

إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في بنك صفوة الاسلامي

أعدت من قبل

اسحاق ابراهيم المصري

أشرف عليها

الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي

قدمت هذه الرسالة

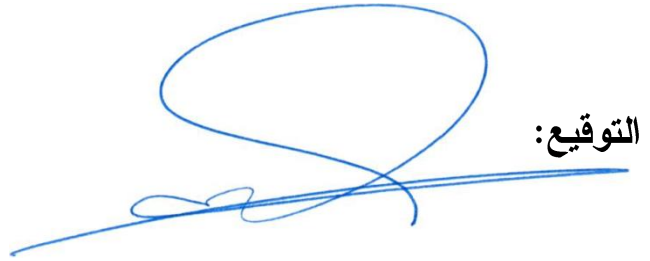
إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تشرين ثاني ٢٠١٩

نموذج تفويض

انا الطالب اسحاق إبراهيم عبد الرحمن المصري أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخة رسالتي "إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في بنك صفوة الاسلامي للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع:



التاريخ: 2019/11/14

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي.

وأجيزت بتاريخ 2019/11/14

التوقيع		الاسم
	مشرفا / رئيسا	أ.د. نعمة عباس الخفاجي
	عضوا / داخليا	د. بلال خلف السكارنة
	عضوا / خارجيا	أ.د. محمد مفضي الكساسبة

الإهداء

إلى نبع الحنان... إلى باب اللجنة مازال مفتوحا تحت قدميها، إلى من دعاؤها ما ينفك يلازمي في لحظاتي كلها، إلى من رضاها علي يعني لي الحياة بأكملها، إلى من سهرت على تربيتي وجعلتني أولى اهتماماتها في أن أصبح ما أنا عليه الآن، إلى من جعلت مني رمزا لفخرها.
أمي الحبيبة... أطال الله في عمرك ومدك بالصحة والعافية.

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث، إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له ما كان يأمل، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى من امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى من سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في دعائه وصلواته لله تعالى آناء الليل وأطراف النهار...والذي العزيز...رحمك الله ورفع في الجنة درجاتك.

إلى نصفي الآخر... شريكة دربي وملاذ راحتي، إلى من وفرت كل سبل الراحة لأنعم بالسكينة والهدوء لأنجز وأصل إلى ما أنا عليه الآن.
زوجتي الغالية... أدام الله علينا المحبة والود

إلى من هم سندي ومركز عز وافتخار، إلى من يدفعني لبلوغ القمة بكل حب وحنان، إلى عزوتي وافتخاري بأهم إخوتي وأخواتي، إلى من يحملون في الشدائد نصيبا ليخففوا عبء الحياة عني.
إخوتي وأخواتي... أدامكم الله سندا وعزوة لي.

الباحث

اسحاق المصري

شكر وتقدير

الحمد لله... أشكر الله تعالى على ما أنعم على من فضله ونعمه التي لا تعد ولا تحصى، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله حتى يرضى، والحمد لله إذا رضي، والحمد لله بعد الرضى،

أشكره تعالى أن حقق لي ما أصبو إليه، وعلى ما فضلني به على كثير من خلقه، فهو القائل في محكم التنزيل

((والله اخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا، وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون))

صدق الله العظيم.

وأصلي وأسلم على رسول الله صلى الله عليه وسلم القائل: " من صنع اليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " صدق رسول الله.

ووفاء وتقديرا واعترافا بالجميل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمعلمي ومنارتي استاذي الكبير الاستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي على ما قدمه لي من علم ومساعدة وتوجيه، وعلى قبوله الإشراف على رسالتي المتواضعة وإنه لفخر واعتزاز لي بذلك.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال الذين ما بخلوا علي في تقديم يد العون والمساعدة عند سؤالي وإلحاحي المستمر في طلبهم، والذين لم يغلقوا بابا في وجهي أبداً بل ساندوني وقدموا النصح عند كل سؤال وعند كل حاجة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور زكريا الدوري، والدكتور بلال السكارنة، والدكتور مراد العطياني، شكراً لكم جميعاً وجزاكم الله عني كل خير.

الباحث

اسحاق المصري

الفهرس

أ.....	نموذج تفويض
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الفهرس
ز.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الاشكال
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص
1.....	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة واسئلتها
5.....	1.3 اهداف الدراسة
5.....	1.4 اهمية الدراسة
6.....	1.5 فرضيات الدراسة
6.....	1.6 أنموذج الدراسة
8.....	1.7 حدود الدراسة
8.....	1.8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	2.1 مقدمة
11.....	2.2 ادارة مخاطر الاعمال
23.....	2.3 الميزة التنافسية:
43.....	2.4 الدراسات السابقة:
59.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
60.....	3.1 منهج الدراسة
60.....	3.2 مجتمع الدراسة وعينتها:
64.....	3.3 مصادر جمع البيانات:
65.....	3.4 مراحل تصميم أداة الدراسة:
69.....	3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض تحليل البيانات:
72.....	4.1 نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال:

82.....	4.2 نتائج مستوى تقييم أبعاد الميزة التنافسية:
91.....	4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
105.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
106.....	5.1 مناقشة النتائج:
107.....	5.2 مناقشة نتائج تقييم أبعاد الميزة التنافسية:
109.....	5.3 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
112.....	5.4 التوصيات:
114.....	المراجع
114.....	المراجع باللغة العربية
116.....	المراجع باللغة الإنجليزية
117.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
16	اصناف المخاطر في المشاريع
31	ابعاد الميزة التنافسية في الدراسات والابحاث السابقة
61	عدد الاستبانات الموزعة والمرتجة والصالح للتحليل الاحصائي
61	توزيع العاملين في الادارتين الوسطى والعليا حسب نوعهم الاجتماعي
62	توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب مؤهلاتهم العلمية
63	توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب عدد سنوات خبرتهم
64	توزيع العاملين في الادارتين الوسطى والعليا حسب مكان عملهم
68	نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد الخطر
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحليل الخطر
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الخطر
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد خيارات التعامل مع المخاطر
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة بعد جودة الخدمة
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمايز في التعامل مع المتعاملين
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار في برامج تقديم الخدمات
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توقيت تقديم الخدمة
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية
92	نتائج اختبار كولم كروف سمينوف للتحقق من خاصية التوزيع الطبيعي
93	نتائج اختبار ((t) للعينة الواحدة للتحقق من تجانس بيانات الدراسة

94	نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة مخاطر الأعمال)
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية
97	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر إدارة مخاطر الأعمال بدلالة أبعادها في ميزة (جودة الخدمة) أحد أبعاد الميزة التنافسية
99	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر إدارة مخاطر الأعمال بدلالة أبعادها في ميزة (التميز في التعامل مع المتعاملين كأحد أبعاد الميزة التنافسية)
101	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر إدارة مخاطر الأعمال بدلالة أبعادها في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات)
103	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر إدارة مخاطر الأعمال بدلالة أبعادها في ميزة (توقيت تقديم الخدمة)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
7	انموذج الدراسة	1
27	أنموذج بوركر للاستراتيجيات العامة	2
28	قوى التنافس الخمس	3
37	نموذج Porter للميزة التنافسية	4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
110	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
118	قائمة بمحكمين أداة الدراسة	2
119	مخرجات التحليل الإحصائي	3

إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي

إعداد

اسحاق إبراهيم عبد الرحمن المصري

إشراف الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي

الملخص

يشكل تحقيق الميزة التنافسية أحد تحديات بيئة المصارف بصورة عامة والمصارف الإسلامية بصورة خاصة بأبعادها (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في برامج تقديم الخدمات، الوقت في تقديم الخدمة)، حيث تشكل إدارة المخاطر المالية أحد أدوات الهندسة المالية في التعامل مع التحديات من خلال مدخل العمليات متمثلاً بأبعاده (تحديد الخطر، تحليل الخطر، تقييم المخاطر، خيارات التعامل مع المخاطر).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور عمليات إدارة مخاطر الأعمال المالية والمصرفية (كتعبير عن مخاطر الأعمال) في بنك صفوة الإسلامي على تأثيرها في الميزة التنافسية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تحتوي على (فقرة) وتم اختبار صدقها وثباتها.

ويتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الفروع، وإدارة المخاطر، وإدارة التسويق. والعاملين لدى فروع بنك صفوة الإسلامي وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 150 من المدراء بمختلف المستويات، وتم استرجاع 143 استبانة صالحه للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة 95% مستجيباً يمثلون وحدة التحليل المستهدف، وتم إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابة المدراء باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

وجود أثر ذي دلالة احصائية لعمليات ادارة المخاطر على جودة الخدمة بمعنوية ($\alpha=0.05$) وقيمة تباين انموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=40.620$ ومعنوية وقبول فكرة انموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية انموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2=0.541$.

وجود أثر ذي دلالة احصائية لعمليات ادارة المخاطر على التمايز في التعامل مع المتعاملين بمعنوية ($\alpha < 0.05$) وقيمة تباين انموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=25.671$ ومعنوية وقبول فكرة انموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية انموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغ القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2 = 0.427$.

وجود اثر رذي دلالة احصائية لعمليات ادارة المخاطر على الابتكار في برامج تقديم الخدمة للمتعاملين بمعنوية ($\alpha = 0.05$) وقيمة تباين انموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=29.225$ ومعنوية وقبول فكرة انموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية انموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2 = 0.459$.

وجود أثر ذي دلالة احصائية لعمليات ادارة المخاطر على توقيت تقديم الخدمة بمعنوية ($\alpha = 0.05$) وقيمة تباين انموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=32.025$ ومعنوية وقبول فكرة انموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية انموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغ القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2 = 0.481$.

واقترحت الدراسة ضرورة تعميق الوعي المعرفي بعمليات ادارة المخاطر من خلال اعطاء اولوية لعمليات تقييم الخطر، ومن ثم خيارات التعامل مع الخطر.

كما اقترحت الدراسة ايضا لتعزيز الميزة التنافسية فيما يتعلق في المحافظة على توقيت تنفيذ الخدمة، والعناية في انواع الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين (المالي، والمصرفي، والالكتروني، والخدماتي) بقصد مد الجسور مع المتعاملين بأساليب ذكية فطنه.

الكلمات المفتاحية:

ادارة مخاطر الاعمال في بنك صفوة الاسلامي.

الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي

بنك صفوة الإسلامى.

**Business risk management and its impact on
Competitive advantage
An Empirical Study in Safwa Islamic Bank**

Prepared by

Ishaq Ibrahim Abdel Rahman Al Masri

Supervisor

Prof. Ph. Dr. Neamah Abbas Khafaji

ABSTRACT

On competitive advantage is one of the challenges of the banking environment in general and Islamic banks in particular by its dimensions (quality of service, differentiation of dealing with customers, innovation in service delivery programs, and time in service delivery). Financial risk management is one of the tools of financial engineering in dealing with challenges through the operational approach represented by its dimensions (risk identification, risk analysis, risk assessment, risk management options).

This study aimed at testing the role of financial and banking business risk management processes (as an expression of business risk) in Safwa Islamic Bank on their impact on the competitive advantage.

The study community consists of senior management, human resource management, financial management, branch management, risk

management, and marketing management. The size of the study community reached 150 managers at different levels, 143 questionnaires were retrieved for analysis, and 95% of respondents represented the target of the analysis. Statistical treatment of managers' response was conducted using Statistical Package for Social Sciences - SPSS.

The study reached the Finding below

1 - There is a statistically significant effect of Business risk management (BRM) operations on the quality of service significantly ($\alpha < 0.05$) and the value of variance of the linear regression model $F = 40.620$ significant and acceptance of the idea of the multiple linear regression model in terms of the value of variance analysis to verify the validity of the multiple linear regression model, while the explanatory power of the change in the quality of banking services was $R^2 = 0.541$

2 - There is a statistically significant impact of risk management processes on differentiation dealing with the dealers with a significant ($\alpha = 0.05$) and the value of variance of the multiple linear regression model $F = 25.671$ significant and acceptance of the idea of the multiple linear regression model in terms of the value of analysis of variance to verify the validity of the multiple linear regression model while the strength explanation of the change in the quality of banking services $R^2 = 0.427$

3 - There is a statistically significant impact of risk management processes on innovation in service delivery programs for customers with significant ($\alpha = 0.05$) and the value of variance of the multiple linear regression model $F = 29.225$ significant and acceptance of the idea of the multiple linear regression model in terms of the value of variance analysis to verify the validity of the multiple linear regression model, while the explanatory power of the change in the quality of banking services was $R^2 = 0.459$

4 - There was a statistically significant impact of (B R M) on the timing of service delivery ($\alpha = 0.05$) and the value of variance of the linear regression model $F = 32.025$ significant and acceptance of the idea of the multiple linear regression model in terms of the value of the analysis of variance to verify

the validity of the linear regression model while the power explanation of the change in the quality of banking services $R^2 = 0.481$

The study suggested the need to deepen knowledge of (B R M) by prioritizing risk assessments and hence (B R M) options.

The study also proposed as enhance the competitive advantage in maintaining the timing of the implementation of the service, and care in the types of innovation in the provision of services to customers (financial, banking, electronic, and services) in order to build bridges with dealers by smart and acumen methods.

Keywords:

Business Risk Management (B R M)

Sustainable Competitive Advantage

Safwa Islamic Bank

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

المقدمة	1-1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	2-1
أهداف الدراسة	3-1
أهمية الدراسة	4-1
فرضيات الدراسة	5-1
أنموذج الدراسة	6-1
حدود الدراسة	7-1
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	8-1

1.1 المقدمة

في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال التنافسية وإحداث التغيير 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 المصرفية في بنك صفوة الإسلامي. قاد ذلك التفكير إلى إحداث تغييرات جذرية في مستوى فهم إدارة بنك صفوة الإسلامي 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 بناوفاذ 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 المصرفية الاردنية بصورة عامة ام في بيئة المصارف الإسلامية ، ومن ثم فإن تلك الاعمال المصرفية بصورة عامة ستجد نفسها مضطرة إلى التعامل مع مخاطر أعمال (مخاطر غياب الفهم الصحيح للمخاطر في العقود الإسلامية ،المخاطر المؤسسية ، مخاطر تتعلق بصيغ التمويل الإسلامية) على سبيل المثال، الأمر الذي يلزم بنك صفوة الاسلامي 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 بنك صفوة الاسلامي 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 والانتهاة 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 الانشطة المتعددة في المنظمة

يحاول الباحث القاء الضوء على إدارة المخاطر وآثرها في الميزة التنافسية ، حيث كان بنك صفوة الإسلامي مجالاً جيداً لتطبيق هذه الدراسة باعتباره نموذجاً ناجحاً في المصارف الإسلامية ومتميزاً عن باقي المصارف الإسلامية الأخرى في الأردن من حيث تقديم البرامج التمويلية الشخصية عن طريق بيع وشراء الأسهم في السوق المالي مثلاً أو عن طريق البطاقات الائتمانية المتطورة ، كما أنه يميز بأسعار المرابحات على الودائع الإسلامية حيث أنه يقدم أعلى نسبة مرابحة بين البنوك الإسلامية، حيث اعتمدت أبعاد إدارة مخاطر الأعمال وهي (تحديد الخطر ، تحليل الخطر ، تقييم الخطر ، خيارات التعامل مع الخطر) كمقياس لإدارة مخاطر الأعمال وآثرها في الميزة التنافسية وأبعادها (جودة الخدمة ، التمايز في التعامل مع المتعاملين ، الابتكار في برامج تقديم الخدمات ، وتوقيت في تقديم الخدمة للعملاء).

1.2 مشكلة الدراسة واسئلتها

تتجلى مشكلة هذه الدراسة من خلال سعي إدارة بنك صفوة الاسلامي 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 بيئة بنك صفوة الاسلامي بأنواعها (تشخيص المخاطر، تحليلها ، تقييمها، والتعامل معها) ، ومن خلال ما يمتلك الباحث من تجارب في الأعمال المصرفية البنك الأهلي (التأمين المصرفي (البنك التجاري الأردني (خدمة المتعاملين وأمين صندوق) بنك صفوة الإسلامي (خدمة المتعاملين) ، فإن عملية تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بمستواها يشكل تحديا يمكن معالجته والتعامل معه من خلال إدارة مخاطر أعمال البنك ، بمعنى النجاح بتحديد مخاطر الأعمال المتوقعة والحالية بقصد تحليلها وتقييمها والتعامل معها.

وتؤشر النتائج الأولية للدراسات السابقة (دراسة دسه،2013، دراسة المهيرات،2016، دراسة الصرايرة،2016) وجود قصور لأبعاد في الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي، ومنها في مجال انخفاض مستوى جودة الخدمة، ومحدودية الاهتمام بالتمايز، وتجاهل دور الابتكار في تقديم محفظة خدمات مصرفية متنوعة، وغياب التفكير باستثمار الوقت لتقديم خدمات بنك صفوة الاسلامي.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة مخاطر الأعمال بأبعادها (تشخيص المخاطر، تحليلها، تقويمها، والتعامل معها) في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي بأبعادها من خلال نوافذ (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، توقيت تقديم الخدمة للعملاء)؟

ويمكن اشتقاق التساؤلات التالية:

ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها من وجهة نظر ادارة بنك صفوة الاسلامي الرئيسي وفروعه؟

ما مستوى الاهتمام بإدارة مخاطر الاعمال المصرفية في بنك صفوة الاسلامي الرئيسي وفروعه.

ما أثر ادارة مخاطر الاعمال المصرفية لبنك صفوة الاسلامي في جودة الخدمات المصرفية كنافذة في الميزة التنافسية؟

ما أثر ادارة مخاطر الاعمال المصرفية لبنك صفوة الاسلامي في التمايز في التعامل مع المتعاملين كنافذة في الميزة التنافسية؟

ما أثر ادارة مخاطر الاعمال المصرفية لبنك صفوة الاسلامي في الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين كنافذة في الميزة التنافسية؟

ما أثر ادارة مخاطر الاعمال المصرفية لبنك صفوة الاسلامي في توقيت تقديم الخدمات المصرفية للعملاء كنافذة في الميزة التنافسية؟

1.3 اهداف الدراسة

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة الى تحقيق الاتي:

- 1.تشخيص مستوى متغيري أنموذج الدراسة (إدارة مخاطر الأعمال في الميزة التنافسية)
- 2.التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المتمثلة بمحاولة الكشف عن وجود أثر لأبعاد إدارة مخاطر الأعمال المتجسدة في (تشخيص المخاطر وتحليلها وتقييمها، والتعامل معها) على النوافذ المستخدمة في الميزة التنافسية.
- 3.التحقق من مصداقية فكرة أنموذج الدراسة من خلال اختبار التأثير المتوقع لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

1.4 اهمية 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 وأنموذجها باعتماد الادوات الملائمة لجمع البيانات الاولية 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.

1.5 فرضيات الدراسة

H0: $\alpha \leq 0.05$ (لإدارة المخاطر) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الاعمال بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي. يشترك منها الفرضية الفرعية الاتية:

H1: $\alpha \leq 0.05$ (لإدارة مخاطر) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الاعمال بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي

H2: $\alpha \leq 0.05$ (لإدارة مخاطر) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الاعمال بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

H3: $\alpha \leq 0.05$ (لإدارة مخاطر) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الاعمال بدلالة أبعادها 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 بنك صفوة الاسلامي.

