

**أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة
الرياض بالملكة العربية السعودية**

**The Impact of Risk Management On Achieving the Competitive
Advantage of Small Projects in Riyadh, Saudi Arabia**

إعداد

- **ليلى عبد الحسن القنيان.**
- **رحاب محمد الثبتي.**
- **عبد الكريم معلاء الحربي.**

إشراف الأستاذ الدكتور

وليد سليمان

العام الجامعي

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣م

الإهداء

في البداية وقبل كلّ شيء، نشكر الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث ونهدي بحثنا:
إلى بحر العطاء والخير، وينبوع الحنان والري، ومرفأ الأمان الراسي، وجنة الدنيا ونعيم الآخرة والدينا
الكريمين، نهدي لهما رشفة من بحر عطائهما، وذرة من جبل كفاحهما، وبذرة من بستان غرسهما، هذه
الثمرة اليانعة المقتطفة من ثمرات العلم النافع، فجزاهما الله خيراً على كلّ ما قدماه لنا في سبيل التحصيل
العلمي النافع، والتشجيع المستمر الداعم لنا طوال كتابتنا للبحث، بارك الله فيهما، وأمدّ في عمرهما،
وأعاننا الله تعالى على إيفاء حقوقهما وكسب برهما.

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

في البداية وقبل كل شيء، نشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا البحث، والشكر موصول لله مرة أخرى أن جعل من بيننا علماء أفذاذاً، منارات للعلم، يقتدى بهم فيهمتي، وقد كنا من الذين استرشدوا بنور علمه الغزير، فكان خير عونٍ لنا على طريق العلم والهداية، فكان من الواجب علينا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان له. ونخص بشكرنا الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان/ ونقول له:

عجز الكلام وجفت الأقلام.....لما أردنا شكر معلمنا الإمام

ماذا نقول بشأن خير معلم.....ضحى براحته ليرتقي الاسلام

لله در معلمٍ حاز العلىومضى يسوق على المقال دليلاً

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	(٢)
الشكر والتقدير	(٣)
فهرس المحتويات.	(٤)
المقدمة	(٦)
الفصل الأول: مشكلة الدراسة والدراسات السابقة	(٨)
مشكلة الدراسة	(٨)
تساؤلات الدراسة	(٩)
أهمية الدراسة	(٩)
أهداف الدراسة	(١٠)
الدراسات السابقة	(١١)
الفصل الثاني: إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع	(١٤)
تعريف الخطر / المخاطرة:	(١٤)
المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد.	(١٥)
إدارة المخاطر:	(١٦)
الفصل الثالث: الميزة التنافسية	(١٨)
خصائص الميزة التنافسية:	(١٩)
أنواع الميزة التنافسية:	(١٩)
مصادر الميزة التنافسية:	(١٩)
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة المنهجية	(٢٢)
منهج الدراسة:	(٢٢)
طرق جمع البيانات:	(٢٢)
مجتمع الدراسة.	(٢٣)
أداة الدراسة.	(٢٦)
صدق الاستبانة.	(٢٧)
الفصل الخامس: نتائج وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة	(٢٨)
أولاً: تحليل فقرات مجالات الدراسة.	(٢٨)
ثانياً: نتائج فرضيات الاستبانة.	(٣٤)
الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة.	(٣٥)

(٣٥)	أولاً: نتائج الدراسة.
(٣٦)	ثانياً: توصيات الدراسة.
(٣٧)	المراجع
(٤٠)	ملاحق الدراسة
(٤٤)	ملخص الدراسة باللغة العربية.
(٤٥)	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
(٢٣)	جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع.
(٢٤)	جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
(٢٥)	جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.
(٢٨)	جدول (٤): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر.
(٣٠)	جدول (٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر.
(٣٢)	جدول (٦): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية الميزة التنافسية.
(٣٥)	جدول (٧): نتائج نموذج الانحدار لمعرفة المخاطر.
(٣٨)	جدول (٨) نتائج نموذج الانحدار لإدارة المخاطر.

جدول الأشكال

الصفحة	الجدول
(٢٣)	جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع.
(٢٤)	جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
(٢٥)	جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المقدمة

قال تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ قَالُوا أَضْغَاثُ أَخْلَامٍ سَوْمًا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَخْلَامِ بِعَالَمِينَ (٤٤) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (٤٥) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿ [يوسف: ٤٦ - ٤٩].

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

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

والمشاريع الاقتصادية بمختلف 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 الرئيسة 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.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة

مشكلة الدراسة:

المشاريع الاقتصادية بمختلف 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 الرئيسة 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 (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧).

واستناداً إلى ما تمت الإشارة إليه سابقاً، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أن رائد الأعمال السعودي 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 بالمنافسين، ومنتج متميز، وهذا يأتي ضمن تعريف (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧) للميزة التنافسية.

لذا؛ فقد أصبح التساؤل التالي هو عنوان الدراسة التي سيتم البحث فيه ومعرفة جوانبه، والسؤال هو كالتالي: "ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية؟".

أسئلة الدراسة:

١. ما مفهوم إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة وأهميتها.
٢. ما مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
٣. ما مستوى الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
٤. ما أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: "يوجد أثر لمهارة التعرف على المخاطر لدى أصحاب المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية".
- الفرضية الثانية: "يوجد أثر لإدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية".

أهمية الدراسة:

تعزو أهمية الدراسة إلى كون مجال المشاريع الصغيرة 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 مدينة الرياض، وذلك بسبب توجه الأنظار للمشاريع الصغيرة الباحث هو أحد المهتمين بهذا المجال كأحد أهم الحلول للتنمية الاقتصادية، حيث ستحاول الدراسة استكشاف أنواع المخاطر التي تقف في وجه رائد الأعمال السعودي في مدينة الرياض، والتعرف أيضاً على سبل تحديد هذه المخاطر وتصنيفها وصولاً إلى إدارة هذه المخاطر والتصرف المناسب تجاه المشاكل التي تتعرض لها المشاريع الصغيرة، كما وأن للمشاريع الصغيرة دور مهم في توفير فرص العمل للمواطنين في مدينة الرياض، فإن مهارة إدارة المخاطر لهذه المشاريع تعزز من نجاح هذه المشاريع واستمرار عمل أصحاب المشاريع الصغيرة.

