

## "أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية"

(دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية)

إعداد الباحث:

فيصل سعد ثبيبت الشهراني

233001175

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

2024



<https://doi.org/10.36571/ajsp7123>

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على شركة بلس اللوجستية بالسعودية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد أن تم تطويرها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من العاملين في مستوى الإدارة العليا في الشركة و عددهم (315) فرد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على شركة بلس اللوجستية بالسعودية. ، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير كافة المتطلبات اللازمة لتحقيق التنمية في القدرات الديناميكية وتعزيزها، لتحقيق الفاعلية في إدارة المخاطر .

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، إدارة المخاطر ، شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

تعد القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق أهدافها التي تتمكن من خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لا سيما أن التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها هذه المنظمات تحتم عليها إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها في المستقبل القريب والبعيد، فضلاً عن البحث عن استراتيجيات جديدة من أجل الحصول على الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء وتحقيق أهدافها، فالمنظمات الضعيفة لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء في ظل هذه التحديات، وأصبح لزاماً عليها أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية. (الديبان، 2021)

وتمثل القدرات الديناميكية مجموعة المهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وعادة ما تكون القدرات الديناميكية جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينية التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع الظروف المتغيرة لإعادة تشكيل مواردها، وتمكين التحول والتكيف، وتحقيق الميزة التنافسية.

وتجمع الأدبيات على أن الفرق بين القدرات الديناميكية والقدرات العادية أو التشغيلية بتخلص في اهتمام القدرات الديناميكية بالتغيير العادية. (القحطاني، 2023)

كما تعيش المنظمات في بيئة معقدة ومتغيرة تتسم بعدم اليقين، بالإضافة إلى عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث والمخاطر اللوجستية نتيجة لمتغيرات مختلفة ومتنوعة، والتي تعزى في كثير من الأحيان إلى التغيرات العالمية السريعة، وتكنولوجيا المعلومات،

وشدة المنافسة، تطوير الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمادها على عصري الزمن ، وتزايد حالات الابتكار والإبداع، فضلاً عن التركيز على عمليات وأنظمة التصنيع الحديثة. (عبد الله، 2022)

إن هذه التغيرات البيئية السريعة والمختلفة التي تواجهها جميع المؤسسات أدت إلى تعرضها للعديد من المخاطر المختلفة، مما أدى إلى زيادة خطيرة ومؤثرة في مخاطر الهجمات اللوجستية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والأمنية، حيث بدأت في زعزعة الاستقرار والأمن. (Bowonder,2022)

تعد إدارة المخاطر اللوجستية ضرورة أساسية وحاجة ملحة لجميع مؤسسات الدولة لضمان فعالية إدارة المخاطر التي قد تواجهها بشكل علمي منظم ومنهجية متكاملة يمكنها من خلالها تحديد وتحليل وتقييم والاستجابة للهجمات والمخاطر المحتملة ، مما يسمح لهم بالحصول على وقاية جيدة والاستعداد للاستجابة لأية مخاطر محتملة من خلال وضع السيناريوهات المناسبة، وبالتالي صياغة الخطط المفترضة لذلك، أو المخاطر المفاجئة، والتي تتطلب من المنظمة أن تكون في حالة تأهب ومرونة استراتيجية للتعامل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية مع تزايد المخاطر والهجمات اللوجستية وتسارع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، زاد الاهتمام بالقدرات الديناميكية للمنظمات لإنشاء مواردها أو توسيعها أو تعديلها، وتفسير التغيرات الناتجة عن الاضطرابات البيئية المختلفة. (Burin,2020)

تعد شركة بلس للخدمات اللوجستية واحدة من أهم الشركات السعودية التي يعتمد نشاطها على الدعم اللوجستي في نقل وتخزين وتوصيل الطرود من الشركات الى العملاء بجانب إدارة المتاجر الالكترونية لتكون الشركة التي تقدم تسهيلات عملية النقل والتوصيل فيما بينها، وفق معايير دولية ومحلية وإتباع جميع الأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لأهمية الشركة في المجتمع السعودي جاءت فكرة الدراسة للتعرف على أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتعرض الشركات في الآونة الأخيرة بالمملكة العربية السعودية للعديد من المخاطر، وخصوصاً الشركات اللوجستية، ومن خلال مسح الدراسات السابقة التي تناولت القدرات الديناميكية وكيفية تحقيقها في الشركات اللوجستية المختلفة، اتضح مدى أهميتها بالنسبة للشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وتتمحور مشكلة الدراسة في أن الشركات اللوجستية فب السعودية، تحتاج إلى بناء وامتلاك قدرات ديناميكية مستمرة في ظل زيادة حدة المنافسة بين الشركات التي تعمل في المجال الخدمي، وبالتالي تصبح هنالك ضرورة لأن يمتلك أي شركة بالسعودية القدرات الديناميكية التي يضمن لها البقاء والاستمرار. (de Araújo Lima, 2020)

تعمل المنظمات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، تحتم عليها التكيف مع العمل ضمن أطر إدارية واقتصادية وتكنولوجية ومجتمعية متغيرة باستمرار وسرعة، وهذا ما فرض على المنظمات الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، لأن عدم الاستجابة السريعة قد يؤدي إلى فقدانها الفرص والنمو والتقدم والاستمرار، لذلك يتوجب على تلك المنظمات أن تدير وبشكل فاعل ظروف عملها المتغيرة، وتحاول الحفاظ على زبائنها فضلاً عن جذب زبائن جدد، وهذا يتطلب محاولة إلغاء الضوء علي الدور الذي يمكن أن تلعبه القدرات الديناميكية، وتأثير ذلك في أداء إدارة المخاطر في المنظمة موضع التطبيق. (عربيات، 2020)

ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة تبين بأن هنالك بعض الفجوات التي ظهرت وأغفلت عنها تلك الدراسات تمثلت في عدم ربط إدارة المخاطر اللوجستية بالقدرات الديناميكية، كذلك اختلافها في الأبعاد، وأيضاً القطاعات المطبقة فيها. (الحسبان، 2023)

ومن ثم قام الباحث أيضاً بإجراء مقابلة مع أحد العاملين في إدارة المخاطر في أحد الشركات موضع الدراسة ومن خلال استطلاع الآراء تبين ندرة وجود دراسات وتوصيات تتعلق بالموضوع محل الدراسة ومن ثم جاءت فكرة الدراسة في التعرف على أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للقدرات الديناميكية وإدارة المخاطر.

#### • الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم إسهامات جوهرية للمعرفة الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر في الشركات اللوجستية. من خلال دراسة القدرات الديناميكية لشركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث تساعد الدراسة في تحديد الأدوات والاستراتيجيات الفعالة التي تعتمد عليها الشركات اللوجستية لتطوير قدراتها الديناميكية.

تساهم الدراسة في تحليل البيانات المتغيرة التي تعمل فيها الشركات اللوجستية، مما يوفر إطاراً نظرياً يمكن من خلاله تقييم تأثير هذه التغيرات على الأداء التنظيمي. هذا التحليل يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات مبتكرة للتعامل مع المخاطر المحتملة في بيئات عمل متغيرة وسريعة النمو.

تُعزز الدراسة من الأدبيات الأكاديمية الحالية من خلال تقديم بيانات جديدة ودراسات حالة واقعية تساهم في توسيع الفهم النظري والتطبيقي للقدرات الديناميكية. هذا يساهم في سد الفجوات المعرفية الحالية ويعزز من قدرة الباحثين على تطوير نظريات أكثر شمولية ودقة في مجال إدارة المخاطر.

#### • الأهمية العملية:

تُمكن الدراسة الشركة من تقييم فعالية قدراتها الديناميكية الحالية وتحديد النقاط القوية والضعف. هذا التحليل يمكن أن يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتحسين الأداء وتجنب المخاطر المحتملة.

تزوّد الدراسة الشركة بأدوات واستراتيجيات عملية لتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. من خلال تبني هذه الأدوات، يمكن للشركة تحسين استجابتها للمخاطر وتقليل تأثيراتها السلبية.

تساهم الدراسة في تحسين عملية اتخاذ القرار في الشركة من خلال تقديم بيانات وتحليلات دقيقة حول بيئة العمل والمخاطر المحتملة. هذا يمكن أن يساعد في تطوير خطط عمل فعّالة واستراتيجيات وقائية تُسهم في تحقيق استدامة الأعمال ونموها على المدى الطويل.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية على التعرف على هدف رئيسي يتمثل في التعرف على أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

وينبع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتضمن ما يلي:

- التعرف على أثر القدرات الديناميكية في تحليل المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- التوصل إلى درجة تأثير القدرات الديناميكية على تحديد المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- معرفة مدى تأثير القدرات الديناميكية في تقييم المخاطر على الشركات اللوجستية.
- التعرف على درجة تأثير القدرات الديناميكية في الاستجابة للمخاطر على الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير القدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى أي مدى تؤثر القدرات الديناميكية على المراقبة والمتابعة لإدارة المخاطر على الشركات اللوجستية بالسعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة والتي يمكن من الاستفادة منها في الحياة العملية والعلمية.

#### 5.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة فإننا يمكننا تلخيص أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الرئيسي الأول:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة متنوعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- السؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى تؤثر القدرات الديناميكية في تحليل المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير القدرات الديناميكية في تحديد المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القدرات الديناميكية في تقييم المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: إلى أي مدى تؤثر القدرات الديناميكية في استجابة المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية السعودية؟
- السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تأثير القدرات الديناميكية في التحكم بالانشطات على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية السعودية؟
- السؤال الفرعي السادس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القدرات الديناميكية في المراقبة والمتابعة على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية السعودية؟

## 6.1 فروض الدراسة:

إيماء لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالانشطات - المراقبة والمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في تحليل المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في تحديد المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في تقييم المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في استجابة المخاطر على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

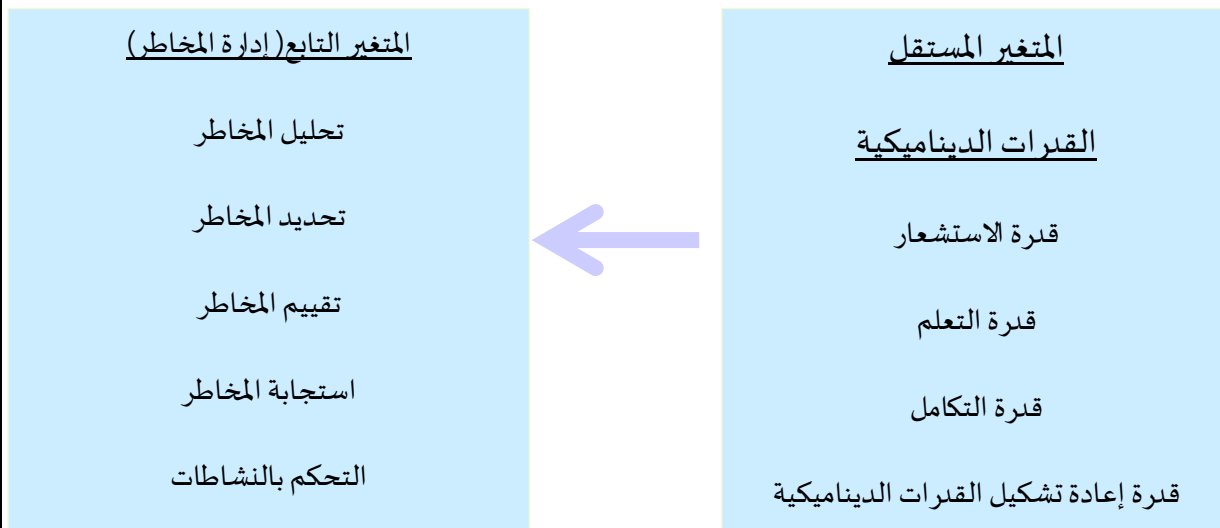
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقدرات الديناميكية في المراقبة والمتابعة على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

### 7.1 نموذج الدراسة:

يستهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.

- **المتغير المستقل:** القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار - قدرة التعلم - قدرة التكامل - قدرة إعادة تشكيل القدرات الديناميكية)
- **المتغير التابع:** إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة)

شكل (1): متغيرات الدراسة



## 8.1 الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

#### • دراسة القحطاني (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في وزارة الداخلية في قطر، مع التركيز على دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. تعتبر القدرات الديناميكية مجموعة من القابليات والمهارات التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها، وتشمل قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة إعادة التشكيل. تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لهذه القدرات أن تعزز من فعالية إدارة المخاطر .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي وزارة الداخلية. شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد إدارة المخاطر . ساعدت هذه المنهجية في الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها لاستخلاص النتائج وتقديم توصيات مستندة إلى الأدلة.

توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير معنوي على إدارة المخاطر ، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً هاماً في هذا السياق. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في وزارة الداخلية، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، مما سيسهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أمان أكبر في البيئة .

#### • دراسة الدريمان (2021)

استهدفت الدراسة تحليل أثر القدرات الديناميكية على ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة بدولة قطر، مع التركيز على دور تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط. تضمنت القدرات الديناميكية هنا الموارد، العمل الجماعي، والتمكين وحل المشكلات، بينما شملت أبعاد ريادة الأعمال تحمل المخاطر، الابتكار، الاستباقية، وانتهاز الفرص. تعكس هذه الدراسة الأهمية المتزايدة للقدرات الديناميكية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على أصحاب المشاريع الصغيرة. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المدروسة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير القدرات الديناميكية وتكنولوجيا المعلومات على ريادة الأعمال.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة، وأن تكنولوجيا المعلومات تعزز هذا التأثير كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المشاريع الصغيرة في قطر، مما سيساعد على تحسين الأداء الريادي وزيادة فرص النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.



## • دراسة عبد الله (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القدرات الديناميكية في البنوك التجارية بولاية الخرطوم. تناولت الدراسة التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل وتأثيره على القدرات الديناميكية التي تشمل التعلم والتنسيق. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على تحسين القدرات الديناميكية في المؤسسات المالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعات الأدبيات واستخدام الاستبانة التي وزعت على موظفي البنوك التجارية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستتيرة حول تأثير السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية في البنوك التجارية، مما يشير إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز التعلم والتنسيق داخل المؤسسة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لتوجهات استراتيجية واضحة ومعززة، لتحسين قدراتها الديناميكية، وبالتالي تعزيز أدائها في سوق تنافسية متغيرة.

## • دراسة عربيات (2020)

ركزت الدراسة على أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية تناولت الدراسة أبعاد القدرات الديناميكية مثل قدرات الاستجابة، قدرات التعلم، قدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستثمار، وتأثيرها على الأولويات التنافسية التي تشمل الجودة، المرونة، الابتكار، التكلفة، والتوصيل. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحسين الأداء التنافسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لجمع البيانات من موظفي شركات الاتصالات. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية. ساعدت هذه الطريقة في تقديم فهم شامل لكيفية تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين هذه القدرات والجوانب المختلفة للأداء التنافسي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية داخل شركات الاتصالات الأردنية، وتبني استراتيجيات تركز على الاستجابة السريعة والتعلم المستمر والاستثمار في الموارد لتحقيق التميز التنافسي.

**• دراسة الحسينان (2023)**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مع التركيز على دور اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط. شملت أبعاد القدرات الديناميكية التعلم الاستراتيجي، إعادة تشكيل الموارد، تكامل الموارد، التنسيق، وإدارة التحالف. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحقيق البراعة التنظيمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على موظفي شركات صناعة الأدوية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، وتأثير اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية، وأن اليقظة التكنولوجية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا التأثير. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في شركات صناعة الأدوية، وتبني استراتيجيات اليقظة التكنولوجية لتحسين الأداء التنظيمي واستغلال الفرص المتاحة بفعالية أكبر.

**• دراسة محمد (2020)**

هدفت دراسة الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية في القطاع المصرفي المصري. شملت أبعاد القدرات الديناميكية القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد، وتأثيرها على الأسبقيات التنافسية مثل التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة التسليم. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لدور القدرات الديناميكية في تحسين الأداء التنافسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على موظفي البنوك. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول كيفية تحسين الأداء التنافسي من خلال تعزيز القدرات الديناميكية.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأسبقيات التنافسية في البنوك، مما يعزز من أهمية تطوير هذه القدرات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لاستراتيجيات تركز على تعزيز القدرات الديناميكية مثل الاستشعار، التعلم، وإعادة تشكيل الموارد، لتحقيق أداء أفضل في سوق مصرفية تنافسية.

