

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية على شركة المراعي

إعداد الطالب/

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هَذَا

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث
تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند
البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

الى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، الى من كانا سببا في
وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق
كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي
حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.





نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

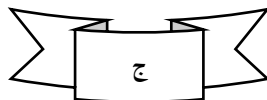
أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا
من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعاده (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر) في دعم الميزة التنافسية لشركة المراعي، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي لجمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 130 فردًا من موظفي شركة المراعي، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم تطبيق أساليب إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر) لها أثر ذو دلالة إحصائية في دعم الميزة التنافسية ، و بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز عمليات تحديد وتقييم المخاطر باستخدام أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتطوير إجراءات معالجة المخاطر بشكل مستمر، وتعزيز مراقبة المخاطر من خلال أنظمة آلية تعمل في الوقت الفعلي .

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر التشغيلية، الميزة التنافسية، تحديد المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر، شركة المراعي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	2 أهمية العلمية
5.....	2 أهمية العملية
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 الدراسات السابقة:
15.....	7.1 الفجوة البحثية:
16.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	10.1 أدوات وطرق جمع البيانات:
19.....	11.1 حدود الدراسة:
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
20.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية



20.....	1.1.2 مقدمة:
20.....	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية:
23.....	3.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية:
26.....	4.1.2 أنواع المخاطر التشغيلية:
27.....	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية:
31.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
31.....	1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية
33.....	2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية :
35.....	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية
36.....	4.2.2 أهداف الميزة التنافسية :
37.....	5.2.2 مصادر الميزة التنافسية :
39.....	6.2.2 خصائص الميزة التنافسية :
40.....	7.2.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :
40.....	8.2.2 العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
41.....	9.2.2 سياسات الميزة التنافسية:
43.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
43.....	1.3 منهج الدراسة:
43.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:
43.....	3.3 مصادر جمع البيانات :
44.....	4.3 التعريف بأداة الدراسة:
44.....	5.3 تصحيح المقياس
45.....	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :
45.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
46.....	8.3 وصف خصائص عينة الدراسة :
51.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

51	1.4 تحليل البيانات واختبار الفرضيات
51	2.4 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :
61	3.4 اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة :
63	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:
67	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
67	1.5 تمهيد
67	2.5 مناقشة نتائج الدراسة:
69	3.5 التوصيات:
71	Abstract
72	المراجع
72	اولا المراجع العربية
75	ثانيا المراجع الاجنبية
78	الملاحق
79	استمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول رقم (1) معاملات ثبات الداخلي (كرو نباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة و للأداة ككل	47
(2)	الجدول (2): توزيع العينة حسب العمر	48
(3)	الجدول (3): توزيع العينة حسب الجنس	48
(4)	الجدول (4): توزيع العينة حسب المدة الوظيفية	49
(5)	الجدول (5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:	50
(6)	الجدول (6): توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية:	50
(7)	الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	52
(8)	الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد معالجة المخاطر التشغيلية	55
(9)	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد مراقبة المخاطر التشغيلية	58
(10)	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الميزة التنافسية	60
(11)	جدول رقم (11) نتائج معامل ارتباط بيرسون	62
(12)	جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية	64

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، تلعب إدارة المخاطر التشغيلية (ORM) دوراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الكبرى، مثل شركة المراعي. يعتمد نجاح ORM على عدد من الممارسات الأساسية التي تهدف إلى تقييم وإدارة المخاطر التي قد تواجه العمليات التشغيلية للشركة. يساعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل دقيق في تقليل الخسائر المحتملة وتحقيق مرونة أكبر للشركات في مواجهة التحديات الخارجية والداخلية. كما أن دمج ORM ضمن الاستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) يعزز من القدرة على الاستفادة من إدارة المخاطر كأصل استراتيجي يضيف قيمة تنافسية للشركة (Indarbaev & Kapustina, 2023).؛ (Tebekin, 2022)

تعد عملية تقييم المخاطر من أهم جوانب ORM، حيث تتطلب دراسة احتمالات حدوث المخاطر وتقدير تأثيراتها المحتملة على العمليات. تعتمد هذه المرحلة على طرق علمية مثل تحليل البيانات وآراء الخبراء لضمان دقة النتائج وتوفير فهم عميق للمخاطر. (Indarbaev & Kapustina, 2023) يتبع تقييم المخاطر خطوات تنفيذ تدابير التحكم، والتي تتضمن استخدام تقنيات وأنظمة آلية وتدريب الموظفين لتمكين الشركة من التفاعل السريع مع المخاطر وتجنب الخسائر التي قد تترتب عليها. يساهم ذلك في تقليل الأضرار المحتملة وتعزيز استقرار العمليات اليومية للشركة، ما يجعل ORM ليس فقط وسيلة للتقليل من المخاطر بل أداة لزيادة الكفاءة. (Indarbaev & Kapustina, 2023)

يتطلب تحقيق أعلى مستويات الفعالية في ORM تكاملاً وثيقاً مع إدارة المخاطر المؤسسية (ERM). هذا التكامل يساعد في توحيد الجهود لتطبيق استراتيجيات مرنة وشاملة لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنظيمية الشاملة على التكيف والتجاوب مع المستجدات. من خلال هذا التكامل، تتمكن الشركات من اتخاذ نهج متكامل يعزز مرونتها ويزيد من فاعليتها في الاستجابة للأزمات، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية. (Tebekin, 2022)

إضافة إلى دور ORM في حماية الشركة من الخسائر، فإنها تمثل عاملاً حاسماً في دعم صنع القرار الاستراتيجي. من خلال إدارة المخاطر بفعالية، يمكن للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة تقوم على فهم شامل للمخاطر المحيطة، مما يتيح التغلب على حالات عدم اليقين واستغلال الفرص المتاحة بدلاً من تجنبها. يشجع ذلك على انتهاج سياسات قادرة على التعامل مع التقلبات السوقية واستشراف التغيرات المحتملة، مما يعزز قدرة الشركة على الحفاظ على مكانتها التنافسية (Strategic integration of enterprise risk management for competitive advantage", 2024).

علاوة على ذلك، يعزز ORM الابتكار والقدرة على التكيف داخل الشركة. الشركات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية تتيح لموظفيها مساحة أكبر للإبداع والتجربة دون قلق مفرط من التبعات السلبية، مما يزيد من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاستفادة منها لتعزيز مكانتها التنافسية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الابتكار، مما يساهم في نجاح الشركة بشكل مستدام على المدى الطويل. (Elahi, 2010).

في النهاية، من المهم للشركات تحقيق توازن بين إدارة المخاطر التشغيلية وتشجيع المخاطرة الاستراتيجية؛ إذ إن التركيز الزائد على إدارة المخاطر قد يقود إلى النفور من المخاطرة، مما يحد من فرص الابتكار والنمو. لذا فإن تحقيق توازن بين الحذر الاستراتيجي والمخاطرة المحسوبة يعد أساسياً لضمان النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة والحفاظ على الميزة التنافسية (Strategic integration of enterprise risk management for competitive advantage", 2024).

تؤكد هذه الدراسة التطبيقية على شركة المراعي أن إدارة المخاطر التشغيلية ليست مجرد وسيلة للتقليل من المخاطر المحتملة، بل هي أداة استراتيجية تعزز القدرة التنافسية، مما يجعلها عاملاً حيوياً في ضمان النجاح المستدام للشركات (Indarbaev & Kapustina, 2023).؛ (Tebekin, 2022).

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الأغذية والمشروبات، تحديات متزايدة تتعلق بإدارة المخاطر، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال العالمية والمحلية. تعتبر شركة المراعي، إحدى الشركات الرائدة في صناعة الألبان والأغذية في الشرق الأوسط، مثالاً حيوياً على كيفية تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء والقدرة التنافسية. تبرز أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في قدرة الشركة على التكيف مع التحديات مثل تقلبات السوق، ومتطلبات العملاء المتغيرة، والامتثال للوائح المحلية والدولية. على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية، لا يزال هناك نقص في الفهم العميق لكيفية تأثير هذه الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية لشركة المراعي.

تتباين الدراسات السابقة في تناول إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تميل بعض الدراسات إلى التركيز على تعريف المخاطر وأبعادها المختلفة، بينما تركز دراسات أخرى على آثارها على الأداء المالي. فعلى سبيل المثال، دراسة Indarbaev و (2023) Kapustina سلطت الضوء على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية كجزء أساسي من استراتيجية المؤسسات لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة استخدام أدوات تحليل البيانات والنمذجة لتقييم المخاطر بشكل فعال، مما يوفر الأسس اللازمة لتحقيق استجابة سريعة وفعالة للتحديات التشغيلية، ولكنها لم تتناول تأثير هذه الاستراتيجيات في سياق شركة مثل المراعي.

من جهة أخرى، تناولت دراسة Tebekin (2022) إدارة المخاطر التشغيلية كحقل مستقل، مشيرة إلى ضرورة تكاملها مع إدارة المخاطر المؤسسية. هذه الدراسة وضعت إطاراً يوضح كيف يمكن أن تساهم إدارة المخاطر في تقليل التهديدات التي قد تعيق نجاح المؤسسات، لكنها لم تتناول بشكل مفصل كيفية قياس هذا التأثير على الميزة التنافسية في السياقات المختلفة، بما في ذلك شركة المراعي.

كما تناولت دراسة Falah et al. (2020) العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية في البنوك العراقية، مشيرة إلى تأثير المخاطر التشغيلية على الأداء في بيئة تنافسية. أظهرت الدراسة وجود

علاقة إيجابية بين الوعي بإدارة المخاطر وتحسين الأداء، لكنها لم تتناول بالتفصيل كيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى ميزة تنافسية مستدامة في الشركات الصناعية الكبرى مثل المراعي.

على الرغم من هذه الدراسات، تظل الفجوة البحثية واضحة فيما يتعلق بكيفية تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية بشكل شامل، خاصة في الشركات الصناعية الكبرى. بينما تمت دراسة الجوانب الفردية لإدارة المخاطر، لم يتم تحليل العلاقة الشاملة بينها وبين الأداء التنافسي بشكل كافٍ، خاصة في سياق شركة المراعي.

تتطلب المشكلة الحالية من الباحثين النظر في كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية بشكل متكامل لضمان تعزيز الميزة التنافسية، حيث إن نجاح الشركات يعتمد بشكل متزايد على قدرتها على إدارة المخاطر بفعالية. لذا، تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوات المعرفية من خلال التركيز على تأثير إدارة المخاطر التشغيلية كعامل استراتيجي في تحسين الأداء التنافسي لشركة المراعي.

في الختام، تشير الدراسة الحالية إلى أن فهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية يتطلب تحليلاً شاملاً يأخذ في الاعتبار العوامل المحلية والبيئية التي تؤثر في هذا السياق، مما يعزز من إمكانية تحقيق استجابة فعالة للتحديات المستقبلية التي قد تواجه شركة المراعي.

2.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من دورها في تقديم فهم متعمق حول إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على استدامة المنظمات ونجاحها على المدى الطويل، سواء من الناحية العلمية أو العملية.

✍ الأهمية العلمية

تضيف هذه الدراسة قيمة كبيرة للمجال الأكاديمي، حيث تساهم في إثراء المعرفة النظرية حول الأطر والممارسات التي تدعم إدارة المخاطر التشغيلية. تقدم الدراسة نظرة شاملة على كيفية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمات، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على

فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وتعزيز المرونة والميزة التنافسية للمنظمات. كما توفر الدراسة أساساً علمياً للباحثين الآخرين الذين يرغبون في توسيع نطاق البحث في هذا المجال، حيث يمكنهم الاستناد إلى نتائج هذه الدراسة لتطوير المزيد من الأبحاث التطبيقية حول أدوات وأطر إدارة المخاطر التشغيلية، مما يساهم في بناء قاعدة علمية قوية في هذا المجال الحيوي.

✍ الأهمية العملية

تقدم إرشادات هامة للمنظمات التي تسعى إلى تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر التشغيلية. من خلال تحليل الأدوات والتقنيات المختلفة مثل تحليل البيانات، ونماذج المخاطر، وأنظمة التحكم الآلي، وتدريب الموظفين، تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن للمديرين الاعتماد عليه لتعزيز استجابة منظماتهم للتحديات وتقليل المخاطر التشغيلية. تُعد هذه النتائج ذات فائدة كبيرة لمديري المخاطر والقادة التنظيميين الذين يسعون لتبني ممارسات حديثة لضمان استقرار العمليات وتقليل التأثير السلبي للمخاطر. كما تساهم هذه الدراسة في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يعزز من استدامتها ويمنحها ميزة تنافسية في السوق. بذلك، تصبح إدارة المخاطر التشغيلية عنصراً استراتيجياً يساهم في تعزيز استقرار واستمرارية المنظمات وتحقيق نجاح مستدام لها على المدى الطويل.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر التشغيلية على تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- دراسة دور تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية لشركة المراعي.
- تحليل تأثير معالجة المخاطر التشغيلية على تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
- تقييم تأثير مراقبة المخاطر التشغيلية على استدامة الميزة التنافسية لشركة المراعي.

4.1 تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المخاطر التشغيلية بإبعادها (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية - معالجة المخاطر - مراقبة المخاطر التشغيلية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي؟ ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية لشركة المراعي؟
- كيف تساهم معالجة المخاطر التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة؟
- ما مدى تأثير مراقبة المخاطر التشغيلية على قدرة شركة المراعي في الحفاظ على الميزة التنافسية؟

5.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسى للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية لشركة المراعي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) معالجة المخاطر التشغيلية على تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لمراقبة المخاطر التشغيلية على استدامة الميزة التنافسية لشركة المراعي.

6.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Indarbaev & Kapustina, 2023).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية والتي تشمل عمليات تحديد وتقييم وإدارة والتحكم في المخاطر التشغيلية التي قد تواجه المنظمة و تعد إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل، وذلك من خلال تحديد مدى احتمالية حدوث المخاطر وأثرها وتخصيص الموارد اللازمة للتعامل معها بشكل فعال.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة فعّالة للمخاطر التشغيلية يتطلب تقييم المخاطر بشكل دقيق باستخدام أدوات مثل تحليل البيانات والنمذجة وأحكام الخبراء، بالإضافة إلى تطوير وتنفيذ تدابير التحكم التي تشمل أنظمة التحكم الآلي وتدريب الموظفين. كما أشارت إلى أهمية رصد وتحليل المخاطر التشغيلية بشكل مستمر، حيث يمكّن هذا من تعزيز استجابة المنظمة وسرعة تعاملها مع التحديات المحتملة.

توصي الدراسة بأهمية دمج إدارة المخاطر التشغيلية كجزء من استراتيجية إدارة المخاطر الشاملة للمنظمة، مما يساعد في تحسين مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات. كما تؤكد على ضرورة استخدام أدوات مراقبة وتحليل حديثة، وتطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين ولضمان تحقيق استجابة فعّالة للمخاطر التشغيلية ولتعزيز الاستقرار والاستدامة التنظيمية.

