

بحث بعنوان:

أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي

قائمة المحتويات

2.....	1.1. المقدمة
4.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.3. أهمية الدراسة
5.....	1.3.1. الأهمية النظرية
5.....	1.3.2. الأهمية العملية
6.....	1.4. أسئلة البحث
6.....	1.5. أهداف الدراسة
6.....	1.6. فرضيات الدراسة
7.....	1.7. منهجية البحث
7.....	1.7.1. تصميم البحث
7.....	1.7.2. أداة جمع البيانات
7.....	1.7.3. المجتمع المستهدف والعينة
8.....	1.7.4. أساليب تحليل البيانات
8.....	1.7.5. الاعتبارات الأخلاقية
10.....	الفصل الثاني
10.....	2.1. المقدمة
11.....	2.2. مفهوم المشاريع متناهية الصغر
11.....	2.2.1. تعريف المشاريع متناهية الصغر
12.....	2.2.2. خصائص المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي
13.....	2.2.3. أهمية المشاريع متناهية الصغر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
14.....	2.2.4. التحديات التي تواجهها المشاريع متناهية الصغر في بيئة غير مستقرة
15.....	2.3. مفهوم الاستدامة في المشاريع المتناهية الصغر

- 2.3.1. تعريف الاستدامة من منظور اقتصادي وتشغيلي.....15
- 2.3.2. أبعاد الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر.....16
- 2.3.3. شروط تحقيق الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر.....17
- 2.3.4. الاستدامة كمدخل لتحقيق التنمية في الوطن العربي.....18
- 2.4.1. تعريف إدارة المخاطر (Risk Management)19
- 2.4.2. أهداف إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر.....20
- 2.4.3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.....21
- 2.4.4. الفروق بين المخاطر والتحديات في بيئة المشاريع21
- 2.5. أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع متناهية الصغر22
- 2.6. مراحل إدارة المخاطر.....24
- 2.6. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة.....27
- 2.6.1. العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع متناهية الصغر27
- 2.7. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة.....28
- 2.7.1. كيف تسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟28
- 2.7.2. دور إدارة المخاطر في تعزيز القدرة على التكيف والتوسع29
- 2.7.3. أهمية دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشاريع المتناهية الصغر30
- دور البيئة المؤسسية في دعم إدارة المخاطر31
- 2.8. أثر ضعف البنية التحتية على قابلية المشاريع لمواجهة المخاطر32
- 2.9. الفجوة المعرفية والتدريبية في ثقافة إدارة المخاطر33
- 2.10. العلاقة بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر.....34
- 2.11. البعد الثقافي والاجتماعي في إدارة المخاطر.....35
- المراجع.....37

1.1. المقدمة

أصبحت المشاريع متناهية الصغر اليوم تشكّل ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في الدول النامية ومنها دول الوطن العربي. فهي تُعد من أكثر الأدوات فاعلية في مكافحة البطالة، خاصة في أوساط النساء والشباب، وفي تمكين الفئات الهشة اقتصاديًا

من الانخراط في النشاط الإنتاجي وتحقيق دخل مستقر. ونظرًا لما تتطلبه هذه المشاريع من رؤوس أموال صغيرة وسهولة تأسيسها، فقد تحولت إلى إحدى الوسائل الرئيسة التي تعتمد عليها العديد من الحكومات والمؤسسات التنموية في سعيها نحو تحقيق الشمول المالي والتنمية المحلية، وتحفيز الاقتصاد غير الرسمي نحو الاندماج التدريجي في المنظومة الاقتصادية الوطنية (العنزي، 2024).

لكن ورغم ما تحقّقه هذه المشاريع من فوائد اقتصادية واجتماعية ملموسة، إلا أنها تظل من أكثر أنواع المشاريع هشاشة في مواجهة التغيرات المحيطة بها، نظرًا لما تعانيه من محدودية في الموارد المالية والبشرية، وضعف في الهياكل الإدارية والتنظيمية، وقلة الخبرة لدى أصحابها في التعامل مع التحديات التشغيلية أو السوقية. فغالبًا ما تُدار هذه المشاريع من قبل أفراد أو أسر دون تدريب كافٍ، وتعتمد في تمويلها على القروض الصغيرة أو المدخرات الشخصية، مما يجعلها عرضة للانهيـار السريع عند أول أزمة أو خلل مفاجئ في سلسلة الإمداد أو في السوق المستهدفة. لذا، فإن الحديث عن استدامة المشاريع متناهية الصغر لا يمكن أن ينفصل عن قدرتها على إدارة المخاطر بمهنية وفعالية (محمد، 2025).