**• دراسة حديد (2022)**

هدفت دراسة الدراسة إلى تحليل تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، مع دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط. تضمنت القدرات الديناميكية أبعاداً مثل قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، وقدرات التنسيق. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحقيق التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على موظفي الجامعات الفلسطينية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، وتأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم فهم شامل لتأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على التحول الرقمي، وأن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي يعززان هذا التأثير. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية، وتبني استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التحول الرقمي بفعالية.

#### • دراسة يوسف (2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المالية على تعظيم قيمة المنشأة في الشركات الصناعية السعودية تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتأثيره على قيمة المنشأة كمتغير تابع تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحسين قيمة المنشأة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الشركات الصناعية المتداولة في السوق المالية السعودية تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وقيمة المنشأة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف المالية للشركات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين إدارة المخاطر المالية وقيمة المنشأة، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات إدارة المخاطر المالية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة الشركات الصناعية بتطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر المالية لتحسين قدرتها على جذب التمويل وزيادة قيمة المنشأة.

#### • دراسة سماقية (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المخاطر المحتملة في المشاريع وتحديد أفضل الاستراتيجيات للتعامل معها. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتأثيره على استراتيجيات التعامل مع المخاطر كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي لتحديد وإدارة المخاطر في المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من أصحاب القرار في شركة هاي تكس للصناعات النسيجية في حلب. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد المخاطر واستراتيجيات التعامل معها. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى شاملة حول إدارة المخاطر في المشاريع.

أظهرت النتائج أن أهم المخاطر المحتملة تشمل المخاطر الفنية، الخارجية، التنظيمية، ومخاطر إدارة المشروع، وأن أفضل استراتيجيات التعامل تشمل التجنب، القبول، التخفيض، والنقل بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقنيات إدارة المخاطر في المشاريع لتحسين القدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف.

#### • دراسة شناوة وآخرون (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام تحليل باريتو لتشخيص المخاطر المحيطة بالوحدات الاقتصادية الصناعية في ظل ظروف العولمة. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتحليل باريتو كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي لاستخدام تحليل باريتو في تشخيص المخاطر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الوحدات الاقتصادية الصناعية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة، بما في ذلك تحليل باريتو، لتحديد المخاطر وتصنيفها. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستتيرة حول فاعلية تحليل باريتو في إدارة المخاطر.

أظهرت النتائج أن تحليل باريتو يعد أداة فعالة لتشخيص المخاطر الداخلية والخارجية، وأن المخاطر المتعلقة بالابتكار والتصميم تتطلب اهتمامًا إضافيًا. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة الشركات باستخدام تحليل باريتو لتشخيص المخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في ظل ظروف العولمة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### • دراسة (Bowonder et al. 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات الناشئة حول المخاطر والكوارث، وتحديد نقاط القوة والضعف في الدراسات الحالية. ركزت الدراسة على مراجعة الأدبيات السنوية المقترحة حول المخاطر والكوارث، بهدف تقديم صورة شاملة عن البحث في هذا المجال. تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تساهم في تجميع وتحليل مجموعة واسعة من الأبحاث المتنوعة التي تغطي جوانب مختلفة من المخاطر والكوارث.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأدبيات المتعلقة بالمخاطر والكوارث من مختلف التخصصات. تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأبحاث السابقة وتحليلها باستخدام أدوات تحليلية متقدمة. ساعدت هذه المنهجية في تقديم صورة واضحة وشاملة عن الاتجاهات البحثية الحالية ونقاط الضعف التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة واسعة من الأبحاث حول المخاطر والكوارث، لكنها منتشرة عبر العديد من التخصصات المختلفة. أبرزت الدراسة أيضًا نقاط الضعف في البحث الحالي، مثل التركيز الزائد على المخاطر الطبيعية دون النظر الكافي إلى المخاطر التكنولوجية بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإجراء مراجعة سنوية للدراسات في مجال المخاطر والكوارث، بهدف التعرف على الاتجاهات البحثية الحالية وسد الثغرات الموجودة.

## • دراسة (de Araújo ,2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ركزت الدراسة على فهم كيفية تطور إدارة المخاطر في هذه المؤسسات وأثر ذلك على أدائها. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل الأدبيات المتعلقة بها.

اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام أدوات القياس البليومتري. تم اختيار وتحليل 61 ورقة بحثية منشورة بنهاية عام 2016، مما ساعد في تقديم تحليل شامل للأبحاث السابقة وتطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستتيرة حول المجالات التي تم دراستها بشكل مكثف والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

أظهرت النتائج أن بعض مجالات إدارة المخاطر، مثل إدارة المخاطر المالية وإدارة المخاطر التنظيمية، هي من بين أكثر المجالات التي تمت دراستها في الأدبيات. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن النهج الشامل لإدارة المخاطر لم ينتشر بعد على نطاق واسع أو لم يتم تطويره بشكل كافٍ في الشركات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من تزايد أنواع معينة من المخاطر بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نهج شامل لإدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 9.1 تعليق على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا كبيرًا في الأهداف والمجالات التي تركز عليها، مما يعكس الأهمية المتزايدة للقدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي. فمثلاً، ركزت دراسة القحطاني (2023) على تأثير القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر، بينما تناولت دراسة الدريبان (2021) أثر هذه القدرات في قيادة الأعمال في المشاريع الصغيرة. تعكس هذه التنوعات أهمية القدرات الديناميكية عبر مختلف الصناعات والقطاعات، مما يعزز الفهم الشامل لدورها في تعزيز الأداء المؤسسي.

تتبع الدراسات السابقة منهجيات وصفية تحليلية لجمع وتحليل البيانات، مع استخدام الاستبانات كأداة رئيسية. تعتمد الدراسة الحالية أيضًا على منهج وصفي تحليلي مماثل، مما يشير إلى فعالية هذه المنهجية في دراسة القدرات الديناميكية. يعزز هذا التشابه في المنهجيات من مصداقية النتائج ويتيح إمكانية المقارنة بين الدراسات المختلفة لفهم أعمق للموضوع.

أظهرت الدراسات السابقة نتائج متسقة تشير إلى تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على مختلف جوانب الأداء المؤسسي. مثلاً، توصلت دراسة عربيات (2020) إلى أن القدرات الديناميكية تحسن من الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات، بينما أظهرت دراسة الحسبان (2023) أن هذه القدرات تعزز البراعة التنظيمية في شركات الأدوية. توضح هذه النتائج الفوائد الكبيرة لتعزيز القدرات الديناميكية في مختلف الصناعات، مما يدعم توصيات الدراسة الحالية بتطبيق هذه القدرات لتحسين إدارة المخاطر في الشركات اللوجستية.

تختلف البيئات التطبيقية للدراسات السابقة بشكل كبير، مما يوفر رؤى متعددة حول كيفية تأثير القدرات الديناميكية في سياقات مختلفة. فبينما ركزت دراسة القحطاني (2023) على وزارة الداخلية في قطر، تناولت دراسة الدريبان (2021) المشاريع الصغيرة في قطر، ودراسة عبد الله (2022) البنوك التجارية في الخرطوم. توفر الدراسة الحالية إضافة جديدة من خلال التركيز على شركة بلس

للخدمات اللوجستية في السعودية، مما يعزز من فهم تأثير القدرات الديناميكية في قطاع اللوجستيات، ويوفر أدلة جديدة لتطبيق هذه القدرات في بيئات مختلفة.

تؤكد الدراسات السابقة على الأهمية الكبيرة للقدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي عبر مختلف الصناعات والقطاعات. تساهم الدراسة الحالية في هذا المجال من خلال التركيز على قطاع اللوجستيات، مما يتيح فرصة لتطبيق المفاهيم والأدوات المستخلصة من الدراسات السابقة في بيئة جديدة ومختلفة. تعزز النتائج المتوقعة من هذه الدراسة من الفهم الشامل لأثر القدرات الديناميكية وتوفر توصيات عملية يمكن للشركات اللوجستية استخدامها لتحسين أدائها وتجاوز التحديات المستقبلية.

### 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

يتضح من موضوع الدراسة غموض بعض الكلمات ومن ثم الحاجة إلى التعرف على تعريفها وتمثل أهمها فيما يلي:

- **القدرات الديناميكية:** هي قدرة المنظمة على تكييف قاعدة موارد المنظمة عن قصد، كما تعرف أيضا بأنها قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات المتغيرة بسرعة. (الحسان، 2023)
- **إدارة المخاطر:** هو مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تساعد المنظمة على إدارة المخاطر المتوقعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح. وبهذا المعنى، فإن حلول إدارة المخاطر تقوم بأمرين: حماية المؤسسة من الأذى وخلق الفرص لتحسين أداء الأعمال، تساعد إدارة المخاطر بشكل صحيح على تمكين استمرارية الأعمال. (شناوة، 2018)
- **الشركات اللوجستية:** هي مجموعة من الشركات التي تقدم الخدمات اللوجستية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة تدفق المواد والسلع والمعلومات بشكل فعال عبر سلاسل الامداد، وتشمل الخدمات اللوجستية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة جميع جوانب النقل والتخزين وإدارة المخزون وإدارة المعلومات المتعلقة بالسلع. (القحطاني، 2023)

### 11.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

### 12.1 مصادر البيانات:

- اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:
- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر – تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر – التحكم بالنشاطات – المراقبة بالمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية

### 13.1 أدوات الدراسة:

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

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

### 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS كما يلي:

**أولاً:** أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures:** والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

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

### ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov–Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

## 15.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر للقدرة الديناميكية في إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - التحكم بالنشاطات - المراقبة بالمتابعة) على الشركات اللوجستية بالتطبيق على شركة بلس اللوجستية بالسعودية.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على شركة بلس اللوجستية في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمنية:** اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** تم التطبيق على العاملين في شركة بلس اللوجستية في المملكة العربية السعودية..

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: القدرات الديناميكية

#### 1.1.2 مقدمة:

تُعتبر القدرات الديناميكية مفهوماً محورياً في علم الإدارة والاستراتيجية، حيث تركز على كيفية تكيف المؤسسات والشركات مع البيئات الخارجية المتغيرة والمتسارعة، في عالم الأعمال اليوم، الذي يتسم بالتعقيد والتقلبات المتزايدة، لم يعد كافياً أن تمتلك المؤسسات موارد قوية أو استراتيجيات ناجحة فحسب؛ بل أصبح من الضروري أن تتمتع بقدرتها على الاستجابة السريعة والتكيف المستمر مع المتغيرات.

تشير القدرات الديناميكية إلى مجموعة من العمليات التنظيمية التي تمكن الشركات من استشعار التغيرات في السوق، وتحديد الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة، وتشكيل أو إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها وفقاً لهذه المعطيات هذه القدرات لا تشمل فقط القدرة على اتخاذ قرارات تكتيكية سريعة، ولكنها تتطلب أيضاً رؤية استراتيجية طويلة المدى تمكن المؤسسة من تحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار. (انجرو، 2023)

من خلال التركيز على تطوير القدرات الديناميكية، تستطيع الشركات أن تحافظ على ميزتها التنافسية في سوق يتغير بسرعة، حيث تتمكن من إعادة تجميع مواردها وإعادة توجيه استراتيجياتها بمرونة عالية في هذا السياق، تصبح القدرات الديناميكية أداة حاسمة ليس فقط للبقاء في السوق، ولكن أيضاً للتفوق على المنافسين في البيئات الاقتصادية المعقدة والمتغيرة باستمرار. (باقر، 2020)

### مفهوم القدرات الديناميكية:

مفهوم القدرات الديناميكية من أجل تطوير استراتيجية قوية، يجب على أي منظمة أن تأخذ في الاعتبار ما هي قدرتها الداخلية التي تعتمد عليها في تحديد تنفيذ الاستراتيجية، أي يجب على المنظمة معرفة نقاط الضعف لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، ويمكن تعريف القدرات الديناميكية بأنها "تلك الموارد والمهارات اللازمة لبقائها ونموها". (الحجالية، 2019)



وعرفها البعض إنها مجموعة من مهارات التعلم الجماعي في المنظمات، وخاصة في كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة ودمج المسارات المتعددة للتكنولوجيا. (الديبان، 2021)

ويرى آخرون بأن القدرات الديناميكية هي نظام فرعي تقني أو إداري، فإنه يدمج التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة لتقديم المنتجات والخدمات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة من نوعها. (القرم، 2022)

أما (Hitt & etal) يروا بأن القدرات الديناميكية هي الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها تتفوق على منافسيها. (محمد، 2020)

ويرى آخرون أنها مورد تنظيمي مهم لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، من خلال استخدامه الصحيح للموارد، فمن الممكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال التعلم وتدقيق المعرفة داخل المنظمة، حيث يساهم في تنسيق مهارات الإنتاج نحو تحقيق الجهود الأساسية تساهم البيئة الخارجية في إضافة قيم فريدة للمؤسسة. (انجرو، 2023)

وأشار القحطاني إلى إنها الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة أو الميزة للمؤسسة والتي قد تكون قوة عاملة ماهرة أو مدربة تدريباً جيداً أو مرنة أو مبدعة أو مبدعة بشكل استثنائي أو شبكات توزيع قوية أو تقنية أو علاقات جيدة مع الموردين أو القدرة على تغيير معدلات الإنتاج والتي يجب مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية. (القحطاني، 2023)

وتعرف القدرات الديناميكية بأنها هي دمج كل من القدرات والمعارف التراكمية مثل التقنيات والإدارة وما إلى ذلك هو أمر مهم بالنسبة للشركات للحصول على ميزة تنافسية. (نصر الدين، 2020)

كما إنها الموارد هي القوى الفريدة التي تأخذها المنظمة في الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها ويعرفها (Heizer, 2017, Render & Munson) بأنها مزيج من المهارات الفريدة والمواهب التي تكمل المنظمة من العمل على أعلى المستويات والحصول على ميزة تنافسية. (الحسبان، 2023)

ومما سبق يرى الباحث بأنها قدرات وموارد ومهارات المنظمة التي يمكن من خلال الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها تحقيق التفوق على المنافسين على المدى البعيد.

## 2.1.2 أهمية القدرات الديناميكية:

تعتبر القدرات الديناميكية حجر الزاوية لنجاح منظمات الأعمال؛ كونها تعمل على جذب الزبائن الجدد، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال: (حديد، 2023)

تعمل القدرات الديناميكية على تحقيق الميزة التنافسية في البيئات غير المستقرة، وأن العلاقة بين الميزة التنافسية والقدرات الديناميكية المتوفرة للمنظمة تعتمد على مدى التوافق الاستراتيجي بين عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة، والعوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة، وهذا يساعد المنظمة على وضع الرؤية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتطلعاتها.

تستطيع القدرات الديناميكية تحديد الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمة، والعمل على توظيفها حسب الخطة الاستراتيجية التي عن طريقها تتمكن المنظمة من تطوير ميزتها التنافسية، والمحافظة عليها .

تعمل القدرات الديناميكية على رفع قدرة المنظمة على رصد ومتابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والمساعدة في التكيف معها، وتحقيق التميز على المنافسين من خلال بناء وتكامل ودمج القدرات والموارد الداخلية، وتوظيفها في عملياتها الانتاجية .

تساهم القدرات الديناميكية من خلال التعلم الاستراتيجي في استشعار الفرص، والتحديات التي تواجه الشركات نتيجة التغير في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية التي تعمل بها تلك الشركات، وبالتالي فإن المديرين سيعانون من تحديات جديدة بسبب تغير الأسواق بشكل متسارع، والضغوط التنافسية المتزايدة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وشراسة المنافسة بين الشركات، بالإضافة للتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، وهذا كله سيقصر دورة حياة المنتجات.

كما وتعمل القدرات الديناميكية على تعزيز قدرات الشركة لتكون ذات حساسية واستشعار للفرص المهمة جداً، واقتناصها من البيئة الخارجية من أجل استدامة موقعها التنافسي، وتحقيق النجاح وتحسين الأداء، وزيادة حصتها السوقية.

تساهم القدرات الديناميكية من خلال بعد التعلم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء عن طريق ما يكتسبه الموظفون من معارف ومهارات وخبرات من خلال استمرارية تطبيق الخطط التدريبية، ومواكبة معظم التطورات التي تحدث في بيئة عمل الشركة .

