

أثر زيادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO

"The impact of entrepreneurship on project risk management
according to the COSO framework."

مشروع تخرج

إعداد | الطالب | إبراهيم بن عبدالرحمن سليمان العمران

إشراف | الدكتور وليد سليمان

2023/ 1445

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إِهْدَاء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر

وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أسرتي الكريمة وأصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفقات

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على من علّمنا حسن الخلق سيّد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وامتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO في مشاريع شركات الكهرباء بالمملكة العربية السعودية ، وتكون مجتمع الدراسة من شركة توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية. جاءت هذه الدراسة لتجمع بين متغيرين ذات أهمية في الوقت الراهن وطبقت على شركات من قطاع الطاقة الذي يشهد اهتمام كبير من قبل العالم أجمع لاستدامة مصادره لتحقيق هدف الدراسة ، تم اعتماد المنهج الاستنباطي بتصميم دراسة تطبيقية استخدمت التحليل الكمي بالاستناد على نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى SEM PLS بلغ حجم مجتمع الدراسة وعينتها 68 مفردة طورت استبانة لجمع البيانات اللازمة ووزعت بطريقة المسح الشامل بلغت نسبة الاستجابات 88.2% .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي لبعد الإبداع في تحليل المخاطر، وفي الاستجابة للمخاطر.

و أوصت الدراسة بتطبيق الدراسة على بلدان أخرى لزيادة قابلية تطبيق البحث على سياقات أخرى.

الكلمات الافتتاحية : ريادة الاعمال – إدارة المخاطر - COSO

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 المقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة:
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 تساؤلات الدراسة
6	6.1 فرضيات الدراسة
7	7.1 نموذج الدراسة
8	8.1 دافع اختيار الموضوع:
8	9.1 منهجية الدراسة :

9	 مصادر البيانات:
9	 أدوات الدراسة:
10	 الأساليب الإحصائية المتبعة
10	 10.1 حدود الدراسة
11	 11.1 الدراسات السابقة
23	 الفصل الثاني: الإطار النظري
23	 المبحث الأول: ريادة الأعمال
23	 1.1.2 تمهيد:
24	 2.1.2 مفهوم ريادة الأعمال:
25	 3.1.2 عناصر ريادة الأعمال
26	 4.1.2 أهمية ريادة الأعمال:
26	 5.1.2 مؤشرات ريادة الأعمال:
27	 6.1.2 أبعاد ريادة الأعمال:
30	 7.1.2 خصائص مشاريع الطاقة الكهربائية الريادية
32	 المبحث الثاني : إدارة المخاطر
32	 1.2.2 تمهيد:
33	 2.2.2 مفهوم إدارة المخاطر
34	 3.2.2 أبعاد إدارة المخاطر

39	4.2.2 أهداف إدارة المخاطر.....
40	5.2.2 إدارة المخاطر حسب نظام (COSO).....
40	6.2.2 مكونات إدارة المخاطر وفق نظام (COSO).....
41	7.2.2 تحديد الأهداف لمشاريع الطاقة الكهربائية.....
43	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم.....
43	1.3 مقدمة:.....
43	2.3. مجتمع وعينة الدراسة.....
44	3.3 مصادر جمع البيانات.....
44	4.3 وحدة التحليل والمعاينة.....
45	5.3 تطوير أداة الدراسة.....
46	6.3 أساليب تحليل البيانات.....
48	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات.....
48	1.4 مقدمة.....
48	2.4 إعداد وتهيئة البيانات.....
50	3.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
54	4.4 وصف متغيرات الدراسة.....
79	5.4.4 اختبار النموذج البنائي.....
80	6.4 اختبار فرضيات الدراسة.....

86	 مناقشة النتائج 7.4
90	 الاستنتاجات والتوصيات 8.4
91	 التوصيات
93	 المراجع
93	 المراجع باللغة العربية:
96	 المراجع باللغة الإنجليزية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	جدول رقم (1) عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل في شركات الكهرباء السعودية	(1)
49	جدول رقم (2) اختبارات التجانس والتوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي للبيانات	(2)
50	جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3)
51	جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(4)
52	جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5)
53	جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(6)
53	جدول رقم (7) المسمى الوظيفي للعينة	(7)
55	جدول (8) مستويات الأهمية النسبية	(8)
56	جدول رقم (9) التحليل الوصفي لفقرات الاستباقية	(9)
57	جدول رقم (10) التحليل الوصفي لفقرات الابتكار	(10)
59	جدول رقم (11) التحليل الوصفي لفقرات الإبداع	(11)
60	جدول رقم (12) التحليل الوصفي لفقرات تحمل المخاطرة	(12)
62	جدول (13) التحليل الوصفي لفقرات متغير تحديد المخاطر	(13)
63	جدول (14) التحليل الوصفي لفقرات تقييم المخاطر	(14)
65	جدول (15) التحليل الوصفي لفقرات تحليل المخاطر	(15)
67	جدول (16) التحليل الوصفي لفقرات الاستجابة للمخاطر	(16)

69	جدول (17) اختبار الفا كرونباخ لثبات الأداة	(17)
71	جدول (18) مؤشرات الصديق العاملي وحدودها الدنيا	(18)
74	جدول رقم (19) صديق وثبات النموذج القياسي	(19)
76	جدول (20) الارتباط والصديق التمايزي AVE	(20)
77	جدول رقم (21) الأهمية التنبؤية للمتغير التابع Q2	(21)
78	جدول (22) حجم الأثر F^2	(22)
79	جدول (23) العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة	(23)
81	جدول رقم (24) معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة	(24)
82	جدول (25) نتائج فرضيات الدراسة	(25)
84	جدول (26) نتائج تحليل الانحدار المتعدد	(26)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
72	الشكل رقم (1) مخرجات النموذج القياسي الأولي	(1)
73	الشكل رقم (2) النموذج القياسي بعد حذف المؤشرات الضعيفة	(2)
83	الشكل رقم (3) معاملات الانحدار لجميع أبعاد الدراسة	(3)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعاني مشاريع الطاقة الكهربائية من مخاطر داخلية وخارجية عديدة، مما اضطر الإدارات العليا في هذه المشاريع إلى زيادة اهتمامها بإدارة المخاطر. إدارة المخاطر تعد جزءاً أساسياً من دورة المخاطر المسموح بها في المشروع، وتعتمد على إجراءات الرقابة الداخلية التي تحددها الإدارة العليا، وتعزى هذه الاهتمامات المتزايدة بإدارة المخاطر إلى زيادة التحديات التي تواجهها مشاريع الطاقة الكهربائية في ظل التطورات المتسارعة في قطاع الطاقة. فهذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع وتؤدي إلى تدهور جودة الخدمات والعمليات والمنتجات. وبالتالي، تصاحب ذلك صعوبات في تنفيذ الأعمال والمهام والأنشطة، مما يؤدي إلى زيادة في مدة الوقت المطلوبة لإنجاز المشاريع وتجاوزها للميزانية المخططة. (Crispim et al., 2019)

تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الحوكمة المؤسسية في المشاريع. تتضمن الحوكمة المؤسسية مجموعة من الإجراءات التي تستخدم لتوجيه أنشطة المشروع ومراقبتها على مستويات الإدارة المختلفة، من الإدارة العليا إلى الإدارة الأدنى. يهدف ذلك إلى تحقيق أهداف المشروع والالتزام بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية. (عبد اللاوي وضيف الله، 2019).

تشهد مشاريع الطاقة تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة والتطورات في العصر الحديث، وهذا يؤدي إلى تعرضها لمخاطر غير متوقعة وغير مدروسة. لذا، يصبح من الضروري زيادة الاهتمام بتطبيق المعيار الدولي لإدارة المخاطر في إدارة المشاريع وتحقيق التزامه بشكل مناسب، وتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والاستجابة لها يتطلب اعتماد إدارة عليا للمشاريع تدرك أهمية الالتزام بهذه الممارسات، وتكون الإدارة العليا على دراية بمعايير إدارة المخاطر وتكون قادرة على رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين في المشروع لتنفيذها بشكل فعال، ويتطلب ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للفريق وتعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، بالاعتماد على المعيار الدولي لإدارة المخاطر، يمكن للمشاريع الطاقوية تحديد المخاطر

المحتملة وتحليلها بدقة وتقييمها بشكل شامل، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها والاستجابة لها بفعالية. يساهم ذلك في تحسين أداء المشاريع، وتقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عنها، وتحقيق النجاح والاستدامة في المشروع. (Croviniet al., 2021).

تحظى ريادة الأعمال باهتمام عالمي واسع في مختلف القطاعات، ويبرز الاهتمام بشكل ملحوظ في مشاريع الطاقة الكهربائية، وذلك لمساهمتها الواسعة فيتحقق التنمية الاقتصادية المستدامة التي تهدف إليها المشاريع، وذلك بسبب تبني دول العالم توجيه سياساتها وقوانينها نحو تشجيع ريادة الأعمال في جميع المشاريع. مما ساهم في زيادة الاهتمام من قبل الإدارات العليا في المشاريع بتطبيق ريادة الأعمال في عملياتها، وتساهم ريادة الأعمال في تطوير إدارة المشاريع من خلال التركيز على الاستباقية والابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة في عمليات إدارة المشاريع بشكل يمنحها المرونة والقابلية على التأقلم مع التغيرات والتحديات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مشاريع الطاقة الكهربائية (Yakob et al., 2021)

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من اهتمام شركات الكهرباء السعودية بالمعيار الدولي لإدارة المخاطر في مشاريعها من خلال سعيها الدائم لتطبيقه، حيث حصلت إدارة تطوير القياديين والمواهب في الثالث من سبتمبر 2020م على شهادة الأيزو 9001 لعام 2015م ، وذلك بعد عملية تدقيق ودراسة الوثائق والتحقق من تطبيق الشركات لشروط الحصول على هذه الشهادة. وبعد إصدار استراتيجية قطاع الطاقة (2020-2030)، والتي كان أبرز محاورها خفض التكاليف والاستدامة وأمن التزود بالطاقة، والتي أوصت بتحسين كفاءة الطاقة بنسبة (9%)، وذلك من خلال تعزيز مشاريع الربط الكهربائي القائمة وإنشاء مشاريع جديدة، ومشروع التحول لأنظمة الشبكات والعدادات الذكية ومشاريع التخزين الكهربائي. التدريجي وفي ظل العمل على تطبيق الاستراتيجية برزت مخاطر جديدة على مشاريع الطاقة الكهربائية .

بناءً على ذلك، تقترح هذه الدراسة التركيز على تبني مفهوم ريادة الأعمال وتطبيقه في إدارة المخاطر لمشاريع شركات الكهرباء في السعودية . يتضمن ذلك الاستباقية والابتكار والإبداع وتحمل المخاطر كمكونات رئيسية لإدارة المخاطر، وتتمثل هذه المكونات في عملية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها.

بالنظر إلى طبيعة الصناعة الكهربائية، حيث تعتبر الاستدامة والاستقرار في توفير الكهرباء أمراً بالغ الأهمية، يمكن لريادة الأعمال أن تسهم في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قدرة الشركات على التعامل مع العطل والتحديات المحتملة.

ووفقاً لنظام Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)، يتم تعزيز إدارة المخاطر لتحقيق مرونة أكثر في العمل وفهم جميع العمليات والمخاطر المرتبطة بها. ويهدف COSO إلى تحقيق تأثير استباقي وابتكاري في إدارة المخاطر، سواء عن طريق الحد منها أو التخلص منها أو تحويلها إلى فرص ريادية.

وتشير المعلومات التي قدمتها إلى أن خطة إدارة المخاطر في شركة الكهرباء السعودية لم تكن على المستوى المطلوب لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة والفرص. من المهم أن تتم تطوير إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان نمو واستقرار المشروعات.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

— يُسلط البحث الضوء على قضايا ذات أهمية عالية في مجال إدارة المشاريع، وتحديدًا إدارة المخاطر الدولية. يُسلط الضوء على طرق تطبيق نظام (COSO) في إدارة المخاطر، وكذلك يركز على ريادة الأعمال كتوجه عالمي حديث في إدارة المشاريع.

- يُبرز البحث أهمية ريادة الأعمال في تحليل وتقييم واستجابة المخاطر في المشاريع، حيث يتطلب ذلك الالتزام بتطبيق مجموعة من الأسس والقواعد المتعلقة بإدارة المخاطر.
- يُعزز البحث أهمية الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء من خلال تحسين إدارة المخاطر في المشاريع، وكذلك يُساعد على تحديد الطرق الصحيحة لتحسين إدارة المخاطر في المشاريع.

الأهمية العملية:

- تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أثر ريادة الأعمال في إدارة المخاطر للمشاريع وفقًا لنظام (COSO)، وذلك لتحقيق مستويات عالية في تطبيقها.
- تزويد الإدارة العليا، بما في ذلك مدراء المشاريع ورؤساء الأقسام والمدراء التنفيذيين والمهندسين والفنيين والمشرفين، بالمعلومات والبيانات اللازمة بشأن استراتيجيات ريادة الأعمال وتنمية التوجه الريادي لدى الأفراد العاملين. تسلط الضوء على معايير تقييم إدارة المخاطر للمشاريع من أجل تحسين أدائها، والالتأكيد على أهمية تطبيق المعيار الدولي لإدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع والحصول على مشاريع طاقة ذات جودة عالية.
- تُعتبر هذه الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في بيان أثر ريادة الأعمال المتمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في إدارة المخاطر المتمثلة بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية، وتتفرع عدة أهداف فرعية فيما يلي:

- التعرف على مدى اهتمام الإدارات العليا في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية بإدارة المخاطر وفق نظام (COSO).

- التعرف على أثر زيادة الأعمال المتمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحديد المخاطر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على أثر زيادة الأعمال المتمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحليل المخاطر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية
- التعرف على أثر زيادة الأعمال المتمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تقييم المخاطر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على تأثير زيادة الأعمال في إدارة المخاطر في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد زيادة الأعمال مثل الاستباقية، الابتكار، الإبداع، وتحمل المخاطرة، وفقاً لنظام (COSO).
- تقديم نتائج وتوصيات للإدارات العليا في مشاريع الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية، حول تأثير زيادة الأعمال في إدارة المخاطر في مشاريع شركات الكهرباء. يتضمن ذلك تحليل وتقييم الأثر وتقديم توصيات محددة تعزز إدارة المخاطر وفقاً لنظام (COSO).

5.1 تساؤلات الدراسة

 السؤال الرئيسي الأول: ما أثر زيادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في إدارة المخاطر المتمثلة بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع عدة أسئلة فرعية منها:

- ما أثر زيادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحديد المحاضر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية ؟

- ما أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحليل المخاطر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تقييم المخاطر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في الاستجابة للمخاطر وفق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية كالآتي:

- ← الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في إدارة المخاطر المتمثلة بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) وفق تطبيق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية كالآتي :

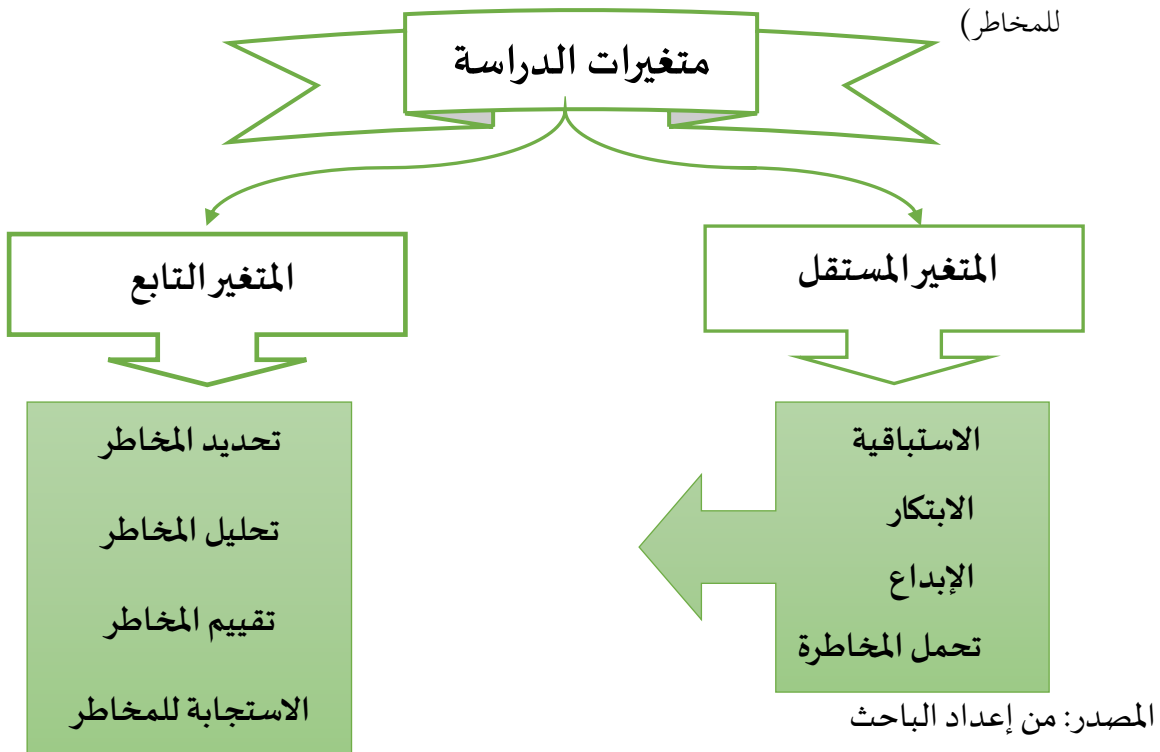
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحديد المخاطر وفق تطبيق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال المتمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحليل المخاطر وفق تطبيق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تقييم وفق تطبيق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في الاستجابة للمخاطر وفق تطبيق نظام (COSO) في مشاريع شركات الكهرباء المملكة العربية السعودية .

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: ريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة).
- 2- المتغير التابع: إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة



8.1 دافع اختيار الموضوع:

- أهمية الموضوع: الاهتمام بريادة الأعمال وإدارة المخاطر للمشاريع مرتفعاً في الوقت الحالي. يمكن أن يكون هناك طلب كبير على المعرفة والبحث في كيفية تعزيز فعالية إدارة المخاطر للمشاريع في سياق ريادة الأعمال.
- النقص في الأبحاث السابقة: هناك قلة في الأبحاث السابقة التي تركز على تأثير ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفقاً لنظام COSO. من الممكن أن تكون هناك حاجة إلى دراسات أكثر تفصيلاً وتحليل لتلك العلاقة.
- التكامل بين المجالين: وجود الاهتمام بمجالين مختلفين، ريادة الأعمال وإدارة المخاطر للمشاريع، ووجود الرغبة في استكشاف كيف يمكن تكاملهما. يمكن أن يوفر هذا الموضوع فرصة للتوصل إلى نتائج جديدة ومفيدة تخدم كلا المجالين.
- المعايير المتبعة: الاهتمام بنظام COSO كإطار لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية قد يكون له أهمية كبيرة في سياق العمل والأبحاث الحالية. فهناك حاجة إلى فهم أفضل لكيفية تنفيذ هذا النظام في سياق ريادة الأعمال ومشاريع الشركات الناشئة.
- المساهمة العلمية والممارسة العملية: الرغبة في المساهمة في تطوير المعرفة العلمية في مجال ريادة الأعمال وإدارة المخاطر للمشاريع. يمكن أن تعزز هذه الدراسة الفهم العملي وتقديم نصائح قيمة للممارسين في هذا المجال.

9.1 منهجية الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام النهج الاستنتاجي (Deductive Approach) في هذه الدراسة. ومن خلال هذا النهج، تم تطوير مجموعة من الفرضيات المفصلة التي تم جمع البيانات وتحليلها لاختبارها والتحقق من صحتها.

ومن جانب آخر، تم استخدام النهج الاستقرائي (Inductive Approach) لاستنباط المعاني والاستنتاجات من تحليل البيانات. بالنهج الاستقرائي، يتم جمع البيانات وتحليلها لوضع استنتاجات وفرضيات حول الظواهر المدروسة. يمكن استخدام النهج الاستقرائي في الدراسات الاستكشافية والنوعية.

تم جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart-3 PLS) والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. استخدمت طريقة المسح الميداني وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وتم استخدام أساليب الإحصاء لتحليل البيانات والإجابة على الأسئلة البحثية.

مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

-الأساليب الإحصائية المتبعة

استخدمت الدراسة طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعات الصغرى (PLS-SEM) لعدة أسباب:

— أولاً، تعتبر PLS-SEM قادرة على إنتاج تقديرات قوية حتى مع وجود عينات أقل من 100 حالة. وبما أن عينة الدراسة تضم 60 حالة، فإن استخدام PLS-SEM يكون مناسباً.

— ثانياً، تتيح PLS-SEM إمكانية نمذجة عدة متغيرات تابعة في الدراسة. وبالتالي، تُعتبر أداة شائعة لتقدير نماذج المسار التي تتضمن المتغيرات الكامنة والعلاقات بينها.

قام الباحث بتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لهذه الدراسة في ثلاث مراحل متتالية باستخدام PLS-SEM. هذا النهج يسمح بتقدير العلاقات بين المتغيرات وتحليل البيانات بطريقة تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة وفهم الظواهر المدروسة بشكل أفضل:

■ الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

— التكرارات والنسب المئوية: سيتم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

— الوسط الحسابي: سيتم استخدامه كأبرز مقياس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

— الانحراف المعياري: سيتم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

10.1 حدود الدراسة

— حدود موضوعية: بيان أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO

— حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على شركة الكهرباء بالمملكة العربية السعودية .

— حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2023.

— حدود بشرية: مديرين — مديرين تنفيذيين — رؤساء اقسام .

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	بلوم وعبد الحكيم (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقدير أثر زيادة الأعمال على الصادرات الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى غاية 2020، وهذا بالاعتماد على عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة إجمالي التشغيل كمتغيرين مستقلين يعبران عن زيادة الأعمال وكذا متغير الصادرات كدلالة على قدرة الاستيراد (بالأسعار الثابتة للعملة المحلية) كمتغير تابع يعبر عن حجم الصادرات.
المتغير المستقل	زيادة الأعمال بأبعادها (عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة إجمالي التشغيل)
المتغير التابع	الصادرات بأبعاده : قدرة الاستيراد (بالأسعار الثابتة للعملة المحلية)
منهجية البحث	استخدم الباحث منهج الانحدار الذاتي للتباطؤات الموزعة عبر الزمن (ARDL)، مع الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (10) EVIEWS
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة إجمالي التشغيل) على المتغير التابع (الصادرات) للجزائر خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى غاية 2021.
2-الدراسة	الشال و الزهيري (2022)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ريادة الأعمال بمفهومها الواسع الذي يشمل الابتكار والتجديد وتأسيس الأعمال الجديدة في الأداء الابتكاري داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.
المتغير المستقل	ريادة الأعمال (الابتكار والتجديد وتأسيس الأعمال الجديدة)
المتغير التابع	الأداء الابتكاري
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم قائمة استقصاء لجميع البيانات الأولية.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة: إلى توافر أبعاد ريادة الأعمال، وأن بعد الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا هو الأعلى تأييدا من وجهة نظر العاملين، واتجاهها إيجابيا نحو الأداء الابتكاري. ووجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقا للنوع، ومدة تأسيس المشروع (بعد تأسيس أعمال جديدة)، ونوع النشاط (بعد الابتكار في المنتجات/ الخدمات). ووجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري وفقا للنوع، ونوع النشاط. وكذلك وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد ريادة الأعمال والمتمثلة في (الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا، ابتكارية العاملين، تأسيس الأعمال الجديدة) في الأداء الابتكاري.
3-الدراسة	اليزيدي وحسن (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظه جده، والتعرف على مدى إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) لدورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في

تحقيق أهدافها، ومعرفة أثر التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة	
ريادة الأعمال (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس)	المتغير المستقل
نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة	المتغير التابع
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تمثلت في الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب، وقلة وعي الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وتفضيلهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة، بالإضافة إلى ذلك ضعف الوعي المجتمعي بأهمية أعمال ريادة الأعمال، وأن هناك مؤشرات عديدة تدعم توفر الآليات التي تدعم التوجه نحو ريادة الأعمال ودرجة عالية من الاهتمام من رواد الأعمال، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يبتعد رواد الأعمال عن الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب، كذلك ضرورة وأهمية زيادة الوعي لدى الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وحثهم لأفاق جديدة عن طريق ريادة الأعمال الجديدة، وأن يعمل رواد الأعمال للحفاظ على الأثر الإيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وضرورة توفر الرغبة المشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة لمنشآتهم الصغيرة والمتوسطة، وضرورة امتلاك رواد الأعمال القدرة على الاستجابة للإبداع في البيئة المحيطة، والإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل..	أهم النتائج والتوصيات

4-الدراسة	Debicka et al. (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان تصور الشركات عن ممارسة قيادة الأعمال الإنسانية.
المتغير المستقل	ممارسة قيادة الأعمال
المتغير التابع	الشركات البولندية
منهجية البحث	تم استخدام مزيج من الأساليب الكمية والنوعية، وتم استخدام طريقة المربعات وبرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها إدراك مفهوم الزيادة الانسانية بين الموظفين والتي يمكن ملاحظتها بشكل خاص على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للإدارة، وتم استكشاف الحالة الفعلية التي تؤكدتها الإجراءات المتخذة وإدراك أهمية العناصر الغربية للقيادة الإنسانية، وقد تم توضيح فجوة المعرفة والعمل.
5-الدراسة	الحسنى والخشالي (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)

المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.
6-الدراسة	Crovini et al. (2021)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية النظر في المخاطر وإدارتها من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهم ما إذا كانت إدارة المخاطر متكاملة مع عملية صنع القرار .
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا.
أهم النتائج والتوصيات	تم إعادة التفكير في إدارة المخاطر وتعزيز وتحسين عملية صنع القرار ودمج مراحل العمليتين من خلال تقديم نموذج بديل جديد (RM-DM) يرمز إلى "اتخاذ قرارات إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ان نموذج RM-DM أداة بديلة لإدارة المخاطر بشكل صحيح في الشركات الصغيرة.
7-الدراسة	الشوابكة وقطيشات (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية.
المتغير المستقل	ريادة الأعمال (اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية)
المتغير التابع	الأداء في قطاع الشركات الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج (الكمي الوصفي التحليلي) كمتام جمع المعلومات اللازمة من خلال عينة عشوائية باستخدام الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمتغيرات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد ريادة الأعمال (اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية) على الأداء في قطاع الشركات

الإنشائية وأوصت الدراسة ضرورة المحافظة على ثقافة ريادة الأعمال لدى العاملين في الشركات الإنشائية وان تنظم شركات الإنشاء في الأردن الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول تطبيق أبعاد ريادة الأعمال .	
أدام وعلى (2021)	8-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار - وقبول المخاطر) على المشروعات الصغيرة بأبعادها (تحقيق الربحية - البقاء والاستمرارية)، دراسة حالة عملاء بنك الأسرة في قطاعي الصناعة والأسرة المنتجة	أهداف الدراسة
ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار - وقبول المخاطر)	المتغير المستقل
المشروعات الصغيرة بأبعادها (تحقيق الربحية - البقاء والاستمرارية)	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مقررات مجتمع الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال وتحقيق الربحية ، وأيضاً توجد علاقة إيجابية بين ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال والاستمرارية، وخلصت الدراسة إلى استراتيجيات ريادة بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابي معنوي على أهداف المشروعات الصغيرة، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار وذلك لتوسيع المشروعات والدخول في أسواق جديدة.	أهم النتائج والتوصيات
العقاد والفرا (2021)	9-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر ريادة الأعمال علي تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة..
المتغير المستقل	ريادة الأعمال
المتغير التابع	تنمية المشاريع الصغيرة
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال وتنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال على تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات.. ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر ريادة الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى العوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن). وأوصت بضرورة اهتمام حاضنات الأعمال بالأفكار والمشاريع الريادية واحتضانها وتنميتها، التركيز على تطوير الحاضنات بقطاع غزة بمستوى يلائم ريادة الأعمال من خلال تبني ثقافة ريادة الأعمال والعمل على دعمها وتنميتها بالشكل المطلوب، وتشجيع التنافس بين الرياديين أصحاب المشاريع الصغيرة من أجل اكتشاف الريانيين والمبدعين وتبني أفكارهم ومواهبهم.
10-الدراسة	حولى و طحطوح (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر.
المتغير المستقل	المراجعة الداخلية

المتغير التابع	تقييم وإدارة المخاطر
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في ظل تمتعه بالكفاءة والفعالية في عملية إدارة المخاطر سواء في مرحلة تحديد المخاطر، تقييمها أو الاستجابة لها من خلال تقديم المشورة والنصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب.
11-الدراسة	Arabi and Abdalla (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مكونات النظام البيئي لريادة الأعمال المتمثلة في (الاستباقية والمبادأة) والتحقق في دورها في تنمية ريادة الأعمال.
المتغير المستقل	النظام البيئي لريادة الأعمال المتمثلة في (الاستباقية والمبادأة)
المتغير التابع	تنمية ريادة الأعمال
منهجية البحث	وتم إتباع المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات
أهم النتائج والتوصيات	وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العلاقة بين النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال وتطوير ريادة الأعمال كانت مهمة في ستة عوامل ، وهي: التمويل والسياسة الحكومية ورأس المال البشري والبنية التحتية والبحث والتطوير والابتكار والإطار التنظيمي ، في حين أنها كانت غير ذات أهمية في ثلاثة عوامل، وهي ؛ الثقافة والسوق وخدمات الدعم. هذه العوامل السابقة تفسر 65.8% من التباين في تنمية ريادة الأعمال.
12-الدراسة	باقر و أخرون (2020)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية
المتغير التابع	إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال
المتغير الوسيط	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع

الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمية كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
عبداللاوي و ضيف الله (2019)	13-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار COSO وقد شملت الدراسة عدد من المتغيرات المتعلقة بتطبيق الإطار كالبينة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، أنشطة المتابعة	أهداف الدراسة
لجان المراجعة	المتغير المستقل

المتغير التابع	إدارة المخاطر (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، أنشطة المتابعة)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج إلى وجود دور فعال للجان المراجعة في تقويم مخاطر البيئة الداخلية للمؤسسة، وجود دور فعال لها في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها وكذلك في تقييم أنشطة الرقابة وتقييم نظام الإبلاغ المالي في المؤسسة.
14-الدراسة	المختار (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير التوجه الريادي بأبعاده الأربعة (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة) ومتغير رأس المال البشري،
المتغير المستقل	التوجه الريادي بأبعاده الأربعة (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة)
المتغير التابع	رأس المال البشري
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي يؤمل أن يستفيد منها المعنيون والمتمثل بالقيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة، وأهم ما توصل إليه الباحث هو وجود غموض لمفهوم وأهمية التوجه الريادي بأبعاده الأربعة ورأس المال البشري.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ريادة الأعمال

1.1.2 تمهيد:

اكتسب مفهوم زيادة الأعمال أهمية كبرى في الأونة الأخيرة وبانت الدول تتسابق في دعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تتسم بالإبداع والابتكار والخروج بأفكار ريادية تفتح آفاقاً لمنتجات جديدة وتنوع من اقتصاد الدولة وتعزز من نموها الاقتصادي، هذا فضلاً عن تأثير زيادة الأعمال في مجال التوظيف والتقليص من مشاكل البطالة، وفي المملكة العربية السعودية، يسعى عدد متزايد من خريجي المدارس الثانوية والكلية والجامعات إلى إيجاد فرص في سوق العمل، وبما أن الخريجين لا يستطيعون دائماً الاعتماد على القطاعين العام والخاص في توفير فرص العمل، فإن زيادة الأعمال هي الحل البديل للخروج من البطالة، وإن كان ذلك مرهون بمدى قدرة هؤلاء الشباب على بدء مشاريعهم الخاصة والنجاح في استمراريتها" (2012 Bokhari et al.). وفي ذلك يقال إن العالم اليوم يواجه تحديات اقتصادية عديدة في ظل التغيرات والتحولات الجديدة في الاقتصاد التي تمثلت في انخفاض أسعار النفط والركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة وبلا حظ ذلك جيداً في الحالة الاقتصادية للدول المنتجة للنفط خاصة دول الخليج العربي والتي استحدثت سياسات جديدة تحاول تغيير الاعتماد على النفط كمورد اقتصادي وحيد، الأمر الذي أدى إلى اهتمام الدول بتنمية ريادة الأعمال لمواجهة البطالة وخفض معدلاتها، وتحقيق النمو الاقتصادي للدولة (المخيزيم والجاسر . 2017).

تبوأَت المملكة العربية السعودية المركز (31) عالمياً في مؤشر ريادة الأعمال لعام 2015م الأمر الذي اتضح منه الاهتمام المتزايد الذي توليه الدولة الريادة الأعمال في ظل الوعي بضرورة تنمية ثقافة ريادة الأعمال، ودمجها في النظم وتقديم المساعدات الفنية والتدريبية والمادية اللازمة، وعليه أصدرت التشريعات المنظمة،

وتزايد العمل على تكامل جميع الجهات المعنية لدعم وتعزيز ريادة الأعمال الهيني 2016. وتأتي أهمية مشروعات ريادة الأعمال لتأخذ أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد السعودي وزيادة قدرته التنافسية محليا ودوليا، فالتوجه الجديد والمستقبلي لاقتصاديات المملكة حسب رؤية (2030) هو عدم الاعتماد على النفط كمورد أساسي للاقتصاد السعودي وبالتالي التوجه نحو تنويع مصادر الإيرادات والدخل للاقتصاد السعودي، ومن ضمن ذلك إشراك القطاع الخاص عبر مشاريع زيادة الأعمال في دعم وتنويع مصادر الدخل وتحمل زيادة الأعمال حاليا أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت ذاته، سواء أكان ذلك بالنسبة للاقتصاديات الصناعية أو النامية كما أضحت تمثل موضوع طلب اجتماعي من قبل العديد من الأطراف ذات العلاقة (الأفراد الدولة الهيئات والتنظيمات) وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، فهي تعتبر مصدرا مهما للثروة، والإبداع، وبعد التوجه الريادي من أهم المفاهيم الرئيسة في ميدان ريادة الأعمال، والتي حظيت بالأهمية الكبيرة. فقد عرفه تانغ ومارينو وديكنسون والآخرين على أنها رغبة المؤسسة في تبني السلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية. Tang et al, 2009)

2.1.2 مفهوم ريادة الأعمال:

عرفت الريادة بأنها "إنشاء أو تطوير مشروع له قيمة إبداعية في أي مجال من "المجالات) المخيزم (والجاسر ، 2017:6)، وتعرف على أنها "قدرات خاصة لدى الفرد يمكن تنميتها، تساعد في بداية المشروع وإدارته ومواجهة مخاطرة بشكل يتميز بالإبداع والاحترافية وهذه القدرات بطبيعة الحال لا تتوفر في كل الناس بل يختص بها البعض وينجح في عالم الأعمال على تلك القدرات وتوظيفها توظيفاً صحيحاً" (أبو سيف ، 2016).

أما المفهوم الحديث لريادة الأعمال فيرجع إلى المفكر الاقتصادي المعروف جوزيف شومبيتر ، (1934) الذي عرفها المدمر الخلاق الذي يحطم الممارسات والصور التقليدية في جميع عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها من العمليات المرتبطة الأعمال، وبالنسبة ل(شومبيتر)، فإن الريادة تتضمن خلقاً وإبداعاً في التنظيم والمعالجة

وصولاً إلى تحقيق منتج إضافي، ويركز شومبيتر كما هو واضح على مفهوم الابتكار والذي يعني به منتجات جديدة وأساليب إنتاج مبتكرة ونظم إدارية مستحدثة" (Abdul Hameed, Magbool, 2014).

كما عرفت بأنها قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى عمل، وهي تشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة فضلاً عن القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع من أجل تحقيق الأهداف (Rapoo & paco, 2011)، كما تعبر أيضاً عن القدرة على تنفيذ التغيير، أي القدرة على إنجاز الأمور وهذا التعريف يتفق تمامًا مع التعريف السابق (2012 Johannes son)، إلى جانب ذلك فقد عرفت الريادة أو ريادة الأعمال بأنها "اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لتحقيق الخير والخدمات الجيدة في المستقبل" (Haniet al., 2010).

كما تعرف بأنها التوجه الريادي على أنه ذلك التوجه الاستراتيجي للمنظمة المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطرائق والممارسات المتسمة بأنها مبدعة وهجومية، واستباقية، ومحبذة للمخاطرة، والاستقلالية والرغبة في الإنجاز. (Yu, 2012).

كما عرفت بأنها "مجموعة من الأنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء الأعمال (المؤمى، 2016: 816)، (العجايب، 2017).

3.1.2 عناصر ريادة الأعمال

يرى Wickham Philip أن العملية الريادية تركز على التفاعل بين العناصر الأربعة الفرد الفرصة المنظمة. المصادر)، واعتبر الفرد هو المحرك الرئيس والمسؤول عن تنسيق وتفاعل جميع هذه العناصر معاً وذلك لإيجاد قيمة مضافة جديدة لهذه العناصر من خلال تفاعلها وتكاملها وهي كالتالي:

- رائد الأعمال وهو الشخص الذي يقع في قلب إجراءات العملية الريادية ويدير جميع الإجراءات والأنشطة. الفرصة وهي الفجوة الموجودة بين الواقع وما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبون بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.

- المنظمة أو الشركة وهي الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق الأنشطة والمصادر والأشخاص، ويمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة تعتمد على عدد من العوامل مثل الحجم ومعدل النمو ونوع الصناعة التي تعمل بها ونوع المنتجات أو الخدمات التي تقدم إضافة إلى عمر المنظمة والثقافة التي تتبناها.
- المصادر: تشمل الإمكانيات المتاحة التي يمكن لرائد الأعمال أن يستثمرها في المشروع وتتصف المنظمة الريادية بالقوة والقدرة على تلقي الأفكار الجديدة والاستجابة للحاجة والتغيير. (موساوي، 2020)

4.1.2 أهمية ريادة الأعمال:

تسهم زيادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها (القول والأحمره، 2021) :

- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع ونمو المنظمات وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
- تفعيل عوامل الإنتاج من خلال استثمار القابليات الريادية في المجتمع.
- يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسية الأعمال محليا وخارجيا.
- تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات.

5.1.2 مؤشرات ريادة الأعمال:

يعد التقرير السنوي للمرصد أكبر دراسة حول ريادة الأعمال وأنشطتها في العالم حيث يتضمن خلاصة الأبحاث التي يجريها المرصد على الاقتصاديات العالمية لقياس مدى "ياديتها". وتركز منهجية التقرير على تحقيق ثلاثة أهداف قياس الاختلافات في نشاط ريادة الأعمال عبر اقتصاديات العالم، وفهم النظام البيئي لريادة

الأعمال وكشف العوامل المؤثرة فيه، واقتراح سياسات لتعزيز وتطوير مستوى نشاط ريادة الأعمال (الإخبارية، 2022).

ومن جملة مقاييس ريادة الأعمال التي نادت بها منظمة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية وشاع استخدامها على نطاق واسع. نجد المقاييس التالية (ديسكاي؛ 2011؛ نوديه 2013).

- حصة العمل لحساب الخاص في إجمالي العمالة، وفقا لإحصاءات منظمة العمل الدولية..
- أنشطة المرحلة المبكرة لريادة الأعمال.
- المقدرة من المرصد العالمي لريادة الأعمال، والمعرفة بأنها حصة السكان البالغين العاكفين على عملية لابتداء نشاط أعمال أو الذين يملكون و/أو يديرون نشاط أعمال جديدة.
- كثافة أنشطة الأعمال الجديدة. المعدة في البنك الدولي على أساس المعلومات المستقاة من السجلات الوطنية الأنشطة الأعمال والمعرفة بأنها التسجيلات الجديدة للشركات ذات المسؤولية المحدودة مقارنة بكل 1000 من الأشخاص في سن العمل (15 عاما) (الانكتاد، 2018)

6.1.2 أبعاد ريادة الأعمال:

أشار كلا من النسور والخرارية (2020) و Bagheri et al (2022) إن ريادة الأعمال تتكون من الأبعاد الآتية:

أولا: الاستباقية

هي اختيار الوقت المناسب للوصول إلى حلول المشكلات قبل الآخرين أو جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة التي تناسب توقعات الزبائن المستقبلية فالأشخاص الرياديين يتمتعون بروح المبادرة والاستباقية من خلال تركيز نظرهم على المستقبل والبحث عن الإمكانيات الجديدة والفرص التي تحقق نمو المنظمة من خلال التنوع الواسع في الأنشطة التي تمكنهم من اكتشاف الفرص الملائمة لاستثمارها وهي تمثل

القدرة والمهارة في الانطلاق إلى الإجراء والعمل، وتحمل المسؤولية والتخطيط لاتخاذ القرارات بأسلوب يساعدك على الوصول إلى الأهداف التي تم إقرارها.