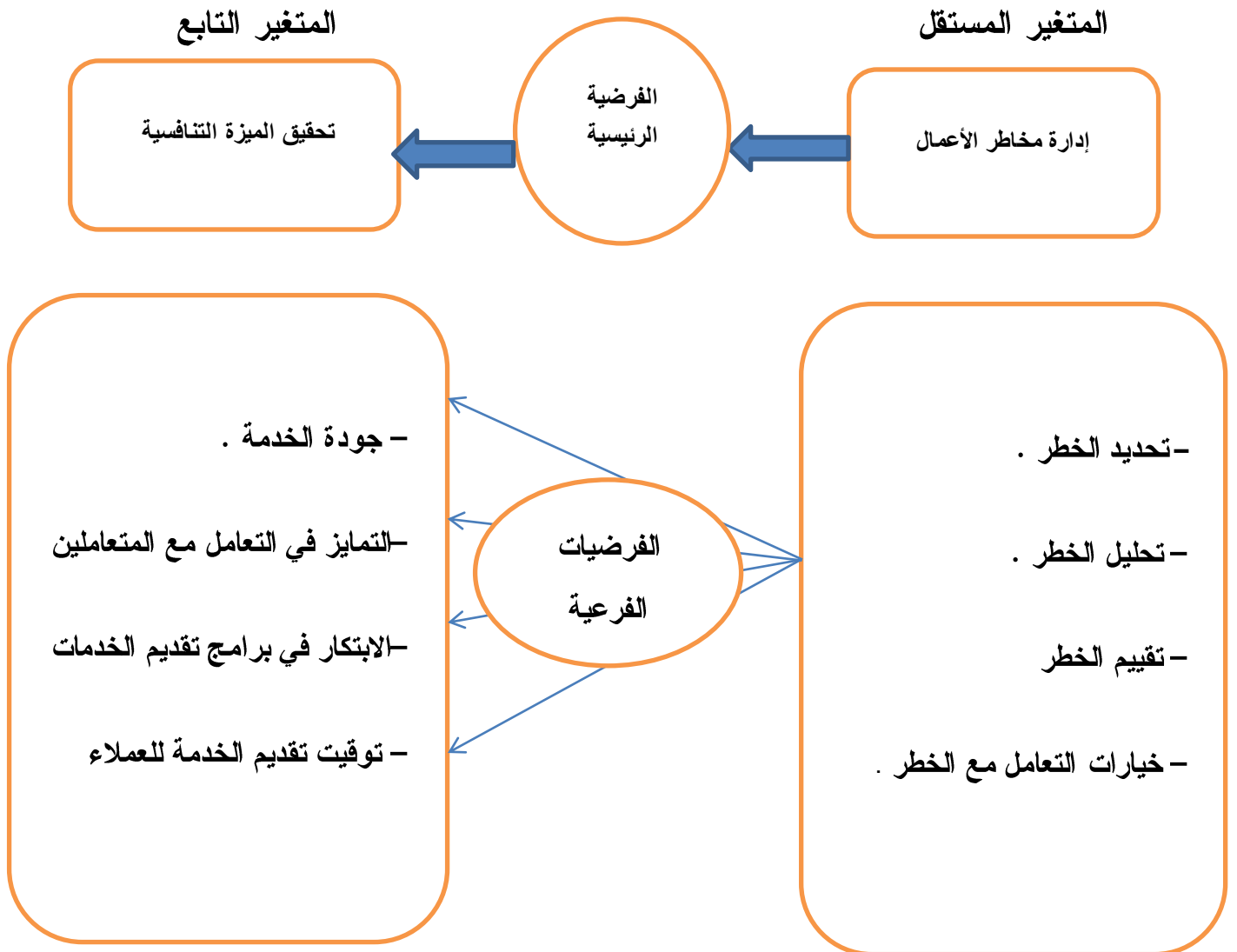
H4: $\alpha \leq 0.05$ (لإدارة مخاطر) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الاعمال بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في تحقيق ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

1.6 أنموذج الدراسة

تبلورت فكرة أنموذج الدراسة حول امكانية تحقيق الميزة التنافسية بنوافذها (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، توقيت تقديم الخدمة للعملاء)

كأبعاد للمتغير التابع بالاستدلال بدراسة (دسه، 2013)، من خلال استثمار وعي المديرين ورؤساء الأقسام في بنك صفوة الاسلامي، بكيفية تشخيص مخاطر الاعمال وتحليلها وتقييمها والتعامل معها كنوافذ لنجاح ادارة مخاطر الاعمال وتفوقها على المنافسين (هندي، 2019).

ويقدم الشكل 1-1 تصورا اوليا عن انموذج الدراسة مخططا وفرضيات



شكل 1-1 تصورا اوليا عن انموذج الدراسة مخططا وفرضيات

1.7 حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في بنك صفوة الاسلامي كأحد البنوك الاسلامية ضمن القطاع المصرفي الأردني الذي يعمل ضمن حدود أمانة عمان الكبرى في المملكة الاردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة متضمنة المدراء ومساعدى المدراء ورؤساء الاقسام في بنك صفوة الاسلامي بالمركز وفروعه.

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال عام 2019 ابتداء من شهر شباط 2019 الى شهر تشرين الاول 2019

1.8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

ادارة المخاطر: إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على بنك صفوة الاسلامي. حيث ان كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية.

تحديد الخطر: وتعني ممارسة بنك صفوة الاسلامي لعملية اختيار بمنهجية منتظمة لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين عليه والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التتابق مع التوقعات التي يضعها العميل.

تحليل الخطر: وتعني انها الية تركز على مهمات العمل ف بنك صفوة الإسلامى كطريقه لتعريف المخاطر قبل ان تحدث وعلى العلاقة بين العامل والمهمة والأدوات التي يستعملها وبيئة العمل.

تقييم الخطر: وتتعلق بتحليل وتقدير أثر مخاطر المعلومات وتحديد ادوات الاستجابة ووسائل الحماية والملائمة في بنك صفوة الإسلامى.

خيارات التعامل مع المخاطر: كيفية التعامل مع المخاطر في بنك صفوة الإسلامي من حيث العمل على تقليل تأثيرها من حيث نقلها أو التأقلم معها أو تجنبها أو تقليصها...).

الميزة التنافسية: هي عملية تكوين قيمة نادرة وفذة واداء متفوق لبنك صفوة الإسلامي لا يمكن تنفيذها من قبل البنوك او المصارف المنافسين الحاليين او المحتملين، وتدوم لفترة زمنية ويتم قياسها من الأبعاد الآتية: (جودة الخدمة، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، وتوقيت تنفيذ الخدمة للعملاء)

جودة الخدمة: وتعني ان يقوم بنك صفوة الإسلامي بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المصارف المنافسة.

التمايز في التعامل مع المتعاملين: وتعني تقديم بنك صفوة الإسلامي لمنتج أو خدمة ذات فائدة لها قيمة مرتفعة لدى المتعامل تفوق ما يقدمه المنافسون الحاليون، أو الانفراد لخصائص استثنائية تعطيها جاذبية تنافسية وتكون ذات قيمة كبيرة للمتعامل.

الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين: ويعني تقديم بنك صفوة الإسلامي منتج أو خدمة تلبي احتياجات المتعامل ولكن بطريقة جديدة.

توقيت تقديم الخدمة للعملاء: ويعني النهج الذي يعتمد على ضغط الوقت اللازم لطرح وتطوير وتصنيع وتسويق وتقديم المنتج الى المتعامل في بنك صفوة الإسلامي وذلك لخلق قيمة مضافة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة	1-2
إدارة مخاطر الأعمال	2-2
الميزة التنافسية	3-2
الدراسات السابقة	4-2

2.1 مقدمة

لقد بدأت في اوائل التسعينيات الأدبيات الإدارية التي تتناول المواضيع التي تتعلق بإدارة مخاطر الأعمال التي تتعرض لها من حالات عدم التأكد والاحتمالات غير المتوقعة والنتائج المترتبة عليها وأساليب مواجهتها، مما يسمح بفهم أفضل لهذه الظروف ووضع الخطط للتقليل من آثارها واستغلال الفرص الإيجابية. لذا فإن عملية إدارة المخاطر تتضمن عدة خطوات وهي تحديد المخاطر وتحليلها وتقويمها وخيارات التعامل معها (هندي، 2019).

ومن هنا نستطيع القول بأن إدارة المخاطر للأعمال تقع على عاتق الإدارة وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج إدارة المخاطر داخل المنظمة والمشاريع التي تنفذها

(Kinyua Ogollah, David, 2015)

2.2 ادارة مخاطر الاعمال

مفهوم المخاطر

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والمهنية المتخصصة في مجال الأعمال أهمية إدارة المخاطر، وأكدت هذه الدراسات ارتباط مخاطر بيئة وطبيعة الأعمال ومع التغيير الذي صاحب الثورة الصناعية والذي نتج عنه كبر حجم وتعقيدات الأعمال، حيث رأى (حماد ، 2003) أن المخاطر هي إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المتوقعة أو المأمولة، وأن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من اجل مراقبتها والتحكم فيها.

المخاطرة هي احتمالات الخسارة او الربح المترتبة على حالة عدم التأكد او اليقين (PMI, 2014)

بالمقابل تم تعريف المخاطرة على انها "احتمال وقوع احداث سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف" (Drennan.MC Connell, Strak, 2014).

فالمخاطر عنصر رئيسي في الاعمال فمع كل قرار يتخذ تظهر المخاطر ويشار إلى أنها تحدث عندما يكون المطلوب المفاضلة بين بديلين أو أكثر يكون ناتج أي منهم يتسم بعدم التأكد.

وقد ساهمت التطورات الاقتصادية والمعلوماتية في ظهور مفهوم ادارة المخاطر، حيث ينظر الى المخاطر التي تواجه المنظمات نظرة متكاملة تتضمن مجالات مثل (مخاطر التشغيل، مخاطر

السيولة، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر المعلوماتية، المخاطر التسويقية المخاطر القانونية، المخاطر القابلة للتأمين، وكذلك. (Raftery. j, 2003) المخاطر التي تهدد حياة المشروع

بينما عرف (Thamhain,2013) المخاطر على انه فرصة لحدوث شيء من شأنه ان يكون له تأثير على اهداف المشروع وتشمل امكانية الخسارة او النجاح او انحراف النتائج عن المطلوب او المخطط له او كنتيجة لعدم اليقين المرتبطة باتخاذ القرارات بشأن عمل معين من اجل تجنبه وقد اعتبر (Pinto, 2007, Tumer, 2003) كجزء من المشروع.

يمكن ان نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن المخاطر هي وقوع حدث معين محتمل الحدوث له تأثير هذا الحدث اذا كان ينبغي ان يحدث (المخاطر = احتمال الحدث غير المؤكد * شدة تأثيره) ، وان ادارة المخاطر هي عملية مستمرة تتضمن عددا من الخطوات لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر في ضوء الاهداف والاعمال واعداد تقارير عنها توضح الفرص والتهديدات واتخاذ القرار الخاص بطريقة التعامل مع المخاطر سواء بالتجنب او القبول او التخفيض او النقل، واعداد تقارير عن المخاطر المتبقية حيث انه لا يمكن تجنب جميع المخاطر او تخفيض حدتها بشكل كامل.

لذا على إدارة الأعمال تقبل جزء من الخسائر (مخاطر متبقية) الامر الذي يستوجب على رجال الاعمال القائمة عليها ضرورة ادارة هذه المخاطر حتى تتمكن من النجاح وتحقيق اهدافها.

نشأة إدارة المخاطر الحديثة:

استخدم مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات، وكان أول من أشار إلى هذا المفهوم هو هارفارد بيزنس 1956 حيث طرح المؤلف ان يكون ضمن وظائف المنظمة موظف مسؤول عن " إدارة " مخاطر المنظمة، وتغير مفهوم ادارة التأمين الى ادارة المخاطر خلال فترة زمنية متوازية مع تطور علم إدارة المخاطر الأكاديمي، ومما لا شك فيه أن الأبحاث والدراسات دعمت وساعدت في تطورات تطبيق هذا المفهوم في قطاع الشركات والمؤسسات (حماد ، 2003) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

لذا فان المخاطر تمر بعدة مراحل منها:

1 - مرحلة الميلاد: ويطلق عليها مرحلة التحذير او الانذار المبكر للمخاطر، ومن العوامل الاساسية في التعامل مع المخاطر في مرحلة الميلاد قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع المخاطر ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة او ايقاف نموها مؤقتا دون ان تصل حدتها الى مرحلة الصدام (عباس ، 2004) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

وفي هذه المرحلة تظهر المخاطر لأول مره حيث تبدو في الوهلة الأولى على شكل إحساس مبهم ، ووجود شيء ما يندر بوجود خطر ، ولكن هذا الخطر يكون مبهما غير واضح المعالم او الاتجاه او الحجم الذي سيصل اليه ، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات حول اسبابها أو المجالات التي ستخضع لها ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار ذا أهمية بالغة في التعامل مع الخطر في هذه المرحلة بالذات حيث يكون محور هذا التعامل هو كيفية تنفيس هذه المخاطر وتفريغها وافقادها مرتكزات نموها قبل تجميدها أو القضاء عليها دون ان تحقق اي خسارة ودون ان تصل الى حدتها ، وهذا الأمر يعتمد على قدرة وحكمة وخبرة متخذ القرار، والذي يعتبر عاملا اساسيا في التعامل مع المخاطر وحسن إدارتها بما يحقق اهداف الكيان في البقاء والتطور (الخضيري ، 2003) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

2 - مرحلة النمو والانتساع: عندما لا ينتبه متخذ القرار الى خطورة المخاطر في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد) فان المخاطر تنمو وتتسع لتصل الى مرحلة النمو والانتساع، بحيث تظهر بوضوح وبشكل لا يسمح بإنكارها، ثم تتوسع لتصل الى أطراف جديده سواء لان خطرها امتد إليهم او لخوفهم من نتائجها.

ومن هنا ومن منطلق الحرص على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الخطر ويطالبونه بالتدخل السريع والحاسم قبل ان يستفحل امره ويصل الى قمة نضجه وعنفه، وهنا يتحتم على متخذ القرار التدخل لإفقاد المخاطر قوتها وروافدها المحفزة لها، وذلك من خلال حصر العناصر الخارجية الداعمة لها وعزلها تماما وايقاف نموها تماما بإيقافها عند المستوى الذي وصلت اليه مع التأكيد بعدم السماح بتطورها (عباس ، 2004) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

حيث يغديها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما: (Emin, et,al,2006)(بتصرف الصرايرة ، 2016).

أ - مغذيات ومحفزات ذاتيه مستمدة من ذات المخاطر تكونت معها في مرحلة الميلاد.

ب - مغذيات ومحفزات خارجية استمدتها المخاطر وتفاعلت معها وازدادت اليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع، وفي هذه المرحلة يتزايد الاحساس بالمخاطر ولا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها نظرا لوجود ضغوطات مباشرة قد تسببها المخاطر.

3 - مرحلة النضوج: على الرغم من ندرة الوصول للمخاطر الى هذه المرحلة، الا انها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة عالية من الضعف او الجهل، او عندما يكون متخذ القرار محاطا بأشخاص يتمتعون بدرجة عالية من النفاق والجهل بحيث يثنون عليه ويمدحونه ويصورون له أخطاؤه وكأنها حسنات، أو من أحد الأسباب ايضا سوء التخطيط او القصور والاختفاق في عملية الادارة. ومن هنا تزداد المخاطر سوءا وتفاقما بحيث يصبح من الصعب التصدي لها او السيطرة عليها، فيصبح لابد من التصادم معها بحيث انها من الممكن ان تطيح بالمؤسسة او المنظمة او تؤثر عليها بشكل او باخر.

4 - مرحلة الانحسار والنقلص: وتصل المخاطر الى هذه المرحلة عندما تفقد جزءا مهما من القوة الدافعة لها مما يؤدي بها الى الانحسار بل والارتداد الى الخلف احيانا ، مع ملاحظة أن بعض المخاطر تتجدد لها قوة دفع جديدة وخاصة عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته المخاطر ، والمتمثل بإجراء التغييرات المطلوبة للمخاطر وفق ما افرزته المستجدات على ارض الواقع ، او بالعمل على استقطاب عناصر المخاطر المحركة لها ، وفي هذه الحالة تشكل حالة عدم الاستقرار الامر الذي يؤدي الى تدمير المنظمات أحيانا وذلك لعدم القدرة على النمو المتوازن او عدم ايجاد التوازن المطلوب بين القوى المتصارعة في النظام (الهدي ، 2005) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

5 - مرحلة الإخفاء: وغالبا ما تصل المخاطر الى هذه المرحلة وذلك عندما تفقد بشكل شبه تام مظاهر جميع قوى الدفع المولدة لها او لعناصرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر امره او انتهى ، ولكن هذا الانحسار يجب ان يكون دافعا لمنظمة الاعمال التي تعرضت لهذه المخاطر وذلك لإعادة البناء وليس للتكيف ، وذلك لان التكيف سيبقي على اثار ونتائج المخاطر بعد انحسارها ، اما اعادة البناء فانه يعني علاج هذه الاثار والنتائج ، حتى تستعيد المنظمة عافيتها وتمارس نشاطاتها الطبيعية وفقا للتغيرات الجسيمة التي حدثت لهذه المنظمة.

انواع المخاطر

من الصعب تحديد انواع المخاطر التي من الممكن ان تحدث في منظمات الاعمال، إلا أن هناك بعض المخاطر التي يمكن للمنظمة من ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها، وهناك نوعين اساسيين من المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمات:

1 - مخاطر مفاجئة: وهي تلك المخاطر التي تحدث فجأة ودون سابق انذار، مثل تعرض المنشأة الى حريق او حادث انفجار أو هزة ارضية وهي التي تركز على اسباب مادية او قانونية) جلدة ، (2010) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

2 - المخاطر التراكمية (غير الملموسة): وهي تلك المخاطر التي تتعلق بالكفاءة والاتصال والعلاقة بين الاطراف بشكل عام، حيث انه بالإمكان توقع حدوثها وذلك كون ان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقتا طويلا قبل ان تحدث، وبالتالي فان هذه المخاطر تتطور مع مرور الزمن (Gullatt & Long,2007) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

وهناك مخاطر تتعلق بعدم توفير الموارد البشرية المطلوبة والعمالة اللازمة، واخرى تتعلق بعدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية كنتيجة لعدم ملاءمة إدارة المخاطر أو عدم الالتزام بتطبيقها بشكل صحيح.

واوضحت دراسات في مجال ادارة الاعمال في تكنولوجيا المعلومات بان تطبيق ادارة المخاطر أثر على اداء الاعمال من حيث الفعالية وتحسين الاداء وتعزيز الانتاجية، وان عدم وجود ادارة لمخاطر الاعمال هو أحد اسباب فشل الاعمال، مثل زيادة التكلفة وقلة جودة الأداء...الخ.

حيث صنفت مخاطر المشاريع او الاعمال اعتمادا على المخاطر التي قد تواجه المنظمة وهي المخاطر التي تواجه كل منظمة الناتجة عن تغيير القوانين والتشريعات والتغيرات السياسية والبيئة التنافسية ونظم حماية الأصول والمعلومات، ومخاطر مرتبطة بنوع الصناعة، واخيرا المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات المطبقة من مجلس الإدارة في الاستثمار في الاسواق الجديدة والاعتماد بالتكنولوجيا الجديدة وتطوير وتسويق منتجات جديدة (Shuying Li, 2009) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

جدول رقم (1-2) اصناف المخاطر في المشاريع

المفهوم	أصناف المخاطر
وهذا الصندوق يتطلب تدفق النقد، متطلبات الميزانية، التزامات الضريبة، ادارة الدائن والمدين، واهتمامات ادارة المحاسبة الاخرى	المخاطر المالية
المتطلبات الداخلية للأعمال وتحسين الهيكل، والثقافة وقضايا الافراد وربطها بالعمليات الفاعلة للعمل.	مخاطر تنظيمية
يتضمن هذا الصنف التزاما بالمتطلبات القانونية مثل التشريع، التعليمات، المعايير، متطلبات التعاقد، ويمتد هذا الصنف الى السياسات والاجراءات والتوقعات التي توضع من قبل اللجنة الاجتماعية، الزبائن والمتعاقد.	مخاطر قانونية
وتشمل أنشطة العمليات، الموارد والمتطلبات الفنية والمنتجات وخدمات المشروع.	مخاطر فنية وعملية للمشروع
ويتضمن هذا الصنف الاعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الاعمال، التنويع والنجاح التجاري، قابلية نجاح المنتجات والخدمات، والمدى الذي تستطيع به النمو على اساس قاعدة الزبائن.	مخاطر بشرية او فيزيائية
ويتضمن هذا الصنف تحقيق الامان لكل فرد يرتبط بالعمل، وتشمل سلامة الافراد، سلامة مكان العمل، السلامة العامة، وامان المنتجات والخدمات المقدمة.	مخاطر بيئية
ويتضمن التخطيط والموارد المطلوبة لتأسيس ونمو وتوسع الاعمال	مخاطر استراتيجية
النظام في تلبية كل الوظائف المطلوبة، التوافق بين الكميات والمخططات، المواصفات العالمية وتطابق التصاميم.	مخاطر التصميم والتنفيذ
ويتضمن تغيرات في طرق الادارة، مشكلات في ادارة الموارد بعض الموظفين ذوي الخبرة واستقطاب موظفين اقل خبرة، عدم اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.	مخاطر ادارية
ويتضمن تحديد، وتأسيس، والمحافظة على العلاقات مع كل من اصحاب المصالح الخارجيين والداخليين.	مخاطر ادارة اصحاب المصالح
وتتضمن تطبيق وادارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.	مخاطر التكنولوجيا

Tzvi, Raz, Shenhar, Aaron, Dvir. Dov, (2002),

Kendrick, Tom, (2015),

بينما صنف (Kinney, 2003) المخاطر بشكل اوسع الى (بتصرف الصرايرة ، 2016):

1 - مخاطر البيئة الخارجية: وهي المخاطر التي تنتج عن عوامل خارج المنظمة وخارج نطاق تحكمها ورقابتها.