تلعب القدرات الديناميكية دور بارز في الأنشطة والعمليات الادارية والتنظيمية مثل اتخاذ القرارات والتوظيف بالإضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه في قياس الأداء مثل توظيف التكنولوجيا الحديثة بشكل مناسب، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات، وايضاً توظيف القدرات الديناميكية في عملية التقييم مما يؤدي ذلك لاستمرارية المنظمة ونموها وايجاد المزايا التنافسية وتحقيق الأرباح.

كما تتجسد أهمية القدرات الديناميكية في المنظمات، وخاصة منظمات الأعمال، في تطوير وتنفيذ استراتيجيتها والترابط بين قدراتها وقدرتها على منح أدائها ميزة تنافسية وهي ميزة في دخول الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية .

كما تتبع أهميتها من خلال زيادة المرونة التي يتعين على المنظمة تكيفها مع المتغيرات الخارجية تحتاج مؤسسات الأعمال اليوم إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين عمالها من مساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتقويتها ونقاط الضعف للتغلب عليها، كما تظهر أهمية القدرات الديناميكية أيضاً في بناء منظمة تتعلم دائماً وتبني نظاماً مفتوحاً تحصل من خلاله على أفضل الطرق لاستخراج الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى تزويد إدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات الأفراد العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يمتلكونها والتي يمكنهم التعبير عنها. (حديد، 2023)

كما أنها تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات والشركات التجارية ويوفر الاتجاه الرئيسي لاستراتيجياتها كونه المصدر الرئيسي للربح في الأسواق المتغيرة باستمرار من حيث القدرة على تجديد القدرات المركزية، والتكيف مع الظروف الديناميكية والمتغيرة بسرعة ، وغالبا ما توجد هذه القدرات في العمليات الإدارية والتنظيمية.

### 3.1.2 أهداف القدرات الديناميكية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات وخاصة منظمات الاعمال تحقيقها خلال استخدام القدرات الديناميكية المتوفرة لديها كالآتي : (القحطاني، 2023)

التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيفها بما يحقق النجاح الاستراتيجي.

تقديم قاعدة منظمة للتدريب، واعداد وتطوير العديد من المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة الاستفادة من سمة التعاضد بين مختلف تلك القدرات لخلف ميزة تنافسية، وذلك بمحاولة الكشف عن مواطن التكامل بين تلك الموارد، والربط بينها لتشكل فيما بعد قوة قادرة على تحقيق تلك المزايا.

### 4.1.2 أنواع القدرات الديناميكية:

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول انواع القدرات الديناميكية، ومن خلال مراجعة الأدب السابق يمكن ابراز بعض تلك الأنواع، فقد قسم البعض القدرات الديناميكية إلى الأنواع التالية: (انجرو، 2023)

1. القدرة التسويقية ويقصد بها قدرة المنظمة على تسويق المنتجات من خلال التعرف على الاحتياجات الحالية، والمستقبلية للمستهلكين.
2. القدرة على الاحتفاظ بالموارد البشرية حيث يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمنظمات ولذا فإن عملية الاحتفاظ بالموظفين مهمة جداً لزيادة فعالية اداء أي منظمة.
3. القدرة على التحكم بالحجم المناسب وتأتي اهمية هذه القدرة من خلال تخفيض تكلفة الموارد البشرية عندما يكون عند المنظمة قدرات فائضة عن حاجتها، وبالتالي تقوم المنظمة بتخفيض حجم تلك القدرات من خلال إعادة التنظيم، وإعادة الهندسة، وتخفيض حجم المنظمة.
4. القدرة الاستثمارية حيث توجد علاقة بين الاستثمار ونجاح المنظمات في تحقيق الحافة التنافسية في الأسواق المتغيرة باستمرار.
5. القدرة الانتاجية: قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل القدرات الانتاجية الداخلية والخارجية من أجل مواجهة التغيرات في بيئة العمل.
6. القدرة الاستيعابية وهي قدرة المنظمة لمعرفة قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها واستثمارها في العمليات الانتاجية.
7. قدرة القيادة تبرز أهمية هذه القدرة من خلال الدور الذي يلعبه القائد في تعزيز دور الموظفين ودعم التغيير التنظيمي.
8. قدرة التعاون تحصل هذه القدرة من خلال أنشطة التعاون والتحالف بين منظمين أو أكثر؛ من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة لكافة الأطراف المتحالفة أو المتعاونة.

## 5.1.2 خصائص القدرات الديناميكية:

ويبين حيرش بان خصائص القدرات الديناميكية تتمثل بالآتي: (محمد، 2020)

1. علاقتها بالهدف : تهتم المنظمة بالموارد أو المهارات التي لها علاقة بالهدف الذي تريد ان تصل اليه. الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى.
2. صعوبة التقليد : أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها او انها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة او بكلفة عالية.
3. غير قابلة للتحويل : أي أن المنظمات التي تريد ان تستفيد من ميزات التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.
4. ليس لها بديل : عندما ييأس المنافسين من عدم قدرتهم على تحويل القدرات فيقومون بالبحث عن البديل لها.

ويرى آخرون من جهتهم بان خصائص القدرات الديناميكية تتمثل بالآتي(fhrvK 220) :

1. التوقيت : أي تطوير المنظمة لمنتجاتها بمدة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها.
2. الموارد وكفاءات المهارات: اي الطاقات الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين
3. الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها .

## 6.1.2 أبعاد القدرات الديناميكية:

تتكون القدرات الديناميكية من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُمكن المؤسسات من التكيف والتطور في بيئات الأعمال المتغيرة هذه الأبعاد تشمل قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التشكيل، وكل منها يلعب دورًا حيويًا في بناء قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في السوق، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (جلول، 2019)

قدرة الاستشعار: تعتبر نقطة البداية لأي عملية ديناميكية داخل المؤسسة. تُمكن هذه القدرة المؤسسات من رصد وتحليل التغيرات في البيئة الخارجية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالأسواق، أو التكنولوجيا، أو سلوك المستهلكين، أو حتى المنافسين. من خلال تطوير آليات متقدمة للاستشعار، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص والتهديدات المحتملة قبل منافسيها، مما يمنحها ميزة تنافسية.

أما قدرة التعلم: فهي القدرة التي تسمح للمؤسسات بتحويل المعلومات المستقاة من عملية الاستشعار إلى معرفة عملية وقابلة للتطبيق، يتطلب هذا البعد توافر آليات داخلية تُمكن المنظمة من تحليل البيانات، واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديث المعرفة باستمرار، قدرة التعلم تتيح للمؤسسات التحسين المستمر لعملياتها واستراتيجياتها بناءً على التجارب السابقة والمعطيات الجديدة، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحقيق أداء متفوق.

قدرة التكامل: هي القدرة التي تجمع بين مختلف الموارد والمهارات والمعرفة داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة، يتطلب هذا البعد تنسيقاً عالياً بين الفرق والأقسام المختلفة، وتطوير أنظمة داخلية تتيح تفاعلاً فعالاً بين مختلف مكونات المنظمة، قدرة التكامل تسهم في زيادة كفاءة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات، من خلال الجمع بين القدرات المختلفة واستغلالها بشكل متناسق لتحقيق القيمة المثلى.

أما قدرة إعادة التشكيل: فتعني بقدرة المؤسسة على إعادة تنظيم أو تخصيص مواردها واستراتيجياتها بمرونة استجابةً للظروف المتغيرة عندما تواجه المؤسسة تغيرات جذرية في بيئتها، سواء كانت نتيجة للتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، تُصبح قدرة إعادة التشكيل حاسمة للحفاظ على التنافسية تتطلب هذه القدرة من المؤسسة أن تكون مرنة ومستعدة لتغيير اتجاهاتها بسرعة، مع الحفاظ على توازن بين الاستجابة السريعة والرؤية الاستراتيجية. (خطيب، 2022)

ومما سبق يرى الباحث أن منظومة متكاملة من العمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسات من الاستمرار في النمو والتكيف مع التغيرات المستمرة من خلال تطوير هذه القدرات، تستطيع الشركات ليس فقط البقاء في مواجهة التحديات، ولكن أيضاً تحقيق نمو مستدام من خلال الابتكار والتحسين المستمر هذه الأبعاد مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، حيث أن فعالية كل بُعد تعتمد بشكل كبير على فعالية الأبعاد الأخرى، مما يجعل القدرات الديناميكية محركاً أساسياً للنجاح في بيئة الأعمال الحديثة.

## المبحث الثاني: إدارة المخاطر

### 1.2.2 مقدمة

تُعد إدارة المخاطر عنصراً حيوياً في استراتيجيات الشركات اللوجيستية، حيث تواجه هذه الشركات تحديات معقدة ومتعددة تشمل تقلبات السوق، اضطرابات سلسلة التوريد، التغيرات الجيوسياسية، والمخاطر التكنولوجية، في بيئة تتسم بالعمولة والترابط المتزايد يصبح التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتخفيف آثارها أمراً أساسياً للحفاظ على استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف التشغيلية والمالية. ( يوسف، 2019)

تسعى إدارة المخاطر في الشركات اللوجيستية إلى تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على العمليات اليومية، مثل تأخير الشحنات، فشل الموردين، أو الكوارث الطبيعية، كما تهدف إلى تطوير استراتيجيات مرنة واستباقية للتعامل مع هذه التحديات، من خلال تبني أدوات تحليلية متقدمة، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التعاون مع الشركاء والموردين. ( ديدح، 2021)

كما أن إدارة المخاطر لا تقتصر فقط على الحماية من التهديدات، بل تشمل أيضاً استغلال الفرص التي قد تنشأ من التغيرات غير المتوقعة في السوق، مما يمكن الشركات من تعزيز مرونتها وقدرتها على الابتكار من خلال تطوير نهج شامل ومتكامل لإدارة المخاطر، تستطيع الشركات اللوجيستية ليس فقط البقاء في مواجهة التحديات، بل أيضاً تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق سريع التغير.



إدارة المخاطر اللوجيستية هي التخطيط الاستراتيجي الذي يُركز على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تعوق تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة من خلال التأثير على سلسلة التوريد تهدف هذه الإدارة إلى تطوير استراتيجيات استباقية لتعزيز مرونة سلسلة التوريد وضمان القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية أو السوقية غير المتوقعة. (باقر، 2020)

إدارة المخاطر اللوجيستية من منظور تشغيلي تُعرف بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تقليل العوائق التشغيلية داخل سلسلة التوريد، مثل التأخير في الشحنات، الأعطال التقنية، أو نقص الموارد، تركز هذه الإدارة على تحسين كفاءة العمليات اليومية من خلال تحليل وتخفيف المخاطر التشغيلية. (الدريان، 2022)

إدارة المخاطر اللوجيستية هي عملية إدارة التهديدات التي قد تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، مثل زيادة تكاليف النقل، تقلبات أسعار الوقود، أو الغرامات الناتجة عن عدم الامتثال للوائح، تركز هذه الإدارة على حماية الهوامش الربحية للشركة من خلال استراتيجيات مالية متكاملة تقلل من تأثير هذه المخاطر. (انجرو، 2023)

تُعرف إدارة المخاطر اللوجيستية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى حماية الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في سلسلة التوريد من الفشل أو الهجمات، تشمل هذه الإدارة تقييم التهديدات الرقمية وتطبيق الحلول التكنولوجية التي تضمن استمرار تشغيل الأنظمة اللوجيستية بكفاءة وأمان. (القحطاني، 2023)

إدارة المخاطر اللوجيستية هي العمليات التي تُعنى بتقليل تأثيرات المخاطر البيئية على سلسلة التوريد، مثل التغيرات المناخية أو الكوارث الطبيعية، تهدف هذه الإدارة إلى تطوير خطط استجابة للطوارئ وتبني ممارسات مستدامة تقلل من المخاطر البيئية التي قد تؤثر على نقل وتخزين البضائع.

إدارة المخاطر اللوجيستية تُعرف بأنها التأكد من الامتثال الكامل للقوانين واللوائح التي تنظم العمليات اللوجيستية، بما في ذلك النقل الدولي، التخزين، والتوزيع، تركز هذه الإدارة على تحديد المخاطر القانونية والتنظيمية وتطوير استراتيجيات للامتثال وتجنب العقوبات التي قد تؤثر سلبًا على عمليات الشركة. (نصر الدين، 2020)

#### 4.2.2 أهمية إدارة المخاطر للشركات اللوجيستية:

إدارة المخاطر اللوجيستية تُعد عنصرًا حيويًا في ضمان نجاح واستمرارية الشركات التي تعتمد بشكل كبير على سلاسل التوريد لتقديم منتجاتها أو خدماتها، في بيئة الأعمال العالمية التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، تلعب إدارة المخاطر اللوجيستية دورًا محوريًا في حماية العمليات التشغيلية، الأداء المالي، والسمعة المؤسسية للشركات من خلال التركيز على تحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على سلسلة التوريد، تستطيع الشركات تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع تلك التحديات، مما يضمن استمرارية الأعمال حتى في أصعب الظروف. (القرم، 2022)

كما أن أحد الأبعاد الأساسية لأهمية إدارة المخاطر اللوجيستية هو ضمان استمرارية العمليات حيث تواجه الشركات تحديات متعددة، بدءًا من الكوارث الطبيعية والأزمات الجيوسياسية إلى المشاكل التقنية والفشل في الامتثال للقوانين عبر التخطيط الجيد وتطوير

خطط الطوارئ، يمكن للشركات التعامل بفعالية مع هذه الاضطرابات، مما يقلل من تأثيرها السلبي على تدفق البضائع والخدمات، ويضمن تسليم المنتجات في الوقت المحدد للعملاء. (نصر الدين، 2020)

بالإضافة إلى ذلك، تسهم إدارة المخاطر اللوجيستية بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية عندما تُحدد المخاطر اللوجيستية بدقة وتُدار بفعالية، يمكن تجنب الكثير من العوائق التشغيلية مثل تأخير الشحنات أو تلف البضائع أثناء النقل هذا يؤدي إلى تحسين تدفق العمليات بسلاسة، وتقليل الفاقد من الموارد، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركة في السوق.

ومن الناحية المالية، تُعد إدارة المخاطر اللوجيستية أداة أساسية لحماية الأداء المالي للشركة من خلال تقليل التكاليف غير المتوقعة الناتجة عن الأزمات اللوجيستية، مثل التكاليف الإضافية للنقل أو الغرامات بسبب عدم الامتثال، تساهم إدارة المخاطر في الحفاظ على هوامش الربح وتجنب الخسائر المالية الكبيرة بهذا، تتمكن الشركات من تحقيق الاستقرار المالي والقدرة على الاستثمار في مجالات أخرى لتحقيق النمو. (عبد الله، 2022)

كما أن إدارة المخاطر اللوجيستية تُعزز من مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق من خلال الاستعداد الجيد للمخاطر المحتملة والاستجابة السريعة لها، تستطيع الشركات أن تظل قادرة على المنافسة حتى في ظل الظروف الصعبة هذه المرونة التنافسية تتيح للشركات ليس فقط البقاء على قيد الحياة في مواجهة التحديات، ولكن أيضًا التفوق على منافسيها من خلال استغلال الفرص التي قد تنشأ من تلك التحديات. (عربيان، 2020)

إلى جانب ذلك، تحسن إدارة المخاطر اللوجيستية العلاقات مع العملاء والموردين من خلال الالتزام بمواعيد التسليم وتقليل الاضطرابات في سلسلة التوريد، تعزز الشركات الثقة مع عملائها، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم، كما أن التعاون مع الموردين في إدارة المخاطر يعزز من فعالية سلسلة التوريد ويقلل من المخاطر المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للشركة ككل. (محمد، 2020)

و لا تقتصر أهمية إدارة المخاطر اللوجيستية على الجوانب التشغيلية والمالية فقط، بل تمتد أيضًا إلى الالتزام بالقوانين واللوائح، وتعزيز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال إدارة المخاطر المرتبطة بالبيئة، تساهم الشركات في تقليل بصمتها البيئية وتحسين صورتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً هذه الاستدامة ليست مجرد مطلب أخلاقي، بل هي أيضًا ميزة تنافسية في السوق الحالي، حيث يزداد وعي المستهلكين والمستثمرين بالقضايا البيئية والاجتماعية.

وما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر اللوجيستية تعد ضرورة استراتيجية للشركات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال العالمية المعقدة والمتغيرة باستمرار.



