

دور إدارة مخاطر الاعمال على الميزة التنافسية بالتطبيق على
الشركات الخدمية في مدينة الرياض : شركة التعاونية للتأمين
نموذجاً

مشروع تخرج

عبدالرحمن الصبحي

٢٤٢٠٠٠٦٣٣

إشراف

٢٠٢٣/١٤٤٤

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ
مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي
عِلْمًا)

صدق الله العظيم

"سورة طه : الآية 114"

شكر وتقدير وإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أود في البداية أن أرفع خالص شكري وامتناني إلى الله سبحانه وتعالى الذي وهبني القوة والإرادة لإنجاز هذا البحث ضمن متطلبات مشروع التخرج. وأخص بالشكر: أساتذتي الأفاضل :الذين قدموا لي الدعم والإرشاد طوال فترة دراستي، خاصة أستاذي المشرف على هذا البحث الذي لم يبخل علينا بأي نصيحة أو معلومة تسهم في تحسين جودة البحث.

أسرتي الكريمة :التي كانت دائماً مصدر إلهامي ودعمي المعنوي والمادي خلال رحلتي التعليمية.

زملائي وزميلاتي :الذين شاركوني الرحلة العلمية وقدموا لي الدعم المستمر. إلى كل من كان له دور في تحقيق هذا الإنجاز، أهدي هذا العمل المتواضع، مع أطيب الأمنيات بأن يكون عند حسن ظن الجميع.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة مخاطر الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الخدمية، مع التركيز على شركة التعاونية للتأمين كنموذج تطبيقي في مدينة الرياض. تعد إدارة المخاطر أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق الاستدامة والنجاح للشركات، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الخدمي نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات باستخدام أدوات مثل الاستبانات والمقابلات الشخصية مع موظفين ومديرين في شركة التعاونية للتأمين. كما تم استخدام تقنيات تحليل إحصائي لفهم العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج البحث أن الشركات التي تطبق استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السوقية، وتعزيز رضا العملاء، وتحسين كفاءتها التشغيلية. ومن خلال تحليل حالة شركة التعاونية للتأمين، تبين أن الشركة تتبع نهجاً متقدماً في إدارة المخاطر، مما أسهم بشكل كبير في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق المحلي.

بناءً على النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية، منها ضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات من خلال برامج تدريبية شاملة، واستثمار التقنيات الحديثة لتحليل البيانات وتوقع المخاطر المستقبلية. كما يُنصح بالتركيز على بناء شراكات استراتيجية مع الجهات المعنية لتقليل المخاطر الخارجية وتحسين الأداء العام.

ختاماً، يؤكد هذا البحث أهمية اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية في السوق. وتشير النتائج إلى أن الشركات التي تولي اهتماماً خاصاً بإدارة المخاطر يمكنها تحقيق نجاحات أكبر وضمان استمرارية أعمالها في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

Abstract

This research aims to study the role of business risk management in enhancing the competitive advantage of service companies, focusing on the Cooperative Insurance Company as an applied model in the city of Riyadh. Risk management is one of the essential elements that contribute to achieving sustainability and success for companies, especially in light of the increasing challenges facing the service sector as a result of economic and technological changes.

The study relied on a descriptive analytical methodology, as data was collected using tools such as questionnaires and personal interviews with employees and managers at the Cooperative Insurance Company. Statistical analysis techniques were also used to understand the relationship between the effectiveness of risk management and achieving competitive advantage.

The research results showed that companies that implement strong risk management strategies have a greater ability to adapt to market changes, enhance customer satisfaction, and improve their operational efficiency. By analyzing the case of the Cooperative Insurance Company, it was found that the company follows an advanced approach to risk management, which contributed significantly to enhancing its competitive position in the local market.

Based on the results, a set of practical recommendations were presented, including the need to enhance the culture of risk management within institutions through comprehensive training programs, and to invest in modern technologies to analyze data and anticipate future risks. It is also recommended to focus on building strategic partnerships with stakeholders to reduce external risks and improve overall performance.

Finally, this research emphasizes the importance of adopting effective risk management strategies to achieve competitive advantage in the market. The results indicate that companies that pay special attention to risk management can achieve greater success and ensure business continuity in a dynamic and changing business environment.

قائمة المحتويات

ملخص البحث:	هـ
Abstract	و
قائمة المحتويات	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٢
١،١ المقدمة:	٢
٢،١ مشكلة الدراسة	٤
٣،١ أهمية الدراسة:	٧
الأهمية النظرية :	٧
الأهمية العملية:	٧
٤،١ أهداف الدراسة	٨
٥،١ أسئلة الدراسة	٨
٦،١ فرضيات الدراسة	٩
٧،١ نموذج الدراسة	١٠
٨،١ أسباب إختيار الموضوع	١١
٩،١ المنهجية:	١٣
مجتمع وعينة الدراسة	١٤
أداة جمع البيانات	١٤
الإجراءات التحليلية	١٥
مصادر البيانات :	١٦
١٠،١ حدود الدراسة	١٦
١١،١ الدراسات السابقة	١٧

٢٥	الفصل الثاني : الاطار النظري
٢٥	المبحث الاول : إدارة مخاطر
٢٩	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
٤٨	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
٤٩	الجزء الأول: الوصف العام للعينة
٥٣	الجزء الثاني: تحليل المحاور الرئيسية للمستوى النظري
٥٦	الجزء الثالث: تحليل المحاور التطبيقية الخاصة بشركة التعاونية للتأمين
٥٩	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
٥٩	الجزء الأول: النتائج الرئيسية
٦٠	الجزء الثاني: التوصيات
٦١	الخاتمة:
٦٣	قائمة المراجع
٦٣	أولاً: المراجع باللغة العربية
٦٥	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
٦٧	ملحق

الفصل الأول

الإطار العام للدارسة

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

١،١ المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال عالمياً ومحلياً، تبرز الميزة التنافسية كهدف استراتيجي محوري تسعى لتحقيقه الشركات في مختلف القطاعات، وخاصة القطاع الخدمي الذي يعتمد بشكل أساسي على تقديم خدمات مبتكرة، متميزة بجودتها، ومصممة لتلبية احتياجات العملاء بأسلوب فريد. ومع زيادة المنافسة في الأسواق وتغير متطلبات العملاء بشكل مستمر، أصبحت الشركات الخدمية مطالبة باتخاذ خطوات استباقية لتعزيز قدرتها على البقاء والتوسع في بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر. هذا الوضع يضع إدارة المخاطر في صدارة الأولويات، ليس فقط بوصفها وسيلة لتجنب الأزمات المحتملة، بل كأداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تواجه الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في مدينة الرياض، تحديات معقدة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها البلاد ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. تهدف هذه الرؤية إلى تعزيز التنوع الاقتصادي ودعم القطاعات الخدمية لتكون محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي. إلا أن تحقيق هذه الأهداف يرافقه العديد من المخاطر، بما في ذلك المخاطر التنظيمية، التغيرات السوقية، والمخاطر المؤسسية التي قد تعيق الشركات عن تحقيق أهدافها. لذلك، تبرز الحاجة إلى إدارة فعالة للمخاطر تتجاوز الأساليب التقليدية لتصبح جزءاً من استراتيجيات الشركات لتحقيق الاستدامة والتميز.

وتعد شركة التعاونية للتأمين نموذجاً مميزاً للشركات الخدمية الكبرى في الرياض التي تواجه تحديات إدارة المخاطر في بيئة تنافسية معقدة. تقدم الشركة خدمات تأمينية عالية الجودة تستهدف شريحة واسعة من العملاء، مما يجعلها في حاجة دائمة لتحديث استراتيجياتها وإدارة مخاطرها بفعالية. تشمل هذه المخاطر تحديات تشغيلية، مثل ضمان استمرارية الخدمات في ظل الأزمات، ومخاطر الامتثال للتشريعات المحلية والدولية، إلى جانب المخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا والابتكار في تقديم الخدمات.

تُظهر الدراسات الحديثة أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة دفاعية للحماية من التهديدات، بل هي وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحويل المخاطر إلى فرص للتطوير والابتكار. من خلال تحديد المخاطر بدقة، وتحليلها وفق أساليب منهجية، وتقييم أولوياتها، ووضع استراتيجيات فعّالة للتعامل معها، يمكن للشركات تعزيز مرونتها وكفاءتها. هذه العمليات تعزز من جودة الخدمة التي تقدمها الشركات، وتساعد على التميز في السوق، وتجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء بسرعة وكفاءة.

علاوة على ذلك، تتيح إدارة المخاطر للشركات تطوير أنظمة متكاملة لتحقيق التوافق بين استراتيجياتها وتوجهات السوق. فهي تساعد الشركات على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإعداد خطط للتكيف معها، مما يضمن قدرتها على التميز في بيئة أعمال تنافسية. بالنسبة لشركة التعاونية للتأمين، فإن إدارة المخاطر تمثل حجر الزاوية في تحسين أدائها، من خلال التركيز على الجودة، التمايز، الابتكار، والسرعة في تقديم الخدمات. كل هذه الأبعاد تعكس مدى تكامل إدارة المخاطر مع أبعاد الميزة التنافسية.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية للشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدينة الرياض بوصفها مركزاً اقتصادياً حيوياً يجمع بين فرص النمو وتحديات المنافسة. تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي لتحليل كيفية تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لشركة التعاونية للتأمين، مما يوفر رؤية عملية يمكن أن تستفيد منها الشركات الأخرى في تطوير استراتيجياتها.

تأتي هذه الدراسة استجابة للنقص الواضح في الأدبيات العلمية التي تجمع بين مفهومي إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البيئة السعودية، حيث تركز على تقديم فهم معمق للكيفية التي يمكن بها تحويل المخاطر من تهديدات إلى فرص للنمو. كما تسعى إلى تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لدور إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة والتميز، مما يعزز من قدرة الشركات الخدمية في المملكة على المنافسة على المستوى المحلي والدولي.

فإن الربط بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية يُعد مساراً ضرورياً لتحقيق التقدم المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المستمرة. ومن خلال دراسة حالة شركة التعاونية للتأمين، تقدم هذه الدراسة مثلاً واقعياً يبرز أهمية تبني إدارة المخاطر كجزء أساسي من الاستراتيجيات

المؤسسية، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات، وتعزيز التميز والابتكار، وضمان التكيف مع متطلبات السوق، مما يسهم في تحقيق تنافسية مستدامة للشركات الخدمية.

٢,١ مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الخدمية اليوم تحديات متزايدة في ظل بيئة أعمال تتميز بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. تتفاقم هذه التحديات مع التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي التي تشهدها الأسواق، مما يجعل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمراً أكثر تعقيداً. في هذا السياق، تمثل إدارة المخاطر عنصراً حاسماً في استراتيجيات الشركات لضمان استمراريتها وقدرتها على التكيف مع هذه التحديات. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية غير واضحة بالشكل الكافي، خاصة في بيئة الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، مما يستدعي إجراء دراسات أعمق لفهم هذه العلاقة وأثرها على الأداء المؤسسي.

إن الميزة التنافسية تُعد جوهر نجاح أي شركة، حيث تتيح لها التميز عن منافسيها من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء. ومع ذلك، فإن الحفاظ على هذه الميزة يتطلب من الشركات القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تؤثر على السوق. الشركات الخدمية، بشكل خاص، تعتمد في تميزها على جودة الخدمة، والابتكار في تقديمها، والسرعة في تلبية احتياجات العملاء. لكن تحقيق هذه الأهداف قد يتعرض للخطر إذا لم تتمكن الشركات من إدارة المخاطر بشكل فعال. تشمل المخاطر التي تواجه الشركات الخدمية مجموعة واسعة من التحديات، بما في ذلك المخاطر التشغيلية، والتنظيمية، والسوقية، والتكنولوجية. وفي غياب إدارة فعالة لهذه المخاطر، قد تفقد الشركات قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تراجع في مستوى الميزة التنافسية.

في المملكة العربية السعودية، تعيش الشركات الخدمية في بيئة ديناميكية تشهد تغييرات هيكلية مرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠. تهدف هذه الرؤية إلى تعزيز القطاعات غير النفطية، بما في ذلك القطاع الخدمي، كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنوع الاقتصادي. ومع ذلك، فإن هذا التحول يحمل في طياته تحديات كبيرة للشركات الخدمية التي تسعى إلى البقاء والتوسع في سوق تنافسية. تزداد حدة هذه التحديات في مدينة الرياض، حيث تتمركز العديد من الشركات الخدمية

الكبرى، مثل شركة التعاونية للتأمين، التي تقدم خدمات تأمينية لشرائح متنوعة من العملاء. هذه البيئة تجعل من الضروري للشركات تطوير استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر كجزء أساسي من جهودها لتحقيق الميزة التنافسية.

رغم أهمية إدارة المخاطر، إلا أن العديد من الشركات الخدمية لا تزال تفتقر إلى فهم شامل لأبعادها ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي. غالباً ما تُعتبر إدارة المخاطر مجرد وسيلة لتجنب التهديدات بدلاً من كونها أداة استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تدمج إدارة المخاطر بشكل فعال في عملياتها تتمكن من تحسين قدرتها على الابتكار وتقديم خدمات ذات جودة عالية. على سبيل المثال، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد الشركات على التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتحليل أثرها المحتمل، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات للتعامل معها. لكن مع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة بين الممارسات الحالية لإدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية للشركات الخدمية في المملكة، مما يثير الحاجة إلى دراسات معمقة لسد هذه الفجوة.

