The Modifying Effect of Knowledge Management between Strategic Risk Management Practices and Strategic Business Entrepreneurship at the Hashemite Fund for Development of Jordan Badia

Kamel Mohammad Al-Hawajreh [1]

ABSTRACT

This study aimed at analyzing the impact of strategic risk management practices on strategic entrepreneurship through knowledge management at the Hashemite Fund for Development of Jordan Badia. The study population consisted of all project managers. A simple random sample of the study population was taken. The analysis unit adopted was the project manager from various areas of the Jordanian desert (north, midle and south) to collect data. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive analytical method was used through a questionnaire. A number of statistical tools and methods were used, such as means, standard deviations, one sample T-test, multiple regression and path analysis. After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached: there was a significant impact of strategic risk management practices on strategic entrepreneurship, there was a significant impact of strategic risk management practices on knowledge management, there was a significant impact of knowledge management on strategic entrepreneurship and there was an indirect impact of knowledge management as a moderating variable in the relationship between strategic risk management practices and strategic entrepreneurship. The study recommended the need to develop the skills and resources of risk management among employees in line with the main objectives of the projects in order to hedge the impact of risks that limit the possibility of progress and continuity of projects.

Keywords: Knowledge management, Strategic risk management, Strategic entrepreneurship, The Hashemite Fund for Development of Jordan Badia.

1 Faculty of Business, Mutah University, Al-Karak, Jordan.

Received on 4/4/2019 and Accepted for Publication on 11/9/2019.

 © 2020 DAR Publishers/The University of Jordan. All Rights Reserved.

التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية

***كامل محمد الحواجرة*[1]**

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية من خلال إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المشروعات، واعتمدت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وكانت وحدة التحليل لجمع البيانات هي "مدير المشروع" من مختلف مناطق البادية الأردنية (شمال، ووسط، وجنوب). ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعيّنة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية، وكشفت أن هناك أثراً لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف إدارة المعرفة، علاوة على وجود أثر لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية مع وجود أثر غير مباشر لإدارة المعرفة كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها لدى العاملين بما يتوافق والأهداف الرئيسة للمشروعات، وذلك تحسباً من الوقوع في المخاطر التي تحد من إمكانية تقدم المشروعات واستمراريتها.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، إدارة المخاطر الاستراتيجية، ريادة الأعمال الاستراتيجية، الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

1. المقدمة

نظراً إلى التقدم السريع في أنشطة السوق واعتمادها على التكنولوجيا، وزيادة حجم الأعمال الريادية، وعدم التأكد من عوامل التطور الداخلية لتطوير الأعمال الريادية، والقضايا المتعلقة بالاقتصاد الكلي والسوق، فقد اقتضى الأمر التشديد على التحدي الحقيقي الكامن في عملية إدارة الأعمال الريادية، علماً بأن حالة عدم التأكد من عوامل التطور الداخلية لتطوير الأعمال الريادية المشار إليها هي عملية موجودة منذ تشكل المشروعات الريادية، مما يجعل تحليل ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشروعات الريادية (Nagano et al., 2014). وقد تم تطوير بعض النماذج التي تسعى لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية؛ إذ اقترحت اللجنة الداعمة للمنظمات (COSO) خطوات لإدارة المخاطر المتعلقة بالمنظمة ومراقبتها تستفيد بشكل كامل من مفهوم ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في المنظمات، مما يتيح التعرف على جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. كما نشرت منظمة المعايير العالمية عام 2009 معيارها ذا الرقم (ISO 31000) الذي ركزت فيه على هيكلة عملية إدارة المخاطر في المنظمات (International Organization for Standardization, 2009).

هذا، وقد أصبحت المعرفة مكوناً لا يتجزأ من الإنتاج، إلى جانب العمل والأرض ورأس المال، (Sher and Lee, 2004). وعلى الرغم من أن بعض أشكال رأس المال الفكري قابلة للتحويل، فإن المعرفة الداخلية/ الشخصية لا يتم التعبير عنها

1 كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2019/4/4 وتاريخ قبوله 2019/9/11.

© 2020 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

بسهولة أو التقاطها أو الاحتفاظ بها أو نشرها أو إعادة استخدامها تبعاً لذلك، كما يمكن أن تضيع المعرفة الرأسية في عقول الموظفين إذا قرروا مغادرة المنظمة (Kovacic et al., 2006). وعليه، فإن أساس إدارة المعرفة هو وضع استراتيجية جيدة لوضع المعرفة الصحيحة بالشكل المناسب للأشخاص المناسبين.

ويوضح البحث الحالي العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ووظائف إدارة المعرفة وأثرهما في الريادة الاستراتيجية كمنتج لعوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إدارة المعرفة. وفي الواقع، يجب ملاحظة أن تأثير الموجودات غير الملموسة (المعرفة) مهم على الرغم من أنه يصعب نقلها؛ إذ إنها تنشأ في الغالب من مواجهة مواقف حقيقية وتتشكل نتيجة لذلك الخبرات الحقيقية للموظفين.

ويشير المفهوم التقليدي لريادة الأعمال إلى أن الأفراد الأكثر إبداعاً يمكنهم إحداث التغيير الإبداعي المستدام في أسواق معينة من خلال عملهم منفردين أو في المنظمات (Elia et al., 2016). وعليه، فإن مبادرة الأفراد هي إحدى الكفاءات الأساسية للمنظمات لتحويل الأفكار الواعدة إلى مشاريع جديدة ناجحة. ومع ذلك، يتجاهل بعض رجال الأعمال الجانب الإداري ويفشلون في الاستفادة من الاتصالات داخل الصناعة وخارجها للحفاظ على القدرة التنافسية في السوق (Zahra and Nambisan, 2012). وتتطلب بيئة الأعمال اعتماد استراتيجيات للمشاريع لتنشيط المنظمات وتعزيز الإبداع، بالإضافة إلى إضفاء المؤسسية على استغلال فرص العمل على المستوى الفردي، بحيث يتم الربط بين الإدراك على المستوى الفردي والنتائج على المستوى التنظيمي. لذا أصبحت ريادة الأعمال كظاهرة على مستوى المنظمة تستحق الاهتمام العلمي (Zucchella & Magnani, 2016). وتقع ريادة الأعمال الاستراتيجية ضمن مجال أوسع هو الإدارة الاستراتيجية؛ فهي تهتم بالمصدر المحتمل للميزة التنافسية المستدامة القائمة كنتيجة للأنشطة الريادية، وتدمج الريادة الاستراتيجية العمل الريادي والإدارة الاستراتيجية مع التركيز على العمل الريادي من منظور استراتيجي، بحيث تعزز التآزر وتحديد الفرص واستغلالها، بينما تحتضن الإدارة الاستراتيجية مجموعة الإجراءات لإنتاج الميزة تنافسية واستدامتها (Dhliwayo, 2014).

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تسعى العديد من المنظمات عند تأسيسها إلى خفض محركات الخطر التي تحدق بها. وبما أن هذه المنظمات تنشأ في بيئة شديدة الحساسية للمنافسة، فإنها تحاول الحصول على المعرفة لتوزعها بين موظفيها، خصوصاً إذا كانت تتبع مدخلاً ريادياً استراتيجياً لتحقيق نجاحها. وقد حاول العديد من الباحثين (Elia et al., 2016; Zucchella & Magnani, 2016) دراسة هذه المفاهيم. فقد أجريت هذه الدراسات بشكل منفصل دون أن تربط بين المتغيرات المذكورة في الدراسة الحالية والمتعلقة بممارسات إدارة المخاطر، وإدارة المعرفة، والريادة الاستراتيجية. واستناداً إلى ما توصل إليه الباحث من خلال الزيارات للمشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، والمقابلات التي أجراها مع عدد من مديري هذه المشروعات، تبين أن هناك ضعفاً في تبني مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية والاهتمام بوظائف إدارة المعرفة في المشروعات القائمة، وأن هذا الضعف قد انعكس بصورة مؤثرة على أداء هذه المشروعات. واعتماداً على ما تقدم، واستناداً إلى الأدب الإداري، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحديد مسارات التأثير بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية للمشروعات بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل، محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية معدلاً بوظائف إدارة المعرفة في المشروعات في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؟**

وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (تنمية المهارات، وموارد إدارة المخاطر، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في

الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؟

3. ما مستوى تصورات المبحوثين للريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؟

3. أهمية الدراسة

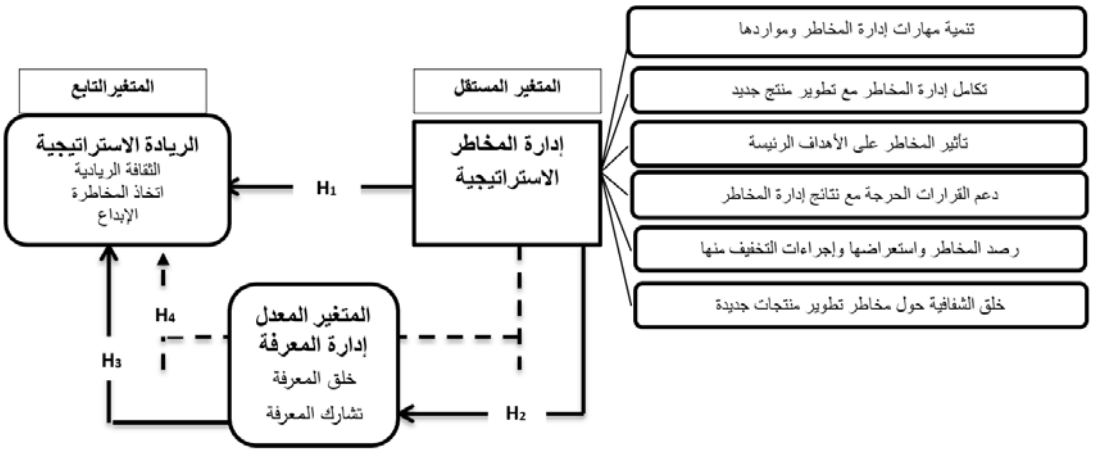
تنبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت دراسة الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية. كما تحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة. فعلى الصعيد النظري، توفر دراسة ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية منظوراً أعمقَ جديداً للمتغيرات المتعلقة بها. أما على الصعيد التطبيقي، فإن دراسة ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية من خلال وظائف إدارة المعرفة قد تعزز من تحسين مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، لأن هذه المشروعات تعزز الاقتصاد الأردني وتزيد من إنتاجيته على مستوى الاقتصاد الكلي، كما أن هذه المشروعات تعزز من الأفكار الريادية الاستراتيجية، لأنها تقع ضمن مفاهيم التنافسية بين المشروعات القائمة، وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق دون وجود مخاطر مرتبطة بهذه المشروعات وتوقعها.

4. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من التأثير المباشر وغير المباشر المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية، من أجل تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية ووظائف إدارة المعرفة بما ينعكس على تعزيز أداء المشروعات في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

5. أنموذج الدراسة

تم تصنيف المتغيرات الرئيسة في هذه الدراسة على أنها: متغير مستقل، ومعدل، وتابع. ويوضح (Mugenda, 2008) أن المتغيرات المستقلة تسمى متغيرات التوقع، لأنها تتنبأ بكمية التباين التي تحدث في متغير آخر، بينما المتغير التابع (ويسمى أيضاً متغير المعيار) هو متغير يتأثر أو يتغير بوساطة متغير آخر. والمتغير التابع هو المتغير الذي يرغب الباحث في شرحه. أما المتغير المعدل فهو متغير يغير قوة العلاقة السببية بين المتغيرين المستقل والتابع.



الشكل (1): أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات (Oehmen et al., 2014; Mu et al., 2009; Wang et al., 2010; Soliman and Youssef, 2003; Landaeta, 2008; Neef, 2005; Webb, 2007; Lelic, 2002) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، ودراسات (Idris & Al-Rubaie, 2013; Gagandeep, 2012; Haltiwanger et al., 2010) لوظائف إدارة المعرفة، ودراسات (Elia et al. 2016; Zucchella & Magnani, 2016) للريادة الاستراتيجية.

