

إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

على الشركات الخدمية بمدينة الدمام

مشروع تخرج

إعداد

ايمن عبدالرحمن الاسمري

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024 - 1445



الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

نبينا الكريم محمد صل الله عليه وعلى آله الطيبين الطاهرين

إلى من كلله الله بالسيبة والوقار .. إلى من علمني الحب والعطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..

والدي العزيز

إلى التي جعلت طريقي نوراً وإشراقاً إلى التي أُرِضتني بالحب والحنان وبلسم الشفاء أُمي الغالية

أهدي بحشي المتواضع هذا.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدني بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الدكتور (الفیصل عبد الحمید محمد حسن) والدكتور (ولید عبد الجواد

سليمان صديق) لتفضلهم بقبول الأشراف على رسالتي وما بذلوا من جهد وعلى ما قدموا لي من نصائح

وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة وكذلك أقدم بالشكر الجزيل إلى جميع

أساتذة الجامعة لما قدموا لنا طيلة فترة الدراسة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر (تحديد الخطر- تحليل الخطر- تقييم الخطر- خيارات التعامل مع الخطر) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات – التمايز في التعامل مع المتعاملين – الابتكار في برامج تقديم الخدمات - توقيع تقديم الخدمة للعملاء) في الشركات الخدمية بمدينة الدمام ، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و تمثل مجتمع الدراسة في 150 من المدراء بمختلف المستويات، وتم استرجاع 143 استبانة صالحة للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة 95% مستجيباً يمثلون وحدة التحليل المستهدف، وتم إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابة المدراء باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على جودة الخدمة ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على التمايز في التعامل مع المتعاملين ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على الابتكار في برامج تقديم الخدمة للمتعاملين ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على توقيت

وأوصت الدراسة بضرورة تعميق الوعي المعرفي بعمليات إدارة المخاطر من خلال إعطاء أولوية لعمليات تقييم الخطر، ومن ثم خيارات التعامل مع الخطر. كما اقترحت الدراسة أيضاً لتعزيز الميزة التنافسية فيما يتعلق في المحافظة على توقيت تنفيذ الخدمة، والعناية في أنواع الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين بقصد مد الجسور مع المتعاملين بأساليب ذكية فطنه.

الكلمات الافتتاحية : إدارة مخاطر الأعمال – الميزة التنافسية- الشركات الخدمية بمدينة الدمام

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	شكرو وتقدير
Error! Bookmark not defined.	المستخلص
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع
8.....	9.1 المنهجية:
9.....	11.1 حدود الدراسة
10.....	12.1 الدراسات السابقة
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

20	تمهيد:
21	المبحث الأول: إدارة مخاطر الأعمال
21	1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:
21	2.1.2 أهداف إدارة المخاطر:
24	3.1.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:
26	4.1.2 المداخل المختلفة لإدارة المخاطر في منظمات الأعمال
28	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر:
29	6.1.2 أهمية تحليل المخاطر
30	7.1.2 أنواع تحليل المخاطر
32	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
32	1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية
34	2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:
36	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية
37	4.2.2 أهداف الميزة التنافسية:
38	5.2.2 مصادر الميزة التنافسية :
40	6.2.2 خصائص الميزة التنافسية :
41	7.2.2 العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية
42	8.2.2 سياسات الميزة التنافسية:
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
44	تمهيد

1.3 منهج الدراسة:	44
2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:	44
3.3 مصادر جمع البيانات:	48
4.3 مراحل تصميم أداة الدراسة:	49
5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض تحليل البيانات	52
الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة	54
1.4 نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الأعمال:	54
2.4 نتائج مستوى تقييم أبعاد الميزة التنافسية:	61
3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:	68
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	73
1.5 مناقشة النتائج:	73
2.5 مناقشة نتائج تقييم أبعاد الميزة التنافسية:	74
3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:	76
4.5 التوصيات:	79
Abstract	81
المراجع	78
المراجع باللغة العربية:	78
المراجع الأجنبية	83

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجة والصالحة للتحليل الإحصائي	(1)
51	الجدول رقم (2) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطي حسب نوعهم الاجتماعي	(2)
52	الجدول رقم (3) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطي حسب مؤهلاتهم العلمية	(3)
53	الجدول رقم (4) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطي حسب عدد سنوات الخبرة	(4)
53	الجدول رقم (5) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطي حسب مكان عملهم	(5)
56	الجدول رقم (6)	(6)
56	الجدول رقم (7)	(7)
57	الجدول رقم (8) نتائج اختبارات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)	(8)
61	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحديد الخطر) (N = 143)	(9)
62	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحليل الخطر) (N = 143)	(10)
64	الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات بعد (تقييم الخطر) (N = 143)	(11)

65	الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (خيارات التعامل مع المخاطر) (N = 143)	(12)
67	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد إدارة مخاطر الاعمال (N = 143)	(13)
68	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات لفقرات بعد (جودة الخدمة) (N = 143)	(14)
69	الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين) (N = 143)	(15)
71	الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) (N = 143)	(16)
72	جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (توقيت تقديم الخدمة) (N = 143)	(17)
74	كما هو موضح في الجدول (18) المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية (N = 143)	(18)
75	الجدول رقم (19) نتائج اختبار كولموكروف – سمينوف (Kolmogorov – Smirnov) للتحقق من خاصية التوزيع الطبيعي	(19)
76	الجدول (20) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة للتحقق من تجانس بيانات الدراسة	(20)
77	الجدول (21) نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	(21)
78	الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في الميزة التنافسية	(22)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال التنافسية وإحداث التغير التكنولوجي الجذري في عمليات تقديم الخدمات في الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في برامج تقديم الخدمات، توقيت تقديم الخدمة للعملاء)، واشتداد حدة المنافسة نتيجة التحولات الجذرية في أسلوب إدارة مخاطر الأعمال بصورة عامة ومنها مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الدمام قاد ذلك التفكير إلى إحداث تغييرات جذرية في مستوى فهم إدارة الشركات الخدمية بمدينة الدمام لأليات تحقيق الميزة التنافسية بالاستعانة بنافذة إدارة مخاطر الأعمال. إن الدراسة تحمل تلاحقاً فكرياً معرفياً ما بين مجالي الميزة التنافسية وإدارة المخاطر بشكل عام وكذلك يمتد الأمر إلى ضرورة دراسة خصوصية الميزة التنافسية بدلالة التفكير الاحتمالي الواعي بنوافذ إدارة مخاطر الأعمال آنفة الذكر، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة بجانبها النظري المتمثل بمحدودية الدراسات الرابطة وبجانبها العملي حيث يتوقع ان يسبب اهمال نوافذ ادارة مخاطر الاعمال (تحديد الخطر، تحليل الخطر، تقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) الى تراجع بمستوى الميزة التنافسية

وقد بات من المعروف أن بيئة الأعمال تتميز بشدة المنافسة وتنوع قوة المنافسين سواء في بيئة الاعمال السعودية بصورة عامة ام في بيئة الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، ومن ثم فإن تلك الأعمال الصناعية بصورة عامة ستجد نفسها مضطرة إلى التعامل مع مخاطر أعمال (مخاطر غياب الفهم الصحيح للمخاطر، المخاطر المؤسسية ، مخاطر تتعلق بعمل الشركات) على سبيل المثال، الأمر الذي يلزم شركات الخدمية بمدينة الدمام على التفكير بكيفية ادارة مخاطر الاعمال من حيث (تحديد الخطر ، تحليل الخطر، تقييم المخاطر ، خيارات التعامل مع المخاطر). لذلك جاءت هذه الدراسة لتشخيص إثر ادارة مخاطر الاعمال بأبعادها (تحديد الخطر، تحليل الخطر، تقييم المخاطر، خيارات التعامل مع المخاطر) كأبعاد لإدارة مخاطر اعمال شركات الخدمية بمدينة الدمام وأثر تلك الابعاد المتوقعة في الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في برامج تقديم الخدمات، التوقيت في تقديم الخدمة للعملاء.

وبما أن ادارة المخاطر تعتبر نافذه في الميزة التنافسية إذا ما تمت إدارتها بعقلانية، ولكن يتوقع ان تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بتحديد المخاطر وتحليلها وتقويمها والتفكير احتماليا بأساليب التعامل معها قبولاً أو رفضاً. ويتوقف التعامل مع المخاطر على أسلوب القيادة في إدارتها بدءاً من محاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل أثارها والانهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها، حيث ينتج عن هذه الإدارة للمخاطر تحقيق إعاقه للمنظمة عن تحقيق اهدافها ومن ثم احداث خسائر قد تؤدي الى تهديد كيانها، او العكس من ذلك قد تؤدي هذه الادارة للمخاطر الى تحقيق الميزة التنافسية لها .

وكما نعلم بأن الميزة التنافسية لا تعني بأن تسعى المنظمة إلى تحقيق مركز تنافسي لمنتجاتها على منافسيها فقط، بل تستطيع المحافظة على تلك المراكز لمدة بعيدة الأمد وذلك من خلال عدة أمور تتبعها المنشأة في أنشطتها مثل الفهم الدقيق للسوق، الفهم الدقيق للمنتج، التكامل ما بين الاستراتيجية والاستدامة، اعادة تقييم خبرة المتعاملين، وتحقيق تكامل التسويق مع بقية الأنشطة المتعددة في المنظمة

و يحاول الباحث لقاء الضوء على إدارة المخاطر وأثرها في الميزة التنافسية ، حيث كان شركات الخدمية بمدينة الدمام مجالا جيدا لتطبيق هذه الدراسة باعتباره نموذجا ناجحاً في عمل شركات الخدمات في المملكة ومتميزا عن باقي الشركات الأخرى في عمل شركات الخدمات الأخرى في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتجلى مشكلة هذه الدراسة من خلال سعي إدارة شركات الخدمية بمدينة الدمام في الميزة التنافسية (جودة الخدمة ، التمايز في التعامل مع المتعاملين ، الابداع في برامج تقديم الخدمات، توقيت في تقديم الخدمة للعملاء) في ظل مخاطر الأعمال المتوقعة وغير المتوقعة والتي تعد خاصية تمثل أحد خصائص الشركات الخدمية بمدينة الدمام بأنواعها (تشخيص المخاطر، تحليلها ، تقييمها، والتعامل معها)، فإن عملية تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بمستواها يشكل تحديا يمكن معالجته والتعامل معه من خلال إدارة مخاطر أعمال الشركات الخدمية بمدينة الدمام، بمعنى النجاح بتحديد مخاطر الأعمال المتوقعة والحالية بقصد تحليلها وتقييمها والتعامل معها. وتؤشر النتائج الأولية للدراسات السابقة (دراسة دسه، 2013، دراسة المهيبرات، 2016، دراسة الصرايرة، 2016) وجود قصور لأبعاد في الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، ومنها في مجال انخفاض مستوى جودة الخدمة، ومحدودية الاهتمام

بالتمايز، وتجاهل دور الابتكار في تقديم خدمات بمدينة الدمام، وغياب التفكير باستثمار الوقت لتقديم خدمات شركات الخدمية بمدينة الدمام. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

ما أثر إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها (تشخيص المخاطر، تحليلها، تقويمها، والتعامل معها) في الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام بأبعادها من خلال نوافذ (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، توقيت تقديم الخدمة للعملاء)؟

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها محاولة أولية لمعرفة مدى مساهمة إدارة مخاطر الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية بنوافذها (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، و توقيت تنفيذ الخدمة للعملاء) وكذلك محاولة اشتقاق مشكلة الدراسة بالاستدلال بنتائج الدراسات السابقة ومحاولة التحقق من فرضياتها ونموذجها باعتماد الادوات الملائمة لجمع البيانات الاولى عن كيفية ادارة مخاطر الاعمال المصرفية فضلا عن نوافذ تحقيق الميزة التنافسية وصفا وتحليلا وتقيما واختيارا والذي يقع بين فضاءات قبول الفرضيات او رفضها وقبول الفكرة الاولى لأنموذج الدراسة كدليل منطقي للتوقع والتحقق نظريا وعمليا، ويمكن تقسيمه الى أهمية علمية وعملية ويتم تناولهم كما يلي :

➤ الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة مخاطر الأعمال.
- تقدم الدراسة فهماً أفضل للعلاقة بين إدارة مخاطر الأعمال والميزة التنافسية.
- تقدم الدراسة دليلاً عملياً للشركات الخدمية في إدارة مخاطر الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.
- تُثري الدراسة الأدبيات العربية في مجال إدارة الأعمال.

➤ الأهمية العملية

- تقدم الدراسة توصيات عملية للشركات الخدمية لتحسين إدارة مخاطر الأعمال.

— تساعد الدراسة الشركات الخدمية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة مخاطر الأعمال.

— تساعد الدراسة صانعي القرار في الشركات الخدمية على فهم أهمية إدارة مخاطر الأعمال.

— تُساهم الدراسة في تحسين أداء الشركات الخدمية من خلال إدارة مخاطر الأعمال..

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي في تحديد تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام، وتنبثق منها عدة أهداف الفرعية كما يلي :

— تقييم العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام.

— فهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على التميز في التعامل مع المتعاملين كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام.

— تحليل تأثير إدارة المخاطر على الابتكار في برامج تقديم الخدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام.

— استكشاف كيفية تأثير إدارة المخاطر على توقيت تقديم الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها (تشخيص المخاطر، تحليلها، تقويمها، والتعامل معها) في الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام بأبعادها من خلال نوافذ (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، توقيت تقديم الخدمة للعملاء)؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تأثير إدارة المخاطر على جودة الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمة بمدينة الدمام؟
- كيف يؤثر إدارة المخاطر على التميز في التعامل مع المتعاملين كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمة بمدينة الدمام؟
- ما هو تأثير إدارة المخاطر على الابتكار في برامج تقديم الخدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمة بمدينة الدمام؟
- كيف يؤثر إدارة المخاطر على توقيت تقديم الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمة بمدينة الدمام؟

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة الى فرضيات رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة ب(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام.

