



Everyone Smart University

Administrator Faculty

Master of Risk Management

Final Project

جامعة الجميع الزكية

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

المشروع النهائي

## دور إدارة المخاطر وعلاقتها في تطوير المشاريع الصغرى وذلك لتحقيق ميزة تنافسية لأصحاب هذه المشاريع

دائرة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في جامعة نجران

**The role of risk management and its relationship in the  
development of small projects in order to achieve a competitive  
advantage for the owners of these projects**

(A Case Study: The incubated projects in Business and Technology Incubator at Najran University)

**الطالب:**

سلمان زاهر الأسمرى

البراء عبدالرحمن قطب

مازن الجعلي البدوي

**إشراف الدكتور:**

**وليد سليمان**

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر بكلية  
الدراسات العليا في جامعة الجميع الزكية

فبراير/2023م – شعبان/1444هـ

١

المشاركون في إعداد مشروع التخرج

|                 |                      |             |
|-----------------|----------------------|-------------|
| Student's name: | مازن الجعلي البدوي   | اسم الطالب: |
| Signature:      | سلمان زاهر الأسمرى   | اسم الطالب: |
| Date:           | البراء عبدالرحمن قطب | اسم الطالب: |

## ب الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الصغيرة في مدينة نجران، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم ببحث طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في جامعة نجران بنجران ودورها في دعم المشاريع الصغيرة، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحثون استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل، وهم أصحاب المشاريع الصغرى المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بجامعة نجران بمدينة نجران و البالغ عددها ٢٣ مشروعاً، وقد تم توزيع ٢٣ استبانة واسترداد ١٩ استبانة بنسبة استرداد ٨٢%.

### أهم نتائج الدراسة:

١. يتمتع أصحاب المشاريع الصغرى المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بجامعة نجران بنجران بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
  ٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة جيد لدى أصحاب المشاريع الصغرى وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كلٍ منهما.
  ٣. الميزة التنافسية والمتغير التابع (يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين).
- أهم توصيات الدراسة:

١. ضرورة إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الصغرى، لأن الظروف السائدة في مدينة نجران لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحثون، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الصغرى في مدينة نجران يظل قائماً بسبب الأوضاع الأمنية وأنها منطقة حدودية تعرضت لحروب علي فترات متقطعة .
٢. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغرى المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره .
٣. العمل على إجراءات د ارسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الكبرى من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.

كلمات مفتاحية: إدارة المخاطر، الميزة التنافسية، المشاريع الصغرى، حاضنات الأعمال.

### Abstract

The study aimed to identify the concept of risk management as well as to identify the types of risks facing small projects in the city of Najran. Risk management for small business owners to achieve a competitive advantage for their projects.

We used the descriptive analytical approach in conducting this study, and the researchers designed a questionnaire as a main tool for collecting primary data, as the questionnaire was distributed to all members of the study community using the comprehensive enumeration method, and they are the owners of small projects incubated by the Business and Technology Incubator at Najran University in Najran, and Of the 23 projects, 23 questionnaires were distributed and 19 questionnaires were retrieved, with a recovery rate of 82%.

### Study most important findings:

- .1 The owners of small projects incubated by the Business and Technology Incubator at Najran University, Najran, have a significant risk management skill that has contributed to achieving the competitive advantage of their projects.
- .2 There is a statistically significant effect at a good level of significance for the owners of small projects in order to achieve the competitive advantage of their projects, due to the nature of the close relationship between each of them.
- .3 Competitive advantage and the dependent variable (substantial and statistically significant affected by the two independent variables).

### Study most important recommendations:

- .1 The need to give priority to the skill of risk management by the owners of small projects, because the prevailing conditions in the city of Najran do not secure its side, according to what the researchers note, and that the presence of risks facing the small projects in the city of Najran remains due to the security situation and that it is a border area..
- .2 Enhancing the risk management skill of the owners of large incubated projects by providing a training component in the field of risk management and in the administrative and financial fields that improve their performance and work on its development.
- .3 Work on the procedures of economic feasibility studies and financial evaluation of major projects in order to maintain the continuity and distinction of these projects in the market in which they serve.

**Keywords:** risk management, competitive advantage, Major projects, incubators.

ج

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

[المجادلة - 11]

ج

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإعداد وإتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على النبي  
المصطفى المبعوث رحمة للعالمين؛ محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلاة وأتم  
التسليم...

أما بعد، نهدي هذا العمل المتواضع إلى:

□ إلى زملائنا و أصدقائنا وأحبابنا الذين غمرونا بالنصح والدعم والتشجيع.  
نهدي ثمرة دراستنا هذه، سائلاً الله عز وجل أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

### شكر وتقدير

نحن مجموعة مشروع التخرج بكلية الإدارة قسم ماجستير إدارة المخاطر  
فإننا نتقدم بعظيم شكرنا وامتناننا لأساتذتنا بجامعة الزكية و لكل الجنود  
المجهولين الذين ساعدوني طوال فترة إعداد بحثنا هذا، وأخص بالذكر مشرفي  
العزیز الدكتور: وليد سليمان لتفضله بالإشراف على رسالتنا هذه، وكذلك الدكتورة  
مروة ، لكم منا كل حب وتقدير واحترام.

## فهرس المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| أ  | إقرار.....                                       |
| ب  | الملخص.....                                      |
| ت  | <b>Abstract</b> .....                            |
| ج  | إهداء.....                                       |
| ح  | شكر وتقدير.....                                  |
| خ  | فهرس المحتويات.....                              |
| ز  | فهرس الجداول.....                                |
| ش  | فهرس الأشكال.....                                |
| ص  | قائمة الملاحق.....                               |
| ١  | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> .....   |
| ٢  | مقدمة:.....                                      |
| ٣  | مشكلة الدراسة:.....                              |
| ٤  | فرضيات الدراسة:.....                             |
| ٤  | الفرضية الرئيسية الأولى:.....                    |
| ٥  | الفرضية الرئيسية الثانية:.....                   |
| ٦  | متغيرات الدراسة:.....                            |
| ٦  | أهمية الدراسة:.....                              |
| ٧  | أهداف الدراسة:.....                              |
| ٨  | مصطلحات الدراسة:.....                            |
| ٩  | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b> ..... |
| ١٠ | إدارة المخاطر:.....                              |
|    | مقدمة:.....                                      |
| ١١ | تعريف الخطر / المخاطرة:.....                     |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ١٢ | المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد: .....                   |
| ١٤ | مجالات تطبيق إدارة المخاطر: .....                          |
| ١٧ | إدارة المخاطر: .....                                       |
| ١٨ | أهمية إدارة المخاطر: .....                                 |
| ١٩ | خطوات إدارة المخاطر: .....                                 |
| ٢٨ | الميزة التنافسية: .....                                    |
| ٢٩ | خصائص الميزة التنافسية: .....                              |
| ٢٩ | أنواع الميزة التنافسية: .....                              |
| ٣٠ | مصادر الميزة التنافسية: .....                              |
| ٣٤ | أساليب تحقيق الميزة التنافسية: .....                       |
| ٣٥ | عناصر الميزة التنافسية: .....                              |
| ٣٦ | علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية : .....              |
| ٤٠ | ريادة الأعمال: .....                                       |
| ٤٠ | مفهوم ريادة الأعمال: .....                                 |
| ٤١ | من هو الريادي وما هي خصائصه وصفاته؟ .....                  |
| ٤٥ | مميزات ريادة الأعمال: .....                                |
| ٤٦ | مراحل إنشاء المشاريع الريادية: .....                       |
| ٤٧ | المعوقات التي تعاني منها المشاريع الريادية في نجران: ..... |
| ٥١ | حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في : .....                      |
| ٥١ | تعريف حاضنات الأعمال: .....                                |
| ٥٢ | أهداف حاضنات الأعمال: (النخالة، ٢٠١٢م) .....               |
| ٥٣ | أهمية حاضنات الأعمال: .....                                |
| ٥٤ | التعريف بحضانة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة: .....        |
| ٦٠ | الفصل الثالث: الدراسات السابقة: .....                      |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| ٦١  | الدراسات المحلية:                                         |
| ٦٩  | الدراسات العربية:                                         |
| ٧٨  | الدراسات الأجنبية:                                        |
| ٨١  | التعقيب على الدراسات السابقة:                             |
| ٨٥  | ما تميزت به الدراسة عن سابقتها:                           |
| ٨٦  | <b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات:</b>                  |
|     | مقدمة:                                                    |
| ٨٧  |                                                           |
| ٨٧  | منهج الدراسة:                                             |
| ٨٧  | طرق جمع البيانات:                                         |
| ٨٨  | مجتمع وعينة الدراسة:                                      |
| ٨٨  | الوصف الإحصائي لإفراد مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية: |
| ٩٥  | أداة الدراسة:                                             |
| ٩٦  | صدق الاستبانة:                                            |
| ١٠٢ | ثبات الاستبانة (Reliability):                             |
| ١٠٤ | المعالجة الإحصائية المستخدمة:                             |
| ١٠٦ | <b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>     |
| ١٠٧ | مقدمة:                                                    |
| ١٠٧ | تحليل واختبار فرضيات الدراسة:                             |
| ١٠٨ | تحليل فقرات مجالات الدراسة:                               |
|     | مجال التعرف على المخاطر:                                  |
| ١٠٨ |                                                           |
| ١١٠ | مجال تحليل المخاطر:                                       |
| ١١٢ | مجال تقييم المخاطر:                                       |
|     | التحكم في المخاطر:                                        |
| ١١٤ |                                                           |
| ١١٦ | مجال المراقبة والمتابعة الدورية:                          |
| ١١٨ | مجال الميزة التنافسية:                                    |

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| ١٢٢ | ..... مناقشة وتحليل الفرضيات:         |
| ١٤٣ | ..... الفصل السادس: النتائج والتوصيات |
| ١٤٤ | ..... مقدمة:                          |
| ١٤٤ | ..... نتائج الدراسة:                  |
| ١٤٥ | ..... التوصيات:                       |
| ١٤٧ | ..... اقتراحات لدراسات مستقبلية:      |
| ١٤٨ | ..... المراجع والمصادر:               |
| ١٥٧ | ..... الملاحق:                        |

## فهرس الجداول

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول (١.٢): تصنيفات المخاطر .....                                                                            | ١٤  |
| جدول (٢.٢): أساليب وتقنيات تحليل المخاطر .....                                                               | ٢٢  |
| جدول (١.٤): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....                                                               | ٨٨  |
| جدول (٢.٤): توزيع عينة الدراسة حسب العمر .....                                                               | ٨٩  |
| جدول (٣.٤): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....                                                       | ٩٠  |
| جدول (٤.٤): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي .....                                                       | ٩١  |
| جدول (٥.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة .....                                                        | ٩١  |
| جدول (٦.٤): توزيع عينة الدراسة حسب فترة احتضان المشروع .....                                                 | ٩٢  |
| جدول (٧.٤): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المشروع .....                                                       | ٩٣  |
| جدول (٨.٤): توزيع عينة الدراسة حسب رأس مال المشروع .....                                                     | ٩٤  |
| جدول (٩.٤): توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة .....                                                             | ٩٤  |
| جدول (١٠.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر والدرجة الكلية للمجال .....         | ٩٧  |
| جدول (١١.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال .....              | ٩٨  |
| جدول (١٢.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر والدرجة الكلية للمجال .....              | ٩٨  |
| جدول (١٣.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر والدرجة الكلية للمجال .....          | ٩٩  |
| جدول (١٤.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للمجال ..... | ٩٩  |
| جدول (١٥.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال .....           | ١٠٠ |
| جدول (١٦.٤): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .....              | ١٠١ |

|     |                                                                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٠٨ | جدول (١.٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر .....         |
| ١١٠ | جدول (٢.٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر .....              |
| ١١٢ | جدول (٣.٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر .....              |
| ١١٤ | جدول (٤.٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر .....          |
| ١١٦ | جدول (٥.٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية ..... |
| ١١٨ | جدول (٦.٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية .....           |
| ١٢٣ | جدول (٧.٥): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة التعرف على الميزة التنافسية) .....                         |
| ١٢٤ | جدول (٨.٥): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية) .....                  |
| ١٢٦ | جدول (٩.٥): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية) .....                  |
| ١٢٧ | جدول (١٠.٥): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية) .....             |
| ١٢٩ | جدول (١١.٥): نتائج نموذج الانحدار (تأثير أسلوب المراقبة والمتابعة الدورية على الميزة التنافسية) .....    |
| ١٣٠ | جدول (١٢.٥): نتائج نموذج الانحدار المتعدد (STEPWISE) .....                                               |
| ١٣١ | جدول (١٣.٥): نتائج اختبار "T" – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير "الجنس" .....                              |
| ١٣٣ | جدول (١٤.٥): نتائج اختبار "F" – لعدة عينات مستقلة" وفقا لمتغير "العمر" .....                             |
| ١٣٤ | جدول (١٥.٥): نتائج اختبار "F" – لعدة عينات مستقلة" وفقا لمتغير "المؤهل العلمي" .....                     |
| ١٣٦ | جدول (١٦.٥): نتائج اختبار "F" – لعدة عينات مستقلة" وفقا لمتغير "التخصص العلمي" .....                     |
| ١٣٧ | جدول (١٧.٥): نتائج اختبار "T" – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير "سنوات الخدمة" .....                       |
| ١٣٨ | جدول (١٨.٥): نتائج اختبار "T" – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير "فترة الاحتضان" .....                      |
| ١٤٠ | جدول (١٩.٥): نتائج اختبار "F" – لعدة عينات مستقلة" وفقا لمتغير "طبيعة المشروع" .....                     |
| ١٤١ | جدول (٢٠.٥): نتائج اختبار "F" – لعدة عينات مستقلة" وفقا لمتغير "رأس مال المشروع" .....                   |

