

"أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية
لمشاريع التكنولوجيا والابتكار"

دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي (مدينة الرياض).

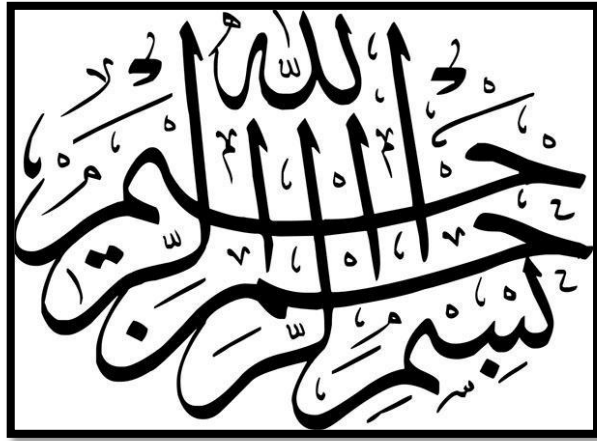
"قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة MIDOCEAN"

فريق البحث

الاسم	الرقم الجامعي
NOURAH ABDULAZIZ ALSALEEM	221000670
ABDULLAH ESSA ALESSA	221000599
ABDULRHMAN GHURMAN ALAMRI	221002532

إشراف

د. وليد صديق



(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ)

صدق الله العظيم

(الزمر: 9)

شكرو تقدير

نهدي هذا البحث لكل من شق طريقه بجميع الوسائل و الطرق و العلم و العمل و البحث و نشر العلم و المعرفة و المعلومة المفيدة و لكل من دعمنا حتى تمكنا من الوصول لمحطة درجة الماجستير حتى نتمكن للانطلاق لمحطة علمية و عملية جديدة و بهذا نشكر كل من قدم لنا المعلومات و العلم و التوجيه جلها و دقها كبيرها و صغيرها ، ونخص بالذكر الدكتور الفاضل وليد صديق ، والدكتورة الفاضلة فاطمة مصطفى .

وشكرنا موصول لعائلتنا لما أخذناه من اوقاتهم للمضي قدما في هذا الطريق و لا ننسى أن نشكر زملاء العمل و منسوبي " كادف " مدينة الملك عبدالله المالية لدعمهم في تحسين أسئلتنا و المشاركة في الاستبيان لتحقيق الدقة بالشكل المأمول و الحصول على النتائج للعمل عليها و تصبح مخرجاتنا بالشكل المشرف.

شكرا لنا كفريق عمل انهى المشروع بنفس الشغف و الحماس و الطاقة التي بدأنا بها.

فهرس المحتويات

ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	المستخلص
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	أولاً: مقدمة البحث
3	ثانياً: مشكلة البحث
4	ثالثاً: أهداف البحث
4	رابعاً: أهمية البحث
6	خامساً: فرضيات البحث
7	سادساً: حدود الدراسة
8	الفصل الثاني
8	الإطار النظري
9	المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر
20	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
27	الفصل الثالث
27	الدراسات السابقة
38	الفصل الرابع
38	منهجية الدراسة
39	أولاً: منهج البحث:
39	طرق جمع البيانات:
40	ثانياً: مجتمع البحث
40	ثالثاً: عينة البحث
41	رابعاً: خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

41	خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة) -----
44	سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة) -----
52	سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث Tests of Normality -----
53	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث -----
55	الفصل الخامس -----
55	تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث -----
56	أولاً: تحليل خصائص عينة البحث -----
58	توزيع عينة البحث حسب الجنس -----
59	- توزيع عينة البحث حسب المسمى المؤهل العلمي : -----
60	- توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي : -----
61	توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل : -----
62	ثانياً: نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث -----
75	ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث -----
89	الفصل السادس -----
89	النتائج والتوصيات -----
90	تمهيد -----
90	أولاً: النتائج -----
92	ثانياً: التوصيات -----
93	الدراسات المستقبلية المقترحة -----
94	المراجع -----

فهرس الجداول

12	1 أصناف المخاطر الشائعة الخاصة بالمؤسسات والمشاريع.....
42	2 جدول رقم (2) : يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والأبعاد المكونة لها.....
43	3 جدول رقم (3) : تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي.....
43	4 جدول رقم (4) : مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث.....

5	جدول قم (5) : (معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال من مجالات الاستبانة
44	
6	جدول رقم (6) : معاملات صدق الاتساق الداخل لفقرات البعد الأول.....
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال.....
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر والدرجة الكلية للمجال.....
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر والدرجة الكلية للمجال.....
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للمجال.....
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال.....
12	جدول رقم (12) : أدناه يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات :.....
13	جدول (13) : نتائج اختبار شبيرو ويلك للتوزيع الطبيعي.....
14	جدول رقم (14) يوضح نتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.....
15	شكل رقم (9) : توزيع عينة البحث حسب مجال العمل.....
16	جدول رقم (16) : نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث.....
17	جدول رقم (17) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.....
18	جدول رقم (18) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.....
19	جدول رقم (19) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال
69	التحكم في المخاطر.....
20	جدول رقم (20) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال
70	المراقبة والمتابعة الدورية.....
21	جدول رقم (21) : يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال.....
22	جدول رقم (22) : نتائج نموذج الانحدار.....
23	جدول رقم (23) : نتائج نموذج الانحدار.....
24	جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار.....
25	جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار.....

26	تحقيق الميزة التنافسية = 1.986 0.500 + التعرف على المخاطر + 0.338 التحكم في المخاطر	82
27	جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار	83
28	جدول 28 : يوضح نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " الجنس	84
29	جدول (29.0): نتائج اختبار f – لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المؤهل العلمي	85
30	جدول (30): نتائج اختبار f – لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المسمى الوظيفي	86
31	جدول يوضح نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة	88

فهرس الأشكال

1	شكل يوضح الخطوات الخمس لإدارة المخاطر	15
2	شكل يوضح معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر	16
3	شكل يوضح أنواع الميزة التنافسية	21
4	شكل يوضح استراتيجيات التنافس لبورتر	23
6	شكل رقم (6) : توزيع عينة البحث حسب الجنس	58
7	شكل رقم (7) : توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	59
8	شكل رقم (8) : توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي	60

فهرس الملاحق

1	الاستبانة النهائية	97
---	--------------------	----

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار من خلال دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض. تمثل التكنولوجيا والابتكار جزءًا حيويًا من الاقتصاد الحديث، وتشكل إدارة المخاطر جوانب أساسية لضمان نجاح هذه المشاريع.

تمثل المركز دراسة حالة ملموسة تمكنت من خلالها الباحثون من فحص تأثير تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة على تعزيز الميزة التنافسية للمشروع. تم تحليل البيانات من مصادر متعددة مثل تقارير المشروع، ووثائق التخطيط، ومقابلات مع الأطراف المعنية.

أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة أدى إلى تقليل العوامل السلبية المحتملة وزيادة الفرص الإيجابية الممكنة. كما ساهمت هذه الاستراتيجيات في تعزيز التخطيط واتخاذ القرارات وتحسين استخدام الموارد، مما أثربشكل إيجابي على مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع التحديات المتغيرة.

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن استنتاج أن تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر يمكن أن يكون له تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار.

توصي الدراسة بأن تكون إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من استراتيجية أي مشروع في هذا المجال، وأن تخصص الجهود لتطوير أدوات وإطار عمل متقدم لإدارة المخاطر تنسجم مع خصوصية المشاريع التكنولوجية والابتكارية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of developing advanced risk management strategies in achieving the competitive advantage of technology and innovation projects by studying the case of the King Abdullah Financial Center in Riyadh. Technology and innovation are a vital part of the modern economy, and risk management are essential aspects of ensuring the success of these projects.

The Center represented a concrete case study through which researchers were able to examine the impact of developing advanced risk management strategies on enhancing the project's competitive advantage. Data were analyzed from multiple sources such as project reports, planning documents and interviews with stakeholders.

The study showed that the application of advanced risk management strategies reduced potential negative factors and increased potential positive opportunities. These strategies have also contributed to enhanced planning and decision-making and improved use of resources, positively affecting the project's flexibility and resilience to changing challenges.

Based on the results of the study, it can be concluded that developing advanced risk management strategies can have a significant impact on

enhancing the competitive advantage of technology and innovation enterprises. The study recommends that risk management be an essential part of a project's strategy in this area, and that efforts be made to develop advanced risk management tools and frameworks that are consistent with the specificity of technological and innovative projects.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : تساؤلات البحث

ثالثاً : فرضيات البحث

رابعاً : أهداف البحث

خامساً : أهمية البحث

سادساً : حدود الدراسة

سابعاً : مصطلحات الدراسة

أولاً: مقدمة البحث

يُعد قطاع التكنولوجيا والابتكار أحد القطاعات الحيوية داخل أي دولة، حيث يلعب دورًا هامًا في تحسين جودة الحياة ورفاهية المجتمع. وفي ضوء رؤية المملكة 2030 المتعلقة بإدخال الرقمنة والتحول نحو مختلف المجالات بشكل متسارع، تعمل أيضًا على الاستثمار الحكومي والخاص في الشركات الناشئة وشركات قطاع التكنولوجيا والاستفادة من أهداف رؤية 2030 في مجال التكنولوجيا والابتكار.

وفي ذات الوقت تزايد أهمية إدارة المخاطر في مجالات التكنولوجيا والابتكار بشكل متسارع، حيث تعد قطاعات التكنولوجيا والابتكار من أبرز القطاعات التي تتطلع إلى تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في سوق الأعمال المتنامي. لذا تلعب إدارة المخاطر دورًا حاسمًا في تحقيق هذه الأهداف، حيث تساهم في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها. (عبدالرؤوف ، 2007 م)

حيث واجهت مشاريع التكنولوجيا والابتكار العديد من التحديات والمخاطر المعقدة التي يجب التعامل معها بطرق مبتكرة ومتقدمة. (لطيفة، عبدلي ، 2012 م)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار. سيتم تنفيذ دراسة حالة في مركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض، حيث يُعتبر المركز من أبرز المؤسسات المالية التي تبني التكنولوجيا والابتكار في عملياتها وخدماتها. ستتم مراجعة الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر المستخدمة في المشروعات التكنولوجية والابتكارية داخل المركز، وسيتم تحليل تأثير تلك الاستراتيجيات على تحقيق الميزة التنافسية وزيادة فرص النجاح والاستدامة في هذا السوق الديناميكي.

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا والابتكار، وبالتالي توفير إطار عمل قابل للتطبيق للمؤسسات المماثلة. كما ستعزز هذه الدراسة الفهم العملي لأهمية وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط والتنفيذ في مشاريع التكنولوجيا والابتكار.

ثانياً : مشكلة البحث

تواجه مشاريع التكنولوجيا العديد من التحديات والمخاطر التي تؤثر على قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في سوق الأعمال المتنامي. واحدة من هذه التحديات هي ضعف الإدارة المتقدمة للمخاطر، حيث قد يتم التعامل مع المخاطر بطرق تقليدية وغير كافية، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء المشروع وفرص النجاح (يوسف ، 2007 م)

تعد استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة أداة أساسية للتعامل مع هذه التحديات وتحقيق الميزة التنافسية في مشاريع التكنولوجيا والابتكار. ومع ذلك، قد يكون هناك نقص في الفهم والتطبيق العملي لهذه الاستراتيجيات، وبالتالي يترتب على ذلك فقدان الفرص القيمة والتحديات الكبيرة التي يمكن الاستفادة منها لتعزيز الميزة التنافسية (العمرى وعطا، 2012 م)

لذا، تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول مدى تأثير وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار.

وقد أصبح التساؤل التالي هو عنوان الدراسة التي سيتم البحث فيها ومعرفة جوانبها، والسؤال هو كالتالي:

إلى أي مدى يساهم وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية

لمشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي؟

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي أنواع الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا

والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي ؟

2. ماهي أثار تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع

التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي ؟

3. هل توجد فروق في العلاقة بين استخدام الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية

تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثالثاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة للمخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض. ستم دراسة الأساليب والممارسات المستخدمة في إدارة المخاطر وتحديد الفجوات والتحديات الحالية وتشمل الأهداف ما يلي :

1. التعرف على الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع

التكنولوجيا والابتكار.

2. تسليط الضوء على الميزة التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار ،

3. التعرف على العلاقة بين الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار ؟

4. التعرف على أثر تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى

مشاريع التكنولوجيا والابتكار.

5. التعرف على الفروق في العلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر على الميزة

التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار. التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6. تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تشجع على تعزيز الميزة التنافسية، من خلال

استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر.

رابعاً: أهمية البحث

الأهمية العلمية

1. تعزيز المعرفة في مجال إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا والابتكار: تساهم هذه الدراسة في زيادة

فهمنا ومعرفةنا بأفضل الممارسات والاستراتيجيات المتقدمة في إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا

والابتكار. وبالتالي، تساهم في تعزيز المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي والمتطور.

2. تطوير إطار عمل علمي قابل للتطبيق: من خلال تحليل دراسة الحالة في مركز الملك عبد الله المالي،

ستوفر هذه الدراسة إطاراً عملياً وعلمياً قابلاً للتطبيق يمكن استخدامه في مشاريع التكنولوجيا

والابتكار الأخرى. وبالتالي، توفر إرشادات واضحة للمؤسسات والمشاريع الأخرى لتحسين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية.

3. تعزيز أداء المشاريع التكنولوجية والابتكارية: تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة في تحقيق تحسينات كبيرة في أداء المشاريع التكنولوجية والابتكارية. تحليل تأثير هذه الاستراتيجيات في دراسة الحالة سيسمح بتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الميزة التنافسية وتحقيق النجاح في هذا النطاق، مما يمكن المشاريع الأخرى من تبني أفضل الممارسات وتحسين أدائها.

4. تعزيز الابتكار والتكنولوجيا في القطاع المالي: يعد مركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض من أبرز المؤسسات المالية التي تتبنى التكنولوجيا والابتكار في عملياتها وخدماتها. يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تعزيز التكنولوجيا والابتكار في القطاع المالي، وبالتالي تعزيز الاستدامة والتنافسية في هذا القطاع المهم.

5. توجيه السياسات واتخاذ القرارات: نتائج الدراسة وتوصياتها ستساهم في توجيه السياسات واتخاذ القرارات المستنيرة في مجال إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا والابتكار. قد تكون لهذه الدراسة تأثير إيجابي على المستوى الوطني والدولي من خلال تعزيز السياسات والإطارات القائمة لدعم المشاريع التكنولوجية والابتكارية.

- الأهمية التطبيقية

1. تحسين إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا والابتكار: ستساهم هذه الدراسة في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا والابتكار، وبالتالي تعزيز فرص النجاح وتحقيق النجاح للمشاريع. ستوفر الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمشاريع الأخرى اعتماده لتحسين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية.

2. تعزيز القدرة على التنافس في سوق الأعمال: باعتبارها جزءًا من استراتيجية المركز، وستساعد استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة على تحسين قدرة المشاريع على التنافس في سوق الأعمال. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحديد الأدوات والتقنيات اللازمة للتعامل مع المخاطر وتقليل التأثيرات السلبية، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والتنمية في سوق المنافسة المتنامي.

3. تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة: ستوفر نتائج الدراسة وتوصياتها أساساً قوياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال إدارة المخاطر في مشاريع التكنولوجيا والابتكار. ستساعد هذه التوصيات المشاريع الابتكارية على اتخاذ القرارات الصحيحة والمستنيرة بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر، وبالتالي تحسين فرص النجاح والاستدامة.

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار."

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

1. تؤثر استراتيجية التعرف على المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار.
2. تؤثر استراتيجية تحليل المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار.
3. تؤثر استراتيجية تقييم المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار.
4. تؤثر استراتيجية التحكم في المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار.
5. يؤثر أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت الدراسة في المملكة العربية السعودية منطقة (الرياض).

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفترة من 5/2023 وحتى 9/2023

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في التعرف على واقع تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار في المملكة العربية السعودية، وسبل التطوير الممكنة لها من الواقع الذي تم دراسته.

الحدود المؤسسية: تناولت الدراسة مركز الملك عبد الله المالي في منطقة الرياض.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على المدراء وفريق العاملين في مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي.