ويشتق منها الفرضية الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر بأبعادها المتمثلة ب(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لإدارة مخاطر) بأبعادها المتمثلة ب (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (التميز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمية بمدينة الدمام.

الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(لإدارة مخاطر) بأبعادها المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمة بمدينة الدمام.

الفرض الفرعي الرابع : (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لإدارة

مخاطر) بأبعادها المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الخدمة بمدينة الدمام.

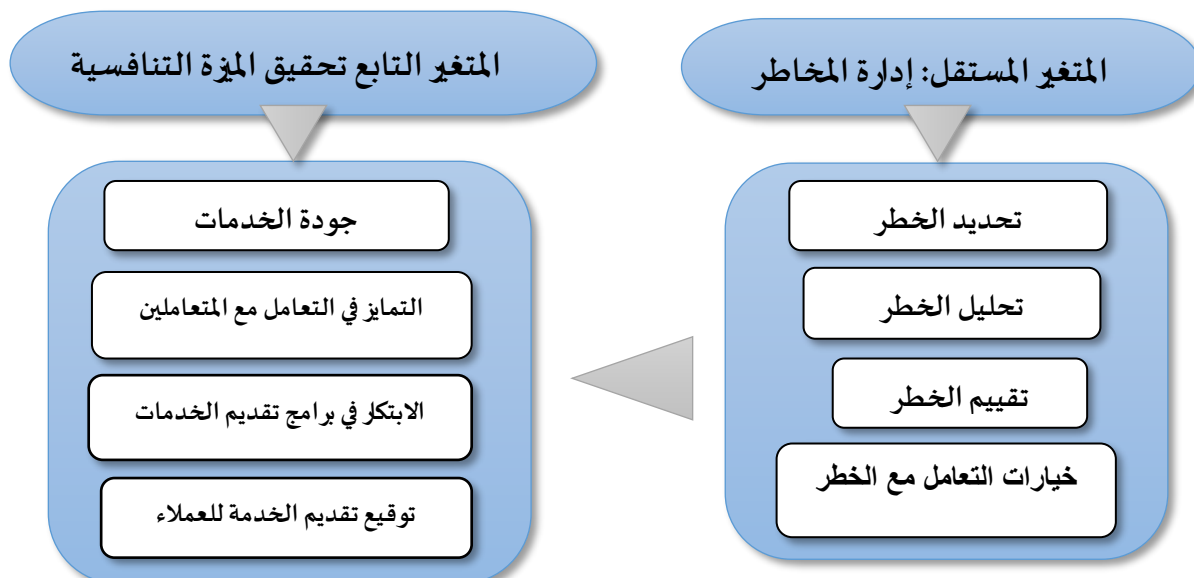
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

على الشركات الخدمية بمدينة الدمام 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 (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- اهتمام الباحث بمجال إدارة الأعمال ورغبته في المساهمة في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.
- إيمان الباحث بأهمية إدارة مخاطر الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.
- رغبة الباحث في تقديم دراسة تطبيقية على الشركات الخدمية في مدينة الدمام.
- رغبة الباحث في الحصول على درجة علمية.

الأسباب الموضوعية:

- ازدياد أهمية إدارة مخاطر الأعمال في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- قلة الدراسات العربية التي تتناول موضوع إدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية.
- الحاجة إلى دراسة تطبيقية لتحديد أثر إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية للشركات الخدمية في مدينة الدمام.
- إمكانية تعميم نتائج الدراسة على الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمية بمدينة الدمام، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة **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 الدمام

10.1 أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في شركات الخدمات في مدينة الدمام ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

11.1 حدود الدراسة

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

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات الخدمات بمدينة الدمام
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة على العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في شركات الخدمات بمدينة الدمام

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(على، 2015)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: تحديد العوامل السلبية التي تؤثر على مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر. تحليل مخاطر مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر. تقييم كفاءة إدارة المخاطر في مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر. تحديد دور التدقيق والمراجعة الخارجية في إدارة مخاطر مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر. تقديم توصيات لتحسين إدارة مخاطر مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر (التدقيق والمراجعة الخارجية)
المتغير التابع	أداء مشروعات تشييد الفنادق الكبرى (الوقت، الجودة، التكلفة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	: أهم النتائج والتوصيات: أظهرت الدراسة أن هناك العديد من العوامل السلبية التي تؤثر على مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر. وأظهرت الدراسة أن مخاطر مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر متعددة ومتنوعة. وأظهرت الدراسة أن كفاءة إدارة المخاطر في مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر تحتاج إلى تحسين. وأظهرت الدراسة أن التدقيق والمراجعة الخارجية يلعب دوراً هاماً في إدارة مخاطر مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر. قدمت الدراسة توصيات لتحسين إدارة مخاطر مشروعات تشييد الفنادق الكبرى بمصر.
الدراسة	(النحاس، 2022)

أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: تحديد أهم مخاطر التحول الرقمي التي تواجه منظمات الأعمال. تحليل الآلية المتبعة لإدارة مخاطر التحول الرقمي في منظمات الأعمال. وتقديم توصيات لتحسين إدارة مخاطر التحول الرقمي في منظمات الأعمال.
المتغير المستقل	مخاطر التحول الرقمي (الأبعاد: تقنية، قانونية، مالية، بشرية)
المتغير التابع	أداء منظمات الأعمال (البقاء، النمو، التطور)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج والتوصيات: أظهرت الدراسة أن هناك العديد من مخاطر التحول الرقمي التي تواجه منظمات الأعمال. أظهرت الدراسة أن الآلية المتبعة لإدارة مخاطر التحول الرقمي في منظمات الأعمال تحتاج إلى تحسين. قدمت الدراسة توصيات لتحسين إدارة مخاطر التحول الرقمي في منظمات الأعمال.
الدراسة	(المري، 2020)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: والتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. والتعرف على أثر ذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. واختبار دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: إدارة المخاطر (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية).
المتغير التابع	المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي (القيادة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، تقييم الأداء الاستراتيجي).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ووجود أثر لإدارة

المخاطر بأبعادها على ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ووجود أثر لذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ووجود أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أهم التوصيات: تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك. والحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك. ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر في الأداء المالي. ومعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء. والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.	
(أقريزي، 2020)	الدراسة
أهداف الدراسة: تحليل ماهية الأزمة ومقوماتها والتصورات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لتدبير مخاطرها. وقراءة تحليلية للتجربة المغربية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) وفق آليتين أساسيتين: واستقراء النص الدستوري علاقة بتدبير المخاطر. ورصد وتتبع التنزيل العملي لتدابير وإجراءات لجنة اليقظة الاقتصادية	أهداف الدراسة
النص الدستوري المغربي (المواد المتعلقة بتدبير المخاطر).	المتغير المستقل
كفاءة إدارة مخاطر جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) في المغرب.	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين النص الدستوري والممارسة العملية في مجال تدبير المخاطر والأزمات. وأظهرت الدراسة أن تدابير وإجراءات لجنة اليقظة الاقتصادية كانت فعالة في الحد من تداعيات أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) على الاقتصاد المغربي. وأهم التوصيات: ضرورة مراجعة النص الدستوري المغربي لتضمينه أحكام أكثر وضوحاً ودقة تتعلق بتدبير المخاطر والأزمات. وتعزيز التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بإدارة الأزمات	أهم النتائج والتوصيات

وتدبير المخاطر. وتفعيل دور المجتمع المدني في مجال التوعية بمخاطر الأزمات وطرق التعامل معها. والاستثمار في البحث العلمي وتطوير القدرات الوطنية في مجال إدارة الأزمات وتدبير المخاطر	
الدراسة	(مصطفى، 2012)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: تقييم التلوث البيئي في مدينة الطائف وتحديد مصادره. وتحليل الآثار السلبية للتلوث البيئي على البيئة الطبيعية في المدينة. وتقييم فعالية الوعي البيئي الحالي في الحد من التلوث البيئي. واقتراح استراتيجية لتنمية الوعي البيئي لدى سكان وزوار مدينة الطائف.
المتغير المستقل	التنمية (الصناعية، الصحية، الزراعية، العمرانية)
المتغير التابع	مخاطر إدارة التلوث البيئي (الهواء، الماء، التربة)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: كشفت الدراسة عن وجود تلوث بيئي في مدينة الطائف ناتج عن النشاط البشري. وأظهرت الدراسة أن التلوث البيئي له آثار سلبية على البيئة الطبيعية في المدينة. وأظهرت الدراسة أن الوعي البيئي الحالي غير كافٍ للحد من التلوث البيئي. وأهم التوصيات: وتنمية الوعي البيئي لدى سكان وزوار مدينة الطائف من خلال حملات التوعية والبرامج التعليمية. وتطبيق قوانين حماية البيئة بشكل صارم. والاستثمار في تقنيات الطاقة النظيفة. وتشجيع السياحة المستدامة
الدراسة	(قوفي، 2023)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: وضع مقارنة نظرية لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها. واختبار ما إذا كانت الميزة التنافسية وليدة التنافسية أم أن الثانية هي الأصل وميزتها هي المنبثقة منها.

المتغير المستقل	الميزة التنافسية (جودة المنتجات، المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، مستوى التكاليف).
المتغير التابع	التنافسية (تقسيم الجماعات الاستراتيجية).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: العلاقة بين التنافسية وميزتها هي علاقة سببية متعكسة. والميزة التنافسية هي سبب ونتيجة للتنافسية في آن واحد. والمزايا التنافسية هي مدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية. وأقسام الجماعات الاستراتيجية تحاول الوصول إلى أفضل المعايير وخلق القيمة. وأهم التوصيات: ضرورة التركيز على المزايا التنافسية لتحسين التنافسية. واستخدام المزايا التنافسية لخلق القيمة للمؤسسة. ومتابعة التطورات في السوق لضمان بقاء المزايا التنافسية ذات صلة.
الدراسة	(دراجي، 2010)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: إبراز أهمية مفهوم التنافسية في العصر الحالي. وتوضيح تأثير التنافسية على نجاح أو فشل المؤسسات. والتأكيد على ضرورة اكتساب المؤسسات للميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق.
المتغير المستقل	المتغير المستقل: التنافسية.
المتغير التابع	المتغير التابع: o نجاح المؤسسات. o فشل المؤسسات.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: التنافسية هي مفهوم أساسي يحدد نجاح أو فشل المؤسسات في العصر الحالي. والمؤسسات التي تمتلك ميزات تنافسية قوية تتمتع بموقع أفضل في الأسواق. والمؤسسات التي لا تمتلك ميزات تنافسية قوية تواجه صعوبات

كبيرة في البقاء في السوق. وأهم التوصيات: ضرورة قيام المؤسسات بتقييم مستويات تنافسيتها بشكل دوري. وتطوير خطط استراتيجية لتحسين التنافسية. والتركيز على الابتكار وخلق القيمة للمؤسسات. ومتابعة التطورات في السوق لضمان بقاء المؤسسات تنافسية	
(الرشيدي، وآخرون ، 2019)	الدراسة
أهداف الدراسة: وإبراز النظرة التكاملية بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها في المؤسسات التعليمية. والتعرف على أهم مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية	أهداف الدراسة
مداخل الميزة التنافسية (المدخل الخارجي، المدخل الداخلي، نطاق سلسلة القيمة).	المتغير المستقل
استراتيجيات الميزة التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: أظهرت الدراسة وجود نظرة تكاملية بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها في المؤسسات التعليمية. وحددت الدراسة أهم مداخل الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وأكدت الدراسة على أهمية التكامل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها لتحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات التعليمية. وأهم التوصيات: ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بتقييم مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها بشكل دوري. وتطوير خطط استراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. والتركيز على الابتكار وخلق القيمة للمؤسسات التعليمية. ومتابعة التطورات في مجال التعليم لضمان بقاء المؤسسات التعليمية تنافسية	أهم النتائج والتوصيات
(سالم، 2021)	الدراسة

أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: وتبسيط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال. وتوضيح الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية. والتأكيد على أهمية امتلاك المنظمات للمزايا التنافسية لتحسين تنافسياتها.
المتغير المستقل	الميزة التنافسية (عناصر التفوق أو التميز).
المتغير التابع	التنافسية (قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية. والميزة التنافسية هي أحد مقومات التنافسية. وامتلاك المنظمات للمزايا التنافسية يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية. وأهم التوصيات: ضرورة قيام المنظمات بتقييم مزاياها التنافسية بشكل دوري. وتطوير خطط استراتيجية لتحسين المزايا التنافسية. والتركيز على الابتكار وخلق القيمة للمؤسسات. ومتابعة التطورات في السوق لضمان بقاء المنظمات تنافسية
الدراسة	(محاجي، 2019)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. وتوضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
المتغير المستقل	قدرة إدارة المعرفة (البنية التحتية الاجتماعية، عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات).
المتغير التابع	الميزة التنافسية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. وأظهرت الدراسة أن كل عنصر من عناصر قدرة إدارة المعرفة له تأثير على الميزة التنافسية. وأظهرت الدراسة أن أهم عناصر قدرة

	إدارة المعرفة هي البنية التحتية الاجتماعية. وأهم التوصيات: ضرورة قيام شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتبني نهج استراتيجي لإدارة المعرفة. والتركيز على تطوير البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة. والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. وتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Al-Kawaash, et al., 2022).
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: التعرف على مستوى التسويق بالعلاقات في المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء من وجهة نظر العملاء. والتعرف على الميزة التنافسية للمصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء. واختبار العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء. والتعرف على تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.
المتغير المستقل	التسويق بالعلاقات (الالتزام، الروابط، التفاعل، الرضا).
المتغير التابع	الميزة التنافسية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هم النتائج: مستوى التسويق بالعلاقات في المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء هو متوسط. ومستوى الميزة التنافسية للمصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء هو متوسط. وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية. ولا توجد فروق جوهرية في مستوى التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية. وأهم التوصيات: ضرورة قيام المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء بتحسين مستوى التسويق بالعلاقات. وضرورة قيام المصرف

التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء بتحسين مستوى الميزة التنافسية. وضرورة قيام المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء بتوجيه اهتمامه نحو المتغيرات الديموغرافية التي لها تأثير على التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية	
الدراسة	(Milod et al., 2016).
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: وتقييم دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال في شركات الاتصالات العامة في ليبيا. وتقييم مدى توافر المقومات العلمية والعملية لدى المراجعين الداخليين للقيام بمهام مراجعة وإدارة مخاطر الأعمال. واقتراح توصيات لتحسين دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال في ليبيا
المتغير المستقل	المراجعة الداخلية (الكوادر، الخطط، الأدوات)
المتغير التابع	إدارة مخاطر الأعمال (التقييم، التحكم، التخفيف)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن المراجعة الداخلية تلعب دورًا هامًا في إدارة مخاطر الأعمال في شركات الاتصالات العامة في ليبيا. وأظهرت الدراسة أن هناك توافرًا للمقومات العلمية والعملية لدى المراجعين الداخليين للقيام بمهام مراجعة وإدارة مخاطر الأعمال. وأهم التوصيات: وتعزيز دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال من خلال توفير التدريب اللازم للمراجعين الداخليين. وتطوير خطط وأدوات مراجعة داخلية تتناسب مع احتياجات شركات الاتصالات العامة في ليبيا. وتفعيل دور الإدارة العليا في دعم وتشجيع المراجعة الداخلية
الدراسة	(Blonas, et al., 2018).

أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: والتأكيد على أهمية إدارة المخاطر في ظل البيئة المعاصرة المعقدة والملينة بالمخاطر. والمقارنة بين المدخل التقليدي (التأميني) والمدخل الحديث (النظامي) لإدارة المخاطر في منظمات الأعمال. وتحديد أفضل الأسلوبين لإدارة المخاطر في ظل بيئة متغيرة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	0 فعالية إدارة المخاطر في منظمات الأعمال
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن المدخل الحديث (النظامي) لإدارة المخاطر أكثر فعالية من المدخل التقليدي (التأميني) في ظل بيئة متغيرة. وأكدت الدراسة على أهمية اعتماد منظمات الأعمال على مزيج من المدخلين التقليدي والحديث لإدارة المخاطر بشكل فعال. وأهم التوصيات: ضرورة قيام منظمات الأعمال بتقييم المخاطر التي تواجهها بشكل دوري. وتطوير خطط استراتيجية لإدارة المخاطر تتناسب مع طبيعة عملها واحتياجاتها. وتخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال. وتدريب الموظفين على مهارات إدارة المخاطر. واستخدام تقنيات حديثة لإدارة المخاطر

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تعمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية عند ممارسة نشاطها، وعادة ما تهدد هذه البيئة استقرارها وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد نشاطها وتحقيق أهدافها ومن المؤسف أن تكون قدرة هذه المؤسسات على التغلب على هذه المخاطر ضعيفة، أو أن تكون إدارة المخاطر غير فعالة، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتكيف مع الديناميكية المتصاعدة. للبيانات التنافسية التي تعمل بها، لتكون بمثابة حاجز أمان في ظل اشتداد المنافسة ولضمان استدامة المزايا التنافسية، لتحقيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تعمل فيه، وممارسة إدارة المخاطر بطريقة سليمة ومدروسة من شأنها تعزيز استدامة الميزة التنافسية. (إبداع، 2020)

تعتبر إدارة المخاطر عاملاً مهماً لضمان بقاء المؤسسات الاقتصادية وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة في ظل الظروف المحيطة بها والتي تتميز بشكل أساسي بوجود بيئة متغيرة وغير مستقرة يسودها التنافس الشديد بين هذه المؤسسات على المشاركة في السوق إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد في المقام الأول على سيطرة المؤسسات الاقتصادية على أبعاد إدارة المخاطر. تعتبر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة أسلوباً حديثاً موثقاً لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، واستراتيجية لمواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التفرد في الميزة التنافسية، إذا قررت المنظمات البقاء في بيئة الأعمال، جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومن ثم يمكننا تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة مخاطر الأعمال

المبحث الثاني الميزة التنافسية

المبحث الأول: إدارة مخاطر الأعمال

1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:

يمكن تعريف إدارة المخاطر على إنها:

يرى "هاينز" أن إدارة المخاطر هي "الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه". (ابراهيم، 2018)

وتعرف أيضا على أنها مجموعة الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع وتقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد. (أبو الرب، 2021)

ويرى البعض أنها عملية اكتشاف ومعالجة الخطر من خلال فهم وإدراك الفرص والمخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف إضافة قيمة مضافة لنشاطات المؤسسة". (أبو خشبة، 2021)

ويمكننا تعريف إدارة المخاطر على أنها تلك الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط. (ايدر، 2022)

وهي عملية التعرف على الأحداث المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها ووطأتها وكيفية السيطرة عليها. (بن سادات، 2023)

وتعرف على أنها عملية الحد من الخسائر الحادثة في نشاطات المؤسسة والحاصلة عن انحراف النتائج عن الخطط التجارية والمالية والاجتماعية داخل المؤسسة. (جرايسة، 2018)

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر هي "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق التوقع والرقابة والسيطرة على الخسائر المحتملة وكذا تصميم وتنفيذ إجراءات من نشأتها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى. (Bowonder2022)

2.1.2 أهداف إدارة المخاطر:

يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتين: على النحو التالي: (Burin 2020)

1. الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة:

- الاقتصاد: يجب على المؤسسة أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل مصاريف برامج الأمن، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، أي أن إدارة المخاطر تهدف إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.
- تخفيض القلق: إن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير التخطيط، ومنه على مدير الخطر تخفيض هذا القلق والخوف (مثال: التخوف من سوء اختيار فريق العمل). (رشوان، 2022)
- مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة: يجب على المؤسسة أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية (مثل متطلبات الحكومة بضرورة توفير وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار داخل المؤسسة).

2. الأهداف التي تلي تحقق الخسارة: (رشوان، 2022)

- بقاء المؤسسة: أي بقاء المؤسسة بعد تحقق الخسارة، حيث تستهدف إدارة المخاطر وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.
- استمرارية العمليات: تعتبر القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة من أهم الأهداف، حيث تفقد المؤسسة جزء من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية، أي ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، والعمل على أن تكون فترة التوقف قصيرة جداً. (الرواشدة، 2023)
- استقرار العوائد: ترغب المؤسسة في الحفاظ بأرباحها على السهم بعد تحقق الخسارة، ويتم الحفاظ على ذلك من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الأخطار عند حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط باستمرارية العمليات.
- الاستمرار في النمو: يمكن للمؤسسة الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة أو استهداف أسواق جديدة، أو عن طريق الاستحواذ أو الاندماج. ويمكن ضمان النمو المستمر

للمؤسسة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المؤسسة في حالة تعرضها لحادث. (الرفاعي،

(2016)

- المسؤولية الاجتماعية: أي استمرار تحمل الالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء عن طريق تخفيض أثر هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع، حيث أن الخسائر الجسيمة تكون لها آثار عكسية على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ومصالح الضرائب والمجتمع ككل.

بالإضافة إلى ما سبق، يلخص البعض أهداف إدارة المخاطر في التالي: (سلطان، 2020)

- محاولة منع حدوث خسائر مالية شديدة تنهار معها المؤسسة، واختيار وسائل غير مكلفة لمواجهة الخطر.
- تخفيض معدلات الحوادث ومعدلات حجم الخسائر، وتطوير وسائل تحليل تكلفة الأخطار.
- تعظيم الربح في الأجل الطويل، وخفض درجة المخاطر، ثم التقييم الدوري لنتائج برامج إدارة المخاطر.

مدير إدارة مخاطر الأعمال:

يطلق على الشخص القائم بإدارة الخطر لفظ "مدير الخطر/الأخطار"، الذي يبقى هدفه الرئيسي هو التخطيط الفعال للموارد المطلوبة لاسترجاع التوازن المالي وتشغيل المؤسسة بعد خسارة عرضية، أي تثبيت الخطر في الأجل القصير والتقليل منه في الأجل الطويل. (de Araújo Lima 2020)

حسب William and Hines "مدير الخطر معني بالخسائر المحتملة الاقتصادية والاجتماعية،

حيث يكون الخطر بحثاً وليس مضاربة، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والممتلكات والمسؤولية المدنية.

إنه الشخص الذي يحمي أصول وأرباح الشركة ضد الخسارة العرضية بما في ذلك نتائج المسؤوليات القانونية بأنجع وسيلة اقتصادية إن مدير الخطر ضروري للإدارة الجيدة للأخطار، ومن أهم خصائص وظيفته: (شنارة، 2018)

- التعرف على أماكن الخطر في أنشطة المؤسسة بشكل صحيح والعمل على تقييمها وقياسها.
- تخفيض الأخطار المكتشفة إلى الحد الأدنى بما يتلاءم مع الحالة الاقتصادية.

- تقرير أحسن الوسائل المتبعة لتحويل نتائج الخطر: الاحتفاظ بالخطر، التأمين الذاتي أو التأمين لدى الغير أو توليفة من الثلاثة.
 - يشرف على إدارة أموال التأمين الذاتي دون أن يمس الاحتياطات أو يتحمل مخاطر غير مؤمنة.
 - تحويل الخطر الذي يزيد عن قدرة تحمل المؤسسة إلى شركات التأمين بأفضل أسلوب اقتصادي وحماية مناسبة.
 - تقديم المشورة المهنية والإرشاد حول موضوعات إدارة المخاطر إلى كل مستويات الإدارة بالمؤسسة.
 - الاشتراك في برامج التعليم المصممة حول فلسفة إدارة المخاطر وأساليبها من خلال المؤسسة.
 - الحفاظ على الاتصالات وتطوير العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.
 - الاطلاع والمتابعة الدائمة لوسائل إدارة المخاطر وتطوراتها في مجال التأمين.
 - تدريب وتطوير مستوى موظفي إدارة المخاطر في المؤسسة حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف.
- (عدلان، 2022)

3.1.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى اختيار السياسة الملائمة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر أو التخلص منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة المتبعة والعائد المتوقع منها. ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة المخاطر من خلال المرور بالخطوات التالية: (Delic, M., Eyers, D. R. (2020)

1. تحديد الأهداف: ولعل أول هدف هو الحفاظ على استمرارية الشركة وعدم تأثر أهدافها الرئيسية بالأخطار البهتة أو الخسائر المالية، وثاني هدف هو تحقيق أقصى عائد ممكن مقابل نفقات تنفيذ برنامج إدارة المخاطر ومراجعته وتقييمه.
2. اكتشاف وتحديد الأخطار: تقوم إدارة المخاطر بالمنظمة بدراسة أوجه النشاط المختلفة: إنتاج، تخزين، تسويق، شراء وبيع... وتدريب العمال على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المنظمة

سواء كانت قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين، ومنه وضع بطاقةية للأخطار (استمارة الخطر) الشاملة لكل الأخطار ومواصفاتها.

3. تقييم الأخطار وتصنيفها: يجب على ادارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدتها، ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر)، وشدة الخسارة المادية المحتملة، ولذا يجب التمييز بين الأخطار الجسيمة أو المدمرة والأخطار المتوسطة والأخطار الصغيرة أو الثانوية. (العنزي، 2015)

4. دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة المخاطر: بعد تحديد الأخطار واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه الأخطار، تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير الخطر بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة من اجل اختيار الطريقة المناسب لتغطيتها، ومن الطرق المتاحة نجد:

- تجنب الأخطار ولو بشكل جزئي.
- الاحتفاظ بالخطر (مع أو بدون تكوين احتياطات).
- نقل الخطر من خلال عقود التأمين أو أي عقود أخرى ممكنة.
- تخفيض الخطر من خلال وسائل الوقاية والمنع (تخفيض التكرارية أو الشدة أو كلاهما معا).

5. اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر: ويتم ذلك في ضوء تقييم وقياس الأخطار من خلال محورين أساسيين هما معدل تكرار الخطر أو الخسارة، وشدة الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر.

يجب على مدير الخطر أن يأخذ في الحسبان ما يلي: (نصير، 2021)

- احتمال وقوع خسارة.
- حجم الخسارة المادية المحتملة.
- العوامل المساعدة لخطر (العوامل المفاقمة للخطر).

- الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر إذا تحققت (تمويل الخطر).
- تقييم المزايا والتكاليف لكل أسلوب من أساليب مواجهة الخطر.

6. تنفيذ القرار المختار: بعد أن يستقر رأي مدير التخطيط على الطريقة المناسبة لإدارة المخاطر،

يتم تنفيذ القرار المتخذ، فإذا اختار وسائل الوقاية والمنع فلا بد من تخطيط وتصميم برامج الوقاية وتنفيذها، وإذا تم اختيار طريقة نقل وتحويل الخطر (التأمين)، فإنه يجب اختيار شركة التأمين المناسبة بما يحقق أحسن تغطية بأقل تكلفة ممكنة (قسط التأمين).