يبين الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة وأبعادها. وقد تم بناء الأنموذج بمكوناته من مجموعة من المتغيرات بعد الرجوع إلى عدد كافٍ من المصادر العربية والأجنبية، حيث تبين أن هناك عددا من الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها بوظائف إدارة المعرفة، والريادة الاستراتيجية، وتبين أن هذا المجال يحتاج إلى مزيد من البحث، مما شكل نقطة انطلاق للدراسة الحالية. لذا فإن العلاقة بين أبعاد النموذج كانت على التالي:

العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر الاستراتيجية: أشار (Soliman and Youssef, 2003) إلى أن وظائف إدارة المعرفة قد تجنب الأخطاء المكلفة وتحد من المخاطر، وهذا لا يشمل فقط معرفة العواقب المحتملة، لكنه يشمل أيضاً طرق التحليل لتقييم تلك العواقب. وذكر (Landaeta, 2008) أن إدارة المعرفة عبر المشاريع أمر بالغ الأهمية في إنشاء المشاريع وصيانتها، بما يحقق الأداء العالي الذي هو من فوائد إدارة المعرفة عبر المشاريع. ووفقاً لذلك، فإن وظائف إدارة المعرفة عبر المشاريع ستعزز الفهم الجماعي الأفضل في المنظمات القائمة على المشاريع. وأشار (Neef, 2005) إلى أن بعض المنظمات أدركت العلاقات المتبادلة بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر الاستراتيجية. ووفقاً لذلك، يرى قادة المشروعات في المنظمات أن العديد من المشكلات تمنعهم من توقع المخاطر المحتملة ومعالجتها، وهي المشكلات نفسها التي يتعامل معها خبراء الإدارة منذ سنوات. وقد دعم هذا الرأي (Lelic, 2002) الذي أشار إلى أنه لا يمكن للمنظمة إدارة مخاطرها دون إدارة معرفتها، ومن هنا تتكامل الفلسفتان في إدارة المخاطر والمعرفة. أما (Webb, 2007) فيعتقد أن العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المعرفة تميل إلى أن إدارة المخاطر تركز على عناصر الرقابة والتحكم، أما إدارة المعرفة فتميل إلى التركيز على الابتكار والإبداع. وإذا تم توفير خطة إدارة شاملة تتضمن المخاطر والمعرفة، فإنه يمكن مواجهة تباعد المسار بينهما. لذا فإن إدارة المخاطر وإدارة المعرفة لديهما علاقة تكافلية طبيعية، وبهذا فإن Neef و Webb يوفر hk نموذجاً يجمع بين الفلسفتين.

العلاقة بين إدارة المعرفة وريادة الأعمال الاستراتيجية: لا تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين روح المبادرة فقط، وربما يكون لها تأثير على التحسين المستمر. علاوة على ذلك، فإنه يتم ذكر المعرفة الضمنية كعقبة رئيسية أمام ريادة الأعمال. ومن ناحية أخرى، فإن المعرفة الضمنية عادة ما تكون جزءاً من عملية التعلم لفترة طويلة ولديها مكان في التفكير والبناء. لذلك فإن لها دورا كعنصر حماية في تنظيم المشاريع، باعتبارها جزءاً من نظام الأمان يمنع تقليد عمل المنظمات (Elia et al., 2016). ومع التعقيد اليوم في المنافسة، تعد الريادة احدى المزايا الرئيسية لحياة المشروع، وتحتاج جميع الشركات مدى الحياة إلى أفكار جديدة وحديثة. وهذا يعزز من قدرة المنظمات المنافسة من حيث الجدارة التنافسية، كما أن الريادة في المنظمات توضح الأدوات الفعالة لتحسين الأداء التنظيمي. وتعد المعرفة مصدراً عاماً للرياديين وللاستغلال التنظيمي، لذا فإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة يتمثل في تعزيز المعرفة الجديدة والتنظيم البيئي الذي يطور فيه الأفراد معارفهم، ويتبادلون فيه المهارات والمعارف والقدرات والتجارب وتفعيلها واستخدامها. لذلك، فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى توليد الريادة الاستراتيجية ودعمها، كما أنها تمثل المصدر والمرجع الأساسي في الابتكار والريادة. وفي الوقت الحالي، تعد إدارة المعرفة والريادة الاستراتيجية من المفاهيم الجديدة؛ فإدارة المعرفة تساعد في التنظيم من أجل تحديد المعلومات واختيارها وتنظيمها وتوزيعها وتحويلها، بالإضافة إلى دعم الكفاءات الرئيسية في المنظمة؛ إذ إنها تعد جزءاً من ذاكرة المنظمة، وتكون موزعة في جميع أنحاء المنظمة (Khaghani et al., 2013).

وانطلاقا مما سبق، فقد وجد الباحث إمكانية لربط المتغيرات الثلاثة معا، وصولا إلى تطوير أنموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا الأنموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال اطلاعه على الأدب الاداري المتعلق بهذه المتغيرات دراساتٍ تربط بين هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة في أنموذج واحد، فقد وجد في تكوين هذا الأنموذج أرضية خصبة تميز الدراسة عما سبقها من دراسات تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلي للتأثير بين متغيرات الأنموذج المفاهيمي المفترض.

6. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى HO_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

الفرضية الثانية HO_2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

الفرضية الثالثة HO_3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

الفرضية الرابعة HO_4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

7. مراجعة الأدب الإداري (الإطار النظري)

7-1-1 مقدمة: إدارة المخاطر هي العملية التي تتم من خلالها إدارة المخاطر إلى جانب جميع جوانب العمل الأخرى. وقد ثبت أن المخاطر كثيرة وتتخذ أشكالاً متعددة. ويمكن تقليل المخاطر والتحكم فيها إلى حد ما، ولكن لا يمكن القضاء عليها تماماً، ولا ينبغي للمنظمات أن تسعى إلى ذلك. وقد تكون المنظمة التي ترغب في المخاطرة هي التي تنجح بشكل عام. لذا تهتم إدارة المخاطر بتحديد المخاطر وتصنفها بطريقة ما بحيث يمكن تقييمها وتحديد أولوياتها، ثم تتحكم بها وتنسق الاستجابة لها وفقاً لما ترغب المنظمة في تحقيقه. ولهذا تعد إدارة المخاطر آلية تحكم لضمان بقاء حجم المخاطر الإجمالي ضمن حدود مقبولة. وتتعلق إدارة المخاطر الاستراتيجية بإدارة المخاطر المؤثرة على مستوى المشروعات والمنظمات، والمؤثرة كذلك على تطوير استراتيجية المنظمة وتنفيذها. ومثال ذلك المخاطر الناتجة عن تقييم غير صحيح لاتجاهات السوق المستقبلية عند تطوير الاستراتيجية الأولية لتطوير المنتجات. وعليه، فلا بد من أن تقوم المنظمة بإجراء تقييم لظروف السوق الحالية، ثم المضي للتنبؤ بالتغيرات المختلفة التي ستحدث في السوق خلال فترة زمنية مستقبلية. لذا تتعلق المخاطر الاستراتيجية بجوانب القرار الاستراتيجي من حيث كونه صحيحًا أم لا. وعليه، فإن أحد الأمثلة على المخاطر الاستراتيجية هو خطر القرار الاستراتيجي المتخذ بشكل خطأ.

7-1-2 إدارة المخاطر الاستراتيجية: اكتسب مفهوم ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية جاذبية من مديري المنظمات الحديثة كنهج شامل وفعال لإدارة مجموعة واسعة من عوامل الخطر. ووفقاً لمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية الذي تم تطويره في دراسة (COSO, 2004)، فقد عرفت إدارة المخاطر الاستراتيجية بأنها: "عملية يهتم بها مجلس الإدارة والموظفون، ويتم تطبيقها عبر استراتيجية المنظمة، بحيث تحدد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المنظمة، لتكون ضمن مدى تحمل المنظمة، موفرة تأكيدا معقولا لأهداف المنظمة من ناحية التحقيق". وتعتبر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية نهجا شموليا استراتيجيا لإدارة أعمال المنظمة؛ إذ إنها تدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المعدلة للمخاطر لخلق القيمة على المدى الطويل، وتبني وعيا بمصادر المخاطر ومعالجتها عن طريق تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بشكل يحسن الكفاءة، ويعزز الأداء، ويخفض تكلفة رأس المال، ويحقق القيمة المضافة للمنظمة (Beasley et al., 2008).

ووفقاً لدراسة (Lawrence et al., 2009)، فقد تم التأكيد على أن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على قيمة المنظمة وأدائها، في حين أكد آخرون أن تبني ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ليس له أي تأثير على تحسين قيمة المنظمات، وإنما عزوه إلى عوامل تنظيمية أخرى. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Pagach et al., 2010) حول تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على أداء المنظمة، حيث أظهرت النتائج فشل ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز أداء المنظمة. علاوة على ذلك، فإن الدراسات التجريبية (Papee et al., 2010; Quon et al., 2012; Otieno, 2012; Tahir et al., 2011; Li et al., 2014) أظهرت فشل التوقعات النظرية حول دور التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في أداء المنظمة. والذي يظهر أن الدراسات متناقضة حول دور ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز قيمة المنظمة.

ووفقاً لدراسة (Monda et al., 2013)، فقد ركزت الدراسات حول ممارسات إدارة المخاطر على جانبين: الأول هو العوامل التي تؤثر على تبني ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وتأثيراتها على أداء المنظمات، والثاني هو عدم وجود نماذج قوية ودقيقة لتقييم مستوى الجودة وعدم نضج برامج إدارة المخاطر التي تنفذها المنظمات. وأشار الباحثون إلى التنوع كخيار استراتيجي على نطاق واسع باعتباره أحد العوامل المساهمة في تطوير قيمة المنظمة المضافة واستدامة النمو طويل الأجل الخاص بالمنظمة. أما دراسة (Hitt and Hoskisson, 2005)، فقد أشارت إلى أن الاتجاه السائد لتنويع نشاط المنظمات له تأثير على قيمة المنظمة. وعند دراسة الباحثين لفكرة التنويع، وهل يخلق قيمة للمنظمة أم يدمرها، وجد الباحثون نتائج متناقضة بشأن ذلك. كما وجدوا أن التأثير الصافي للتنويع إنما يعود إلى المقايضة بين التكلفة والفوائد المرتبطة باستراتيجية التنويع. وأشار (Michel and Shaked, 1984) إلى أن التنويع في الأعمال ذات الصلة يؤدي إلى تحقيق عائد أعلى. وأكد (Shleifer and Vishny, 2006) أنه لا ينبغي على المنظمات أن تتبنى التنويع، ما لم يكن من المتوقع حدوث تآزر بين أنشطة المنظمة ومنتجاتها في مشاريعها.

ووفقاً للنظرية العامة لارتباط المخاطر والعائد، وبما أن التنويع له تأثير على العائد، فإن له تأثيرًا على المخاطر أيضاً. وعليه، فإن الأثر الناتج عن اعتماد إدارة المخاطر في منظمة متنوعة النشاط يعتمد على المقايضة بين التكلفة والفوائد المرتبطة بتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية.

ووفقاً لدراسات (Liebenberg & Hoyt, 2003; Beasley et al., 2008; Hoyt et al., 2008; Hoyt et al., 2011; Pegach et al., 2008; Pegach et al., 2010; Pegach et al., 2011)، فإن وجود المدير التنفيذي، ولجنة التدقيق، ولجنة المخاطر، والمستثمر المؤسسي تعتبر متغيرات إرشادية لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتُظهر تأثيراً إيجابياً على أداء المنظمة. ومع ذلك، فقد تم انتقاد هذا المدخل من بعض الباحثين (Tjahjono, 2017; Jing et al., 2014) الذين يرون أن محددات ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ومتغيرات المؤشر لا تمثل فعالية تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية لمنظمة ما.

3-1-7 ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

تتشكل إدارة المخاطر الاستراتيجية من مجموعة من الممارسات يتناولها الباحث على النحو التالي:

تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها: تتعلق بتحفيز الموظفين لتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر، والعمل على إدارة أنشطتها من خلال خبراء مؤهلين لتنفيذ العمليات. وعلى المنظمات امتلاك ما يكفي من الموارد والموظفين لإدارة المخاطر، والتركيز على فرق العمل الفاعلة، بحيث تكون متعددة الوظائف عبر الهيكل التنظيمي، والعمل على تنميتها بتوفير التدريب على ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (Zwikael and Ahn, 2011).