ب - بالنسبة للباحثين والمهتمين بموضوع ريادة الأعمال:

تعد هذه الدراسة – على حسب علم الباحثين – الأولى في موضوعها التي تتطرق إلى إدارة المخاطر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع، وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال المشاريع الصغيرة.

ت. بالنسبة إلى المجتمع المحلي:

تبرز أهمية الدراسة للمجتمع فيما تقوم بتقديمه من توصيات ومقترحات هامة، والتي توجه أصحاب المشاريع لامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل يدعم استمرار مشاريعهم وإنجاحها، وبالتالي يعود بالنفع العام على المجتمع السعودي بحل العديد من الإشكاليات التي تعمل المشاريع الصغيرة على حلها، وأهمها مشكلة البطالة المنتشرة بين صفوف الشباب.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة وأهميتها.
٢. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
٣. تحديد مستوى الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
٤. التعرف على أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع.
٥. 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 (النجار، ٢٠١٦).

٢. الميزة التنافسية:

الميزة أو العنصر الذي يجعلك متفوقاً على منافسيك الزبائن (Amadeo, K, 2017)

٣. حاضنة الأعمال:

هي المنشآت التي يتم تأسيسها بغرض توفير مكان أو أدوات أو خدمات توجيهية واستشارية وكذلك الخدمات التمويلية للمشاريع حديثة النشء (Rouse, M, 2017)

٤. المشروعات الصغيرة:

قد صنف البنك الدولي المشروعات الصغيرة معتمداً على المعيار الكمي حيث صنف المنشآت التي

يعمل بها أقل من عشرة عمال بالمشروعات المتناهية في الصغر، والتي يعمل بها ما بين ١٠ إلى ٥٠ عامل بالمؤسسات الصغيرة (عيسى، ٢٠٠٨).

بينما اعتمد الاتحاد الأوروبي العمالة ورأس المال معاً، حيث عرف المشروعات الصغيرة على أنها تلك المشروعات التي لا يزيد عدد عمالها عن (٢٥٠) عامل، و(٤٠) مليون يورو (إسماعيل، ٢٠٠٣).

الدراسات السابقة:

اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة	الأهداف من الدراسة
دراسة (شعت، ٢٠١٥)	أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال – دراسة حالة على أصحاب الشركات الصغيرة المُخْتَضَنة لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال بقطاع غزة	هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال.
دراسة (عبدالغفور، ٢٠١٥)	متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة.	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومتطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك التعرف على الميزات التنافسية في كبرى جامعات القطاع من وجهة نظر الطلبة، وهدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات، وتبسيط الضوء على فروق خصائص المبحوثين في دراسة هذه العلاقة.
دراسة (لطيفة، ٢٠١٢)	دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة.	هدفت الدراسة إلى التعرف على جانبين: علمي ونظري: الجانب النظري يتناول أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتعرف على خطوات ووسائل إدارة

المخاطر، ومعرفة الآلية التي تتعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بها لمواجهة تلك الأخطار، والتأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة لإدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية. أما في الجانب العلمي (التطبيقي) فتهدف الدراسة إلى هذا الجانب إلى محاولة معرفة مدى اهتمام إدارة مؤسسة الإسمنت (SCIS) بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها، وكذلك التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لمختلف خطوات إدارة المخاطر بشكلها العلمي.		
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة؛ رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي؛ رأس المال المعلوماتي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.	أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.	دراسة (الفيومي، ٢٠١٠)
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى التعرف على أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء.	رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.	دراسة (العتوم، ٢٠٠٩)

الفصل الثاني

إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع

تعريف الخطر / المخاطرة:

لقد أصبح موضوع إدارة المخاطر لدى المؤسسات والشركات موضوعاً مهماً في الآونة الأخيرة، حيث يتعرض العديد من الأنشطة التجارية والمشاريع للعديد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى توقف العمل أو خسارة الموارد المالية والبشرية.

وبالنسبة لتعريف الخطر المخاطرة، فهو يشير إلى الاحتمال المرتبط بحدوث حدث غير محسوب مسبقاً، والذي يمكن أن يؤدي إلى تداعيات سلبية، ويمكن أن تكون هذه التداعيات على المؤسسة أو المشروع أو الأفراد المعنيين به، ويعتمد حجم التداعيات على حجم الخطر وعواقبه.

وتهدف إدارة المخاطر إلى تحديد الخطورة المتعلقة بنشاط معين، وتقييمها وتحليلها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها أو التعامل معها بشكل فعال، وهذا يتطلب التخطيط والتحليل والتنفيذ والمراقبة المستمرة للخطورة وتقييمها بشكل دوري للتأكد من فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر" (ISO, 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 (Business Dictionary, 2016)

2. هو مقدار المجازفة في كل خطوة نخطوها، وفي ثانياً أي فعل نقوم به (النجار، ٢٠١٦)

٣. ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس (حماد، ٢٠٠٧).

٤. وقد عرف فرانك نايت (Frank Knight) الخطر بأنه "حالة عدم التأكد القابلة للقياس" (Knight, F. H, 1964)

ومن خلال ما تم سرده سابقاً، أصبح بالإمكان استنتاج العديد من السمات أو العناصر التي يتصف بها أو يتكون منها الخطر، وهي المذكورة في النقاط التالية (لطيفة، ٢٠١٢):

أ. احتمالية الحدوث وحالة عدم التأكد.

ب. يحدث الخطر نتيجة حادث مفاجئ.

ت. يكون في المستقبل.

ث. يترتب عليه خسارة ما؛ إما مادية أو معنوية.

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

حدوث خسارة أو ضرر متوقع أو محتمل ينتج عن حادث مفاجئ.

المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد.

قبل الحديث عن العلاقة بين مفهومي المخاطرة وعدم التأكد، 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 ١٠٠%، 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 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 تصور عن نسبة الخطر واحتمال وقوعه كي يقوم باتخاذ القرار المناسب

والذي سيترتب عليه نتائج إما مرغوبة أو غير مرغوبة.

إدارة المخاطر:

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر، وكانت تقتصر على توفير الأمن للعاملين بالمشروع، وكذلك توفير الأمن لأصول وممتلكات وموجودات المشاريع، وزاد الاهتمام بهذا المجال مع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات، كل ذلك أدى بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع تقليل المخاطر، واتباع وسائل للأمن والسلامة تتعلق بكلاً من الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل (عبدالمعظم، والكاشف، وكاسب، ٢٠٠٨).

