

The Islamic University of Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Commerce Faculty
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم

دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية

Impact of Risk Management of the Entrepreneurial Projects owners in achieving the competitive advantage for their projects

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

الطالب:

غسان محمد خليل النجار

إشراف الدكتور:

يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

أكتوبر/2017م - صفر/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم

دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية

Impact of Risk Management of the Entrepreneurial Projects owners in achieving the competitive advantage for their projects

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

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this. The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	غسان محمد خليل النجار	اسم الطالب:
Signature:	غسان النجار	التوقيع:
Date:	2017/10/25	التاريخ:



هاتف داخلي ١١٥٠

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/٣٥
Ref: ٢٠١٧/١٠/٠٨
التاريخ: Date:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ غسان محمد خليل النجار لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم
دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية

Impact of Risk Management of the Entrepreneurial Projects owners in achieving the competitive advantage for their projects

A Case Study: The incubated projects in Business and Technology Incubator at Islamic)

(University of Gaza

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد ١٨ محرم ١٤٣٩ هـ، الموافق ٢٠١٧/١٠/٠٨ الساعة

الواحدة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. يوسف عبد عطيه بحر مشرفاً و رئيساً

أ.د. يوسف حسين عاشور مناقشاً داخلياً

د. منصور محمد علي الأيوبي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم ببحث طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ودورها في دعم المشاريع الريادية، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل، وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة البالغ عددها 46 مشروعاً، وقد تم توزيع 46 استبانة واسترداد 42 استبانة بنسبة استرداد 91%.

أهم نتائج الدراسة:

1. يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كلٍ منهما.
3. الميزة التنافسية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين (التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر)، حيث إن 54.2% من الأثر الحاصل على تحقيق الميزة التنافسية يكون بسبب متغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية، لأن الظروف السائدة في قطاع غزة لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحث، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية في قطاع غزة يظل قائماً.
2. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.
3. العمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.

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

Abstract

This study aimed at identifying the meanings of risk and risk management, and to identify the types of risks that face the entrepreneurial projects in the Gaza Strip. In this regard, the study investigated the entrepreneurial projects which are incubated by the Business and Technology Incubator in the Islamic University of Gaza as well. In addition, the study highlighted the endeavors of the Business and Technology Incubator in the Islamic University of Gaza in supporting these entrepreneurial projects. This facilitated achieving of the study main aim, which is examining the impact of risk management skill possessed by the owners of the entrepreneurial projects on achieving the competitive advantage.

The study used a descriptive analytic method to conduct this study. A questionnaire was prepared as a tool for data collection, which was distributed to the population of the study according to the comprehensive inventory method. The population of the study are the entrepreneurial projects owners whose projects are incubated by the Business and Technology Incubator in the Islamic University of Gaza. The researcher has distributed the questionnaire to these projects with a total number of 46, and retrieved 42 questionnaires with a recovery percentage of 91%.

Study most important findings:

1. The owners of entrepreneurial projects have a significant risk management skills possession, which contributed to achieving the competitive advantage in their projects.
2. There was a statistical significant impact at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ of the risk management variables collectively and individually among the owners of the investigated entrepreneurial projects on the achieving of the competitive advantage in these projects.
3. Competitive advantage (the dependent variable) is significantly affected in a statistically significant way by the independent variables of risk identification and risk control, where 54.2% of the change observed in achieving the competitive advantage was due to the two previously mentioned variables.

Study most important recommendations:

1. It is necessary to prioritize the risk management skill by the entrepreneurs because of the instable conditions in Gaza Strip as noted by the researcher, and the continuous presence of risks that the projects may face.
2. Enhancing the risk management skill of the entrepreneurs through enhancing the training component in risk management subjects as well as the financial and administrative fields in order to improve and develop their performance.
3. Conducting feasibility studies and financial evaluation of the entrepreneurial projects in order to maintain the continuity and excellence of these projects in the market in which they serve.

Keywords: risk management, competitive advantage, entrepreneurial projects, incubators.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

[المجادلة - 11]

إهداء

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

أما بعد، أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- من هو تحت الثرى وروحه الطاهرة الباقية في قلبي إلى روح والدي العزيز.
- والدتي العزيزة على قلبي، عرفاناً مني بفضلها علي بعد الله سبحانه وتعالى، لما لها من فضل في تربيتي، وتعليمي، والدعاء المتواصل لي بالتوفيق، والسداد، والنجاح.
- إخواني وأخواتي الأعزاء حفظهم الله تعالى الذين كانوا سنداً لي في حياتي العلمية.
- إلى أصدقائي وأحبابي الذين غمروني بالنصح والدعم والتشجيع.
- أهدي ثمرة دراستي هذه، سائلاً الله عز وجل أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

شكر وتقدير

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتقدم بعظيم شكري وامتناني لكل الجنود المجهولين الذين ساعدوني طوال فترة الحياة الجامعية وخاصةً فترة إعداد بحثي هذا، وأخص بالذكر مشرفي العزيز الدكتور: يوسف بحر لتفضله بالإشراف على رسالتي، وكذلك أعضاء لجنة المناقشة؛ الدكتور يوسف عاشور، والدكتور منصور الأيوبي، وإلى أهلي، وأصدقائي، وأحبائي، لكم مني كل حب وتقدير واحترام.

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
الملخص.....	ب
Abstract.....	ت
إهداء.....	ج
شكر وتقدير.....	ح
فهرس المحتويات.....	خ
فهرس الجداول.....	ز
فهرس الأشكال.....	ش
قائمة الملاحق.....	ص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
مقدمة:.....	2
مشكلة الدراسة:.....	3
فرضيات الدراسة:.....	4
الفرضية الرئيسة الأولى:.....	4
الفرضية الرئيسة الثانية:.....	5
متغيرات الدراسة:.....	6
أهمية الدراسة:.....	6
أهداف الدراسة:.....	7
مصطلحات الدراسة:.....	8
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	9
إدارة المخاطر:.....	10
مقدمة:.....	10
تعريف الخطر/ المخاطرة:.....	11
المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد:.....	12
مجالات تطبيق إدارة المخاطر:.....	14

17	إدارة المخاطر :
18	أهمية إدارة المخاطر :
19	خطوات إدارة المخاطر :
28	الميزة التنافسية:
28	مفهوم الميزة التنافسية:
29	خصائص الميزة التنافسية:
29	أنواع الميزة التنافسية:
30	مصادر الميزة التنافسية
34	أساليب تحقيق الميزة التنافسية:
35	عناصر الميزة التنافسية:
36	علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية
40	ريادة الأعمال:
40	مفهوم ريادة الأعمال:
41	من هو الريادي وما هي خصائصه وصفاته؟
45	مميزات ريادة الأعمال:
46	مراحل إنشاء المشاريع الريادية:
47	المعوقات التي تعاني منها المشاريع الريادية في فلسطين
51	حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية:
51	تعريف حاضنات الأعمال:
52	أهداف حاضنات الأعمال: (النخالة، 2012م)
53	أهمية حاضنات الأعمال:
54	التعريف بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية: (موقع الحاضنة على الإنترنت، 2016م)
60	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
61	الدراسات المحلية:
69	الدراسات العربية:
78	الدراسات الأجنبية:
81	التعقيب على الدراسات السابقة:

85	ما تميزت به الدراسة عن سابقتها:
86	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
87	مقدمة:
87	منهج الدراسة:
87	طرق جمع البيانات:
88	مجتمع وعينة الدراسة:
88	الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:
95	أداة الدراسة:
96	صدق الاستبانة:
102	ثبات الاستبانة (Reliability):
104	المعالجات الإحصائية المستخدمة:
106	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
107	مقدمة:
107	تحليل واختبار فرضيات الدراسة:
108	تحليل فقرات مجالات الدراسة:
108	مجال التعرف على المخاطر:
110	مجال تحليل المخاطر:
112	مجال تقييم المخاطر:
114	التحكم في المخاطر:
116	مجال المراقبة والمتابعة الدورية:
118	مجال الميزة التنافسية:
122	مناقشة وتحليل الفرضيات:
143	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
144	مقدمة:
144	نتائج الدراسة:
145	التوصيات:
147	اقتراحات لدراسات مستقبلية:

148.....المراجع والمصادر

157.....الملاحق

فهرس الجداول

14	جدول (1.2): تصنيفات المخاطر
22	جدول (2.2): أساليب وتقنيات تحليل المخاطر
88	جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
89	جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
90	جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
91	جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي
91	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
92	جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب فترة احتضان المشروع
93	جدول (7.4): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المشروع
94	جدول (8.4): توزيع عينة الدراسة حسب رأس مال المشروع
94	جدول (9.4): توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة
97	جدول (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر والدرجة الكلية للمجال ...
98	جدول (11.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال
98	جدول (12.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر والدرجة الكلية للمجال
99	جدول (13.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر والدرجة الكلية للمجال
99	جدول (14.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للمجال .
100	جدول (15.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال
101	جدول (16.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
102	جدول (17.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
103	جدول (18.4): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة
104	جدول (19.4): نتائج اختبار شيبورو ويلك للتوزيع الطبيعي
108	جدول (1.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر .
110	جدول (2.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر
112	جدول (3.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر
114	جدول (4.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر ...
116	جدول (5.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية
118	جدول (6.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية
123	جدول (7.5): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة التعرف على المخاطر على الميزة التنافسية)

124	جدول (8.5): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة تحليل المخاطر على الميزة التنافسية).....
126	جدول (9.5): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة تقييم المخاطر على الميزة التنافسية).....
127	جدول (10.5): نتائج نموذج الانحدار (تأثير مهارة التحكم في المخاطر على الميزة التنافسية).....
129	جدول (11.5): نتائج نموذج الانحدار (تأثير أسلوب المراقبة والمتابعة الدورية على الميزة التنافسية).....
130	جدول (12.5): نتائج نموذج الانحدار المتعدد (STEPWISE).....
131	جدول (13.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " الجنس ".....
133	جدول (14.5): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " العمر ".....
134	جدول (15.5): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المؤهل العلمي ".....
136	جدول (16.5): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " التخصص العلمي ".....
137	جدول (17.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة ".....
138	جدول (18.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " فترة الاحتضان ".....
140	جدول (19.5): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " طبيعة المشروع ".....
141	جدول (20.5): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " رأس مال المشروع ".....
142	جدول (21.5): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المنطقة ".....

فهرس الأشكال

شكل (1.1): متغيرات الدراسة	6
شكل (1.2): مثلث الخطر	13
شكل (2.2): العوامل الرئيسية المؤثرة في المخاطر	16
شكل (3.2): خطوات إدارة المخاطر	19
شكل (4.2): درجات الخطر	23
شكل (5.2): أنواع الميزة التنافسية	30
شكل (6.2): استراتيجيات التنافس لبورتر	31
شكل (7.2): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية	33
شكل (8.2): تحويل المخاطر إلى مزايا تنافسية	38
شكل (9.2): العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية	39
شكل (10.2): أهمية حاضنات الأعمال	53

قائمة الملاحق

- ملحق (1): الصورة الأولية للاستبانة 158
- ملحق (2): الصورة النهائية للاستبانة 164
- ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين 168

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

قال تعالى: "يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سِنْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سِنْعٌ عِجَافٌ وَسِنْعِ سَنُبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأَخَرِ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعَ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ(46) قَالَ تَزَرَّعُونَ سِنْعٍ سِنِينَ دَابَّاً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ(47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سِنْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَحْصِنُونَ(48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ(49)" [يوسف: 46 - 49]، عرف الإنسان الخطر منذ أن خلقه الله - عز وجل - وبالتالي فقد لجأ الإنسان إلى وسائل عديدة لمواجهة الأخطار المحيطة، وبالنظر إلى الآيات السابقة 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 - كغيرها من الأعمال 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 الحصار الاقتصادي الذي فرضه الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة منذ ما يزيد عن 10 سنوات متتالية؛ متمثلاً بالإغلاقات المتكررة للمعابر والحدود مع القطاع مانعاً دخول البضائع والمواد الأساسية إلى القطاع، 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 مضطراً إلى مواجهة هذه المنافسة الشرسة، الأمر الذي يجبر المنشأة بمختلف توجهاتها وأشكالها القيام بما يستتجبه 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 ومدروس سيعزز من وجود ميزة تنافسية للمنشأة كمصدر ثانٍ من مصادر الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

في ظل ظروف البطالة المرتفعة (المرصد الأوروبي ومتوسطي لحقوق الإنسان، 2017م) بين صفوف المواطنين في قطاع غزة (43.2%) نظراً لاستمرار الحصار الاقتصادي على القطاع، وتعطل العشرات من المؤسسات والمصانع بسبب منع دخول وخروج البضائع من وإلى القطاع، سبب ذلك في ارتفاع نسبة الفقر لتصل إلى 38.8%، ولما للمشاريع الصغيرة من إسهامات جليلة في إحداث التنمية الاقتصادية، وذلك لما توفره هذه المشاريع من فرص للتوظيف الذاتي لهم (90.5% من إجمالي المشاريع العاملة في الاقتصاد الفلسطيني)، كما وتدر عليهم دخلاً دائماً وصولاً إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي لهم ولعوائلهم (زعر، 2013)، حيث تشكل المشاريع الصغيرة مجالاً حيوياً لروح المبادرة واستغلال الموارد الأولية المحلية وإعادة توزيع الدخل، فإن رواد الأعمال الذين قاموا بإنشاء مشاريعهم الخاصة بحاجة إلى دعم ومساندة كي يستطيعوا المحافظة على استمرار أعمالهم وحمايتهم من الفشل والخسارة.

تتركز ريادة الأعمال في فلسطين بشكل أساسي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث ما زال هذا القطاع يعاني كثيراً من المعوقات والعراقيل الموضوعية والذاتية، التي ارتبط جزء كبير منها بسياسات الاحتلال وتدابيره خلال عقود زمنية عدة، أدت تلك السياسات إلى تهميش هذا القطاع، ونتج عنها وأد نشوء فرص حقيقية لنجاح مشروعات كان من الممكن أن يكون لها تأثيرها الإيجابي في تحسين ظروف السوق المحلي، وتزداد هذه القضية إلحاحاً وتعقيداً في ظل ضعف السوق المحلي الفلسطيني وعدم قدرته على استيعاب قوة العمل الفلسطينية المتنامية، نظراً لتزايد أعداد خريجي المؤسسات التعليمية والمهنية الفلسطينية بشكل كبير، الأمر الذي يعني أن الريادة في الاقتصاد الفلسطيني تتطوي على أهمية قصوى. (محمد وعبدالكريم، 2011م)

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. (عبدالرؤوف، 2007)

واستناداً إلى ما تمت الإشارة إليه سابقاً، فإن **مشكلة الدراسة** تتمثل في أن رائد الأعمال الفلسطيني يواجه مخاطر عديدة أثناء إنشائه مشروعه الخاص وتحديدًا 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 أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في 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:

1. تؤثر مهارة التعرف على المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.
2. تؤثر مهارة تحليل المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.
3. تؤثر مهارة تقييم المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.
4. تؤثر طريقة التحكم في المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

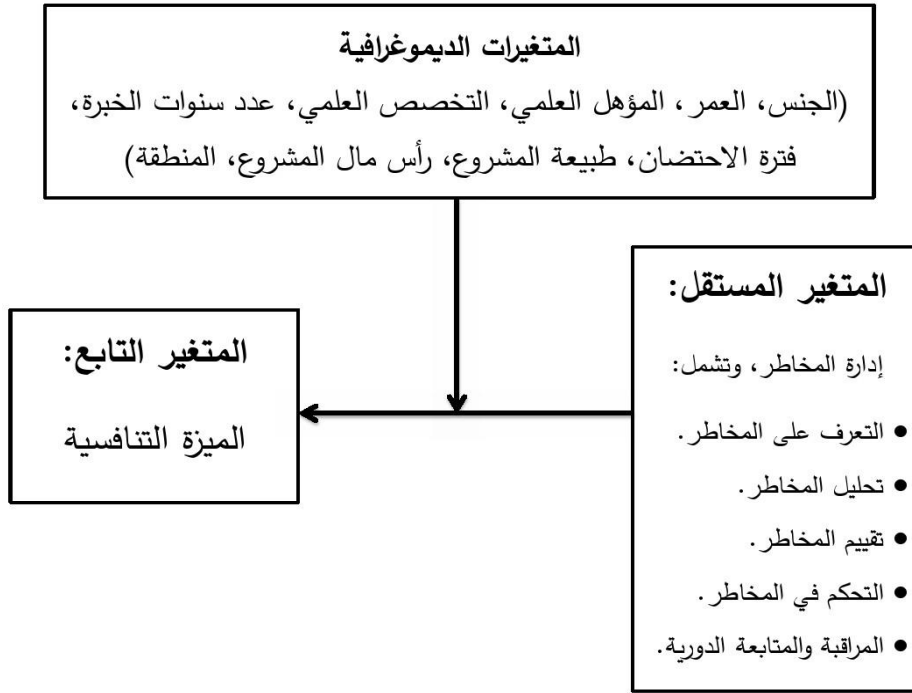
5. يؤثر أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

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

- أ. الجنس.
- ب. العمر.
- ت. المؤهل العلمي.
- ث. التخصص العلمي.
- ج. عدد سنوات الخدمة.
- ح. فترة الاحتضان.
- خ. طبيعة المشروع.
- د. رأس مال المشروع.
- ذ. 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 قطاع غزة، وذلك بسبب توجه الأنظار للمشاريع الريادية (الباحث هو أحد المهتمين بهذا المجال) كأحد أهم الحلول لمشكلة البطالة في قطاع غزة، حيث ستحاول الدراسة استكشاف أنواع المخاطر التي تقف في وجه رائد الأعمال الفلسطيني في قطاع غزة، 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 قطاع غزة، حيث نسب البطالة والفقر المرتفعة بين صفوف المواطنين جراء استمرار الحصار الاقتصادي على قطاع غزة لأكثر من 10 سنوات، 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 للباحثين والمهتمين 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 فلسطين على وجه التحديد، وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال المشاريع الريادية.

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 الفلسطيني بحل العديد من الإشكاليات التي تعمل المشاريع الريادية على حلها، وأهمها مشكلة البطالة المنتشرة بين صفوف المواطنين في قطاع غزة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في قطاع غزة.
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 ($\alpha \leq 0.05$) 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:

1. إدارة المخاطر:

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

2. الميزة التنافسية:

الميزة أو العنصر الذي يجعلك متفوقاً على منافسك في عقول الزبائن (thebalance.com, 2017).

3. حاضنة الأعمال:

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

4. 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 تتفك تحقق به من حين لآخر، فحدث خساراتٍ 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 لصدد 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 بـ " أن مشروعه يتعرض لخطرٍ ما"، فهم من حديثه أن هناك احتمال لحدوث أمرٍ غير مرغوبٍ 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.

تتشط 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، 2012)

ما زال الاقتصاد في قطاع غزة؛ هذه البقعة الصغيرة من هذا العالم، يعاني من سياسة الحصار التي تفرضها إسرائيل عليه منذ عام 2006م وحتى اللحظة، هذا بالإضافة إلى ما تعرض له القطاع من حروب وكوارث وأزمات خلال الفترة المذكورة، سبب كل ذلك في تعميق الأزمة الاقتصادية نتيجة ما خلفته تلك الفترة من دمار هائل في البنية التحتية وكافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية، وما زال الاحتلال يمنع دخول العديد من السلع، والبضائع، والمواد الخام؛ والمعدات، والآليات، والماكينات؛ ومواد البناء إلى القطاع. (وكالة الرأي الفلسطينية للإعلام، 2017م) ومن البدهي أن تتأثر المشاريع العاملة في القطاع وخصوصاً الصغيرة منها سلباً، وأن يتم إغلاق العديد من المشاريع طوال فترة العشرة أعوام ونيّف من الحصار، نتيجة ما تعرضت إليه تلك المشاريع من خسائر بسبب عدم قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة لها إلى جانب العديد من الأسباب الداخلية التي كان لها أثرها في حدوث تلك الخسائر.

برز في الآونة الأخيرة مفهوم ريادة الأعمال خصوصاً بعدما فقد آلاف 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 فلسطين 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: الحصار بدرجة أولى، والتمويل، والتسويق؛ والمواد الخام، والتشريعات والقوانين وغيرها، ولكي تتجح هذه المشاريع لا بد لها من جهات تعمل على احتضانها وتطويرها لضمان نجاحها واستمرارها في وجه الأخطار التي قد تعصف بها وبناجها واستمرار عملها، ومن أبرز تلك الجهات: حاضنات الأعمال، المؤسسات الأهلية، ومؤسسات التمويل والإقراض (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014م).

تعريف الخطر/ المخاطرة:

يسود عالم الأعمال في أيامنا هذه ظروفاً متغيرة ومضطربة وتحديات مصحوبة بمخاطر جمة، بحيث أصبح من الضروري أن تؤخذ المخاطرة 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:

1. 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 (safety4arab.com, 2014).

3. ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس. (حماد، 2007م)

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

5. 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. (الطيفة، 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.

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:

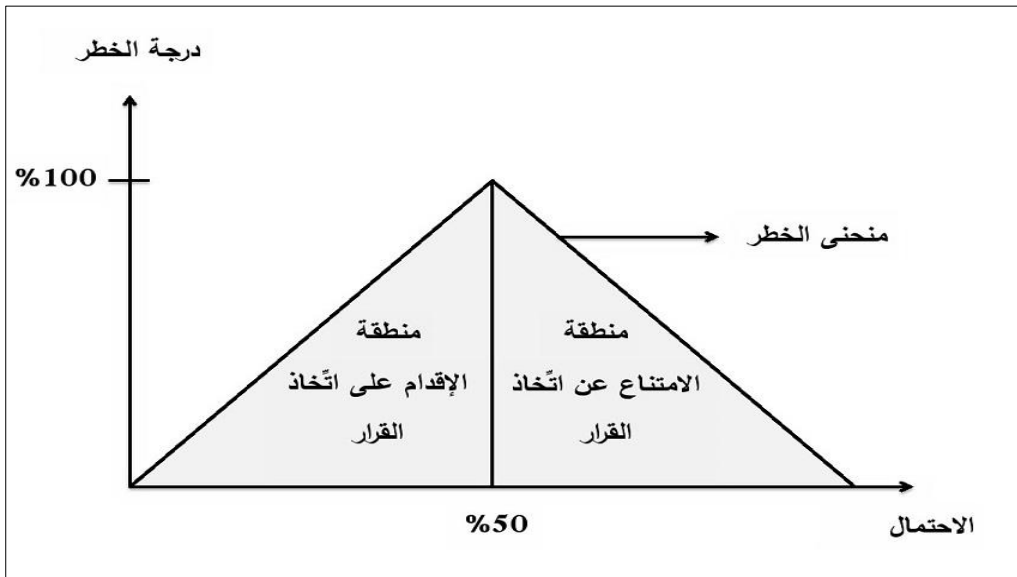
وهي المخاطر التي يكون فيها الشخص متأكداً تماماً من وقوع الخطر بدون إجراء أي تجارب، وتكون نسبة الخطر في هذه الحالة هي 100%، وبذلك يتوجب على الشخص أن يبتعد عن اتخاذ القرارات الخطيرة التي يعلم بشكل مؤكد بوقوعها.

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، وتتسأ 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 سيجرب 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:

1. إذا كان احتمال تحقق الخطر = صفر، فإن درجة الخطر هي صفر.
2. وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر = 100%، فإن درجة الخطر = صفر أيضاً.
3. أما إذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر = 50%، فإن درجة الخطر = 100%.
4. وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر تتراوح ما بين صفر و 50%، فإن درجة الخطر = $2 \times \text{الاحتمال}$ ؛ أي ضعف قيمة الاحتمال.
5. وإذا كانت نسبة احتمال تحقق الخطر تتراوح ما بين 50% و 100%، فإن درجة الخطر = $(1 - \text{احتمال تحقق الخطر}) \times 2$.

ولتفسير ما سبق: إن وصول نسبة الاحتمال إلى 50% يعني أن درجتي 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 الشخص 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:

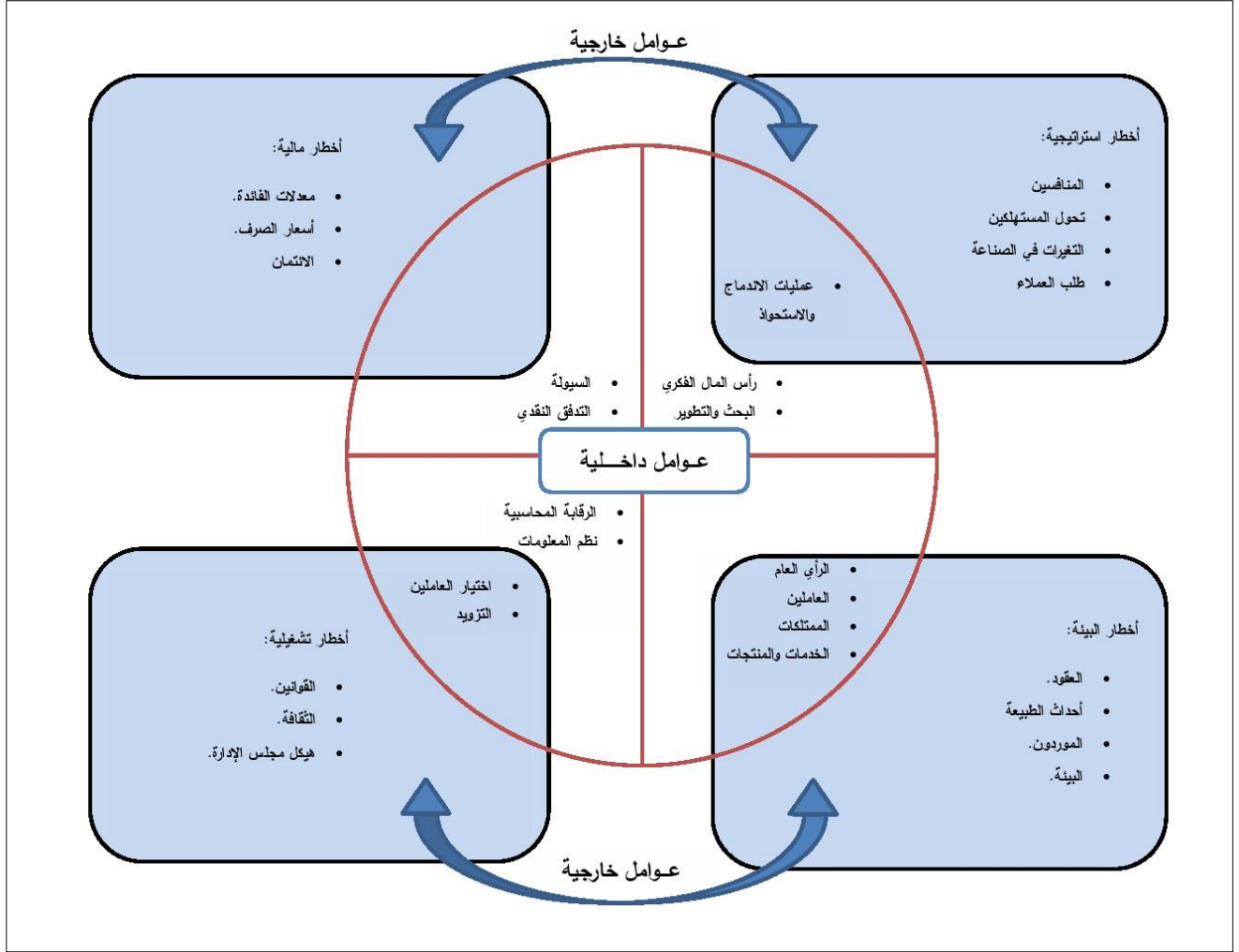
جدول (1.0): تصنيفات المخاطر

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 بقبالية 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 بإدارة المشروع. يمتد هذا التصنيف ليشمل العمليات الداخلية، والمشاريع ذات العلاقة بتطوير الأعمال، ويشمل أيضاً المشاريع الخارجية التي يتم إدارتها من قبل المتعاملين مع المشروع.
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 ووضعها 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: (يوسف، 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، 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 بـكلاً من الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل. (عبدالمعنى وآخرون، 2008م)

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

"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 بموجيها معالجة المخاطر المترتبة على أنشطتها بشكل منهجي بهدف تحقيق الاستفادة المستدامة من كل نشاط وعبر محافظة من كل الأنشطة".