تكامل إدارة المخاطر مع تطوير المنتج الجديد: تشمل تصميم إدارة المخاطر للمشروع مع وجود تحديد دقيق للمخاطر المتوقعة للمشروع، وهذا يتطلب مستوى عاليا من التنسيق والدمج لأنشطة إدارة المخاطر مع مختلف الوظائف التنظيمية والمشاريع والبرامج، بحيث تكون جزءا لا يتجزأ من العمليات، كما يتطلب الإبلاغ عن المخاطر ومستوى نشاطها لأصحاب المصالح والإدارة (Mutinda & Kiruja, 2015).

تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة: يتم تقدير تأثير المخاطر باستخدام التكلفة كبُعد، وكذلك تقدير آثار المخاطر باستخدام الأداء الفني والجودة وتحديد آثار المخاطر باستخدام الجدول الزمني، مع ضرورة تقييم المخاطر على المقاييس؛ مثلاً (1-5) (Kiprop &Tenai, 2017).

دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر: يتم العمل على تخصيص الموارد للحد من المخاطر في أسرع وقت، وتعديل التوقعات مثل التكلفة والجدول الزمني والأداء على أساس تقييم المخاطر، والأخذ بالحسبان نتائج تحليل المخاطر عند إجراء المقايضات التقنية والجدول الزمني و/أو التكلفة (Beasley et al., 2010).

رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها: يتطلب العمل على إعادة تقييم المخاطر بانتظام باستخدام نظام تغذية مرتدة لمراقبة تنفيذ إجراءات التخفيف من المخاطر، وضرورة اتباع نظام إنذار مبكر لتتبع المخاطر الحرجة، واتخاذ قرار بشأن تفعيل تدابير التخفيف، ورصد خطط تخفيف المخاطر مع استخدام تتبع معدلات الخطأ/المشكلة/ الفشل

كمؤشرات رئيسة لتتبع المخاطر، مع ضرورة اتصاف أنشطة إدارة المخاطر بالديناميكية والتكرار والاستجابة للتغيير في الوقت المناسب (Zwikael and Ahn, 2011).

خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة: تعتمد إدارة المخاطر على أفضل المعلومات المتاحة، مع اتسامها بالشفافية والشمولية تجاه جميع أصحاب المصالح، بحيث يتم معالجة حالات عدم اليقين بوضوح في حال وجود أخطار محدقة بالمنظمة أو المشروع (Kiprop & Tenai, 2017).

7-2 إدارة المعرفة: الاستخدام الفعال للمعرفة البشرية في المنظمة ليس فقط أداة تنظيمية استراتيجية، بل هو استراتيجية تنافسية مهمة للمنظمات (Alavi & Leidner, 2001; Carneiro, 2000). وتعد المعرفة موردا تنظيميا رئيسا ومصدرا راجحا للميزة النسبية المقارنة، لذا اعتبر الباحثون أن المنظمات يمكن أن تعزز تطوير أفكار مبتكرة من خلال الإدارة السليمة للمعرفة، وعن طريق إدارة رؤوس الأموال الفكرية المتاحة بفعالية، وهذا يتم من خلال اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة (Huang & Li, 2009; Plessis, 2007).

ووفقاً لدراسة (Byukusenge and Munenei, 2017)، تعرف إدارة المعرفة بأنها وظيفة إدارية تحدد البيانات الهامة وتعالجها بتحويلها إلى معلومات لازمة تعتبر ضرورية لصياغة القرارات وتنفيذها. وتضم إدارة المعرفة استراتيجيات تنظيمية لتحديد المعرفة المطلوبة واكتسابها، وتقاسمها وتطبيقها للاستمرار والتنافس بنجاح (Hall, 2006). ويشير (Huang & Li, 2009) إلى أن وظائف إدارة المعرفة تعتمد أساساً لتحديد المعرفة الضرورية المناسبة للموظفين، وتصبح مهمة إدارة المعرفة دون هذه الاستراتيجيات مهمة شاقة، وينتهي بها المطاف إلى القضاء على المنظمة بأكملها .وذكر (Lin, 2007) أن أبعاد إدارة المعرفة تشمل: تحديد الهوية، والحيازة، والتدوين، والتخزين، والاسترجاع، والمشاركة، والنشر، وخلق المعرفة وتطبيقها. أما (Wang and Ahmed, 2004) فقد أشارا إلى أن إدارة المعرفة تتضمن: نظام المعرفة والذاكرة التنظيمية وتبادل المعرفة وثقافة التعلم والمعرفة المرجعية. وحدد (Zahra and George, 2002) وظائف إدارة المعرفة بأنها: اكتساب المهارات، والاستيعاب، وتحويل المعرفة، والقدرة على استخدام المعرفة واستغلالها. كما أشارت دراسة (Mikkawi et al., 2017) إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، والهيكلية، والثقافية) تؤثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

7-2-1 وظائف إدارة المعرفة

1. **خلق المعرفة:** وفقاً لدراسة (Lyles, 2014)، يمكن للمنظمات أن تنشئ المعرفة داخلياً من خلال البحث والتطوير أو من خلال توليد طرق جديدة بحسب الظروف التنظيمية. كما يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية مثل توظيف موظفين جدد عملوا مع المنافسين أو الشبكات الصناعية التي تسمح للمنظمة بأن تكون على اتصال مباشر بالمعرفة المتقدمة للمنظمات (Brix, 2017).
2. **تشارك المعرفة:** هي عملية تنظيمية تتطلب معرفة ومهارات وخبرات جماعية ونشراً للمعرفة عبر الوحدات التنظيمية (Chen & and Huang, 2009). كما تشمل تبادل معرفة الموظف، والخبرات، والمهارات في المنظمة من أجل السير بروتينية، والعمل على خلق النماذج العقلية الجديدة (Lin, 2007). ويمكن للموظفين الوصول بسهولة إلى المعرفة من خلال تبادلها بينهم و/ أو عبر وحدات مختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تشارك المعرفة يؤدي إلى مستوى عالٍ من التعلم والإبداع المشترك نتيجة المعرفة الجديدة، وهما عنصران مهمان لتطوير الأفكار الإبداعية لتعزيز الارتباط الإيجابي للإبداع (Chen & Huang, 2009).
3. **تطبيق المعرفة:** ترتبط وظيفة تطبيق المعرفة بالاستخدام الفعلي لها من أجل حل المشاكل وجعلها أكثر ملاءمة لتطوير للمنظمات القائمة (Gold et al., 2011; Alavi &Tiwana, 2002). ويعرّف (Lin, 2007) تطبيق المعرفة بأنه العمليات التي تتيح للموظفين – من خلال آليات التخزين والاسترجاع الفعالة في المنظمة – الوصول إلى المعرفة بسهولة والتطبيق الفعال لها. وتعزز المنظمات قدراتها في إدارة مصادر المعرفة من خلال الاستخدام الصحيح للمعرفة، وتقليل الأخطاء، وتحويل المعرفة الجماعية إلى ميزة تطبقها المنظمة لخفض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها (Huang & Li, 2009).

7-3 الريادة الاستراتيجية: بدأ العمل في تطبيق الريادة الاستراتيجية بشكل جدي في أوائل القرن الحادي والعشرين. وقد

طور (Ireland, Hitt and Sirmon, 2003) نموذجًا أوليًا للريادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسة تمثلت في: عقلية ريادة الأعمال والثقافة والقيادة، والإدارة الاستراتيجية للموارد التنظيمية، وتطبيق الإبداع، وتطوير الإبداع. واستناداً إلى أبحاث إضافية وفحص دقيق لهيكلة الريادة الاستراتيجية، افترض (Kyrgidou and Hughes, 2010) أن هذا النموذج يفتقر إلى المتانة اللازمة للحصول على الريادة الاستراتيجية، وأشارا إلى أن الريادة الاستراتيجية تحتاج إلى أن تكون أوسع نطاقًا، وتعدداً للمستويات وأكثر ديناميكية (Hitt et al., 2007; Rindova, 2009).

كما أشار (Abd Al-Huseen & Al-Badry, 2019) إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية (الشخصية الإبداعية المبتكرة، والقيادة الريادية، والرؤية المستقبلية، والجانب الإداري، والبيئة الخارجية والداخلية) لإدارة بطولات ألعاب المضرب في أبعادها كافة لها تأثير ضعيف. أما (Yousef & Yahya, 2018)، فقد بين أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه المستفيدين من نظام المعلومات الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الريادية، أبرزها اعتماد المستشفيات على الطريقة نصف المؤتمتة في خزن المعلومات واسترجاع، فضلاً عن عدم اعتماد الأبعاد الريادية المدروسة في البحث من قبل المستشفيات المبحوثة. كما توصل (Al-Moawadhi, 2019) إلى وجود أثر لليقظة الريادية كعامل معدل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

7-3-1 ممارسات الريادة الاستراتيجية

تتشكل الريادة الاستراتيجية من الممارسات التالية:

الثقافة الريادية: بين (Autio et al., 2000) أن تحفيز السلوك الريادي المبكر عند الموظف يعد نمطاً يعزز نفسه باضطراد، ويولد ما يرقى إلى الثقافة الريادية. وقد ركز (Politis, 2005) على أن تنمية ثقافة ريادية يتأثر بشدة بالجهود الفردية نحو الإبداع والنمو في المنظمات الناشئة. وأشار (Ralston et al., 2006) إلى أن الثقافة الريادية تعد ثقافة مرنة متكيفة تعمل على تهيئة مناخ عمل نامٍ ديناميكي خلاق قائم على الالتزام بالتجريب والإبداع من قبل الموظفين، وأن الهدف منها هو القدرة على إنتاج منتجات مبتكرة والتكيف مع الفرص الاستراتيجية الجديدة بسرعة. وتعتبر المبادرة الفردية والحرية والتحسين المستمر المكونات الرئيسة لها، لأنها تشكل أداة لقيادة المنتج. وبينت دراسة (Sundaramurthy & Kreiner, 2008) أن المرحلة المبكرة للمنظمة تتميز بثقافة ريادية تغذي رغبة المنظمة في البقاء والاستمرارية؛ إذ تكون الاحتياجات من الموارد مرتفعة وأصحاب المصالح يشاركون في التخطيط بشكل أقل، ويتخذون القرارات بشكل عفوي أكثر مع وجود رؤية وعاطفة للعمل. وأشار (Ring, Peredo & Chrisman, 2010) إلى أن الأفراد في المناطق التي لا توجد فيها نماذج لريادة الأعمال أو ثقافة ريادة الأعمال هم أقل عرضة للتأثر بإنشاء المشاريع الريادية. وأكد (Bradley et al., 2011) أن المنظمة تزداد ريادة عندما تعزز ثقافتها بالأفكار الجديدة والتجريبية والإبداعية، وهذا يكون ضمن الموارد التي تسيطر عليها المنظمة، خصوصاً إذا كانت مواردها محدودة جداً. وقد أشار (Al-Hakim & Ali, 2017) إلى أن هناك أثراً للثقافة الريادية في تطوير المنظمات العاملة في العراق من خلال الدراسة التي أجراها على الهيئة المستقلة للانتخابات. وأشار (Al-Hawajreh, 2018) إلى وجود تأثير للريادة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) في النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، وبيّن أن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال مع وجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

اتخاذ المخاطرة: يعد أخذ المخاطرة ميزة رئيسة لريادة الأعمال؛ إذ يؤدي التوجه نحو المخاطرة العالية إلى نمو كبير في المنظمة وربحيتها. ويرى (Zhou and de Wit, 2009) في اتخاذ المخاطر ميلاً إلى اتخاذ إجراءات شجاعة كالمغامرة بدخول أسواق جديدة، واستخدام حجم كبير من الموارد مع نتائج غير واضحة، واقتراض مبالغ ضخمة لدخول المنظمة في استثمارات تجارية. وتنطوي عملية أخذ المخاطر على المشاركة في مخاطر محسوبة في محاولة لتحقيق فوائد بدلاً من وجود مخاطر جريئة يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء المنظمة. وتشير الدراسات التجريبية التي أجريت في الاقتصادات المتقدمة التي تمر بمرحلة انتقالية إلى أن اتخاذ المخاطر كموقف استراتيجي

ثابت يشكل مصدرًا محتملاً للميزة التنافسية، وله تأثير إيجابي طويل الأجل على الأداء المالي ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة (Wang & Poutziouris, 2010). وأجرى Olaniran et al., 2016) دراسة حول دور المخاطرة في الأداء التنظيمي في نيجيريا، واستخدمت الدراسة مؤشرات أخذ المخاطر النقدية والاجتماعية والنفسية. وكشفت الدراسة أن المخاطر لها علاقة عكسية مع ROE و ROA.