جدول (٢١.٥): نتائج اختبار "F" — لعدة عينات مستقلة" وفقا لمتغير "المنطقة" ..... ١٤٢

### فهرس الأشكال

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| شكل (١.١): متغيرات الدراسة .....                                             | ٦  |
| شكل (١.٢): مثلث الخطر .....                                                  | ١٣ |
| شكل (٢.٢): العوامل الرئيسية المؤثرة في المخاطر .....                         | ١٦ |
| شكل (٣.٢): خطوات إدارة المخاطر .....                                         | ١٩ |
| شكل (٤.٢): درجات الخطر .....                                                 | ٢٣ |
| شكل (٥.٢): أنواع الميزة التنافسية .....                                      | ٣٠ |
| شكل (٦.٢): استراتيجيات التنافسية لبورتر .....                                | ٣١ |
| شكل (٧.٢): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية ..... | ٣٣ |
| شكل (٨.٢): تحويل المخاطر إلى مزايا تنافسية .....                             | ٣٨ |
| شكل (٩.٢): العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية .....                 | ٣٩ |
| شكل (١٠.٢): أهمية حاضنات الأعمال .....                                       | ٥٣ |

قائمة الملاحق

- ملحق (١): الصورة الأولية للاستبانة ..... ١٥٨
- ملحق (٢): الصورة النهائية للاستبانة ..... ١٦٤
- ملحق (٣): قائمة بأسماء المحكمين ..... ١٦٨

## Contents

فاعلية إدارة المخاطر لدي مالكي المشاريع الصغرى، الريادية من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ١  | وليد سليمان .....                                           |
| ٣  | ب .....                                                     |
| ٣  | الملخص .....                                                |
| ٤  | Abstract .....                                              |
| ١٩ | الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....                      |
| ٢٥ | الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة .....                    |
| ٣١ | : ( Institute of Risk Management [IRM], 2002 ) المصدر ..... |
| ٥١ | الفصل الرابع الطريقة والإجراءات .....                       |
| ٥٦ | الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .....         |
| ٥٦ | الفصل الخامس .....                                          |
| ٥٨ | الفصل السادس النتائج والتوصيات .....                        |
| ٥٨ | الفصل السادس : النتائج والتوصيات .....                      |
| ٦٢ | المراجع والمصادر .....                                      |
| ٦٢ | المراجع والمصادر .....                                      |

Internal

Internal

Internal

ص

Internal

# الفصل الأول الإطار العام للدراصة

الفصل الأول الإطار

العام للدراسة

مقدمة:

عرف الإنسان الخطر منذ أن خلقه الله – عز وجل- وبالتالي فقد لجأ الإنسان إلى وسائل عديدة لمواجهة الأخطار المحيطة، وبالنظر إلى الآيات القرآنية نلاحظ أن عملية إدارة المخاطر كانت تدار منذ آلاف السنين، فالإنسان يسعى على الدوام إلى استخدام الأساليب الحديثة لمواجهة مختلف المخاطر التي تواجهه.

وتواجه الأعمال الريادية (الصغيرة) – كغيرها من الأعمال الكبيرة و الصغيرة والمتوسطة الأخرى- العديد من مخاطر الأعمال عند ممارستها لأنشطتها، ولسوء الحظ فإن قدرة هذه المشاريع على تجاوز هذه المخاطر تكون ضعيفة كونها حديثة الإنشاء، وخصوصاً في ظل الأوضاع الأمنية الخاصة التي تعيشها المنطقة منذ أكثر من ٨ سنوات ؛ متمثلاً بالإغلاقات المتكررة للمعابر والحدود ، وبالتالي تسبب هذا الأمر في شلّ حركتي التجارة والصناعة بشكل كبير، ويؤثر بدوره في المشاريع الجديدة التي ينصبغ عليها الطابع الريادي والتي لا تستطيع مواجهة هذه الأزمات ،إلى جانب العديد من المخاطر المختلفة؛ عندها تصبح هذه المشاريع في حالة حرجة في بداية تأسيسها وسرعان ما تخرج من السوق.

بات من المعروف أن بيئة الأعمال تتميز بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، وبالتالي فإن الأعمال – ومنها الريادية على وجه الخصوص- ستجد نفسها مضطرةً إلى مواجهة هذه المنافسة الشرسة، الأمر الذي يجبر المنشأة بمختل توجهاتها وأشكالها القيام بما يستوجب الأمر للحفاظ على وجودها في السوق أمام المنافسين، لذلك هي في حاجة إلى توفير ميزة تنافسية أو أكثر لتكون بمثابة صمام أمان في ظل اشتداد حدة المنافسة في السوق، وإن إدارة تلك المخاطر بشكل سليم ومدرّوس سيعزز من وجود ميزة تنافسية للمنشأة كمصدر ثانٍ من مصادر الميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة:

المشاريع الاقتصادية بمختل أشكالها وأنواعها بحاجة إلى تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر تساعد على البقاء في السوق على أقل تقدير، فضلاً عن الحاجة إلى التفوق على المنافسين ومواكبة التغيرات في السوق، وصولاً إلى مرحلة إشباع حاجات المستهلكين كونها الغاية الرئيسية في تحقيق الميزة التنافسية، إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، بل إنها بحاجة إلى تنميتها وتطويرها للحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، حيث إن المؤسسات المنافسة ستسعى إلى تقليد الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وبالتالي تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية التي أوصلتها إلى الصدارة يوماً ما، وهذا ما يعرضها إلى خطر فقدان تفوقها أو إما لخروجها من السوق نتيجة الفشل والخسارة. (عبدالرؤوف، 2007).

واستناداً إلى ما تمت الإشارة إليه سابقاً، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أن ارئد الأعمال في منطقة نجران يواجه مخاطر عديدة أثناء إنشاؤه مشروعه الخاص وتحديداً في الأشهر الأولى لانطلاق المشروع ،ويصبح رائد الأعمال أمام وضع لا يحسد عليه أمام تلك المخاطر، والتي كان بمقدوره تجنبها في حال كانت لديه المهارة الجيدة في التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها

وإدارتها بشكل يحقق ميزة تنافسية للمشروع؛ تحافظ على المشروع من الفشل، وطالما أن المشروع بحاجة إلى الاستمرار والبقاء في السوق على الأقل، فهو بحاجة إلى إضافة قيمة أمام الزبائن والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وهذا يأتي ضمن تعريف **عبدالرؤوف (2007م)** للميزة التنافسية.

لذا؛ فقد أصبح التساؤل التالي هو عنوان الدراسة التي سيتم البحث فيها ومعرفة جوانبها، والسؤال هو كالتالي: ما فاعلية إدارة المخاطر لدى مالكي المشاريع الصغرى، الريادية من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم؟ **فرضيات الدراسة:**

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ويتفرع منها الفرضيات التالية:

١. تؤثر مهارة التعرف على المخاطر تأثرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في منطقة نجران.
٢. تؤثر مهارة تحليل المخاطر تأثرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في منطقة نجران.
٣. تؤثر مهارة تقييم المخاطر تأثرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في منطقة نجران.
٤. تؤثر طريقة التحكم في المخاطر تأثرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في منطقة نجران.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

أ. الجنس.

ب. العمر.

ج. المؤهل العلمي.

د. التخصص العلمي.

هـ. عدد سنوات الخدمة.

و. فترة الاحتضان.

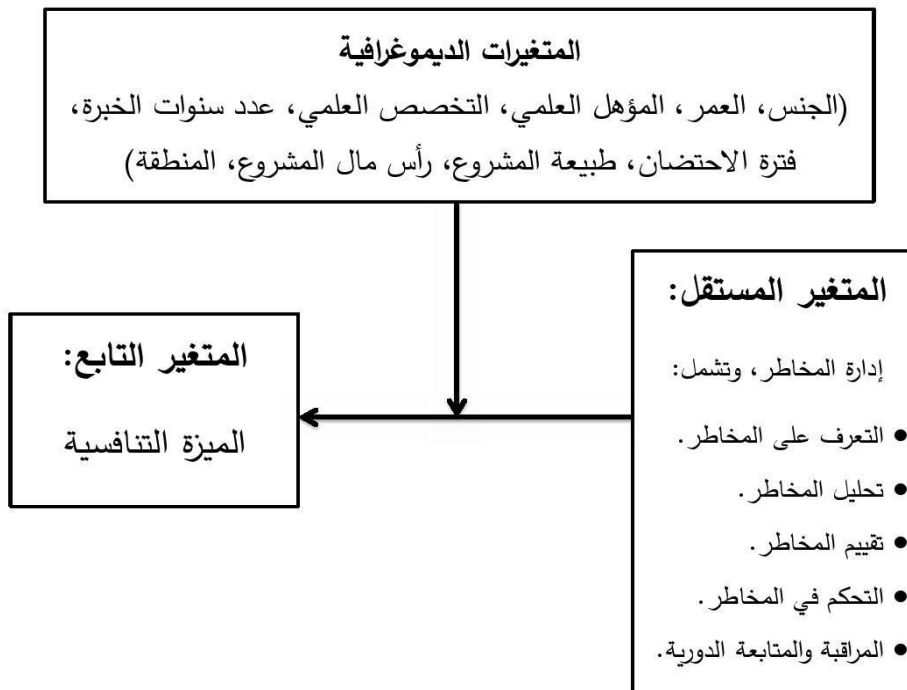
ي. طبيعة المشروع.

ك. أرس مال المشروع.

ل. المنطقة.

**متغيرات الدراسة:**

شكل ( 1.0): متغيرات الدراسة



المصدر: (عبد المنعم ، والكاشف، وكاسب، 2008م)

### أهمية الدراسة:

تعزو أهمية الدراسة إلى كون مجال المشاريع الريادية جديداً ويحتاج إلى اهتمام من قبل الباحثين والدارسين في إدارة الأعمال، وسيتم تقسيم الاهتمام إلى الجوانب التالية:

أ. بالنسبة للباحث:

تقديم إضافة علمية جديدة في هذا المجال وخصوصاً في نجران، وذلك بسبب توجه الأنظار للمشاريع الريادية الباحث هو أحد المهتمين بهذا المجال) كأحد أهم الحلول لمشكلة البطالة في منطقة نجران، حيث ستحاول الدراسة استكشاف أنواع المخاطر التي تقف في وجه رائد الأعمال في منطقة نجران، والتعرف أيضاً على سبل تحديد هذه المخاطر وتصنيفها وصولاً إلى إدارة هذه المخاطر والتصرف المناسب تجاه المشاكل التي تتعرض لها المشاريع الريادية، كما وأن للمشاريع الريادية دور مهم في توفير فرص العمل للمواطنين في منطقة نجران ، وبالتالي فإن مهارة إدارة المخاطر لهذه المشاريع تعزز من نجاح هذه المشاريع واستمرار عمل أصحاب المشاريع الريادية.

### ب. . بالنسبة لرواد الأعمال:

تبرز أهمية هذه الدراسة من جانب ما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات مستنتجة بشكل علمي سليم يستفيد منه رواد الأعمال في جانب إدارتهم لمشاريعهم الريادية، حيث سيتم التركيز على جانب مهم من جوانب إدارتهم لمشاريعهم وهو إدارة المخاطر.