7. مراجعة وتقييم برنامج إدارة المخاطر: المراجعة والتقييم الدوري لبرنامج إدارة المخاطر ضروري

بسبب احتمال بروز أخطاء جديدة لتغطيتها أو اكتشاف أخطاء في النظام بهدف تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

4.1.2 المداخل المختلفة لإدارة المخاطر في منظمات الأعمال

تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة: يتم تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من عدة زوايا:

1. التصنيف على أساس المؤمنين: انطلاقاً من الأخطار القابلة للتأمين لدى شركات التأمين، يمكن

تصنيف المخاطر حسب موضوع الخسارة، ومنه نجد هناك خمسة أصناف:

- أضرار تمس الممتلكات مصدرها طبيعي، مصدرها حادث.
- أضرار تمس الأشخاص: حوادث العمل، الأمراض، الوفيات.
- الأشخاص المعنويين: المسؤولية المدنية، التلوث الضمان، خطر التنمية.
- أضرار يتسبب فيها الغير: التخريب الإرهاب، خطر الصرف، خطر التضخم، خطر الدولة، عجز مورد.

- أخطار لا يحتمل فعل شيء تجاهها: خطر الحرب، خطر تكنولوجيا كبير، خطر كبير على

الصحة.

2. التصنيف على أساس الموارد: يمكن تصنيف الأخطار التي تصيب المؤسسة كموارد إلى خمس

أنواع: (يوسف، 2019)

- الموارد البشرية: عدم توفر مدير أو شخص أساسي، الحوادث، الأمراض، تكوين المستخدمين. عدم التطابق بين التوظيف مدة العمل واحتياجات المؤسسة، تمثيل العمال وقانون العمل، النيابة، المناولة.
- الموارد التقنية: الشراء، التخزين، مراقبة النوعية الخصوصية، الموقع على الأنترنت وأمنه، حيازة وإنشاء عقارات التجهيزات وصيانتها، التمويل الايجاري.
- الموارد المعلوماتية: مجموع تدفقات المعلومات المتداولة داخل المؤسسة. ويمكن ذكر: المعرفة للطرائق ولليد العاملة، فقدان المصداقية، التموين، فقدان الزبون كرأس مال (فقدان الثقة).
- الموارد المالية: أي مجموع التدفقات المالية التي تعبر المؤسسة، ونذكر هنا: الخزينة، احتياجات رأس المال العامل، القدرة على التمويل الذاتي، مدونات تردي المخزونات، المدونات المختلفة.
- الموارد التشاركية: وهي مجموع وسائل الاتصال بين المؤسسات وشركائها، المسؤولية المدنية، عقود التامين، الالتزام بالمعايير، الاتصال مع الادارات.
- الموارد دون مقابل: وهي الماء، الهواء، الأرض.

1. التصنيف على أساس الوثائق المحاسبية والمالية: يتم تحليل الخطر هنا في المؤسسة على أساس الوثائق المحاسبية: الميزانية، جدول حسابات النتائج وجدول التمويل (جدول) الموارد والاستخدامات).

المخاطر المتعلقة بعناصر الميزانية

- أصول غير ملموسة: خطر التجسس، خطر التقليد، خطر فقدان شخص أساسي، خطر فقدان زبون و/ أو الشهرة.
- أصول ملموسة: خطر الحريق، خطر الاعتداء، خطر تسرب المياه، خطر كارثة طبيعية، خطر التضخم.

- مخزونات: خطر الحريق، خطر تسرب المياه، خطر كوارث طبيعية، خطر الاعتداء، خطر تحطم وسائل أو آلات، خطر مناولة مؤدي إلى انقطاع المخزون، خطر تضخم مؤدي إلى ارتفاع وهي للمخزون النهائي.(عدلان، 2022)
- الزبائن: خطر عجز زبون خطر التضخم، خطر سياسي، خطر الصرف.
- قيم منقولة للتوظيف: خطر السوق، خطر سعر الفائدة، خطر الصرف.
- المتاحات: خطر الخزينة معدل الصرف معدل الفائدة، السيولة.
- النتيجة: خطر الافلاس، خطر المردودية، كل خطر يمس أصل من الأصول ويؤثر على النتيجة.
- الديون: خطر التضخم، خطر معدلات الفائدة، خطر التمويل.
- الموردون: خطر النوعية، خطر المطابقة خطر افلاس مورد خطر عدم التسليم في الوقت.
- أما بخصوص جدول حسابات النتائج، فيمكن رصد المخاطر التالية:(عمرو، 2019)
- رقم الأعمال: خطر السوق، خطر السعر، خطر النوعية.
- القيمة المضافة: خطر تشغيلي، خطر اسعار المدخلات، خطر الارتباط بين المدخلات والمخرجات، خطر التضخم.
- النتيجة الصافية: خطر سياسي (معدل الضريبة مثلاً)، خطر معدل الصرف، كل الخطار السابقة.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر:

1. تحديد الخطر:

الخطوة الأولى هي تحديد المخاطر. يجب على أعضاء الفريق جمع كل المدخلات التي سيتم استخدامها في المشاريع والتعرف على نتائج المشاريع بالإضافة إلى عدد الطرق ، مثل المخاطر التي تنطوي عليها العملية ، وما إلى ذلك.

2. تحليل الخطر:

تحليل المخاطر هو وسيلة للعثور على المشاكل التي قد تضر بالمشاريع أو المبادرات التجارية الهامة ومعالجتها. ومع ذلك، يمكن تطبيقه أيضاً على المشاريع غير التجارية مثل التخطيط للمناسبات أو حتى شراء المنزل!

لإجراء تحليل للتهديدات، يجب عليك أولاً تحديد التهديدات المحتملة التي تواجهها، ثم تقدير عواقبها المحتملة في حالة حدوثها، وأخيراً تقدير احتمالية حدوث هذه التهديدات.

قد يكون الأمر صعباً لأنك ستحتاج إلى الاعتماد على معلومات تفصيلية مثل خطط المشروع والبيانات المالية وبرتوكولات الأمان وتوقعات التسويق والبيانات الأخرى ذات الصلة. ومع ذلك، فهي أداة تخطيط مهمة يمكن أن توفر لك الوقت والمال والسمعة.

6.1.2 أهمية تحليل المخاطر

- إنه مهم لأنه يساعد الشركات على اتخاذ القرارات. وهنا، سوف نتعرف على الأهمية الأساسية لهذا التحليل.

- يقلل من الخسائر المحتملة

فهو يساعد الأفراد والمنظمات على تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة واتخاذ الخطوات المناسبة للحد من تأثيرها. فهو يساعد على منع أو تقليل الخسائر التي يمكن أن تحدث إذا لم يتم تحديد هذه المخاطر والحد منها.

- اتخاذ قرارات أفضل

فهو يساعد الأشخاص والمنظمات على اتخاذ قرار بشأن اتخاذ مسار عمل معين أم لا من خلال تحديد المخاطر المحتملة ومعرفة مدى سوءها. يمكن أن يساعد الأشخاص على تجنب ارتكاب الأخطاء التي تكلف الكثير من المال واتخاذ قرارات أفضل بشكل عام.

- **يحسن استمرارية العمل**

يمكن أن يساعد تحديد المخاطر وتخفيفها الشركات على النجاة من الأحداث والكوارث غير المتوقعة. يساعد في الحفاظ على الخدمات والمنتجات المهمة متاحة للعملاء مع تقليل الاضطرابات في العمليات التجارية.

7.1.2 أنواع تحليل المخاطر

ويغطي مجموعة واسعة من المواضيع. ونتيجة لذلك، هناك العديد من الأساليب لأنواع تحليل المخاطر. سنناقش هنا بعض الأنواع المهمة من تحليل التهديدات.

1. التحليل النوعي للمخاطر

يتضمن هذا النوع من التحليل العثور على المخاطر المحتملة والحكم على مدى احتمالية حدوثها ومدى سوءها بناءً على الآراء الشخصية والبيانات النوعية. لا توجد قياسات كمية أو تحليلات إحصائية المعنية.

2. التحليل الكمي للمخاطر

في هذا النوع من التحليل، يتم استخدام الرياضيات والإحصائيات لمعرفة مدى احتمالية حدوث الخطر ومدى سوء الأمر إذا حدث ذلك. وعادةً ما يتضمن جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات من أجل تقديم تنبؤات أكثر دقة حول إمكانات وتأثير أنواع مختلفة من المخاطر.

3. تحليل التهديد

يهتم هذا النوع من التحليل بتحديد وتقييم التهديدات المحتملة، مثل الهجمات الإلكترونية والإرهاب والسرقة. فهو يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات لمنع أو تقليل المخاطر التي تهدد أصولها.

4. تحليل السبب الجذري

تحليل السبب الجذري هو نوع من تحليل المخاطر المستخدم لتحديد الأسباب الكامنة وراء المشاكل أو المشكلات. غالبًا ما تستخدم هذه التقنية في التصنيع ومراقبة الجودة. كما أنه يساعد المنظمات على تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل وتصحيحها لمنع تكرارها.

5. تحليل تقييم الاحتياجات

تحليل تقييم الاحتياجات هو طريقة خطوة بخطوة لتحديد ما يحتاجه الشخص أو المجموعة. يُستخدم هذا النوع من التحليل لتحديد فجوات الخدمة والدعم. يمكن استخدام الدراسات الاستقصائية والمقابلات ومجموعات التركيز لتقييم الاحتياجات.

3. تقييم الخطر:

يساعدك هذا النوع من التحليل في تقدير احتمالية المخاطر. لذلك ، عند اتخاذ قرار بشأن المخاطرة المحسوبة أم لا ، سيقوم الفريق بترتيب المخاطر المحسوبة.

4. خيارات التعامل مع الخطر:

في هذه الخطوة ، يقرر الفريق ما إذا كان سيستمر في العمل على المشروع أم لا. إذا فعلوا ذلك ، يتم قبول المشروع ، ويحاولون حل المشكلة عن طريق إجراء أي تغييرات ضرورية على المشروع.

نظراً لأن الخطر يمكن أن يحدث في أي وقت فمن المهم مراقبته وتقييمه من وقت لآخر حتى لا يحدث أي خطأ في المستقبل.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

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

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

كما يعرفها آخر بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب. وفي الوقت المناسب، وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

كما يذهب التعريف السابق للميزة التنافسية على أنها مقدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات المواصفات الجيدة أكثر من المؤسسات الأخرى.

بينما يعرفها آخرون بأنها هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. (MERCATOR,2023).

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

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

وتعرف بأنها هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق. (بكوش، 2019)

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

كما أن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. (MERCATOR, 2023).

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

ومما سبق يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد و عوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين، كما أنها تتمثل في تميز الشركة على منافسها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. (Albrecht, K. (2023).

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

عرفت الميزة التنافسية ومن خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية وهي كما يلي: (مزباني، 2024)

عرفت الميزة التنافسية بأنها هي توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:

تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. وان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. (Albrecht, K. (2023).

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

نظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمتمثل بالميزة التنافسية. (الرشيدى، 2019)

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

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

تتفق بعض الدراسات بان بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. وبان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.

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

هناك من يرى أن الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء . (Tzu, S. (2022).

1. التمايز في التعامل:

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

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

1. إنشاء عرض قيمة فريد: إحدى الفوائد الرئيسية للتمايز هي القدرة على إنشاء عرض قيمة فريد. ومن

خلال تحديد الفجوة في السوق أو معالجة الاحتياجات غير الملباة، يمكن للشركات تقديم شيء يميزها

عن منافسيها. على سبيل المثال، سمح تصميم شركة أبل الأنيق، وواجهاتها سهلة الاستخدام، ونظامها

البيئي المتكامل للمنتجات، بتمييز نفسها في صناعة التكنولوجيا شديدة التنافسية.

2. بناء الولاء للعلامة التجارية: يمكن أن يساعد التمايز أيضاً في بناء ولاء قوي للعلامة التجارية بين

العملاء. عندما تقدم الشركة منتجات أو خدمات يُنظر إليها على أنها فريدة أو متفوقة، فمن المرجح أن

يقوم العملاء بتطوير اتصال عاطفي مع العلامة التجارية. على سبيل المثال، لم تميز سيارات تيسلا

الكهربائية نفسها عن شركات صناعة السيارات التقليدية فحسب، بل نجحت أيضاً في خلق أتباع

مخلصين من المستهلكين المهتمين بالبيئة.

3. الابتكار في برامج تقديم الخدمات:

الابتكار في الخدمات أصبح ضرورياً في هذه الفترة لأنه لا يمكن لأي خدمة أن تستمر دون تطوير

وفقاً لاحتياجات وتوصيات المستفيدين من تلك الخدمات لضمان استدامة العملاء وكسب رضاهم والعمل

على جذب عملاء جدد من خلال الابتكار والتطوير المستمر في تلك الخدمات خدمات.

تتم هذه العملية من خلال المؤسسات والشركات التي تقدم الخدمات، بحيث يتم جمع الأفكار

حول تطوير هذه الخدمات وإعادة عرض الأفكار المجمعة للبحث وإيجاد الحل الأمثل الذي يخلق أثراً إيجابياً

واضحاً سواء في أساليب تقديمها أو الحصول على الخدمة .

كما يمكن ابتكار الخدمات بأكثر من طريقة حسب نوع الخدمة المقدمة. ولا يقتصر الأمر على

تطوير أساليب تقديم الخدمات فحسب، بل من الممكن أيضاً إضافة قيمة جديدة في أداء الخدمة نفسها

وإنشاء عروض جديدة على الخدمة لإرضاء المستفيد وجعله يشعر بأنه لا غنى عنه لتلك الخدمات.

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المنظمات، حيث إن بفضلها يتم تعظيم الاستفادة

من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، وكذا من تطوير المنظمات وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من

خلال زيادة ولاء الزبائن ورضاءهم اتجاه السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر، وفي هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000م أن الدول الصغيرة لديها القدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المنظمات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالنزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وهنا بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية يندرج ضمن الخطط الاستراتيجية من خلال الأبعاد المعروفة للتنمية المستدامة. (مزباني، 2024)

4.2.2 أهداف الميزة التنافسية:

بما أن الميزة التنافسية هي استثمار المجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية تهدف إلى الآتي: (Albrecht, K. (2023).