الإبداع: يشير مفهوم الإبداع إلى تطبيق مناهج تنظيمية جديدة في ممارسات منظمات الأعمال والعلاقات الخارجية وتنظيم المنظمات (Trott, 2010). وتهدف الإبداعات التنظيمية إلى زيادة أداء المنظمة من خلال تقليل تكاليف المعاملات، والتكاليف الإدارية، وتحسين حالة الرضا عن مكان العمل، وتحسين الرضا عن التكاليف في مكان العمل، والوصول إلى الأصول المعرفية، وتقليل تكاليف التوريد. ووفقاً لبورتر (Porter, 1980)، فإن مفهوم الإبداع يرتبط مع الهدف الاقتصادي لخلق التمايز، ويوصف الإبداع بصفات مختلفة منها التجديد والحداثة، كما يركز على جوانب متعددة منها المنتج والسوق و/أو العملية و/أو نظام الأعمال (Jenssen & Åsheim, 2010). لقد أظهر عدد كبير من البحوث العلاقة بين الإبداع والأداء المستدام، ووُجد أن الإبداع جزء هام من نجاح المنظمة على المدى الطويل .علاوة على ذلك، اختلف الباحثون بشأن كون المنظمات المبدعة تتمتع بنجاح أكبر من غيرها أم لا، وركز عدد منها على أهمية التفريق بين أشكال الابتكار كونها تساعد على تبيان محددات الإبداع (Nybakk & Jenssen, 2012). وقد أظهرت دراسة (Bartolacci, Castellano & Cerqueti, 2015) أن هناك تأثيراً للإبداع على أداء المنظمات، إضافة إلى أن العديد من أنواع الإبداع لعبت دورا رئيسا في تحديد أداء المنظمة، وشملت أنواع الإبداع العملية والمنتج والسوق. وأشارت دراسة (Ibrahim and Jawad, 2019) إلى أن هناك علاقة وتأثيراً ايجابياً للريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، والابتكار، وتحمل المخاطر، والفرص المتاحة) في تعزيز مكونات الإبداع (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلات)؛ إذ إن الريادة الاستراتيجية تمكّن المنظمة من الحفاظ على مستواها ومكانتها في السوق عن طريق تطوير وتوسيع أعمالها وقدراتها في التفوق على المنافسين في المصارف الحكومية والأهلية في العراق.

4-7 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية

تهتم الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال بإيجاد قيمة وثروة، وتساهم ريادة الأعمال في الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل خلق القيمة وتحقيق الثروة، وذلك من خلال تحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق، بينما تساهم الإدارة الاستراتيجية في تقدير جهود تكوين الثروات بشكل أساسي من خلال تشكيل المزايا التنافسية التي هي الأساس الذي تتنافس عليه المنظمة في السوق. لذلك، تنطوي ريادة الأعمال على تحديد الفرص واستغلالها، وتشمل الإدارة الاستراتيجية إنشاء ميزة تنافسية واحدة أو أكثر واستدامتها باعتبارها السبيل الذي يتم من خلاله استغلال الفرص. وهكذا فإن الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال تهتمان بالنمو، وخلق قيمة للعملاء، مما يؤدي بعدها إلى ثروة للملاك (Hitt & Ireland, 2005).

وتهتم المنظمات بالحصول على نتائج قوية لخلق الثروة، لذا توسع الريادة الاستراتيجية النطاق الذي يمكن أن تسفر عنه نتائج خلق الثروة في المنظمة لأصحاب المصالح، وبما يعود بالنفع على المجتمع ككل (Schendel & Hitt, 2007). ويسمح تبني الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتصدي للتحدي المزدوج المتمثل في استغلال المزايا التنافسية الحالية (نطاق الإدارة الاستراتيجية) مع استكشاف الفرص (مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية) التي يمكن تطويرها واستخدامها باعتبارها مزايا تنافسية مستقبلية لخلق الثروة. ولا يمكن فصل الاستراتيجية عن ريادة الأعمال، لأن كلاً منهما يعزز الآخر، وإن تطبيق إحداهما دون الأخرى يكون مدعاة لعدم الفعالية أو حتى الفشل (Ketchen et al., 2007). وعليه فإن تطبيق الاثنتين ينطوي على تعزيز سلوكيات للبحث عن الفرص في ريادة الأعمال وسلوكيات استباقية للإدارة الاستراتيجية لجميع المنظمات. ويشكل تطبيق الريادة الاستراتيجية بنجاح تحدياً للمنظمات الكبيرة التي تم تأسيسها لتتعلم كيف تصبح أكثر ريادة في الأعمال، وتحدياً للمشاريع الريادية الأصغر لتتعلم كيف تصبح أكثر استراتيجية (Sirmon & Hitt, 2008; Webb, Ketchen & Ireland, 2010).

8. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات من المبحوثين.

9. مجتمع الدراسة وعينتها: تألف مجتمع الدراسة من جميع المشروعات في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية وعددها (620) مشروعاً. وسحبت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (160) مشروعا، ووزعت الاستبانات على وحدة التحليل (مدير المشروع). واستبعدت (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، مما يعني أن حجم العينة الخاضع للتحليل الاحصائي بلغ (153) استبانة بنسبة (95.62%) من عينة الدراسة.

10. أداة الدراسة (الاستبانة): اعتماداً على مراجعة الأدب الإداري المتعلق بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة معتمداً على مصادر تناولت متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: تناول الجزء الأول ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها(تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة. واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على دراسات (Oehmen et al., 2014; Mu et al., 2009; Wang et al., 2010) أما الجزء الثاني فقد تناول وظائف إدارة المعرفة بأبعادها(خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وقد اعتمد في تطوير هذه الأبعاد على دراسات Idris & Al-Rubaie, 2013; Gagandeep, (2012). وأخيراً الجزء الثالث الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على دراسات (Elia et al., 2016; Zucchella & Magnani, 2016).

11. المعالجات الإحصائية: بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استُخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) للتوصل إلى: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة طول الفئة لتحديد مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، وتم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة = الدرجة القصوى– الدرجة الدنيا/
عدد مستويات الأهمية = 5–1/3 =1.33

ويكون القرار: الأهمية منخفضة (1–2.33)؛ والأهمية متوسطة (2.34–3.67)؛ والأهمية مرتفعة (3.68–5). واعتمد مقياس ليكرت الخماسي Five-point Likert Scale لتحديد درجة الموافقة على الفقرات من المبحوثين.

12. ثبات الاستبانة Questionnaire Reliability: استخدم اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بهدف التأكد من معامل الثبات ومدى صلاحية الاستبانة، وبلغ معامل الثبات لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (0.80) ولإدارة المعرفة (0.84) وأخيراً للريادة الاستراتيجية (0.81)، وهي معاملات ثبات عالية تشير إلى قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة (Sekaran and Bougie, 2013) كما في الجدول (1).

الجدول (1)
معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة وأبعادها

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α)	ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α)
1	**ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية**	**30**	**0.80**	**2**	**وظائف إدارة المعرفة**	**15**	**0.84**
1-1	تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها	5	0.88	2-1	خلق المعرفة	5	0.81
2-1	تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد	5	0.85	2-2	تشارك المعرفة	5	0.77
3-1	تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة	5	0.76	2-3	تطبيق المعرفة	5	0.89
4-1	دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر	3	0.87	**3**	**الريادة الاستراتيجية**	**15**	**0.81**
5-1	رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها	9	0.77	3-1	الثقافة الريادية	5	0.78
6-1	خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة	3	0.72	3-2	اتخاذ المخاطرة	5	0.86
				3-3	الإبداع	5	0.84

13. صدق الاستبانة Questionnaire Validity: استخدم الباحث طريقتين لقياس صدق محتوى الاستبانة:

13-1 الصدق الظاهري Face Validity: عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والبحث العلمي والتسويق. وتجاوزت درجة القطع بين المحكمين على الملاحظات (82%)، وهي درجة مقبولة حسب طريقة (Nedlesky's Method). وبناءً على ملاحظات المحكمين، أجرى الباحث ما يلزم من تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة التي خرجت بصورتها النهائية.

13-2 الصدق البنائي Construct Validity: لقياس مدى تحقق الأهداف التي سعت الدراسة إلى الوصول إليها من خلال الاستبانة، اعتمد الباحث تبيان مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة مجتمعة. فقد أجريت دراسة استطلاعية لعينة من (15) مبحوثاً اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وأُجريَ عليهم اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test of Sphericity) الذي يبين الصدق البنائي لفقرات الاستبانة. وتبين أن القيم جاءت أعلى من (0.60) (Kaiser, 1974). كذلك استخدم اختبار بيرسون لتبيان درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، انظر الجدول (2).

الجدول (2)
نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin واختبار معامل بيرسون للارتباط

محاور الدراسة	Kaiser-Meyer-Olkin Values	معامل ارتباط بيرسون		
		معامل الارتباط (r)	Sig.	النتيجة
ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية	0.655	0.864	0.00	يوجد ارتباط
وظائف إدارة المعرفة	0.724	0.827	0.00	يوجد ارتباط
الريادة الاستراتيجية	0.708	0.853	0.00	يوجد ارتباط

14. تحليل البيانات

تبين النتائج في الجدول (3) أن مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية كانت متوسطة الأهمية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52). وجاءت بعض الأبعاد بمتوسطات عالية؛ إذ جاء بُعد تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة في المرتبة الأولى (3.77)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد دعم القرارات الحرجة (3.74). أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بُعد تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد (3.71). أما الأبعاد التي جاءت بمستوى متوسط من حيث الأهمية، فقد كانت: خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة (3.52)، وتنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها (3.43)، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها (3.30)، انظر الجدول (3).

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتحليل العوامل لأبعاد فقرات ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

م	الفقــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	Loading	Eigenvalue	Variance
تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها						3.71	32.510
1.	نحفز موظفينا لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر	3.52	0.77	متوسط	0.74		
2.	لدينا خبراء مؤهلون للمساعدة في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر	3.47	0.74	متوسط	0.69		
3.	نمتلك من الموارد ما يكفي لممارسة إدارة المخاطر	3.33	0.59	متوسط	0.62		
4.	لدينا فرق متعددة الوظائف لإدارة المخاطر في المستويات التنظيمية	3.66	0.66	متوسط	0.67		
5.	تأخذ إدارة المخاطر الخاصة بنا العوامل البشرية والثقافية بعين الاعتبار	3.18	0.45	متوسط	0.55		
المتوسط العام لفقرات تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها		**3.43**		**متوسط**			
تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد						2.81	47.526
6.	تصمم إدارة المخاطر لتلبي احتياجات مشروعاتنا	3.65	0.65	متوسط	0.49		
7.	ننسق ممارسات إدارة المخاطر لمختلف الوظائف عبر الهيكل التنظيمي	3.68	0.58	مرتفع	0.63		
8.	إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية في مشاريعنا	3.76	0.77	مرتفع	0.71		
9.	يبلغ أصحاب المصالح والإدارة بالمخاطر والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر	3.68	0.85	مرتفع	0.66		
10.	تتكامل ممارسات إدارة المخاطر بفعالية مع أنشطة إدارة المشاريع الأخرى	3.77	0.66	مرتفع	0.61		
المتوسط العام لفقرات تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد		**3.71**		**مرتفع**			

	تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة					2.45	42.748
11.	يقدر تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة باستخدام التكلفة	3.69	0.49	مرتفع	0.74		
12.	تقدر آثار المخاطر باستخدام الأداء الفني أو الجودة للمنتج	3.72	0.68	مرتفع	0.62		
13.	تحدد آثار المخاطر باستخدام الجدول الزمني للإنجاز	3.82	0.89	مرتفع	0.59		
14.	تقيم المخاطر للاحتمالية والتأثير على مقاييس تدريجية من (1-5)	3.88	0.82	مرتفع	0.66		
15.	تقيم إجراءات التخفيف من المخاطر قبل تنفيذها للحد من تأثيرها كإجراء للتخفيف	3.76	0.85	مرتفع	0.61		
	المتوسط العام لفقرات تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة	**3.77**		**مرتفع**			
	دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر					3.05	39.418
16.	تخصص الموارد للحد من المخاطر الشديدة في أسرع وقت ممكن	3.76	0.44	مرتفع	0.77		
17.	تعدل التنبؤات (مثل التكلفة والجدول الزمني والأداء) على أساس تقييم المخاطر	3.74	0.52	مرتفع	0.71		
18.	تؤخذ نتائج تحليل المخاطر عند إجراء المقايضات التقنية والجدول الزمني و/أو التكلفة	3.71	0.57	مرتفع	0.68		
	المتوسط العام لفقرات دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر	**3.74**		**مرتفع**			
	رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها					2.89	36.777
19.	تبلغ الإدارة العليا بالمخاطر وفقاً للمبادئ التوجيهية منها	3.22	0.59	متوسط	0.52		
20.	يعاد تقييم المخاطر بانتظام وفقاً للإرشادات بعد أحداث معينة وبعد فترة زمنية معينة	3.41	0.74	متوسط	0.59		
21.	تتم مراجعة عملية إدارة المخاطر بشكل منتظم	3.27	0.82	متوسط	0.53		
22.	يستخدم نظام تغذية مرتدة رسمية لمراقبة تنفيذ إجراءات التخفيف من المخاطر	2.95	0.94	متوسط	0.49		
23.	يستخدم نظام إنذار مبكر لتتبع المخاطر الحرجة لاتخاذ قرار بشأن تفعيل تدابير تخفيفها	2.88	0.62	متوسط	0.66		
24.	تتابع خطط تخفيف المخاطر في المشروعات	3.76	0.53	مرتفع	0.67		
25.	تستخدم معدلات الخطأ / المشكلة / الفشل كمؤشرات رئيسة لتتبع المخاطر	3.25	0.57	متوسط	0.62		
26.	تتصف إدارة المخاطر لدينا بالديناميكية والتكرار وبأنها تستجيب للتغيير	3.45	0.89	متوسط	0.65		

27.	تمتاز إدارة المخاطر لدينا بالانتظام والبرمجة والموقوتية	3.48	0.92	متوسط	0.55		
المتوسط العام لفقرات رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها		**3.30**	**متوسط**				
خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة						2.67	42.558
28.	تعتمد إدارة المخاطر لدينا على أفضل المعلومات المتاحة	2.74	0.55	متوسط	0.49		
29.	تتسم إدارة المخاطر لدينا بالشفافية والشمولية تجاه جميع أصحاب المصالح	3.65	0.68	متوسط	0.43		
30.	إدارة المخاطر الخاصة بنا تعالج بوضوح عدم اليقين	3.33	0.71	متوسط	0.52		
المتوسط العام لفقرات خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة		**3.24**	**متوسط**				
المتوسط العام لفقرات ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية مجتمعة		**3.52**	**متوسط**				

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المشروعات في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؟

يشير الجدول (4) إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد وظائف إدارة المعرفة، حيث جاء متوسطا من حيث الأهمية (3.64). وجاء بُعد التشارك في المعرفة في المرتبة الأولى (3.77)، تلاه بُعد خلق المعرفة (3.71). أما المرتبة الثالثة والأخيرة، فقد احتلها بُعد تطبيق المعرفة (3.44). انظر الجدول (4).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتحليل العوامل لأبعاد وظائف إدارة المعرفة

م	الفقـرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	Loading	Eigenvalue	Variance
خلق المعرفة						**3.12**	**36.522**
31.	نركز في مشروعاتنا على خلق المعرفة التي تتضمن التجريب والمخاطر	3.65	0.65	متوسط	0.62		
32.	تسعى مشروعاتنا إلى جمع معلومات عن السوق دون استراتيجية محددة من أجل ضمان التجريب	3.79	0.78	مرتفع	0.67		
33.	تهدف مشروعاتنا إلى اكتساب المعرفة للتعلم من الأسواق والتكنولوجيا الجديدة	3.68	0.88	مرتفع	0.55		
34.	تقوم مشروعاتنا باستخدام المعلومات الجديدة للوصول إلى إبداع جديد يلبي حاجات الأسواق الحالية	3.66	0.59	متوسط	0.62		
35.	تسعى مشروعاتنا إلى خلق معلومات جديدة تحفزنا على تعلم أمور جديدة في تطوير خدماتنا	3.77	0.71	مرتفع	0.65		
المتوسط العام لفقرات بعد خلق المعرفة		**3.71**		**مرتفع**			

تشارك المعرفة						**2.99**	**41.997**
36.	تشارك مشروعاتنا المعرفة بين جميع وحدات أعمالها الاستراتيجية	3.88	0.66	مرتفع	0.49		
37.	يتم الوصول إلى المعرفة في مشروعاتنا بسهولة لإنجاز الأعمال	3.72	0.62	مرتفع	0.55		
38.	يتحاور الموظفون في مشروعاتنا بشكل دوري حول المواضيع الاستراتيجية الجديدة	3.69	0.49	مرتفع	0.62		
39.	توزع مشروعاتنا المعلومات المهمة استراتيجياً بشكل دوري على الوحدات المختلفة	3.91	0.77	مرتفع	0.65		
40.	تتعاون مشروعاتنا مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لتسهيل تبادل المعلومات	3.72	0.92	مرتفع	0.48		
المتوسط العام لفقرات بعد تشارك المعرفة		**3.78**		**مرتفع**			
تطبيق المعرفة						**3.25**	**39.529**
41.	نستخدم المعرفة المتحصلة من قبل المجموعات لتحسين العمليات في المشروع	3.55	0.67	متوسط	0.47		
42.	تنعكس المعرفة على شكل تغيرات في أنظمتنا واستراتيجيات المشروع	3.62	0.95	متوسط	0.42		
43.	تدرج المعرفة المتحصلة من قبل الأفراد ضمن استراتيجية المشروع	3.42	0.88	متوسط	0.65		
44.	يتم تبني التوصيات المتعلقة بتطبيق المعرفة من قبل المشروع	3.32	0.72	متوسط	0.55		
45.	تحقق المعرفة الدعم العالي بين وحدات المشروع بشكل يولد تعاضداً فاعلاً	3.27	0.65	متوسط	0.59		
المتوسط العام لفقرات بعد تطبيق المعرفة		**3.44**		**متوسط**			
المتوسط العام لفقرات أبعاد وظائف إدارة المعرفة		**3.64**		**متوسط**			

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية قد جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ (3.45). وجاء بعد اتخاذ المخاطرة في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.55)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد الثقافة الريادية بمتوسط بلغ (3.50). أما المرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاءت لبُعد الإبداع بمتوسط مقداره (3.30). انظر الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتحليل العوامل لفقرات الريادة الاستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	Loading	Eigenvalue	Variance
الثقافة الريادية						**2.67**	**33.552**
1.	تشجع إدارة المشروع الريادي الأفكار الجديدة الإبداعية	3.56	0.77	متوسط	0.55		
2.	تنمي إدارة المشروع مهارات العاملين لتقديم المنتجات الفاعلة	3.71	0.52	مرتفع	0.42		
3.	تعتمد إدارة المشروع الفكر الريادي المتوافق بالبحث عن الفرص الريادية في بيئة عدم التأكد	3.45	0.71	متوسط	0.47		
4.	تعزز إدارة المشروع تلبية حاجات السوق المستقبلية لتقديم منتجات ذات جودة عالية	3.26	0.92	متوسط	0.52		
5.	تشجع إدارة المشروع ثقافة استغلال الفرص بطرق ابتكارية	3.54	0.56	متوسط	0.61		
المتوسط العام لفقرات الثقافة الريادية		**3.50**		**متوسط**			

اتخـاذ المخاطرة					**2.77**	**37.401**
.6	يشكل تحمل المخاطرة المحسوبة عنصراً جوهرياً في استراتيجية المشروع لتحقيق النجاح	3.77	0.58	مرتفع	0.51	
.7	تبحث الإدارة عن أعمال عالية الربحية رغم مخاطرها العالية	3.62	0.66	متوسط	0.67	
.8	تتميز إدارة المنظمة بروح التحدي والجرأة في اقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية	3.55	0.74	متوسط	0.62	
.9	يتم تشجيع الإدارة والموظفين في المنظمة على تحمل المخاطر	3.17	0.98	متوسط	0.56	
.10	نشجع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة بأفكار جديدة	3.64	0.59	متوسط	0.48	
المتوسط العام لفقرات اتخاذ المخاطرة		**3.55**	**متوسط**			
الابـداع					**2.86**	**40.115**
.11	يطلق مشروعنا منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء	3.42	0.76	متوسط	0.71	
.12	نقوم إدارة المشروع بتوسيع الأسواق الجديدة من خلال تطوير منتجات جديدة	3.23	0.84	متوسط	0.68	
.13	تقود إدارة المشروع الصناعة بأساليب ترويج مبتكرة للأسواق	3.18	0.98	متوسط	0.62	
.14	تقوم المنظمة بإعادة البناء التنظيمي لتحقيق الكفاءة التشغيلية	3.45	0.58	متوسط	0.55	
.15	تعتمد المنظمة أنظمة تصميم ومكافآت مبتكرة في مشاريعها	3.23	0.99	متوسط	0.47	
المتوسط العام لفقرات الإبداع		**3.30**	**متوسط**			
المتوسط العام لفقرات أبعاد الريادة الاستراتيجية		**3.45**	**متوسط**			

15. اختبار الفرضيات

تم إجراء الاختبارات القبلية قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من خلال استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) مع مراعاتها عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance)، أكبر من (0.20) (Garsosn, 2012; Hair et al., 2006). وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ إذ كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (±2). وأشارت النتائج إلى عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية. وتؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وأبعاد وظائف إدارة المعرفة التي كانت جميعها أقل من القيمة (10). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) التي تراوحت بين (0.506–0.964)، وهي أكبر من (0.05). وهذا يعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل. وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)؛ إذ كانت القيم جميعها تقل عن (1)، وهي قيم مقبولة ضمن المدى (±1). مما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. انظر الجدول (6).

الجدول (6)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

م	المتغيرات المستقلة والمعدلة	VIF	Tolerance	Skewness
	ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية			
.1	تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها	1.935	0.516	0.454
.2	تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد	1.598	0.626	0.477
.3	تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة	1.227	0.815	0.658
.4	دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر	1.744	0.573	0.869
.5	رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها	1.037	0.964	0.869
.6	خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة	1.982	0.506	0.521
	إدارة المعرفة			
.1	خلق المعرفة	2.045	0.489	0.502
.2	تشارك المعرفة	1.995	0.501	0.499
.3	تطبيق المعرفة	2.166	0.462	0.367

الفرضية الأولى HO_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية، تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها(الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. انظر الجدول (7).

الجدول (7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج		تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	(r)	(R^2)	F	DF		Sig. F	β		T	Sig.*
الريادة الاستراتيجية	0.447	0.201	25.337	6	بين المجاميع	0.000	0.125	تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها	11.061	0.000
				146	البواقي		0.322	تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد	17.610	0.002
							0.108	تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة	9.076	0.042
				152	المجموع		0.156	دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر	13.462	0.000
							0.165	رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها	14.696	0.000
							0.102	خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة	8.748	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشير الجدول (7) إلى أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؛ فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية؛ إذ بلغ معامل الارتباط r (0.447) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.201)؛ أي أن ما نسبته (20.1%) من التغيرات في الريادة الاستراتيجية ناتج عن التأثير الواقع من ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وهذا يؤكده معنوية تأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (25.337)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيم β حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (7). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية بأبعادها في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي في البادية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية Ho_2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) في إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المشروعات في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية والتحقق من أثر أبعاد ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) في إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة)، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8)
تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج		تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	(r)	(R^2)	F	DF		Sig. F	β		T	Sig. t
إدارة المعرفة	0.394	0.155	17.884	6	بين المجاميع	0.000	0.122	تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها	7.102	0.000
				146	البواقي		0.246	تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد	12.557	0.000
							0.127	تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة	7.258	0.000
				152	المجموع		0.142	دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر	9.121	0.000
							0.164	رصد المخاطر واستعراضها واجراءات التخفيف منها	10.132	0.000
							0.105	خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة	5.227	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشير الجدول (8) إلى تأثير أبعاد ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية (تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) في

إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة). فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع الأبعاد بمعدلات تأثير متفاوتة في إدارة المعرفة؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.394) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.155)؛ أي أن ما نسبته (15.5%) من التغير في إدارة المعرفة ناتج عن التغير في أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية، ويؤكد ذلك معنوية التأثير لقيمة F المحسوبة التي بلغت (17.884)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات إدارة المخاطر في إدارة المعرفة بأبعادها في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

