أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو-

The Impact of Risk Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage for Project BECO Foundation Case Study

بكوش مهاء *
(مخبر Ecofima) جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، الجزائر
البريد الالكتروني: (m.bakouche@univ-skikda.dz)

بوغازي فريدة
(مخبرEcofima) جامعة 20 أوت 1955سكيكدة،الجزائر
البريد الالكتروني: (faridaboughazi@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 25/ 01/ 2022 تاريخ القبول: 27/ 02/ 2022

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية. حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو. ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، ميزة تنافسية مستدامة، مؤسسة بيكو.

تصنيف JEL: G32؛ Q56.

Abstract:

This study seeks to comprehend the impact of risk management in achieving sustainable competitive advantage in BECO corporation through identifying the basics of risk management and emphasizing the role it plays in achieving competitive advantage and its sustainability. A random sample of the institution's employees was selected, as it is suitable for presenting the concepts associated with the study's changes, relying on the description method, by using the analytical method to investigate the impact of risk management on competitive advantage. The result concluded that there is a statistically significant effect at the significance level of 0.05 of risk management on the sustainable competitive advantage of the BECO Corporation.

Keywords: risk management, sustainable competitive advantage, BECO Corporation**.**

JEL classification codes : G32 ; Q56.

مقدمة

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية عند ممارسة الأنشطة، وعادة ما ترهب هذه البيئة استقرارها وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد نشاطها وإنجاز أهدافها. ولسوء الحظ فإن قدرة هذه المؤسسات على تجاوز هذه المخاطر تكون ضعيفة، أو أن إدارة المخاطر غير فعالة لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيانات التنافسية التي تعمل فيها، لتكون بمثابة حاجز أمان في ظل اشتداد حدة المنافسة وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لتحقيق دخول منافسين جدد للقطاع الذي تنشط فيه، حيث أن ممارسة إدارة المخاطر بالشكل السليم والمدروس سيعزز من استدامة الميزة التنافسية. وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

*المؤلف المرسل: مهاء بكوش m.bakouche@univ-skikda.dz

ما هو أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع في تحقيق استدامة الميزة التنافسية لمشاريعهم؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل هناك أثر لتحديد المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؟
- ✓ هل هناك أثر لتحليل المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؟
- ✓ هل هناك أثر لتقييم وقياس المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؟
- ✓ هل هناك أثر للتحكم في المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؟
- ✓ هل هناك أثر لمراقبة المخاطر على استدامة المزايا التنافسية؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم وقياس المخاطر على استدامة الميزة التنافسية؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحكم في الخاطر على استدامة الميزة التنافسية؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على استدامة الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة: انسجاما مع الأسئلة الفرعية أعلاه تظهر الأهداف الأساسية للبحث في:

- ✓ التعرف على واقع إدارة المخاطر؛
- ✓ تحديد مستوى الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المشاريع؛
- ✓ معرفة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعريف بأهمية الموضوع في الدراسة والتحليل لمعرفة الجوانب النظرية لمتغيراته، أما من الناحية العملية فهي بالغة الأهمية كونها تشمل القطاع الاقتصادي الذي يتصف بالحساسية، وتأثره بالتغيرات التنافسية، فالمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي، وتنوع رغبات المستهلكين. كما أن هذا القطاع يمثل نسقا مفتوحا يؤثر في المحيط الخارجي ويتأثر به.

الدراسات السابقة:

- دراسة (غسان محمد خليل النجار، (2017). بعنوان "**أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم**" بالجامعة الإسلامية غزة، يبرز فيها أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم أصحاب

المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الاعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة البالغ عددهم 46 مشروعا، وقد تم توزيع 42 استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الاعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتع بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، في حين أوصت على ضرورة إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية.

- دراسة (حياة قمري، (2019). بعنوان **" المخاطر الإستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية واليات الحفاظ عليها"** بجامعة باتنة 1، تبرز فيها المخاطر الإستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية واليات الحفاظ عليها، وقد تم التوصل إلى أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة للمحافظة عليها من أجل التميز، ومنه تم اقتراح مجموعة من الاليات الرامية إلى تعزيز المزايا التنافسية وكيفية المحافظة عليها.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وجد أنه من حيث الموضوع، فقد تناول البعض إدارة المخاطر وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل دراسة حياة قمري (2019)، في حين تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة غسان محمد خليل النجار (2017). ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها، هو أنها تناولت أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي اختلفت من حيث العينة وبيئة التطبيق مع دراسة غسان محمد خليل النجار (2017) التي كانت في مشاريع حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، في حين كانت عينة الدراسة الحالية على موظفي مؤسسة بيكو بولاية الطارف.