تتفاقم مشكلة البحث عندما نأخذ في الاعتبار أن غياب استراتيجيات إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للشركات، ليس فقط من الناحية المالية، ولكن أيضاً من حيث سمعتها وولاء عملائها. في قطاع مثل التأمين، حيث يعتمد نجاح الشركات على بناء الثقة مع العملاء، فإن الفشل في إدارة المخاطر يمكن أن يكون له آثار كارثية. شركة التعاونية للتأمين، كنموذج للشركات الخدمية الكبرى في الرياض، تواجه تحديات مستمرة تتعلق بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية. في حالة عدم التعامل مع هذه المخاطر بفعالية، قد تواجه الشركة صعوبة في الحفاظ على مكانتها التنافسية في سوق يتسم بالتحولات المستمرة.

وتكشف المراجعات الأدبية عن نقص في الدراسات التي تركز على العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في البيئة السعودية. معظم الأبحاث الحالية تركز على إدارة المخاطر كأداة لتجنب الأزمات، مع إهمال دورها في تعزيز الابتكار وتحسين تجربة العملاء. هذا النقص النظري يحد من قدرة الشركات على الاستفادة الكاملة من إدارة المخاطر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن هناك فجوة في التطبيق العملي لهذه المفاهيم، حيث تعتمد العديد من الشركات على أساليب تقليدية لإدارة المخاطر دون النظر إلى دورها في تحسين الأداء العام وتعزيز التنافسية.

وتأتي أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية في الرياض، مع التركيز على شركة التعاونية للتأمين كنموذج تطبيقي. من خلال تحليل كيفية تأثير إدارة المخاطر على جودة الخدمة، والابتكار، والتمايز في التعامل مع العملاء، وسرعة تقديم الخدمات، يمكن لهذا البحث أن يقدم رؤية قيمة للشركات الأخرى التي تسعى لتعزيز تنافسيتها في سوق متغير. كما يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات الشركات، وليس مجرد وسيلة لتجنب الخسائر.

وتتبلور مشكلة البحث في التحديات التي تواجه الشركات الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة أعمال متغيرة ومليئة بالمخاطر. بينما تعتمد هذه الشركات على تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية لعملائها، فإن قدرتها على تحقيق هذه الأهداف تتأثر بشكل مباشر بمدى فعالية إدارتها للمخاطر. غياب استراتيجيات إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية، وضعف في سمعة الشركة، وتراجع في رضا العملاء، مما يضعها في موقف ضعيف أمام منافسيها. لذا، فإن فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية يُعد ضروريًا لتحسين أداء الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وضمان استدامتها في سوق شديدة التنافسية.

تشير الأدبيات إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية يمكن أن يعزز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. دراسة أجراها عواد وغوش وشمسي (٢٠٢٤) أظهرت أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية داخل هذه الشركات

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، والتعامل معها) على الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع العملاء، الابتكار في تقديم الخدمات، وتوقيت تقديم الخدمة) في الشركات الخدمية بمدينة الرياض؟

٣.١ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من خلال سعيها لفهم مدى تأثير إدارة مخاطر الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض، مع التركيز على أبعادها المتمثلة في جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع العملاء، الابتكار في تقديم الخدمات، وتوقيت تنفيذ الخدمة. تهدف الدراسة إلى استنباط مشكلة البحث بالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة، والتحقق من فرضياتها ونموذجها باستخدام أدوات ملائمة لجمع البيانات الأولية حول كيفية إدارة مخاطر الأعمال، فضلاً عن تقييم نوافذ تحقيق الميزة التنافسية من خلال الوصف والتحليل والتقييم والاختيار، مما يتيح قبول أو رفض الفرضيات، وتبني النموذج الأولي للدراسة كدليل منطقي للتوقع والتحقق نظرياً وعملياً.

يمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين:

الأهمية النظرية :

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة بتأثير إدارة مخاطر الأعمال على الميزة التنافسية في الشركات الخدمية. من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية، تساهم الدراسة في تطوير إطار نظري يمكن أن يُستند إليه في أبحاث مستقبلية. على سبيل المثال، أشار العمري والعيسى والسليم (٢٠٢٤) إلى أهمية تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية في مشاريع التكنولوجيا والابتكار

الأهمية العملية:

توفر الدراسة رؤى عملية لمديري الشركات الخدمية في الرياض حول كيفية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بهدف تعزيز الميزة التنافسية. من خلال تقديم توصيات مستندة إلى تحليل البيانات، يمكن للشركات تحسين جودة خدماتها، والتميز في التعامل مع العملاء، والابتكار في تقديم الخدمات، وتحسين توقيت تنفيذها. على سبيل المثال، أظهرت دراسة عواد وغوش وشمسي (٢٠٢٤) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية داخل الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية

٤،١ أهداف الدراسة

ويتم تناول أهداف الدراسة من خلال هدف رئيسي ومجموعة من الأهداف الفرعية

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر إدارة مخاطر الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الرياض شركة التعاون للتأمين نموذجاً.

ومن هذا الهدف الرئيسي يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي :

- ١.تشخيص مستوى متغيري أنموذج الدراسة (إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية)
- ٢.التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المتمثلة بمحاولة الكشف عن وجود أثر لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال المتجسدة في (تشخيص المخاطر وتحليلها وتقييمها، والتعامل معها) على النوافذ المستخدمة في الميزة التنافسية.
- ٣.التحقق من مصداقية فكرة نموذج الدراسة من خلال اختبار التأثير المتوقع لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الرياض.

٥،١ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المختلفة—تشخيص المخاطر، تحليلها، تقييمها، والتعامل معها—على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض. تركز الدراسة على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع العملاء، الابتكار في تقديم الخدمات، وتوقيت تقديم الخدمة.

الأسئلة الفرعية للدراسة:

١. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها من وجهة نظر إدارة الشركات الخدمية بمدينة الرياض؟

٢. ما مستوى الاهتمام بإدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الرياض؟

٣. ما أثر إدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الرياض على جودة الخدمات

كنافذة للميزة التنافسية؟

٤. ما أثر إدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الرياض على التمايز في التعامل مع العملاء كنافذة للميزة التنافسية؟

٥. ما أثر إدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الرياض على الابتكار في تقديم الخدمات كنافذة للميزة التنافسية؟

٦. ما أثر إدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الرياض على توقيت تقديم الخدمات للعملاء كنافذة للميزة التنافسية؟

٦,١ فرضيات الدراسة

. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المختلفة—تحديد الخطر، تحليل الخطر، تقييم المخاطر، وخيارات التعامل مع المخاطر—على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض. لتحقيق هذا الهدف، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لإدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المتمثلة في تحديد الخطر، تحليل الخطر، تقييم المخاطر، وخيارات التعامل مع المخاطر، في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

١. الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لإدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المذكورة في تحقيق ميزة جودة الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض.

٢. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لإدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المذكورة في تحقيق ميزة التمايز في التعامل مع العملاء كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لإدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المذكورة في تحقيق ميزة الابتكار في برامج تقديم الخدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لإدارة مخاطر الأعمال بأبعادها المذكورة في تحقيق ميزة توقيت تقديم الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الرياض.

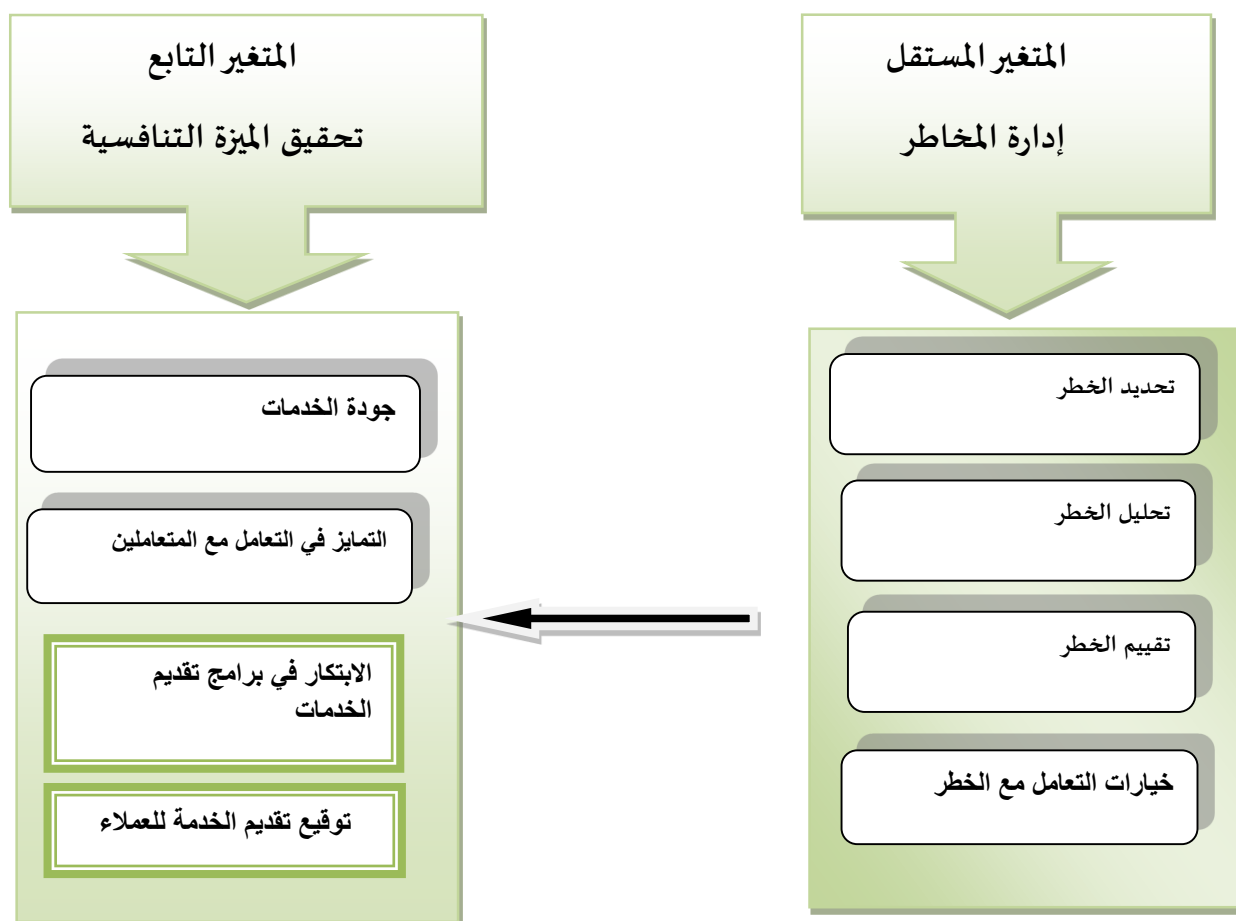
٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور إدارة مخاطر الأعمال على الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الخدمية في مدينة الرياض ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (تحديد الخطر - تحليل الخطر - تقييم الخطر - خيارات التعامل مع الخطر)

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات - التمايز في التعامل مع المتعاملين - الابتكار في برامج تقديم الخدمات - توقيت تقديم الخدمة للعملاء)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٨,١ أسباب إختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

١. الاهتمام الشخصي:

اختيار هذا الموضوع نابع من اهتمام الباحث بمجال إدارة الأعمال، ورغبته في الإسهام في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة مخاطر الأعمال، باعتبارها من المواضيع الحيوية في بيئة الأعمال الحديثة.

٢. إيمان الباحث بدور إدارة المخاطر:

يعتقد الباحث بأهمية إدارة مخاطر الأعمال كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، مما يبرز الحاجة لدراساتها بشكل معمق في الشركات الخدمية.

٣. التطبيق العملي:

يهدف الباحث إلى تقديم دراسة تطبيقية متعمقة حول الشركات الخدمية في مدينة الرياض، بما يتيح تطبيق نتائجها لتحسين الأداء العملي لهذه الشركات.

٤. تحقيق هدف أكاديمي:

تأتي هذه الدراسة كجزء من متطلبات حصول الباحث على درجة علمية متقدمة في إدارة الأعمال، مما يعزز رغبته في تقديم بحث علمي رصين.

الأسباب الموضوعية:

١. تغيرات بيئة الأعمال:

تتزايد أهمية إدارة مخاطر الأعمال مع تسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية في بيئة الأعمال، ما يفرض على الشركات الخدمية في مدينة الرياض ضرورة التعامل بفعالية مع هذه المخاطر لتعزيز تنافسيتها.

٢. قلة الدراسات العربية:

يلاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية التي تناولت تأثير إدارة مخاطر الأعمال على الميزة التنافسية، خاصة في قطاع الشركات الخدمية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العلمية.

٣. الحاجة لدراسة تطبيقية:

تشير الحاجة العملية إلى إجراء دراسة تطبيقية تسلط الضوء على كيفية تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية، بما يمكن من تقديم توصيات ذات صلة.

٤. إمكانية تعميم النتائج:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إمكانية تعميم نتائجها على باقي الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، مما يعزز من قيمتها التطبيقية على المستوى الوطني

تتسم هذه الدراسة بتركيزها على تحليل دور إدارة مخاطر الأعمال وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الخدمية في مدينة الرياض، مع اتخاذ شركة التعاونية للتأمين نموذجًا تطبيقيًا. ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على منهجية علمية دقيقة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي في شقيه النظري والتطبيقي. تهدف هذه المنهجية إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة للعلاقة بين إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية، بما يساهم في توفير توصيات عملية يمكن للشركات الخدمية الاستفادة منها لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

المنهجية النظرية

في الجانب النظري من الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يُعد من أكثر المناهج شيوعًا في الدراسات التي تهدف إلى تفسير الظواهر وربطها بالبيئة المحيطة. تم استخدام هذا المنهج لتوضيح المفاهيم الأساسية للدراسة وتحديد أبعادها الرئيسية، بما في ذلك مفهوم إدارة مخاطر الأعمال وأبعادها، وأهمية الميزة التنافسية للشركات الخدمية، والعلاقة بين المتغيرين. من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تم تقديم إطار نظري متكامل يساعد في بناء الفرضيات وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها.