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

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

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

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

5.2.2 مصادر الميزة التنافسية :

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية والثاني في مدخل الموارد بنوعها : (الرشيدي، 2019)

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

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

2. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية : إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات. (MERCATOR, 2023)

الموارد : تشمل كل الأصول الملموسة وغير الملموسة.

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

- المواد الأولية تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم.
- معدات الإنتاج : ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.
- الموارد المالية : كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة
- وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي. (عبد الله، 2016)
- الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها مادياً ولكنها تأتي في صورة الجودة المعلومات، التكنولوجيا ، المعرفة ومعرفة كيفية العمل.
- الجودة هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبه لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخلياً، وثقافة الثقة خارجياً مع متعاملها.
- التكنولوجيا : في ظل التطور المضطرد الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة. (MERCATOR, 2023).
- المعلومات : تعتبر المعلومات احد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة،

وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه.

- الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.
- الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الأونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها.
- في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقدم المنتجات وتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة

6.2.2 خصائص الميزة التنافسية :

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

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

1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.

3. إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.
 5. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات سلع وخدمات وتحفزهم للشراء منها.
 6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :**

تحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، هي : (MERCATOR, (2023)

1. مصدر الميزة نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:
 - مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
 - مزايا تنافسية مرتفعة تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

7.2.2 العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية وهي: (بكوش، 2019)

1. **العوامل الخارجية** تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة

الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

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

8.2.2 سياسات الميزة التنافسية:

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

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

ضمن هذا المجال فإن هناك جدلاً واسعاً في أي من عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيراً، حيث يجد البعض أن عامل السعر هو العامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية بينما يرى الآخرون بأن المنافسة السعرية العناصر المزيج التسويقي الأخرى هي الأكثر أهمية في هذا المجال. ضمن حالة المنافسة السعرية فإن البائع يغير منحني الطلب على المنتج من خلال تغيير السعر، بينما في حالة المنافسة غير السعرية يقوم

البائع بتغيير منحى الطلب على المنتج من خلال عناصر أخرى مثل التنوع في سياسة المنتجات والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع .

2. سياسات غير سعرية : إن دور السياسات غير السعرية لا يقل أهمية عن دور السياسات السعرية، بل في أكثر الأحيان فإن السياسات غير السعرية قد تتفوق على الأخرى السعرية للميزات التي قد تتميز بها عنها. (MERCATOR, 2023)

- السياسات الغير سعرية لا يمكن تقليدها كما هو الحال بالنسبة لاستراتيجية تخفيض الأسعار. فمثلاً إذا كان المستهلك ينجذب إلى منتجات المنظمة نتيجة لانخفاض أسعارها، فيمكن أيضاً أن هذا المستهلك بسهولة أن يشتري من منافس آخر طالما أن هذا المنافس يقدم سعراً أفضل. إن هذا لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنافسة غير السعرية والتي يصعب فيها القيام بردود فعل سريعة من جانب المنافسين.
- إن المنافسة السعرية تقود إلى نوع من المفاوضة والمساومة مع المستهلك وهذا لا يحدث في المنافسة غير السعرية.
- العوامل الغير سعرية غالباً ما تتيح لإدارة المنظمة من إمكانية فتح أسواق جديدة لتصريف منتجاتها طالما أن هذه المنافسة توفر منتج ذا جودة عالية تتناسب مع رغبة المستهلكين. على العكس فإن السعر المنخفض لا يمكن له من خول أسواق جديدة إذا كان المنتج لا يتمتع بجودة معينة تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلك.
- المنافسة الغير سعرية غالباً ما تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كيفية تمتعها بميزة تنافسية في السوق وعدم اضطرارها لتخفيض السعر نتيجة لردود فعل المنافسين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

تناول الفصل الثالث الطريقة المعتمدة في الدراسة والإجراءات المتبعة في تطبيقها، وهي على النحو

الآتي:

1.3 منهج الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام المنهج الوصفي لغرض وصف استجابات المديرين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام حول خصائصهم الشخصية وتقييمهم لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال المتمثلة ب تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، وكذلك تقييمهم للميزة التنافسية وأبعادها المتمثلة ب (جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة). كما تم استخدام المنهج التحليلي لغرض التحقق من وجود أثر لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام باستخدام أبعاد المتغيرين ، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي .

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام. حيث تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (50%) من بين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بواقع (150) مديرا ومساعدوا ومشرفا ورئيس قسم بعد ذلك تم توزيع (150) استبانة على المشمولين بالدراسة، حيث تم استرجاع جميع الاستبانات، وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة تم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم الاجابة عن بعض الفقرات الواردة فيها، وعليه فإن العدد المسترجع والصالح للتحليل الإحصائي بلغ (143) استبانة. كما هو موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجة والصالحة للتحليل الإحصائي

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجة	نسبة الاسترجاع	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
150	150	%100	143	%95.3

وبعد الانتهاء من تحديد عينة الدراسة النهائية البالغة (143) مديرا ومساعدوا ومشرفا ورئيس قسم تم توزيع أفرادها حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية، وعلى النحو الآتي :

1. توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب النوع الاجتماعي :

يتضح من معطيات الجدول رقم (2) التالي، والمتعلقة بالنوع الاجتماعي للمشمولين بالدراسة أن أغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام هم من الذكور (إذ بلغت نسبتهم (60.8)، وهي أعلى من النسبة المئوية للإناث البالغة (39.2%). ويدل هذا على أن مجتمع الدراسة يعد من المجتمعات التي يكون فيها عدد العاملين الذكور في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام هم أكثر من عدد الإناث.

الجدول رقم (2) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب نوعهم الاجتماعي

الخاصية الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	87	%60.8
	أنثى	56	%39.2
	المجموع	143	%100

2. توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب المؤهل العلمي :

توضح معطيات الجدول رقم (3) التالي، والمتعلقة بخاصية المؤهل العلمي للمشمولين بالدراسة أن أغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام هم من حملة شهادة البكالوريوس) إذ بلغت نسبتهم (69.9)، وهي أعلى من النسب المئوية الأخرى للعاملين عينة الدراسة. ويدل هذا على أن مجتمع الدراسة يعد من المجتمعات الواعية والمؤهلة علمياً.

الجدول رقم (3) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب مؤهلاتهم العلمية

الخاصية الشخصية	فئات المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	%69.9
	دبلوم عالي	33	%23.1
	ماجستير	7	%4.9
	دكتوراه	3	%2.1
	المجموع	143	%100

3. توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب عدد سنوات الخبرة :

يتبين من معطيات الجدول رقم (4) التالي، والمتعلقة بعدد سنوات الخبرة للمشمولين بالدراسة إلى أن سنوات الخبرة لأغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام تقع ضمن الفئة (10-15) سنة إذ بلغت نسبتهم (34.3%)، وهي أعلى من النسب المئوية الأخرى لعدد سنوات الخبرة للعاملين عينة الدراسة. ويدل هذا على أن مجتمع الدراسة يعد من المجتمعات ذات خبرات جيدة في مجال أعمالهم .

الجدول رقم (4) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب عدد سنوات الخبرة

الخاصية الشخصية	فئات سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
-----------------	-------------------	---------	------------------

أقل من 5 سنوات	35	24.5%
5 – أقل من 10 سنوات	33	23.0%
10 – أقل من 15	49	34.3%
15 – أقل من 20	19	13.3%
20 – أقل من 25	5	3.5%
25 سنة فأكثر	2	1.4%
المجموع	143	100%

عدد سنوات الخبرة

4. توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب مكان العمل :

تشير المعطيات الواردة بالجدول (5)، المتعلقة بخاصية مكان العمل إلى أن أغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام يعملون ضمن إدارة الفروع) إذ بلغت نسبتهم (30.7%)، وهي أعلى من النسب المئوية الأخرى للعاملين عينة الدراسة.

الجدول رقم (5) توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب مكان عملهم

الخاصية الشخصية	فئات مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية %
مكان العمل	الإدارة العليا	22	15.4%
	إدارة الموارد البشرية	18	12.6%
	الإدارة المالية	24	16.8%
	إدارة الفروع	44	30.7%
	إدارة التسويق و المبيعات	21	14.7%
	إدارة المخاطر	14	9.8%

المجموع	143	100%
---------	-----	------

3.3 مصادر جمع البيانات :

من أجل تحقيق أغراض الدراسة التي تهدف إلى وصف وقياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، فإن الدراسة قد اعتمدت على المصادر التالية لغرض جمع البيانات، وهي على النحو الآتي:

أ. **المصادر الأولية :** يتمثل هذا النوع من المصادر بالبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تصميمها وفقاً إلى أبعاد متغيرات أنموذج الدراسة، وأن هذه الاستبانة تعد أداة لجمع البيانات اللازمة لأجراء الدراسة حيث تغطي كافة متغيرات أنموذج الدراسة المقترح وذلك بناء على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وسوف يتم تسليط الضوء على أداة الدراسة (الاستبانة بشكل أكثر تفصيلاً ووضوحاً في الفقرة (ج) اللاحقة .

ب. **المصادر الثانوية :** وهي المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المصادر المتوفرة في مكتبات الجامعات الأردنية وكذلك من خلال الأبحاث والدراسات السابقة مثال ذلك الكتب والأبحاث الإدارية والتسويقية والدوريات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه)، وكذلك الاعتماد على المعلومات المنشورة على شبكة الانترنت المتعلقة بموضوع الدراسة، منها على وجه التحديد المعلومات التي تبحث في مجال إدارة مخاطر الاعمال والميزة التنافسية .

ت. **أداة الدراسة (الاستبانة) :** تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف التحقق من وجود أثر لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة ب تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، في الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة ب (جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، بحيث تغطي كافة المحاور التي تناولتها مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها، إذ سيتم توضيح مراحل تصميم أداة الدراسة فيما يلي، للحصول على الاستبانة بصورتها النهائية .

4.3 مراحل تصميم أداة الدراسة :

بعد انتهاء الباحث من تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها، تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة فقراتها بالشكل الذي يوضح المتغيرات الواردة في أنموذج الدراسة المقترح وقد شملت الأداة بشكلها النهائي على الأجزاء الآتية :

أ. الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى :

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بـ (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ومكان العمل).

ب. المتغيرات المستقلة :

تتمثل المتغيرات المستقلة بأبعاد إدارة مخاطر الاعمال وهي تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر).

ت. المتغير التابع :

ويتمثل المتغير التابع بالميزة التنافسية بدلالة أبعادها المتمثلة بـ (جودة الخدمة، والتمايز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة).

وفي ضوء ما تقدم، فقد أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية تتكون من (41) فقرة كما هو موضح في الملحق رقم (2) والموجهة إلى العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، إذ ينبغي بالباحث القيام بما يأتي :

1. اختيار مقياس الاستبانة :

تم اعتماد مقياس ليكرت Likert Scale خماسي التدرج لغرض اجراء الدراسة، لكونه يعد من أكثر المقاييس استخداما لوصف وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث

يشير أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى استجابتهم وموافقهم حول كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة وفق المقياس المذكور، وعلى النحو الآتي :

الجدول رقم (6)

أُتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أُتفق	لا اتفق تماماً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

وقام الباحث باعتماد مقياس لتحديد درجة الموافقة على قياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة ب تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، في الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة ب جودة الخدمة، والتمايز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة مقسم إلى ثلاثة مستويات، حيث تم احتساب درجة القطع من خلال حاصل الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) مقسوما على ثلاثة مستويات، أي إن درجة القطع محسوبة على النحو الآتي: $(15) / 3 = 1.33$. وبذلك تصبح المستويات الثلاثة لدرجة الاتفاق على النحو الآتي :

الجدول رقم (7)

مستوي اتفاق ضعيف	مستوي اتفاق متوسط	مستوي اتفاق مرتفع
2.33-1	3.67-2.34	5-3.68

1. ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات المتمثل بـ كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لحساب معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها من أجل قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث بلغت نسبة الثبات للأداة الكلية (94.5). ويوضح الجدول رقم (8) نتائج الاختبار .

الجدول رقم (8) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الأتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

المتغيرات الرئيسية والفرعية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إدارة مخاطر الأعمال	21	0.912
تحديد الخطر	5	0.861
تحليل الخطر	5	0.709
تقييم المخاطر	5	0.793
خيارات التعامل مع المخاطر	6	0.850
الميزة التنافسية	20	0.897
جودة الخدمة	5	0.750
التميز في التعامل مع المتعاملين	5	0.769
الابتكار في برامج تقديم الخدمات	5	0.793
توقيت تقديم الخدمة	5	0.751
الأداة الكلية	41	0.945

وتشير معاملات الثبات الواردة في الجدول السابق، إلى أن أداة الدراسة تتصف بالثبات العالي، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.709-0.945) وتعد قيم معاملات الثبات مقبولة احصائياً ومناسبة للبحوث الإدارية والتسويقية والانسانية،

1. الإجراءات المنفذة

بعد انتهاء الباحث من صياغة أداة الدراسة (الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها، تم توزيعها على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة

الدمام، وقد سبق عملية توزيع الاستبانة على المشمولين بالدراسة توضيح أهداف الدراسة قبل . عملية إملائها، وتم التأكيد على أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات ستعامل بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط. وقد تم جمع الاستبانات مباشرة بعد ملئها من قبل المشمولين بالدراسة، بعدها تم إدخال البيانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى الحاسبة الإلكترونية لغرض معالجتها إحصائيا والحصول على النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض تحليل البيانات

بعد أن انتهى الباحث من عملية جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، تم إدخالها إلى الحاسبة الإلكترونية للحصول على النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وأنموذجها، إذ تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في الحزم الإحصائية للعلوم بهدف معالجة البيانات Statistical Package for Social Sciences-SPSS (الاجتماعية إحصائيا حيث تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية، أذكر منها ما يأتي :

أ. الأساليب الإحصائية الوصفية

ب. الجداول التكرارية والنسب المئوية تستخدم لوصف خصائص العاملين عينة الدراسة.