ثانياً: الابتكار

هو الوصول إلى أفكار وحلول جديدة ترتبط وتؤثر في منتجات وخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات الجديدة في المشاريع، وتكون ذات قيمة، ولا ينحصر الابتكار فقط في استحداث المنتجات والخدمات الجديدة والأفكار والإجراءات والعمليات والاستراتيجيات، بل أصبح نشاطاً منظماً ومتميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً سواء بالابتكار الجذري أو الإختراق أو جزئياً كالابتكار التدريجي أو التحسين بحيث يشمل إحداث التغييرات على المنتجات والخدمات الحالية، وينسب مصطلح الابتكار إلى العالم النمساوي Joseph Schumpeter فقد عرفه عام 1912 بأنه النشاط الذي يقود المنظمة إلى أساليب إنتاج جديدة من خلال التغيير في مكونات المنتجات وكيفية تصميمها.

يتسم الابتكار بصفة التدرج فهو يهتم بالتعديلات الجزئية ومن السهل أن يخطط الأفراد للابتكار على أن يقوم بالاختراع، لأنه مرتبط بعمل مسبق أو مشابه لعمل مسبق لو يؤدي متطلبات موجودة مسبقاً، فالابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بطريقه منظمة وبتطبيق عملي للأفكار الجديدة وهذا يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، بل يتجاوزها إلى التطبيق العملي لها وتحويلها إلى شكلها النهائي. (Debicka et al. 2022)

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) الابتكار بأنه: مجموعة الإجراءات والعمليات التكنولوجية والتنظيمية والمالية والتسويقية الموجهة لإنتاج منتجات وخدمات جديدة أو مطوره أو إتباع طرق تسويقية جديدة أو إعادة

ويعرف الباحث الابتكار بأنه مجموعة الخطوات العملية في تحويل الأفكار التي تم التوصل لها إلى منتج، أو خدمة، أو عملية، أو استراتيجية، لذلك فهو مرتبط بالقدرات العقلية التي يسعى الفرد من خلالها إلى إنتاج أفكار أو حلول بطريقه جديدة. أو أداة لم تكون موجودة بما يحقق متطلبات وتوقعات ورغبات المجتمع.

ويقسم الابتكار إلى نوعين وهما:

[1] الابتكار الجذري (الاختراق) Radical Innovation (Breakthrough) وهو التوصل إلى منتج جديد كلياً

ويختلف عما سبقه من المنتجات ويحقق قفزة استراتيجية كبيرة في البيئة التنافسية.

[2] الابتكار التدريجي (التحسين) Progressive Innovation (Optimization) وهو التوصل إلى المنتج

الجديد جزئياً من خلال التحسينات المستمرة التي يتم إجراؤها.

ثالثاً: الإبداع:

يشكل الإبداع مصدراً للتفوق التنافسي للمشاريع على اختلاف أنواعها. وهو بمثابة الشريان الذي يغذي المشاريع بالأفكار والحلول الجديدة لتطبيقها في منتجاتها وخدماتها وعملياتها واستراتيجياتها، وذلك من خلال تشخيص المشكلات والظواهر، وإيجاد حلول مناسبة لها بأسلوب جديد من خلال ابتكار علاقات ورابط بين الأشياء أو ابتكار تركيبات أو تنظيمات تسلسل جديدة بين مجموعة من الأشياء.

ويعرف النصور والخرارية (2020) الإبداع بأنه: عملية استخدام المهارات والقدرات والإمكانات لتوليد أفكار وحلول وعمليات واستراتيجيات لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو الإضافة على منتجات وخدمات قائمة من خلال اتباع طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المشروع ومخرجاته، ويعرف (2022) Huang et al. الإبداع بأنه: الطريقة التي يعتمد عليها الأفراد الرياديين لإيجاد مصادر جديدة للأفكار والحلول الجديدة التي يحدث استخدامها فارقاً مع الحالة السابقة الوضعية الحالية للمنافسين.

وأشار كلا من آدم وآخرون (2021)، و Liu and Wang (2022) أن الإبداع يمثل مجموعة من المفاهيم وهي

1. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين الآخرين المباشرين وغير المباشرين من

خلال إيجاد أفكار وحلول لإنشاء فكرة تسويقية .

2. الإبداع يمثل الجديدة وهو الإتيان بالأفكار والحلول الجديدة كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة للمشروع وللمنافسين.

3. الإبداع هو التوليفة الجديدة هو إدراك مجموعة العلاقات والروابط التي تربط الأشياء مع بعضها لإنشاء توليفة جديدة في المجال نفسه أو نقله إلى مجال أمر لم تستخدم من قبل فيه.

4. الإبداع هو أن تكون المحرك الرئيسي هو عملية التمر لصاحب الفكرة أو الحل الإبداعي في التوصل إليها قبل الآخرين.

5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو القدرة على قراءة التوقعات والرغبات دون الإفصاح عنها من الآخرين وإيجاد الأفكار والحلول المناسبة. على شكل منتجات أو خدمات قبل الآخرين.

رابعاً: تحمل المخاطرة

وهي الرغبة لإيجاد حلول المشكلات مع تحمل المسؤولية الكاملة عن النجاح وال فشل وهي جزء لا يتجزأ من عمل الرياديين والمنظمات الريادية وتتمثل المخاطر في نتائج القرارات التي يتم اتخاذها أو المخاطر الناتجة من الظواهر الطبيعية المتعددة وتحدث عملية تقبل المخاطرة عندما تتوفر المعرفة حول مشكلة ما، ولكنها غير كافية وهي تعبر عن ممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطرة وترتبط بسرعة اتخاذ القرارات الاستثمارية الاستراتيجية والعوائد التي من الممكن الحصول عليها.

7.1.2 خصائص مشاريع الطاقة الكهربائية الريادية

تتمتع مشاريع الطاقة الكهربائية الريادية بالخصائص الآتية حسب (Arabi and Abdalla (2020 :

1. تعمل على ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع الأفراد العاملين، وتحقيق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيدين.

2. تتبنى هيكلًا تنظيميًا عضويًا يخلو من البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة.
3. تكون المشاريع أكثر اهتمامًا بالإقدام على التطوير والتحسين وتتحرك سريعًا للقيام بالعمل المطلوب.
4. . يعتبر الأفراد العاملون في هذه المشاريع مصدر الابتكار والريادة لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالموهب الريادية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات لتكون أقرب إلى عملائها من خلال ما تقدم لهم من منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون
5. لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة تركز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين العمل الداخلي والخارجي.

المبحث الثاني : إدارة المخاطر

1.2.2 تمهيد:

أصبحت منظمات الأعمال تعطي اهتماما أكبر لإدارة المخاطر نظرا لما تمر به من تقلبات سريعة وتغيرات عديدة في عالم الأعمال، وعدم الاستقرار في بيئة الأعمال، حيث إن الهدف من ذلك هو الحفاظ على أصول المنظمة ومركزها التنافسي، وتنفيذ استراتيجية المنظمة، وتحقيق أهدافها من خلال خلق المفاضلة المثلى بين المخاطر والعائد (عيسى، 2010) فالمخاطر متأصلة في جميع أنشطة ووظائف المنظمة، فالمنظمة معرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر، فتجاهل تلك المخاطر أو سوء تقديرها تؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة وتؤثر على تطورها وقد تصل للإفلاس (Mitter et al.,2020)

تعتبر إدارة المخاطر ذات أهمية من الناحية الاستراتيجية، فمن الضروري أن يتم تحديد أساليب وتقنيات تمكن المهتمين من فهم المخاطر التي تؤثر في أداء الأنشطة والأعمال وتعرق تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق مقاصدها، لذلك المنظمات بحاجة إلى تطوير أساليب حديثة تحسن من فاعلية استغلالها للفرص وتجنبها للتهديدات، وتجعل إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرارات الإستراتيجية، وهذا بلا شك يؤدي إلى اكتسابها للميزة التنافسية التي تضاهي بها المنظمات الأخرى خصوصا في أوقات الاضطرابات وتقلبات بيئة الأعمال المستمرة والمفاجئة. (سمارت وكريلمان، 2017)

تزايدت اهتمامات المنظمات بإدارة المخاطر فلم تعد يقتصر تركيزها على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه و تكلفته وجودته، بل تجاوز المفهوم أبعد من ذلك نظرا للتغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، وظهور أزمات متعددة ومتتالية خلال العقدین الماضین فأصبحت كنشاط أساس داخل المنظمات يقوم على تخطيط المخاطر والتعرف عليها وتحليلها ووضع الافتراضات لمواجهتها ومراقبتها والتحكم بها. (العزاوي، 2016)

فإدارة المخاطر هي التي تحمي المنظمات وتوجهها للطريق الذي به قد تستطيع تحقق أهدافها، وتمكنها من البقاء والاستمرار من خلال تفادي المخاطر وتجلب الحائر لأقصى حد ممكن. (بانج، 2014)

أن المنظمات اليوم تستلزم التعبير والتحول في إداراتها من الطرق التقليدية في إدارة المخاطر إلى الأساليب الاستراتيجية، وذلك نظرا لما تمر تطورات حديثة وتغيرات مستمرة في البيئة الداخلية والخارجية (أحمد، 2020)

يضيف (عودة، 2020) بان المنظمات قد بادرت ببناء استراتيجيات لإدارة المخاطر كوسيلة من خلالها تستطيع تنظيم وتحديد المخاطر، ومعرفة أولوياتها، واختيار الاستراتيجية المثالي لتقليل المخاطر والحد منها عبر الاكتشاف المبكر للمشاكل المتوقعة والوقاية من المخاطر المحتملة. لذلك لا بد من وجود إدارة للمخاطر تضع استراتيجيات تسهم في تجنب المخاطر والحد منها، والقدرة على وضع منهجية فاعلة لتقييم المخاطر وتحديدتها قبل حدوثها من خلال قراءة الأحداث والتغيرات البيئية والتخطيط لمواجهةها (محمد وسعيد، 2020). لذلك فإن غرض المنظمات من نظام إدارة المخاطر هو تحديد التدابير التي تقلل من المخاطر إلى مستوى مقبول وضمان رصد عواقب تلك المخاطر عند مرحلة التنفيذ (Rossmskaya et al., 2019).

2.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الاستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010).

المخاطر كما أشار إليها (Ayers and Hutchins, 2019) هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات، وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل ينظر (Chapelle 2019) لإدارة

المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتماثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

3.2.2 أبعاد إدارة المخاطر

يرى (مختار، 2010) بأن إدارة المخاطر تتمثل في عدد من العمليات وهي تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، والتحكم بالمخاطر، وعرض المخاطر، بينما يطلق عليها Gorsky and Baseman (2020) مراحل حياة إدارة المخاطر النوعية وهي تقييم المخاطر، والسيطرة وضبط المخاطر، والتواصل والاتصال مع مصادر المخاطر، ومراجعة المخاطر.

ويوجد أربعة إجراءات أساسية لإدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والحد أو تخفيف المخاطر، ومراقبة أو السيطرة على المخاطر، وهو ما يتفق معه (Gebert, 2015) في مراحل أو عمليات إدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر، وتصنيف المخاطر وتقييمها، والاستجابة للمخاطر، والتحكم بالمخاطر، وسوف يتناول الباحث أربعة أبعاد لإدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر.

1. تحديد المخاطر Risk Identification

تتعلق إدارة المخاطر بالسعي إلى الحصول على أفضل النتائج، فمن الضروري تحديد أحداث المخاطر المختلفة وفهم أسبابها وعواقبها، وتوقع عواقب الأحداث التي تمثل مخاطر حتى يمكن الاستعداد لها مسبقاً بطريقة تقلل من التكاليف إذا ما حدث خطراً سلبياً (MeBean, 2019) تتلخص عملية تحديد المخاطر في تحديد المجالات الرئيسية للعمل أو المشروع، والمخاطر المرتبطة بهذه العوامل، حيث يجب تحديد مخاطر النطاق، والوقت، والتكلفة، والجدول الزمني، والجودة، هذا التحديد سوف يسهل عملية تخفيف آثار هذه المخاطر،

حيث يتم استخدام العديد من الأساليب والتقنيات مثل العصف الذهني الاستقصاء والمقابلات ومجموعات العمل والمعلومات التاريخية وتحليل المخاطر (Ayers & Hutchms, 2019)

ومن الضروري تحديد وتصنيف المخاطر من حيث الأنواع أو الأحداث. فمفك المخاطر الحرجة والمخاطر غير الحرجة وفق شدة احتمال حدوثها، فالمخاطر الحرجة تسبب الأثرة كبرية أو توقعاً في الإنتاج مما يؤدي إلى خسائر مالية وفقدان السمعة، كذلك المخاطر عبر الحرجة يجب على الإدارة علم إهمالها و التخطيط لها. أن تحديد المخاطر هي الخطوة الأولى، حيث يتم توثيق جميع المخاطر من خلال طرح عند من الأسنة، ما الخط الذي يمكن أن يحدث حيث يمكن استخدام اللون السبب والأثر الذي يطلق عليه هيكل السمكة لتحديد المخاطرة .

تبرز أهمية تحديد المخاطر في تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة لدى المنظمة، ووضع نظم للتقارير، وخطط عمل بهدف تحديد وتصنيف واضح لكافة أنواع المخاطر وفي جميع العمليات .

أن الغاية من عملية تحديد المخاطر هو التعرف على جميع المخاطر والآثار المحتملة على أنشطة المنظمة، حيث يتم استخدام العديد من التقنيات كالمقابلات الشخصية، والرجوع لوثائق الشركة وتحليل SWOT ... وغيرها .

يعتقد الباحث أن المرحلة الأولى مهمة في إدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر، حيث يتطلب من المنظمات تحديد المخاطر بدقة، فكلما كان تحديد تلك المخاطر بصورة شاملة ودقيقة كلما سهل في المرحلة التي تليها على تقييمها، لذلك المنظمات بحاجة لاستخدام العديد من الأساليب النوعية والكمية لتحديد تلك المخاطر بأنواعها ومصادرها وعندها.

2- تقييم المخاطر Risk Assessment

يتم تصنيف مجالات العمل، ومقارنة هذه العوامل مع المستويات المختلفة من المخاطر، وتحديد احتمالات وقوع المخاطر، وتحليل مدى قوة أو ضعف المنظمة تعني عملية تقييم المخاطر مقارنة مستوى المخاطر المحددة في مرحلة تحديد وتحليل المخاطر لمعرفة ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة أم إذا كانت هناك حاجة إلى وضع ضوابط لتقليل المخاطر. (أندرسون، 2018) حيث يتم استخدام احتمالية حدوث المخاطر ومستوى التأثير لعملية تحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى ومن خلال هذا التقييم تستطيع المنظمة توفير معلومات كمية عن المخاطر التي تساعد في خطة الاستجابة للمخاطر (Addo et al. 2020) تهتم مرحلة قياس المخاطر بتقييم المخاطر المختلفة وتأثيراتها على المشروع، فيتطلب التغير الكمي للمخاطر وإعداد مصفوفات لتقييم احتمالية وقوع المخاطر ودرجة التأثير (منخفضة متوسطة عالية حرجية)، حيث تساعد المصفوفات تحديد تأثير المخاطر المحتملة وعواقبها، وهذا يساعد الخطوة القائمة وهي الاستجابة بشكل مناسب للمخاطر، وتقليل الأضرار في الوقت المناسب (Gebert, 2015)

أن تقييم أحداث المخاطر يتطلب فهم عواقبها، وأضرارها، وحجم التأثير، واحتمالية الوقوع، والغاية من كل ذلك هو إيجاد سبيل للحد من الآثار السلبية أو تجنبها إن أمكن ذلك. يرتبط تطوير تقييم المخاطر ارتباطاً وثيقاً بتطوير تقييم القدرة فالهدف الرئيس من تقييم المخاطر هو تقديم الدعم لمتخذ القرار عند اتخاذ القرار المحفوف بالمخاطر، فهي تتطلب عمليتين الأولى تحليل المخاطر وهي دراسة منهجية لتحديد ووصف المخاطر، ما الأخطار التي ممكن أن . تحدث؟ وماهي الأسباب والاحتمالات والنتائج التي قد تتحقق؟ والثانية تقييم المخاطر من خلال عملية التخطيط والاستعداد والتشكيل ورفع التقرير عن تحليل المخاطر فيما إذا كان وفق معايير قبول المخاطر (Rasand & Haugen, 2000)

يضيف (Springer, 2019) يهتم تقييم المخاطر بتحديد المخاطر ومن ثم قياسها لكي يتم معالجتها، وتحديد احتمالية وقوعها، ودرجة خطورتها في حالة حدوثها، حيث يتم الاستعانة بأراء الخبراء، وأسلوب المقارنة،

وتقييم الخطط والبرنامج ومن ثم القياس الكمي لها. فتقييم المخاطر هو جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر وتعد انعكاس لتنفيذ مبدأ التحوط في أداء واجبات ووظائف المنظمة. (Ibrahim et al.2019).

3- الاستجابة للمخاطر Risks Responding

تحديد أدوات التحكم التي يمكن بواسطتها الاستجابة للمخاطر، وتجنبها أو تخفيف آثارها، والوصول إلى الاستجابة المثالية، وبالتالي تحديد نوع الإجراءات التي يجب اتخاذها لتجنب المخاطر والاستجابة لأي تهديد محتمل، وقد تتطور عملية الاستجابة للمخاطر وتحويل التأثير السلبي إلى إيجابي عن استغلال الفرص، كما على الإدارة أن توازن بين العائدات والنفقات ووضع حدود المخاطر من خلال السياسات والمعايير، والإجراءات لتجنب أية آثار سلبية (Hamzan,2013)

يعدد (Gebert,2015) بأنه بمجرد تحديد المخاطر وقياسها وتقييمها من الضروري على مدير المشروع تطوير الاستجابة المناسبة للمخاطرة حيث يتم تطوير الاستجابة من خلال أربع استراتيجيات ممكنة وهي تجنب المخاطر، نقل أو تحويل المخاطرة تخفيف أو تقبل المخاطر، وقول المخاطر، فيجب على المظلمة تحديد الاستراتيجية المتبعة الملائمة بناء على استراتيجية الاستجابة المعاصر التي تم اختيارها تستطيع المنظمة مقاومة المخاطر أما بتخفيف المخاطر أو استغلالها (Done,2015)

4- مراقبة المخاطر Risks Monitoring

مراقبة المخاطر وتوفير المعلومات في شكل تقارير ترفع لجميع أعضاء المنظمة لمواجهة المخاطر.

ويرى (Gorsky and Basemanm,2020) إن التحكم أو السيطرة على المخاطر يكون من خلال قرارات، الأول هو الحد من المخاطر، أي تقليل المخاطر المحددة عند مستوى مقبول، وهذا يتطلب العديد من الإجراءات، كالتدريب أو القضاء على الخطر، أو تقليل الأحداث الحرجة، أو القضاء على مصدر الفشل، أما القرار الثاني

فهو قبول المخاطر ويكون ذلك عندما تكون المنظمة غير قادرة على الحد من المخاطر، بل تتعايش مع المخاطر ويكون لديها الاستعداد للعيش معها والتعامل معها، فقبول المخاطر العالية قد يملح المنظمة تحقيق عواد أكبر.

تعني مراقبة المخاطر كما ذكرها (les et al., 2019) بأنها عملية تقييم جودة نظام السيطرة والمراقبة، حيث يجب أن تكون المنظمة بارعة في عملية المراقبة على جميع الأنشطة إن عملية إدارة المخاطر عملية مستمرة في كيفية التعامل مع احتمالات الخسارة، حيث تهدف مرحلة المراقبة إلى خلق ضبط وتنظيم والسيطرة على مخاطر البيئة المختلفة للمنظمة، وإبقائها ضمن الحدود المقبولة، كما لوك العراقية على الاحتفاظ بمسارات المخاطر المحددة، ومراقبة المخاطر المنقبة، وتحديد المخاطر الجديدة، فضلا عن مراجعة تعيد المخاطر وتقييمها، ويجب تنفيذ المراقبة بموجب خطة إدارة المخاطر والإجراءات التصحيحية وتحديث حماية إدارة المخاطر.