لقد أثبتت الدراسات والتجارب العالمية أن قدرة أي مشروع مهما كان حجمه—على الاستثمار والنمو تعتمد بشكل جوهري على مدى استعداده للتعامل مع المخاطر قبل وقوعها، واستجابته السريعة والمرنة عند التعرض لها. وإدارة المخاطر لا تعني فقط مواجهة الأزمات عند وقوعها، بل هي منظومة شاملة تبدأ بالتنبؤ بالمخاطر، وتحليل مصادرها، وتقييم احتمال حدوثها وتأثيرها، ثم وضع استراتيجيات للوقاية أو التخفيف منها، وتطوير خطط بديلة لاستمرارية العمل. لكن المؤسف أن ثقافة إدارة المخاطر لا تزال ضعيفة في أوساط أصحاب المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي، حيث يُنظر إليها على أنها رفاهية أو غير ضرورية، أو تُمارس بطريقة ارتجالية لا تقوم على أسس علمية، مما يقلل من فاعليتها (شيماء & محمد، 2025).

تواجه المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي مجموعة متنوعة من المخاطر، منها الاقتصادية كارتفاع أسعار المواد الخام أو تقلبات الطلب، ومنها التمويلية كصعوبة الحصول على تمويل مستدام أو ارتفاع تكلفة الدين، ومنها ما يرتبط بالبيئة التشغيلية كضعف البنية التحتية أو انقطاع سلاسل التوريد، فضلًا عن التحديات القانونية والتنظيمية مثل غياب التشريعات الداعمة أو تعقيد الإجراءات الإدارية. ومع تنامي الأزمات الإقليمية والعالمية مثل الأوبئة والكوارث الطبيعية والصراعات الجيوسياسية، ازدادت أهمية تبني نماذج فعالة لإدارة المخاطر على مستوى هذه المشاريع الصغيرة جدًّا، ليس فقط لضمان بقائها، وإنما أيضًا لتعزيز مساهمتها في الاقتصاد المحلي وزيادة قدرتها التنافسية (لينا، 2022).

وانطلاقاً من هذا الواقع، تأتي هذه الدراسة لتتناول موضوعاً حيويًا يتمثل في "أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي"، حيث تسعى إلى فهم العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية هذه المشاريع في بيئات اقتصادية غير مستقرة. كما تهدف إلى تحليل مدى وعي أصحاب المشاريع بأهمية إدارة المخاطر، واستكشاف الآليات التي يستخدمونها في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها، وتحديد الفجوات التي تحول دون فعالية هذه الممارسات. وتطمح الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الجهات الداعمة والمؤسسات التمويلية والجهات الحكومية على تصميم برامج متكاملة تعزز ثقافة إدارة المخاطر وتضمن استدامة هذا النوع من المشاريع، بما يسهم في دعم النمو الاقتصادي المستدام وتحقيق الأهداف التنموية على مستوى الوطن العربي.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد المشاريع متناهية الصغر من أكثر أشكال النشاط الاقتصادي انتشاراً في الوطن العربي، نظراً لما توفره من فرص عمل ذاتية، ودورها الحيوي في تحفيز النمو المحلي، وتقليل نسب البطالة، وتعزيز الشمول المالي. ومع ذلك، فإن هذه المشاريع تواجه تحديات كبيرة تهدد استمراريته، وتحدّ من قدرتها على البقاء في الأسواق لفترات طويلة، خاصة في ظل بيئة اقتصادية مضطربة، وتقلبات سوقية متزايدة، وضعف في منظومات الدعم المؤسسي. ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى هشاشة هذه المشاريع، واعتمادها على موارد محدودة، وافتقارها إلى نظم إدارية متطورة، وفي مقدمتها نظم إدارة المخاطر.