ت. المتوسط الحسابي : يستخدم للتعرف على مستوى اجابات العاملين عينة الدراسة على فقرات أبعاد متغيري الدراسة.

ث. الانحراف المعياري : يستخدم لتحديد تشتت اجابات العاملين عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي لها.

ج. معامل كرونباخ ألف : يستخدم لقياس مدي اتساق فقرات الاستبانة أداة الدراسة وثباتها .

1. الأساليب الإحصائية التحليلية :

أ. اختبار كولموكروف - سمينوف (Kolmogorov-Smirno Test) يستخدم للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه .

ب. اختبار (t) للعينة الواحدة (One-Sample Test) : يستخدم للتحقق من أن بيانات الدراسة متجانسة من عدمه.

ت. اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors (IF): يستخدم للتحقق من وجود ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة من عدم وجودها .

ث. يستخدم لاختبار فرضيات Multiple Linear Regression د- تحليل الانحدار الخطي المتعدد الدراسة

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات

الدراسة

تناول الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اعتماد معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات لقياس وتقييم إجابات العاملين عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام حول متغيرات الدراسة المعنوية بـ (أثر إدارة مخاطر الأعمال في الشركات الخدمية بمدينة الدمام في تحقيق الشركة للميزة التنافسية). وقام الباحث بعرض نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي :

1.4 نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الأعمال :

ما مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الأعمال من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام؟

للإجابة على السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام حول مستوى تقييمهم لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال المتمثلة بـ (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، على النحو الآتي :

1. بعد تحديد الخطر:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9)، إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد تحديد الخطر، بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (0.57)، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) . وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد تحديد الخطر كان (إيجابياً)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحديد الخطر) (N =)

(143)

م	تحديد الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي التقييم
1	تعمل الشركة على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر حتى ولو كانت ذات تكلفة عالية	4.12	0,70	1	مرتفع
2	الإجراءات التي تتبعها الشركة في تحديد المخاطر تعتبر اجراءات ذات اهمية كبيرة إذا ما قورنت مع اجراءات الشركات المنافسة	3.92	0.67	4	مرتفع
3	تستخدم الشركة تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر	3.89	0.81	5	مرتفع
4	تعمل الشركة على اصلاح نظام التقييم الداخلي السد فجوات من الممكن ان تعرض الشركة للأزمات	4.02	0.61	2	مرتفع
5	تعمل الشركة على اعطاء الأسبقية في برامج البحوث والدورات التدريبية لتحديد المخاطر ومواجهتها	3.98	0.74	3	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بعد (تحديد الخطر)	3.99	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بوصف فقرات بعد (تحديد الخطر)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (1) ومفادها :

(تعمل الشركة على استخدام افضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر حتى ولو كانت ذات تكلفة عالية،

قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم

ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (4.12) و انحراف معياري (0.70) ، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها: تستخدم الشركة تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر (بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.81)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (9). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). ويعني هذا إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات لمستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان (إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد تحديد الخطر) كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

2. بعد تحليل الخطر:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد تحليل الخطر)، بلغ (3.93) ، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد تحليل الخطر كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان مرتفعا من وجهة نظرهم .

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحليل الخطر) (N =

(143

م	تحليل الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
6	تعتمد الشركة في تحليل المخاطر على قوة تأثيره	3.93	0.44	3	مرتفع
7	تعتمد الشركة ادوات تحليل المخاطر لأغراض الحوكمة الالكترونية	3.94	0.56	2	مرتفع

مرتفع	1	0.75	3.98	ترتكز الشركة في عملية تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة مميزة	8
مرتفع	4	0.79	3.90	توجد دائرة مخصصة في إدارة مخاطر الاستثمار الملموسة وغير الملموسة	9
مرتفع	5	0.72	3.87	يعتمد الشركة في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير	10
مرتفع	-	-	3.93	المتوسط العام لفقرات بعد (تحليل المخاطر)	-

أما ما يتعلق بالوصف التفصيلي لكل فقرة من فقرات بعد (تحليل الخطر)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (8) ومفادها: (ترتكز الشركة في عملية تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة مميزة)، قد حصلت على المرتبة الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.75)، في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها: تعتمد الشركة في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير (بالمرتبة الخامسة والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.72) ، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (10). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3)، ويعني هذا إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات المستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد تحليل الخطر) كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم .

3. بعد تقييم المخاطر:

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (11)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد تقييم المخاطر)، بلغ (3.72) ، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في

الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد تقييم المخاطر) كان (إيجابياً)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تقييم الخطر) (N =

(143)

م	تقييم الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
11	تستخدم الشركة السلطة الرقابية في عملية تقييم المخاطر دون الحاجة لاستشارة جهات متخصصة بعملية تقييم المخاطر الأخرى	3.83	0.78	1	مرتفع
12	تمتلك الإدارة قدرة على اتخاذ إجراءات تقييم الخطر الكترونياً	3.75	0.91	3	مرتفع
13	تحرص الإدارة على تطبيق قواعد تعتمد هوامش أمان محدد من قبل الشركة	3.76	0.58	2	مرتفع
14	تتخذ الشركة عند تقييمه المخاطر التنافس العدائي والاحتكاري	3.69	0.72	4	مرتفع
15	تستخدم الشركة اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل	3.60	0.97	5	متوسط
-	المتوسط العام لفقرات بعد (تقييم المخاطر)	3.72	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بوصف فقرات بعد (تقييم المخاطر)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (11) ومفادها :

تستخدم الشركة السلطة الرقابية في عملية تقييم المخاطر دون الحاجة لاستشارة جهات متخصصة بعملية تقييم المخاطر الأخرى)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي

بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.78) ، في حين جاءت الفقرة (15) ومفادها: (تستخدم الشركة اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ، وانحراف معياري (0.97) ، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول رقم (11). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). ويعني هذا إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات لمستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان (إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد (تقييم المخاطر) تراوح بين المتوسط والمرتفع من وجهة نظرهم.

4. بعد خيارات التعامل مع المخاطر:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (12)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد خيارات التعامل مع المخاطر، بلغ (3.79) ، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد خيارات التعامل مع المخاطر كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات بعد (خيارات التعامل مع

المخاطر) (N = 143)

م	خيارات التعامل مع المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي التقييم
16	تعتمد الشركة في خيارات التعامل مع المخاطر على درجة العائد المتوقع من الخطر في حال وقوعه	3.92	0.87	1	مرتفع
17	تمتلك الشركة خيارات محافظ متنوعة للتعامل مع الأخطار التي تحدث به	3.69	0.64	2	مرتفع

مرتفع	3	0.79	3.68	أن إدارة الشركة واعية لأساليب الإدارة الإلكترونية الرابطة شبكيا بين العمليات وذوي المصالح (المالكين والمتعاملين)	19
متوسط	4	0.89	3.67	تمتلك الشركة صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة المنتجات وخدمات جديدة	20
مرتفع	-	-	3.79	المتوسط العام لفقرات بعد (خيارات التعامل مع المخاطر)	-

أما ما يتعلق بالوصف التفصيلي لكل فقرة من فقرات بعد خيارات التعامل مع المخاطر فقد بينت النتائج بأن الفقرة (16) ومفادها : تعتمد الشركة في خيارات التعامل مع المخاطر على درجة العائد المتوقع من الخطر في حال وقوعه ، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة (20) ومفادها: تمتلك الشركة صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة المنتجات بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ، وانحراف معياري (0.89) .

وبعد الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد إدارة مخاطر الاعمال، ارتأى الباحث وصف الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر). كما هو موضح في الجدول رقم (13) الآتي:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال (N = 143)

م	ابعاد ادارة مخاطر الاعمال	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوي التقييم
---	---------------------------	-----------------	-----------------	---------------

1	تحديد الخطر	3.99	1	مرتفع
2	تحليل الخطر	3.93	2	مرتفع
3	تقييم الخطر	3.72	4	مرتفع
4	خيارات التعامل مع المخاطر	3.79	3	مرتفع
-	المتوسط العام لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال	3.86	-	مرتفع

تشير النتائج الواردة في الجدول (13)، إلى حصول بعد تحديد الخطر على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ، وحصل بعد تحليل الخطر على المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ، في حين جاء بعد خيارات التعامل مع المخاطر (بالمرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) ، وأخيرا جاء بعد تقييم المخاطر) في المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات بمتوسط حسابي بلغ (3.72).

2.4 نتائج مستوى تقييم أبعاد الميزة التنافسية :

ما مستوى تقييم أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام؟

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام حول مستوى تقييمهم لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ (جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة)، وعلى النحو الآتي:

1. بعد جودة الخدمة :

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (14)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد جودة الخدمة)، بلغ (3.86) وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة

على أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد جودة الخدمة كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان مرتفعا من وجهة نظرهم .

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات لفقرات بعد (جودة الخدمة) (N = 143)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	تتميز الخدمات الشركة بوضوح وسهولة الاستخدام	3.76	0.98	3	مرتفع
2	تتميز الخدمات الشركة بالسرية التامة للمعلومات	4.22	0.68	1	مرتفع
3	تتميز جودة الخدمات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم	3.72	0.71	5	مرتفع
4	تتميز الخدمات المقدمة للمتعاملين بالشعور بالأمان	3.88	0.88	2	مرتفع
5	تعتبر خدمات الشركة ذات طابع متطور و مرن	3.73	0.82	4	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بعد (جودة الخدمة)	3.86	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بوصف فقرات بعد (جودة الخدمة)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (2) ومفادها: تتميز الخدمات الشركة بالسرية التامة للمعلومات، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.68) ، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها: تتميز جودة الخدمات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم بالمرتبة الخامسة والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف

معياري (0.71)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (14). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). ويعني هذا إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات لمستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان (إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد جودة الخدمة كان مرتفعا من وجهة نظرهم.

2. بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين :

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15)، إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين، بلغ (4.02)، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين كان إيجابيا، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (التمايز في التعامل مع

المتعاملين) (N = 143)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي التقييم
6	تطرح الشركة خدمات حديثة تلي متطلبات المتعاملين	4.07	0.86	2	مرتفع
7	تطرح الشركة خدمات حديثة تلي أذواق المتعاملين	4.02	0.72	3	مرتفع
8	يتوفر للشركة ميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين	3.97	0.87	4	مرتفع
9	تقدم الشركة خدمات ذات مواصفات فريدة	4.12	0.67	1	مرتفع
10	تقدم الشركة خدمات تحاكي توقعات المتعاملين	3.92	0.81	5	مرتفع

-	المتوسط العام لفقرات بعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين)	4.02	-	-	مرتفع
---	---	------	---	---	-------

أما ما يتعلق بالوصف التفصيلي لفقرات بعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (9) ومفادها: تقدم الشركة خدمات ذات مواصفات فريدة، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.67) في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها: تقدم الشركة خدمات تحاكي توقعات المتعاملين بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.81)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (15). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). ويعني هذا أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات لمستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان (إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد التمايز في التعامل مع المتعاملين كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

3. بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات :

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (16)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات، بلغ (3.95)، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لمستوى تقييم فقرات بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (الابتكار في برامج تقديم

الخدمات) (N = 143)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي التقييم
11	يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار	3.86	0.98	5	مرتفع
12	تقوم الشركة بتطوير أساليب جديدة في تقديم الخدمات	4.06	0.74	1	مرتفع
13	تقوم الشركة باستحداث أساليب جديدة في تقديم الخدمات	3.91	0.86	4	مرتفع
14	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة المتعاملين بالمقارنة مع المنافسين	3.99	0.71	2	مرتفع
15	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة المتعاملين بالمقارنة مع المنافسين	3.94	0.79	3	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات	3.95	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بالوصف التفصيلي لفقرات بعد (الابتكار في برامج تقديم الخدمات)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (12) ومفادها: تقوم الشركة بتطوير أساليب جديدة على الإجراءات في تقديم الخدمات ، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت الفقرة (11) ومفادها: يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ، وانحراف

معياري (0.98)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (16). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). ويعني هذا إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات لمستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان (إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات كان مرتفعا من وجهة نظرهم.

4. بعد توقيت تقديم الخدمة :

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (17)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد توقيت تقديم الخدمة، بلغ (3.83)، وتبين أن المتوسط الحسابي العام أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام المستوى تقييم فقرات بعد توقيت تقديم الخدمة كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان مرتفعا من وجهة نظرهم.

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (توقيت تقديم الخدمة)

(N = 143)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوي التقييم
16	تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر علي العمل	3.97	0.84	1	مرتفع
17	تطرح الشركة خدمات في الوقت المناسب	3.85	0.69	3	مرتفع
18	تعمل الشركة علي أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاتها إلي السوق	3.70	0.89	5	مرتفع
19	تعمل الشركة علي أن يكون إجراءات العمل فيها بأسرع وقت ممكن	3.98	0.98	2	مرتفع

20	إنجاز المعاملات في الشركة لا تأخذ الوقت الكثير	3.71	0.99	4	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بعد (توقيت تقديم الخدمة)	3.83	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بوصف فقرات بعد توقيت تقديم الخدمة، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (16) ومفادها: تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر على العمل، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة (18) ومفادها: (تعمل الشركة على أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاتها إلى السوق) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.89)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (17). وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). ويعني هذا إن تقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات المستوى تقييمهم فقرات هذا البعد كان (إيجابيا)، أي أن مستوى تقييم فقرات البعد توقيت تقديم الخدمة كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

وبعد الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد الميزة التنافسية، يمكن وصف الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بجودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة.