2 - مخاطر التشغيل: وهي المخاطر التي تتبع سواء من داخل المنظمة او من خارجها وتؤثر على عملياتها التشغيلية.

3 - مخاطر المعلومات: وهي تلك المخاطر التي تنتج عن عدم كفاية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

بينما قام (حماد ، 2007) بتصنيف المخاطر كما يأتي: (Tchankova, Lubka)

(بتصرف الصرايرة ، 2016)

1 - المخاطر المالية وغير المالية:

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد او منظمة واصل او توقع دخل قد يتلف او يفقد وبذلك فان المخاطرة المالية تتضمن 3 عناصر وهي:

أ - الفرد او المنظمة المعرضة للخسارة.

ب - الاصل او الدخل الذي سيسبب دماره او زوال ملكيته خسارة ماليه.

ج - مخاطر يمكن ان تسبب الخسارة للمشروع (Benjamin, 2004) (بتصرف الصرايرة ، 2016)

2 - المخاطر الاستاتيكية والديناميكية:

ويقصد بها المخاطر التي تنشأ عند حدوث تغير في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل

العوامل الاولى: عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية، الاقتصاد والصناعة والمنافسون والمستهلكون، حيث ان التغيرات التي قد تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها ولكنها قادرة جميعا على احداث خسارة مالية للمشروع (Benjamin,2004) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

اما العوامل الاخرى التي يمكن ان تحدث الخسائر التي تشكل اساس المخاطر المضاربة فهي قرارات الادارة داخل المنظمات حيث انها تقيد على المدى الطويل نتيجة للتعديلات والتسويات لتصحيح سوء تخصيص الموارد، ورغم ان هذه المخاطر الديناميكية تؤثر في عدد كبير من الافراد داخل المنظمات الا انها تعتبر عموما اقل قابلية للتوقع من المخاطر الاستاتيكية طالما انها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام (Huchzermeier,2001، Loch,2001) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

اما المخاطر الاستاتيكية فهي تعتبر مصدر كسب للمنظمات، حيث تتضمن هذه المخاطر إما خسائر في تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الانساني. حيث تميل هذه الخسائر للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ولذلك تكون قابلة للتنبؤ بشكل عام، ولأنها كذلك تصلح هذه المخاطر للمعالجة بواسطة التأمين أكثر من المخاطر الديناميكية (Beech, Friendship, Erikson, Hanson, 2002) (بتصرف الصرايرة ، 2016).

3 - المخاطر البحتة والمضاربة:

هي المخاطر التي يكون بالإمكان التأمين ضدها بالعادة، حيث ان هذا التأمين لا يعني بحماية الافراد من الخسائر الناشئة من المخاطر الضريبية، وذلك لان المخاطر الضرائبية يتم قبولها طواعية بسبب طبيعتها الثنائية الابعاد التي تتضمن عملية تحقيق المكسب وهي في معظمها مخاطر استاتيكية، كما انه ليس كل المخاطر البحتة يمكن التأمين ضدها. حيث يمكن تصنيف المخاطر البحتة الى عدة اصناف: 1- مخاطر شخصية. 2- مخاطر ملكية. 3- مخاطر المسؤولية (الالتزام). 4- المخاطر الناشئة من فشل الاخرين.

4 - المخاطر الاساسية او الجوهرية والخاصة:

يقوم الفرق بين المخاطر الجوهرية والخاصة على الفرق في منشأ الخسائر وعواقبها، حيث تتضمن المخاطر الجوهرية أو الأساسية على خسائر شخصية المنشأ والعواقب، حيث انها مخاطر جماعية تسببت بها ظواهر اقتصادية وسياسية واجتماعية، رغم انها قد تنشأ من احداث عادية، مع انها تؤثر على شرائح كبيرة من المجتمع.

اما المخاطر الخاصة فتتضمن خسائر ناتجة عن احداث فردية ويشعر بها الأفراد وليس المجموعة ككل وقد تكون استاتيكية او ديناميكية لمتغيرات خارجة عن الارادة، مثل التضخم والزلازل والفيضانات...الخ. (Carl L, Pritchard, 2014) (بتصرف الصرايرة، 2016)

وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد ولا تصلح لان يعالجها المجتمع ككل، ويتعامل معها الفرد باستخدام التامين.

خطوات عملية ادارة المخاطر:

1 - تحديد المخاطر

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

ويتم ذلك عن طريق: (المنصور ، 2009) (بتصرف المهيرات، 2016)

أ - التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

ب - التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرقاً بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليلاً للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

ج - التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

د - مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

2 - تحليل المخاطر:

في هذه المرحلة يمكن تناول تحليل المخاطر على انه جزء من البيئة الداخلية للوظائف التنظيمية، ويكون إدراك الفرد للمخاطر مبنيا على نظرة العالم للفرد أو على الاقل تلك الأوجه التي تصطمم بتقييم المخاطر والسلوكيات المرتبطة مع المخاطر، كما انها تتأثر بقوة مع خبرات الافراد مثل الذاكرة والانفعالات والمكونات الادراكية عن طريق فهم ظروفهم الحالية، مثل الفقر والتأثير النسبي.

وغالبا ما يكون تحليل المخاطر هو الجزء الأكثر شيوعا في ادارة المخاطر بحيث تستخدم هذه المرحلة لمعرفة الأولويات في المخاطر التي تؤثر في اهداف الأعمال وذلك بتقدير احتمال وقوعها والآثار المترتبة عليها ويذكر (Pinto, 2003) (بتصرف المهيرات، 2016) أنه يجب عمل التحليل وذلك لتحديد المخاطر المتوقعة التي يترتب عليها طرق الاستجابة لاحقا.

ويكون التقدير بناء على التحليل الكمي والنوعي، حيث يقصد بالتحليل الكمي المخاطر المحسوبة على اساس احتمال الحدوث او الاثار المترتبة على المخاطر بشكل قيمة نقدية او اي قيمة كمية اخرى.

بينما نجد ان التقييم النوعي مهم جدا لتحديد المخاطر والاستدلال على تلك التي يجب ان تعالج اولاً قبل غيرها من خلال استخدام الادوات الحسابية والبيانية، حيث يتم بناؤها عن طريق ما يلي: (Pmbok,2013) (بتصرف المهيرات، 2016):

أ - احتمال المخاطر: وهذا يتم تقديره نوعيا بصفات محددة مثل: مرتفع جدا، منخفض جدا، او غيرها من الصفات.

ب - نتيجة المخاطر: وهذه ايضا يتم تقديرها بصفات نوعية مثل منخفضه، معتدلة، مرتفعة، وترجح عادة بأهمية نسبية تعكس هذه الاثار.

3 - تقييم المخاطر:

بعد ان يتم التعرف على المخاطر وتحليلها يجب على القائمين بإدارة المخاطر بان يقيموها، حيث يتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل من للخسارة او احتمال حدوث تلك الخسارة ومن ثم ترتيب اولويات العمل، حيث يترتب على ذلك الاهتمام بمخاطر معينه قبل مخاطر اخرى وذلك حسب تأثير تلك المخاطر وشدة وطأتها، وفي معظم الاحيان سوف يكون هناك عدد معين من المخاطر التي يجب ان تعطى قدرا متساويا من الاهتمام (Jolanta, Turskis, 2013) (بتصرف المهيرات، 2016)

حيث اننا نجد هناك صعوبة في تقييم المخاطر والتي تتحكم في تحديد معدل حدوثها حيث ان الاحصائيات عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة، وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعباً في حالة الموجودات غير المادية.

حيث يكون هدف تقييم المخاطر هو توفير معلومات عن أي قرارات يمكن أن تتخذ بالنسبة إلى الإجراءات المقترحة، وكفاية مراقبة المخاطر وما التحسينات اللازم ادخالها، حيث برزت هنا كطرق لتقييم المخاطر أنكر منها:

أ - الطريقة التجريبية: التي تشمل بعض الصيغ الكمية فهي كيفية وشخصية بصفه عامة وتعتمد على الحكم الجماعي.

ب - الطريقة العلمية: فهي تستخدم النموذج الكمية، وتتطلب بصفة عامة تدريبا نظاميا في الرياضيات المستخدمة.

4 - خيارات التعامل مع المخاطر:

تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل في عملية ادارة المخاطر حيث اننا في هذه المرحلة نستطيع الادارة ان تحدد الاسلوب والكيفية في التعامل معها للوصول الى اقل الخسائر التي من الممكن وقوعها، وهي تتطلب عدة طرق يمكن ذكرها في الاتي:

أ - التجنب: وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، او نشاط ذي مخاطر فعليه كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه

يوميًا فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر الناتجة من المنتج أعلى من العائد.

ب - النقل: حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال احتمالية حدوث حريق قليلة جداً "لم يسبق أن حدثت" أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.

ج - التقليل: ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.

د - القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء، وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة، وهي تعني أيضاً قبول الخسائر عند حدوثها.

إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

إن الظروف خلال فترة صناعة الأعمال هي التي ساهمت في تبني إدارة المخاطر وجعلها موضع تنفيذ الخطر هو إحدى العوامل التي يمكن أن تؤثر إيجاباً في العمل إذا تم التحليل معه في الطريقة الصحيحة ، وبهذه الطريقة يمكن لمنظمة الأعمال تحقيق القيمة الرأسمالية والتي من خلالها تستطيع أن تكون أكثر تنافسية بتطوير الكفاءات والحفاظ عليها ، أو غيرها من الأمور الإدارية التي يمكن للمنظمة أن تكون أكثر تنافسية بها ، وبالتالي مضاعفة الحصة السوقية لها ومضاعفة الأهداف والحفاظ على مرحلة النضوج التي تمر بها المنظمة والتي بدورها تكون منظمات الأعمال قد حققت ميزتها التنافسية التي قد تستديم لوقت غير معلوم (Alcintoye, 2013)

2.3 الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة الاعمال على المستوى الاكاديمي والعملي فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) او كمواجهه وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ،ولكن اصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المنافسين وغيرهم من الاطراف الذين تتعامل معهم ، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملية وقتية او قصيرة المدى ولكنها محاولة دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الاطراف الاخرى في السوق.

حيث يعد بورتر اول من قدم اسهامات في توضيح مفهوم الميزة التنافسية من خلال مؤلفه الذي تناول هذا الموضوع عام 1985 وسماه بالاستراتيجية التنافسية (وديع ، 2003) (بتصرف دسة،2013)، حيث عرف الميزة التنافسية على انها " الموقع الذي تتبوؤه المنظمة مقابل المنافسين.

وهناك تعاريف أخرى للتنافسية، ولكنها تقوم اساسا على افكار بورتر، أذكر اهمها:

أ - هي قدرة المنشأة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية أكثر من المنافسين الاخرين.

ب - هي اكتشاف طرف جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وقدرة المنظمة على تجسيد تلك الاكتشافات. (Rumlet, 2003) (بتصرف دسة، 2013)

ج - تحقيق القيمة للزبون من خلال تقنية او مورد متميز يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع عند المنافسين. (Saloner et al, 2001) (بتصرف دسة، 2013)

(Porter, 1985) (بتصرف دسة، 2013).

د - القدرة على ممارسة الانشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين

ه - بناء على الدراسات والأدبيات ذات الصلة، يرى الباحث ان الميزة التنافسية هي ان تكون المنظمة منفردة بعناصر لا تستطيع المنظمات الأخرى (المنافسين) الحصول عليها أو امتلاكها وتتفوق عليهم بهذه العناصر في بيئة المنافسة، سواء كانت هذه العناصر بشرية (افراد مبدعون،

مفكرون، مبتكرون،...الخ) او كانت عناصر تكنولوجية (استخدام التكنولوجيا في الاعمال) وهي تعني استخدام تكنولوجيا متطورة جدا بحيث يصعب على المنافسين استخدامها، او عناصر جغرافية او غيرها من العناصر الكثيرة التي يمكن للمنظمة استخدامها للتفرد بها والتميز بها عن الاخرين (المنافسين)، او اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة عند المنافسين.

نماذج الميزة التنافسية

1 - نموذج SWOT

يعد Kenneth Andrew اول من استخدم هذا النموذج عام 1982 للتحليل الداخلي والخارجي، وهذا النموذج يقدم معلومات تتناسب مع نقاط القوة والضعف الداخلية ومع الفرص والتهديدات الخارجية.

ويمكن من خلال SWOT الاطلاع على وضع المنظمة ومعرفة امتلاكها للموارد والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية من عدمه، ومعرفة تمكنها من تطوير المنتجات وتوجيهها نحو الاسواق (Kong, 2008) (بتصرف دسة، 2013).

حيث يقوم تحليل SWOT على ثلاث خطوات:

أ - تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وتحديد الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية والتهديدات التي تفرضها.

ب - الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة، من حيث نقاط القوة والضعف والتهديدات البيئية.

ج - انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب استنادا الى معادلة $SA=O/(S-W)$ حيث ان

SA تمثل البديل الاستراتيجي

O تمثل الفرص الخارجية المتاحة

S نقاط القوة الداخلية

W نقاط الضعف الداخلية

ويعد هذا النموذج من ابسط النماذج ولا يحتاج إلى الاستثمار عند استخدامه، بل يكفي فيه القليل من المهارات المتوسطة (Kong, 2008; Chiu et al, 2007) (بتصرف دسة، 2013).

2 - نموذج الموارد البشرية

يملك المورد البشري القدرة على اكتساب المعرفة المتراكمة - وخاصة المعرفة الضمنية - وهو الامر الذي يمكن ان يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عنصرها البشري.

ويمكن تطوير رأس المال البشري من خلال الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية مثل: الكفاءات استخدام أنظمة الموارد البشرية للتوظيف، الالتزام بالمحافظة على أعلى مستويات الجودة والقدرة التنظيمية، التنظيم، التدريب، المحافظة على ذوي الكفاءات العالية... الخ.

3 - نموذج نظرية الموارد

توضح نظرية الموارد التي تعرف ب PBV اسباب وجود اختلافات جوهرية في مستويات الاداء بين المنظمات داخل الصناعة (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993)، والتي ترجع لعدم تجانس الموارد داخل المنظمة، حيث تمتلك المنظمة الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لموارد نادرة وغير قابلة للإحلال (Barney & Wright, 1988 & Hesyerly, 2010) (بتصرف دسة، 2013).

حيث تفترض هذه النظرية ان الموارد غير متجانسة وموزعة في المنظمات، وان هذه الموارد مستمرة عبر الزمن وان المنظمة التي لديها موارد قيمة ونادرة ولا تقلد وليس لها بديل فأنها تحقق ميزة تنافسية، وان هذه الميزة تعزز عندما تكون الموارد والانشطة مترابطة ومتكاملة.

واهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي (سملالي وبلالي ، 2004) (بتصرف دسة، 2013):

أ - التباين النسبي للموارد: ويفترض هذا النموذج ان المنظمات في الصناعة نفسها يمكن ان يكون لها موارد استراتيجية متباينة.

ب - نسبية حركة الموارد: ان حركة الموارد بين المنظمات ليست مطلقة، وهذا يعني ان التباين في الموارد يمكن ان يكون مستداما.

4 - نموذج بارني النظري

لفهم مصادر الميزة التنافسية فإنه من الضروري ان يكون هناك نموذج نظري، وهذا على فرض ان الموارد للمنظمة غير متجانسة وغير متحركة.

صفات موارد المنظمة:

أ - يجب ان تكون ذات قيمة: بمعنى انها تستثمر الفرص و / او تقلل من التهديدات في بيئة العمل.

(بتصرف دسة، 2013)

ج- يجب ان تكون غير قابلة للنسخ من قبل المنافسين (بتصرف دسة، 2013) (Peteraf & Barney, 2003) (بتصرف دسة، 2013).

5 - نموذج VRIO

يفترض هذا النموذج ان المنظمة تمتلك موارد نادرة وصعبة التقليد او النسخ، وان المنظمة ملتزمة بالاستفادة من هذه الموارد، وان الموارد تعتبر لها مصدراً للميزة التنافسية.

ويتكون هذا النموذج من اربعة عناصر اساسية منها:

أ - الندرة: Rarity: حيث ينبغي ان تكون الموارد نادرة بصورة تكفي للحيلولة دون حصول المنافسة التامة.

ب - التقليد Imitability: حيث ينبغي ان تكون الموارد نادرة ومكلفة وقيمة إذا ما اراد المنافسون تقليدها

ج - القيمة Value: هل تستطيع المنظمة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات؟

د - التنظيم Organization: وجود انسجام بين الهيكل واليات الرقابة ومواردها لدوام الميزة التنافسية (2008 ورشيد وجلاب) (Barney & Hesterly, 2010) (بتصرف دسة، 2013).

6 - نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

حدد بورتر ثلاث استراتيجيات اساسية للمنظمة إذا أرادت أن تنتهجها لتحقيق الميزة التنافسية والنقدم على المنافسين:

استراتيجية التمايز	استراتيجية الهيمنة بالتكلفة
استراتيجية التركيز	

شكل 2-1 نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

حيث يرتكز هذا النموذج على محاور اساسية هي: القيمة المدركة، مزايا استراتيجية، التكلفة، جزء من القطاع، مجال القطاع، كل القطاع، المصدر (Porter, 1980) (بتصرف دسة، 2013).

أ - التمايز عن المنافسين: وهي استراتيجية البحث عن التميز او الانفراد بخصائص استثنائية تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري.

ب - التركيز: وتستند على اساس اختيار مجال تنافسي محدد، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا المجال، والعمل على استبعاد المنافسين ومنعهم من التأثير على الحصة السوقية (ياسين ، 1998) (بتصرف دسة، 2013).

ج - القيادة في أصل التكلفة.

7 - نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر Five Forces

حدد بورتر هذه العناصر الخمسة الاساسية بما يلي:

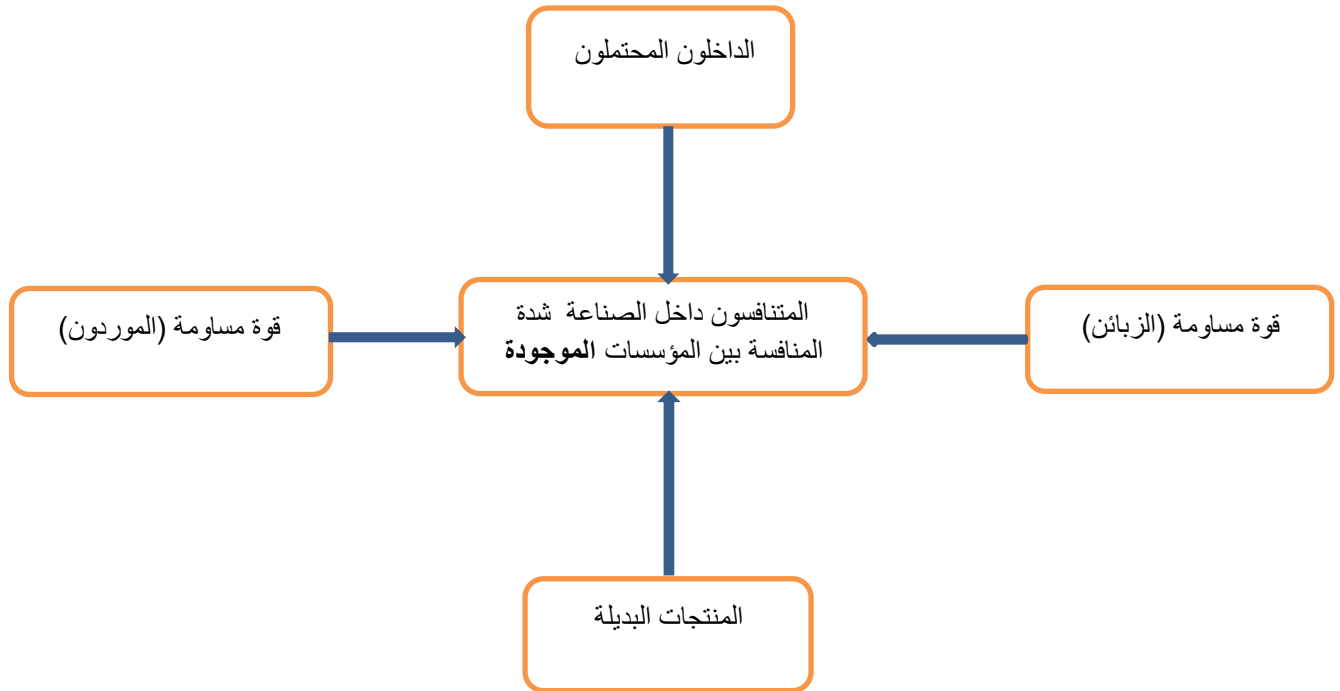
1 - قوى مساومة (المشترين)

2 - قوى مساومة (الموردون)

3 - الداخلون الجدد او المحتملون

4 - شركات لديها منتجات بديلة

5 - شدة التنافس في الصناعة



شكل 2-2 قوى التنافس الخمس

تحليل القوى التنافسية الخمس

1 - تهديدات الداخلين الجدد: ترتبط سهولة او صعوبة بدء التنافس للداخلين الجدد بوجود الموانع، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية الحواجز التي يفرضها القطاع بالوصول، والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، الحاجة الى رأس المال، تميز المنتج، الوصول الى قنوات التوزيع، والسياسات الحكومية وتكاليف التبديل.