وبعد استعراض التعريفات السابقة، يمكن استنتاج التعريف التالي لإدارة المخاطر:
"إطار واسع وشامل لمعالجة الأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة بهدف تقليل أثر تلك الأخطار، والسعي لتحقيق الاستفادة القصوى والمستدامة مما هو متاح أمام المنشأة".

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، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.

ت. المساهمة في الاستخدام والتخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة.

ث. تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.

ج. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.

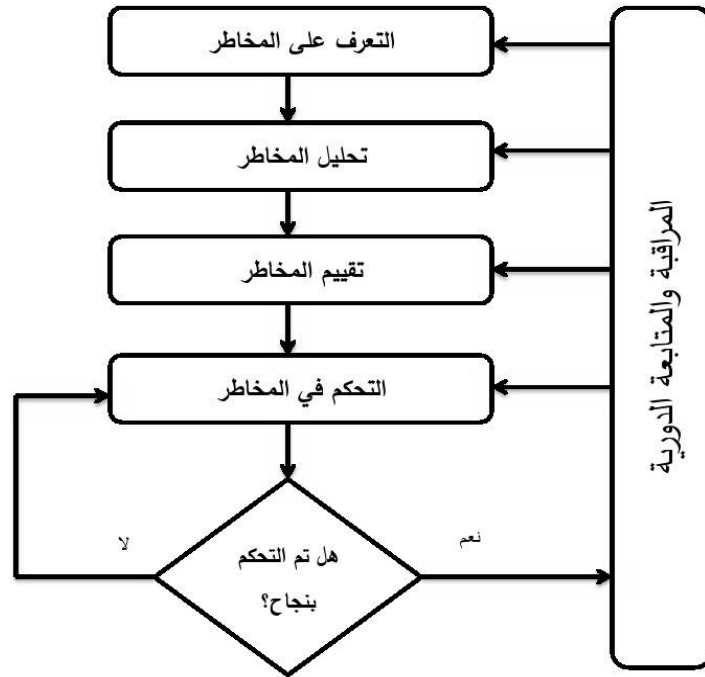
ح. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.

خ. تعظيم كفاءة التشغيل.

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: (عبدالمنعم وآخرون، 2008م)

1. التعرف على المخاطر: وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
2. تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف المخاطر والوقوف على مصادره الأصلية.
3. تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كل من:
 - أ. آثار الخطر.
 - ب. احتمال حدوث الخطر.
4. التحكم في المخاطر: وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر.
5. المراقبة والمتابعة الدورية: ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد، أنظر الشكل (3.2).



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 تتبى 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: (blog.mostaql.com, 2016)

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.

ذ. قائمة المخاطر السابقة:

في 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:

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

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.

(Glynholton 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 درجات الخطر بالجدول التالي:

الاحتمال / التأثير	قوي	متوسط	ضعيف
عالٍ	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة
متوسط	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
منخفض	متوسطة	منخفضة	منخفضة



شكل (4.0): درجات الخطر

المصدر: (أوحانيان، 2010م)

وكما هو مبين في المصفوفة السابقة، فإن المصفوفة المستخدمة هي مصفوفة 3×3 ، وعلى حسب احتياج المؤسسة المقيّمة؛ ويمكنها استخدام المصفوفة 5×5 حسب ما تحتاجه، وبالتالي تصبح درجات 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 عملٍ 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 اتخاذ 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)

1. عقد التأمين:

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

2. عقود النقل:

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

3. عقود التشييد أو البناء:

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

4. عقود الإيجار:

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

ت. تقليص المخاطرة:

ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من 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 تعمل تلك 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 تأثيراتها السلبية، حيث يتم التعامل العديد من صور التخفيف من حدة الخسارة من خلال: الإجراءات الطارئة، وعمليات الإنقاذ، والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى.

ث. قبول المخاطرة:

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

❖ أسلوب العزل:

أضاف المؤلفون (العجمي، والمنديل، ودرويش، 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، ونسخ 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 جزأين 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 وتحديدتها 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 منقذ 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 فتركز على النتائج النهائية دون النظر إلى الوسائل المتخذة

لتطبيقها، في حين أن معايير النشاط فتسلط 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 وضع معايير أداء واقعية يمكن تحققها 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 يركز 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 تشامبرلين (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 كل من دان سشنديل (Dan Schendel) و (فوم 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 1984م، ومايكل بورتر (Michael Porter) عام 1985م ليقوما بوضع الجيل التالي من 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:

1. تعريف مايكل بورتر: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد التوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم آخر" (موقع المحاسب العربي، 2010م)
2. 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)
3. وتم تعريفها كذلك بأنها: "هي مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عامليها وعملائها وتحقيق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل". (عبدالغفور، 2015م)
4. وقد عرفها عبدالرؤوف (2007م) بالتعريف التالي: "الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يعمل على إضافة قيمة لدى المستهلك، آخذةً شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين الآخرين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل".

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

خصائص الميزة التنافسية:

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

1. نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
5. تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم للشراء منها.
6. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

أنواع الميزة التنافسية:

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

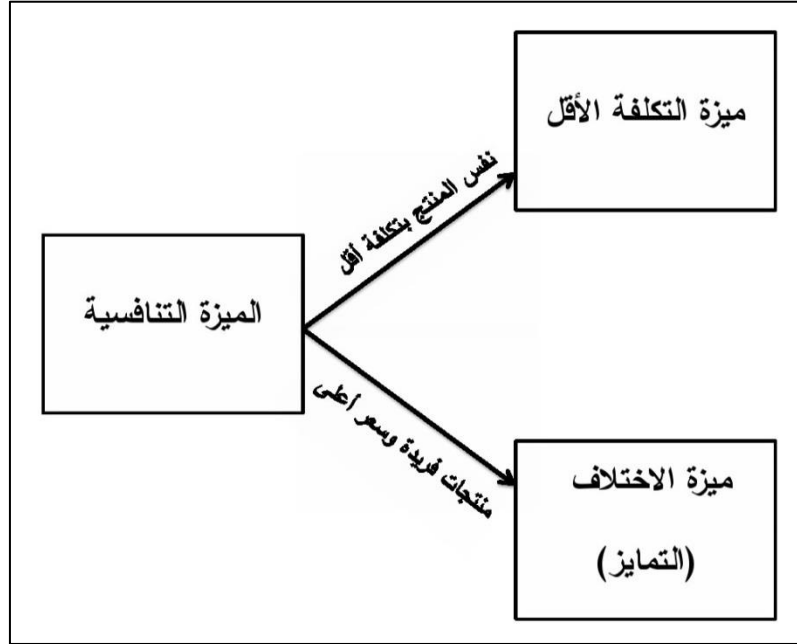
أ. ميزة التكلفة الأقل:

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

ب. ميزة التمايز أو الاختلاف:

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

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



شكل (5.0): أنواع الميزة التنافسية

المصدر: مدونة الإدارة والهندسة الصناعية (2016, samehar.wordpress.com)

مصادر الميزة التنافسية

هناك ثلاثة مصادر للميزة التنافسية تطرق إلى ذكرها المرصد الوطني للتنافسية (2011م)، 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. عدد مايكل بورتر (1985م) الاستراتيجيات العامة للتنافس، 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 وتوجهها 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. وقد وضع بورتر الاستراتيجيات الثلاث من خلال الشكل التالي:



شكل (6.0): استراتيجيات التنافس لبورتر

المصدر: (Porter, 1985)

ب. الإطار الوطني:

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

ت. مدخل الموارد: وتصنف الموارد إلى 3 أصناف سيتم تفصيلها كالتالي:

1. الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- الموارد الأولية.
- معدات الإنتاج.
- الموارد المالية.

2. الموارد غير الملموسة: وتشمل التالي:

- الجودة.
- التقنية.
- المعلومات.
- المعرفة.
- أسلوب العمل.

3. الكفاءات:

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

- الكفاءات الفردية.
- الكفاءات الجماعية أو المحورية.

تناول الباحث شعبان (2011م) العلاقة ما بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية، وقام بعرضها بالشكل الآتي:



شكل (7.0): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية

المصدر: (شعبان، 2011م)

ومن خلال الشكل السابق يتبين أن امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة واستثمارها بشكل سليم يحقق لها الميزة التنافسية التي تنشدها، وهناك عدة عناصر ضرورية لنجاح الاستراتيجية المستخدمة، وهي: الكفاءة، والجودة، والإبداع، وسرعة الاستجابة للعملاء، وهذه العناصر لن تكون موجودة بدون توفر الموارد المتميزة المالية والبشرية والتكنولوجية وغيرها، يأتي بعدها استخدام الاستراتيجية التنافسية المناسبة لكي تتحقق نهاية الميزة التنافسية للمنشأة.

وفي تقسيم آخر، ذكر كل من David Lei و Robert Pitts مصادر الميزة التنافسية بأنها مقسمة إلى ثلاثة أقسام كالتالي: (شراب، 2011م)

- أ. المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها، وكذلك قد يتم الحصول على الميزة التنافسية من خلال اعتماد النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة.
- ب. المصادر الخارجية: وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة وتغيرها بشكل مستمر مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

ت. خيارات المنظمة الاستراتيجية: ومنها ما يعرف بالتكامل الأفقي والعمودي، والتنوع، والتحالفات الاستراتيجية، والعلاقة مع الآخرين.

وهناك من عدد مصادر الميزة التنافسية كالتالي: الملكية، الوصول للموارد، والكفاءة وغيرها من التصنيفات الأخرى.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

كما ظهر في الشكل الأخير، فإن مجموعة من الأساليب تعمل على إنجاح الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية وقد عددها كل من الشيخ وبدر كالتالي: (عبد الغفور، 2015م)

1. الكفاءة المتفوقة (Superior Efficiency): حيث تستطيع المنظمة أن تقوم بعملياتها وإنتاج مخرجاتها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

2. الجودة المتفوقة (Superior Quality): تحقيق مستوى عالٍ من الجودة بما يحقق رغبات الزبائن أو يزيد، يؤدي إلى زيادة قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة للزبائن أمام المنافسين، ويمكن المؤسسة من فرض أسعار أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار.

3. الإبداع المتفوق (Superior Innovation): وهو كل تقدم يطرأ على منتجات وخدمات وهياكل وأساليب إدارة المؤسسة واستراتيجياتها، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب مختلف عما يؤديه المنافسون.

4. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون (Superior Customer Responsiveness): إن الغاية في النهاية هي رضا الزبون وإشباع حاجاته من خلال تقديم منتجات وبيع مرغوبة بشكل متميز وغير مسبوق من قبل المنافسين، وبذلك تتحقق الميزة التنافسية للمنشأة.

إن توفر العديد من العناصر الأربعة السابقة أو معظمها لدى المنشأة حتماً سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، والتي في النهاية ستعزز من قوة المنشأة ومنافستها في السوق المحلي، ويزيد حصتها السوقية، والمطلوب من المؤسسة أن تحافظ على الأقل بوجود واحدة أو أكثر من مصادر الميزة التنافسية وتطويرها من وقت لآخر بما يتناسب مع حجم التطور في السوق وإشباع حاجات الزبائن المتغيرة من وقت لآخر.

عناصر الميزة التنافسية:

عددت **الربابعة** مجموعة من العناصر المكونة للميزة التنافسية، من أهمها: (عبدالغفور، 2015م)

1. **الموارد الطبيعية:** من الطبيعي أن تكون الموارد الطبيعية أحد عناصر الميزة التنافسية، إلا أن عدم توفرها لن يحول في الآونة الأخيرة، كما حدث في اليابان؛ حيث تفتقر إلى الموارد الطبيعية، ولكنها استثمرت في العقول، وبالتالي لم تعد الموارد تتنافس أولويات المعادلة التنافسية.
 2. **رأس المال:** إن توافر رأس المال في المنظمات يعتبر أحد عناصر تحقق الميزة التنافسية، ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود، ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع، وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية، وذلك عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق المنافسة.
 3. **التكنولوجيا:** أدت الثورة التكنولوجية إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن أصبح هذا الأمر بمقدور الكثير من المنظمات الحصول عليه.
 4. **الموارد البشرية:** يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، وكونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين أعطاه أهمية أكبر من بين العناصر المكونة للميزة التنافسية.
- مما سبق يمكن القول بأن العناصر الأربعة للميزة التنافسية تعتبر العناصر الأساسية** والتي لا غنى للمنشأة عنها للقيام بأعمالها، فضلاً عن امتلاك الميزة التنافسية المنشودة، فلا يمكن للمنشأة القيام بأعمالها بدون وجود للموارد الطبيعية حتى ولو قامت باستيرادها، وبدون رأس المال لا تستطيع المنشأة أن تسير أعمالها؛ فعصب المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على وجود المال وبشكل كافٍ، أما التكنولوجيا فقد أصبحت الشركات تعتمد بشكل كبير في إدارة وتسيير أعمالها، حتى أصبحت لا تستغني عنها، ولا يمكن لأي منشأة أن تنسى المورد البشري وما له من أهمية في القيام بأعمالها، فالمورد البشري المدرب وذو الخبرة الملائمة يمثل العنصر الأهم من بين العناصر الأساسية للقيام بأي أعمال، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية

يتبادر سؤال إلى الأذهان؛ ما هي العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية؟ وحسب ما حدده بورتر بأن المؤسسة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال: ميزة الأقل تكلفة، أو ميزة التمايز والاختلاف، فالعلاقة التي يتم بحثها هنا هي مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من قدراتها الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل الأخطار التي تواجه المؤسسة إلى ميزة تنافسية تعزز من وجودها في السوق، وتزيد من أرباحها، وتكسب بذلك المزيد من الزبائن، وتتفوق على منافسيها في جزء أو كل ما تنتجه وتقدمه للسوق، وبإمكان القدرات الخاصة بإدارة المخاطر التأثير على كل من التكلفة والقيمة التي تقدمها لمنتجاتها أو خدماتها (التمايز)، لذا فقد عدد Elahi (2010م) أربع طرق رئيسة يتم من خلالها تحويل المخاطر من خلال قدرات إدارة المخاطر إلى مصدر من مصادر الميزة التنافسية، اعتمد في استعراض الطرق الأربعة على تصنيفين من تصنيفات المخاطر، وهما: (Deloitte,2008)

• المخاطر ذات المردود النفعي (Rewarded Risks): وهي المخاطر المحسوبة

والمقدرة من قبل المنظمة والتي تتحملها لقاء حصولها على عوائد ومكافآت ولاكتساب ميزة تنافسية، وعادةً ما تكون هذه المخاطر كرهانات تتخذها المنظمة في حال إصدار منتج جديد أو نسخة جديدة من المنتج، وكذلك في حال دخول سوق جديدة، أو حتى في حال الاستحواذ على شركات، وبالتالي فالدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه المخاطر هو من أجل زيادة القيمة للشركة أمام منافسيها.

• المخاطر التي لا مردود نفعي لها (Unrewarded Risks): وهي المخاطر التي لها

جانب سلبي فقط وهو الخسارة، وعادةً ما تحدث هذه المخاطر من قبل مؤثرات خارجية لا تقديرات محتملة لها؛ كالكوارث والأزمات مثلاً، حيث تقوم المنظمة بالتعامل مع هذه المخاطر من خلال توفير المتطلبات الأساسية اللازمة للبقاء في السوق، وبالتالي فالدافع الأساسي للتعامل مع هذه المخاطر هو لحماية القيمة وليس لخلق قيمة.

أما التصنيف الثاني الذي تمت الإشارة إليه، فيتعلق بحجم وأثر حصول المخاطر، وقد تم تقسيم المخاطر على هذا الأساس إلى كل من: (Elahi, 2010)

• المخاطر المدمرة (Disruptive Risks): وهي المخاطر التي تقوم بمقاطعة وتوقف

الأعمال الأساسية للمنظمة وتهدد موقعها في السوق وحتى تهدد بقائها في السوق.

- **المخاطر غير المدمرة (Non-Disruptive Risks):** وهي المخاطر التي يتم التعامل معها يومياً، ولا تشكل خطراً على وجود المنظمة أو حصتها السوقية، وإنما تؤثر على أداء المنظمة ووضعها التنافسي.

الطرق الأربعة التي يتم من خلالها تحويل المخاطر إلى ميزة تنافسية من خلال قدرات إدارة المخاطر، هي كالتالي: (Elahi, 2010)

1. الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون (وقت الأزمات):

حيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الأثر التدميري ولا مردود يرجى منها في هذه الحالة، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت وأي مكان ولأي شخص، فالذين يستطيعون التعامل أو إدارة الأزمة بشكل سليم، أو يستطيعون التعافي بشكل أسرع، يكونون هم الفائزون بالسوق، وفي حال استطاعت المؤسسة الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها وعجز عنها منافسوها، فإن ذلك يمنحها تميزاً بأنها اجتازت الأزمة بنجاح أولاً واستمرت على قيد الحياة، وثانياً بأنها حصلت على حصة سوقية أكبر مهدتها لها إدارة المخاطر أمام منافسيها.

2. السعي نحو الأعمال ذات المخاطرة الأعلى:

وفي هذه الطريقة تتعامل المؤسسة مع المخاطر ذات المردود الربحي سواءً كانت مخاطر تدميرية أو غير تدميرية، وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل بكثير من منافسيها، ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابل حصولها على عائد ربحي كبير تسعى إليه عادةً تلك المؤسسات أو تزيد من خلاله حصتها السوقية أمام منافسيها الذين يترددون في الدخول في هذه المنافسة الخطيرة، وبذلك تكون قد حصلت على الميزة التنافسية.

3. التفوق في الأداء اليومي:

وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها ولا يوجد لها تأثير تدميري، وعادةً ما يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير التدميري، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن المنظمة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعد في مواجهة الأزمات والأخطار، وكذلك تساعد في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار، هذه الخصال هي كالتالي:

- المرونة في القيام بالعمليات.
- القدرة على الاستجابة والتكيف.

- علاقات جيدة وشراكات مع المزودين والزبائن.
- مدراء أكثر حزمًا وموظفون يمتلكون سلطات وصلاحيات أكبر.
- اتصال وتواصل جيد داخلياً وخارجياً.

تم توضيح الصور الأربعة الخاصة بتحويل المخاطر من خلال إدارة المخاطر إلى مزايا تنافسية في الشكل التالي:

	مخاطر ذات أثر تدميري	مخاطر لا أثر تدميري لها
مخاطر ذات مردود نفعي	تحري أعمال ذات مخاطر كبيرة وأرباح متوقعة أعلى	تحري أعمال ذات مخاطر كبيرة وأرباح متوقعة أعلى
مخاطر لا مردود نفعي لها	الاستمرار في الإنتاج وقت الأزمة	التفوق في الأعمال اليومية

شكل (8.0): تحويل المخاطر إلى مزايا تنافسية

المصدر (Elahi, 2010)

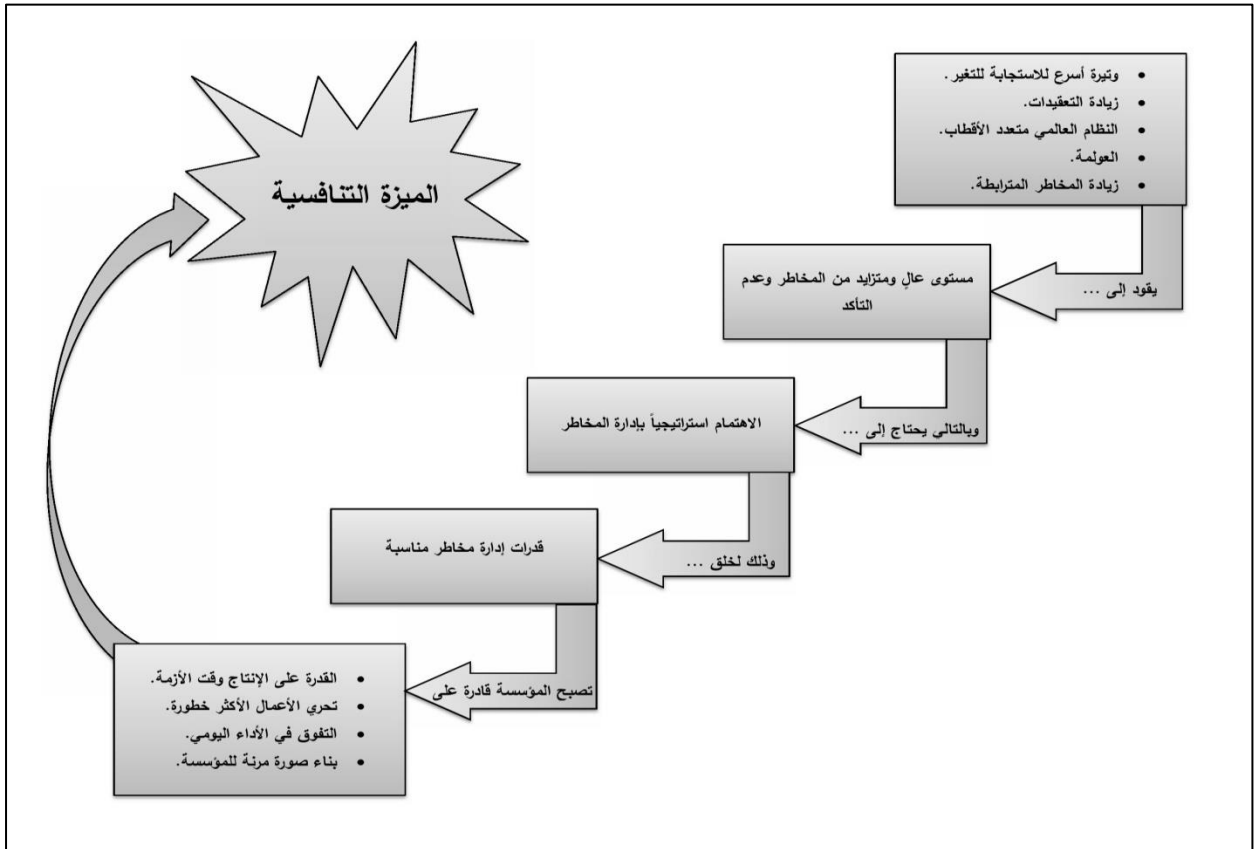
4. بناء صورة مرنة:

عندما يتم إدارة مؤسسة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- المؤسسة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفردا في تقديم الخدمة (تمايز).
- بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر (تمايز).
- قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر يقلل من جانب تكلفة نقل المخاطر؛ أي تقليل التكاليف المتعلقة بسياسة التأمين (ميزة تقليل التكلفة).

- تعمل الصورة المرنة على تقليل تأثير المخاطر المقصودة، نظراً لامتلاكها خصال المرونة وسرعة الاستجابة إضافةً إلى امتلاكها أنظمة حماية وأنظمة قانونية قوية وغيرها (ميزة تقليل التكلفة).
- تعطي الصورة المرنة للمؤسسة لعرض ضمانات معقولة، وعلى أساسها تمتلك المؤسسة القدرة على طلب أسعار مميزة (تمايز).
- المؤسسة تصبح قادرة على الحصول على قروض بفوائد أقل تكلفة بسبب قلة الخطورة لدى المؤسسة المقترضة (ميزة تقليل التكلفة).
- تؤدي هذه المؤسسة أفضل في سوق الأسهم (ميزة تقليل التكلفة).

وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية:



شكل (9.0): العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

المصدر: (Elahi, 2010)

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، وبالحديث عن فلسطين؛ فإن ريادة الأعمال في فلسطين 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 وتوسيعها في ظل المخاطر المتعددة والمتنوعة (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014م).

ريادة الأعمال (Entrepreneurship) كلمة فرنسية الأصل تعني الشخص الذي يشرع في إنشاء عمل تجاري وفق أفكار خلاقة مبدعة وطرق مبتكرة ترتكز على المخاطرة ورأس المال، وبذلك يكون تعريف الريادي: "هو الشخص الذي يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح اعتماداً على قوى الريادة في الأسواق والصناعات المختلفة للحصول على منتجات ونماذج عمل جديدة تسهم في التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل" (المري، 2013م).

لقد كانت الريادة دائماً تعني الاستحداث، وقد انتشر هذا المصطلح على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية في العقود الستة الأولى من القرن العشرين، ومؤخراً أصبحت الريادة تعني السبق في ميدان ما، كما وتعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً (السكرانة، 2006م).

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال دائماً بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة أو أسلوب إنتاج جديد أكثر كفاءة، وهي ترتكز 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 (أبو قرن، 2015م).

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

- حسب موقع ويكيبيديا (Wikipedia, 2016)، 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" (عبدالله، والنتشة، وحتاوي، 2014م).
 - "هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت." (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014م)
 - وحسب تعريف David Rachman، فقد عرف ريادة الأعمال بأنها: "عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال العوائد المتحصل عليها بما يحقق الثروة وتراكمها" (شعت، 2015م).
 - 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).
 - تعريف رينولدز (Reynolds) في عام 2005م: "هي اكتشاف الفرص وصناعة نشاط اقتصادي جديد وذلك يتم غالباً عبر إنشاء منظمة جديدة" (Cuervo, and Ribero, 2007).
 - تعريف (Zain, Akram, Ghani, 2010): "هي إدراك الجدوى من القيام بالأعمال مع وجود والميل لاقتناص الفرص".
- 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.
- من 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 تكبُّد 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، وهي: (المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، 2006م)

1. القدرة على تحمل المخاطر المدروسة:

من البدهي 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.

2. 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، آخذاً بعين الاعتبار المخاطر المحيطة.

3. 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.

4. 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.