I. الإطار النظري للدراسة :

أولا: إدارة المخاطر

1. مفهوم إدارة المخاطر: قبل التطرق لمفهوم إدارة المخاطر لابد أولا الإشارة لمفهوم الخطر والتي عرفها قاموس ويستر بأنها: " خطر ومجازفة أو التعرض لخسارة أو ضرر...أو تشير إلى فرصة أو وقوع حدث غير مربح"**(معاريف، شيخي، 2019، ص36)**

في حين عرفت إدارة المخاطر عبارة عنه منهج عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع للحد الأدنى. **(دردوري، مارس 2015، ص323)**

وتعرف أيضا بأنها: " الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة." **(بلقاسم، العياشي، 30 سبتمبر2016، ص12)**

وفي تعريف أخر تعرف بأنها: " أدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى المؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب. **(طاهي، كاهية، 2019، ص303)** ومن التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

- إدارة المخاطر لا يقصد بها فقط تجنب المخاطر، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم.
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.
- إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقييم وقياس المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه. **(بوبكروآخرون، مارس 2019، ص 91)**

وعليه إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

2. **خطوات إدارة المخاطر:** إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من أثارها وحتى منع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الايجابية، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها كالتالي:

1.2. تحديد المخاطر: يمكن تحديد المخاطر من خلال جمع البيانات حول المخاطر المتوقع حدوثها أثناء سير المشروع، ويتم ذلك اعتمادا على الخبرة السابقة ودراسة المشاريع السابقة المشابهة للمشروع، كما يمكن استخدام بعض الأدوات والتقنيات في جمع البيانات منها: العصف الذهني، استشارة أصحاب الخبرة في المجال، استخدام تحليل SWOT، الاستبيانات؛ **(managementhttps://bakkah.com.risk)**

2.2. **تحليل المخاطر:** تعني تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية **(المغربي، 2020، ص261)** وهو أيضا أسلوب لدراسة العلاقة بين أسباب ونتائج الخطر الكامن في النظام. ويتم في هذه الخطوة أخذ القائمة الأولية للمخاطر ومن ثم تقييم تأثير كل خطر على النظام لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته (خطير- غير خطير.....الخ) وتحديد مقياس الخطورة المناسب وهناك عدة أساليب للقيام بالتحليل. **(عبدلي، 2012، ص47)**

3.2. تقييم وقياس المخاطر: إن العملية الثالثة بعد تحليل المخاطر هي قياسها، حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، احتمالية الحدوث لهذه المخاطر ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر. **(عفانة، 2018، ص 147)** كما يجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان الأحداث المتوقعة والغير متوقعة. **(المغربي، 2018، ص205)**

4.2. التحكم في المخاطر: وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر **(النجار، 2017، ص 19)** وهي أيضا العملية التي يتم من خلالها التعامل مع المخاطر التي تم تقييمها وتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي يجب استخدامها في كل مخاطرة. وهذه التقنيات تشمل: تفادي المخاطر، خفض المخاطر، أو الاحتفاظ بالمخاطرة. **(رواية، البشير، 2017، ص 195)**

5.2. مراقبة المخاطر والسيطرة عليها: تعتبر الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر (سجل المخاطر) باستمرار لتحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الإستراتيجية أو المشاريع والمبادرات حيث يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، وتقوم إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الإستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة منها:

- ✓ تكرارية حدوث الخطر؛
- ✓ مدى التغير في قائمة المخاطر؛
- ✓ مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر؛
- ✓ مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة. (**p6www.manazil.sa ,**)

ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة:

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: أولا سنبدأ بتفكيك المفاتيح التي تشكل هذا المفهوم والتي تتمثل في ثلاث عناصر هي: الميزة، التنافسية، الاستدامة، فحسب قاموس (Webster) تعرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة" وعرف التنافسية بأنها: " الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها"، وعرف الاستدامة بأنها: " التي يمكن الاحتفاظ بها لأطول وقت ممكن." **(معاذ، 2019، ص 238)**

أما فيما يخص المفهوم ككل فيعرف بأنها: " المميزات الجديدة التي تحصل عليها بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها" كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى. **(ساطوح، 2016، ص98)**