5- أدوار إدارة المخاطر

هناك العديد من الأدوار التي تقوم بها إدارة المخاطر كما يشير إليها (عيسى، 2010) ومن أهم هذه الأدوار:

- تعيد استراتيجية المنظمة، من خلالها تستطيع إدارة المخاطر أن تدعم الاستراتيجية في تحقيق أهدافها وتعطيها نظرة أفضل وأخذ الأمور بواقعية عند صياغتها وتنفيذها.
- تهتم إدارة المخاطر في تنمية المزايا التنافسية، وذلك من خلال تقليل الأضرار وحجم الخسائر.
- تقوم إدارة المخاطر بمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار التسليم ومتى وإبعاد هذا القرار، ومدى تحمله للمخاطر، وأخذ كل عوامل المخاطر المؤثرة عند اتخاذ القرار.
- التغذية العكسية التي تقدمها إدارة المخاطر من خلال المعلومات عن المخاطرة وإرسال التقارير عند الشعور بالخطر مما يسهل عملية مراقبتها والتحكم بها.

4.2.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقا لـ (العزاوي، 2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر في الآتي :

- إعداد خطة إدارة المخاطر: تقوم المنظمة بتخطيط المخاطر ووضع خطة للمخاطر من خلالها تعدد رؤية إدارة المخاطر، وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر والتي يجب أن توضح درجة. المخاطر وأنواعها وأهميتها، وتحديد الموارد والوقت الكافي لأنشطة إدارة المخاطر.
- اكتشاف وتحديد المخاطر عملية البحث واكتشاف المخاطر وتحديد ذات أهمية كونها تؤثر على أنشطة المنظمة، فالمخاطر أصبحت متعددة وتتطور وتتغير بشكل سريع نظرا لتغيرات البيئية وديناميكيته، وهذا يتطلب استجابة سريعة من المنظمة.
- إجراء التحليل النوعي للمخاطر تقوم المنظمة بالتحليل والإجراءات عن طريق تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها، وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها، وهذا يساعد على إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
- إجراء التحليل الكمي للمخاطر حيث يتم التحليل الكمي لتأثير المخاطر من خلال إعداد قائمة محددة بأهداف الأنشطة وأولويات المخاطر، وترتيب المخاطر كميا مما يسهل من عملية قياسها واستنتاجها.
- وضع خطة لمواجهة المخاطر تضع المنظمة خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منها، حيث يتطلب تحديث. مستمر في الموارد والوقت والأنشطة والإجراءات نظرا للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.
- متابعة ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها: يجب أن تكون المنظمة متيقظة، وعلى دراية تامة بما داخل المنظمة وبيئة الأعمال من تغير بصفة مستمرة، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها وتنفيذ خطط الاستجابة لها.

5.2.2 إدارة المخاطر حسب نظام (COSO)

تولت لجنة COSO نشر المفاهيم الرئيسية للأطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع التي تشير إلى أن إدارة المخاطر تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ عليها وتنفذ بواسطة مجلس إدارة المشروع والإدارة والأفراد لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بهدف تحديد المخاطر المحتملة، ويتضمن مفهوم ER جميع أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها مشاريع الطاقة الكهربائية وتتضمن المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية، ولم يعد مقتصرًا على المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية (كالبوني وشيخي، 2021)

6.2.2 مكونات إدارة المخاطر وفق نظام (COSO)

تتضمن إدارة مخاطر مشاريع الطاقة الكهربائية ثمانية عناصر مترابطة ومتكاملة يتم من خلالها وضع السياسات والإجراءات التي تساعد في تحقيق أهداف المشاريع على مستويات عمل الوحدة الاقتصادية، أي من أصغر وحدة فيها وصولاً إلى أعلى مستوياتها وهي: أولاً: البيئة الداخلية لمشاريع الطاقة الكهربائية هي: فلسفة إدارة المشروع لبيئة إدارة المخاطر وتعتبر من أهم العناصر المكونة لإدارة المخاطر، وتؤثر على جميع العناصر الأخرى من خلال وضع الإستراتيجيات والأهداف المتعلقة بالوحدة الاقتصادية، وذلك لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها ومراقبة وتنظيم أنشطة المراقبة وأنظمة الاتصال. وتتضمن البيئة الداخلية لمشاريع الطاقة الكهربائية ما يلي (عبد اللاوي وضييف الله، 2019) :

1. أن المعرفة بالخطر وبناء ثقافة المخاطر، وهي فلسفة إدارة ودليل عمل يترجم الأهداف إلى قواعد إرشادية تساعد القائمين على إدارة المخاطر في التوجيه والإرشاد وهي الخطوة الأولى في تصميم برنامج إدارة المخاطر، وتتضمن إتخاذ خطوات عملية لفهم أبعاد المخاطر.
2. سلامة القيم الأخلاقية، التي تعتبر حجر الأساس في فعالية إدارة المخاطر من قبل الأفراد والإدارة العليا للمشروع.

3. القدرة على الالتزام وذلك من خلال وجود مدونة لقواعد السلوك تحدد فيها الأولويات والقيم في المشروع والامتثال بالقوانين والأنظمة ومراقبة الالتزام بالقيم والتصرف الصحيح سواء أخلاقيا أو قانونيا. ت. تصميم فلسفة الإدارة العمليات التشغيلية، حيث تعتبر النزاهة والقيم الأخلاقية مبدأ أساسيا يجب نشره وتعليمه للأفراد العاملين في المشروع.
4. نزعة المخاطرة، والتي تعبر عن قوة اتخاذ القرارات ودرجة المسؤولية عنها وتقويضها وتشجع الأفراد العاملين على إتخاذ مبادرة في حل المشاكل وتحملهم مسؤولية تحقيق الأهداف.
5. السلطة والمسؤولية، وتتكون في هيكلها الأساسي من الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن الإطار التخطيطي للوحدة الاقتصادية ويحدد السلطة والمسؤولية ويوضح خطوط إعداد التقارير، وتنظيم الأفراد العاملين على إدارة المخاطر في المشروع.
6. التقييمات الداخلية التي تتطلب إجراءات وقواعد قوية لجميع الأفراد العاملين لتنظيم أعمالهم ومعرفة كيفية ترابطها لتسهم في تحقيق الأهداف العامة للوحدة.
7. سياسات إدارة الموارد البشرية، وهي سياسات وممارسات الوحدة الاقتصادية في المشروع فيما يتعلق بمعايير التوظيف والتدريب والتعويض والتعزيز والتقييم والترقيات واجراءات العقوبات.

7.2.2 تحديد الأهداف لمشاريع الطاقة الكهربائية

يجب وضع الأهداف قبل تحديد الأحداث التي تعكس رؤيتها ورسالتها التي تستخدم كقاعدة مهمة التي يمكن من خلالها صباغة الأهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية، ويتضمن هذا العنصر مايلى (كلبوني وشيخي، 2021):

- (أ) تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية على المستوى الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية في المشروع.
- (ب) وضع الأهداف التشغيلية على أساس فعالية وكفاءة وإعداد التقارير .
- (ج) تحقيق أهداف الامتثال بإتباع القوانين واللوائح.
- (د) العمل على انسجام الأهداف مع رؤية المشروع ورسالته، ومع الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحملها.

(٥) يجب أن تتميز الأهداف بالسهولة والفهم والانسجام مع المستوى المؤسسي يجب أن تتكامل الأهداف

مع سلسلة التدرج في تحقيق الأهداف المحددة على الفرعية في مختلف الوحدات الفرعية.

(و) وضع مقاييس الأداء كل مجموعة وعوامل النجاح لتحديد ما إذا كانت الأهداف تحققت.

(ز) تجديد طرق بديلة لإنجاز الأهداف، وتحديد وتقييم المخاطر والآثار المترتبة عليها.

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها، لتحليل واختبار وتفسير أثر زيادة الأعمال المتمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في إدارة المخاطر المتمثلة بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) في مشاريع شركات الكهرباء في السعودية وفق نظام (COSO)، مع إيضاح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، والكيفية التي تم بها بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وسلسلة الإجراءات التي تم إتباعها في التأكد من صدقها وثباتها، والكيفية التي تم تطبيق الدراسة بها ميدانياً في مشاريع شركات الكهرباء السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع توضيح المعالجة الإحصائية التي استخدمها لتلك البيانات من خلال تحليل إجابات مجتمع الدراسة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبانة وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الكلي جميع شاغلي وظائف الإدارة الوسطى والعليا والتي تتمثل في (مدير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مشرف أو مهندس)، في مشاريع شركات الكهرباء السعودية، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (68) موظفاً توزعوا على المسميات الوظيفية التي تم تحديدها حسب أداة الدراسة، وذلك حسب رد إدارة شركتي الكهرباء السعودية على كتاب تسهيل المهمة للباحث.

3.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على المصادر الآتية لجمع البيانات وتحليلها :

1. البيانات الأولية : يمكن جمع البيانات الأولية من خلال ثلاثة طرق رئيسية في لدراسات الاجتماعية :

الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة (Sekaran & Bougie, 2016) تبنت هذه الدراسة جمع البيانات الأولية

من خلال الاستبانة وذلك لعدة أسباب، أولا : تعتبر الاستبانة أداة من أكثر أدوات أو طرق البحث

الفاعلة في الحصول على بيانات واضحة وصحيحة من المستجيبين.

2. البيانات الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات

الدراسة مثل: الكتب العلمية والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية الحديثة والمتخصصة باللغتين

العربية والانجليزية.

4.3 وحدة التحليل والمعاينة

شملت وحدة التحليل في هذه الدراسة مشاريع شركات الكهرباء السعودية. أما وحدة المعاينة فشملت

الموظفين شاغلي وظائف (مدير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مشرف أو مهندس). والجدول (1) يوضح عدد

الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وعدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل.

جدول رقم(1) عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل في شركات الكهرباء السعودية

شركات الكهرباء السعودية	عدد مجتمع الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
المجموع	68	68	63	60	%88.2

5.3 تطوير أداة الدراسة

تختبر هذه الدراسة أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO في مشاريع الطاقة التابعة لشركات الكهرباء السعودية . لذلك تم تصميم استبانة لقياس أبعاد المتغير المستقل - ريادة الأعمال (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة)، وأبعاد المتغير التابع - إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر).

تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء. الجزء الأول اشتمل على كتاب التغطية، الذي بين هدف الدراسة، الفئة المستهدفة، والطبيعة التطوعية بالإجابة، والسرية في التعامل مع إجابات المستجيبين، وتوجيهات للملئ الاستبانة. الجزء الثاني اشتمل على أسئلة مغلقة النهاية للبيانات الديمغرافية الشخصية والوظيفية للمستجيبين مثال (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي (المركز الإداري)) من أجل وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة في عينة الدراسة. الجزء الثالث اشتمل على أسئلة مغلقة النهاية تبحث في مستوى تطبيق إدارة المخاطر والتي تم قياسها بالأبعاد المذكورة في الجدول as First order (2-3) . الجزء الرابع اشتمل على أسئلة مغلقة النهاية تبحث في مستوى تطبيق ريادة الأعمال، قيمت حسب الأبعاد المذكورة أعلاه as First order . مستوى التطبيق لأبعاد المتغير التابع والمتغير المستقل تم تقييمه بناء على مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد الدرجات من (1 الى 5)، حيث تمثل هذه الدرجات الإجابات التالية على التوالي: (لا أوافق بشدة =1، لا أوافق =2، محايد =3، أوافق =4، أوافق بشدة =5) ، استناداً الى الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية كما في الجدولين رقم (1-2) و (2-2) المذكورين بالفصل الثاني.

أ. إدارة الدراسة المسحية (الاستطلاع)

تم توزيع 68 استبانة على مجتمع الدراسة باستخدام طريقة المسح الشامل. تم استرداد 63 استبانة منها، وذلك لا سباب تتعلق بادارة المواقع بالعمل الميداني، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد 3 استبانات لكونها غير صالحة للتحليل، لوجود إجابات متحيزة وغير دقيقة. حصرت العينة الصالحة للتحليل بـ 60

استبانة، وذلك بنسبة (88.2%) من مجتمع الدراسة. يعود سبب انخفاض نسبة الاستبانة غير الصالحة؛ لتعاون إدارات شركات الكهرباء السعودية لتوزيع الاستبانة، مما ساهم في تشجيع أفراد عينة البحث للإجابة عن جميع الأسئلة والاهتمام بها. كذلك لتعهد الباحث بكتاب التغطية للاستبانة بالحفاظ على سرية البيانات واستخدامها للأغراض البحثية الأكاديمية.

6.3 أساليب تحليل البيانات

تبنت هذه الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعات الصغرى Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) وذلك لعدة أسباب. أولاً، قدرة PLS-SEM على إنتاج تقديرات متينة بوجود العينات فوق 100 (Hair et al., 2014) كما هي حال عينة الدراسة حيث بلغت 60 حالة. ثانياً، PLS-SEM له القدرة على نمذجة عدة متغيرات تابعة، حيث أصبح طريقة شائعة لتقدير نماذج المسار ذات المتغيرات الكامنة وعلاقاتها (Sarstedt et al., 2021) حلل الباحث البيانات الأولية التي تم جمعها لهذه الدراسة في ثلاث مراحل متتالية على النحو التالي:

1.6.3 وصف العينة

استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة مثال (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي) باستخدام برمجية Spss V. 26.

2.6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها :

هناك مبادئ لقياس وتقييم جودة البيانات يجب على الباحث اتباعها للتأكد من ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات البحث. من بين هذه التدابير الهامة الصدق والثبات. سيتم التحقق من الثبات من حيث الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's, 1951) والثبات المركب Composite Reliability. فيما يتعلق بالصدق سيتم فحص نوعين: الصدق المتقارب Convergent Validity والتمييزي Discriminant Validity. سيتم تقييم الصدق المتقارب باستخدام تحميل العوامل Factor Loading.

ومتوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted ، سيتم تقييم الصدق التمييزي باستخدام معيار (Fornell and Larcker 1981). تم اختبار صدق البناء كما هو مبين بأدناه:

3.7.3 اختبار فرضيات الدراسة

فرضيات هذه الدراسة تقيس الأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع. لذا، قبل اختبار الفرضيات سوف يستخدم اختبار الارتباط Pearson Correlation لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. قياس الأثر المباشر تم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. معنوية اختبار الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل تتضح إذا كانت قيمة p أقل أو تساوي 0.05.

الفصل الآتي يعرض ويناقش نتائج الدراسة ويقدم التوصيات على ضوء هذه النتائج.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها بعد عمل الاختبارات الإحصائية المطلوبة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة. حيث يعرض هذا الجزء من الدراسة الأساليب الإحصائية المستخدمة مع استخراج النتائج والتي تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS ونمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج PLS3 Smart .

تم تقسيم الفصل إلى عدد من الأجزاء والتي تكونت في البداية من تحضير وتجهيز البيانات قبل عملية التحليل والتأكد من جاهزيتها وعدم وجود قيم مفقودة أو متطرفة والتي قد تؤثر على النتائج. ثم تقدم النتائج التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية الشخصية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي لعينة الدراسة المشاركين فيها عن طريق احتساب النسب التكرارية والمئوية .

يقدم هذا الفصل أيضاً نتائج الاختبارات الوصفية لفقرات مؤشرات القياس المستخدمة في أداة الدراسة لقياس المفاهيم المقترحة في النموذج. كما قامت الدراسة بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار الفا كرونباخ، بالإضافة إلى تقييم نموذج الدراسة واختبار مؤشرات الصدق المختلفة مثل الصدق التقاربي والصدق التمايزي باستخدام اختبارات معروفة مثل الثبات المركب ومتوسط التباين المفسر، ثم بعد ذلك قامت الدراسة باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وفيما يلي بالتفصيل هذه الاختبارات.

2.4 إعداد وتهئية البيانات

تم جمع 60 استبانة موثوقة وصالحة للتحليل بعد جمعها من العينة المستهدفة، بعد ان قام الباحث بمخاطبة مجتمع الدراسة والحصول على الموافقات الادارية، بعد ذلك تم توزيعها على العينة . ولجعل عملية معالجة البيانات وتحليلها أكثر فعالية وسهولة، قام الباحث أولاً بترميز كل متغير ومؤشراته الخاصة برموز

واضحة ومعينة من أجل ضمان عدم الإزدواجية وسهولة استرجاعها وفهمها للقراءة، حيث تساعد هذه العملية الباحث أيضاً على فهم هذه المؤشرات وإدارتها لغايات تنظيمية وفقاً لتمييزها المختلفة. حيث أشار في هذا السياق أن العمليات المرتبطة بتمييز البيانات تتكون من تحديد الردود الصحيحة التي ستستخدم في عملية التحليل، وبالتالي على الباحث إدخالها بشكل صحيح. بعد ذلك، قام الباحث بإدخال البيانات في ملف البيانات المحددة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما تم إجراء اختبار أولي للبيانات من أجل تحديد أي أخطاء محتملة في إدخال البيانات، أو قيمة مفقودة، حيث أشار إلى إن البيانات المفقودة هي تلك التي تترك بيان دون إجابة لأسباب مختلفة مثلاً قد يكون السؤال فيها من الخصوصية بحيث يمنع عنه المستجيب، وبالتالي لن يتم النظر في هذه المشاهدات والتي يفضل عدم إدراجها في عملية التحليل وحذفها. وللقيام بهذه الخطوة قامت الدراسة باستخدام اختبار الإحصاء الوصفي مثل التكرار لجميع المتغيرات للتحقق من أي بيانات مفقودة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود بيانات مفقودة.

في حالة حدوث هذا الانتهاك، فمن المقترح أن يكون إجراء اختبار لاملعلي للتحليل أكثر ملاءمة. كما تشير نتائج نفس الجدول إلى أن قيمة اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk جاءت دالة عند مستوى $(\alpha \geq)$ 0.05 ويشير ذلك إلى توزيع البيانات طبيعياً ويشير اختبار Durbin-Watson الإحصائية إلى اكتشاف الارتباط التلقائي في قيم البواقي في تحليل الانحدار، والذي يشير أيضاً إلى درجة الارتباط بين قيم المتغيرات عبر مجموعات البيانات المختلفة. وبما أن قيمة هذا الاختبار 2.011 أي ما بين 1.5 و 2.5 وبالتالي لا يوجد ارتباط تلقائي بين البيانات.

جدول رقم (2) اختبارات التجانس والتوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي للبيانات

نوع الاختبار	مستوى الدلالة	درجة حرية 2	درجة حرية 1
اختبار Levene للتجانس	0.041	38	12

60	0.411	اختبار Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي
2.011	0.000	اختبار Durbin-Watson

3.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض هذا الجزء من التحليل الخصائص الديموغرافية العامة المتعلقة بعينة هذه الدراسة مثل :

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة) حيث قامت الدراسة ومن أجل تقديم وصفا عاما لخصائص عينة الدراسة، باختبار التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة والتي تشير إلى طبيعة توزيع هذه العينة بحسب الخصائص الشخصية الموضحة في أداة الدراسة وذلك كما يلي.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع النوع الاجتماعي للأفراد المشاركين في هذه الدراسة إلى تفوق عدد الذكور كما هو موضح في الجدول رقم (4- 2) . حيث أشارت النتائج المدرجة في الجدول إلى أن الذكور يشكلون غالبية العينة، حيث بلغ مجموعهم (51) ونسبة (85%) من عينة الدراسة، فيما بينما بلغ عدد الإناث (9) ونسبة (15%) من نفس العينة، ويمكن أن تفسر هذه النتائج إلى أن الأفضلية في التعيين للذكور في الوظائف العملية والإشرافية على حساب الإناث وقد يعزى ذلك أيضا إلى طبيعة العمل الميداني في مشاريع شركتي الكهرباء، ونسب الإجازات المنخفضة للذكور مقارنة بالإناث لأسباب تتعلق بإجازة الأمومة على سبيل المثال.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	85.0
	أنثى	9	15.0

100	60	المجموع	
-----	----	---------	--

أظهرت النتائج كما في الجدول رقم (3) إلى الفئات العمرية الخاصة بأفراد العينة والتي تم تقسيمها إلى أربعة مستويات. جاء في المرتبة الأولى الأفراد من ذوي الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، حيث شكلوا النسبة الأكبر من إجمالي المشاركين في الدراسة، إذ بلغت نسبتهم 66.7 %، فيما مثلت الفئة العمرية ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ما نسبته 23.3 % من عينة الدراسة، حيث تعكس هذه النتيجة الاهتمام الكبير في الاحتفاظ بفئات عمرية شابة قادرة على العطاء .