❖ دراسة (Tebekin, 2022)

هدف هذا الفصل إلى دراسة إدارة المخاطر التشغيلية كحقل مستقل ضمن ممارسات إدارة المخاطر، حيث يتم تعريفها كعملية تشمل اختيار وتطبيق إطار أساسي لإدارة المخاطر على المخاطر الشائعة

التي تواجهها المنظمات في مختلف القطاعات، سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية. يركز الفصل على توضيح الفروق والتشابهات بين إدارة المخاطر التشغيلية وأشكال أخرى من إدارة المخاطر مثل المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية، مع تسليط الضوء على تكاملها مع إدارة المخاطر المؤسسية.

أظهرت الدراسة أن تطبيق إطار مناسب لإدارة المخاطر التشغيلية يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها وتقليل التهديدات التي قد تعيق نجاح برامج إدارة المخاطر، مثل صعوبات قياس المخاطر، عزلة الأقسام التنظيمية، نقص المعلومات الكافية، وتحيزات الاتصال. يُعتبر التوثيق المناسب وتقييم فعالية البرنامج من العوامل الأساسية التي تعزز استمرارية البرنامج وتحقيق النتائج المرجوة.

أوصى الفصل بضرورة توثيق برامج إدارة المخاطر التشغيلية وقياس فعاليتها بانتظام لضمان التحسين المستمر. كما شدد على أهمية اختيار إطار ملائم لإدارة المخاطر يتناسب مع طبيعة كل منظمة وأهدافها المحددة، وضمان تكامل إدارة المخاطر التشغيلية مع إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق نتائج متكاملة تسهم في تعزيز مرونة واستدامة المنظمات.

❖ دراسة "Strategic integration of enterprise risk management for competitive advantage" (2024).

ركزت هذه الدراسة على أهمية التكامل الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، خاصة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة. تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن لتكامل ERM أن يدعم عملية صنع القرارات الاستراتيجية، ويزيد من مرونة المنظمات، ويشجع على الابتكار. تمت الدراسة باستخدام منهج دراسة الحالة المقارنة، حيث تم تحليل منظمتين مشهورتين بممارساتهما النموذجية في إدارة المخاطر المؤسسية. وكشفت النتائج أن التكامل الاستراتيجي لـ ERM يعزز الوعي بالمخاطر على المستوى التنظيمي ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. كما أظهرت الدراسة أن عوامل النجاح الرئيسية تشمل دعم الإدارة التنفيذية وتطوير ثقافة واعية بالمخاطر، بينما يُعد تحدي قياس المخاطر الاستراتيجية من التحديات المستمرة.

أوصت الدراسة بأن تعمل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق تكامل استراتيجي في ERM على دمج تقييم المخاطر بشكل مباشر في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بالمخاطر في جميع مستويات الشركة. كما أشارت إلى أهمية استخدام التكنولوجيا المتخصصة لتسهيل إدارة المخاطر وجعلها أكثر كفاءة ودقة.

❖ دراسة (Elahi, 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لقدرات إدارة المخاطر أن تمنح الشركات ميزة تنافسية، خاصة في ظل تزايد التقلبات والمخاطر في بيئة الأعمال المعاصرة. ويشير الباحث إلى أن هذه الزيادة في التعقيد والاضطرابات في السوق تتطلب من الشركات اتباع نهج استراتيجي وشامل لإدارة المخاطر من أجل تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.

اعتمدت الدراسة على منهج مفاهيمي وتحليلي لمراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة، مع تقديم أمثلة متنوعة من عدة صناعات توضح كيفية استفادة الشركات من إدارة المخاطر لتعزيز ميزتها التنافسية. أظهرت النتائج أن منظور الشركات لإدارة المخاطر قد تطور و مع تزايد الاهتمام بتحليل العوامل التي تزيد من التعرض للمخاطر كذلك حددت الدراسة أربع طرق رئيسية يمكن من خلالها تحويل قدرات إدارة المخاطر إلى ميزة تنافسية و تختلف باختلاف أنواع المخاطر.

توصي الدراسة الشركات بتطوير قدرات متقدمة في إدارة المخاطر و مع التركيز على إدماجها كعنصر استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية كما تحث على تعزيز فهم الشركات للدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر في مواجهة التقلبات وتحقيق استدامة تنافسية وذلك عبر مواءمة استراتيجياتها مع أنواع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها

❖ دراسة (Falah,&etal. 2020)

سعت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي العراقي، حيث تواجه البنوك العراقية بيئة شديدة التنافسية وتحديات عديدة من حيث التغيرات

السريعة في توقعات العملاء، وتحسن المعايير التنظيمية، والابتكار التكنولوجي. تعتمد الدراسة على فرضية أن إدارة المخاطر التشغيلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق ميزة تنافسية، حيث تشمل إدارة المخاطر التشغيلية هنا جوانب عدة مثل مخاطر الأفراد، الأنظمة، الإجراءات، والمخاطر الخارجية.

استخدمت الدراسة منهجاً كمياً، حيث جمعت البيانات عبر استبيانات وُزعت على 144 من رؤساء الأقسام والتنفيذيين في البنوك العراقية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المخاطر التشغيلية على تحقيق ميزة تنافسية، حيث تمكنت البنوك التي تهتم بإدارة مخاطر الأفراد والأنظمة والإجراءات من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

خلصت الدراسة إلى أن زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للقطاع المصرفي العراقي وتعزيز قدرته على التكيف مع التحديات وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية ودعم ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر في القطاع المصرفي لتحسين الأداء العام وتحقيق التميز التنافسي.

❖ دراسة. (Yasran, & Ali, 2018).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء البنوك في القطاع المصرفي الباكستاني، بما يشمل كلاً من البنوك الإسلامية والتجارية. مع تزايد تعقيد حجم الأعمال المالية، تبرز أهمية تغطية المخاطر التشغيلية لتعزيز الأداء المالي والقدرة التنافسية.

اعتمدت الدراسة على عينة من 15 بنكاً في باكستان خلال الفترة من 2007 إلى 2011، حيث استخدمت أساليب الانحدار والتحليل الارتباطي لقياس تأثير عوامل مثل العائد على الأصول، نسبة الدين إلى الملكية، ونسبة رأس المال على العائد على الملكية. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر التشغيلية بفعالية تسهم في تحسين أداء البنوك وتحد من التأثير السلبي للمخاطر التشغيلية.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الإفصاح عن المخاطر التشغيلية وزيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية بشكل منهجي، مما يساعد البنوك على تحسين أدائها المالي.

❖ دراسة (المعاينة، والمخادمة.2023).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة) في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن، وتحقيق أهداف الدراسة من خلال استخدام منهج وصفي تحليلي. حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 144 استبانة، واستردت منها 135 استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك تحليل الانحدار، وتحليل العلاقات المكانية، والبرامج الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مهماً لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية. كما توصلت الدراسة إلى أن الدعم المؤسسي هو أحد العوامل التي تساهم في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية. وقد أكدت النتائج أن هناك حاجة ملحة لتطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة المخاطر التشغيلية لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

توصي الدراسة بضرورة وجود سياسات إدارية واضحة تساهم في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية وتطويرها، مع التركيز على تطوير القدرات البشرية في هذا المجال. كما تدعو إلى أهمية التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة في البنوك لتحسين الاستجابة للمخاطر المحتملة وتعزيز استدامة القطاع المصرفي.

❖ دراسة (فوزي.2015).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدارة ترشيد المخاطر التشغيلية في قطاع المصرفية الإسلامية. وجاءت الدراسة في عدة محاور. أشار المحور الأول إلى بيان المخاطر المتعلقة بالمؤسسات المصرفية ومنها، المخاطر المالية ومنها مخاطر ائتمان ومخاطر سيولة ومخاطر سوق، أما المخاطر غير المالية وتضم مخاطر التشغيل، والمخاطر السياسية، والتنظيمية، والتكنولوجية، وهناك مخاطر خاصة بقطاع المصرفية الإسلامية. كما أوضح المحور الثاني مفهوم المخاطر التشغيلية. وبين المحور الثالث علم وفن إدارة المخاطر فشكل مراحل أساسية متتابعة ومنها، تحديد مفهوم المخاطر التي يتعرض لها قطاع المصرفية الإسلامية،

والمقدرة على قياس المخاطر بصفة دورية مستمرة من خلال نظم إدارة المعلومات الملائم، ومحاولة الاختيار للمخاطر التي يستطيع المصرف قبول التعرض لها والتي يمكن لرأس المال تحملها ولا تؤثر عليه بدرجة عالية. وعرض المحور الرابع فوائد قياس مخاطر التمويل الإسلامي ومنها، دعم المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة؛ يتم تحديد خطة وسياسة العمل بناء عليها، وتنمية وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة؛ عن طريق التحكم في التكاليف الحالية، والمستقبلية التي تؤثر على الربحية، والاستمرارية، وأداء الخدمات على أتم صورة وكيفية. وأظهر المحور الخامس معالجات ترشيد إدارة المخاطر التشغيلية. كما تناول المحور السادس قواعد إدارة المخاطر في المصرفية الإسلامية ومنها، تطبيق سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر؛ توضع من مجلس إدارة المصرف في ضوء التوجهات الرئيسية لسياسات المصرف الاستثمارية والتمويلية، وتطبيق أساليب ملائمة لقياس المخاطر ومراقبتها والحد من آثارها؛ مما يستدعي توفر نظم معلومات ومعايير مراجعة وتصنيف وتقييم بالإضافة إلى التقارير الدورية المناسبة، وتطبيق وسائل ضبط ورقابة داخلية مناسبة وكافية؛ بحيث يتم ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية سابقاً. كُتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة 2018

❖ دراسة (مزياني وآخرون. 2024)

استهدفت الدراسة إلى معرفة دور اليقظة التنافسية بأبعادها (الثقافة التنافسية - الاستعلام عن المنافسين - الاستعلام عن الزبائن - الاستعلام عن الموردين) في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصورة- تلمسان، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة مقدرة ب 40 موظف بمؤسسة المياه المعدنية منصورة -تلمسان. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر باليقظة التنافسية من خلال تخصيص موارد مادية وبشرية ذات كفاءة وتطوير برامج لنظم المعلومات التي تتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتدفقة إلى المؤسسة

❖ دراسة (محاى، 2019).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة التابعة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA) ، وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع؟، وتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع. تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسط، دنيا) في تلك الشركات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة إلكترونية تتألف من جزأين: الجزء الأول يتضمن البيانات الخاصة بعينة الدراسة والجزء الثاني ويتضمن 9 محاور رئيسية، وتمت معالجة البيانات عبر تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد) على الميزة التنافسية، وبوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواد، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية. وبالنسبة لأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تمثلت بالتركيز على الإدارة العليا لجميع الشركات الراغبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية تبني طريقة إدارة المعرفة بناء إدارات أو أقسام متخصصة في هذا المجال يكون لها موقعها الفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة والاهتمام بالمعرفة التي يحملها الموظف وتحفيزهم على الاحتفاظ بها وضرورة قيام الشركة بالاهتمام بالمعرفة في بيئتها، وضرورة الاهتمام بقواعد المعرفة وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

❖ دراسة (حسن، 2017).

سعت الدراسة للتعرف على أثر الإبداع الإنتاجي (إبداع المنتج) على تعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم أداة القياس وهي الاستبيان

وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للإبداع الإنتاجي (إبداع المنتج) على تعزيز الميزة التنافسية لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإبداع المنتج لما له من أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية المصرية.

❖ دراسة (عربيات.2019).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الاقتصاد المعرفي على الميزة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الصيدليات في حدود مدينة السلط، وبلغت عينة الدراسة (110)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة مكونة من (33) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم تحليلها باستخدام برنامج (spss)، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية، والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى - وجود أثر للاقتصاد المعرفي بدلالة أبعادها مجتمعة (إنتاج المعرفة، التعليم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على الميزة التنافسية لقطاع الصيدلة في الأردن. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها - تعزيز قدرة العاملين في الصيدليات في مجال المعرفة وتدريبهم لاستثمارها - تعزيز الاعتماد على الاقتصاد المعرفي وذلك لتعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصيدلة.

❖ دراسة (النشمي ، والغشمي.2020).

سعت الدراسة إلى تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (1648) عاملا وعاملة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة المطلوبة وفقا لقاعدة Kreicie و Morgan (313) عاملا وعاملة، كما بلغت العينة الفعلية لدراسة (302) عاملا وعاملة؛ أي بنسبة تحقق بلغت 96.5% من العينة المطلوبة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، لكنه ما يزال لا يلبي طموح الشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة

التنافسية تعزى للمتغيرات المنظمية ممثلة في (عدد العاملين ومسعى الشركة)، في حين لم تحقق الشركات محل الدراسة فروقا في تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من (التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقا لمتغير العمر، وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بكل ما يعزز من أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة بدلا من السعي خلف الموارد الخارجية لصعوبة مجاراتها.

7.1 الفجوة البحثية:

تتعدد الدراسات السابقة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالميزة التنافسية، حيث تشترك العديد من هذه الدراسات في عدة جوانب مع الدراسة الحالية، مما يعكس أهمية هذا الموضوع في الأدبيات الأكاديمية والممارسات العملية. من ناحية الأهداف، تسعى معظم الدراسات، بما في ذلك دراسة Indarbaev & Kapustina (2023) ودراسة Falah et al. (2020)، إلى توضيح كيف تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. هذه الأهداف تتقاطع بشكل كبير مع الهدف الرئيسي للدراسة الحالية، الذي يركز أيضًا على استكشاف الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.

من حيث المنهجية، تتبنى الدراسة الحالية أسلوبًا وصفيًا تحليليًا مشابهًا للعديد من الدراسات السابقة التي استخدمت هذا المنهج لاستقصاء تأثيرات إدارة المخاطر. استخدام الأساليب الكمية في جمع البيانات وتحليلها، مثل توزيع الاستبانات واستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، يمثل منهجية شائعة في الأبحاث المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يعزز من مصداقية النتائج ويسمح بالمقارنة بين الدراسات المختلفة. هذا الأسلوب يتيح للدراسة الحالية أن تستفيد من نتائج الدراسات السابقة وتبني عليها، مما يعزز الفهم الشامل للموضوع.

تختلف الدراسة الحالية من حيث بيئة التطبيق، حيث تركز على البنوك التجارية في الأردن، في حين أن بعض الدراسات السابقة قد تناولت بيئات مصرفية في دول أخرى مثل باكستان أو العراق. هذه الاختلافات تعكس أهمية السياق المحلي في تأثير إدارة المخاطر على الأداء. فعلى الرغم من أن المبادئ

الأساسية لإدارة المخاطر تبقى ثابتة، فإن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تلعب دوراً كبيراً في كيفية تطبيق هذه المبادئ في سياقات مختلفة. لذا، فإن النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية قد توفر رؤى فريدة تتعلق بالبيئة المصرفية الأردنية، مما يسد الفجوة في الأدبيات التي تركز على السياقات الإقليمية.