الحدود الموضوعية: بحث علاقة تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لغدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاركة التكنولوجيا والابتكار داخل المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم إدارة المخاطر

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم إدارة المخاطر

تمهيد

فهم المخاطر وإدارتها له تاريخ طويل يمتد لآلاف السنين. منذ بدايات الحضارات القديمة، كانت المخاطر تمثل تحديًا يواجهه البشر في حياتهم اليومية. في الأزمنة القديمة، كانت المخاطر تشمل الأمراض والكوارث الطبيعية والتهديدات العسكرية والظروف المناخية القاسية.

على مر العصور، تطورت الحضارات وتوسعت أنشطتها، وهو ما زاد من تعقيد المخاطر التي يواجهها الناس. في القرون الوسطى، على سبيل المثال، كانت هناك مخاطر مرتبطة بالتجارة الدولية والاستكشاف البحري، مثل فقدان السفن في البحار والاعتداءات القراصنة.

مع تطور المجتمعات الصناعية والتكنولوجية في القرن الثامن عشر وما بعده، زادت تعقيدات المخاطر بشكل كبير. أصبحت المخاطر الصناعية والتكنولوجية أكثر وضوحًا وتأثيرًا، مثل حوادث العمل والتسربات الكيميائية والكوارث النووية.

في النصف الثاني من القرن العشرين، بدأ اهتمام متزايد بإدارة المخاطر في القطاع العام والخاص. تعلمت المؤسسات والحكومات من الأحداث الكارثية والمؤلة مثل حوادث تشرنوبل النووية وانفجار المركبة الفضائية تشالنجر، وأدركت أهمية التصدي للمخاطر والحد من تأثيرها.

ومع تطور التكنولوجيا والعلوم، وخاصة في مجالات مثل علوم الأعمال والتأمين والهندسة وعلوم البيانات، تطورت أدوات ومنهجيات أكثر تطورًا لإدارة المخاطر. تم تطوير نماذج رياضية وأساليب إحصائية لتحليل المخاطر وتقييمها، وتم تبني مفهوم إدارة المخاطر كممارسة مهنية في مجالات مختلفة مثل المالية والتأمين وإدارة المشاريع.

اليوم، تعد إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من العديد من المنظمات والشركات والحكومات. يتم توظيف خبراء في إدارة المخاطر لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها. تعمل هذه الجهود على تقليل الخسائر المحتملة وتحقيق الاستدامة والاستمرارية في وجه التحديات والمخاطر المتغيرة في العالم الحديث.

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة – عادةً – وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضةً لمختل المخاطر التي تهدد ممارسة أعمالها وإنجاز أهدافها، وتتمثل هذه المخاطر في حالة عدم التأكد والتي تمثل التحدي الأكبر أمام المؤسسة الاقتصادية، وذلك في تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به المؤسسة لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الاستراتيجية ، وعدم التأكد يمثل حالتين، هما: الفرص المتاحة، والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذا فمن الواجب على المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء في السوق والتنافس فيه؛ أن تبحث على الوسائل التي تمكنها من البقاء. (لطيفة، 2012 م).

تعريف الخطر/المخاطرة

الخطر هو الحدث أو الحالة المحتملة التي قد تتسبب في وقوع خسائر أو أضرار. يمكن أن يكون الخطر ناتجاً عن عوامل داخلية أو خارجية، وقد يكون معروفاً مسبقاً أو قد يظهر فجأة. أما المخاطرة، فهي تعبير يستخدم لوصف العملية التي يتم فيها تقييم الخطر واتخاذ إجراءات للتعامل معه. وبالتالي، فإن المخاطرة تشير إلى التعامل النشط والاستراتيجي مع الخطر للحد منه أو تجنبه أو التحكم فيه. عند التحدث عن المخاطر والمخاطرة، يمكن أن يكون هناك ارتباط بينهما، حيث يعتبر الخطر المحتمل هو المكون الأساسي لعملية المخاطرة. تشمل عملية المخاطرة تحديد وتحليل الخطورة، وتقييم التأثير المحتمل للخطر على الأهداف والمصالح، وتحديد استراتيجيات التعامل مع الخطر بشكل فعال وفعال. باختصار، الخطر يشير إلى الحدث المحتمل الذي قد يسبب أضراراً، في حين المخاطرة تشير إلى العملية التي يتم فيها تقييم وإدارة هذا الخطر.

وقد تم تعريف الخطر بعدة تعريفات أخرى نذكر منها:

1. احتمال أو تهديد بحدوث ضرر، إصابة، فقدان أو أي من الأحداث السلبية الناتجة من عوامل ضع داخلية أو خارجية، والتي من الممكن أن يتم تجنبها من خلال إجراءات وقائية .
2. هو مقدار المجازفة في كل خطوة نخطوها، وفي ثنايا أي فعل نقوم به.
3. حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موق معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية. (لطيفة، 2012 م)

ومن خلال ما تم سرده سابقاً، أصبح بالإمكان استنتاج العديد من السمات أو العناصر التي يتصف بها أو

يتكون منها الخطر، وهي المذكورة في النقاط التالية:

أ. احتمالية الحدوث وحالة عدم التأكد.

ب. يحدث الخطر نتيجة حادث مفاجئ.

ت. يكون في المستقبل.

ث. يترتب عليه خسارة ما؛ إما مادية أو معنوية

ومما سبق يمكن تعريف للخطر كالتالي: حالة الخوف أو الشك التي تلازم متخذ قرار معين من احتمال حدوث

خسارة أو ضرر متوقع أو محتمل ينتج عن حادث مفاجئ.

المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد:

قبل الحديث عن العلاقة بين مفهومي المخاطرة وعدم التأكد، فأن الخطر يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام بناءً

على نسبة تحقق الخطر أو وقوعه، وهي:

أ. المخاطر المؤكدة الوقوع:

وهي المخاطر التي يكون فيها الشخص متأكداً تماماً من وقوع الخطر بدون إجراء أي تجارب، وتكون نسبة

الخطر في هذه الحالة هي 100 %، وبذلك يتوجب على الشخص أن يبتعد عن اتخاذ القرارات الخطيرة التي

يعلم بشكل مؤكد بوقوعها.

ب. المخاطر المؤكدة عدم الوقوع:

وهي مستحيلة الوقوع ويكون الشخص متأكداً تماماً من عدم وجود أي فرصة لوقوع تلك المخاطر دون الحاجة

إلى إجراء أي تجارب، وتكون نسبة الخطر في هذه الحالة هي صفر %، ولا مشكلة لدى الشخص أن يتخذ القرار

حينما يتعلق الأمر بمثل هذا النوع من المخاطر.

ت. المخاطر غير المؤكدة الوقوع (محتملة الوقوع):

يتلشى عنصر التأكد في هذا النوع من المخاطر إما بوقوعها أو عدم وقوعها، وتنشأ عن هذا النوع حالة من

عدم التأكد تسبب حيرة وقلق لدى متخذ القرار، عندها يتوجب على متخذ القرار الاستعانة بالوسائل المختلفة

لكي يتوصل إلى أفضل تصوّر عن نسبة الخطر واحتمال وقوعه كي يقوم باتخاذ القرار المناسب والذي سيترتب

عليه نتائج إما مرغوبة أو غير مرغوبة.

ويمكن تمثيل العلاقة ما بين درجة الخطر واحتمال وقوعه في الشكل التالي والذي يمكن أن نطلق عليه مصطلح مثلث الخطر:

تطرق الباحثان قدوومشعل (2007 م) إلى موضوع المقارنة ما بين المخاطرة وعدم التأكد، حيث تم التفريق فيما بينهما كالتالي: إن عدم التأكد هو نقذ في معرفة المستقبل فيتضمن حدوث الجيد والسيء، في حين أن المخاطرة تشير دائماً إلى احتمال حدوث شيء سيء في المستقبل.

مجالات تطبيق إدارة المخاطر:

وللخطر/المخاطرة أصناف شائعة خاصة بالمؤسسات والمشاريع - الصغيرة منها على وجه الخصوص - يتم تطبيق إدارة المخاطر وفقها، وهي موضحة في الجدول التالي:

أصناف المخاطر الشائعة الخاصة بالمؤسسات والمشاريع

م	تصنيف الخطر/المخاطرة	توضيح التصنيف
1	مالي	هذا التصنيف يشمل التدفق النقدي، احتياجات الموازنة، الالتزامات الضريبية، إدارة الدائن والمدين، التعويضات واهتمامات إدارة المحاسبة العامة.
2	تنظيمي	الاحتياجات الداخلية للأعمال، وتمتد لتشمل قضايا الأفراد والثقافة والهيكل التنظيمي ذات العلاقة بالعمليات الفاعلة للأعمال.
3	قانوني	ويتضمن التزاما بالمتطلبات القانونية، مثل: التشريعات، التعليمات، المعايير، متطلبات العقود. هذا التصنيف يمتد إلى السياسات والإجراءات والتوقعات والتي يتم اعتمادها في العقود ومن العملاء أو من البيئة الاجتماعية.
4	تشغيلي	وتغطي جوانب التخطيط، الأنشطة المتعلقة بتلك العمليات، الموارد (شاملاً المورد البشري) والدعم اللازم للعمليات بهدف الوصول إلى التطوير الناجح وتقديم الخدمة أو المنتج.
5	تجاري	الأخطار المرتبطة بالسوق، نمو الأعمال، التنوع والنجاح التجاري. وهذا التصنيف يرتبط أيضاً بقابلية استمرار وديمومة نجاح المنتجات والخدمات منذ التأسيس حتى نجاح ونمو قاعدة العملاء.

6	ذو علاقة بالأمان	له علاقة بتحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل وسلامة الأفراد وسلامة مكان العمل، السلامة العامة، وأمان المنتجات والخدمات المقدمة.
7	استراتيجي	ويتضمن التخطيط، التقييم والموارد المطلوبة لتأسيس واستمرار ونمو الأعمال.
8	السمعة	التهديد الذي يهدد سمعة أعمال المنشأة هو تهديد لها ككل، واستمرار الخدمة والمنتج، وسلوك الموظفين والأفراد ذو العلاقة بسير العمل.
9	إدارة المشروع	ويتضمن إدارة المعدات، التمويل، الموارد، التكنولوجيا، الإطار الزمني، والأفراد ذوي العلاقة بإدارة المشروع. يمتد هذا التصنيف ليشمل العمليات الداخلية، والمشاريع ذات العلاقة بتطوير الأعمال، ويشمل أيضاً المشاريع الخارجية التي يتم إدارتها من قبل المتعاملين مع المشروع.
10	إدارة أصحاب المصالح	ويتضمن تحديد وتأسيس والمحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين وكذلك الداخليين.
11	التكنولوجيا	يتضمن تنفيذ، إدارة، صيانة، والتحديثات المرتبطة بالتكنولوجيا.
Campbell (المصدر:) 2005		

إدارة المخاطر:

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر، وكانت تقتصر على توفير الأمن للعاملين بالمشروع، وكذلك توفير الأمن لأصول وممتلكات وموجودات المشاريع، وزاد الاهتمام بهذا المجال مع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات، كل ذلك أدى بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع تقليل المخاطر، واتباع وسائل للأمن والسلامة تتعلق بكلاً من الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل.

(عبد المنعم وآخرون ، 2008 م)

وحسب تعريف (شُبر، 2007 م): هي العمليات التي تتضمن على أسلوب للتحكم بالمخاطر من داخل أو خارج المنظمة، سواء كانت: مخاطر بيئية، أو مخاطر سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو حتى مالية تواجه

الأفراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة إدارتها ومعالجتها، وتجاوز الخسائر المترتبة على حدوث المخاطر في أدنى حدودها والاستفادة من إيجابياتها في الأمد البعيد.

وقد عرف (معهد إدارة المخاطر) 2002 المخاطر بأنه: عملية تقوم المنظمة بموجها معالجة المخاطر المترتبة على أنشطتها بشكل منهجي بهدف تحقيق الاستفادة المستدامة من كل نشاط وعبر محافظة من كل الأنشطة.

وبعد استعراض التعريفات السابقة، يمكن استنتاج التعريف التالي لإدارة المخاطر:

إطار واسع وشامل لمعالجة الأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة بهدف تقليل أثر تلك الأخطار، والسعي لتحقيق الاستفادة القصوى والمستدامة مما هو متاح أمام المنشأة.

أهمية إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وللأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة، عن طريق :

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر التي تواجهها منظمة أو شخص في سعيهم لتحقيق أهدافهم. تعد إدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية للعديد من الأسباب، ومن بين أهمها:

1. حماية الأصول: تساعد إدارة المخاطر في تحديد الأصول المعرضة للمخاطر ووضع استراتيجيات لحماية. فهي تساعد في تقليل فرصة التعرض للخسائر المادية أو الأضرار المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأصول المهمة للمنظمة.

2. تحقيق الأهداف: من خلال تحليل المخاطر المحتملة وتقييمها وتخفيفها، يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في ضمان استمرارية أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها. فهي تساعد في تحديد العقوبات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.

3. تحسين صنع القرار: إدارة المخاطر تساعد في تحسين صنع القرارات عن طريق توفير معلومات موثوقة وتحليل دقيق للمخاطر المحتملة. فهي تساعد على تقدير تأثير المخاطر واحتمالية حدوثها، وبالتالي تساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق نتائج أفضل.

4. تعزيز سمعة المؤسسة: عندما تكون المؤسسة قادرة على التعامل بفعالية مع المخاطر والتأقلم مع التحديات، فإنها تبني سمعة قوية لديها. القدرة على التعامل مع المخاطر بشكل ملائم يعزز الثقة لدى العملاء والشركاء والمستثمرين، ويجعل المؤسسة أكثر جاذبية وموثوقية في السوق باختصار، إدارة

المخاطر لها أهمية كبيرة لحماية الأصول، تحقيق الأهداف، تحسين صنع القرار، وتعزيز سمعة المؤسسة.

خطوات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من أثارها وحتى منع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها كالتالي: (عبد المنعم وآخرون، 2008 م)

1. التعرف على المخاطر: وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

2. تحليل المخاطر: ويتم بها تصن المخاطر والوقوف على مصادره الأصلية.

3. تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كل من:

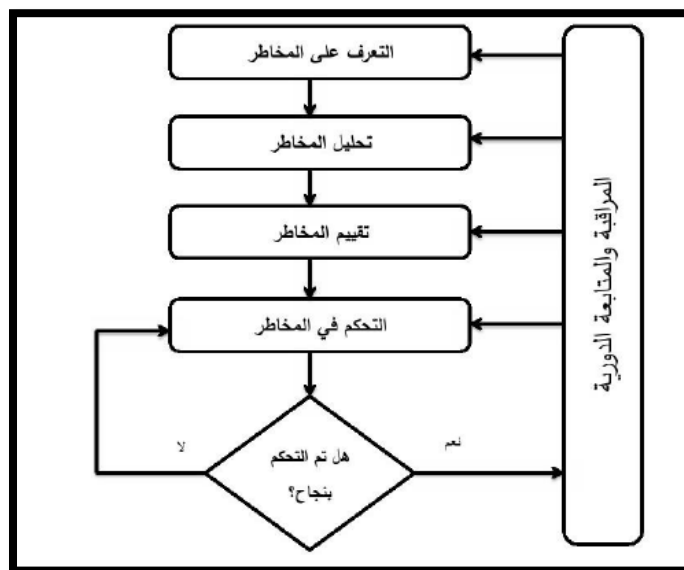
أ. أثار الخطر.

ب. احتمال حدوث الخطر.

4. التحكم في المخاطر: وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر.

5. المراقبة والمتابعة الدورية: ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل

سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد.