كما هو موضح في الجدول (18) المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية (N = 143)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	جودة الخدمة	3.86	3	مرتفع

2	التمايز في التعامل مع المتعاملين	4.02	1	مرتفع
3	الابتكار في برامج تقديم الخدمات	3.95	2	مرتفع
4	توقيت تقديم الخدمة	3.83	4	مرتفع
-	المتوسط العام لأبعاد الميزة التنافسية	3.92	-	مرتفع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (18)، حصول بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين) على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ، وحصل بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات على المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ، وجاء بعد جودة الخدمة بالمرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ، وأخيرا حصل بعد (توقيت تقديم الخدمة على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بمتوسط حسابي بلغ (3.83)

3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

قبل إجراء اختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية المشتقة منها تم التحقق من بعض خصائص البيانات والمتمثلة بخاصية التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وخاصية تجانس البيانات (Homogeneity) من عدم تجانسها، ووجود ظاهرة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة من عدم وجودها، وكالاتي :

أ. اختبار خاصية التوزيع الطبيعي : Normal Distribution :

يشير الجدول رقم (19)، إلى نتائج اختبار كولموكروف - سمينوف للعينة الواحدة (Kolmogorov-Smirnov Test) والذي يتم بموجبه التحقق من أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي من عدمه .

الجدول رقم (19) نتائج اختبار كولموكروف – سمينوف (Kolmogorov – Smirnov) للتحقق من

خاصية التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	كولموكروف – سمينوف (Kolmogorov – Smirnov)	عدد المشاهدات (N)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
تحديد الخطر	0.867	143	0.361
تحليل الخطر	0.887	143	0.398
تقييم المخاطر	1.584	143	0.069
خيارات التعامل مع المخاطر	0.889	143	0.392
جودة الخدمة	1.225	143	0.098
التمييز في التعامل مع المتعاملين	1.042	143	0.251
الابتكار في برامج تقديم الخدمات	0.721	143	0.536
توقيت تقديم الخدمة	1.471	143	0.068

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (19) السابق، بأن بيانات جميع متغيرات الدراسة تخضع

للتوزيع الطبيعي، إن ما يدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للاختبار اللا معلمي كولموكروف (سمينوف

Kolmogorov-Smirnov Test) والبالغة على الترتيب (0.361، 0.398، 0.069، 0.392، 0.098، 0.251،

0.536، 0.068) وجميعها أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب. اختبار خاصية تجانس البيانات: Homogeneity :

يشير الجدول رقم (20)، إلى نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة (One-Sample Test) للتحقق من خاصية تجانس (Homogeneity) الذي يتم بموجبه التحقق من أن بيانات متغيرات الدراسة متجانسة من عدم تجانسها

الجدول (20) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة للتحقق من تجانس بيانات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية DF	الدلالة الإحصائية Sig
تحديد الخطر	20.688	142	0.000
تحليل الخطر	24.551	142	0.000
تقييم المخاطر	14.533	142	0.000
خيارات التعامل مع المخاطر	15.585	142	0.000
جودة الخدمة	17.731	142	0.000
التمييز في التعامل مع المتعاملين	21.435	142	0.000
الابتكار في برامج تقديم الخدمات	18.443	142	0.000
توقيت تقديم الخدمة	15.715	142	0.000

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (20)، أن بيانات متغيرات الدراسة تتصف بالتجانس العالي، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (t) المحسوبة لمتغيرات الدراسة، وكذلك إن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ج. اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors (IF) :

يشير الجدول رقم (21)، إلى نتائج اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) المتعلقة بالتحقق من وجود ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة أبعاد إدارة مخاطر الأعمال المتمثلة بـ تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر من عدم وجودها .

الجدول (21) نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة أبعاد

إدارة مخاطر الاعمال

م	أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	Tolerance	VIF	القيمة للاختبار	الدرجة
1	تحديد الخطر	0.373	2.678	10	
2	تحليل الخطر	0.654	1.528	10	
3	تقييم المخاطر	0.416	2.406	10	
4	خيارات التعامل مع المخاطر	0.516	1.937	10	

(*) يمثل التباين المسموح به.

توضح النتائج الواردة في الجدول (21)، عدم وجود ظاهرة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين

المتغيرات المستقلة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر، إن ما يدعم ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) المحسوبة للمتغيرات المذكورة والبالغة (2.678، 1.528، 2.406، (1.937) على التوالي، حيث إن جميع قيم عوامل تضخم التباين (VIF) المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار البالغة (10).

وبعد أن تم التحقق من خصائص البيانات الأنفة الذكر، أصبح بالإمكان إجراء اختبار فرضية

الدراسة وفرضياتها الفرعية، كالآتي :

نتائج اختبار فرضية الدراسة :

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ، لإدارة مخاطر الاعمال

بدلالة أبعادها المتمثلة بـ (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر في

الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام.

لاختبار صحة فرضية الدراسة، استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis). والجدول رقم (22) التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي

المتعدد

الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في

الميزة التنافسية

أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الحد الثابت (β_0)	0.918	0.244	3.765	0.000
تحديد الخطر	0.195	0.072	2.714	0.000
تحليل الخطر	0.065	0.068	0.957	0.000
تقييم المخاطر	0.269	0.065	4.126	0.000
خيارات التعامل مع المخاطر	0.254	0.058	4.392	0.000
$(R^2 = 0.631)$ معامل التحديد		$(12R^2 = 0.6)$ معامل التحديد المعدل		
قيمة F المحسوبة = 59.092		$(F) = 0.000$ معنوية		

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن الفصل الخامس عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة المعنوية بـ (أثر إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام. كما تناول أهم التوصيات التي أسفرت عنها هذه الدراسة في ضوء نتائجها، وعلى النحو الآتي :

1.5 مناقشة النتائج :

مناقشة نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال :

أشارت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال المتمثلة بـ (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر، إلى حصول بعد تحديد الخطر على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، وحصل بعد تحليل الخطر على المرتبة (الثانية)، في حين جاء بعد خيارات التعامل مع المخاطر بالمرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بعد تقييم المخاطر) في المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وإن سبب حصول بعد تحديد الخطر على المرتبة (الأولى) على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام قد يعود إلى الوعي العالي للعاملين لأهمية هذا البعد الحيوي من أبعاد إدارة مخاطر الأعمال. في حين يعزى سبب حصول بعد تقييم المخاطر) على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام إلى أن هذا البعد لم يكن ضمن اهتمامات العاملين في الشركة المذكور .

أظهرت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، لفقرات كل بعد من أبعاد إدارة مخاطر الأعمال والتي جاءت

بالمراتب الأخيرة على سلم أولويات تقييمهم، حصول الفقرة (3) ومفادها : (يستخدم الشركة تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر الواردة ضمن فقرات بعد (تحديد الخطر) على المرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، وجاءت الفقرة (10) ومفادها : (يعتمد الشركة في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير الواردة ضمن فقرات بعد تحليل الخطر) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، في حين جاءت الفقرة (15) ومفادها : (يستخدم الشركة اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل الواردة ضمن فقرات بعد تقييم الخطر) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، وأخيرا جاءت الفقرة (20) ومفادها : (يمتلك الشركة صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة الواردة ضمن فقرات بعد خيارات التعامل مع المخاطر) بالمرتبة (السادسة والأخيرة) من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وقد يعود سبب حصول هذه الفقرات على المراتب الأخيرة في سلم ترتيبها وأهميتها للعاملين في الشركة المذكور، إلى تواضع إدراك العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات حول أهمية هذه الفقرات بالنسبة لهم من جهة، وعدم اهتمامهم بهذا النوع من الفقرات أسوة بالفقرات الأخرى الواردة ضمن أبعاد إدارة مخاطر الاعمال من جهة ثانية.

ويستدل من نتائج المتوسط الحسابي ارتفاع مستوى تقييم جميع أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في الشركات الخدمية بمدينة الدمام ولكن بدرجات متفاوتة من حيث درجة اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

2.5 مناقشة نتائج تقييم أبعاد الميزة التنافسية :

أشارت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ (جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة)، إلى حصول بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، وحصل بعد

الابتكار في برامج تقديم الخدمات على المرتبة (الثانية)، وجاء بعد (جودة الخدمة) بالمرتبة (الثالثة)، وأخيرا حصل بعد توقيت تقديم الخدمة على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وإن سبب حصول بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين على المرتبة (الأولى) على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، يعود إلى الإدراك العالي للعاملين لأهمية هذا البعد المهم من أبعاد الميزة التنافسية. في حين يعزى سبب حصول بعد توقيت تقديم الخدمة على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات إلى كون هذا البعد ليس في متناول اهتمامات العاملين في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

بينت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام لفقرات كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية والتي جاءت بالمراتب الأخيرة على سلم أولويات تقييمهم، حصول الفقرة (3) ومفادها : تتميز جودة المنتجات / الخدمات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم الواردة ضمن فقرات بعد جودة الخدمة على المرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، وجاءت الفقرة (10) ومفادها : يقدم الشركة منتجات / خدمات تحاكي توقعات المتعاملين) الواردة ضمن فقرات بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، في حين جاءت الفقرة (11) ومفادها : (يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعه تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار الواردة ضمن فقرات بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، وأخيرا جاءت الفقرة (18) ومفادها : يعمل الشركة على أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاتها إلى السوق الواردة ضمن فقرات بعد توقيت تقديم الخدمة بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

ويعود سبب حصول هذه الفقرات على المراتب الأخيرة في سلم ترتيبها وأهميتها للعاملين إلى تواضع وعي العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام حول أهمية هذه الفقرات بالنسبة لهم من جهة، وعدم اهتمامهم بهذا النوع من الفقرات أسوة بالفقرات الأخرى الواردة ضمن أبعاد الميزة التنافسية من جهة ثانية .

ويستدل من نتائج المتوسط الحسابي ارتفاع مستوى تقييم جميع أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام إلا إنها تباينت بدرجة اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الرئيسة للدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الأعمال تمثلت ب تحديد الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر في الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، إذ تعد الأبعاد المذكورة هي الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية مقارنة بالأبعاد الأخرى. بمعنى آخر تعد الأبعاد المذكورة ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية نموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية. فضلاً عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الأعمال بنسبة ($R^2 = 0.621$).

أ. بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الأعمال تمثلت بـ (تحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر في ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

بمعنى آخر تعد الأبعاد المذكورة ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية أنموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الأعمال في ميزة جودة الخدمة). فضلاً عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ في ميزة (جودة الخدمة) في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الأعمال بنسبة ($R^2 = 0.527$).

ب. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الثانية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لبعدين من أبعاد إدارة مخاطر الأعمال تمثلت ب تحديد الخطر، وتقييم المخاطر) في ميزة التمايز في التعامل مع المتعاملين كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

بمعنى آخر بعد البعدين المذكورين ذاتي أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية أنموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الأعمال في ميزة التمايز في التعامل مع المتعاملين). فضلاً عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ في التمايز في التعامل مع المتعاملين في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الأعمال بنسبة ($R^2 = 0.410$) .

ت. أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الأعمال تمثلت ب تحديد الخطر، وتحليل الخطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

بمعنى آخر تعد الأبعاد المذكورة ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية أنموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في ميزة الابتكار في برامج تقديم الخدمات). فضلا عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ في ميزة الابتكار في برامج تقديم الخدمات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال بنسبة (R2 = 0.443) .

ث. بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لبعدين من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت ب تقييم المخاطر، وخيارات التعامل مع المخاطر في ميزة توقيت تقديم الخدمة للعملاء كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

بمعنى آخر يعد البعدين المذكورين ذاتي أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية أنموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في ميزة توقيت تقديم الخدمة). فضلا عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ في ميزة (توقيت تقديم الخدمة في الشركات الخدمية بمدينة الدمام بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال بنسبة (R2 = 0.466) .

وفي ضوء ما تقدم، فقد أسهمت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات في تحقيق أهداف الدراسة، وتؤشر نتائج اختبار الفرضيات قبولاً أولياً لفكرة أنموذج الدراسة وبحدودها .

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن نتائج الدراسة الحالية جاءت متفقة مع توجهات ونتائج دراسة النجار (2017)، التي أشارت أبرز نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية في الميزة التنافسية لمشاريعهم .

وعلى حد علم الباحث واطلاعه لم يعثر على دراسة عربية أو أجنبية تختلف نتائجها عن نتائج الدراسة الحالية .

4.5 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية :

أ. العمل على تعميق وعي العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، حول بعد تقييم المخاطر الوارد ضمن أبعاد إدارة مخاطر الاعمال، نظرا لحصوله على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، بالرغم من أهميته بالنسبة للعاملين والشركات الخدمية بمدينة الدمام على حد سواء.

ب. ضرورة التركيز على تعميق وعي العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام، حول أهمية الفقرات (3، 10، 15، 20) الواردة ضمن فقرات أبعاد إدارة مخاطر الأعمال ومفاد هذه الفقرات على الترتيب : (يستخدم الشركة تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر و يعتمد الشركة في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير) و (يستخدم الشركة إجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل و يمتلك الشركة صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة، نظرا لحصول هذه الفقرات على المراتب الأخيرة في سلم أولويات واهتمامات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

ت. ضرورة اهتمام الشركات الخدمية بمدينة الدمام بتعميق وعي العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات حول بعد توقيت تقديم الخدمة الوارد ضمن أبعاد الميزة التنافسية ، نظرا لحصوله على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، بالرغم من أهميته بالنسبة للعاملين والشركات الخدمية بمدينة الدمام على حد سواء، حيث إن التأخير في تقديم الخدمة قد يثير التذمر والشكاوى لدى العملاء .