فيما يتعلق بالأبعاد، تركز الدراسة الحالية على جوانب متعددة من إدارة المخاطر التشغيلية، بما في ذلك التحديد والتقييم والمعالجة والمراقبة. بينما قد تركز بعض الدراسات السابقة على أبعاد معينة من إدارة المخاطر، فإن تناول الأبعاد المتعددة في الدراسة الحالية يعزز من فهم العلاقة الشاملة بين إدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية. هذا التنوع في الأبعاد يساعد على تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير كل بعد على الأداء التنظيمي، مما يساهم في تحسين الممارسات المتبعة في هذا المجال.

بناءً على ما سبق، فإن الفجوة البحثية تكمن في الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول كيفية تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في بيئات متعددة، مع التركيز على العوامل المحلية التي تؤثر في الأداء. الدراسة الحالية تستهدف سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل لكيفية إدارة المخاطر التشغيلية كأداة استراتيجية تعزز القدرة التنافسية، مما يساهم في تطوير الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الأساس لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية. تشمل هذه المنطلقات النظرية عدة أبعاد تتعلق بكيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي وتطور المنظمات.

أولاً، تقوم الدراسة على نظرية إدارة المخاطر، التي تؤكد على أهمية التعرف المبكر على المخاطر وتحليلها، والتعامل معها بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. تتضمن هذه النظرية مراحل متعددة تشمل التحديد والتقييم والمعالجة والمراقبة، حيث يلعب كل من هذه المراحل دوراً مهماً في ضمان

استدامة العمليات المؤسسية. من خلال تطبيق هذه المراحل بشكل منهجي، يمكن للمنظمات تقليل المخاطر المحتملة وتحسين أدائها العام.

ثانياً، تعتمد الدراسة على نظرية الميزة التنافسية التي تمثل أحد المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية. تشير هذه النظرية إلى أن المنظمات التي تتمكن من إدارة المخاطر بفعالية تستطيع تحسين قدرتها التنافسية من خلال زيادة كفاءتها التشغيلية وتحقيق مستويات أعلى من الربحية. ومن خلال التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمنظمات تحسين مركزها في السوق والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

ثالثاً، تستند الدراسة إلى مفهوم التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يشير هذا التكامل إلى أهمية دمج استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي العام. تعزز هذه المنهجية من الوعي بالمخاطر على جميع المستويات، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في مواجهة التحديات. يتطلب ذلك من المنظمات تطوير ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، مما يسهم في تحسين القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

أخيراً، تستند الدراسة إلى الأبحاث السابقة التي تناولت تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المؤسسي في بيئات مختلفة، مما يوفر إطاراً مرجعياً لفهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم في السياق المصرفي الأردني. من خلال مراجعة الأدبيات، تسعى الدراسة إلى استكشاف الفجوات الحالية وتقديم رؤى جديدة تساهم في تطوير الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية في هذا القطاع الحيوي.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه لتحليل ووصف جوانب إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على الميزة التنافسية للمنظمات، مع التركيز على شركة المراعي كنموذج تطبيقي. يتيح المنهج الوصفي التحليلي دراسة الظواهر وتحليل مكوناتها، مما يساعد في تقديم صورة شاملة عن إدارة المخاطر التشغيلية وأبعادها المختلفة، وبالتالي فهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق

الميزة التنافسية. تم الاعتماد على هذا المنهج نظراً لملاءمته لدراسة موضوعية الظواهر ووصفها وتحليلها بشكل علمي.

10.1 أدوات وطرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام عدة أدوات لتحقيق دقة وموضوعية النتائج، وهي كالتالي:

لـ التحليل الوثائقي: تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل الكتب، المقالات العلمية، التقارير، والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية وإدارتها الاستراتيجية في المؤسسات. يساعد التحليل الوثائقي في بناء إطار نظري قوي وفهم معمق لأبعاد إدارة المخاطر.

لـ المقابلات شبه المهيكلة: أجريت مقابلات شبه مهيكلة مع مديري المخاطر، وخبراء في إدارة المخاطر التشغيلية في شركة المراعي، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة المفتوحة لهم حول ممارسات الشركة في إدارة المخاطر التشغيلية وأثر هذه الممارسات على تحقيق الميزة التنافسية. تتيح المقابلات شبه المهيكلة الحصول على بيانات نوعية تفصيلية تتعلق بتجربة الشركة.

لـ الاستبيانات: تم توزيع استبيانات على موظفي ومديري الأقسام التشغيلية في شركة المراعي للحصول على بيانات كمية تعزز التحليل الإحصائي وتسمح بفهم كيفية تأثير جوانب إدارة المخاطر التشغيلية على العمليات اليومية للشركة. تم تصميم الاستبيان بطريقة تتيح جمع بيانات دقيقة حول أساليب تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التشغيلية داخل الشركة.

لـ تحليل البيانات: استخدم تحليل البيانات لفهم النتائج وتفسيرها إحصائياً باستخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS. ساعد ذلك في التوصل إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية لشركة المراعي، وتحديد درجة الأهمية والارتباط بين مختلف أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية.

11.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير إدارة المخاطر التشغيلية بابعادها (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية - معالجة المخاطر - مراقبة المخاطر التشغيلية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي؟
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024م .
- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية

1.1.2 مقدمة:

تندرج المخاطر التشغيلية تحت مخاطر العمل وهي مجموعة من المخاطر التي تؤثر على الشركة أو المصنع تحدث لأسباب داخلية منها الأخطاء البشرية أو إدخال بيانات غير صحيحة أو خطأ في النظام أو أي مشاكل فنية أخرى، بينما المخاطر التي تحدث نتيجة قوى خارجية مثل الأحداث السياسية أو الاقتصادية أو تغيرات في السوق فتعتبر مخاطر منهجية. (Feng, 2021)

لا يقتصر مفهوم المخاطر التشغيلية على الأخطاء التي تحدث في نهاية الإنتاج فقط بل يركز أيضا على كيفية الإنجاز، فغالبا ترتبط هذه المخاطر بالقرارات وتحديد الأولويات لعمل الشركة وليس من الضرورة أن تؤثر على النتائج النهائية من انخفاض في الإنتاج أو ارتفاع التكاليف الإجمالية أو الفشل، ولكن ينظر إليها اعتمادا على هذه القرارات.

تكون المخاطر التشغيلية بشكل متسلسل، حيث تبدأ من مشكلات في التحكم تم التغاضي عنها أو عدم الانتباه لها، فيتربط عليها مشكلات في جميع المراحل بعدها حتى تفشل النتائج النهائية أو تكون أقل من المستوى المطلوب، ويؤدي هذا إلى فشل في العملية التنظيمية ويضر بسمعة الشركة وخطتها النهائية. (سعد، 2021)

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية:

تعتبر إدارة المخاطر عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات الرأس مال المنظمة وأرباحها حيث تنبع هذه المخاطر من مجموعة متنوعة من المصادر بما في ذلك حالات عدم اليقين المالية والمسؤوليات القانونية وقضايا التكنولوجيا وأخطاء الإدارة الاستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية لذلك، يساعد

برنامج إدارة المخاطر الناجح المؤسسة على النظر في النطاق الكامل للمخاطر التي تواجهها، كما تركز إدارة المخاطر أيضًا على العلاقة بين المخاطر والأثر المتعاقب الذي يمكن أن تحدثه على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (بكوش، 2022)

وكما عرف إدارة المخاطر أنها عملية نظامية الاختيار طرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من آثار تهديدات معينة على المؤسسة. (Feng, 2021)

وقد أشار عبودي إلى أن إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتحديث استراتيجيات لإدارتها، وتلك الاستراتيجيات تضمن نقل المخاطر إلى جهات أخرى لتجنبها وتقليل آثارها السلبية.

تعرف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة أو من الأحداث الخارجية، ولكن ينظر إليها بشكل أفضل على أنها المخاطر الناشئة عن تنفيذ وظائف أعمال المؤسسة، من جهة سيشمل نطاق إدارة المخاطر التشغيلية الأمن السيبراني والاحتيايل وتقريباً جميع أنشطة الرقابة الداخلية. (Abu-Rumman, 2021)

تعتبر إدارة المخاطر من العمليات نظامية لتحديد وتقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقيق الخطر الذي يصيب الأفراد أو المنشأة واختيار وتنفيذ أنسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر، من هذا التعريف يتضح أن إدارة المخاطر هي علمية منتظمة الغرض منيا تحديد وقياس الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر في المطارات ولذا فإننا تمر بالمراحل الآتية: تحديد الخسائر المتوقعة، تقييم الخسائر المتوقعة، اختيار السياسة المناسبة لمعامل مع هذه الخسائر وتنفيذ ومراقبة النظام. (الرواشدة، 2021)

وتشير مخاطر التشغيل إلى مخاطر الخسارة الناتجة عن العمليات الداخلية غير الفعالة أو الفاشلة أو الأشخاص أو الأنظمة أو الأحداث الخارجية التي يمكن أن تعطل تدفق العمليات التجارية، يمكن أن تكون الخسائر مالية بشكل مباشر أو غير مباشر. (سعد، 2021)

ويمكن أن تشير المخاطر التشغيلية إلى كل من المخاطر في تشغيل المؤسسة واستخدامات إدارة العمليات عند تنفيذ السياسات والتدريب وإنفاذها. (Okeke et al., 2018)

يمكن النظر إلى المخاطر التشغيلية على أنها جزء من تفاعل متسلسل المشكلات التي تم التغاضي عنها وفشل التحكم - سواء كانت صغيرة أو كبيرة - تؤدي إلى تجسيد أكبر للمخاطر، مما قد يؤدي إلى فشل تنظيمي يمكن أن يضر بسمعة الشركة وخططها النهائية، في حين أن إدارة المخاطر التشغيلية تعتبر مجموعة فرعية من إدارة مخاطر المؤسسة، إلا أنها تستبعد المخاطر الاستراتيجية والمتعلقة بالسمعة والمخاطر المالية (Chen et . al,2020)

وهناك آخرون يرون أن إدارة المخاطر يمكن تعريفها بأنها هي عملية تغطية المخاطر التي تواجه الفرد أو المشروع بأقل التكاليف الممكنة ، وبذلك فإن إدارة المخاطر يقصد بها التحكم في المخاطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من ناحية والتقليل من حجم الخسائر المتوقعة من ناحية أخرى وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وبذلك يكون من مسؤولية القائم على إدارة المخاطر اتخاذ القرارات الخاصة بها و أن يكتشف المخاطر أولاً ثم القيام بتحليل وتصنيف تلك المخاطر، ثم قياس هذه المخاطر من خلال حساب احتمال تحقق المخاطر وحساب حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوع المخاطر ، ثم اختيار أنسب الوسائل للتعامل مع هذه المخاطر والحد من اثارها المالية، واخير اجراء المراجعة والتقييم المستمر لبرنامج إدارة المخاطر.(زوليف، 2021)

ومما سبق يري الباحث أن المخاطر التشغيلية هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية وعلى مدى العقدين الماضيين، أصبحت منهجية تقييم الضوابط الداخلية والمخاطر موحدة أكثر، وذلك استجابة للمنظمين الحكوميين، ووكالات التصنيف الائتماني، وأسواق الأوراق المالية، ومجموعات المستثمرين المؤسسيين الذين يطالبون بمستويات أعلى من التبصر والتأكيد على المخاطر وفعالية الضوابط المعمول بها للتخفيف منها حيث أدى إصدار إطار عمل الرقابة الداخلية المتكامل لـ COSO في عام 1992 وقانون الامتثال Sarbanes - Oxley لعام 2002، المدعوم بالاحتياال المالي في WorldCom و Enron، إلى زيادة الضغط على حاجة المنظمات إلى نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية.

3.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية:

عند التعامل مع المخاطر التشغيلية، يتعين على المنظمة مراعاة جميع الجوانب التشغيلية المرتبطة بأهدافها ونظراً لأن المخاطر التشغيلية منتشرة جداً، فإن الهدف هو تقليل جميع المخاطر والسيطرة عليها إلى مستوى مقبول حيث تحاول إدارة المخاطر التشغيلية تقليل المخاطر من خلال تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والقياس والتخفيف والمراقبة والإبلاغ مع تحديد من يدير المخاطر التشغيلية وتسترشد هذه المراحل بأربعة مبادئ تقبل المخاطر عندما تفوق الفوائد التكلفة، ولا تقبل أي مخاطر غير ضرورية وتوقع وإدارة المخاطر من خلال التخطيط، واتخاذ قرارات المخاطرة بالمستوى الصحيح. (Altat et al, 2021)

تتم إدارة المخاطر التشغيلية لتبدأ بتحديد الخطأ الذي يمكن أن يحدث، وكأفضل ممارسة يجب استخدام أو تطوير إطار رقابي لضمان اكتماله، وبمجرد تحديد المخاطر يتم تقييم المخاطر باستخدام مقياس التأثير والاحتمال؛ ففي تقييم المخاطر، يتم قياس المخاطر مقابل مقياس ثابت للسماح بتحديد أولويات المخاطر وتصنيفها مقارنة ببعضها البعض، يأخذ القياس أيضاً في الاعتبار تكلفة التحكم في المخاطر المتعلقة بالتعرض المحتمل.

وأخيراً، تتم مراقبة المخاطر من خلال التقييم المستمر للمخاطر لتحديد أي تغييرات بمرور الوقت، ويتم الإبلاغ عن المخاطر وأية تغييرات إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة لتسهيل عمليات اتخاذ القرار. (البرلسي، 2019)

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة المخاطر التشغيلية هو التخفيف من المخاطر المتعلقة بالعمليات اليومية للمؤسسة، وتركز ممارسة إدارة المخاطر التشغيلية على العمليات وتستبعد مجالات المخاطر الأخرى مثل المخاطر الاستراتيجية والمخاطر المالية، بينما تؤكد تخصصات المخاطر الأخرى، مثل إدارة المخاطر المؤسسية، على تحسين قابلية المخاطر لتحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافآت المحتملة. (Feng, 2021)

كما تركز عمليات إدارة المخاطر المؤسسية بشكل أساسي على الضوابط والقضاء على المخاطر، ويبدأ إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية بالمخاطر ويقرر سيناريو التخفيف. في المقابل، تسعى إدارة المخاطر التشغيلية بشكل استباقي إلى حماية المؤسسة من خلال القضاء على المخاطر أو تقليلها، وبالتالي، سيساعد تطبيق إطار عمل للرقابة، سواء كان إطاراً رسمياً أو نموذجاً مطوراً داخلياً عند تصميم عمليات الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا الإطار يمثل أحد الأساليب لفهم كيف تبدو عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. (بكوش، 2022)

وهناك مجموعة أخرى يرون بأن لإدارة المخاطر العديد من الأهداف المهمة ومن أجل تسهيل معرفة الأهداف يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (شعراوي، 2022)

1. الأهداف التي تسبق تحقيق الخسائر

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

• الاقتصاد:

حيث يعني أن المنشأة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل مصروفات وتكاليف برنامج الأمان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة الخطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

• تخفيض القلق ودرجة المخاطر:

حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير المخاطر، فمثال الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير المخاطر، ومدير المخاطر يحاول أن يخفف هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة، وهذا هدف أكثر تعقيداً.