## 5.2.2 أهداف إدارة المخاطر:

تتمثل هذه الأهداف في عدة جوانب رئيسية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للشركة، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:  
(باقر، 2020)

أحد الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر في الشركات اللوجيستية هو ضمان استمرارية الأعمال في هذا السياق، تسعى الشركات إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تدفق البضائع والخدمات، مثل الكوارث الطبيعية، الاضطرابات السياسية، أو الأزمات الصحية من خلال تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه المخاطر، تهدف الشركات إلى الحفاظ على سير العمليات دون انقطاع، مما يضمن استمرارية تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء.

تحسين الكفاءة التشغيلية: هو هدف آخر رئيسي لإدارة المخاطر يتضمن ذلك تحسين الإجراءات والعمليات داخل سلسلة التوريد لتقليل الأخطاء، والتأخيرات، وتكاليف التشغيل المرتفعة من خلال التعرف على المخاطر التشغيلية وتطبيق تدابير وقائية، يمكن للشركات تعزيز فعالية العمليات، وتقليل الفاقد، وزيادة سرعة وكفاءة عمليات النقل والتخزين.

من الأهداف الهامة أيضًا الحفاظ على الأداء المالي للشركة تتضمن إدارة المخاطر تقليل التكاليف المرتبطة بالتأخيرات، الخسائر، والأزمات غير المتوقعة من خلال تقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات للحد من تأثيراتها المالية، تسعى الشركات إلى حماية هوامش الربح، وضمان استقرار المالية، وتجنب النفقات الإضافية التي قد تؤثر سلبًا على الربحية.

تعزيز القدرة التنافسية: يعد هدفًا آخر لإدارة المخاطر في الشركات اللوجيستية عبر تحسين استجابة الشركة للمخاطر والتغيرات في السوق، يمكنها تعزيز قدرتها على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة هذه القدرة على التكيف تعزز من موقع الشركة في السوق، وتتيح لها استغلال الفرص التي قد تنشأ من التحديات اللوجيستية، مما يعزز من تنافسيتها في بيئة الأعمال.

تحقيق الامتثال للقوانين واللوائح: هو هدف رئيسي أيضًا إدارة المخاطر تتضمن التأكد من أن جميع العمليات تتماشى مع القوانين المحلية والدولية المتعلقة بالنقل، التخزين، والتوزيع الامتثال لهذه اللوائح يقي الشركة من الغرامات القانونية والعقوبات، ويحافظ على سمعتها ككيان موثوق ومتوافق مع القوانين.

تعزيز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية: يُعتبر هدفًا متزايد الأهمية من خلال إدارة المخاطر البيئية المرتبطة بسلسلة التوريد، تسعى الشركات إلى تقليل تأثيرها البيئي وتحسين ممارساتها لتكون أكثر استدامة هذا الهدف يعزز من مسؤولية الشركة الاجتماعية ويجذب العملاء والمستثمرين الذين يقدرون الالتزام بالقضايا البيئية والاجتماعية.

ومما سبق يرى الباحث أن تهدف إدارة المخاطر في الشركات اللوجيستية إلى تحقيق توازن بين حماية العمليات، تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، مما يساهم في النجاح المستدام والربحية للشركة في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة.

## 6.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية شاملة تتضمن عدة أبعاد رئيسية تهدف إلى ضمان استقرار وفعالية العمليات في الشركات. يشمل ذلك تحليل المخاطر، تحديدها، تقييمها، استجابتها، والتحكم في النشاطات المرتبطة بها كل بعد من هذه الأبعاد يلعب دورًا حيويًا في تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر والتخفيف من تأثيراتها السلبية، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (القحطاني، 2023)

تحليل المخاطر: هو البعد الأول والأساسي في إدارة المخاطر، حيث يتضمن جمع المعلومات وتفحص المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأعمال في هذه المرحلة، يقوم المحللون بتحديد العوامل التي يمكن أن تشكل تهديدًا، سواء كانت متعلقة بالعمليات، التكنولوجيا، البيئة، أو الجوانب القانونية، يشمل التحليل استخدام أدوات وتقنيات متعددة مثل خرائط المخاطر، تحليل السيناريوهات، والتقييمات الكمية والكيفية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة، الهدف من هذه المرحلة هو فهم السياق الكامل للمخاطر وكيف يمكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة.

تحديد المخاطر: وهو عملية تحديد المخاطر التي تم اكتشافها في التحليل بشكل أكثر وضوحًا وتفصيلًا في هذه المرحلة، يتم تصنيف المخاطر وتصنيفها بناءً على مصدرها وطبيعتها وتأثيرها المحتمل يتضمن ذلك تحديد الأنشطة أو العمليات التي قد تكون عرضة لهذه المخاطر وتوثيق كل خطر محدد بما في ذلك الأسباب المحتملة والآثار المتوقعة، تحديد المخاطر بدقة يساعد في بناء صورة واضحة حول التهديدات التي تواجهها الشركة ويضع الأساس للخطوات التالية في عملية إدارة المخاطر.

تقييم المخاطر: هو البعد الذي يتبع تحديد المخاطر ويشمل تقييم تأثير واحتمالية حدوث كل خطر محدد، يتطلب هذا البعد استخدام منهجيات تقييم مثل تحليل تأثير العمل (BIA) وتحليل المخاطر الكمي والنوعي لتحديد مدى خطورة كل خطر، يتضمن التقييم تقدير مدى تأثير المخاطر على الأهداف التشغيلية والمالية للشركة، وكذلك احتمالية حدوثها، تساعد هذه التقديرات في ترتيب المخاطر حسب الأولوية، مما يسمح بتخصيص الموارد والجهود بشكل أكثر فعالية لمواجهة المخاطر الأكبر والأكثر إلحاحًا.

استجابة المخاطر: وهي المرحلة التي يتم فيها تطوير استراتيجيات وخطط للتعامل مع المخاطر بناءً على تقييماتها، يمكن أن تشمل استراتيجيات الاستجابة تقليل المخاطر من خلال تحسين العمليات، نقل المخاطر عبر التأمين أو التعاقد مع موردين آخرين، قبول المخاطر عندما تكون التكلفة منخفضة مقارنة بالفوائد، أو تجنب المخاطر بتعديل العمليات لتجنبها بالكامل، تطوير خطط استجابة فعالة يتطلب تعاون بين الفرق المختلفة في الشركة لضمان تنفيذ استراتيجيات مناسبة وملائمة لكل نوع من المخاطر.

التحكم بالنشاطات: الإدارة المستمرة والرقابة على الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر لضمان فعالية الاستراتيجيات المتبعة، تشمل هذه المرحلة متابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، تقييم مدى فعالية هذه الخطط، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على النتائج والأحداث الجديدة، يتضمن التحكم أيضًا مراقبة الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقييم الأداء بانتظام لضمان أن الشركة تبقى على دراية بالمخاطر المستجدة وتستجيب لها بشكل مناسب.

### الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

#### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد وتنفيذ الجانب الميداني للدراسة الحالية، حيث يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، ومصادر جمع البيانات، ويعرض الهيكل العام لأداة الدراسة، ونتائج التحقق من صدقها وثباتها، ومدى ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، ويستعرض بشكل موجز المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### 2.3 منهج الدراسة

من منطلق المشكلة التي طرحتها الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللبحث في صحة الفرضيات التي تبنتها، تم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج من المناهج الشائعة الاستخدام في مجال البحوث الإدارية، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة، وتبرير الظروف والممارسات المتعلقة بها، والاستدلال على الروابط والعلاقات بين عناصرها، وتحديد السلوكيات والتوجهات المتبعة في التعامل مع الحالات المشابهة لها لإعداد الخطط المستقبلية بشأنها.

وفي الدراسة الحالية، فقد تمثل استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية: (القدرات الديناميكية، إدارة المخاطر، والمرونة الاستراتيجية)، وأبعادها الفرعية، والتعرف على مستوي توفرها لدى شركة بلس للخدمات اللوجستية. بينما تمثل استخدام المنهج التحليلي في بيان أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية.

#### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية، و لتحديد حجم عينة الدراسة اتبع الباحث الجدول العشوائي الموضوع من (Sekaran & Bougie, 2016)، الذي أظهر أن حجم العينة المناسب الذي يكون ممثلاً لمجتمع الدراسة هو (315) عنصراً، وعليه تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بواقع (315) فرد.

#### 4.3 وحدة المعاينة والتحليل

استهدفت الدراسة العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، مساعد مدير إدارة، رئيس قسم، ضابط، خبير، واستشاري، والمقدر عددهم بـ (315) فرد

وقد اتبع الباحث الطريقة الإلكترونية في توزيع الاستبانة، من خلال استخدام بوابة إلكترونية صممت من قبل إدارة التخطيط والجودة بشركة بلس للخدمات اللوجستية، واستردادها بنفس الطريقة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (289) استبانة، وبعد مراجعتها

وتدقيقها تم استبعاد (21) استبانة لعدم اكتمال الإجابة عن كافة الفقرات، ليتوفر لدى الباحث (268) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرداد بلغت (85.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول الآتي يلخص عملية توزيع الاستبانات واستردادها.

### الجدول رقم (1) ملخص عملية توزيع الاستبانات واستردادها

العملية	العدد	النسبة (%)
الاستبانات الموزعة	315	100
الاستبانات المستردة	289	91.7
الاستبانات غير المستردة	26	8.3
الاستبانات المستبعدة	21	6.7
الاستبانات الصالحة للتحليل	268	85.1

### 5.3 أداة الدراسة

تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة التي اعتمد عليها الباحث لجمع البيانات اللازمة لإعداد وتحقيق أهداف الجانب العملي للدراسة الحالية، موجّهة للعاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية. وقد تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، والأخذ بأراء أصحاب الخبرة والاختصاص.

وقد تكونت الاستبانة من مجموعة من الفقرات ذات الاختيار المتعدد، موزعة على جزأين، وكما يأتي:

**الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية والوظيفية، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على أبرز الخصائص العامة الشخصية والوظيفية لدى العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية، وذلك من خلال الإجابة عن (5) أسئلة متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** متغيرات الدراسة، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد ومتغيرات الدراسة، والكشف عن مستوى اهتمام الجهات المبحوثة بها، وذلك من إبداء الرأي على مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تم توزيعها على ثلاثة محاور، يعبر كل محور منها عن المتغيرات الرئيسة لدراسة، ويندرج ضمنها الأبعاد الفرعية المستخدمة لقياسها. وذلك كما يأتي:

**المحور الأول:** المتغير المستقل، والمتمثل في القدرات الديناميكية، وقد اشتمل هذا المحور على (20) فقرة موزعة على (4) أبعاد فرعية، وهي قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل، وبقاوع (5) فقرات لكل بعد، وقد تمثلت حدود فقرات هذا المتغير (1-20).

**المحور الثاني:** المتغير التابع، والمتمثل في إدارة المخاطر ، وقد اشتمل هذا المحور على (30) فقرة موزعة على (6) أبعاد فرعية، وهي: تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، التحكم بالنشاطات، والمراقبة والمتابعة، وبواقع (5) فقرات لكل بعد، وقد تمثلت حدود فقرات هذا المتغير (21-50).

وقد استخدمت الاستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في الإجابة على فقراتها، وتم تحديد أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد بما يأتي:

### الجدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ولقياس مستوى الاهتمام بأبعاد ومتغيرات الدراسة من قبل الجهات المبحوثة، تم استخدام الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

حيث حُدد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لبدائل الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وهي:

منخفض ومتوسط ومرتفع، وذلك كما يأتي:

### الجدول رقم (3) مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مستوى الأهمية النسبية	منخفض	متوسط	مرتفع
الوسط الحسابي	1 – أقل من 2.33	2.33 – أقل من 3.66	3.66 – 5.00

### 6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

تهدف اختبارات صلاحية أداة الدراسة إلى الكشف عن مدى قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) في تحقيق أهدافها، والتأكد من إمكانية استخدامها للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، وقد تمثلت هذه الاختبارات في اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق البناء، واختبار الثبات، وذلك على النحو الآتي:

### ❖ اختبار صدق الظاهري (Content Validity Test)

يهدف اختبار صدق الظاهري إلى التحقق من مدى فاعلية أداة الدراسة (الاستبانة) في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والإداريين المختصين بمواضيع الدراسة والبالغ عددهم (7) والمرفق معلومات عنهم في الملحق رقم (2)؛ بهدف التحقق من وضوح وملاءمة مفردات وفقرات الاستبانة، ودقتها لقياس ما وضعت لأجله، وإمكانية فهمها واستيعابها من الفئات التي شملتها الدراسة.

وقد التزم الباحث بالتعديلات والملاحظات التي أوردها المحكمون على الاستبانة، وقام بإجرائها بالتعاون مع المشرف، لتظهر الاستبانة بصورتها النهائية، وكما هو مرفق في الملحق رقم (1). وبناءً على ذلك، فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### ❖ اختبار صدق البناء (Construct Validity Test)

يهدف اختبار صدق البناء إلى الكشف عن مدى ارتباط فقرات الاستبانة للأبعاد التي تنتمي لها، وارتباط الأبعاد بالمتغيرات المخصصة لقياسها، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل من الفقرات والأبعاد والمتغيرات وتعتبر الفقرات السالبة، أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية، ويتحقق الارتباط إذا ظهرت جميع القيم دالة إحصائياً. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

#### الجدول رقم (4) نتائج اختبار صدق البناء في القدرات الديناميكية

القدرات الديناميكية							
قدرة إعادة تشكيل		قدرة التكامل		قدرة التعلم		قدرة الاستشعار	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.758**	16	0.743**	11	0.782**	8	0.590**	1
0.708**	17	0.731**	12	0.733**	9	0.734**	2
0.798**	18	0.790**	13	0.768**	8	0.812**	3
0.740**	19	0.799**	14	0.833**	9	0.780**	4
0.780**	20	0.798**	15	0.813**	10	0.787**	5

**الجدول رقم (5) نتائج اختبار صدق البناء في 'دارة المخاطر الديناميكية**

إدارة المخاطر							
الاستجابة للمخاطر		تقييم المخاطر		تحليل المخاطر		تحديد المخاطر	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.802**	36	0.845**	31	0.790**	26	0.808**	21
0.796**	37	0.804**	32	0.795**	27	0.842**	22
0.867**	38	0.818**	33	0.821**	28	0.839**	23
0.833**	39	0.828**	34	0.809**	29	0.801**	24
0.779**	40	0.802**	35	0.834**	30	0.794**	24

**7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة**

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من أن جميع فقرات أداة الدراسة تصب جميعها في الغرض العام المراد قياسه، وذلك من خلال التأكد من اتساق فقرات أداة الدراسة مع بعضها البعض ومع كافة الفقرات بصفة عامة. وتعد طريقة كرونباخ (Cronbach Alpha) من الطرق الاحصائية الأكثر استخداماً في هذا المجال، ويعتمد الحكم في ثبات أداة الدراسة على مقدار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث أن تجاوز قيمة المعامل القيمة (0.70) يعد مؤشراً على ثبات أداة الدراسة، وكلما اقتربت قيمة المعامل من القيمة (100%) دل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

**الجدول رقم (6) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة**

الرقم	البعد (المتغير)	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	قدرة الاستشعار	5	0.858
2	قدرة التعلم	5	0.874
3	قدرة التكامل	5	0.871
4	قدرة إعادة تشكيل	5	0.863
	القدرات الديناميكية	20	0.954
5	تحديد المخاطر	5	0.916
6	تحليل المخاطر	5	0.908
7	تقييم المخاطر	5	0.911
8	الاستجابة للمخاطر	5	0.909

0.916	5	التحكم بالنشاطات	9
0.925	5	المراقبة والمتابعة	10
0.978	30	إدارة المخاطر	

يتبين من الجدول (6) اتصاف أداة الدراسة بدرجات عالية نسبياً من الثبات والاتساق، حيث ظهرت جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من القيمة المعيارية (0.70)، إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأبعاد بين (0.858 - 0.926)، وتراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد بين (0.954 - 0.978).

### 8.3 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

يهدف اختبار ملاءمة نموذج الدراسة إلى التحقق من صلاحية بيانات الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء الاختبارات الإحصائية، وللتحقق من ذلك تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد، واختبار التوزيع الطبيعي، وذلك على النحو الآتي:

#### ❖ اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity من المشاكل المرتبطة بنماذج الانحدار، والخاصة بالمتغيرات المستقلة، والتي تظهر عند وجود ارتباط خطي عالي (تام أو شبه تام) بين أبعاد متغيرين مستقلين أو أكثر، مما يؤثر سلباً على دقة القياسات، الأمر الذي يجعل استحالة إجراء عملية تقدير المعلمات، إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  بما يفوق قيمتها الفعلية (Guajarati, 2004).