ويمكن تعريف إدارة المخاطر حسب موقع ويكيبيديا (٢٠١٦، Wikipedia.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 متعددة 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 بمواجهة الخسائر المتوقعة منها" (العمرى وعطا، ٢٠١٢).

وحسب تعريف (شبر، ٢٠١٧): "هي العمليات التي تتضمن أسلوباً 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 (٢٠٠٢) مفهوم إدارة المخاطر بأنه: "عملية تقوم المنظمة بمواجهتها معالجة المخاطر المترتبة على أنشطتها بشكل منهجي بهدف تحقيق الاستفادة المستدامة لكل نشاط وعبر محافظة كل الأنشطة".

وبعد استعراض التعريفات السابقة، يمكن استنتاج التعريف التالي لإدارة المخاطر: وهي 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، ٢٠١٦).

أهمية إدارة المخاطر:

- تقوم إدارة المخاطر بالحماية اللازمة وتعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وللأطراف ذوي المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة، عن طريق:
- أ. تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
 - ت. المساهمة في الاستخدام والتخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة.
 - ث. تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسي.
 - ج. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
 - ح. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
 - خ. تعظيم كفاءة التشغيل.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إدوارد تشامبرلين (Edward Chamberlin) عام ١٩٣٩م، لكن يمكن إرجاعه إلى فيليب سيلزنريك (Philip Selenic) في عام ١٩٥٩م، والذي ربط الميزة بالمقدرة، ومن بعدهما ظهر التطور على تعريف هذا المصطلح بناءً على تعريف كل من دان سشنديل (Dan Schendel) وفوم هوف (Vom Hofe) للميزة التنافسية، حيث عرفها بأنها : الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد"، ثم جاء دور كل من جورج داي (George Day) عام ١٩٨٤م، ومايكل بورتر (Michael Porter) عام ١٩٨٥م ليقوما بوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، فقد تم اعتبار الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً، وليس شيئاً يستخدم ضمن الأداء المتفوق والذي يرتبط بالخطة الاستراتيجية (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧).

ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية التالي:

١. وحسب تعريف السلي، 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، ٢٠١٣).
٢. وتم تعريفها كذلك بأنها: "هي مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل" (عبد الغفور، ٢٠١٥).
٣. وقد عرفها (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧) بالتعريف التالي: الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يعمل على إضافة قيمة لدى المستهلك، أخذةً شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين الآخرين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل".

مما سبق يمكن استنتاج تعريف الميزة التنافسية كما يلي:

الكيفية أو الميزة التي تمتلكها المؤسسة وتساعد في التفوق على منافسيها.

خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية كما عددها المؤلفان بني حمدان وإدريس بأنها:
(العتوم، ٢٠٠٩).

١. نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
٢. تعمل على تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
٣. تنبع من داخل المؤسسة.
٤. تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم للشراء منها.

أنواع الميزة التنافسية:

رأى مايكل بورتر (١٩٨٥م) أن الميزة التنافسية لها نوعان لا ثالث لهما:

أ. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية بتكلفة أقل إذا كانت تكاليفها الإجمالية في الأنشطة المرتبطة بإنتاج قيمة أقل من تكاليف منافسيها. ويتم ذلك من خلال مراقبة ومراجعة عوامل تطوير التكاليف والتحكم فيها بشكل فعال، مما يتيح للمؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل، وهذا يزيد من جاذبية المنتجات أو الخدمات للمستهلكين ويزيد من فرص المبيعات.

ب. ميزة التمايز أو الاختلاف.

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

مصادر الميزة التنافسية:

هناك ثلاثة مصادر للميزة التنافسية تطرق إلى ذكرها (المركز الوطني للتنافسية، ٢٠١١)، وهي التفكير الاستراتيجي، والإطار الوطني، ومدخل الموارد، وسيتم تفصيلها كالتالي:

أ. التفكير الاستراتيجي:

ويقصد بها تحديد مسار المنظمة وتفاذي الوقوع في المشاكل والمخاطر، وذلك من خلال الاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس تهدف من خلالها إلى تحقيق الأسبقية أمام المنافسين عن طريق امتلاك ميزة

أو أكثر من المزايا التنافسية، وهي:

استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership):

إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة بحيث ترضي رغبات الزبائن الحساسين للسعر، بحيث يتم التركيز أكثر على تقليل التكلفة في الإنتاج مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

استراتيجية التمييز والاختلاف (Differentiation):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجيهها للزبائن الذين يهتمون بالجودة والخدمات الإضافية المرفقة أكثر من اهتمامهم بالسعر، حيث لا يجد الزبائن مشكلة في دفع مبلغ أكبر لقاء الحصول على جودة منتج عالية مقارنة بأصناف أخرى قليلة الجودة.

استراتيجية التركيز والتخصص (Focus):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات شريحة معينة من الزبائن تستهدفهم بمنتجاتها أو خدماتها، حيث تسعى بتحقيق التميز إما في الجودة (Differentiation Focus) أو السعر (Cost Focus) أو حتى كليهما (العتوم، ٢٠٠٩).

ب. الإطار الوطني:

يمكن للإطار الوطني الجيد أن يمنح المؤسسات ميزة تنافسية وتوفيقاً على منافسيها، فعندما توفر الدولة بيئة مناسبة للأعمال، تستطيع المؤسسات الاستفادة من عدة عوامل نجاح، مما يدفعها إلى تحقيق النجاح والابتكار. ويمكن أن تكون المؤسسات في بعض الدول رائدة في قطاعات نشاطها، نتيجة لتوفر الدولة لعدة عوامل مهمة، مثل: الموارد البشرية والمادية والمالية والمعرفية المتاحة، وتوفير البنية التحتية اللازمة للنشاط التجاري. وبالتالي، يمكن تحسين صياغة النص عن طريق استخدام كلمات أكثر دقة ووضوحاً، مع التركيز على الأهمية الكبيرة للإطار الوطني الجيد في دعم المؤسسات وتعزيز تنافسيتها.

ت. مدخل الموارد :

وتصنف الموارد إلى ثلاث أصناف سيتم تفصيلها كالتالي:

١. الموارد الملموسة وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- الموارد الأولية.
- معدات الإنتاج.

• الموارد المالية.