شكل يوضح الخطوات الخمس لإدارة المخاطر

- الخطوات الخمس لإدارة المخاطر:

الخطوة الأولى: التعرف على الخطر

تناول كتاب تقييم وإدارة المخاطر - والذي جرد الباحث خطوات إدارة المخاطر منه -

موضوع تعريف المخاطر من خلال ذكر وسائل متعددة للتعرف على أكبر قدر من المخاطر،

الخطوة الثانية: تحليل المخاطر:

بين (أبو حجر، 2014 م) الوسائل التي مان خلالها تقاوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً،

حيث تم إعداد جدولاً يشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار إدارة

المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر بالاشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة، الجدول هو

كالتالي:

الحالة	أساليب وتقنيات تحليل المخاطر
الفرص المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي Upside Risk (*)	1. دراسات السوق Market Survey 2. التوقعات Prospecting 3. اختبار السوق Test Marketing 4. البحث والتطوير Research and development 5. تحليل التأثير على النشاط Business Impact analysis
التحديات المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي Downside Risk (**)	1. تحليل التهديدات 2. تحليل شجرة الخطأ 3. FMEA (تحليل أسباب الفشل والتأثير)
الفرص والتهديدات معاً Upside Risk & Downside Risk	1. تصميم نموذج الاعتمادية Dependency modeling 2. التحليل الرباعي الاستراتيجي (القوة والضعف والفرص والتهديدات) SWOT analysis 3. تحليل شجرة الأحداث Event - Tree analysis 4. تخطيط استمرارية الأعمال Business Planning 5. BPEST تحليل البيئة الخارجية (الأعمال والعوامل السياسية، الاقتصادية؛ الاجتماعية والتكنولوجية) 6. تصميم نموذج الاختيار الحقيقي Real option Modeling 7. اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد. 8. الاستدلال الإحصائي Statistical Inference 9. مقاييس النزعة المركزية والتشتت Measures of Central tendency and dispersion 10. PESTLE (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية).

شكل يوضح معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر

-الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر

هناك العديد من الطرق الإحصائية لتقييم درجة المخاطر، إلا أن أبسطها وأكثرها فاعلية وأكثرها استخداماً هو وصف درجة الأخطار بأنها: عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ويتم تقييم المخاطر من خلال التركيز على جانبيين؛ أثار حدوث الخطر، واحتمال حدوثه، ويمكن تمثيل درجات الخطر بالجدول التالي:

الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر

بعد انتهاء الخطوات الثلاث السابقة؛ التعارف على المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، يأتي دور الخطوة الرابعة المتمثلة في الأساليب اللازمة للتعامل مع الأخطار، وهي عبارة عن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية (2004, Baccarini, Salm, and Love)

أ. تجنب المخاطرة:

وتعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، ومثال على ذلك: التوقف عن شراء عقار أو استئناف عملٍ ما وذلك لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، وعادةً يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة ككبيرة، ويمكن استخدام هذه الوسيلة لكل أنواع المخاطر، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع متخذ القرار من إشباع بعض الحاجات أو الحاد من تقدم المشروع أو النشاط، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة ليس لها أي تكلفة بسبب ترك مواجهة الخطر تماماً، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة توصل درجة الخطر في النشاط إلى الصفر.

ب. نقل المخاطرة:

وهي نقال أثار المخاطرة إلى جهة أخرى كاستخدام عقود التأمين مائلاً، أو نقال المهمة المطلوبة لطرف ثالثا يقاوم بتنفيذ المهمة، وبذلك يتحامل الخيار المخاطرة كلها، وغالباً ما ياتم استخدام هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جداً مع وجود احتمال ضعيف لحدوث هذه المخاطرة، وهناك صور من العقود القانونية التي يمكن استخدامها لنقال المخاطرة أو تحويلها لجهة أخرى أهمها: (سيد، 1999 م)

1. عقد التأمين:

يتم استبدال الخسائر الكبيرة المتوقعة بالنسبة للفرد أو المشروعات بخسارة صغيرة يتم دفعها لشركات التأمين مقدماً (قسط التأمين)، ويعتبر التأمين أنسب الوسائل لمواجهة الأخطار ذات احتمال ضعي مع حجم خسائر فادحة في حال وقوعها، وبذلك ينظر لقيمة قسط التأمين بأنها مناسبة ومعقولة.

2. عقود النقل:

التعاقد مع جهة لنقل أو شحن البضائع أو الممتلكات، وبالتالي فإن الناقل يتحمل مسؤولية وصول البضائع سليمة للوجهة التي يتعين عليه نقل تلك البضائع مقابل زيادة في أجر النقل، حيث تمثل هذه الزيادة تكلفة نقل الخطر من صاحب البضاعة إلى الناقل.

3. عقود التشييد أو البناء:

تحميل مقاول البناء الأخطار المتعلقة بأعمال البناء أو التشييد، مثال: أخطار الحرائق وسرقة مواد البناء والتأخير عن موعد تسليم المشاريع، بحيث يستفيد المقاول من أجرة عقد المقاولة وهذه تمثل تكلفة نقل الخطر من صاحب البناء.

4. عقود الإيجار:

بمقتضى عقد الإيجار يمكن لمالك العقار أن ينقل للمستأجر بعض الأخطار، مثال: أخطار تهشم أو تصدع المباني مقابل أن يمانح مالك العقار المستأجر بعض الخصومات من الإيجار الأصلي للعقار، وهذه الخصومات تمثل تكلفة نقل الخطر من المالك للمستأجر.

ت. تقليص المخاطرة:

ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من أثاره حال وقوعه. ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفي من الخسارة في المرحلتين: ما قبل حدوث الخسارة، وما بعد حدوث الخسارة.

وتعمل الجهود المبذولة التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار حدوث الخسارة، مثل: قيادة سيارة الإسعاف بسرعة بطيئة في الحالات غير الطارئة، وكذلك تعمل تلك الجهود على التقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والأرواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي من الممكن أن تخسرهما المنشأة حال وقوع الحادث.

وفي المقابل فإن تركيز الجهود المبذولة لما بعد حدوث الخسارة على إيقاف انتشار الخسارة أو مقاومة تأثيراتها السلبية، حيث يتم التعامل العديد من صور التخفيف من حدة الخسارة من خلال: الإجراءات الطارئة، وعمليات الإنقاذ، والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى.

ث . قبول المخاطرة:

وهي قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ أية إجراءات احتياطية أو رقابية، ويتم استخدامها عادةً في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل وأثره ضعيف في حال وقوعه.

-الخطوة الخامسة: عملية المراقبة والمتابعة الدورية

تتطلب إدارة الخطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال والصحيح للأخطار وتحديداتها وفحصها، وأن إجراءات التحكم في الخطر مناسبة وملائمة، وأنه قد تم اتخاذ تلك الإجراءات بشكلٍ سليم وتم العمل بها، كما ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الأداء.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إدوارد تشامبرلين التنافسية، حيث عرفها بأنها: الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية التالي:

1. تعريف مايكل بورتر: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد التوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم آخر (موقع المحاسب العربي، 2010 م)

2. وتم تعريفها كذلك بأنها: هي مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها وتحقيق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل (عبدالغفور، 2015 م).

3. وقد عرفها (عبدالرؤوف، 2007 م) بالتعريف التالي: الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يعمل على إضافة قيمة لدى المستهلك، أخذاً شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين الآخرين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

ومما سبق يمكن استنتاج تعريف الميزة التنافسية كما يلي: الكيفية أو الميزة التي تمتلكها المؤسسة وتساعد في التفوق على منافسيها.

خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية كما عددها المؤلفان بني حمدان وإدريس بأنها: (العتوم، 2009 م)

1. نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
5. تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم للشراء منها.

6.تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

أنواع الميزة التنافسية:

رأى (مايكل بورتر، 1985 م) أن الميزة التنافسية لها نوعان لا ثالث لهما:

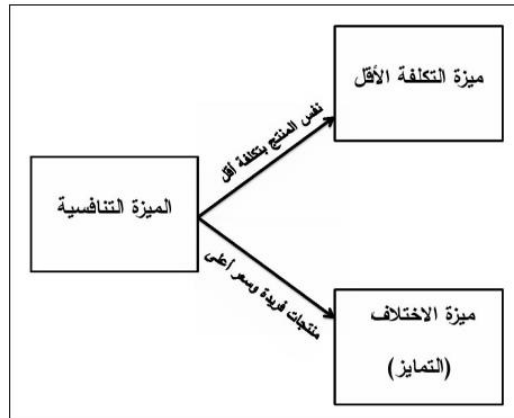
أ. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحاوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ويتم مراقبة عوامل تطور التكاليف والتحكم بها بشكل يكسب المؤسسة القدرة على بيع المنتجات أو تقديم الخدمات بأسعار أقل من خلال تقليل تكلفة الإنتاج.

ب . ميزة التمايز أو الاختلاف:

وبها يكون المؤسسة بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بحيث تتفرد المؤسسة بهذه الخصائص لوحدها عن المنافسين، مما يكسبها تميزاً وتفرداً في السوق.

وشكل رقم (2.4) يوضح أنواع الميزة التنافسية حسب تقسيم مايكل بورتر:



3شكل يوضح أنواع الميزة التنافسية

(samehar.wordpress.com,

المصدر: مدونة الإدارة والهندسة الصناعية) 2016

- مصادر الميزة التنافسية

هناك ثلاثة مصادر للميزة التنافسية تطرق إلى ذكرها (المركز الوطني للتنافسية 2011م)، وهي التفكير

الاستراتيجي، والإطار الوطني، ومداخل الموارد، وسيتم تفصيلها كالتالي:

أ. التفكير الاستراتيجي:

ويقصد بها تحديد مسار المنظمة وتفاذي الوقوع في المشاكل والمخاطر، وذلك من

خلال الاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس تهدف من خلالها إلى تحقيق الأسبقية أمام المنافسين عن طريق

امتلاك ميزة أو أكثر من المزايا التنافسية.

(عدد مايكل بورتر، 1985 م) الاستراتيجيات العامة للتنافس، وهي:

استراتيجية قيادة التكلفة :

إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة بحيث ترضي رغبات العملاء الحساسين للسعر، بحيث

يتم التركيز أكثر على تقليل التكلفة في الإنتاج مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

استراتيجية التمييز والاختلاف

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجيهها للزبائن الذين

يهتمون بالجودة والخدمات الإضافية المرفقة أكثر من اهتمامهم بالسعر، حيث لا يجد العملاء مشكلة في دفع

مبالغ أكبر لقاء الحصول على جودة منتج عالية مقارنة بأصناف أخرى قليلة الجودة.

-استراتيجية التركيز والتخصص

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات شريحة معينة من العملاء تستهدفهم بمنتجاتها

أو خدماتها، حيث تسعى بتحقيق التميز إما في الجودة أو السعر أو حتى كليهما. وقد وضع بورتر الاستراتيجيات

الثلاث من خلال الشكل التالي:



شكل يوضح استراتيجيات التنافس لبورتر

(المصدر: Porter، 1985)

ب . الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمنشآت الحصول على ميزة أو أكثر من المزايا التنافسية، حيث نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن تلك التي تتواجد في دول أخرى، نظراً لامتلاك الدولة لعوامل نجاح متعددة وتسهيلات كبيرة بهدف إنجاح نشاط المؤسسات العاملة فيها، مثل: عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، والمادية والمعرفية، والمالية، والبنى التحتية.

ت . مدخل الموارد:

وتصنف الموارد إلى 3 أصناف سيتم تفصيلها كالتالي:

1. الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- الموارد الأولية.

- معدات الإنتاج .

- الموارد المالية .

2. الموارد غير الملموسة: وتشمل التالي:

- الجودة .

- التقنية.

- المعلومات.

- المعرفة.

3. الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين،

وتصنف الكفاءات إلى نوعين:

- الكفاءات الفردية .

- الكفاءات الجماعية أو المحورية.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

كما تبين مما سبق، فإن هناك مجموعة من الأساليب تعمل على إنجاح الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق

الميزة التنافسية وقد عددها كل من الشيخ وبدر كالتالي:(عبدالغفور، 2015 م)

1. الكفاءة المتفوقة

حيث تستطيع المنظمة أن تقوم بعملياتها وإنتاج مخرجاتها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

2. الجودة المتفوقة

تحقيق مستوى عالٍ من الجودة بما يحقق رغبات العملاء أو يزيد، يؤدي إلى زيادة قيمة المنتجات والخدمات

بالنسبة للزبائن أمام المنافسين، ويمكن المؤسسة من فرض أسعار أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار.

3. الإبداع المتفوق

وهو كل تقدم يطرأ على منتجات وخدمات وهياكل وأساليب إدارة المؤسسة واستراتيجياتها، ويتحقق ذلك من

خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب مختلف عما يؤديه المنافسون.

4. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون

إن الغاية في النهاية هي رضا الزبون وإشباع حاجاته من خلال تقديم منتجات و سلع مرغوبة بشكل متميز وغير

مسبوق من قبل المنافسين، وبذلك تتحقق الميزة التنافسية للمنشأة.

إن توفر العديد من العناصر الأربعة السابقة أو معظمها لدى المنشأة حتماً سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية،

والتي في النهاية ستعزز من قوة المنشأة ومنافستها في السوق المحلي، ويزيد حصتها السوقية، والمطلوب من

المؤسسة أن تحافظ على الأقل بوجود واحدة أو أكثر من مصادر الميزة التنافسية وتطويرها من وقت لآخر بما

يتناسب مع حجم التطور في السوق ولإشباع حاجات العملاء المتغيرة من وقت لآخر.

علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية

لإدارة المخاطر لها علاقة وثيقة بالميزة التنافسية للمؤسسة. وذلك للأسباب التالية:

1. تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة: من خلال تحليل المخاطر وتخفيفها بشكل فعال، يمكن للمؤسسة تجنب الخسائر المالية وتكاليف الإصلاح والتعويضات التي تنتج عن وقوع المخاطر. بالتالي، تحسن إدارة المخاطر الكفاءة العامة للمؤسسة وتساهم في تحقيق توفيرات في التكاليف وزيادة الربحية.
2. تعزيز الاستدامة: عندما تتمكن المؤسسة من التعامل بشكل فعال مع المخاطر، فإنها تضمن استمرارية أعمالها في وجه التحديات المحتملة. وهذا يساهم في بناء قوة واستدامة المؤسسة على المدى الطويل، مما يعزز مكانتها في السوق ويمنحها ميزة تنافسية.
3. رد الفعل السريع والمرونة: إدارة المخاطر الجيدة تساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات والتحديات الخارجية بشكل أفضل. تساعد في تحديد المخاطر المحتملة مبكرًا وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. هذا يمنح المؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومرونة في التكيف مع التغيرات، مما يعطيها ميزة تنافسية في سوق الأعمال المتنامي والديناميكي.
4. زيادة ثقة العملاء والشركاء: عندما يعلم العملاء والشركاء أن المؤسسة تمتلك استراتيجية قوية لإدارة المخاطر، فإنهم يكتسبون الثقة في الاستدامة والجدارة التنافسية لهذه المؤسسة. وهذا يؤدي إلى تعزيز علاقات العملاء والشركات.

طرق تحويل المخاطر إلى ميزة تنافسية ؟

تحويل المخاطر إلى ميزة تنافسية يمثل تحداً مهماً للشركات والمؤسسات في السوق. إليك بعض الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك:

1. تحليل المخاطر: قم بتحليل وتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة بشكل دقيق. قم بتحديد المخاطر الرئيسية وقدرتها على التأثير على أداء الشركة ومنافستها في السوق.
2. تطوير الاستراتيجيات المبتكرة: استخدم المعرفة والمعلومات التي تم جمعها من تحليل المخاطر لتطوير استراتيجيات مبتكرة تسمح للشركة بالتفوق على المنافسين. قم بتطوير مزايا تنافسية فريدة تسمح لك بتحويل المخاطر إلى فرص.

3. تقنية التكنولوجيا: استخدم التكنولوجيا المتقدمة للتعامل مع المخاطر وتحويلها إلى فرص. قد تشمل هذه الاستراتيجية استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات لتوقع المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة.

4. الابتكار والتنوع: قم بالاستفادة من المخاطر لتحفيز الابتكار وتنويع خطوط المنتجات والخدمات. قد تكون المخاطر فرصة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة المخاطر وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في

مشاريع التكنولوجيا والابتكار.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة

تمهيد :

أجريت دراسات عديدة تناولت بعض متغيرات هذه الدراسة، وقد أظهرت أدبيات موضوع الدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر في العلاقة بين تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في مشاريع التكنولوجيا و الابتكار ، من خلال تحليل آراء العاملين في مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي في المملكة العربية السعودية. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل أو بآخر:

أولاً: الدراسات العربية والمحلية

- 1- دراسة قدو ومشل (2007 م): "تمهيد حول إدارة المخاطر منظور اقتصادي" (حالة توضيحية)
هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة المخاطر ومعالجتها من خلال تشخيص للمخاطر وتقييمها، وتحمل المخاطر وتنوعها، وتجنب المخاطر وتقليلها، وتحويل المخاطر، وتحليل المخطط والتخطيط للطوارئ، كما وقد تناولت الدراسة تحليل حالة محاكاة حول الأمثلة في ظل المخاطرة.
وقد عملت الدراسة على زيادة الوعي بمفهوم المخاطرة وجذب الانتباه والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في تحقيق جاهزية الأعمال للعمل في بيئة مليئة بالمخاطر، وبالتالي ستساعد المنظمات في تقييم استراتيجياتها وجاهزيتها للعمل في بيئة المخاطر، وتساعد أيضاً في تبني بدائل تقبل المخاطر وتقليل آثارها واعتماد البديل ذو الحد الأدنى المقبول من العائد الصافي مصحوباً بحد أعلى لتقبل المخاطرة، كما وقد وضعت الدراسة معايير ومؤشرات لتقييم الآثار المترتبة عن بدائل تقبل المخاطر وكيفية مواجهتها. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات تخذ اقتصاديات المنشأة في ظل المخاطرة،
كذلك أوصت بالقيام بعمل دراسة مقارنة عن المنظمات التي تعتمد المخاطرة في استراتيجيتها مع المنشأة التي لا تعتمد ذلك، ومدى تأثير كلا الاستراتيجيتين على كفاءة الأداء والربحية فيها واستمراريتها.