• الوفاء بأي التزام قانوني:

يعني هذا الهدف أن المنشأة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية مثل المتطلبات الحكومية التي تتطلب المنشأة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر.

2. الأهداف التي تلي تحقق الخسارة:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (تمراز، 2020)

- بقاء المنشأة :

أن الهدف الأول الأكثر أهمية الذي يأتي الخسارة هو بقاء المنشأة ، والبقاء يعني أنه يعد حدوث الخسارة ، يمكن للمنشأة أن تستأنف على الأقل عمليات جزئية خلال مدة زمنية معقولة إذا أرادت الاستمرار حيث تستهدف إدارة المخاطر إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.

- استمرارية العمليات :

في بعض المنشآت فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف حيث تفقد المنشأة جزء من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية ، بمعنى ضمان استئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث ، حيث تكون مدة توقف قصيرة جدا.

- استقرار العوائد :

أن كل منشأة ترغب في الاحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق المخاطر عند حدود مقبولة ، وهذا الهدف مرتبط كلياً تماماً بهدف استمرارية العمليات.

- الاستمرار في النمو :

المنشأة يمكنها الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الاستحواذ والاندماج ، ويمكن ضمان النمو المستمر للمنشأة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المنشأة في حالة تعرضها للحادث . (الرواشدة، 2021)

- المسؤولية الاجتماعية :

يمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء عن طريق تخفيض هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع حيث أن الخسائر الجسمية يكون أثار عكسية على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع ككل بصفة عامة.

4.1.2 أنواع المخاطر التشغيلية:

إن تنظيم المخاطر التشغيلية في فئات مثل مخاطر الأشخاص، ومخاطر التكنولوجيا، والمخاطر التنظيمية (Altaf et al,2021)

- مخاطر الأشخاص:

تشمل فئة الأشخاص الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين، تشمل مخاطر الموظف الخطأ البشري والخطأ المتعمد، كما هو الحال في حالات الاحتيال تشمل المخاطر خرق السياسة، أو عدم كفاية التوجيه، أو ضعف التدريب، أو اتخاذ القرارات الخاطئة، أو السلوك الاحتيالي وخارج المنظمة، هناك العديد من المخاطر التشغيلية التي تشمل الأفراد، حيث يشكل الموظفون والعملاء والبائعون جميعًا خطرًا على وسائل التواصل الاجتماعي، لذلك تعد المراقبة والتحكم في جانب الأشخاص من مخاطر التشغيل أحد أوسع المجالات في إدارة المخاطر التشغيلية. (Chen,2020)

- مخاطر التكنولوجيا :

تتضمن مخاطر التكنولوجيا من وجهة نظر تشغيلية الأجهزة والبرامج والخصوصية والأمان وتمتد مخاطر التكنولوجيا أيضا عبر المؤسسة بأكملها وفئة الأشخاص الموضحة أعلاه، ويمكن أن تعيق قيود الأجهزة الإنتاجية، خاصة في بيئة العمل عن بعد، ويمكن أن تقلل البرامج أيضًا من الإنتاجية عندما تزيد التطبيقات من الكفاءة أو يفتقر الموظفون إلى التدريب. كما قد تؤثر البرامج أيضًا على العملاء أثناء تفاعلهم مع المؤسسة، ومن جهة أخرى، توجد التهديدات الخارجية عندما يحاول المتسللون سرقة

المعلومات أو اختراق الشبكات، والذي قد يؤدي هذا إلى تسريب معلومات العملاء ومخاوف بشأن خصوصية البيانات (Dziwok, 2018)

- **مخاطر عدم الامتثال:**

توجد مخاطر عدم الامتثال للوائح بشكل ما في كل منظمة تقريبا، حيث تخضع بعض القطاعات للتنظيم بدرجة أكبر من غيرها، لكن جميع اللوائح تنحصر في تفعيل الضوابط الداخلية؛ فعلى مدى العقد الماضي، زاد عدد القواعد وتعقيدها وأصبحت العقوبات أكثر صرامة ولذلك، سيساعد فهم مصادر المخاطر في تحديد من يدير المخاطر التشغيلية مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل من إدارة مخاطر المؤسسة وإدارة المخاطر التشغيلية تعمل في نفس المجالات ولكن من وجهات نظر مختلفة.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية:

تتنوع وتختلف أبعاد إدارة المخاطر على النحو التالي: (سعد، 2021)

- **تحديد المخاطر:**

تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تحديد المخاطر التي يتعرض لها العمل في بيئة التشغيل الخاصة به، حيث أن كل منظمة لديها ملف تعريف المخاطر الخاص بها، مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تحدث، بالإضافة إلى فرصة وشدة كل خطر يحدث ومن ثم فمن الأهمية بمكان تحديد فئات المخاطر التي تشكل تهديدات للمنظمة، وتشمل هذه المخاطر: مخاطر الإنترنت، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر الجيوسياسية، والمخاطر القانونية، والامتثال المخاطر التنظيمية والمخاطر المالية، والمخاطر الاستراتيجية، والمخاطر البيئية إن أفضل الممارسات لتحديد المخاطر هو أسلوب العصف الذهني من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية للإدارة والموظفين، وسؤالهم عن المخاطر التي مروا بها أو التي قد تكون لديهم رؤى عنها.

يُعد هذا الأسلوب طريقة مفيدة لتحديد أكبر عدد ممكن من المخاطر، وتحسين التواصل بشأن المخاطر، وتعزيز التعلم متعدد الوظائف، كما يجب إنشاء سجل مخاطر لتوثيق المخاطر الحالية وتتبع

أنشطة إدارة المخاطر وأخيرا، يجب وضع المعايير التي ستستخدمها لتقييم المخاطر المحتملة وترتيبها حسب الأولوية في الخطوتين 2 و 3 على التوالي فمن المهم تحديد أكبر عدد ممكن من عوامل الخطر هذه وبعد تحديد المخاطر مبكراً، قبل أن تلحق الضرر بالعمل التجاري، أمرا بالغ الأهمية، من خلال تحديد المخاطر الحالية والمحتملة، يمكنك اتخاذ الخطوات المناسبة لمنع حدوثها وحماية المنظمة من الأضرار المادية) (Piekiet & Spruit, 2018).

• تقييم المخاطر:

تعتبر الخطوة الثانية تقييم المخاطر وتحليلها وذلك بمجرد تحديد المخاطر ذات الصلة بالمنظمة، فيمكن تحديد احتمالات حدوث تلك المخاطر المحتملة (الاحتمالية)، وماذا سيحدث إذا حدثت (تأثير) والهدف هو فهم تعرض الشركة لكل خطر قد يؤثر على عملياتها وأهدافها على المدى القصير والمتوسط والطويل بشكل أفضل ستفيد التحليلات أيضاً في الاستجابة للمخاطر ونهج الإدارة، والذي بدوره يؤدي إلى حماية أصول المنظمة، وتحسين عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتجنب الأضرار المادية، ووفر المال والوقت والموارد، ومن أفضل الممارسات لتقييم وتحليل المخاطر هو تقييم مسار عمليات الأعمال التي تتأثر بكل خطر، وإلى أي مدى نطاق المخاطر، وتخطيط المخاطر المحددة لعمليات الأعمال والسياسات والإجراءات والمستندات المختلفة لتحديد آثار كل خطر. (Feng, 2021)

وسيوجه مثل هذا التحليل جهود تحديد أولويات المخاطر، حيث أنه في معظم الحالات، كلما زاد عدد العمليات التي تتأثر بالمخاطر، زادت شدتها وأولوية الاستجابة لها وبعد الانتهاء من تقييم المخاطر، يتم تقييم كل خطر من خلال مقارنته بمعايير المخاطر التي تم تحديدها في الخطوة الأولى، وهناك بعض الأمثلة على معايير المخاطر هي: التكاليف والفوائد ذات الصلة، وعوامل الخطر الاجتماعية والاقتصادية والمتطلبات القانونية أو الامتثال والتي تستخدم قيم لتحليل كل خطر إمكانية حدوث اضطراب أو ضرر بمعنى آخر، تتضمن هذه الخطوة الإجابة على ما مدى احتمالية حدوث هذه المخاطر؟، وإذا حدثت فماذا ستكون العواقب ستساعد هذه الإجابات في تحديد مدى خطورة كل خطر ويمكن بعد ذلك ترتيبها وتحديد أولوياتها وتحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر، يجب أن تكون المخاطر التي ستؤدي إلى ضرر طفيف أولوية

أقل، بينما يجب أن تكون المخاطر التي يمكن أن تسبب خسائر فادحة في المقدمة ومن أفضل الممارسات لتقييم المخاطر وتحديد الأولويات هو أنه أثناء تصنيف المخاطر.

يجب اعتبار كل من الاحتمالية والتأثير المحتمل، وقد يكون العمل عرضة للمخاطر مع احتمال كبير جدا لحدوثها ولكن تأثيرها منخفض. في هذه الحالة، قد لا ترغب في منحها الأولوية لاتخاذ إجراء فوري، ومن ناحية أخرى، قد تتطلب المخاطر عالية التأثير ومنخفضة الاحتمال اتخاذ إجراءات عاجلة وحتى تدخل الإدارة العليا.

كما يجب إعداد ملف تعريف بمخاطر المنظمة، والذي يتكون من قابليتها للمخاطر وتحملها حيث تشعر بعض المنظمات بالراحة عند قبول العديد من المخاطر، بينما يرغب البعض الآخر في أن يكون تعرضهم للمخاطر صفراً، وعليه يجب تحديد موقع الشركة في هذا النطاق (Abu-Rumman, 2021)

• معالجة المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية (نقل المخاطر، تجنب المخاطر، تقليص المخاطر، قبول (احتجاز) المخاطر).

تعتبر معالجة الخطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بهدف التغيير في الخطر، وتتضمن معالجة الخطر، كأحد أهم عناصرها، التخفيض / التحكم في الخطر، وتمتد أكثر على سبيل المثال، تجنب الخطر، وتمويل الخطر.

• مراقبة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة لا تنتهي بتحديد المخاطر أو التخفيف من حدتها ولتقليل تعرض المؤسسة للمخاطر، من الضروري مراقبة مشهد المخاطر بشكل مستمر؛ فإذا حددت مخاطر جديدة، فيجب التأكد من تحديث خطة إدارة المخاطر وسجل المخاطر والاستجابات للمخاطر، سيساعد السجل والخطة المحدثان في إدارة المخاطر النشطة حتى تتمكن من التخفيف من المخاطر أكثر مما هو ممكن مع الأساليب التفاعلية التقليدية. (Feng, 2021)

ومن أفضل الممارسات لرصد المخاطر هو بتضمين المساهمين الداخليين والخارجيين في جميع اتصالات المخاطر في كل خطوة من دورة حياة إدارة المخاطر، وإذا تغيرت إحدى المخاطر أو ظهرت مخاطر جديدة، فيجب إبقاء الجميع على اطلاع حتى يتمكنوا من العمل نحو حل مشترك لحماية المنظمة من الأذى، وكذلك مراجعة جميع سياسات إدارة المخاطر بانتظام لإبقائها محدثة وذات صلة (Okeke et al.,2018)

وبالتالي، يوصف هذا النهج الشامل لإدارة المخاطر أحياناً بأنه إدارة مخاطر المؤسسة نظراً لتأكيدده على توقع وفهم المخاطر عبر المؤسسة بالإضافة إلى التركيز على التهديدات الداخلية والخارجية، تؤكد إدارة مخاطر على أهمية إدارة المخاطر الإيجابية، حيث تشير المخاطر الإيجابية إلى الفرص التي يمكن أن تزيد من قيمة الأعمال أو على العكس من ذلك، تضرر بالمؤسسة إذا لم يتم استغلالها.

وفي الواقع لا يتمثل الهدف من أي برنامج لإدارة المخاطر في القضاء على جميع المخاطر، ولكن الحفاظ على قيمة المؤسسة وإضافتها من خلال اتخاذ قرارات ذكية بشأن المخاطر (Feng,2021).

وبناء على المفهوم الشامل لإدارة المخاطر، يجب أن يرتبط برنامج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية التنظيمية ولربطها، يجب على قادة إدارة المخاطر أولاً تحديد مدى قابلية المؤسسة للمخاطر، أي مقدار المخاطر التي ترغب في قبولها لتحقيق أهدافها، كما أن قابلية تحمل المخاطر تتمثل القدرة على تحديد المخاطر التي تتناسب مع قابلية المؤسسة للمخاطر والتي تتطلب ضوابط وإجراءات إضافية قبل قبولها. (Stewart et al,2019)

تواجه كل مؤسسة مخاطر الأحداث الضارة غير المتوقعة التي يمكن أن تكلفها أموالاً أو تتسبب في إغلاقها ولذلك، لابد من وجود دليل لإدارة المخاطر ليقدم نظرة عامة شاملة على المفاهيم والمتطلبات والأدوات والاتجاهات والمناقشات الرئيسية التي تقود هذا المجال الديناميكي.

كما أصبحت المخاطر التي تواجهها المنظمات الحديثة أكثر تعقيداً، مدفوعة بخطى العولمة السريعة، حيث تظهر مخاطر جديدة باستمرار، وغالباً ما تكون مرتبطة بالاستخدام السائد الآن للتكنولوجيا الرقمية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، وعليه عرفت الميزة التنافسية بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس .

مما تقدم إن التعريف السابق للميزة التنافسية يذهب إلى أنها أحد عناصر نجاح وتفوق المؤسسة من خلال التركيز على استراتيجية معينة للتنافس. (الحياى والمعلا، 2024)

كما يعرفها آخر بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب. وفي الوقت المناسب، وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى(الشرايعة والافى،2024).

كما يذهب التعريف السابق للميزة التنافسية على أنها مقدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات المواصفات الجيدة أكثر من المؤسسات الأخرى(البقور والشوابكة،2024).

بينما يعرفها آخرون بأنها هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين(المؤمنى والخياط،2024)

عرفت الميزة التنافسية بأنها تعنى إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويرى البعض أن الميزة التنافسية بأنها سعي الشركات إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين(Saleh & Auso, 2025) .

وتعرف بأنها هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق. (Alshurideh etal.,2024)

ويعرفها آخرون الميزة التنافسية بأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون التي تعني أن الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له أعلى قيمة مقارنة بالمنافسين، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين (Asikin etal.,2024).

كما أن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. (Harahap etal, 2024).

الميزة التنافسية تعرف بأنها تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبة إلى المنافسين.