تعرف أيضا بأنها: " القدرات والإمكانيات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة للتنافس فيها في السوق على المدى البعيد."**(عيدان وآخرون، 31 ديسمبر2020، ص 213)**

فالميزة التنافسية المستدامة SCA هي قدرة الشركة على تحقيق وضع متميز في السوق. **(Salunke et al, 2019)**

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

- ✓ تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة ومتوفرة يصعب تقليدها؛
- ✓ تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات تتوافر على نقاط قوة متوفرة في المنظمة؛ **(عمر، قمري، ديسمبر2016، ص ص 492، 493)**
- ✓ مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقتصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها؛ **(قمري، 2017، ص7)**
- ✓ الميزة التنافسية المستدامة تؤدي إلى ربحية الشركة وزيادة حصتها السوقية؛ **(Huang et al, 2015)**
- ✓ تحقق الميزة التنافسية المستدامة للشركة قوتين رئيسيتين، قوة داخلية من الموارد والقابليات وقوة خارجية من السوق. **(جعفر، 2020، ص 37)**

ثالثا: علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية المستدامة

بحسب ما حدده بورتر المؤسسة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال ميزة الأقل تكلفة أو ميزة التمايز والاختلاف، فالعلاقة هنا مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من قدرته الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى ميزة تنافسية تعزز من وجودها في السوق وتزيد من أرباحها ويكسبها بذلك مزيدا من الزبائن وتتفوق على منافسيها في جزء أو كل ما تنتجه وتقدمه للسوق، وبإمكان القدرات الخاصة بإدارة المخاطر التأثير على كل من القيمة أو الكلفة التي تقدمها من خلال منتجاته (التمايز) لذا فقد عدد Elahi (2010) أربعة طرق رئيسية يتم من خلالها تحويل المخاطر من خلال قدرات إدارة المخاطر إلى مصدر من مصادر الميزة التنافسية: (**النجار، 2017، ص 36)**

1. **الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الاخرون (وقت الازمة):** حيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الأثر التدميري ولا مردود يرجى منها، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت وأي مكان وأي شخص فالذين يستطيعون التعامل مع الازمة وإدارتها بشكل سليم يستطيعون التعافي بشكل أسرع ويستطيعون الثبات في السوق وفي حالة استمرار المنظمة في تقديم منتجاتها في ظل الازمة تكون قد حصلت على الحصة السوقية الأكبر أمام منافسيها؛
2. **السعي نحو المخاطر ذات المخاطر الأعلى:** في هذه الطريقة تسعى المنظمة إلى التعامل مع المخاطر تدميرية أو غير تدميرية وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل من منافسيها ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابلها الحصول على عائد كبير أو تزيد من الحصة السوقية للمنظمة وبهذه تكون قد حصلت على الميزة التنافسية؛ **(عطية الله محمد علي، 2019، ص106)**
3. **التفوق في الأداء اليومي:** وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها والتي لا يوجد لها تأثير تدميري، وعادة ما يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير التدميري، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن المنظمة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعدها في مواجهة الازمات والاخطار، وكذلك تساعدها في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار؛

4. **بناء صورة مرنة:** عندما تم إدارة مؤسسة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

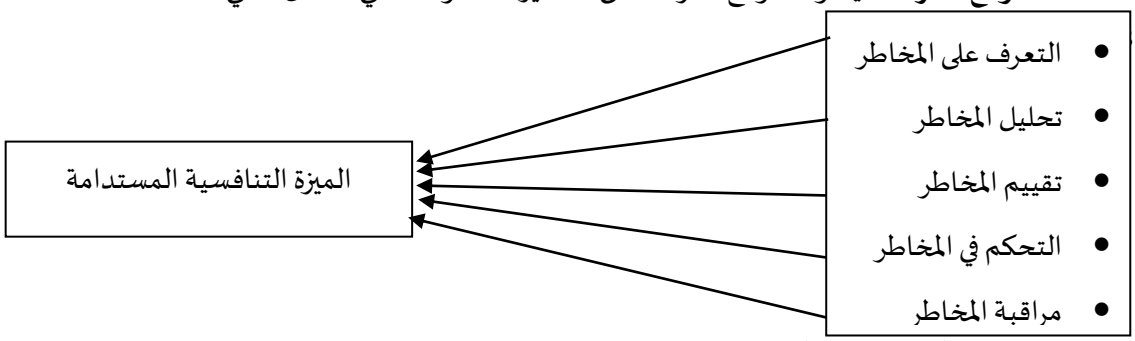
- ✓ المؤسسة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفردها في تقديم الخدمة (تمايز)؛
- ✓ بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر (تمايز)؛
- ✓ تعطي الصورة المرنة للمؤسسة لعرض
- ✓ ضمانات معقولة، وعلى أساسها تمتلك المؤسسة القدرة على طلب أسعار مميزة (تمايز). **(النجار، 2017، ص 38).**