وللكشف عن هذه المشكلة تم اتباع طريقتين، تمثلت الأولى في قياس معامل الارتباط وباستخدام مصفوفة المتغيرات المستقلة، حيث يمكن التحقق من وجود أو عدم وجود هذه المشكلة من خلال قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين المتغيرات المستقلة وبالاعتماد على القيمة المعيارية (0.80)، حيث أن انخفاض قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، وبالعكس فإن زيادتها عن القيمة المعيارية قد يدل على وجود هذه المشكلة. وتمثلت الطريقة الثانية في قياس معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF))، حيث أن ارتفاع قيمة معامل تضخم التباين عن القيمة (10) يؤكد على وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، في حين أن وقوعها ضمن المدى (1-10)، وتروح قيم معامل التباين المسموح به بين (0.1-1.0) يدل على عدم وجود هذه المشكلة (Guajarati 2004).

وللتحقق من وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة، تم تطبيق اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)



**الجدول رقم (7) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين**

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
قدرة الاستشعار	2.207	0.453
قدرة التعلم	2.806	0.356
قدرة التكامل	2.959	0.338
قدرة إعادة تشكيل	2.713	0.369
مرونة الموارد	3.056	0.327
مرونة القدرات	3.877	0.258
مرونة رأس المال البشري	2.892	0.346

يتبين من الجدول (7) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث ظهرت جميع القيم ضمن المدى المحدد، إذ تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (2.207 – 3.877)، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.258 – 0.453)

**❖ اختبار التوزيع الطبيعي Normality**

يهدف اختبار التوزيع الطبيعي إلى تحديد مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك للوقوف على الأساليب الإحصائية المناسبة. ويتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبائي (Kolmogoro – Smirov) و (Shapiro – Wilk). وتصاغ الفرضيات الاحصائية في هذا المجال على النحو الآتي:

الفرض الصفري  $H_0$ : لا تتوزع البيانات طبيعياً.

الفرض البديل  $H_1$ : تتوزع البيانات طبيعياً.

ويتم تحديد توزع البيانات وفقاً للتوزيع الطبيعي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (Sig.) حيث يشير مستوى الدلالة لكلا الاختبارين الذي تتجاوز قيمته (0.05) إلى قبول الفرض الصفري أي اتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Gujarati 2004). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

**الجدول رقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

Kolmogorov-Smirnov			
المتغير	Statistics	Df	Sig
قدرة الاستشعار	0.292	268	0.000
قدرة التعلم	0.310	268	0.000
قدرة التكامل	0.346	268	0.000
قدرة إعادة تشكيل	0.350	268	0.000
القدرات الديناميكية	0.369	268	0.000
تحديد المخاطر	0.329	268	0.000
تحليل المخاطر	0.315	268	0.000
تقييم المخاطر	0.329	268	0.000
الاستجابة للمخاطر	0.330	268	0.000
التحكم بالنشاطات	0.318	268	0.000
المراقبة والمتابعة	0.326	268	0.000
إدارة المخاطر	0.357	268	0.000

يتبين من الجدول (8) أن تطبيق اختبائي (Kolmogorov mirno) كشفاً عن مستوى دلالة (Sig=0.000) لجميع متغيرات الدراسة، وهي أقل من القيمة 0.05، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تشير إلى عدم اتباع البيانات التوزيع الطبيعي. إلا أنه نظراً لحجم العينة والتي بلغت (n=268) فإنه يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك وفقاً لنظرية النهايات المركزية (Central Limit Theory (CLT) والتي تشير إلى أن حجم العينة التي تزيد عن (30) مفردة تتبع التوزيع الطبيعي (Gujarati, 2004).

**9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة**

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 20 (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V) في معالجة البيانات واستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تم تطبيق العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي، لوصف المعلومات الديموغرافية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتحليل آرائهم على فقراتها، ووصف أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة. وقد تمثلت هذه المقاييس في التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
2. معامل الارتباط بيرسون، للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة.

3. معامل الاتساق الداخلي ( كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
4. مصفوفة الارتباط، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به، للتحقق من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.
5. اختباري كولمجراف - سميروف ، للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتدرج لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالآثر.
7. اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الفروق.
8. تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) المدعم ببرمجية SPSS، لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات.

#### الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

##### 1.4 تمهيد

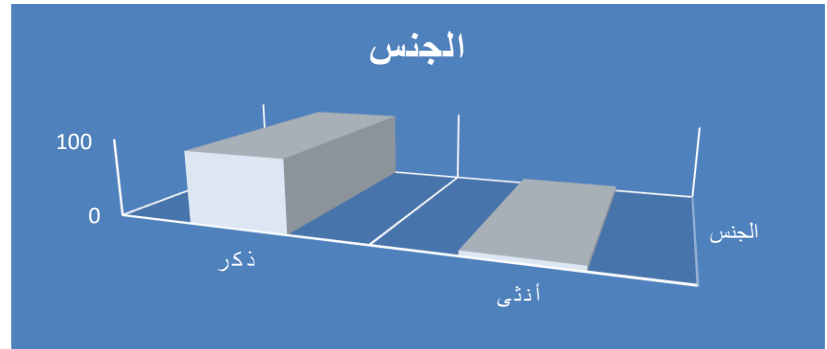
يتناول هذا الفصل من الدراسة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الاحصائية المناسبة. حيث يوضح أبرز الخصائص العامة السائدة لدى أفراد عينة الدراسة، وآراءهم وتوجهاتهم حول متغيرات الدراسة ومستوى الاهتمام بها، ويوضح العلاقة الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.

##### 2.4 وصف المعلومات الديموغرافية والوظيفية

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق مقاييس الاحصاء الوصفي، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وقد تمثلت هذه المعلومات في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى أخذ تصور عام عن الخصائص الشخصية والوظيفية السائدة لدى العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

##### الجدول (9) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

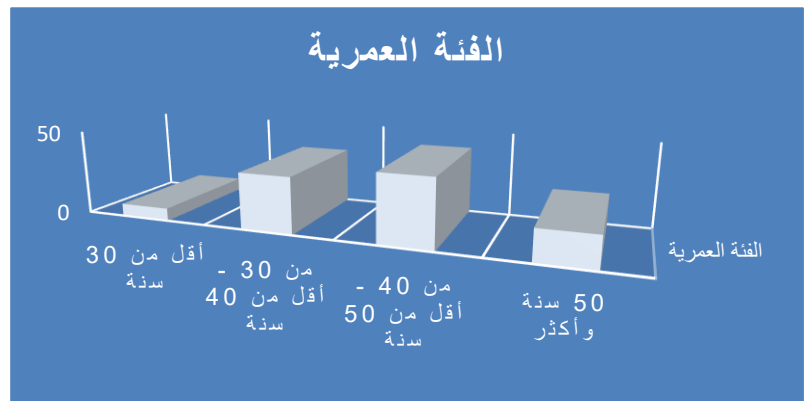
المتغير	الفئة	التكرار (n=268)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	250	93.3
	أنثى	18	6.7
	المجموع	268	100



شكل (2) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجدول (10) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

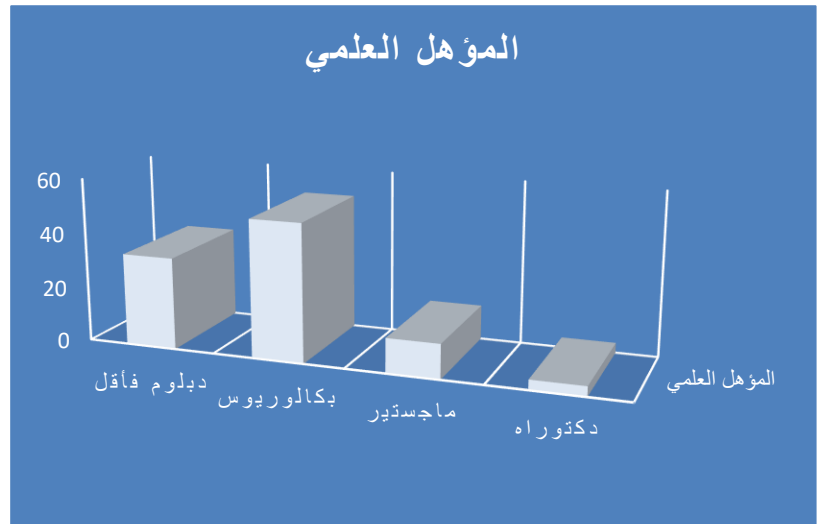
المتغير	الفئة	التكرار (n=268)	النسبة المئوية (%)
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	20	7.5
	من 30 - أقل من 40 سنة	90	33.5
	من 40 - أقل من 50 سنة	108	40.3
	50 سنة وأكثر	50	18.7
	المجموع	268	100



شكل (3) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

**الجدول (11) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

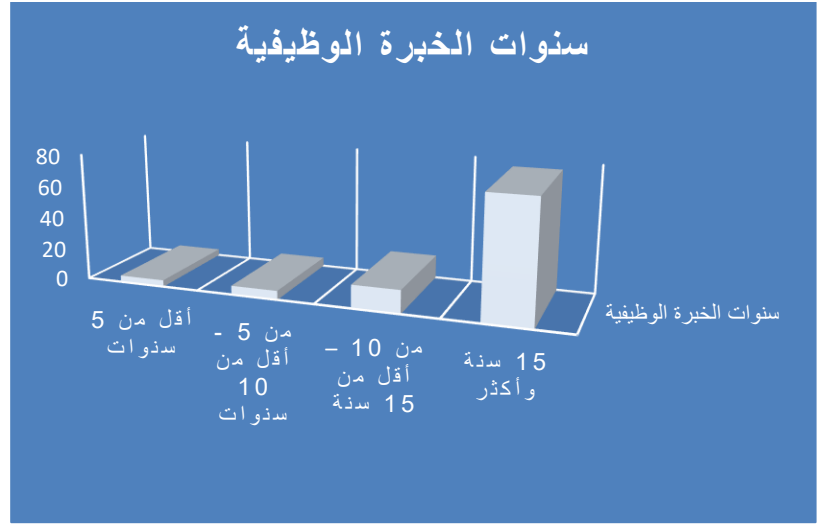
المتغير	الفئة	التكرار (n=268)	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	90	33.6
	بكالوريوس	135	50.3
	ماجستير	34	12.7
	دكتوراه	10	3.7
	المجموع	268	100



شكل (4) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

**الجدول (12) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية**

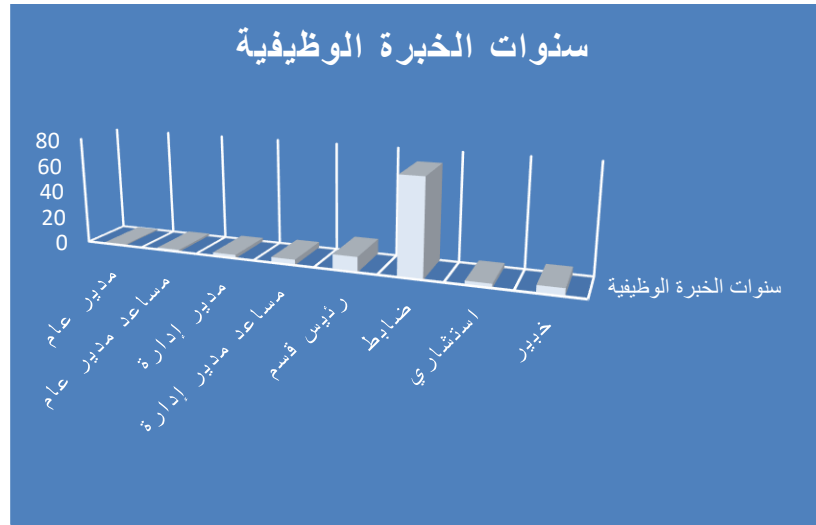
المتغير	الفئة	التكرار (n=268)	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	11	4.1
	من 5 - أقل من 10 سنوات	15	5.6
	من 10 - أقل من 15 سنة	39	14.6
	15 سنة وأكثر	203	75.7
المجموع		268	100



شكل (5) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

الجدول (13) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار (n=268)	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	0.7
	مساعد مدير عام	4	1.5
	مدير إدارة	7	2.6
	مساعد مدير إدارة	11	4.1
	رئيس قسم	30	11.2
	ضابط	191	71.3
	استشاري	8	3.0
	خبير	15	5.6
	المجموع	168	100



شكل (6) تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات المسمى الوظيفي

من الجداول (9، 10، 11، 12، 13) والأشكال (2، 3، 4، 5، 6) يتضح ما يأتي:

أولاً: الجنس، أشار الجدول (9) وشكل (2) إلى أن (الذكور) قد شكلوا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة في شركة بلس للخدمات اللوجستية، والتي بلغت (93.3%) ، في حين شكل الإناث النسبة الأقل والتي بلغت (6.7%) ، وارتفاع نسبة الذكور قد يعود لطبيعة العمل في شركة بلس للخدمات اللوجستية ومتطلبات التعيين فيها.

ثانياً: الفئة العمرية، أشار الجدول (10) وشكل (3) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (من 40 – أقل من 50 سنة) والتي بلغت (40.3%)، وهذا يتوافق مع متطلبات العمل والتي تتطلب التدرج في السلم الوظيفي، مما يحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً.

ثالثاً : المؤهل العلمي، أشار الجدول (11) وشكل (4) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والتي بلغت (50.3%)، وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي في شركة بلس للخدمات اللوجستية، واهتمام الشركة بتعيين حملة الشهادات الجامعية في الوظائف القيادية والإدارية، للاستفادة من معارفهم.

رابعاً : سنوات الخبرة الوظيفية، أشار الجدول (12) وشكل (5) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين (15 سنة وأكثر ) والتي بلغت (75.7%)، وهذا يدل على امتلاك العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية والخبرات والكفاءات العملية اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم، واهتمام الشركة باستقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات العملية لشغل الوظائف القيادية. كما أن هذا يتوافق مع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

خامساً: المسمى الوظيفي، أشار الجدول (13) وشكل (6) إلى أن النسبة الأكبر من العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركة بلس للخدمات اللوجستية هم من (الضباط)، والتي بلغت (71.3%)، وهذا يتوافق مع طبيعة العمل العسكري للوزارة.

### 3.4 وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لأبعادها ، ومتغيراتها، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق مقاييس الاحصاء الوصفي، والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية، وقد اشتملت الدراسة على (3) متغيرات رئيسية، تمثلت في: القدرات الديناميكية، إدارة المخاطر ، والمرونة الاستراتيجية، تم قياسها من خلال أبعادها الفرعية. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بناء تصور عام حول مدى اهتمام الجهة المبحوثة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، وبالتالي الخروج بالتوصيات المناسبة بشأنها.

#### 1.3.4 وصف المتغير المستقل وأبعاده الفرعية

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمتغير (القدرات الديناميكية)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (4) أبعاد فرعية، وهي قدرة الاستشعار قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد هذا المتغير، ووصف الأبعاد والمتغير ككل. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

#### الجدول رقم (14) وصف متغير القدرات الديناميكية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	قدرة الاستشعار	4.158	0.649	1	مرتفعة
2	قدرة التعلم	4.011	0.736	2	مرتفعة
3	قدرة التكامل	3.807	0.763	4	مرتفعة
4	قدرة إعادة تشكيل	3.843	0.685	3	مرتفعة
	القدرات الديناميكية	3.955			مرتفعة

يتبين من الجدول (14) ارتفاع الأهمية النسبية للقدرات الديناميكية في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.955) والانحراف المعياري (0.640). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، وعند قيم متوسطات حسابية تراوحت بين (3.843-4.158)، حيث جاء بعد (قدرة الاستشعار) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.158) وانحراف معياري (0.649)، تلاه بعد (قدرة التعلم) في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.011) وانحراف معياري (0.736) ، ثم بعد (قدرة إعادة تشكيل) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.843) وانحراف معياري (0.685)، في حين جاء بعد (قدرة التكامل) في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (3.807) وانحراف معياري (0.763). وفيما يأتي وصفاً للأبعاد الفرعية لمتغير القدرات الديناميكية.