٢. الموارد غير الملموسة وتشمل التالي:

- أ- الجودة.
 - ب- التقنية.
 - ت- المعلومات.
 - ث- المعرفة.
 - ج- أسلوب العمل.
٣. الكفاءات :

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

- أ- الكفاءات الفردية.
- ب- الكفاءات الجماعية أو المحورية.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة المنهجية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، وقد تناول هذا الفصل منهج ومجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستعملة وبنائها، كما تناول المعالجات 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، ١٩٩٧) المنهج الوصفي التحليلي بأنه : "دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحثين في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحثين 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، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢-المصادر الأولية: المعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثين"، وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المشاريع الصغيرة بمدينة لرياض، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار

عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تتمثل في نحو (٥٠) فرد من أصحاب المشاريع الصغيرة في المنطقة.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية

للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحد المكاني: مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثالث الأخير للعام الدراسي ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م.

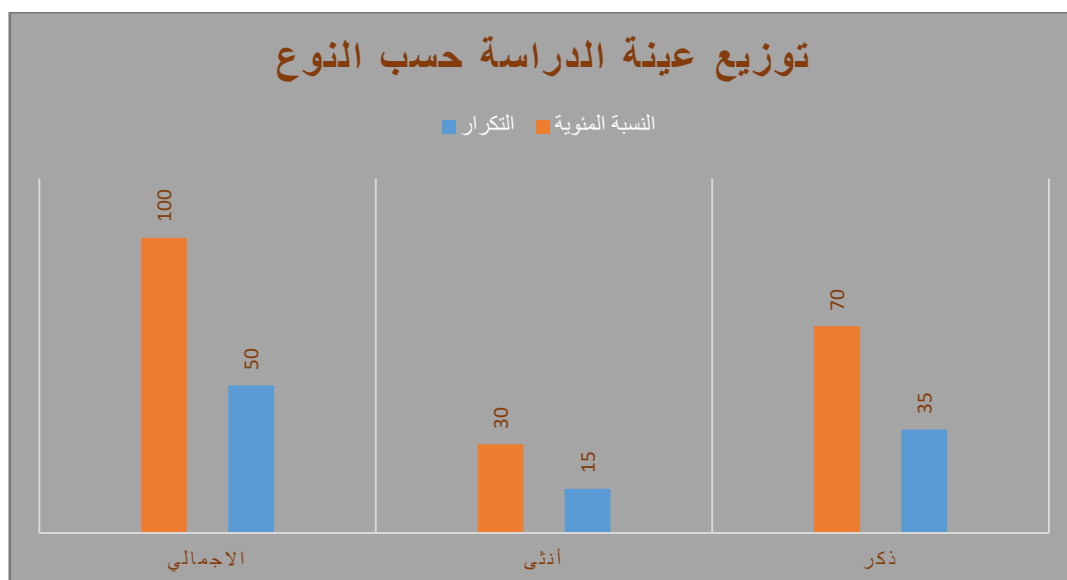
المجال البشري: أصحاب المشاريع الصغيرة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

١ - توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣٥	٧٠
أنثى	١٥	٣٠
الاجمالي	٥٠	١٠٠



شكل (١)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع

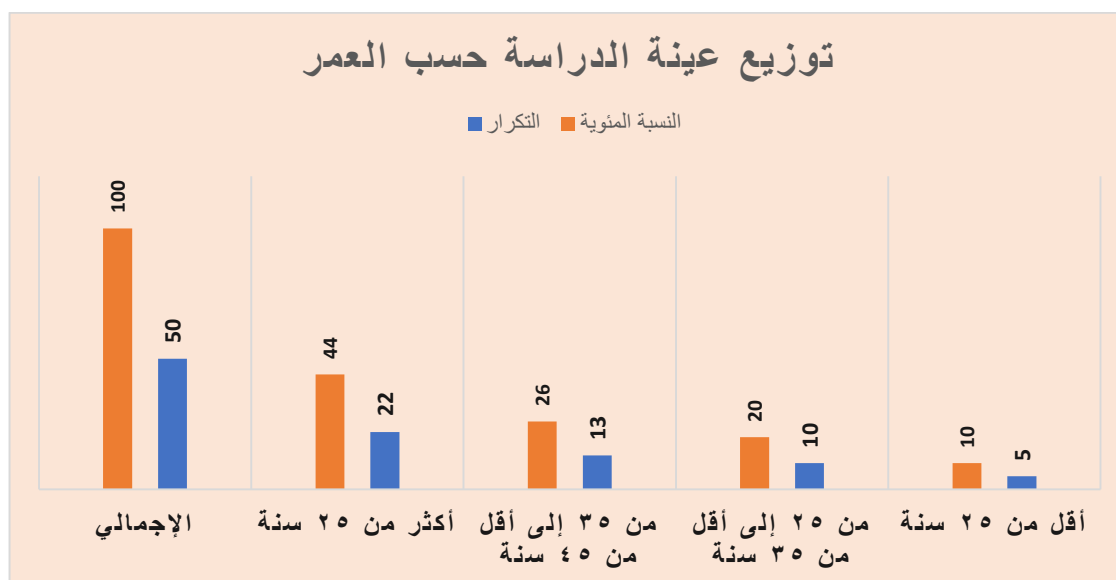
من خلال الجدول السابق (١) والشكل رقم (١) يتبين أن عدد الذكور بعينة الدراسة قد احتل المرتبة الأولى بنسبة ٧٠%، بينما الإناث قد احتلت ٣٠%.

٢ - توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٥	١٠
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	١٠	٢٠
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	١٣	٢٦
أكثر من ٢٥ سنة	٢٢	٤٤
الإجمالي	٥٠	١٠٠



شكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول والشكل السابقين رقم (٢) يتبين أن أعلى فئة من عينة الدراسة حسب العمر، هي أكثر من ٢٥ سنة، بنسبة (٤٤%)، ثم الفئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، بنسبة (٢٦%)، ثم الفئة من ٢٥ إلى