II. الإطار العملي للدراسة

من خلال هذا المحور سيتم توضيح منهجية الدراسة المعتمدة بالإضافة إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

أولا: منهجية الدراسة:

1. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين بمؤسسة بيكو بولاية الطارف، وتم الاعتماد على العينة القصدية في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، من خلال توزيع استبانة على الموظفين بهذه المؤسسة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 70 استمارة تم استرجاع 58 استبانة قابلة للتحليل.
2. **نموذج الدراسة:** يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات الموضحة في الشكل التالي:



4. **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بهدف قياس مدى تأثير إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر)، ويضم خمسة أبعاد: (التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، مراقبة المخاطر)، بمجموع 28 عبارة تهدف إلى قياس إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، ويضم 14 عبارة تهدف إلى قياس الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة. وقد تم صياغة محاور الاستمارة بشكل يساعد على سهولة القياس، بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov

المحاور	قيمة Z	Sig*
جميع محاور الدراسة	0,870	0,436

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة(sig≤0.05)، وبالنظر إلى الجدول وعند مستوى دلالة (0,05) يتبين أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل المحاور أكبر من (0,05) وهو الأسلوب المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات العلمية عليها للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

5. ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التعرف على المخاطر	06	0,605
تحليل المخاطر	06	0,620
تقييم المخاطر	05	0,606
التحكم في المخاطر	05	0,640
مراقبة المخاطر	06	0,638
إدارة المخاطر		0,781
الميزة التنافسية المستدامة		0,719
المجموع	42	0,800

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج .spss

جدول رقم (03): إجمالي إدارة المخاطر:

الرقم	المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	التعرف على المخاطر	**0,573	0,000
02	تحليل المخاطر	**0,627	0,000
03	تقييم المخاطر	**0,660	0,000
04	التحكم في المخاطر	**0,658	0,000
05	مراقبة المخاطر	**0,646	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات محور إدارة المخاطر تراوحت ما بين 0,573 و0,660 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (04): الإجمالي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	إدارة المخاطر	**0,414	0,000
02	الميزة التنافسية المستدامة	**0,985	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي إدارة المخاطر والميزة التنافسية المستدامة هي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: تحليل محاور الدراسة:

أولا: التعرف على المخاطر: يمكن تلخيص عبارات التعرف على المخاطر فيما يلي:

جدول رقم (05): الوسط الحسابي لعبارات التعرف على المخاطر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يدرك صاحب المؤسسة مفهوم الخطر	4,1455	0,35581	مرتفع	3
2	للمدير دراية بوجود مخاطر محتملة الوقوع في أي وقت	4,1091	1,16544	مرتفع	4
3	يعرف المدير الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها	3,9091	1,41778	مرتفع	6
4	يستعين المدير بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة	4,6182	0,70687	مرتفع جدا	1
5	تبقى قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن المدير ويتم استعراضها من أجل تفاديها	4,3091	1,18435	مرتفع جدا	2
6	يشارك العمال مع مدير المؤسسة في جانب التعرف على المخاطر	3,9818	1,29802	مرتفع	5
الإجمالي	التعرف على المخاطر	4,1788	0,63008	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى التعرف على المخاطر والتي جاءت كمايلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 4,6182 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1788 وانحراف معياري 0,70687، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يستعين بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 4,3091 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1788 وانحراف معياري 1,18435، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن قائمة المخاطر السابقة تبقى حاضرة في ذهن المدير ويتم استعراضها من أجل تفاديها.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 4,1454 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1788 وانحراف معياري 0,35581، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن صاحب المؤسسة يدرك مفهوم الخطر.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4,1091 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1788 وانحراف معياري 1,16544، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير على دراية بوجود مخاطر محتملة الوقوع في أي وقت.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3,9818 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1788 وانحراف معياري 1,29802، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العمال يشارك مع مدير المؤسسة في جانب التعرف على المخاطر.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,9091 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1788 وانحراف معياري 1,41778، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يعرف الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.