5. البحث عن المعلومات اللازمة للعمل:

من أجل العمل على الفكرة التي يعمل الريادي على إنجازها 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.

6. 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.

7. الالتزام بالعمل والمتابعة:

ليس هناك من بديل أفضل من العمل الجاد في المشروعات، فالأعمال دوماً ما تواجه المشاكل والمخاطر المتنوعة تستوجب العمل الجاد والمستمر، وبالتالي فهو:

- يضع أولوية قصوى لتأدية العمل على أكمل وجه.
- يتحمل المسؤولية الكاملة عن المشاكل المتعلقة بإكمال التزامات العمل.
- يعمل مع العمال أو في مكانهم لإنجاز العمل.
- لا يدخر جهداً في إرضاء زبائنه.
- يفي بالتزاماته حتى وإن قام بجهد إضافي.
- يعمل ما يلزم لضمان حصول الجودة المطلوبة.
- يشرف على كل جوانب العمل.
- لديه الرغبة الشديدة في الإنجاز والنمو.

8. 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.

9. 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.

10. 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، مستغلاً بذلك كل الفرص والاستراتيجيات البديلة والأفكار الإبداعية للوصول إلى الهدف، ومستفيداً في الوقت نفسه من أخطائه وتجاربه المتعددة.

11. الثقة بالنفس:

الثقة لازمة لتحقيق الأهداف والنجاح في الحياة، فامتلاك تلك الثقة في النفس يدل على قدر كبير من الشجاعة والحماس والقدرة على القيادة، وبالتالي فهو يعبر بثقة عن قدراته ويسعى دوماً للاستقلالية من سلطة وسيطرة الغير، ويتمسك بآرائه في مواجهة العقبات متحملاً بذلك مسؤولية ويعزي أسباب النجاح أو الفشل إلى نفسه.

12. الحزم:

كل مرحلة من مراحل المشروع تحتاج إلى قدر معين من الحزم مع كل ما سيكون عائقاً عن إتمام الأهداف وتحقيقها وخصوصاً في بدايته، ويتعامل بشكل مباشر مع المشاكل ويواجهها بكل صرامة، فاللين في بعض المواقف يكون غير مجدياً في حل المشكلات الجوهرية، وذلك يكون أدعى إلى اتخاذ تلك المواقف الحازمة لضبط وجهة العمل، وتحسين آلية سير العمل.

13. الإقناع واستخدام استراتيجيات التأثير:

يمتلك الريادي القدرة على الإقناع إما لزيائنه لشراء منتجاته، أو إما للحصول على تمويل لفكرة مشروعه، أما من جانب التعامل مع المرؤوسين والعاملين تحت قيادته، فالريادي يكون لديه القدرة على التعامل معهم وفق استراتيجيات مدروسة للتأثير فيهم وتحفيزهم، فضلاً عن قدرته على إدامة وتوسيع شبكة معارف العمل.

14. الاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة:

إن اتخاذ إجراءات إيجابية في التعامل مع الاهتمامات الشخصية للعاملين مع الريادي، واهتمام الأخير برفاهية العاملين، وتعامله المباشر مع الخلافات التي تنشأ بين العاملين، يعتبر عاملاً مهماً وداعماً للإنتاجية والإبداع.

مما سبق يمكن القول بأن رائد الأعمال بحاجة إلى كونه فريداً من حيث قدرته على إدارة المشروع الذي يعمل على إنجازه، فالأعمال التي يديرها بحاجة إلى توفر صفات وخصال متميزة تجعله قادراً على دفع عجلة مشروعه نحو النجاح والتقدم، وخصوصاً في مراحل مشروعه الأولى، وإن الخصائص الأربعة عشر السابقة بحاجة لأن تكون متوفرة في رائد الأعمال فضلاً عن العديد من الخصائص التي يمكن ذكرها، مثل: قابلية التعلم المستمر، امتلاك مهارات التفكير الإبداعي وما إلى ذلك...

مميزات ريادة الأعمال:

حسب موقع المعرفة (marefa.org, 2016) 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:

1. تحسين الوضع المالي الحالي.
2. التوظيف الذاتي، وذلك في ظل تعثر قدرة المؤسسات الخاصة والحكومية على توظيف العاطلين عن العمل.
3. توظيف آخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم.
4. تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الاقتصادية كالعولمة مثلاً.
5. التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات للاستهلاك المحلي أو للتصدير.
6. زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.
7. المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى، وبأسعار أفضل للمستهلك.
8. تقدم المزيد من المنتجات والخدمات للسوق.
9. خلق أسواق جديدة.
10. التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.
11. تشجيع على القيام بالأبحاث والدراسات وتطوير الآلات والمعدات الحديثة للسوق المحلية.

12. تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرات الملحوظة في تطوير المناطق الريفية.

13. التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين.

14. تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي لريادة الأعمال.

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)

1. **مرحلة الدراسة:** وهي اللبنة الأولى التي إن وضعت بشكل سليم أدت إلى زيادة فرصة نجاح المشروع بشكل كبير، وتتناول المرحلة ما يلي:

- فهم بيئة الأعمال التي سيعمل فيها المشروع.
- تحليل السوق من قوة وضعف وفرص وتهديدات (تحليل SWOT).
- تحديد أهداف المشروع، وتقسيمها ما بين قصيرة الأجل (العام الأول) والمتوسطة (2 - 3 سنوات) وطويلة الأجل (خلال خمس سنوات).
- القيام بالبحث التسويقي في المشاريع الصغيرة أن يكون بنظام الاستبيان أو الاستقصاء.
- وضع استراتيجية المشروع، والمقصود تحديد الرؤية والرسالة، وطريقة تحقيق موسع وعملي والمزايا التي ينفرد بها المشروع كمزايا تنافسية.
- تحديد احتياج المشروع من القوى العاملة ورسم الهيكل الوظيفي للمنشأة.
- دراسة المشروع من الجوانب المالية وتحديد حجم التمويل المطلوب والربح الذي يعود على صاحب المشروع والممولين له.
- وضع خطة عمل تنفيذية للمشروع تبين آلية سير العمل في المستقبل.

2. مرحلة توفير التمويل:

ويتم خلال هذه المرحلة البحث عن مصادر التمويل بعد دراسة المشروع المالية ومعرفة ما يحتاجه المشروع لبدأ 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 مقتدرًا وغير ذلك.

3. 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 إجراء التعديلات اللازمة.

4. 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 صِحاب المشروع الريادي يمكن أن يعطي الفرصة الكافية لمشروعه حتى يبدأ في المنافسة والنجاح.

5. 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 فلسطين

تناول الباحثان محمد وعبدالكريم (2011م) المعوقات التي تواجه المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في فلسطين وعدداها في النقاط التالية الذكر:

1. المعوقات المتعلقة بالسياسات الإسرائيلية:

أحد أهم الأسباب ويكاد يكون السبب الرئيس الأُوحد بين المعوقات التي تواجه المشاريع الريادية هو تدخل الاحتلال وفرضه لسياسات تؤثر إما بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح المشاريع بمختلف أنواعها وتصنيفاتها، والتي تتمثل إما بالإغلاقات أو التدمير المباشر من قبل سلطات الاحتلال على أراضي السلطة الفلسطينية بشقيها؛ الضفة الغربية وقطاع غزة، فضلاً عن فرضه للحصار الاقتصادي على قطاع غزة خصوصاً منذ أكثر من 10 أعوام على التوالي،

الأمر الذي أدى نهايةً إلى عزوف كثير من المستثمرين عن الاستثمار في فلسطين وفي قطاع غزة على وجه التحديد.

2. المعوقات في مجال الإدارة:

ويرجع الضعف الإداري إلى انتقال ملكية المنشآت الناجحة إلى الورثة، وبذلك تفتقر تلك المنشآت إلى القدرة على ممارسة الإدارة السليمة واتخاذ القرارات الرشيدة التي تعمل على استمرار عمل تلك المنشآت ونجاحها، إلى جانب ذلك، فإن العديد من تلك المنشآت - المنقولة ملكيتها بالوراثة - تتعرض إلى خطر الانقسام والانفصال عن بعضها البعض، وتصبح غير قادرة على المنافسة في السوق بعد خسارتها للمزايا التنافسية التي كانت تمتلكها قبل الانفصال.

وقد أضاف زعرب (2013م) مشاكل إدارة أخرى، وهي: عدم الاحتفاظ بسجلات محاسبية، والتمادي في البيع الآجل دون تنظيم، والمسحوبات الشخصية المتكررة دون تسجيل، وعدم التفريغ الكامل لإدارة المشروع.

3. معوقات الحصول على التكنولوجيا:

وكما أشرنا مسبقاً فإن تدخل الاحتلال في القطاع الصناعي ومنع دخول الآلات والمعدات اللازمة للمؤسسات الصناعية لهو واحدٌ من المعوقات الرئيسة أمام استمرار عمل المؤسسات ونجاحها وتطورها، هذا بالإضافة إلى عدم رغبة بعض الصناعيين الفلسطينيين في تجديد الأجهزة والآلات والمعدات المستخدمة، الأمر الذي يضعف فرص الريادة لدى هذه المنشآت وإمكاناتها.

ومن وجهة نظر نعيمة (2006م) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية تتبع أسلوباً تكنولوجياً تقليدياً، والذي يحول بينها وبين الدخول إلى أسواق واسعة، ونتيجةً لذلك، تتعرض إلى المنافسة القاتلة وحرمانها من دخول أسواق جديدة، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تعاني من مشكلة التجديد والابتكار في هذا المجال.

4. معوقات ضعف البنية التحتية:

عانت وما تزال تعاني المنشآت الصناعية الفلسطينية الصغيرة والمتوسطة من تدني خدمات البنية التحتية أو عدم توافرها، شأنها في ذلك شأن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الفلسطيني كافة، ولا سيما خدمات الكهرباء والمياه والهاتف وشبكات الصرف الصحي وطرق المواصلات، الأمر الذي شكل عائقاً إضافياً أمام نموها وتطورها.

5. معوقات الحصول على المواد الخام:

ارتباط الاقتصاد الفلسطيني بسياسات الاحتلال يعمل على إضعاف الاقتصاد الفلسطيني، من ذلك ندرة أو منع دخول المواد الخام الضرورية من إسرائيل، والتي إن سمح لها بالدخول إلى الأراضي الفلسطينية تكون بأسعار مرتفعة مما يترتب على ذلك ارتفاع كلفة المنتج وإضعاف قدرته التنافسية، أما بالنسبة إلى المؤسسات التي تعتمد على استيراد مستلزماتها من الخارج فهي بدورها تعاني من كل ما يترتب على إجراءات الاستيراد من الخارج من معوقات وعراقيل يضعها الاحتلال الإسرائيلي.

6. معوقات في مجال التسويق:

وتتمثل في عدم مقدرة المنتجات الفلسطينية من النفاذ إلى الأسواق الخارجية بسبب ما كانت تقوم عليه كثير من الصناعات الفلسطينية من العمل على أساس التعاقد من الباطن، وقد أضاف زعرب (2013م) جانب نقص الخبرة لدى أصحاب المشروعات وعدم اهتمامهم بدراسة السوق والتسويق.

7. معوقات في مجال التمويل:

تشير العديد من الدراسات إلى مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه تمويل المشاريع الريادية، من ذلك:

- محدودية مصادر التمويل المتوافرة لهذه المشاريع.
- قلة الاهتمام بتمويل المشاريع الجديدة والريادية، والتركيز عند منح القروض من قبل مؤسسات التمويل على المشاريع القائمة والناجحة.
- حجم المخاطرة في تمويل المشاريع مرتفع بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية.
- ارتفاع كلفة التمويل، وعدم وجود دعم حكومي أو أجنبي مباشر للمشاريع.

8. معوقات نقص المؤسسات الداعمة والمساندة:

برغم وجود بعض المؤسسات الداعمة والتي تعنى بالصناعات الصغيرة والمتوسطة كجزء من المنشآت الاقتصادية الفلسطينية بصفة عامة، كالغرف الصناعية والتجارية والاتحادات الصناعية، إلا أنها لا تزال تعاني من نقص حاد لمؤسسات التسويق وجمعيات التصدير، ومؤسسات الترويج، والمعارض التجارية ومؤسسات التمويل، ومراكز التدريب والتطوير.

بناءً على ما تقدم، يمكننا القول إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة ما زالت تعاني الكثير، في حين تجاوزت نظيراتها في الدول الأخرى التي تتمتع بالاستقرار السياسي والاقتصادي، حيث يسبب حصول انكماش في النشاط الاقتصادي؛ أو ركود في قطاع ما ذي ارتباط بالمشروع القائم؛ إعاقة فعلية في تشغيل المشروع تشغيلاً اقتصادياً يضمن تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة (المشهوراي، الرملاوي، 2015م). وقد أشارت بعض الدراسات الفلسطينية إلى عدم وجود دوافع ريادية لإنشاء مشاريع صغيرة، وإن الدافع اللازم لإنشائها في فلسطين هو من أجل خلق فرص عمل وتوفير مصدر دخل؛ إضافةً إلى أسباب اجتماعية في أوساط النساء تتمثل في رغبتهن في العمل وعدم البقاء في المنزل.

حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية:

قبل التطرق إلى التعريف بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا التابعة للجامعة الإسلامية، 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 يفتقرون 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. (عبدالرزاق، 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 (Wikipedia.com, 2016).
- مؤسسات صُمِّمت خصيصاً لتسريع نمو وإنجاح 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، 2016م).
- هي الأماكن التي يتم فيها احتضان المشاريع، حيث يمكن لرواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة أن تجد المكان المناسب لتلقي التسهيلات والخبرات اللازمة بما يلبي احتياجاتها وتطور أفكارها، وتحويلها نهايةً إلى مشاريع حقيقية مستدامة (Dichter, Reis, Marchand, 2010).

أهداف حاضنات الأعمال: (النخالة، 2012م)

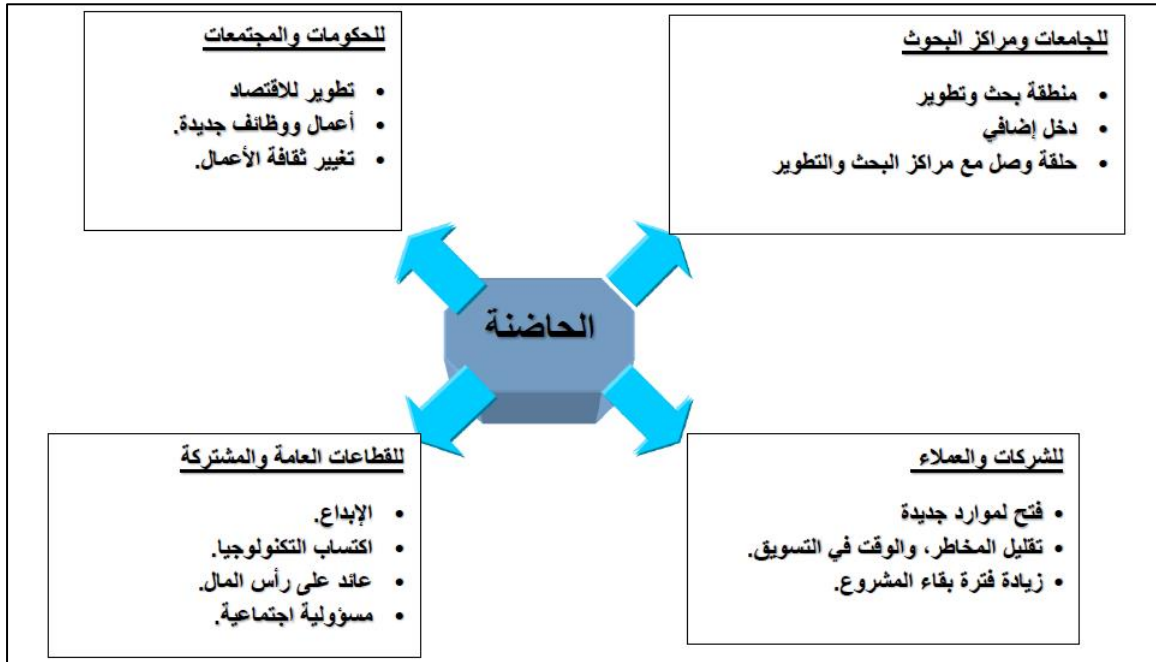
1. تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير لمشروع قائم.
2. تمكين المبتكرين من تجسيد أفكارهم في منتجات أو عمليات قابلة للتسويق.
3. تقديم الأبحاث، والمعرفة، والتدريب.
4. توفير الدعم والتمويل، والخدمات الإرشادية والتسهيلات.
5. ربط المشاريع الجديدة بالسوق عبر تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع وتلك الموجودة.
6. تقييم عمل المشاريع المُحتَضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى.
7. توفير مكان مؤقت لإقامة المشاريع الجديدة فيها، وبذلك يسهل على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة.
8. تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.

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)

1. تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات وتحويلها لمشاريع منتجة.
2. تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة عاطلين عن العمل.
3. توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة.
4. تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة.
5. تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
6. تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
7. توصل جيل من أصحاب الأعمال لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في التنمية.
8. تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.
9. تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني.

وقد تم توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات ومراكز البحوث، والحكومات والمجتمعات، والشركات والعملاء، وزبائن الحاضنات)، كما بالشكل التالي:



شكل (10.0): أهمية حاضنات الأعمال

المصدر: (الهاجري، 2015م)

التعريف بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية: (موقع الحاضنة على الإنترنت، 2016م)

- **النشأة والتطور:**

أنشئت الحاضنة عام 2006م بدعم من البنك الدولي من خلال برنامج **InfoDev** بمبادرة من خلال الجامعة الإسلامية بغزة، لتصبح أول حاضنة صناعية تعمل في قطاع غزة، حيث تهدف الحاضنة للدعم في اتجاه تطوير الأنشطة الاقتصادية الصغيرة ذات الصلة بقطاع الأعمال والتكنولوجيا من خلال تقديم خدمات أعمال مهنية للرياديين الفلسطينيين الذين لديهم أفكار ناضجة لمنتجات فريدة وإبداعية في مجال التكنولوجيا ومن المتوقع أن تلقى قبولاً لدى الزبائن في السوق الذين ستعمل فيه، وتقدم الحاضنة حزمة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال للمبادرين وأصحاب الأفكار الإبداعية التي تصلح لأن تكون نواة لشركات صغيرة ربحية ناجحة.

- **رؤية الحاضنة:**

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

- **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 دعائية وتسويق تركز بشكل فريد على تطور فرص الأعمال والولوج إلى الأسواق الإقليمية والعالمية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، ودعم المواهب التقنية والفكرية والإدارية للرياديين الشباب، والذين يتوقع أن يشكلوا العمود الفقري لسوق فعال ومصدّر لمنتجات وخدمات تكنولوجية.

- **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.
7. العمل إقليمياً ودولياً مع مستثمرين ومؤسسات مالية من أجل تأسيس صندوق استثماري لمشاريع جديدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، وكذلك تأمين رأس مال استثماري لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها.

• الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة:

1. توفير مكان العمل: أي توفير بيئة العمل المناسبة حسب طبيعة كل شركة محتضنة إضافة إلى توفير الأثاث اللازم للعمل وتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة.
2. توفير الاحتياجات والمساندة التقنية اللازمة: وتقوم الحاضنة بتوفير ما يلزم للمشاريع المحتضنة من مواد وقطع وأدوات وأجهزة ... إلخ.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. التسويق: يعتبر التسويق من القضايا المهمة والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل عمل الشركات التجارية، لذا تعتبر قضية التسويق من الخدمات الهامة المقدمة من

الحاضنة، بحيث يتم عمل خطة تسويق متكاملة للمشاريع المنتسبة، بحيث يساعد على انتشارها خارج الحاضنة وبالتالي يسهم في نجاح المشروع.

7. **التشبيك:** وتساعد الحاضنة العاملين في المشاريع المحتضنة في تكوين علاقات بينهم وبين المجتمع المحلي ودمجهم فيه بطريقة تساعد على إيجاد الفرص المناسبة لتطوير أعمالهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على المجتمع وبناء علاقات مع شركاء محتملين.

8. **الدعم الإداري والمالي:** ويساعد الطاقم الإداري والمالي للحاضنة الأفراد المنتسبين في تنظيم أعمالهم الإدارية والمالية، والقيام بمهمة التخطيط الجيد لآلية تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشاريع بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي تكون بداية عمل هذه المشاريع هي بدايات عمل قوية مرتكزة على أساس علمي صحيح.

• من أبرز مشاريع الحاضنة:

أولاً: مشروع كرداش (حليمة عبدالعزيز: مؤسسة الشركة، بريد الكتروني، 22 أكتوبر 2017م)

1. **النشأة والتأسيس:**

تأسس مشروع كرداش في عام 2012م على يد صاحبتة؛ حليمة عبدالعزيز الحاصلة على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، ويقدم المشروع منتجات تراثية من مشغولات يدوية، مثل: الكروشيه، أشغال الخرز؛ السيتان، التحف والهدايا؛ التطريز، والاكسسوارات، والتي تتميز بكونها أعمال تراثية فلسطينية، يتم تسويقها محلياً وخارجياً.

2. **الرؤية:**

كرداش هي السوق الحقيقي للتراث الفلسطيني حول العالم.

3. **رسالة كرداش:**

إنتاج مشغولات يدوية فلسطينية الصنع من خلال استغلال مهارات العاملات بشكل احترافي وتسويقها عبر وسائل التسويق الالكترونية للزبائن حول العالم بما يلبي رغباتهم.

4. **أهداف كرداش:**

- المحافظة على التراث الثقافي الفلسطيني والتاريخي من خلال إقامة معرض دائم بغزة.
- إيصال رسالة للعالم أن غزة باقية رغم الحرب وستنهض من جديد من تحت الركام.
- إحياء جمال فن المشغولات اليدوية الفلسطينية الشعبية.
- عرض المنتجات التراثية الفلسطينية بأسعار منافسة ومواصفات وجودة عالية.

5. منتجات كردادش:

- مشغولات الكروشييه.
- المطرقات الفلسطينية المتنوعة.
- مشغولات الخرز.
- مشغولات السيتان المختلفة.

6. خدمات كردادش:

- توفير معرض دائم للمشغولات اليدوية.
- تقديم دورات تدريبية في تعليم فن المشغولات اليدوية.
- تصميم المنتجات بناءً على طلب الزبائن بما يتناسب مع أذواقهم.
- عرض أحدث التصاميم والموديلات.

7. إنجازات كردادش:

- تشغيل أكثر من 25 عاملة في مجال المشغولات اليدوية.
- إنتاج أكثر من 4 آلاف منتج.
- المشاركة في أكثر من 50 معرض على المستوى المحلي في غزة.
- افتتاح معرض كردادش السنوي بشكل دوري.
- افتتاح معرض كردادش الدائم في الجامعة الإسلامية بغزة.
- الفوز بالمركز الثالث في مسابقة التميز والإبداع مع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا.
- المشاركة في حدث STARTUPWEEKEND.
- التنسيق مع مركز إيوان من خلال ترميم بيت أثري للمشروع.
- المشاركة في مسابقة التعاون للمشاريع الصغيرة.

8. عوامل نجاح كردادش:

- استخدام أدوات تسويق متنوعة أهمها الالكترونية.
- وجود مدربات ذوات خبرة في المجال.
- القدرة على نسج علاقات واسعة مع الزبائن المحتملين.
- وجود الحاضنة كان بمثابة الداعم لنجاح المشروع.
- توفر الدعم المالي لاستمرار عمل المشروع.
- استغلال طاقات النساء المهمشات والمعيلات لأسرهن وتوجيهها نحو شيء مفيد.
- القدرة على المشاركة في المعارض المختلفة والبيع بأسعار منافسة وجودة عالية.

ثانياً: مشروع أنا عربي: (أسماء أبو تليخ: مؤسسة الشركة، بريد الكتروني، 22 أكتوبر 2017م)

1. نشوء الفكرة:

الفكرة نشأت بفضل متابعتها للسلسلات الكرتونية، وبالرغم من جودة وإتقان الإنتاج، إلا أن المحتوى لم يكن يتناسب تماماً مع الثقافة العربية، وكان لا يروق لمؤسسة الشركة الاتجاهات والقيم التي تتحدث بها؛ فبدأت بكتابة مسلسل كرتوني يحقق لها ما تصبو إليه، ولكن إنتاجه مكلف جداً، وبحاجة إلى جهود تفوق الجهود الفردية، وكانت تسعى إلى تقديم الفكرة بشكل أكثر تهيئاً وتوجيهاً نحو الفئة المستهدفة من المشروع، مستعينة بأنماط قصصية يحتاجها السوق في مجال الرسوم والكرتون.

كان للمشروع فرصته في الالتحاق ضمن برامج ريادية كمبادرون وبيكتي، فتمكنوا من إنجاز مجموعتهم القصصية، والتي تضم، رواية عالم الأعماق، ورواية إنقاذ المستقبل؛ ورواية القوة المجهولة، ورواية البساط المتكلم، حيث لاقت تلك الروايات الإقبال من قبل الآباء والأطفال، وقد قامت الشركة بإعداد موقع الكتروني وتطبيق الهواتف الذكية (أنا عربي) والذي تم الترويج له والتسويق لرواياته.

2. رؤية الشركة:

مؤسسة مستقلة تقدم قصصاً نوعية في أدب الطفل العربي.

3. رسالة الشركة:

أنا عربي... فن الرواية الهادفة، أنا عربي... لمحتوى قصصي فريد، أنا عربي... بساطة العرض وعمق الفكرة.

4. أهداف الشركة:

- إنتاج قصص مقروءة بمعدل سنوي من (4) إلى (5) روايات، كل رواية من (4) إلى (5) أجزاء، والجزء تقريباً من (25) إلى (30) صفحة، وقصص مصورة عدد (6) كل قصة من صفتين إلى (3) صفحات.

- توفير اشتراكات سنوية بمعدل ألف مشترك جديد كل سنة.
- إيجاد مندوبي مبيعات في جميع الجاليات العربية.

5. إنجازات الشركة:

- موقع الكتروني وتطبيق جوال على بيئة أندرويد.
- رواية عالم الأعماق.
- رواية إنقاذ المستقبل.
- رواية البساط المتكلم.

6. عوامل نجاح الشركة:

- توفر مستوى عالٍ من التصميم والإرادة لدى فريق العمل، بجانب سعيه الحثيث نحو إنجاز أهداف الشركة المنشودة.
- القدرات الكتابية والفنية المتوفرة لدى فريق العمل.
- القدرة الإدارية على إدارة المشروع والتشبيك مع الجهات المعنية جيداً في الداخل والخارج.
- توفر تمويل كافٍ لتلبية متطلبات المشروع سواءً من جهات ممولة أو من فريق العمل.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية:

1. دراسة شعت (2015م): أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال - دراسة حالة على أصحاب الشركات الريادية المُختَصَّة لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة لإجراء الدراسة وجمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع الرياديين من أصحاب الشركات المُختَصَّة البالغ عددهم 70 ريادياً.