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	1	1.7
	من 30 سنة الى أقل من 35	40	66.7
	من 35 سنة الى أقل من 45	14	23.3
	من 45 سنة إلى أقل من 55	5	8.3
	المجموع	60	100

أظهرت النتائج كما في الجدول رقم (4) توزيع المؤهلات العلمية الخاصة بأفراد العينة والتي تم تقسيمها إلى أربعة مستويات. جاء في المرتبة الأولى الأفراد من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) حيث شكلوا النسبة الأكبر من إجمالي المشاركين في الدراسة، إذ بلغت نسبتهم 58.3 %، فيما مثل ما نسبته 18.4 % من عينة الدراسة من فئة الدراسات العليا من حملة درجتي الماجستير والدكتوراه. تعكس هذه النتيجة

الاهتمام الكبير من إدارة شركتي الكهرباء على استقطاب أفراد ذوي مستويات تعليمية جامعية وعليا. فيما جاءت نسبة من يحملون شهادة الدبلوم أو أقل 23.3% وقد يرجع السبب لهذا الاهتمام لأهمية هذا القطاع والذي يحتاج العاملين فيه إلى امتلاك مؤهلات علمية جامعية ومهارات تتناسب مع طبيعة العمل مع أجهزة التكنولوجيا الحديثة، وأكثر قدرة على تقديم اقتراحات تطويرية أو حلول ريادية للمشاكل التي تواجه العمل .

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	14	23.3
	بكالوريوس	35	58.3
	ماجستير	10	16.7
	دكتوراه	1	1.7
	المجموع	60	100

الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يشير إلى أن الأفراد الذين يملكون خبرات تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة هم الفئة الأكبر من المشاركين في هذه الدراسة بنسبة بلغت 56.7%، فيما جاء في الرتبة الثانية أصحاب الخبرات التي تزيد عن 15 سنة بنسبة 23.3% تشير هذه النتائج على حرص شركات الكهرباء بالاحتفاظ بكوادر إدارية وفنية ذات خبرات مختلفة من شأنها أن تساهم في تقليل المخاطر وتطوير حلول ريادية نتيجة التمرس في العمل.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	2	3.3
	من 5 إلى 10 سنوات	10	16.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	34	56.7
	15 سنة فأكثر	14	23.3
	المجموع	60	100

تشير نتائج جدول رقم (6) إلى المسميات الوظيفية التي تضمنتها عينة الدراسة والتي تم تقسيمها إلى أربعة مسميات في شركات الكهرباء. حيث جاء المسمى الوظيفي (مشرف أو مهندس) بالمرتبة الأولى والأكبر لدى أفراد العينة، وبنسبة (40.0 %) ، فيما جاء في المرتبة الثانية رئيس قسم بنسبة (35.0%) ، وهو ما يتفق مع السلم الوظيفي المعمول بها في معظم الشركات والذي يتضمن فئات وظيفية عليا محدودة مثل رؤساء الأقسام والمدراء. كما تشير هذه النتائج أيضا إلى التنوع في وظائف العينة والتي تمثل مستويات إدارية مختلفة عليا ووسطى.

جدول رقم (7) المسمى الوظيفي للعينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	1	1.7
	مساعد مدير / تنفيذي	14	23.3
	رئيس قسم	21	35.0
	مشرف أو مهندس	24	40.0
	المجموع	60	100

وتظهر نتائج تحليل السمات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة الاختلاف والتنوع الواضح في خصائصهم، حيث أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة هم من فئة الذكور من أصحاب الشهادات الجامعية الأولى ومن الخبرات المختلفة وفي مستويات إدارية وسطى وعليا مما يعطي هذا التنوع فرصة كبيرة للحصول على نتائج مختلفة عند الإجابة على متغيرات ومقاييس الدراسة. وهذا لا بد أن يغني من وجهات النظر حول هذه المتغيرات ويساعد في التعرف على التباين بين الآراء فيما يتعلق بمقاييس أداة الدراسة .

4.4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف متغيرات الدراسة كما في النموذج النظري وذلك من أجل اختبار هذه العوامل وفقراتها المشار إليها في الاستبانة، حيث قامت الدراسة باستخدام الاختبارات الأكثر شهرة واستخداما في هذا النوع من الاختبارات من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة الموافقة لكل عبارة وتحديد الأهمية النسبية لها، وذلك على النحو الآتي:

1.4.4 المتغير المستقل (ريادة الأعمال)

حيث يتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، وتحمل المخاطرة) وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد عدداً من عبارات القياس لهذه المفاهيم بالإضافة إلى عرض نتائج التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بهذا المتغير وإبعاده باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط بين الفقرات ومحورها الكلي. حيث تم احتساب الأهمية النسبية في هذه الدراسة وفقاً لمعادلة إحصائية معروفة ومستخدم بشكل كبير في هذا النوع من الدراسات والتي تراعي طبيعة ونوع المقياس المستخدم في الدراسات (Akadiri, 2013). حيث استخدمت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي والذي تم تصنيفه كما يلي: موافق بشدة 5 درجات، موافق وأعطيت 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2 درجة، وغير موافق بشدة 1 درجة واحدة. ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، ومرتفع) حسب المعادلة التالية:

$$(1) \quad \frac{\text{طول الفئة للبديل}}{\text{عدد مستويات الأهمية}} = \text{مستوى الأهمية النسبية}$$

(5-1) / 3 وتساوي 3 / 4 = 1.33 وبذلك تكون المستويات كما يلي:

المنخفض من (1) إلى (2.33)

المتوسط من (2.34) إلى (3.67)

المرتفع من (3.68) إلى (5.0)

حيث تم تقسيم الأهمية النسبية للفقرات إلى ثلاثة مستويات كما هو موضح في جدول رقم (8) .

جدول (8) مستويات الأهمية النسبية

قيم الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
من 1 إلى 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5.0	مرتفع

استخدمت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي والذي تم تصنيفه كما يلي: (موافق بشدة =5

درجات، موافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، غير موافق = 2 ، وغير موافق بشدة = درجة واحدة) ولتحديد

مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على ثلاثة مستويات (منخفض،

متوسط، ومرتفع).

أولا: الاستباقية :

يظهر في الجدول رقم (9) أن جميع فقرات البعد الأول لريادة الأعمال (الاستباقية) قد جاءت مرتفعة

من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية هذه العبارات في قياس عامل الاستباقية .حيث جاءت الفقرة التي

تنص على: "يعمل المشروع باستمرار على تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات لتكون قادرة على

المنافسة "بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره 3.97 ، وبانحراف معياري قدره 0.78 وبمستوى أهمية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على: يتوقع المشروع دائما الطلبات المستقبلية قبل منافسيه " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي 3.87 ، وبانحراف معياري 0.83 ، وبأهمية أيضا مرتفعة، مما يدل على إدراك العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الكهرباء بأهمية سمة الاستباقية في إدارة المخاطر وأهمية التنبؤ بالمتغيرات البيئية المحتملة وطلبات السوق والاستمرار على تحسين جودة العمليات. كما أظهرت النتائج أهمية مرتفعة للمحور الكلي .

جدول رقم (9) التحليل الوصفي لفقرات الاستباقية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
الاستباقية	يتخذ المشروع إجراءات استباقية لحل المشاكل و التأقلم مع الظروف المتوقعة لاحقاً.	3.93	0.73	3	18.5%	مرتفع
	يعمل المشروع باستمرار على تحسين جودة العمليات و المنتجات و الخدمات لتكون قادرة على المنافسة.	3.97	0.78	1	19.6%	مرتفع
	يتنبأ المشروع دائماً بالمتغيرات البيئية المحتملة و طلبات السوق المستقبلية قبل منافسيها.	3.95	0.76	2	19.2%	مرتفع

مرتفع	21.4%	4	0.83	3.87	يتوقع المشروع دائما الطلبات المستقبلية قبل منافسيه.
-------	-------	---	------	------	---

ثانيا : الابتكار :

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع فقرات البعد الثاني لريادة الأعمال (الابتكار) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية لهذه العبارات في قياس عامل الابتكار. حيث جاءت الفقرة التي تنص على: "توفر إدارة المشروع مناخ (بيئة عمل) مناسب لابتكار أساليب وأفكار وحلول جديدة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.03) ، وبانحراف معياري قدره (0.75) وبمستوى أهمية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على: "تدعم إدارة المشروع عمليات البحث والتطوير لتشجيع الابتكار" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (3.95) ، وبانحراف معياري (0.83) ، وبأهمية أيضاً مرتفعة، مما يدل على رغبة العاملين في الكهرباء في أن يكونوا من ذوي الابتكار في إدارة المخاطر، كما أظهرت النتائج أهمية مرتفعة للمحور الكلي. وتعتبر مستويات الارتباط صغيرة إذا تراوحت بين 1 إلى 3 ومتوسطة إذا تراوحت بين أكبر من 3 إلى 5 وكبيرة إذا تراوحت بين أكبر من 5 إلى 1.0 وعليه تشير النتائج إلى أن الارتباط بين جميع فقرات الابتكار في علاقتها الكلية مع المحور ايجابية و كبيرة ودالة عند مستوى دلالة $P < 0.01$.

جدول رقم (10) التحليل الوصفي لفقرات الابتكار

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
الابتكار	تدعم إدارة المشروع عمليات البحث والتطوير لتشجيع الابتكار.	3.93	0.91	4	23.1%	مرتفع

مرتفع	21%	3	0.83	3.95	تستثمر إدارة المشروع الأفكار و الحلول الابتكارية الجديدة و تحولها إلى خدمات و عمليات مفيدة قابلة للاستخدام.
مرتفع	18.6%	1	0.75	4.03	توفر إدارة مناخ (بيئة عمل) مناسب لابتكار أساليب و أفكار حلول جديدة.
مرتفع	16.6%	2	0.67	4.02	تحرص إدارة المشروع على التحسين المستمر لخدماتها و عملياتها.

ثالثا : الإبداع

يتضح من الجدول رقم(11) أن جميع فقرات البعد الثالث لريادة الأعمال (الإبداع) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية لهذه العبارات في قياس عامل الإبداع. حيث جاءت الفقرة التي تنص على: تحرص إدارة المشروع على إدماج الأفراد العاملين في حل المشكلات التي تعترض العمل " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.18) ، وبانحراف معياري قدره (0.77) وبمستوى أهمية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على: تحرص إدارة المشروع على تحفيز الأفراد العاملين باستمرار لتحقيق الإبداع والابتكار " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (3.72) ، وبانحراف معياري (0.94) ، وبأهمية أيضاً مرتفعة، مما يدل على رغبة العاملين في الكهراء في تعزيز سمة الإبداع في عمليات إدارة المخاطر، كما أظهرت النتائج أهمية مرتفعة للمحور الكلي. وتعتبر مستويات الارتباط صغيرة إذا تراوحت بين 1 إلى 3 ومتوسطة إذا تراوحت بين أكبر من 3 إلى 5 وكبيرة إذا تراوحت بين أكبر من 5 إلى 1.0 (Benesty et al.,2009)

وعليه تشير النتائج الى أن الارتباط بين جميع فقرات الإبداع في علاقتها الكلية مع المحور ايجابية وكبيرة ودالة عند مستوى دلالة $P < 0.01$.

جدول رقم (11) التحليل الوصفي لفقرات الإبداع

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
الإبداع	تحرص إدارة المشروع على إدماج الأفراد العاملين في حل المشكلات التي تعترض العمل.	4.18	0.77	1	18.4%	مرتفع
	تحرص إدارة المشروع على مشاركة الأفراد العاملين في تخطيط المشروع لتحقيق الإبداع في العمليات.	4.08	0.69	2	16.9%	مرتفع
	تحرص إدارة المشروع على تحفيز الافراد العاملين باستمرار لتحقيق الإبداع و الابتكار.	*3.72	0.94	4	25.2%	مرتفع
	تهتم إدارة المشروع بابتعاث بعض الأفراد العاملين لدورات خارجية لتطوير مهاراتهم الإبداعية.	*3.72	0.80	3	21.5%	مرتفع

*عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الاقل ليكون

في الأول

رابعاً : تحمل المخاطرة:

يبين الجدول رقم (12) أن جميع فقرات البعد الثالث لريادة الأعمال (تحمل المخاطرة) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية هذه العبارات في قياس عامل تحمل المخاطرة. حيث جاءت الفقرة التي تنص على: "تحدث خلافات أو نزاعات بين المستويات الإدارية في المشروع فيما يتعلق بإدارة المخاطر" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره 4.27 ، وبانحراف معياري قدره 0.66 وبمستوى أهمية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على: "يتأخر المورد في توريد المواد الأولية اللازمة لعمل المشروع عن وقتها المحدد" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي 3.97 ، وبانحراف معياري (0.80) ، وبأهمية أيضاً مرتفعة، مما يدل على حرص العاملين في الوظائف الإشرافية بأهمية سمة تحمل المخاطرة في الشركة، كما أظهرت النتائج أهمية مرتفعة للمحور الكلي .

جدول رقم (12) التحليل الوصفي لفقرات تحمل المخاطرة

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
	تحدث خلافات أو نزاعات تشاور بين المستويات الادارية في المشروع فيما يتعلق بإدارة المخاطر.	4.27	0.66	1	15.4%	مرتفع
	تتوفر مساحة كافية لاستيعاب أدوات عمل المشروع لتسهيل تتابع الأنشطة.	4.12	0.69	2	16.7%	مرتفع

مرتفع	20.1%	4	0.80	3.97	يتأخر) يلتزم المورد في توريد المواد الأولية لعمل المشروع عن) في وقتها المحدد.	تحمل
مرتفع	19.6%	3	0.80	4.07	تحرص إدارة المشروع على إنجاز نشاطات المشروع في الوقت المحدد.	المخاطرة

2.4.4 المتغير التابع (إدارة المخاطر)

تضمن هذا المتغير أيضا أربعة أبعاد (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر) تضمن كل بعد من هذه الأبعاد عدداً من عبارات القياس لهذه المفاهيم. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي المتمثل بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقياس الأهمية النسبية لجميع الفقرات كما يلي.

أولاً: تحديد المخاطر :

أشارت النتائج المتضمنة في الجدول رقم (13) أن جميع فقرات البعد الأول لمتغير إدارة المخاطر (تحديد المخاطر) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية هذه العبارات في قياس متغير إدارة المخاطر. حيث جاءت الفقرة التي تنص على: "تتسم الإجراءات التي تتبعها إدارة المشروع لإدارة المخاطر بالاعتماد على نظام COSO بالملائمة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره 4.25 ، وبانحراف معياري قدره 0.77 وبأهمية نسبية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على: "توفر إدارة المشروع أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر (التهديدات) ، وتتابعها بواسطة نظام "COSO بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي 3.85 ، وبانحراف معياري 0.98 ، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضا. مما يدل على أهمية تحديد طبيعة أشكال المخاطر المحيطة بالمشاريع لضمان سهولة السيطرة عليها وتحديد الممارسات المثلى في التقليل من هذا المخاطر على المشاريع. فيما جاء المحور الكلي للمتغير مرتفع الأهمية .

جدول (13) التحليل الوصفي لفقرات متغير تحديد المخاطر

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
تحديد المخاطر	توفر إدارة المشروع أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر (التهديدات) ، و تتابعها بواسطة نظام. COSO	3.85	0.98	6	25.4%	مرتفع
	تتسم الإجراءات التي تتبعها إدارة المشروع لإدارة المخاطر بالاعتماد على نظام COSO بالملائمة.	4.25	0.77	1	18.1%	مرتفع
	توفر إدارة المشروع أنظمة لاستشراف المخاطر المستقبلية بالاعتماد على نظام COSO .	4.12	0.78	3	18.9%	مرتفع
	تعديل إدارة المشروع نظام تحديد المخاطر باستمرار بالاعتماد على نظام. COSO	4.18	0.70	2	16.7%	مرتفع
	تعطى إدارة المشروع الأسبقية للبحوث و التدريب على التعامل مع المخاطر بالاعتماد على نظام COSO .	4.05	0.81	5	20%	مرتفع

مرتفع	21.5%	4	0.88	4.08	تحدد إدارة المشروع المخاطر بصورة مستمرة و تتابعها بالاعتماد على نظام COSO
-------	-------	---	------	------	---

ثانيا: تقييم المخاطر :

أشارت النتائج المتضمنة في الجدول رقم (14) أن جميع فقرات البعد الثاني لمتغير إدارة المخاطر (تقييم المخاطر) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية هذه العبارات في قياس متغير إدارة المخاطر. حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تستخدم إدارة المشروع إجراءات وسياسات تقييم واضحة لتقييم المخاطر وتتابعها بواسطة نظام COSO" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره 4.22 ، وبانحراف معياري قدره 0.78 وبأهمية نسبية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على "يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية في تقييم المخاطر وتتابعها إدارة المشروع بالاعتماد على نظام COSO". بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي 3.67 ، وبانحراف معياري 0.72 ، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضا. مما يدل على أهمية وجود إجراءات وسياسات تقييم واضحة لتقييم المخاطر واحتمالية حدوثها متابعتها. كما يدل أيضا على تدني تقييم الخطر الالكتروني وتدني مستوى الاستعانة بالخبرات الداخلية في تقييم المخاطر. كما جاء المحور الكلي للمتغير مرتفع الأهمية .

جدول (14) التحليل الوصفي لفقرات تقييم المخاطر

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوي الأهمية
	تستخدم إدارة المشروع السلطة الرقابية في عملية تقييم المخاطر بالاعتماد على نظام COSO.	3.95	0.72	4	18.2%	مرتفع

مرتفع	24.8%	5	0.96	3.87	تتخذ إدارة المشروع إجراءات تقييم الخطر الكترونيا و تتابعها بواسطة نظام COSO .	تقييم المخاطر
مرتفع	18.4%	1	0.78	4.22	تستخدم إدارة المشروع إجراءات و سياسات تقييم واضحة لتقييم المخاطر و تتابعها بواسطة نظام COSO .	
مرتفع	18.9%	3	0.77	4.07	ترتب إدارة المشروع المخاطر حسب أولويات مراحل المشروع بالاعتماد على نظام COSO .	
مرتفع	17.3%	2	0.73	4.20	يتم تقييم مدى احتمالية حدوث المخاطر و تتابعها إدارة المشروع بالاعتماد على نظام COSO .	
مرتفع	19.6%	6	0.72	3.67	يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية في تقييم المخاطر و تتابعها إدارة المشروع بالاعتماد على نظام COSO .	

ثالثا: تحليل المخاطر:

أشارت النتائج المتضمنة في الجدول رقم (15) أن جميع فقرات البعد الثالث لمتغير إدارة المخاطر (تحليل المخاطر) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية هذه العبارات في قياس متغير إدارة المخاطر. جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد إدارة المشروع في تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة

خارج المشروع وتتابعها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره 4.10 ، وبانحراف معياري قدره 0.83 وبأهمية نسبية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على " :تدرس وتتابع إدارة المشروع المخاطر التي يواجهها باستمرار وتتابعها إدارة المشروع بواسطة نظام " COSO بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي 3.67 ، وبانحراف معياري 0.81 ، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضا. وهذا يدل على أهمية تحليل المخاطر باستخدام مختلف الكفايات والمهارات البشرية من أجل نجاح مشاريع الشركة. كما تدل أيضا على أنه على الرغم من وجود دائرة مخصصة لإدارة المخاطر في المشروع وتتابع من قبل إدارة المشروع إلا إن هناك ضعف في دراسة المخاطر وتحليلها ويعتقد الباحث أن هذا الضعف يعود لاعتماد إدارة الشركة على الكفاءات الخارجية في تقييم وتحليل المخاطر. جاء المحور الكلي للمتغير مرتفع الأهمية.