ثانيا: تحليل المخاطر: يمكن تلخيص عبارات تحليل المخاطر كما يلي:

جدول رقم (06): الوسط الحسابي لعبارات تحليل المخاطر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يصنف المدير المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية، عوامل خارجية)	4,2545	0,98542	مرتفع جدا	2
2	يقسم المدير المخاطر حسب طبيعتها فنية أم إدارية	4,1091	1,13321	مرتفع	5
3	يدرس المدير الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر الإيجابية)	4,1273	1,12307	مرتفع	4
4	يقوم المدير باستخدام أساليب وتقنيات لتحليل المخاطر المحتملة	3,9091	1,49410	مرتفع	6
5	يستطيع المدير التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية)	4,1818	1,30655	مرتفع	3
6	يستطيع المدير تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه	4,4182	0,99426	مرتفع جدا	1
الإجمالي	تحليل المخاطر	4,1667	0,69685	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى تحليل المخاطر والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 4,4182 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1667 وانحراف معياري 0,99426، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يستطيع تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 4,2545 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1667 وانحراف معياري 0,98542، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يصنف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية، خارجية).

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 4,1818 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1667 وانحراف معياري 1,30655، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يستطيع التفريق بين المخاطر التشغيلية، الإستراتيجية والمالية.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 4,1273 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1667 وانحراف معياري 1,12307، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يدرس الفرص المتوقعة الحدوث أي المخاطر الايجابية.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4,1091 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1667 وانحراف معياري 1,13321، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يقسم المخاطر حسب طبيعتها فنية أم ادارية.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,9091 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,1667 وانحراف معياري 1,49410، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يقوم باستخدام أساليب وتقنيات لتحليل المخاطر المحتملة.

ثالثا: تقييم المخاطر: يمكن تلخيص عبارات تقييم المخاطر فيما يلي:

جدول رقم (07): الوسط الحسابي لعبارات تقييم المخاطر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يقسم المدير المخاطر إلى درجات ومستويات مختلفة	4,2909	0,93636	مرتفع جدا	4
2	يستعين المدير بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر	4,6182	0,82756	مرتفع جدا	1
3	يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث	4,5818	0,68559	مرتفع جدا	2
4	يعمل المدير على اكتشاف المخاطر على الوظائف والأنشطة المحتملة	4,4182	1,16573	مرتفع جدا	3
5	يتوقع المدير النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر	4,2545	1,23556	مرتفع جدا	5
الإجمالي	تقييم المخاطر	4,4327	0,61796	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى تقييم المخاطر والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4,6182 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,4327 وانحراف معياري 0,82756، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يستعين بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة المخاطر.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 4,5818 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,4327 وانحراف معياري 0,68559، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 4,4182 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,4327 وانحراف معياري 1,16573، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يعمل على اكتشاف المخاطر على الوظائف والأنشطة المحتملة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 4,2909 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,4327 وانحراف معياري 0,93636، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يقسم المخاطر الى درجات ومستويات مختلفة.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 4,2545 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,4327 وانحراف معياري 1,23556، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر.

رابعا: التحكم في المخاطر: يمكن تلخيص عبارات التحكم في المخاطر فيما يلي:

جدول رقم (08): الوسط الحسابي لعبارات التحكم في المخاطر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يضع المدير استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر	4,3818	1,09698	مرتفع جدا	1
2	يقوم المدير بإعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الاخطار	4,0182	1,49680	مرتفع	3
3	يتعاون المدير مع فريق العمل لمواجهة الخطر	3,9455	1,43266	مرتفع	4
4	يتخذ القرار المناسب في مواجهة الخطر	4,3636	1,22268	مرتفع جدا	2
5	يدرس المدير البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحميلها، تنويعها، تجنبها تحويلها)	4,3818	1,09698	مرتفع جدا	1
الإجمالي	التحكم في المخاطر	4,2182	0,81946	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى التحكم في المخاطر والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و5 يساوي 4,3818 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,2182 وانحراف معياري 1,09698، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يضع إستراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر، كما أنه يدرس البدائل المحتملة لمواجهة الخطر.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 4,3636 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,2182 وانحراف معياري 1,22268، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يتخذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4,0182 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,2182 وانحراف معياري 1,49680، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يقوم بإعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,9455 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,2182 وانحراف معياري 1,43266، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يتعاون مع فريق العمل لمواجهة الخطر.