2 - تهديدات المنتجات البديلة: ويراد بها مدى سهولة استبدال منتج او خدمة والذي من شأنه تأدية نفس منتج القطاع نفسه.

3 - قدرة مساومة المشترين: تتأثر قوة المساومة بعدد من العناصر مثل: حجم المشتريات، نمطية منتجات القطاع، منتجات القطاع، ضعف ربحية المشترين، حيث ان هذا كله مرتبط بوضعية المشتري في السوق.

4 - قدرة مساومة الموردين: هناك عدة شروط من شأنها الزيادة في قوة المساومة للموردين وهي: درجة تركيز الموردين مقارنة بالمشتريين، سمات المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، تميز المنتج او وجود تكلفه للبدل، وسيلة مهمة للقطاع المشتري.

5 - شدة التنافس:

ويرجع وجود مزاحمة بين المتنافسين الحاليين لشعورهم بأنهم مدفوعون الى تحسين موقعهم وانهم قادرون على ذلك، وتنتج هذه المزاحمة الشديدة عن عدة عوامل تتمثل: عدد المتنافسين في القطاع، توقف نمو نشاط القطاع، التكاليف الثابتة، غياب التميز، رفع الطاقة الانتاجية، حواجز الخروج (Porter, 2008 ; Puiu, 2010). (بتصرف دسة، 2013)

ويجب ان تحتوي موارد الميزة التنافسية على أربع سمات اساسية حتى تتسم بالاستدامة هي:

1 - يجب ان تكون ذات قيمة: بمعنى انها تستطيع ان تستغل الفرص و/او تحيد التهديدات في بيئة المنظمة

2 - يجب ان لا يتوفر اية بدائل لهذه الموارد.

3 - يجب ان تكون نادرة للمنافسين الحاليين او الجدد بحيث لا يستطيعون الحصول عليها بسهولة وأن تكون غير متوفرة.

4 - يجب ان تكون غير قابلة للنسخ او التقليد: اي ألا يستطيع الآخرون (المنافسون) ان يعملوا مثلها ولا حتى تقليدا.

مفهوم الميزة التنافسية:

مع بلوغ الجهود البحثية ذروتها في التسعينيات ظهر مفهوم الميزة التنافسية (Wolff et al, 2007) (بتصرف دسة، 2013) حيث يتم استخدام مصطلح الميزة التنافسية لوصف الاداء المتفوق. وهناك من يستخدم عبارة " ان المنظمة لديها ميزة تنافسية " عندما يتم تنفيذ استراتيجية خلق القيمة في المنظمة ، في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون الحاليون والمحتملون تنفيذ هذه القيمة ولا تكرار فوائدها ، حيث انه من هنا نستخدم مصطلح الزمن بوصفه مصدرا لاستدامة هذه الاستراتيجية (Barney, 1991). (Barney, 1991, Barney et al, 1989) (بتصرف دسة، 2013)

وهناك فرق بين الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، لأنها ميزة تؤثر على المدى الطويل، ولأنها لا يتم نسخها وتقليدها بسهولة، وعلى هذا الأثر فإن الميزة التنافسية المستدامة هي امر يمكن المحافظة عليها لفترة زمنية طويلة، كما أنها تسمح لمنظمات الأعمال بالحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق (بتصرف دسة، 2013) (He, 2012).

حيث انه لا يمكن ان تكون الميزة مستدامة الا إذا كانت لا يمكن تقليدها، وذلك من خلال تنفيذ منظمة الاعمال لاستراتيجيات تستغل الموارد الداخلية وتتفاعل مع الفرص المتاحة وتحيد التهديدات وتتجنب نقاط الضعف الداخلية (Barney, 1991) (بتصرف دسة، 2013)

بينما ركز (Parhalad, &Hamel , 1990) على الكفاءات الاساسية ضمن ثلاثة معايير (بتصرف دسة، 2013):

أ - انه بالإمكانية الوصول الى أكثر من سوق واحدة.

ب - مساهمة كبيرة في المنتج النهائي.

ج - من الصعب على المنافسين تقليدها.

ابعاد الميزة التنافسية:

بعد المراجعة لعدة دراسات سابقة كما هو موضح في الجدول (1-2) فإن هناك أمور مشتركة فيما بينها وان القاسم المشترك يتمثل في الاتفاق على ان الجودة والتمايز والتكلفة الاقل والابتكار والتسعير والتوجه نحو السوق والكفاءات والتركيز والوقت والكفاءات التكنولوجية والعلامة التجارية والمهارات والندرة والجدارات المحورية والموارد الأساسية والاستراتيجية ورأس المال الفكري والأصول، كلها تعد ابعادا للميزة التنافسية.

وكما هو منسجم مع الدراسات السابقة واغلبها، فإن الباحث اختار (جودة الخدمة، والابتكار في برامج تقديم الخدمات، التمايز في التعامل مع المتعاملين، الوقت في تقديم الخدمة) ابعادا للميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

جدول رقم (2-2): ابعاد الميزة التنافسية المستخدمة في الدراسات والابحاث السابقة

الابعاد المستخدمة	الدراسة
التوقيت	(Stalk, 1988) (Hum&Sim,1996)
جودة مرتفعة، سعر اقل	(Wright et.,1998)
الابتكار، التركيز	(Adams & Lamont, 2003)
الابتكار	(Foxsall,1984) (Gatignon (نجم، 2003) & Xuereb, 1997) (Rogers, 1995)
التكلفة الاقل، التمايز، سعر اقل، جودة مرتفعة	(Hall,1980) (Wright et al.,1998)
راس المال الفكري	(2004، سملالي)
سلسلة القيمة	(Porter, 1985)
الكفاءات التكنولوجية	(Tarafdar & Gordan, 2007)
الكفاءات الجوهرية	(Bani-Hani & Alhawary, 2009) (Parahalad & Hamel,1990) (Day & Wensley,1988)

التسعير	(Thompson & Coe, 1997)
العلامة التجارية	(Keller, 1993)
الندرة، التوقيت، الندرة، صعوبة التقليد والاستنساخ، الاحلال الكامل للميزة التنافسية	(Stalk ,1988) (Hint, et.al,2001:5) (Hall R., 1993)
الاصول، الكفاءات	(Hall R., 1993) (Ghemawat, 1986) (Oliver, 1997) (Peteraf,1993)
الموارد الاساسية (القانونية والتنظيمية، الاتصالية، المادية، البشرية، المالية)	(Hunt & Morgan, 1996) (Alderson,1965)
الموارد الاستراتيجية	(Lee & Chiu, 2007)
التوجه نحو السوق	(Hunt & Morgan, 1996) (Hoffman, 2000)
المهارات العالية والموارد المتفوقة	Day & Wensley, 1988

دسة 2013

1 - جودة الخدمة

تعتبر الجودة سلاحا استراتيجيا لمنظمات الاعمال وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ، وقد اصبحت المؤسسات والمنظمات تواجه تحديات كثيرة نتيجة التطورات والتغيرات وخاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق ، الشيء الذي زاد في حدة المنافسة بين المنظمات ، والذي تفرضه هذه المنافسات لإتباع كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الجديدة والاساليب الحديثة في الادارة لزيادة الأداء للوصول الى تقديم سلعة او خدمة قادرة على الصمود والمواجهة في ظل البدائل المتوفرة والمنافسة ، خاصة وان الزبائن او المتعاملين اصبحوا على دراية ووعي كبير في اختيار السلعة او الخدمة التي تلبي احتياجاتهم.

اما مفهوم الجودة فيعني طبيعة الشيء أو طبيعة الشخص ودرجة صلابته وهي كلمة لاتينية من Qualitas وكانت تعني الجودة قديما ايضا الدقة او الاتقان (2002،الدرادكة)، ويستخدم مفهوم الجودة ايضا للدلالة على ان المنتج جيد او الخدمة جيدة، وهناك مقولة خاطئة تفيد بان المنتجات او الخدمات الجيدة هي ذات التكلفة المرتفعة، وهذا كلام ليس صحيحا إنما هي تلك المنتجات أو

الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج او الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. (بتصرف دسة، 2013)

بالإضافة الى ما سبق يمكن تعريف الجودة بالآتي:

1 - فيعرف Petit Larousse الجودة على انها: طبيعة الشيء الذي يكون الاقل والاكثر تميزا بمعنى اخر الجيد والسيء (نور الدين ، 2007).

2 - تعريف جونسون: هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم له.

3 - تعريف جوران: هي الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك ان يكون مستخدم السلعة او الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في تحقيق ما يريده منها.

من خلال هذا التعريف يتضح بان الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا ان نستنتج بأن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة او الخدمة المقدمة الى جانب الخصائص الخاصة المتعلقة بالعملية الإنتاجية والتسويقية التي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات المتعاملين.

ومن هذه المداخل التي قام (David Garvin,1989) بتجميعها في خمسة مداخل التي تتعلق بمفاهيم الجودة:

أ - مدخل التفوق:

حيث تعني الجودة في هذا المدخل بانها ملائمة المنتج، اي قدرة اداء المنتج او الخدمة للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك او المستفيد من المنتج او الخدمة.

ب - مدخل المنتج:

ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على انها الدقة والقدرة في قياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، ومن هنا فان الجودة هي المتغير الخاضع للقياس الدقيق (2000 وزين الدين).

او ان الجودة هي قياس لإشباع العميل (Jacques clavier، qualité et qualitive، A8750 , Paris , 'technique de l ' ingénieur traité l ' entreprise industrielle (1997, P5).

ج - مدخل المستخدم:

تتمثل الجودة اظن هذا المدخل في قدره المنتج على ارضاء توقعات العميل لذلك فهي عباره عن مفهوم شخص ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوما موضوعيا، لذا فالجودة هنا تعني الملاءمة بين خصائص المنتج او الخدمة وتوقعات المتعامل.

د - مدخل التصنيع:

يعني الجودة وافق هذا المدخل صنع منتجات خاليه من النسب المعيبة من خلال مطابقتها للمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: عمل شيء من اول مره وكذلك مفهوم الجودة في اليابان يمتاز هذا المدخل في تحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكاليف للجودة المطلوبة.

فمواصفات التصميم يمكن تحديدها بالاعتماد على حاجات العملاء التي تترجم إلى خصائص تبني عليها عملية تصنيع المنتج.

ه - مدخل القيمة:

يهدف هذا المدخل الى تحديد عناصر السعر، اي مدى إدراك المتعامل لقيمة المنتج او الخدمة التي تلبى احتياجاته ورغباته من خلال مقارنة خصائص هذه الخدمة او المنتج ومدى ملاءمته في تلبية

رغباته وسداد حاجته مع سعر شرائه لهذا المنتج او الخدمة، فإن تحقق ذلك للمتعامل اصبحت هذه الخدمة او المنتج في نظره ذات قيمة عالية.

اهمية الجودة

تعتبر الجودة ذات اهمية كبيرة جدا بالنسبة للمؤسسات والمستهلكين، حيث انها تعتبر أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات او خدمات المنظمات او المؤسسات وهي كما يلي (قاسم،2005):

أ – بالنسبة للمؤسسة:

تستطيع المؤسسات ان تستمد شهرتها من خلال مستوى الجودة التي تقدمها في منتجاتها او خدماتها، حيث يتضح هذا من خلال علاقة المؤسسات مع الموردين، وخبرات العاملين ومهاراتهم، ومحاولة هذه المؤسسات تقديم منتجات او خدمات تلبي حاجات ورغبات عملاء هذه المؤسسة.

ب – المسؤولية القانونية للجودة:

ان كل منظمة انتاجية او خدمية ستمثل امام القانون في حال انها سببت اي ضرر قد يصيب المستخدمين لمنتجاتها إذا كانت انتاجاتها ذات جودة سيئة وغير جيدة، حيث انه يمكن القول بأن عدد المحاكم التي تتولى النظر في امور وقضايا تخص مؤسسات تقوم بإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة رديئة في تزايد مستمر، ومن هذا المنطلق أصبح المتعامل يبحث عن المنتج او الخدمة التي تلبي احتياجاته ورغباته ويعتمدها كأساس في عملية تحقيق رغبته واشباعها.

ج – المنافسة العالمية:

في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية تكتسب الجودة اهمية كبيرة ومتميزة لدى المؤسسات والشركات اذ تسعى هذه المؤسسات في تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والدخول الى مجال المنافسة العالمية واسواقها، مع العلم بان التغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر في توقيت وكيفية تبادل المنتجات في الاسواق العالمية، فكلما كان مستوى الجودة منخفضا في منتجات وخدمات المؤسسات والمنظمات كلما الحق الضرر بأرباحها.

د - حماية المستهلك:

لأسباب انخفاض الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها بعض المؤسسات، والتي حققت الضرر بالمستهلكين والمتعاملين التي أدت إلى أن يقوم المستهلك والمتعامل بتحمل كلفه اضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج او اصلاحه او الخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها، من هنا ظهرت جمعية حماية المستهلك، وذلك لإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر امانا ولحمايته.

ف عندما يكون مستوى الجودة منخفضا فانه يؤدي إلى احجام المستهلكين عن شراء تلك المنتجات لتلك المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو عبارة عن فشل الخدمة او المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي كان يتوقعها منه المتعامل او المستهلك.

ه - التكاليف وحصة السوق:

ان تنفيذ الجودة في جميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه ان يتيح الفرص لاكتشاف الاخطاء وتصويبها وتلافيها في اغلب الاحيان، كل هذا من شأنه تقليل التكاليف بالإضافة الى تمكين الاستغلال الامثل لزمان الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج، وبالتالي تقليل الكلفة بالإضافة الى زيادة الانتاج الذي يؤدي في المحصلة الى زيادة ربحية المؤسسة او المنظمة ثم زيادة في الحصة السوقية لها.

اهداف الجودة:

تكمن اهداف الجودة من خلال نوعين من الأهداف:

1 اهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسات ككل، ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى ادنى تتعلق بصفات مميزه مثل الامان وإرضاء العملاء... الخ.

2 - اهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الاخطاء و تطوير منتجات وخدمات جديده رضى العملاء بفعالية اكبر.

أ - اهداف الاداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الاسواق والبيئة والمجتمع.

ب - اهداف الاداء المنتج او الخدمة والتصنع والحاجات العملاء والمنافسة

ج - اهداف العمليات الاسهام والمقدرة العمليات وفعاليتها وقابليها للضبط.

د - اهداف الاداء الداخلي واتس اول ما قدره المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات في محيط العمل.

و - اهداف الاداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

ومن هنا يستطيع الباحث القول بان الجودة هي عنصر ذو اهمية كبيرة وعنصر فعال وعامل مهم في ابعاد الميزة التنافسية لما له من تأثير كبير في ظل المنافسات التي تشهدها الاسواق المحلية وحتى العالمية منها على حد سواء والتي قد تميز المنظمات والمؤسسات عن غيرها في عنصر الجودة كما ذكرت سابقا والتي تؤثر في استدامتها في الاسواق التنافسية.

2 - التمايز في التعامل مع المتعاملين

يكون التمايز في الخدمة او المنتج الذي تقدمه المنظمة ، اي من خلال إيجاد درجة عالية من التميز تستطيع المنظمة بسببه ان تجد لها مركزا تنافسيا مميزا (Lee & Hsieh, 2010) (بتصرف دسة، 2013).

ويحقق التمايز عدة مزايا للمنظمة ، منها تقديم خدمة متميزة للمتعاملين (الزبائن) عبر عدة صيغ منها: الجودة المتميزة ، خدمة الزبون ، المنتج ، التسويق ، نظم التوريد والتسليم ، العلاقة الوطيدة (Porter, 1985)

الزيادة في التكلفة Cost Leadership	التمايز Differentiation
التركيز Focus	

شكل 2-3 نموذج (Porter, 2013) للميزة التنافسية

ان التمايز يعني تقديم العلامة التجارية الفريدة وخدمة العملاء والتكنولوجيا والمنتجات لكسب حصة سوقية (Porter, 1985 ; Porter, 1987 ; Barney & Hesterley, 2010) (بتصرف دسة، 2013) وهو استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية وفريدة في المنتج او الخدمة وبشكل ملحوظ يتم ادراكه من قبل المستهلك المتعامل على انه شيء مختلف ومتميز ، حيث يمكن ان يكون أحد الحواجز او العقبات الاساسية لدخول المنافسين الجدد او حتى الحاليين لمجال الصناعة التي تنتمي اليها منظمة الاعمال هذه.

ومن اهم مجالات التميز:

أ - التميز على اساس التفوق التقني.

ب - التميز على اساس الجودة.

ج - التميز على اساس تقديم منتجي قيمة أكبر للمتعامل نظير المبلغ المدفوع منه.

د - التميز على اساس تقديم خدمات أكبر للمتعامل (الزبون).

ويكون للمنظمات او المؤسسات تمايز في تقديم الخدمات للمتعاملين ايضا، حيث يمكن للمتعامل أن يفضل منتجا على اخر او خدمة معينة على خدمات اخرى من خلال ما يجده محققا لرغباته او مشبعا لحاجاته كما كان متوقعا ، فمثل هذه الخدمات ما نجدها في المصارف والبنوك عن طريق الخدمات التي تقدمها لمتعامليها ، فلماذا نجد المتعاملين يذهبون من بنك لأخر بحثا عن الخدمة التي يراها تلبي احتياجاته ورغباته كما يريد ويتوقعه من هذا البنك او المصرف ، او شركات الاتصالات ، المستشفيات والمراكز الصحية...الخ.

3 - الابتكار في برامج تقديم الخدمات

ينظر الى الابتكار اليوم بوصفه الشرط الاساسي لنجاح اي مؤسسة او منظمة وقد يأخذ عدة اشكال ، فمن الممكن ان يكون منتجا او افكارا او تكنولوجيا او عملية تساعد المنظمة على تقديم قيمة مميزة وجديدة (Lee & Hsieh, 2010).

وتعني كلمة الابتكار ، التجديد او التغيير الخلاق من خلال تفعيل منتجات او عمليات او خدمات او تكنولوجيا او افكار (2003 ،نجم) (بتصرف دسة، 2013).

ففي هذا العالم السريع التغير ازدادت اهمية الابتكار للاستفادة من الفرص ، حيث ازدادت أهميته الابتكار لدى المنظمات مع ازدياد الضغوط التنافسية وتطور التكنولوجيا (Damanpour,1992 ; Damanpour, 1996) ، حيث تعد الضغوط التنافسية وتطور التكنولوجيا من اهم محفزات الابتكار وذلك من خلال القدرة على تلبية احتياجات المتعاملين والبقاء في الصدارة ، وينظر الى الابتكار اليوم بوصفه الحداثة (Johannessen, 2001) (بتصرف دسة، 2013).

تعريف الابتكار

عرف توم بيترز الابتكار تعريفا واسعا ، فعرفه على انه التعامل مع شيء جديد أي: شيء لم يسبق اختياره (2003 ،نجم) ، اما (Suchuman & Prestwwod, 1994) فقد رأى الابتكار على أنه الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المنظمة لسد حاجات المتعاملين (بتصرف دسة، 2013).

وقد اختار الباحث تعريف الابتكار على انه قدرة المنظمة على ايجاد منتجات وخدمات جديدة لا توجد عند منافسيها ولا يستطيعون الوصول الى مثلها ، او اضافة ميزات جديدة ذات قيمة او تحسينها على المنتجات او الخدمات بحي تجذب انتباه المتعاملين وإدراكهم لقيمتها.

ومن هنا وبشكل عام أستطيع تحديد استراتيجيات للابتكار:

1 - استراتيجيات الابتكار الجذري: وتهدف الى ان المنظمة هي اول من ادخل منتجات جديدة في مجالها ، بحيث تتطلب من منظمات الاعمال ان تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار (جلدة 2006، وعبوي ; 2003 ،نجم) (بتصرف دسة، 2013).