ومما سبق يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي خاصية تمايز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد و عوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين، كما أنها تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل.

يتبين أن الإدارة العليا في الشركة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية شركة أخرى.

2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية :

تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك الخدمات . وان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. (البقور والشوابكة، 2024)

قد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

نظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمتمثل بالميزة التنافسية. (الحياي والمعلا، 2024)

جودة الخدمات : إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويوضح احد الباحثين بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

إن الزبائن يرغبون بالخدمات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

تتفق بعض الدراسات بان بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. وبان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات

المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون الخدمات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.

إن الخدمات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. وهناك من يرى أن الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات. بأن الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يطور لتقليل المعايير كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح الخدمات .

هناك من يرى أن الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء (Alshurideh et al.,2024)

❖ التمايز في التعامل:

في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم، يعد التميز عن الآخرين أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح وهنا يأتي دور مفهوم التمايز يشير التمايز إلى عملية تمييز منتجاتك أو خدماتك أو علامتك التجارية عن المنافسين، من أجل خلق مكانة فريدة وقيمة في السوق. من خلال تمييز نفسك بشكل فعال، يمكنك جذب العملاء وبناء الولاء للعلامة التجارية وتحقيق ميزة تنافسية في نهاية المطاف.

يلعب التمايز دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم. ومن خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة، يمكن للشركات أن تميز عن منافسيها وتجذب قاعدة عملاء مخلصين. في هذا القسم، سوف نستكشف الطرق المختلفة التي يمكن أن يساعد بها التمايز الشركات في الحصول على ميزة تنافسية.

1. إنشاء عرض قيمة فريد: إحدى الفوائد الرئيسية للتمايز هي القدرة على إنشاء عرض قيمة فريد. ومن خلال تحديد الفجوة في السوق أو معالجة الاحتياجات غير الملباة، يمكن للشركات تقديم شيء يميزها

عن منافسها. على سبيل المثال، سمح تصميم شركة أبل الأنيق، وواجهاتها سهلة الاستخدام، ونظامها البيئي المتكامل للمنتجات، بتمييز نفسها في صناعة التكنولوجيا شديدة التنافسية.

2. بناء الولاء للعلامة التجارية: يمكن أن يساعد التمايز أيضاً في بناء ولاء قوي للعلامة التجارية بين العملاء. عندما تقدم الشركة منتجات أو خدمات يُنظر إليها على أنها فريدة أو متفوقة، فمن المرجح أن يقوم العملاء بتطوير اتصال عاطفي مع العلامة التجارية. على سبيل المثال، لم تميز سيارات تيسلا الكهربائية نفسها عن شركات صناعة السيارات التقليدية فحسب، بل نجحت أيضاً في خلق أتباع مخلصين من المستهلكين المهتمين بالبيئة.

3. الابتكار في برامج تقديم الخدمات: الابتكار في الخدمات أصبح ضرورياً في هذه الفترة لأنه لا يمكن لأي خدمة أن تستمر دون تطوير وفقاً لاحتياجات وتوصيات المستفيدين من تلك الخدمات لضمان استدامة العملاء وكسب رضاهم والعمل على جذب عملاء جدد من خلال الابتكار والتطوير المستمر في تلك الخدمات خدمات.

تتم هذه العملية من خلال المؤسسات والشركات التي تقدم الخدمات، بحيث يتم جمع الأفكار حول تطوير هذه الخدمات وإعادة عرض الأفكار المجمعة للبحث وإيجاد الحل الأمثل الذي يخلق أثراً إيجابياً واضحاً سواء في أساليب تقديمها أو الحصول على الخدمة (الشراعية والافي، 2024).

كما يمكن ابتكار الخدمات بأكثر من طريقة حسب نوع الخدمة المقدمة. ولا يقتصر الأمر على تطوير أساليب تقديم الخدمات فحسب، بل من الممكن أيضاً إضافة قيمة جديدة في أداء الخدمة نفسها وإنشاء عروض جديدة على الخدمة لإرضاء المستفيد وجعله يشعر بأنه لا غنى عنه لتلك الخدمات.

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المنظمات، حيث إن بفضلها يتم تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، وكذا من تطوير المنظمات وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن ورضاهم اتجاه السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر، وفي هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000م أن الدول الصغيرة لديها القدرة

على الاستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المنظمات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالنزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وهنا بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية يندرج ضمن الخطط الاستراتيجية من خلال الأبعاد المعروفة للتنمية المستدامة. (مؤمن والخياط، 2024)

4.2.2 أهداف الميزة التنافسية :

بما أن الميزة التنافسية هي استثمار المجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية تهدف إلى الآتي: (Harahap et al, 2024)

1. إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.
2. التميز عن المنافسين: فلقد أكد الباحثون على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:

1. خلق فرص تسويقية جديدة.
2. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
4. يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

5. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان ولأنه هدف تأكيد بقاءها في السوق التنافسية الحالية.

5.2.2 مصادر الميزة التنافسية :

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولهما في التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية والثاني في مدخل الموارد بنوعها: (Saleh & Auso, 2025)

1. التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب التحليل التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين (عيسى وخاطر، 2024).

2. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية : إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

الموارد : تشمل كل الأصول الملموسة وغير الملموسة.

- الموارد الملموسة : تتمثل في كل من المواد الأولية ، معدات الإنتاج الموارد المالية.

- **المواد الأولية** تضمن المواد الأولية جودة الخدمات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم.
- **معدات الإنتاج** : ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.
- **الموارد المالية** : كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.
- **الموارد غير الملموسة**: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها مادياً ولكنها تأتي في صورة الجودة المعلومات، التكنولوجيا ، المعرفة ومعرفة كيفية العمل.
- **الجودة** هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبيه لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخلياً، وثقافة الثقة خارجياً مع متعاملها.
- **التكنولوجيا** : في ظل التطور المضطرب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
- **المعلومات** : تعتبر المعلومات احد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه.
- **الابتكار** والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

- الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيةها. (البقور والشوابكة، 2024)

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقدم الخدمات وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة

6.2.2 خصائص الميزة التنافسية :

تتنوع خصائص الميزة التنافسية ومن ثم لا بد من التركيز في البداية على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقيائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي: (مزباني، 2024)

1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.
3. إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.

5. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات
سلع وخدمات وتحفزهم للشراء منها.

6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

7.2.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، هي : (بهجت وعنتر، 2024)

1. مصدر الميزة نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

8.2.2 العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية وهي: (مصطفى وبخيت، 2024)

العوامل الخارجية تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد

فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

العوامل الداخلية : هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. وتكون هذه الميزة محببة لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الخدمة أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الخدمة الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل .

9.2.2 سياسات الميزة التنافسية:

لكل شركة من شركات الأعمال سياساتها التنافسية الخاصة بها والتي تسعى من خلالها أن تحافظ على موقعها في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية للشركة، كذلك تعتبر هذه السياسات قواعد أساسية لا بد من ظهورها بمواقع العمل التسويقية لدى شركات الأعمال وخاصة أن العالم اليوم يشهد تطورات اقتصادية وتكنولوجية سريعة التغير والتطور العولمة الثورة التكنولوجية في كل المجالات وخاصة الاتصالات منها الثورة المعلوماتية، اقتصاد المعرفة كلها مؤشرات لا بد من التكيف معها حتى تستطيع هذه الشركات من النمو والتطور. ضمن هذا المجال سيتم الإشارة إلى نوعين من السياسات التنافسية على النحو الآتي : (عيسى وخاطر، 2024)

1. **سياسات سعرية :** هنا يكون سعر المنتج هو العامل الذي تتحكم فيه الشركة في تنفيذ سياساتها التنافسية من المؤكد بأن هناك أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وإن درجة تأثير كل منهما في تدعيم الموقف التنافسي لأي منظمة من منظمات الأعمال.

ضمن هذا المجال فإن هناك جدلاً واسعاً في أي من عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيراً، حيث يجد البعض أن عامل السعر هو العامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية بينما يرى الآخرون بأن المنافسة

السعرية العناصر المزيج التسويقي الأخرى هي الأكثر أهمية في هذا المجال. ضمن حالة المنافسة السعرية فإن البائع يغير منحى الطلب على المنتج من خلال تغيير السعر، بينما في حالة المنافسة غير السعرية يقوم البائع بتغيير منحى الطلب على المنتج من خلال عناصر أخرى مثل التنوع في سياسة الخدمات والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع .

2. سياسات غير سعرية : إن دور السياسات غير السعرية لا يقل أهمية عن دور السياسات السعرية، بل في أكثر الأحيان فإن السياسات غير السعرية قد تتفوق على الأخرى السعرية للميزات التي قد تتميز بها عنها .

- السياسات الغير سعرية لا يمكن تقليدها كما هو الحال بالنسبة لاستراتيجية تخفيض الأسعار. فمثلاً إذا كان المستهلك ينجذب إلى منتجات المنظمة نتيجة لانخفاض أسعارها، فيمكن أيضاً أن هذا المستهلك بسهولة أن يشتري من منافس آخر طالما أن هذا المنافس يقدم سعراً أفضل. إن هذا لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنافسة غير السعرية والتي يصعب فيها القيام بردود فعل سريعة من جانب المنافسين.

- إن المنافسة السعرية تقود إلى نوع من المفاوضة والمساومة مع المستهلك وهذا لا يحدث في المنافسة غير السعرية.

- العوامل الغير سعرية غالباً ما تتيح لإدارة المنظمة من إمكانية فتح أسواق جديدة لتصريف منتجاتها طالما أن هذه المنافسة توفر منتج ذا جودة عالية تتناسب مع رغبة المستهلكين. على العكس فإن السعر المنخفض لا يمكن له من خول أسواق جديدة إذا كان المنتج لا يتمتع بجودة معينة تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلك.

- المنافسة الغير سعرية غالباً ما تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كيفية تمتعها بميزة تنافسية في السوق وعدم اضطرارها لتخفيض السعر نتيجة لردود فعل المنافسين.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه لتحليل ووصف جوانب إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على الميزة التنافسية للمنظمات، مع التركيز على شركة المراعي كنموذج تطبيقي. يتيح المنهج الوصفي التحليلي دراسة الظواهر وتحليل مكوناتها، مما يساعد في تقديم صورة شاملة عن إدارة المخاطر التشغيلية وأبعادها المختلفة، وبالتالي فهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية. تم الاعتماد على هذا المنهج نظراً لملاءمته لدراسة موضوعية الظواهر ووصفها وتحليلها بشكل علمي.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة المراعي مجتمع الدراسة الحالي، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد العينة المستهدفة من موظفي الإدارة المعنية بإدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية للمنظمة ، وتم توزيع 144 استبانة على الموظفين، واستُردَّ منها 130 استبانة صالحة للتحليل .

3.3 مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

لـ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

لـ المصادر الأولية قام الباحث بتطوير استبانة مخصصة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس محاور الدراسة وأبعادها لاختبار فرضياتها.

4.3 التعريف بأداة الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

وتكون من (4) مجالات:

- البعد الأول: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية وخصص لها (13) فقرة.
- البعد الثاني: معالجة المخاطر التشغيلية وخصص لها (11) فقرة.
- البعد الثالث: مراقبة المخاطر التشغيلية وخصص لها (8) فقرات. 4

المحور الثاني: الميزة التنافسية ويتكون من (10) فقرات.

5.3 تصحيح المقياس

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (42) فقرة، حيث استخدمت الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة ، وتم إعطاء كلا على الإطلاق (1)، نادراً (2) احياناً (3) غالباً (4)، دائماً (5).

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التقنيات

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف على مدى ثبات محاور أداة الدراسة.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار فروض الدراسة

7.3 ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة والتي يقصد بها امكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة و باستخدام

أداة الدراسة نفسها على المستجيبين أنفسهم في ظل ظروف متشابهة، فتم اعتماد معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات

اللازمة للدراسة الحالية، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات التي تتراوح قيمتها بين (0-1)، وتعد

القيمة المقبولة احصائياً (70%) فأكثر (Sekaran & Bougie 2013)، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (1) معاملات ثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	13	87,1
معالجة المخاطر التشغيلية	11	87,8
مراقبة المخاطر التشغيلية	8	83,6
معامل الثبات الكلي لإدارة المخاطر التشغيلية	32	93,2
الميزة التنافسية	10	88,1
الأداة ككل	42	94,7

يظهر من الجدول رقم (1) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا كانت مقبولة إحصائياً وأن ثبات فقرات الدراسة ككل عال حيث بلغ (94,7) مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالية، بمعنى أن أداة الدراسة قابلة للقياس.

8.3 وصف خصائص عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من الموظفين في شركة المراعي ، ويهدف وصف خصائص عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة كما يلي : يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

1. توزيع العينة حسب العمر:

الجدول (2): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 عامًا	10	7.7%

34.6%	45	26 - 35 عامًا
30.8%	40	36 - 45 عامًا
26.9%	35	أكثر من 45 عامًا
100.0%	130	الإجمالي

يظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 26 - 35 عامًا بنسبة 34.6%، مما يعكس أن غالبية الموظفين في شركة المراعي هم من الشباب الذين يتمتعون بخبرة متوسطة، وتتميز هذه الفئة العمرية بالحيوية والقدرة على التكيف مع التغييرات التشغيلية، مما يجعلها عنصراً رئيسياً في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، وتمثلان الفئتين العمريتين 36 - 45 عامًا وأكثر من 45 عامًا نسبة كبيرة (30.8% و 26.9% على التوالي)، مما يدل على وجود خبرة واسعة بين الموظفين، وهو ما يعزز استقرار الشركة واتخاذ القرارات المدروسة، إن الفئة العمرية أقل من 25 عامًا تمثل نسبة صغيرة (7.7%)، مما قد يعكس أن الشركة تركز على توظيف الأفراد ذوي الخبرة بدلاً من حديثي التخرج.

2. توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (3): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.0%	78	ذكور
40.0%	52	إناث
100.0%	130	الإجمالي

يُظهر الجدول أن الذكور يشكلون 60% من العينة، بينما تشكل الإناث 40%. هذا التوزيع يعكس وجود تنوع جنسي في الشركة، وإن كانت النسبة الأكبر من الذكور، وهذا نتيجة لطبيعة القطاع الذي تعمل فيه الشركة (الأغذية والمشروبات)، والذي قد يكون أكثر جذباً للذكور بسبب طبيعة الوظائف التشغيلية والميدانية، وإن نسبة الإناث (40%) تعتبر جيدة مقارنة بقطاعات أخرى، مما يدل على أن الشركة تعمل

على تعزيز التوازن بين الجنسين، ويسهم هذا التوازن في إثراء بيئة العمل من خلال تنوع وجهات النظر والخبرات، مما يعزز من قدرة الشركة على إدارة المخاطر بشكل فعال.