## ❖ البعد الأول: قدرة الاستشعار

## الجدول رقم (15) وصف بعد قدرة الاستشعار

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تقوم الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتاحة.	4.220	0.789	2	مرتفعة
2	تضع الشركة خطط تساعد على تطوير عملياتها وخدماتها مستقبلاً.	4.269	0.756	1	مرتفعة
3	تستجيب الشركة للأفكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها.	4.093	0.832	4	مرتفعة
4	لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة.	4.138	0.807	3	مرتفعة
5	تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة.	4.071	0.878	5	مرتفعة
	قدرة الاستشعار	4.158			مرتفعة

يتبين من الجدول (15) ارتفاع الأهمية النسبية لقدرة الاستشعار في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.158). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تضع الشركة خطط تساعد على تطوير عملياتها وخدماتها مستقبلاً" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.269) وانحراف معياري (0.756)، في حين جاءت الفقرة (5) التي تنص على تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.071) وانحراف معياري (0.878).

## ❖ البعد الثاني: قدرة التعلم

## الجدول رقم (16) وصف بعد قدرة التعلم

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تمتلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة	4.067	0.818	2	مرتفعة
7	تمتلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعامل مع المعلومات والمعارف.	4.302	0.699	1	مرتفعة
8	لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة.	4.052	0.828	3	مرتفعة
9	تشجع الشركة أفرادها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة.	3.716	1.175	5	مرتفعة
10	توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها.	3.918	0.924	4	مرتفعة
	قدرة التعلم	4.011			مرتفعة

يتبين من الجدول (16) ارتفاع الأهمية النسبية لقدرة التعلم في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.011). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (7) التي تنص على تمتك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعامل مع المعلومات والمعارف في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.302) وانحراف معياري (0.699)، في حين جاءت الفقرة (9) التي تنص على تشجع الشركة أفرادها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.716) وانحراف معياري (1.175).

## ❖ البعد الثالث : قدرة التكامل

## الجدول رقم (17) وصف بعد قدرة التكامل

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة.	3.757	1.030	4	مرتفعة
12	تُحدث الشركة أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة.	3.981	0.791	1	مرتفعة

مرتفعة	3	0.976	3.765	لدى موظفي الشركة فهم لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض.	13
مرتفعة	2	0.938	3.772	يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل.	14
مرتفعة	4	0.947	3.757	تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة .	15
مرتفعة			3.807	قدرة التكامل	

يتبين من الجدول (17) ارتفاع الأهمية النسبية لقدرة التكامل في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.807). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (12) التي تتص على تحديث الشركة أهدافها وخطتها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.981) وانحراف معياري (0.791)، في حين جاءت الفقرة (11) التي تتص على تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة والفقرة (15) التي تتص على تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.757) لكل منها وانحراف معياري (1.030، 0.947) على التوالي.

#### ❖ البعد الرابع: قدرة إعادة تشكيل

#### الجدول رقم (18) وصف بعد قدرة إعادة تشكيل

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل.	3.825	0.867	4	مرتفعة
17	تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى.	3.866	0.833	3	مرتفعة
18	تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة.	3.903	0.806	2	مرتفعة
19	تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقى الخدمة.	3.963	0.797	1	مرتفعة
20	تمتاز الشركة بفعاليتها في إعادة تخصيص الموارد البشرية	3.660	0.948	5	مرتفعة
	قدرة إعادة تشكيل	3.843			مرتفعة

يتبين من الجدول (18) ارتفاع الأهمية النسبية لقدرة إعادة تشكيل شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.843). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (19) التي تنص على "تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقى الخدمة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.963) وانحراف معياري (0.797) ، في حين جاءت الفقرة (20) التي تنص على "تمتاز الشركة بفعاليتها في إعادة تخصيص الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.660) وانحراف معياري (0.948)

#### 2.3.4 وصف المتغير التابع وأبعاده الفرعية

تمثل المتغير التابع في الدراسة بمتغير إدارة المخاطر (، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (6) أبعاد فرعية، وهي: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالنشاطات والمراقبة والمتابعة. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد هذا المتغير، ووصف الأبعاد والمتغير ككل . وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

#### الجدول رقم (19) وصف متغير إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تحديد المخاطر	4.049	0.678	2	مرتفعة
2	تحليل المخاطر	4.064	0.680	1	مرتفعة
3	تقييم المخاطر	3.980	0.686	6	مرتفعة
4	الاستجابة للمخاطر	4.036	0.664	3	مرتفعة
5	التحكم بالنشاطات	3.987	0.684	5	مرتفعة
6	المراقبة والمتابعة	4.004	0.696	4	
	إدارة المخاطر	4.020			مرتفعة

يتبين من الجدول (19) ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.020). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاء بعد (تحليل المخاطر) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.064) وانحراف معياري (0.680)، تلاه بعد (تحديد المخاطر) في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.049) وانحراف معياري (0.678) ، ثم بعد (الاستجابة للمخاطر) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.036) وانحراف معياري (0.664)، ثم بعد (المراقبة والمتابعة) في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.004) وانحراف معياري (0.696)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد (التحكم بالنشاطات) بوسط حسابي (3.987) وانحراف معياري (0.684) ، في حين جاء بعد (تقييم المخاطر) في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (3.980) وانحراف معياري (0.686). وفيما يأتي وصفاً للأبعاد الفرعية لمتغير إدارة المخاطر .

## ❖ البعد الأول: تحديد المخاطر

## الجدول رقم (20) وصف بعد تحديد المخاطر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تقوم الشركة بالكشف والتعرف إلى المخاطر وتسجيلها.	4.146	0.743	1	مرتفعة
22	تعتمد الشركة على أساليب علمية في تحديد المخاطر .	4.037	0.829	3	مرتفعة
23	تمتلك الشركة قائمة بالمخاطر المحتملة التي تهدد بيئتها الداخلية والخارجية.	4.052	0.806	2	مرتفعة
24	لدى الشركة فريق من الخبراء متخصص في تحديد المخاطر .	3.985	0.774	5	مرتفعة
25	يشارك فريق عمل المخاطر مع المسؤولين بالشركة في تحديد المخاطر .	4.022	0.764	4	مرتفعة
	تحديد المخاطر	4.049			مرتفعة

يتبين من الجدول (20) ارتفاع الأهمية النسبية لتحديد المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.049). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (21) التي تنص على "تقوم الشركة بالكشف والتعرف إلى المخاطر وتسجيلها" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.146) وانحراف معياري (0.743)، في حين جاءت الفقرة (24) التي تنص على "لدى الشركة فريق من الخبراء متخصص في تحديد المخاطر" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.985) وانحراف معياري (0.774).

## ❖ البعد الثاني: تحليل المخاطر

## الجدول (21) وصف بعد تحليل المخاطر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
26	تستعين الشركة بالخبراء في مجال الأمن السيبراني لتحليل المخاطر.	4.071	0.773	3	مرتفعة
27	تعمل الشركة على تصنيف المخاطر وفقاً لمصادرها وطبيعتها.	4.067	0.756	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.769	4.030	يتم تحليل المخاطر التي تهدد بيئة الشركة على أساس كمي ونوعي.	28
مرتفعة	1	0.842	4.078	تقوم الشركة بقياس أي ثغرة أمنية من خلال قياس احتمالية وقوع الخطر ودرجة تأثيره.	29
مرتفعة	2	0.836	4.075	تضع الشركة مقاييس دقيقة لكل من: احتمال وقوع الخطر وتأثيره لتحديد مستوى وأهمية الخطر.	30
مرتفعة			4.064	تحليل المخاطر	

يتبين من الجدول (21) ارتفاع الأهمية النسبية لتحليل المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.064). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (29) التي تنص على "تقوم الشركة بقياس أي ثغرة أمنية من خلال قياس احتمالية وقوع الخطر ودرجة تأثيره" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.078) وانحراف معياري (0.842)، في حين جاءت الفقرة (28) التي تنص على "يتم تحليل المخاطر التي تهدد بيئة الشركة على أساس كمي ونوعي" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.030) وانحراف معياري (0.769)

#### ❖ البعد الثالث: تقييم المخاطر

#### الجدول رقم (22) وصف بعد تقييم المخاطر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تعتمد الشركة على نتائج عملية تحليل المخاطر في تقييم المخاطر .	3.970	0.759	3	مرتفعة
32	تجرى الشركة عمليات تقييم منتظمة لبرامجها وعملياتها بإدارتها المختلفة لتقييم بشكل فعال المخاطر .	3.955	0.842	5	مرتفعة
33	تقوم الشركة بتحديد مستويات المخاطر وترتيبها وفقاً لاحتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها.	3.963	0.816	4	مرتفعة
34	تحدد الشركة أولويات المخاطر لكي يُتخذ قرار بشأن معالجتها.	4.019	0.781	1	مرتفعة
35	تستعين الشركة بالخبراء في عملية تقييم المخاطر.	3.993	0.793	2	مرتفعة
	تقييم المخاطر	3.980			مرتفعة

يتبين من الجدول (22) ارتفاع الأهمية النسبية لتقييم المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.980). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (34) التي تنص على "تحدد الشركة أولويات المخاطر

لكي يُتخذ قرار بشأن معالجتها" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.019) وانحراف معياري (0.781)، في حين جاءت الفقرة (32) التي تنص على "تجربى الشركة عمليات تقييم منتظمة لبرامجها وعملياتها بإداراتها المختلفة لتقييم بشكل فعال المخاطر " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.955) وانحراف معياري (0.842).

#### ❖ البعد الرابع: الاستجابة للمخاطر

#### الجدول رقم (23) وصف بعد الاستجابة للمخاطر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	تضع الشركة استراتيجية محددة وسياسات تفصيلية للاستجابة للمخاطر .	3.933	0.784	5	مرتفعة
37	تقوم الشركة بدراسة البدائل المحتملة لمواجهة المخاطر (تجنب تحويل، تحكم، تحمل)	4.030	0.774	4	مرتفعة
38	تستخدم الشركة وسائل تكنولوجية للتعامل مع المخاطر .	4.034	0.751	3	مرتفعة
39	تقوم الشركة باتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر .	4.075	0.761	1	مرتفعة
40	تعتمد الشركة خطة محددة لضمان استمرارية الاعمال حال حدوث الخطر .	4.049	0.808	2	مرتفعة
	الاستجابة للمخاطر	4.036			مرتفعة

يتبين من الجدول (23) ارتفاع الأهمية النسبية للاستجابة للمخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.036) . وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (39) التي تنص على "تقوم الشركة باتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.075) وانحراف معياري (0.761)، في حين جاءت الفقرة (36) التي تنص على "تضع الشركة استراتيجية محددة وسياسات تفصيلية للاستجابة للمخاطر " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.993) وانحراف معياري (0.784)

### ❖ البعد الخامس : التحكم بالنشاطات

#### الجدول رقم (24) وصف بعد التحكم بالنشاطات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تعمل الشركة على السيطرة على الخطر، لمنع أو التقليل من آثاره من خلال معرفة سمات ومظاهر الخطر .	4.112	0.85	1	مرتفعة
42	تمتلك الشركة الأساليب المثلى للتحكم بالنشاطات من خلال التغذية الراجعة.	3.869	0.836	5	مرتفعة
43	تستخدم الشركة السجلات والتقارير الدقيقة للتحكم بالنشاطات.	3.940	0.767	4	مرتفعة
44	تعمل الشركة على تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر .	4.019	0.757	2	مرتفعة
45	لدى الشركة الوسائل والأدوات اللازمة لتعقب المخاطر التي تم اكتشافها ومراقبة المخاطر المتبقية.	3.993	0.807	3	مرتفعة
	التحكم بالنشاطات	3.987			مرتفعة

يتبين من الجدول (24) ارتفاع الأهمية النسبية للتحكم بالنشاطات في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.987). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (41) التي تنص على "تعمل الشركة على السيطرة على الخطر ، لمنع أو التقليل من آثاره من خلال معرفة سمات ومظاهر الخطر) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.112) وانحراف معياري (0.785)، في حين جاءت الفقرة (42) التي تنص على "تمتلك الشركة الأساليب المثلى للتحكم بالنشاطات من خلال التغذية الراجعة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.869) وانحراف معياري (0.836).

### ❖ البعد السادس : المراقبة والمتابعة

#### الجدول رقم (25) وصف بعد المراقبة والمتابعة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	تقوم الشركة بالمراقبة والمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مواجهة المخاطر .	4.037	0.763	2	مرتفعة
47	تعمل الشركة في الرقابة وبشكل مستمر وذلك لمتابعة النتائج المتعلقة في المخاطر بشكل ديناميكي ومنظم.	3.996	0.810	3	مرتفعة



مرتفعة	5	0.795	3.959	تقوم الشركة في متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالمخاطر .	48
مرتفعة	1	0.800	4.067	تعمل الشركة على تسجيل المخاطر التي تواجهها بشكل دوري ليتسنى لها دراستها ووضع الخطط البديلة لها .	49
مرتفعة	4	0.802	3.963	لدى الشركة قاعدة بيانات بالمخاطر التي واجهتها .	50
مرتفعة			4.004	المراقبة والمتابعة	

يتبين من الجدول (25) ارتفاع الأهمية النسبية للمراقبة والمتابعة في شركة بلس للخدمات اللوجستية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.004) . وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (49) التي تنص على "تعمل الشركة على تسجيل المخاطر التي تواجهها بشكل دوري ليتسنى لها دراستها ووضع الخطط البديلة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.067) وانحراف معياري (0.800)، في حين جاءت الفقرة (48) التي تنص على "تقوم الشركة في متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالمخاطر" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.959) وانحراف معياري (0.795)

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات والتي تمت صياغتها بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها ، حيث تركز هذه الفرضيات على البحث في أثر القدرات الديناميكية في كل من إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة ومنفردة والمرونة الاستراتيجية، والبحث في أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة المخاطر ، والبحث في الأثر المباشر وغير المباشر للمرونة الاستراتيجية في أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر ، بالإضافة إلى البحث في الفروق في إدارة المخاطر تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ولهذا فقد تمت صياغة خمس فرضيات رئيسية، واختبارها باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة؛ حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها والفرضية الثانية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression ، وتم إخضاع الفرضية الرئيسية الثالثة لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression ، أما الفرضية الرابعة فقد تم إخضاعها لتحليل المسار باستخدام برمجية Amos المدعومة ببرنامج SPSS ، في حين تم إخضاع الفرضية الخامسة لاختبار T للعينات المستقلة independent Samples T Test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

#### 1.4.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها

تتناول الفرضية الرئيسية الأولى أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر . حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية" . وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (26) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى**

ANOVA تحليل التباين				ملخص النموذج					
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد (Adj.R <sup>2</sup> ) المعدل	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	53.249	12.746	4	50.985	0.489	0.439	0.447	0.669	إدارة المخاطر
		0.239	263	62.955					
			267	113.940					

\*التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (26) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية وإدارة المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.669$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.447$ )، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسر ما نسبته (44.7%) من التغير الحاصل في إدارة المخاطر، وأن ما قيمته (55.3%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (53.249) وبمستوى الدلالة ( $SigF=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند 4 درجات حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية".

**الجدول رقم (27) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى**

معاملات الانحدار					
القدرات الديناميكية	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T*) مستوى الدلالة
قدرة الاستشعار	0.136	0.061	0.148	2.227	0.027
قدرة التعلم	0.100	0.061	0.125	1.646	0.101
قدرة التكامل	0.088	0.062	0.108	1.419	0.157
قدرة إعادة تشكيل	0.337	0.063	0.378	5.327	0.000

\*التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (27) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار (B) عند بعد (قدرة الاستشعار) قد بلغت (0.136) وتعني أن الزيادة في قدرة الاستشعار بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة المخاطر بمقدار (13.6)% وحدة. وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (2.227) وبمستوى دلالة (SigT=0.027)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة الاستشعار في إدارة المخاطر. وتبين أن قيمة معامل الانحدار (B=0.100) عند بعد (قدرة التعلم)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.646) وبمستوى دلالة (SigT=0.101)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التعلم في إدارة المخاطر. كما تبين أن قيمة معامل الانحدار (B=0.088) عند بعد (قدرة التكامل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.419) وبمستوى دلالة (SigT=0.157) وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التكامل في إدارة المخاطر. وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار (B=0.337) عند بعد (قدرة إعادة تشكيل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (5.327) وبمستوى دلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في إدارة المخاطر.