بينت الدراسة بوجود علاقة إحصائية بين خصائص الريادي وممارساته السلوكية مجتمعة وبين مستوى الإبداع التكنولوجي لديهم، في حين أن كلاً من القدرة على نسج العلاقات، والقدرة على التخطيط ووضع الأهداف يؤثرون بصورة جوهرية على الإبداع التكنولوجي، وبالتالي فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي وإعطائه الأولوية في مشاريعهم.

2. دراسة عبدالغفور (2015م): "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، وتسلط الضوء على فروق خصائص المبحوثين في دراسة هذه العلاقة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة ليتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (285) فرداً، توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد من قوى بشرية، وثقافة تنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

أوصت الدراسة إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلاب والطالبات لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل إدارة الجامعات النقد البناء، كما وأوصت الدراسة بمراعاة الجامعات للظروف المادية للطلبة، وأخيراً فإن الدراسة قد أوصت بالاهتمام بتدريب العاملين وتطوير أداء وقدراتهم والتنوع في نظام التعليم المتبع.

3. دراسة المشهراوي والرملاوي (2015م): "أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والمشاكل الحقيقية التي تواجه المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة من خلال تعزيز وتمويل المشروعات الصغيرة التي تعمل على تمويلها في قطاع غزة، حيث بحثت الدراسة وجهة نظر كافة العاملين في المنظمات الأجنبية الممولة للمشاريع الصغيرة وعددها (9) بأسلوب الحصر الشامل، وقد بلغ عدد المبحوثين (110) فرداً تم التركيز على المناصب الإشرافية في تلك المنظمات التسعة.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي خلال الدراسة، وقد اختارا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين، خلصت الدراسة إلى أن الاحتلال الإسرائيلي هو أحد أهم المعوقات على نجاح المشروعات الصغيرة، كما وقد ساهم غياب التشريعات والقوانين الناضجة لعمل تلك المشروعات في سرعة انهيارها، إضافةً إلى ضعف السمات القيادية والإدارية لدى أصحاب المشروعات.

أوصت الدراسة في الختام بضرورة تعزيز دورة الحكومة على استحداث تشريعات لإعفاء المشروعات الصغيرة من الضرائب كمساهمة في إنجاحها، وضرورة خلق آليات تساعد تلك المشروعات على شراء وتسويق منتجاتها لضمان استمراريتها؛ جنباً إلى جنب مع تقديم التدريب اللازم لبناء القدرات الإدارية والمالية لأصحاب المشاريع؛ لتجاوز مشكلاتهم الأساسية التي من الممكن أن تعوق نجاح مشروعاتهم، واستحدثت جهة رسمية متخصصة ينام بها مسؤولية دعم وتنمية المشاريع الصغيرة التي تمولها المنظمات غير الحكومية.

4. دراسة أبو حجير (2014م): "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"

هدف البحث إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات لدى المؤسسات، وقد تم التركيز على المؤسسات الحكومية الفلسطينية لدراستها خلال

البحث، وقد تطرق البحث إلى المخاطر والأزمات التي تعيشها دولة فلسطين وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في زيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات مما يعزز أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني من العديد من المخاطر والأزمات. استنتجت الدراسة العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، الأمر الذي يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والمخاطر، كما وقد توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل حظاً وتطبيقاً، وهي: التعلم المستمر، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة. كما وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وكل من متغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة التنظيمية.

5. دراسة برهوم (2014م): "دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لرياديين الأعمال في قطاع غزة - دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (مبادرون - سبارك)".

هدف البحث إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال تجاه المشاريع الصغيرة في قطاع غزة كونها أداة من أدوات حل مشكلة البطالة لدى الشباب الفلسطيني أو حتى التخفيف منها، وتوضيح العلاقة بين تلك الحاضنات وفرص نجاح المشروع المُختَصَّن، حيث خصصت الباحثة بحثها على جميع الرياديين وأصحاب المشاريع المُختَصَّنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسة للبحث وجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة طريقة الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة متمثلاً بجميع الرياديين من أصحاب المشاريع المُختَصَّنة في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية.

خلصت الدراسة إلى أن هناك نقص في البنية التحتية للريادة في المجتمع العربي وفي مقدمتها حاضنات الأعمال، كما وأن حاضنات الأعمال تمثل دافعاً أساسياً لتغيير ثقافة المجتمع تجاه العمل الحر، فضلاً عن كونها وسيلة مهمة لإنجاح المشروعات المُختَصَّنة. وقد أوصت

الدراسة بعدة توصيات، أهمها: ضرورة توسع دور الحاضنات لتشمل كافة متنوع الخدمات المطلوبة؛ مالية، إدارية، وتسويقية وغيرها، والاستعانة بالخبرات الدولية في مجال احتضان المشاريع.

6. دراسة عبدالله وآخرون (2014م): "سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين".

هدفت الدراسة إلى اقتراح سياسات تهدف إلى توفير البيئة القانونية، والتعليمية، والبنية التحتية المناسبة، لتشجيع الريادة بين الشباب الفلسطيني والنهوض به، وتطرقَت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية، متمثلة بالتالي: التعرف على بيئة الريادة في فلسطين، وتحديد مستوى انخراط الشباب الفلسطيني في هذا المجال وخصائص الرياديين الشباب، وكذلك التعرف على مشكلات الريادة في أوساط الشباب، وتحليل الفروقات الشخصية في انتشار ريادة الأعمال لدى الشباب، ومن ثم تحديد السياسات الفعالة للنهوض بريادة الشباب.

بينت الدراسة أن مستوى التحصيل العلمي ومستوى دخل الأسرة كانا الأكثر تأثيراً من بين العوامل على انتشار النشاط الريادي بين الشباب، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين مستوى دخل الأسرة ومعدل انتشار النشاط الريادي للشباب، وقد تناولت الدراسة أهم المعوقات المؤثرة على ريادة الأعمال، أهمها: العوائق السياسية الناتجة عن استمرار الاحتلال وسياساته المكبلة للتنمية وغير ذلك من العوائق الأخرى تم تناولها ضمن الدراسة.

أوصت الدراسة توصيات عدة لمساعدة صناع القرار ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب الفلسطيني، تتعلق تلك التوصيات بالأمور التالية: العوائق السياسية، والجوانب التعليمية، والتدريب المهني، والتمويل، وسن التشريعات لتسهيل وتبسيط إجراءات تأسيس المشاريع.

7. دراسة زعرب (2013م): "المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة ذات الطابع التجاري في المنطقة الجنوبية من قطاع غزة، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تلك المعوقات على زيادة ربحية المشاريع، وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي لتنفيذ هذه الدراسة، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات الإدارية التي تعيق تقدم المشروع الصغير، ومن أهم هذه المعوقات: ضعف التخطيط، والتنظيم، والعديد من المشكلات في الهيكل التنظيمي والتدريب المهني لصاحب المشروع، فضلاً عن عدم توفر مكان جيد لانطلاق المشروع، وقد أوصى الباحث بضرورة قيام أصحاب المشروعات الصغيرة بتدريب أنفسهم في مجالات عديدة، مثل: التخطيط والتنظيم، وإعداد دراسات جدوى، والاهتمام بتطوير المنتج المحلي ليكون منافساً للمنتجات المستوردة إلى جانب الاهتمام بعمليتي التسويق والترويج للمنتجات، كما وأوصت الدراسة بتسهيل إجراءات الحصول على القروض من البنوك العاملة في قطاع غزة من أجل الاستثمار في المشاريع الصغيرة.

8. دراسة المقادمة (2013م): "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد كانت الدراسة تبحث الكفاءات البشرية الموجودة في الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة، كما وقد هدفت إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، مبرزة واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية وإسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته لجميع مفردات مجتمع الدراسة مكوناً من: موظفي الإدارة العليا، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية البالغ عددهم 172 موظفاً وموظفة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى الجامعة الإسلامية هو 75.9%، في حين أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية هو 77.3%، كما أن هناك علاقة قوية ما بين كل من: توفر الكفاءات البشرية، والمعرفة، والقدرات والمهارات، والسلوكيات وبين تحقيق الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد مع ضرورة القضاء على مظاهر السلبية في التعامل مع تلك الكفاءات، والعمل على دعم تلك الكفاءات وتحفيزها وتقديرها، كما وقد أوصت بضرورة الاعتماد على مبدأ الكفاءات المتعددة بدلاً من الاعتماد على التخصص.

9. دراسة النخالة (2012م): "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال في قطاع غزة لدعم المشاريع الصغيرة، حيث اختارت الباحثة عينة من المؤسسات العاملة في مجال حاضنات الأعمال، وهي: CHF، الرحمة العالمية الكويتية، الجامعة الإسلامية بغزة، بيكتي بغزة، والانتربال، وقد كان الاختيار على المسؤولين ومنسقي الحاضنات البالغ عددهم (23) فرداً.

أظهرت الدراسة أنه لا يوجد حاضنات أعمال للمشاريع في قطاع غزة سوى اثنتين، وهما: حاضنة الأعمال والتكنولوجيا التابعة للجامعة الإسلامية، وحاضنة بيكتي هي في بداية انطلاقها، وقد تبين من خلال الدراسة أن الحاضنات تسير وفق آلية غير علمية وخدماتها ضعيفة لا ترتقي للمستوى المطلوب بسبب نقص الخبرة وقلة الإمكانيات المتوفرة.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء حاضنات أعمال للمشاريع في قطاع غزة، وأوصت كذلك بضرورة تعاون الجامعة الإسلامية مع الكلية الجامعية من أجل ضمان تضافر الجهود وتكامل الخبرات والدعم للمشاريع المتبناة، إلى جانب تعزيز خدمات الحاضنة في جانبي التسويق والتمويل، ومحاولة الاستفادة من حاضنات مماثلة في الدول المتقدمة والتعاون معها ما أمكن.

10. دراسة أبو قرن (2011م): "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادتي خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والمشكلات التي تؤثر بشكل سلبي على التوجه نحو ريادة الأعمال في الجامعتين، ومن ثم التعرف على السبل والبرامج المتوفرة لدعم ريادة الأعمال والتي تهدف إلى إعداد الرياديين، ومن ثم التقدم بتوصيات ومقترحات لتعزيز الريادة في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد أظهرت الدراسة وجود دور متوسط للإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين كان الدور أقل في التعليم المستمر في جامعة الأزهر.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مركزة على جانب زيادة الاهتمام وتنمية ريادة الأعمال في كلا الجامعتين، ومنها: أن يقوم التعليم المستمر بجامعة الأزهر بتطوير مركزه للارتقاء بمستوى ريادة الأعمال، في حين أوصت الدراسة بأن يهتم التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية بدور أكبر في دعم مشاريع البحث والتطوير لدعم الإبداع والابتكار، وضرورة توفير البنية التحتية المادية والمعلوماتية الداعمة لريادة الأعمال من خلال تقديم الخدمات الاستشارية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، كما وأوصت الدراسة إلى دعم البرامج والأنشطة والإنجازات الريادية والإبداعية وتعزيزها وتذليل المعوقات أمامها في الجامعتين.

11. دراسة شراب (2011م): "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وتهدف الدراسة أيضاً إلى الكشف عن العلاقة بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية في محافظات غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة، متبعاً أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة - كأداة أساسية لجمع البيانات - على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة البالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إشراك جميع العاملين في تلك الشركات في عملية التخطيط الاستراتيجي وليس على عاتق إدارة تلك الشركات فقط، كما وقد أوصت الدراسة أيضاً إلى عدة توصيات موجهة إلى كل من المدراء وللموردين "مصانع الادوية المحلية ووكلاء الشركات الأجنبية"، مركزة اهتمامها بضرورة الاهتمام بجانب التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بشكل سليم وعدم تهميشه لما له من عوائد ذات أثر كبير على المدى الطويل.

12. دراسة شعبان (2011م): "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية الفلسطينية جوال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، كما

وهدف إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية لدى الشركة، ومحاولة إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية لها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وقد تم تصميم استبانة لجمع بيانات المبحوثين، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية في شركة جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وبينت الدراسة أيضاً وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كونه أحد الموارد الرئيسية والاستراتيجية، والعمل على تطويره والحفاظ عليه لما له من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية.

13. دراسة محمد وعبدالكريم (2011م): "واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني؛ من خلال تشخيص أهم المعوقات التي تواجهها؛ باعتبارها نواة العمل الريادي في الاقتصاد الفلسطيني، ووضع المقترحات الممكنة والهادفة إلى تذليل هذه المعوقات، وبالتالي نموها وتطورها في ضوء التجارب العالمية والإقليمية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي بالاعتماد على البيانات الرسمية الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة النقد الفلسطينية وملفات الدوائر المختصة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وكذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في موضوع الريادة في فلسطين، وواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية وآفاقها.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تشير إلى وجود الكثير من المعوقات التي تعترض ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة، أهمها: السياسات الإسرائيلية، مشكلات إدارية كانتقال ملكية المنشأة بشكل وراثي، معوقات الحصول على التكنولوجيا، وضعف البنية التحتية، إضافة إلى معوقات في الحصول على المواد الخام وأخرى في مجالي التسويق والتمويل، وأخيراً نقص المؤسسات الداعمة والمساندة، وفي ضوء ما سبق قدم الباحثان عدداً من التوصيات، من

أمثلتها: توفير الخدمات الاستشارية وخدمات التدريب للعاملين في المشاريع الريادية، وتوفير متطلبات البنية التحتية اللازمة.

الدراسات العربية:

1. دراسة الهاجري (2015م): "دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى تقديم أسس نظرية لمفهوم حاضنات الأعمال وأدوارها وأهدافها، والتعرف على دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستعراض تجربة الكويت في إنشاء مجتمعات وحاضنات الأعمال.

من أهم نتائج هذه الدراسة أن لحاضنات الأعمال دور جوهري في التنمية الصناعية كونها تمثل إحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتقوم حاضنات الأعمال برغم قلتها بدعم وتمويل المبادرين مما يعمل على تغيير ثقافة الشباب وتوجههم نحو العمل الحر، كما وتمثل حاضنات الأعمال برنامجاً تنموياً في تنوع النشاط الاقتصادي عن طريق دعم وتنمية الصناعات الجديدة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات مهمة في أربع محاور رئيسة تتعلق بالتربية والتعليم، والقطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقوانين والتشريعات والإجراءات تتمحور حول ضرورة تفعيل دور حاضنات الأعمال والاهتمام بإنشائها واحتضان المبتكرين والمبدعين كإحدى الوسائل المهمة والحيوية للتنمية الاقتصادية في الدولة.

2. دراسة عبدالرزاق (2014م): "إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية" - حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري.

هدفت الدراسة إلى البحث في مضمون دور وآليات حاضنات الأعمال لتنشيط قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة، والأثر الذي يمكن أن تحدثه في تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، وقد تطرقت الدراسة إلى بحث مفهوم حاضنات الأعمال واستشراف المحددات التي تمكنها من الاستمرارية وإمكانية تفعيلها نظرياً، كما وتطرقت الدراسة إلى بحث ودراسة تجارب دولية ناجحة في حاضنات أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أظهرت الدراسة أن حاضنات الأعمال تلعب دوراً فاعلاً في تدعيم وتقوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن هذه الأخيرة تعتبر أداة فاعلة في تحقيق التنمية من خلال ما تقدمه للمجتمع من فرص عمل وإحداث قيمة مضافة للمنتجات التي تقدمها للسوق، حيث أظهرت

الدراسة أن وجود حاضنات الأعمال مهم وضروري لاستمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل ما تقدمه حاضنات الأعمال من خدمات ودعم فني ومالي وإداري... إلخ.

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المشروع الصغير في اقتصاديات الدول العربية، والإسراع بتجسيد فكرة حاضنات الأعمال كفكرة رائدة، وضرورة توفير الدعم المالي واللوجستي والمعلوماتي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حاضنات الأعمال على مستوى دول العالم والدول المتشابهة (التجربة الإماراتية مثلاً)، وأهم توصية ذكرتها الدراسة هي القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية أمام المشروع الصغير.

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

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

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

أظهرت الدراسة العديد من أوجه الشبه بين ريادة الأعمال في المملكة وفي دول أخرى، منها: ارتفاع النفقات في بداية المشروع، وانخفاض الدخل، في حين أن أوجه الاختلاف هي: اهتمام الدول الأخرى بدرجة أكبر في تمويل المشاريع الصغيرة، وحماية الأنظمة والتشريعات

خارج المملكة أكبر، ومرونة البنوك خارج المملكة في دعم المشروعات الريادية ومساندتها عن التعرض لخسائر. ومن أهم التوصيات ما يلي: تزويد رائد الأعمال بالدورات التدريبية الملائمة ودعمه مادياً ومعنوياً، واختيار المشروع الريادي بما يتناسب مع مؤهلات وقدرات الريادي، وتواصل الدعم للمشروع الصغير في السنوات الأولى لانطلاقه.

4. دراسة حمادة وآخرين (2012م): "إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مشاريع التشييد في سورية، ومدى تأثير تلك المخاطر على تحقيق أهداف مشاريع التشييد، كما وهدفت الدراسة إلى تطوير هيكلية لإدارة هذه المخاطر، حيث تم بناء هذه الدراسة على دراسة أولية عن وضع إدارة المخاطر في سورية تم إجراء (15) مقابلة مع خبراء في مجال التشييد، تضمنت العينة: مهندسي تنفيذ، ومقاولين، ومخططين، ومديري مشاريع، واستشاريين، نتج عن هذه الدراسة الأولية ما يلي: مفهوم إدارة المخاطر غير مألوف وبالتالي فهي غير مدرجة في الإجراءات المعتمدة في الشركات، كما ويوجد خلط بين مفهوم إدارة المخاطر والسلامة المهنية، كما أن التركيز يكون على عدد محدود من المخاطر لها تأثير كبير جداً في تنفيذ المشاريع، وإن التركيز على إدارة المخاطر يكون في مرحلة التعاقد إما بتغيير السعر أو بتحويل المخاطر إلى أطراف أخرى.

أظهرت الدراسة أن فكرة إدارة المخاطر جديدة بالنسبة للمقاولين في سورية، وأن أهم المخاطر التي تواجه مشاريع التشييد هي التضخم وتقلبات الأسعار، والاختلاف بين الكميات الفعلية والعقدية، وتأخر تسديد الكشوف وفق العقد، كما أن هناك منافسة شديدة خلال تقديم العروض، وتغيرات في التصميم، وانقطاع في التمويل بشكل غير متوقع، وقد تبين أنه يوجد ارتباط طردي بين احتمال حدوث معظم المخاطر، كما أن ظهور بعض المخاطر يكون سبباً في تولد غيرها.

أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية عن إدارة المخاطر، أو تدريسها ضمن المناهج، والاهتمام بتشكيل فرق لإدارة المخاطر في الشركات وتخصيص موازنات لها، كما يجب اتباع فريق المشروع لدورات تدريبية كل حسب اختصاصه، وتطبيق معايير السلامة بشكل صارم، وإشراك المقاول في مرحلة تحديد الفكرة للمشروع والتخطيط، كما وأوصت الدراسة بدراسة أنواع العقود والعبارات العقدية بشكل دقيق لتحديد المخاطر التي يتحملها كل طرف في المشروع وفق العقد المحدد، ولتحويل المخاطر للطرف الأقدر على إدارتها وبشكل أفضل.

5. دراسة لطيفة (2012م): "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 في 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.

وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي لإجراء الدراسة، معتمدةً على إجراء المقابلات الشخصية واستبيان وُزِعَ على عمال مؤسسة الإسمنت (SCIS)، ونتج عن الدراسة أن فلسفة إدارة المخاطر غائبة لدى موظفي الشركة، مما انعكس على ضعف أدائهم تجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم، وعدم تبني مبدأ الاستعداد الجيد لمواجهة الأخطار وغياب عنصري التكوين والتدريب، فضلاً عن عدم وجود إدارة للمخاطر ضمن الشركة، وبالتالي فإن مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في الشركة، نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر، وبالتالي فإن أهم التوصيات تتمثل باستحداث وحدة لإدارة المخاطر من أجل القيام باتخاذ الأساليب والإجراءات التي من شأنها مواجهة الأخطار بطريقة سليمة، كما أن إنشاء نظام للليقطة الاستراتيجية سيعمل على رصد الأخطار المحيطة ببيئة العمل من أجل تقادي تلك الأخطار وتجاوزها والتعامل معها كما يجب.

6. دراسة الفيومي (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".

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

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

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

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

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

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

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

8. دراسة الدوري وآخرين (2007م): "إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي".

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج يمكن من خلاله التعرف على وضع المنظمة في البيئة التي تعمل بها وتحديد ما هي العوامل الأكثر أهمية والتي تؤثر بشكل واضح في أداء المنظمة، والحصول على تقييم مستمر عن المخاطر التي تواجهها وكيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء العام من خلال بحث العلاقة بين المخاطرة والعائد المتوقع.

نتج عن الدراسة أن مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتشخيص المخاطر المحتملة الحدوث ومعرفة العنصر الذي يمكن من خلاله التحكم في هذه المخاطر، كما وتقدم المصفوفة العديد من البدائل الممكنة لكل موقف مما يكسب المنظمة مرونة أكبر في التعامل مع الأخطار المتوقعة، ويسهم المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي توجيه مواردها باتجاه تحقيق هذا التوجه، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة بهدف تحسين أداء تلك المشاريع، حيث تتأثر المشاريع الصغيرة بالمحتوى الاستراتيجي وبشكل كبير بشخصية مالك المشروع والقيم التي يحملها.

9. دراسة شُبر (2007م): "إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية - تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي".

هدفت الدراسة إلى تعريف إدارة المخاطر وإدارة الأزمات وأنواعها مركزةً على تأثيرها على المنظمات السياحية، حيث تم إسقاط الدراسة على المنظمات السياحية في مصر والعراق في ظل ما تمران به من ظروف سياسية خطيرة وخصوصاً الحرب على العراق وتأثيرها السلبي على الدول العربية المجاورة، كما وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات وتوصيات لإدارة المخاطر والأزمات في المنظمات السياحية العربية.

وقد اعتمدت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي في كتابة البحث من خلال ما هو متاح من كتب ودراسات متخصصة لتغطية الجانب النظري وعلى تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات السياحية والاقتصادية في حالتي مصر والعراق لتغطية الجانب التطبيقي من البحث.

خلصت الدراسة إلى أن كل القضايا التي تشغل اهتمام العالم قد تفرز مشاكل ومخاطر عديدة يتأثر بها النظام السياحي، كون المنظمة تعمل في جو يتسم بالتنوع والمصاعب والمخاطر وسرعة الحركة، كما أن عدم وجود أسلوب إدارة سليم لمواجهة الأزمات والمخاطر له نتائج

سلبية، مثل: العزلة أو التعرض لعقوبات دولية وعدم استقرار سياسي واقتصادي، كما واستنتجت الدراسة أن هناك بطناً في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم وأساليب إدارة المخاطر وإدارة الأزمات السياحية في العديد من الدول العربية وافتقادها إلى خطة لإدارة الأزمات وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها.

10. دراسة عبدالرؤوف (2007م): "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، وتطرق إلى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، كما وهدفت إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، ولقد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات، وهي: المسح المكتبي بالاطلاع على عدد من المصادر، والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وأخيراً فإن أدوات الدراسة المعمول بها هي: الإحصاءات، والمقابلة، والملاحظة المباشرة.

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

11. دراسة قدو ومشعل (2007م): "تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي (حالة توضيحية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة المخاطر ومعالجتها من خلال تشخيص للمخاطر وتقييمها، وتحمل المخاطر وتنوعها، وتجنب المخاطر وتقليلها، وتحويل المخاطر، وتحليل المخطط والتخطيط للطوارئ، كما وقد تناولت الدراسة تحليل حالة محاكاة حول الأمثلة في ظل المخاطرة.

وقد عملت الدراسة على زيادة الوعي بمفهوم المخاطرة وجذب الانتباه والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في تحقيق جاهزية الأعمال للعمل في بيئة مليئة بالمخاطر، وبالتالي ستساعد المنظمات في تقييم استراتيجياتها وجاهزيتها للعمل في بيئة المخاطر، وتساعد أيضاً في تبني بدائل تقبل المخاطر وتقليل آثارها واعتماد البديل ذو الحد الأدنى المقبول من العائد الصافي مصحوباً بحد أعلى لتقبل المخاطرة، كما وقد وضعت الدراسة معايير ومؤشرات لتقييم الآثار المترتبة عن بدائل تقبل المخاطر وكيفية مواجهتها.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات تخص اقتصاديات المنشأة في ظل المخاطرة، وكذلك أوصت بالقيام بعمل دراسة مقارنة عن المنظمات التي تعتمد المخاطرة في استراتيجيتها مع المنشآت التي لا تعتمد ذلك، ومدى تأثير كلا الاستراتيجيتين على كفاءة الأداء والربحية فيها واستمراريتها.

12. دراسة يوسف (2007م): "تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية - دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تحليل (SWOT) لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة، وتحديد المخاطر الأكثر تهديداً للمؤسسات الصناعية، وتحديد أثر تحليل (SWOT) على تقليل نسبة المخاطر اليت يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال.

اعتمد الباحث أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لما يتوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن أي مؤسسة اقتصادية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل فيه، كما وأن البيانات التاريخية لنسبة فشل المشاريع الجديدة تظل في المستوى المقبول، كما إن تحليل (SWOT) أصبحت أداة ضرورية لمنظمات الأعمال لأنه يوفر المؤشرات الضرورية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها.

أوصت الدراسة بالتالي: الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية وتطويرها ورفعها بالعاملين ذوي الخبرة والمهارة، وعلى المؤسسات أن تقوم باستحداث قسم لإدارة المخاطر وتوفير العاملين المؤهلين لإدارتها والعمل فيها، على أن تكون ضمن وحدات هذه الإدارة وحدة تحليل (SWOT)، كما وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أدوات تقييم أداء منظوماتها المختلفة لتحديد مستوى كفاءتها وفعاليتها باستمرار، والعمل على رفع مستوى فاعلية أداء المنظمة ككل.

13. دراسة السكارنة (2006م): "المشاريع الصغيرة والريادة"

تهدف الدراسة إلى التركيز على الربط ما بين المشاريع الصغيرة ومجال الريادة، حيث تنسم المشاريع الصغيرة بكونها ميداناً للتعليم والتجربة وتحسين وتطوير كفاءة القائمين عليها، وبتكاملها مع الريادة التي تنسم بجانب تطوير وتنضيج الأفكار؛ تصبح المشاريع ناجحة وتأخذ أبعاد وقدرات متميزة وتحقق لها الاستمرار والتطور.