2 - استراتيجية الابتكار الجوهرى - التحسين الجوهرى: حيث تفضل المنظمات تبني هذه الاستراتيجية لتجنب المخاطرة الناجمة من ان تكون هي الاولى في السوق ، حيث يحتمل عدم تأكد الابتكار فنيا واقتصاديا حيث انه في هذه المرحلة تستطيع المنظمة القدرة على التطوير واللاحق بالمنظمة القائد في السوق بشكل سريع ، ويكون لها ايضا القدرة الهندسية الكبيرة والتطويرية التي

تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج او الخدمة المطورة من قبل قادة السوق (2006 ،جلدة وعبوي ; 2003 ، نجم) (بتصرف دسة، 2013)

3 - استراتيجيات الابتكار - التحسين الموجه نحو التميز: تعتمد هذه الاستراتيجيات على قدرة المنظمة الكبيرة على ادخال التعديلات على المنتجات والخدمات الحالية وتكييفها لتخدم قسما محددًا من السوق

4 - استراتيجيات الانتاج الكفاء: وتعتمد هذه الاستراتيجيات على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف (2003 نجم) (بتصرف دسة، 2013).

اهمية الابتكار

يجب النظر حول اهمية الابتكار في سياق الطلبات المستمرة للمنظمات المعاصرة وهي تواجه تحديات كثيرة في عالم معقد ومضطرب ، فيكون الابتكار هو المهرب والضرورة من اجل بقاء هذه الشركات واستدامتها في ظل المنافسات والتطورات التي تحيط بها.

دائما هناك خطر يحيط بمنظمات الاعمال وهو ظهور المنافسين الجدد ، فإن لم تكن هذه المنظمات قادرة على الابتكار فإن الآخرين (المنافسين) قادرون على ذلك ، وببساطة إذا ارادت المنظمات ان تنمو وتتطور وتستمر في ذلك وتصبح أكثر ربحية وكفاءة واستدامة ، فيجب عليها ان تكون دائمة الابتكار.

4 - توقيت تقديم الخدمة للعملاء

الإدارة التنافسية هي عملية مرتبطة بالوقت ومتلازمة بشكل كامل مع الزمن.

مع بداية القرن ال 21 ازداد التركيز على الوقت كعامل مؤثر ، حيث ان ادارة الوقت تسمح للمنظمة بتحقيق التفوق التنافسي (Sapkauskiene & Leitoniene, 2010) (بتصرف دسة، 2013).

وقد عرف نيوتن الوقت على أنه شيء مطلق يتوافق دائما بالتتابع والاتساق بصرف النظر عن انه من العوامل الخارجية (Rynasiewicz, 2012) (بتصرف دسة، 2013).

ومن هنا يجب على المنظمات ان تتكيف سريعا مع التغيرات والمستجدات لضمان النجاح والاستمرارية ، ولا شك ان التردد والانتظار يؤديان الى فقدان المنافسة والخروج من السوق (2000 الخضري) (بتصرف دسة، 2013).

ويعد الوقت مصدرا للميزة التنافسية (بتصرف دسة، 2013) (G.Stlk, 1988) فمع تغير طبيعة ومصادر المنافسة وازدياد دور التقدم التكنولوجي وارتباط التقدم بالأبداع والابتكار أصبح عامل الوقت حاسما في تحقيق النجاح ، وفي ضوء هذه الاهمية للوقت والاستفادة من الزمن يتميز الوقت بعدة خصائص منها:

- 1 - انه متاح للجميع ، ويحق لكل استخدامه واستغلاله دون قيود او الشروط.
- 2 - انه قابل للاستثمار والاستغلال.
- 3 - انه غير قابل للاسترجاع أو الاستعادة مرة اخرى.
- 4 - لا يمكن تصنيعه او انتاجه ، ولا يمكن شراؤه او الحصول عليه من مصادر او مراجع ، لذا يعتبر الوقت من الاصول غالية الثمن.
- 5 - غير قابل للادخار والتخزين ، او الاحتفاظ به لان الزمن لا يتوقف.

وتبرز اهمية الوقت في الاستجابة للمتعاملين في تحقيق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم بالوقت الذي يناسبهم وذلك لإيجاد القيمة للمنتج أو الخدمة عند المتعاملين ، فالوقت هنا يلعب دورا كبيرا لإيجاد القيمة للخدمة عند تقديمها في الوقت المناسب وذلك يساعد المتعامل في الاستغلال الامثل للمنتج او الخدمة التي يريد.

فعامل الوقت هنا يحقق ميزة تنافسية في حال تم انجاز المطلوب في نفس الوقت المراد به ، فعلى سبيل المثال في المصارف او البنوك عند طلب قرض او خدمة معينة من متعامل فان انجازها بالسرعة القصوى وبحسب رغبة المتعامل وفي الوقت المناسب حسب السياسة المتبعة والإجراءات السهلة والسلسة وغير المعقدة فأنها تعد ميزة تنافسية بالنسبة لهذا المصرف مقارنة مع المصارف الاخرى إذا ما تم انجاز هذه الخدمة في وقت اطول ولو بشكل بسيط.

وعليه فان القيمة الاستراتيجية للوقت تتبع من خلال ثلاثة مصادر رئيسية:

- 1 - سرعة زمن الاستجابة يقود لطلب اعلى الاسعار.
- 2 - سرعة تسليم المنتجات للمتعاملين تجذب مزيدا من العملاء وتعزز فيهم الولاء للعلامة التجارية مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية.
- 3 - تسارع الانشطة يؤدي الى تقليل التكاليف (2000 ،الخضري).

ويتعين على المنظمات الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها ، وذلك لان نظم المعلومات اصبحت المسرع الرئيس في مجال الاعمال ، والوسيلة التي تمكن من الوصول الى الموارد ذات الصلة بسرعه ، واتخاذ القرارات وتوقع المستقبل وتسريع وتطوير المنتجات فضلا عن دورها كوسيلة هامة لكسب الوقت والهيمنة على السوق (Nagurney & yu, 2012)(بتصرف دسة، 2013).

ومن هنا تم اخذت حاجة الوقت اهمية من حيث الأساليب الجديدة لدمج الرقابة مع النتائج ومحاسبة التكاليف وقياس الاداء (Sapkauskiene & Leitoniene,2010) (بتصرف دسة، 2013).

2.4 الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسات عن ادارة مخاطر الاعمال:

دراسة البجيرمي 2011 بعنوان: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر دراسة ميدانية في المصارف السورية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة حيث يساعد نشاط التدقيق الداخلي للإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية مختلفة أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث

انه لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية ادارة المخاطر في المصارف ، وذلك لجميع مراحل وخطوات هذه العملية ، كما انه لا يساهم في تقييم المخاطر ولا في الاستجابة للمخاطر.

واختتم الباحث الدراسة بالتوصيات التالية:

ضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي في عملية ادارة المخاطر ، ضرورة اهتمام المصارف العامة وبشكل كبير بعملية ادارة المخاطر لديها ومعرفة دورها البالغ الاهمية، الاسراع في استحداث قسم مستقل للتدقيق الداخلي في المصارف العامة له استقلاليته الكافية ، ضرورة إجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال ادارة المخاطر.

دراسة ابو حجير 2014 بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدف البحث للتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية

في 2862 المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات وبلغ حجم المجتمع مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج 193موظف بينما بلغ حجم العينة كرزمة احصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ، ويمكن بلورة Spss التحليل الاحصائي مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: "هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟" حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في تنمية وتطوير راس المال البشري(تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات الاستراتيجية الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها.

وكانت اهم النتائج والتوصيات كالآتي:

بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطا. حيث أبدا المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية. اتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي. المخاطر ادارة استراتيجية وإلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وادارة المخاطر والازمات، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في ادارة المخاطر والازمات.

وكانت التوصيات بالاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة ، بدءا بالبناء التنظيمي ثم موارد المنظمة واخيرا الثقافة التنظيمية، ثم تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى المنظمات.

واخيرا التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقا والأكثر ارتباطا وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات.

دراسة عبد الحي 2014 بعنوان: استخدام تقنيه الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية.

هدفت الدراسة الى تحديد مدى امكانيه تطبيق تقنيات الهندسة المالية الخاصة بإدارة المخاطر والمستخدمه على المصارف التقليدية على المصارف الإسلامي. وايضاح التعديلات الواجب اجراؤها على هذه التقنيات لتصبح أكثر ملائمة في المصارف الاسلامية.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي:

يمكن فعلا تطبيق تقنيات الهندسة المالية المستخدمة في اداره المخاطر في المصارف التقليدية على المصارف الاسلامية لكن بعد اجراء مجموعه من التعديلات الجوهرية و/او التشكيلات حسب التقنية محل الدراسة والتحليل

واختتم الباحث الدراسة بعدة توصيات للبحث منها:

قيام المصارف الإسلامية والسلطات الرقابية كل في بلده مجلس الخدمات المالية الإسلامية باعتماد مؤشر الاستقرار والسلام المالية كمؤشرين رئيسيين قياس درجة الاستقرار والسلام المالية للمصارف الإسلامية لانهم يشكلون بديلا اكثر موضوعيه للحساب في المصارف الإسلامية من المؤشر التقليدي.

قيام السلطات الرقابية كل في بلده ببناء متوسطي صناعه خاصين في كل من هذين المؤشرين.

تتبنى تقنيه معدل العائد على راس المال المعدل بالخطر كداه صناعه رئيسيه للمصارف الإسلامية لقياس المخاطر التشغيلية.

التدرج من قبل السلطات الرقابية مع المصارف الإسلامية في خطوات تطبيق اختبارات الضغط ابتداء من النموذج السابقة الذكر لقياس المخاطر المتوقعة وتحديد درجة المتانة المالية.

دراسة الفواز وداود وعربيات 2016 بعنوان: ادارة مخاطر الائتمان في البنوك الاسلامية والبنوك التقليدية في الاردن.

هدفت الدراسة الى مقارنة عمليات ادارة مخاطر الائتمان بين البنوك التقليدية والبنوك الاسلامية في الأردن. وقد استخدم الباحثون التحليل الوصفي لتحديد الاختلافات في مختلف عمليات ادارة المخاطر الائتمانية.

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن هناك فروقا في مختلف قضايا إدارة الائتمان بين البنوك الإسلامية والتقليدية؛ فالبنوك الإسلامية أكثر فهما وإدراكا وحذرا في نهجها من البنوك التقليدية، كما

أن البنوك الإسلامية أكثر كفاءة في تقييم مخاطر الائتمان وتحليلها من البنوك التقليدية. يضاف إلى أن البنوك الإسلامية أكثر استخداماً لأساليب تخفيف مخاطر الائتمان من البنوك التقليدية.

أوصت الدراسة ضرورة تهيئة بيئة مناسبة لإدارة تلك المخاطر في البنوك وبخاصة التقليدية منها؛ وذلك بتوجيه مجالس الإدارة إلى تحفيز السياسة الائتمانية والإستراتيجية والإدارة العليا لتنفيذ ذلك. وضرورة التأكد من سلامة عملية تقديم ومنح الائتمان من خلال وضع معايير واضحة لمنح الائتمان. والحفاظ على إدارة ائتمان مناسبة للمحفظة الائتمانية في ضوء قياس ومراقبة وضمان السيطرة الكافية على المخاطر.

ولتحسين نوعية الأصول للبنوك التقليدية والإسلامية لابد من تقييم الائتمان بموضوعية قبل وبعد منحه، والمراقبة الدقيقة لحسابات العملاء، وان تتم الزيارات الميدانية لمشروع المقترض بانتظام. ويجب على البنوك إعطاء الأهمية اللازمة لتطبيق مراقبة الائتمان بشكل سليم وضبط آلية المراقبة، كما على البنوك أيضاً تقديم الخدمات الفنية والاستشارية للمقترضين كلما تتطلب ذلك .

دراسة النجار 2017 بعنوان: إثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ، دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم ببحث طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ودورها في دعم المشاريع الريادية.

وكانت اهم النتائج كالاتي: يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية في الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كل منهما

الميزة التنافسية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين (التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر)، حيث إن الميزة التنافسية يكون بسبب متغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر.

حيث كانت النتائج والتوصيات كما هو ادناه

ضرورة إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية لأن الظروف السائدة في قطاع غزة لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحث، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية في قطاع غزة يظل قائماً. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

العمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.

6. دراسة السعدي 2007 بعنوان: إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي.

شكل عام تنتج مخاطر الأعمال من عدم التأكد في الأحداث الممكنة الحصول في المستقبل ويتعامل المدخل الاستراتيجي مع إدارة عدم التأكد ، لذلك فأن تقليل مخاطر الأعمال التي من الممكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال وإدارتها هي في صميم التوجه الاستراتيجي الذي يعمل على تحفيز التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وتحقيق التوازن وتواجه الأعمال الصغير والمتوسطة العديد من مخاطر الأعمال عند ممارستها لأنشطتها ، وأن قدرات هذه المشاريع على تحمل مثل هذه المخاطر تكون منخفضة بسبب طبيعة هذه المشاريع. لذلك فأن العديد من المشاريع الصغير والمتوسطة التي لا تستطيع مواجهة المخاطر التي تتعرض لها في بداية تأسيسها سرعان ما تخرج من السوق. لذلك ومن خلال اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة مخاطر الأعمال يمكن أن تقل نسبة المشروعات التي تخرج من السوق ،ومن خلال تشخيص

المخاطر التي تتعرض لها هذه الأعمال والعمل على فهم سلوكها والحد من تأثيرها وتجنبها إن كان ذلك ممكناً.

وفي هذا البحث تم تطوير مصفوفة المخاطرة والعائد المتوقع التي من خلاله يمكن التعرف على موقف المنظمة في البيئة التي تعمل بها وتحديد ما هي العوامل الأكثر أهمية والتي يمكن أن تحدث فارق في أداء المنظمة والحصول على تقييم مستمر عن المخاطر التي تواجهها وكيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء العام من خلال دراسة العلاقة المشتركة بين المخاطرة والعائد.

دراسات عن الميزة التنافسية

دراسة محمد علي 2019 بعنوان: الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة في محاولة الكشف عن دور الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في دعم الميزة التنافسية

ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان المراجعة الداخلية تقدم مقترحات لمعالجة القصور في الهياكل المالية كما تعمل على الحد من الفشل المالي.

ان المراجعة الداخلية تساهم في فحص المعاملات الائتمانية وتحديد الخطر المحيط بالمصرف

ان المراجعة الداخلية تضيف قيمة للمصرف من خلال مهامها المتمثلة في تقييم جميع الأنشطة بالمصرف ومن خلال التوصيات التي تدخل في جوهر التحسينات وتقلل من الخسائر وتحقق ميزة تنافسية .

من خلال المراجعة الداخلية المتميز بالمصارف ودرجة الحياد وتحقيق مستوى الافصاح الكافي تتجنب المصارف الخلل المالي وبالتالي تكون على قدرة عالية من التنافسية.

واختتم الباحث بأهم التوصيات منها:

ضرورة تبنى البنك معايير الجودة وما يرتبط بها من تكاليف ومؤشرات مالية وتشغيلية كونها تعد الاسبقية التنافسية اضافة الى انها تمثل استغلالا أمثل للموارد المتاحة .

دور الافصاح عن القوائم المالية في تحسين الاداء المالي ودعم الميزة التنافسية.

دور حوكمة الشركات وتأثيره على الاداء المالي والميزة التنافسية في البنوك.

دراسة عائشة، وبو خمم 2019 بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أور يدو

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير وتنمية الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أور يدو، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط قوتهم، وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية، كما خلصت إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية، وتنويع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتتحقق بذلك أداء تنافسي فعّال في قطاع الاتصالات.

دراسة نجوى، حياة 2018 بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مختبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي

هدفت هذه الدراسة الى اظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد اشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي في (الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، القدرة على التحليل ، المخاطرة) والميزة التنافسية.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانيا من خلال استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 33

عاملا في مختبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتين التقنيين والإداريين ، وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل 90.91% من عدد الاستبانات التي تم توزيعها ، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS و Minitab 16.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي ، ووجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

الدراسات الاجنبية السابقة:

دراسات عن ادارة المخاطر:

دراسة **EUROPEAN UNION AGENCY FOR CYBERSECURITY ENGLISH(en) by the** ،
Technical Department of ENISA, Section Risk Management ،
2006 بعنوان: Risk Management - Principles and Inventories for Risk Management / Risk Assessment methods and tools

بعنوان: مبادئ تنفيذية لإدارة المخاطر وقوائم الجرد الخاصة بأساليب وأدوات إدارة المخاطر / تقييم المخاطر

هدفت هذه الدراسة الى معالجة المشكلات المفتوحة المحددة في مجال إدارة المخاطر وتوفير خارطة طريق لمعالجة المزيد من المشكلات المفتوحة على المستوى الاوروبي ، كما ساهمت هذه الدراسة في حل مشكلات انخفاض الوعي بأنشطة إدارة المخاطر داخل مؤسسات القطاعين العام والخاص وعدم وجود "لغة مشتركة" في مجال إدارة المخاطر لتسهيل الاتصال بين أصحاب المصلحة حول الأساليب والأدوات والممارسات الجيدة.

حيث تتلخص مشكلات الدراسة في عدة نقاط:

انخفاض الوعي بأنشطة إدارة المخاطر داخل مؤسسات القطاعين العام والخاص.

عدم وجود "لغة مشتركة" في مجال إدارة المخاطر لتسهيل تواصل أصحاب المصلحة.

الافتقار إلى الدراسات الاستقصائية بشأن الأساليب والأدوات والممارسات الجيدة الحالية

عدم قابلية التشغيل المتبادل لحلول إدارة المخاطر ؛ صعوبات في دمج إدارة المخاطر / تقييم المخاطر مع حوكمة الشركات.

دراسة Sirajo, Aliyu 2014 بعنوان: SUSTAINABLE ISLAMIC BANKING: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR NON-INTEREST BANKS IN NIGERIA

البنوك الإسلامية: إطار عمل اعتيادي لغير البنوك المهتمة في نيجيريا

تقترح هذه الدراسة استخدام الهيكل والوظائف والقدرات والوضع الاقتصادي الإسلامي ، والأعمال المصرفية والمساءلة كإطار موحد للاستدامة المصرفية الإسلامية في نيجيريا.

تقدم الدراسة استخدام إطار العمل وتقييم مدى ملائمته في نيجيريا باستخدام تحليل محتوى وحدات الترميز المتعدد. تم إجراء تحليلات نوعية للوثائق الستة في البحث ، منها خمس صدرت من قبل البنك المركزي النيجيري (CBN) ومؤسسة تأمين الودائع النيجيرية (NDIC) بصياغة الوثيقة المتبقية. يستخدم الجريدة ، تحذيرات من القرآن الكريم والحديث النبوي حول الممارسة الجيدة المتمثلة في الأخلاق والعدالة والإنصاف فيما يتعلق بقضايا الأعمال والنقد.

وتكشف النتائج أن جميع المواضيع قد استوفت معيار المقبولية ودعمت قابلية تطبيق الإطار وملاءمته في نيجيريا ويُقترح على البنك الإسلامي الحالي (جيز) اعتماد هذا الإطار المقترح لصيانته في النظام.

حيث ربط الباحث هنا موضوع الاستدامة في المنظمات مرتبطة في مخاطر الأعمال في المصرفية حيث استخدم الباحث بنك نيجيريا الإسلامي (جيز) كعينة في مجال البحث لتطبيق مفهوم الاستدامة.

ما يميز هذه الدراسة الحالية:

1 - تميزت هذه الدراسة بأنها تبحث موضوعا مهما في أثر المخاطر على بقاء المصارف الإسلامية استمرارية تقديم منتجاتها وبقائها في السوق وفي البيئة التنافسية.

2 - تعتبر إدارة المخاطر من المواضيع المهمة والتي لا غنى عنها في كل المؤسسات والمنظمات سواء كانت العامة او الخاصة حيث تتركز اهميتها في بقاء هذه المؤسسات في السوق التنافسي الذي يؤثر في الحصة السوقية للمنظمة والذي بدورها يقرر مصيرها.

3 - تعتبر المصارف الاسلامية الخيار الوحيد بعد الازمة الاقتصادية التي حلت في العالم حيث كان التوجه إلى الصبغة الإسلامية في مجال الصيرفة التي كان أثر الأزمة الاقتصادية عليها الأقل تأثير هو التوجه الصحيح لعمليات التمويل والودائع والتعامل بشكل عام.

4 - لا تنفك المخاطر تهدد المنظمات وخاصة المصارف بشكل عام والاسلامية منها بشكل خاص وذلك لما لها من خصوصية تنفرد بها دون المصارف التقليدية الأخرى، لأن عقودها يجب ان لا تخالف الشريعة الاسلامية ، والخطأ فيها مرفوض بتاتا.