فرغم أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تساعد المشاريع على التنبؤ بالتحديات والتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات، فإن معظم المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي لا تمتلك منظومات فعالة لرصد وتحليل المخاطر، أو وضع خطط استجابة مدروسة لها. وفي كثير من الأحيان، يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها غير ضرورية أو مكلفة، ما يؤدي إلى قرارات ارتجالية عند وقوع الأزمات، ويؤثر سلباً على استقرار المشروع وبرحيته واستمراره. كما أن غالبية برامج الدعم الفني أو التمويل الموجهة لهذه المشاريع تُغفل تضمين أدوات لتدريب أصحاب المشاريع على تقييم وإدارة المخاطر التشغيلية، والمالية، والبيئية وغيرها. وفي ضوء ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين أهمية إدارة المخاطر ودورها المحتمل في تحقيق استدامة المشاريع متناهية الصغر، وبين الواقع الفعلي الذي يشير إلى ضعف الوعي، وقصور في الممارسة، وغياب الأطر المؤسسية الداعمة لتطبيقها بشكل ممنهج في هذه المشاريع في الوطن العربي. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ما مدى وعي أصحاب المشاريع متناهية الصغر بمفهوم إدارة المخاطر وأهميتها؟
- ما أنواع المخاطر الأكثر شيوعاً التي تواجه هذه المشاريع في الواقع العربي؟
- ما الأدوات والاستراتيجيات المستخدمة (إن وُجدت) في إدارة هذه المخاطر؟
- كيف تنعكس ممارسات إدارة المخاطر (أو غيابها) على استدامة المشروع واستمراره؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تساهم في سد فجوة بحثية واضحة في أدبيات إدارة المشاريع متناهية الصغر في السياق العربي، حيث يندر تناول موضوع إدارة المخاطر ضمن هذا النوع من المشاريع مقارنة بالمشاريع الكبيرة أو المتوسطة. فعلى الرغم من اتساع الاهتمام الأكاديمي بالمشروعات متناهية الصغر كأداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن الجانب المتعلق بإدارة المخاطر ودوره في تعزيز الاستدامة لا يزال محدوداً من حيث التحليل والطرح العلمي المنهجي. وتأتي هذه الدراسة لتضيف بُعداً نظرياً جديداً من خلال الربط بين مفهوم "إدارة المخاطر" و"استدامة المشروع" ضمن نموذج تطبيقي عربي، ما يساهم في بناء إطار نظري يساعد الباحثين والمهتمين في مجالات ريادة الأعمال والتنمية المستدامة على تطوير رؤى أكثر شمولية حول العوامل المؤثرة في بقاء ونمو هذه المشاريع. كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية تسعى إلى تطوير نماذج تقييم وتحليل للمخاطر تتناسب مع خصوصية المشاريع متناهية الصغر في البيئات منخفضة الموارد.

1.3.2. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم رؤى وتوصيات مباشرة لأصحاب القرار، والممولين، والجهات الحكومية، ومؤسسات الدعم الفني، حول كيفية دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة تطوير المشاريع متناهية الصغر. فمن خلال تحليل واقع المخاطر التي تواجه هذه المشاريع، وقياس أثر الممارسات المتبعة (أو غيابها) على استدامتها، تقدم الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُستخدم لتصميم برامج تدريبية واستشارية فعالة في بناء قدرات رواد الأعمال الصغار على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بطرق علمية. كما يمكن أن

تسهم نتائج الدراسة في توجيه السياسات التمويلية نحو ربط الإقراض الصغير بوجود خطط واضحة لإدارة المخاطر، وبالتالي تقليل نسب تعثر المشاريع. إن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على مستوى المشاريع متناهية الصغر لن يساهم فقط في بقائها، بل سيجعلها أكثر قدرة على التوسع والنمو، وزيادة أثرها التنموي في مجتمعاتها المحلية، وهو ما تحتاجه الدول العربية لتحقيق أهدافها في مجال التنمية الشاملة والمستدامة.

1.4. أسئلة البحث

أولاً: سؤال البحث الرئيسي

ما أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. ما مدى وعي أصحاب المشاريع متناهية الصغر بمفاهيم وأدوات إدارة المخاطر؟
2. كيف تسهم إدارة المخاطر في تقليل التهديدات التشغيلية والمالية التي تواجه المشاريع متناهية الصغر؟
3. ما العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر واستمرار واستدامة المشاريع متناهية الصغر في الأسواق العربية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل أثر إدارة المخاطر على استدامة واستمرارية المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى وعي أصحاب المشاريع متناهية الصغر بممارسات إدارة المخاطر.
2. التعرف على دور إدارة المخاطر في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية في المشاريع متناهية الصغر.
3. تحليل العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة في هذه المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

1. **الفرضية الأولى: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى وعي أصحاب المشاريع متناهية الصغر بمفاهيم إدارة المخاطر واستدامة مشاريعهم.
2. **الفرضية الثانية: (H2)** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية والمالية على استمرارية المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي.
3. **الفرضية الثالثة: (H3)** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أساليب إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع متناهية الصغر.