الفرضية الثالثة HO_3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية والتحقق من أثر أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9)
تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المعرفة في الريادية الاستراتيجية في المشروعات في الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج		تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	(r)	(R^2)	F	DF		Sig. F	β		T	Sig.*t
الريادة الاستراتيجية	0.387	0.143	19.684	3	بين المجاميع	0.001	0.341	خلق المعرفة	18.224	0.002
				149	البواقي		0.295	تشارك المعرفة	15.429	0.000
				152	المجموع		0.322	تطبيق المعرفة	16.887	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشير الجدول (9) إلى تأثير أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية؛ إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية. فقد بلغ معامل الارتباط r (0.387) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.143)، أي أن ما نسبته (14.3%) من التغير في الريادة الاستراتيجية ناتج عن التغير في أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (19.684)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، واتخاذ المخاطرة، والإبداع) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

الفرضية الرابعة HO_4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية، تمت الاستعانة بالمعادلة الهيكلية (تحليل المسار) Path Analysis باستخدام برنامج AMOS V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وكما هو موضح في الجدول (10)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية مجتمعة في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل؛ إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (56.910)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.997)، وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه، بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.994)، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001)، وهي تقترب من الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف الريادة الاستراتيجية (0.201)، وهو يشير إلى أن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية تؤثر في الريادة الاستراتيجية. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية من شأنها خلق تأثير في الريادة الاستراتيجية. وفي السياق نفسه، بلغ التأثير المباشر لوظائف إدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية (0.331)، وهو يشير إلى أن وظائف إدارة المعرفة تؤثر في الريادة الاستراتيجية. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بوظائف إدارة المعرفة من شأنها خلق تأثير في الريادة الاستراتيجية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في ظل وجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل (0.066)، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه وظائف إدارة المعرفة في تعزيز تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية←الريادة الاستراتيجية) (22.714)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (وظائف إدارة المعرفة←الريادة الاستراتيجية (19.678)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية مجتمعة في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (10)

تحليل المسار لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل

البيان	Chi^2	GFI	CFI	RMSEA	Sig.*	قيم معاملات التأثير المباشر		معامل التأثير غير المباشر	المسار	T	Sig.*
إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل	56.910	0.997	0.994	0.001	0.000	**المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية**	0.201	*0.066	SRMP←SE	22.714	0.00
						وظائف إدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية	0.331		KMF←SE	19.678	0.00

GFI : Goodness of Fit Index must be proximate to one – من المفترض أن يقترب مؤشر ملاءمة الجودة من الواحد الصحيح

CFI : Comparative Fit Index must be proximate to one – من المفترض أن يقترب مؤشر المواءمة المقارن من الواحد الصحيح

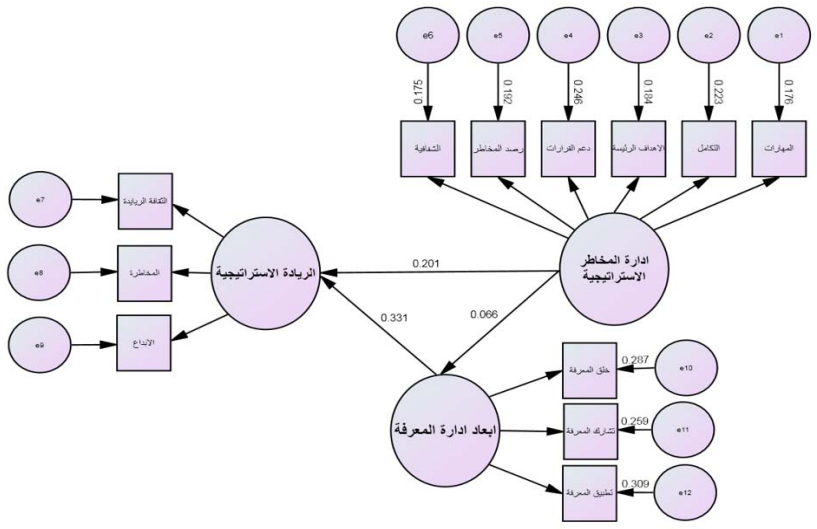
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation ، من المفترض أن تكون قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي محصورة بين 0.05 و0.08

SRMP : Strategic Risk Management Practices ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

KMF : Knowledge Management Function وظائف إدارة المعرفة

SEI : Strategic Entrepurership الريادة الاستراتيجية

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات.



الشكل (2): تحليل المسار لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل

16. مناقشة النتائج

16-1 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

16-1-1 نتائج التحليل الوصفي لإدارة المخاطر الاستراتيجية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعادها في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية كان متوسطاً (3.52). وتراوحت الأوساط الحسابية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بين (3.24-3.77)، وجاء بُعد تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77)، تلاه ممارسة دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر (3.74)، ثم ممارسة تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد (3.71)، ثم تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها (3.43)، ثم رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها (3.30)، وأخيراً ممارسة خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة (3.24). وبناءً على ذلك، يتبين لنا ما يلي:

1. أظهرت النتائج أن المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي تهتم بتحديد التكاليف بشكل أساسي، وتستخدم معيار قياس التكلفة كأحد المعايير في تحديد درجة المخاطر على المشروع، بالإضافة إلى اهتمامها المرتفع بمعايير أخرى تتعلق بالأداء الفني وجودة المنتج، كما تستخدم الجدول الزمني لقياس الإنجاز، معتمدة تقييم المخاطر من حيث الاحتمالية والتأثير على مقاييس تدريجية من (1-5)، مما يعزز من إمكانية تقيم إجراءات التخفيف من المخاطر قبل تنفيذها للحد من تأثيرها كإجراء للتخفيف.
2. إن مستوى ممارسة دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر جاء مرتفعاً وظهر ذلك جلياً في تخصيص الموارد للحد من المخاطر الشديدة في أسرع وقت ممكن، وذلك بسبب ندرة الموارد وشحها في هذه المشروعات. لذا فإن هذه المشروعات تعمد إلى تعديل التنبؤات (مثل التكلفة والجدول الزمني والأداء) على أساس تقييم المخاطر للحفاظ على مواردها النادرة والقليلة، وهذا يدفعها إلى الأخذ بنتائج تحليل المخاطر عند إجراء المقايضات التقنية وإعداد الجدول الزمني وترتيبه، وكذلك التكلفة المترتبة على عمليات الإنتاج.
3. أشارت النتائج إلى أن مستوى تكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد حصل على متوسط مرتفع، خصوصاً في ممارسات تصميم إدارة المخاطر لتلبي احتياجات المشروع، ومحاولة إدارات المشروعات تنسيق المهام المتعلقة بإدارة المخاطر لمختلف وظائف الهيكل التنظيمي، واعتبار إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية، مع إعلام أصحاب المصالح والإدارة بالمخاطر والإجراءات المتخذة بخصوص المخاطر المحتملة، مما يعزز من تكامل ممارسات إدارة المخاطر بفعالية مع أنشطة إدارة المشاريع الأخرى المشابهة في الأنشطة.
4. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها جاء متوسطاً، وهذا يحفز الموظفين لتنفيذ هذه الممارسات. وتتطلب هذه الممارسة وجود خبراء مؤهلين للمساعدة في تنفيذ هذه الممارسات علاوة على امتلاك المشروعات مواردَ كافية لممارسة إدارة المخاطر، ووجود فرق متعددة الوظائف في المستويات التنظيمية مع وضع العوامل البشرية والثقافية بالحسبان.
5. بينت نتائج الدراسة أن مستوى رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف جاء متوسطاً؛ إذ تبين أن هناك اهتماما متوسطا من المبحوثين حول إبلاغ الإدارة العليا بالمخاطر وفقاً للمبادئ التوجيهية من قبل إدارات المشروعات، وكذلك عمليات إعادة تقييم المخاطر بانتظام وفقًا للإرشادات بعد أحداث معينة أو بعد فترة زمنية معينة، والمراجعة المنتظمة لعملية إدارة المخاطر، واستخدام نظام للتغذية المرتدة بشكل رسمي لمراقبة تنفيذ إجراءات التخفيف من المخاطر، وكذلك استخدام نظام الإنذار المبكر لتتبع المخاطر الحرجة، واتخاذ قرار بشأن تفعيل تدابير تخفيفها. هذا بالإضافة إلى متابعة خطط تخفيف المخاطر وحساب معدلات الخطأ أو المشكلة للفشل كمؤشرات رئيسة لتتبع المخاطر، علاوة على الأهمية المتوسطة لجعل إدارة المخاطر ديناميكية متكررة وتستجيب للتغيير بحيث تكون منظمة ومبرمجة ومَوقوتيَّة.
6. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة جاءت في أدنى الممارسات من حيث الأهمية، خاصة في الممارسات المتعلقة بإيجاد أفضل المعلومات المتعلقة بالمخاطر للمشروعات أو

الوصول إليها، واتسام ممارسات إدارة المخاطر بالشفافية والشمولية تجاه جميع أصحاب المصالح، ومعالجة عدم اليقين بوضوح في المشروعات التي تعتريها هذه السمة.

16-1-2 نتائج التحليل الوصفي لوظائف إدارة المعرفة

1. بالنظر إلى مستوى تشارك المعرفة كأحد أبعاد وظائف إدارة المعرفة، يلاحظ أنه مستوى مرتفع الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية تعمل على تشارك المعرفة بين جميع أجزائها؛ إذ تسهل الوصول إلى المعرفة لإنجاز الأعمال، وتعمل على إيجاد مناخ معرفي تشاركي من خلال تحاور الموظفين ضمن اجتماعات دورية حول المواضيع الاستراتيجية الجديدة المتعلقة بأنشطة المشاريع، معتمدة سياسة توزيع المعلومات المهمة استراتيجيا بشكل دوري على الوحدات المختلفة، وذلك من خلال اتباع سياسة تعاونية مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لتسهيل تبادل المعلومات.
2. بخصوص ممارسة خلق المعرفة، أشارت النتائج إلى أنها مرتفعة، وذلك انطلاقاً من أن هذه المشروعات تقدم خدمات وسلعا جديدة تحتاج إلى تطوير المعرفة. لذا فهي تمارس هذا النشاط من خلال التجريب والمخاطرة، وتسمح بالفشل أحياناً، وهذا يولد نوعاً من المخاطر على هذه المشروعات. وفي سبيل ذلك، تسعى المشروعات إلى جمع معلومات عن السوق، ولكن دون استراتيجية محددة من أجل ضمان التجريب، كما تهدف إلى اكتساب المعرفة للتعلم من الأسواق والتكنولوجيا الجديدة، وتستخدم المعلومات الجديدة للوصول إلى إبداع جديد يلبي حاجات الأسواق الحالية، ولتحفيز الموظفين على خلق معلومات جديدة تحفز على تعلم معرفة جديدة في تطوير المنتج.
3. تبيّن أن مستوى تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً؛ فقد تبين من نتائج التحليل أن المشروعات تطبق المعرفة المتحصلة من قبل المجموعات لتحسين الخدمات والعمليات في المشروع بمستوى متوسط، ونتيجة لذلك فإن هذه المعرفة لا تنعكس بشكل كبير على إحداث تغييرات في أنظمة واستراتيجيات المشروعات. كذلك فإن المعرفة ذات مستوى متوسط من حيث تدرجها في التطبيق من قبل الأفراد ضمن استراتيجية المشروع، وهذا بطبيعة الحال يقلل من تحقق الدعم العالي بين وحدات المشروع بشكل يولد تعاضداً فاعلاً.