5 - بعد الدراسة والبحث التي قام بها الباحث فإن إدارة المخاطر أو المخاطر بشكل عام قد اخذت الأهمية والأولوية لدى المنظمات والمؤسسات ، والمصارف الإسلامية بشكل خاص جدا ، لما له تأثير وتهديد لها ، حيث أن المصارف الإسلامية بشكل عام ليس بمعزل عن الصيرفة العالمية ، بل أنها تتعامل بشكل قوي جدا معها وهذه المصارف ليست كلها مصارف اسلامية بل أن معظمها تقليدية جدا ،ومن هنا تظهر المخاطر لدا البنك في التعامل من جهة والحفاظ على هذا التعامل مع غيرها من البنوك من جهة اخرى.

دراسة **Hasman ، 2018 ، Abdul Halim** بعنوان: Financial performance evaluation / of Islamic banking system: A comparative study among Malaysia's banks

تقييم الأداء المالي للنظام المصرفي الإسلامي: دراسة مقارنة بين البنوك الماليزية

هدفت هذه الدراسة إلى أن الترويج يتمشى مع الخدمات المصرفية الإسلامية مع هدف ماليزيا لتكون رائدة في المركز المالي الإسلامي في المنطقة. مع الالتزام الأخير ، فقد حان الوقت لإجراء مزيد من الدراسة لأداء مكونات الصناعة. لذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أداء النظام المصرفي الإسلامي مقارنة بنظيره التقليدي في ماليزيا باستخدام نموذج CAMEL لهذا الغرض ، يتم استخدام البيانات المالية السنوية التي تم جمعها من عشرة بنوك تقليدية وإسلامية في ماليزيا منذ عام 2004 حتى في التحليل. يتم استخدام كل من تقنية التقديرات الخاصة بالميدان العادي الأقل ديناميكية (DOLS) والتقنية المعدلة تماما للميدان العادي (FMOLS) وفقاً لما اقترحه Pedroni

(2001) نجد أن أداء النظام المصرفي التقليدي أفضل من نظيره. إن استحقاق البنوك التقليدية التي دفعت السوق الماليزية في وقت سابق قد يسيطر بشكل معقول على النتائج. تشير أدلتنا إلى أن المنظمين يجب أن يعزوا النظام المصرفي الإسلامي من خلال المزيد من الإصلاحات وعمليات الدمج لتحسين رأس المال والأصول والإدارة والأرباح والسيولة. © Penerbit 2018 University Kebangsaan ماليزيا جميع الحقوق محفوظة.

دراسة Ehsan Elahi: June,9,2013 بعنوان: Risk management: The next source of competitive advantage / إدارة المخاطر: المصدر التالي للميزة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة أن توضح كيف يمكن أن تؤدي القدرات المناسبة لإدارة المخاطر إلى ميزة تنافسية لشركة ما. هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن المستوى الحالي للغاية من التقلبات في عالم الأعمال سوف يزداد سوءاً في السنوات والعقود القادمة. يتطلب هذا الاتجاه المتمثل في زيادة عدم اليقين والمخاطر الناتجة عن الأعمال اهتماماً على المستوى الاستراتيجي لإدارة المخاطر. ويبرر هذا الاهتمام على المستوى الاستراتيجي من خلال حقيقة أن القدرات المناسبة لإدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية. التصميم / المنهجية / النهج - العمل مفاهيمي في نهجه. تقدم الورقة أيضاً العديد من الأمثلة من مجموعة واسعة من الصناعات ، وكذلك نتائج أعمال بحثية أخرى لدعم العثور على الورقة. النتائج - يوضح المقال أولاً كيف يتطور منظور الشركات لإدارة المخاطر. ثم يصف الدوافع الرئيسية وراء اتجاه زيادة الشكوك في عالم الأعمال مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التعرض للمخاطر بالنسبة للشركات. أخيراً ، تميز الورقة أربع طرق مختلفة يمكن من خلالها أن تؤدي إمكانات إدارة المخاطر المناسبة إلى ميزة تنافسية (حسب فئات المخاطر المختلفة). الأصالة / القيمة - على الرغم من أن أهمية إدارة المخاطر ودورها الاستراتيجي المحتمل تمت دراستها على نطاق واسع في الأدبيات ، فإن مسألة كيف يمكن أن تتحول قدرات إدارة المخاطر إلى ميزة تنافسية قد حظيت باهتمام أقل. قد تساعد الإجابة على هذا السؤال الشركات على فهم الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر بشكل أفضل وأهمية تطوير مجموعة مناسبة من قدرات إدارة المخاطر. في هذه الورقة نحاول تحديد العلاقة بين قدرات إدارة المخاطر والميزة التنافسية في ظل أنواع مختلفة من المخاطر.

دراسة **Abd Aziz 2019** بعنوان: Organizational Capabilities and Competitive Advantage: The Moderating Influence of Managerial Competencies / القدرات

التنظيمية والمزايا التنافسية: التأثير المعتدل للكفاءات الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى أن قيمت هذه الدراسة العلاقة الحصرية للقدرات التنظيمية والكفاءات الإدارية والميزة التنافسية ضمن السياق المالي بناءً على عينة من 330 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في صناعة تجهيز الأغذية. استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام AMOS لاختبار الدور المعتدل للكفاءات الإدارية في العلاقة بين القدرات التنظيمية والميزة التنافسية. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من مؤشرات اللياقة البدنية الخير مرضية. كشفت نتائج اختبار الفرضيات أن (1) العلاقة بين القدرات التنظيمية والميزة التنافسية كانت ذات دلالة إحصائية وإيجابية (حيث شكلت القدرات التنظيمية 93 % من التباين الكلي في الميزة التنافسية) و (2) الكفاءات الإدارية توسط العلاقة بين القدرات التنظيمية والميزة التنافسية. الأهم من ذلك ، قدمت هذه الدراسة دليلاً تجريبياً يدعم نظرية الرؤية القائمة على الموارد ، ونظرية عرض القدرة الديناميكية ، ونظرية الرأي القائم على المعرفة على أهمية القدرات التنظيمية والكفاءات الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة للحصول على ميزة تنافسية ، وخاصة في مجال التسويق منتجاتها في محلات السوبر ماركت واختراق الأسواق العالمية.

دراسة **Wirda, 2019** ، **Rivai** بعنوان: COMPETITIVE ADVANTAGE: MEDIATION EFFECT BETWEEN ENTREPRENEURIAL COMPETENCY AND BUSINESS / PERFORMANCE CREATIVE INDUSTRIES IN WEST SUMATERA-INDONESIA

الميزة التنافسية: تأثير الوساطة بين الكفاءة التنافسية والأداء الإبداعي للصناعات في غرب سومطرة - إندونيسيا

الغرض من هذا البحث هو تحديد كيفية تأثير الكفاءة في تنظيم المشاريع على الأداء التجاري مع الميزة التنافسية كمتغير الوسيط. عدد العينات هو 213 مدير أعمال للصناعة الإبداعية في قطاع الحرف في غرب سومطرة - إندونيسيا. تقنية أخذ العينات المستخدمة هي منطقة أخذ العينات ، يتم تخصيص العينة بشكل متناسب مع المجالات المحتملة للصناعات الإبداعية في قطاع الحرف في

سومطرة الغربية ، بما في ذلك: منطقة سواه لونتو ، تانا داتار ، 50 كوتا ، أغام ، بوكيتنغي ، بادانج ، بادانج بانجانج ، وباريامان. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS. تظهر نتائج البحث أن الكفاءة في مجال تنظيم المشاريع لها تأثير إيجابي وهام على أداء الأعمال ، وكفاءة تنظيم المشاريع لها تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية ، والميزة التنافسية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الأعمال والميزة التنافسية هي الوساطة للتأثير كفاءة المشاريع وأداء الأعمال.

دراسة **Teoh, Lee, Muthuveloo 2017** بعنوان: **The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance / تأثير إدارة مخاطر المؤسسة ، والسرعة الاستراتيجية ، وجودة وظيفة التدقيق الداخلي على أداء الشركة**

الغرض الرئيسي من هذه الورقة هو دراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) على الميزة التنافسية (CA) عن طريق تعديل أدوار تكنولوجيا المعلومات في الأدوار بما في ذلك استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT) وهيكل تكنولوجيا المعلومات (IT). تم الحصول على 84 استبياناً صالحاً من خلال استقصاء ذاتي الإدارة أجري في المؤسسات المالية الإيرانية. أجري نهج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ERM كانت لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية للشركات. وأظهرت النتائج أيضاً أن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وهيكل تكنولوجيا المعلومات كان لهما تأثير مباشر على الميزة التنافسية بالإضافة إلى التأثير المعتدل في علاقة الميزة التنافسية ERM. تمتد هذه الدراسة على دراسات سابقة عن الدراسات الاستقصائية السابقة التي تمت دراستها حول تطوير العلاقات بين البلدان التي تم فيها دراسة الأبحاث التجريبية السابقة. دراسة اللغة الإنجليزية السابقة. تقدم هذه الورقة نظرة ثاقبة قيمة لتنفيذ ERM بين المؤسسات التي تتقدم إلى تحسين مستوى المنافسة. إضافة إلى ذلك ، فإن هذا الاستدراك يوفق في شروط تخطيط المدير وصنع القرار للنظر في تكنولوجيا المعلومات كأحد عوامل النجاح الحاسمة في ممارسات إدارة مخاطر المؤسسات.

دراسة 2018، Kasemsap بعنوان : Logistics Management and Risk Management /

الإدارة اللوجستية وإدارة المخاطر

تعتبر الإدارة اللوجستية جزءاً مهماً من إدارة سلسلة التوريد وتتناول حركة وتخزين المنتجات والخدمات من أجل تلبية طلبات العملاء. إدارة المخاطر هي إستراتيجية نمو الأعمال التي يمكن أن تساعد المديرين التنفيذيين على التعامل مع أي أزمة داخل الشركة نحو تحقيق تخطيط أفضل للأعمال ، وخفض التكاليف ، وتعزيز الموثوقية التنظيمية. يوضح الفصل أن تطبيق الإدارة اللوجستية وإدارة المخاطر لديه القدرة على تحسين الأداء التشغيلي واكتساب ميزة تنافسية في العمليات العالمية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1-3	منهج الدراسة
2-3	مجتمع الدراسة وعينتها
3-3	مصادر جمع البيانات
4-3	مراحل تصميم أداة الدراسة
5-3	الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض معالجة البيانات

تتاول الفصل الثالث الطريقة المعتمدة في الدراسة والإجراءات المتبعة في تطبيقها، وهي على النحو الآتي:

3.1 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 بنك صفوة الاسلامي حول خصائصهم الشخصية وتقييمهم لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، وكذلك تقييمهم للميزة التنافسية وأبعادها المتمثلة بـ(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 الاعمال في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي باستخدام أبعاد المتغيرين ، باستخدام ادوات التحليل الاحصائي

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي. حيث تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (50%) من بين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي بواقع (150) مديرا ومساعدا 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 (1-3) الآتي:

الجدول (1-3): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	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 ومساعدا 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 (2-3) التالي، والمتعلقة بالنوع الاجتماعي للمشمولين بالدراسة أن أغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعديهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي 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 بنك صفوة الاسلامي هم أكثر من عدد الإناث.

الجدول (2-3): توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب نوعهم الاجتماعي

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

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

توضح معطيات الجدول رقم (3-3) التالي، والمتعلقة بخاصية المؤهل العلمي للمشمولين بالدراسة، أن أغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي 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 (3-3): 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 (4-3) التالي، والمتعلقة بعدد سنوات الخبرة للمشمولين بالدراسة، إلى أن سنوات الخبرة لأغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي 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 (3-4): توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب عدد سنوات خبرتهم

النسبة المئوية %	التكرار	فئات سنوات الخبرة	الخاصية الشخصية
24.5%	35	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
23.0%	33	5 - أقل من 10	
34.3%	49	10 - أقل من 15	
13.3%	19	15 - أقل من 20	
3.5%	5	20 - أقل من 25	
1.4%	2	25 سنة فأكثر	
100%	143	المجموع	

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

تشير المعطيات الواردة بالجدول (3-5)، المتعلقة بخاصية مكان العمل إلى أن أغلب العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفاة الاسلامي يعملون ضمن (إدارة الفروع) إذ بلغت نسبتهم (30.7%)، وهي أعلى من النسب المئوية الأخرى للعاملين عينة الدراسة.

الجدول (5-3): توزيع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حسب مكان عملهم

النسبة المئوية %	التكرار	فئات مكان العمل	الخاصية الشخصية
15.4%	22	الإدارة العليا	مكان العمل
12.6%	18	إدارة الموارد البشرية	
16.8%	24	الإدارة المالية	
30.7%	44	إدارة الفروع	
14.7%	21	إدارة التسويق والمبيعات	
9.8%	14	إدارة المخاطر	
100%	143	المجموع	

3.3 مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق أغراض الدراسة التي تهدف إلى وصف وقياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي، 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 وفقا 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 تفصيلا ووضوحا 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.

ج- أداة الدراسة (الاستبانة):

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف التحقق من وجود أثر لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، في الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ(جودة الخدمة، والتمايز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة) في بنك صفوة الاسلامي، 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.

3.4 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 نموذج 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 بنك صفوة الاسلامي 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)، وتمت الاستفادة في صياغة فقرات أبعاد إدارة مخاطر الاعمال من دراسة هندي (2013).

ج- المتغير التابع:

ويتمثل المتغير التابع بالميزة التنافسية بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة)، وتمت الاستفادة في صياغة فقرات أبعاد الميزة التنافسية من دراسة شريم (2013).

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 بنك صفوة الاسلامي، 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 فهمة وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى استجابتهم وموافقتهم حول كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة وفق المقياس المذكور، وعلى النحو الآتي:

أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجتان	(1) درجة

وقام الباحث باعتماد مقياس لتحديد درجة الموافقة على قياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، في

الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ(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: $\{3 / (1-5) = 1.33\}$. وبذلك تصبح المستويات الثلاثة لدرجة الاتفاق، على النحو الآتي:

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

2- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في علوم إدارة الأعمال والتسويق ومنهجية البحث العلمي والإحصاء التطبيقي بهدف الاستفادة من خبراتهم، بما يجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين (6) محكمين، والموضح في (الملحق رقم 1). وإن الهدف الرئيس من تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) هو التحقق من انتماء الفقرات إلى أبعاد متغيرات أنموذج الدراسة المقترح ومدى صلاحية الفقرات من الناحية اللغوية. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات الواردة في الاستبانة وحذف البعض الآخر منها، وإضافة فقرات أخرى لبعض محاور استبانة الدراسة، بحيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (41) فقرة، والموضحة في (الملحق رقم 2).

3- 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 (7-3) نتائج الاختبار:

الجدول (3-7): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

المتغيرات الرئيسية والفرعية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إدارة مخاطر الاعمال	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
التمايز 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، وهذا ما أشار اليه الباحثان (Sekaran & Bougie, 2009) و (Cronbach & Shavelson, 2004: 391-418).

4- 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 بنك صفوة الاسلامي، 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 إحصائياً والحصول على النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.5 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 الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، بهدف معالجة البيانات إحصائياً حيث تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية، أذكر منها ما يأتي:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية:

أ- الجداول التكرارية والنسب المئوية: تستخدم لوصف خصائص العاملين عينة الدراسة.

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

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

د- معامل كرونباخ ألفا: يستخدم لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة أداة الدراسة وثباتها.

2- الأساليب الإحصائية التحليلية:

- أ- اختبار كولموكروف - سمينوف (Kolmogorov-Smirnov Test): يستخدم للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ب- اختبار (t) للعينة الواحدة (One-Sample T-Test): يستخدم للتحقق من أن بيانات الدراسة متجانسة من عدمه.
- ج- اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors - VIF): يستخدم للتحقق من وجود ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة من عدم وجودها.
- د- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	1-4
نتائج مستوى تقييم أبعاد الميزة التنافسية	2-4
نتائج اختبار فرضيات الدراسة	3-4

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 بنك صفوة الاسلامي حول متغيرات الدراسة المعنوية بـ(أثر إدارة مخاطر الاعمال في بنك صفوة الاسلامي في تحقيق البنك للميزة التنافسية). وقام الباحث بعرض نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

4.1 نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال:

ما مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي؟

للإجابة على السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي حول مستوى تقييمهم لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال 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 (4-1)، 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 بنك صفوة الاسلامي لمستوى تقييم فقرات بعد (تحديد الخطر) كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحديد الخطر) (N=143)

ت	تحديد الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	يعمل البنك على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر حتى ولو كانت ذات تكلفة عالية.	4.12	0.70	1	مرتفع
2	الاجراءات التي يتبعها البنك في تحديد المخاطر تعتبر اجراءات ذات اهمية كبيرة إذا ما قورنت مع اجراءات البنوك المنافسة.	3.92	0.67	4	مرتفع
3	يستخدم البنك تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر.	3.89	0.81	5	مرتفع
4	يعمل البنك على اصلاح نظام التقييم الداخلي لسد فجوات من الممكن ان تعرض البنك للأزمات.	4.02	0.61	2	مرتفع
5	يعمل البنك 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: (يعمل البنك 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 بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.70)، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها: (يستخدم البنك 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 (4-1). 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 (4-2)، 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 بنك صفوة الاسلامي لمستوى تقييم فقرات بعد (تحليل الخطر) كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تحليل الخطر) (N=143)

ت	تحليل الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
6	يعتمد البنك في تحليل المخاطر على قوة تأثيرها.	3.93	0.44	3	مرتفع
7	يعتمد البنك ادوات تحليل المخاطر لأغراض الحوكمة الالكترونية.	3.94	0.56	2	مرتفع
8	يرتكز البنك في عملية تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة مميزة.	3.98	0.75	1	مرتفع
9	توجد دائرة مخصصة في إدارة محفظة مخاطر الاستثمار الملموسة وغير الملموسة.	3.90	0.79	4	مرتفع
10	يعتمد البنك في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير.	3.87	0.72	5	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بعد (تحليل الخطر)	3.93	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بالوصف التفصيلي لكل فقرة من فقرات بعد (تحليل الخطر)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (8) ومفادها: (يرتكز البنك 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 بنك صفاة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.75)، في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها: (يعتمد البنك 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 (4-2). 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 (تحليل الخطر) كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

3- بعد تقييم المخاطر:

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-3)، 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 بنك صفاة الاسلامي لمستوى تقييم فقرات بعد (تقييم المخاطر) كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تقييم المخاطر) (N=143)

ت	تقييم الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
11	يستخدم البنك 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 إلكترونياً.	3.75	0.91	3	مرتفع
13	تحرص الإدارة على تطبيق قواعد تعتمد هوامش أمان محده من قبل البنك المركزي.	3.76	0.58	2	مرتفع
14	يتخذ البنك عند تقييمه لمخاطر التنافس المصرفي التعاوني والعدائي والاحتكاري.	3.69	0.72	4	مرتفع
15	يستخدم البنك إجراءات 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: (يستخدم البنك 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 بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.78)، في حين جاءت الفقرة (15) ومفادها: (يستخدم البنك 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 (3-4). 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 (4-4)، 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 بنك صفوة الاسلامي لمستوى تقييم فقرات بعد (خيارات التعامل مع المخاطر) كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (خيارات التعامل مع المخاطر) (N=143)

ت	خيارات التعامل مع المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
16	يعتمد البنك في خيارات التعامل مع المخاطر على درجة العائد المتوقع من الخطر في حال وقوعه.	3.92	0.87	2	مرتفع
17	يمتلك البنك خيارات محافظ متنوعة للتعامل مع الأخطار التي تحدث به.	3.69	0.64	4	مرتفع
18	يستخدم البنك تكنولوجيا العمل المصرفي (التمويل والاستثمار وتقسيم الأرباح لغرض قبول التعامل مع المخاطر).	3.79	0.73	3	مرتفع
19	ان إدارة البنك واعية لأساليب الإدارة الإلكترونية الرابطة شبكيا بين العمليات وذوي المصالح (المالكين والمتعاملين).	3.68	0.79	5	مرتفع
20	يمتلك البنك صناعات المعرفة ذوي عقول مبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة.	3.67	0.89	6	متوسط
21	يفاضل البنك بين اعتماد سياسة منح الائتمان المصرفي بصورة كلية أو جزئية معتمدا على جودة أنظمة قواعد البيانات الإلكترونية.	3.97	0.84	1	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بعد (خيارات التعامل مع المخاطر)	3.79	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بالوصف التفصيلي لكل فقرة من فقرات بعد (خيارات التعامل مع المخاطر) فقد بينت النتائج بأن الفقرة (21) ومفادها: (يفاضل البنك بين اعتماد سياسة منح الائتمان المصرفي بصورة كلية أو جزئية معتمدا على جودة أنظمة قواعد البيانات الإلكترونية)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة (20) ومفادها: (يمتلك البنك صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة) بالمرتبة (السادسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.89)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول (4-4). 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 (خيارات التعامل مع المخاطر) تراوح بين (المتوسط والمرتفع) من وجهة نظرهم.