اعتمدت الدراسة على تحليل الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم إدارة المخاطر وأثرها على الميزة التنافسية، سواء في السياقات المحلية أو العالمية، مع التركيز على الفجوات البحثية التي تبرز في البيئة السعودية. تم الاستناد إلى مصادر علمية موثوقة، مثل المقالات المحكمة، والتقارير الأكاديمية، والمعايير الدولية في إدارة المخاطر، مثل معيار ISO 31000. ساعد ذلك في توفير قاعدة معرفية قوية تساهم في فهم الأبعاد المختلفة للدراسة وصياغة أسئلة البحث وأهدافه بوضوح.

المنهجية التطبيقية

في الجانب الميداني، تم تبني المنهج التحليلي لتحليل البيانات المجمعة وربطها بأهداف الدراسة وفرضياتها. هذا المنهج يُعد مناسبًا لدراسة العلاقة بين المتغيرات، حيث يتيح تحليل البيانات

بطريقة دقيقة تمكن من تفسير النتائج واستنباط المؤشرات التي تدعم أو تنفي الفرضيات المطروحة.

مجتمع وعينة الدراسة

ركزت الدراسة على الشركات الخدمية العاملة في مدينة الرياض، مع اختيار شركة التعاونية للتأمين كنموذج تطبيقي يمثل القطاع التأميني. تم اختيار الشركة نظرًا لأهميتها في السوق السعودي، ودورها الرائد في تقديم خدمات تأمينية متميزة. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإداريين والموظفين العاملين في الشركة، بالإضافة إلى العملاء المستفيدين من خدماتها. لضمان تمثيل دقيق للمجتمع، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسب مع حجم المجتمع وعدد المتغيرات المدروسة، مما يضمن تحقيق الموضوعية والدقة في النتائج.

أداة جمع البيانات

تم استخدام استبانة مصممة بعناية كأداة أساسية لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة. تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تغطي المحاور الأساسية للدراسة، مثل:

١. مستوى الوعي بأهمية إدارة المخاطر داخل الشركة.

٢. العمليات المستخدمة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر.

٣. مدى تأثير إدارة المخاطر على جودة الخدمة، والابتكار، وسرعة تقديم الخدمات.

٤. العلاقة بين إدارة المخاطر وتعزيز التميز في التعامل مع العملاء.

كما تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من الإداريين في شركة التعاونية للتأمين للحصول على رؤى أعمق حول استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المؤسسي. تم تصميم هذه المقابلات لاستكشاف الممارسات الحالية والتحديات التي تواجه الشركة في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الحلول التي تم تطبيقها للتعامل مع تلك التحديات.

الإجراءات التحليلية

اعتمد تحليل البيانات المجمعة على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تم اختيارها بناءً على طبيعة البيانات وأهداف الدراسة. تم استخدام برامج إحصائية متقدمة لتحليل البيانات الكمية والنوعية، مما ساعد في تقديم نتائج دقيقة ومنهجية. شملت الإجراءات التحليلية:

١. التحليل الوصفي: لتحديد الخصائص الأساسية للعينة ودراسة الاتجاهات العامة.
٢. التحليل الاستدلالي: لاختبار الفرضيات واستكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية.
٣. تحليل الموثوقية: باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى اتساق أدوات البحث.
٤. تحليل الانحدار: لفهم مدى تأثير إدارة المخاطر على أبعاد الميزة التنافسية.

ضمانات الصدق والموضوعية

- لضمان صدق النتائج وموضوعيتها، تم اتخاذ عدة إجراءات تشمل:
- اختبار صلاحية الأداة البحثية: تم عرض الاستبانة والمقابلات على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المخاطر للحصول على ملاحظاتهم وتعديلاتهم.
 - تطبيق دراسة استطلاعية: تم اختبار الأداة على عينة صغيرة قبل التطبيق الكامل للتأكد من وضوح الأسئلة ودقتها.
 - التأكد من الموثوقية الإحصائية: من خلال تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار عبر الزمن.

منهجية الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي

تمثل إحدى النقاط المميزة في منهجية هذه الدراسة الربط المتكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية. فبينما يُستخدم الإطار النظري لتوضيح المفاهيم وصياغة الفرضيات، يُستخدم الجانب الميداني للتحقق من صحة هذه الفرضيات واختبارها في بيئة عمل واقعية. يوفر هذا النهج رؤية

شاملة وعملية تمكن من تقديم توصيات قائمة على أدلة علمية تدعم الشركات الخدمية في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **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.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمية بمدينة الرياض

١٠,١ حدود الدراسة

- **حدود موضوعية :** قامت الدراسة بقياس أثر إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها (تشخيص المخاطر، تحليلها، تقويمها، والتعامل معها) في الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الرياض بأبعادها من خلال نوافذ (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، توقيت تقديم الخدمة للعملاء)

- **حدود مكانية:** شركة التعاون للتأمين بمدينة الرياض

- **حدود زمانية:** العام الدراسي ٢٠٢٤.

- **حدود بشرية:** العاملين في شركات التعاون للتأمين الخدمات بمدينة الرياض

الدراسة الأولى: (على، ٢٠١٥)

تناولت دراسة "على" (٢٠١٥) العوامل السلبية التي تؤثر على مشروعات تشييد الفنادق الكبرى في مصر، مع التركيز على تحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بهذه المشروعات. هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين كفاءة إدارة المخاطر من خلال تسليط الضوء على دور التدقيق والمراجعة الخارجية في تعزيز الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقات بين المتغيرات وتفسير النتائج. أظهرت النتائج أن مشروعات تشييد الفنادق الكبرى تواجه مخاطر متعددة تؤثر على الوقت والجودة والتكلفة، مما يتطلب تحسين آليات إدارة المخاطر. أوصت الدراسة بتعزيز التدقيق الخارجي كأداة فعالة لإدارة المخاطر وتحسين الأداء العام لهذه المشروعات.

الدراسة الثانية: (النحاس، ٢٠٢٢)

هدفت دراسة النحاس (٢٠٢٢) إلى تحليل مخاطر التحول الرقمي التي تواجه منظمات الأعمال وتقييم الآليات المتبعة لإدارة هذه المخاطر. ركزت الدراسة على الأبعاد التقنية، القانونية، المالية، والبشرية، وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال من حيث البقاء والنمو والتطور. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر. توصلت النتائج إلى وجود مخاطر كبيرة تعيق التحول الرقمي وتحتاج إلى آليات أكثر كفاءة للتعامل معها. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة هذه المخاطر، بما في ذلك تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير السياسات القانونية والمالية، وتعزيز التدريب والتطوير للموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: (المري، ٢٠٢٠)

ركزت دراسة المري (٢٠٢٠) على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الكويتية، مع استكشاف دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. تناولت الدراسة أبعاد إدارة المخاطر مثل مخاطر الوثائق، السمعة التنظيمية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وأثرها على الأداء الاستراتيجي من خلال القيادة والتخطيط والتنفيذ. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي،

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي، مع تعزيز هذا الأثر بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أوصت الدراسة بتحديث آليات إدارة المخاطر، تحسين البنية التحتية الرقمية، وتعزيز كفاءة الموظفين.

الدراسة الرابعة: (أقرزي، ٢٠٢٠)

استعرضت دراسة أقرزي (٢٠٢٠) التجربة المغربية في إدارة أزمة جائحة كورونا من خلال تحليل النصوص الدستورية وتطبيقها العملي. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية الإجراءات الاقتصادية والاجتماعية التي اتخذتها لجنة اليقظة الاقتصادية. أظهرت النتائج وجود فجوة بين النص الدستوري والممارسة العملية، مما يعوق إدارة الأزمات بفعالية. اقترحت الدراسة مراجعة النصوص الدستورية لتعزيز وضوحها وتحديد مسؤوليات الجهات المعنية، بالإضافة إلى تحسين التنسيق بين الأطراف الفاعلة وتفعيل دور المجتمع المدني في التوعية بالمخاطر. أوصت أيضاً بالاستثمار في البحث العلمي لبناء القدرات الوطنية لإدارة الأزمات.

الدراسة الخامسة: (مصطفى، ٢٠١٢)

تطرق دراسة مصطفى (٢٠١٢) إلى تقييم التلوث البيئي في مدينة الطائف وتحليل مصادره وآثاره على البيئة الطبيعية. استهدفت الدراسة تقييم الوعي البيئي الحالي واقتراح استراتيجيات لتعزيزه. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كشفت النتائج أن التلوث البيئي في الطائف يتسبب في أضرار كبيرة للهواء والماء والتربة نتيجة النشاط البشري. أظهرت الدراسة أن الوعي البيئي غير كافٍ للحد من هذه المخاطر، مما يستدعي تنفيذ حملات توعية، وتطبيق قوانين حماية البيئة بصرامة، والاستثمار في تقنيات الطاقة النظيفة. أوصت الدراسة بتشجيع السياحة المستدامة لتعزيز الجهود البيئية.

الدراسة السادسة: (قوفي، ٢٠٢٣)

هدفت دراسة قوفي (٢٠٢٣) إلى تقديم مقارنة نظرية لفهم العلاقة السببية بين التنافسية والميزة التنافسية، والتحقق مما إذا كانت الميزة التنافسية ناتجة عن التنافسية أو العكس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتفسير العلاقات بين المتغيرات. المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الميزة التنافسية التي تم قياسها من خلال أبعاد متعددة مثل جودة المنتجات،

المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، ومستوى التكاليف، بينما المتغير التابع هو التنافسية ممثلة في تقسيم الجماعات الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية متبادلة، حيث تعمل كل منهما كسبب ونتيجة للأخرى، مما يعكس تداخلاً ديناميكياً يساهم في تحسين أداء المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على تحسين مزاياها التنافسية كوسيلة لتعزيز تنافسيتها الشاملة وخلق قيمة مضافة.

الدراسة السابعة: (دراجي، ٢٠١٠)

هدفت دراسة دراجي (٢٠١٠) إلى إبراز أهمية التنافسية في البيئة المعاصرة ودورها الحاسم في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات. ركزت الدراسة على توضيح كيف يمكن للتنافسية القوية أن تمنح المؤسسات ميزة تمكنها من التفوق في السوق، والعكس بالعكس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين التنافسية (المتغير المستقل) ونجاح أو فشل المؤسسات (المتغير التابع). أظهرت النتائج أن المؤسسات ذات التنافسية العالية قادرة على البقاء والتطور في بيئة الأعمال، بينما تعاني المؤسسات ذات التنافسية الضعيفة من تحديات تهدد استمرارياتها. أوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري لمستويات التنافسية، وتطوير خطط استراتيجية مبتكرة تركز على خلق قيمة مضافة وضمان الاستمرارية في السوق.

الدراسة الثامنة: (الرشيدي وآخرون، ٢٠١٩)

ركزت دراسة الرشيدي وآخرون (٢٠١٩) على تحليل العلاقة التكاملية بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها في المؤسسات التعليمية. هدف البحث إلى استكشاف كيفية توظيف المؤسسات التعليمية لمداخل الميزة التنافسية (المدخل الداخلي، المدخل الخارجي، ونطاق سلسلة القيمة) لتحقيق استراتيجيات التميز مثل قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن التكامل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات التعليمية. أوصت الدراسة بضرورة التقييم الدوري لهذه المداخل وتطوير خطط استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية مع التركيز على الابتكار ومواكبة التطورات الحديثة.

الدراسة التاسعة: (سالم، ٢٠٢١)

تناولت دراسة سالم (٢٠٢١) العلاقة بين مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. هدفت الدراسة إلى توضيح الفروق الجوهرية بين المفهومين، مع التأكيد على أهمية امتلاك المزايا التنافسية كعامل حاسم لتعزيز التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتبرت الميزة التنافسية (عناصر التفوق أو التميز) متغيراً مستقلاً يؤثر على التنافسية (قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة). توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية هي عنصر جوهري من عناصر التنافسية، وأن امتلاك هذه المزايا يضمن للمنظمات تحسين مكانتها السوقية والبقاء في المنافسة. أوصت الدراسة بأهمية التقييم المستمر للمزايا التنافسية وتطوير استراتيجيات تهدف إلى الابتكار وخلق قيمة مضافة.

الدراسة العاشرة: (محاحي، ٢٠١٩)

هدفت دراسة محاحي (٢٠١٩) إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة. ركزت الدراسة على تقييم قدرة إدارة المعرفة من خلال ثلاثة عناصر رئيسية: البنية التحتية الاجتماعية، عمليات إدارة المعرفة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي كبير لقدرة إدارة المعرفة على تعزيز الميزة التنافسية. وأظهرت الدراسة أن البنية التحتية الاجتماعية تُعتبر العنصر الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة، تعزيز البنية التحتية الاجتماعية والتكنولوجية، وتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة لتعزيز الابتكار وتحقيق التميز التنافسي.

الدراسات الإنجليزية

الدراسة الحادية عشرة (Sadiq, 2007) :

هدفت دراسة Sadiq (2007) إلى تقييم مدى تبني المنظمات الصناعية العراقية للاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، وتحديد العوامل المؤثرة على هذا التبني. كما ركزت الدراسة على تقديم توصيات لتعزيز الاستفادة من المعرفة السوقية لتحسين الاستراتيجيات التسويقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان المتغير المستقل هو المعرفة السوقية بأبعادها المختلفة (الزبائن، المنافسين، المنتجات، المجهزين)، في حين كان المتغير التابع تبني

الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية. أظهرت النتائج وجود تفاوت بين المنظمات الصناعية في تبني هذه الاستراتيجيات، مع تأكيد أهمية المعرفة السوقية كعامل مؤثر. أوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط تسويقية متكاملة وتعزيز وجود أقسام متخصصة في التسويق.