جدول (15) التحليل الوصفي لفقرات تحليل المخاطر

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوي الأهمية
	تعتمد إدارة المشروع في تحليل المخاطر على مستوى تأثيرها و تتابعها بواسطة نظام COSO	3.98	0.79	3	19.8%	مرتفع
	تعتمد إدارة المشروع في تحليل المخاطر على أشخاص ذو كفاءة من خارج المشروع و تتابعها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO	4.10	0.83	1	20.2%	مرتفع
	توجد دائرة مخصصة لإدارة المخاطر في المشروع و تتابعها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO	4.07	0.88	2	21.6%	مرتفع

تحليل المخاطر	يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية لتحليل المخاطر و متابعتها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO	3.80	0.89	5	23.4%	مرتفع
	تدرس و تتابع إدارة المشروع المخاطر التي يواجهها باستمرار و متابعتها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO	3.67	0.81	6	22%	مرتفع
	يتم تصنيف المخاطر حسب درجة التأثير داخليا و خارجيا و متابعتها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO .	3.87	0.67	4	17.3%	مرتفع

رابعا : الاستجابة للمخاطر

أشارت النتائج المتضمنة في الجدول رقم (16) أن جميع فقرات البعد الرابع لمتغير إدارة المخاطر (الاستجابة للمخاطر) قد جاءت مرتفعة من ناحية الأهمية النسبية والتي تمثل أهمية هذه العبارات في قياس متغير إدارة المخاطر. حيث جاءت الفقرة التي تنص على: "يتم الاحتفاظ بإجراءات التعامل السابقة بالمخاطر التي يتعرض لها المشروع في قاعد بيانات خاصة بالاعتماد على نظام COSO " بالمرتبة الأولى ن بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره 4.15 ، وبانحراف معياري قدره 0.75 وبأهمية نسبية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على: "يتم التأكد من الإجراءات المتبعة لاستجابة للمخاطر باستمرار بالاعتماد على نظام COSO" بالمرتبة الأخيرة بين لفقرات، وبمتوسط حسابي 3.87 وبانحراف معياري 0.76 وبأهمية نسبية مرتفعة أيضا. مما يدل على تحديد الوسائل والطرق اللازمة لسرعة الاستجابة للمخاطر من خلال الأنظمة المعتمدة في الشركة والتي تسمح باستجابة فعالة للمخاطر حال حدوثها. وقد جاء المحور الكلي للمتغير مرتفع الأهمية .

جدول (16) التحليل الوصفي لفقرات الاستجابة للمخاطر

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
الاستجابة للمخاطر	يتم التأكد من الإجراءات المتبعة للاستجابة للمخاطر باستمرار بالاعتماد على نظام COSO .	3.87	0.76	6	19.6%	مرتفع
	يتم الاحتفاظ بإجراءات التعامل السابقة بالمخاطر التي يتعرض لها المشروع في قاعد بيانات خاصة بالاعتماد على نظام COSO .	4.15	0.75	1	18%	مرتفع
	تجرى إدارة المشروع مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر باستمرار بالاعتماد على نظام COSO .	4.08	0.74	2	18.1%	مرتفع
	تحدد إدارة المشروع الدروس المستفادة من إدارة المخاطر بالاعتماد على نظام COSO .	4.02	0.72	4	17.9%	مرتفع
	يتم تطوير قدرات الافراد العاملين في المشروع في إدارة المخاطر باستمرار بالاعتماد على نظام COSO .	3.90	0.75	6	19.2%	مرتفع

مرتفع	19%	5	0.75	3.93	يتم عمل اجتماعات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في المشروع بالاعتماد نظام COSO .
مرتفع	17%	3	0.69	4.05	تحفز إدارة المشروع الأفراد العاملين للاستجابة للمخاطر بالاعتماد على نظام COSO .

3.4.4 اختبار ثبات الأداة

من ناحية أخرى قامت الدراسة باختبار ثبات ومصداقية العبارات في قياس المفاهيم المتضمنة في الدراسة الحالية، ويعتبر هذا الاختبار من الاختبارات المهمة ويستخدم بشكل كبير في معظم الدراسات حيث يساعد في تحديد قدرات المؤشرات المحددة في قياس المتغيرات والمفاهيم المراد قياسها. علاوة على أن الغرض الرئيس من هذا الاختبار هو فحص مدى ملائمة عناصر القياس لمتغير معين والذي يمكن الاعتماد عليه لقياس العامل المستهدف، والذي يسمى أيضا الاتساق الداخلي (Souza , et al., 2017) ويعتبر مقياس كرونباخ الفا Cronbach Alpha من أبرز المقاييس شهرة وشيوعا لإجراء هذا النوع من التحليل والذي يعطي فكرة واضحة حول صلاحية عناصر القياس. وتم تحديد معاملات الثبات بين 0 إلى 1 وعلى الرغم من المناقشات المختلفة للحكم على موثوقية وصلاحية مقياس ما، إلا أن معظم الإحصائيين أشاروا بإمكانية قبول قيمة 0.6 كحد أدنى لاعتبار المقياس موثوق كما ذكر (Bougie and Sekaran, 2012) وكلما زادت قيمة معامل الثبات هذه زادت درجة موثوقية القياس. وفي نفس السياق، أشار (Hair, et al., 2012) بأن الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار وهو 0.70 وأكثر، كما أن قيمة ألفا لـ Cronbach التي تزيد عن 0.60 مقبولة. (Griethuijsen et al., 2018; Taber, 2015) يوضح الجدول رقم (17) نتائج هذا الاختبار، والتي يظهر تحقيق غالبية النتائج للحد الأدنى المقبول 0.70 وما فوق .

جدول (17) اختبار الفاكرونباخ لثبات الأداة

اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	النتيجة
الاستباقية	4	0.81	ثبات مرتفع
الابتكار	4	0.86	ثبات مرتفع
الإبداع	4	0.72	ثبات مرتفع
تحمل المخاطرة	4	0.65	ثبات مرتفع
تحديد المخاطر	6	0.80	ثبات مرتفع
تقييم المخاطر	6	0.74	ثبات مرتفع
تجليل المخاطر	6	0.84	ثبات مرتفع
الاستجابة للمخاطر	7	0.76	ثبات مرتفع

يلاحظ من الجدول (17) ان أبعاد المتغير المستقل جاء ترتيبها من حيث قوة اتساقها كالآتي :حيث جاء بعد الابتكار بالمرتبة الأولى بقوة اتساق (0.86) ، ثم جاء بعد الاستباقية بقوة اتساق (0.81) بالمرتبة الثانية، ثم جاء بعد الإبداع بالمرتبة الثالثة بقوة اتساق (0.72) ، ثم جاء بعد تحمل المخاطرة بالمرتبة الأخيرة بقوة اتساق (0.65). أما بالنسبة للمتغير التابع فقد جاء بعد تحليل المخاطر بالمرتبة الأولى بقوة اتساق (0.84) ، ثم جاء بعد تحديد المخاطر بالمرتبة الثانية (0.80) ، ثم جاء بعد الاستجابة للمخاطر بالمرتبة الثالثة بقوة اتساق (0.76)، ثم جاء بعد تقييم المخاطر بالمرتبة الأخيرة بقوة اتساق (0.74) .

4.4.4 نمذجة المعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى

يشتمل نموذج الدراسة الحالية على ما مجموعه 41 عنصر قياس يمثلون ثمانية مفاهيم تم قياسها من خلال عبارات الاستبانة .حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي بالاستناد على طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى PLS-SEM وباستخدام برنامج SmartPLS3 للتحقق من

صحة النوع الأول من النموذج الذي يسمى النموذج القياسي .وفي هذا النوع من التحليل تسعى الدراسة للتحقق من صحة المؤشرات والعوامل الخاصة بكل منها للتأكد من أنها تقيس جيداً العوامل بشكل جيد .كما أن الغاية من هذا التحليل هو اختبار أنواع مختلفة من الصلاحية قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة . حيث تشير الأدبيات في هذا المجال إلى أن هناك نوعين رئيسيين من أنواع الصديق والصلاحية المستخدمة في مرحلة نموذج القياسي هما الصديق التقاربي والصديق التمييزي التي ستم مناقشتها في الأجزاء التالية (Hair et al ., 2016) . أما النوع الثاني من النماذج المستخدم في هذه الطريقة هو النموذج الهيكلي الذي يركز بشكل أساسي إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال بعض الاختبارات المشهورة والتي ستم مناقشتها في الأجزاء التالية.

1.4.4.4 اختبار النموذج القياسي

لضمان دقة وصلاحية المقياس المستخدم في هذه الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي والمكون من زيادة الأعمال مع أبعاده وإدارة المخاطر مع أبعاده .حيث تم استخدام 41 فقرة لكل المقياس، موزعين على النحو التالي: 16 عبارات موزعين على أبعاد زيادة الأعمال الأربعة و 25 عبارة موزعين على أبعاد إدارة المخاطر .حيث استخدم الباحث الاستبيان أداة للدراسة ولجمع المعلومات من العاملين في شركات الكهرباء السعودية والتي تم الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة والموثوقة في تطوير هذه الأداة .كما يفضل وجود عينة مناسبة للتحليل العاملي التوكيدي واختبار النموذج القياسي من أجل توصيف نموذج الدراسة الذي تحتوي على متغيرات كامنة مقاسة بشكل غير مباشر من خلال العبارات .

حيث قامت الدراسة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة القياسي، حيث تم توزيع العبارات كلا على حسب متغيراته، وتم اختبار النموذج لمعرفة الصديق الداخلي وعدد العوامل المطلوبة ضمن كل متغير وتحديد تشبع أو تحميل الفقرات على كل متغير .ومن أجل ضمان نتائج سليمة وقوية للنموذج القياسي تم استبعاد الأسئلة ذات التحميل الضعيف أقل من (70) ، كما تم أيضاً تقييم النموذج القياسي من أجل معرفة الترابط بين هذه المتغيرات مع مقاييسها وذلك من خلال اختبارات الصديق والثبات للفقرات

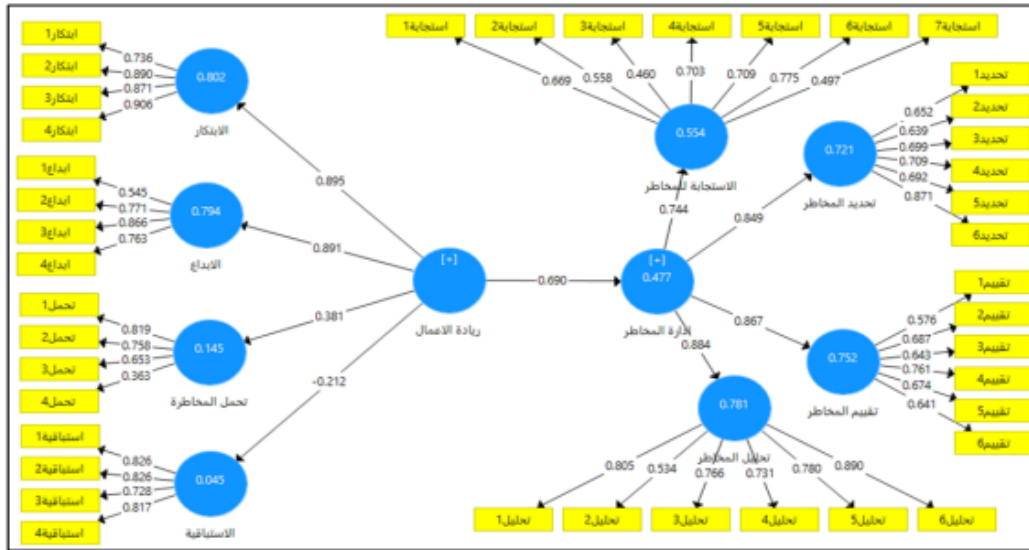
والعوامل (Sarstedt et al., 2014)، حيث يشير الجدول رقم (18) إلى الحدود المقبولة الدنيا لهذه الاختبارات عند تحليل النماذج القياسية .

جدول(18) مؤشرات الصديق العاملي وحدودها الدنيا

عناصر التحليل	اسم الاختبار	مستوى القبول
الصديق التقاربي	متوسط التباين AVE	≥ 0.50
	الثبات المركب CR	≥ 0.70
تحميل أو تشيع الفقرات	تحميل الفقرات Quter loadings	≥ 0.70

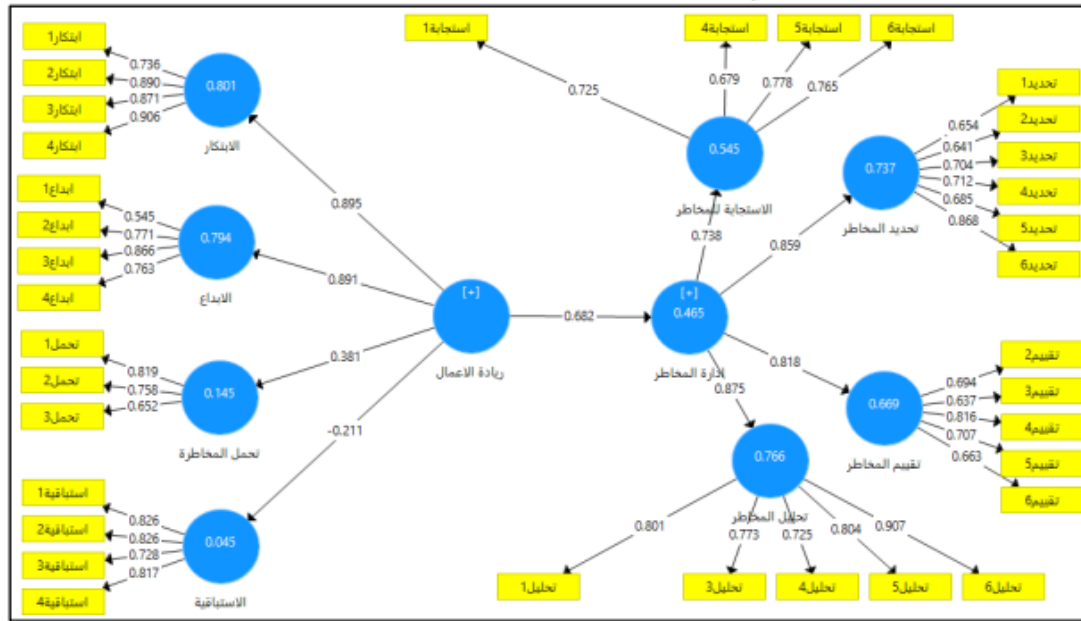
المصدر (Sarstedt et al., 2014) .

يشير الشكل رقم (1) إلى التوصيف الأولي لنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيرات الدراسة وعدد مؤشراتها وتشيع المؤشرات مع عواملها وذلك عن باستخدام برنامج SmartPLS3. حيث أشارت النتائج الأولية إلى عدم تحقيق عدد من الفقرات لتشيعات كافية (< 0.60) والذي بدوره قد يؤثر بشكل كبير على نتائج الدراسة، لذا ينصح البعض بحذف هذه المؤشرات من أجل تجنب مشاكل الصديق والصلاحية فيما بعد بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، وعليه من الأفضل أن تكون التشيعات للمؤشرات أعلى من 0.70. لكن يجب النظر في إزالة المؤشرات ذات التشيعات بين 0.40 و 0.70 فقط إذا أدى الحذف إلى زيادة المؤثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص إلى أعلى من القيمة المقترحة حيث أظهرت النتائج الأولية أن بعض المؤشرات لم تحقق المستوى المطلوب من التشيعات على العوامل، حيث أظهرت فقرات (تحميل المخاطرة; 4 والاستجابة للمخاطر; 2 والاستجابة للمخاطر 3 والاستجابة للمخاطر; 7 وتحليل المخاطر; 2 وتقييم المخاطر 1) ذات تشيعات ضعيفة أقل من (0.60)، وفي مثل هذه الحالة ينصح بحذف هذه الفقرات خصوصاً مع انخفاض متوسط التباين المستخلص أقل من (0.50) على ألا تزيد نسبة الحذف من إجمالي الفقرات عن 20% (Afthanorhan, 2013). وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن بعض هذه المؤشرات قد تكون غير مفهومة للمستجيبين أو تتداخل مع مؤشرات قياس أخرى لنفس العامل أو مع عامل آخر .



الشكل رقم (1) مخرجات النموذج القياسي الأولي

بعد اختبار النموذج الأولي واستكشاف تشبعات المؤشرات على العوامل أظهر لنموذج تحسن في مخرجات النموذج القياسي بكل مكوناته كما في الشكل رقم (2) الذي يوضح النتائج الجديدة بعد حذف العبارات ذات التشبع الضعيف. ويوضح لجدول (19) النتائج النهائية للنموذج القياسي للدراسة والتي اكتفت بهذا القدر من الحذف من أجل المحافظة على الشكل البنائي للمتغيرات. كما أظهرت النتائج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة. حيث جاءت هذه القيمة كما هو في الشكل رقم (0.465) 3 مما يعني أن ريادة الأعمال بأبعاده تفسر ما مجموعه 46.5% من التغير الحاصل في إدارة المخاطر وإن 53.5% من التغيرات غير المفسرة لمتغير إدارة المخاطر يعزى إلى متغيرات أخرى جديدة لم تتناولها هذه الدراسة مما تشكل هذه النتيجة فرصة بحثية مستقبلية للباحثين في موضوع ريادة الأعمال عند طريق تبني متغيرات جديدة تساعد في تفسير إدارة المخاطر.



الشكل رقم (2) النموذج القياسي بعد حذف المؤشرات الضعيفة

2.4.4.4 تقييم صلاحية وصدق النموذج القياسي

من أجل تقييم واختبار جودة ومطابقة النموذج القياسي تم احتساب المعاملات الرئيسية في مثل هذا النوع من الاختبارات مثل معاملات الثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص. حيث أظهرت النتائج ثباتاً داخلياً يعكس قوة وتماسك المؤشرات في قياس المفاهيم الكامنة في النموذج القياسي للدراسة حيث يعتبر الثبات عالياً ومقبولاً إذا كان معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص أكبر من 0.60 على التوالي.

والنتائج المدرجة في جدول رقم (19) أظهرت الصديق التقاربي لجميع العوامل. حيث يتراوح معامل الثبات المركب (CR) Reliability Composite بين 1 و 0 وتشير القيم العالية إلى ثبات عالي والتي جميعها جاءت ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين 0.78 – 0.91 و هو مؤشر جيد على ثبات العوامل، بالإضافة إلى تشبع أو تحميل الفقرات على عواملها والتي جاءت أكبر من 60. أما اختبار متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) فهو يشير إلى التشبعات التربيعية المقسومة على عدد المؤشرات والذي يوضح التباين في خطأ الفقرات بدلا من أن يتم تفسيره من خلال نفس المتغير. وعليه تكون الدراسة قد حققت اختبارات الصديق التقاربي للمتغيرات كما في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) صدق وثبات النموذج القياسي

المتغير	تحميل الفقرات (≥ 0.60)	الثبات المركب (≥ 0.70)	متوسط التباين المستخلص (≥ 0.50)
الاستباقية	0.826	0.87	0.64
	0.826		
	0.826		
	0.728		
	8.17		
الابتكار	0.736	0.91	0.72
	0.890		
	0.871		
	0.906		
الإبداع	0.545	0.83	0.55
	0.771		
	0.866		
	0.763		
تحمل المخاطرة	0.819	0.78	0.55
	0.758		
	0.652 حذف		
تحديد المخاطر	0.654	0.86	0.51
	0.641		

		0.704	
		0.712	
		0.685	
		0.868	
0.50	0.83	حذف	تقييم المخاطر
		0.694	
		0.637	
		0.816	
		0.707	
		0.663	
0.64	0.90	0.801	تحليل المخاطر
		حذف	
		0.773	
		0.725	
		0.804	
		0.907	
0.54	0.82	0.725	الاستجابة للمخاطر
		حذف	
		حذف	
		0.679	
		0.778	

		0.765	
		حذف	

كما قامت الدراسة باختبار نوع آخر من أنواع الصدق والذي يسمى بالصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة Discriminant Validity وذلك من خلال استخدام المحك أو المعيار الأكثر استخداماً في مثل هذا النوع من الاختبارات Lacker-Fornel ، حيث يوضح الجدول رقم (20) الارتباط والصدق التمايزي من خلال احتساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر أو المستخلص AVE لمتغيرات الدراسة والتي يجب أن يكون أكبر من الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتشير النتائج إلى تحقيق هذا النوع من الصدق للنموذج القياسي للدراسة الحالية .