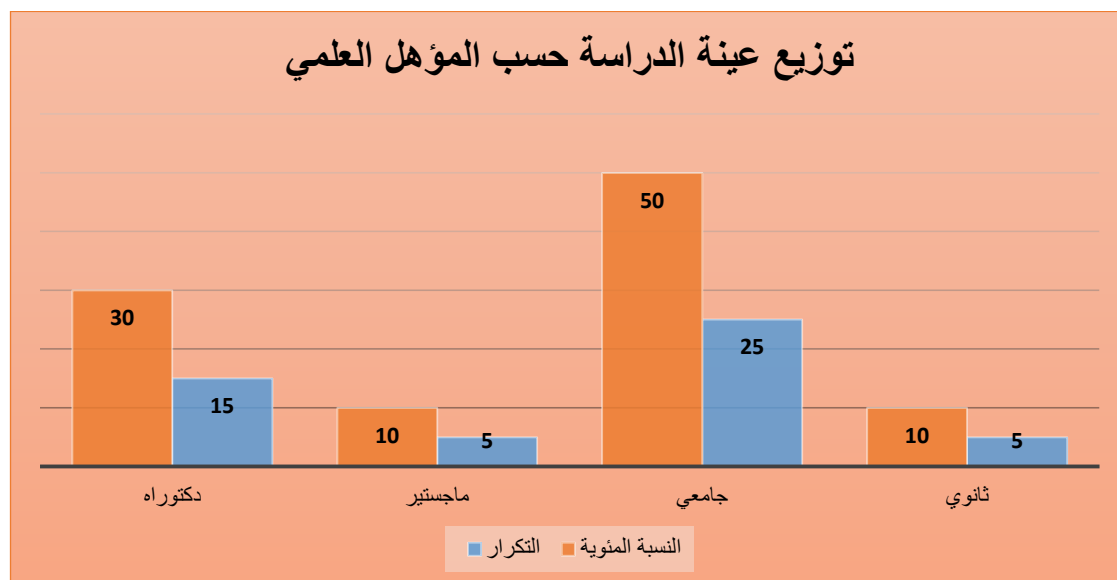
أقل من ٣٥ سنة في المرتبة الثالثة بنسبة (٢٠%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة أقل من ٢٥ سنة، بنسبة (١٠%).

٣ - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	٥	١٠
جامعي	٢٥	٥٠
ماجستير	٥	١٠
دكتوراه	١٥	٣٠
الاجمالي	٥٠	١٠٠



شكل (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول السابق (٣) والشكل رقم (٣) من حيث توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يتبين أن فئة الجامعي قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة ٥٠%، بينما من جاء في المرتبة الثانية فئة الدكتوراه بنسبة ٣٠%، ثم في المرتبة الثالثة الماجستير والثانوي بنسبة ١٠%.

أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر الوسائل في الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية (الأغا ومحمود، مقدمة في تصميم البحث التربوي. ط، ٣ فلسطين: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، ٢٠٠٤) وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.

خطوات بناء الاستبانة:

١. الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
٢. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
٣. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
٤. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (٣) مجالات.
٥. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتمثل في مجالات الدراسة، ويشمل ثلاث مجالات رئيسة:

المجال الأول: التعرف على المخاطرة، ويتكون من (٨) فقرات.

المجال الثاني: إدارة المخاطر، ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثالث: الميزة التنافسية، ويتكون من (٦) فقرات.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه (الجرجاوي، ٢٠١٠)، 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، ٢٠٠١).

الفصل الخامس

نتائج وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل فقرات مجالات الدراسة:

١- مجال التعرف على المخاطر:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي ٦ أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، وتتمثل النتائج كما في جدول (٤).

جدول (٤): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر.

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الفقرة	
١	*.٠٠٠٠	١٥.٢٤٧	٨٧.١٤	يدرك صاحب المشروع الصغير مفهوم الخطر.	١
٣	*.٠٠٠٠	٨.٨٥٨	٧٩.٠٥	يستطيع صاحب المشروع الصغير التعرف على متنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.	٢
٢	*.٠٠٠٠	١٢.٢٧٠	٨٦.٦٧	يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.	٣
٨	٠.٠٥٧	١.٩٦١	٦٥.٧١	يعرف صاحب المشروع الصغير الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.	٤
٥	*.٠٠٠٠	٤.٤٧٠	٧٦.١٩	يستعين صاحب المشروع الصغير بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.	٥
٧	*.٠٠٠٢	٣.٣١٨	٦٨.١٠	يستطيع صاحب المشروع الصغير التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	٦
٤	*.٠٠٠٠			تبقى قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن صاحب المشروع الصغير ويتم استعراضها من أجل تفاديها.	٧

٨	يشارك فريق العمل مع مدير المؤسسة أو صاحب المشروع في جانب التعرف على المخاطر.				
٦	*.....				
---	*.....	10.667	76.73	جميع فقرات المجال معاً	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تُبين نتائج الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا الفقرة رقم (١) التي نصت على " يدرك صاحب المشروع الصغير مفهوم الخطر" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٧.١٤%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة. الفقرة رقم (٣) التي نصت على " يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٦.٦٧%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

وتبين النتائج من الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا الفقرة رقم (٤) التي نصت على " يعرف صاحب المشروع الصغير الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٥.٧١%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

الفقرة رقم (٦) التي نصت على "يستطيع صاحب المشروع الصغير التنبؤ وتوقع إشارات الخطر" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٦٨.١٠%) ، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

وبشكل عام، فقد تبين أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال التعرف على المخاطر يساوي (٧٦.٧٣%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (١٠.٦٦٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي (٦) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

يمكن ملاحظة أن أفراد مجتمع الدراسة (جميع أصحاب المشاريع الصغيرة) على دراية واضحة بمفهوم وثقافة الخطر حسب الفقرة رقم (١) فقد ظهرت استجابة المبحوثين جلية في هذا الجانب والتي تتبع من ارتباط رواد الأعمال بالأعمال الجارية في السوق السعودي وما تحتويه من مخاطر مختلفة، ساهم ذلك في

تعزيز وفهم ثقافة الخطر لديهم، وحسب دراسة لطيفة (٢٠١٢م) فإن (٥١.٤%) من المبحوثين متفقين على إدراك مفهوم الخطر ونسبة ضئيلة جداً (٢.٧%) ممن لا يتفقون مع ذلك، في حين أن الدراسة الأولية لدراسة (حمادة، محمد، و عامودي، ٢٠١٢) أظهرت عدم وجود ثقافة الخطر وإدارة المخاطر لدى المبحوثين. اتفقت الفقرة (٤) والتي حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي؛ مع ما أظهرته دراسة (طارق، ٢٠١٤) في أن هناك موافقة متوسطة إلى حد ما على اتباع الأساليب العلمية في التعرف على المخاطر، وذلك لكون المبحوثين ليسوا على اطلاع بمتنوع الأساليب العلمية المستخدمة للتعرف على المخاطر إلا من بعض الأساليب الشائعة، أما بالنسبة إلى الفقرة (٦) فتكمن في وجود صعوبة لدى رواد الأعمال في التنبؤ بحدوث المخاطر.

