح المشاريع الهندسية ، من خلال التمسك بمبادئ إدارة المخاطر لتكون عاملاً في تكلفة الوصول للأهداف ومتابعة الجداول الزمنية وتقنيات جذب العاملين، بالإضافة إلى تحقيق بيئة مستقرة لتنفيذ المشروع.**

وقد توصلت الدراسة إلى أن مبادئ إدارة المخاطر تعتبر أداة لتحسين نجاح المشاريع الهندسية ، ولكن تظل الممارسات المخصصة غير موحدة وقدم 50 1000 معياراً جديداً لإدارة المخاطر، وتشمل إحدى عشر مبدأ لإدارة المخاطر من خلال توحيد معايير الأداء ، والاعتماد على مجموعه من الأدوات والأساليب الحديثة لمبادئ إدارة المخاطر، ووجد الباحث تأثيراً إيجابياً لعلاقة إدارة المخاطر كجزء أساسي من عملية

صنع القرار ، وتعتبر جزء رئيسي من إدارة المشاريع الهندسية وبمثابة أداة لهيكل واتخاذ القرارات الدقيقة.

14. دراسة كوين 2013 "استخدام مقاييس المخاطرة مع التركيز على النماذج المستندة إلى السيناريو في تقييم مخاطر 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 وأسهم 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.

15. دراسة Optimized downside risk in evaluating the performance 2012 Reza etal 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.

16. دراسة The role of stress test 2010 Negrila 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%.

17. **وهدف دراسة (الزعبي 2010) إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المخاطر في عملية تعزيز وإدارة القرارات التسويقية الإستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات تسويقية استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق للمخاطر وإمكانات التحليل المستقبلي.**

وبذلك يكون متخذي القرار أو صناع القرار هم المورد الحرج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها أن متخذي القرارات التسويقية الاستراتيجية للشراء الصناعية يدركون أهمية إدارة المخاطر وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار التسويقي الاستراتيجي وأن الإدارة الفعلية أو الاستثمار الأمثل لإدارة المخاطر في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

18. **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.

التعليق على الدراسات السابقة :

تتضح أهمية دور إدارة المخاطر في تعزيز اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي من خلال الدراسات السابقة، والتي توفر رؤى متعمقة يمكن أن تدعم البحث الحالي.

1. **دراسة الصباغ (2023)** تبرز العلاقة الإيجابية بين جودة لجنة إدارة المخاطر وجودة التقارير المالية. هذا يوضح كيف أن تحسين إدارة المخاطر يمكن أن يعزز من فعالية المعلومات المالية المستخدمة في اتخاذ القرارات التسويقية، مما يساعد الشركات في الرياض على اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من أدائها المالي والتسويقي.
2. **دراسة سعد وإبراهيم (2021)** تتناول المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالربحية. يمكن الربط هنا مع بحثي من خلال الإشارة إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تقليل المخاطر التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الربحية ويساهم في اتخاذ قرارات تسويقية استراتيجية أكثر دقة.
3. **دراسة عبد الواحد (2021)** تظهر كيف يؤثر التسويق الريادي وإدارة المخاطر على الأداء التسويقي. يتماشى هذا مع بحثي حيث نبحث في كيفية تأثير إدارة المخاطر على استراتيجيات التسويق في الشركات بالرياض، مما يعزز من القدرة التنافسية لهذه الشركات في السوق.
4. **دراسة عبد الحليم (2021)** تركز على تحليل البيانات الضخمة وإدارة المعرفة. يمكن الربط هنا بأن استخدام البيانات الضخمة في تحليل المخاطر يمكن أن يوفر معلومات قيمة تدعم اتخاذ قرارات تسويقية استراتيجية، وهو ما يسعى بحثي لتحقيقه من خلال دراسة أثر إدارة المخاطر على القرارات التسويقية.
5. **دراسة إبراهيم (2021)** تؤكد على أن إدارة عناصر التسويق الاستراتيجي تعتمد على فعالية إدارة المخاطر. لذا، يسلط البحث الحالي الضوء على كيفية إدارة المخاطر كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، مما يعزز من الفهم العام لهذا الربط.
6. **دراسة الزعبي (2010)** تدعم أهمية إدارة المخاطر في تعزيز القرارات التسويقية الاستراتيجية. هذا يتماشى مع هدف بحثي الذي يركز على تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين فعالية القرارات التسويقية الاستراتيجية، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بينهما.