2- دراسة عبدالرؤوف (2007 م): "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع

التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، وتطرق إلى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، كما وهدفت إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، ولقد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات، وهي: المسح المكتبي بالاطلاع على عدد من المصادر، والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وأخيراً فإن أدوات الدراسة المعمول بها هي: الإحصاءات، والمقابلة، والملاحظة المباشرة.

خلصت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمثل مصدراً حاسماً لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، والذي يمكن أن يتحقق من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل، كما ويؤثر المحيط بكل أشكاله: العالم الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ومن نتائج الدراسة أيضاً أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، كما ويؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها.

3. دراسة العتوم (2009 م): "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني."

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى التعرف على أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء.

استخدم الباحث المنهج التحليلي الإحصائي لإتمام الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها 5 شركات، في حين كانت عينة الدراسة تشمل المديرين العاملين في هذه الشركات، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في رسالة كل الشركات لتشمل العناصر المؤثرة: الجودة، البحث والتطوير؛ الاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجة العملاء، وأن لا تكون الرسالة مجرد شعارات وأن تولي اهتماماً بغرس مفهوم رسالة الشركة لدى العاملين فيها.

4. دراسة الفيومي (2010 م): " أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة؛ رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي؛ رأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

استخدم الباحث المنهج التحليلي الإحصائي خلال هذه الدراسة، وقد صمم استبانة لجمع البيانات الأولية، وقد تكونت العينة من 310 فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الرسمية والخاصة، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة)، كما وبينت وجود أثر للأصول غير الملموسة ذو دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية والخاصة، وكذلك وجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق سرعة الاستجابة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بـ رأس المال التنظيمي والعلاقاتي في الجامعات الخاصة، ورأس المال العلاقتي في الجامعات الرسمية، وأوصت كذلك بالاهتمام بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عينة الدراسة والاهتمام أيضاً بتحقيق المزايا التنافسية.

5. دراسة المري (2013 م): "ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والمعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة، وسبل التغلب على تلك المعوقات، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ودول أخرى.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة ، وقد صمم الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة يقوم من خلالها بجمع البيانات الأولية حول المبحوثين وهم رواد الأعمال الذين تم احتضان مشاريعهم من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المشاريع الريادية بحاجة إلى أنظمة تشجع على ترويج منتجاتها ودعاية أكثر لتبصير المستهلكين بمميزاته، فضلاً عن كونها تعاني من ضعف التمويل الذي يحتاجه تنفيذ الأفكار المبدعة، كما وأن هناك معوقات أخرى تواجه تلك المشاريع، مثل: تعرض رواد الأعمال لضغوط عمل شديدة وخصوصاً في مرحلة التأسيس ، وتعجل الحصول على الربح من منتجات وخدمات المشروعات الريادية يجعلها تفضل العمالة الأجنبية، وانخفاض أو انعدام هامش الربح في بداية تشغيل المشروعات. وللتغلب على المعوقات، فإن مدراء المشاريع الابتكارية بحاجة إلى اكتساب الخبرة اللازمة لتشغيل وإدارة مشروعاتهم من قبل حاضنات الأعمال ودعم مشاريعهم بالتمويل المناسب لتكون قادرة على توفير مستلزماتها واحتياجاتها ودعمها لاستمرار عملها. أظهرت الدراسة العديد من أوجه الشبه بين ريادة الأعمال في المملكة وفي دول أخرى، منها: ارتفاع النفقات في بداية المشروع، وانخفاض الدخل، في حين أن أوجه الاختلاف هي: اهتمام الدول الأخرى بدرجة أكبر في تمويل المشاريع الصغيرة، وحماية الأنظمة والتشريعات.

6. دراسة بخيت المدرع, & سفر. (2019). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018): دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018) ، وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك، واستخدمت الدراسة في ذلك المنهج المقارن، بواسطة أداتي المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات الأولية، من مجتمع الدراسة الذي يشمل وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: في جانب الدراسة النوعي وجد اتفاق بين المقابلين من الجامعات الحكومية والأهلية بأن هناك إمكانية لحدوث مخاطر للموارد البشرية بالجامعات السعودية، ومع ذلك افادوا بأن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية محصور في بعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وكانت تقديراتهم لأهم مخاطر الموارد البشرية (عالية). وفي الجانب الكمي

من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (3.19) (ISO31000:2018) بانحراف معياري قدره (0.39) وبتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات (مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (3.08) (ISO31000:2018) بانحراف معياري قدره (0.43) وبتقدير توافر (متوسط). وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (مبادئ، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة، وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة: بناء وتبني بروتوكول لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لذلك، والعمل على تطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى، كما أوصت الدراسة بوضع خطط واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وسيناريوهات توازن بين تحقيق الفرص من المخاطر، ومنع أضرارها.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

1- دراسة Berg (2010)

" Risk Management: Procedures, Methods and Experiences"

"إدارة المخاطر: الإجراءات، والأساليب والتجارب"

هدفت الدراسة إلى شرح وتوصي الخطوات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر، والوسائل المستخدمة في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر؛ مع تقديم أمثلة على إدارة المخاطر وإدارة السلامة. الدراسة كانت نظرية من حيث المنهج، حيث تناول الباحث الأمثلة التي ذكرها خلال الدراسة مستعرضاً خطوات إدارة المخاطر للتعامل مع خطر من الأخطار التي واجهت كل مثال من الأمثلة المعروضة.

2. دراسة Chowdhury (2011)

"Ethical issues as competitive . "advantage for bank management"

"العوامل الأخلاقية باعتبارها ميزة تنافسية لإدارة البنوك"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية للممارسات الأخلاقية من أجل تطوير نموذج للميزة التنافسية في الصناعة المصرفية، والتعرف على طبيعة العلاقة ما بين تلك الممارسات الأخلاقية ورضا الزبون كأداة من أدوات الميزة التنافسية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على 186 فرداً من العملاء والمدراء التنفيذيين لثلاثة بنوك في بنغلاديش، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية ما بين القيم الأخلاقية ورضا العملاء والتي تعتبر كأداة من أدوات الميزة التنافسية للمنشأة البنكية. وقد تم تصميم نموذج للميزة التنافسية يتم استخدامه في المؤسسات البنكية من خلال عاملين؛ عامل الاستفادة من التكلفة وعامل الاستفادة من القيمة.

3. دراسة Elahi 2012 :

"Risk management: The next source of "competitive advantage "

"إدارة المخاطر: المصدر التالي للميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى ارتباط قدرات إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية لشركة ما، هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى وجود مستويات عالية من التقلبات في جانب الأعمال العالمية، والتي تنذر بخطورتها في الفترة المقبلة والعقود المقبلة، وهذا الأمر زاد من درجة عدم التأكد منتجاً المخاطر في هذه الأعمال، وبالتالي تطلب الأمر الاهتمام بإدارة المخاطر من منظور استراتيجي، والذي يعطي الأهمية لدراسة مدى إمكانية إدارة المخاطر المناسبة في صناعة الميزة التنافسية للشركة.

خلصت الدراسة أولاً إلى مدى تطور نظرة الشركات لإدارة المخاطر، وقد صنفت الدراسة خمسة عوامل رئيسة وراء الاتجاه المتزايد لحالة عدم التأكد والتي بدورها ستزيد المخاطر للأعمال والشركات، وهي: الزيادة المتسارعة للتغيرات، زيادة درجة التعقيد، النظام العالمي المتعدد الأقطاب، العولمة، وأخيراً التداخل المتزايد بين المخاطر المتعددة، كما وقد وصفت الدراسة

طرق مختلفة يتم من خلالها استخدام إدارة المخاطر المناسبة في صناعة الميزة التنافسية للشركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البعد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والتي ستعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إحدى الطرق المختلفة التي تناولتها الدراسة، كان أهمها: بناء الصورة المرنة لإدارة المخاطر.

4. 2015 Khandekar & Sharma

Managing human resource capabilities for Sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian Global organizations"

"إدارة قدرات الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: تحليل تجريبي من المنظمات العالمية الهندية"

هدفت الدراسة إلى فحص ودراسة دور قدرات الموارد البشرية في أداء المؤسسة وعلى الميزة التنافسية للشركات الهندية العالمية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من 300 مديري يعملون في 9 شركات تعمل في الهند، وقد تم قياس قدرات الموارد البشرية بناءً على عاملين، وهما: ممارسات الموارد البشرية من توظيف وتدريب وقياس أداء ومكافئات، أما العامل الثاني فهو الموارد البشرية التي توجد داخل المنظمة والتي تمتلك الخبرة وتتمتع بالانتماء الوظيفي.

بينت الدراسة أن قدرات الموارد البشرية ذات علاقة طردية مع أداء المنظمة، فضلاً عن ذلك، فإن قدرات الموارد البشرية تمثل مؤشر حيوي على وجود ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة، كما أن تنمية الموارد البشرية بإمكانها لعب دور فاعل في تطوير وتحسين قدرات الموارد البشرية وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

5- دراسة Baccarini وآخرون (2016) .

Management of risks in information technology projects" :

"إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات."

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مشاريع تكنولوجيا المعلومات في أستراليا؛ هادفةً بذلك مساعدة مسؤولي أو مالكي تلك المشاريع من فهم تلك الأخطار، وتوجيههم إلى الأساليب الاستراتيجية الصحيحة

لمواجهة تلك الأخطار، حيث تم استخدام المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات من مدراء المشاريع التكنولوجية، حيث تم إعداد قائمة ب (27) خطراً يمكن أن يواجه المشروع التكنولوجي.

أظهرت الدراسة العديد من النتائج تتعلق بالمخاطر التي تواجه المشاريع التكنولوجية، كان أهمها: نقذ الموظفين، وجدولة زمنية وإعداد موازنة غير حقيقية للمشاريع، في حين أن استراتيجية تقليل المخاطر هي الأكثر توجهاً من قبل خبراء البرمجة، كما أن إدارة المشروع تمثل العامل الرئيس في إدارة الخطر، وقد أنتجت هذه الدراسة قائمة بأهم المخاطر التي تواجه المشاريع التكنولوجية، وقائمة غنية ومتنوعة بأهم الاستراتيجيات التي يمكن لمدراء تلك المشاريع استخدامها لإدارة مخاطر مشاريعهم بشكل سليم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة اتباع معظمها للمنهج الوصفي التحليلي، كما وتبين من خلالها اهتمام الباحثين في موضوع إدارة المخاطر، وموضوع الميزة التنافسية، وقد تركزت الأبحاث والدراسات السابقة على دراسة الموضوعين المذكورين دراسة تفصيلية مع اختلاف أوجه ارتباطهما بعوامل ومتغيرات أخرى استفاد الباحثون منها في صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة، كما واستفاد منها في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ، وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها ما يلي:

1. فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Berg(2010) في عرض الخطوات المتبعة في إدارة المخاطر مع اختلاف بسيط في هذه الدراسة وهو أن عملية إدارة المخاطر تكون مستمرة، وأن مجرد الانتهاء من عملية إدارة المخاطر يتم البدء بالدورة من جديد، في حين أن ما تم عرضه في هذه الدراسة أن عملية إدارة المخاطر الواحدة لا تنتهي إلا بالتأكد من أن الخطر قد تم التعامل معه .

تناولت دراسة Baccarini أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع التكنولوجية، حيث تم استعراض 27 خطراً محتملاً ضمن قائمة بسبعة أنواع من المخاطر الرئيسة تواجه المشاريع التكنولوجية، وقامت بجدولة المخاطر مع دراسة أكثرها خطورة على المشاريع، كما وتناولت الدراسة الوسائل الاستراتيجية لمواجهة كل خطر على حدة وكيفية مواجهة تلك المخاطر.

وقد تناولت دراسة Elahi موضوع إدارة المخاطر وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت، حيث تناولت الدراسة بحث الأسباب المؤدية إلى زيادة درجة عدم التأكد وبالتالي زيادة الأخطار التي تتعرض لها المنشأة، وقد

استعرضت الدراسة أربعة (uncertainty) أساليب لمواجهة الأخطار، كان أهمها: بناء صورة مرنة تتجاوب مع درجات قبول المخاطر ووجود مردودات نفعية بها من عدمه، وقد تشابه عنوان هذه الدراسة مع الدراسة المذكورة أعلاه في كونها تدرس ارتباط أو أثر إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية. هدفت دراسة قدو ومشلعل (2007 م) إلى دراسة موضوع إدارة المخاطر من الناحية النظرية وقد تناولت الأساليب المتنوعة للتعامل مع المخاطر (الخطوة الأربعة: التحكم في المخاطر حسب هذه الدراسة) مع ذكر حالة محاكاة تطرقت إليها الدراسة المذكورة.

2- أما بخصوص الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية:

فقد تناولت دراسة Khandekar, 2005 كل من التخطيط الاستراتيجي ودور الكفاءات البشرية وإدارة قدرات الموارد البشرية على الترتيب وعلاقتهم بالميزة التنافسية، وقد اتفقت مع هذه الرسالة على المنهج الوصفي التحليلي وفي دراسة الميزة التنافسية كمتغير تابع مع اختلاف المتغيرات المستقلة التي يتم بحث تأثيرها على الميزة التنافسية.

وتناولت دراسة عبدالرؤوف (2007 م) موضوع الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من الناحية النظرية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، حيث درس الباحث أثر الإبداع التكنولوجي على تنمية الميزة التنافسية، متفقهً بذلك على كون الميزة التنافسية كمتغير تابع، لكن الاختلاف أن الدراسة كانت تبحث أثر الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية والخارجية، وهذا الأمر يخل عما هو عليه هذا البحث، حيث يتعامل مع الميزة التنافسية كوحدة واحدة.

قام الباحثان الفيومي (2010 م) والعتوم (2009 م) بدراسة أثر كل من: الأصول غير الملموسة، ورسالة المنظمة على الترتيب؛ على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان لهما بالغ الأثر على تحقيق الميزة التنافسية، وقد استعان الباحث بنتائج كل من الدراسات في التعقيب على نتائج هذا البحث لما لهما من التقارب الكبير في المضمون.

ما تميزت به الدراسة عن سابقتها:

تميزت الدراسة بكونها الأولى التي تتناول أثر وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار وذلك حسب علم الباحث، حيث انتشرت في الآونة الأخيرة مفهوم المشاريع الريادية في مجال التكنولوجيا والابتكار، وما دفع الباحثين إلى إجراء هذه الدراسة هو حجم العراقيل والمخاطر التي واجهت وما زالت تواجه تلك المشاريع كون الباحثين أحد المهتمين بموضوع مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي وأنهم على علم بالعديد من المشاريع التي تعرضت للمشاكل بسبب خطر ما أو عدة مخاطر مجتمعة، وقد تميزت الدراسة أيضاً باستعراض منهجية يمكن الاستفادة منها في التعامل مع أي خطر محتمل للمشروع التكنولوجي، حيث تسعى الدراسة إلى زيادة وعي المبحوثين من مدراء المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله بهذه المنهجية وتعميمها بينهم.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: عينة البحث

رابعاً: خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة)

سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

سابعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تاسعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثون

عاشراً: ملخص الفصل الرابع

مقدمة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الأغا (1997 م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

ثانياً : مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ،وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مركز الملك عبد الله المالي من مدراء المشاريع التكنولوجية والابتكارية ضمن مركز الملك عبد الله المالي والبالغ عددهم حوالي (700) موظف .

وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع العاملين لدى مركز الملك عبد الله المالي في منطقة الرياض، وقد اعتمد الباحث الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، وبالتالي قام بالرد على الاستبانة (258) موظف.