1.7. منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية كمية تهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات المطروحة.

1.7.1. تصميم البحث

تستخدم الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا (Descriptive-Analytical Design)، يهدف إلى وصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر، وتحليل أثرها على استدامة هذه المشاريع. هذا التصميم مناسب لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج بناءً على بيانات ميدانية.

1.7.2. أداة جمع البيانات

تم اعتماد الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في الدراسات الكمية وسهولة توزيعها إلكترونياً في مختلف الدول العربية. وقد تم بناء الاستبانة اعتماداً على أدبيات إدارة المخاطر والاستدامة، وتضمنت قسمين رئيسيين:

- أسئلة تقيس تطبيق إدارة المخاطر (المخاطر التشغيلية، المالية، القانونية، إلخ)
- أسئلة تقيس مؤشرات الاستدامة (الاستمرارية، النمو، القدرة على الصمود، إلخ)

1.7.3. المجتمع المستهدف والعينة

يتكون المجتمع المستهدف من أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مثل مصر، الأردن، المغرب، السعودية، إلخ). تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية، حسب توافر البيانات، مع التركيز على مشاريع تمارس نشاطاً فعلياً منذ أكثر

من عامين. ويُقدّر حجم العينة بـ 300 – 150 مشارك لضمان تمثيل إحصائي مناسب ونتائج موثوقة.

1.7.4. أساليب تحليل البيانات

سيتم استخدام التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS أو SmartPLS ، وفق الخطوات التالية:

- التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية)
- اختبار الصدق والثبات (مثل معامل ألفا كرونباخ)
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation)
- اختبار الانحدار أو النمذجة الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الاستدامة)

1.7.5. الاعتبارات الأخلاقية

حرصت الدراسة على الالتزام بكافة الجوانب الأخلاقية، ومنها:

- الحفاظ على خصوصية وسرية بيانات المشاركين
- المشاركة كانت طوعية بالكامل دون ضغط
- تم إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة وطبيعة الأسئلة مسبقاً
- لن تُستخدم البيانات إلا لأغراض علمية فقط

1.8. هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمة عامة حول الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، ونطاقها الجغرافي والزمني والموضوعي، بالإضافة إلى نموذج الدراسة، ومنهجيتها، وهيكلها التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر (أنواعها، مراحلها، وأدواتها)، إضافة إلى مفهوم استدامة المشاريع متناهية الصغر، وعوامل نجاحها وتحدياتها في السياق العربي. كما يتم عرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة، مع المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يشرح هذا الفصل المنهجية المتبعة، وتصميم البحث، وأداة جمع البيانات، والمجتمع والعينة، وطرق اختيارها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، إضافة إلى الإجراءات الأخلاقية المعتمدة في تنفيذ البحث.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة أو أداة القياس، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان مدى تحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يقدم توصيات عملية لأصحاب المشاريع، والموولين، والجهات الداعمة، والمشرّعين، بهدف تعزيز استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. كما يعرض مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