جدول (20) الارتباط والصدق التمايزي AVE

اسم المتغير	الابتكار	الإبداع	الاستباقية	تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	تحمل المخاطرة	الاستجابة للمخاطر
الابتكار	0.854							
الإبداع	0.647	0.746						
الاستباقية	0.111	0.111	0.800					
تحديد المخاطر	0.408	0.427	0.042	0.714				
تحليل المخاطر	0.597	0.703	0.034	0.573	0.804			
تقييم المخاطر	0.325	0.365	0.116	0.707	0.576	0.708		

تحميل المخاطرة	0.121	0.331	0.011	0.114	0.311	0.227	0.746
الاستجابة للمخاطر	0.509	0.606	0.053	0.413	0.725	0.347	0.166
0.738							

Note: The figure in the diagonal line represents the square root of AVE

القيم في الخط القطري تمثل الجذر التربيعي AVE

3.4.4.4 الأهمية التنبؤية للمتغير التابع (Q2)

كما أظهرت الدراسة الحالية اهتماماً بإجراء اختبار الصلة التنبؤية (Q^2) ، لأنها تمكن الدراسة من تقييم جودة النموذج البنائي، حيث إن هناك افتراض رئيسي مرتبط بهذا التحليل يشير إلى قدرته على قياس النموذج البنائي من خلال اختبار مقدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع (Ramayah et al., 2018) لتحقيق هذا الغرض، أجرت الدراسة الإجراء المناسب لهذا التحليل والمسعى اختبار Blindfolding والذي يهتم بشكل أساسي بحساب Q^2 باستخدام برنامج SmartPLS3 على المتغير التابع الانعكاسي (إدارة المخاطر) والتي يجب أن تكون أكبر من الصفر ($Q^2 > 0$) ، للإشارة إلى أهمية النموذج التنبؤية (Hair et al., 2017) ويشير الجدول (21) إلى نتائج الأهمية التنبؤية بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (21) الأهمية التنبؤية للمتغير التابع Q2

النتيجة	الأهمية التنبؤية	المتغير التابع
للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع ($Q^2 > 0$)	0.163	إدارة المخاطر
للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع ($Q^2 > 0$)	0.105	تحديد المخاطر
للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع ($Q^2 > 0$)	0.372	تحليل المخاطر
للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع ($Q^2 > 0$)	0.083	تقييم المخاطر

الاستجابة للمخاطر	0.161	للمتغير المستقل أهمية تنبؤية على المتغير التابع ($Q^2 > 0$)
-------------------	-------	---

4.4.4.4 حجم الأثر F2

كما قامت الدراسة أيضاً بتقييم حجم الأثر F² لتحديد حجم أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والمرتبطة بمعامل التحديد R² والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تحدث في معامل التحديد R² بعد تقييم حجم التأثير من أجل التحقق مما إذا كان تأثير بنية مستقلة معينة على المتغير التابع تأثيراً كبيراً أم متوسطاً أم ضعيفاً أو حتى بدون تأثير. حيث قامت الدراسة بتحليل أثر المتغيرات المستقلة المختلفة على المتغير التابع لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وحيث أن متغير الدراسة الحالية المستقل يتكون من أربعة أبعاد (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، وتحمل المخاطرة) في علاقته مع المتغير التابع (إدارة المخاطر) ومن خلال استخدام صيغة رياضية مشهورة ومستخدمه لحساب هذا الاختبار كما في المعادلة رقم (2) والتي تم من خلالها استخراج نتائج جدول رقم (22). وفي هذا السياق أشار (Cohen, 1988) إلى أن حجم الأثر يعتبر كبيراً أو قوياً إذا كان عند مستوى 0.35 وأكثر، وأثراً متوسطاً إذا كان مستوى 0.15-0.35 وضعيفاً عند مستوى 0.03-0.14. حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن حجم الأثر لبعد الإبداع فقط جاء كبيراً بمقدار (0.357) فيما جاء بقية أبعاد ريادة الأعمال ذات أثر ضعيف على إدارة المخاطر.

$$\text{حجم الأثر} = \frac{R^2 \text{ بدون معامل التحديد} - R^2 \text{ مع معامل}}{R^2 \text{ مع معامل}} \quad (2) \dots$$

جدول (22) حجم الأثر F²

النتيجة	إدارة المخاطر (متغير تابع)	
حجم الأثر F2	اسم المتغير	
أثر ضعيف	0.06	الاستباقية
أثر ضعيف	0.135	الابتكار
أثر كبير	0.357	الإبداع

تحمل المخاطرة	0.04	أثر ضعيف
---------------	------	----------

5.4.4 اختبار النموذج البنائي

بعد اختبار النموذج القياسي للدراسة والتحقق من الصدق التمايزي والتقاربي بعد عملية بناء وتوصيف نموذج الدراسة والتي أظهرت نتائج موثوقة، فإن الخطوة التالية في هذا التحليل هو اختبار النموذج البنائي، ولكن قبل ذلك لابد للباحث من أن يختبر طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة إن كان هناك مستوى تداخل بينهم في النموذج البنائي، حيث قد تكون معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة متحيزة نتيجة وجود مستوى عال من التداخل الخطي بينها. ووفقاً لطريقة نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى SmartPLS3 يمكن الحكم على وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة عندما تكون قيم معامل تضخم التباين VIF أكبر من 3.00 (Miles, 2014) حيث تشير النتائج في الجدول رقم (23) إلى نتائج هذه العلاقة الخطية والتداخل بين متغيرات هذه الدراسة المستقلة.

جدول (23) العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

إدارة المخاطر (متغير تابع)		
اسم المتغير	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF
الاستباقية	0.987	1.014
الابتكار	0.607	1.648
الإبداع	0.573	1.744
تحمل المخاطرة	0.924	1.082

6.4 اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم اختبار صلاحية وصدق المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، فإن الخطوة التالية للدراسة تتمثل في اختبار فرضيات الدراسة. الفرضية الرئيسية والتي تنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لريادة الأعمال المتمثلة بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في إدارة المخاطر المتمثلة بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) في مشاريع شركات الكهرباء في السعودية وفق تطبيق نظام (COSO) " يشير النموذج البنائي للدراسة الحالية والذي يمثل فرضية الدراسة الرئيسة، والتي يوضحها الجدول رقم (4-23)، إلى تأثير ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، وتحمل المخاطرة) إلى إدارة المخاطر بأبعادها. وللتحقق من مصداقية النموذج البنائي، ومعرفة مدى المساهمة في تفسير المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، فإن أفضل اختبار يمكن استخدامه في هذه الحالة كما أشار (Hair et al., 2016). هو اختبار Bootstrapping كونه أكثر موثوقية ويمكن أن يتعامل مع العينات الصغيرة. ويظهر جدول رقم (24) نتائج هذا الاختبار والذي تم من خلاله تقييم معاملات المسار بين متغيرات الدراسة باستخدام قيمة T-Value والتي تشير إلى معنوية المسارات إذا كانت أكبر من 2 كما هو الحال في معظم نتائج فرضيات الدراسة الحالية.

حيث أظهرت جميع تقديرات النموذج بوجود معنوية لمتغير ريادة الأعمال على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر)، إذ تجاوزت قيمة T-value المحسوبة لكلا الفرضيتين القيمة الجدولية وهي (1.96)، وكذلك قيمة P-Value المحسوبة (0.000) تجاوزت القيمة الجدولية وهي (0.05) مما يدل على معنوية ودلالة الأثر بين المتغيرات. وعليه يمكن الاستنتاج وبالأستناد إلى نتائج معاملات الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة بأن المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة على إدارة المخاطر بأبعادها لم تتطابق مع الافتراضات النظرية وعليه يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي.

جدول رقم (24) معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة

الفرضية	المسار	قيمة بيتا	الخطأ المعياري	T-Value	p-Value	النتيجة
Ho1	ريادة أعمال -> إدارة المخاطر	0.682	0.109	6.272	0.000	قبول
Ho1.1	ريادة أعمال -> تحديد المخاطر	0.516	0.085	6.047	0.000	رفض فرضية العدم
Ho1.2	ريادة أعمال -> تحليل المخاطر	0.794	0.039	20.243	0.000	رفض فرضية العدم
Ho1.3	ريادة أعمال -> تقييم المخاطر	0.501	0.080	6.273	0.000	رفض فرضية العدم
Ho1.4	ريادة أعمال -> الاستجابة المخاطر	0.625	0.078	7.986	0.000	رفض فرضية العدم

وعليه وبناء على نتائج تقديرات النموذج البنائي التي تشير إلى درجة دلالة ومعنوية عند درجة ثقة

($P < 0.001$) وهذا ما تؤكده قيمة (7) والتي جاءت أكبر (1.96) ، والذي يشير بدوره على وجود أثر ذي دلالة

إحصائية بين ريادة الأعمال وإدارة المخاطر بجميع أبعادها وبالتالي قبول غالبية الفرضيات البديلة أبعادها

بجميع والتي تؤكد وجود علاقات معنوية بين هذه المتغيرات .

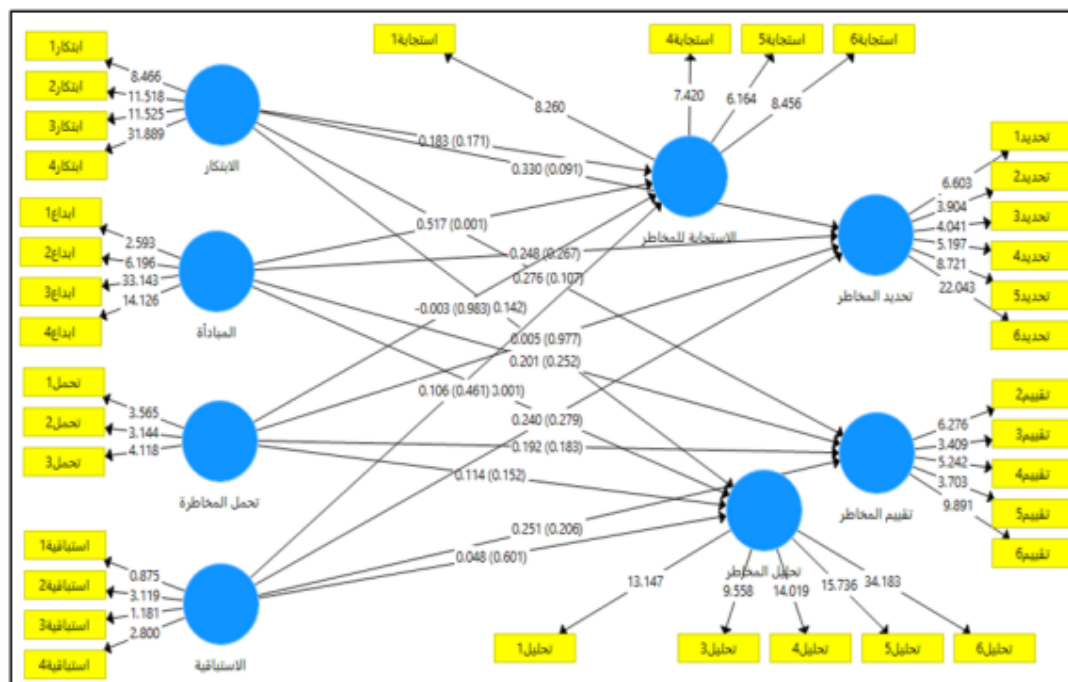
الجدول رقم (25) يظهر نتائج فرضيات الدراسة قبولاً أم رفضاً بحسب نتائج معاملات المسار في جدول

(24) وقيم الدلالة المعنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

جدول (25) نتائج فرضيات الدراسة

المسار	نص الفرضية	النتيجة
ريادة أعمال - إدارة المخاطر	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لريادة الأعمال متمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في إدارة المخاطر المتمثلة بأبعادها) تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر (في مشاريع شركات الكهرباء في السعودية وفق تطبيق نظام (COSO).	رفض
ريادة أعمال - تحديد المخاطر	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لريادة الأعمال متمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحديد المخاطر لمشاريع شركات الكهرباء السعودية وفق تطبيق نظام (COSO).	رفض
ريادة أعمال - تحليل المخاطر	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لريادة الأعمال متمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في تحليل المخاطر لمشاريع شركات الكهرباء السعودية وفق تطبيق نظام (COSO).	رفض
ريادة أعمال - تقييم المخاطر	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لريادة الأعمال متمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع،	رفض

	تحمل المخاطرة) في تقييم المخاطر لمشاريع شركات الكهرباء السعودية وفق تطبيق نظام (COSO).	
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لريادة الأعمال متمثلة بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة) في الاستجابة للمخاطر لمشاريع شركات الكهرباء السعودية وفق تطبيق نظام (COSO).	ريادة أعمال - استجابة المخاطر



الشكل رقم (3) معاملات الانحدار لجميع أبعاد الدراسة

كما قامت الدراسة بعمل تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل ريادة الأعمال (الاستباقية، الابتكار، الإبداع، وتحمل المخاطرة) بشكل منفصل على أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) من خلال النموذج البنائي الظاهر كما الشكل رقم (4-4). حيث يمثل تحليل الانحدار المتعدد إجراء إحصائي لتقييم العلاقة بين متغير تابع واحد والعديد من متغيرات التنبؤ، حيث لكل معامل تقديرات والتي يتم تحديدها بمقارنة قيمة P (أو احتمالية الأهمية) المرتبطة بالمعامل مع مستوى

الأهمية المحددة والتي في هذه الدراسة $0.05 \leq \alpha$ إذا كانت قيمة p أصغر يتم تفسير المعامل على أنه ذو دلالة إحصائية والعكس إذا كان أكبر فإنه يتم تفسير المعامل على أنه غير ذي دلالة إحصائية . وبالنظر إلى القيمة p لاختبار قيمة t لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل يمكن الاستنتاج أن جميع أبعاد زيادة الأعمال لا تساهم في التنبؤ ببعد تحديد المخاطر بشكل عام، وجاءت معظمها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لكن وجدت دلالة لبعد الابتكار عند مستوى دلالة $0.10 \leq \alpha$ في حين جاءت نتائج نفس تحليلات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد زيادة الأعمال على بعد تحليل المخاطر دال فقط لعنصر الإبداع عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ كما جاءت تأثير الأبعاد الأخرى لزيادة الأعمال (الاستباقية والابتكار الاستجابة للمخاطر) على بعد تحليل المخاطر عكس ذلك . كما أشارت نتائج تحليلات الانحدار المتعدد لأبعاد زيادة الأعمال على بعد تقييم المخاطر أيضاً غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في حين جاءت نتائج نفس تحليلات الانحدار المتعدد لأبعاد زيادة الأعمال على بعد الاستجابة للمخاطر دال فقط لعنصر الإبداع عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، في حين جاء بقية الأبعاد الأخرى لزيادة الأعمال (الاستباقية، الابتكار، وتحمل المخاطرة) على بعد الاستجابة للمخاطر عكس ذلك . ويمثل جدول رقم (26) نتائج هذه الاختبارات لكل من أبعاد زيادة الأعمال على أبعاد إدارة المخاطر .

جدول (26) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المسار	قيمة بيتا	الانحراف المعياري	T- Value	P-Value	النتيجة
الاستباقية -> تحديد المخاطر	0.240	0.221	1.084	0.279	عدم رفض
الابتكار -> تحديد المخاطر	0.330	0.195	1.693	0.091**	رفض
الإبداع -> تحديد المخاطر	0.248	0.223	1.112	0.267	عدم رفض
تحمل المخاطرة -> تحديد المخاطر	0.005	0.157	0.029	0.977	عدم رفض

الاستباقية -> تحليل المخاطر	0.048	0.092	0.523	0.601	عدم رفض
الابتكار -> تحليل المخاطر	0.259	0.176	1.470	0.142	عدم رفض
الإبداع -> تحليل المخاطر	0.579	0.179	3.230	0.001*	رفض
تحمل المخاطرة -> تحليل المخاطر	0.114	0.079	1.433	0.152	عدم رفض
الاستباقية -> تقييم المخاطر	0.251	0.199	1.265	0.206	عدم رفض
الابتكار -> تقييم المخاطر	0.276	0.171	1.614	0.107	عدم رفض
الإبداع -> تقييم المخاطر	0.201	0.175	1.146	0.252	عدم رفض
تحمل المخاطرة -> تقييم المخاطر	0.192	0.144	1.334	0.183	عدم رفض
الاستباقية -> الاستجابة للمخاطر	0.106	0.144	0.739	0.461	عدم رفض
الابتكار -> الاستجابة للمخاطر	0.183	0.133	1.372	0.171	عدم رفض
الإبداع -> الاستجابة للمخاطر	0.517	0.161	3.218	0.001*	رفض
تحمل المخاطرة -> الاستجابة للمخاطر	-0.003	0.153	0.021	0.983	عدم رفض

* ذات دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

** ذات دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.10$)

قام الباحث في هذا الفصل بعمل عدداً من الاختبارات الإحصائية المهمة والضرورية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS لعمل الاختبارات المتعلقة بالتحليل الوصفي والنسب والتكرارات للعوامل والفقرات واختبار صدق وثبات هذه العوامل، بالإضافة إلى عرض الأهمية النسبية لهذه

الفقرات ومتوسطاتها الحسابية والانحراف المعياري لكل منها. ومن أجل فهم وتحليل النماذج القياسية والبنائية، تم في هذا الفصل أيضا إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج SmartPLS3 وتم عرض نتائج هذه الاختبارات واختبار فرضيات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن غالبية المسارات ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ القسم التالي 7.4 يناقش النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

7.4. مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية للبيانات الديمغرافية أن الفئة الحاصلة على درجة البكالوريوس بلغت (58.3%)، وتلحقها فئة الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه (18.4%)، وهذا يؤكد أن عينة الدراسة على درجة عالية من الوعي وأن الإجابات التي تم الحصول عليها جاءت من عينة تمتلك درجة معرفية وعلمية عالية، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الأفراد الذين يمتلكون خبرات تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة هم الفئة الأكبر من المشاركين في هذه الدراسة بنسبة بلغت 56.7%، أي أن مجتمع البحث وعينته تمتلك القدر الكافي من الخبرة للإجابة على فقرات الاستبيان بناءً على الخبرة المكتسبة لديهم. وهذا يمنح الدراسة مصداقية عالية في النتائج التي تم التوصل إليها، كما أظهرت الدراسة مشاركة المشرفين والمهندسين بنسبة (40%) وهذا يمنح نتائج الدراسة الدقة والوضوح من الوظائف الإشرافية والقيادية وهذا مؤشر يضيف إلى الدراسة القوة والخبرة والرؤية الثاقبة في نتائجها.

تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي ايجابي لريادة الأعمال على أبعاد إدارة المخاطر وبقدرة تنبؤية تجاوزت 50% لجميع أبعاد المتغير التابع إدارة المخاطر. ولتحري أي من أبعاد ريادة الأعمال لديه القدرة للتنبؤ بأبعاد إدارة المخاطر تم إجراء دراسة لحجم الأثر.

تشير النتائج أن حجم الأثر لبعدها الإبداع فقط جاء كبيراً بمقدار (0.357) فيما جاء بقية أبعاد ريادة الأعمال ذات أثر ضعيف على إدارة المخاطر، حيث تم استخدام صيغة رياضية معتمدة لحساب هذا الاختبار كما في المعادلة رقم (2) والتي تم من خلالها استخراج نتائج جدول رقم (4-21) وفي هذا السياق أشار (Cohen, 1988) إلى أن حجم الأثر يعتبر كبيراً أو قوياً إذا كان عند مستوى 0.35 وأكثر، وأثراً متوسطاً إذا كان مستوى

0.35-0.15 وضعيفاً عند مستوى 0.14 – 0.03 حيث يرتبط الإبداع الخبرة والمهارة، لذلك فقد أظهر وصف المتغيرات الديمغرافية أن أن الخبرات تركزت في الطاقات الشبابية حيث بلغت (80%) في الأفراد التي طالت خبراتهم 10 سنوات فأكثر، للفئات الأكثر تواجداً من الأفراد العاملين في الشركة والتي تراوحت ما بين (25 الى أقل من 45 سنة) ولذلك فإن الإبداع كان له التأثير الأكبر من أبعاد ريادة الأعمال على إدارة المخاطر. وسوف نتناول في الفقرات التالية مناقشة أبعاد ريادة الأعمال على أبعاد إدارة المخاطر بالتفصيل .