وبعد الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد إدارة مخاطر الاعمال، ارتأى الباحث وصف الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر). كما هو موضح في الجدول رقم (4-5) الآتي:

الجدول (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة مخاطر الاعمال
(N=143)

ت	أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	تحديد الخطر	3.99	1	مرتفع
2	تحليل الخطر	3.93	2	مرتفع
3	تقييم المخاطر	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 (5-4)، إلى حصول بعدد (تحديد الخطر) على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ، وحصل بعدد (تحليل الخطر) على المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ، في حين جاء بعدد (خيارات التعامل مع المخاطر) بالمرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) ، وأخيرا جاء بعدد (تقييم المخاطر) في المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات بمتوسط حسابي بلغ (3.72).

4.2 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 بنك صفوة الاسلامي؟

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي 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 (4-6)، 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 بنك صفوة الاسلامي لمستوى تقييم فقرات بعد (جودة الخدمة) كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (جودة الخدمة) (N=143)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	تتميز منتجات / خدمات البنك بوضوح وسهولة الاستخدام.	3.76	0.98	3	مرتفع
2	تتميز منتجات / خدمات البنك بالسرية التامة للمعلومات.	4.22	0.68	1	مرتفع
3	تتميز جودة المنتجات / الخدمات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم.	3.72	0.71	5	مرتفع

مرتفع	2	0.88	3.88	تتميز المنتجات / الخدمات المقدمة للمتعاملين بالشعور بالأمان.	4
مرتفع	4	0.82	3.73	تعتبر منتجات / خدمات البنك ذات طابع عصري متطور ومرن.	5
مرتفع	-	-	3.86	المتوسط العام لفقرات بُعد (جودة الخدمة)	-

أما ما يتعلق بوصف فقرات بعد (جودة الخدمة)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (2) ومفادها: (تتميز منتجات / خدمات البنك بالسرية التامة للمعلومات)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها: (تتميز جودة المنتجات / 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 (4-6). 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 (4-7)، 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 بنك صفوة الاسلامي 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 (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين) (N=143)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
6	يطرح البنك منتجات / خدمات حديثة تلبى متطلبات المتعاملين.	4.07	0.86	2	مرتفع
7	يطرح البنك منتجات / خدمات حديثة تلبى أذواق المتعاملين.	4.02	0.72	3	مرتفع
8	يتوفر للبنك ميزات خاصة تجعله في مركز متقدم عن المنافسين.	3.97	0.87	4	مرتفع
9	يقدم البنك منتجات / خدمات ذات مواصفات فريدة.	4.12	0.67	1	مرتفع
10	يقدم البنك منتجات / خدمات تحاكي توقعات المتعاملين.	3.92	0.81	5	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بُعد (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: (يقدم البنك منتجات / خدمات ذات مواصفات فريدة)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفاة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.67)، في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها: (يقدم البنك منتجات / 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 (4-7). 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 (4-8)، 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 بنك صفاة الاسلامي 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 (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) (N=143)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
11	يملك العاملون في البنك معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار.	3.86	0.98	5	مرتفع
12	يقوم البنك بتطوير أساليب جديدة على الإجراءات في العمليات المصرفية.	4.06	0.74	1	مرتفع
13	يقوم البنك باستحداث أساليب جديدة للعمليات المصرفية.	3.91	0.86	4	مرتفع
14	يقدم البنك خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة المتعاملين بالمقارنة مع المنافسين.	3.99	0.71	2	مرتفع
15	يملك البنك وحدة تطوير وابتكار لأفكار جديدة ومبتكرة لأجل الحصول على ميزة تنافسية لمنتجات وخدمات تميزه عن غيره من البنوك.	3.94	0.79	3	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بُعد (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: (يقوم البنك بتطوير أساليب جديدة على الإجراءات في العمليات المصرفية)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت الفقرة (11) ومفادها: (يمتلك العاملون في البنك 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 (4-8). 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 (4-9)، 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 بنك صفوة الاسلامي لمستوى تقييم فقرات بعد (توقيت تقديم الخدمة) كان (إيجابيا)، ويعني هذا بأن مستوى تقييم فقرات هذا البعد كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (توقيت تقديم الخدمة)
(N=143)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
16	يستجيب البنك بسرعة للمتغيرات التي تؤثر على العمل.	3.97	0.84	1	مرتفع
17	يطرح البنك منتجات / خدمات في الوقت المناسب.	3.85	0.69	3	مرتفع
18	يعمل البنك على أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاتها إلى السوق.	3.70	0.89	5	مرتفع
19	يعمل البنك على أن تكون إجراءات العمل فيها بأسرع وقت ممكن.	3.89	0.98	2	مرتفع
20	إنجاز المعاملات في البنك لا تأخذ الوقت الكثير.	3.71	0.99	4	مرتفع
-	المتوسط العام لفقرات بُعد (توقيت تقديم الخدمة)	3.83	-	-	مرتفع

أما ما يتعلق بوصف فقرات بعد (توقيت تقديم الخدمة)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (16) ومفادها: (يستجيب البنك 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 بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة (18) ومفادها: (يعمل البنك 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 (4-9). 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 (توقيت تقديم الخدمة) كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

وبعد الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد الميزة التنافسية ، يمكن وصف الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(جودة الخدمة، والتمايز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة).

كما هو موضح في الجدول رقم (10-4) الآتي: الجدول (10-4): المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية (N=143)

ت	أبعاد الميزة التنافسية	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 (10-4)، حصول بعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين) على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي 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 بنك صفوة الاسلامي بمتوسط حسابي بلغ (3.83).

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المشتقة منها تم التحقق من بعض خصائص البيانات والمتمثلة بـ[خاصية 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 (4-11)، 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 (11-4): نتائج اختبار كولموكروف-سمينوف (Kolmogorov-Smirnov Test) 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
التمايز 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 (11-4) السابق، بأن بيانات جميع متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، إن ما يدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) للاختبار اللامعلمي 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 (4-12)، إلى نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة (One-Sample T-Test) للتحقق من خاصية تجانس (Homogeneity) الذي يتم بموجبه التحقق من أن بيانات متغيرات الدراسة متجانسة من عدم تجانسها:

الجدول (4-12): نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة للتحقق من تجانس بيانات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة (t) المحسوبة	درجات 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
التمايز 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 (4-12)، 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 (VIF)

يشير الجدول رقم (4-13)، إلى نتائج اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) المتعلقة بالتحقق من وجود ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة مخاطر الاعمال) المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) من عدم وجودها:

الجدول (4-13): نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة مخاطر الاعمال)

ت	أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	Tolerance (*)	VIF	القيمة الحرجة للاختبار
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 (4-13)، 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 الآنف الذكر، أصبح بالإمكان إجراء اختبار فرضية الدراسة وفرضياتها الفرعية، كالآتي:

نتائج اختبار فرضية الدراسة:

H0: 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 بنك صفوة الاسلامي.

لاختبار صحة فرضية الدراسة، استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis). والجدول رقم (4-14) التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في الميزة التنافسية

أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت (β_0)	0.918	0.244	3.765	0.000
تحديد الخطر	0.195	0.072	2.714*	0.008
تحليل الخطر	0.065	0.068	0.957	0.340
تقييم المخاطر	0.269	0.065	4.126*	0.000
خيارات التعامل مع المخاطر	0.254	0.058	4.392*	0.000
معامل التحديد ($R^2=0.631$)		معامل التحديد المعدل ($R^2=0.621$)		
قيمة F المحسوبة=59.092		قيمة F = 0.000 معنوية		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-14)، ما يأتي:

أ- تبين ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (59.092)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، عليه تم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1).

ب- تبين من قيمة معامل التحديد المعدل (R2) البالغة (0.621)، أن التغير في أبعاد إدارة مخاطر الاعمال الداخلة في النموذج بشكل عام والمتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، تفسر ما نسبته (62.1%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ج- تبين ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر). إن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة لها، وأن قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد السابقة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha =$

(0.05)، لإدارة مخاطر الاعمال بدلالة ثلاثة من أبعادها تمثلت بـ (تحديد الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعد (تحليل الخطر)، عليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المذكور في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتحقق من وجود أثر لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي. عليه يتطلب اختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة مخاطر الاعمال) على كل متغير تابع فرعي كل على انفراد، وعلى النحو الآتي:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: 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 تحقيق ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، كما هو موضح في الجدول رقم (4-15) الآتي:

الجدول (4-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر إدارة مخاطر الاعمال بدلالة أبعادها في ميزة (جودة الخدمة) أحد أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت (β_0)	0.246	0.326	0.754	0.452
تحديد الخطر	0.032	0.096	0.338	0.736
تحليل الخطر	0.411	0.091	4.490*	0.000
تقييم المخاطر	0.647	0.087	7.415*	0.000
خيارات التعامل مع المخاطر	0.142	0.045	3.156*	0.004
معامل التحديد ($R^2=0.541$)		معامل التحديد المعدل ($R^2=0.527$)		
قيمة F المحسوبة = 40.620		F = 0.000 معنوية		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-15)، ما يأتي:

أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (40.620)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (α) = 0.05، عليه تم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى (H01)، وقبول الفرضية البديلة (H11).

ب- يتبين من قيمة معامل التحديد المعدل (R2) البالغة (0.527)، أن التغير في أبعاد إدارة مخاطر الاعمال الداخلة في النموذج بشكل عام والمتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، تفسر ما نسبته (52.7%) من التغيرات التي تطرأ في ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ج- تبين ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر). إن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة لها، وأن قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد السابقة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H01)، وقبول الفرضية البديلة (H11) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لإدارة مخاطر الاعمال بدلالة ثلاثة من أبعادها تمثلت بـ(تحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في 85 ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدها (تحديد الخطر)، عليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور في ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02: 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 ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، كما هو موضح في الجدول رقم (4-16) الآتي:

الجدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر إدارة مخاطر الاعمال بدلالة أبعادها في ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت (β_0)	1.097	0.357	3.075	0.003
تحديد الخطر	0.324	0.105	3.081*	0.002
تحليل الخطر	0.084	0.100	0.835	0.405
تقييم المخاطر	0.284	0.095	2.979*	0.003
خيارات التعامل مع المخاطر	0.065	0.085	0.764	0.446
معامل التحديد ($R^2=0.427$)		معامل التحديد المعدل ($R^2=0.410$)		
قيمة F المحسوبة = 25.671		F = 0.000 معنوية		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-16)، ما يأتي:

أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.671)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (α) = 0.05، عليه تم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى (H02)، وقبول الفرضية البديلة (H12).

ب- يتبين من قيمة معامل التحديد المعدل (R2) البالغة (0.410)، أن التغيير في أبعاد إدارة مخاطر الاعمال الداخلة في النموذج بشكل عام والمتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، تفسر ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ في ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ج- تبين ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدين من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتقييم المخاطر). إن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة لها، وأن قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد السابقة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H02)، وقبول الفرضية البديلة (H12) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لإدارة مخاطر الاعمال بدلالة بعدين من أبعادها تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتقييم المخاطر) في ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) للبعدين (تحليل الخطر، وخيارات التعامل مع المخاطر)، عليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعدين المذكورين في ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: 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 ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، كما هو موضح في الجدول رقم (4-17) الآتي:

الجدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر إدارة مخاطر الاعمال بدلالة أبعادها في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت (β_0)	1.603	0.376	4.259	0.000
تحديد الخطر	0.337	0.111	3.038*	0.003
تحليل الخطر	0.252	0.106	2.386*	0.018
تقييم المخاطر	0.028	0.101	0.275	0.127
خيارات التعامل مع المخاطر	0.554	0.089	6.214*	0.000
معامل التحديد ($R^2=0.459$)		معامل التحديد المعدل ($R^2=0.433$)		
قيمة F المحسوبة = 29.225		F = 0.000 معنوية		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-17)، ما يأتي:

أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.225)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (α) = 0.05، عليه تم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى (H03)، وقبول الفرضية البديلة (H13).

ب- يتبين من قيمة معامل التحديد المعدل (R2) البالغة (0.443)، أن التغير في أبعاد إدارة مخاطر الاعمال الداخلة في النموذج بشكل عام والمتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، تفسر ما نسبته (44.3%) من التغيرات التي تطرأ في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ج- تبين ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر وخيارات التعامل مع المخاطر). إن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة لها، وأن قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد السابقة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H03)، وقبول الفرضية البديلة (H13) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لإدارة مخاطر الاعمال بدلالة ثلاثة من أبعادها تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعد (تقييم المخاطر)، عليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: 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 ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، كما هو موضح في الجدول (18-4) الآتي:

الجدول (18-4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر إدارة مخاطر الاعمال بدلالة أبعادها في ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت (β_0)	0.726	0.375	1.934	0.055
تحديد الخطر	0.087	0.111	0.783	0.435
تحليل الخطر	0.019	0.105	0.184	0.854
تقييم المخاطر	0.173	0.053	3.264*	0.001
خيارات التعامل مع المخاطر	0.538	0.089	6.050*	0.000
معامل التحديد ($R^2=0.481$)		معامل التحديد المعدل ($R^2=0.466$)		
قيمة F المحسوبة = 32.025		F = 0.000 معنوية		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18-4)، ما يأتي:

أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (32.025)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (α) = 0.05، عليه تم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى (H04)، وقبول الفرضية البديلة (H14).

ب- يتبين من قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) البالغة (0.466)، أن التغير في أبعاد إدارة مخاطر الاعمال الداخلة في النموذج بشكل عام والمتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر)، تفسر ما نسبته (46.6%) من التغيرات التي تطرأ في ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

ج- تبين ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) للبعدين من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تقييم المخاطر، وخيارات التعامل مع المخاطر). إن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة لها، وأن قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد السابقة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_0 4)، وقبول الفرضية البديلة (H_1 4) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لإدارة مخاطر الاعمال بدلالة بعدين من أبعادها تمثلت بـ(تقييم المخاطر، وخيارات التعامل مع المخاطر) في ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) للبعدين (تحديد الخطر، وتحليل الخطر)، عليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعدين المذكورين في ميزة (توقيت تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج	1-5
مناقشة نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال	1-1-5
مناقشة نتائج مستوى تقييم أبعاد الميزة التنافسية	2-1-5
مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة	3-1-5
التوصيات	2-5

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 بنك صفوة الاسلامي). كما تناول أهم التوصيات التي أسفرت عنها هذه الدراسة في ضوء نتائجها، وعلى النحو الآتي

5.1 مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج مستوى تقييم أبعاد إدارة مخاطر الاعمال:

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

وإن سبب حصول بُعد (تحديد الخطر) على المرتبة (الأولى) على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي قد يعود إلى الوعي العالي للعاملين لأهمية هذا البعد الحيوي من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال. في حين يعزى سبب حصول بُعد (تقييم المخاطر) على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي إلى أن هذا البعد لم يكن ضمن اهتمامات العاملين في البنك المذكور.

ب- أظهرت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي، لفقرات كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال والتي جاءت بالمراتب الأخيرة على سلم أولويات تقييمهم، حصول الفقرة (3) ومفادها: (يستخدم البنك تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر) الواردة ضمن فقرات بُعد (تحديد الخطر) على

المرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي، وجاءت الفقرة (10) ومفادها: (يعتمد البنك في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير) الواردة ضمن فقرات بُعد (تحليل الخطر) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، في حين جاءت الفقرة (15) ومفادها: (يستخدم البنك اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل) الواردة ضمن فقرات بُعد (تقييم الخطر) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، وأخيرا جاءت الفقرة (20) ومفادها: (يمتلك البنك صناع المعرفة ذوي عقول مبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة) الواردة ضمن فقرات بُعد (خيارات التعامل مع المخاطر) بالمرتبة (السادسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

وقد يعود سبب حصول هذه الفقرات على المراتب الأخيرة في سلم ترتيبها وأهميتها للعاملين في البنك 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 بنك صفوة الاسلامي ولكن بدرجات متفاوتة من حيث درجة اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

5.2 مناقشة نتائج تقييم أبعاد الميزة التنافسية:

أ- أشارت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة)، إلى حصول بُعد (التميز في التعامل مع المتعاملين) على المرتبة (الأولى) من حيث درجة أهميته للعاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي، وحصل بُعد (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) على المرتبة (الثانية)، وجاء بُعد (جودة الخدمة) بالمرتبة (الثالثة)، وأخيرا حصل بُعد (توقيت تقديم الخدمة) على المرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم

أولويات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

وإن سبب حصول بُعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين) على المرتبة (الأولى) على سلم أولويات اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي، يعود إلى الإدراك العالي للعاملين لأهمية هذا البعد المهم من أبعاد الميزة التنافسية. في حين يعزى سبب حصول بُعد (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 بنك صفوة الاسلامي.

ب- بينت النتائج الخاصة بتقييم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي لفقرات كل بُعد 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 بُعد (جودة الخدمة) على المرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي، وجاءت الفقرة (10) ومفادها: (يقدم البنك منتجات / خدمات تحاكي توقعات المتعاملين) الواردة ضمن فقرات بُعد (التمايز في التعامل مع المتعاملين) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، في حين جاءت الفقرة (11) ومفادها: (يمتلك العاملون في البنك معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار) الواردة ضمن فقرات بُعد (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين، وأخيرا جاءت الفقرة (18) ومفادها: (يعمل البنك على أن يكون أول من أدخل أنواعا مختلفة من منتجاتها إلى السوق) الواردة ضمن فقرات بُعد (توقيت تقديم الخدمة) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

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 بنك

صفوة الاسلامي 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 بنك صفوة الاسلامي إلا إنها تباينت بدرجة اهتمام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

5.3 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أ- أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الرئيسة للدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي، 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 بنك صفوة الاسلامي.

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية نموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في الميزة التنافسية. فضلاً عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال بنسبة ($R2 = 0.621$).

ب- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في ميزة (جودة الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

بمعنى آخر تعد الأبعاد المذكورة ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية نموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في ميزة (جودة الخدمة). فضلا عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ في ميزة (جودة الخدمة) في بنك صفوة الاسلامي بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال بنسبة (R2 = 0.527).

ج- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الثانية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعدين من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتقييم المخاطر) في ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

بمعنى آخر يعد البعدين المذكورين ذاتي أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية نموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في ميزة (التمايز في التعامل مع المتعاملين). فضلا عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطرأ في (التمايز في التعامل مع المتعاملين) في بنك صفوة الاسلامي بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال بنسبة (R2 = 0.410).

د- أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لثلاثة من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر وخيارات التعامل مع المخاطر) في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

بمعنى آخر تعد الأبعاد المذكورة ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية نموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات). فضلا عن إمكانية تفسير التغيرات

التي تطراً في ميزة (الابتكار في برامج تقديم الخدمات) في بنك صفوة الاسلامي بدلالة أبعاد إدارة مخاطر الاعمال بنسبة (R2 = 0.443).

ه- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعدين من أبعاد إدارة مخاطر الاعمال تمثلت بـ(تقييم المخاطر، وخيارات التعامل مع المخاطر) في ميزة (توقيت تقديم الخدمة للعملاء) كأحد أبعاد الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي.

بمعنى آخر يعد البعدين المذكورين ذاتي أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي.

وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة حول صلاحية نموذج الدراسة في التحقق من أثر أبعاد إدارة مخاطر الاعمال في ميزة (توقيت تقديم الخدمة). فضلا عن إمكانية تفسير التغيرات التي تطراً في ميزة (توقيت تقديم الخدمة) في بنك صفوة الاسلامي 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 قبولا أوليا 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.

5.4 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 بنك صفوة الاسلامي، حول بُعد (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 وبنك صفوة الاسلامي على حد سواء.

ب- ضرورة التركيز على تعميق وعي العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي، حول أهمية الفقرات (3، 10، 15، 20)، الواردة ضمن فقرات أبعاد (إدارة مخاطر الاعمال) ومفاد هذه الفقرات على الترتيب: (يستخدم البنك تطبيقات نظم تساعد على قياس مستوى الخطر) و (يعتمد البنك في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير) و (يستخدم البنك اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل) و (يمتلك البنك صناع المعرفة نوي 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 بنك صفوة الاسلامي.

ج- ضرورة اهتمام بنك صفوة الاسلامي بتعميق وعي العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، حول بُعد (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 وبنك صفوة الاسلامي على حد سواء، حيث إن التأخير في تقديم الخدمة قد يثير التذمر والشكاوى لدى العملاء.

د- 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 (يقدم البنك منتجات / خدمات تحاكي توقعات المتعاملين) و (يمتلك العاملون في البنك معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار) و (يعمل البنك 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 بنك صفوة الاسلامي.