خامسا: مر اقبة المخاطر: يمكن تلخيص عبارات مراقبة المخاطر فيما يلي:

جدول رقم (09): الوسط الحسابي لعبارات مر اقبة المخاطر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوثق المدير المخاطر المحتملة أولا بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم	4,4364	1,03214	مرتفع جدا	4
2	يقوم المدير بتقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر (التعريف، التحليل، التقييم، التحكم في المخاطر)	4,6000	0,70972	مرتفع جدا	2
3	يتناول المدير المخاطر ذات المستويات الأولى أولا والتعامل معها حسب الأولوية	4,7273	0,55958	مرتفع جدا	1
4	يعمل المدير على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر	3,5818	1,52377	مرتفع	6
5	يقوم المدير بتوثيق المخاطر الحالية وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلا	4,2727	0,80403	مرتفع جدا	5
6	يتأكد المدير من أن الإجراءات المتبعة قد حققت النتائج المخطط لها	4,5273	0,79009	مرتفع جدا	3
الإجمالي	مراقبة المخاطر	4,3576	0,56965	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى مراقبة المخاطر والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 4,7273 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,3576 وانحراف معياري 0,55958، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يتناول المخاطر ذات المستويات الأولى أولا والتعامل معها حسب الأولوية.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4,6000 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,3576 وانحراف معياري 0,70972، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يقوم بتقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر من تعريف وتحليل، تقييم والتحكم في المخاطر.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 4,5273 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,3576 وانحراف معياري 0,79009، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يتأكد من أن الاجراءات المتبعة قد حققت النتائج المخطط لها.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 4,4364 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,3576 وانحراف معياري 1,03214، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يوثق المخاطر المحتملة أولا من أجل التعامل معها بشكل سليم.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 4,2727 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,3576 وانحراف معياري 0,80403، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يقوم بتوثيق المخاطر الحالية وذلك لعدم الوقوع فيها مستقبلا.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,5818 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,3576 وانحراف معياري 1,52377، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يعمل على التطوير المعرفي للعاملين من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.

ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة: يمكن تلخيص عبارات الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

جدول رقم (10): الوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة في محيط تنافسي غير مستقر	4,0727	1,03377	مرتفع	13
2	تقدم المؤسسة خدمات تتوافق مع حاجات	4,6182	0,84964	مرتفع جدا	8
3	تحرص المؤسسة على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال التقديم الأفضل والاحسن في السوق	4,6727	0,74671	مرتفع جدا	5
4	تعرض المؤسسة خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها	4,7273	0,55958	مرتفع جدا	2
5	تقدم المؤسسة خدمات ذات خصائص يصعب تقليدها من طرف المنافسين	4,7455	0,58431	مرتفع جدا	1
6	تمتاز المؤسسة بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها	4,6909	0,66312	مرتفع جدا	4
7	تسعى المؤسسة الى تحقيق السبق على المنافسين	4,7091	0,65751	مرتفع جدا	3
8	تعمل المؤسسة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار	4,6364	0,67669	مرتفع جدا	7
9	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات	4,6545	0,88649	مرتفع جدا	6
10	تهتم المؤسسة بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة	4,2364	1,20129	مرتفع جدا	11

	للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون				
11	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الزبائن	4,2545	1,04027	مرتفع جدا	10
12	تتخذ المؤسسة قرارات وإجراءات سريعة لمواكبة التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات الزبائن	4,4909	0,90006	مرتفع جدا	9
13	تركز المؤسسة على تقديم خدمات متميزة تلبي حاجات ورغبات الزبائن	4,6909	0,60470	مرتفع جدا	4
14	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم	4,1091	1,24235	مرتفع	12
الإجمالي	الميزة التنافسية المستدامة	4,5221	0,39885	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية المستدامة والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 4,7455 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,58431، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 4,7273 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,55958، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعرض خدمات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقارنة بمنافسيها.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 4,7091 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,65751، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى الى تحقيق السبق على المنافسين.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم6 و13 يساوي 4,9609 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,66312، 0,60470 على الترتيب، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تمتاز بالقدرة العالية على تلبية حاجات مستهلكيها، كما أنها تركز على تقديم خدمات متميزة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 4,6727 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,74671، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحقيق عوائد اقتصادية عالية من خلال التقديم الأفضل والأحسن في السوق.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 4,6645 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,88649، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات.

7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 644,63 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,67669، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.

8- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2يساوي 4,6182 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,84964، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم لتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورغبة الزبون.

9- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 4,4909 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 0,90006، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتخذ قرارات واجراءات سريعة لمواكبة التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات الزبائن.

10- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 4,2545 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 1,04027، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الزبائن.

11- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 4,2364 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 1,20129، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.

12- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 4,1091 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 1,24235، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم.

13- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 4,0727 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 4,5221 وانحراف معياري 1,03377، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل في محيط تنافسي وغير مستقر.

رابعا: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (11): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرحلة التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T
التعرف على المخاطر	0,175	0,031	1,679	0,201	0,111	1,296

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أثر مرحلة التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، إذ بلغ معامل

الارتباط (0,175) عند مستوى دلالة 0,201 أكبر من 0,05 ومعامل تحديد (0,031) أي ما قيمته (3,1%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن التغير في مستوى أهمية التعرف على المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0,111) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التعرف على المخاطر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (1,679) وقيمةT (1,296) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

اختبار الفرضية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (12): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرحلة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T
مرحلة تحليل المخاطر	0,127	0,016	0,868	0,356	0,073	0,931

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أثر مرحلة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,127) عند مستوى دلالة 0,356 أكبر من 0,05 ومعامل تحديد (0,016) أي ما قيمته (1,6%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0,073) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تحليل المخاطر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (0,868) وقيمةT (0,931) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

اختبار الفرضية الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (13): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرحلة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T
مرحلة تقييم المخاطر	0,274	0,075	4,300	0,043	0,177	2,074

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أثر مرحلة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,274) عند مستوى دلالة 0,043 أصغر من 0,05 ومعامل تحديد (0,075) أي ما قيمته (7,5%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن التغير في مستوى أهمية تقييم المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0,177) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تقييم المخاطر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (4,300) وقيمةT (2,074) عند مستوى معنوية أصغر من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

اختبار الفرضية الرابعة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (14): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرحلة التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T
مرحلة التحكم في المخاطر	0,038	0,025	0,075	0,785	0,018	0,274

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أثر مرحلة التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,038) عند مستوى دلالة 0,785 أكبر من 0,05 ومعامل تحديد (0,025) أي ما قيمته (2,5%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن التغير في مستوى أهمية التحكم في المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0,018) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التحكم في المخاطر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (0,075) وقيمةT (0,274) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة التحكم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

اختبار الفرضية الخامسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة مراقبة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

جدول رقم (15): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرحلة مراقبة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T
مرحلة مراقبة المخاطر	0,234	0,055	3,080	0,085	0,164	1,755

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أثر مرحلة مراقبة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة مراقبة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,234) عند مستوى دلالة 0,085 أكبر من 0,05 ومعامل تحديد (0,055) أي ما قيمته (5,5%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن التغير في مستوى أهمية مراقبة المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0,164) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية مراقبة المخاطر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (3,080) وقيمةT (1,755) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمرحلة مراقبة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (16): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
إدارة المخاطر	0,340	0,115	1,278	0,289

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,340) عند مستوى دلالة 0,289 أكبر من 0,05 ومعامل تحديد (0,115) أي ما قيمته (11,5%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن التغير في مستوى أهمية إدارة المخاطر وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (1,278) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

الخاتمة:

تعتبر إدارة المخاطر عامل مهم لضمان بقاء المؤسسات الاقتصادية وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة في ظل الظروف المحيطة بها والمتميزة أساسا بوجود بيئة متغيرة وغير مستقرة يغلب عليها طابع المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات لاقتسام السوق، وان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتمد بالدرجة الأولى على تحكم المؤسسات الاقتصادية بأبعاد إدارة المخاطر، وتعتبر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة كمدخل حديث يعول عليه لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات على اختلاف أنواعها باعتبارها استراتيجية لمواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التفرد في الميزة التنافسية، إذا ما قررت المؤسسات البقاء في بيئة الاعمال. لذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبعد تحليل وتفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم التوصيل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، وذلك راجع لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كل منهما؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، لذلك لا بد من الاستكشاف المسبق للمخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسة، وأن الاخذ بعين الاعتبار احتمال حدوثها وتسببها في خسائر محتملة مستقبلا يمثل عامل وقاية، ومن ثم تبنى على ذلك كافة الخطوات اللازمة لإدارة المخاطر وصولا إلى اتخاذ القرار المناسب بأقل الخسائر وأكبر قدر ممكن من الربح؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد تحليل المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، ومنه تعتبر مهارة تحليل المخاطر أحد أهم المهارات التي يتم البناء عليها في عملية إدارة المخاطر، وأن القيام بهذه الخطوة بشكل سليم يؤدي إلى تركيز وتوصيف أكبر للمخاطر، ويضيق الاحتمالات على أنواع محددة من المخاطر التي من الممكن أن تحدث، وبالتالي سيؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بعد تحليل كافة الأنشطة المرتبطة بالتهديدات والفرص؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد تقييم المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، ومنه تعد مهارة تقييم الخطر من حيث احتمال الحدوث وقوة التأثير ذات تأثير مهم في عملية اتخاذ القرار