3. توزيع العينة حسب المدة الوظيفية:

الجدول (4): توزيع العينة حسب المدة الوظيفية

المدة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	10	7.7%
3 - 1 سنوات	30	23.1%
6 - 4 سنوات	40	30.8%
أكثر من 6 سنوات	50	38.5%
الإجمالي	130	100.0%

يُظهر الجدول أن الموظفين الذين يعملون لأكثر من 6 سنوات يمثلون النسبة الأكبر (38.5%)، مما يدل على استقرار الوظائف في الشركة ووجود ولاء وظيفي عالٍ، ويسهم هذا الاستقرار في تعزيز الخبرات الداخلية وضمان استمرارية العمليات، وهو أمر بالغ الأهمية في إدارة المخاطر التشغيلية، إن الموظفين الذين يعملون من 4 إلى 6 سنوات يمثلون 30.8%، وهي نسبة تعكس وجود موظفين ذوي خبرة متوسطة إلى عالية، مما يسهم في تحقيق التوازن بين الخبرة والمرونة، فإن الموظفين الذين يعملون أقل من سنة يمثلون 7.7% فقط، مما يشير إلى أن الشركة لديها معدل دوران وظيفي منخفض، وهو مؤشر إيجابي على استقرار بيئة العمل.

4. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	15	11.5%
بكالوريوس	65	50.0%
ماجستير	35	26.9%
دكتوراه	15	11.5%
الإجمالي	130	100.0%

يُظهر الجدول أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر (50%)، مما يعكس أن الشركة تعتمد على موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً ولكن ليس بالضرورة متخصصين بشكل مكثف، وهذه النسبة الكبيرة من حملة البكالوريوس تعكس تركيز الشركة على توظيف الأفراد ذوي المؤهلات الأكاديمية الأساسية التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة، وأن حملة الماجستير يمثلون 26.9%، وهي نسبة تعكس وجود كفاءات عالية التأهيل، خاصة في المناصب الإدارية والاستراتيجية، ويمثل حملة الدبلوم والدكتوراه 11.5% لكل منهما، مما يدل على وجود موظفين في وظائف فنية أو إدارية متوسطة، بالإضافة إلى خبراء متخصصين في مجالات محددة.

5. توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية:

الجدول (6): توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية:

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إداريون	30	23.1%
فنيون	25	19.2%
مبيعات	20	15.4%

19.2%	25	تسويق
23.1%	30	تشغيل
100.0%	130	الإجمالي

يُظهر الجدول أن الإداريين وموظفو التشغيل يمثلون النسبة الأكبر (23.1% لكل منهما)، مما يعكس أن الشركة تعتمد على هيكل إداري وتشغيلي قوي لضمان سير العمليات بسلاسة، ويعكس التركيز على الإدارة والتشغيل أهمية الهيكل التنظيمي القوي في تحقيق الميزة التنافسية، ويمثل الفنيين وموظفو التسويق 19.2% لكل منهما، مما يدل على أهمية الجوانب الفنية والتسويقية في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة، وأن موظفو المبيعات يمثلون 15.4%، وهي نسبة تعكس تركيز الشركة على تعزيز مبيعاتها من خلال فريق متخصص، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يستعرض الفصل نتائج بيانات الدراسة وذلك لتحقيق هدف الدراسة، ويتناول هذا الفصل تحليل فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية فيها، بالإضافة للفروقات الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمستجيبين.

2.4 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ودرجة الرتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال

تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تقوم شركة المراعي بتحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بسلاسل الإمداد لضمان استمرارية توريد المواد الخام	4,24	0,657	5	مرتفعة
2	تستخدم شركة المراعي أدوات مثل تحليل SWOT لتقييم المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات وسلامتها	4,21	0,671	7	مرتفعة

مرتفعة	4	0,654	4,26	3	تعتمد شركة المراعي على البيانات التاريخية لتوقع المخاطر المتعلقة بتقلبات أسعار المواد الخام.
مرتفعة	2	0,682	4,28	4	يُسهّم التعاون بين أقسام الإنتاج والتسويق في شركة المراعي في تحديد المخاطر التشغيلية بشكل شامل.
مرتفعة	1	0,649	4,33	5	تقوم شركة المراعي بتقييم احتمالية حدوث مخاطر تتعلق بانقطاع التيار الكهربائي وتأثيرها على خطوط الإنتاج.
مرتفعة	3	0,705	4,27	6	يتم تقييم تأثير المخاطر التشغيلية على عمليات التوزيع في شركة المراعي لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد.
مرتفعة	11	0,778	4,12	7	تستخدم شركة المراعي أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بمخاطر الجودة في المنتجات الغذائية.
مرتفعة	8	0,648	4,19	8	تُدرب شركة المراعي موظفيها على تحديد المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء وجودة الإنتاج.
مرتفعة	10	0,713	4,18	9	تقوم شركة المراعي بمراجعة سياساتها المتعلقة بسلامة الغذاء بشكل دوري لضمان الامتثال للمعايير الدولية.

مرتفعة	9	0,702	4,18	10	تدعم إدارة شركة المراعي جهود إدارة المخاطر من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات فعالة.
مرتفعة	6	0,726	4,22	11	يُعزز التواصل بين فرق العمل في شركة المراعي من الوعي بالمخاطر التشغيلية واتخاذ إجراءات وقائية.
مرتفعة	12	0,687	4,09	12	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر في شركة المراعي بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة التشغيلية.
مرتفعة	13	0,761	4,05	13	تقيس شركة المراعي فعالية إدارة المخاطر باستخدام مؤشرات أداء مثل معدل انقطاع الإنتاج ورضا العملاء
مرتفعة	-	0,436	4.203	المجال ككل	

يظهر الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة (أعلى من 4.0)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بشكل عام على أن شركة المراعي تقوم بتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل فعال، ويعكس المتوسط العام للمجال (4.203) مستوى عالٍ من الالتزام بإدارة المخاطر، مما يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لهذا الجانب. وحصلت الفقرة التي تتحدث عن تقييم احتمالية حدوث مخاطر تتعلق بانقطاع التيار الكهربائي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.33)، يليها الفقرة التي تشير إلى التعاون بين أقسام الإنتاج والتسويق بمتوسط (4.28)، ويعكس هذا تركيز الشركة على المخاطر التشغيلية الرئيسية التي قد تؤثر على الإنتاجية، بالإضافة إلى أهمية التعاون بين الأقسام لتحقيق رؤية شاملة للمخاطر، وحصلت الفقرة التي تقيس فعالية إدارة المخاطر باستخدام مؤشرات أداء حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.05)، يليها الفقرة التي تتحدث عن تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري بمتوسط (4.09) على الرغم من أن هذه النتائج لا تزال مرتفعة،

إلا أنها تشير إلى أن قياس الفعالية وتحديث الخطط قد يحتاجان إلى مزيد من التحسين مقارنة بجوانب أخرى .

الانحرافات المعيارية للفقرات كانت متقاربة نسبياً (بين 0.648 و0.778)، مما يدل على تجانس في استجابات أفراد العينة، وهذا يشير إلى اتفاق عام على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في شركة المراعي، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في وجهات النظر حول جوانب محددة مثل استخدام التكنولوجيا التي سجلت أعلى انحراف معياري (0.778)، مما قد يعكس تبايناً في آراء المشاركين حول مدى فعالية هذه الأدوات

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال معالجة المخاطر التشغيلية ودرجة ترتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة .

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد

معالجة المخاطر التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تُعد شركة المراعي خطط استجابة سريعة للتعامل مع المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات.	3.94	0,913	9	مرتفعة
2	يتم تخصيص موارد مالية وبشرية في شركة المراعي لتنفيذ خطط معالجة المخاطر التشغيلية.	4,11	0,909	3	مرتفعة

مرتفعة	7	0,912	4,08	تُطبق شركة المراعي إجراءات وقائية مثل الفحوصات الدورية لتقليل مخاطر تلوث المنتجات.	3
مرتفعة	10	0,924	3,92	تعمل شركة المراعي على تحسين عمليات التخزين لتقليل المخاطر المتعلقة بفقدان المواد الخام.	4
مرتفعة	1	0,810	4,17	تلجأ شركة المراعي إلى التأمين لتغطية الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.	5
مرتفعة	2	0,752	4,15	تُدرّب شركة المراعي موظفيها على كيفية التعامل مع المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء.	6
مرتفعة	4	0,766	4,10	تُطور شركة المراعي خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة مثل انقطاع التيار الكهربائي.	7
مرتفعة	7	0,912	4,08	تقوم شركة المراعي بتقييم فعالية خطط معالجة المخاطر بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.	8
مرتفعة	8	0,829	4,07	تستفيد شركة المراعي من الدروس المستفادة من الأخطاء السابقة لتحسين إجراءات معالجة المخاطر.	9

10	تعمل شركة المراعي على تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.	4,09	0,893	6	مرتفعة
11	يتم مراجعة خطط معالجة المخاطر في شركة المراعي بشكل مستمر لضمان فعاليتها في مواجهة التحديات الجديدة.	4,09	0,884	5	مرتفعة
المجال ككل		4,073	0,581	-	مرتفعة

يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال معالجة المخاطر التشغيلية تراوحت بين 3.92 و 4.17، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بشكل عام على أن شركة المراعي تقوم بمعالجة المخاطر التشغيلية بشكل فعال، ويعكس المتوسط العام للمجال (4.073) مستوى مرتفعاً من الالتزام بمعالجة المخاطر، مما يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لتنفيذ إجراءات وقائية وعلاجية للتعامل مع التحديات التشغيلية، وتحدث الفقرة عن لجوء الشركة إلى التأمين لتغطية الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.17)، يليها الفقرة التي تشير إلى تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء بمتوسط (4.15)، و يعكس هذا تركيز الشركة على تقليل الخسائر المالية وضمان سلامة المنتجات، مما يعزز ثقة العملاء وسمعة الشركة. من ناحية أخرى الفقرة التي تتحدث عن تحسين عمليات التخزين لتقليل المخاطر المتعلقة بفقدان المواد الخام حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.92)، يليها الفقرة التي تتناول إعداد خطط استجابة سريعة للتعامل مع مخاطر جودة المنتجات بمتوسط (3.94)، ولا تزال هذه النتائج مرتفعة، إلا أنها تشير إلى أن هذه الجوانب قد تحتاج إلى مزيد من التحسين مقارنة بجوانب أخرى، فالانحرافات المعيارية للفقرات كانت متقاربة نسبياً (بين 0.752 و 0.924)، مما يدل على تجانس في استجابات أفراد العينة.

و يشير إلى اتفاق عام على فعالية إجراءات معالجة المخاطر في شركة المراعي، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في وجهات النظر حول جوانب محددة مثل تحسين عمليات التخزين التي سجلت أعلى انحراف معياري (0.924)، مما قد يعكس تبايناً في آراء المشاركين حول مدى فعالية هذه الإجراءات.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد

مراقبة المخاطر التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تقوم شركة المراعي بمراقبة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر للكشف عن التهديدات الجديدة في عمليات الإنتاج.	4,09	0,762	4	مرتفعة
2	يتم استخدام أنظمة مراقبة آلية في شركة المراعي لتتبع المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات في الوقت الفعلي.	4,08	0,763	8	مرتفعة
3	تُجري شركة المراعي تقييمات دورية لفعالية إجراءات مراقبة المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء.	4,16	0,776	2	مرتفعة
4	يتم تحديث تقارير مراقبة المخاطر في شركة المراعي بشكل منتظم لضمان دقة المعلومات المتاحة للإدارة.	4,08	0,683	7	مرتفعة
5	تعتمد شركة المراعي على مؤشرات الأداء لقياس فعالية مراقبة المخاطر في عمليات التوزيع.	4,09	0,802	5	مرتفعة
6	يتم تدريب موظفي شركة المراعي على استخدام أدوات مراقبة المخاطر بشكل فعال لضمان الكفاءة التشغيلية.	4,09	0,811	6	مرتفعة

مرتفعة	1	0,710	4,26	7 تُنفذ شركة المراعي اختبارات دورية لضمان جاهزية أنظمة مراقبة المخاطر في حالات الطوارئ.
مرتفعة	3	0,627	4,13	8 يتم مشاركة نتائج مراقبة المخاطر مع الإدارة العليا في شركة المراعي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
مرتفعة	-	0,508	4,124	المجال ككل

يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد مراقبة المخاطر التشغيلية تراوحت بين 4.08 و4.26، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بشكل عام على أن شركة المراعي تقوم بمراقبة المخاطر التشغيلية بشكل فعال، ويعكس المتوسط العام للمجال (4.124) مستوى مرتفعاً من الالتزام بمراقبة المخاطر، مما يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لضمان استمرارية العمليات وجودة المنتجات، وتحدث الفقرة عن تنفيذ اختبارات دورية لضمان جاهزية أنظمة مراقبة المخاطر في حالات الطوارئ حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.26)، يلهمها الفقرة التي تشير إلى إجراء تقييمات دورية لفعالية إجراءات مراقبة المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء بمتوسط (4.16). يعكس هذا تركيز الشركة على ضمان جاهزية أنظمتها للتعامل مع الحالات الطارئة، بالإضافة إلى الاهتمام بسلامة الغذاء كأحد الأولويات الرئيسية، والفقرة التي تحدثت عن استخدام أنظمة مراقبة آلية لتتبع المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات في الوقت الفعلي حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.08)، يلهمها الفقرة التي تتناول تحديث تقارير مراقبة المخاطر بشكل منتظم بمتوسط (4.08)، وعلى الرغم من أن هذه النتائج لا تزال مرتفعة، إلا أنها تشير إلى أن هذه الجوانب قد تحتاج إلى مزيد من التحسين مقارنة بجوانب أخرى، فالانحرافات المعيارية لل فقرات كانت متقاربة نسبياً (بين 0.627 و0.811)، مما يدل على تجانس في استجابات أفراد العينة. هذا يشير إلى اتفاق عام على فعالية إجراءات مراقبة المخاطر في شركة المراعي، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في وجهات النظر حول جوانب محددة مثل تدريب الموظفين على استخدام أدوات المراقبة التي سجلت أعلى انحراف معياري (0.811)، مما قد يعكس تبايناً في آراء المشاركين حول مدى فعالية هذه الأدوات

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحورالميزة التنافسية ودرجة

الرتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات

مجال الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في شركة المراعي في تعزيز كفاءة عمليات الإنتاج وزيادة الإنتاجية.	4,11	0,638	4	مرتفعة
2	تساعد إدارة المخاطر في شركة المراعي على تقليل التكاليف غير المتوقعة، مما يعزز الربحية.	4,06	0,734	7	مرتفعة
3	تعمل إدارة المخاطر على تحسين جودة المنتجات الغذائية في شركة المراعي، مما يعزز ثقة العملاء.	4,21	0,659	1	مرتفعة
4	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز سمعة شركة المراعي كشركة رائدة في مجال الأغذية والمشروبات.	4,19	0,672	2	مرتفعة
5	تساعد إدارة المخاطر في تحقيق الابتكار في منتجات شركة المراعي من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بالتجارب الجديدة.	4,15	0,709	3	مرتفعة