بناءً على ما سبق، يمكنني القول إن الدراسات السابقة تعكس أهمية إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرارات التسويقية، مما يعزز من قيمة البحث الحالي ويساهم في فهم أفضل للدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في الشركات العاملة في مدينة الرياض.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي في الشركات العاملة بمدينة الرياض. حيث يعد هذا المنهج الأنسب لدراسة هذه الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بها، مما يساعد في فهم العلاقات القائمة بين إدارة المخاطر واستراتيجيات التسويق واتخاذ القرارات داخل هذه الشركات.

أدوات ونتائج الدراسة :

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 لمسؤولي 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 .

(1) 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 .

واستكمالاً للفائدة المرجوة من البحث، ولربط الجوانب النظرية بالجوانب العملية، كان من الضروري التأكد من صحة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية واختبار فروض البحث، وذلك من خلال إعداد قائمة استبيان تستطلع فيها الباحثة آراء عينة من الأطراف المرتبطة بموضوع الدراسة، حول ما توصلت إليه الدراسة النظرية، وتحليل هذه الآراء لاستخلاص النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تحقيق الهدف من البحث.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الفئات تعكس الأطراف المتعلقة بمشكلة البحث وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الإحصائية التالية:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{Z^2}{\chi^2_m} \times \text{ف} (1 - \text{ف})$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهي في جميع أحوال الأبحاث تأخذ أحد رقمين هما :

$Z = 1.96$ عند مستوى دلالة 0.05 أو مستوى ثقة 95%

$Z = 2.58$ عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى ثقة 95%

خ م : الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضاً في جميع أحوال الأبحاث يأخذ أحد قيمتين هما :

خ م = 0.05 عند مستوى ثقة 95%

خ م = 0.01 عند مستوى ثقة 95%

ف : هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقد اصطلح العلماء على وضعها بقيمة ثابتة أي أن قيم ف = 0.5 دائماً .

$$(ن) = 0.5 \times (1.96^2 / 0.05^2) \times (1-0.5) = 384 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن حجم العينة هو (384) فرد

خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية

تم إعداد قائمة استقصاء، وروعي بكل منها عدة اعتبارات أهمها: احتواء كل قائمة على نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار صحة الفروض. وقد تم توزيع الاستقصاء بشكل مباشر بالإضافة إلى إرسالها عبر الانترنت 192 ممارساً للمهنة، وبعد تجميع وفحص الاستمارات واستخراج البيانات الواردة بها بلغت إجمالي الاستجابات 186 والاستجابات الصحيحة المقبولة 134 أي بنسبة 70% من حجم العينة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمقبولة للتحليل (مجتمع الدراسة وحجم العينة)

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة
الاستبيانات الموزعة	384	100%
الاستبيانات المستردة	367	95.5%
عدد الاستبيانات المقبولة	260	67.7%

الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

الخاصية	الفئة	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	45.7%
	ماجستير	76	29.23%
	دكتوراه	65	25%
	المجموع	260	100%
المركز الوظيفي	مدير ادارة	28	10.76%
	مدير قسم	47	18%
	مدير عمليات	185	71%
	المجموع	260	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	91	35%
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	62	23.84%
	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	58	22.30%
	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	29	11.15%
	20 سنة فأكثر	20	7.69%

المجموع	260	%100
---------	-----	------

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
المؤهل الجامعي (بكالوريوس)	119	%45.7
ماجستير	76	%29.23
دكتوراه	65	%25
الاجمالي	260	%100

2- المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير ادارة	28	%10.76
مدير قسم	47	%18
مدير عمليات	185	%71
الاجمالي	260	%100

3- عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	91	35%
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	62	23.84%
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	58	22.30%
من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	29	11.15%
20 سنة فأكثر	20	7.69%
الاجمالي	260	100%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة ، تم توكيد الأسئلة ، وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) The Statistical Package For the Social ، وقد إعتد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية Tests Descriptive والأساليب التحليلية في إستخراج وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أسلوب جمع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية واختبار فروض البحث على تصميم قائمة استقصاء، وقد تم تصميم القائمة في ضوء فروض الدراسة لتتلائم معها وتقي بالغرض منها في ذات الوقت، وتنقسم قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

- 1- نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة: لتوضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة بالدراسة.
- 2-البيانات العامة (الشخصية) : يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمستقضي منهم مثل المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

3- مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة: لاختبار صحة فروض الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

اعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى مجموعة من الإختبارات التحليلية الملائمة لهدف الدراسة في إختبار فروض الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ اختبار ألفا كرونباخ (α Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات الدراسة، وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: وتتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويهدف الباحث من الإعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث، وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ الإختبارات التحليلية : ويتمثل في اختبار t-test لعينتين مستقلتين (Two Independent Samples)، لقياس معنوية الفروق بين عینتي الدراسة لكل من الأكاديميين والمهنيين .