أظهرت الدراسة أن مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن لها أهمية كبيرة ودور متميز في تكوين الاقتصاد الوطني الأردني ونموه، وأن أصحاب المشاريع الصغيرة لا بد وأن يتصفوا بصفات وخصائص معينة تمكنهم من إدارة مشاريعهم لتصبح ريادية، قادرة على التطوير والاستمرار مستفيدة من التطور التكنولوجي الحاصل في الآونة الأخيرة في جانب الإنتاج وتقديم الخدمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المنتج المحلي وزيادة الطاقة الإنتاجية، والعمل على إجراء دراسات جدوى اقتصادية وتقييم مالي وإداري للمشاريع الصغيرة لإكسابها طابع الريادية، إلى جانب أن التوصيات اشتملت على توفير خدمة التدريب لأصحاب تلك المشاريع الصغيرة في مختلف النواحي الإدارية والمالية، إضافةً إلى توفير الدعم المالي لأصحاب الأفكار الابتكارية والإبداعية للانطلاق بأفكارهم وتحويلها إلى مشروع ناجح.

14. دراسة نعيمة (2006م): "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات القرن 21، حيث وجدت منظمات الأعمال نفسها أمام تحديات فرضت عليها ضرورة التكيف مع تغيرات السوق والأعمال وخصوصاً في الوطن العربي، استلزم ذلك منها القيام بابتكار وتنويع سبل وآليات للتعامل مع الأوضاع المتجددة بهدف ضمان استمرار عملها.

أظهرت الدراسة أن الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبحت بحاجة ملحة للتكيف مع تحديات العولمة ومجارات اللاعبين الأساسيين فيها، فبقاء واستمرار تلك المؤسسات مرهون بوجود إدارة واعية ومدرّبة تهتم بالبحث والتطوير، وذلك للحفاظ على وجود تلك المنظمات في الأسواق العالمية والمحلية.

خلصت الدراسة إلى أن الصراع التنافسي من أجل البقاء في السوق في حاجة إلى إعادة نظر وبناء رؤية جديدة تقتنص الفرص، وتكتسب مقومات للنجاح، وتعمل على تطوير العمل في

المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وضرورة ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراكز أبحاث وتطوير بالجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة، ودعم العلاقات التكاملية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، والعمل على تحسين البيئة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية والمحلية.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Chowdhury (2011): "Ethical issues as competitive advantage for bank management".

"العوامل الأخلاقية باعتبارها ميزة تنافسية لإدارة البنوك"

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

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

2. دراسة Berg (2010): "Risk Management: Procedures, Methods and Experiences".

"إدارة المخاطر: الإجراءات، والأساليب والتجارب"

هدفت الدراسة إلى شرح وتوصيف الخطوات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر، والوسائل المستخدمة في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر؛ مع تقديم أمثلة على إدارة المخاطر وإدارة السلامة.

الدراسة كانت نظرية من حيث المنهج، حيث تناول الباحث الأمثلة التي ذكرها خلال الدراسة مستعرضاً خطوات إدارة المخاطر للتعامل مع خطر من الأخطار التي واجهت كل مثال من الأمثلة المعروضة.

3. دراسة Elahi (2010): " Risk management: The next source of competitive advantage".

"إدارة المخاطر: المصدر التالي للميزة التنافسية"

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

خلصت الدراسة أولاً إلى مدى تطور نظرة الشركات لإدارة المخاطر، وقد صنفت الدراسة خمسة عوامل رئيسة وراء الاتجاه المتزايد لحالة عدم التأكد والتي بدورها ستزيد المخاطر للأعمال والشركات، وهي: الزيادة المتسارعة للتغيرات، زيادة درجة التعقيد، النظام العالمي المتعدد الأقطاب، العولمة، وأخيراً التداخل المتزايد بين المخاطر المتعددة، كما وقد وصفت الدراسة 4 طرق مختلفة يتم من خلالها استخدام إدارة المخاطر المناسبة في صناعة الميزة التنافسية للشركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البعد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والتي ستعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إحدى الطرق المختلفة التي تناولتها الدراسة، كان أهمها: بناء الصورة المرنة لإدارة المخاطر.

4. دراسة Zain وآخرون (2010): " Entrepreneurship intention among Malaysia Business Students".

"الرغبة الريادية لدى طلبة إدارة الأعمال الماليزيين"

هدفت الدراسة إلى التطرق إلى طبيعة الصفات الشخصية والعوامل البيئية التي تؤثر في الرغبة والنية لدى طلبة إدارة الأعمال في جامعة ماليزية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، مستخدمين الاستبانة كأداة رئيسة للبحث والتي تم تصميمها وتحكيمها وتوزيعها على الطلاب موضوع البحث.

وخلصت الدراسة إلى أن الطلبة لديهم الرغبة في العمل الريادي وأن يصبحوا من رجال الأعمال، وأن أغلب قراراتهم بهذا الخصوص تأثرت بفعل عائلاتهم ومعلميهم الأكاديميين ورجال

الأعمال، وقد استنتجت الدراسة أيضاً إلى أن الحافزية والدافعية للعمل الريادي تولدت بفعل ما يتلقونه في مناهجهم الدراسية، في حين أن عائلاتهم تسهم في الخصائص الريادية بشكل كبير.

5. دراسة Khandekar & Sharma (2005): "Managing human resource capabilities for Sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian Global organizations"

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

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

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

6. دراسة Peters (2005): "Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism business"

"المهارات الريادية في القيادة وإدارة الموارد البشرية المقيمة من قبل المتدربين في منظمات الأعمال السياحية الصغيرة"

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات القيادية والقدرات الريادية لمالكي أو مدراء المؤسسات السياحية الصغيرة في تحفيز المتدربين والموظفين الصغار، حيث تعاني السياحة في منطقة جبال الألب من قلة جذب أصحاب الكفاءة العالية وأكثر تحفيزاً من العمالة المهرة، وبالتالي ستبحث هذه الدراسة أحد أسباب المشكلة المتوقعة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي خلال الدراسة، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة تم توزيعها بعد تحكيمها على 165 متدرب، وتم استرداد 148 استبانة لتكون جاهزة للعملية الإحصائية وتحليل البيانات.

وقد أظهرت الدراسة أن أصحاب الشركات أو المدراء لم يلبوا توقعات المتدربين، وإنما كانت هناك صعوبات في الاتصال والتواصل والتخطيط، وقلة التحفيز وعدم كفاية الخيارات المهنية والتي تعتبر من أكثر المشاكل الرئيسة في الشركات السياحية. أوصت الدراسة بضرورة تبني هياكل تحفيز أفضل ضمن الشركات السياحية، وعلى وجه الخصوص، فقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير المسارات الوظيفية والتي تعمل على تحفيز المتدربين للعمل ضمن المنشآت السياحية.

7. دراسة Baccarini وآخرون (2004): "Management of risks in information technology projects". "إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه مشاريع تكنولوجيا المعلومات في أستراليا؛ هادفةً بذلك مساعدة مسؤولي أو مالكي تلك المشاريع من فهم تلك الأخطار، وتوجيههم إلى الأساليب الاستراتيجية الصحيحة لمواجهة تلك الأخطار، حيث تم استخدام المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات من مدراء المشاريع التكنولوجية، حيث تم إعداد قائمة ب (27) خطراً يمكن أن يواجه المشروع التكنولوجي.

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

التعقيب على الدراسات السابقة:

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

1. فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Berg (2010) في عرض الخطوات المتبعة في إدارة المخاطر مع اختلاف بسيط في هذه الدراسة وهو أن عملية إدارة المخاطر تكون مستمرة، وأن مجرد الانتهاء من عملية إدارة المخاطر يتم البدء بالدورة من جديد، في حين أن ما تم عرضه في هذه الدراسة أن عملية إدارة المخاطر الواحدة لا تنتهي إلا بالتأكد من أن الخطر قد تم التعامل معه حسب الشكل رقم (3.2).

تناولت دراسة Baccarini وآخرون (2004) أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع التكنولوجية، حيث تم استعراض 27 خطراً محتملاً ضمن قائمة بسبعة أنواع من المخاطر الرئيسية تواجه المشاريع التكنولوجية، وقامت بجدولة المخاطر مع دراسة أكثرها خطورة على المشاريع، كما وتناولت الدراسة الوسائل الاستراتيجية لمواجهة كل خطر على حدة وكيفية مواجهة تلك المخاطر.

وقد تناولت دراسة Elahi (2010) موضوع إدارة المخاطر وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت، حيث تناولت الدراسة بحث الأسباب المؤدية إلى زيادة درجة عدم التأكد (uncertainty) وبالتالي زيادة الأخطار التي تتعرض لها المنشأة، وقد استعرضت الدراسة أربعة أساليب لمواجهة الأخطار، كان أهمها: بناء صورة مرنة تتجاوب مع درجات قبول المخاطر ووجود مردودات نفعية بها من عدمه، وقد تشابه عنوان هذه الدراسة مع الدراسة المذكورة أعلاه في كونها تدرس ارتباط أو أثر إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية.

استعرضت دراسة لطيفة (2012م) أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ومشاريع التشييد، حيث كانت الفرضيات تتعلق بمدى وجود ثقافة الخطر لدى الشركة والعاملين فيها، وكذلك مدى اتباع المؤسسة للمنهج العلمي في إدارة الخطر، وكذلك وجود المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة، وهذا مختلف في هذه الدراسة، حيث كانت فرضيات البحث تتعلق بالأثر الذي تحدثه إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية.

استعرضت دراسة حمادة وآخرين (2012م) موضوع إدارة المخاطر في مشاريع التشييد، حيث وصف إدارة المخاطر بأنها مجموعة من أربعة تقنيات -التقنية تقابل خطوة من خطوات إدارة المخاطر في هذه الدراسة- مترابطة مع بعضها البعض، وهي: تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، وأخيراً المراقبة والمراجعة، حيث دمج الباحثون خطوة تقييم المخاطر ضمن خطوة تحليل المخاطر، وقد قامت هذه الدراسة بالتعرف على المخاطر التي تواجه مشاريع

التشييد واحتمال حدوثها وتأثيرها مع تحديد مؤشر الخطر (درجة الخطر) لكل نوع من أنواع المخاطر.

هدفت دراسة **قدو ومشعل (2007م)** إلى دراسة موضوع إدارة المخاطر من الناحية النظرية وقد تناولت الأساليب المتنوعة للتعامل مع المخاطر (الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر حسب هذه الدراسة) مع ذكر حالة محاكاة تطرقت إليها الدراسة المذكورة.

كما وهدفت دراسة **الدوري وآخرين (2007م)** بحث العلاقة بين المخاطرة والعائد المتوقع، وقد تم تصميم مصفوفة توضح العلاقة بينهما ليتم الاستفادة منها في عملية تقييم العوامل المؤثرة على أداء المنشأة، وبالتالي ترشيد القرارات وتوجيه المنشأة لاتباع أساليب سليمة للتعامل مع المخاطر بناءً على نتائج تحليل المصفوفة، وهذا يعتبر أحد الأساليب التي يمكن اتباعها في تحليل المخاطر (الخطوة الثانية في هذه الدراسة).

كما وتناولت دراسة **شُبر (2007م)** إدارة المخاطر مع إدارة الأزمات وتعريفهما وتأثيرهما على المنظمات السياحية في كلا الدولتين؛ العراق ومصر من خلال دراسة المتغيرات السياحية والاقتصادية لاستعراض أهم المشاكل التي تواجه المنظمات السياحية في الوطن العربي وبالتالي الخروج بتوصيات بتبني الوسائل العلمية لإدارة المخاطر والأزمات وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

وقد درس **أبو حجير (2014م)** القيادة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية على مهارة إدارة المخاطر وإدارة الأزمات وارتباطهم ببعضهم البعض، حيث قسم إدارة المخاطر إلى ثلاثة خطوات؛ مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، ومرحلة تقييم ومراجعة المخاطر، جنباً إلى جانب مع إدارة الأزمات، كانت متغيرات البحث المستقلة هي ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة أو منفردة وكانت إدارة المخاطر (كوحدة واحدة) وإدارة الأزمات تمثلان المتغيرات التابعة مجتمعة أو منفردة، في حين أن هذه الدراسة تعاملت مع إدارة المخاطر بمجموعة من المتغيرات تمثلت في خطوات خمس لإدارة المخاطر وكانت متغيرات مستقلة وليست تابعة.

تناولت دراسة **ديب وشلاي (2008م)** عملية إدارة المخاطر وقسمتها إلى ست خطوات متتالية اختلفت عن هذا البحث؛ تحديد المخاطر، تطوير سياسات وإجراءات لترتيب المخاطر؛ تصميم السياسات للتخفيف من حدة المخاطر، وتطبيق السياسات وتحديد المسؤوليات؛ واختبار الكفاءة ومراقبة النتائج، وأخيراً مراجعة السياسات، ومن الملاحظ أن العملية تختلف نوعاً ما عن

ما هو متبع في هذه الدراسة، خصوصاً وأن الاستراتيجية المتبعة للتحكم في المخاطر هي التخفيف من حدة المخاطر (أسلوب تقليص المخاطرة وأسلوب تجنب المخاطر).

وقد تناولت دراسة يوسف (2007م) موضوع إدارة المخاطر ووضعت إدارة المخاطر في صيغة مشابهة تقريباً لما تم ذكره في هذا البحث، واستطرد البحث في الحديث عن أهمية استخدام تحليل SWOT لما له من دور في ترشيد القرارات والتعامل بشكل سليم وأقرب إلى الصواب مع الأخطار التي تواجه المنشأة، كما واقترح البحث استخدام معادلة لقياس فاعليتها تناسب أي منشأة.

كانت مجمل التوصيات تتحدث عن أهمية تبني مهارة ومنهجية إدارة المخاطر في كل المشاريع والمنشآت القائمة كونها تمثل عامل أمان في الحفاظ على المنشأة، وتعمل على إطالة عمر المنشأة واستمراريتها، وحتى نجاحها وتفوقها على منافسيها وعلى الأخطار والظروف المحيطة، ومن خلال متابعة النتائج والتوصيات، فقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة إنشاء وحدات لإدارة المخاطر وحتى تدريب العاملين في المنشأة على كيفية التعامل مع مختلف الأخطار وكذلك توفير الموارد اللازمة لذلك.

2. أما بخصوص الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية:

فقد تناولت دراسة شراب (2011م) ودراسة المقادمة (2013م) ودراسة Khandekar (2005) كل من التخطيط الاستراتيجي ودور الكفاءات البشرية وإدارة قدرات الموارد البشرية على الترتيب وعلاقتهم بالميزة التنافسية، وقد اتفقت مع هذه الرسالة على المنهج الوصفي التحليلي وفي دراسة الميزة التنافسية كمتغير تابع مع اختلاف المتغيرات المستقلة التي يتم بحث تأثيرها على الميزة التنافسية.

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

تناولت دراسة عبدالغفور (2015م) علاقة متطلبات إدارة المعرفة بمتغيرات فرعية للميزة التنافسية، حيث اشتملت الميزة التنافسية على سبعة أبعاد فرعية منفردة، بخلاف ما تمت

دراسته في هذا البحث، حيث تم اعتماد الميزة التنافسية كوحدة واحدة. في حين أن دراسة شعبان (2011م) ودراسة Chowdhury (2011) قد اتفقتا مع هذه الدراسة في أن الميزة التنافسية كانت هي المتغير التابع وتم التعامل معها كوحدة واحدة.

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

ما تميزت به الدراسة عن سابقتها:

تميزت الدراسة بكونها الأولى فلسطينياً وعربياً التي تتناول أثر امتلاك صاحب المشروع أو مديره لمهارة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية وذلك حسب علم الباحث، حيث انتشرت في الآونة الأخيرة مفهوم المشاريع الريادية في المجتمع الفلسطيني، وما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة هو حجم العراقيل والمخاطر التي واجهت وما زالت تواجه تلك المشاريع كون الباحث أحد المهتمين بموضوع المشاريع الريادية وأنه على علم بالعديد من المشاريع التي تعرضت للخسارة والفشل بسبب خطر ما أو عدة مخاطر مجتمعة، علماً بأن حوالي نصف المشاريع الممولة قد تعرضت للفشل الذريع لسوء الحظ، وهذا ما استنتجه الباحث من خلال حجم المشاريع التي تمت دراستها في دراسة برهوم (2014م) والمشاريع القائمة حالياً والتي تمت دراستها في هذا البحث.

وقد تميزت الدراسة أيضاً باستعراض منهجية يمكن الاستفادة منها في التعامل مع أي خطر محتمل للمشروع أو المنشأة، حيث تسعى الدراسة إلى زيادة وعي المبحوثين من أصحاب المشاريع الريادية الممولة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بهذه المنهجية وتعميمها بينهم، مع العلم أن الدراسة قد قامت بحصر جميع المشاريع الريادية واستهدفتهم ضمن الدراسة، وينوي الباحث إرسال نسخ من البحث لهم بعد الانتهاء من إتمامه.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة 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:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة 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 الباحث"، وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المشاريع الريادية المُحتَضَنَة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا التابعة للجامعة الإسلامية بغزة، والبالغ عددها (46) شركة ريادية.

وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع أصحاب المشاريع لدى حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد اعتمد الباحث الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، وبالتالي قام الباحث بتوزيع (46) استبانة، استرد (42) استبانة منها بنسبة استرداد (91%).

الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:

أ. الجنس: يبين جدول (1.4) أن ما نسبته (73.8%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، وما نسبته (26.2%) هم من جنس الإناث.

جدول (1.0): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	31	73.8
أنثى	11	26.2
المجموع	42	100.0

كان من المتوقع أن تكون النتائج مشابهة لما هي عليه في الجدول 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 الفلسطيني في عام 2015م، فقد بلغت نسبة مشاركة الذكور في سوق العمل (15 سنة فما فوق) (71.9%) مقابل (19.1%) للإناث (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015م)، متفقةً بذلك مع دراسة لطيفة (2012م)، وتعود هذه النتيجة إلى عدة أسباب، أهمها: العادات والتقاليد الموروثة التي دفعت العائلات الفلسطينية إلى عدم السماح للإناث بالخروج للعمل، أو على الأقل حصر عمل الإناث في مهن 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 (97.6%) و(2.4%) على الترتيب، وقد فسر زعرب ذلك بكون الإناث تفضل مهناً وأعمالاً معينة لا تحتاج فيها إلى بذل مجهود بدني كبير.

وقد أوردت دراسة عبدالله وآخرون (2014م) على أن الفارق بين الذكور والإناث متقارب مع نتائج جدول (1.4) حسب ما أصدره معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) في عام 2012م والذي يشير إلى تفوق الذكور بشكل كبير أمام الإناث في مجال ريادة الأعمال، وقد أشارت الدراسة الأخيرة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى توقف النشاط الريادي لرواد الأعمال، من أهمها: أسباب شخصية، عللها الباحثون بأنها تخص النساء والتي لا تستطيع التوفيق بين المتطلبات المنزلية ورعاية الأطفال، وإدارة المشاريع بدون مساعدة من قبل الزوج وأفراد الأسرة الآخرين، وكذلك عدم وجود حضانات للأطفال قريبة وبأسعار مناسبة.

ب. العمر: تبين أن ما نسبته (23.8%) هم من الذين أعمارهم أقل من 25 عاماً، وما نسبته (47.6%) هم من الذين أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 عاماً، أي أن (71.4%) من المبحوثين ممن هم دون 30 عاماً، وما نسبته (21.4%) هم من الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 عاماً، وما نسبته (7.1%) هم من الذين أعمارهم من 40 عاماً فما فوق.

جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 25 عاماً	10	23.8
من 25 إلى أقل من 30 عاماً	20	47.6
من 30 إلى أقل من 40 عاماً	9	21.4
40 عاماً فما فوق	3	7.1
المجموع	42	100.0

اتفقت النسب المرصودة أعلاه مع نتائج دراسة شعت (2015م)، فقد كان التركيز الأكبر للمبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة (79.3%)، وكذلك اتفقت مع دراسة زعرب (2013م)؛ حيث إن النسبة الخاصة بالمبحوثين دون سن الثلاثين عاماً هي (61.9%)، 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 والبيكالوريوس، ويكون رائد الأعمال حريصاً على إنهاء تعليمه الجامعي قبل استئناف مشروعه الخاص.

ت. **المؤهل العلمي:** تبين أن ما نسبته (14.3%) هم من الذين يحملون مؤهل علمي بدرجة الدبلوم، وما نسبته (71.4%) هم من الذين يحملون مؤهل علمي بدرجة البكالوريوس، وما نسبته (14.3%) هم من الذين يحملون مؤهل علمي بدرجة الماجستير فأعلى.

جدول (2.0): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
دبلوم	6	14.3
بكالوريوس	30	71.4
ماجستير فأعلى	6	14.3
المجموع	42	100.0

كما هو متوقع، فإن التركيز الأكبر للمبحوثين هو لحملة شهادة البكالوريوس حيث تبلغ نسبتهم من المجموع الكلي (71.4%)، ويرجع السبب لكون الأعمال الريادية تحتاج للتخصصية أكثر، فضلاً عن كون رائد الأعمال حريصاً على إنهاء دراسته الجامعية قبل البدء بإنشاء مشروعه الخاص، وقد اتفقت النسب أعلاه مع دراسة برهوم (2014م) في أن التركيز الأكبر للمبحوثين هو لحملة البكالوريوس الذين بلغت نسبتهم (75.9%)، وقد أعزت الباحثة برهوم ذلك إلى أن حملة شهادة البكالوريوس يتوفر لديهم الخبرة والمعلومات في مجال عمل حاضنة الأعمال أكثر من نظرائهم من حملة الدبلوم، فضلاً عن كون الحاضنة التي تحتضن المشاريع الريادية تعمل في الجامعة الإسلامية.

وفي دراسة المري (2013م) لوحظ أن (53.4%) هم من حملة البكالوريوس من رواد الأعمال، وقد أعزى المري ذلك إلى أن رواد الأعمال يحرصون على العمل بعد الانتهاء من مرحلة البكالوريوس كحد أدنى، لأن النجاح في مجال ريادة الأعمال يحتاج إلى الحصول على درجة البكالوريوس على الأقل.

ث. **التخصص العلمي:** تبين أن ما نسبته (16.7%) هم من الذين تخصصهم العلمي علوم إدارية ومالية، وما نسبته (59.5%) هم من تخصصهم الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وما نسبته (11.9%) هم من تخصصهم علوم تربوية ولغات، وما نسبته (11.9%) أيضاً هم من الذين لديهم تخصصات أخرى.

جدول (3.0): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية%
علوم إدارية ومالية	7	16.7
الهندسة وتكنولوجيا المعلومات	25	59.5
علوم تربوية ولغات	5	11.9
علوم أخرى	5	11.9
المجموع	42	100.0

بمقارنة النتائج مع نتائج دراسة شعت (2015م)، نجد أن الدراستين اتفقتا على أن السواد الأعظم من رواد الأعمال (أكثر من 50%) تخصصهم العلمي هو الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وتأتي العلوم الإدارية والمالية في المرتبة الثانية، والسبب يعود لكون تخصصي الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الإدارية والمالية هما من أكثر التخصصات ارتباطاً بالجوانب العملية والتي تمتاز بها المشاريع الريادية عادةً.

ج. عدد سنوات الخدمة : تبين أن ما نسبته (33.3%) هم من الذين سنوات خدمتهم من عام إلى أقل من عامين، وما نسبته (66.7%) هم من الذين سنوات خدمتهم عامان فأكثر.

جدول (4.0): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
من عام إلى أقل من عامين	14	33.3
عامان فأكثر	28	66.7
المجموع	42	100.0

من الملاحظ أن ثلثي المبحوثين هم من كانت عدد سنوات خدمتهم عامان فأكثر، في حين أن النسبة اختلفت عن نظيرتها في دراسة برهوم (2014م) والتي تبلغ (51.9%) لصالح الذين تقل سنوات خبرتهم عن العامين، معللةً بدورها ذلك نتيجة زيادة توجه الأفراد نحو ريادة الأعمال، ولكن ما اختلف هنا يمكن تعليله بأن المشاريع التي استطاعت أن توفر عوامل البقاء في السوق هي التي استأنفت عملها قبل اشتداد الأزمة الاقتصادية في القطاع والناجمة عن ظروف سياسية معقدة واستطاعت أن توفر لنفسها عوامل البقاء، حيث تناول المرصد الأوروبي لمتوسطي لحقوق الإنسان (2017م) أن قطاع غزة يمر بأكثر الأزمات التي تعرض لها القطاع شدةً منذ بدء فرض الحصار عليه عام 2006م؛ نتيجة فرض القيود الإسرائيلية على حركة المعابر التجارية، حيث أشارت المذكرة إلى أن اشتداد الأزمة بدأ منذ قرابة العامين،

ويمكن الإشارة إلى أن المجموع الكلي للمشاريع المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة 120 مشروعاً؛ لا يعمل حالياً ضمن مشاريع الحاضنة سوى 46 مشروعاً وهي التي يجري دراستها خلال هذا البحث (يوسف الحلاق: مسؤول تطوير الأعمال بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة، اتصال شخصي، 22 أكتوبر 2017م)، ويمكن التعليق على ارتفاع نسبة المبحوثين الذين تزيد عدد سنوات خدمتهم عن عامين؛ بأن الحاضنة حريصة أيضاً على فتح المجال أمام رواد الأعمال من حملة سنوات الخدمة المختلفة في مجال ريادة الأعمال.

ح. فترة احتضان المشروع: تبين أن ما نسبته (11.9%) هم من الذين فترة احتضان مشروعهم أقل من 6 أشهر، وما نسبته (88.1%) هم من الذين فترة احتضان مشروعهم من 6 أشهر إلى أقل من 12 شهراً.

جدول (5.0): توزيع عينة الدراسة حسب فترة احتضان المشروع

فترة احتضان المشروع	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 6 أشهر	5	11.9
من 6 أشهر إلى أقل من 12 شهراً	37	88.1
المجموع	42	100.0

من الملاحظ أن معظم رواد الأعمال (88.1%) كانت فترة احتضان مشاريعهم ما بين 6 أشهر إلى أقل من 12 شهراً، والنسبة المتبقية هي للمشاريع المحتضنة بأقل من 6 أشهر، وهذه النسب متوقعة وتعتبر طبيعية بالنسبة للباحث، والتي يرى أن رائد الأعمال يحتاجها لترتيب شؤونه قبل الانطلاق لسوق العمل.

وقد اختلفت النتائج في جدول (6.4) عنها في دراسة شعت (2015م)، حيث إن (65.5%) من المبحوثين فيها هم من أصحاب المشروعات المحتضنة بأقل من 6 أشهر، وهذا يمكن تعليقه بأن الظروف الاقتصادية الاستثنائية التي شهدتها قطاع غزة في العامين الأخيرين هي التي دفعت رواد الأعمال للبقاء لمدة أطول في الحاضنة، فضلاً عن فشل نسبة كبيرة من المشاريع المُحتَضَنَة تقارب الثلثين، والذين بلغ عددهم الإجمالي (120) مشروعاً مُحتَضَنًا في حين يعمل 46 مشروعاً فقط منها والتي تمت دراستها خلال هذا البحث.