2.1. المقدمة

تُعد المشاريع متناهية الصغر رافعة اقتصادية واجتماعية أساسية في الدول النامية، حيث تساهم في تقليص نسب البطالة، وتمكين الفئات الهشة اقتصاديًا، وتعزيز الشمول المالي، لا سيما في البيئات التي تعاني من تقلبات اقتصادية وهيكلية كما هو الحال في العديد من الدول العربية. إلا أن هذه المشاريع، رغم تعدد مزاياها وسهولة إنشائها، غالبًا ما تواجه تحديات هيكلية وتشغيلية تجعل من مسألة استدامتها أمرًا محفوفًا بالمخاطر (العنزي وآخرون، 2024). وفي هذا السياق، تبرز إدارة المخاطر كأحد المحددات المحورية لقدرة المشاريع متناهية الصغر على البقاء والنمو في ظل بيئات غير مستقرة، حيث تتعرض هذه المشاريع لمخاطر متنوعة تشمل الأزمات الاقتصادية، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتقلبات الطلب، وضعف التشريعات الداعمة. إن غياب إطار منهجي لإدارة هذه المخاطر لا يؤدي فقط إلى تعطيل استمرارية المشروع، بل قد يفضي إلى خسارته الكلية، وهو ما يجعل دمج إدارة المخاطر ضمن مكونات التخطيط الاستراتيجي لتلك المشاريع ضرورة لا رفاهية (خضور، 2022). ويُعد الربط بين مفهومي "إدارة المخاطر" و"استدامة المشاريع متناهية الصغر" من القضايا التي لا تزال تفتقر إلى التناول البحثي الكافي في الأدبيات العربية، رغم أهميتهما المتزايدة في ضوء التغيرات الاقتصادية والبيئية المتسارعة، وازدياد الأزمات الجيوسياسية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة الأعمال الصغيرة. ومن هنا، تأتي أهمية هذا الفصل، الذي يهدف إلى تأصيل المفاهيم النظرية ذات الصلة، واستعراض أبرز الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع المتناهية الصغر، بهدف بناء أرضية معرفية متماسكة تُمكن من تحليل نتائج الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة.

2.2. مفهوم المشاريع متناهية الصغر

2.2.1. تعريف المشاريع متناهية الصغر

تُعرّف المشاريع متناهية الصغر على أنها تلك الوحدات الاقتصادية التي تُمارس نشاطًا إنتاجيًا أو خدميًا أو تجاريًا، ويُشرف عليها عادة فرد أو عدد محدود من الأفراد، وتتميز بحجم استثمارات منخفض، وعدد محدود من العاملين، وتستخدم تقنيات بسيطة أو تقليدية نسبيًا (العنزي وآخرون، 2024). ويختلف تعريف هذا النوع من المشاريع باختلاف السياقات القانونية والمؤسسية في كل دولة، إلا أن الغالبية تتفق على أنها مشاريع يقل عدد موظفيها عن 10 أفراد، ويقل رأسمالها أو إيرادها السنوي عن سقف محدد يتراوح بين 20,000 إلى 50,000 دولار أمريكي أو ما يعادله.

وتكتسب المشاريع متناهية الصغر أهمية متزايدة في الاقتصاديات النامية، إذ تشكل النسبة الأكبر من إجمالي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعد أداة فعالة في محاربة الفقر والبطالة، خاصة في المناطق الريفية والمهمشة. كما أنها تُعدّ بوابة أولى لريادة الأعمال، وتُوفر فرصة منخفضة التكلفة لبدء مشروع اقتصادي بأبسط الموارد (شيماء & محمد، 2025). وفي السياق العربي، ظهرت هذه المشاريع كأداة بديلة لتعويض غياب فرص العمل في القطاعين العام والخاص، ولتلبية الاحتياجات المحلية من السلع والخدمات في المناطق التي تعاني من نقص في البنية الاقتصادية. وقد ساهمت المبادرات الحكومية وبرامج التمويل الأصغر في دعم هذا النوع من المشاريع، إلا أن العديد منها لا يزال يفتقر إلى بنى تحتية تنظيمية ومؤسسية تحميه من التقلبات المفاجئة، وهو ما ينعكس سلبيًا على فرص استدامته ونموه (لينا، 2022). وتُعدّ مرونة المشاريع متناهية الصغر من أبرز سماتها، حيث يمكنها التكيف بسرعة مع المتغيرات، والعمل في بيئات غير رسمية، واستهداف قطاعات سوقية ضيقة. إلا أن هذه المرونة كثيرًا ما تكون على حساب الهياكل التنظيمية، والتخطيط المالي، ونظم الرقابة، مما يجعلها عرضة للانهايار عند أول أزمة تشغيلية أو مالية، أو حتى بيئية.

2.2.2. خصائص المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي

تتميّز المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي بمجموعة من الخصائص البنوية والوظيفية التي تعكس طبيعة البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل ضمنها. ويُعد فهم هذه الخصائص خطوة أساسية لتقييم مدى قابليتها للاستدامة، وقدرتها على التعامل مع التحديات والمخاطر. ومن أبرز هذه الخصائص:

- **الطابع العائلي أو الفردي:** تُدار الغالبية العظمى من المشاريع متناهية الصغر من قبل أفراد أو أسر، وغالبًا ما يكون القائم عليها هو صاحب رأس المال والمنفذ في الوقت ذاته. ويغيب عنها عادة الهيكل التنظيمي الرسمي أو الفصل بين الإدارة والملكية (العنزي وآخرون، 2024).