الدراسة الثانية عشرة (Al-Kawaash, et al., 2022) :

ركزت دراسة Al-Kawaash وآخرون (٢٠٢٢) على تحليل العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى التسويق بالعلاقات من خلال أبعاده (الالتزام، الروابط، التفاعل، الرضا)، ومدى تأثيره على الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية. كما أظهرت أن كلا من التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية كانا بمستوى متوسط. أوصت الدراسة بتحسين التسويق بالعلاقات والاهتمام بالعوامل الديموغرافية ذات التأثير لتحسين الأداء التنافسي.

الدراسة الثالثة عشرة (Milod et al., 2016) :

استهدفت دراسة Milod وآخرون (٢٠١٦) تقييم دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال في شركات الاتصالات العامة بليبيا. تناولت الدراسة العناصر المؤثرة في المراجعة الداخلية مثل الكوادر، الخطط، والأدوات، كمتغيرات مستقلة، وتأثيرها على إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها (التقييم، التحكم، التخفيف). باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تساهم بشكل كبير في إدارة المخاطر، مع وجود مقومات علمية وعملية تدعم أداء المراجعين الداخليين. أوصت الدراسة بتوفير التدريب المستمر، وتطوير أدوات المراجعة، وتفعيل دعم الإدارة العليا لتحسين دور المراجعة الداخلية.

الدراسة الرابعة عشرة (Blonas, et al., 2018) :

هدفت دراسة Blonas وآخرون (٢٠١٨) إلى توضيح أهمية إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المعقدة والمعرضة للمخاطر. قارن الباحثون بين المدخل التقليدي (التأميني) والمدخل الحديث (النظامي) لإدارة المخاطر، لتحليل فعالية كل منهما في ظل بيئة متغيرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان المتغير المستقل هو إدارة المخاطر، بينما المتغير التابع هو

فعالية إدارة المخاطر في منظمات الأعمال. أظهرت النتائج أن المدخل الحديث (النظامي) أكثر فعالية، مع توصية بدمج المدخلين لتحقيق أقصى فعالية. دعت الدراسة إلى تقييم المخاطر بشكل دوري، وتخصيص موارد كافية، وتدريب الموظفين على استخدام تقنيات حديثة لإدارة المخاطر

. تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تظهر الدراسات السابقة أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية عبر قطاعات مختلفة، مثل البنوك، الاتصالات، والتعليم، بالإضافة إلى التحول الرقمي وإدارة المعرفة. من خلال مراجعة هذه الدراسات، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية:

- تعدد الأبعاد المدروسة لإدارة المخاطر:

ركزت الدراسات على أبعاد متعددة لإدارة المخاطر، مثل المراجعة الداخلية (Milod et al., 2016)، المعرفة السوقية (Sadiq, 2007)، والتحول الرقمي (النحاس، ٢٠٢٢). ومع ذلك، فإن هذه الدراسات تفنقر إلى تحليل شامل ومتكامل لإدارة المخاطر من منظور الشركات الخدمية، خاصة في السوق السعودية.

- تأكيد دور الميزة التنافسية:

أكدت الدراسات مثل دراسة (Sadiq, 2007) و (Blonas et al., 2018) أن الميزة التنافسية تعد عنصراً حاسماً في تعزيز تنافسية المؤسسات. ومع ذلك، لم تُركز بشكل كافٍ على تحليل الميزة التنافسية في سياق الشركات الخدمية التي تواجه بيئة تنافسية سريعة التغير مثل مدينة الرياض.

- تنوع القطاعات والبيئات البحثية:

تناولت الدراسات قطاعات مختلفة وبيئات متنوعة، مثل القطاع الصناعي في العراق (Sadiq, 2007)، والقطاع المصرفي في ليبيا (Al-Kawaash et al., 2022). ولكن، لم يتم تناول بيئة الأعمال الخدمية في الرياض بشكل محدد، مما يترك فجوة في فهم تأثير إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في هذا السياق.

- غياب التركيز على الخصوصية السعودية:

على الرغم من وجود بعض الدراسات العربية، مثل دراسة (الرشيدي وآخرون، ٢٠١٩)، إلا أن معظمها لم يتناول بعمق السياق المحلي للشركات الخدمية في الرياض. هذا يبرز الحاجة لدراسة تطبيقية تركز على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تتضح الفجوة البحثية في النقاط التالية:

- قلة الدراسات التطبيقية الموجهة للشركات الخدمية في الرياض:

معظم الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو مالية أو تعليمية، بينما الشركات الخدمية في مدينة الرياض تحتاج إلى دراسة مخصصة تتناول تحدياتها التنافسية.

- عدم تناول التأثير المتكامل لأبعاد إدارة المخاطر:

لم تُدرس العلاقة الشاملة بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، تقييم، التعامل) والميزة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية.

- التركيز المحدود على المزايا التنافسية المحلية:

لم يتم بعد استكشاف كيفية استغلال الشركات الخدمية في الرياض لإدارة المخاطر كأداة لتعزيز ميزتها التنافسية بشكل شامل.

الفصل الثاني

لاطار النظري

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الاول : إدارة مخاطر

نشأة ومفهوم إدارة المخاطر:

لقد اختلفت المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر في ظل الاهتمام المتزايد لها في الوقت الحاضر، بهدف مجابهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة وذلك بأفضل الوسائل و أقل التكاليف، فوجب علينا فهم و تحديد واضح لإدارة المخاطر.

لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات في البرامج العسكرية الفضائية و النظرية المالية والتأمين في القطاع المالي و كان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة و العائد و القيمة المؤقتة و المنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، و حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنس ريفيو عام ١٩٥٦ و من بين أولى المؤسسات المالية التي قامت بإدارة مخاطرها و ممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول و الخصوم وتبين أن هناك طرقاً أنجح للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوثها و الحد من نتائجها عند استحالة تفاديها. (أبو دوش، محمود عدنان جبر، ٢٠١٨، ٣٠)

و توسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصاً المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار.

مفهوم الخطر و عدم التأكد

تعريف الخطرHazar: يمكن تعريف الخطر على انه التعبير عن احتمال وتأثير غير مؤكد، مفاجئ و متطرف، الحدث الذي في حالة حدوثه قد يكون له تأثير ايجابي (الفرصة) أو سلبي (التهديد) على تحقيق هدف مشروع أو برنامج.

كما يعرف الخطر أنه فرص لحدوث شيء من شأنه أن يؤثر على الأهداف.

عدم التأكد Incertainty : يعرف عدم التأكد (عدم اليقين) بأنه شيء غير مؤكد، غير معروف، مما يثير الشك. أو أنه شيء لا يمكن التنبؤ به.

العلاقة بين الخطر و حالة عدم التأكد

فمن الشائع أن يرتبط الخطر بحالة عدم التأكد و المرتبطة بنتائج اقتصادية مادية، سواء هذا الارتباط مباشر أو غير مباشر، ولكن من المهم التأكيد أن الخطر حالة جزئية من حالات عدم التأكد (الشك في نتائج القرارات المتخذة)، الفرق بين التأكد ليس كبيرا حيث أنهما يشتركان في عدم التأكد من النتائج المستقبلية، ولكن الخطر يختلف عن عدم التأكد في أن النتائج المستقبلية من الممكن حساب احتمالات تحقيقها من الناحية الحسابية أو من الناحية التاريخية.

بينما حالة عدم التأكد حالة لا يمكن حساب احتمالات تحقيقها بأي حال من الأحوال. ومنه يمكن القول بأن الخطر هو هي حالة التأكد الممكن توقعها و حساب احتمالات تحقيقها.

و كل هذ مرتبط بالمعرفة المستقبلية لمجموعة من التقديرات و النتائج المتعلقة بالأحداث المستقبلية و التي يمكن إعدادها بناء على طرق علمية و أساليب رياضية و إحصائية. (رزوق، ابتسام، ٢٠١٨، ٢١)

تعريف مختلفة لإدارة المخاطر Risk management

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

عملية ديناميكية لإتخاذ جميع الخطوات اللازمة لتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة والتعامل معها.

كما تعرف أيضا على أنها عملية مستمرة من إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تقلل إلى حد مقبول من تأثير حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر التي لها تأثير على المنشأة، بمعنى هي الميل الطبيعي للمنظمة بإتجاه الموازنة بين الفرص و التهديدات.

و تعرف كذلك إدارة المخاطر بأنها ممارسة العملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة وهي عملية مقترنة مع مبدأ استمرارية العمل و هي عملية قياس وتقييم للمخاطر و تطوير استراتيجيات لإدارتها وهذه الاستراتيجيات

تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنب وتقليل آثارها السلبية و قبول بعض أو كل تبعاتها.
(أبو دوش، محمود عدنان جبر، ٢٠١٨، ٣٠)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

إدارة المخاطر هي نظام متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب.

مفاهيم عامة حول الأداء: Performance

يعتبر الأداء الاقتصادي مفهوم جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التواصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته و قياسه.

يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.

كما تم تعريف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالأنشطة

للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و يعرف كذلك على أنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

و يعتبر الأداء كذلك بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة و تخفيض التكاليف ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط ولكن ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا

من خلال ما سبق يمكن أن نتوصل إلى أن الأداء يعتبر مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة أهدافها و من بينها الهدف الرئيسي و هو البقاء في سوقها و استمرارها في نشاطها في ظل المنافسة.

تعد الجودة والجودة الشاملة من أهم المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتقديم المخرجات المناسبة المطلوبة وفقا لحاجات ورغبات العملاء، وهذا ما جعل المؤسسة توليها اهتماما خاصا وأصبحت الوظيفة الأهم لأي مؤسسة والسلاح الإستراتيجي الأنجح للحصول على الميزة التنافسية.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

حظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الوقت المعاصر، وذلك بسبب أن منظمات الأعمال تعيش في بيئات تتصف بالتغيير السريع والتعقيد وتتصف بظواهر مختلفة مثل العولمة، والأسواق غير المنظمة وطلبات العميل المتغيرة والمنافسة المتزايدة على المنتج، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الروسان، ٢٠٠٧) ولقد أصبح الحصول على ميزة تنافسية هدف تسعى جميع المنظمات لتحقيقه بغرض مواجهة طلبات العميل المتغيرة، حيث يتطلب الوضع التنافسي الحالي الحصول على موقع تنافسي في السوق و لتحقيق ذلك ينبغي عليها بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لزاماً على كل منها وضع خطط واستراتيجيات تمكنها من التصدي للمنافسة والمحافظة على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد، ومن أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية لمواجهة المنافسين في الأسواق، ومن خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة.

أ- تعريف الميزة التنافسية:

قُدمت تعريفات عديدة لمفهوم الميزة التنافسية نذكر بعضاً منها فيما يلي:

عرفها مايكل بورتر عام 1988 على أنها القيمة التي تنشأ بشكل أساسي مما تقدمه أي مؤسسة لعملائها والتي تتجاوز تكلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشراء منتجاتها وخدماتها.

وتنشأ تلك القيمة العالية عند تقديم أسعار أقل من المنافسين أو تقديم منتجات بمزايا فريدة من نوعها تبرر ارتفاع تلك الأسعار، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف

طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، وهناك نوعان للميزة التنافسية هما قيادة التكلفة والتميز.

وعرفها كوتلر وأرمسترونج: بأنها ميزة على المنافسين تُكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرر الأسعار الأعلى.

عرفها المدهون بأنها الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم (الطائي، ٢٠١٢) وأن الميزة التنافسية التي هي البحث عن شيء فريد ومختلف عما يقدمه المنافسين .

وتعرف أيضا بأنها قدرة المنظمة على مباشرة أعمالها بطريقة أو أكثر لكن بشكل يصعب على المنافسين مجاراته أو تقليده (Kotler,2000)، وتعرف على أنها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات (David,2009).

أيضاً تعرف بأنها: كل شيء يجعل المنظمة في وضع أفضل عند مقارنتها بالمنافسين الآخرين، فعندما تقوم المنظمة بنشاط معين تعجز عنه المنظمات المنافسة أو تمتلك أشياء تتمنى المنظمات المنافسة امتلاكها يمثل ذلك ميزة تنافسية.

وهي اختيار صفة أو أكثر من الصفات الرئيسية في المنظمة التي لا يمكن أن يجاريها المنافسون بسهولة، وتحقق المنظمة الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الكلية وكون مبيعاتها تفوق هذه التكاليف (طه ، ٢٠٠٦) .

عرفها بيتر وزملاؤه أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على انتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى العملاء بصورة متفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها يعجز عن تقديمها المنافسون الآخرون.

يعرف (السلمي، ٢٠٠١) الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما انتاج قيم ومنافع للعملاء، تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

وهي عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين وأن الفكرة تركز على خلق قيمة يزود بها العميل بطريقة كفؤة ، وهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى (عدنان، ٢٠٠٣)، وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (السلي، ٢٠٠١).

وتعرف أيضا بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها والتي تمكنت من تطبيق استراتيجياتها التنافسية (أبو بكر، ٢٠٠٦).

يقال إن الشركة تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها عندما تكون ربحيتها أعلى من متوسط ربحية كل منافسيها في الصناعة، وكلما زاد مدى تفوق ربحية الشركة عن متوسط الربحية في الصناعة كلما تعاضمت ميزتها التنافسية، ويقال إن الشركة تملك ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على ربحية أعلى من المتوسط على مدى عدد من السنوات.