خ. **طبيعة المشروع:** تبين أن ما نسبته (26.2%) هم من المشاريع ذات الطبيعة السلعية، وما نسبته (52.4%) هم من المشاريع ذات الطبيعة الخدمية، وما نسبته (21.4%) هم من المشاريع ذات الطبيعة المزدوجة.

جدول (6.0): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المشروع

طبيعة المشروع	العدد	النسبة المئوية%
سلعي	11	26.2
خدمي	22	52.4
الاثنين معاً	9	21.4
المجموع	42	100.0

اتفقت النتائج السابقة مع دراسة شعت (2015م) في أن أكثر من (50%) للمشاريع ذات الطبيعة الخدمية، وقد علل شعت (2015م) ذلك بأن التوجه العالمي هو للمشاريع الخدمية كونها الأكثر ربحية، كما أن المشاريع السلعية تحتاج إلى إمكانيات تقنية وجهود أعلى، وهناك أسباب أخرى يمكن إضافتها على هذه النتائج، وهي أن المشروع الخدمي لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنةً مع المشاريع السلعية، في ظل ظروف اقتصادية صعبة يشهدها قطاع غزة، وقد اتفقت النتائج أيضاً مع دراسة النخالة (2012م) حيث كان النصيب الأكبر من المشاريع تحمل الطابع الخدمي بنسبة (39.1%)، كما أن هناك توجه كبير من قبل الأفراد للعمل عبر الانترنت كمستقلين (freelancers) والتي بات الطلب عليها في الآونة الأخيرة بكثرة، والتي لا تحتاج عادةً سوى امتلاك مهارة ما؛ كالترجمة، وإدخال البيانات، والتعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، مع توفر جهاز حاسوب وانترنت.

د. **رأس مال المشروع:** تبين أن ما نسبته (64.3%) هم من المشاريع ذات رأس مال أقل من 10 آلاف دولار، وما نسبته (26.2%) هم من المشاريع ذات رأس مال من 10 آلاف دولار إلى أقل من 20 ألف دولار، وما نسبته (9.5%) هم من المشاريع ذات رأس مال من 20 ألف دولار فأكثر.

جدول (7.0): توزيع عينة الدراسة حسب رأس مال المشروع

رأس مال المشروع	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 10 آلاف دولار	27	64.3
من 10 آلاف دولار إلى أقل من 20 ألف دولار	11	26.2
20 ألف دولار فأكثر	4	9.5
المجموع	42	100.0

من الملاحظ أن الغالبية العظمى من المشاريع المبحوثة هي ذات رأس المال أقل من 10 آلاف دولار أمريكي، وهذا متوقع كون أن المشاريع التي يتم احتضانها هي مشاريع صغيرة، مع عدم إهمال العامل الاقتصادي الصعب في مدى توفر رأس المال للمشروع، كما أن (26.2%) من المشاريع يتراوح رأس المال من 10 آلاف دولار و 20 ألف دولار، فيصبح أكثر من (90%) من المشاريع هي المشاريع التي يقل رأس مالها عن 20 ألف دولار، وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره زعرب (2013م) عن أن (90%) من المشاريع في فلسطين هي مشاريع صغيرة يقل عدد العاملين فيها عن 10 أفراد.

ذ. المنطقة: تبين أن ما نسبته (11.9%) هم من المشاريع التي تعمل في محافظة الشمال، وما نسبته (76.1%) هم من المشاريع التي تعمل في محافظة غزة، وما نسبته (12.0%) هم من المشاريع التي تعمل في المحافظات الجنوبية.

جدول (8.0): توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة

المنطقة	العدد	النسبة المئوية%
محافظة الشمال	5	11.9
محافظة غزة	32	76.1
المحافظات الجنوبية	5	12.0
المجموع	42	100.0

يتركز تواجد المشاريع المُختَصَّنة في محافظة غزة كما هو ملاحظ في جدول (9.4)، ويعلّل الباحث ذلك بأن وجود الحاضنة في محافظة غزة يعتبر أحد أهم الأسباب التي لا يمكن للباحث إغفالها، فضلاً عن أن حركة التجارة والبيع والشراء؛ ووجود المشاريع الاستثمارية، وأصحاب رؤوس الأموال أوفر حظاً في محافظة غزة عنها في باقي المحافظات، ويعزّز ذلك تواجد الوزارات الحكومية والمؤسسات الأهلية في محافظة غزة عزز تأسيس العدد الأكبر من المشاريع في غزة مقابل نسبة ضئيلة في المحافظات الأخرى، وهذا ما أشارت إليه دراسة عبدالله

وآخرون (2014م) معلقةً على الإحصاءات المنشورة من معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) لعام 2012م، والتي أشارت إلى انتشار النشاط الريادي حسب المنطقة الجغرافية، حيث كان لمنطقة وسط الضفة الغربية حظاً أوفرًا في انتشار النشاط الريادي بسبب توفر بيئة استثمارية أفضل، فضلاً عن تركيز المؤسسات الحكومية والأهلية في تلك المنطقة، وكذلك يمكن الإشارة إلى أن مؤسسات تشجيع الريادة وحاضنات الأعمال تتواجد في منطقة وسط الضفة.

أداة الدراسة:

تعدُّ الاستبانة أكثر وسائل 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، الأستاذ، 2004م)، وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم".

- خطوات بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (6) مجالات و(54) فقرة، ملحق (1).
5. تم عرض الاستبانة على (8) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في مجال الإدارة، والملحق (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (6) مجالات و(52) فقرة، ملحق (2).

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين 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 المحكمين (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 (8) متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في مجال الإدارة وتحليل عوامل المخاطرة وأسماء المحكمين **بالملاحق (3)**، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر **الملاحق (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:

1. صدق المجال الأول (التعرف على المخاطر):

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9.0): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يدرك صاحب المشروع الريادي مفهوم الخطر.	0.350	*0.023
2	يستطيع صاحب المشروع الريادي التعرف على متنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.	0.511	*0.001
3	يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.	0.574	*0.000
4	يعرف صاحب المشروع الريادي الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.	0.646	*0.000
5	يستعين صاحب المشروع الريادي بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.	0.754	*0.000
6	يستطيع صاحب المشروع الريادي التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	0.543	*0.026
7	تبقى قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن صاحب المشروع الريادي ويتم استعراضها من أجل تفاديها.	0.631	*0.000
8	يشارك فريق العمل مع مدير المؤسسة أو صاحب المشروع في جانب التعرف على المخاطر.	0.563	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2. صدق المجال الثاني (تحليل المخاطر):

يوضح جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10.0): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يصنف صاحب المشروع الريادي المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).	0.695	*0.000
2	يقسم صاحب المشروع الريادي المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية.	0.838	*0.000
3	يدرس صاحب المشروع الريادي الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود الإيجابي).	0.723	*0.000
4	يتنبأ صاحب المشروع الريادي بالمخاطر التي لا مردود إيجابي لها.	0.549	*0.000
5	يقوم صاحب المشروع الريادي باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.	0.313	*0.044
6	يستفيد صاحب المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.	0.649	*0.026
7	يستطيع صاحب المشروع الريادي التقريب بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).	0.710	*0.000
8	يستطيع صاحب المشروع الريادي تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه.	0.702	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3. صدق المجال الثالث (تقييم المخاطر):

يوضح جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11.0): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.	0.791	*0.000
2	يقوم صاحب المشروع الريادي بتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر.	0.792	*0.000

3	يقسم صاحب المشروع الريادي المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	0.787	*0.000
4	يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.	0.734	*0.000
5	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.	0.720	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4. صدق المجال الرابع (التحكم في المخاطر):

يوضح جدول (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12.0): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.	0.847	*0.000
2	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).	0.788	*0.000
3	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.	0.787	*0.000
4	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	0.839	*0.000
5	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.	0.801	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

5. صدق المجال الخامس (المراقبة والمتابعة الدورية)

يوضح جدول (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13.0): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	0.875	*0.000
2	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.	0.849	*0.000
3	يقوم صاحب المشروع الريادي بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	0.830	*0.000

4	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	0.898	*0.000
5	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في لمشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.	0.911	*0.000
6	يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.	0.713	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

6. صدق المجال السادس (الميزة التنافسية)

يوضح جدول (15.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14.0): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يقدم المشروع الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب.	0.623	*0.000
2	يتم إنجاز طلبات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	0.532	*0.000
3	يبيد صاحب المشروع الريادي الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال.	0.727	*0.000
4	يسهل مكان المشروع على الزبائن تقديم الخدمة / المنتج.	0.509	*0.001
5	يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	0.778	*0.000
6	يسعى صاحب المشروع الريادي بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.	0.735	*0.000
7	يراجع صاحب المشروع الريادي أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.	0.578	*0.000
8	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	0.596	*0.000
9	يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تبني كل الطرق والأساليب المتاحة والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.	0.756	*0.000
10	يتم فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات من وقت لآخر.	0.815	*0.000
11	يتبنى صاحب المشروع الريادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.	0.841	*0.000

12	يتمتع صاحب المشروع الريادي بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.764	*0.000
13	يهتم صاحب المشروع الريادي بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	0.904	*0.000
14	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	0.742	*0.000
15	يقوم صاحب المشروع الريادي بتطوير منتجات مشروعه باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن.	0.900	*0.000
16	يتخذ صاحب المشروع الريادي قرارات وإجراءات سريعة لمواكبة التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات الزبائن.	0.863	*0.000
17	يركز صاحب المشروع الريادي على تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات الزبائن.	0.857	*0.000
18	يتم فتح المجال أمام الزبائن للتواصل والمشاركة في تحديد الخدمات/المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم.	0.837	*0.000
19	يهتم صاحب المشروع الريادي ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم.	0.619	*0.000
20	يهتم صاحب المشروع الريادي بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات.	0.875	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ت. الصدق البنائي (Structure Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (16.4).

جدول (15.0): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	التعرف على المخاطر	0.713	*0.000
2	تحليل المخاطر	0.815	*0.000

3	تقييم المخاطر	0.785	*0.000
4	التحكم في المخاطر	0.887	*0.000
5	المراقبة والمتابعة الدورية	0.774	*0.000
6	الميزة التنافسية	0.878	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من جدول (16.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاني، 2010م)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002م). وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (17.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.714، 0.954). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.964)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (16.0): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	التعرف على المخاطر	8	0.714
2.	تحليل المخاطر	8	0.811

0.799	5	تقييم المخاطر	3.
0.867	5	التحكم في المخاطر	4.
0.920	6	المراقبة والمتابعة الدورية	5.
0.954	20	الميزة التنافسية	6.
0.964	52	جميع مجالات الاستبانة	

- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1}, \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:}$$

جدول (17.0): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة

م	المجال	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1.	التعرف على المخاطر	8	0.711	0.831
2.	تحليل المخاطر	8	0.704	0.827
3.	تقييم المخاطر	5	0.709	0.829
4.	التحكم في المخاطر	5	0.779	0.876
5.	المراقبة والمتابعة الدورية	6	0.831	0.908
6.	الميزة التنافسية	20	0.876	0.934
	جميع مجالات الاستبانة	52	0.785	0.879

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18.4)، أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Tests of Normality:

تم استخدام اختبار شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) لفحص التوزيع البيانات من حيث الاعتدالية لأن عدد المبحوثين (أفراد مجتمع الدراسة) أقل من 50، ومن خلال القيمة الاحتمالية (sig) تبين أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعملية في التحقق من فرضيات الدراسة:

جدول (18.0): نتائج اختبار شبيرو ويلك للتوزيع الطبيعي

#	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
7.	التعرف على المخاطر	0.982	0.740
8.	تحليل المخاطر	0.955	0.097
9.	تقييم المخاطر	0.974	0.448
10.	التحكم في المخاطر	0.962	0.168
11.	المراقبة والمتابعة الدورية	0.970	0.327
12.	الميزة التنافسية	0.963	0.421
	جميع مجالات الاستبانة	0.979	0.532

• التوزيع اعتدالي لأن sig أكبر من 0.05

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. نموذج الانحدار البسيط (simple regression) ، والانحدار المتعدد (Multiple regression)، لدراسة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة ومعامل التحديد لمعرفة حجم التأثير الناتج عن المتغير المستقل.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة 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 بالجامعة الإسلامية.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات 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 آراء 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.

تحليل فقرات مجالات الدراسة:

مجال التعرف على المخاطر:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 6 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، ونتائج كما في جدول (1.5).

جدول (1.0): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التعرف على المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يدرك صاحب المشروع الريادي مفهوم الخطر.	87.14	15.247	*0.000	1
2	يستطيع صاحب المشروع الريادي التعرف على متنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.	79.05	8.858	*0.000	3
3	يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.	86.67	12.270	*0.000	2
4	يعرف صاحب المشروع الريادي الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.	65.71	1.961	0.057	8
5	يستعين صاحب المشروع الريادي بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.	76.19	4.470	*0.000	5
6	يستطيع صاحب المشروع الريادي التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	68.10	3.318	*0.002	7
7	تبقى قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن صاحب المشروع الريادي ويتم استعراضها من أجل تقايدها.	76.90	6.177	*0.000	4
8	يشارك فريق العمل مع مدير المؤسسة أو صاحب المشروع في جانب التعرف على المخاطر.	74.05	4.141	*0.000	6
جميع فقرات المجال معاً		76.73	10.667	*0.000	--

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

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

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " يدرك صاحب المشروع الريادي مفهوم الخطر" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.14%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.67%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

- وتبين النتائج من الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:
1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يعرف صاحب المشروع الريادي الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.71%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يستطيع صاحب المشروع الريادي التنبؤ وتوقع إشارات الخطر" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (68.10%)، 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 (76.73%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (10.667)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

يمكن ملاحظة أن أفراد مجتمع الدراسة (جميع أصحاب المشاريع الريادية) على دراية واضحة بمفهوم وثقافة الخطر حسب الفقرة رقم (1)، فقد ظهرت استجابة المبحوثين جلية في هذا الجانب والتي تتبع من ارتباط رواد الأعمال بالأعمال الجارية في السوق الفلسطيني وما تحتويه من مخاطر مختلفة، ساهم ذلك في تعزيز وفهم ثقافة الخطر لديهم، وحسب دراسة لطيفة (2012م) فإن (51.4%) من المبحوثين متفقين على إدراك مفهوم الخطر ونسبة ضئيلة جداً (2.7%) ممن لا يتفقون مع ذلك، في حين أن الدراسة الأولية لدراسة حمادة وآخرون (2012م) أظهرت عدم وجود ثقافة الخطر وإدارة المخاطر لدى المبحوثين.

الفقرة (3) أظهرت أن هناك حرصاً واهتماماً كبيرين على دراسة المخاطر من قبل المبحوثين مقارنة بالنسبة التي أظهرتها دراسة لطيفة (2012م) والتي تضاربت الآراء فيها بين موافق ومعارض، ويرجع السبب إلى أن المشاريع الريادية في غزة واجهت العديد من المخاطر والتحديات وما زالت تتعرض للأخطار بسبب الظروف المتقلبة في قطاع غزة؛ والتي يعايشها

رواد الأعمال في الوقت الحالي، ويستدلُّ على ذلك بصمود المشاريع واستمرار عملها في حين فشلت مشاريع أخرى، وهذا يتنافى مع الظروف القائمة في دراسة لطيفة (2012م) حيث تتوفر ظروف أفضل، فضلاً عن أن المبحوثين فيها من العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

اتفقت الفقرة (4) والتي حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي؛ مع ما أظهرته دراسة أبو حجر (2014م) في أن هناك موافقة متوسطة إلى حدٍ 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 (6) فتكمن في وجود صعوبة لدى رواد الأعمال في التنبؤ بحدوث المخاطر وتوقعها بسبب الظروف المحيطة المضطربة في قطاع غزة، وهذا ما أشارت إليه دراسة لطيفة (2012م) بأن النسبة الأكبر من المبحوثين كانوا محايدين في هذا الجانب، وقد أعزت الباحثة لطيفة ذلك إلى إما لعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك أو لعدم دراية المؤسسة بالأساليب العلمية، حيث لا يمكن الجزم بقدرة إدارة المؤسسة بالتنبؤ وتوقع المخاطر.

مجال تحليل المخاطر:

جدول (2.0): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يصنف صاحب المشروع الريادي المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).	75.24	5.298	*0.000	3
2	يقسم صاحب المشروع الريادي المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية.	73.57	4.274	*0.000	5
3	يدرس صاحب المشروع الريادي الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود الإيجابي).	74.76	4.994	*0.000	4
4	يتنبأ صاحب المشروع الريادي بالمخاطر التي لا مردود إيجابي لها.	69.05	3.688	*0.001	7
5	يقوم صاحب المشروع الريادي باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.	67.14	2.927	*0.006	8
6	يستفيد صاحب المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.	75.48	5.952	*0.000	2

6	*0.000	3.995	72.14	يستطيع صاحب المشروع الريادي التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).	7
1	*0.000	6.130	76.91	يستطيع صاحب المشروع الريادي تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه.	8
--	*0.000	7.099	73.04	جميع فقرات المجال معاً	

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

- تبين النتائج من الجدول أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على "يستطيع صاحب المشروع الريادي تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (76.91%)، يعني أنها حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.
2. الفقرة رقم (6) التي نصت على "يستفيد صاحب المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (75.48%)، يعني أنها قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

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

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على "يقوم صاحب المشروع الريادي باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.14%)، يعني أنها قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.
2. الفقرة رقم (4) التي نصت على "يتنبأ صاحب المشروع الريادي بالمخاطر التي لا مردود إيجابي لها" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (69.05%)، يعني أنها قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي النسبي لمجال تحليل المخاطر يساوي (73.04%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (7.099)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

يمكن ملاحظة أن المبحوثين من جراء تعرضهم للأخطار المتنوعة والمختلفة فقد أصبحت لديهم الخبرة في تحليل الخطر، كما وأن بعضهم قد استعانوا بالفعل بمن لديهم الخبرة المسبقة في مواجهة مخاطر عديدة ساهم ذلك في تحسين جانب تحليل المخاطر لديهم، ويظهر ذلك في كون الفقرتين (8) و (6) تحتلان المرتبتين الأوليين، علماً بأن قدرة المشاريع على الاستمرار في ظل وجود حالة من الاضطراب في الآونة الأخيرة لهو دليل على امتلاك المبحوثين لمهارات تحليل وتشخيص المخاطر وخصوصاً ذات الأثر التدميري منها، فضلاً عن ما تقدمه الحاضنة من خدمات استشارية وتوجيهية ساهمت في تجاوز العديد من العقبات بعد تجربتها العملية في احتضان مشاريع أخرى.

أما بالنسبة لانخفاض الوزن النسبي للفقرة (5) فذلك يمكن تفسيره بأن المبحوثين ليسوا على اطلاع بمتنوع الأساليب والتقنيات والإجراءات المستخدمة في تحليل المخاطر، وقد أظهرت دراسة أبو حجير (2014م) أن (63.42%) هي درجة موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، أي أن هناك درجة موافقة (متوسطة) إلى حدٍ ما من قبل المبحوثين باستخدام مؤسستهم للأساليب والتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر، وبالنسبة للفقرة (4) والتي احتلت المرتبة قبل الأخيرة حسب الوزن النسبي بنسبة (69.05%)، فإن المبحوثين يجدون صعوبة حقيقية في التنبؤ بالمخاطر المختلفة وخصوصاً المخاطر التي لا مردود إيجابي لها، وذلك بسبب اضطراب البيئة المحيطة في قطاع غزة، وعدم وجود البيئة الاستثمارية المناسبة التي تجعل الأمر سهلاً أمام رواد الأعمال.

مجال تقييم المخاطر:

جدول (3.0): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم المخاطر

#	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.	65.95	2.574	*0.014	5
2.	يقوم صاحب المشروع الريادي بتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر.	67.86	3.309	*0.002	4
3.	يقسم صاحب المشروع الريادي المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	68.33	2.623	*0.012	3

4.	يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.	73.33	5.921	*0.000	1
5.	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.	69.05	2.386	*0.022	2
جميع فقرات المجال معاً		68.91	4.203	*0.000	--

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

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

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (73.33%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.
2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (69.05%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

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

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.95%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.
2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "يقوم صاحب المشروع الريادي بتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (67.86%)، 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 تقييم المخاطر يساوي (68.91%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (4.203)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

كما سبق وتمت الإشارة إليه في الخطوة السابقة (تحليل المخاطر)، فإن المبحوثين تعرفوا على العديد من المخاطر التي واجهوها وعرفوا كيف يقيموا تأثير واحتمال حدوث كلٍ منها، وأصبحوا يتنبؤون بحدوث المخاطر بفضل خبرتهم التي اكتسبوها في التعامل مع المخاطر، كما أن المبحوثين لم يغفلوا عن الاستعانة بالخبراء في هذا الجانب. وكما هو متوقع،

فإن درجة موافقة المبحوثين للفقرة رقم (4) تحتل المرتبة الأولى لأنه من الطبيعي والبدهي أن يولي الفرد الاهتمام الأكبر بالأخطار ذات التأثير والاحتمال الكبيرين، أما بالنسبة للفقرة رقم (5) والتي احتلت المرتبة الثانية، فإن الحاضنة تعمل بمثابة الخبير بالنسبة لرواد الأعمال برغم خبرتها المتواضعة، كما أن المبحوثين قد أشاروا أثناء تعبئة الاستبانة إلى أنهم استعانوا بأصحاب خبرة في مجال عملهم، وقد أظهرت دراسة برهوم (2014م) أن درجة تقديم الخدمات الإدارية، والاستشارية؛ والتمويلية، والفنية أثناء فترة الاحتضان التي تم تقديمها لرواد الأعمال من قبل الحاضنة كانت (متوسطة) ساهمت ودعمت استمرار عمل مشاريعهم ونجاحها.

أما بالنسبة للفقرتين (1) و(2) اللتين احتلتا المرتبتين الأخيرة وقبل الأخيرة على الترتيب، فقد تقاربت النسبتين مع ما أظهرته دراسة أبو حجر (2014م) في أن (63.19%) هي درجة موافقة المبحوثين على أن درجة خطورة واحتمالية حدوث الخطر يتم توقعهما بدرجة متوسطة إلى حد ما، ويمكن تفسير نتيجة الفقرتين (1) و(2) بأن رائد الأعمال يجد صعوبة في التنبؤ باحتمال حدوث الخطر أو درجة خطورته بسبب البيئة المحيطة المضطربة، والتي تسوء في كثير من الأحيان.

التحكم في المخاطر:

جدول (4.0): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التحكم في المخاطر

#	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.	65.24	2.087	*0.043	5
2.	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).	72.62	5.132	*0.000	3
3.	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.	76.19	6.468	*0.000	2
4.	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.	78.33	5.908	*0.000	1
5.	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.	66.43	1.700	0.052	4
	جميع فقرات المجال معاً	71.76	5.243	*0.000	

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

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

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (78.33%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.19%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

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

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.24%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (66.43%)، 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 التحكم في المخاطر يساوي (71.76%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (5.243)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

لاحظ الباحث وجود اتفاق كبير بين نتائج جدول (4.5) ونتائج دراسة أبو حجير (2014م) في كون المرتبتين الأولى والثانية هي للفئتين (4) و (3) على الترتيب، ويمكن تفسير ذلك، كالتالي: الفقرة رقم (4) 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 الريادية قليل جداً لا يكاد يزيد عن 4 أفراد، الأمر الذي يزيد انغماس العاملين في كافة تفاصيل العمل.

أما بالنسبة للفقرة رقم (3) 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 الريادية على إدارة المخاطر التي تواجه مشاريعهم يمكن الاستدلال عليها من خلال قدرتها على الاستمرار والعطاء في ظل ظروف

صعبة يمر بها قطاع غزة، في حين أن عدداً لا بأس به من المشاريع الريادية قد أفلست وانتهت، ولم تستطع الصمود في وجه المخاطر بسبب ضعف هذه المهارة لديهم، وهذا ما استطاع المبحوثون التميز به على نظرائهم من رواد الأعمال، ويمكن الإشارة إلى الدور الذي قامت به حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في احتضان المشاريع المدروسة، حيث كانت بمثابة السند والداعم لتلك المشاريع وفقاً لدراسة برهوم (2014م)، وتجدر الإشارة إلى أن 46 مشروعاً فقط من بين 120 مشروعاً تم احتضانهم في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية في غزة ما زالت تعمل في السوق الفلسطيني، في حين أن 74 مشروعاً فشلوا في الاستمرار (يوسف الحلاق: مسؤول تطوير الأعمال بحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية في غزة، اتصال شخصي، 22 أكتوبر 2017م).

أما بالنسبة للفقرة (1) والتي احتلت المرتبة الأخيرة، فقد اتفقت في الوزن النسبي مع دراسة أبو حجير (2014م) 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 (5) 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 (2012م) بأن هناك قصوراً في هذا الجانب، فغالبية المبحوثين كانوا محايدين بنسبة (48%)، في حين أن (30%) من المبحوثين غير موافقين، وهذا يدل على عدم اعتماد المؤسسة لخطة فعالة في مواجهة المخاطر.

مجال المراقبة والمتابعة الدورية:

جدول (5.0): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المراقبة والمتابعة الدورية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	70.00	3.434	*0.000	4
2.	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.	68.57	3.130	*0.000	6
3.	يقوم صاحب المشروع الريادي بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	69.05	3.111	*0.000	5

4.	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	74.05	4.856	*0.000	2
5.	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في لمشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.	71.90	3.637	*0.000	3
6.	يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.	78.10	6.042	*0.000	1
جميع فقرات المجال معاً		71.94	4.777	*0.000	

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

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

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (78.10%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.
2. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (74.05%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

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

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.57%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.
2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يقوم صاحب المشروع الريادي بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر)" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (69.05%) 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 المراقبة والمتابعة الدورية يساوي (71.94%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (4.777)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

مما سبق يمكن استنتاج أن الفقرتين (6) و (4) هما بالفعل ما يركز أصحاب المشاريع الريادية عليه، في حين أن باقي الفقرات يتم تناولها بشكل أقل تركيزاً، فمن البداية أن يقوم رائد الأعمال بالتركيز على المخاطر الأشد قوة، ويولي اهتماماً استثنائياً بها دون غيرها، ولم تكن النتيجة الخاصة بدراسة أبو حجير (2014م) متفقة مع النتيجة الخاصة بالفقرة رقم (4)، حيث كان الاهتمام أكثر لدى رواد الأعمال بموضوع تحديد الدروس المستفادة من إدارة المخاطر عن المبحوثين في دراسة أبو حجير (2014م) والذين يعملون في الوزارات الحكومية، وذلك لأن رائد الأعمال يعتمد عليه - وعليه فقط - نجاح أو فشل مشروعه الريادي، وبالتالي تلقي مصدر دخله وتوفير احتياجاته اليومية، وهذا الأمر يختلف لدى الموظف الحكومي الذي يتلقى مصدر دخله بشكل شهري من الوظيفة الحكومية، وبالتالي فإن هذا الاهتمام يقل لدى الموظف، فضلاً عن أن مسؤولية نجاح أو فشل أداء المؤسسة الحكومية تقع على عاتق عدد أكبر من الأفراد.