6	تعمل إدارة المخاطر على تعزيز قدرة شركة المراعي على التكيف مع التغيرات السوقية والتنافسية.	4,07	0,719	5	مرتفعة
7	تسهم إدارة المخاطر في تحسين قرارات الاستثمار وتخصيص الموارد في شركة المراعي.	4,06	0,702	6	مرتفعة
8	تساعد إدارة المخاطر في تعزيز ولاء الموظفين في شركة المراعي من خلال توفير بيئة عمل آمنة.	4,04	0,820	8	مرتفعة
9	تعمل إدارة المخاطر على تعزيز القدرة التنافسية لشركة المراعي في الأسواق المحلية والدولية.	3,99	0,728	9	مرتفعة
10	تسهم إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة والنمو طويل الأجل لشركة المراعي.	3.94	0,745	10	مرتفعة
المجال ككل		4.083	0,496	-	مرتفعة

يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الميزة التنافسية تراوحت بين 3.94 و 4.21، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون بشكل عام على أن إدارة المخاطر التشغيلية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي، ويعكس المتوسط العام للمجال (4.083) مستوى مرتفعاً من التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر على قدرة الشركة التنافسية، والفقرة التي تتحدث عن تحسين جودة المنتجات الغذائية وتعزيز ثقة العملاء حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.21)، يليها الفقرة التي تشير إلى تعزيز سمعة الشركة كرائدة في مجال الأغذية والمشروبات بمتوسط (4.19)، و يعكس هذا تركيز الشركة على الجودة والسمعة كعوامل رئيسية لتحقيق التميز في السوق، والفقرة التي تتحدث عن تحقيق الاستدامة والنمو طويل الأجل حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.94)، يليها الفقرة التي تتناول تعزيز القدرة التنافسية في

الأسواق المحلية والدولية بمتوسط (3.99)، وعلى الرغم من أن هذه النتائج لا تزال مرتفعة، إلا أنها تشير إلى أن هذه الجوانب قد تحتاج إلى مزيد من التحسين مقارنة بجوانب أخرى، فالانحرافات المعيارية للفقرات كانت متقاربة نسبيًا (بين 0.638 و0.820)، مما يدل على تجانس في استجابات أفراد العينة.

هذا يشير إلى اتفاق عام على تأثير إدارة المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية، مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة في وجهات النظر حول جوانب محددة مثل تعزيز ولاء الموظفين التي سجلت أعلى انحراف معياري (0.820)، مما قد يعكس تباينًا في آراء المشاركين حول مدى تأثير إدارة المخاطر على بيئة العمل

3.4 اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة :

يوضح الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، والتي تُظهر مدى قوة العلاقات بين هذه المتغيرات. من خلال تحليل هذه المعاملات، يمكن تحديد ما إذا كانت هناك مشكلات ارتباطية قد تؤثر على نتائج الدراسة، وكيفية التعامل معها لضمان دقة التحليلات الإحصائية

جدول رقم (11) نتائج معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	العدد	تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	معالجة المخاطر التشغيلية	مراقبة المخاطر التشغيلية
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	130	1	0,627**	0,573**
معالجة المخاطر التشغيلية	130	0,627**	1	0,643**
مراقبة المخاطر التشغيلية	130	0,573**	0,643**	1

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

يوضح الجدول رقم (11) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، وهي تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، معالجة المخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية، وتم حساب هذه المعاملات بناءً على عينة مكونة من 130 فردًا، فمعامل الارتباط بين تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ومعالجة المخاطر التشغيلية هو 0.627، وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بينهما، مما يعني أن تحسين عملية التحديد والتقييم يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين عملية المعالجة، حيث إن الفهم الدقيق للمخاطر يساهم في تصميم إجراءات معالجة أكثر فعالية.

بالانتقال إلى العلاقة بين تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ومراقبة المخاطر التشغيلية، نجد أن معامل الارتباط هو 0.573، وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$. هذه النتيجة تعكس وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين، مما يشير إلى أن التقييم الجيد للمخاطر يعزز من فعالية عمليات المراقبة، فكلما كانت عملية التحديد والتقييم دقيقة، كانت مراقبة المخاطر أكثر كفاءة في الكشف عن التهديدات الجديدة واتخاذ الإجراءات الوقائية.

أما بالنسبة للعلاقة بين معالجة المخاطر التشغيلية ومراقبة المخاطر التشغيلية، فإن معامل الارتباط هو 0.643، وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$. هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، مما يعكس أن المعالجة الفعالة للمخاطر تعزز من كفاءة عمليات المراقبة، فعندما تكون إجراءات المعالجة قوية، تصبح عمليات المراقبة أكثر قدرة على تتبع المخاطر المتبقية وضمان عدم تكرارها.

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة في الدراسة ترتبط ببعضها بعلاقات إيجابية قوية إلى متوسطة، مما يعكس التكامل بين عمليات تحديد المخاطر، معالجتها، ومراقبتها، وتؤكد العلاقات أهمية التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية كعملية متكاملة، حيث تعتمد كل مرحلة على المراحل الأخرى لتحقيق الفعالية المطلوبة، فالتحديد الدقيق للمخاطر يساهم في تحسين المعالجة، والتي بدورها تعزز من فعالية المراقبة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية بشكل عام.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية في

دعم الميزة التنافسية بشركة المراعى .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على العلاقة بين إدارة

المخاطر التشغيلية والمتمثلة ب تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية معالجة المخاطر التشغيلية مراقبة

المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة

التنافسية

المتغير	قيمة B	قيمة t	الدلالة الإحصائية	مؤشرات النموذج	القيمة
الثابت	0.808	2.569	0.011	قيمة F	44.303
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	0.240	2.529	0.013	الدلالة الإحصائية FJ	0.000
معالجة المخاطر التشغيلية	0.317	4.170	0.000	R	71.7%
مراقبة المخاطر التشغيلية	0.237	2.866	0.005	R ²	51.3%
				Adj. R ²	50.2%

يظهر الجدول رقم (12) وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية

والمغيرات المستقلة الأخرى في الدراسة، وتشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات المستقلة (تحديد وتقييم

المخاطر التشغيلية، معالجة المخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية) لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على إدارة المخاطر التشغيلية.

فمعامل الانحدار (B) لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية كان 0.240، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.013، مما يشير إلى أن تحسين عملية التحديد والتقييم يؤدي إلى تعزيز إدارة المخاطر بشكل عام، ومعامل الانحدار لمعالجة المخاطر التشغيلية كان 0.317، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، مما يعكس أن المعالجة الفعالة للمخاطر تسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر، أما معامل الانحدار لمراقبة المخاطر التشغيلية فكان 0.237، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.005، مما يؤكد أن المراقبة المستمرة تعزز من فعالية إدارة المخاطر.

وبلغت قيمة F 44.303، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية وقادر على تفسير التباين في المتغير التابع، ومعامل التحديد R^2 البالغ 51.3% يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر ما يقرب من 51.3% من التباين في إدارة المخاطر التشغيلية، مما يعكس قوة النموذج وقدرته على تفسير العلاقات بين المتغيرات.

وتؤكد هذه النتائج أن إدارة المخاطر التشغيلية تعتمد بشكل كبير على عمليات التحديد والتقييم، المعالجة، والمراقبة، مما يعكس أهمية التعامل مع هذه العمليات كجزء متكامل لتحقيق فعالية إدارة المخاطر في الشركة

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

H_{01-1} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر

التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بشركة المراعي

ظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية في شركة المراعي. حيث بلغ معامل الانحدار (B) لتحديد وتقييم

المخاطر التشغيلية 0.240، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.013 (أقل من 0.05)، مما يدل على أن تحسين عملية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

وتشير العلاقة الطردية إلى أنه كلما كانت عملية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية أكثر دقة وفعالية، زادت قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية، بما أن مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀₁₋₁) ونقبل الفرضية البديلة، والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.

ويمكن الاستنتاج من هذه النتائج أن تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي. هذا يؤكد أهمية استثمار الشركة في تحسين عمليات التحديد والتقييم لضمان استمرارية النمو والتفوق في السوق

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بشركة المراعي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية. حيث بلغ معامل الانحدار (B) لمعالجة المخاطر التشغيلية 0.317، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 (أقل من 0.05)، مما يدل على أن معالجة المخاطر التشغيلية تسهم بشكل إيجابي وفعال في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي، و يشير معامل الانحدار الإيجابي إلى أن تحسين عمليات معالجة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركة، و بما أن مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀₁₋₂) ونقبل الفرضية البديلة، والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.

ويمكن الاستنتاج من هذه النتائج أن معالجة المخاطر التشغيلية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي. هذا يؤكد أهمية تطوير وتنفيذ إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر، مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة القدرة التنافسية للشركة في السوق.

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بشركة المراعي .

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية. حيث بلغ معامل الانحدار (B) لمراقبة المخاطر التشغيلية 0.237، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.005 (أقل من 0.05)، مما يدل على أن مراقبة المخاطر التشغيلية تسهم بشكل إيجابي وفعال في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي، ويشير معامل الانحدار الإيجابي إلى أن تحسين عمليات مراقبة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركة، و بما أن مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_{01-3}) ونقبل الفرضية البديلة، والتي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.

ويمكن الاستنتاج من هذه النتائج أن مراقبة المخاطر التشغيلية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي. هذا يؤكد أهمية تعزيز عمليات المراقبة المستمرة للمخاطر، مما يسهم في ضمان استمرارية العمليات وتحسين جودة المنتجات، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يأتي هذا الفصل لاستعراض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها في الدراسة، والتي هدفت إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية لشركة المراعي. تم استخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبارات الارتباط لتقييم العلاقات بين المتغيرات المستقلة (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، معالجة المخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

ويقدم الفصل تفسير واضح للنتائج الإحصائية، ومناقشة مدى تحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد شركة المراعي في تعزيز إدارة مخاطرها التشغيلية ودعم ميزتها التنافسية. كما سيتم تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق فهم هذا الموضوع وتوسيع نطاق البحث

2.5 مناقشة نتائج الدراسة:

❖ أظهرت النتائج أن متوسط تقييم تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية كان مرتفعاً، حيث بلغ 4.203 بانحراف معياري 0.436، ويشير المتوسط المرتفع إلى أن أفراد العينة يتفقون بشكل كبير على أهمية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في شركة المراعي. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تجانساً في آراء المشاركين، مما يدل على اتفاقهم العام على أن هذه العملية تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التهديدات المحتملة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Indarbaev & Kapustina, 2023) التي أكدت على أن التقييم الدقيق للمخاطر باستخدام أدوات مثل تحليل البيانات والنمذجة يعزز من استجابة المنظمة للتحديات المحتملة ويدعم تحقيق الميزة التنافسية. كما تدعمها دراسة (Falah et al., 2020) والتي وجدت أن تحديد المخاطر التشغيلية يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة) المعايطة والمخادمة، 2023 (أن التقييم الدقيق للمخاطر التشغيلية يسهم في تحسين الأداء العام للبنوك التجارية.

❖ أظهرت النتائج أن متوسط تقييم معالجة المخاطر التشغيلية 4.073 بانحراف معياري 0.581، ويشير المتوسط المرتفع إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أهمية معالجة المخاطر التشغيلية في شركة المراعي. الانحراف المعياري المعتدل يعكس وجود بعض التباين في الآراء، ولكنها لا تزال ضمن نطاق الاتفاق العام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yasran & Ali, 2018) التي أشارت إلى أن تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر التشغيلية يسهم في تحسين الأداء المالي للبنوك وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تدعمها دراسة (Tebekin, 2022) التي أكدت على أهمية تطوير إجراءات التحكم الفعالة لتعزيز مرونة المنظمات واستدامتها. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة (Falah et al., 2020) أن معالجة المخاطر التشغيلية تسهم في تحسين الأداء العام للبنوك العراقية.

❖ أظهرت النتائج أن متوسط تقييم مراقبة المخاطر التشغيلية 4.124 بانحراف معياري 0.508، ويشير المتوسط المرتفع إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أهمية مراقبة المخاطر التشغيلية في شركة المراعي. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تجانساً في آراء المشاركين، مما يدل على اتفاقهم العام على أن المراقبة المستمرة تسهم في ضمان استمرارية العمليات وتحسين جودة المنتجات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tebekin, 2022) التي أكدت على أهمية تكامل إدارة المخاطر التشغيلية مع إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق نتائج متكاملة تعزز مرونة المنظمات واستدامتها، كما تدعمها دراسة (Yasran & Ali, 2018) التي أشارت إلى أن المراقبة المستمرة للمخاطر التشغيلية تسهم في تحسين الأداء المالي للبنوك وتعزيز قدرتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة (المعايطه والمخادمة، 2023) أن المراقبة الفعالة للمخاطر التشغيلية تسهم في تحسين الأداء العام للبنوك التجارية.

❖ أظهرت النتائج أن تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية له أثر ذو دلالة إحصائية في دعم الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.240 (B) مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.013، ويشير هذا إلى أن تحسين عملية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية للشركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Indarbaev & Kapustina, 2023) التي أكدت على

أن التقييم الدقيق للمخاطر باستخدام أدوات مثل تحليل البيانات والنمذجة يعزز من استجابة المنظمة للتحديات المحتملة ويدعم تحقيق الميزة التنافسية.

❖ أظهرت النتائج أن معالجة المخاطر التشغيلية لها أثر ذو دلالة إحصائية في دعم الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.317 (B) مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، ويشير هذا إلى أن تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر التشغيلية يعزز من كفاءة العمليات ويدعم الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yasran & Ali, 2018) التي أشارت إلى أن تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر التشغيلية يسهم في تحسين الأداء المالي للبنوك وتعزيز قدرتها التنافسية.

❖ أظهرت النتائج أن مراقبة المخاطر التشغيلية لها أثر ذو دلالة إحصائية في دعم الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.237 (B) مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.005، ويشير هذا إلى أن المراقبة المستمرة للمخاطر التشغيلية تسهم في ضمان استمرارية العمليات وتحسين جودة المنتجات، مما يدعم الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tebekin, 2022) التي أكدت على أهمية تكامل إدارة المخاطر التشغيلية مع إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق نتائج متكاملة تعزز مرونة المنظمات واستدامتها.

3.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها توصي الباحث بما يلي:

❖ ينبغي على شركة المراعي تعزيز عمليات تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية من خلال استخدام أدوات متقدمة مثل تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي لتحديد المخاطر المحتملة بدقة أكبر.

❖ يجب على الشركة تطوير إجراءات معالجة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر، مع التركيز على تصميم خطط استجابة سريعة وفعالة للتعامل مع التهديدات المحتملة.

❖ ينبغي على الشركة تعزيز عمليات مراقبة المخاطر التشغيلية من خلال استخدام أنظمة مراقبة آلية تعمل في الوقت الفعلي (Real-time Monitoring) لتتبع المخاطر بشكل مستمر.