- **الاعتماد على التمويل الذاتي أو غير الرسمي:** غالبًا ما تعتمد هذه المشاريع على المدخرات الشخصية، أو قروض من العائلة والأصدقاء، أو برامج التمويل الأصغر. وتُعد قدرتها على الوصول إلى التمويل المؤسسي أو البنكي محدودة بسبب افتقارها إلى الضمانات أو السجل الائتماني (لينا، 2022).

- **العمل في القطاع غير الرسمي:** نسبة كبيرة من المشاريع متناهية الصغر لا تكون مُسجلة رسميًا لدى الجهات الحكومية، مما يُفقدّها الحق في الحصول على خدمات الدعم أو الحماية القانونية، ويضعف قدرتها على التوسع أو التعامل مع الجهات التمويلية والتنظيمية (برناوي وآخرون، 2025).

- **المرونة التشغيلية والبساطة التنظيمية:** تمتاز بسهولة التأسيس وانخفاض التكاليف الأولية، مع قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة نسبيًا، خصوصًا في القطاعات الخدمية أو الإنتاجية البسيطة.

- **المحدودية في النطاق الجغرافي والتسويقي:** تقتصر هذه المشاريع عادةً على خدمة الأسواق المحلية أو المجتمعية الصغيرة، ولا تمتلك استراتيجيات تسويقية احترافية، ما يُقيد إمكاناتها في التوسع أو التصدير.

. انخفاض مستوى استخدام التكنولوجيا: تعتمد هذه المشاريع في الغالب على أدوات وتقنيات تقليدية، ولا تدمج التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أو التسويقية، مما يقلل من قدرتها التنافسية.

. ضعف أنظمة الإدارة والتخطيط: تعاني من غياب أنظمة محاسبية وإدارية رسمية، كما أن معظم القائمين عليها يفتقرون إلى الخبرات في مجالات إدارة الأعمال، التخطيط المالي، أو تحليل المخاطر، مما يجعل قراراتهم ارتجالية وعرضة للخطأ (محمد وآخرون، 2025).

إن هذه الخصائص، رغم ما تمنحه من مرونة ومواءمة للسياقات المحلية، تجعل من المشاريع متناهية الصغر كيانات هشة، سهلة الانهيار عند التعرض لصدمات اقتصادية أو تنظيمية، وهو ما يُبرز الحاجة إلى تعزيز قدراتها المؤسسية وتمكينها من أدوات الحوكمة وإدارة المخاطر.

2.2.3. أهمية المشاريع متناهية الصغر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تُشكل المشاريع متناهية الصغر أحد أبرز الأدوات التنموية المعتمدة في تعزيز الاقتصاديات المحلية، وتحقيق التكامل الاجتماعي، لا سيّما في الدول التي تعاني من اختلالات هيكلية في سوق العمل وضعف في مساهمة القطاعات الإنتاجية الصغيرة. وفي السياق العربي، ازدادت أهمية هذه المشاريع مع تصاعد التحديات المرتبطة بارتفاع معدلات البطالة، وتراجع قدرة القطاع العام على استيعاب الخريجين، وتزايد الحاجة إلى حلول اقتصادية مرنة وشاملة. وتكمن أهمية المشاريع متناهية الصغر في قدرتها على إحداث أثر مباشر وسريع على المستوى المجتمعي، إذ تُوفر فرص عمل ذاتية وبدائل اقتصادية منخفضة الكلفة لفئات واسعة من السكان، خصوصًا النساء والشباب، ما يُسهم في الحد من البطالة وتحسين مستويات الدخل والمعيشة (العنزي وآخرون، 2024). كما تُعد هذه المشاريع مدخلًا عمليًا لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وبناء قدرات الأفراد على المبادرة وإدارة الموارد، في ظل غياب ضمانات التوظيف التقليدي.