ومن الفقرتين (2) و (3) يتبين أن جانب التقييم والمراجعة وتوثيق المخاطر لا يوجد لدى رواد الأعمال اهتمام كافٍ به رغم أهميته، متفقاً بذلك مع دراسة أبو حجير (2014م)، وهذا يمثل عامل ضعف نوعاً ما لدى رواد الأعمال، في هذا الجانب.

مجال الميزة التنافسية:

جدول (6.0): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقدم المشروع الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب.	82.62	8.564	*0.000	10
2.	يتم إنجاز طلبات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	84.05	10.631	*0.000	5
3.	ييدي صاحب المشروع الريادي الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال.	86.90	11.579	*0.000	2
4.	يسهل مكان المشروع على الزبائن تقديم الخدمة / المنتج.	78.10	5.151	*0.000	16
5.	يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	76.43	5.031	*0.000	18
6.	يسعى صاحب المشروع الريادي بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.	85.71	9.895	*0.000	4

7.	يراجع صاحب المشروع الريادي أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.	80.71	8.318	*0.000	14
8.	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	70.24	3.308	*0.000	20
9.	يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تبني كل الطرق والأساليب المتاحة والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.	77.62	6.101	*0.000	17
10.	يتم فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات من وقت لآخر.	79.52	7.338	*0.000	15
11.	يتبنى صاحب المشروع الريادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.	82.62	8.105	*0.000	9
12.	يتمتع صاحب المشروع الريادي بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	81.90	8.281	*0.000	12
13.	يهتم صاحب المشروع الريادي بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	83.81	10.196	*0.000	7
14.	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	84.05	8.553	*0.000	6
15.	يقوم صاحب المشروع الريادي بتطوير منتجات مشروعته باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن.	87.62	11.721	*0.000	1
16.	يتخذ صاحب المشروع الريادي قرارات وإجراءات سريعة لمواكبة التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات الزبائن.	81.90	8.571	*0.000	11
17.	يركز صاحب المشروع الريادي على تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات الزبائن.	83.10	9.181	*0.000	8
18.	يتم فتح المجال أمام الزبائن للتواصل والمشاركة في تحديد الخدمات/المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم.	81.19	7.218	*0.000	13
19.	يهتم صاحب المشروع الريادي ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم.	77.38	5.736	*0.000	19
20.	يهتم صاحب المشروع الريادي بأراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات.	86.67	10.583	*0.000	3
جميع فقرات المجال معاً		81.61	10.805	*0.000	

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

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

1. الفقرة رقم (15) التي نصت على " يقوم صاحب المشروع الريادي بتطوير منتجات مشروعته باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن." قد احتلت المرتبة

الأولى بوزن النسبي (87.62%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يبدي صاحب المشروع الريادي الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (86.90%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

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

1. الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.24%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الفقرة رقم (19) والتي نصت على "يهتم صاحب المشروع الريادي ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (77.38%)، 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 (81.61%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (10.805)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

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، ومن جانب اهتمامهم بالزبائن، فإن المبحوثين يولون أهمية غير عادية وهذا يتبين من الوزن النسبي للفئتين (3) و (15)، وباقي الفقرات يتم الاهتمام بها بنسب متفاوتة ولكنها تلقى اهتماماً جيداً من المبحوثين، وهذا واضح من خلال إلقاء نظرة على الأوزان النسبية للفقرات العشرين في جدول (6.5)، وقد اتفقت النتائج مع دراسة العتوم (2009م) في أن (إنتاج منتجات جديدة أو تطوير الحالية لتعزيز مقدرة الشركة على المنافسة) حصل على درجة موافقة كبيرة وذلك نتيجة التغير التكنولوجي والتسويقي وكذلك التغير في احتياجات ورغبات الزبائن يجعل من غير الممكن المحافظة على المركز التنافسي في السوق، وبالتالي فإن عدم اهتمام الشركة بهذا الجانب يجعلها تواجه خطر التقادم أمام الشركات التي أخذت على

عانتها إنتاج منتجات جديدة أو طورت منتجات قديمة، كما أن دراسة شعبان (2011م) أظهرت اهتماماً كبيراً من قبل شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية "جوال" بجانب الزبائن والاهتمام بطلباتهم ومشاكلهم بعناية فائقة، حيث بينت الدراسة درجة موافقة كبيرة في هذا الجانب على الرغم من عدم وجود منافسين لها في قطاع غزة على وجه التحديد.

أما بخصوص الفقرة رقم (3)، فإن الوزن النسبي يوحي بدرجة موافقة كبيرة من قبل المبحوثين من رواد الأعمال، وهذا يبرز مدى وعي المبحوثين بجانب الاهتمام بالزبائن لديهم، وقد بينت دراسة المقادمة (2013م) مدى اهتمام الجامعة الإسلامية بغزة بالزبائن (الطلبة) حيث كانت درجة موافقة المبحوثين جيدة جداً، وإن طلبة الجامعة يمتلكون سمعة حسنة في سوق العمل وهذا يعود إلى مدى توافق البرامج الأكاديمية المتوفرة في الجامعة مع احتياجات سوق العمل.

وبخصوص الفقرة رقم (8) والتي احتلت المرتبة الأخيرة برغم حصولها على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إلا أن ذلك يمكن تعليله بأن الشركات المُختَصَّة صغيرة الحجم، وعدد العاملين فيها قليل جداً لا يكاد يزيد عن 4 أفراد، أي أن الحاجة إلى وجود أنظمة إدارية لربط الوحدات الإدارية وزيادة التنسيق بينها تكاد تكون غير ذات جدوى، ويمكن الاستعانة ببعض التطبيقات الحاسوبية البسيطة لتحقيق ذلك إن لزم الأمر.

وتظهر الفقرة رقم (19) بوجود إهمال من قبل رواد الأعمال تجاه بحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن وذلك رغم درجة الموافقة المتوسطة من قبل المبحوثين، وهذا يدل على قلة وعي أو عدم اكتراث رواد الأعمال بجدوى بحوث التسويق في صناعة الميزة التنافسية لمشاريعهم، في حين أظهرت دراسة شعبان (2011م) اهتماماً واضحاً ببحوث التسويق من خلال درجة الموافقة الكبيرة من قبل المبحوثين، حيث تهتم إدارة شركة الاتصالات الخليوية بهذا الجانب بشكل كبير.

مناقشة وتحليل الفرضيات:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية: ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر مهارة التعرف على المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار " للتعرف على تأثير مهارة التعرف على المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، والنتائج كما في جدول (7.5) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.564) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التعرف على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.318) وهذا يعني أن ما نسبته (31.8%) من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة يرجع إلى مهارة التعرف على المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي (68.2%) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (18.634) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التعرف على المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وأن النموذج 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 يبيّن على ذلك كافة الخطوات اللازمة لإدارة هذه الخطر وصولاً إلى اتخاذ القرار المناسب بأقل الخسائر وأكبر قدر ممكن من الربح، ووصول المؤسسة لحالة من أربع حالات تطرقت إليها دراسة Elahi (2010) بأنها الآلية التي يمكن الاستفادة من إدارة المخاطر وتحويلها إلى ميزة تنافسية، وهي: القدرة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يفشل فيه الغير، الدخول في أعمال بمخاطرة كبيرة؛ التفوق اليومي، وبناء الصورة المرنة والتي تم ذكرها في الفصل الثاني من هذا البحث.

وقد أشارت دراسة يوسف (2007م) إلى أن تبني المؤسسة لنظام إدارة المخاطر والتي تعتبر واحدة من أهم الإدارات في منظمات الأعمال كونها تمثل نظام حماية للمؤسسة وضمان استمرار وديمومة نشاطها ونجاحها، ويعتبر متغير التعرف على المخاطر بمثابة حجر الأساس لهذه العملية، واستمرار عمل المؤسسة في عدم قدرة المنافسين لهو أحد المزايا التنافسية الأربع التي أشارت إليها دراسة Elahi (2010).

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن مهارة التعرف على المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

النموذج الانحدار المقدّر:

تحقيق الميزة التنافسية = $2.645 + 0.719$ مهارة التعرف على المخاطر

جدول (7.0): نتائج نموذج الانحدار

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

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

2. تؤثر مهارة تحليل المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار " للتعرف على تأثير مهارة تحليل المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، والنتائج كما في جدول (8.5) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.554) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة تحليل المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.306) وهذا يعني أن ما نسبته 30.6% من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة يرجع إلى مهارة تحليل المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 69.4% ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (17.668)

والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لمهارة تحليل المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

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

وقد أشارت دراسة يوسف (2007م) إلى أن المؤسسة الاقتصادية التي تجري فحص دائم ومستمر وفعال لبيئتها الداخلية والخارجية تكن أكثر قدرة على مواجهة الخطر وتقليل آثارها السلبية إلى أدنى الحدود، وكذلك استخدام الأساليب العملية في التحليل والتنبؤ يرفع من قدرة المؤسسة الاقتصادية على تفادي الأخطار المتوقعة؛ محققاً بذلك ميزة تنافسية للمؤسسة.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن مهارة تحليل المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

النموذج الانحدار المقدر:

تحقيق الميزة التنافسية = $3.758 + 0.603$ مهارة تحليل المخاطر

جدول (8.0): نتائج نموذج الانحدار

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

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

3. تؤثر مهارة تقييم المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار " للتعرف على تأثير مهارة تقييم المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، والنتائج كما في جدول (5.9) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.481) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة تقييم المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.231) وهذا يعني أن ما نسبته 23.1% من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة يرجع إلى مهارة تقييم المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 76.9% ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (12.037) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة تقييم المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

من المهم جداً لرواد الأعمال توقع مدى قوة تأثير واحتمال حدوث المخاطر المتنوعة والتي من الممكن أن تسبب خسارات أو ضياع فرص كان من الممكن الاستفادة منها في حال تم الانتباه والاستعداد لمواجهتها، وبالتالي فإن مهارة تقييم المخاطر من حيث احتمال الحدوث وقوة التأثير تعد ذات تأثير مهم في عملية اتخاذ القرار النهائي في الخطوة التالية (التحكم في المخاطر) والتي ستؤدي كخطوة مهمة ولا غنى عنها إلى التأثير على تحقيق الميزة التنافسية، وقد تناولت دراسة قدو ومشعل (2007م) المخطط الذي يربط أثر حدوث المخاطر ووقت حدوثها مطلقاً عليه: (مخطط إدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر والأثر المتوقع) حيث تم تناول جميع الاحتمالات الناتجة والأساليب اللازمة لمواجهة كافة الاحتمالات، ومن خلال المخطط فقد برزت أهمية تقييم المخاطر من جانب دراسة أثر حدوث المخاطر واحتمال حدوثها من حيث الزمن، والتي كانت خطوة أساسية سابقة لعملية اتخاذ القرار لمواجهة المخاطر، الأمر الذي يعزز من استمرار عمل المنشأة ونجاحها، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن مهارة تقييم المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

النموذج الانحدار المقدر:

تحقيق الميزة التنافسية = $5.033 + 0.454$ مهارة تقييم المخاطر

جدول (9.0): نتائج نموذج الانحدار

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

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

4. تؤثر طريقة التحكم في المخاطر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار " للتعرف على تأثير طريقة التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، والنتائج كما في جدول (10.5) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.702) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة التحكم في المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وتبين أن معامل التحديد يساوي (0.492) وهذا يعني أن ما نسبته 49.2% من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة يرجع إلى طريقة التحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 50.8% ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (38.786) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطريقة التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

من الواضح من خلال الفقرة السابقة مدى الأثر الذي تسببه مهارة التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك يرجع إلى أن القرار النهائي الذي يتم اتخاذه كخطوة رابعة في مواجهة الأخطار سيؤثر بشكل كبير جداً على أداء المؤسسة وبالتالي تأثيره على تحقق الميزة التنافسية كأحد الحالات الأربع التي ذكرتها دراسة Elahi (2010)، وقد أشارت دراسة

المقادمة (2013م) بأن هناك علاقة جيدة بين توفر المهارات والقدرات والتي تسهم في تمكين الكفاءات البشرية؛ وبين تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين تلك المهارات والقدرات: القدرة على الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرار السليم، وكما أشارت دراسة شراب (2011م) 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 الفرعية بأن مهارة التحكم في المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

النموذج الانحدار المقدر:

تحقيق الميزة التنافسية = $3.672 + 0.625$ طريقة التحكم بالمخاطر

جدول (10.0): نتائج نموذج الانحدار

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

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

5. يؤثر أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام "نموذج الانحدار" للتعرف على تأثير أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، والنتائج كما في جدول (11.5) تبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.481) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.001) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية وتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وتبين أن معامل التحديد

يساوي (0.232) وهذا يعني أن ما نسبته 23.2% من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية والنسبة المتبقية والتي تساوي 76.8% ترجع إلى عوامل أخرى ، وتبين أيضا أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (12.063) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.001) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب المتابعة والمراقبة الدورية تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

بناءً على ما سبق، نجد أن أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية له تأثير واضح على تحقيق الميزة التنافسية، والأمر يعود إلى الدور الذي تلعبه الرقابة والمتابعة في تقييم أداء المؤسسة وتصحيح أخطائها وضبط عملياتها بشكل دوري، وهو ما اتفق عليه المبحوثون خلال هذه الدراسة، ولهذا تعتبر الرقابة والمتابعة خطوة مهمة من خطوات إدارة المخاطر التي لا غنى عنها في تحقيق الميزة التنافسية المنشودة، والتي بها يتم تنفيذ الخطوات الأربع السابقة بشكل أفضل.

وقد بينت دراسة شعبان (2011م) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلي (أنظمة المعلومات، قواعد البيانات، العمليات الإدارية، السياسات والإجراءات، البرامج، والهيكل التنظيمي) وبين تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر أسلوب المتابعة والمراقبة ضمناً أحد متطلبات رأس المال الهيكلي، تداخلت مع بعض متطلباته، مثل: العمليات الإدارية، والسياسات والإجراءات. وقد أظهرت دراسة الفيومي (2010م) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة، تخطيط الجودة، التركيز على الطالب/عضو هيئة التدريس، إدارة العمليات، والتحسين المستمر) على تحقيق الميزة التنافسية، بحيث إن الاهتمام بتلك المعايير يعني زيادة المزايا التنافسية للجامعات عينة الدراسة من حيث التميز وسرعة الاستجابة.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

النموذج الانحدار المقدر:

تحقيق الميزة التنافسية = $5.391 + 0.385$ أسلوب المتابعة والمراقبة الدورية

جدول (11.0): نتائج نموذج الانحدار

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

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

النموذج النهائي:

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار المتعدد " باستخدام طريقة (Stepwise) للتعرف على تأثير إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية، والنتائج كما في جدول (12.5) تبين من الجدول أن العوامل المؤثرة من إدارة المخاطر على الميزة التنافسية هم كلاً من: التعرف على المخاطر حيث كان القيمة الاحتمالية للمتغير تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أثر إيجابي للتعرف على المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بالمثل لمتغير التحكم في المخاطر حيث كان القيمة الاحتمالية للمتغير تساوي (0.045) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أثر إيجابي للتحكم في المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن معامل التحديد بشكل عام يساوي (0.542) وهذا يعني أن ما نسبته 54.2% من التغيرات الحادثة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي 45.8% ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي (23.115) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة، وأن النموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ.

مما سبق يمكن استنتاج أن كلاً من: التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر يمثلان أهم خطوات إدارة المخاطر بالنسبة للمبحوثين، فالتعرف على المخاطر يمثل حجر الأساس في وضع قائمة أو كشف بالمخاطر التي يلزم مواجهتها في عملية إدارة المخاطر، ويتجاوز هذا الاهتمام الخطوات الثلاث؛ تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والمتابعة والمراقبة

الدورية، نظراً لكون المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية ليست بالتعقيد الذي يحتاج إلى دراسة معمقة وتحليل دقيق، أو يمكن القول بأن عدم دراية الباحثين في جوانب تحليل المخاطر وتقييمها وكذلك المتابعة والمراقبة الدورية يجعل من النتائج تظهر تأثيراً أكبر لخطوتي التعرف على المخاطر، والتحكم في المخاطر، ويمكن تعزيز ما سبق بالقول بأن القرار النهائي المتخذ في الطريقة التي يتم فيها التحكم في المخاطر يمثل الامتحان الأكبر أمام رائد الأعمال والذي من خلاله إما أن يختار القرار الصحيح فيعزز من مكانة مشروعه، أو اتخاذ القرار الخاطئ وبالتالي من المتوقع أن يضعف مكانة مشروعه التنافسية في السوق أو حتى فشله، وقد أظهرت دراسة شعبان (2011م) وجود علاقة بين توفر متطلبات رأس المال البشري (المعرفة، الخبرة العملية، الابتكار، المهارات والقدرات، وفرق العمل) وبين الميزة التنافسية، ويعتبر رأس المال البشري جزءاً لا يتجزأ من أي منظمة، حيث يعتبر المورد البشري المصدر الرئيس للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، كما وقد أكدت دراسة العتوم (2009م) أن الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة يوجد له أثر إحصائي على تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لكون المورد البشري يمثل رأس المال الفكري للمنظمة وهو أحد العناصر الرئيسة التي تضمن استمراريته وتطورها.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية بأن إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة.

النموذج الانحدار المقدر:

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

جدول (12.0): نتائج نموذج الانحدار المتعدد

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

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

الفرضية الرئيسة الثانية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، فترة الاحتضان، طبيعة المشروع، رأس مال المشروع، المنطقة)؟ وينبثق عن تلك الفرضية تسع فرضيات وهي كالتالي:

1. الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "Independent Samples T Test". من النتائج الموضحة في جدول (13.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار t للعينتين المستقلتين " لكل مجال من المجالات المتعلقة " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير الجنس.

جدول (13.0): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقاً لمتغير " الجنس "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	أنثى n=11		ذكر n=31		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.616	0.505	1.106	7.81	0.997	7.63	التعرف على المخاطر
0.792	0.266	1.391	7.39	1.134	7.27	تحليل المخاطر
0.879	0.153	1.290	6.95	1.421	6.87	تقييم المخاطر
0.787	0.272	1.657	7.07	1.403	7.21	التحكم في المخاطر
0.208	1.279	1.611	7.73	1.607	7.01	المراقبة والمتابعة الدورية
0.909	0.116	2.028	8.20	0.961	8.15	الميزة التنافسية

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

*القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

يمكن التعليق على النتيجة السابقة بأن كلا الجنسين يمتلكان نفس الدرجة من مهارة إدارة المخاطر بالشكل الذي يؤهلها ليكونا من رواد أعمال، علماً بأن خاصية القدرة على التعامل مع المخاطر المدروسة يعتبر أولى خصائص الريادي والتي تم ذكرها في الفصل الثاني من هذا البحث، وحيث إن ريادة الأعمال تمثل مجالاً مناسباً لأصحاب الطموحات والابتكارات دون تمييز من حيث كونهم ذكوراً أو إناثاً، وكذلك حاضنات الأعمال التي تشجع الإناث للمشاركة بفاعلية ضمن المشاريع التي يتم احتضانها، فإنه لا غرابة من هذه النتيجة، وقد اتفقت النتائج السابقة مع دراسات كل من: أبو قرن (2015م)، وشعت (2015م) واللذين أكدا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رواد الأعمال تعزى لمتغير الجنس.

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير الجنس.

2. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير العمر.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (14.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " f لعدة عينات مستقلة " لكل مجال من المجالات المتعلقة " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.85)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير العمر.

جدول (14.0): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " العمر "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		40 عاماً فما فوق n=3	من 30 أقل 40 عاماً n=9	من 25 أقل 30 عاماً n=20	أقل من 25 عاماً n=10	
0.051	2.830	8.00	8.36	7.58	7.13	التعرف على المخاطر
0.657	0.542	7.91	7.08	7.42	7.07	تحليل المخاطر
0.829	0.295	7.60	6.84	6.88	6.74	تقييم المخاطر
0.913	0.175	6.93	7.02	7.35	7.04	التحكم في المخاطر
0.984	0.052	7.44	7.07	7.25	7.12	المراقبة والمتابعة الدورية
0.127	2.022	7.00	8.40	8.48	7.63	الميزة التنافسية

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

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 38" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.85

مما سبق يمكن التفسير بأن السواد الأعظم من المبحوثين هم من الفئة العمرية الأقل من 30 عاماً أي أن النسبة الأعظم من المبحوثين لا توجد بينهم فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج التحليل، ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن جميع المبحوثين هم رواد الأعمال الذين يمتازون جميعاً بخاصية الاستعداد للمخاطرة، ونظراً لكون مجال ريادة الأعمال حديث العهد في قطاع غزة من خلال حاضنات الأعمال والتي فتحت المجال أمام الجميع بدون تحديد سن معينة، ساهم ذلك في مشاركة الأفراد من مختلف الفئات العمرية، كما أن إدارة المخاطر لا يختص بسن معينة دون غيرها، وإنما هي تتعلق بكافة المشاريع القائمة صغيرة كانت أو كبيرة؛ حديثة أو قديمة، وقد اتفقت النتائج مع دراسة المري (2013م) في عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير العمر، وبالمثل كانت النتائج في دراسة أبو قرن (2015م)، ودراسة شعت (2015م) والذين أكدوا جميعاً بأن متغير العمر لا يمثل فارقاً ذو دلالة معنوية في نتائج التحليل.

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير العمر.

3. **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " **One Way Anova** ".

من النتائج الموضحة في **جدول (15.5)** تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " f لعدة عينات مستقلة " لكل مجال من المجالات المتعلقة "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.23)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (15.0): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " المؤهل العلمي"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير فأعلى n=6	بكالوريوس n=30	دبلوم n=6	
0.886	0.121	7.71	7.63	7.85	التعرف على المخاطر
0.704	0.354	7.63	7.21	7.46	تحليل المخاطر
0.734	0.311	7.23	6.79	7.07	تقييم المخاطر
0.426	0.872	7.13	7.04	7.90	التحكم في المخاطر
0.720	0.332	7.36	7.07	7.64	المراقبة والمتابعة الدورية
0.639	0.454	8.07	8.09	8.63	الميزة التنافسية

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

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 39" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

يتضح من النتائج السابقة أن رواد الأعمال بمختلف مؤهلاتهم العلمية لديهم نفس الاستجابة تجاه إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع السبب إلى أن معظم المبحوثين هم من حملة البكالوريوس (71.4%) وبالتالي فإن درجة استجابة رواد الأعمال بأثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية متشابهة لديهم، كما أن الشغل الشاغل لرواد الأعمال للحفاظ على استمرار عمل مشروعاتهم هو أن يهتموا بمجال إدارة المخاطر بسبب الظروف المتقلبة والمضطربة في السوق الفلسطيني والتي تهدد المشاريع القائمة جميعها دون تخصيص

لأصحاب مؤهل علمي محدد دون غيره، وقد اتفقت نتائج الجدول (15.5) مع دراسة برهوم (2014م)، وكذلك دراسة شعت (2015م) ودراسة أبو قرن (2015م) والتي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير التخصص العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (16.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " f لعدة عينات مستقلة " لكل مجال من المجالات المتعلقة "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.85)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية" يعزى لمتغير التخصص العلمي.

ويتضح مما سبق أن رواد الأعمال بمختلف تخصصاتهم العلمية لديهم نفس الاستجابة تجاه تأثير إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن معظم المبحوثين هم من أصحاب التخصصات العلمية الهندسية والتجارية (76.2%)، والتي تعتبر الأساس في مجال ريادة الأعمال كونها أقرب التخصصات إلى الواقع التطبيقي، بحيث ستكون لهم نفس الاستجابة تجاه إدارة المخاطر وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، وكما أشرنا في المتغيرات الشخصية السابقة أن إدارة المخاطر تتعلق بكافة المشاريع مهما تنوعت خصائصها أو خصائص القائمين عليها، وقد اتفقت النتائج السابقة مع دراسة أبو قرن (2015م)، ودراسة المري (2013م)، ودراسة شعت (2015م).

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير التخصص العملي.

جدول (16.0): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " التخصص العلمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		علوم أخرى n=5	علوم تربوية ولغات n=5	علوم هندسية وتكنولوجية n=25	علوم إدارية n=7	
0.565	0.689	7.45	7.85	7.55	8.12	التعرف على المخاطر
0.622	0.595	7.82	7.37	7.12	7.53	تحليل المخاطر
0.998	0.014	6.88	7.00	6.88	6.82	تقييم المخاطر
0.918	0.167	7.08	7.60	7.09	7.22	التحكم في المخاطر
0.959	0.102	7.50	7.33	7.16	7.00	المراقبة والمتابعة الدورية
0.505	0.793	8.08	8.87	7.96	8.42	الميزة التنافسية

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

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 38" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.85

5. الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "Independent Samples T Test".

من النتائج الموضحة في جدول (17.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار t للعينتين المستقلتين " لكل مجال من المجالات المتعلقة " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير سنوات الخدمة .

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن جميع رواد الأعمال قد بدأوا نشاطاتهم في مجال ريادة الأعمال قبل مدة تزيد عن العام، أي أن لديهم من الخبرة ما تكفي لتظهر استجاباتهم متفقة على تأثير إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم بعدما مروا بتجارب عملية أثبتت ما توصلوا إليه بعد خبرة تزيد عن العام حافظوا خلالها على استمرار نشاطهم في حين فشل نظرائهم، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المري (2013م)، ودراسة برهوم (2014م) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

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

جدول (17.0): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " سنوات الخبرة"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	عامين فأكثر n=28		من عام إلى أقل من عامين n=14		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.081	1.791	0.871	7.87	1.199	7.29	التعرف على المخاطر
0.660	0.443	1.266	7.36	1.056	7.19	تحليل المخاطر
0.791	0.267	1.363	6.85	1.442	6.97	تقييم المخاطر
0.712	0.371	1.248	7.24	1.845	7.06	التحكم في المخاطر
0.965	0.044	1.531	7.20	1.847	7.18	المراقبة والمتابعة الدورية
0.433	0.792	0.970	8.27	1.806	7.94	الميزة التنافسية

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

*القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

6. الفرضية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير فترة الاحتضان.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "Independent Samples T Test".

من النتائج الموضحة في **جدول (18.5)** تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "t للعينتين المستقلتين" لكل مجال من المجالات المتعلقة "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية" يعزى لمتغير فترة الاحتضان.