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة كبيرة، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وقد تم استخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1.79-1	تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق
2.59-1.8	تميل الإجابات الى غير موافق
3.39-2.6	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما
4.19-3.4	تميل الإجابات الى موافق

اختبار صدق اداة الدراسة

يقصد بالثبات درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغير ما، ويعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا عند إعادة استخدام أداة القياس تحت نفس الظروف في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، ولبيان مدى ثبات قائمة الاستبيان، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان، لبحث مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة، ويقصد باختبار الصدق الاختبار الذي يقيس ما أعد لقياسه، حيث يرتبط صدق الاختبار بأكمله بصدق كل سؤال فيه ، وقد تم حساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان المتعلقة بفروض البحث، سواء على مستوى كل مجموعة من الأسئلة المستخدمة في القائمة أو على مستوى القائمة ككل، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي. وقد ظهرت النتائج كما يلي:

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

المصادقية	الثبات	الفقرات	
0.9356	0.88746	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز دقة وفعالية القرارات التسويقية الاستراتيجية في الشركة.	1
0.9329	0.8542	تعتمد الشركة على تقييمات دورية للمخاطر لتحديد استراتيجياتها التسويقية.	2
0.9342	0.8637	تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل المخاطر المالية المحتملة المرتبطة بالقرارات التسويقية.	3

0.9258	0.8531	يساعد وجود قسم لإدارة المخاطر في الشركة على تحسين استجابتها للتغيرات في بيئة السوق.	4
0.9364	0.8673	تلعب إدارة المخاطر دورًا مهمًا في توجيه استراتيجيات التسويق لتحقيق ميزة تنافسية للشركة.	5
0.9375	0.8744	توفر الشركة برامج تدريبية للموظفين لتعزيز فهمهم لأهمية إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات التسويقية.	6
0.9293	0.8758	تعتمد الشركة على أدوات تحليلية وتقنيات حديثة في إدارة المخاطر لدعم قراراتها التسويقية.	7
0.9281	0.8762	تساهم إدارة المخاطر في تشجيع الابتكار التسويقي من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بالأفكار التسويقية الجديدة.	8
0.9359	0.8760	اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية	

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

الإحصاء الوصفي

التحليل الاحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز دقة وفعالية القرارات التسويقية الاستراتيجية في الشركة.	4.0455	0.51472	20.12
2.	تعتمد الشركة على تقييمات دورية للمخاطر لتحديد استراتيجياتها التسويقية.	4.0893	0.52837	23.34
3.	تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل المخاطر المالية المحتملة المرتبطة بالقرارات التسويقية.	4.1331	0.54202	26.56
4.	يساعد وجود قسم لإدارة المخاطر في الشركة على تحسين استجابتها للتغيرات في بيئة السوق.	4.1769	0.55567	29.78
5.	تلعب إدارة المخاطر دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات التسويق لتحقيق ميزة تنافسية للشركة.	4.2207	0.56932	33
6.	توفر الشركة برامج تدريبية للموظفين لتعزيز فهمهم لأهمية إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات التسويقية.	4.2645	0.58297	36.22
7.	تعتمد الشركة على أدوات تحليلية وتقنيات حديثة في إدارة المخاطر لدعم قراراتها التسويقية.	4.3083	0.59662	39.44

42.66	0.61027	4.3521	8. تساهم إدارة المخاطر في تشجيع الابتكار التسويقي من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بالأفكار التسويقية الجديدة.
31.41	1.0782	3.4325	المتوسط العام

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أظهرت مفردات عينة البحث الخاصة بالدراسة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة كبيرة على العبارات الخاصة بالدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.4325) ومعامل اختلاف معياري (31.41) .

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر تسهم بشكل كبير في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، حيث تساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بالسوق وتعزز من قدرة الشركات على التنبؤ بالتحديات والاستعداد لها.
2. تبين أن وجود قسم متخصص في إدارة المخاطر يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية للشركات العاملة بمدينة الرياض. إذ يساعد هذا القسم في تكوين استجابات مرنة وفعالة تجاه التغيرات غير المتوقعة في السوق.
3. أشارت النتائج إلى أن إدارة المخاطر تساعد في الحد من الخسائر المحتملة وتعزز من كفاءة استخدام الموارد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للشركات ويزيد من قدرتها على الاستدامة والنمو.
4. أكدت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات إدارة المخاطر تمتلك قدرة تنافسية أعلى، حيث يتم توجيه القرارات التسويقية بما يتماشى مع توقعات السوق والمخاطر المحتملة، مما يمنحها ميزة في تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية.
5. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لا تعيق الابتكار، بل تدعمه من خلال توجيه استراتيجيات التسويق نحو أفكار مبتكرة تراعي إدارة المخاطر، مما يساعد في تحقيق قيمة مضافة للشركة والعملاء على حد سواء.