وللتحقق من تأثير القدرات الديناميكية في أبعاد إدارة المخاطر، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ست فرضيات فرعية،

وذلك كما يأتي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى

تتناول الفرضية الفرعية الأولى أثر القدرات الديناميكية في تحديد المخاطر. حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في تحديد المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (28) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى**

تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج					
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)		مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل (Adj.R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	37.642	12.814	4	الانحدار	51.258	0.583	0.354	0.364	0.603	تحديد المخاطر
		0.340	263	البواقي	89.533					
			267	المجموع	140.791					

التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (28) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية وتحديد المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.603$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.364$ )، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسّر ما نسبته (36.4%) من التغير الحاصل في تحديد المخاطر، وأن ما قيمته (63.6%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (37.642) وبمستوى الدلالة ( $\text{SigF}=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في تحديد المخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) وعند 4 درجات حرية.

وبناء على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في تحديد المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية".

#### الجدول رقم (29) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الإندحار					
القدرات الديناميكية	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T*)
					مستوى الدلالة
قدرة الاستشعار	0.099	0.073	0.097	1.362	0.174
قدرة التعلم	0.155	0.072	0.174	2.139	0.033
قدرة التكامل	0.146	0.074	0.162	1.985	0.048
قدرة إعادة تشكيل	0.254	0.076	0.256	3.357	0.001

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (29) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لفرضية الدراسة الفرعية الأولى، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.099$ ) عند بعد (قدرة الاستشعار)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.362) وبمستوى دلالة ( $\text{SigT}=0.174$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة الاستشعار في تحديد المخاطر. وتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.155$ ) عند بعد (قدرة التعلم)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (2.139) وبمستوى دلالة ( $\text{SigT}=0.033$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التعلم في تحديد المخاطر. كما تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.146$ ) عند بعد (قدرة التكامل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.985) وبمستوى دلالة ( $\text{SigT}=0.048$ )، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التكامل في تحديد المخاطر. وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.254$ ) عند بعد قدرة إعادة تشكيل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.357) وبمستوى دلالة ( $\text{SigT}=0.001$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في تحديد المخاطر.

#### ❖ الفرضية الفرعية الثانية

تتناول الفرضية الفرعية الثانية أثر القدرات الديناميكية في تحليل المخاطر. حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في تحليل المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (30) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية**

تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج					
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل (Adj.R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	43.685	14.274	4	الانحدار	57.094	0.572	0.390	0.399	0.623
		0.327	263	البواقي					
			267	المجموع					
									تحديد المخاطر

\*التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (30) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية وتحليل المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.632$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.399$ )، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسر ما نسبته (39.9%) من التغير الحاصل في تحليل المخاطر، وأن ما قيمته (60.1%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (43.685) وبمستوى الدلالة ( $\text{SigF}=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في تحليل المخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) وعند 4 درجات حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في تحليل المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية".

**الجدول رقم (31) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية**

معاملات الإنحدار					
(Sig T*)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	القدرات الديناميكية
مستوى الدلالة					
0.292	1.056	0.073	0.071	0.075	قدرة الاستشعار
0.060	1.885	0.149	0.071	0.134	قدرة التعلم
0.044	2.025	0.161	0.072	0.146	قدرة التكامل
0.000	4.472	0.331	0.074	0.331	قدرة إعادة تشكيل

\*التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (31) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لفرضية الدراسة الفرعية الثانية، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.075$ ) عند بعد (قدرة الاستشعار)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.056) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.292$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة الاستشعار في تحليل المخاطر . وتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.134$ ) عند بعد قدرة التعلم)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.885) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.060$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التعلم في تحليل المخاطر كما تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.146$ ) عند بعد قدرة التكامل، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (2.025) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.044$ )، وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التكامل في تحليل المخاطر . وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.331$ ) عند بعد قدرة إعادة تشكيل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (4.472) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في تحليل المخاطر .

#### ❖ الفرضية الفرعية الثالثة

تتناول الفرضية الفرعية الثالثة أثر القدرات الديناميكية في تقييم المخاطر . حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في تقييم المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (32) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة**

ANOVA تحليل التباين					ملخص النموذج					
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)		مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل (Adj.R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	32.347	11.540	4	الانحدار	46.160	0.597	0.320	0.330	0.574	تحديد المخاطر
		0.357	263	التوافقي	93.825					
			267	المجموع	139.985					

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (32) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية وتقييم المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.574$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.330$ )، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسّر ما نسبته (33.0%) من التغير الحاصل في تقييم المخاطر، وأن ما قيمته (67.0%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32.347) وبمستوى الدلالة ( $\text{SigF}=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في تقييم المخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ )، وعند 4 درجات حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في تقييم المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية".



**الجدول رقم (33) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة**

معاملات الإنحدار					
(Sig T*)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	القدرات الديناميكية
مستوى الدلالة					
0.001	3.247	0.237	0.074	0.241	قدرة الاستشعار
0.828	0.218	0.018	0.074	0.016	قدرة التعلم
0.188	1.320	0.111	0.075	0.100	قدرة التكامل
0.000	3.672	0.287	0.077	0.284	قدرة إعادة تشكيل

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (33) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لفرضية الدراسة الفرعية الثالثة، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.241$ ) عند بعد (قدرة الاستشعار)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.247) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.001$ ) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة الاستشعار في تقييم المخاطر . وتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.016$ ) عند بعد قدرة التعلم)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (0.218) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.828$ ) وهي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التعلم في تقييم المخاطر . كما تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.100$ ) عند بعد قدرة التكامل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.320) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.188$ )، وهي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التكامل في تقييم المخاطر . وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.284$ ) عند بعد قدرة إعادة تشكيل، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.672) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.000$ )، وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في تقييم المخاطر .

#### ❖ الفرضية الفرعية الرابعة

تتناول الفرضية الفرعية الرابعة أثر القدرات الديناميكية في الاستجابة للمخاطر . حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في الإستجابة للمخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (34) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة**

ANOVA تحليل التباين				ملخص النموذج					
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل (Adj.R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	47.703	14.870	4	الانحدار	59.480	0.558	0.412	0.420	0.648
		0.312	263	البواقي	81.983				
			267	المجموع	141.463				

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (34) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج ، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية والاستجابة للمخاطر ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.648$ ) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.420$ ) ، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسر ما نسبته (42.0%) من التغير الحاصل في الاستجابة للمخاطر ، وأن ما قيمته (58.0%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (47.703) وبمستوى الدلالة ( $SigF=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في الاستجابة للمخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ )، وعند 4 درجات حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في الاستجابة للمخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية".

**الجدول رقم (35) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة**

معاملات الإنحدار					
(Sig T*)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	القدرات الديناميكية
مستوى الدلالة					
0.261	1.127	0.077	0.069	0.078	قدرة الاستشعار
0.041	2.055	0.160	0.069	0.143	قدرة التعلم
0.029	2.196	0.171	0.070	0.155	قدرة التكامل
0.000	4.493	0.327	0.072	0.325	قدرة إعادة تشكيل

\* التأثير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (35) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لفرضية الدراسة الفرعية الرابعة، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.078$ ) عند بعد (قدرة الاستشعار)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.127) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.261$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة الاستشعار في الاستجابة للمخاطر . وتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.143$ ) عند بعد قدرة التعلم، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (2.055) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.041$ )، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التعلم في الاستجابة للمخاطر . كما تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.155$ ) عند بعد قدرة التكامل، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (2.196) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.029$ )، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التكامل في الاستجابة للمخاطر . وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.325$ ) عند بعد قدرة إعادة تشكيل، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (4.493) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig}T=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في الاستجابة للمخاطر .

#### ❖ الفرضية الفرعية الخامسة

تتناول الفرضية الفرعية الخامسة أثر القدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات. حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات في شركة بلس للخدمات اللوجستية". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (36) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة**

ANOVA تحليل التباين					ملخص النموذج					
مستوى الدلالة (Sig F*)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)		مجموع المربعات	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل (Adj.R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	36.536	12.679	4	الانحدار	50.716	0.589	0.347	0.357	0.598	تحديد المخاطر
		0.347	263	التوافقي	91.269					
			267	المجموع	141.985					

\*التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (36) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية والتحكم بالنشاطات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.598$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.357$ )، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسّر ما نسبته (35.7%) من التغير الحاصل في التحكم بالنشاطات، وأن ما قيمته (64.3%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (36.536) وبمستوى الدلالة ( $SigF=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ )، وعند 4 درجات حرية. وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات في شركة بلس للخدمات اللوجستية".

**الجدول رقم (37) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة**

معاملات الإنحدار					
(Sig T*)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	القدرات الديناميكية
مستوى الدلالة					
0.066	1.846	0.132	0.073	0.135	قدرة الاستشعار
0.030	2.184	0.17	0.073	0.160	قدرة التعلم
0.201	1.281	0.105	0.074	0.095	قدرة التكامل
0.001	3.504	0.268	0.076	0.267	قدرة إعادة تشكيل

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (37) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لفرضية الدراسة الفرعية الخامسة، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.135$ ) عند بعد (قدرة الاستشعار)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.846) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.066$ ) وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة الاستشعار في التحكم بالنشاطات. وتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.160$ ) عند بعد (قدرة التعلم)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (2.184) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.030$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التعلم في التحكم بالنشاطات كما تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.095$ ) عند بعد (قدرة التكامل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.281) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.201$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التكامل في التحكم بالنشاطات. وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.267$ ) عند بعد (قدرة إعادة تشكيل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.504) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.001$ )، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في التحكم بالنشاطات.

**❖ الفرضية الفرعية السادسة**

تتناول الفرضية الفرعية السادسة أثر القدرات الديناميكية في المراقبة والمتابعة. حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في المراقبة والمتابعة في شركة بلس للخدمات اللوجستية". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

**الجدول رقم (38) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية السادسة**

ANOVA تحليل التباين					ملخص النموذج					
Sig *) (F مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية (DF)	مجموع المربعات	الخطأ المعياري للمنموذج	معامل التحديد المعدل (Adj.R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	
0.000	32.635	11.685	4	الانحدار	46.740	0.598	0.322	0.332	0.576	تحديد المخاطر
		0.358	263	البواقي	94.167					
			267	المجموع	140.907					

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (38) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القدرات الديناميكية والمراقبة والمتابعة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.576$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.332$ )، مما يعني أن متغير القدرات الديناميكية فسّر ما نسبته (33.2%) من التغير الحاصل في المراقبة والمتابعة، وأن ما قيمته (66.8%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32.635) وبمستوى الدلالة ( $\text{Sig}F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في المراقبة والمتابعة عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ )، وعند 4 درجات حرية.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) للقدرات الديناميكية في المراقبة والمتابعة في شركة بلس للخدمات اللوجستية".

**الجدول رقم (39) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية السادسة**

معاملات الإنحدار					
(Sig T*)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	القدرات الديناميكية
مستوى الدلالة					
0.256	1.139	0.083	0.074	0.085	قدرة الاستشعار
0.003	3.011	0.251	0.074	0.224	قدرة التعلم
0.789	0.268	0.022	0.076	0.020	قدرة التكامل
0.000	3.741	0.292	0.077	0.270	قدرة إعادة تشكيل

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يبين الجدول (39) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد الفرضية الدراسة الفرعية السادسة، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.085$ ) عند بعد (قدرة الاستشعار)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (1.139) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.256$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة الاستشعار في المراقبة والمتابعة وتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.224$ ) عند بعد (قدرة التعلم)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.011) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.003$ )، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة التعلم في المراقبة والمتابعة كما تبين أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.020$ ) عند بعد (قدرة التكامل)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (0.268) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.789$ )، وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لقدرة التكامل في المراقبة والمتابعة وتبين كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $B=0.290$ ) عند بعد قدرة إعادة تشكيل، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.741) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي إيجابي لقدرة إعادة تشكيل في المراقبة والمتابعة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 مناقشة النتائج

وفقاً لمخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج الآتية: أولاً: ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بالقدرات الديناميكية، وقد تبين أن بعد (قدرة الاستشعار يعد من أكثر الأبعاد التي تحظى باهتمام الشركة أهمية، تلاه بعد قدرة التعلم)، ثم بعد (قدرة إعادة تشكيل)، وأخيراً بعد قدرة التكامل)، مع الإشارة إلى أن الأبعاد ظهرت بأهمية نسبية مرتفعة. ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى جميع امتلاك الشركة القدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها ومواجهة التحديات من خلال اغتنام الفرص وإدراك التهديدات، وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، ورفع قدراتها التشغيلية بمعارف جديدة وتطوير ودمج وإعادة تشكيل استراتيجياتها ومواردها وعملياتها وقدراتها بما يمنحها الميزة التنافسية التي تتمكن من خلالها من تحقيق التميز والتفوق الاستراتيجي في بيئتها الداخلية والخارجية والوصول إلى الإبداع والابتكار المنظمي.

### وفيما يأتي تفصيلاً لنتائج الأبعاد الفرعية:

1. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بقدرة الاستشعار، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة بمراقبة بيئتها الخارجية وإجراء مسح شامل لها بهدف رصد التغيرات والتطورات فيها، والتعرف على الفرص وتحديد التهديدات المؤثرة على سير عملها، وذلك من خلال إعداد الخطط المساندة لتطوير عملياتها وخدماتها المستقبلية، والاستعداد للتعاون مع مختلف الشركات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم وإدراك الأحداث المحيطة بها، والاستجابة للأفكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها.
2. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بقدرة التعلم، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى امتلاك الشركة القدرة على استيعاب واكتساب المعارف والمعلومات الجديدة واستغلالها في استحداث الحلول، وتوفير كافة المتطلبات وتبني الإجراءات الداعمة والمساندة في التعامل معها، وإنشاء قواعد جديدة من المعرفة، وتوظيفها في تحسين كفاءة أدائها والاهتمام بتنمية وتطوير العاملين من خلال إكسابهم المعارف والمهارات الجديدة واللازمة في مجال العمل، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر والوصول إلى التميز والتفوق المنظمي.
3. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بقدرة التكامل، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى امتلاك الشركة الكفاءة في اقتناص الموارد المتاحة واستغلالها بشكل فعال، وتوسيع استراتيجياتها، ودمج معارفها الجديدة في صقل وتحديث قدراتها التشغيلية لتحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية، حيث يتحقق ذلك من خلال استحداث أهداف وخطط لتلبية الظروف المتغيرة، وتفعيل العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وتحفيزهم لتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة.
4. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بقدرة إعادة التشكيل، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى امتلاك الشركة القدرة على تطوير وإعادة ترتيب وتكامل مواردها وعملياتها بما يتوافق مع التغيرات الخارجية المحيطة بها واحتياجات المجتمع المتغيرة.
5. ثانياً: ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بإدارة المخاطر، وقد تبين أن بعد (تحليل المخاطر) يعد من أكثر الأبعاد التي تحظى باهتمام الشركة أهمية، تلاه بعد تحديد المخاطر)، ثم بعد الاستجابة للمخاطر)، ومن ثم بعد المراقبة والمتابعة)،



تبعه بعد التحكم بالنشاطات، وأخيراً بعد (تقييم المخاطر)، مع الإشارة إلى أن الأبعاد ظهرت بأهمية نسبية مرتفعة. ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى جميع اتباع الشركة منهج علمي في التعامل مع المخاطر والهجمات، وتبني الإجراءات والتقنيات المناسبة للحد من إمكانية حدوثها والتخفيف من تأثيراتها السلبية، وذلك من خلال تحديد وتحليل المخاطر ودراستها بشكل منظم، وإجراء عمليتي قياس وتقييم لها وفق استراتيجيات تخطيطية، وتنفيذ استراتيجيات للتعامل معها، الأمر يمكن الشركة من التصدي للتحديات المرتبطة بالمخاطر وإدارتها بكفاءة وفعالية.