٢- مجال إدارة المخاطر:

جدول (٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على

المخاطر.

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الفقرة	
٥	*...٤٣	٢.٠٨٧	٦٥.٢٤	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.	١
٣	*.....	٥.١٣٢	٧٢.٦٢	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).	٢
٢	*.....	٦.٤٦٨	٧٦.١٩	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر. يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	٣
١	*.....	٥.٩٠٨	٧٨.٣٣	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	٤
٤	...٥٢	١.٧٠٠	٦٦.٤٣	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.	٥
	*.....	٥.٢٤٣	٧١.٧٦	جميع الفقرات.	٦

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- تبين النتائج من الجدول (٥) أن أعلى الفقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

١- الفقرة رقم (٤) التي نصت على "يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر". قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٨.٣٣%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

٢- الفقرة رقم (٣) التي نصت على " يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٦.١٩%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

- كما تبين أن النتائج من الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

١- الفقرة رقم (١) التي نصت على "يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٥.٢٤%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

٢- الفقرة رقم (٥) التي نصت على " يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٦٦.٤٣%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة. وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال إدارة المخاطر يساوي (٧١.٧٦%)، وأن قيمة الاختبار يساوي (٥.٢٤٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥. مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي ٦ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

ومن هنا نجد أن هناك اتفاق كبير بين نتائج الجدول (٥) ونتائج دراسة طارق (٢٠١٤م) في كون المرتبتين الأولى والثانية هي للفقرتين (٤) و (٣) على الترتيب، ويمكن تفسير ذلك، كالتالي:

الفقرة رقم (٤) والتي احتلت المرتبة الأولى أظهرت مدى حرص واهتمام رواد الأعمال بالعمل الجماعي في إدارة المشروع وفي مواجهة المخاطر، فضلاً عن أن عدد العاملين في المشاريع الصغيرة قليل جداً لا يكاد يزيد عن ٤ أفراد، الأمر الذي يزيد انغماس العاملين في كافة تفاصيل العمل.

أما بالنسبة للفقرة رقم (٣) والتي احتلت المرتبة الثانية فقد أظهرت اتفاقاً بين الدراستين على أن رواد الأعمال يستطيعون اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر في هذه الخطوة، ويمكن تعليل ذلك بأن قدرة

أصحاب المشاريع الصغيرة على إدارة المخاطر التي تواجه مشاريعهم يمكن الاستدلال عليها من خلال قدرتها على الاستمرار والعطاء، في حين أن عدداً لا بأس به من المشاريع الصغيرة قد أفلست وانتهت، ولم تستطع الصمود في وجه المخاطر بسبب ضعف هذه المهارة لديهم.

أما بالنسبة للفقرة (١) والتي احتلت المرتبة الأخيرة، فقد اتفقت في الوزن النسبي مع دراسة طارق (٢٠١٤م) والتي إن دلت فإنها تدل على بعض القصور في جانب اعتماد استراتيجية معينة أو سياسة معينة لمواجهة الأخطار، أو أن رواد الأعمال ليسوا على اطلاع بمتنوع التقنيات المستخدمة والاستراتيجيات المعتمدة في جانب التعامل مع المخاطر من تجنب أو تقليل أو نقل أو عزل المخاطر، أما بالنسبة للفقرة (٥) فتظهر أن هناك إهمالاً في جانب إعداد الخطط الخاصة بإدارة مشروعات المبحوثين وخصوصاً فيما يتعلق بجانب إدارة الأخطار وتجاوز العقبات التي تواجههم، وقد أظهرت دراسة لطيفة (٢٠١٢م) بأن هناك قصوراً في هذا الجانب، فغالبية المبحوثين كانوا محايدين بنسبة (٤٨%)، في حين أن (٣٠%) من المبحوثين موافقين، وهذا يدل على عدم اعتماد المؤسسة لخطة فعالة في مواجهة المخاطر.

٣- مجال الميزة التنافسية:

جدول (٦): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية الميزة التنافسية.

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الفقرة
٥	*.٠٠٠٠	٣.٣٠٨	٧٠.٢٤	١. يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.
٣	*.٠٠٠٠	١٠.٥٨٣	٨٦.٦٧	٢. يهتم صاحب المشروع الصغير بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات.
٢	*.٠٠٠٠	١١.٥٧٩	٨٦.٩٠	٣. يبدي صاحب المشروع الصغير الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال.
١	*.٠٠٠٠	١١.٧٢١	٨٧.٦٢	٤. يقوم صاحب المشروع الصغير بتطوير منتجات مشروعه باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن.
٤	٠.٠٠٠٠	٥.٧٣٦	٧٧.٣٨	٥. يهتم صاحب المشروع الصغير ببحوث

	التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم			
٦.	جميع الفقرات.	٨١.٦١	١٠.٨٠٥	*.٠٠٠٠

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين النتائج من الجدول (٦) أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

١- الفقرة رقم (٤) التي نصت على " يقوم صاحب المشروع الصغير بتطوير منتجات مشروعته باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن"، قد احتلت المرتبة الأولى بالوزن النسبي (٨٧.٦٢%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

٢- الفقرة رقم (٣) التي نصت على "ييدي صاحب المشروع الصغير الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (٨٦.٩٠)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

كما تُبين النتائج من الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

١- الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٠.٢٤%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

٢- الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "يهتم صاحب المشروع الصغير ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٧٧.٣٨%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال الميزة التنافسية يساوي (٨١.٦١%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (١٠.٨٠٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي ٦ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

كما يمكن ملاحظة أن المبحوثين يمتلكون قدرات متميزة أكسبتهم ميزة تنافسية فضلاً عن وجود حرص على الاستفادة من كل الموارد والأدوات المتوفرة لديهم لخلق ميزة تنافسية ليتفوقوا فيها على منافسيهم.

ثانياً: الإجابة عن فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: "يوجد أثر لمهارة التعرف على المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في

تحقيق الميزة التنافسية".