ثالثاً : عينة البحث

1- العينة (المجال البشري) :

تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجال المشاريع الابتكارية والتكنولوجية في مركز الملك عبد الله في محافظة الرياض ، أما عينة الدراسة التي اتبعها الباحثون هي العينة العشوائية ، والتي بلغ عددها (258) موظفا مختصاً في مجال الدراسة .

2- شروط اختيار عينة البحث :

1. تحديد الأشخاص المستهدفين : سيكون الأشخاص المستهدفين في هذه الدراسة هم الأشخاص المعنيين بالمشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله، وذلك من خلال التبادل المسبق للمعلومات مع مدراء المشاريع الابتكارية والعاملين في تلك المشاريع من مهندسين وإداريين.

2. تحديد مجالات الدراسة: ستتضمن مجالات الدراسة مثل استراتيجيات إدارة المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية، والمشاريع التكنولوجية والابتكارية.

3. تحديد مصادر البيانات: سيتم الحصول على المعلومات من المصادر التي تستخدم لجمع البيانات الاستكشافية، أهمها الاستبيانات.

رابعاً : خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

أعد الباحثون استبانة لدراسة تأثير وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي. كانت استجابة العينة للتفكير دون ضغوط نفسية ، بالإضافة إلى إجراء المقابلة التي اتسمت بالموضوعية العلمية للنتائج. اتبع الباحثون الخطوات التالية لإعداد الاستبيان بشكله النهائي:

1. الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للاستفادة منها عند بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
2. إعداد المسودة الأولى للاستبيان.
3. تقديم المسودة الأولى للاستبيان إلى المشرفين لتقويمها واستطلاع رأيهم في صدقها ، والمقاطع المرتبطة بها ، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث.
4. إعادة ترتيب مجالات الاستبيان وأبعاده وإجراء التعديلات التي اقترحها المشرف.
5. توزيع الاستبانة على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة.

خامساً: مكونات أداة البحث (الاستبانة)

تكونت أداة البحث (الاستبانة) والتي صممت لبحث تأثير وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي ، من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: تمثل بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث، وهي (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يعبر عن متغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبانة.

ويشمل هذا القسم على (50) فقرة منها (19) فقرات تقيس المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) و(31) فقرة تقيس المتغير المستقل (استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر) (بأبعاده الخمسة) (التعرف على المخاطر – تحليل المخاطر – تقييم المخاطر-التحكم في المخاطر – المراقبة والمتابعة الدورية) والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (2) : يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والأبعاد المكونة لها

المجال	البعد	عدد الفقرات
المجال الأول (المتغير المستقل) تأثير وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر	التعرف على المخاطر	6
	تحليل المخاطر	7
	تقييم المخاطر	6
	التحكم في المخاطر	6
	المراقبة والمتابعة الدورية	6
أبعاد المجال الأول ككل " تأثير وضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر"		31
المجال الثاني (المتغير التابع) تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار	الجودة المتفوقة	4
	الكفاءة المتفوقة	5
	الإبداع المتفوق	5
	الاستجابة المتفوقة	5
أبعاد المجال الثاني ككل " تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار"		19
مجموع الفقرات		50

3-صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

استخدم الباحثون مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتنقيح وسيلة البحث، بحيث تم إظهار فقرات الاستبانة على أفراد عينة البحث، ومقابل كل بند خمس حلول تحدد مستوى موافقتهم عليها. تم إعطاء إجابات أوزان رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، مثلما هو موضح بالجدول أدناه :

جدول رقم (3) : تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفقرة التي يتم "الموافقة عليها بشدة" تأخذ الدرجة (5) ، والفقرة التي يتم "الموافقة عليها " تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها "محايد" تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها "غير موافق" تأخذ الدرجة (2)، وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير "موافق بشدة" تأخذ الدرجة (1).

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد من الأبعاد، وكل مجال من مجالات ضمن أداة البحث، فقد تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) .

جدول رقم (4) : مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط (المتوسط) الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من أو يساوي 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36 %	36 % إلى 51.9 %	52 % إلى 67.9 %	68 % إلى 83.9 %	أكبر من أو يساوي 84 %

والجدول السابق يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرات أو الأبعاد والمجالات، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المجال المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي وتزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة البحث.

سادساً: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

تم التحقق من صدق أداة البحث وثباتها من خلال تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (258) مستجيب، وتم اتباع الطرق الموضحة فيما يلي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، والتحقق من صلاحيتها لتطبيقها بعد ذلك على أفراد عينة البحث.

1 . صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (الجرجاوي، 2010، صفحة 105). كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، ذوقان، و عدس، 2001، صفحة 179) .

جدول قم (5) : (معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعرف على المخاطر	0.713	*0.000
تحليل المخاطر	0.815	*0.000
تقييم المخاطر	0.785	*0.000
التحكم في المخاطر	0.887	*0.000
المراقبة والمتابعة الدورية	0.774	*0.000
الميزة التنافسية	0.878	*0.000

يتضح من جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة 0.05 و بذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة ، صادقة لما وضعت لقياسه.

2-صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتهي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل. وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

جدول رقم (6) : معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول

م	التعرف على المخاطر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدى مدير المشروع القدرة على التعرف على أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشاريع التكنولوجيا والابتكار.	0.511	*0.001
2	مدير المشروع ، و (فريق العمل) على دراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.	0.646	*0.000
3	يتم الاستعانة بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.	0.754	*0.000
4	يمكن لمدير المشروع التكنولوجي (فريق العمل) التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	0.543	*0.000
5	قائمة المخاطر السابقة تبقى حاضرة في أذهان العاملين في المشاريع التكنولوجية أو لمدير المشروع ويتم استعراضها من أجل تفاديها.	0.631	*0.000
6	يشارك فريق العمل مع الإدارة العليا أو مدير المشروع في جانب التعرف على المخاطر.	0.563	*0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "التعرف على المخاطر"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.511) للفقرة الأولى والتي تنص على " لدى مدير المشروع القدرة على التعرف على أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشاريع التكنولوجيا والابتكار." و (0.754) للفقرة الثالثة التي تنص على " يتم الاستعانة بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة".

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال

م	تحليل المخاطر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم العمل على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصادر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).	0.695	*0.001
2	يقسم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم.	0.838	*0.000
3	مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يدرس الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود النفعي).	0.723	*0.000
4	مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يتنبأ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها (المخاطر السلبية).	0.549	*0.000
5	يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.	0.313	*0.044
6	يستفيد مدير المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.	0.649	*0.026
7	يستطيع مدير المشروع الريادي التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).	0.710	*0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تحليل المخاطر"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.313) للفقرة الخامسة والتي تنص على "يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.." و (0.723) للفقرة الثالثة التي تنص على "مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يدرس الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود النفعي).".

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر والدرجة الكلية للمجال

م	تقييم المخاطر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.	0.791	*0.000
2	يتم التنبؤ بمدى احتمال حدوث خطر معين.	0.792	*0.000
3	تقسم المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	0.787	*0.000
4	من ناحية التأثير واحتمال يتم التركيز على المخاطر الأقوى في الحدوث.	0.734	*0.000
5	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.	0.720	*0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "تقييم المخاطر"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.720) للفقرة الخامسة والتي تنص على "يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر." و (0.792) للفقرة الثانية التي تنص على "يتم التنبؤ بمدى احتمال حدوث خطر معين."

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر والدرجة الكلية للمجال

م	التحكم في المخاطر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.	0.847	*0.000
2	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها تنويعها، تجنبها، تحويلها).	0.788	*0.000
3	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.	0.787	*0.000
4	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	0.839	*0.000
5	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.	0.801	*0.000
6	يتم اتباع الخطة المعدة لمواجهة الخطر بشكل حازم.	0.803	*0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع " التحكم في المخاطر"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.801) للفقرة الخامسة والتي تنص على " يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار." و (0.839) للفقرة الرابعة التي تنص على " يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر."

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للمجال

م	المراقبة والمتابعة الدورية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	0.875	*0.000
2	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.	0.849	*0.000
3	يقوم مدير المشروع بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر(التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	0.830	*0.000
4	يتم تحديد الدروس المستفادة لاختبار إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	0.898	*0.000
5	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.	0.911	*0.000
6	يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.	0.713	*0.000

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس " المراقبة والمتابعة الدورية"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.713) للفقرة السادسة والتي تنص على " يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية." و (0.911) للفقرة الخامسة التي تنص على " يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر."

صدق المجال السادس (الميزة التنافسية)

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقدم العاملون في المشروع الخدمة للعملاء بالشكل المطلوب.	0.623	*0.000
2	يتم إنجاز طلبات العملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	0.532	*0.000
3	مكان المشروع يسهل على العملاء تقديم الخدمة / المنتج.	0.727	*0.000
4	يسعى صاحب المشروع الابتكاري إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	0.509	*0.000
5	يسعى المشروع بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.	0.778	*0.000
6	يقاوم مدير المشروع بمراجعة أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.	0.735	*0.000
7	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	0.578	*0.000
8	تسعى إدارة المشروع والأساليب المتاحة إلى تبني كل الطرق والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.	0.596	*0.000
9	يتم فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات من وقت لآخر.	0.756	*0.000
10	تتبنى إدارة المشروع إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.	0.815	*0.000
11	تتمتع إدارة المشروع بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.841	*0.000
12	يهتم المشروع بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون .	0.764	*0.000
13	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	0.904	*0.000

14	0.742	*0.000	تقوم إدارة المشروع بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الجمهور.
15	0.900	*0.000	تتابع إدارة المشروع التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات العملاء وتتخذ قرارات وإجراءات سريعة لذلك.
16	0.863	*0.000	يركز المشروع على احتياجات ورغبات العملاء ويعمل على تقديم خدمات متميزة تلي توقعاتهم.
17	0.857	*0.000	يتم فتح المجال أمام العملاء للتواصل والمشاركة في تحديد الخدمات/المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم.
18	0.837	*0.000	تهتم إدارة المشروع ببحوث التسويق بهدف التعارف على الرغبات غير الملمية للزبائن.
19	0.619	*0.000	تهتم إدارة المشروع بأراء العملاء وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات الجديدة وإجراء التحسينات على تلك الموجودة.

يتضح من خلال الجدول السابق بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " الميزة التنافسية"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.509) للفقرة الرابعة والتي تنص على " يسعى صاحب المشروع الابتكاري إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة." و (0.904) للفقرة الثالثة عشر التي تنص على " تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن."

وبناءً على الطرق السابقة، اتضح للباحث صدق أداة البحث (الاستبانة).

- ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية (الجرجاوي، 2010، صفحة 97). حيث أن الثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة البحث على العينة التجريبية، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة البحث يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة البحث، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا تم إعادة تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة (السيد، 2006، صفحة 2) وتضم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من أساليب حساب الثبات، وفي هذا البحث اعتمد الباحثون على طريقة ، ألفا كرونباخ، كما يلي:

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في إجابات الأفراد على فقرات المقياس، وعندما يكون المقياس متجانساً فإن كل فقرة فيه تقيس نفس العوامل العامة التي يقيسها المقياس، ويتم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (حسن ع.، 2011، صفحة 16).

جدول رقم (12) : أدناه يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات :

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التعرف على المخاطر	6	0.714
2	تحليل المخاطر	7	0.811
3	تقييم المخاطر	6	0.799
4	التحكم في المخاطر	6	0.867
5	المراقبة والمتابعة الدورية	6	0.920
6	الميزة التنافسية	19	0.954
	جميع مجالات الاستبانة	50	0.964

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع مجالات الاستبانة، حيث على مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.714) وذلك للمجال الأول " التعرف على المخاطر " و(0.920) للمجال السادس "الميزة التنافسية"، وتشير جميع النتائج السابقة وجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث Tests of Normality

هناك نوعين من الاختبارات الإحصائية، النوع الأول يطلق عليه الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)

والنوع الثاني يطلق عليه الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests).

ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات

التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع أ.، 2007، صفحة 111)

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1)، وتكون الباحثون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

جدول (13) : نتائج اختبار شيبرو ويلك للتوزيع الطبيعي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
1	التعرف على المخاطر	0.982	0.740
2	تحليل المخاطر	0.955	0.097
3	تقييم المخاطر	0.974	0.448
4	التحكم في المخاطر	0.962	0.168
5	المراقبة والمتابعة الدورية	0.970	0.327
6	الميزة التنافسية	0.963	0.421
	جميع مجالات الاستبانة	0.979	0.532

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد هذا البحث على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22) لمعالجة وتحليل البيانات إحصائياً واختبار صحة فرضيات البحث. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في البحث:

الأساليب الوصفية، وتمثلت فيما يلي:

أ. النسب المئوية والتكرارات: والتي تم استخدامها في وصف أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

ب. الوسط (المتوسط) الحسابي : تم استخدامه بغرض توضيح مدى موافقة أفراد عينة البحث على أبعاد ومجالات البحث.

ج. الانحراف المعياري: والذي تم استخدامه لقياس مدى تشتت وانحرافات إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات والأبعاد عن الوسط الحسابي لها، حيث أن انخفاض قيمة الانحراف واقتربها من الصفر تدل على مدى تركيز الإجابات وانخفاض تشتتها.

د. الوزن النسبي : وهو عبارة عن نسبة متوسط الإجابات على فقرة ما أو بعد ما إلى الدرجة العظمى للمقياس المستخدم، ويستخدم بغرض تحويل درجة الوسط الحسابي للإجابات إلى درجة مئوية.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

ثانياً: نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

تمهيد

يستعرض الباحثون في هذا الفصل تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته. حيث أنها في البداية يستعرض الوصف الإحصائي لعينة البحث وذلك من خلال عرض توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

كما استعرض الباحثون نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث، وذلك من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمجالي الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية. بالإضافة لاختبار فرضيات البحث الرئيسية ومناقشتها. كما وضع الباحثون أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الاجراءات الإحصائية التحليلية، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث.