توصيات الدراسة:

1. يُوصى الشركات بتعزيز دور إدارة المخاطر ضمن استراتيجيات التسويق، بحيث تصبح جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان مواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

2. يجب على الشركات تنظيم برامج تدريبية متخصصة لموظفي قسم التسويق في مجال إدارة المخاطر، مما يزيد من وعيهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات تسويقية مستندة إلى تقييم المخاطر.
3. يوصى بضرورة الاستفادة من الأنظمة التكنولوجية الحديثة في تحليل وإدارة المخاطر، مثل أدوات التحليل الإحصائي وتقنيات الذكاء الاصطناعي، للمساعدة في التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحليل البيانات المرتبطة بالبيئة السوقية.
4. يُنصح بإجراء تقييمات دورية وشاملة للمخاطر التي تواجه الشركات في السوق، مما يساهم في توفير معلومات محدثة ودقيقة تساعد على اتخاذ قرارات تسويقية مدروسة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
5. توصي الدراسة بأن تسعى الشركات إلى التعاون مع جهات متخصصة في إدارة المخاطر، مثل الاستشاريين أو شركات التأمين، لتعزيز قدراتها على تقييم وإدارة المخاطر بفعالية أكبر.
6. ينبغي تشجيع ثقافة الابتكار المستدامة في عمليات التسويق بحيث تتماشى مع إدارة المخاطر، ما يضمن للشركات استمرارية تقديم حلول تسويقية جديدة وآمنة تحقق القيمة وتزيد من رضا العملاء.

المراجع

المراجع العربية

1. ابراهيم ، محمد محمد (2021) . " الإدارة الاستراتيجية (أليات ومرجعيات خارطة الطريق الإدارة وإعادة الهيكلة) .
2. أبو النجا ، محمد (2011) : أسس التسويق الحديث، الإسكندرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. ابو درويش ، حنين عبد الرحيم صايل (2022)، تأثير استراتيجيات ادارة الازمات في تطوير مهام التسويق " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، 5 (49) ، 694
4. الدوياتي ، داليدا محمد (2015) : " قياس مدي تطبيق إطار إدارة المخاطر المتكامل دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 2 (52)
5. رميلي ، سناء محمد رزق (2015) . " مؤشر مقترح للإفصاح عن المخاطر في صناعة التأمين المصرية واختيار مدى قبول المستثمرين له"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، 25 (1).
6. الزعبي ، فلاح (2010) ، إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية، دراسة تحليلية، 5 (4) 270-47
7. سعد ، بهاء الدين مسعد ، ابراهيم ، شيماء مهدى (2021) ، المخاطر التشغيلية في اطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، 22 (3) ، 1-55 السلطان ، حسن (2018)، ادارة الفرص والمخاطر التسويقية ، ورقة عمل ، جامعة دمشق
8. صادق ، درمان سليمان (2021) دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية ، دراسة استطلاعية ، المجلة العربية للإدارة .
9. الصباغ ، احمد عبده (2023) ، دراسة واختبار اثر جودة لجنة ادارة المخاطر على التقارير المالية والاداء المالي للشركات المفيدة بالبورصة المصرية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، 4 (1).

10. عبد الحليم ، محمد (2021) . " تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، (12).
11. عبد العليم ، محمد (2014) . " تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، (12).
12. عبد الواحد ، عبير محمد فتحي (2021) اثر التسويق الريادي في الاداء التسويقي الشركات السياحة المصرية مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، 21(5). 346-326 .
13. العتيبي ، عبد الله (2016) : " إطار نظري مقترح الإدارة مخاطر المؤسسات من المنظورين المحاسبي والإداري"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (53).
14. العفيف ، محمد عبد المحسن (2019) : " أثر التمويل طويل الاجل على إدارة المخاطر وربحية الشركات دراسة تحليله على قطاع الصناعة، بورصة عمان"، عمان
15. علوان ، علي سعد (2020) . " إدارة التسويق - تحليل البيئة التسويقية .
16. النجار، عثمان محمد خليل (2019) : " أثر إدارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة على مشاريع حاضنة الاعمال والتكنولوجيا في الجامعة الاسلامية"، الجامعة الاسلامية، غزة 98-660
17. الكبيسي ، (2002) إدارة المخاطر وأثرها في الإبداع التنظيمي، بغداد .
18. السالم، (2000) مؤيد سعيد السالم، نظرية الشركة، عمان , دار وائل للنشر .
19. الشماع ، (1989) خليل محمد ، خضر كاظم حمود، نظرية الشركة- بغداد .
20. إبراهيم يحيى (2001) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز - القاهرة ، مصر ، دار التوزيع والنشر الإسلامية .
21. زيد عبوي ، (2006) ، إدارة التامين والمخاطر ، عمان - الأردن ، دار كنوز المعرفة للنشر .