يمكن القول بأن معظم المشاريع الريادية (81.1%) مرت بفترة احتضان من 6 أشهر إلى سنة، وهذا يعتبر طبيعياً؛ لكون المشاريع الناشئة حديثاً بحاجة إلى دعم واحتضان في مراحلها الأولى من أجل ترتيب كافة شؤونها وبناء العلاقات ومواجهة العقبات والمخاطر، وحتى تستطيع الدخول في سوق العمل بقوة، كما أن موضوع مهارة إدارة المخاطر يجب أن تكون حاضرة في أذهان (كافة) أصحاب المشاريع الناشئة، و لا يتعلق الأمر بفترة الاحتضان سواء كانت قصيرة أو طويلة، طالما كانت الحاجة لذلك. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة شعت (2015م) في مجال "الإبداع التكنولوجي" وعلاقته بمتغير "فترة الاحتضان" في حين اختلفت النتائج لذات المبحوثين في مجال "الخصائص والممارسات السلوكية" ويُفسَّر ذلك بأن رائد الأعمال يحتاج لفترة أطول من الوقت ليخطط ويحقق أهدافه ويبني العلاقات لينهض بمشروعه ويدخل سوق الأعمال بشكل سليم.

جدول (18.0): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير " فترة الاحتضان"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	من 6 إلى 12 شهراً n=37		أقل من 6 أشهر n=5		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.357	0.932	1.059	7.60	0.739	8.00	التعرف على المخاطر
0.701	0.387	1.262	7.27	0.776	7.46	تحليل المخاطر
0.261	1.140	1.421	6.78	1.061	7.42	تقييم المخاطر
0.918	0.103	1.490	7.16	1.358	7.22	التحكم في المخاطر
0.454	0.755	1.683	7.10	1.279	7.61	المراقبة والمتابعة الدورية
0.643	0.467	1.312	8.20	1.284	7.95	الميزة التنافسية

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

*القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير فترة الاحتضان.

7. الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير طبيعة المشروع.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova ".

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " f لعدة عينات مستقلة " لكل مجال من المجالات المتعلقة " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.23) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير طبيعة المشروع.

من الملاحظ أن معظم المشاريع تتسم بكونها خدماتية نظراً لكونها أكثر ربحية فضلاً عن عدم احتياجها لرأس مال كبير مقارنةً بالمشاريع السلعية، وبالنظر إلى أن هناك تنوع في طبيعة المشروع، فلم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول تأثير إدارة المخاطر على الميزة التنافسية، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المخاطر متداخلة في جميع المشاريع بلا استثناء ولا تتأثر بكونها خدماتية أو سلعية، وإنما ترجع لوجود هذه المهارة "مهارة إدارة المخاطر" لدى رائد الأعمال والكيفية التي يواجه فيها مخاطر مشروعه، واقتضت النتائج مع دراسة شعت (2015م)، وفي دراسة زعرب (2013م) أيضاً فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول "المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية في قطاع غزة تعزى إلى نوع المشروع التجاري"، ويمكن التعليل بأن المعوقات الإدارية - كأحد تصنيفات المخاطر - متشابهة في طبيعتها للمشاريع التجارية القائمة في قطاع غزة.

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير طبيعة المشروع.

جدول (19.0): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " طبيعة المشروع "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		الاثنين معاً n=9	خدماتي n=22	سلي n=11	
0.908	0.097	7.68	7.61	7.77	التعرف على المخاطر
0.731	0.316	7.40	7.15	7.47	تحليل المخاطر
0.522	0.661	7.02	6.64	7.18	تقييم المخاطر
0.632	0.464	7.44	6.95	7.34	التحكم في المخاطر
0.057	3.091	7.68	6.57	7.80	المراقبة والمتابعة الدورية
0.764	0.271	8.14	8.30	7.95	الميزة التنافسية

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

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 39" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

8. الفرضية الثامنة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير رأس مال المشروع.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova ".

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " f لعدة عينات مستقلة " لكل مجال من المجالات المتعلقة " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.23)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير رأس مال المشروع.

يمكن تفسير النتائج السابقة بأن إدارة المخاطر تتعلق بالمخاطر التي تواجه المشروع القائم والممول، وكذلك الآلية التي يتم التعامل معها ومواجهتها وهي ليست ذات ارتباط بحجم رأس المال مهما كبر أو صغر، وقد اتفقت النتائج مع دراسة زعرب (2013م)، واختلفت مع دراسة شراب (2011م) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول كل من: تحليل البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة؛ الأهداف الرئيسة، الخطط والسياسات

والبرامج؛ عناصر التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام تعزى لمتغير حجم رأس المال، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرسالة وتحليل البيئة الداخلية، وقد علل الباحث شراب ذلك بأن المتغيرين الأخيرين يتم إعدادهما في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن الشركة لا بد وأن تكون قد حققت التحليل الداخلي وأعدت الرسالة منذ اللحظة الأولى التي فكرت في إنشاء الشركة.

جدول (20.0): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " رأس مال المشروع "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		20 ألف دولار فأكثر n=4	من 10 آلاف دولار إلى أقل من 20 ألف دولار n=11	أقل من 10 آلاف دولار n=27	
0.401	0.936	8.15	7.86	7.52	التعرف على المخاطر
0.864	0.147	7.56	7.86	7.31	تحليل المخاطر
0.500	0.706	7.65	7.18	6.77	تقييم المخاطر
0.612	0.498	7.50	6.90	7.00	التحكم في المخاطر
0.979	0.021	7.33	7.47	7.19	المراقبة والمتابعة الدورية
0.978	0.022	8.27	7.13	8.16	الميزة التنافسية

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

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 39" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير رأس مال المشروع.

9. الفرضية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير المنطقة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova ".

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " f لعدة عينات مستقلة " لكل مجال من المجالات المتعلقة " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)،

وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.23)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " يعزى لمتغير المنطقة.

جدول (21.0): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " المنطقة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		المحافظات الجنوبية n=5	محافظة غزة n=32	المحافظات الشمالية n=5	
0.245	1.457	8.27	7.65	7.20	التعرف على المخاطر
0.903	0.102	7.07	7.33	7.30	تحليل المخاطر
0.878	0.130	6.64	6.95	6.76	تقييم المخاطر
0.415	0.900	6.84	7.33	6.48	التحكم في المخاطر
0.458	0.797	6.33	7.30	7.36	المراقبة والمتابعة الدورية
0.586	0.541	8.35	8.21	7.60	الميزة التنافسية

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

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 39" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن تركيز تواجد المشاريع الريادية هو في محافظة غزة بنسبة (76%)؛ أي أن السواد الأعظم في محافظة غزة لوحدها، ونظراً لكون إدارة المخاطر تتعلق بكافة المشاريع بكافة تصنيفاتها، وأن موضوع دراسة المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والتحكم فيها لا ينفك عن إدارة أي مشروع مهما كان نوعه، وبالرغم من وجود تنوع في تواجد المشاريع المبحوثة إلا أن النتائج أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمنطقة المشروع من حيث تواجدها في المحافظات الخمس، جعل من متغير منطقة المشروع غير مؤثر في استجابات المبحوثين، كما أن ارتباط المشاريع المبحوثة بنفس الحاضنة يمكن أن يكون سبباً في اتفاق النتائج الخاصة بالمبحوثين.

مما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية " تعزى لمتغير المنطقة.

الفصل السادس

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 بالجامعة الإسلامية - غزة 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 الجامعة الإسلامية، وكذلك دراسة أثر مهارة إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية المُحتَضَنة، 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:

1. يمتلك المبحوثون من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية - غزة مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كلٍ منهما، وقد أكد ذلك عدة دارسين سابقين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعرف على المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الريادية المُحتَضَنة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تحليل المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الريادية المُحتَضَنة.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تقييم المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الريادية المُختَصَّة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الريادية المُختَصَّة.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المراقبة والمتابعة الدورية على تحقيق الميزة التنافسية لدى أصحاب المشاريع الريادية المُختَصَّة.
8. الميزة التنافسية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين (التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر)، حيث إن 54.2% من الأثر على الحاصل على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) يكون بسبب متغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر، وقد تم تفسير ذلك من خلال اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.
9. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين 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 الباحثين؛ 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:
1. ضرورة إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية، لأن الظروف السائدة في قطاع غزة لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحث، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية في قطاع غزة يظل قائماً.
 2. تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية 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.

3. العمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.
4. 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.
 - تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في جانب توفير صناديق تمويل للمشاريع الريادية.

5. ضرورة تسهيل إجراءات تأسيس المشاريع الريادية الصغيرة منها على وجه الخصوص.
6. منح إعفاءات ضريبية لأصحاب المشاريع الريادية كتحفيز لهم على استمرار وتطوير مشاريعهم.
7. 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.
8. تعزيز التعاون والمشاركة بين المؤسسات المحلية والدولية من أجل تبادل الخبرات في مجال ريادة الأعمال.
9. رواد الأعمال بحاجة إلى توفير مزايا تنافسية لمشاريعهم تعزز من تفوقها واستمرار عملها في السوق الفلسطيني، وذلك من خلال: الاهتمام بالزبائن من خلال تجديد وتطوير طرق الاتصال معهم، والعمل على تطوير المنتجات وتحسينها، متابعة التطورات في السوق الفلسطيني، ومعرفة ما لدى المنافسين من مزايا تنافسية تعزز من وجودهم في السوق.

اقتراحات لدراسات مستقبلية

1. أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية من وجهة نظر الزبائن.
2. أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة مخاطر المشاريع.
3. أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع الصغيرة/الريادية.
4. دراسة مقارنة بين المشاريع الريادية الفلسطينية والأجنبية من حيث إدارة المخاطر.
5. دور إدارة المخاطر في صياغة استراتيجية المنشأة.
6. عوامل تحقيق الميزة التنافسية للشركات الريادية في قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على المشاريع / العملاء.
7. أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الريادية في قطاع غزة.
8. المعوقات وأوجه القصور في إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

أحمد، ممدوح. (د. ت). إدارة الخطر والتأمين. مقرر دراسي. القاهرة: جامعة القاهرة.

الأغا، إحسان. (1997م). البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته. ط2، فلسطين: مطبعة مقداد.

الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي. ط3، فلسطين: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر.

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 في قطاع غزة - دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

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

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2015م). نسبة القوى العاملة المشاركة من بين الأفراد 15 سنة فأكثر في فلسطين حسب الجنس والمحافظة لعام 2015م. الموقع:

http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/labour%20force-

[02a.htm](http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/labour%20force-02a.htm) (-). 2015م

أبو حجير، طارق. (2014م). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة دكتوراه. جامعة قناة السويس، مصر.

حماد، طارق. (2007). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، 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.

الدوري، زكريا؛ والعمل، 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 استراتيجية 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). الجامعة الإسلامية، غزة.

السكرانة، بلال. (2007). المشاريع الصغيرة والريادة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 0(15)، 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>).

شراب، سائد. (2011م). التخطيط الاستراتيجي وعرقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

شعبان، مصطفى. (2011م). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

شعت، عبدالرحمن. (2015م). أثر الخصائص والممارسات السلوكية على مستوى الإبداع التكنولوجي لدى رواد الأعمال: دراسة حالة على أصحاب الشركات الريادية المحتضنة لدى حاضنات التكنولوجيا والأعمال بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

صفحة معهد الملك سلمان لريادة الأعمال. (د.ت). حاضنات الأعمال. تاريخ الاطلاع: 25 أكتوبر 2016م، الموقع: https://alriyadah.ksu.edu.sa/ar/business_incubators

عبد الرؤوف، حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر.

- عبدالرزاق، فوزي. (2014م، 9-11 سبتمبر). إشكالية حاضرات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية - حالة حاضرات الأعمال في الاقتصاد الجزائري. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز 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.
- عبدالله، سمير؛ والنتشة، باسل؛ وحتاوي، محمد. (2014م). سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين. فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- عبدالمنعم، عاطف؛ والكاشف، محمد؛ وكاسب، سيد. (2008). تقييم وإدارة المخاطر. ط1. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة - جامعة القاهرة.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (2001). أبحاث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العنوم، محمد. (2009م). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجمي، حسين؛ والمنديل، نادر؛ ودرويش، يوسف. (2003). إدارة الخطر. البحرين: معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية.
- العمرى، شريف، وعطا، 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 2016م، 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). الجامعة الإسلامية، غزة.

القحطاني، محمد. (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

قدو، رسلي، ومشعل، أحمد. (2007). تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي (حالة توضيحية). تاريخ الاطلاع: 02 يونيو 2017م، الموقع: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي (<http://iefpedia.com>)

لطيفة، عبدلي. (2012م). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SC/IS سعية. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

محمد، رسلان، وعبدالكريم، نصر. (2011م). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(23)، 43-82. مدونة مستقل. (2016م، 20 أبريل). إدارة المخاطر وآلية التعامل معها. تاريخ الاطلاع: 20 سبتمبر 2016م، الموقع: <http://blog.mostaql.com/risk-management>.

المرصد الأوروبي ومتوسطي لحقوق الإنسان. (2017م). في مذكرة موقف: الأوروبي ومتوسطي يحذر من التدهور الحاد غير المسبوق في أوضاع غزة الإنسانية. تاريخ الاطلاع: 31 يوليو 2017م، الموقع: (<https://euromedmonitor.org/ar/article/1919>) في-مذكرة-موقف:-
الأوروبي ومتوسطي-يحذر-من-التدهور-الحاد-غير-المسبوق-في-أوضاع-غزة-الإنسانية

المرصد الوطني للتنافسية. (2011م). التنافسية في الفكر الاقتصادي. سوريا. المركز العربي لتنمية الموارد البشرية. (2006). الريادي: دليلك لتأسيس مشروعك. ط1. بنغازي: دار الكتب الوطنية.

المري، ياسر. (2013م). ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة. رسالة دكتوراه. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المشهوراي، أحمد، والرملوي، وسام. (2015م). أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 19 (2)، 125-160.

المقادمة، عبدالرحمن. (2013م). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

منتدى الأعمال الفلسطيني. (2014م). المعوقات التي تواجه ريادة الأعمال في فلسطين. فلسطين: مركز الدراسات والأبحاث.

موقع المحاسب العربي. (2010م، 13 مايو). الميزة التنافسية. تاريخ الاطلاع: 14 أكتوبر 2016م، الموقع: <http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic>.

موقع المعرفة. (2010م، 29 يونيو). ريادة الأعمال. تاريخ الاطلاع: 24 أكتوبر 2016م، الموقع: www.marefa.org/ريادة_الأعمال.

موقع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة. (د.ت). حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية - غزة. تاريخ الاطلاع: 27 أكتوبر 2016م، الموقع: <http://www.bti.ps>.

موقع ويكيبيديا. (2007، 5 نوفمبر). إدارة المخاطر. تاريخ الاطلاع: 17 سبتمبر 2016م، الموقع: ar.wikipedia.org.

النخالة، منى. (2012م، 24-25 أبريل). واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة. بحث مقدم إلى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

نعيمة، برودي. (2006، 17-18 أبريل). التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة تلمسان.

الهاجري، عبدالله. (2015م، 12-14 أكتوبر). دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت. بحث مقدم إلى الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، تونس: المنظمة العربية للتنمية الصناعية بالتعاون مع وزارة الصناعة والطاقة والمناجم بتونس ومنظمة المرأة العربية.

هندسة الأمن والسلامة. (2014م، 10 يوليو). الأخطار التي يتعرض لها الفرد ووسائل الحماية
منها. تاريخ الاطلاع: 17 سبتمبر 2016م، الموقع: <https://safety4arab.com/2014/07/الأخطار-التي-يتعرض-لها-الفرد-ووسائل-ال->

الوردي، سليم. (2016م). إدارة الخطر والتأمين. بغداد: مكتبة التأمين العراقية.
وكالة الرأي الفلسطينية للإعلام. (2017م، 09 يناير). عجلة اقتصاد غزة تسير ببطء نحو الموت.
تاريخ الاطلاع: 23 يوليو 2017م، الموقع: alray.ps/ar/post/160465 عجلة-اقتصاد-
غزة-تسير-ببطء-نحو-الموت).

يوسف، عبدالستار حسين. (2007، 16-18 أبريل). 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:

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), 109-120.

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:ed-1: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), 575-591.
- 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/risk-management>).

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-3-strategies-that-work-3305828>).

Rouse, M. (2005, September). *Incubator*. Retrieved July 22, 2017, from: TechTarget Network (<http://searchcio.techtarget.com/definition/incubator>).

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): الصورة الأولية للاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

حفظهم الله تعالى

الأخوة والأخوات الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع/ استبانة بعنوان:

(أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم)

دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية

تمثل هذه الاستبانة الأداة الرئيسية التي تمكن الباحث: غسان محمد النجار من الإيفاء بمتطلبات إعداد الدراسة المذكورة أعلاه، وذلك من أجل نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا نأمل من شخصكم الكريم التكرم بمساعدتنا في تعبئة الاستبانة المرفقة بدقة ومهنية، حيث سيتم استخدام البيانات فقط لأغراض البحث العلمي، وإن مساهمتكم في الإجابة المناسبة سيساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ...

الباحث: غسان محمد النجار

يناير 2017م

أولاً: البيانات الشخصية:

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 25 عاماً	العمر
	من 26 إلى 30 عاماً	
	من 31 إلى 40 عاماً	
	من 41 عاماً فما فوق	
	دبلوم	المؤهل العلمي
	بكالوريوس	
	ماجستير فأعلى	
	علوم إدارية ومالية	التخصص العلمي
	الهندسة وتكنولوجيا المعلومات	
	علوم طبية	
	علوم تربوية ولغات	
	أخرى ... أذكرها:	
	أقل من عام	عدد سنوات الخدمة
	من عام إلى أقل من عامين	
	عامان فأكثر	
	أقل من 6 أشهر	فترة الاحتضان
	من 6 أشهر إلى 12 شهراً	
	أكثر من عام	
	خدمي	طبيعة المشروع
	سلعي	
	الاثنين معاً	

ثانياً: إدارة المخاطر:

الخطوة الأولى: التعرف على المخاطر		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) على دراية بمفهوم الخطر.					
2	لدى صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) القدرة على التعرف على متنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.					
3	يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.					
4	صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) على دراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.					
5	يتم الاستعانة بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.					
6	صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) بإمكانه التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					
7	قائمة المخاطر السابقة تبقى حاضرة في أذهان العاملين في المشروع الريادي أو صاحب المشروع ويتم استعراضها من أجل تفاديها.					
8	يشارك فريق العمل مع مدير المؤسسة أو صاحب المشروع في جانب التعرف على المخاطر.					
الخطوة الثانية: تحليل المخاطر		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم العمل على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).					
2	يقسم صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم.					
3	صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) يدرس الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود النفعي).					
4	صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) يتنبأ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها (المخاطر التي لا مردود نفعي لها).					
5	يقوم صاحب المشروع الريادي (فريق العمل) باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.					
6	يستفيد صاحب المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.					
7	يستطيع صاحب المشروع الريادي التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).					
8	لدى صاحب المشروع الريادي المقدرة على تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه.					

الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.					
2	يتم التنبؤ بمدى احتمال حدوث خطر معين.					
3	تقسم المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.					
4	يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.					
5	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر.					
6	يتم استخدام وسائل مختلفة أو القيام بدراسات من أجل الوصول إلى تقييم دقيق للمخاطر المحتملة.					
الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.					
2	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).					
3	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.					
4	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر.					
5	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.					
6	يتم اتباع الخطة المعدة لمواجهة الخطر بشكل حازم.					
الخطوة الخامسة: المراقبة والمتابعة الدورية		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.					
2	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.					
3	يقوم صاحب المشروع الريادي بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).					
4	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.					
5	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.					
6	يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.					

ثالثاً: الميزة التنافسية

المحور الأول: الجودة المتفوقة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقدم العاملون في المشروع الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب.					
2	يتم إنجاز طلبات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.					
3	يبيد صاحب المشروع الريادي الاهتمام بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية ويجيبوا على أسئلتهم بشكل سليم وواضح.					
4	مكان المشروع يسهل على الزبائن تقديم الخدمة / المنتج.					
5	يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.					
المحور الثاني: الكفاءة المتفوقة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسعى المشروع بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.					
2	يقوم صاحب المشروع الريادي بمراجعة أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.					
3	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.					
4	تسعى إدارة المشروع إلى تبني كل الطرق والأساليب المتاحة والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.					
5	يتم فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات من وقت لآخر.					
المحور الثالث: الإبداع المتفوق		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى إدارة المشروع إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.					
2	تتمتع إدارة المشروع بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.					
3	يهتم المشروع بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.					
4	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.					
5	تقوم إدارة المشروع بتطوير منتجاتها باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمها وسمعتها بين الجمهور.					
المحور الرابع: الاستجابة المتفوقة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتابع إدارة المشروع التغيرات السريعة في السوق وتتوعد رغبات واحتياجات الزبائن وتتخذ قرارات وإجراءات سريعة لذلك.					

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

ملحق (2): الصورة النهائية للاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

حفظهم الله

الأخوة والأخوات الكرام:

تعالى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع/ استبانة بعنوان:

(أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم)

دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية

تمثل هذه الاستبانة الأداة الرئيسية التي تمكن الباحث: **غسان محمد النجار** من الإيفاء بمتطلبات إعداد الدراسة المذكورة أعلاه، وذلك من أجل نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا نأمل من شخصكم الكريم التكرم بمساعدتنا في تعبئة الاستبانة المرفقة بدقة ومهنية، حيث سيتم استخدام البيانات فقط لأغراض البحث العلمي، وإن مساهمتكم في الإجابة المناسبة سيساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ...

الباحث: غسان محمد النجار

يناير 2017م

أولاً: البيانات الشخصية:

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 25 عاماً	العمر
	من 25 إلى أقل من 30 عاماً	
	من 30 إلى أقل من 40 عاماً	
	من 40 عاماً فما فوق	
	دبلوم	المؤهل العلمي
	بكالوريوس	
	ماجستير فأعلى	
	علوم إدارية ومالية	التخصص العلمي
	الهندسة وتكنولوجيا المعلومات	
	علوم طبية	
	علوم تربوية ولغات	
	أخرى ... أذكرها:	
	أقل من عام	عدد سنوات الخدمة
	من عام إلى أقل من عامين	
	عامان فأكثر	
	أقل من 6 أشهر	فترة الاحتضان
	من 6 أشهر إلى 12 شهراً	
	أكثر من عام	
	خدمي	طبيعة المشروع
	سلعي	
	الاثنين معاً	
	أقل من 10 آلاف دولار	رأس مال المشروع
	من 10 آلاف دولار إلى أقل من 20 ألف دولار	
	20 ألف دولار فأكثر	
	محافظة الشمال	المنطقة
	محافظة غزة	
	المحافظة الوسطى	
	محافظة خان يونس	
	محافظة رفح	

ثانياً: إدارة المخاطر:

الخطوة الأولى: التعرف على المخاطر		الدرجة من 10
1	يدرك صاحب المشروع الريادي مفهوم الخطر .	
2	يستطيع صاحب المشروع الريادي التعرف على متنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.	
3	يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.	
4	يعرف صاحب المشروع الريادي الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.	
5	يستعين صاحب المشروع الريادي بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة.	
6	يستطيع صاحب المشروع الريادي التنبؤ وتوقع إشارات الخطر .	
7	تبقى قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن صاحب المشروع الريادي ويتم استعراضها من أجل تقاديرها.	
8	يشارك فريق العمل مع مدير المؤسسة أو صاحب المشروع في جانب التعرف على المخاطر .	
الخطوة الثانية: تحليل المخاطر		الدرجة من 10
1	يصنف صاحب المشروع الريادي المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).	
2	يقسم صاحب المشروع الريادي المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية.	
3	يدرس صاحب المشروع الريادي الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود الإيجابي).	
4	يتنبأ صاحب المشروع الريادي بالمخاطر التي لا مردود إيجابي لها.	
5	يقوم صاحب المشروع الريادي باستخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.	
6	يستفيد صاحب المشروع الريادي من خبراته وخبرات فريق العمل ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر .	
7	يستطيع صاحب المشروع الريادي التفريق بين المخاطر التالية: (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بيئية).	
8	يستطيع صاحب المشروع الريادي تحديد وتصنيف المخاطر ذات الأثر التدميري من عدمه.	
الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر		الدرجة من 10
1	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة.	
2	يقوم صاحب المشروع الريادي بتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر .	
3	يقسم صاحب المشروع الريادي المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	
4	يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.	
5	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر .	
الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر		الدرجة من 10
1	يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر .	
2	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).	
3	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر .	
4	يحدث تعاون بين فريق العمل في المشروع في مواجهة الخطر .	
5	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار .	
الخطوة الخامسة: المراقبة والمتابعة الدورية		الدرجة من 10
1	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	
2	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.	

3	يقوم صاحب المشروع الريادي بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).
4	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.
5	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.
6	يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.

ثالثاً: الميزة التنافسية

البيان	الدرجة من 10
1 يقدم المشروع الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب.	
2 يتم إنجاز طلبات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	
3 يبدي صاحب المشروع الريادي الاهتمام بالزبائن بشكل سليم وفعال.	
4 يسهل مكان المشروع على الزبائن تقديم الخدمة / المنتج.	
5 يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	
6 يسعى صاحب المشروع الريادي بشكل دائم إلى تطبيق تقنيات حديثة تساعد في سرعة إنجاز العمليات.	
7 يراجع صاحب المشروع الريادي أنشطة وعمليات المشروع ويعمل على تقليص أو إلغاء غير الضروري منها أو المكرر.	
8 يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية لزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	
9 يسعى صاحب المشروع الريادي إلى تبني كل الطرق والأساليب المتاحة والاستراتيجيات من أجل تطوير كفاءة العمليات فيه.	
10 يتم فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات من وقت لآخر.	
11 يتبنى صاحب المشروع الريادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل.	
12 يتمتع صاحب المشروع الريادي بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	
13 يهتم صاحب المشروع الريادي بتقديم توليفة من الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	
14 تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشروع على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	
15 يقوم صاحب المشروع الريادي بتطوير منتجات مشروعه باستمرار من أجل الحفاظ على تقدمه وسمعته بين الزبائن.	
16 يتخذ صاحب المشروع الريادي قرارات وإجراءات سريعة لمواكبة التغيرات السريعة في السوق وتنوع رغبات واحتياجات الزبائن.	
17 يركز صاحب المشروع الريادي على تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات الزبائن.	
18 يتم فتح المجال أمام الزبائن للتواصل والمشاركة في تحديد الخدمات/المنتجات المناسبة لاحتياجاتهم.	
19 يهتم صاحب المشروع الريادي ببحوث التسويق المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم.	
20 يهتم صاحب المشروع الريادي بآراء الزبائن وتفضيلاتهم في تقديم الخدمات.	

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين

م.م	الاسم	مكان العمل
1	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية - غزة
2	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. علي النعامي	جامعة الأزهر - غزة
6	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر - غزة
7	د. رامز بدير	جامعة الأزهر - غزة
8	د. خليل ماضي	جامعة الأزهر - غزة