تبين نتائج الدراسة الوصفية أن بعد الابتكار لريادة الأعمال حصل على درجة موافقة مرتفع وبلغ (3.98)، وهذا يشير إلى تصور وإدراك عينة الدراسة في مشاريع شركات الكهرباء السعودية لأهمية بعد الابتكار، حيث يدرك العاملون في المستويات الإدارية العليا والإشرافية لجهود الإدارة في توفير مناخ يشجع على الابتكار . كما أظهرت البيانات الأولية قيام مشاريع شركات الكهرباء بدعم عمليات البحث والتطوير لتشجيع الابتكار، واستثمار الأفكار والحلول الابتكارية الجديدة وتحويلها إلى خدمات وعمليات مفيدة قابلة للاستخدام. وهذه النتيجة يمكن أن تعزى لوجود 91.7% من العاملين تقل أعمارهم عن 45 سنة، حيث تتميز هذه الفئة العمرية بالقدرة على توليد الأفكار الابتكارية خصوصاً مع وجود البيئة الداعمة من قبل إدارة الشركات. كما قد يعود إلى تمرس العاملين وتمتعهم بطول الخبرة حيث أن 80% من العاملين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات. ونظراً لاقتران الفئة العمرية (الشباب) مع الخبرة يكون العاملون أكثر قدرة على تحديد المخاطر التي من الممكن أن تعترض العمل. هذا يفسر النتيجة التي توصلت لها هذه الدراسة بوجود أثر إيجابي للابتكار في تحديد المخاطر مستوى دلالة 0.10 ، حيث يتمكن العاملون بالتنبؤ بتحديد المخاطر بنسبة 33 % هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (آدم وآخرون، 2021؛ الطورة، 2021) واختلفت مع دراسة (Bolzani & Luppi, 2021) أما بالنسبة لأثر أبعاد ريادة الأعمال من الاستباقية والإبداع وتحمل المخاطر فقد أظهرت النتائج عدم وجود معنوية في تحديد المخاطر، وهذا قد يعزى إلى قلة وجود منافسة بين الشركات الثلاثة) توليد، توزيع ووطنية (العاملة في السعودية، بدلالة استجابة الباحثين على الفقرة " يتوقع المشروع دائماً الطلبات المستقبلية قبل منافسيه " أحرزت الأهمية الأقل. كما أن أعمال هذه الشركات تكمل بعضها البعض وبالتالي لا تتوفر الظروف للاستباقية

هذا بالنسبة لبعدها الاستباقية. أما بالنسبة للإبداع وتحمل المخاطرة فإن توليد الأفكار الابتكارية وقدرة شركات الكهرباء على تحمل المخاطرة بتوفير البيئة لتجريب هذه الأفكار ليس بالضرورة أن تنفذ .

كما أظهرت النتائج الوصفية أيضا حصول بعد الإبداع لريادة الأعمال على درجة موافقة مرتفع بلغ (3.92)، وهذا يؤكد أن عينة الدراسة في مشاريع شركات السعودية تدرك أهمية الإبداع، حيث أظهرت البيانات الأولية التي حصلت عليها الدراسة أن مشاريع الشركات الكهرباء حرصت على إدماج الأفراد العاملين لديها في حل المشكلات التي تعترض العمل وفي المشاركة في تخطيط المشاريع، وذلك لتحقيق الإبداع في العمليات، كما تعمل على التحفيز المستمر للعاملين وتطوير مهاراتهم الإبداعية عن طريق ابتعاثهم. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر إيجابي للإبداع في تحليل المخاطر والاستجابة للمخاطر، حيث يتمكن العاملون بالتنبؤ بتحليل المخاطر بنسبة 58% و 52% على التوالي. ويمكن أن يعزى الأثر الإيجابي للإبداع في تحليل المخاطر إلى وجود دائرة خاصة بإدارة المخاطر تعمل على تصنيف المخاطر حسب درجة تأثيرها على الشركة وعملياتها، كذلك تمتع 80% من مجتمع وعينة البحث بخبرات عملية تتجاوز 10 سنوات. وهذا يعزز دور الإبداع لريادة الأعمال بالإضافة أن ارتفاع نسبة الطاقات الشبابية بين أفراد العينة حيث شكلت الفئة العمرية (25 سنة إلى أقل من 35) النسبة الأكبر (66.7%) ، حيث تنزع هذه الطاقات الشبابية في الغالب نحو الإبداع بتحمل المخاطرة لانها مليئة بالطاقة والحيوية. هذا بالإضافة إلى اعتماد شركات الكهرباء على خبراء من خارج المنظمة لتحليل المخاطر. هذه النتيجة اتفقت مع دراسة الطورة (2021) من حيث أبعاد ريادة الأعمال واختلفت مع دراسة (Arabi and Abdalla (2020 ودراسة الطورة (2021) ، ويعزى هذا إلى الاختلاف إلى عينة ومجتمع الدراسة؛ حيث أجريت هذه الدراسة على شركات الكهرباء كأحد قطاعات الطاقة في السعودية ، في حين بحثت الدراسة الأولى شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في السعودية، والدراسة الثانية بحثت قطاع التصنيع في السودان. حيث تؤثر إجابات العينة على نتائج الدراسة لأنها تعتمد بشكل مباشر على آرائهم في تقييم النتائج . أما بالنسبة إلى الأثر الإيجابي للإبداع في الاستجابة للمخاطر، فإنه يمكن أن يعزى إلى أن الشركات المبحوثة تعمل على الاحتفاظ بإجراءات التعامل السابقة بالمخاطر التي يتعرض لها المشروع في قاعد بيانات، تجري

إدارة المشروع مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر باستمرار، وتحدد إدارة المشروع الدروس المستفادة من إدارة المخاطر . اتفقت هذه الدراسة مع كل من (المصري ونعمة 2019 ؛ النجار والفرا، 2019).

يرتبط بعد تحمل المخاطرة بالطاقات الشبابية والخبرة، حيث لوحظ أن الفئة من (10 إلى اقل من 15 سنة) حصلت على نسبة (56.7%) وهذا يعزز دور تحمل المخاطرة لريادة الأعمال بالإضافة أن الفئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) كانت النسبة الأكبر في الخبرة حيث بلغت (56.7%) ، وهذا الطاقات الشبابية دائما تتجه نحو تحمل المخاطره لأنها مليئة بالطاقة والحيوية .وحصل بعد تحمل المخاطرة لريادة الأعمال على درجة موافقة مرتفع بلغ (4.10) ، وهذا يشير إلى تصور وإدراك العينة البحثية في مشاريع شركات السعودية لأهمية بعد تحمل المخاطرة، حيث أظهرت البيانات الأولية تبني آلية التشاور بين المستويات الإدارية في المشاريع فيما يتعلق بإدارة المخاطر وظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة .أظهرت النتائج عدم وجود أثر لتحمل المخاطرة في أبعاد إدارة المخاطر وذلك قد يعزى إلى الصراعات التي تحدث بين المستويات الإدارية بشأن إدارة المخاطر حيث أظهرت النتائج متوسط ردود مرتفع لعينة الدراسة (4.27) وهذا النزاع ينشأ بين المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام COSO وتتفق بذلك مع (خوالدة، 2020: محمود، 2020)، أو عدم تكامل إدارة المخاطر مع عملية صنع القرار (DM-RM) وبذلك تتفق هذه الدراسة مع (Crovini et al., 2021).

بعد الاستباقية حصل على درجة موافقة مرتفع بلغ (3.92) ، وهذا يشير إلى تصور وإدراك عينة الدراسة في مشاريع شركات السعودية لأهمية بعد الاستباقية، ويظهر ذلك من خلال اتخاذ مشاريع شركات الكهرباء إجراءات استباقية لحل المشاكل والتأقلم مع الظروف المتوقعة، والعمل باستمرار على تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات لتكون قادرة على استدامة الخدمة بأعلى المستويات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (خوالدة، 2020: آدم وآخرون، 2021). كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر للاستباقية في جميع أبعاد إدارة المخاطر حيث يمكن أن يفسر الباحث عدم وجود الأثر لارتباط بعد الاستباقية ببيئة الصناعة من بيئة مستقرة أو بيئة متغيرة غامضة، فيمكن أن نستنتج أن البيئة التي تعمل بها شركات الكهرباء السعودية موضوع

البحث هي بيئة لا تتسم بالغموض ولا بالمنافسة لتكامل عمل شركات التوليد والتوزيع وارتباطهم بشركة الكهرباء الوطنية ومرجعيتهم جميعا لوزارة الطاقة في المملكة السعودية لذلك لا تستدعي التعامل مع إدارة المخاطر. بالإضافة إلى نوع القيادة في المنظمة وخصوصا القيادة الاستراتيجية لدورها الهام في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال ومنتفق بذلك مع الطورة (2021) ، وإلى أن دعم الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح لتقنيات الإدارة، مثل إدارة المخاطر، ومنتفق بذلك (Schäfer et al., 2022).

ويحد من قدرة الباحث على تقديم تفسيرات موثقة عدم توافر الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة .

8.4. الاستنتاجات والتوصيات

توفر إدارات مشاريع شركتي الكهرباء السعودية بيئة عمل مناسبة لابتكار أساليب وأفكار وحلول جديدة، كما لوحظ أنها تحرص على إدماج الأفراد العاملين في حل المشكلات التي تعترض العمل، وإنها تعمل باستمرار على تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات لتكون قادرة على المنافسة، وتتوقع دائما الطلبات المستقبلية قبل منافسها، وتتسم الإجراءات التي تتبعها لإدارة المخاطر بالاعتماد على نظام COSO بالملائمة، وتوفر أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر (التهديدات)، وتتابعها بواسطة نظام COSO، وتعتمد في تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة من خارج المشروع وتتابعها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO، وتدرس وتتابع المخاطر التي يواجهها باستمرار وتتابعها إدارة المشروع بواسطة نظام COSO، مما يدل على أهمية تحليل المخاطر باستخدام مختلف الكفايات والمهارات البشرية وغير البشرية من أجل نجاح مشاريع الشركة، وتحفظ مشاريع شركات الكهرباء السعودية بإجراءات التعامل السابقة بالمخاطر التي تتعرض لها في قاعدة بيانات خاصة بالاعتماد على نظام COSO، مما يدل على تحديد الوسائل والطرق اللازمة لسرعة الاستجابة للمخاطر من خلال الأنظمة المعتمدة في الشركة والتي تسمح باستجابة فعالة للمخاطر حال حدوثها .

التوصيات

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة إدارات المشاريع في شركة توزيع الكهرباء السعودية وشركة الكهرباء الوطنية ضرورة العمل على تكامل إدارة المخاطر مع اتخاذ القرار (DM-RM) تحسين عمليات البحث والتطوير لتشجيع الابتكار. والاستمرار على تحفيز الأفراد العاملين لتحقيق الإبداع والابتكار وتطوير قدراتهم في إدارة المخاطر باستمرار بالاعتماد على نظام COSO من خلال توفير إدارة المشروع لأفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر (التهديدات ومتابعتها بواسطة نظام COSO بالإضافة إلى تحسين اتخاذ إجراءات تقييم الخطر الإلكتروني ومتابعتها بواسطة نظام COSO. ولتقليل الاعتماد على الكفاءات الخارجية وتقليل التكاليف على المشاريع توصي هذه الدراسة زيادة الاهتمام بابتعاث بعض العاملين لدورات خارجية لتطوير مهاراتهم الإبداعية. والعمل على زيادة الاستعانة بالخبرات الداخلية في تقييم المخاطر ومتابعتها من قبل إدارة المشروع بالاعتماد على نظام COSO. كما توصي هذه الدراسة الإدارات الفنية بالحرص على عدم تأخر الموردين في توريد المواد الأولية اللازمة لعمل المشروع عن وقتها المحدد. والعمل على دراسة ومتابعة المخاطر التي يواجهها المشروع باستمرار ومتابعتها بواسطة نظام COSO. كما أوصت الباحثين بالتنوع أدوات الدراسة مثل استخدام الاستبانة والمقابلة. كما أن هناك فرصة بحثية مستقبلية للباحثين في موضوع ريادة الأعمال لتبني متغيرات جديدة تساعد في تفسير إدارة المخاطر مثل ممارسات تنمية الموارد البشرية، والإبداع الإداري، الريادة الرقمية، واستراتيجيات التحول الرقمي.

Abstract

The study aimed to examine the impact of entrepreneurship on risk management according to the COSO framework in electricity projects within Saudi Arabian electricity companies. The study focused on a community from a Saudi Arabian electricity distribution company. This study brought together two significant variables that are currently important and applied to companies in the energy sector, which is of great global interest for sustaining its sources to achieve the study's objective.

The study adopted a deductive approach with an applied design, utilizing quantitative analysis based on structural equation modeling (SEM) using the Partial Least Squares (PLS) method. The study's population consisted of 68 individuals, and a survey questionnaire was developed to collect the necessary data. The questionnaire was distributed through a comprehensive survey method, and the response rate reached 88.2%.

The study's findings revealed several results, the most prominent of which are: a significant impact of the entrepreneurial dimension on risk analysis, as well as on risk responsiveness.

The study recommended applying its findings in other countries to enhance the generalizability of the research to different contexts.

Keywords: Entrepreneurship – Risk Management - COSO

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- آدم، عبدالعزيز حسن عبدالعزيز، علي، علاء الدين أحمد محمد، و بخيت، منتصر الهادي مالك. (2021). أثر ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال على أهداف المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على عملاء بنك الأسرة - الأبيض. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، 307 - 358.
- أندرسون، ايدوارد ج. (2018). ادارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، طاهر أحد (2020). إدارة مخاطر الكوارث. جامعة عين شمس.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، 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.
- بلوم، سعيدة، و عبدالحكيم، شاهد. (2023). أثر ريادة الأعمال على الصادرات الجزائرية: دراسة قياسية للفترة 2001-2020. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع1، 835 - 852.
- حولي، محمد، و طحطوح، مسعود. (2021). مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج6، ع1، 445 - 460.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاعر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- خوالده، علاء أحمد مسلم، و الشرايري، جمال عادل عبدالرزاق. (2020). أثر ريادة الأعمال على أداء الشركات الصناعية في المناطق التنموية الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- سمارة اندرو، وكريلمان، جيمس (2017) إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية (1988).
- الشوابكة، محمد عبدالباسط أحمد، و قطيشات، رانيا جعفر. (2021). أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الشال، نبيلة عباس كامل، الزهيري، أميرة أحمد، و محمد، سمية يوسف. (2022). أثر ريادة الأعمال في الأداء الابتكاري للعاملين بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج36، ع2 ، 85 - 149.
- عبداللاوي، يحيى، و ضيف الله، محمد الهادي. (2019). فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار COSO في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة آراء مجموعة من المراجعين الخارجيين والداخلين. مجلة رؤى اقتصادية، مج9، ع2 ، 393 - 410.
- العجائب. أمنة. (2017)، أثر تمكين المرأة على نمو الأعمال الريادية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال. جامعة عمان العربية.
- عبد الباقي موساوي. (2020). أطروحة دكتوراه بعنوان عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر دراسة ميدانية من وجهة نظر مسيري أجهزة الدعم والمرافقة .. الجلفة، الجزائر: جمعة زيان عاشور بالجلفة.
- عودة، جهاد (2020) المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.

- العزاوي محمد عبدالوهاب (2016) إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- الغول ،فريد محمد موسى و الأحمر محمد أحمد أبو بكر. (2021) دور حاضنات الأعمال في نشر ثقافة ريادة الأعمال. مجلة الفرطاس، صفحة 320
- كبلوني، حمزة وشيخي بلال ،(2021) مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمكونات الرقابة الداخلية وفقا لاطار (COSO): دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الداخليين بمؤسسات المساهمة بولاية عنابو ، 7(1)، 409-427
- المختار، جمال عبدالله مخلف. (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع41 ، 207 - 231.
- المخيزيم، حسام بن إبراهيم بن حسين والجاسر، وليد بن عبد الرحمن محمد (2017). واقع تنمية ريادة الأعمال لطلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الانكتاد. (2018) ريادة الأعمال لإحداث التحول الهيكلي بعيدا عن واقع سير الأعمال كالمعتاد. الولايات المتحدة الأمريكية هيئة الأمم المتحدة.
- المومني، هنادة (2016). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعة الريادية، دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الخاصة ،مجلة دراسات كلية العلوم الإدارية والمالية: جامعة البتراء. 43 (2): 813-825
- النسور بلال ،والخرارية ،عبد الحميد (2020) ريادة الأعمال، طا، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- اليزيدي، رزق الله بن عبدالله، و حسن، حسن عباس. (2022). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع6 ، 688 - 718.
- يانج، تريفورل (2014). الإدارة الناجحة للمشروعات صنع النجاح. (ترجمة هبة عجينة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر سنة النشر الأصلية (2013).

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Arabi, N. G., & Abdalla, A. M. (2020). The role of ecosystem for entrepreneurship development in Sudan. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 16(4), 307-326.
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy
- Addo, Archie, Centhala, Srini, & Shanmugam, Muthu (2020). Artificial intelligence for risk management. Business Expert Press Publishers.
- Bagheri, A., Akbari, M. & Artang, A. (2022). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy, European Journal of Innovation Management, 25(1), 1-18
- Bokhari, A., Alothmany, N., & Magbool, S. (2012). Entrepreneurship and Unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia, The First Saudi Scientific Conference of Faculty of Economics and Administration: National Economy: Challenges and Opportunities, 7-9 May, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management. Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.

- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, 59(5), 1085-1113.
- Crispim, J., Silva, L. H., & Rego, N. (2019). Project risk management practices: the organizational maturity influence. *International journal of managing projects in business*, 12(1), 187-210.
- Dębicka, A., Olejniczak, K., & Skąpska, J. (2022). Enterprises' perception and practice of humane entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 127-146.
- Gebert, Michael (2015). *Crowdsourcing and risk-management: Understanding of the risks and potentials associated with crowdsourcing in a business context*. GRIN Verlag.
- Huang, S., Pickerell, D., Battisti, M., Dann, Z. & Ekinsmyth, C. (2022). Disadvantaged Entrepreneurship and the Entrepreneurial Ecosystem: A Critical Literature Review and Introduction, Pickernell, D.G., Battisti, M., Dann, Z. & Ekinsmyth, C. (Ed.) *Disadvantaged Entrepreneurship and the Entrepreneurial Ecosystem (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, 14, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-8
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A Situated Metacognitive Model of the Entrepreneurial Mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.001>
- Ibrahim, Azharsyah Fitria, & Dianah, Azimah (2019). Internal control system of the stateislamic universities in Indonesia: Studying the effectiveness and risk management.

Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 8(1), 68-89 ,

<http://dx.doi.org/10.22373/share.v8i1.4910>

- Johannes son, G. T. (2012). To Get Things Done: A relational approach to entrepreneurship. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 12(2), 181-2012.
<https://doi.org/10.1080/15022250.2012.695463>
- Liu, Y. & Wang, M. (2022). Entrepreneurial orientation, new product development and firm performance: the moderating role of legitimacy in Chinese high-tech SMEs, European Journal of Innovation Management, 25(1), 130-149
- Mitter, Christine, Posthmayr, Maria, & Kuttner, Michael (2020). Risk management in small family firms: insights into a paradox. Journal of Family Business Management, 20(4), 623-638 ,
<https://doi.org/10.1108>
- Rossinskaya, M, Sovetskaya, V., Saveleva, N., Sovetskaya, A., & Okotyanskaya, V. (2019). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. Journal of Strategy and Management, 13(1), 51-71
- Rausand, Marvin, & Haugen, Stein (2020). Risk assessment: Theory, methods, and applications (2nd ed.). John Wiley & Sons Inc 18(2),
- Raposo, M., & Paço, A. D. (2011). Entrepreneurship Education: Relationship between education and entrepreneurial activity. Psicothema, 23 (3). 453-457
- Springer, Mitchell (2019). Project and program management a competence based approach (4th ed.). Purdue University Published

- Tang, Z., & Patrick, K., & Louis, M., & Weaver, K. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181-201. <https://doi.org/10.1007/s11365-008->
- Yakob, R., Bangaan Abdullah, M.H.-S., Yakob, S., Yakob, N., Md. Razali, N.H. & Mohamad, H. (2021). Analysis of enterprise risk management practices in Malaysian waqf institutions, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- YU. F. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*. 6(4), 1711-1720. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1910>