- ❖ يجب على الشركة تنظيم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم في إدارة المخاطر التشغيلية، مع التركيز على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.
- ❖ ينبغي على الشركة دمج إدارة المخاطر التشغيلية كجزء لا يتجزأ من استراتيجيتها العامة لضمان تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر والأهداف التنظيمية.
- ❖ يجب على الشركة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين من خلال تنظيم ورش عمل وحملات توعية لتبسيط الضوء على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق النجاح التنظيمي.
- ❖ ينبغي على الشركة تطوير أنظمة تقييم فعالية إدارة المخاطر التشغيلية بشكل دوري لضمان التحسين المستمر ومواكبة التحديات الجديدة.
- ❖ يجب على الشركة تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال، مما يساهم في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية.
- ❖ ينبغي على الشركة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين دقة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية.
- ❖ يجب على الشركة تعزيز الشفافية في الإفصاح عن المخاطر التشغيلية من خلال إعداد تقارير دورية توضح طبيعة المخاطر والإجراءات المتخذة للتعامل معها.

Abstract

The study aimed to analyze the impact of operational risk management, with its dimensions (risk identification and assessment, risk treatment, and risk monitoring), on supporting the competitive advantage of Almarai Company. A descriptive analytical approach was used to collect data through a questionnaire distributed to a sample of 130 employees from Almarai Company. The data were analyzed using SPSS, applying statistical methods such as arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and multiple regression analysis.

The results showed that all dimensions of operational risk management (risk identification and assessment, risk treatment, and risk monitoring) have a statistically significant impact on supporting competitive advantage. Based on the findings, the study recommended enhancing risk identification and assessment processes using advanced tools such as artificial intelligence, continuously developing risk treatment procedures, and strengthening risk monitoring through real-time automated systems.

Keywords: Operational risk management, competitive advantage, risk identification, risk treatment, risk monitoring, Almarai Company.

المراجع

اولا المراجع العربية

- ❖ البرلسي، رنا محمود محمود، (2019)، أثر نظم إدارة السلامة والصحة المهنية "OSHAS" على الإلتزام بأخلاقيات سلسلة الإمداد: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع2، مصر.
- ❖ البقور، دانية زياد خلف، و الشوابكة، زياد علي عيد. (2024). أثر ريادة الأعمال الرقمية على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للمحافظ الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية وتكنولوجيا المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- ❖ بكوش و بوغازي (2022) أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع دراسة حالة مؤسسة بيكو ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (1)25
- ❖ بهجت، رحاب مصطفى مصطفى محمد، و عنتر، محمد. (2024). تأثير استخدام الشمول المالي على تحسين الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، القاهرة.
- ❖ تمارز، محمد حامد مصطفى، (2020)، أثر الإفصاح عن مخاطر السيولة وفقا لمقررات لجنة بازل على إدارة التدفقات النقدية التشغيلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها- كلية التجارة، س40، ع3.
- ❖ حسن، محمد محمود سيد محمد. (2017). الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ملحق ، 104. 127. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/890120>
- ❖ الحياي، بشير حسام الدين محمد سعيد، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2024). أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

❖ الرواشدة، صباح عادل عارف واللافي خالد خلف (2021)، أثر تخطيط الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (1) العدد (3).

❖ زوليف، انعام محسن حسن، (2021)، أثر تطبيق إطار "COSO" للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، مج35، ع1.

❖ سعد، بهاء الدين إبراهيم، شيماء مهدي إبراهيم (2021)، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد (3).

❖ الشراعية، قصي مخلد مطلق، و اللافي، خالد خلف محمد. (2024). أثر ريادة الأعمال في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للبراعة المنظمية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

❖ شعراوي، هالة محسن صبحي، (2022)، أثر مؤشرات كفاءة رأس المال العامل على عوائد المخاطر التشغيلية بالتطبيق على سوق الأوراق المالية المصرية، المجلة العلمية للعلوم والاقتصاد، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع4.

❖ عربيات، عمر غالب محمد. (2019). أثر الاقتصاد المعرفي على الميزة التنافسية: دراسة حالة على العاملين في الصيدليات في مدينة السلط. مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج5، عدد خاص ، 681. 694 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027556>

❖ عيسى، إيهاب مخيمر عمران، و خاطر، سامح أحمد فتحي. (2024). دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

❖ فوزي، محمد. (2015). إدارة ترشيد المخاطر التشغيلية في قطاع المصرفية الإسلامية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع34 ، 34 36. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/639953>

❖ محاحي، ربما مصطفى. (2019). قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية. (PITA) مجلة العلوم

الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع13 ، 129. 157. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1039134>

❖ مزياني، حنان، زعتان، محمد، و بلحاج، فراحي. (2024). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة

التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج10،

ع1 ، 169. 186. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450256>

❖ مصطفى، ماجد عبدالمجيد سليمان محمد، و بخيت، جاب الله عبدالفضيل. (2024). عوامل دعم

الميزة التنافسية الإستراتيجية للقطاع العقاري في مصر: دراسة حالة (رسالة دكتوراه غير منشورة).

جامعة حلوان، القاهرة.

❖ المعايطه، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في

دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير

منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404644>

❖ مومني، رنيم أيمن عيسى، و الخياط، ماجد محمد إبراهيم. (2024). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة

التنافسية: دراسة تطبيقية على الأسواق التجارية في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

البلقاء التطبيقية، السلط.

❖ النشعي، مراد محمد، و الغشعي، منى صالح. (2020). أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1

، 81. 108. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1059948>

ثانيا المراجع الاجنبية

- ❖ Abu-Rumman, A. (2021). The Impact of Risk Management on Financial Performance of Banks: The Case of Jordan. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(5), 1332-1342.
- ❖ Alshurideh, M., Kurdi, B., Yasin, S., Damra, Y., Al-Gasaymeh, A., Alzoubi, H., ... & Alquqa, E. (2024). Exploring the impact of metaverse adoption on supply chain effectiveness: A pathway to competitive advantage. Uncertain Supply Chain Management, 12(2), 883-892.
- ❖ Altaf, K., Ayub, H., Shabbir, M. S., & Usman, M. (2021). Do operational risk and corporate governance affect the banking industry of Pakistan? Review of Economics and Political Science.
- ❖ Asikin, M. Z., Fadilah, M. O., Saputro, W. E., Aditia, O., & Ridzki, M. M. (2024). The Influence Of Digital Marketing On Competitive Advantage And Performance of Micro, Small And Medium Enterprises. International Journal of Social Service and Research, 4(03), 963-970.
- ❖ Chen, X., Sun, Z., Yao, T., & Yu, T. (2020). Does operating risk affect portfolio risk? Evidence from insurers' securities holding. Journal of Corporate Finance, 62, 101579.
- ❖ Dziwok, E. (2018). New approach to operational risk measurement in banks. International Journal of Trade and Global Markets, 11(4), 259-269.
- ❖ Elahi, E. (2010). Innovation and adaptability in operational risk management. Journal of Business Strategy, 21(3), 145-162.

- ❖ Feng, K. (2021, August). The Development and Prospect of Operational Risk Measurement in China's Commercial Banks. In 1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021) (pp. 69-73). Atlantis Press.
- ❖ Harahap, M. A. K., Pratama, I. W. A., Diwyarthi, N. D. M. S., & Harsono, I. (2024). The Effect of Employee Competence and Organizational Culture on Competitive Advantage in the Tourism Industry in Bali. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(03), 622-629.
- ❖ Indarbaev, K., & Kapustina, I. (2023). Operational risk management: Data analysis and expert judgement applications. *International Journal of Risk and Reliability*, 45(2), 78-89.
- ❖ Okeke, M. N., Aganoke, C. U., & Onuorah, A. N. (2018). Operational risk management and organizational performance of banks in, edo state. *International Journal of Academic Research Economics and Management Sciences*, 7(4), 104-120.
- ❖ Piekiet Weeserik, B., & Spruit, M. (2018). Improving operational risk management using business performance management technologies. *Sustainability*, 10(3), 640.
- ❖ Saleem, F. F., Kasim, R., Hamid, M. Y., Ihsan, M., Ahmed, S., & Kadhim, G. K. (2020). The relationship of operational risk management and competitive advantages in enhancing the Iraqi banking sector. *Solid State Technology*, 63(6), 2426-2438.
- ❖ Saleh, S. S., & Auso, K. A. (2025). The role of transformational leadership in enhancing competitive advantage for E-business analysis in organisational practices. *Expert Systems*, 42(1), e13307.
- ❖ Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.

- ❖ Strategic integration of enterprise risk management for competitive advantage. (2024). *Journal of Strategic Management*, 29(1), 101-116.
- ❖ Tebekin, A. (2022). Aligning operational and enterprise risk management to enhance organizational resilience. *Risk Management Journal*, 36(4), 211-226.
- ❖ Yasran, M. R., Saeed, A., & Ali, G. A. (2018). The role of operational risk management in performance of banking sector: A study on conventional & Islamic banks of Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(1), 1-16.
<https://doi.org/10.52131/PJHSS.2018.0601.0029>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية:

دراسة تطبيقية على شركة المراعي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً، البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ من 25 سنة فأقل ☐ من 26 - 35 سنة ☐ من 36 - 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المدة الوظيفية ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات
- 4- المستوى التعليمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 5- الفئة الوظيفية ☐ إداريون ☐ فنيون ☐ مبيعات ☐ تسويق ☐ تشغيل

ثانيا محاور الامتبيان

✎ المحور الأول: المخاطر التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية					
					تقوم شركة المراعي بتحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بسلاسل الإمداد لضمان استمرارية توريد المواد الخام
					تستخدم شركة المراعي أدوات مثل تحليل SWOT لتقييم المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات وسلامتها
					تعتمد شركة المراعي على البيانات التاريخية لتوقع المخاطر المتعلقة بتقلبات أسعار المواد الخام.
					يسهم التعاون بين أقسام الإنتاج والتسويق في شركة المراعي في تحديد المخاطر التشغيلية بشكل شامل.
					تقوم شركة المراعي بتقييم احتمالية حدوث مخاطر تتعلق بانقطاع التيار الكهربائي وتأثيرها على خطوط الإنتاج.

					يتم تقييم تأثير المخاطر التشغيلية على عمليات التوزيع في شركة المراعي لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد.
					تستخدم شركة المراعي أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بمخاطر الجودة في المنتجات الغذائية.
					تُدرب شركة المراعي موظفيها على تحديد المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء وجودة الإنتاج.
					تقوم شركة المراعي بمراجعة سياساتها المتعلقة بسلامة الغذاء بشكل دوري لضمان الامتثال للمعايير الدولية.
					تدعم إدارة شركة المراعي جهود إدارة المخاطر من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات فعالة.
					² يُعزز التواصل بين فرق العمل في شركة المراعي من الوعي بالمخاطر التشغيلية واتخاذ إجراءات وقائية.
					² يتم تحديث خطط إدارة المخاطر في شركة المراعي بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة التشغيلية.

					تقيس شركة المراعي فعالية إدارة المخاطر باستخدام مؤشرات أداء مثل معدل انقطاع الإنتاج ورضا العملاء
معالجة المخاطر التشغيلية					
					تُعد شركة المراعي خطط استجابة سريعة للتعامل مع المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات.
					يتم تخصيص موارد مالية وبشرية في شركة المراعي لتنفيذ خطط معالجة المخاطر التشغيلية.
					تُطبق شركة المراعي إجراءات وقائية مثل الفحوصات الدورية لتقليل مخاطر تلوث المنتجات.
					تعمل شركة المراعي على تحسين عمليات التخزين لتقليل المخاطر المتعلقة بفقدان المواد الخام.
					تلجأ شركة المراعي إلى التأمين لتغطية الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.
					تُدرب شركة المراعي موظفيها على كيفية التعامل مع المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء.
					تُطور شركة المراعي خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة مثل انقطاع التيار الكهربائي.

					تقوم شركة المراعي بتقييم فعالية خطط معالجة المخاطر بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.
					تستفيد شركة المراعي من الدروس المستفادة من الأخطاء السابقة لتحسين إجراءات معالجة المخاطر.
					تعمل شركة المراعي على تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.
					يتم مراجعة خطط معالجة المخاطر في شركة المراعي بشكل مستمر لضمان فعاليتها في مواجهة التحديات الجديدة.
مراقبة المخاطر التشغيلية					
					تقوم شركة المراعي بمراقبة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر للكشف عن التهديدات الجديدة في عمليات الإنتاج.
					يتم استخدام أنظمة مراقبة آلية في شركة المراعي لتتبع المخاطر المتعلقة بجودة المنتجات في الوقت الفعلي.
					تُجري شركة المراعي تقييمات دورية لفعالية إجراءات مراقبة المخاطر المتعلقة بسلامة الغذاء.

					يتم تحديث تقارير مراقبة المخاطر في شركة المراعي بشكل منتظم لضمان دقة المعلومات المتاحة للإدارة.
					تعتمد شركة المراعي على مؤشرات الأداء لقياس فعالية مراقبة المخاطر في عمليات التوزيع.
					يتم تدريب موظفي شركة المراعي على استخدام أدوات مراقبة المخاطر بشكل فعال لضمان الكفاءة التشغيلية.
					تُنفذ شركة المراعي اختبارات دورية لضمان جاهزية أنظمة مراقبة المخاطر في حالات الطوارئ.
					يتم مشاركة نتائج مراقبة المخاطر مع الإدارة العليا في شركة المراعي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✍ المحور الثاني: الميزة التنافسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق	البعد
					تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في شركة المراعي في تعزيز كفاءة عمليات الإنتاج وزيادة الإنتاجية.
					تساعد إدارة المخاطر في شركة المراعي على تقليل التكاليف غير المتوقعة، مما يعزز الربحية.
					تعمل إدارة المخاطر على تحسين جودة المنتجات الغذائية في شركة المراعي، مما يعزز ثقة العملاء.
					تسهم إدارة المخاطر في تعزيز سمعة شركة المراعي كشركة رائدة في مجال الأغذية والمشروبات.
					تساعد إدارة المخاطر في تحقيق الابتكار في منتجات شركة المراعي من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بالتجارب الجديدة.
					تعمل إدارة المخاطر على تعزيز قدرة شركة المراعي على التكيف مع التغيرات السوقية والتنافسية.

					تسهم إدارة المخاطر في تحسين قرارات الاستثمار وتخصيص الموارد في شركة المراعي.
					تساعد إدارة المخاطر في تعزيز ولاء الموظفين في شركة المراعي من خلال توفير بيئة عمل آمنة.
					تعمل إدارة المخاطر على تعزيز القدرة التنافسية لشركة المراعي في الأسواق المحلية والدولية.
					تسهم إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة والنمو طويل الأجل لشركة المراعي.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Operational Risk Management on Supporting
Competitive Advantage: An Applied Study on Almarai
Company**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025