### ت. . بالنسبة للباحثي والمهتمي بموضوع ريادة الأعمال:

تعتبر هذه الدراسة – حسب علم الباحث – بمثابة الدراسة الأولى التي تتطرق إلى دراسة إدارة المخاطر وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في نجران على وجه التحديد، وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال المشاريع الريادية بمنطقة نجران .

### ث. بالنسبة إلى المجتمع المحلي:

الدراسة ستقوم بدراسة إدارة المخاطر على المشاريع الريادية كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، حيث سيتم تقديم العديد من التوصيات والاقتراحات الهامة، والتي توجه أصحاب المشاريع الريادية الناشئة تجاه امتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل يدعم استمرار مشاريعهم وإنجاحها، وبالتالي يعود بالنفع العام على المجتمع بمنطقة نجران بحل العديد من الإشكاليات التي تعمل المشاريع الريادية على حلها، وأهمها مشكلة البطالة بين صفوف المواطنين في منطقة نجران.

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في منطقة نجران.
2. تحديد مستوى الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الريادية .
3. دراسة أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
4. دراسة الفروق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) في استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيراتهم الشخصية.
5. وضع الحلول المناسبة والتوصيات المقترحة بهدف خدمة رواد الأعمال والباحثين في مجال ريادة الأعمال.

## مصطلحات الدراسة:

### ١. إدارة المخاطر:

هي عملية تحديد وتقييم وتحكم المؤسسة في التهديدات التي تواجه رأس المال والأرباح .  
( TechTarget.com, 2016).

### ٢. الميزة التنافسية:

الميزة أو العنصر الذي يجعلك متفوقاً على منافسيك في عقول  
الزبائن 7102 (, thebalance.com).

### ٣. حاضنة الأعمال:

هي المنشآت التي يتم تأسيسها بغرض توفير مكان أو أدوات أو خدمات توجيهية واستشارية وكذلك  
الخدمات التمويلية للمشاريع حديثة النشأة ( , 2005TechTarget.com).

### ٤. الريادي:

هو الشخص الذي يمتلك الخصائص الريادية، ويستطيع إنتاج الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشاريع  
ناجحة (شعت، 2015م).

# الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني الإطار

### النظري للدراسة إدارة المخاطر:

#### مقدمة:

منذ قديم الأزل والإنسان يواجه الأخطار المختلفة والتي لا تنفك تحدث به من حين لآخر، فتحدث خسارات كان من الممكن تفاديها لو تم اتخاذ تدابير وقائية ودفاعية مناسبة، الأمر الذي اضطره إلى إعمال عقله والتفكير بشكلٍ جدي في ابتكار وتطوير العديد من الطرق المختلفة لصدّ دفع هذه الأخطار خارجاً، وطالما أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بشكلٍ دقيقٍ إلا بدرجاتٍ احتماليةٍ تزيد وتنقص؛ حسب ما تقتضيه الظروف المحيطة، فقد أصبح الإنسان في حالة تستلزم اتخاذ قراراتٍ جديّة ومصيرية تحدد الأساليب المختلفة التي سيتبعها بشكلٍ صارمٍ من أجل تفادي هذه الأخطار قدر الإمكان، وبالتالي فإن نتائج هذه الإجراءات الاحتياطية والتدابير الدفاعية ستعود عليه إما بالنفع إن تم اتخاذها بشكلٍ مناسبٍ، أو بالسوء إن كانت تلك الإجراءات غير مناسبةٍ أو كافيةٍ لدرء هذه الأخطار وسدّ الثغرات أمامها.

إن مفهوم الخطر ليس بالمفهوم الذي يصعب فهمه لدى البشر، فهو شائع الاستخدام بينهم حتى في محادثاتهم اليومية، فإن تلفظ أحد المتكلمين بأن مشروعه يتعرض لخطرٍ ما ، فهم من حديثه أن هناك

احتمال لحدوث أمر غير مرغوب فيه، وأن هناك حالة من عدم التيقن عن شكل المشروع في المستقبل الذي يتحدث عنه المتكلم، كما ولا يجب إهمال أن الجانب الآخر المرغوب فيه يقع ضمن النتائج المتوقعة في المشروع، ويسعى الإنسان دائماً للحصول على هذا الجانب المرغوب ويحاول أن يبذل جل جهده للوصول إلى نسبة احتمالية مناسبة لتدعيم هذا الجانب، من هنا بدأ التوجه البشري لدراسة علم إدارة الأخطار أو الخطر والمخاطرة.

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة – عادةً – وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضةً لمختلف 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، 2012م)

برز في الآونة الأخيرة مفهوم ريادة الأعمال خصوصاً بعدما فقد مئات الخريجين والخريجات الأمل في الحصول على فرص عمل مناسبة بسبب تعثر المؤسسات الحكومية والخاصة في استيعاب المزيد من العاملين الأمر الذي أدى إلى زيادة نسب البطالة بين صفوف الشباب، عندها توجهت أنظارهم تجاه أعمال خاصة بهم بعيداً عن تلك المؤسسات (برهوم، 2014م).

إن ريادة الأعمال في نجران حديثة العهد، وقد بدأ الاهتمام بها منذ فترة وجيزة، غير أنها واجهت عدة تحديات، مما ساهم في نجاح بعض منها وتوقف عدد آخر، ومن أهم التحديات التي تواجه الأعمال الريادية: الأوضاع الأمنية بالدرجة الأولى، والتمويل، والتسويق؛ والمواد الخام، العادات وتقاليد المنطقة وغيرها، ولكي تنجح هذه المشاريع لا بد لها من جهات تعمل على احتضانها وتطويرها لضمان نجاحها واستمرارها في وجه الأخطار التي قد تعصف بها وبناجها واستمرار عملها.

### تعريف الخطر/ المخاطرة:

يسود عالم الأعمال في أيامنا هذه ظروفاً متغيرة ومضطربة وتحديات مصحوبة بمخاطر جمة، بحيث أصبح من الضروري أن تؤخذ المخاطر بعين الاعتبار، وهذا يستلزم على صاحب المشروع أو مدير المنظمة أن يخصص وقتاً وجهداً لإدارة هذه المخاطر والاستفادة من الإيجابيات واجتناب الجوانب غير المرغوب فيها.

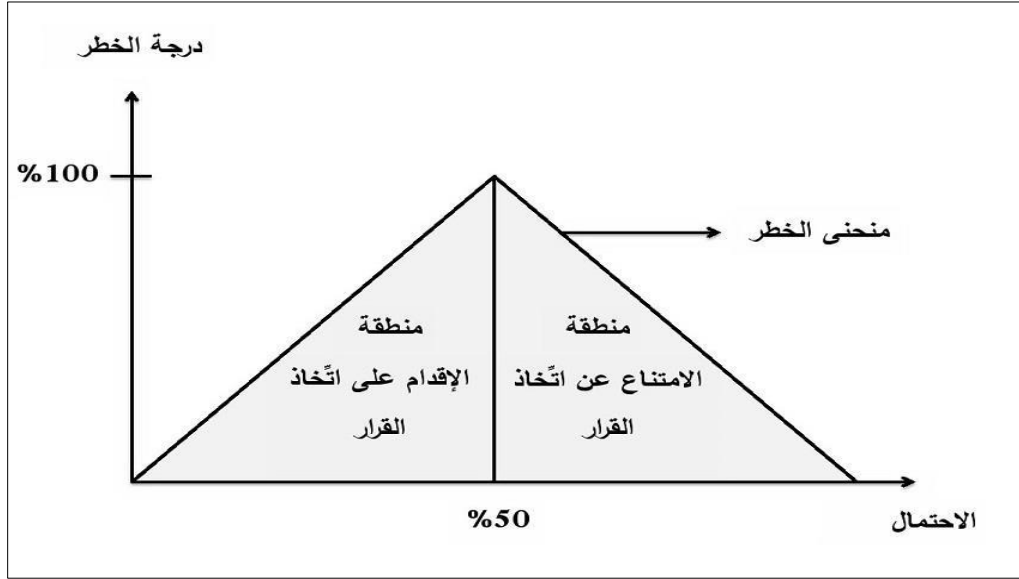
وقد حظيت إدارة المخاطر باهتمام كبير في الآونة الأخيرة بين الباحثين لما لها من أثر كبير في الحفاظ على استمرار عمل المؤسسة من عدمه، ويمكن تعريف الخطر/المخاطرة بأنه: مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه (ISO/IEC Guide 73, 2009).

وقد تم تعريف الخطر بعدة تعريفات أخرى نذكر منها:

١. احتمال أو تهديد بحدوث ضرر، إصابة، فقدان أو أي من الأحداث السلبية الناتجة من عوامل ضعف داخلية أو خارجية، والتي من الممكن أن يتم تجنبها من خلال إجراءات وقائية (2016Business Dictionary).
  ٢. هو مقدار المجازفة في كل خطوة نخطوها، وفي ثنايا أي فعل نقوم به (safety4arab.com, 2014).
  ٣. ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس. (حماد، 2007م)
  ٤. وقد عرف فرانك نايت (Frank Knight) الخطر بأنه حالة عدم التأكد القابلة للقياس (Knight, 1964).
  ٥. حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية. (لطيفة، 2012م)
- ومن خلال ما تم سرده سابقاً، أصبح بالإمكان استنتاج العديد من السمات أو العناصر التي يتصف بها أو يتكون منها الخطر، وهي مذكورة في النقاط التالية:**
- أ. احتمالية الحدوث وحالة عدم التأكد.
  - ب. يحدث الخطر نتيجة حادث مفاجئ.
  - ج. يكون في المستقبل.
  - د. 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 بي المخاطرة وعدم التأكد:**
- قبل الحديث عن العلاقة بين مفهومي المخاطرة وعدم التأكد، فإن الخطر يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام بناءً على نسبة تحقق الخطر أو وقوعه، وهي: (أحمد، د. ت)
- 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 :



شكل (1.0): مثلث الخطر

(المصدر: سيد، 1999م)

مما سبق يمكن استنتاج التالي:

١. إذا كان احتمال تحقق الخطر = صفر، فإن درجة الخطر هي صفر.
٢. وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر = 100%، فإن درجة الخطر = صفر أيضاً.
٣. أما إذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر = 50%، فإن درجة الخطر = 100%.
٤. وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر تتراوح ما بين صفر و 50%، فإن درجة الخطر =  $2 \times \text{الاحتمال}$ ؛ أي ضع قيمة الاحتمال.
٥. وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر تتراوح ما بين 50% و 100%، (فإن درجة الخطر =  $100 - 2 \times \text{الاحتمال}$ ).

ولتفسير ما سبق: إن وصول نسبة الاحتمال إلى 50% يعني أن درجتى التأكد وعدم التأكد تساوتا، وبذلك يصعب الترجيح ما بين اتخاذ قرار معين من عدمه، ولذلك تصل درجة الخطر أقصى ما يمكن (100%)، كلما تزيد نسبة الخطر يصبح الشك أقرب إلى الابتعاد عن مصدر الخطر إلى أن تصل - نسبة الخطر - إلى أقصاها وهي 100% تكون درجة الخطورة عندها صفراً، وذلك لأن متخذ

القرار سيتجنب نهائياً الوقوع في الخطر، وفي المقابل فإن كل نقصان في احتمال تحقق الخطر يؤدي بمتخذ القرار أن يقترب من اتخاذ القرار في ظل نسبة ضئيلة من احتمال حدوث الخطر.