تؤثر مهارة التعرف على المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام * نموذج الانحدار " التعرف على تأثير مهارة التعرف على المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، والنتائج كما في جدول (٧) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٥٦٤) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التعرف على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، وتبين أن معامل التحديد يساوي (٠.٣١٨) وهذا يعني أن ما نسبته (٣١.٨%) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض يرجع إلى مهارة التعرف على المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي (٦٨.٢%) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (١٨.٦٣٤) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التعرف على المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، وأن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

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

وقد أشارت دراسة (يوسف ، ٢٠٠٧) إلى أن تبني المؤسسة لنظام إدارة المخاطر والتي تعتبر واحدة من أهم الإدارات في منظمات الأعمال كونها تعمل نظام حماية المؤسسة وضمان استمرار وديمومة نشاطها

ونجاحها، ويعتبر متغير التعرف على المخاطر بمثابة حجر الأساس لهذه العملية، واستمرار عمل المؤسسة في

عدم قدرة المنافسين هو أحد المزايا التنافسية التي أشارت إليها دراسة Elahi (٢٠١٠)

ومما سبق يثبت صحة الفرضية بأن مهارة التعرف على المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على

تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض النموذج الانحدار المقدر.

تحقيق الميزة التنافسية = $٢.٦٤٥ + ٠.٧١٩$ مهارة التعرف على المخاطر

جدول (٧): نتائج نموذج الانحدار

معالم النموذج	مقدار النموذج	الخطأ المعياري	قيمة الاختيار	القيمة الاحتمالية	المؤشرات الإحصائية
المقدار الثابت	٢.٦٤٥	١.٢٨٩	٢.٠٥٢	٠.٠٤٧	معامل الارتباط R
ميل خط الانحدار	٠.٧١٩	٠.١٦٧	٤.٣١٧	٠.٠٠٠	معامل التحديد R ²
					قيمة اختبار F
					١٨.٦٣٤

الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: "يوجد أثر لإدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام "نموذج الانحدار" للتعرف على تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، والنتائج كما في جدول (٨) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٧٠٢) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) مما ينقل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، وتبين أن معامل التحديد يساوي (٠.٤٩٢) وهذا يعني أن ما نسبته ٤٩.٢% من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض يرجع إلى طريقة إدارة المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي ٥٠.٨% ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (٣٨.٧٨٦) والقيمة

الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية الطريقة لإدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ: من الواضح من خلال الفقرة السابقة مدى الأثر الذي تسببه مهارة إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك يرجع إلى أن القرار النهائي الذي يتم اتخاذه كخطوة رابعة في مواجهة الأخطار سيؤثر بشكل كبير جداً على أداء المؤسسة وبالتالي تأثيره على تحقق الميزة التنافسية، وقد أشارت دراسة المقدمة (٢٠١٣م) بأن هناك علاقة جيدة بين توفر المهارات والقدرات والتي تسهم في تمكين الكفاءات البشرية وبين تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين تلك المهارات والقدرة على الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرار السليم، وكما أشارت دراسة شراب (٢٠١١) أن هناك علاقة طردية قوية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وخصوصاً عنصر الخطط والسياسات والبرامج والذي يعتبر أهم مرحلة ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث يتم خلال هذه المرحلة الربط بين بناء الاستراتيجية وتنفيذها كونها تمثل عامل إرشاد التفكير واتخاذ القرارات والتصرفات للمديرين لتنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ البدائل الاستراتيجية للمنشأة بحيث يتم تحقيق أهداف المنشأة ومما سبق يثبت صحة الفرضية بأن مهارة إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض.

النموذج الانحدار المقدر

تحقيق الميزة التنافسية $3.672 + 0.625$ طريقة إدارة المخاطر جدول (٨) نتائج نموذج الانحدار

معالم النموذج	مقدار النموذج	الخطأ المعياري	قيمة الاختيار	القيمة الاحتمالية	المؤشرات الإحصائية
المقدار الثابت	٥.٣٩١	٠.٨١٧	٢.٠٥٢	٠.٠٤٧	معامل الارتباط R
ميل خط الانحدار	٠.٧١٩	٠.١٦٧	٤.٣١٧	٠.٠٠٠	معامل التحديد R^2
					قيمة اختبار F
					١٨.٦٣٤

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١. قد أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال التعرف على المخاطر يساوي (٧٦.٧٣%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (١٠.٦٦٧)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي (٦) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

٢. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال إدارة المخاطر يساوي (٧١.٧٦%)، وأن قيمة الاختبار يساوي (٥.٢٤٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي ٦ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

٣. وبينت النتائج أيضاً أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال الميزة التنافسية يساوي (٨١.٦١%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (١٠.٨٠٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي ٦ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

٤. أشارت النتائج أيضاً صحة الفرضية بأن مهارة التعرف على المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض.

٥. كما بينت النتائج صحة الفرضية بأن مهارة إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض.

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

ماسة 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 الصغيرة.
٢. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية تحسن من أدائهم وتعمل على تطويره والاهتمام بمجال التسويق والترويج مع التركيز على جانب الميزة التنافسية، وكيفية امتلاك واحدة أو أكثر للمشروع.
٣. ضرورة تسهيل إجراءات تأسيس المشاريع الصغيرة منها على وجه الخصوص.
٤. منح إعفاءات ضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة كتحفيز لهم على استمرار وتطوير مشاريعهم.
٥. إنشاء حاضنات أعمال ذات فاعلية أكبر وجودة خدمات أعلى لإعطاء فرص أكثر طموحاً لأصحاب الأفكار الصغيرة، وفتح المجال أمامهم لتطبيق أفكارهم وتجريبها حتى يصبحوا قادرين على تحويل تلك الأفكار المجربة والناجحة إلى مشاريع تقدم منتجات وخدمات تعزز التعاون والمشاركة بين المؤسسات المحلية والدولية من أجل تبادل الخبرات في مجال ريادة الأعمال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، ممدوح (د ت). إدارة الخطر والتأمين. مقرر دراسي. القاهرة: جامعة القاهرة.
- الأغا، إحسان. (١٩٩٧). البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته. ط٢، فلسطين: مطبعة مقداد.
- الأغا، إحسان ، و محمود. (٢٠٠٤). مقدمة في تصميم البحث التربوي. ط٣، فلسطين: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر.
- حماد، طارق (٢٠٠٧). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك). ط١. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شبر إلهام. (٢٠١٧). إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية – تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي. تاريخ الطالع: ٢ يونيو ٢٠١٧ م، الموقع: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي. (<http://iefpedia.com>).
- شعت، عبدالرحمن (٢٠١٥). أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال: دراسة حالة على أصحاب الشركات الصغيرة المحتضنة لدى حاضنات التكنولوجيا وأعمال بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، فلسطين.
- طارق، أبو حجير (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات – دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة دكتوراه. جامعة قناة السويس، مصر
- عبد الرؤوف، حجاج (٢٠٠٧). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. مذكر. لنيل درجة الماجستير. جامعة ٢٠ أوت ٥٥ بسكيكدة، الجزائر.
- عبيدات ، ذوقان (٢٠٠١). البحث العلمي: مفهومه وأدواته، وأساليبه. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عبدالغفور ، صالح (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات فلسطين، رسالة ماجستير. فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- عبدالمنعم ، عاطف ، والكاشف، محمد ، وكاسب، سيد (٢٠٠٨). تقييم وإدارة المخاطر. ط١. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة – جامعة القاهرة.