كما تعتبر الشركة بأنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا استطاعت تنفيذ استراتيجية تسهم في خلق قيمة لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تطبيقها وعندما تصبح الشركات الأخرى المنافسة غير قادرة على الاستفادة من تقليد هذه الاستراتيجية.

والميزة التنافسية عامل أساسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد وفي العادة المنظمات تبقي محافظة على الميزة التنافسية لفترة محدودة بسبب أن المنظمات المنافسة تقوم بتقليد تلك المنظمة مما يضعف الميزة التنافسية ولا يكفي الحصول على الميزة التنافسية ولكن ينبغي على المنظمة أن تكافح على بقاء هذه الميزة بالتكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وكذلك التغيرات الداخلية في الموارد والقدرات وأيضا تتم المحافظة على الميزة التنافسية بالاستغلال والاستخدام الأمثل للخطة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها بشكل فعال.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثمرة التفكير الاستراتيجي لأنه يعد أساساً لنجاح المنظمة وكفاءتها الاقتصادية فبدون ميزة تنافسية لا يمكن للمؤسسة أن تحافظ على بقائها لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على خلق قيمة مميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تتيح لها امتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر، و/أو وقت التسليم، و/أو خدمة ما بعد البيع وكذلك التحديث والابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العملاء بطريقة تزيد من رضاهم وولائهم.

بناءً على ما تقدم يتضح أن الحصول على الميزة التنافسية يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات العملاء بدرجة أكبر مما يفعلها المنافسون وهذا الإرضاء يتعلق بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة التي تقترحها المنظمة لمنتجاتها وعليه يمكن تعريفها بما يلي: الميزة التنافسية هي الوضع الأفضل للمنظمة والذي يتيح لها تقديم منتجات ذات قيمة تتفوق على ما تقدمه المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أو المنظمات في الصناعات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة. وتتمثل هذه القيمة في تقديم منتجات متميزة، وبذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي والذي يتمثل في: التميز في تقديم المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة الفاعلة لحاجات العملاء وتحقيق الرضا العالي للعملاء وكسب ولاءهم إضافة إلى نمو الحصة السوقية ونمو حجم المبيعات وتنتج هذه القيمة المتفوقة من توفر الموارد المتميزة والمهارات المتميزة التي تمتلكها المنظمة بصورة أفضل من منافسيها وقدرتها على استغلال تلك الموارد بصورة جيدة.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها مهارة أو تقنية أو مورد تملكه المنظمة ويميزها عن غيرها، ويتيح لها تقديم خدمة مختلفة ومميزة للعميل بسعر مميز وفي الوقت المناسب وتكون كفيلة بدورها تحقيق عوائد مالية أعلى للمنظمة.

ب- مصادر الميزة التنافسية:

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أساسيين (نوي، ٢٠٠٦):

١ - التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات إلى استراتيجيات معينة بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال تحقيق ميزة تنافسية عليهم، والاستراتيجية هي تلك الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وصنف بورتر الاستراتيجيات إلى ثلاث أنواع:

- استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومما يشجع على تحقيق هذه الاستراتيجية وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة (خليل، ١٩٩٨)، فهي تقوم على إنتاج منتجات نمطية وبتكلفة منخفضة جدا وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر.

- استراتيجية التمييز والاختلاف:

تهدف هذه الاستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجيهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للسعر، ويمكن للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها على المؤسسات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو جودة متميزة، أو زيادة تقنية خدمات متعددة أو من خلال السمعة الجيدة، وتترايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعة صغيرة من المستهلكين، أي تركيز على شريحة معينة وتحاول تلبية طلباتهم، كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق جغرافية محددة أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

- الموارد:

لضمان نجاح الميزة التنافسية فلا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية حيث أن المنافسة لا تقتصر فقط على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات (بريش، ٢٠٠٥)، وأن حيازة الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة

واستغلالها الجيد يؤمنان نجاح الاستراتيجية (نوي، ٢٠٠٦). وتنقسم الموارد إلى (بوشناف ، ٢٠٠٢):

- موارد ملموسة:
- الموارد الأولية: التي لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذلك يجب الإحسان في اختيار الموردين.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة وتحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسعها في نطاق أكبر كفتح قنوات توزيع جديدة.
- موارد غير ملموسة:
- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتسعى المنظمة إلى كسب ثقة العملاء من خلال الجودة.
- التكنولوجيا: يعتبر من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء ميزة تنافسية وعلى كل منظمة اختيار الوسائل التكنولوجية المناسبة لها.
- المعلومات: تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذلك متغيرات الأسواق مما يسمح باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- المعرفة: تعني المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة حيث تستمدّها من مراكز البحث والجامعات، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية.

- **معرفة كيفية العمل:** ويقصد بها درجة الإتقان في مجالات الإنتاج، التنظيم، التسويق مقارنة بالمنافسين وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة.

- **الكفاءات:** تعبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

ت- أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمني الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية وعليه فهي تمثل استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الميزة التنافسية:

- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني أنه سيكون لها عملاء أكثر رضا وولاء، مما يجعلهم أقل تعرضاً لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

- تعتبر معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها.

- تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات للتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها الى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.

- يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاث عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة والسعر الذي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة.

وعليه يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن صورة المنظمة في أذهانهم.

ث- خصائص الميزة التنافسية:

- تشتق من حاجات ورغبات العميل.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- قدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التحفيز والتوجيه لكل المنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها.
- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

ج- أبعاد الميزة التنافسية:

لا يمكن للشركة أن تحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء الخاص بالمدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعد إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر الأداء والذي تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا

العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تتيح لافراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل .وهذا التميز يمكن تحقيقه من خلال أبعاد مختلفة تشكل ما يسمى بأبعاد الميزة التنافسية والتي اختلفت من باحث لآخر :

يرى (شراب ، ٢٠١١) أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال : (الكفاية المتفوقة وذلك من السيطرة على التكاليف - الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى العملاء- الابداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة.- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء وذلك من خلال توفير لاحتياجات العملاء) .

ويرى(Wheelwright, 1978) أن التكلفة المنخفضة و الجودة المتفوقة و موثوقية التسليم هي من الأولويات التنافسية الأساسية للشركة إذ ينبغي على الشركة أن تأخذها بالحسبان أثناء صياغة استراتيجياتها المتعلقة بخلق الميزة التنافسية

في حين يرى (Koufteros et al., 1997) أن أبعاد الميزة التنافسية هي: التسعير التنافسي، التسعير الممتاز، الجودة ذات القيمة للعميل ،موثوقية التسليم و ابتكار المنتج.

ويرى (الطائي،٢٠٠٦) أن الميزة التنافسية هي: الجودة، المرونة، التكلفة ، التسليم، الابداع أو الابتكار.

ويمكن النظر إلى قدرة الشركات على الوصول السريع للأسواق المستهدفة على أنها ميزة تنافسية وذلك من خلال القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء إذ يؤكد (Holweg2005, ان هناك قبولا واسعا لاعتبار وقت دخول السوق مصدرا للميزة التنافسية وحدد بذلك أن للميزة التنافسية أربعة أبعاد هي: السعر أو التكلفة المنخفضة ،الجودة، موثوقية التسليم وتوقيت دخول الشركة إلى السوق.

ويرى (البستجي، ٢٠١١) أن أبعاد الميزة التنافسية هي: التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم .

أما (بريش ، ٢٠٠٥) فيرى أن الشركة تتمايز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من الابعاد التالية: التكلفة الأقل ، الجودة، الوقت، المرونة.

في حين حددت دراسة (Thatte 2007) أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة/السعر ، الجودة ،موثوقية التسليم، ابتكار المنتج، وقت الدخول للسوق .

كما بينت دراسة (داسي، ٢٠٠٧) أن أبعاد الميزة التنافسية هي: التكلفة المنخفضة، الجودة ، سرعة الاستجابة للعملاء وقت الاستجابة و الابتكار .

كما ان بعض الباحثون اختلفوا أيضا حول أبعاد الميزة التنافسية وهناك كثير من الأبعاد التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية والحصة السوقية ونمو حجم المبيعات ورضاء العملاء والمقدرة على تقديم المنتجات كما تناول اخرين أبعادا أخرى تتمثل في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم وتناول بعضا منهم الجودة، الكفاءة، الاستجابة، التحديث .

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة الابعاد التالية لتكون أبعادا للميزة التنافسية لتناسبها مع الدراسة:

(جودة الخدمات - السيطرة علي الأسواق - الابداع والابتكار - كفاءة العمليات - تخفيض التكلفة - المرونة)

١- جودة الخدمات :

تعد الجودة من أهم مؤشرات التسيير فلضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب بل أيضا لحجم الإنتاج والتكاليف (محمد، ٢٠٠٠) ، حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج ذلك أنها تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وسمعتها

ويعني مفهوم الجودة طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديما الدقة والالتقان ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الادارة وظهر الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (مأمون ، ٢٠٠٢) ، يمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقا من وجهة نظر كل من المنتج والعميل ، فمن وجهة نظر المنتج تقاس الجودة على أساس المواصفات التي يتم وضعها مسبقا أي المعايير التي تضعها المنظمة عند تطويرها الخدمة/ المنتج وأما من وجهة نظر العميل فإن معنى الجودة هنا أكثر شمولاً فالعملاء يهتمون بالجودة من منطلقين المنطلق الأول وهو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية والسلامة وسهولة

الاستخدام والمنطلق الثاني هو اهتمام العملاء بجودة الخدمة من حيث الدقة والاستجابة والاستمرارية بدعم المنتج أي بما يعرف بالخدمة ما بعد البيع .

وتعرف الجودة أيضا بأنها: قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات المستهلك وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها : " مجموعة خصائص منتج أو خدمة والتي تؤثر في قدرته على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية " وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل :

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن .
 - الابداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج .
 - إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان والسعر المناسب
- وهناك أربعة مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا والمتمثلة في (العيهار ، ٢٠٠٥) :

- جودة المطابقة : أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم .
- إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات .
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته .
- إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/عميل) .

وأيضا هناك ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة: (سمير ، ١٩٩٩) :

- جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

- جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم.

- جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لاجلها وفق احتياجات ورغبات العملاء.

وبالتالي يمكن القول بان الجودة تقاس من خلال ما تحققه السلع والخدمات من قبول لدى العملاء ومستوى أداء هذه السلع والخدمات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في اصلاح عيوب المنتج ، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لاسعاد المستهلك وارضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالمنظمة .

٢- كفاءة العمليات :

ويعني القيام بأداء العمليات داخل المنظمة بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة وتساعد هذه الميزة تكنولوجيا المعلومات في جعل المنظمة تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة وذلك بسبب انخفاض التكلفة وتحسين الجودة التي بالإمكان تحقيقها من خلال تكنولوجيا المعلومات .

تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المنظمات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات متطورة وترتكز نظم المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية، حيث يمكن عرض الخدمات والسلع عن طريق تقليل تكاليف عرضها ،ومن أمثلة ذلك استخدام التكنولوجيا في العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسب الالى .

إن قطاع الاتصالات هو مثال على ربط العمليات والإجراءات اليومية بتكنولوجيا المعلومات سواء كانت داخلية (عمليات داخل الشركة) أو كانت خارجية (مع العملاء أو الموردين) حيث يتم ربط عملياتهم معا ضمن شبكة من أنظمة المعلومات، فتزداد صحة المعلومات، ودقتها، واختصار الوقت في تنفيذها وبالتالي تقليل التكلفة وتحقيق الكفاءة العالية .

إن تحقيق الكفاءة في العمليات على أساس تكنولوجيا المعلومات يكون من خلال زيادة كفاءة المنظمة لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة كما وتعمل

على تقليل تكلفة المنظمة بأنشطتها المختلفة، مثل تقليل تكاليف التشغيل، والتكاليف الإدارية ، والتسويقية والتكاليف الأخرى ، مع المحافظة على المستوى نفسه من المخرجات .

٣- الابداع والابتكار :

تعطي المنظمات المعاصرة موضوع الابتكار اهتماما كبيرا خاصة في ظل بيئة الاعمال المضطربة ولا عجب في بحث المنظمات بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته وما الاندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات الا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار سلع/ خدمات بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية .

ويعرف الابتكار: على انه توليد وقبول وتطبيق الأفكار الجديدة .وقد صنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع هي :

- ابتكار المنتج: منتجات جديدة أو متطورة أو مواد جديدة .
- الابتكار بالعملية : تكنولوجيا تصنيع جديدة أو ترتيبات توزيع جديدة .
- الابتكار الإداري: إدارة الجودة الشاملة.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار في أي منظمة من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أنها طبقت من قبل. ولكن هذه الأفكار تحتاج إلى أرضية خصبة لتنميتها، وبشكل عام فان هناك بعض العوامل التي يمكن أن تشجع على ظهور الأفكار الابتكارية مثل نوع الهيكل التنظيمي داخل المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك كما يلي :

- تستطيع تكنولوجيا المعلومات تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف، فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية .
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على تنظيم قواعد المعرفة ونشرها عبر الوحدات المختلفة والافراد والعاملين داخل المنظمة.

- تكنولوجيا المعلومات أكثر استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الاعمال الداخلية والخارجية.

- تدعم تكنولوجيا المعلومات التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها وبين المنظمة ومنظمات أخرى في القطاع نفسه سواء أكان محليا أو عالميا مما يدعم قدرة المنظمة على الابتكار.