16-1-3 نتائج التحليل الوصفي للريادة الاستراتيجية

1. أشارت النتائج إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية كانت متوسطة (3.45)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية بين (3.30 – 3.55). وقد جاء بُعد اتخاذ المخاطرة في المرتبة الأولى (3.52)، تلاه بُعد الثقافة الريادية (3.50)، وأخيراً جاء بُعد الإبداع (3.30).
2. أشارت النتائج إلى أن مستوى اتخاذ المخاطرة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية كان متوسطا، وهو ما يمكن تفسيره بأن تحمل المخاطرة المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية المشروع لتحقيق نجاحه، وأن إدارة المشروعات تحاول البحث عن أعمال عالية الربحية رغم مخاطرتها العالية، وأن هذه الأعمال تعتمد على إدارة مشروعات تتميز بروح التحدي والجرأة في اقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية، علاوة على أن إدارة المشروعات تشجع الموظفين في المنظمة على تحمل المخاطر، خصوصاً إذا كانت هذه المخاطر محسوبة ونابعة من أفكار جديدة.
3. أشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة الريادية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية كان متوسطاً، وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة المشروعات تشجع الأفكار الجديدة الريادية، وتنمي مهارات العاملين لتقديم المنتجات الفاعلة بشكل ريادي معتمدة الفكر الريادي المتوافق في البحث عن الفرص الريادية في بيئة عدم التأكد، وبما يعزز تلبية حاجات السوق المستقبلية لتقديم منتجات ذات جودة عالية، والعمل على تشجيع ثقافة استغلال الفرص بطرق إبداعية.

4. هناك اهتمام متوسط فيما يتعلق بممارسات الإبداع المؤدية إلى اكتشاف الفرص؛ إذ إن هذه المشروعات ما زالت في طور النمو، وهي تبحث عن منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء، وتسمح لها بتوسيع الأسواق الجديدة من خلال تطوير منتجات جديدة، كما تركز إدارة هذه المشروعات على اتباع أساليب ترويج مبتكرة للأسواق. وفي سبيل الوصول إلى ذلك، تقوم إدارة المشروعات بإعادة البناء التنظيمي لتحقيق الكفاءة التشغيلية معتمدة تصميم أنظمة مكافآت مبتكرة.

16-2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- **وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية عند مستوى الدلالة المقرر:** تشير نتائج الفرضية المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى أهمية الأبعاد جميعها، وهذا يدل على أن المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية تهتم بتكامل إدارة المخاطر مع تطوير المنتج الجديد بشكل يأخذ الأولوية، ثم تعمل على رصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وتفعل دعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر في الوصول إلى المنتجات التي يمكن أن تخدم السوق بشكل فعال وتخفف من مصادر الخطر. ومن أجل الوصول إلى ذلك، تعمل على تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها وتحاول أن تفعل تأثير ممارسات ا إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف الرئيسة، ولكن هذه الممارسات والإجراءات يعتريها ضعف في خلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Schendel & Hitt, 2007) التي أشارت إلى أن المنظمات تهتم بالحصول على نتائج قوية لخلق الثروة، لذا توسع الريادة الاستراتيجية النطاق الذي يمكن أن تسفر عنه نتائج خلق الثروة في المنظمة لأصحاب المصالح، وبما يعود بالنفع على المجتمع ككل. ويسمح تبني الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتصدي للتحدي المزدوج المتمثل في استغلال المزايا التنافسية الحالية مع استكشاف الفرص في مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية التي يمكن تطويرها واستخدامها كمزايا تنافسية مستقبلية لخلق الثروة. وكذلك تنسجم هذه النتيجة مع دراسة (Ketchen et al., 2007) التي بينت أنه لا يمكن فصل المخاطر الاستراتيجية عن ريادة الأعمال؛ لأن الريادة يرتبط بها عدد من المخاطر، مما يعني أن تطبيق إحداهما دون الآخرى يكون مدعاة لعدم الفعالية. وعليه، فإن تطبيق الاثنتين ينطوي على تعزيز سلوكيات بحث عن الفرص في ريادة الأعمال وسلوكيات استباقية للمشروعات. ويشكل تطبيق الريادة الاستراتيجية بنجاح تحدياً للمنظمات الكبيرة التي تم تأسيسها لتتعلم كيف تصبح أكثر ريادة في الأعمال، ويشكل أيضاً تحدياً للمشاريع الريادية الأصغر لتتعلم كيف تصبح أكثر استراتيجية، وهذا ما أشارت إليه دراستا (Sirmon & Hitt, 2008; Webb, Ketchen & Ireland).
- **وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية:** دلت نتائج الفرضية على أهمية أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية جميعها في وظائف إدارة المعرفة، مما يشير إلى أن المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية من خلال تطبيقها لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (المتمثلة في: تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها، وتكامل إدارة المخاطر مع تطوير منتج جديد، وتأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة، ودعم القرارات الحرجة مع نتائج إدارة المخاطر، ورصد المخاطر واستعراضها وإجراءات التخفيف منها، وخلق الشفافية حول مخاطر تطوير منتجات جديدة) تعمل على توفير المعرفة اللازمة التي يمكن تسخيرها من خلال وظائفها المتمثلة في (خلق المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات المبحوثة. وقد انسجمت نتائج الدراسة مع ما جاء به (Gold et al., 2011; Alavi & Tiwana, 2002) من حيث ارتباط وظيفة تطبيق المعرفة وخلقها وتشاركها بالاستخدام الفعلي لها من أجل حل المشاكل وجعلها أكثر ملاءمة لتطوير المنظمات القائمة. كما أن تطبيق أبعاد إدارة المعرفة يمثل العمليات

التي تتيح للموظفين من خلال آليات التخزين والاسترجاع الفعالة في المنظمة الوصول إلى المعرفة بسهولة والتطبيق الفعال لها. وتعزز المنظمات قدراتها في إدارة مصادر المعرفة من خلال الاستخدام الصحيح للمعرفة، وتقليل الأخطاء، وتحويل المعرفة الجماعية إلى ميزة تطبقها المنظمة لخفض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وهذا ما انسجم مع دراسة (Huang & Li, 2009).

- **وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية:** تدل هذه النتيجة على أن وظائف إدارة المعرفة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية تتطلب من العاملين التكيف مع العديد من المهام المتعلقة بعمليات خلق المعرفة وتشاركها وتطبيقها، بحيث تنجز من قبلهم وأن يكونوا مستعدين لمهام هم غير معتادين عليها، وتسخير هذه العمليات في تحسين مستوى الريادة الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراستي (Alavi & Leidner, 2001; Carneiro, 2000) من حيث النظرة للاستخدام الفعال للمعرفة على أنه ليس فقط أداة تنظيمية استراتيجية، بل استراتيجية تنافسية مهمة، وأن المعرفة مورد تنظيمي رئيس ومصدر راجح للميزة النسبية المقارنة. لذا اعتبر الباحث أن المنظمات يمكن أن تعزز تطوير أفكار مبتكرة من خلال الإدارة السليمة للمعرفة، وعن طريق إدارة رؤوس الأموال الفكرية المتاحة بفعالية، وهذا يتم من خلال اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة، مما يعزز رفع مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات المبحوثة، وهذا ما عززته نتائج دراستي (Huang & Li, 2009; Plessis, 2007).
- **وجود تأثير لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية:** أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية مجتمعة تؤثر في الريادة الاستراتيجية من حيث قدرة هذه الممارسات على استغلال الفرص واستكشافها في المشروعات المبحوثة من أجل الاستفادة منها. ويزداد هذا التأثير بوجود وظائف إدارة المعرفة كمتغير معدل؛ إذ إن خلق المعرفة وتشاركها وتطبيقها لها أثرها الواضح في الريادة الاستراتيجية، وكذلك في وظائف إدارة المعرفة.

17. التوصيات

توصلت الدراسة بناءً على نتائجها إلى عدد من التوصيات أهمها:

1- ضرورة خلق درجة من الشفافية حول مخاطر تطوير المنتجات الجديدة في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، وذلك من خلال اتباع آلية الوصول إلى النتائج وما تسفر عنه من آثار على جدوى المشروعات.
2- العمل على إيجاد آليات لتحديد تأثير المخاطر على الأهداف الرئيسة في المشروعات، وذلك من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة في هذه المشروعات بما ينسجم مع توجهاتها وقدرتها على الاستمرار في بيئة البادية الأردنية.
3- تنمية مهارات إدارة المخاطر ومواردها لدى العاملين بما يتوافق والأهداف الرئيسة للمشروعات، تحسباً من الوقوع في المخاطر التي تحد من إمكانية تقدم المشروعات واستمراريتها.
4- تعزيز إدارة المشروع تلبية حاجات السوق المستقبلية لتقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال إيجاد أساليب لبناء المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المشروعات.
5- ضرورة تعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المديين القصير والبعيد، وتشجيع فرق العمل الإبداعية.
6- العمل على بناء نماذج معرفية من واقع الأحداث والقصص التي تمر بها هذه المشروعات، بما يعزز إمكانية طرح أفكار جديدة مبتكرة، وبما يخدم واقع البيئة في البادية الأردنية لهذه المشروعات.

المراجع

المراجع العربية

إبراهيم، لمياء، وجواد، ميساء، 2019، الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع: دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء. ***المجلة العراقية للعلوم الإدارية***، المجلد 15، العدد 59، ص243-275.

الحكيم، ليث، وعلي، أحمد، 2017، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***، المجلد 14، العدد 2، ص47-86.

الحواجرة، كامل، 2018، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 14، العدد 3، ص413-444.

عبد الحسين، دعاء، والبدري، مثنى، 2019، واقع الريادة الاستراتيجية لإدارة بطولات ألعاب المضرب في العراق من وجهة نظر القائمين عليها. ***مجلة كلية التربية الأساسية***، المجلد 25، العدد 103، ص758-776.

مكاوي، بلسم، ومساعدة، رائد، واللوزي موسى، 2017، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية : دراسة تطبيقية في الجامعة الأردنية. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 13، العدد 1، ص95-127.

المواضية، يوسف، 2019، أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 15، العدد 3، ص331-347.

يوسف، عبدالرحمن، ويحيى، نور، 2018، انعكاسات مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الريادة: دراسة حالة في المستشفيات الأهلية في أربيل/ إقليم كردستان. ***مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية***، المجلد 3، العدد 43، ص137-160.

المراجع الأجنبية

Abd Al-Huseen, D. and Al-Badry, M. 2019. The Reality of the Strategic Leadership of the Management of Tennis Tournaments in Iraq from the Point of View of the Sponsors. ***Journal of the College of Basic Education***, 25 (103): 758-776.

Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. ***MIS Quarterly***, 107-136.

Alavi, M. and Tiwana, A. 2002. Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS. ***Journal of the American Society for Information Science and Technology***, 53 (12): 1029-1037.

Al-Hakim, L. and Ali A. 2017. Strategic Leadership and Its Reflection in the Development of Organizations - IECI As a Model. ***AL Gharee Journal for Economics and Administration Sciences***, 14 (2): 47-86.

Al-Hawajreh, K. 2018. The Mediating Role of Business Intelligence Capabilities between Organizational Entrepreneurship and Strategic Success at Jordanian Governmental Universities. ***Jordan Journal of Business Administration (JJBA)***, 14 (3): 413-444.

Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. 2000. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. ***Academy of Management Journal***, 43 (5): 909-924.

Bartolacci, F., Castellano, G. and Cerqueti, R. 2015. The Impact of Innovation on Companies Performance: An Entropy-based Analysis of the STAR Market Segment of the Italian Stock Exchange. ***Technology Analysis & Strategic Management***, 27 (1): 102-123.

Beasley, S., Branson, C. and Hancock, V. 2010. Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perception of COSO's ERM Framework. COSO's Report on ERM.

Beasley, S., Pagach, D. and Warr, R. 2008. The Information

Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-wide Risk Management Process. ***Journal of Accounting, Auditing and Finance***, 23 (3): 311-332. https://doi.org/10.1177/0148558X0802300303.

Bradley, W., Wiklund, J. and Shepherd, A. 2011. Swinging a Double-edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth. ***Journal of Business Venturing***, 26 (5): 537-554.

Brix, J. 2017. Exploring Knowledge Creation Processes As a Source of Organizational Learning: A Longitudinal Case Study of a Public Innovation Project. ***Scandinavian Journal of Management*****,** 33: 113-127.

Byukusenge, E. and Munene, J. 2017. Knowledge Management and Business Performance: Does Innovation Matter? ***Cogent Business & Management***, 4: 1368434. https://doi.org/10.1080/23311975. 2018. 1368434.

Carneiro, A. 2000. How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness? ***Journal of Knowledge Management***, 4 (2): 87-98.

Chen, J. and Huang, W. 2009. Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. ***Journal of Business Research*****,** 62 (1): 104-114.

COSO, Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework. COSO.

Dhliwayo, S. 2014. Entrepreneurship and Competitive Strategy. An Integrative Approach. ***The Journal of Entrepreneurship***, 23 (1): 115-135.