22. السباعي الفقي، (2005) ، إدارة الأخطار (3) ، القاهرة - مصر ، الدار العربية للنشر .
23. احمد اباطة ، (2002)، إدارة المخاطر - مدخل كمي ، القاهرة - مصر ، الإشعاع الفنية للنشر .
24. علي شاكرا ، (1998) ، الخطر ووسائل مجابهته ، القاهرة - مصر ، كليز كوبي للنشر .
25. سمير محمد يوسف، "التسويق نظرة اقتصادية"، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1980.
26. طارق الحاج ، علي ربايعه، محمد الباشا، منذر الخليلى، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، ط 2، 1997، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
27. عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع الفنية.
28. د. محمد فريد الصحن، " مبادئ التسويق"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
29. د. محمد فريد الصحن، " التسويق، مفاهيم واستراتيجيات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998
30. محمد ابراهيم عبيدات وهاني حامد منصور، " الإتجاهات الحديثة في إدارة المنشآت التسويقية"، دار المعالي للنشر، الأردن، 1988.
31. مصطفى زهير، " التسويق وإدارة المبيعات"، دار النهضة للنشر، بيروت، 1984.
32. محمد ابراهيم عبيدات، " إدارة التسويق"، مكتب عين شمس، 1994.
33. محمد ابراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، الطبعة 3، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
34. د. نسيم حنا، " مبادئ التسويق"، دار المريخ للنشر، 1985.
35. ناصر دادي عدون، :الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003-2004.
36. خليل المساعد، " التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

37. صلاح السنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة"، دار الجامعات المصرية، 1984.
38. زكي خليل المساعد، " التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.
39. شابو مولاي وزميله، "سياسة التوزيع وأهميتها في تسويق المنتجات"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، 2001.

ثانيا: المصادر الأجنبية:

- 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, Doroth (1995). Well sparing of Risks: Building and Sustaining the sources of innovation, Boston. M.A. Harvard.
- 8- Dykemn 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..

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

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي في الشركات العاملة بمدينة الرياض".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهمتم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا، نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

بيانات شخصية

1- المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي لسيادتكم:

مؤهل جامعي (بكالوريوس)	ماجستير	دكتوراه

2- المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي لسيادتكم:

مدير ادارة	مدير قسم	مدير عمليات

3- عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برجاء وضع (√) امام سنوات خبرة سيادتكم:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

برجاء من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم بشأن كل جملة من الجمل التالية بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

م	الاسئلة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق

					1. تساهم إدارة المخاطر في تعزيز دقة وفعالية القرارات التسويقية الاستراتيجية في الشركة.
					2. تعتمد الشركة على تقييمات دورية للمخاطر لتحديد استراتيجياتها التسويقية.
					3. تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل المخاطر المالية المحتملة المرتبطة بالقرارات التسويقية.
					4. يساعد وجود قسم لإدارة المخاطر في الشركة على تحسين استجابتها للتغيرات في بيئة السوق.
					5. تلعب إدارة المخاطر دورًا مهمًا في توجيه استراتيجيات التسويق لتحقيق ميزة تنافسية للشركة.
					6. توفر الشركة برامج تدريبية للموظفين لتعزيز فهمهم لأهمية إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات التسويقية.
					7. تعتمد الشركة على أدوات تحليلية وتقنيات حديثة في إدارة المخاطر لدعم قراراتها التسويقية.
					8. تساهم إدارة المخاطر في تشجيع الابتكار التسويقي من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بالأفكار التسويقية الجديدة.

Midocean university



College of Management

Department of risk management

**The role of risk management in enhancing the strategic marketing
decision-making process in companies operating in Riyadh**

Prepared by:

Osama Rashid Almhaimeed

Supervised by:

Doctor Alfaisal Abdul hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024