كما يتم تعزيز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل عملية توليد الافكار، وتطبيق طرق جديدة لانتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء ، وإيجاد وتطوير مجالات جديدة في العمل. وكذلك استغلال الفرص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة لأنشطة المنظمة وتقلل المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات .إذا استطاعت المنظمة الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فإن ذلك سيكون مصدرا للميزة التنافسية، ومن الأمثلة الدالة على ذلك حصول المنظمة على براءات الاختراع ، التي تعطي الحق للمنظمة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونيا إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج، ومن هنا تتمتع المنظمة بأرباح تصنع المنتج وبيعه .

٤- السيطرة علي الأسواق :

يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية حيث لا يمكن القيام بالتسويق بدون السوق، ويقال أن هدف التسويق هو خلق سوق، وبدون هذا الهدف فإن عملية التسويق تتحول إلى عملية توزيع .وعرف السوق بأنه: " الموقع الذي يجلب إليه المتاع والسلع للبيع والشراء "، ومن وجهة نظر الاقتصاديين فإن السوق هو: "الاطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار ، أي انه العالقة بين العرض والطلب ". وقد عرفه (Stanton) بأنه: "مجموعة من الافراد المعلومين الذين لديهم حاجات معينة، وقدرة شرائية معلومة، وسلوك شرائي معلوم".

وعرفه (kotler) بأنه "جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من اجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم "

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحيين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته بالمنافسين، ويقصد

بالحصة السوقية : " نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة " وعند تحليل الحصة السوقية يجب الحذر من أمرين هامين:

أولاً: أن يتم التحليل بالاعتماد على القيم وليس الكميات فبعض المنظمات ترفع من أسعار خدماتها ومنتجاتها مما يعطي زيادة في الحصة السوقية.

ثانياً: أن يتم الاعتماد على التشكيلية السلعية لتقادي المؤشرات غير السليمة فقد تعطي بعض السلع مؤشرات عالية، بينما سلع أخرى تعطي مؤشرات متدنية.

ومن هنا نلاحظ أن الحصة السوقية مقياس هام للداء وتعد من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات. حيث أن انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان.

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري من حولها وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات، والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصاً للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من الآثار السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها أو إرسالها إلى المعنيين بها، لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الاستراتيجية . ويجب أن تكون عملية الت رصد مسارا شاملا وجماعيا يقوم به جميع من في المنظمة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي.(المنافس، والعملاء، الموردین، و التكنولوجيا،) وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملا دائما ومستمر .

٥- تخفيض التكلفة:

يرجع تحقيق هذا البعد إلى قدرة الشركة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف مخفضة مقارنة بالمنافسين. فالافتراض الأساسي والعملي لاستراتيجية قيادة أقل التكاليف يتمثل بامتلاك الشركة لميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للشركة (بشري ، ٢٠٠٦) .

إن تحقيق هذه الميزة يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على تخفيض هيكل تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أسعار أقل بالنسبة إلى المنافسين وكون الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى

مخرجات فإن الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة يتطلب من الشركة أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها حيث يمكن تحديد أربعة عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وهي :

- الوفورات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين .
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الأول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس والاحتفاظ بالعلامة ، النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية.

٦- المرونة والاستجابة للعملاء:

المرونة: تعني تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجة العملاء وتبعا للتغيرات في طلبات السوق (الإنتاج حسب الطلب) وهي القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل عميل وتقديم المنتج حسب تفضيلاته.

ويمكن الإشارة إلى أنواع المرونة التالية:

- المرونة في العمليات الإنتاجية: من حيث القدرة على تغيير الأماكن والمعدات والأنظمة
- مرونة مزيج المنتج: وتمثل استجابة الجودة لرغبات العملاء.
- مرونة الحجم: وتتناسب مع تقلبات الطلب.
- الوقت: يمكن اعتباره بعدا أساسيا تتنافس الشركات من خلاله ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال الابعاد الثلاثة التالية (التسليم السريع - التسليم في الوقت المحدد - وسرعة التطوير)
- التسليم :يعرف وقت التسليم بأنه الوقت الذي تستغرقه الشركة في تسليم منتجاتها أو تقديم خدماتها لعملائها (هل ، ٢٠٠٦) .

ويمكن أن يتضمن التنافس على أساس التسليم الجوانب التالية : (محسن ، ٢٠٠٤)

- السرعة في التسليم وتخفيض وقت انتظار العميل .
- القدرة على التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه
- السرعة في التطوير وتحقيق بتخفيض الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وانتاجه (من الفكرة حتى الإنتاج النهائي).
- الاستجابة للعملاء: بعد أن بات السعر والجودة أمران أساسيان في الكثير من شركات الاعمال أصبحت مرونة الشركة وقدرتها على الاستجابة لرغبات العملاء المتغيرة أمراً حاسماً في اقتصاد اليوم ,حيث تتمثل مرونة الشركة بقدرة الشركة على التكيف والاستجابة للحاجات المتنوعة للأسواق المستهدفة (سليمان ، ٢٠٠٤) .
- وتجدر الإشارة إلى أن المرونة تعد إحدى أهم المبادئ التي يجب على الشركة أن تتبناها بغرض الاستجابة للتغيرات البيئية، وتتصف الشركات المرنة بحسب (Pettigrew & Hatum 2006) بالصفات التالية :
- متكيفة: وتعني تكيف الشركات مع بيئة العمل المحلية والدولية.
- متكاملة: وتعني تكامل العناصر الأساسية لاستيعاب جميع المظاهر .
- (ثانوية) : بسبب المنافع التي يمكن استخلاصها من كون الشركة متكيفة ومتكاملة هذه المنافع هي ولاء العملاء ، التزام العاملين، تعاون الموردين، تعاون الموزعين واحترام المنافسين، أي ضمان السلسلة الكاملة للعلاقة .
- تقويمية: تحدد مؤشرات الأداء المتميز في الشركة بسهولة وهذه المؤشرات هي: (إعادة الشراء والحصة السوقية، انخفاض معدل دوران العمل ،ارتفاع الروح المعنوية و العلاقة طويلة الاجل مع الموردين والموزعين والتعاون التنافسي بين المنافسين).
- ومما سبق يتضح أن المرونة والاستجابة تشير إلى قدرة الشركة على تلبية حاجات العملاء المتغيرة بسرعة أكبر من المنافسين وذلك من خلال أفضل الممارسات في عدة مجالات تتضافر للاستجابة لهذه الحاجات غير المتوقعة وهذه الممارسات أهم ما تكون في التوريد والامداد وفي العمليات وفي التسويق والتركيز على العميل وفي إدارة المعلومات وتحليلها ، فعلي سبيل المثال:

إن مواجهة التغيرات المستمرة في أذواق وحاجات العملاء من حيث شكل المنتج ومضمونه ومواصفاته وكمياته ووقت الحصول عليه والاستجابة لكل ما سبق، يتطلب ما يلي :

السرعة في إدراك تلك التغيرات وحتى التنبؤ بها، ويتم ذلك من خلال الممارسات الأفضل من قبل إدارة التسويق وتركيزها على العميل وقيامها بعملية جمع المعلومات حول العملاء والأسواق وتحليلها، ويتم هذا بمساعدة تقنيات وبرامج إحصائية متطورة (وهذا الجانب التقني) وبمساعدة فريق متميز من الباحثين ورجال التسويق لدراسة السوق وسلوك المستهلك .

قدرة إدارة التوريد والامداد على تأمين المستلزمات والمواد بالمواصفات والسرعة المناسبة، ويتم ذلك من خلال الممارسات الأفضل في مجال التواصل مع سوق المواد الأولية والموردين وبناء العلاقات الوثيقة مع الموردين المميزين ذوي القدرات الكبيرة من حيث الكمية والنوعية ، وقدرة إدارة العمليات على توفير المرونة في خطوط الإنتاج بما يحقق النتائج المرجوة من حيث الكمية والنوعية المطلوبة من قبل العملاء .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل عملي وشامل للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الميدانية، والتي تركز على دراسة دور إدارة مخاطر الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الخدمية، مع اتخاذ شركة التعاونية للتأمين كنموذج تطبيقي. يتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والتحليلية لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة مخاطر الأعمال) والمتغيرات التابعة (الميزة التنافسية)، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.

تم اختيار حجم العينة بواقع 100 مشارك من الموظفين والإداريين في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، حيث تم تصميم الاستبانة لتغطية الجوانب المختلفة لإدارة المخاطر وأثرها على الميزة التنافسية. سيتم عرض نتائج البيانات بشكل منهجي ومفصل، مقسمة إلى عدة محاور رئيسية:

١. الوصف العام للعينة .
٢. تحليل المحاور الرئيسية للمستوى النظري .
٣. تحليل المحاور التطبيقية الخاصة بشركة التعاونية للتأمين .
٤. العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية .
٥. التحديات والفرص المستقبلية .

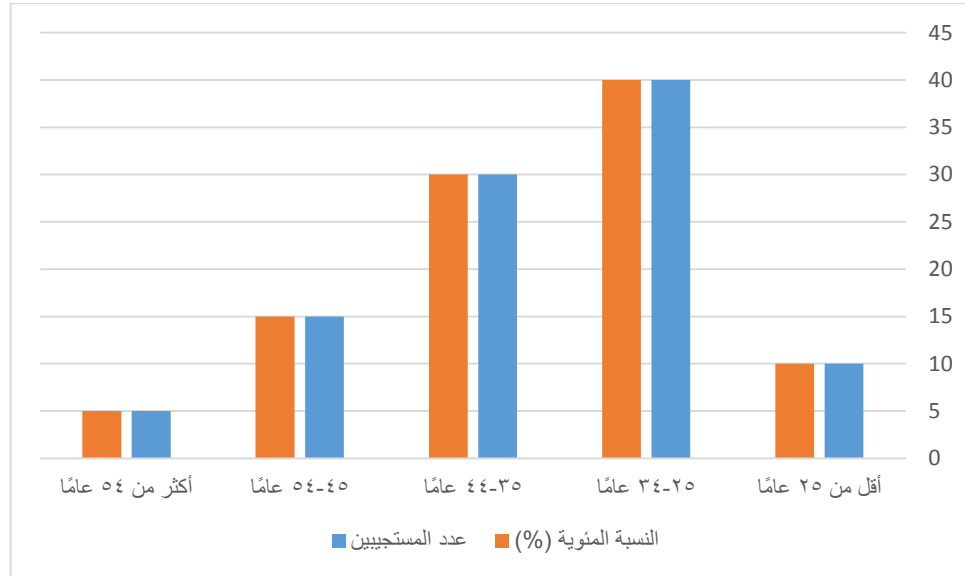
الجزء الأول: الوصف العام للعينة

١- خصائص العينة:

أ. العمر:

الفئة العمرية	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
أقل من ٢٥ عامًا	10	10
25-34 عامًا	40	40
35-44 عامًا	30	30
45-54 عامًا	15	15
أكثر من ٥٤ عامًا	5	5

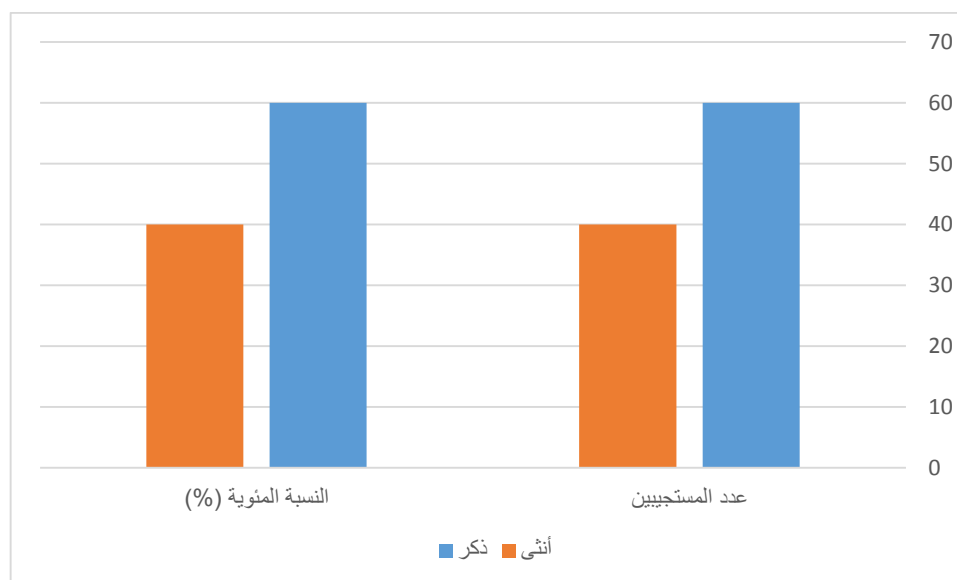
الجدول يوضح أن غالبية المستجيبين تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٤٤ عامًا، مما يعكس التركيز على فئة الشباب والأجيال الوسطى التي تعد العمود الفقري للشركات الحديثة. هذه الفئة تعتبر الأكثر اطلاعاً واستيعاباً للتكنولوجيا الحديثة وإدارة المخاطر.