- العتوم، محمد (٢٠٠٩). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العمرى، شريف، و عطا، محمد (٢٠١٢) الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين. ط١، السعودية: جامعة الملك سعود.
- الفيومي، أحمد (٢٠١٠). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاص. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- لطيفة، عبدلي (٢٠١٢) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- المقادمة، عبدالرحمن. (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المرصد الوطني للتنافسية. (٢٠١١). التنافسية في الفكر الاقتصادي. سوريا.
- منى حمادة، نايفة محمد، و عمر عامودي. (٢٠١٢). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، ٢٨، (١)، ١٢٩ - ١٥٠.
- موقع المحاسب العربي. (٢٠١٦). الميزة التنافسية. تاريخ الاطلاع: ١٤ أكتوبر: .
http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic الموقع.
- النجار، غسان محمد خليل (٢٠١٦). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، دراسة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الوردي، سليم (٢٠١٦). إدارة الخطر والتأمين. بغداد: مكتبة التأمين العراقية.
- يوسف، عبدالستار حسين (٢٠٠٧). تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع في. إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Amadeo, K. (2017). *What is Competitive Advantage? 3 strategies at work*. Retrieved July 22, 2017, from: *the balance*. <https://www.thebalancemoney.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work>.

Business Dictionary. (2016). Retrieved September , from *BusinessDictionary.com* website: <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html>.

ISO. (2009). *Risk Management*. Retrieved September 6, 2016م, from *ISO.org*: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>.

.Risk, Uncertainty and Profit. (1st ed.). New York Sentry Press .(١٩٦٤) .Knight, F. H

Rouse, M. (2017). *Incubator*. Retrieved July 22, 2017, from: *TechTarget Network*: (<http://searchcio.techtarget.com/definition/incubator>).

ملاحق الدراسة

(أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية

السعودية)

الأخ المستجيبالمحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الباحثون بإجراء دراسة بعنوان (أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في

مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية)

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة الجميع الذكية.

أرجو التكرم بالاطلاع والاشتراك في الإجابة على جميع فقرات المقابلة المرفقة بوضع إشارة (√) أمام كل

عبارة من العبارات الواردة فيما تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعة، حيث أن القيمة الفعلية لهذه

الدراسة تتوقف بدرجة كبيرة على مدى مساعدتكم في الإجابة على جميع العبارات المدرجة ضمن محاور

المقابلة.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

القسم الأول: البيانات الأولية:

الاسم (اختياري):

١- النوع:

○ ذكر

○ أنثى

٢- العمر:

○ أقل من ٢٥ سنة (من ٢٣ إلى أقل من ٣٠ سنة).

○ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة

○ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

○ أكثر من ٤٥ سنة

٣- المؤهل الأكاديمي:

○ ثانوي.

○ جامعي.

○ ماجستير.

○ دكتوراه.

المحور الأول: مجال التعرف على المخاطر						
م	الفقرة	صياغة سليمة		تنتهي للمحور		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	
١-	يدرك صاحب المشروع الصغير مفهوم الخطر.					
٢-	يستطيع صاحب المشروع الصغير التعرف على متنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.					
٣-	يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.					
٤-	يعرف صاحب المشروع الصغير الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.					
٥-	يستعين صاحب المشروع الصغير بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.					
٦-	يستطيع صاحب المشروع الصغير التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					
المحور الثاني: مجال إدارة المخاطرة						

					١- يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.
					٢- يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحميلها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).
					٣- يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر. يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.
					٤- يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.
					٥- يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.

المحور الثالث: مجال الميزة التنافسية

					١- يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.
					٢- يهتم صاحب المشروع الصغير بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات.
					٣- يبدي صاحب المشروع الصغير الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال.
					٤- يقوم صاحب المشروع الصغير بتطوير منتجات مشروعته باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن.
					٥- يهتم صاحب المشروع الصغير ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم.

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية، تحديد مستوى الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع ، وتبرز أهمية الدراسة في تناولها لإدارة المخاطر وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في منطقة الدراسة على وجه التحديد بجانب المرونة العالية في تأسيس الشركة وإدارتها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية

ومن أهم ما أشارت إليه الدراسة صحة الفرضية بأن مهارة التعرف على المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، وصحة الفرضية بأن مهارة إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض. وقد أوصت الدراسة على تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية، منح إعفاءات ضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة كتحفيز لهم على استمرار وتطوير مشاريعهم.

Abstract

The study of the impact of risk management among owners of entrepreneurial projects in achieving the competitive advantage of their projects in the Riyadh region in the Kingdom of Saudi Arabia aims to identify the impact of risk management for owners of entrepreneurial projects in achieving competitive advantage, determine the level of competitive advantage among owners of entrepreneurial projects, and highlight the importance of the study in dealing with risk management And its impact on achieving the competitive advantage of entrepreneurial projects in the study area specifically, along with the high flexibility in establishing and managing the company.

Among the most important points indicated by the study is the validity of the hypothesis that risk recognition skill has a statistically significant effect on achieving the competitive advantage of entrepreneurial projects in the Riyadh region, and the validity of the hypothesis that risk management skill has a statistically significant effect on achieving the competitive advantage of entrepreneurial projects in the Riyadh region. The study recommended enhancing the skill of risk management among the owners of incubated entrepreneurial projects by providing a training component in the field of risk management and in the administrative and financial fields, granting tax exemptions to the owners of entrepreneurial projects as an incentive for them to continue and develop their projects.