النهائي في الخطوة التالية (التحكم في المخاطر) والتي ستؤدي كخطوة مهمة ولا غنى عنها إلى التأثير على تحقيق الميزة التنافسية؛

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، وذلك راجع إلى أن القرار النهائي الذي يتم اتخاذه كخطوة رابعة في مواجهة الاخطار سيؤثر بشكل كبير جدا على إداء المؤسسة وبالتالي تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد مراقبة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، ويعود الامر إلى الدور الذي تلعبه المراقبة والمتابعة في تقويم أداء المؤسسة وتصحيح أخطائها وضبط عملياتها بشكل مستمر، لهذا تعتبر المراقبة خطوة مهمة من خطوات إدارة المخاطر التي لا غنى عنها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي بها يتم تنفيذ الخطوات الأربعة السابقة بشكل أفضل.

التوصيات:

- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسة محل الدراسة لنموذج إدارة المخاطر وتعريف كل العاملين فيها بها، لان نجاح هذا التطبيق لا يتوقف على مجهودات الإدارة فيها بالقدر الذي يتطلب المشاركة الفاعلة لجميع العاملين فيها؛
- ✓ العمل على تفعيل الخدمات المكملة لصناعة خدمات المؤسسة، كالأسواق، والتمويل، وهذا في إطار التحسين المستمر؛
- ✓ ضرورة إدراك العوامل الأكثر تأثيرا في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في ظل اشتداد حدة المنافسة؛
- ✓ السعي لتطبيق إدارة المخاطر على اعتبار أنه يهتم بمتغيرات البيئة التنافسية من أسواق وزبائن ومنافسين.

❖ **قائمة المراجع**

➢ **الكتب:**

1. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2020، إدارة التمويل المصرفي. كتاب إلكتروني.
2. محمد الفاتح محمود بشير المغربي،2018، التمويل والاستثمار في الإسلام، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، دار الجنان للنشر والتوزيع.
3. محمد كمال عفانة، 2018، إدارة الائتمان المصرفي. دار اليازوزي العلمية.

➢ **المقالات:**

1. رواية محمد، البشير عبد الكريم، 2017، التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر في الإدارة الضريبية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد1، العدد31.
2. ساطوح مهدية، 2016، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 2، العدد28.
3. طاهري طيبة، كاهية أحمد شكيب، 2019، إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية دراسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد9، العدد 1.
4. Huang, K. F, Dyer son, R. WU, L, Harindra Nath, G, 2015, From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. British journal of management, 26(4), p 620.
5. Salunke, S, Weerawardena, J, McColl – Kennedy, J.R, 2019, The central role of Knowledge integration capability in service innovation based competitive strategy. Industrial marketing management, 76, p145
6. لحسن دردوري، مارس 2015، دور أدارة المخاطر الائتمانية في استمرارية ونجاح المؤسسات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 39، العدد38.
7. وردة بلقاسم، العياشي، 30 سبتمبر 2016، إدارة المخاطر والإستراتيجيات المستقبلية، مجلة دراسات قانونية، المجلد 2016، العدد23.
8. عمر الشريف، قمري حياة، ديسمبر 2016، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11.
9. بوبكر مصطفى، جميل أحمد، رشام كهينة، مارس 2019، أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة " هيكل للحديد والصلب"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد1.
10. معاريف محمد، سيخس مختاريه، مارس 2019، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 7، العدد1 .
11. أحمد كاظم عيدان، علي طه ياسين، آمنة محمد منصور، 31 ديسمبر 2020، إمكانية تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة وأثرها على بناء الميزة التنافسية المستدامة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد64.

➢ **الرسائل الجامعية:**

1. جعفر موسى زهراء، 2020، أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط. مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
2. عبدلي لطيفة، 2011/2012، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
3. غسان محمد خليل النجار، أكتوبر 2017، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. قمري حياة، 2016/ 2017، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
5. نون جهاد عطية الله محمد علي،2019، الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

➢ **المو اقع الالكترونية:**

1. **أطلع عليه يوم 8أوت2021، 23:00 .https://bakkah.com.risk management**
2. **سياسة إدارة المخاطر، 2020، جمعية منازل ,www.manazil.sa**