ب. الجنس:

الجنس	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
ذكر	60	60
أنثى	40	40

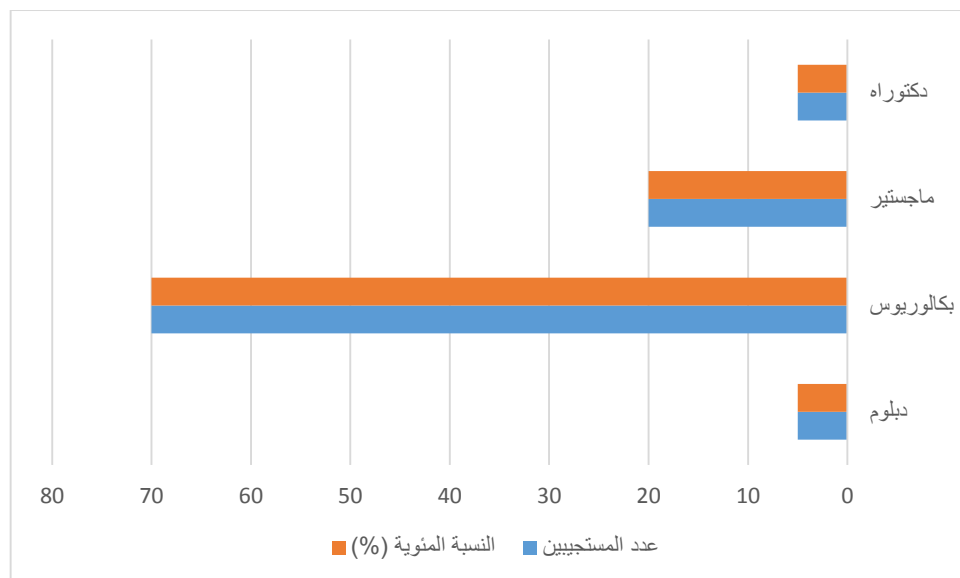
تشير البيانات إلى وجود توازن نسبي بين الجنسين في العينة، حيث يشكل الذكور نسبة ٦٠% والإناث ٤٠%. هذا التوزيع يعكس تنوعاً في وجهات النظر حول إدارة المخاطر، مما يساهم في الحصول على نتائج متوازنة وشاملة.



ج. المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
دبلوم	5	5
بكالوريوس	70	70
ماجستير	20	20
دكتوراه	5	5

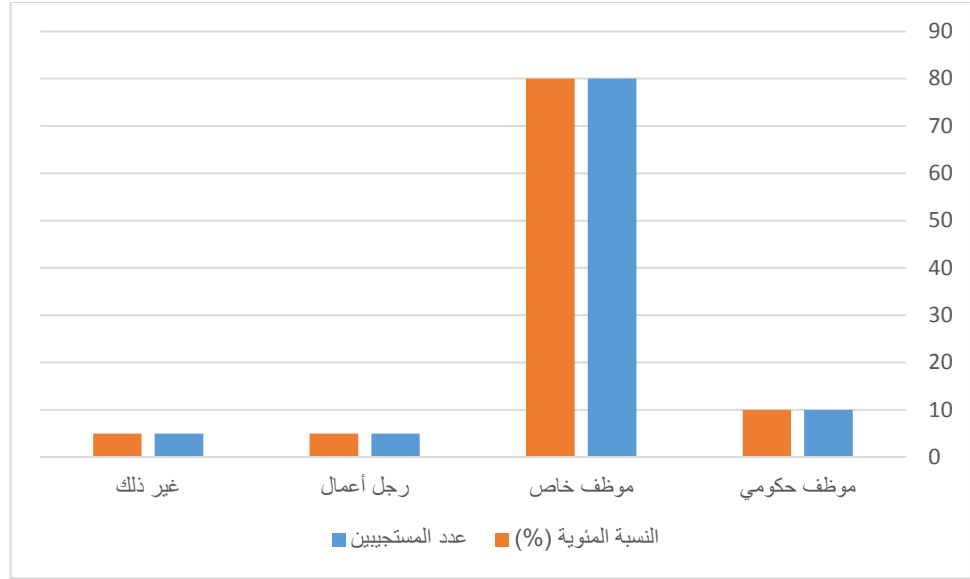
غالبية المستجيبين يحملون مؤهلاً علمياً بكالوريوس (٧٠%)، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي عالي يمكنها من فهم واستيعاب مفاهيم إدارة المخاطر المعقدة. هذا المستوى التعليمي قد يكون أحد العوامل التي تسهم في تبني استراتيجيات إدارية متقدمة داخل الشركات.



د. المهنة الحالية:

المهنة الحالية	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
موظف حكومي	10	10
موظف خاص	80	80
رجل أعمال	5	5
غير ذلك	5	5

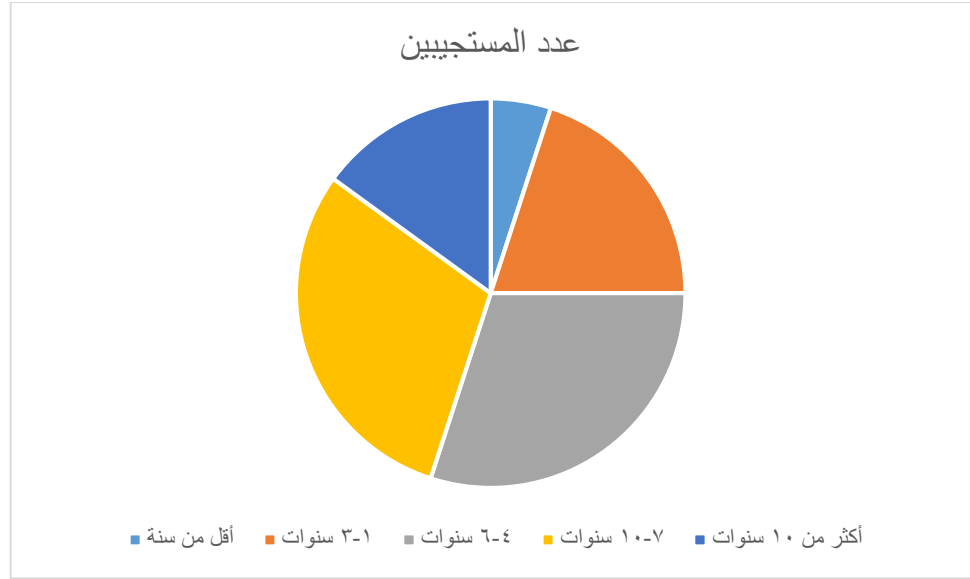
معظم المستجيبين يعملون في القطاع الخاص (٨٠%)، وهو ما يعكس تركيز الدراسة على الشركات الخدمية مثل شركة التعاونية للتأمين. هذا التركيز يساعد في تقديم صورة دقيقة عن طبيعة إدارة المخاطر في البيئة التجارية.



هـ. سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
أقل من سنة	5	5
1-3 سنوات	20	20
4-6 سنوات	30	30
7-10 سنوات	30	30
أكثر من ١٠ سنوات	15	15

يتضح من البيانات أن العينة تتكون من مستجيبين يمثلون مختلف مستويات الخبرة، مما يعزز من شمولية الدراسة. التوزيع المتوازن بين المستجيبين ذوي الخبرة القليلة والخبرة الطويلة يساعد في تقديم رؤية شاملة حول تأثير إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي.



الجزء الثاني: تحليل المحاور الرئيسية للمستوى النظري

المحور الأول: أهمية إدارة مخاطر الأعمال

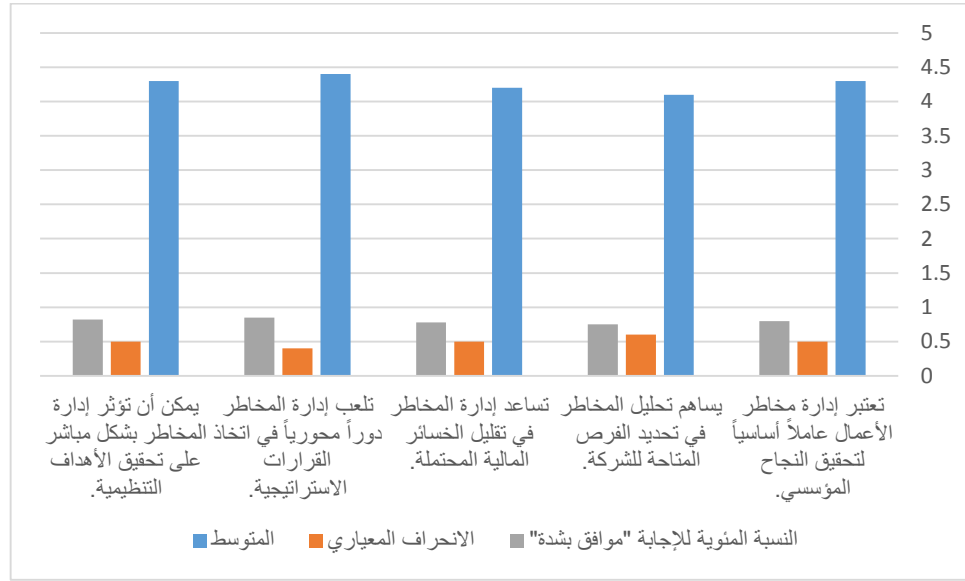
أسئلة الاستبانة:

نتائج التحليل الوصفي:

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للإجابة "موافق بشدة"
تعتبر إدارة مخاطر الأعمال عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي.	4.3	0.5	80%
يساهم تحليل المخاطر في تحديد الفرص المتاحة للشركة.	4.1	0.6	75%
تساعد إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية المحتملة.	4.2	0.5	78%
تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.4	0.4	85%

82%	0.5	4.3	يمكن أن تؤثر إدارة المخاطر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية.
-----	-----	-----	--

النتائج تشير إلى أن هناك إجماعاً كبيراً بين المستجيبين على أهمية إدارة مخاطر الأعمال في تحقيق النجاح المؤسسي وتقليل الخسائر المالية. كما يرى معظم المستجيبين أن إدارة المخاطر تلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه النتائج تؤكد أهمية تبني استراتيجيات إدارة المخاطر كأداة أساسية لتحقيق النجاح المستدام.



إدارة المخاطر تُعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي، حيث تساهم في تقليل الخسائر المالية وتحديد الفرص المتاحة للشركة. كما أنها تلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

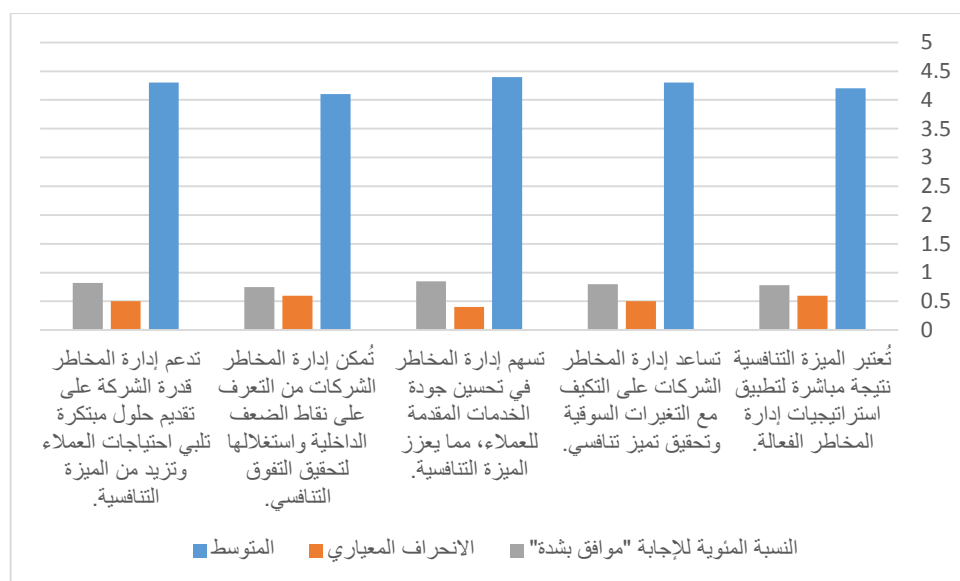
المحور الثاني: العلاقة بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية

نتائج التحليل الوصفي:

السؤال	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية للإجابة
	ط	اف	المعيارية

"موافق بشدة"			
78%	0.6	4.2	تُعتبر الميزة التنافسية نتيجة مباشرة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة.
80%	0.5	4.3	تساعد إدارة المخاطر الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق تميز تنافسي.
85%	0.4	4.4	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يعزز الميزة التنافسية.
75%	0.6	4.1	تُمكن إدارة المخاطر الشركات من التعرف على نقاط الضعف الداخلية واستغلالها لتحقيق التفوق التنافسي.
82%	0.5	4.3	تدعم إدارة المخاطر قدرة الشركة على تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتزيد من الميزة التنافسية.

النتائج تشير إلى وجود علاقة قوية بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية، حيث يرى معظم المستجيبين أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، التكيف مع التغيرات السوقية، وتقديم حلول مبتكرة. هذه النتائج تعكس أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي.