تطرق الباحثان قدو ومشعل (2007م) إلى موضوع المقارنة ما بين المخاطرة وعدم التأكد، حيث تم التفريق فيما بينهما كالتالي: إن عدم التأكد هو نقص 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:

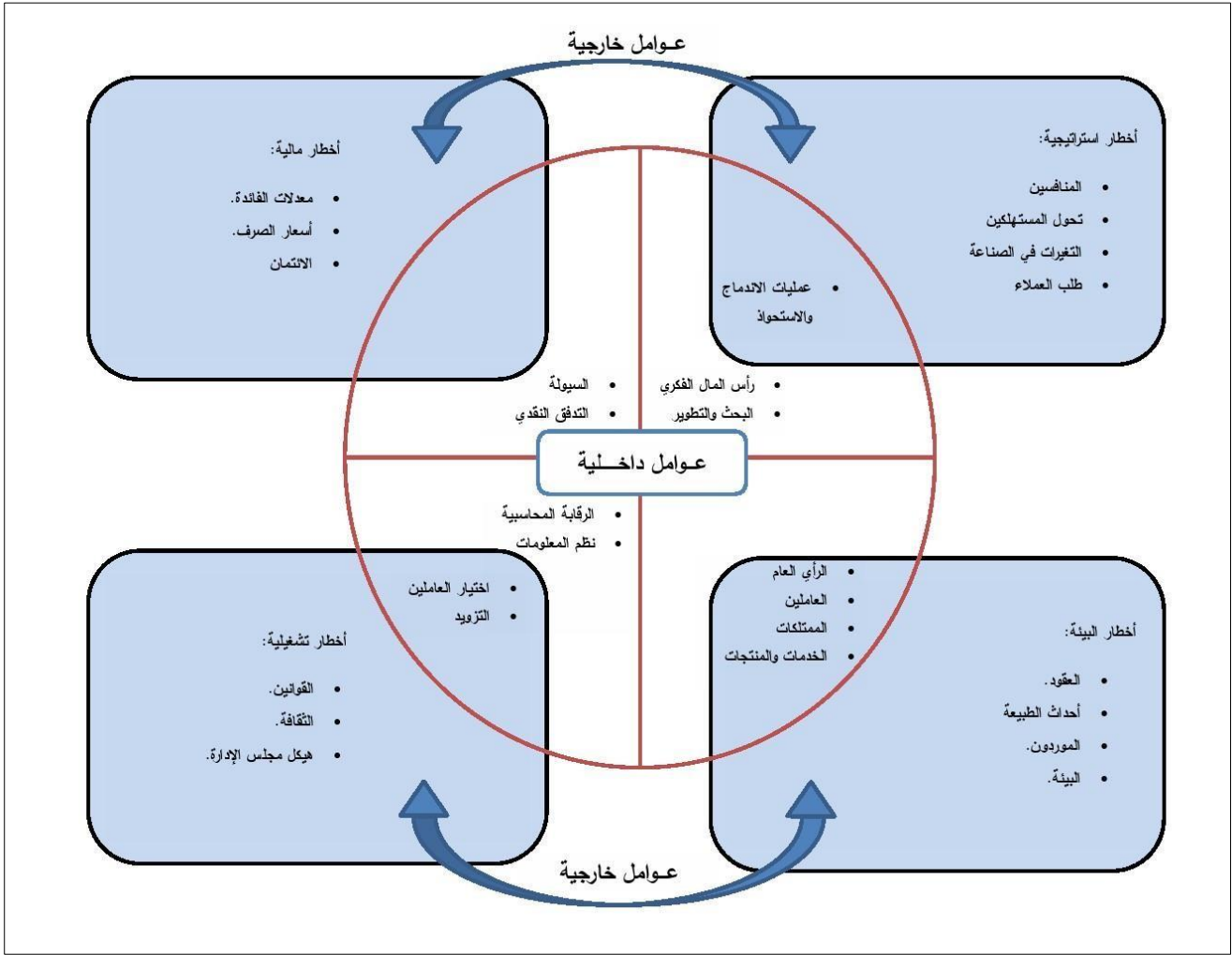
جدول ( 1.0 ): تصنيفات المخاطر

| م | تصنيف الخطر/المخاطرة | توضيح التصنيف                                                                                                                                                                                                   |
|---|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | مالي                 | هذا التصنيف يشمل التدفق النقدي، احتياجات الموازنة، التزامات ضريبية، 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 التزاماً بالمتطلبات القانونية، مثل: التشريعات، التعليمات، المعايير، متطلبات العقود. هذا التصنيف يمتد إلى السياسات والإجراءات والتوقعات والتي يتم اعتمادها في العقود ومن الزبائن 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، التنويع والنجاح التجاري. وهذا التصنيف يرتبط أيضاً بقابلية استمرار وديمومة نجاح المنتجات والخدمات منذ التأسيس حتى نجاح ونمو قاعدة الزبائن.                                 |
| 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 | ذو علاقة بالمعدات    | الاستفادة من المعدات في العمليات واستمرار العمل، ويتضمن العمليات العامة للمعدات، الصيانة، الملاءمة، الإهلاك، الأمان والتحديث.                                                                                   |

|    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | الأمن               | ويشمل الأمن العام للعمل، الأصول، الناس، ويمتد إلى أمان المعلومات والملكية الفكرية والتكنولوجية .                                                                                                                                                                       |
| 10 | السمعة              | التهديد الذي يهدد سمعة أعمال المنشأة هو تهديد لها ككل، واستمرار الخدمة والمنتج، وسلوك الموظفين والأفراد ذو العلاقة بسير العمل.                                                                                                                                         |
| 11 | تقديم الخدمة        | ويتضمن جودة وملاءمة الخدمة المقدمة، الطريقة التي تقدم بها الخدمة، وكذلك تفاعل الزبون مع الخدمة ورضاه عنها وأيضاً ما بعد تقديم الخدمة                                                                                                                                   |
| 12 | إدارة المشروع       | ويتضمن إدارة المعدات، التمويل، الموارد، التكنولوجيا، الإطار الزمني، والأفراد ذوي العلاقة بأدارة المشروع. يمتد هذا التصنيف ليشمل العمليات الداخلية، والمشاريع ذات العلاقة بتطوير الأعمال، ويشمل أيضاً المشاريع الخارجية التي يتم إدارتها من قبل المتعاملين مع المشروع . |
| 13 | إدارة أصحاب المصالح | ويتضمن تحديد وتأسيس والمحافظة على علاقات ملاءمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين وكذلك الداخليين.                                                                                                                                                                      |
| 14 | التكنولوجيا         | يتضمن تنفيذ، إدارة، صيانة، والتحديثات المرتبطة بالتكنولوجيا .                                                                                                                                                                                                          |

المصدر: (Campbell, 2005)

هناك من قسم المخاطر إلى عوامل داخلية وخارجية ووضعتها في المخطط التالي:



شكل ( 2.0): العوامل الرئيسية المؤثرة في المخاطر

المصدر: ( Institute of Risk Management [IRM], 2002 )

كما يتضح من الشكل السابق فإن بعض الأخطار تنتج من عوامل داخلية وخارجية معاً، مثل: عمليات الاندماج والاستحواذ، الرأي العام، واختيار العاملين وغيرها.

وهناك من وضع تصنيفات أخرى للمخاطر، وهي موضحة في النقاط التالية: (يوس ، 2007م)

- أ. **مخاطر العمليات (Operational Risks):** وهي المخاطر التي تتضمن مراكز العمليات أو القدرات العملية والصناعية، مثل: الأجهزة والمعدات التي تضمن سلامة ودقة العمليات.
- ب. **المخاطر المصاحبة لضعف الموجود الثابت أو تلفه:** ذو علاقة بتدهور في قيمة الموجود الثابت بسبب انخفاض احتمال الحصول على تدفق نقدي من ذلك الموجود في المستقبل، وبالتالي فقد قيمته.
- ت. **المخاطر المصاحبة للتلف الطبيعي:** وتنتج عن الكوارث الطبيعية؛ كالزلازل والحرائق.

ث. **المخاطر التنافسية:** يكمن مصدر هذه المخاطر في: المنافسين الجدد ، والزبائن ، والسلع أو الخدمات البديلة ، ومجهزي المدخلات والموارد المنافسة ضمن الشركات القائمة.

ج. **مخاطر الامتياز:** وينتج عن فقد الثقة بالمنتج أو الخدمة بسبب تناقص قيمته المادية نتيجة فقدان السمعة الجيدة.

### 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، وازداد 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 الأمن والسلامة تتعلق بكلاً من الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل. (عبدالمنعم وآخرون، 2008م).

ويمكن تعريف إدارة المخاطر حسب موقع ويكيبيديا (2016Wikipedia.org):

هي عملية قياس وتقييم استراتيجيات لإدارة تلك المخاطر، وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها ، وقد تم تعريفها كذلك بأنها: التوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر ، ويتم التحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة عدم التأكد عن طريق تقدير ناجح لتحقيق الظواهر الطبيعية والعامة مقدماً، ثم اتخاذ الوسائل التي تفي بمجابهة الخسائر المتوقعة منها (العمرى وعطا، 2012م).

وحسب تعريف شُبر (2007م): 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 (IRM, 2002) مفهوم إدارة المخاطر بأنه: عملية تقوم المنظمة بموجبها معالجة المخاطر المترتبة على أنشطتها بشكل منهجي بهدف تحقيق الاستفادة المستدامة من كل نشاط وعبر محفظة 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.

من الجدير بالذكر أن إدارة المخاطر لم تأتِ بجديد، إذ إن أغلب وظائفها كانت تمارس

على نحو أو آخر قبل ظهور مفاهيم إدارة المخاطر الحديثة، وقد جاء تيار إدارة المخاطر ليجمع هذه الوظائف تحت عنوان واحد، وليس هذا فحسب؛ بل إن إدارة المخاطر عملت على تحقيق اندماج تفاعلي بين وظائفها، وذلك ضمن استراتيجية موحدة قائمة على موقف شامل من الأخطار التي تتعرض لها المنشأة (الوردي، 2016م).

### أهمية إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وللأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة، عن طريق: (IRM, 2002)

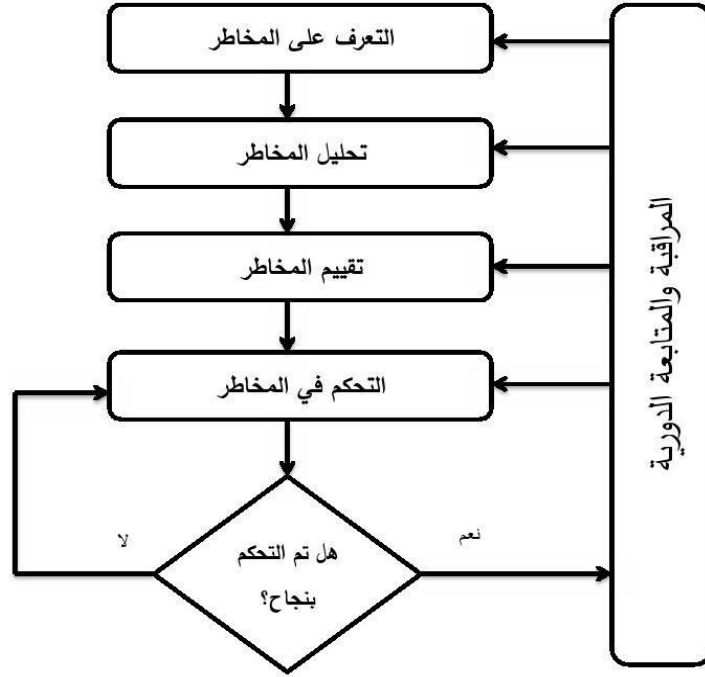
- أ. تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
- ب. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغني ارت والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.
- ت. المساهمة في الاستخدام والتخصيص الفعال ل رأس المال والموارد المتاحة.
- ث. تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.

### خطوات إدارة المخاطر:

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

١. التعرف على المخاطر: وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
٢. تحليل المخاطر: ويتم بها تصن المخاطر والوقوف على مصادره الأصلية.
٣. تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كل من:
  - أ. آثار الخطر.
  - ب. احتمال حدوث الخطر.
٤. التحكم في المخاطر: وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر.
٥. 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، أنظر

الشكل (2.3).



شكل (3.0): خطوات إدارة المخاطر

من الملاحظ فيما سبق، أن عملية إدارة المخاطر تتضمن: الوقاية من حدوث مشاكل محتملة، واكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية حال حدوثها، وبذلك فإن إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة لضمان فعاليتها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون: (ديب وشلاي، 2008م).

- أ. **عملية وقائية:** تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها وذلك قبل حدوثها.
- ب. **عملية استكشافية:** تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- ت. **عملية تصحيحية:** يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها.

وفيما يلي تفصيل للخطوات 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، أوصى مؤلفو الكتاب باتباع أكثر من وسيلة للوصول إلى أفضل تعريف للمخاطر المتوقعة، الوسائل المذكورة هي كالتالي: (عبدالمعظم وآخرون، 2008م) أ. الاستعانة بالخبراء:

وتعتمد على وعي الخبير وإدراكه لمدى حجم الخطر، وهي أسهل الطرق التي يمكن استخدامها من قبل مديري المخاطر / أصحاب المشاريع.