### وفيما يأتي تفصيلاً لنتائج الأبعاد الفرعية:

1. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بتحديد المخاطر، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة برصد المخاطر والمؤثرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والتعرف عليها وتسجيلها، وتنظيمها حسب الأولويات، لتحديد المواقف المحتملة والمؤثرة في تحقيق أهدافها وتتبع الشركة في ذلك المناهج العلمية في تحديدها، والتعاون مع فريق عمل المخاطر، ومشاركة المتخصصين في هذا المجال من لديهم إلمام كافي ببيئة العمل.
2. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بتحليل المخاطر، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة بالتعرف على طبيعة المخاطر وفهمها، والكشف عن مصادرها وتصنيفها، وتحديد مستوى الخطر فيها، وقياس احتمالية وقوعها وتأثيراتها باستخدام منهجيات وأساليب كمية ونوعية تتصف بأعلى درجات الدقة، الأمر الذي يعزز من قدرة الشركة على تقييم المخاطر وتحقيق الفعالية في القرارات المتعلقة بمعالجتها.
3. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بتقييم المخاطر، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة بتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها بصورة متكاملة وتقدير مستوياتها وترتيبها وفقاً لاحتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها على خدماتها وعملياتها الأساسية، وتحديد الأساليب والإجراءات المناسبة للحد من تأثيراتها. وتطبق الشركة في ذلك العديد من الممارسات منها الاعتماد على نتائج عملية تحليل المخاطر في تقييم المخاطر، والاستعانة بخبراء متخصصين في مجال تقييم المخاطر.
4. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية شركة بلس للخدمات اللوجستية بالاستجابة للمخاطر، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة بتحديد استجابتها للمخاطر المحتملة، وتطوير الخيارات والبدائل لمواجهتها، وإعداد الاستراتيجيات الممكنة والسياسات التفصيلية والخطط التنفيذية للحد من المخاطر المحتمل حدوثها، وتبني الوسائل وإتخاذ القرارات للتعامل معها بهدف تعزيز الفرص وتقليل التهديدات.
5. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بالتحكم بالنشاطات، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة بتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر من خلال اتباع استراتيجيات وسياسات وتطبيق إجراءات وتعليمات على كافة المستويات والمهام تتصف بالفعالية ومتابعة المخاطر ومراقبتها باتباع الوسائل والأدوات المناسبة، وتحديد سماتها ومظاهرها، واكتشاف الجديد منها وتقييم فعاليتها في كافة المجالات، مما يسهم في ضبط المخاطر والتقليل من آثارها.
6. ارتفاع مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بالمراقبة والمتابعة، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يشير إلى اهتمام الشركة بمراجعة المخاطر ومراقبتها للتأكد من ضبطها والسيطرة عليها بالشكل الصحيح، وإجراء تحديثات مستمرة عليها وفقاً للمتغيرات البيئية ورصد النتائج غير المتوقعة، وضمان عدم حدوثها مستقبلاً، وإجراء تغذية راجعة وقياس مدى قدرة استراتيجيات ضبط المخاطر على تنفيذها، وتعديل الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع النتائج الجديدة.

7. رابعاً : أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة الاستشعار، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند كل من قدرة التعلم، وقدرة التكامل، وهذا لا ينفي أهمية هذين البعدين في إدارة المخاطر ، وإنما يظهر أن بعدي قدرة الاستشعار وقدرة إعادة تشكيل أكثر أهمية وتأثيراً. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر ، حيث تتطلب إدارة المخاطر التخطيط السليم واتباع إجراءات منظمة في تحليل سرعة الاستجابة ومتابعة المخاطر المحتملة وتحقيق ذلك يتطلب امتلاك الشركة قدرات ديناميكية تساعدها في التعامل مع المخاطر المحتملة، ومواجهة التغيرات المحيطة والتكيف معها وخاصة التغيرات التكنولوجية من خلال استثمار الموارد والإمكانات المتاحة والقدرة على استشعار الفرص والتهديدات المرتبطة بها، واتخاذ القرارات وتوفير المعالجات المناسبة للتهديدات ونقاط الضعف في الشبكات وأجهزة الكمبيوتر والبرامج والتقنيات التكنولوجية عن طريق تشكيل.

وفيما يتعلق بالفرضيات المتفرعة عنها ، ظهرت النتائج كما يأتي:

1. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في تحديد المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند قدرة الاستشعار)، وهذا لا ينفي أهمية هذا البعد في تحديد المخاطر ، وإنما يظهر أن بقية الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه القدرات الديناميكية في تحديد المخاطر ، حيث تتطلب هذه المرحلة جمع المعلومات الأساسية والتعرف على المخاطر والهجمات التي قد تتعرض لها الأنشطة والأنظمة المستخدمة لدى الشركة ، وما تتضمنه من بيانات ومعلومات، بالاعتماد على استراتيجيات تساهم بشكل كبير في التعرف على تلك المخاطر، وتؤدي القدرات الديناميكية دوراً إيجابياً في ذلك من خلال امتلاك الشركة القدرة على ملاحظة ورصد التغيرات والفرص والتهديدات المحيطة والمؤثرة على سير عملها، واكتساب المعرفة والمعلومات بشأنها من خلال المراقبة المستمرة لبيئتها والممارسات فيها، كما تتطلب مرحلة تحديد المخاطر الاعتماد على أساليب علمية وتحقيق التعاون والعمل المشترك مع فريق المخاطر والخبراء المتخصصين، وهو ما يتحقق من خلال امتلاك الشركة القدرة على تحقيق التكامل وإعادة التشكيل في مواردها وإمكاناتها وعلاقاتها المتبادلة.
2. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في تحليل المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند كل من قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وهذا لا ينفي أهمية هذين البعدين في تحليل المخاطر ، وإنما يظهر أن البعدين قدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل أكثر أهمية وتأثيراً . ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه القدرات الديناميكية في تحليل المخاطر ، حيث أن امتلاك الشركة القدرات الديناميكية وخاصةً قدرة التكامل وقدرة إعادة التشكيل والتمثلة في قدرتها على دمج معارفها الجديدة وتجسيد أنماط التفاعل المشترك والعمل الجماعي وتحقيق التناغم والانسجام بين مواردها وقدراتها والربط والتكامل بين أقسامها يعزز من قدرتها على اكتشاف نقاط الضعف ومواطن الثغرات لديها، وتخصيص وتصنيف المخاطر المحتملة، ومسبباتها ومصادرها واحتمالية حدوثها وتأثيراتها.
3. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في تقييم المخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة الاستشعار، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند كل من

قدرة التعلم، وقدرة التكامل، وهذا لا ينفي أهمية هذي البعدين في تحليل المخاطر ، وإنما يظهر أن البعدين قدرة الاستشعار، وقدرة إعادة تشكيل أكثر أهمية وتأثيراً. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه القدرات الديناميكية في تقييم المخاطر ، حيث يهدف تقييم المخاطر إلى تحديد درجة ومستوى المخاطر الناتجة عن الهجمات والتهديدات ، وتأثيراتها على خدماتها وعملياتها الأساسية، وتطوير الحلول وتحديد التدابير والإجراءات للتقليل من تأثيراتها السلبية وبالحد الأدنى من التكاليف، وهذا يتطلب امتلاك الشركة القدرة على تحري التغيرات في بيئتها الخارجية وتحليلها والاستجابة للمعلومات المتوافرة، وهيكله مواردها وعملياتها وتطويرها واستحداث الكفاءات وتحسين المهارات التقنية والمحافظة عليها بما يمكنها من تجنب التهديدات والحد من التأثيرات السلبية للمخاطر .

4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في الاستجابة للمخاطر في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند قدرة الاستشعار)، وهذا لا ينفي أهمية هذا البعد في الاستجابة للمخاطر ، وإنما يظهر أن بقية الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه القدرات الديناميكية في الاستجابة للمخاطر ، حيث تهدف الاستجابة للمخاطر إعداد وتطوير الخطط والاستراتيجيات وتحديد الإجراءات واتخاذ القرارات الداعمة للحد من المخاطر وتجنبها وضبط تأثيراتها ومواجهتها، ويتطلب ذلك امتلاك الشركة القدرة على جمع المعرفة والمعلومات وتحديد الموارد والإمكانات وتنظيمها واستغلالها بالشكل الأمثل والاستفادة من كفاءات وخبرات المعنيين بالمخاطر سواء من داخل الشركة أو من خارجها، مما يحقق الكفاءة والفاعلية في استجابتها للمخاطر .

5. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة التعلم وقدرة التكامل، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند قدرة الاستشعار، وهذا لا ينفي أهمية هذا البعد في التحكم بالنشاطات، وإنما يظهر أن بقية الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه القدرات الديناميكية في التحكم بالنشاطات، حيث ان امتلاك الشركة القدرة على اكتساب وتفسير وتوزيع وتفعيل المعرفة، وتنفيذ وتطوير استراتيجياتها وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها وتحويلها يساعدها على تبني السياسات والإجراءات التي تعزز وتدعم من قدرتها للاستجابة للتغيرات والمخاطر ومراقبتها والاستعداد لمواجهتها بالشكل الأمثل والاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات، وتنفيذ الخطط بشكل فعال.

6. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة وجود أثر دال إحصائياً للقدرات الديناميكية في للمراقبة والمتابعة في شركة بلس للخدمات اللوجستية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من قدرة التعلم، وقدرة إعادة تشكيل)، في حين لم يظهر عند كل من قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وهذا لا ينفي أهمية هذين البعدين في المراقبة والمتابعة، وإنما يظهر أن قدرة التعلم وقدرة إعادة تشكيل أكثر أهمية وتأثيراً. حيث تتطلب مرحلة المتابعة والمراقبة امتلاك الشركة لقاعدة بيانات تتضمن كافة المعارف والمعلومات والمتعلقة ببيئتها الداخلية والخارجية، وتوفير وتخصيص الموارد والقدرات والمهارات والكفاءات والعمليات التي تدعم تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالمخاطر ومتابعتها ومراقبة النتائج المتحققة وتدوينها لغرض دراستها والاستفادة منها في إعداد الخطط البديلة لمواجهة المخاطر بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

## 2.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. زيادة مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بالقدرات الديناميكية وبأبعادها المختلفة والعمل على تنميتها وتعزيزها، من خلال إعداد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لذلك وبما يساعد في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، والمراقبة المستمرة للتغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
2. زيادة مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بإدارة المخاطر وبأبعادها المختلفة، من خلال تصميم الإجراءات وتبني التقنيات والممارسات والسياسات وتوفير الموارد والإمكانات المادية والبشرية والمالية التي تدعم معالجة التهديدات ونقاط الضعف في الوسائل والأنظمة التكنولوجية وتقلل من الخسائر الناتجة عنها، وتساعد في الاستجابة للمخاطر المحتملة وحسن التعامل معها.
3. زيادة مستوى اهتمام شركة بلس للخدمات اللوجستية بالمرونة الاستراتيجية وبأبعادها المختلفة، من خلال تطوير البنى التحتية الموارد والتقنيات والأفراد بالشكل الذي يزيد من قدرتها على إستيعاب التغيرات البيئية والاستجابة لها والتعامل معها بشكل سريع.
4. العمل على توفير كافة المتطلبات اللازمة لتحقيق التنمية في القدرات الديناميكية وتعزيزها، لغايات تحقيق أكبر قدر في المرونة الاستراتيجية في الشركة، وتحقيق الفاعلية في إدارة المخاطر.
5. توجيه شركة بلس للخدمات اللوجستية نحو تحقيق أكبر قدر من المرونة في رأس المال البشري لديها، من خلال إتاحة المجال أمام الموظفين لتبادل المعارف والمهارات فيما بينهم، والاستعانة بهم في عمليات البحث والتطوير في إدارتها، وتحفيزهم في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.
6. إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع إدارة المخاطر كونه يعد من أهم المواضيع المؤثرة على أنشطة وعمليات الشركة، وربطه بمواضيع أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of dynamic capabilities on risk management in its dimensions (risk analysis, risk identification, risk assessment, risk response, activity control, and monitoring) on Plus Logistics Company in Saudi Arabia. The descriptive analytical method was employed, and a questionnaire was used as a tool for data collection. The questionnaire was developed and distributed to the study sample consisting of senior management employees in the company, totaling 315 individuals.

The study found a significant impact of dynamic capabilities on risk management in its dimensions (risk analysis, risk identification, risk assessment, risk response, activity control, and monitoring) on Plus Logistics Company in Saudi Arabia. The study recommended working on providing all the necessary requirements to achieve and enhance dynamic capabilities to achieve effectiveness in risk management.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Risk Management, Plus Logistics Company in Saudi Arabia.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

إنجرو، إيمان. (2023). حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع4، 121 - 138.

باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمية، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعاس، مريم نجاة. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، غليزان.

الحجيلة، عيد سليمان، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2019). القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

حديد، إيمان، (2023)، إعادة التأمين كآلية لإدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية، "دراسة تحليلية فترة 2016-2021، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، م6، ع2.

الحسبان، حمد الله أحمد خليل، (2023)، أثر القدرات الديناميكية في البراعة المنظمة" الدور الوسيط لليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

خطيب، عهود يوسف محمد، (2022)، القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الدريبان، خالد محمد خلف، و الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم. (2021). أثر القدرات الديناميكية في قيادة الأعمال: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الدريبان، خالد محمد خلف، (2021)، أثر القدرات الديناميكية في قيادة الأعمال" الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت.

ديدح، آلاء محمود. (2021). المخاطر الانتمائية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية: تطبيق عملي على بنك بيمو وبنك الشام. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع109، 89 - 104.

زويتة، عبدالله الطيب، و جامع، محمد عبدالغني. (2020). إدارة مخاطر التكافل "التأمين الإسلامي": قضايا وتحديات: ماليزيا أنموذجاً. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع108، 117 - 140.

سماقية، بشرى، و تعناع، بتول شاكر. (2014). إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام التحليلي AHP. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع34، 341 - 368.

شناوة، وسام عزيز وأحمد محمود حسين. 2018. إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو. مجلة دراسات محاسبية و مالية، مج. 13، ع. 42، ص ص. 232-249.

طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع3، 281 - 292.

طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهان. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج9، ع1، 300 - 315.

عبد الله، مواهب عبد الله، (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي على القدرات الديناميكية، مجلة جامعة السودان المفتوحة، جامعة السودان المفتوحة، إدارة البحوث والتخطيط والتنمية، ع8.

عبدالسلام، غادة محمد. (2019). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، س6، ع21، 119 - 256.

عبدالله، مواهب عبدالله خميس، علي، الطاهر أحمد، و أرباب، أنور تبين محمد. (2022). أثر التوجه الإستراتيجي على القدرات الديناميكية. مجلة جامعة السودان المفتوحة، ع8، 158 - 176.

عربيات، خزامة محمد يوسف، الشوابكة، خالد محمود سليمان، و دروزه، سوزان صالح رفيق. (2020). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

عربيات، خزامة محمد يوسف، (2020)، أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية" الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

عشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج11، ع2، 145 - 164.

القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر، (2023)، أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر " المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في إدارة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر.

القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعد، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر : المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

القرم، عبير عبدالوهاب صالح، و الخشالي، شاكرا جار الله محمود. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع1، 20 - 48.

القرم، عبير عبدالوهاب صالح، و الخشالي، شاكرا جار الله محمود. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

محمد، عبد الباسط محمد ربيع عبد الباسط، (2020)، أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية" دراسة ميدانية على البنوك المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، ع2.

نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2، 344 - 362.

يوسف ، مها رفيق محمد. (2019). دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الوادي الجنوبي للأبحاث البيئية، 2(1)، 15-15

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bowonder, B., Kasperson, J. X., Kasperson, R. E. (2022). Industrial risk management in India since Bhopal. In Social Contours of Risk (pp. 144-163). Routledge.

Burin, A. R. G., Perez-Arostegui, M. N., Llorens-Montes, J. (2020). Ambidexterity and IT competence can improve supply chain flexibility? A resource orchestration approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100610.

de Araújo Lima, P. F., Crema, M., Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.

Delic, M., Evers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 228, 107689.



# “The Impact of Dynamic Capabilities on Risk Management in Logistics Companies:”

(An Applied Study on Plus Logistics Services Company)

## Preparation:

**Faisal Saad Tabet Al shahrany**

233001175

## Supervision:

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration

1446-2024

## Abstract:

This study aimed to identify the impact of dynamic capabilities in risk management across its dimensions (risk analysis, risk identification, risk assessment, risk response, activity control, and monitoring through follow-up) on Plus Logistics Company in Saudi Arabia, relying on a descriptive analytical approach. A questionnaire was used as a data collection tool after being developed and distributed to the study sample composed of senior management employees at the company, totaling 315 individuals.

The study found a significant impact of dynamic capabilities in risk management across its dimensions (risk analysis, risk identification, risk assessment, risk response, activity control, and monitoring through follow-up) on Plus Logistics Company in Saudi Arabia. The study recommended working towards providing all the necessary requirements to achieve and enhance dynamic capabilities to ensure effectiveness in risk management.

**Keywords:** Dynamic capabilities, Risk management, Plus Logistics Company in Saudi Arabia.