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

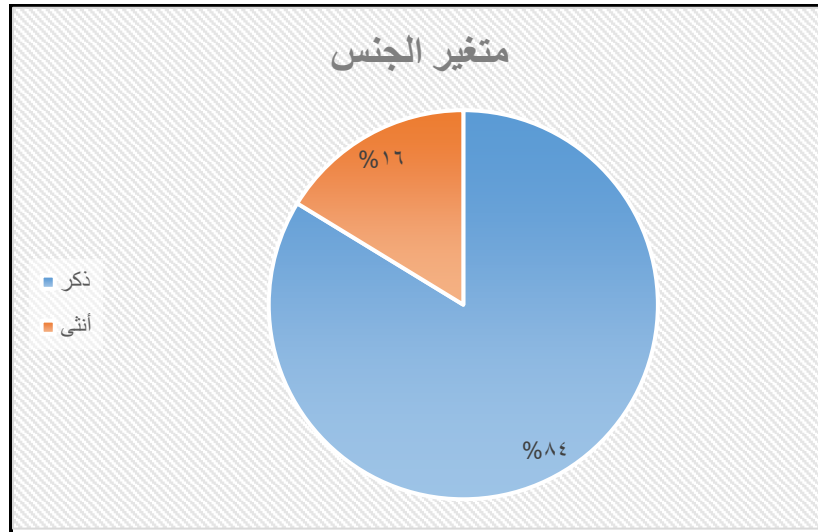
يتضمن تحليل خصائص عينة البحث الوصف الإحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية والتي تمثلت بكل من (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض لنتائج عينة البحث وفق هذه الخصائص في الجدول الموضح أدناه :

جدول رقم (14) يوضح نتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	216	84%
	أنثى	42	16%
المجموع		258	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	18	7%
	بكالوريوس	168	65%
	دراسات عليا	72	28%
	غير ذلك	0	0%
المجموع		258	100%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	24	9%

7%	18	مساعد مدير	
14%	36	رئيس قسم	
28%	72	مهندس	
19%	48	إداري	
23%	60	أخرى	
100%	258	المجموع	
40%	102	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19%	48	أقل من 10 سنوات	
12%	30	أقل من 15 سنة	
30%	78	15سنة فأكثر	
%100	258	المجموع	

توزيع عينة البحث حسب الجنس

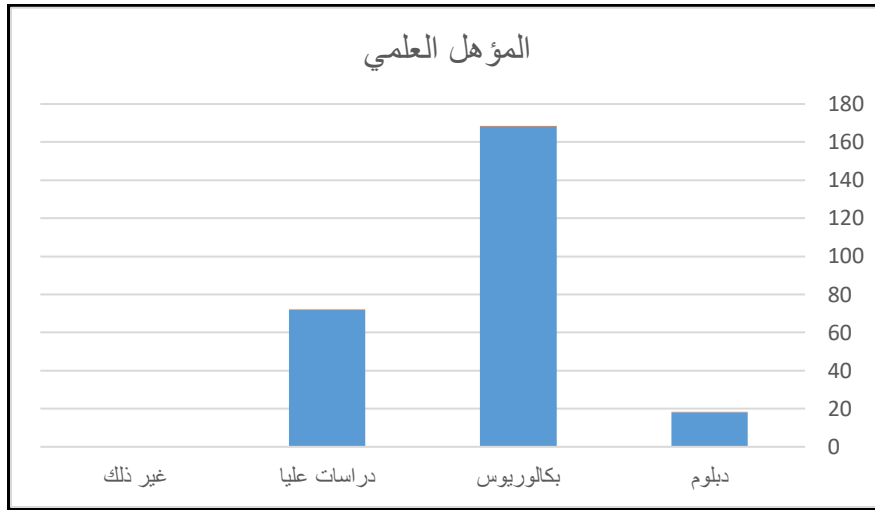


شكل رقم (6) : توزيع عينة البحث حسب الجنس

يتضح من الجدول أعلاه (والمتعلقة بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور بنسبة (84 %) بواقع (216) موظف، في حين شكلت الإناث من عينة البحث نسبة تبلغ (16 %) بواقع (42) موظفة.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تفضل الذكور على الإناث في العمل، حيث أن قدرات الذكور تتمثل بشكل أكبر في تحمل ضغوط وظروف العمل،

- توزيع عينة البحث حسب المستوى المؤهل العلمي :

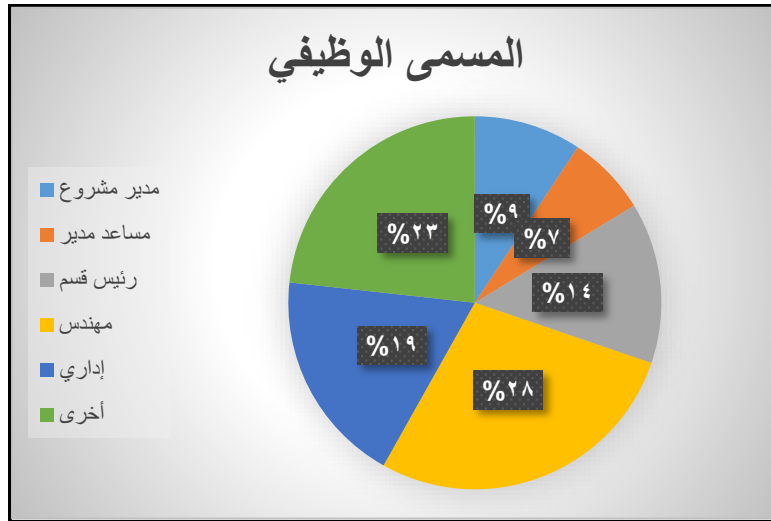


شكل رقم (7) : توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي، بأن معظم أفراد عينة البحث من خريجي البكالوريوس وذلك بنسبة (65 %) بواقع (168) موظف، أما في المرتبة الأخيرة جاء خريجو الدبلوم بنسبة (7 %) وبواقع (18) موظف.

ويعزو الباحثون ذلك إلى ويرجع السبب لكون أعمال التكنولوجيا والابتكارية تحتاج للتخصصية أكثر، فضلاً عن كون المركز حريصاً على توظيف المتخصصين في دراستهم الجامعية قبل البدء بعملية التوظيف لدى المركز حيث أن حملة شهادة البكالوريوس تتوفر لديهم الخبرة والمعلومات في مجال عمل المشروعات الابتكارية أكثر من نظرائهم من حملة الدبلوم

- توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي :

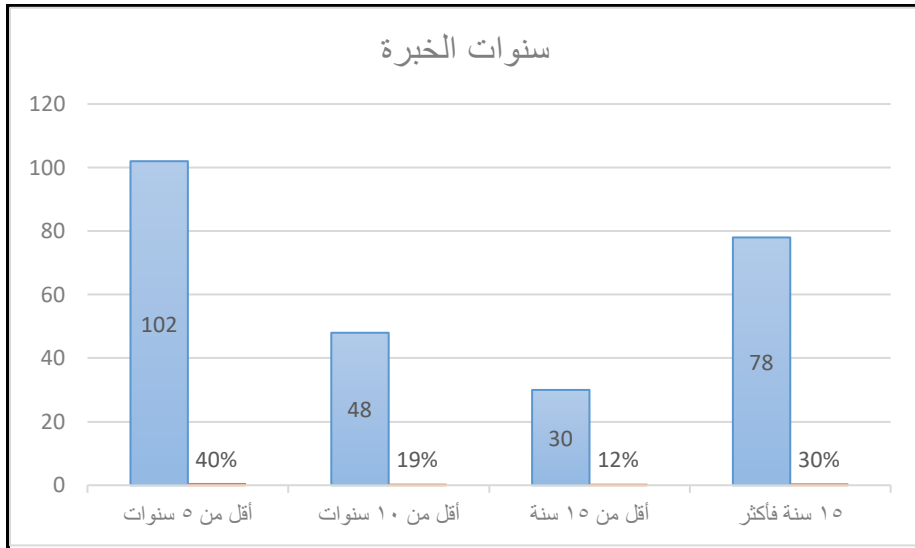


شكل رقم (8) : توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي، بأن معظم أفراد عينة البحث من فئة المهندسين وذلك بنسبة (28 %) بواقع (72) مهندس، أما في المرتبة الأخيرة جاء مساعدي المدراء بنسبة (7 %) وبواقع (18) مساعد.

ويعزو الباحثون ذلك إلى العمل في المشاريع التكنولوجية والابتكارية قد يتطلب خبرات هندسية محددة مما يؤدي إلى تواجد عدد كبير من المهندسين وقد يكون هناك تفضيل لتعيين مهندسين بناءً على احتياجات المشاريع أو التطورات في مركز المالي.

توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل :



شكل رقم (9) : توزيع عينة البحث حسب مجال العمل

يلاحظ الباحثون من الجدول التالي لتوزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بأن غالبية أفراد عينة البحث بنسبة (40 %) وبواقع (102) موظف، تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات. ويرى الباحثون أن ذلك يدل على أن العاملين في المركز والموظفين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات يتمتعون بخبرة جيدة ومعلومات محدثة ولديهم معرفة كافية بعلوم التكنولوجيا والابتكار في المركز مما يساهم في زيادة إدراكهم لأهمية العمل في المركز وأهمية استخدام استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمركز.

ثانياً: نتائج تحليل مجالات و أبعاد البحث

يعرض الباحثون فيما يلي نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث، حيث يستعرض في البداية تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول والذي يمثل المتغير المستقل (الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر)، ثم نستعرض نتائج التحليل المتعلقة بالمجال الثاني والذي يمثل المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار).

ومن الجدير بالذكر أن الباحثين يقومون بالتعليق على أعلى فقرة، وأدنى فقرة في نتائج التحليل الإحصائي لتوضيح سبب حصولها على ذلك الترتيب من وجهة نظرهم.

1. تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول " الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر "

يستعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بالمجال الأول " الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر"، وبناء على ذلك فإنه تم استعراض نتائج كل بعد من أبعاد المجال على حدى (التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية).

النتائج المتعلقة ب فقرات البعد الأول " التعرف على المخاطر ":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " التعرف على المخاطر " الذي يندرج تحت المجال الأول " الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة

(3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار One Sample T-Test

جدول رقم (16) : نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	لدى مدير المشروع القدرة على التعرف على أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشاريع التكنولوجيا والابتكار.	3.95	79.05	8.858	0.00	2
2	مدير المشروع ، و (فريق العمل) على دراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.	4.34	86.67	12.270	0.00	1
3	يتم الاستعانة بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.	3.81	76.19	4.470	0.00	4
4	يمكن لمدير المشروع التكنولوجي (فريق العمل) التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	3.41	68.10	3.318	0.00	6
5	قائمة المخاطر السابقة تبقى حاضرة في أذهان العاملين في المشاريع التكنولوجية أو مدير المشروع ويتم استعراضها من أجل تفاديها.	3.85	76.90	6.177	0.00	3
6	يشارك فريق العمل مع الإدارة العليا أو مدير المشروع في جانب التعرف على المخاطر.	3.7	74.05	4.141	0.00	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.84	76.8%	6.56	0.00	----

من الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة الثانية التي تنص على أن " مدير المشروع ، و (فريق العمل) على دراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.34 من 5.0)، بوزن نسبي 86.67 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون أن هذا يشير بدوره إلى أن مدير المشروع ، و (فريق العمل) على دراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الرابعة من فقرات البعد والتي تنص على " يمكن لمدير المشروع التكنولوجي (فريق العمل) التنبؤ وتوقع إشارات الخطر." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.41 من 5.0) بوزن نسبي 68.10%، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى وجود صعوبة في التنبؤ بحدوث المخاطر وتوقعها بسبب الظروف العالمية المضطربة، حيث اتضح للباحثين أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قاموا بها أن التدابير الاحتياطية للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية بحاجة للمزيد من التدابير الاحترازية بالقدر الذي يحقق اغتنام الفرص وتحقيق الميزة التنافسية في سوق الأعمال.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة 0.000 (Sig) ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " التعرف على المخاطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي .

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثاني " تحليل المخاطر ":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " تحليل المخاطر " الذي يندرج تحت المجال الأول " استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر "، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

جدول رقم (17) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يتم العمل على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصادر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).	3.8	75.24	5.298	*0.000	2
2	يقسم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم.	3.68	73.57	4.274	*0.000	4
3	مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يدرس الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود النفعي).	3.7	74.76	4.994	*0.000	3
4	مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يتنبأ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها (المخاطر السلبية).	3.5	69.05	3.688	*0.001	6
5	يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.	3.36	67.14	2.927	*0.006	7
6	يستفيد مدير المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.	3.8	75.48	5.952	*0.000	1
7	يستطيع مدير المشروع الريادي التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).	3.61	72.14	3.995	*0.000	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.6	72.5%	4.9	*0.000	----

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة السادسة التي تنص على " يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.8 من 5.0)، بوزن نسبي 75.48 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة

على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون أن هذا يشير بدوره إلى الدور الذي يقوم به مدير المشروع الريادي والابتكاري و (فريق العمل) من استخدام أساليب وتقنيات مختلفة وتنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة من ناحية توقع نسبة احتمالية وقوعها وشدة تأثيرها على المشروع وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الخامسة من فقرات البعد والتي تنص على " يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.. " جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.36 من 5.0) بوزن نسبي 67.14 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى أن مدراء المشاريع بحاجة لإعطاء اهتمام أكبر في جانب استخدام أساليب وتقنيات حديثة ومبتكرة في مجال تنفيذ إجراءات تحليل المخاطر المحتملة ، حيث اتضح للباحثين أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قاموا بها أن الجانب التدريبي والتعليمي المحدث بحاجة للمزيد من الاهتمام والتوعية المستمرة في هذا الجانب كي يبقى العاملون على اطلاع وتطور دائم ومستمر في هذا المجال .

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا ، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة (Sig) 0.000 ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3) ، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " تحليل المخاطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثالث " تقييم المخاطر ":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " تقييم المخاطر " الذي يندرج تحت المجال الأول " استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر " ، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

جدول رقم (18) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.	3.3	65.95	2.574	*0.000	5
2	يتم التنبؤ بمدى احتمال حدوث خطر معين.	3.4	67.86	3.309	*0.000	3
3	يقسم مدير المشروع المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	3.42	68.33	2.623	*0.000	4
4	من ناحية التأثير واحتمال يتم التركيز على المخاطر الأقوى في الحدوث.	3.7	73.33	5.921	*0.001	2
5	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.	3.5	69.05	2.386	*0.006	6
6	يتم استخدام وسائل مختلفة أو القيام بدراسات من أجل الوصول إلى تقييم دقيق للمخاطر المحتملة.	3.8	75.48	5.952	*0.022	1
الدرجة الكلية للبعد		3.5	70	3.8	*0.000	----

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة السادسة التي تنص على " يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.. " جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.8 من 5.0)، بوزن نسبي 75.48 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون أن هذا يشير بدوره إلى الدور الذي يقوم به مدير المشروع الريادي والابتكاري و (فريق العمل) من استخدام أساليب وتقنيات مختلفة وتنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر

المحتملة من ناحية توقع نسبة احتمالية وقوعها وشدة تأثيرها على المشروع وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الخامسة من فقرات البعد والتي تنص على " يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.. " جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.5 من 5.0) بوزن نسبي 69.05 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى أن مدراء المشاريع بحاجة لإعطاء اهتمام أكبر في جانب ابتكار أساليب وتقنيات حديثة ومبتكرة في مجال تنفيذ إجراءات تحليل المخاطر المحتملة ، حيث انضج للباحثين أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قاموا بها أن الجانب التدريبي والتعليمي المحدث بحاجة للمزيد من الاهتمام والتوعية المستمرة في هذا الجانب كي يبقى العاملون على اطلاع وتطور دائم ومستمر في هذا المجال .

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة (Sig) 0.000 ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " تقييم المخاطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

جدول رقم (19) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.	3.3	65.24	2.087	*0.034	5
2	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها تنويعها، تجنبها، تحويلها).	3.6	72.62	5.132	*0.000	4
3	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.	3.8	76.19	6.468	*0.000	1
4	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	3.9	78.33	5.908	*0.001	3
5	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.	3.3	66.43	1.700	*0.006	6
6	يتم اتباع الخطة المعدة لمواجهة الخطر بشكل حازم.	3.7	75.48	5.952	*0.052	2
	الدرجة الكلية للبعد	3.6	72.4	4.5	*0.000	----

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة الثالثة التي تنص على " يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.8 من 5.0)، بوزن نسبي 76.19 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون أن هذا يشير بدوره إلى الدور الذي يقوم به مدير المشروع الريادي والابتكاري من اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة الأخطار المحتملة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الخامسة من فقرات البعد والتي تنص على " يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (

3.3 من 5.0) بوزن نسبي 66.43 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى أن مدراء المشاريع بحاجة لإعداد الخطط المحكمة لمواجهة الأخطار المستقبلية المتوقعة ، حيث اتضح للباحثين أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قاموا بها بوجود توفر خطط لمواجهة المخاطر المستقبلية تعدها لجنة المخاطر وفريق إدارة المخاطر في المشروع .

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة 0.000 (Sig) ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " التحكم في المخاطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

جدول رقم (20) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة

الدورية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.5	70.00	3.434	*0.000	4
2	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.	3.4	68.57	3.130	*0.000	5
3	يقوم مدير المشروع بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	3.5	69.05	3.111	*0.000	6
4	يتم تحديد الدروس المستفادة لاختبار إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	3.7	74.05	4.856	*0.000	2

5	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.	3.6	71.90	3.637	*0.000	3
6	يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.	3.9	78.10	6.042	*0.000	1
	الدرجة الكلية للبعد	3.6	71.95	4.04	*0.000	----

ومن الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

أن الفقرة السادسة التي تنص على " يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.9 من 5.0)، بوزن نسبي 78.10 % ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق . والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون أن هذا يشير بدوره إلى وعي مدير المشروع الريادي والابتكاري بمستويات المخاطر المختلفة وأولويات التعامل مع هذه المخاطر وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الثالثة من فقرات البعد والتي تنص على " يقوم مدير المشروع بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر)." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.5 من 5.0) بوزن نسبي 69.05 %، وتشير هذه القيمة لوجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى أن مدراء المشاريع بحاجة لمزيد من الاهتمام بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر مبنية على أسس علمية تقوم بها جهة متخصصة بإدارة المخاطر.

وبلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة (Sig) 0.000 ، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية

عند مستوى 0.05 ، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " التحكم في المخاطر " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

1. تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني " مجال الميزة التنافسية"

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني الذي يمثل المتغير التابع ضمن هذا البحث " مجال الميزة التنافسية"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للمجال، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test) .