#### ب . تقسيم الخطة:

يتم تقسيم خطة العمل إلى عدة أجزاء يتم دراسة كل جزء على حدة وتصلح لبعض المشاريع التكنولوجية (الشبكات والبرمجيات)، ومن خلال ذلك يتم تحديد المخاطر الفرعية في كل جزء ليتم تناولها من قبل المسؤولين عن تنفيذ النشاط في هذا الجزء من الخطة.

#### ت . تحليل الفروض: والمراد بها تحليل فروض المكسب والخسارة في كلا الحالتين:

- أحداث نريدها أن تقع أثناء تنفيذ المشروع ولكنها لا تقع.
- أحداث لا نريدها أن تقع ولكنها تقع أثناء التنفيذ.

#### ث . استنباط القرارات:

التأثيرات التي تنبئ بحدوث أمور مستقبلية سوف تحدث، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات، ومن المحتمل أن يتم اتخاذ قرارات خاطئة في حال تم استنباط تلك القرارات على أساس مختلف لما وضع له التحليل.

#### ج. تداول الأفكار:

عمل توليفة من جميع التعريفات السابقة للوصول إلى أفضل النتائج من خلال الاجتماعات، حيث يتم استخدام جانب العصف الذهني من قبل المشاركين في الاجتماعات. إضافة إلى ما سبق، **توجد العديد من الطرق الأخرى** التي لم يتم ذكرها فيما سبق للتعرف على المخاطر المحتملة، وسيتم استعراضها في النقاط التالية: ( 2016blog.mostaql.com, )

#### ح. الجولات الميدانية:

حيث سيتم ملاحظة المخاطر من خلال الملاحظة المباشرة أثناء التنفيذ .

#### خ . مشاركات فريق العمل:

نظراً لانخراطهم بالتفاصيل، يكونوا أكثر ملاحظة وتقدير للمخاطر المحتملة.

#### د . سيناريو تحقيق الأهداف:

دراسة السيناريو المتبع لتحقيق الهدف واستنباط المخاطر التي تمنع تحقيقه سواءً جزئياً أو كلياً.

#### د . قائمة المخاطر السابقة:

فأي حال تم تنفيذ نفس المشروع، أو تم التعرف على أشخاص قاموا بتنفيذ نفس المشروع، عندها يمكن الاستفادة من الخبرة السابقة في استعراض المخاطر المحتمل حدوثها من أجل تفاديها.

## الخطوة الثانية: تحليل المخاطر:

باين أبو حجير (2014م) الوسائل التي من خلالها تقوم 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 (IRM) بالاشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة، الجدول هو كالتالي:

جدول ( 2.0): أساليب وتقنيات تحليل المخاطر

| الحالة                                                         | أساليب وتقنيات تحليل المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرص<br>المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي<br>(Upside Risk)*       | 1. Market Survey دراسات السوق<br>2. Prospecting التوقعات<br>3. Test Marketing اختبار السوق<br>4. Research and development Business Impact analysis البحوث والتطوير<br>5. تحليل التأثير على النشاط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| التحديات<br>المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي<br>(Downside Risk)** | ١. تحليل التهديدات<br>٢. تحليل شجرة الخطأ<br>٣. FMEA تحليل أسباب الفشل والتأثير)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الفرص والتهديدات معاً<br>Upside Risk<br>&<br>Downside Risk     | ١. تصميم نموذج الاعتمادية Dependency modeling<br>٢. التحليل الرباعي الاستراتيجي (القوة والضعف والفرص والتهديدات) SWOT analysis<br>3. Event – Tree analysis تحليل شجرة الأحداث<br>٤. Business Planning تخطيط استمرارية الأعمال<br>٥. BPEST تحليل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية)<br>٦. Real option Modeling تصميم نموذج الاختيار الحقيقي<br>٧. اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد.<br>8. Statistical Inference الاستدلال الإحصائي<br>9. Measures of Central tendency and dispersion مقاييس النزعة المركزية والتشتت<br>١٠. PESTLE تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية. |

المصدر: (أبو حجير، 2014م)

(\*) المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي Upside Risk: مجموعة من النتائج المحتملة والمرغوب بها.

(\*\*) المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي Downside Risk: مجموعة من النتائج السلبية المحتملة.

(Glenolden Website, 2016)

### الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر

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

| الاحتمال | التأثير |        |        |
|----------|---------|--------|--------|
|          | ضعيف    | متوسط  | قوي    |
| عالٍ     | مرتفعة  | مرتفعة | مرتفعة |
| متوسط    | منخفضة  | متوسطة | مرتفعة |
| منخفض    | منخفضة  | منخفضة | متوسطة |

درجة مرتفعة  درجة متوسطة  درجة منخفضة 

شكل (4.0): درجات الخطر

المصدر: (أوحانيان، 2010م)

وكما هو مبين في المصفوفة السابقة، فإن المصفوفة المستخدمة هي مصفوفة  $3 \times 3$ ، وعلى حسب احتياج المؤسسة المقيّمة؛ ويمكنها استخدام المصفوفة  $5 \times 5$  حسب ما تحتاجه، وبالتالي تصبح درجة الخطورة 5 درجات بدلاً من 3 درجات، كما في Berg (2010).

**من الملاحظ من الشكل السابق أن:** كلما ارتفعت درجة الخطر في اتجاه أعلى اليمين، فإن درجة الخطر تزداد من حيث التأثير والاحتمال، وتصبح أقصاها في أقصى أعلى اليمين، والعكس صحيح؛ أي أن كلما انخفضت درجة الخطر ناحية أسفل اليسار، فإن درجة الخطر تقل من حيث التأثير والاحتمال، وتصبح أدناها في أقصى أسفل اليسار.

### الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر

بعد انتهاء الخطوات الثلاث السابقة؛ التعرف 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: (Baccarini, Salm, and Love، 2004) أ. تجنب

### المخاطرة:

وتعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، ومثال على ذلك: التوقف عن شراء عقار أو استئناف عمل ما وذلك لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، وعادةً يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة، ويمكن استخدام هذه الوسيلة لكل أنواع المخاطر، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع متخذ القرار من إشباع بعض الحاجات أو الحد 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 نقل أثر المخاطرة إلى جهة أخرى كاستخدام عقود التأمين مثلاً، أو نقل المهمة المطلوبة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، وبذلك يتحمل الأخير المخاطرة كلها، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جداً مع وجود احتمال ضعيف لحدوث هذه المخاطرة، وهناك صور من العقود القانونية التي يمكن استخدامها لنقل المخاطرة أو تحويلها لجهة أخرى أهمها: (سيد، 1999م)

#### ١. عقد التأمين:

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

#### ٢. 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.

#### ٣. عقود التشييد أو البناء:

تحميل مقاول البناء الأخطار المتعلقة بأعمال البناء أو التشييد، مثل: أخطار الحريق وسرقة مواد البناء والتأخير عن موعد تسليم المشروع، بحيث يستفيد المقاول من أجرة عقد المقاوله وهذه تمثل تكلفة نقل الخطر من صاحب البناء.

#### ٤. عقود الإيجار:

بمقتضى عقد الإيجار يمكن لمالك العقار أن ينقل للمستأجر بعض الأخطار، مثل: أخطار تهشم أو تصدع المبنى مقابل أن يمنح ملاك العقار المستأجر بعض الخصومات من الإيجار الأصلي للعقار، وهذه الخصومات تمثل تكلفة نقل الخطر من المالك للمستأجر.

#### ت . تقليل المخاطرة:

ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من أثره حال وقوعه. ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف 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 تعامل تلاك الجهود على تقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والأرواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي من الممكن أن تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث.

وفي المقابل فإن تركيز الجهود المبذولة ما بعد حدوث الخسارة على إيقاف انتشار الخسارة أو مقاومة تأثر ارتها السلبية، حيث يتم التعامل العديد من صور التخفي من حدة الخسارة من خلال: الإجراءات الطارئة، وعمليات الإنقاذ، والنشاطات المتعلقة بأعادة التأهيل وغير ذلك من الإج اراء 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 ضعي في حال وقوعه.

#### ❖ أسلوب العزل:

أضاف المؤلفون (العجمي، والمنديل، ود رويش، 2003م) في كتابهم إدارة الخطر أسلوب العزل ؛ أي عزل الوحدات المعرضة للخسارة، ويشمل هذا الأسلوب تقنيتين متميزتين من تقنيات إدارة الخطر، وهما: فصل الوحدات المعرضة للخسارة، ونسل الوحدات المعرضة للخسارة، الفائدة منهما هي أنهما يتيحان للمؤسسة التقليل من اعتماد المؤسسة على أصل أو نشاط أو حتى شخص واحد، وبذلك تصبح الخسائر الفردية أقل، وقابلة للتنبؤ أكثر من غيرها.

وتشمل عملية عزل الوحدات المعرضة للخسارة، تقسيم كل أصل مفرد أو عملية مفردة إلى جزئين منفصلين أو أكثر، وتعتبر هذه التقنية مناسبة إذا كانت المنشأة قادرة على إنجاز أعمالها اعتماداً على جزء معين من الأجزاء التي فصلتها عن بعضها البعض وذلك للاستعمال والاستخدام اليومي، بحيث تبقى الأجزاء الأخرى بعيدة عن الضرر، ولا يتم استخدامها إلا في حالة خسارة الجزء المفصول الذي تستعمله بشكل يومي، وبذلك لا يتأثر عمل المؤسسة وأنشطتها ولا يتعطل أي جزء منها عن الاستمرار في تقديم الخدمات.

أما عملية نسخ الوحدات المعرضة للخسارة فتشمل إعادة إنتاج أصل المؤسسة البديل والاحتفاظ به في مكان آمن ليكون بمثابة الاحتياطي، ولا يتم استخدام النسخ الاحتياطية إلا في حال تعرض الأصل أو النشاط الأصليين للضرر أو الدمار الكامل.

#### 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 بشكل سليم وتم العمل بها، كما ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الأداء.

من الجدير ذكره أن عمليات الرقابة والمراجعة يجب أن تحدد التالي:

- أ. إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
- ب. إذا كانت الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وفحص الخطر كانت ملائمة.
- ت. أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلاً. (IRM, 2002)

وفي خضم متابعة وتنفيذ خطوات إدارة المخاطر الأربعة الأولى، فإن عملية المراقبة والمتابعة الدورية تكون فعالة في كل خطوة حتى انتهاء المشروع أو النشاط الذي تمت دراسة أخطاره وإدارتها، وكما هو متوقع فإن عملية التنفيذ ستواجه أخطاراً جديدة لم تكن ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها، وبالتالي يتوجب على مدير المخاطر أو منفذ النشاط/المشروع أن لا يتجاهل المخاطر الجديدة ويعمل على إدارتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الأولية.

ذكر المؤلفون (العجمي وآخرون، 2003م) الوسائل التي يجب على مدير المخاطر اتباعها لتحقيق أقصى درجة من المتابعة والرقابة، وقد تم تركيزها في النقاط الثلاث التالية:

#### أ. مقياس الأداء:

تم تصنيف معايير الرقابة على الأداء إلى صنفين: وهما: معايير النتائج، ومعايير النشاط. أما معايير النتائج فتركّز على النتائج النهائية دون النظر إلى الوسائل المتخذة لتطبيقها، في حين أن معايير النشاط تسلط الضوء على الجهود المبذولة على افتراض أن هذه الأنشطة ستؤدي في النهاية إلى النتائج المرجوة.

## ب . مقارنة الأداء:

من المعلوم لدى واضعي الخطط في حال قاموا بوضع معايير ومؤشرات القياس أن يقوموا بوضع تلك المعايير قابلة للقياس، وذلك من أجل أن يتم مقارنتها بالأداء الحقيقي ومعرفة مدى تحقق النتائج، وبالتالي يتم إعادة النظر في الأداء أو المعايير التي يقاس الأداء على أساسها، وذلك من أجل وضاع معايير أداء واقعية يمكن تحقيقها أو إما العمل على رفع مستوى الأداء إلى المستوى الذي يحقق المعيار إن كان الأخير مختاراً وفق رؤية صحيحة وموضوعية.