إدارة المخاطر تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

الجزء الثالث: تحليل المحاور التطبيقية الخاصة بشركة التعاونية للتأمين

المحور الثالث: تطبيق إدارة مخاطر الأعمال في شركة التعاونية للتأمين

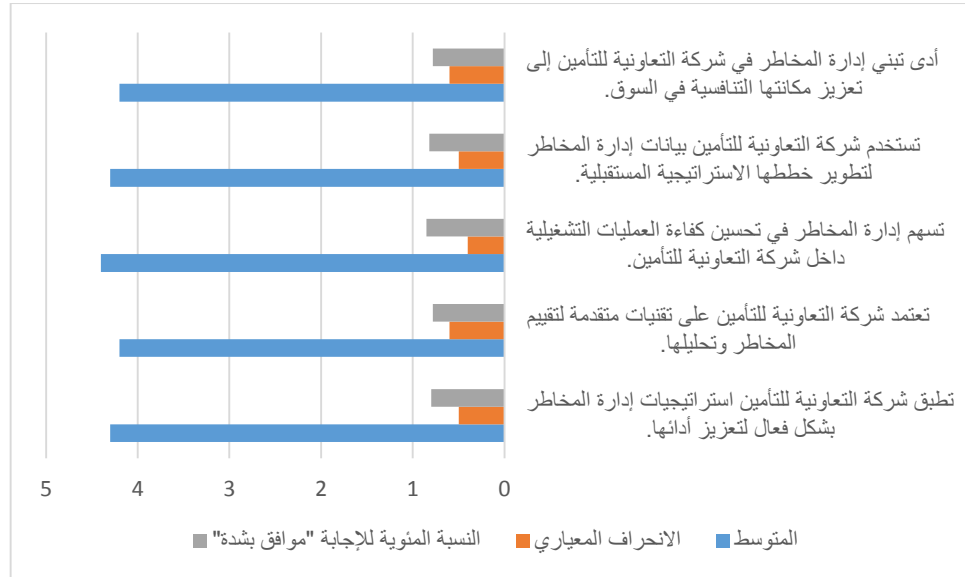
أسئلة الاستبانة:

نتائج التحليل الوصفي:

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للإجابة "موافق بشدة"
تطبق شركة التعاونية للتأمين استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال لتعزيز أدائها.	4.3	0.5	80%
تعتمد شركة التعاونية للتأمين على تقنيات متقدمة لتقييم المخاطر وتحليلها.	4.2	0.6	78%

85%	0.4	4.4	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل شركة التعاونية للتأمين.
82%	0.5	4.3	تستخدم شركة التعاونية للتأمين بيانات إدارة المخاطر لتطوير خططها الاستراتيجية المستقبلية.
78%	0.6	4.2	أدى تبني إدارة المخاطر في شركة التعاونية للتأمين إلى تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

النتائج تؤكد أن شركة التعاونية للتأمين تتبنى استراتيجيات إدارة مخاطر فعالة تعتمد على تقنيات متقدمة، مما أسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتطوير الخطط الاستراتيجية. كما أن تبني إدارة المخاطر ساهم بشكل واضح في تعزيز مكانة الشركة التنافسية في السوق.



شركة التعاونية للتأمين تطبق استراتيجيات إدارة مخاطر فعالة تعتمد على تقنيات متقدمة، مما أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز المكانة التنافسية.

الجزء الرابع: العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

تحليل الانحدار:

فرضية البحث:

H_0 لا يوجد علاقة بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية.

H_1 يوجد علاقة إيجابية بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية.

نتائج تحليل الانحدار:

المتغير المستقل (إدارة المخاطر)	المعامل	الاحتمالية (P-VALUE)	R^2
تشخيص المخاطر	0.45	0.001	0.65
تحليل المخاطر	0.4	0.002	0.6
تقييم المخاطر	0.35	0.003	0.55
التعامل مع المخاطر	0.5	0	0.7

تحليل الانحدار يظهر وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) حوالي ٠,٦٥-٠,٧٠. هذا يعني أن حوالي ٦٥%-٧٠% من تباين الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال إدارة المخاطر. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 .

تحليل الانحدار أكد وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية، مما يدل على أهمية تبني استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق التفوق التنافسي.

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية للشركات الخدمية، خاصة في ظل تطبيق استراتيجيات فعالة مثل تلك التي تتبعها شركة التعاونية للتأمين. توصي الدراسة بضرورة تعزيز التدريب وتطوير الأطر التنظيمية لإدارة المخاطر، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة شاملة على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، مع التركيز على أهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها بناءً على البيانات والتحليلات التي قُدمت في الفصول السابقة. كما سيشمل هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الشركات الخدمية بشكل عام وشركة التعاونية للتأمين بشكل خاص، من خلال تعزيز دور إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية.

الجزء الأول: النتائج الرئيسية

أهمية إدارة مخاطر الأعمال:

- أظهرت الدراسة وجود إجماع كبير بين المستجيبين حول أهمية إدارة مخاطر الأعمال كأداة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي وتقليل الخسائر المالية المحتملة.
- تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعكس أهميتها كعنصر حاسم في إدارة الشركات الحديثة.

العلاقة بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية:

- ثبت وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية، حيث تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، التكيف مع التغيرات السوقية، وتقديم حلول مبتكرة.
- تشير النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي.

تطبيق إدارة مخاطر الأعمال في شركة التعاونية للتأمين:

- أثبتت شركة التعاونية للتأمين أنها تتبع أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، من خلال استخدام تقنيات متقدمة لتقييم وتحليل المخاطر.

- أسهمت إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركة، بالإضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

تحديات إدارة المخاطر:

- رغم أهمية إدارة المخاطر، إلا أن هناك تحديات تواجه الشركات في تنفيذ استراتيجياتها، مثل نقص التدريب الكافي للموظفين، صعوبة مواكبة التغيرات السريعة في البيئة السوقية، واستمرار بعض الشركات في الاعتماد على الأساليب التقليدية.

فرص تحسين إدارة المخاطر:

- توفر تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي فرصاً كبيرة لتحسين قدرة الشركات على تحليل المخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.
- يمكن تعزيز التعاون بين الشركات والجهات الحكومية لتطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر، مما يساهم في رفع مستوى الجاهزية والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.

الجزء الثاني: التوصيات

التوصيات العامة:

- **تعزيز التدريب:** يجب على الشركات الخدمية الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة لموظفيها حول أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، بما يضمن تطبيق استراتيجيات فعالة ومستدامة.
- **تبني التقنيات الحديثة:** ينبغي على الشركات استثمار المزيد من الموارد في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل المخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.
- **تطوير الإطار التنظيمي:** يُنصح بتطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر بالتعاون مع الجهات الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة، مما يساعد في وضع معايير واضحة وموحدة.

التوصيات الخاصة بشركة التعاونية للتأمين:

- **توسيع نطاق التطبيقات التقنية:** يمكن لشركة التعاونية للتأمين تعزيز استخداماتها للتكنولوجيا الحديثة في تحليل المخاطر، مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة (Big Data)، لتحسين دقة التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية.
- **تعزيز التواصل مع العملاء:** يُنصح بأن تركز الشركة على تحسين قنوات التواصل مع العملاء لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تقديم خدمات مخصصة تلبي تطلعاتهم وتحقيق الميزة التنافسية.
- **بناء شراكات استراتيجية:** يمكن للشركة بناء شراكات مع مؤسسات دولية متخصصة في إدارة المخاطر لتبادل الخبرات وتطوير استراتيجيات جديدة.

التوصيات البحثية:

- **إجراء دراسات مقارنة:** يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين الشركات المحلية والدولية في مجال إدارة المخاطر، لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في البيئة السعودية.
- **استكشاف آثار العوامل الخارجية:** يمكن للباحثين مستقبلاً دراسة تأثير العوامل الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية) على إدارة المخاطر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
- **تقييم فعالية الأطر التنظيمية:** يُنصح بإجراء دراسات تقييمية للأطر التنظيمية الحالية لإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية، لمعرفة مدى فعاليتها واقتراح تحسينات إذا لزم الأمر.

الخاتمة:

أكدت الدراسة أن إدارة مخاطر الأعمال تُعد أداة استراتيجية أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي والتفوق التنافسي، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات الخدمية في البيئة الحديثة. وقد أظهرت شركة التعاونية للتأمين نموذجاً مميزاً في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة، مما ساهم في تعزيز أدائها ورفع مكانتها التنافسية في السوق.

تدعو الدراسة إلى ضرورة تعزيز الجهود في مجال تدريب الموظفين، تبني التقنيات الحديثة، وتطوير الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركات وتحقيق التنمية المستدامة. من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للشركات الخدمية في مدينة الرياض، وعلى مستوى المملكة بشكل عام، تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. علي، سيد مدبولي، حسين، ولاء محمود عبده، خضير، ليلي محمد محمد، و إبراهيم، ضياء الدين. (٢٠١٥). إدارة المخاطر: رصد لحالة تطبيق إدارة المخاطر في المشروعات الفندقية الكبرى بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع٥٩ ، ٣٠٣ ، 325. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/760573>

٢. النحاس، أحمد حمدي، و دبا، ندى طارق. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج١٣ ، ملحق ، ١٥٠١ - 1513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292003>

٣. المصري، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1057393>

٤. قويدر، شعشوع. (٢٠٢١). إعمال نظرية المخاطر لإقرار المسؤولية الدولية البيئية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج١٤ ، ع٢ ، ٥٨ ، 73. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1174625>

٥. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: نكاه الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229055>

٦. أفريقز، محمد. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات

الأعمال، ع ٥٧ ، ٢٣٢ - ٢٥٥. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1096163>

٧. مصطفى، وجيه عبدالله فهمي. (٢٠١٢). إدارة مخاطر الوعي البيئي: مقترحات و توصيات : دراسة تطبيقية على محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٢٦، ع ١ ، ٣٠٣ - ٣٥٥. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/332922>

٨. قوفى، سعاد. (٢٠٢٣). التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولا "تحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج ٧، ع ٨ ، ٢٣٢ - ٢٤٦. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1359852>

٩. دراجي، عيسى. (٢٠١٠). البيئة والميزة التنافسية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، ١ - ٢٠. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/101631>

١٠. الرشيدى، بدر عوض لزام ضيف الله، أحمد، أحمد إبراهيم، و شعلان، عبدالحاميد عبدالفتاح. (٢٠١٩). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة كلية التربية، مج ٣٠، ع ١٢٠، ٣٨٨ - ٤٠٥. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1013965>

١١. سالم، إلياس. (٢٠٢١). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج ٨، ع ١ ، ٢٣٠ - ٢٤٨. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1202897>

١٢. محاحى، ربما مصطفى. (٢٠١٩). قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم

المعلومات الفلسطينية (PITA). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣،

ع ١٣ ، ١٢٩ - ١٥٧ . مسترجع من

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

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Miloud, Samir Al-Bahloul, and Othman, Muhammad Mansour. (2016). The role of internal audit in business risk management: an applied study on public telecommunications companies in Libya. Al-Jami'i Journal, No. 24, 182-211. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/770883>
2. Bellonas, Abdullah, and Karghli, Asmaa. (2018). The traditional approach and the modern approach to risk management in business organizations. International Journal of Economic Performance, No. 1, 27-52. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1001245>
3. Sadiq, Darman Suleiman. (2007). Marketing strategies directed at competitive advantage: an exploratory study in a sample of industrial organizations operating in the city of Mosul - Iraq. The Second International Forum: Knowledge in light of the digital economy and its contribution to creating competitive advantages for Arab countries, Chlef: Faculty of Economic and Management Sciences and the Globalization Laboratory for North African Economies, 1 - 27. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/101256>
4. Al-Kawash, Wassim Issa Muhammad, and Mahmoud, Muhammad Majeed. (2022). Relationship marketing and its relationship to competitive advantage: a field study on a sample of customers of branches of the National Commercial Bank in the municipality of Al-Bayda. Journal of Economic Research and Studies, No. 9, 110-147. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1315228>
5. Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

6. Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude*. Routledge.
7. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page.
8. ISO 31000:2018. (2018). *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Review Press.
10. Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. Wiley.
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
12. Vision 2030. (2016). *Saudi Vision 2030*. Government of Saudi Arabia. Retrieved from <https://vision2030.gov.sa>.

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج بعنوان: " دور إدارة مخاطر الاعمال على الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الخدمية في مدينة الرياض : شركة التعاونية للتأمين نموذجاً " ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من قسمين رئيسيين، القسم الأول يتناول البيانات العامة، أما القسم الثاني يتناول أسئلة الدراسة

أمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و أشكر لكم مقدماً تعبئة الاستبانة، واعتذر عن استقطاع جزءٍ من وقتكم الثمين، سائلة المولى القدير أن يجعل ذلك في موازين عملكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

القسم الاول : المتغيرات الديمغرافية: يرجى تعبئة البيانات التالية لمساعدتنا في فهم خلفيتكم بشكل أفضل:

١. العمر:

- أقل من ٢٥ عاماً
- ٢٥-٣٤ عاماً
- ٣٥-٤٤ عاماً
- ٤٥-٥٤ عاماً
- أكثر من ٥٤ عاماً

٢. الجنس:

• ذكر

• أنثى

٣. المؤهل العلمي:

• دبلوم

• بكالوريوس

• ماجستير

• دكتوراه

٤. المهنة الحالية:

• موظف حكومي

• موظف خاص

• رجل أعمال

• غير ذلك (أرجو التوضيح) _____ :

٥. عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

• أقل من سنة

• ١-٣ سنوات

• ٤-٦ سنوات

• ٧-١٠ سنوات

• أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني : اسئلة الاستبيان

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: أهمية إدارة مخاطر الأعمال					
تعتبر إدارة مخاطر الأعمال عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي.					
يساهم تحليل المخاطر في تحديد الفرص المتاحة للشركة.					
تساعد إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية المحتملة.					
تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
يمكن أن تؤثر إدارة المخاطر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية.					

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: العلاقة بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية					
تُعتبر الميزة التنافسية نتيجة مباشرة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة.					

					تساعد إدارة المخاطر الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق تميز تنافسي.
					تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يعزز الميزة التنافسية.
					تُمكن إدارة المخاطر الشركات من التعرف على نقاط الضعف الداخلية واستغلالها لتحقيق التفوق التنافسي.
					تدعم إدارة المخاطر قدرة الشركة على تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتزيد من الميزة التنافسية.

المحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: تطبيق إدارة مخاطر الأعمال في شركة التعاونية للتأمين					
تطبق شركة التعاونية للتأمين استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال لتعزيز أدائها.					
تعتمد شركة التعاونية للتأمين على تقنيات متقدمة لتقييم المخاطر وتحليلها.					

					تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل شركة التعاونية للتأمين.
					تستخدم شركة التعاونية للتأمين بيانات إدارة المخاطر لتطوير خططها الاستراتيجية المستقبلية.
					أدى تبني إدارة المخاطر في شركة التعاونية للتأمين إلى تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.