جدول رقم (21) : يوضح نتائج التحليل المتعلقة بفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
المحور الأول: الجودة المتفوقة						
1	يقدم العاملون في المشروع الخدمة للعملاء بالشكل المطلوب.	4.1	82.62	8.564	*0.000	8
2	يتم إنجاز طلبات العملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	4.2	84.05	10.631	*0.000	2
3	مكان المشروع يسهل على العملاء تقديم الخدمة / المنتج.	3.9	78.10	5.151	*0.000	17
4	يسعى مدير المشروع الابتكاري إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	3.8	76.43	5.031	*0.000	18
المحور الثاني : الكفاءة المتفوقة						
5	يسعى مدير المشروع بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.	4.3	85.71	9.895	*0.000	5
6	يقاوم مدير المشروع بمراجعة أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.	4.0	80.71	8.318	*0.000	10
7	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	3.5	70.24	3.308	*0.000	19

8	تسعى إدارة المشروع والأساليب المتاحة إلى تبني كل الطرق والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.	3.9	77.62	6.101	*0.000	15
9	يتم فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات من وقت لآخر.	4.0	79.52	7.338	*0.000	13
المحور الثالث: الإبداع المتفوق						
10	تتبنى إدارة المشاريع إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.	4.1	82.62	8.105	*0.000	12
11	تتمتع إدارة المشروع بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	4.1	81.90	8.281	*0.000	11
12	يهتم المشروع بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون .	4.2	83.81	10.196	*0.000	4
13	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنوع الخدمات المقدمة للزبائن.	4.2	84.05	8.553	*0.000	9
14	تقوم إدارة المشروع بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الجمهور.	4.4	87.62	11.721	*0.000	1
المحور الرابع: الاستجابة المتفوقة						
15	تتابع إدارة المشروع التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات العملاء وتتخذ قرارات وإجراءات سريعة لذلك.	4.1	81.90	8.571	*0.000	7
16	يركز المشروع على احتياجات ورغبات العملاء ويعمل على تقديم خدمات متميزة تلي توقعاتهم.	4.2	83.10	9.181	*0.000	6
17	يتم فتح المجال أمام العملاء للتواصل والمشاركة في تحديد الخدمات/المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم.	4.1	81.19	7.218	*0.000	14
18	تهتم إدارة المشروع ببحوث التسويق بهدف التعارف على الرغبات غير الملمية للعملاء.	3.9	77.38	5.736	*0.000	16
19	تهتم إدارة المشاريع بأراء العملاء وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات الجديدة وإجراء التحسينات على تلك الموجودة.	4.3	86.67	10.583	*0.000	3
الدرجة الكلية للبعد		2.7	80.30	7.34	*0.000	----

يستعرض الباحثون فيما يلي النتائج المتعلقة بالمجال الثاني وهو " مجال الميزة التنافسية "، وبناء على ذلك

فإنه تم استعراض نتائج كل أهم محاور المجال الثاني .

أن الفقرة رقم (14) التي تنص على " تقوم إدارة المشروع بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الجمهور." جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.4 من 5)، بوزن نسبي 87.62% ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث، وذلك تبعاً للجدول السابق. والذي يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث. ويرى الباحثون أن هذا يشير بدوره إلى طبيعة وفعالية الدور الذي تقوم به المشروع من ناحية التطوير المستمر لخدماتها المقدمة لجمهور العملاء من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أما الفقرة الثانية من فقرات البعد والتي تنص على " يتم إنجاز طلبات العملاء بسرعة وفي الوقت المحدد." جاءت في المرتبة التالية من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.2 من 5) بوزن نسبي 82.62%، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى أن سرعة إنجاز طلبات العملاء والخدمات المقدمة من قبل المركز والذي ينعكس على رضا الجمهور وأصحاب المصلحة بشكل عام.

أما الفقرة رقم (7) من فقرات البعد والتي تنص على " يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.5 من 5) بوزن نسبي 70.24%، وتشير هذه القيمة لوجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ويرى الباحثون أن ذلك يحتاج إلى مزيد من التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات والاقسام الإدارية في المشروع أثناء تنفيذ العمليات باستخدام نظم المعلومات الإدارية المتطورة.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيم اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن قيمة (Sig) 0.000، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن الدرجة الحيادية (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد " فاعلية الأنظمة التقنية الصحية " يتجه نحو الموقف الإيجابي.

ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

يستعرض الباحثون فيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث، بالإضافة للفرضيات الفرعية. حيث أن الفرضية الأولى تختبر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر) بأبعاده الخمسة، والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار). أما الفرضية الثانية تختبر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين على مجالي الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار.

المتغير المستقل (الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر)، ثم نستعرض نتائج التحليل المتعلقة بالمجال الثاني والذي يمثل المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار).

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار". ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية، وقد تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المجال الأول "الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر". وأبعاد المجال الثاني "تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار".

من ناحية إحصائية، فإنه يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig)، كما يلي:

- في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05، يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة، ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية.

- في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05، يتم قبول الفرضية العدمية، ويعني ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية) والمتغير التابع المتمثل في " تحقيق الميزة التنافسية ".

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التعرف على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية التعرف على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، والنتائج كما في جدول (7.5) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.564) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعرف على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية"، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.318) وهذا يعني أن ما نسبته (31.8 %) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية يرجع إلى استراتيجية التعرف على المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي (68.2 %) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي 18.634 والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لاستراتيجية التعرف على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، وأن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

من خلال النتائج أعلاه يمكن القول بأن استراتيجية التعرف على المخاطر تعتبر حجر الأساس في استكشاف مختلف المخاطر التي من الممكن أن تواجه المركز، وأن الأخذ بعين الاعتبار احتمال حدوثها وتسببها في خسائر محتملة مستقبلاً يمثل عامل وقاية ويجعل انتباه لرائد الأعمال تجاه الخطر الذي تم التعرف عليه، ومن ثم يبني على ذلك كافة الخطوات اللازمة لإدارة هذه المخاطر وصولاً إلى اتخاذ القرار المناسب بأقل الخسائر وأكبر قدر ممكن من الربح.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن استراتيجية التعرف على المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي.

جدول رقم (22) : نتائج نموذج الانحدار.

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الاحصائية		القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج
0.564	معامل الارتباط R	0.047	2.052	1.289	2.645	المقدار الثابت
0.318	معامل التحديد R^2	0.000	4.317	0.167	0.719	ميل خط الانحدار
18.634	قيمة اختبار F					

*النموذج المقدر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ب. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية تقييم المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية تقييم المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، والنتائج كما في جدول (7.5) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.481) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية"، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.231) وهذا يعني أن ما نسبته (23.1 %) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية يرجع إلى استراتيجية تقييم المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي (76.9 %) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي 12.037 والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تقييم المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، وأن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

من المهم جداً لمدراء المشاريع الابتكارية توقع مدى قوة تأثير واحتمال حدوث المخاطر المتنوعة والتي من الممكن أن تسبب خسارات أو ضياع فرص كان من الممكن الاستفادة منها في حال تم الانتباه والاستعداد لمواجهةها، وبالتالي فإن استراتيجية تقييم المخاطر من حيث احتمال الحدوث وقوة التأثير تعد ذات تأثير مهم في عملية

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

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن استراتيجية تقييم المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي.

جدول رقم (23) : نتائج نموذج الانحدار.

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الاحصائية		القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج
0.481	معامل الارتباط R	0.000	5.477	0.919	5.033	المقدار الثابت
0.231	معامل التحديد R^2	0.001	3.469	0.131	0.454	ميل خط الانحدار
12.037	قيمة اختبار F					

*النموذج المقدر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ج. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التحكم في المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية ."

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية التحكم في المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، والنتائج كما في الجدول السابق تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.702) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحكم في المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية "، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.492) وهذا يعني أن ما نسبته (49.2 %) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية يرجع إلى استراتيجية التحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي (50.8 %) ترجع إلى عوامل أخرى ، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي 38.786 والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو

دلالة احصائية لاستراتيجية التحكم في المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي ، وأن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

من الواضح من خلال الفقرة السابقة مدى الأثر الذي تسببه استراتيجية التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك يرجع إلى أن القرار النهائي الذي يتم اتخاذه كخطوة رابعة في مواجهة الأخطار سيؤثر بشكل كبير جداً على أداء المؤسسة وبالتالي تأثيره على تحقق الميزة التنافسية على مشاريع التكنولوجيا والابتكار. ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن استراتيجية التحكم في المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي.

جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار.

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الاحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج	
معامل الارتباط R	0.000	4.996	0.735	3.672	المقدار الثابت	0.702
معامل التحديد R^2	0.001	6.228	0.100	0.625	ميل خط الانحدار	0.492
قيمة اختبار F						38.786

*النموذج المقدر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ج. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية" المتابعة والمراقبة الدورية و تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المتابعة والمراقبة الدورية وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، والنتائج كما في الجدول السابق تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.481) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المتابعة والمراقبة الدورية وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية "، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.232) وهذا يعني أن ما نسبته (23.2 %) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية يرجع إلى استراتيجية المتابعة والمراقبة الدورية والنسبة المتبقية والتي تساوي (76.8 %) ترجع إلى عوامل أخرى ، وتبين

أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي 12.063 والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المتابعة والمراقبة الدورية وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي ، وأن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ. بناءً على ما سبق، نجد أن أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية له تأثير واضح على تحقيق الميزة التنافسية، والأمر يعود إلى الدور الذي تلعبه المراقبة والمتابعة في تقويم أداء المركز وتصحيح أخطائها وضبط عملياتها بشكل دوري، وهو ما اتفق عليه المبحوثين خلال هذه الدراسة، ولهذا تعتبر المراقبة والمتابعة خطوة مهمة من خطوات إدارة المخاطر التي لا غنى عنها في تحقيق الميزة التنافسية المنشودة، والتي بها يتم تنفيذ الخطوات الأربع السابقة بشكل أفضل..

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن استراتيجية التحكم في المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي.

جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار.

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الاحصائية		القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج
0.481	معامل الارتباط R	0.000	6.599	0.817	5.391	المقدار الثابت
0.232	معامل التحديد R^2	0.001	3.473	0.111	0.385	ميل خط الانحدار
12.063	قيمة اختبار F					

*النموذج المقدر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

النموذج النهائي:

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise للتعرف على تأثير إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية والابتكارية على تحقيق الميزة التنافسية.

والنتائج كما في الجدول التالي تبين أن العوامل المؤثرة من إدارة المخاطر على الميزة التنافسية هم كلاً من: التعرف على المخاطر حيث كانت القيمة الاحتمالية للمتغير تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أثر إيجابي للتعرف على المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بالمثل لمتغير التحكم في المخاطر حيث كان القيمة الاحتمالية للمتغير تساوي (0.045) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أثر إيجابي للتحكم في المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن معامل التحديد بشكل عام يساوي (0.542) وهذا يعني أن ما نسبته 54.2 % من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 45.8 % ترجع إلى عوامل أخرى ، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (23.115) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ. مما سبق يمكن استنتاج أن كلاً من: التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر يمثلان أهم خطوات إدارة المخاطر بالنسبة للمبحوثين، فالتعرف على المخاطر يمثل حجر الأساس في وضع قائمة أو كشف بالمخاطر التي يلزم مواجهتها في عملية إدارة المخاطر،

ويتجاوز هذا الاهتمام الخطوات الثلاث: تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والمتابعة والمراقبة الدورية، نظراً لكون المخاطر التي تواجه المشاريع التكنولوجية والابتكارية ليست بالتعقيد الذي يحتاج إلى دراسة معمقة وتحليل دقيق، أو يمكن القول بأن عدم دراية المبحوثين في جوانب تحليل المخاطر وتقييمها وكذلك المتابعة والمراقبة الدورية يجعل من النتائج تظهر تأثيراً أكبر لخطوتي التعرف على المخاطر، والتحكم في المخاطر، ويمكن تعزيز ما سبق بالقول بأن القرار النهائي المتخذ في الطريقة التي ياتم فيها التحكم في المخاطر يمثل الامتحان الأكبر أمام مدير المشروع والذي من خلاله إما أن يختار القرار الصحيح فيعزز من مكانة مشروعه، أو اتخاذ القرار الخاطئ وبالتالي من المتوقع أن يضع مكانة مشروعه التنافسية في السوق.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية بأن إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية.

تحقيق الميزة التنافسية = 0.500 1.986 + التعرف على المخاطر + 0.338 التحكم في المخاطر

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج	
معامل الارتباط R	0.073	1.839	1.079	1.986	المقدار الثابت	0.736
معامل التحديد R^2	0.000	4.375	0.114	0.500	التعرف على المخاطر	0.542
قيمة اختبار F	0.045	2.067	0.163	0.338	التحكم في المخاطر	23.115
القيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000					

ب. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية تحليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية تحليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي، والنتائج كما في الجدول التالي تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.554) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تحليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية"، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.306) وهذا يعني أن ما نسبته (31.8 %) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية يرجع إلى استراتيجية تحليل المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي (69.4 %) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي 17.668 والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لاستراتيجية تحليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي ، وأن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

وتعتبر استراتيجية تحليل المخاطر أحد أهم المهارات التي يتم البناء عليها في عملية إدارة المخاطر، وتعتبر الخطوة الثانية ضمن خطواتها، وأن القيام بهذه الخطوة بشكل سليم يؤدي إلى تركيز أكبر وتوصي أدق للمخاطر، ويضيق الاحتمالات على أنواع محددة من المخاطر التي من الممكن أن تحدث، وبالتالي سيؤثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة بعد تحليل كافة الأنشطة المرتبطة بالتهديدات والفرص.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن استراتيجية تحليل المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي.

جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار.

معالم وإحصائيات النموذج						
المؤشرات الإحصائية		القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std error	مقدرات النموذج	معالم النموذج
0.554	معامل الارتباط R	0.001	3.543	1.061	3.758	المقدار الثابت
0.306	معامل التحديد R ²	0.000	4.203	0.143	0.603	ميل خط الانحدار
17.668	قيمة اختبار F					

*النموذج المقدر غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2. بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار تعزى للمتغيرات الشخصية : (الجنس – المؤهل العلمي -المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي)

وينبثق عن تلك الفرضية أربع فرضيات وهي كالتالي:

1. الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على مشاريع التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent Samples T Test) من النتائج الموضحة في جدول أدناه تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار t للعينتين المستقلتين لكل مجال من المجالات المتعلقة أثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية و الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الجنس.

جدول 28: يوضح نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين "وفقا لمتغير" الجنس"

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	أنثى n=42		ذكر n=216		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.616	0.505	1.106	7.81	0.997	7.63	التعرف على المخاطر
0.792	0.266	1.391	7.39	1.134	7.27	تحليل المخاطر
0.879	0.153	1.290	6.95	1.421	6.87	تقييم المخاطر
0.787	0.272	1.657	7.07	1.403	7.21	التحكم في المخاطر
0.208	1.279	1.611	7.73	1.607	7.01	المراقبة والمتابعة الدورية
0.909	0.116	2.028	8.20	0.961	8.15	الميزة التنافسية

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96.

يمكن التعليق على النتيجة السابقة بأن كلا الجنسين يمتلكان نفس الدرجة من الوعي تجاه استراتيجية إدارة المخاطر، علماً بأن خاصية القدرة على التعامل مع المخاطر المدروسة يعتبر أولى خصائص المشروع الابتكاري والتي تم ذكرها سابقاً من هذا البحث، وحيث إن المشاريع التكنولوجية والابتكارية تمثل مجالاً مناسباً لأصحاب الطموحات والابتكارات دون تمييز من حيث كونهم ذكوراً أو إناثاً، وكذلك تشجع الإناث للمشاركة

بفاعلية ضمن المشاريع التكنولوجية والابتكارية بصورة متقدمة هذا يبرهن على أن القدرات الذهنية والاستراتيجية للأفراد لا تعتمد على الجنس، بل تعتمد على القدرات الفردية والتعليم والتجربة .

2. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على مشاريع التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) من النتائج الموضحة في الجدول أدناه تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار F لعدة عينات مستقلة لكل مجال من المجالات المتعلقة أثر إدارة المخاطر على المشاريع التكنولوجية والابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.23)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية و الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (29.0): نتائج اختبار f – لعدة عينات مستقلة "وفقاً لمتغير" المؤهل العلمي"

القيمة الاحتمالية .Sig	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير فأعلى N=72	بكالوريوس n=168	دبلوم n/18	
0.886	0.121	7.71	7.63	7.85	التعرف على المخاطر
0.704	0.354	7.63	7.21	7.46	تحليل المخاطر
0.734	0.311	7.23	6.79	7.07	تقييم المخاطر
0.426	0.872	7.13	7.04	7.90	التحكم في المخاطر
0.720	0.332	7.36	7.07	7.64	المراقبة والمتابعة الدورية
0.639	0.454	8.07	8.09	8.63	الميزة التنافسية

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة f الجدولية عند درجة حرية 2 ، 39 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23 .

يتضح من النتائج السابقة أن عينة العاملين في المركز بمختلف مؤهلاتهم العلمية لديهم نفس الاستجابة تجاه إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع السبب إلى أن معظم المبحوثين هم من حملة البكالوريوس (65 %) وبالتالي فإن درجة استجابتهم بأثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية متشابهة لديهم، كما أن الشغل الشاغل من وجهة نظرهم للحفاظ على استمرار عمل المشروعات التكنولوجية والابتكارية هو أن يهتموا بمجال إدارة المخاطر بسبب الظروف المتقلبة والمضطربة في السوق والتي تهدد بعض المشاريع القائمة دون تخصيص لأصحاب مؤهل علمي محدد دون غيره.

3 . الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على مشاريع التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) من النتائج الموضحة في الجدول التالي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار F لعدة عينات مستقلة لكل مجال من المجالات المتعلقة أثر إدارة المخاطر على المشاريع التكنولوجية والابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.85)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية و الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (30): نتائج اختبار f – لعدة عينات مستقلة "وفقا لمتغير" المسمى الوظيفي"

القيمة الاحتمالية .Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		مهندس N=72	رئيس قسم N=36	مساعد مدير n=18	مدير n/24	
0.565	0.689	7.45	7.85	7.55	8.12	التعرف على المخاطر
0.622	0.595	7.82	7.37	7.12	7.53	تحليل المخاطر
0.998	0.014	6.88	7.00	6.88	6.82	تقييم المخاطر
0.918	0.167	7.08	7.60	7.09	7.22	التحكم في المخاطر
0.959	0.102	7.50	7.33	7.16	7.00	المراقبة والمتابعة الدورية
0.505	0.793	8.08	8.87	7.96	8.42	الميزة التنافسية

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة f الجدولية عند درجة حرية 2، 39 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.85 .

يتضح من النتائج السابقة أن عينة العاملين في المركز بمختلف مسمياتهم الوظيفية لديهم نفس الاستجابة تجاه إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع السبب إلى أن معظم المبحوثين هم من أصحاب التخصصات العلمية الهندسية العاملين في المركز (28 %) والتي تعتبر الأساس في مجال ريادة الأعمال كونها أقرب التخصصات إلى الواقع التطبيقي، بحيث ستكون لهم نفس الاستجابة تجاه إدارة المخاطر وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، وكما أشرنا في المتغيرات الشخصية السابقة أن إدارة المخاطر تتعلق بكافة المشاريع مهما تنوعت خصائصها أو خصائص القائمين عليها.

4. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على مشاريع التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent Samples T Test) من النتائج الموضحة في جدول أدناه تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار t للعينتين المستقلتين لكل مجال من المجالات المتعلقة بأثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية والابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن جميع المبحوثين قد بدأوا نشاطاتهم في مجال ريادة المشاريع التكنولوجية قبل مدة تزيد عن العام، أي أن لديهم من الخبرة ما تكفي لتظهر استجاباتهم متفقة على تأثير إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم بعدما مروا بتجارب عملية أثبتت ما توصلوا إليه بعد خبرة تزيد عن العام حافظوا خلالها على استمرار نشاطهم .

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع التكنولوجية والابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول يوضح نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين " وفقاً لمتغير " سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار	5 سنوات فأكثر n=156		من عام إلى أقل من خمس سنوات n=102		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.081	1.791	0.871	7.87	1.199	7.29	التعرف على المخاطر
0.660	0.443	1.266	7.36	1.056	7.19	تحليل المخاطر
0.791	0.267	1.363	6.85	1.442	6.97	تقييم المخاطر
0.712	0.371	1.248	7.24	1.845	7.06	التحكم في المخاطر
0.965	0.044	1.531	7.20	1.847	7.18	المراقبة والمتابعة الدورية
0.433	0.792	0.970	8.27	1.806	7.94	الميزة التنافسية

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

المراجع

الملاحق.

تمهيد

من خلال استعراض التحليلات السابقة للبيانات التي جمعها الباحثون من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في مدراء مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي- الرياض حول أثر تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية، ولهذه الدراسة أهداف استطاع الباحثون تحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في، التعرف على مفهوم الخطر وأنواعه وآلية التعامل مع الأخطار التي تواجه المشاريع التكنولوجية و الابتكارية ، وكذلك دراسة أثر استراتيجية إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية في المركز.

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر وأثر هذه الاستراتيجيات على تحقيق الميزة التنافسية، يستطيع الباحث من خلالها تقديم العديد من التوصيات المهمة لأصحاب العلاقة بمجال ريادة الأعمال، وسيختتم هذا الفصل بذكر واقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية.

أولاً: النتائج

خلص البحث لمجموعة من النتائج، وهي كما يلي:

1. يمتلك المبحوثين من مدراء مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد الله المالي- الرياض استراتيجيات متقدمة في عملية إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم الابتكارية.
2. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات المخاطر مجتمعة لدى مدراء المشاريع التكنولوجية والابتكارية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كلٍ منهما، وقد أكد ذلك عدة دراسات سابقة.
3. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير التعرف على المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي .
4. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تحليل المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي .

5. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تقييم المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي .
6. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي .
7. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المراقبة والمتابعة للمخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى المشاريع التكنولوجية والابتكارية في مركز الملك عبد الله المالي .
8. الميزة التنافسية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين (التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر)، حيث أن نسبة 54.2 % من الأثر الحاصل على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) يكون بسبب متغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر، وقد تم تفسير ذلك من خلال اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.
9. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات استجابة المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي.

ثانياً: التوصيات

بعد اطلاع الباحثين على مختلف الدراسات والكتب والمقالات التي تتحدث عن المخاطر وإدارتها وكذلك عن الميزة التنافسية، وبعد إجراءاته للجانب التطبيقي ومقابلة المبحوثين؛ فقد وجد الباحثون أن هناك حاجة ماسة إلى تدعيم وتعزيز مهارة إدارة المخاطر وإدراك مفهوم الميزة التنافسية، وبالتالي يرى الباحث من خلال هذه الدراسة تقديم العديد من التوصيات، وهي:

1. ضرورة إعطاء أولوية لوضع استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر من قبل مدراء المشاريع الابتكارية والتكنولوجية، لأن الظروف العالمية لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحثون، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الابتكارية يظل قائماً.
2. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الابتكارية من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية تحسن من أدائهم وتعمل على تطويره، والاهتمام بمجال التسويق والترويج مع التركيز على جانب الميزة التنافسية، وكيفية امتلاك واحدة أو أكثر للمشروع.
3. ضمن الخطط والاستراتيجيات التنفيذية للمشاريع التكنولوجية والابتكار، يجب أن تكون إدارة المخاطر عملية متكاملة عبر جميع المراحل، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة.
4. القيام بتطبيق تحليل المخاطر في مرحلة مبكرة من المشروع لتحديد المخاطر المحتملة وتقديم الحلول المناسبة قبل أن تتفاقم.
5. القيام بتعيين فريق متخصص في إدارة المخاطر لضمان تنفيذ إجراءات ملائمة ومتابعة دورية.
6. الاستفادة من تقنيات مثل تحليل العوامل النفسية وتحليل PERT لتقدير الجداول الزمنية وتحليل مخاطر الأثر الكبير.
7. نشر ثقافة تشجيع الابتكار والاستجابة للتحديات والمخاطر دون خوف، مما يساهم في تحقيق المزيد من الإبداع.

الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على إطلاع الباحثين على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليلها ومناقشتها لنتائج هذا البحث

وتحليل بياناته، فهي توصي ببعض الدراسات المستقبلية المقترحة التالية:

1. أثر إدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع التكنولوجية من وجهة نظر العملاء.
2. أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة مخاطر المشاريع.
3. أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع التكنولوجية/الابتكارية.
4. دراسة مقارنة بين المشاريع الابتكارية في المملكة العربية السعودية والأجنبية من حيث إدارة المخاطر.
5. دور إدارة المخاطر في صياغة استراتيجية المنشأة.
6. عوامل تحقيق الميزة التنافسية للشركات الريادية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القائمين على المشاريع / العملاء.

المراجع

1. المراجع: عبد الرؤوف، حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر.
2. أبو حجر، طارق. (2014 م). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات – دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية المصرية. رسالة دكتوراه. جامعة قناة السويس، مصر.
3. سيد، شوقي. (1999 م) الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط 3. القاهرة: جامعة القاهرة.
4. عبدالغفور، صالح. (2015 م) متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير. فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.
5. عتوم، & محمد فوزي. (2009). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: علي قطاع صناعة الادوية الاردني (Doctoral dissertation, جامعة الشرق الاوسط).
6. حجاج، & عبد الرؤف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي (Doctoral dissertation, Université du 20 Août 1955 de Skikda).
7. الفيومي، & احمد. (2010). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة (Doctoral dissertation, جامعة الشرق الاوسط).
8. المري، ياسر بن سالم، & حمزاوي، محمد سيد مشرف. (2013). ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية (Doctoral dissertation).
9. بخيت المدرع، س & .سفر. (2019). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: (ISO 31000: 2018) دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة كلية التربية (أسيوط). 52-103، 35(5) ،

10. عبد الرؤوف، حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر.
11. قدو، رسلي، ومشعل، أحمد. (2007). تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي (حالة توضيحية). تاريخ الاطلاع: 02 مايو 2023 م، الموقع: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي <http://iefpedia.com>
12. لطيفة، عبدلي. (2012 م) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة: سعيدة. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد، SCIS مؤسسة الاسمنت ومشتقاته الجزائر.
13. العمري، شريف، وعطا، محمد. (2012م). الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط 1 السعودية: جامعة الملك سعود.
14. يوسف ، عبدالستار حسين. (2007) تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT المؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع في إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
15. الأغا، إحسان (1997 م) البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته. ط 2، فلسطين: مطبعة مقداد.
16. أسامة ، ربيع. (2007). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS – الجزء الأول. ط 2 (المجلد ط2). مصر: كلية التجارة - جامعة المنوفية.
17. عبد الرحمن عبيدات، عبد الحق ذوقان، وكايد عدس. (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته. عمان- الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
18. زياد الجرجاوي. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان (المجلد ط2). فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
19. محمد حسن السيد. (2006). الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. السعودية: كلية التربية - جامعة الملك سعود.

المراجع الأجنبية :

1. Chowdhury, M. M. H. (2011). Ethical issues as competitive advantage for bank management. *Humanomics*, 27 (2), 109–120.
2. Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117-131.
3. Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations. *Education+ Training*, 47(8/9), 628-639.
4. Baccarini, D., Salm, G., & Love, P. E. (2004). Management of risks in information technology projects. *Industrial management & data systems*, 104(4), 286-295.
5. Berg, H. (2010). Risk Management: Procedures, Methods and Experiences. *RT&A*, 2(17), 79 95.
6. Baccarini, D., Salm, G., & Love, P. (2004). Management of risks in information technology projects. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 286-295.

الملاحق



السادة الأفاضل / العاملون في مركز الملك عبد الله المالي حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: المشاركة في تعبئة الاستبانة

نتشرف نحن الباحثين أننضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الإدارة من جامعة MIDOCEAN .

يشتمل مجتمع البحث العاملين في مركز الملك عبد الله المالي، لذا نرجو التكرم من سيادتكم بقراءة كل عبارة

من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قوائم بالفعل وفق تدرج

خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علماً بأن إجاباتكم سيتم معالجتها

بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثون

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (x)

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي

☐ - دبلوم

☐ - بكالوريوس

☐ - دراسات عليا

☐ - غير ذلك

3. المسمى الوظيفي (اختر اجابة واحدة من فضلك)

☐ - مدير

☐ - مساعد مدير

☐ - رئيس قسم

☐ - إداري

☐ - مهندس

- أخرى (الرجاء التحديد): -----

4. عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي :

☐ • أقل من 5 سنوات

☐ • 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

☐ • 10 سنوات - أقل من 15 سنة

☐ • 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : مجالات البحث

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى مدير المشروع القدرة على التعرف على أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشاريع التكنولوجيا والابتكار.					
2	مدير المشروع ، و (فريق العمل) على دراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.					
3	يتم الاستعانة بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.					
4	يمكن لمدير المشروع التكنولوجي (فريق العمل) التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					
5	قائمة المخاطر السابقة تبقى حاضرة في أذهان العاملين في المشاريع التكنولوجية أو لمدير المشروع ويتم استعراضها من أجل تفاديها.					
6	يشارك فريق العمل مع الإدارة العليا أو مدير المشروع في جانب التعرف على المخاطر.					
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم العمل على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصادر(عوامل داخلية أو عوامل خارجية).					
2	يقسم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل)(المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم.					
3	مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يدرس الفرص المتوقعة الحدوث(المخاطر ذات المردود النفعي).					
4	مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) يتنبأ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها (المخاطر السلبية).					

					يقوم مدير المشروع الريادي والابتكاري أو (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.	5
					يستفيد مدير المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.	6
					يستطيع مدير المشروع الريادي التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).	7
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.	1
					يتم التنبؤ بمدى احتمال حدوث خطر معين.	2
					يقسم مدير المشروع المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	3
					من ناحية التأثير واحتمال يتم التركيز على المخاطر الأقوى في الحدوث.	4
					يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.	5
					يتم استخدام وسائل مختلفة أو القيام بدراسات من أجل الوصول إلى تقييم دقيق للمخاطر المحتملة.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.	1
					يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها تنويعها، تجنبها، تحويلها).	2
					يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.	3

					يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	4
					يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.	5
					يتم اتباع الخطة المعدة لمواجهة الخطر بشكل حازم.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	1
					يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.	2
					يقوم مدير المشروع بتقييم ومراجعة خطط إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	3
					يتم تحديد الدروس المستفادة لاختبار إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	4
					يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.	5
					يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: الجودة المتفوقة	
					يقدم العاملون في المشروع الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب.	1
					يتم إنجاز طلبات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	2
					مكان المشروع يسهل على الزبائن تقديم الخدمة / المنتج.	3
					يسعى صاحب المشروع الابتكاري إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	4

المحور الثاني: الكفاءة المتفوقة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسعى المشروع بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.					
2	يقاوم مدير المشروع بمراجعة أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.					
3	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.					
4	تسعى إدارة المشروع والأساليب المتاحة إلى تبني كل الطرق والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.					
5	يتم فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات من وقت لآخر.					
المحور الثالث: الإبداع المتفوق		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى إدارة المشاريع إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.					
2	تتمتع إدارة المشروع بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.					
3	يهتم المشروع بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون .					
4	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.					
5	تقوم إدارة المشروع بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الجمهور.					
المحور الرابع: الاستجابة المتفوقة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتابع إدارة المشروع التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات					

					الزبائن وتتخذ قرارات وإجراءات سريعة لذلك.	
					يركز المشروع على احتياجات ورغبات الزبائن ويعمل على تقديم خدمات متميزة تلبي توقعاتهم.	2
					يتم فتح المجال أمام الزبائن للتواصل والمشاركة في تحديد الخدمات/المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم.	3
					تهتم إدارة المشروع ببحوث التسويق بهدف التعارف على الرغبات غير الملمية للزبائن.	4
					تهتم إدارة المشاريع بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات الجديدة وإجراء التحسينات على تلك الموجودة.	5

**"The impact of developing advanced risk management strategies
in achieving the competitive advantage of technology and
innovation projects"**

Case Study: king Abdullah financial center in (Riyadh city).

research team

ID	Name
221000670	NOURAH ABDULAZIZ ALSALEEM
221000599	ABDULLAH ESSA ALESSA
221002532	ABDULRHMAN GHURMAN ALAMRI

Supervised by:

Walid Seddik

Year:2023