وفي حال كان الأداء مرتفعاً بشكل يفوق المعيار المعتمد، فإن هناك احتمالان: إما أن المعيار منخفض جداً، أو أن المعيار غير كامل، ولا يركّز إلا على مظهر واحد من مظاهر الأداء الذي يوليه المستخدم أهمية كبيرة، وبذلك تم إهمال مظاهر أخرى لا تقل أهمية في أدائها. أما الاحتمال الآخر فهو أن المعيار موضوع بدقة وبشكل مناسب، إلا أن إجراءات المراقبة عملت على رفع الأداء بشكل غير اعتيادي، وإذا أمكن استمرار هذا الأداء غير الاعتيادي، فإنه من المناسب أن يتم منح بعض التعويضات الإضافية أو المكافآت.

## ت . الخطوات التصحيحية:

ويهدف إلى اقتناص الخلل وتحسين الأداء المستقبلي، وتشمل:

- **المعايير المستخدمة:** إعادة النظر في نوع وأهمية المعايير غير الملائمة.
- **المسؤوليات والشخصيات:** المتعلقة بأولئك المشمولين بالأداء دون القياسي.
- **الخيارات والبدائل المتوفرة:** للوصول إلى مستويات مقبولة من الأداء.

## الميزة التنافسية:

### مفهوم الميزة التنافسية:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إدوارد تشامبرلي (Edward Chamberlin) عام 1939م، لكن يمكن إرجاعه إلى فيليب سيلزنيك (Philip Selznick) في عام 1959م، والذي ربط الميزة بالمقدرة، ومن بعدهما ظهر التطور على تعريف هذا المصطلح بناءً على تعريف كالي مان دان سش

**ندل (Dan Schendel) و (فوم هوف) (Vom Hofe)** للميزة التنافسية، حيث عرفاها بأنها: الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد ، ثم جاء دور كالم مان **جورج داي (George Day)** عام 1984م ، و**مايكل بورتر (Michael Porter)** عام 1985م ليقوما بوضع الجيل التالي مان الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، فقد تم اعتبار الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية (عبدالرؤوف، 2006م). ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية التالي:

١. 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، 2010م)
٢. وحسب تعريف السلمي، فقد عرف الميزة التنافسية بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما قدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (المقادمة، 2013م)
٣. وتم تعريفها كذلك بأنها: هي مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عامليها وعمالئها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل . (عبدالغفور، 2015م).
٤. وقد عرفها عبدالرؤوف (2007م) 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.

### ريادة الأعمال:

#### مفهوم ريادة الأعمال:

اكتسبت ريادة الأعمال أهمية بارزة في السنوات الأخيرة، نظراً لدورها الحيوي في التنمية المستدامة ومساهمتها في إشراك كافة فئات المجتمع في الحراك الاقتصادي وبخاصة فئة الشباب، وبرزت ريادة الأعمال بعدما تعثرت المؤسسات العامة والخاصة في استيعاب المزيد من العاملين وخاصة الشباب، الأمر الذي أدى إلى تنامي البطالة بين آلاف الخريجين ودفعهم للبحث عن أعمال خاصة بعيداً عن الوظيفة، والحديث عن مدينة نجران؛ فإن ريادة الأعمال في نجران حديثة العهد، وما زالت - كما هو متوقع كونها حديثة العهد - بحاجة إلى تثبيت

دعائم النجاح بين صفوف الرياديين في وجه العقبات التي تقف حائلاً أمام استمرار عمل مشاريعهم الريادية أو تمدها وتوسّعها في ظل المخاطر المتعددة والمتنوعة .

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال دائماً بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة أو أسلوب إنتاج جديد أكثر كفاءة، وهي تركز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير منتج قديم أو تقديم منتج أو خدمة جديدة، فالمخاطرة تتضمن إمكانية عدم قبول المستهلكين للمنتج أو الخدمة بالشكل الجديد، أو عدم الإقبال على المنتج أو الخدمة الجديدة، وهذا ما يجعل مفهوم ريادة الأعمال يتعدد ليشمل المالك والمبادر ورائد الأعمال الناجح والمالك المخاطر، والمبدع الإنتاجي .

وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم، وقاموا بصياغة تعريفات له، نذكر منها التالي:

**حسب موقع ويكيبيديا ، فإن ريادة الأعمال هي:** عملية إنشاء منظمة أو منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل أو أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة، ويمكن تسميتها ب(الاعتماد).

**• وحسب تعريف مرصد الريادة العالمي (GEM)، فإن ريادة الأعمال هي:** المبادرات الفردية أو الجماعية التي تنتج سلعاً وخدمات لغرض تحقيق ربح وهي مجموعة من الأنشطة التي تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت. **وحسب تعريف الاتحاد الأوروبي، فريادة الأعمال هي:** الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة (المري، 2013م).

**مما سبق يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها:** تحويل الأفكار الإبداعية والفرص المكتشفة إلى واقع، يتم تنفيذه بشكل فعلي كنشاط اقتصادي من خلال إنشاء منظمة جديدة.

#### م هو الريادي وما هي خصائصه وصفاته؟

الريادي هو ذلك الشخص الذي يتحمل المخاطرة كاملة تجاه العمل التجاري الذي يديره، فالريادي يقوم بالتخطيط وتهيئة أو تخصيص عناصر الإنتاج الضرورية من رأس مال وأرض وتوظيف عاملين، والاستفادة من كل ذلك في جانب إدارة إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وتسويقها، وتحمل المخاطر المالية والقانونية لملكية المشروع وإدارته، والنتيجة تكون إما تحقيق الأرباح أو تكبد الخسائر كمحصلة للنشاط الاقتصادي (عبدالله وآخرون، 2014م).

ويمتلك الرياديون العديد من الخصائص التي تؤهلهم للنجاح والخوض في غمار المنافسة ودخول السوق، وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، برغم الظروف التي تقف حائلاً أمام نجاح تلك المشاريع.

#### القدرة على تحمل المخاطر المدروسة:

من البديهي لدى صاحب أي مشروع جديد أنه سيواجه مخاطر جمة وذلك في بداية انطلاق هذا المشروع على وجه التحديد، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح، فالريادي مُخاطر بطبيعته ويقبل التحدي، وبذلك يعمل جهده في تحديد وتقدير المخاطر وتقييم البدائل، ومن ثم إدارة تلك المخاطر والتحكم فيها حتى الوصول إلى مرحلة النجاح واستمرار تقديم الخدمات والمنتجات.

**وتختص هذه الدراسة** ببحث واقع إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن رائد الأعمال يجب أن يتصف بقدرته على تحمل المخاطر ومواجهتها، حتى يستطيع المحافظة على فكرته ومشروعه الريادي من الاندثار.

#### ١. المبادرة:

صفة المبادرة لدى الريادة تساعد في الخوض في عالم الأعمال واقتناص الفرص واستغلالها، فالريادي يستعين بتلك الصفة للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، ويعمل على توسيع دائرة العمل، أخذاً بعين الاعتبار المخاطر المحيطة.

#### ٢. الانتباه للفرص واقتناصها:

يستعد الريادي بشكل مستمر للفرص التي تفتح له المجال لتحسين ظروف مشروعه، أو توسيع وتطوير منتجاته أو خدماته، وزيادة حصته السوقية وغيرها، فهو دائم الاطلاع والبحث عن الفرص ويبقى على أتمّ الجاهزية في حال تحققت ويستثمرها أفضل استثمار.

#### ٣. الإصرار والمثابرة:

يضع الريادي نصب عينيه هدف عليه تحقيقه وهو إنجاح فكرته أو مشروعه الذي يعمل عليه، وبالتالي يقوم باتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة العوائق والتحديات، ولذلك يقوم بعمل الإجراءات اللازمة بناء على تلك القرارات، وهو يتحمل المسؤولية عن تلك القرارات والإجراءات المتخذة لتحقيق تلك الأهداف.

#### ٤. البحث على المعلومات اللازمة للعمل:

من أجل العمل على الفكرة التي يعمل الريادي على إنجاحها فهو بحاجة إلى المعلومات ذات العلاقة، مستعملاً لذلك العديد من وسائل الاتصال وشبكات المعلومات، وآراء الخبراء وأصحاب التجارب، ويتولى الريادي بنفسه جوانب البحث والتحقيق والتحليل فيما يتعلق بتقديم المنتج أو الخدمة المقدمة للجمهور.

#### ٥. الاهتمام بالجودة والنوعية:

يهتم الريادي كما هو متوقع بالمخرج النهائي الذي يصل إلى زبائنه، فيكون على اطلاع بأدق التفاصيل الخاصة بمواصفات المنتج، ويعمل على إنتاجها جودة عالية تحقق طموح ورغبات الزبائن المحتملين، مقارنةً بمخرجات مشروعه مع نظيراتها في منشآت الأعمال الناجحة والتي لها سمعتها بين الزبائن في السوق.

## ٦. الكفاءة والفاعلية:

يبحث الريادي دوماً عن الطرق الكفيلة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأقل تكلفة وجهد ووقت، وبالتالي فهو يجمع المعلومات قدر المستطاع والتي تعزز هذا الجانب لديه.

## ٧. التخطيط المنظم:

يميل الريادي للتخطيط في كل جوانب حياته ولمراحل العمل في مشروعه أو على الفكرة التي يسعى إلى إظهارها للنور، وبالتالي فهو يعرف من البداية الصورة التي يجب أن تكون عليها مخرجات مشروعه أو فكرته.

## ٨. حل المشكلات:

وبالرجوع إلى الصفة رقم (1) المتعلقة بتحمل المخاطر والبناء عليها، فإن للريادي صفة للتعامل مع المخاطر وإدارتها والتحكم فيها بشكل يحولها نهايةً إلى ميزة تنافسية.

## مميزات ريادة الأعمال:

حسب موقع المعرفة (2016marefa.org) فقد تم ذكر العديد من مميزات ريادة الأعمال، وأثرها على رائد الأعمال، والمحيط الذي ينشأ فيه، وينشئ فيه مشروعه، أو يطور فكرته، ويحولها إلى منتج يستفيد منه السوق المحلي:

١. تحسين الوضع المالي الحالي.
٢. التوظيف الذاتي، وذلك في ظل تعثر قدرة المؤسسات الخاصة والحكومية على توظيف العاطلين عن العمل.
٣. توظيف آخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم.
٤. تطوير المزيد من الصناعات، خاصةً في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الاقتصادية كالعولمة مثلاً.
٥. التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات للاستهلاك المحلي أو للتصدير.
٦. زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.
٧. المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى، وبأسعار أفضل للمستهلك.
٨. تقديم المزيد من المنتجات والخدمات للسوق.

٩. خلق أسواق جديدة.

#### مراحل إنشاء المشاريع الريادية:

تعددت المراحل التي يمر بها المشروع من البداية وحتى تقديم المنتجات والخدمات للجمهور، وقد تم تقسيمها إلى خمس مراحل متتالية، وهي مذكورة في النقاط التالية بالتفصيل: (جامعة الباحة، 2013م)

#### ١. مرحلة الدراسة:

وهي اللبنة الأولى التي إن وضعت بشكل سليم أدت إلى زيادة فرصة نجاح المشروع بشكل كبير.

#### ٢. مرحلة توفير التمويل:

ويتم خلال هذه المرحلة البحث عن مصادر التمويل بعد دراسة المشروع المالية ومعرفة ما يحتاجه المشروع ليبدأ العمل فيه، وبعد أن يتم الانتهاء من إعداد خطة العمل الذي سيعمل وفقها المشروع، حتي يستطيع فيها إقناع الممولين، ويمكن الحصول على التمويل من خلال: الأهل والأصدقاء، الجهات الداعمة، صاحب المشروع نفسه إذا كان مقتدر وغير ذلك.

#### ٣. مرحلة التأسيس:

وبعد الحصول على التمويل للمشروع يأتي دور صاحب المشروع ليقوم بتأسيس مشروعه، حيث سيقوم باستكمال الإجراءات القانونية لافتتاح مشروعه، ومن ثم شراء أصول وموجودات المشروع، وتعيين فريق العمل ... إلخ. وكل ذلك يتم حسب خطة العمل الموضوعة مع إجراءات التعديلات اللازمة.

#### ٤. مرحلة التشغيل:

وفي هذه المرحلة يتم افتتاح المشروع بشكل رسمي ولأول مرة، ليقدم منتجاته أو خدماته بشكل مباشر للعملاء، ولا يجب الإسراع في الحكم على نجاح المشروع من فشله في أول أيامه، فجانِب الإصرار لدى صاحب المشروع الريادي يمكن أن يعطي الفرصة الكافية لمشروعه حتى يبدأ في المنافسة والنجاح.