ث. ضرورة التركيز على تعميق إدراك العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات حول أهمية الفقرات (3، 10، 11، 18) الواردة ضمن فقرات أبعاد (الميزة التنافسية ومفاد هذه الفقرات على الترتيب تتميز جودة المنتجات / الخدمات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم و تقدم الشركة خدمات تحاكي توقعات المتعاملين) و (يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعه تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار) و (يعمل الشركة على أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاته إلى السوق، نظرا لحصول هذه الفقرات على المراتب الأخيرة في سلم أولويات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركات الخدمية بمدينة الدمام .

ج. ضرورة أن تعمل الشركات الخدمية بمدينة الدمام بالمحافظة على مستوى اهتمامه بأبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ (تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر).

ح. ضرورة أن تعمل الشركات الخدمية بمدينة الدمام على دعم مستوى اهتمامه بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ (جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة).

خ. يقترح الباحث ضرورة قيام الشركات الخدمية بمدينة الدمام بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل يتم فيها طرح المفاهيم الحديثة ذات الصلة بأبعاد إدارة مخاطر الاعمال وأبعاد الميزة التنافسية ، من أجل اغناء الجوانب المعرفية والمهارية لدى العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركة المذكور .

Abstract

This study aimed to identify the impact of risk management (risk identification - risk analysis - risk assessment - options for dealing with risk) in achieving competitive advantage (quality of services - differentiation in dealing with customers - innovation in service delivery programs - signature service delivery to customers) in Service companies in the city of Dammam. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical approach was relied upon. The study population was represented by 150 managers at various levels. 143 valid questionnaires were retrieved for analysis, where the response rate reached 95% of respondents representing the target analysis unit. Statistical treatment of the managers' response was conducted using Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS)

The study reached the following results: There is a statistically significant impact of risk management processes on service quality, there is a statistically significant impact of risk management processes on differentiation in dealing with customers, and there is a statistically significant impact of risk management processes on innovation in service delivery programs to customers, There is a statistically significant effect of risk management processes on the timing

The study recommended the need to deepen cognitive awareness of risk management processes by giving priority to risk assessment processes, and then options for dealing with the risk. The study also suggested enhancing competitive advantage with regard to maintaining the timeliness of service implementation, and taking care in the types of innovation in providing services to customers with the aim of building bridges with customers using smart and nimble methods.

Opening words: Business risk management - competitive advantage - service companies in Dammam

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. ابداح، آلاء زياد سعيد (2020). أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].
2. إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
3. أبو الرب، اياس محمود أحمد، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر تتبع سلسلة التوريد باستخدام تقنية نظام التموضع العالمي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأغذية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
4. أبوخشبة، محمد محمود. (2021). تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 203-230.
5. ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية-أدرار.
6. بكوش، سارة، (2019)، الميزة التنافسية للأسواق المالية" دراسة مقارنة بين الأسواق المالية لكل من الجزائر والمغرب وتركيا، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مج13، ع1، المدرسة العليا للتجارة، مخبر الاصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي.
7. بن سادات، سليمة، (2023)، أثر إدارة المخاطر الائتمان على العائد على حقوق البنوك الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، ع2، جامعة بن خلدون.

8. جرايس، اياد جريس الياس، (2018). واقع ادارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية ، رسالة ماجستيرن جامعة القدس
9. حديد، ايمان،(2023)، اعادة التأمين كآلية لادارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية، "دراسة تحليلية فترة 2016-2021، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، م6، ع2.
10. رشوان، أحمد محمد محمد عبدالعال. (2022). دور قدرات تحسين استدامة مرونة سلسلة التوريد على الأداء المستهدف في ظل نموذج الاقتصاد الدائري: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة البتروكيماويات في محافظتي الإسكندرية والبحيرة .مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3.
11. رشوان، أحمد محمد محمد عبدالعال. (2022). دور قدرات تحسين استدامة مرونة سلسلة التوريد على الأداء المستهدف في ظل نموذج الاقتصاد الدائري: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة البتروكيماويات في محافظتي الإسكندرية والبحيرة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3.
12. الرشيدى، بدر عوض لزام ضيف الله،(2019)، مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها "دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة كلية التربية، مج30، ع120، جامعة بنها، كلية التربية.
13. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016) إدارة سلاسل التوريد - مدخل بيئي. مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس.
14. الرواشدة ، ينال عاطف،(2023)، أثر إدارة المخاطر على مرونة سلسلة التوريد، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية، الجامعة الاسلامية، م9، ع1.
15. سعيد، هوكر عبد الرازق،(2022)، تحليل أبعاد الميزة التنافسية " أسيا أنموذجا"، مجلة الأطروحة للعلوم الانسانية، ع6، دار الأطروحة للنشر العلمي.
16. سلطان، أشرف فؤاد السيد. (2020). سرعة إستجابة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين كل من المرونة الإستراتيجية والمرونة التصنيعية وأداء المنظمة :بالتطبيق على قطاع

الصناعات الغذائية الخاص المصري .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2 ، 399
- 457.

17. سماقية، بشرى، وتعتاع، بتول شاكِر. (2014). إدارة المخاطر في شركات الصناعات
النسيجية بحلب باستخدام التحليلي AHP. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث
الإنسانية والاجتماعية، ع34 .

18. شناوة، وسام عزيز وأحمد محمود حسين. 2018. إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية
الصناعية باستعمال مخطط باريتو .مجلة دراسات محاسبية و مالية، مج.13، ع.42.

19. عبد الله، عباس عبد الله الحسين، (2016)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية
للشركات" بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات للفترة 2008-2015"، (ريالة
دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي.

20. عدلان، اشراقه مهدي محمد،(2022)، أثر نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر
المصرفية" دراسة ميدانية للبنك الزراعي السوداني"، مجلة القازم العلمية، ع14، مركز
بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر.

21. عمرو مصطفى محمد، (2019)، دور ادارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي
للمنظمات لأعمال، معهد المدينة العالي للتكنولوجيا.

22. العنزي، سعد علي حمود والدليحي، عراك عبود عمير (2015) تأثير إدارة المخاطر وفوائدها
في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.

23. مزباني، حنان،(2024)، دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية" دراسة حالة
مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري
محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج10، ع1.

24. نصير، دعاء هارون محمد (2021) الانجاهات المعاصرة وأثرها على حوكمة مخاطر سلاسل
التوريد وتطوير دور المراجع الداخلي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد.

25. يوسف ، مها رفيق محمد. (2019). دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الوادي الجنوبي للأبحاث البيئية، 2(1).

26. علي، سيد مدبولي، حسين، ولاء محمود عبده، خضير، ليلى محمد محمد، و إبراهيم، ضياء الدين. (2015). إدارة المخاطر: رصد لحالة تطبيق إدارة المخاطر في المشروعات الفندقية الكبرى بجمهورية مصر العربية .مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع59 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/760573>

27. النحاس، أحمد حمدي، و دبا، ندى طارق. (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1292003>

28. المصرى، 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>

29. قويدر، شعشوع. (2021). إعمال نظرية المخاطر لإقرار المسؤولية الدولية البيئية .مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج14، ع2، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1174625>

30. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء 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>

31. أفريقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد

19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال،

ع57 ، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1096163>

32. مصطفى، وجيه عبدالله فهي. (2012). إدارة مخاطر الوعي البيئي: مقترحات و توصيات

: دراسة تطبيقية على محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 26، ع 1 ،

303 - 355. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/332922>

33. قوفي، سعاد. (2023). التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولا "نحو تصور مقترح لتفسير

العلاقة بين التنافسية وميزتها". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج 7، ع 8 ،

مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359852>

34. دراجي، عيسى. (2010). 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، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/101631>

35. الرشيد، بدر عوض لزوم ضيف الله، أحمد، أحمد إبراهيم، و شعلان، عبد الحميد

عبدالفتاح. (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية.

مجلة كلية التربية، مج 30، ع 120 ، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1013965>

36. سالم، إلياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث

ودراسات التنمية، مج8، ع1 ، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1202897>

37. محاحي، ريماء مصطفى. (2019). 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، مج3، ع13 ، مسترجع من

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

المراجع الأجنبية

1. Albrecht, K. (2023). The Strategic Radar Model. Récupéré sur <https://www.karlalbrecht.com/articles/pages/strategicradarmodel>.
2. 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>
3. 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, Retrieved from
4. Bowonder, B., Kasperson, J. X., Kasperson, R. E. (2022). Industrial risk management in India since Bhopal. In Social Contours of Risk .

5. Burin, A. R. G., Perez-Arostegui, M. N., Llorens-Montes, J. (2020). Ambidexterity and IT competence can improve supply chain flexibility? A resource orchestration approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2).
6. de Araújo Lima, P. F., Crema, M., Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*.
7. Delic, M., Eyers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry. *International Journal of Production Economics*.
<http://search.mandumah.com/Record/1001245>
8. MERCATOR,(2023). Etude de marché Récupéré sur: [https://www.mercator.fr/lexique-marketing- definition-etude-marche](https://www.mercator.fr/lexique-marketing-definition-etude-marche)
9. 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. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/770883>
10. Tzu, S. (2022,). Récupéré sur <http://suntzuart.com/sun-tzu-quotes>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية على الشركات الخدمية بمدينة الدمام

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض

هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 – أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر
- 5- مكان العمل ☐ الإدارة العليا ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ الإدارة المالية ☐ إدارة الفروع ☐ إدارة التسويق والمبيعات ☐ إدارة المخاطر

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة
تحديد الخطر					
1	تعمل الشركة على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر حتى ولو كانت ذات تكلفة عالية				
2	الإجراءات التي تتبعها الشركة في تحديد المخاطر تعتبر اجراءات ذات اهمية كبيرة إذا ما قورنت مع اجراءات الشركات المنافسة				
3	تستخدم الشركة تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر				
4	تعمل الشركة على اصلاح نظام التقييم الداخلي السد فجوات من الممكن ان تعرض الشركة للأزمات				
5	تعمل الشركة على اعطاء الأسبقية في برامج البحوث والدورات التدريبية لتحديد المخاطر ومواجهتها				

تحليل الخطر					
				تعتمد الشركة في تحليل المخاطر على قوة تأثيره	1
				تعتمد الشركة ادوات تحليل المخاطر لأغراض الحوكمة الالكترونية	2
				ترتكز الشركة في عملية تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة مميزة	3
				توجد دائرة مخصصة في إدارة مخاطر الاستثمار الملموسة وغير الملموسة	4
				يعتمد الشركة في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير	5
تقييم المخاطر					
				تستخدم الشركة السلطة الرقابية في عملية تقييم المخاطر دون الحاجة لاستشارة جهات متخصصة بعملية تقييم المخاطر الأخرى	1
				تمتلك الإدارة قدرة على اتخاذ إجراءات تقييم الخطر الكترونيا	2
				تحرص الإدارة على تطبيق قواعد تعتمد هواش أمان محدد من قبل الشركة	3

					تتخذ الشركة عند تقييمه المخاطر التنافس العدائي والاحتكاري	4
					تستخدم الشركة اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل	5
خيارات التعامل مع المخاطر						
					تعتمد الشركة في خيارات التعامل مع المخاطر على درجة العائد المتوقع من الخطر في حال وقوعه	1
					تمتلك الشركة خيارات محافظ متنوعة للتعامل مع الأخطار التي تحدق به	2
					أن إدارة الشركة واعية لأساليب الإدارة الإلكترونية الرابطة شبكيا بين العمليات وذوي المصالح (المالكين والمتعاملين)	3
					تمتلك الشركة صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة المنتجات وخدمات جديدة	4

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

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
جودة الخدمة						
1	تتميز الخدمات الشركة بوضوح وسهولة الاستخدام					
2	تتميز الخدمات الشركة بالسرية التامة للمعلومات					
3	تتميز جودة الخدمات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم					
4	تتميز الخدمات المقدمة للمتعاملين بالشعور بالأمان					
5	تعتبر خدمات الشركة ذات طابع متطور و مرن					
التمايز في التعامل مع المتعاملين						
1	تطرح الشركة خدمات حديثة تلبي متطلبات المتعاملين					
2	تطرح الشركة خدمات حديثة تلبي أذواق المتعاملين					
3	يتوفر للشركة ميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين					

					تقدم الشركة خدمات ذات مواصفات فريدة	4
					تقدم الشركة خدمات تحاكي توقعات المتعاملين	5
الابتكار في برامج تقديم الخدمات						
					يملك العاملون في الشركة معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار	1
					تقوم الشركة بتطوير أساليب جديدة في تقديم الخدمات	2
					تقوم الشركة باستحداث أساليب جديدة في تقديم الخدمات	3
					تقدم الشركة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة لخدمة المتعاملين بالمقارنة مع المنافسين	4
					تقدم الشركة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة لخدمة المتعاملين بالمقارنة مع المنافسين	5
توقيت تقديم الخدمة						
					تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات التي تؤثر علي العمل	1
					تطرح الشركة خدمات في الوقت المناسب	2

					تعمل الشركة علي أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاتها إلي السوق	3
					تعمل الشركة علي أن يكون إجراءات العمل فيها بأسرع وقت ممكن	4
					إنجاز المعاملات في الشركة لا تأخذ الوقت الكثير	5

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Business Administration



**Business Risk Management and Its Impact on
Competitive Advantage: An Applied Study on Service
Companies in Dammam City**

Preparation:

Ayman Abdulrahman AlAsmri

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024