Elia, G., Margherita, A. and Petti, C. 2016. Corporate Entrepreneurship: The Antecedents at Individual and Organizational Levels in Technology-Based Firms. In: ***Creating Technology-Driven Entrepreneurship*** (pp. 49–77). Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.

Gagandeep S. 2012. Use of Knowledge Management Techniques for Risk Management: Application at the Initial Project Stages. Master's Thesis, Department of Civil and Environmental Engineering, Chalmers University of Technology Goteborg, Sweden.

Garsosn, G. 2012. Testing Statistical Assumptions. Asheboro, NC, Statistical Associates Publishing, New York, USA.

Gold, H., Malhotra, A. and Segars, H. 2011. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. ***Journal of Management Information Systems***, 18 (1): 185-214.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. 2006. Multivariate Data Analysis. (6th ed.). Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Hall, R. 2006. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. ***Strategic Management Journal***, 14 (8): 607-618.

Haltiwanger, G., Landaeta, E., Pinto, A. and Tolk, A. 2010. Understanding the Relationship between Risk Management and Knowledge Management: A Literature Review and Extension, ***Int. J. Knowledge Management Studies***, 4 (3): 281–300.

Hitt, A. and Ireland, D. 2005. Strategic Entrepreneurship. In: M. A. Hitt & R. D. Ireland, (Eds.), ***The Blackwell Encyclopedia of Management: Entrepreneurship*** (pp. 228-231). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Hitt, A., Beamish, W., Jackson, E. and Mathieu, E. 2007. Building Theoretical and Empirical Bridges across Levels: Multilevel Research in Management. ***Academy of Management Journal*****,** 50 (6): 1385-1399.

Hitt, M. and Hoskisson, R. 2005. Strategic Management, Competitiveness and Globalisation: Concepts and Cases. (7th Ed.)

Hoyt, E. and Liebenberg, P. 2011. The Value of Enterprise Risk Management. ***The Journal of Risk and Insurance***, 78 (4): 795-822. https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x.

Hoyt, E., Moore, L. and Liebenberg, B. 2008. The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry. Society of Actuaries.

Huang, W. and Li, H. 2009. The Mediating Effect of

Knowledge Management on Social Interaction and Innovation Performance. ***International Journal of Manpower***, 30 (3): 285-301.

Ibrahim L. and Jawad M. 2019. Strategic Entrepreneurship and Its Role in Achieving Components of Creativity: An Exploratory Study on a Sample in the Environment of Iraqi Government and Private Banks in Karbala Governorate. ***Iraqi Journal of Administrative Sciences***, 15 (59): 243-275.

Idris, S., Al-Rubaie M. and Taher K. 2013. Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. ***Journal of Management and Strategy***, 4 (2): 70-77.

International Organization for Standardization. 2009. ISO 31000:2009: Risk Management: Principles and Guidelines. Geneva: ISO.

Ireland, R., Hitt, M. and Sirmon, D. 2003. Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. ***Journal of Management***, 29 (6): 963-989.

Jenssen, I. and Åsheim, K. 2010. Organizational Innovation Promoters and Performance Effects in Small, Knowledge-intensive Firms. ***International Journal of Innovation and Entrepreneurship***,11 (1): 19-27.

Jing, A, Bajtelsmit, L. and Wang, T. 2014. Enterprise Risk Management and Diversification Effects for Property and Casualty Insurance Companies. ***Enterprise Risk Management Symposium***, Society of Actuaries.

Kaiser, F. 1974. An Index of Factorial Simplicity. ***Psychometrika***, 39: 31-36.

Ketchen, J., Ireland, D. and Snow, C.C. 2007. Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation and Wealth Creation. ***Strategic Entrepreneurship Journal***,1 (3-4): 371-385.

Khaghani, M., Zareiy, H. and Fazlali, M. 2013. Examining the Relationship between Knowledge Management and Entrepreneurship (Traffic Case Study of Kurdistan Province). ***Proceedings of Conference on Knowledge-based Entrepreneur and Technology***, University of Mazandaran.

Kiprop, F. and Tenai, J. 2017. The Effect of Risk Identification on Performance of Financial Institutions. ***International Journal of Business Strategy***, 1 (5): 75-87.

Kovacic, V., Bosilj, V. and Loncar, A. 2006. A Process-based Approach to Knowledge Management. ***Economic Research***, 19 (2): 53-66.

Kyrgidou, P. and Hughes, M. 2010. Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. ***European Business Review***, 22 (1): 43-63.

Landaeta, R. 2008. Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer across Projects, ***Engineering Management Journal***, 20 (1): 29-38.

Lawrence A. Gordon, Martin P. Loeb and Chih-Yang Tseng. 2009. Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. ***J. Account. Public Policy***, 28: 301-327. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.02.016.

Lelic, S. 2002. Your Say: Managing Knowledge to Manage Risk. ***Inside Knowledge***, 6 (1). Retrieved on April 13, 2019, from: http://www.ikmagazine/archive.asp.

Li, Q., Wu, Y., Ojiako, U., Marshall, A. and Chipulu, M. 2014. Enterprise Risk Management and Firm Value within China's Insurance Industry. ***ActaCommercii***, 14 (1): 1-10.

Liebenberg, P. and Hoyt, E. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers. ***Risk Management and Insurance Review***, 6 (1): 37-52.

Lin, F. 2007. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. ***International Journal of Manpower***, 28 (3/4): 315-332.

Lyles, A. 2014. Organizational Learning, Knowledge Creation, Problem Formulation and Innovation in Messy Problems. ***European Management Journal***, 32 (1): 132-136.

Michel, A. and Shaked, I. 1984. Does Business Diversification Affect Performance? ***Journal of Financial Management***, 13: 18-25. https://doi.org/10.2307/3665297.

Mikkawi, B., Masa'deh Ra'ed and Al-Lozi M. 2017. The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at the University of Jordan. ***Jordan Journal of Business Administration (JJBA)***, 13 (1): 95-127.

Monda, B. and Giorgino, M. 2013. An ERM Maturity Model. ***SSRN Electronic Journal***. https://doi.org/10.2139/ssrn.2198944.

Mu, J., Peng, G. and MacLachlan, D. 2009. Effect of Risk Management Strategy on NPD Performance. ***Technovation***, 29: 170-180.

Mugenda, A. 2008. Social Science Research: Conception, Methodology and Analysis. Nairobi: Kenya Applied Research and Training Services.

Mutinda, V. and Kiruja, E. 2015. Role of Monitoring and Evaluation on Performance of Public Organization Projects in Kenya: A Case of Kenya Meat Commission. ***International Journal of Innovative Development & Policy Studies***, 3(3): 12-27.

Nagano, S., Stefanovitz, P. and Vick, L. 2014. Innovation Management Processes, Their Internal Organizational Elements and Contextual Factors: An Investigation in Brazil. ***Journal of Engineering and Technology Management***, 33:63-92. http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.004.

Neef, D. 2005. Managing Corporate Risk through Better Knowledge Management. ***The Learning Organization***, 12 (2): 112-124.

Nybakk, E. and Jenssen, J.I. 2012. Innovation Strategy, Working Climate and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis. ***International Journal of Innovation Management***, 16 (2): 1-26.

Oehmen, J., Olechowski, A., Kenley, R. and Ben-Daya, M. 2014. Analysis of the Effect of Risk Management Practices on the Performance of New Product Development Programs. ***Technovation***, 34 (8): 441-453.

Olaniran, O., Namusonge, G. S. and Muturi, W. 2016. The Role of Risk-taking on Performance of Firms on Nigerian Stock Exchange. ***International Journal of Research in Business Studies and Management***, 3 (3): 36-44.

Otieno, J. 2012. Relationship between Enterprise Risk Management Practices and Financial Performance of Non-financial Firms Listed in Nairobi Securities Exchange. Master Thesis of Business Administration, School of Business Administration, University of Nairobi.

Pagach, D. and Warr, R. 2008. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. College of Management, North Carolina State University.

Pagach, D. and Warr, R. 2010. The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance. Electronic Article. https://doi.org/10.2139/ssrn.1155218

Pagach, D. and Warr, R. 2011. The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers. ***Journal of Risk and Insurance***, 78 (1): 185-211. https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2018.01378.x.

Papee, L. and Spekle, F. 2012. The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. ***European Accounting Review***, 21 (3): 533-564. https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937.

Plessis, M. 2007. The Role of Knowledge Management in Innovation. ***Journal of Knowledge Management***, 11 (4): 20-29.

Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. ***Entrepreneurship Theory & Practice***, 29 (4): 399-424.

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, NY: The Free Press.

Quon, K., Zeghala, D. and Maingo, M. 2012. Enterprise Risk Management and Firm Performance. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, 62: 263-267. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.042.

Ralston, A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, H., Wang, X. and Egri, C. 2006. Today's State-owned Enterprises of China: Are They Dying Dinosaurs or Dynamic

Dynamos? ***Strategic Management Journal***, 27 (9): 825-843.

Rindova, V., Barry, D. and Ketchen, J. 2009. Entrepreneuring As Emancipation. ***Academy of Management Review***, 34 (3): 477-491.

Ring, K., Peredo, M. and Chrisman, J. 2010. Business Networks and Economic Development in Rural Communities in the United States. ***Entrepreneurship Theory & Practice***, 34 (1): 171-195.

Schendel, D. and Hitt, M. A. 2007. Comments from the Editors: Introduction to Volume 1. ***Strategic Entrepreneurship Journal***, 1 (1-2): 1-6.

Sekaran, U. and Bougie, R. 2013. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 6th Edition, John Wiley and Sons, West Sussex.

Sher, J. and Lee, C. 2004. Information Technology As a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Management. ***Information & Management***, 41 (8): 933-945.

Shleifer, A. and Vishny, W. 1991. Takeovers in the 60's and the 80's: Evidence and Implications. ***Strategic Management Journal***, 12: 51-59. https://doi.org/10.1002/smj.4250121005.

Sirmon, G. and Hitt, A. 2009. Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance. ***Strategic Management Journal***, 30 (13): 1375-1394.

Soliman, F. and Youssef, M. 2003. The Role of Critical Information in Enterprise Knowledge Management. ***Industrial Management and Data Systems***, 103 (7): 484-490.

Sundaramurthy, C. and Kreiner, E. 2008. Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. ***Entrepreneurship Theory & Practice***, 32 (3): 415-436.

Tahir, M. and Razali, R. 2011. The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: Eveidence from Malaysian Public Listed Companies. International Journal of Economics and Management Sciences, 1 (2): 32-41.

Tjahjono, S. 2017. Enterprise Risk Management Implementation Maturity in Financial Companies. ***Etikonomi***, 16: 173-186. https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.5440.

Trott, P. 2010. Innovation Management and New Product Development. 4th Edition. Harlow, UK: Prentice Hall Financial Times.

Wang, J., Lin, W. and Huang, Y.-H. 2010. A Performance-oriented Risk Management Framework for Innovative R&D Projects. ***Technovation*****,** 30: 601-611.

Wang, L. and Ahmed, K. 2004. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. ***European Journal of Innovation Management***, 7 (4): 303-313.

Wang, Y. and Poutziouris, P. 2010. Entrepreneurial Risk Taking: Empirical Evidence from UK Family Firms. ***Entrepreneurial Behavior & Research***, 16 (5): 370-388.

Webb, J. 2007. Risk Management Report: An Essential Tool Kit for Business. ***FreePint***, 222: 20-24. Retrieved on 23 March 23, 2019, from: http://www.freepint.com/issues/180107.pdf.

Yousef, A. and Yahya, N. 2018. The Reflex of Strategic Information System Outputs in Support Entrepreneurship: A Case Study in Private Hospitals in Erbil-Kurdistan Region. ***Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences***, 3 (43):137-160.

Zahra, A. and George, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. ***Academy of Management Review***, 27 (2): 185-203.

Zahra, A. and Nambisan, S. 2012. Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems. ***Business Horizons***, 55 (3): 219-229.

Zhou, H. and de Wit, G. 2009. ***Determinants and Dimensions of Firm Growth.*** [Online]. Available: http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201803.pdf.

Zucchella, A. and Magnani, G. 2016. Theoretical

Foundations of International Entrepreneurship: Strategic Management Studies. In: ***International Entrepreneurship***, (pp. 96-119). Basingstroke: Palgrave Macmillan UK.

Zwikael, O. and Ahn, M. 2011. The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning across Industries and Countries. ***Risk Anal.***, 31: 25-37.