#### ٥. مرحلة التقييم وقياس الأداء والتصحيح:

تهتم أنظمة الإدارة الحديثة بجانب قياس أداء المشاريع وتقييمها وتولي لها اهتماماً خاصاً، حيث إن تقييم الأداء المؤسسي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها من أجل الكشف عن أوجه القصور في تنفيذ المشاريع وإبرازها بحيث يتم علاج أسباب ذلك القصور والقضاء عليه، ويعقب عملية التقييم قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومن ثم يأتي دور القيام بدراسة وتحليل الأسباب، واقتراح الخطوات التصحيحية المناسبة.

## المعوقات التي تعاني منها المشاريع الريادية في نجران

أحد أهم الأسباب ويكاد يكون السبب الرئيسي الأوحيد بين المعوقات التي تواجه المشاريع الريادية في نجران هو نشوب الحرب والحالة الأمنية الخاصة في نجران، الأمر الذي أدى نهايةً إلى عزوف كثير من المستثمرين عن الاستثمار في منطقة نجران على وجه التحديد. .

## حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في جامعة نجران:

قبل التطرق إلى التعريف بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا التابعة لجامعة نجران، فإنه من الضروري أن يتم التعرف على مفهوم حاضنات الأعمال ودورها وأهدافها... إلخ، من أجل ذلك سيتم البدء بالأمور التالية:

### تعريف حاضنات الأعمال:

تعود بدايات ظهور الحاضنات للعام 1959م في الولايات المتحدة الأمريكية كمركز صناعات (Batavia)، وتتبعها بعد ذلك العديد من الدول وخصوصاً دول الاتحاد الأوروبي مستفيدين من هذه التجربة، وتمت إقامة أول حاضنة أعمال 1986م. أما على المستوى العربي، فقد كانت مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك عام 1998م، وتطور الأمر ليتم إنشاء حوالي 1,000 حاضنة تكنولوجيا على مستوى العالم منها 500 في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها. (شعت، 2015م)

ظهرت الحاجة إلى إنشاء الحاضنات والتي تعتبر إحدى أهم وسائل الدعم والمساندة لتنمية ورعاية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث إن الحاضنات هي مؤسسات تقدم خدمات لشباب يفكرون إلى المقومات المادية والإدارية، ولكن لديهم أفكار واختراعات واعدة يمكن أن تتحول إلى منتجات وخدمات مربحة، وتقدم الحاضنات إلى المبادرين الذين هم تحت رعايتها مجموعة من الدعم والخدمات التي تتيح لهم الفرصة في تأسيس مشروع متكامل بمفردهم فور تخرجهم من الحاضنة. (الهاجري، 2015م).

وفي هذا الصدد فقد تم ذكر العديد من التعريفات ذات العلاقة بمفهوم حاضنات الأعمال، منها:

- البيئة المتكاملة من التسهيلات والآليات المدعمة لرواد الأعمال في إدارة وتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورعايتها لمدة محدودة بما يكفل لها فرصاً أكبر للنجاح، حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو، ويقلل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي تصادفها من خلال تهيئة كيان قانوني وفني ومالي يحتوي على تسهيلات مساعدة ولازمة ويتمتع بالإمكانيات والمعلومات والعلاقات التشابكية التي تساهم في متطلبات مرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط، وحتى تتمكن من البقاء والنمو. (عبدالرازق، 2014م)

- هي برامج مصممة لدعم تطوير وإنجاح الشركات الناشئة عن طريق تزويدها بمجموعة من موارد الدعم والخدمات المصممة والمدارة من قبل إدارة الحاضنة، والتي إما أن تقوم الحاضنة بتزويدها للشركات الناشئة بشكل مباشر أو عن طريق شبكة من علاقاتها (2016Wikipedia.com).
- مؤسسات صُمِّمت خصيصاً لتسريع نمو ونجاح الشركات الريادية من خلال مجموعة من الخبراء والاستشاريين وتقديم الخدمات الداعمة التي تتضمن: المساحة والمكان، الدعم والتمويل المبدئي، التدريب والاستشارات، الخدمات المكتبية، الخدمات العامة (الرسمية)، وشبكات الاتصال (صفحة معهد الملك سلمان لريادة الأعمال الالكترونية).

#### أهداف حاضنات الأعمال: (النخالة، 2012م)

١. تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير لمشروع قائم.
٢. تمكين المبتكرين من تجسيد أفكارهم في منتجات أو عمليات قابلة للتسويق.
٣. تقديم الأبحاث، والمعرفة، والتدريب.
٤. توفير الدعم والتمويل، والخدمات الإرشادية والتسهيلات.
٥. ربط المشاريع الجديدة بالسوق عبر تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع وتلك الموجودة.

#### أهمية حاضنات الأعمال:

- ذكر **Dietrich F.** للحاضنات أهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها، ويمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصر التالية: (الهاجري، 2015م)
١. تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات وتحويلها لمشاريع منتجة.
  ٢. تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة عاطلين عن العمل.
  ٣. توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة.
  ٤. تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة.
  ٥. تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.

التعريف بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بجامعة نجران:  
النشأة والتطور:

أنشئت الحاضنة عام 2011م بدعم من البنوك السعودية بمبادرة من خلال جامعة نجران بنجران، لتصبح أول حاضنة صناعية تعمل في مدينة نجران ،حيث تهدف الحاضنة للدعم في اتجاه تطوير الأنشطة الاقتصادية الصغيرة ذات الصلة بقطاع الأعمال والتكنولوجيا من خلال تقديم خدمات أعمال مهنية للرياديين من أهل المنطقة الذين لديهم أفكار ناضجة لمنتجات فريدة وإبداعية في مجال التكنولوجيا ومن المتوقع أن تلقى قبولاً لدى الزبائن في السوق الذين ستعمل فيه، وتقدم الحاضنة حزمًا متكاملة من خدمات تطوير الأعمال للمبشرين وأصحاب الأفكار الإبداعية التي تصلح لأن تكون نواة لشركات صغيرة ربحية ناجحة.

#### • رؤية الحاضنة:

تسعى الحاضنة لأن تكون مركزاً للنهوض بالصناعات التكنولوجية والارتقاء بالاقتصاد بالمنطقة.

#### • رسالة الحاضنة:

دعم وتبني المبادرات الإبداعية التي تسعى إلى تعزيز وتطوير العمل الريادي من خلال مجموعة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال.

#### • الغاية الاستراتيجية:

إرساء استراتيجيات دعاية وتسويق تركز بشكل فريد على تطور فرص الأعمال والولوج إلى الأسواق الإقليمية والعالمية .

#### • أهداف حاضنة الأعمال والتكنولوجيا:

1. توفير البيئة المناسبة لاكتشاف الطاقات الإبداعية وتحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.
2. المساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي للخريجين بمساعدتهم في تأسيس وتطوير أعمالهم الخاصة.
3. بناء وتنمية علاقات مثمرة مع مؤسسات تطويرية للوصول إلى مبادرة تطوير اقتصادية وطنية مشتركة.
4. العمل على خلق مبادرة ذات علاقة ترابطية ومحركة بين الجامعات والسوق تركز على تطوير منهاج متطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبجودة عالمية.
5. مساعدة القطاعات والصناعات الأخرى على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتهم المختلفة.
6. إيجاد استراتيجيات دعاية وتسويق تركز على الأسواق الإقليمية والدولية.

□ الخدمات المقدمة م قبل الحاضنة:

١. **توفير مكان العمل:** أي توفير بيئة العمل المناسبة حسب طبيعة كل شركة محتضنة إضافة إلى توفير الأثاث اللازم للعمل وتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة.
٢. **توفير الاحتياجات والمساندة التقنية اللازمة:** وتقوم الحاضنة بتوفير ما يلزم للمشاريع المحتضنة من مواد وقطع وأدوات وأجهزة ... إلخ.
٣. **الدعم اللوجستي:** ويعني توفير الأمور الضرورية واللازمة لإدارة وتنفيذ العمل وضمن جودة عالية، من أمثلة ذلك: توفير خدمة السكرتاريا، وترتيب العمل، وتوفير خدمة الاتصالات بأشكالها المتنوعة، والمساعدة في عقد الاجتماعات وإدارتها بصورة صحيحة، وتوفير خدمة الاتصال مع الإنترنت بسرعة عالية، والطباعة وغيرها.
٤. **التدريب:** حيث يتم تدريب العاملين في الشركة المحتضنة وذلك بهدف تحسين وتطوير أدائهم في ظل كلفة التدريب العالية والتي يصعب على الشركات الناشئة أن تقوم بتوفيرها بصورة فردية.
٥. **الاستشارات الفنية:** كما هو متوقع لأي شركة جديدة أن تواجه العديد من المشاكل الفنية والتنظيمية والتي تستهلك الوقت والجهد لحلها، وتكون الحلول عادة ذات جودة منخفضة بسبب عدم وجود الخبرة الكافية، وبالتالي تقوم الحاضنة بتقديم الدعم الاستشاري لمنتسبيها من خلال خبراء يتابعون مشاكلهم ويقومون بحلها بسرعة كبيرة وبجودة عالية.

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

### الفصل الرابع

#### الطريقة والإجراءات مقدمة:

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيسياً 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 وعينتها، 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:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث 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 (1997م)** 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:

١. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والي المقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والأبحاث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اجماع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض .

### مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المشاريع الريادية المحتووضونة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا التابعة لجامعة نجران، والبالغ عددها (23) شركة ريادية.

وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع أصحاب المشاريع لدى حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في جامعة نجران، وقد اعتمد الباحث الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، وبالتالي قام الباحث بتوزيع (٢٣) استبانة، استرد (١٩) استبانة منها بنسبة استرداد (82%).

### الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:

أ. **الجنس:** يبين جدول (1.4) أن ما نسبته (8.73%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، وما نسبته (2.26%) هم من جنس الإناث.

جدول ( 1.0): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة المئوية% |
|-------|-------|-----------------|
| ذكر   | 15    | 65.20           |
| أنثى  | 08    | 34.80           |

|         |    |       |
|---------|----|-------|
| المجموع | 23 | 100.0 |
|---------|----|-------|

كان من المتوقع أن تكون النتائج مشابهة لما هي عليه في الجداول أعلاه، حيث إن نسبة مشاركة الذكور في سوق العمل تساوي تقريباً ثلاثة أمثال نسبة مشاركة الإناث، وذلك بالرجوع إلى النتائج التي أعلن عنها الجهاز المركزي للإحصاء السعودي في عام 2014م، فقد بلغت نسبة مشاركة الذكور في سوق العمل 15 سانة فما فوق (9.71%) مقابل (1.19%) للإناث (الجهاز المركزي للإحصاء السعودي، (2014م)، متفقاً بذلك مع دراسة لطيفة (2012م)، وتعود هذه النتيجة إلى عدة أسباب، أهمها: العادات والتقاليد الموروثة التي دفعت العائلات السعودية إلى عدم السماح للإناث بالخروج للعمل، أو على الأقل حصر عمل الإناث في مهنة محددة، فضلاً عن أمور أخرى تتعلق بكونها أنثى؛ الزواج، والحمل، والإنجاب وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن دراسة زعرب (2013م) كان الفارق فيها كبيراً جداً بين نسبة الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة كلٍ منهما (6.97%) و(4.2%) على الترتيب، وقد فسر زعرب ذلك بكون الإناث تفضل مهناً وأعمالاً معينة لا تحتاج فيها إلى بذل مجهود بدني كبير.

**ب . العمر:** تبين أن ما نسبته (8.23%) هم من الذين أعمارهم أقل من 25 عاماً، وما نسبته (6.47%) هم من الذين أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 عاماً، أي أن (4.71%) من المبحوثين ممن هم دون 30 عاماً، وما نسبته (4.21%) هم من الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 عاماً، وما نسبته (1.7%) هم من الذين أعمارهم من 40 عاماً فما فوق.

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر                     | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------------------|-------|------------------|
| أقل من 25 عاماً           | ٥     | 23.8             |
| من 25 إلى أقل من 30 عاماً | ١٠    | 47.6             |
| من 30 إلى أقل من 40 عاماً | ٤     | 21.4             |
| 40 عاماً فما فوق          | ٤     | 7.1              |
| المجموع                   | ٢٣    | 100.0            |

اتفقت النسب المرصودة أعلاه مع نتائج دراسة شعت (2015م)، فقد كان التركيز الأكبر للمبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة (3.79%)، وكذلك اتفقت مع دراسة زعرب (2013م)؛ حيث إن النسبة الخاصة بالمبحوثين دون سن الثلاثين عاماً هي (9.61%)، ويرجع السبب في ذلك أن خلال هذه الفترة من العمر يكون الإنسان في ذروة النشاط والقدرة على بذل المجهود البدني الكبير، وخلال هذه الفترة يكون الإنسان قد أنهى تعليمه الجامعي؛ الدبلوم والبالوريوس، ويكون رائد الأعمال حريصاً على إنهاء تعليمه الجامعي قبل استئناف مشروعه الخاص.