ه- ضرورة أن يعمل بنك صفوة الاسلامي بالمحافظة على مستوى اهتمامه بأبعاد إدارة مخاطر الاعمال المتمثلة بـ(تحديد الخطر، وتحليل الخطر، وتقييم المخاطر وخيارات التعامل مع المخاطر).

و- ضرورة أن يعمل بنك صفوة الاسلامي على دعم مستوى اهتمامه بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(جودة الخدمة، والتميز في التعامل مع المتعاملين، والابتكار في برامج تقديم الخدمات وتوقيت تقديم الخدمة).

ز- يقترح الباحث ضرورة قيام بنك صفوة الاسلامي 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 البنك المذكور.

ح- إمكانية إجراء دراسة عن أثر إدارة مخاطر الاعمال في الميزة التنافسية في بنوك تجارية واستثمارية تعتمد نشاطاتها الى الاقتصاد الاردني والدولي.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- دراسة ابو حجير 2014 بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- دراسة البجيرمي 2011 بعنوان: دور المراجعة الداخلية في اداره المخاطر دراسة ميدانية في المصارف السورية.
- دراسة السعدي 2007 بعنوان: إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي
- دراسة النجار 2017 بعنوان: أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ، دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية.
- دراسة الفواز وداود وعربيات 2016 بعنوان: ادارة مخاطر الائتمان في البنوك الاسلامية والبنوك التقليدية في الاردن.
- دراسة دسة 2013 بعنوان: أثر ابعاد استراتيجية أمن المعلومات على استدامة الميزة التنافسية في شركة الاتصالات.
- دراسة الصرايرة 2016 بعنوان: إدارة المخاطر والتأمينات لمقاولات الإنشاءات في الأردن
- دراسة المهيرات 2016 بعنوان: إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع ، دراسة حالة وزارة البيئة الأردنية.
- دراسة عبد الحي 2014 بعنوان: استخدام تقنيات الهندسة المالية في اداره المخاطر في المصارف الإسلامية.

- دراسة عائشة وبو خمخ 2019 بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أور يدو.
- دراسة محمد علي 2019 بعنوان: الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية.
- دراسة نجوى ، حياة 2018 بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مختبر المجد للتحليل الطبية بالوادي

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdul aziz, 2019: Organizational Capabilities and Competitive Advantage: The Moderating Influence of Managerial Competencies

- Ehsan Elahi: June, 9, 2013 Risk management: The next source of competitive advantage <https://www.researchgate.net/publication/263732887>

- Hasman, Abdul Halim, 2018: Financial performance evaluation of Islamic banking system: A comparative study among Malaysia's banks

- Kasemsap, 2018: Logistics Management and Risk Management.

- Sirajo, Aliyu :2014 SUSTAINABLE ISLAMIC BANKING: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR NON-INTEREST BANKS IN NIGERIA.

- Teoh, Lee, Muthuveloo, 2019: The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance

- Wirda, Rivai, 2019: Competitive Advantage Mediation Effect between Entrepreneurial Competency and Business Performance Creative Industries in West Sumatera Indonesia.

- Tzvi, Raz, Shenhar, Aaron, Dvir. Dov, (2002), Kendrick, Tom, (2015)

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

اداة الدراسة

الاستبانة

السادة المديرين ورؤساء الاقسام والوحدات في بنك صفوة الاسلامي المحترمين
نهديكم اطيب تحياتنا...

يسرني بان أسهم بتقديم اداة القياس المتعلقة بأبعاد ادارة مخاطر الأعمال وهي (تحديد الخطر ، تحليل الخطر، تقييم المخاطر ، خيارات التعامل مع المخاطر) ونوافذ تحقيق الميزة التنافسية وهي (جودة الخدمة ، التمايز في التعامل مع المتعاملين ، الابتكار في برامج تقديم الخدمات ، الوقت في تقديم الخدمة).

وتشكل روافد المعرفة العملية كالخبرة والتجربة والتدريب الالكتروني والذاتي التي تتمتعون بها اساس ابداء الرأي عن جميع فقرات الاستبانة وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة.

ويمكن تزويد ادارة البنك بنسخه من نتائج الدراسة حال انجازها.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم

القسم الاول: بيانات تعريفية
(شخصية ووظيفية)

القسم الاول: الخصائص الاولية لعينة الدراسة
يرجى وضع اشارة (✓) في المكان المخصص

المؤهل العلمي:

بكالوريوس () ماجستير ()
دبلوم عالي () دكتوراه ()

النوع الاجتماعي رجل () امرأة ()

عدد سنوات العمل في القطاع المصرفي: سنة.

عدد سنوات العمل في المركز الحالي: سنة.

اجمالي عدد السنوات بالعمل الوظيفي: سنة.

ما هو القسم الذي تنتمي اليه في وضعك الوظيفي

- الادارة العلي () ادارة الموارد البشرية () الادارة المالية ()
 ادارة الفروع () ادارة التسويق والمبيعات () ادارة المخاطر ()

القسم الثاني : ادارة مخاطر الاعمال

يرجى وضع اشارة (✓) عند الاجابة التي تعتقد انها أكثر دقة في وصف ابعاد ادارة مخاطر الاعمال

(تحديد الخطر ، تحليل الخطر، تقييم المخاطر ، خيارات التعامل مع المخاطر)

الرقم	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	غير متفق	غير متفق تماما
البعد الاول: تحديد الخطر (وتعني ممارسة البنك لعملية اختيار بمنهجية منتظمة لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين عليه)						
1	يعمل البنك على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر حتى ولو كانت ذات تكلفة عالية.					
2	الإجراءات التي يتبناها البنك في تحديد المخاطر تعتبر اجراءات ذات اهمية كبيرة إذا ما قورنت مع اجراءات البنوك المنافسة.					
3	يستخدم البنك تطبيقات نظم تساعد في قياس مستوى الخطر.					

					يعمل البنك على اصلاح نظام التقييم الداخلي لسد فجوات من الممكن ان تعرض البنك للازمات.	4
					يعمل البنك على اعطاء الأسبقية في برامج البحوث والدورات التدريبية لتحديد ومواجهة المخاطر.	5
<p>البعد الثاني: تحليل الخطر (وتعني انها الية تركز على مهمات العمل كطريقه لتعريف المخاطر قبل ان تحدث وعلى العلاقة بين العامل والمهمة والادوات التي يستعملها وبيئة العمل)</p>						
					يعتمد البنك في تحليل المخاطر على قوة تأثيرها .	6
					يعتمد البنك ادوات تحليل المخاطر لأغراض الحوكمة الإلكترونية	7
					يرتكز البنك في عملية تحليل المخاطر على اشخاص ذو كفاءة مميزة.	8
					توجد دائرة مخصصة في ادارة محفظة مخاطر الاستثمار الملموسة وغير الملموسة	9
					يعتمد البنك في عملية تحليل المخاطر على مستوى التأثير.	10
<p>البعد الثالث: تقييم المخاطر (وتتعلق بتحليل وتقدير أثر مخاطر المعلومات وتحديد ادوات الاستجابة ووسائل الحماية والملائمة)</p>						
					يستخدم البنك السلطة الرقابية في عملية تقييم المخاطر دون الحاجة لاستشارة جهات متخصصة بعملية تقييم المخاطر الاخرى .	11
					تمتلك الإدارة قدرة على اتخاذ اجراءات تقييم الخطر الكترونيا.	12

					13	تحرص الإدارة على تطبيق قواعد تعتمد هوامش امان محده من قبل البنك المركزي
					14	يتخذ البنك عند تقييمه لمخاطر التنافس المصرفي التعاوني والعدائي والاحتكاري
					15	يستخدم البنك اجراءات وسياسات تقييم واضحة التطبيق لا تقبل التأويل.
<p>البعد الرابع: خيارات التعامل مع المخاطر وتعني (كيفية التعامل مع المخاطر من حيث العمل على تقليل تأثيرها من حيث نقلها او التأقلم معها أو تجنبها او تقليصها...)</p>						
					16	يعتمد البنك في خيارات التعامل مع المخاطر على درجة العائد المتوقع من الخطر في حال وقوعه.
					17	يملك البنك خيارات محافظ متنوعة للتعامل مع الاخطار التي تحقق به.
					18	يستخدم البنك تكنولوجيا العمل المصرفي (التمويل والاستثمار وتقسيم الارباح لغرض قبول التعامل مع المخاطر).
					19	ان ادارة البنك واعية لأساليب الادارة الالكترونية الرابطة شبكيا بين العمليات وذوي المصالح (المالكين والمتعاملين)
					20	يملك البنك صناعات المعرفة ذوي عقول مبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة
					21	يفاضل البنك بين اعتماد سياسة منح الائتمان المصرفي بصورة كلية او جزئية معتمدا على جودة انظمة قواعد البيانات الإلكترونية.

القسم الثالث: الميزة التنافسية

يرجى وضع اشارة () عند الاجابة التي تعتقد انها أكثر دقة في وصف ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

(جودة الخدمة ، التمايز في التعامل مع المتعاملين ، الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين، توقيت تنفيذ الخدمة).

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول: جودة الخدمة (وتعني ان يقوم المصرف بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت ، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المصارف المنافسة).						
1	تتميز منتجات / خدمات البنك بوضوح وسهولة الاستخدام.					
2	تتميز منتجات / خدمات البنك بالسرية التامة للمعلومات.					
3	تتميز جودة الخدمات / المنتجات بتوفير الرضا للمتعاملين بشكل دائم.					
4	تتميز المنتجات / الخدمات المقدمة للمتعاملين بالشعور بالأمان.					
5	تعتبر منتجات / خدمات البنك ذات طابع عصري متطور ومرن					
البعد الثاني: التمايز في التعامل مع المتعاملين (وتعني تقديم بنك صفوة الاسلامي لمنتج او خدمة ذات فائدة لها قيمة مرتفعة لدى التعامل تفوق ما يقدمه المنافسون الحاليون او الانفراد لخصائص استثنائية تعطيها جاذبية تنافسية وتكون ذات قيمة						

كبيرة للمتعامل).					
					6 يطرح البنك منتجات / خدمات حديثة تلبية متطلبات المتعاملين.
					7 يطرح البنك منتجات / خدمات حديثة تلبية اذواق المتعاملين.
					8 يتوفر للبنك ميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين.
					9 يقدم البنك منتجات / خدمات ذات مواصفات فريدة.
					10 يقدم البنك منتجات / خدمات تحاكي توقعات المتعاملين
البعد الثالث: الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين (ويعني تقديم منتج او خدمة تلبية احتياجات المتعامل ولكن بطريقة جديدة)					
					11 يمتلك العاملون في البنك معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار.
					12 قام البنك بتطوير اساليب جديدة على الاجراءات في العمليات المصرفية.
					13 قام البنك باستحداث اساليب جديدة للعمليات المصرفية
					14 يقدم البنك خدمات اضافية متميزة ومبتكرة لخدمة المتعاملين بالمقارنة مع المنافسين.
					15 يمتلك البنك وحدة تطوير وابتكار لأفكار جديدة ومبتكرة لأجل الحصول على ميزة تنافسية لمنتجات وخدمات تميزه عن غيره من البنوك.
البعد الرابع: توقيت تنفيذ الخدمة					

(ويعني النهج الذي يعتمد على ضغط الوقت اللازم لطرح وتطوير وتصنيع وتسويق وتقديم المنتج الى المتعامل وذلك لخلق قيمة مضافة في الوقت المناسب).						
					16	يستجيب البنك بسرعة للمتغيرات التي تؤثر على العمل
					17	يطرح البنك منتجات / خدمات في الوقت المناسب
					18	يعمل البنك على ان يكون اول من ادخل انواع مختلفة من منتجاتها الى السوق
					19	يعمل البنك على ان تكون اجراءات العمل فيها بأسرع وقت ممكن.
					20	انجاز المعاملات في البنك لا تأخذ الوقت الكثير

ملحق رقم (2)

قائمة بمحكمين اداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	اسم الجامعة
1	الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح	عمان العربية
2	الاستاذ الدكتور ناجي معلا	البتراء
3	الاستاذ الدكتور قحطان السامرائي	عمان العربية
4	الاستاذة الدكتورة هالة احمد صبري	البتراء
5	الأستاذ الدكتور عبد الخالق الراوي	الاسراء
6	الدكتور منير وحيد قاسم	الاسراء

الملحق رقم (3)

نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)

Frequency Table

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	87	60.8	60.8	60.8
	Female	56	39.2	39.2	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

Qualification

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BA	100	69.9	69.9	69.9
	H. Deploma	33	23.1	23.1	93.0
	MSc	7	4.9	4.9	97.9
	PHD	3	2.1	2.1	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

Yrs_exp_overall

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	35	24.5	24.5	24.5
5 - 10	33	23.0	23.0	47.5
10 - 15	49	34.3	34.3	81.8
15 - 20	19	13.3	13.3	95.1
20 - 25	5	3.5	3.5	98.6
أكثر من 25	2	1.4	1.4	100.0
Total	143	100.0	100.0	

Devison

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid higher	22	15.4	15.4	15.4
HR	18	12.6	12.6	28.0
Financial Dep	24	16.8	16.8	44.8
Brances Managment	44	30.7	30.7	75.5
Marketing	21	14.7	14.7	90.2
Risk	14	9.8	9.8	100.0
Total	143	100.0	100.0	

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	41

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	143	3.00	5.00	4.1259	.70078
q2	143	3.00	5.00	3.9231	.67215
q3	143	2.00	5.00	3.8881	.81452
q4	143	3.00	5.00	4.0210	.61057
q5	143	3.00	5.00	3.9790	.74558
تحديد الخطر	143	3	5	3.99	.571
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q6	143	3.00	5.00	3.9301	.43847
q7	143	3.00	5.00	3.9650	.56185
q8	143	2.00	5.00	3.9790	.75497
q9	143	2.00	5.00	3.9021	.79003
q10	143	2.00	5.00	3.8741	.72059
تحليل الخطر	143	3	5	3.93	.453
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q11	143	2.00	5.00	3.8252	.78107
q12	143	2.00	5.00	3.7483	.91520
q13	143	2.00	5.00	3.7552	.58402
q14	143	2.00	5.00	3.6923	.72414
q15	143	2.00	5.00	3.6014	.96517
تقييم المخاطر	143	2	5	3.72	.596
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q16	143	2.00	5.00	3.9231	.87272
q17	143	2.00	5.00	3.6853	.64371
q18	143	2.00	5.00	3.7902	.73017
q19	143	2.00	5.00	3.6853	.79097
q20	143	2.00	5.00	3.6713	.88633
q21	143	2.00	5.00	3.9650	.84264
خيارات التعامل مع المخاطر	143	2	5	3.79	.604
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحديد الخطر	143	3	5	3.99	.571
تحليل الخطر	143	3	5	3.93	.453
تقييم المخاطر	143	2	5	3.72	.596
خيارات التعامل مع المخاطر	143	2	5	3.79	.604
ادارة مخاطر الاعمال	143	3	5	3.86	.449
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k1	143	2.00	5.00	3.7552	.98020
k2	143	3.00	5.00	4.2238	.67573
k3	143	2.00	5.00	3.7203	.70617
k4	143	1.00	5.00	3.8811	.88405
k5	143	2.00	5.00	3.7273	.82378
جودة الخدمة	143	2	5	3.86	.581
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k6	143	1.00	5.00	4.0699	.86114
k7	143	2.00	5.00	4.0210	.71669
k8	143	2.00	5.00	3.9650	.86735
k9	143	3.00	5.00	4.1189	.66597
k10	143	2.00	5.00	3.9231	.81428
التميز في التعامل مع المتعاملين	143	3	5	4.02	.569
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k11	143	2.00	5.00	3.8601	.98455
k12	143	2.00	5.00	4.0629	.74320
k13	143	1.00	5.00	3.9091	.85505
k14	143	2.00	5.00	3.9860	.71193
k15	143	1.00	5.00	3.9441	.79414
الإيجار في تقييم الخدمات للمتعاملين	143	2	5	3.95	.618
Valid N (listwise)	143				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k16	143	2.00	5.00	3.9650	.84264
k17	143	2.00	5.00	3.8531	.69158
k18	143	2.00	5.00	3.7063	.89468
k19	143	1.00	5.00	3.8951	.98376
k20	143	1.00	5.00	3.7133	.99734
توقيت تنفيذ الخدمة	143	2	5	3.83	.629
Valid N (listwise)	143				

T-Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحديد الخطر	20.688	142	.000	.987	.89	1.08
تحليل الخطر	24.551	142	.000	.930	.86	1.00
تقييم المخاطر	14.533	142	.000	.724	.63	.82
خيارات التعامل مع المخاطر	15.585	142	.000	.787	.69	.89
جودة الخدمة	17.731	142	.000	.862	.77	.96
التمايز في التعامل مع المتعاملين	21.435	142	.000	1.020	.93	1.11
الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين	18.443	142	.000	.952	.85	1.05
توقيت تنفيذ الخدمة	15.715	142	.000	.827	.72	.93

Regression

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	تحديد الخطر	.373	2.678
	تحليل الخطر	.654	1.528
	تقييم المخاطر	.416	2.406
	خيارات التعامل مع المخاطر	.516	1.937

a. Dependent Variable: تدهور الأداء التشغيلي

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خيارات التعامل ، مع المخاطر ، تحليل الخطر ، تقديم المخاطر ، تحديد الخطر	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تمسك لما يتفوقها قولها

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 ^a	.631	.621	.29858

a. Predictors: (Constant), رطبخها عم لاطخا تاريخ , رطبخها لاطخ ,
قيم المخاطر , تحديد الخطر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.072	4	5.268	59.092	.000 ^a
	Residual	12.303	138	.089		
	Total	33.375	142			

a. Predictors: (Constant), رطبخها عم لاطخا تاريخ , رطبخها لاطخ , رطبخها لاطخ , رطبخها لاطخ , رطبخها لاطخ

b. Dependent Variable: تمسك لما يتفوقها قولها

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.918	.244		3.765	.000
	تحديد الخطر	.195	.072	.230	2.714	.008
	تحليل الخطر	.065	.068	.061	.957	.340
	تقييم المخاطر	.269	.065	.331	4.126	.000
	خيارات التعامل مع المخاطر	.254	.058	.316	4.392	.000

a. Dependent Variable: تمديد ما يتقبلها قريبا

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خيارات التعامل مع المخاطر ، تحليل الخطر ، تقييم المخاطر ، تحديد الخطر	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تمديد ما يتقبلها قريبا

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خيارات التعامل ، مع المخاطر ، تحليل الخطر ، تقييم المخاطر ، تحديد الخطر	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: \log_{10} في وقتها

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.427	.410	.437

- a. Predictors: (Constant), \log_{10} تاريخ ،
تقييم المخاطر ، تحديد الخطر

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.602	4	4.900	25.671	.000 ^a
	Residual	26.344	138	.191		
	Total	45.945	142			

a. Predictors: (Constant), رطابها عم لاطها تاروخ, رطابها لاطها, رطابها لاطها, رطابها لاطها

b. Dependent Variable: رطابها عم لاطها في فيالها

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.097	.357		3.075	.003
	تعدد الخطر	.324	.105	.325	3.081	.002
	تطيل الخطر	.084	.100	.067	.835	.405
	قيم المخاطر	.284	.095	.298	2.979	.003
	خيارات العامل مع المخاطر	.065	.085	.069	.764	.446

a. Dependent Variable: رطابها عم لاطها في فيالها

Regression

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.603	.376		4.259	.000
	تحديد الخطر	.337	.111	.311	3.038	.003
	تحليل الخطر	.252	.106	.185	2.386	.018
	تقييم المخاطر	.028	.101	.027	.275	.784
	خيارات التعامل مع المخاطر	.554	.089	.542	6.214	.000

a. Dependent Variable: **رطب الفلح**

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خيارات التعامل مع المخاطر ، تحليل الخطر ، تقييم المخاطر ، تحديد الخطر		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: **رطب الفلح**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.481	.466	.45948

a. Predictors: (Constant), **رطب الفلح**, **رطب الفلح** تاريخ , **رطب الفلح** تقييم المخاطر ، تحديد الخطر

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.044	4	6.761	32.025	.000 ^a
	Residual	29.135	138	.211		
	Total	56.179	142			

a. Predictors: (Constant), رطابها بيب, رطابها بيب, رطابها بيب, رطابها بيب, رطابها بيب

b. Dependent Variable: نموذج افيت بيب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.726	.375		1.934	.055
	تعدد الخطر	.087	.111	.079	.783	.435
	تطيل الخطر	.019	.105	.014	.184	.854
	قيم المخاطر	.173	.053	.266	3.264	.001
	خيارات العامل مع المخاطر	.538	.089	.516	6.050	.000

a. Dependent Variable: نموذج افيت بيب