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسي هما:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، فترة الاحتضان، طبيعة المشروع، رأس مال المشروع، والمنطقة).
- **القسم الثاني:** يتمثل في مجالات الدراسة، ويشمل 52 فقرة، موزع على 6 مجالات رئيسية:
  - أ . **المجال الأول:** التعرف على المخاطرة، ويتكون من (8) فقرات.
  - ب . **المجال الثاني:** تحليل المخاطر، ويتكون من (8) فقرات.
  - ت . **المجال الثالث:** تقييم المخاطر، ويتكون من (5) فقرات.
  - ث . **المجال الرابع:** التحكم في المخاطر، ويتكون من (5) فقرات.
  - ج . **المجال الخامس:** المراقبة والمتابعة الدورية، ويتكون من (6) فقرات.
  - ح . **المجال السادس :** الميزة التنافسية، ويتكون من (20) فقرة.

### صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه (الجرجاوي، 2010م)، 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، عدس، عبد الحق، 2001م).

### أولاً: صدق وثبات الاستبانة:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### أ. صدق المحكمي (الصدق الظاهري):

يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاوي، 2010م)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٨) متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في مجال الإدارة وتحليل عوامل المخاطرة وأسماء المحكمين **بالملاحق (3)**، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر **الملحق (2)**.

**ب . صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity) :**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه:

# الفصل الخامس نتائج الدارسة الميدانية وتفسيرها

## الفصل الخامس

نتائج الدارسة الميدانية

وتفسيرها مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم - دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بجامعة نجران .

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدارسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

#### - اختبار حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة):

وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة - وهي 6 - أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة، فإذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة رأي أفراد مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 6، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

# الفصل الساد النتائج والتوصيات

## الفصل السادس : النتائج والتوصيات مقدمة:

من خلال استعراض التحليلات السابقة للبيانات التي جمعها الباحث من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة لدى حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بجامعة نجران حول أثر مهارة إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية، ولهذه الدراسة أهداف استطاع الباحث تحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في، التعرف على مفهوم الخطر وأنواعه وآلية التعامل مع الأخطار التي تواجه المشاريع، فضلاً عن التعرف على حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في جامعة نجران وكذلك دراسة أثر مهارة إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية المُأحتووضونة، ويتبقى ذكر أهم التوصيات المناسبة لكل من رواد الأعمال والباحثين في مجال ريادة الأعمال، حيث سيتم تناولها في نهاية الفصل .

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر وأثر هذه المهارة 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.

### نتائج الدراسة:

١. يمتلك المبحوثون من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بجامعة نجران مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنا مستوى دلالة جيد ، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كلٍ منهما، وقد أكد ذلك عادة دارسين سابقين.
٣. الميزة التنافسية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين (المستقلين) التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر، حيث إن 2.54% من الأثر على الحصول على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) ويكون 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.
٤. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مساوئ دلالة معين وبين متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، فترة الاحتضان، طبيعة المشروع، رأس مال المشروع، المنطقة.

### التوصيات:

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

١. ضرورة إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية، لأن الظروف السائدة في منطقة نجران لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحث، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية في منطقة نجران يظل قائماً.
٢. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية تحسن من أدائها وتعمل على تطويره، والاهتمام بمجال التسويق والترويج مع التركيز على جانب الميزة التنافسية، وكيفية امتلاك واحدة أو أكثر للمشروع.
٣. العمال على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.
٤. العديد من المشاريع بحاجة إلى توفير تمويل إضافي، يساعدها على تطوير أدائها وزيادة حصتها السوقية والمنافسة، فضلاً عن توفير التمويل لأغراض ولوازم إدارة المخاطر لكي يتم مواجهة الأخطار والتعامل معها بشكل مناسب وكذلك اغتنام الفرص، وبالتالي يستلزم ذلك:
- تشجيع المانحين لتوفير ضمانات قروض ميسرة للمشاريع الريادية عبر البنوك، وذلك من أجل تغطية مخاطر تلك القروض.
- إنشاء شبكة من المستثمرين والداعمين من أجل توفير فرص لتمويل مشاريع جديدة أو دعم مشاريع قائمة بالفعل وتحتاج إلى تمويل إضافي.
٥. ضرورة تسهيل إجراءات تأسيس المشاريع الريادية الصغيرة منها على وجه الخصوص.
٦. منح إعفاءات ضريبية لأصحاب المشاريع الريادية كتحفيز لهم على استمرارية وتطوير مشاريعهم.
٧. إنشاء حاضنات أعمال ذات فاعلية أكبر وجودة خدمات أعلى لإعطاء فرص أكثر طموحاً لأصحاب الأفكار الريادية، وفتح المجال أمامهم لتطبيق أفكارهم وتجريبها حتى يصبحوا قادرين على تحويل تلك الأفكار المجربة والناجحة إلى مشاريع تقدم منتجات وخدمات.
٨. تعزيز التعاون والمشاركة بين المؤسسات المحلية والدولية من أجل تبادل الخبرات في مجال ريادة الأعمال.
٩. رواد الأعمال بحاجة إلى توفير مزايا تنافسية لمشاريعهم تعزز من تفوقها واستمرارية عملها في السوق السعودي (منطقة نجران)، وذلك من خلال: الاهتمام بالزبائن من خلال تجديد وتطوير طرق الاتصال معهم، والعمل على تطوير المنتجات وتحسينها، متابعة التطورات في السوق السعودي (منطقة نجران)، ومعرفة ما لدى المنافسين من مزايا تنافسية تعزز من وجودهم في السوق.

### اقتراحات لدارسات مستقبلية :-

١. أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية من وجهة نظر الزبائن.
٢. أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة مخاطر المشاريع.
٣. أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع الصغيرة/الريادية.
٤. دراسة مقارنة بين المشاريع الريادية الفلسطينية والأجنبية من حيث إدارة المخاطر.
٥. دور إدارة المخاطر في صياغة استراتيجيات المنشأة.
٦. عوامل تحقيق الميزة التنافسية للشركات الريادية في قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على المشاريع / العملاء.
٧. أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الريادية في قطاع غزة.
٨. المعوقات وأوجه القصور في إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع والمصادر

### المراجع والمصادر

#### العربية القرآن

الكريم.

أحمد، ممدوح. ( د. ت ).

إدارة الخطر والتأمين.

مقرر دراسي. القاهرة: جامعة القاهرة.

الأغا، إحسان. ( 1997م ).

البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته. ط2، مطبعة مقاد.

الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. ( 2004 ). مقدمة في تصميم البحث التربوي .

ط3: أوحانيان، دانيال. ( 2010م ).

أثر عمليتي قياس المخاطر وتقييمها على القرارات في إدارات المخاطر. حلقة بحث. سوريا: جامعة دمشق.

برهوم، بسمة. ( 2014م ).

دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال

— دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال جامعة نجران بنجران ( درسة ماجستير غير منشورة). جامعة نجران، نجران).

جامعة الباحة. ( 2013م ). ريادة الأعمال. مقرر دراسي. المملكة العربية السعودية.

الجهاز المركزي للإحصاء السعودي. ( 2015م ).

نسبة القوى العاملة المشاركة من بين الأفراد 15 سنة فأكثر في نجران حسب الجنس

والمحافظة لعام 2015م. الموقع:

<http://www.pcbs.gov.ps/Portals/Rainbow/Documents/labour%20force-02a.htm> ( 2015م )

- أبو حجير، طارق. (2014م). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات . رسالة دكتوراه. جامعة قناة السويس، مصر.
- حماد، طارق. (2007). (إدارة المخاطر) أفراد، إدارت، شركات، بنوك. (ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمادة، منى؛ ونايفة، محمد؛ وعامودي، عمر. (2012م). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية .مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 28(1)، 129-150.
- وري، زكريا؛ والعملة، شفيق؛ وحسين، يعرب. (2007، 16-18 أبريل). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع في إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- ديب، عبد الرشيد، وشلاي، عبد القادر. (2008، 25-26 نوفمبر). مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر. مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق والتحديات، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- زعر، زكريا. (2013م). المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة.
- السكرانة، بلال. (2007). المشاريع الصغيرة والريادة .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 15(0)، 33-79.
- سيد، شوقي. (1999م). الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط3. القاهرة: جامعة القاهرة).
- شبر، إلهام. (2007). إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية – تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي. تاريخ الاطلاع: 02 يونيو 2017م، الموقع: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي (<http://iefpedia.com>).
- ش ارب، سائد. (2011م). التخطيط الاستراتيجي وعرقته بالميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- عبدالرازق، فوزي. (2014م، 9-11 سبتمبر). إشكالية حاضرات الأعمال بين التطوير والتفعيل:

رؤية مستقبلية – حالة حاضرات الأعمال في الاقتصاد الجزائري . المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومركز ريادة الأعمال. المملكة العربية السعودية: جمعية ريادة الأعمال.

عبدالغفور، صالح (2015م). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير. فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.

العمرى، شريف، وعطاء، محمد. (2012م). الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط1. السعودية: جامعة الملك سعود.

فهيم، سامح (2006، 25 يونيو). الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية. تاريخ الاطلاع: 19 نوفمبر 2016، الموقع مدونة الإدارة والهندسة الصناعية (<https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>)

الفيومي، أحمد (2010م). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
أبو قرن، سعيد (2015م). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة) .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Baccarini, D., Salm, G., & Love, P. (2004). Management of risks in information technology projects. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 286-295.
- Berg, H. (2010). Risk Management: Procedures, Methods and Experiences. *RT&A*, 2(17), 79-95.
- Campbell, D. (2005). *Risk Management Guide for Small Business*. Global Risk Alliance jointly with New South Wales Department of State and Regional Development: Institute of Risk Management [IRM].
- Chowdhury M. (2011). Ethical issues as competitive advantage for bank management. *Humanomics*, 27(2), 109-121.
- Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concept, Theory and Perspective. Introduction*. Berlin: Springer.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2008). *The two faces of risk: Cultivating risk intelligence for competitive advantage*. India.
- Dichter, G., Reis, G., & Marchand, N. (2010). *The smart guide to innovation – Based Incubators (IBI)*. Belgium: Publications Office of the European Union.

- Elahi, E. (2010). *How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage*. College of Management Working Papers and Reports. United States of America: University of Massachusetts Boston.
- Holton, G. Retrieved September 2, 2016, from: Glynholton.com  
<https://www.glynholton.com/exclusive/upside-risk-downside-risk/> .
- Institute of Risk Management [IRM]. (2002). *A Risk Management Standard*. United Kingdom: Airmic Publishing.
- ISO. (2009, November). *Risk Management*. Retrieved September 6, 2016, from ISO.org:  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed1:v1:en>.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Educational + Training*, 47(8/9), 628-639.
- Knight, F. H. (1964). *Risk, Uncertainty and Profit*. (1st ed.). New York: Sentry Press.
- Peters, M. (2005). Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses. *Education + Training*, 47(8/9), 575-195.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (1st ed.). United States of America: The Free Press.
- risk. BusinessDictionary.com. Retrieved September 6, 2016, from BusinessDictionary.com website:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html>
- Zain, Z., Akram, A., & Ghani, E. (2010). Entrepreneurship Intention Among Malaysian Business Students. *Canadian Social Science*, 6(3), 34-44.
- Rouse, M. (2016, August). *Risk Management*. Retrieved July 22, 2017, from: TechTarget Network  
(<http://searchcompliance.techtarget.com/definition/riskmanagement>).
- Amadeo, K. (2017, May). *What is Competitive Advantage? 3 strategies at work*. Retrieved July 22, 2017, from: the balance  
(<https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3strategies-that-work-3305828>).
- Rouse, M. (2005, September). *Incubator*. Retrieved July 22, 2017, from: TechTarget Network  
(<http://searchcio.techtarget.com/definition/incubator>).