وعلى الصعيد المالي، تلعب المشاريع متناهية الصغر دورًا جوهريًا في تعميم الشمول المالي، من خلال تمكين الفئات غير المصرفية من الوصول إلى أدوات التمويل الأصغر، بما يُعزز من اندماجهم في الأنشطة الاقتصادية الرسمية، ويرفع من مستوى الشفافية والتنظيم الاقتصادي (شيماء , محمد، 2025). كما أنها تُعد ركيزة للنمو المجتمعي المتوازن، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى المناطق الريفية والنائية التي غالبًا ما تُستبعد من الاستثمارات الكبرى. أما من الناحية الاجتماعية، فتُسهم هذه المشاريع في إعادة توزيع الفرص والدخل على نحو أكثر عدالة، وتوفير حلول اقتصادية مرنة تلائم الفوارق الجغرافية والديموغرافية، مما يدعم الاستقرار الاجتماعي ويُقلل من حدة الفقر والتهمةيش. وبذلك، فإن المشاريع متناهية الصغر لا تُعد مجرد أدوات اقتصادية، بل تمثل أداة استراتيجية لتكريس التنمية المستدامة من القاعدة إلى القمة، بشرط توافر بيئة تمكينية تدعم استمراريتها وتنميتها.

2.2.4. التحديات التي تواجهها المشاريع متناهية الصغر في بيئة غير مستقرة

رغم ما تحمله المشاريع متناهية الصغر من فرص تنموية واعدة، فإنها تواجه مجموعة من التحديات المتشابكة التي تعيق نموها واستدامتها، لا سيما في البيئات الاقتصادية غير المستقرة التي تتسم بضعف المؤسسات، وتقلبات السياسات الاقتصادية، وتدهور البنية التحتية. وتمثل هذه التحديات عائقًا جوهريًا أمام تحول هذه المشاريع إلى كيانات إنتاجية مستقرة، وقادرة على المنافسة في السوق. أول هذه التحديات يتمثل في **ضعف القدرات المؤسسية والإدارية**، حيث تُدار غالبية المشاريع متناهية الصغر بأساليب تقليدية، دون وجود أنظمة واضحة للمحاسبة أو إدارة الموارد، ودون اعتماد أدوات علمية في التخطيط أو تقييم الأداء، مما يجعلها عُرضة لاتخاذ قرارات غير مدروسة (العنزي وآخرون، 2024).

ثانيًا، تواجه هذه المشاريع **صعوبات في الحصول على التمويل**، سواء من البنوك أو من مؤسسات التمويل الأصغر، بسبب افتقارها إلى الضمانات القانونية، أو لعدم وجود سجل ائتماني

واضح. كما أن ارتفاع تكلفة التمويل ومحدودية مدته يؤثران بشكل مباشر على قدرتها في التوسع أو مقاومة الأزمات المالية (الطيب، 2021).

ثالثًا، يُعد غياب الدعم الحكومي المنهج من التحديات المحورية، إذ تفتقر العديد من الدول العربية إلى سياسات واضحة تستهدف تطوير المشاريع متناهية الصغر، سواء من خلال التدريب، أو الحوافز الضريبية، أو تسهيل الإجراءات القانونية لتسجيل هذه المشاريع ودمجها ضمن الاقتصاد الرسمي. أما على المستوى التشغيلي، فتعاني هذه المشاريع من تقلبات في السوق المحلي، وتغير في تفضيلات المستهلكين، وارتفاع أسعار المواد الخام، وانقطاع سلاسل التوريد، خصوصًا في ظل الأزمات الإقليمية والدولية مثل الأوبئة أو النزاعات الجيوسياسية. وأخيرًا، فإن الافتقار إلى ثقافة إدارة المخاطر يزيد من هشاشة هذه المشاريع، حيث لا يمتلك القائمون عليها أدوات أو نماذج واضحة لتقييم المخاطر أو الاستعداد لها، مما يُضاعف من فرص تعثر المشروع عند أول أزمة غير متوقعة (لينا، 2022).

2.3. مفهوم الاستدامة في المشاريع المتناهية الصغر

تُشير الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر إلى قدرة المشروع على الاستمرار في العمل وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، رغم التحديات المالية والتشغيلية التي قد تواجهه. ويشمل هذا المفهوم الاستقرار التشغيلي، والربحية المالية، والقدرة على التوسع والتكيف مع تغيرات السوق، مما يجعل من الاستدامة عنصرًا أساسيًا لضمان بقاء المشروع وتحقيق أثر تنموي فعّال.

2.3.1. تعريف الاستدامة من منظور اقتصادي وتشغيلي

تُعرف الاستدامة في سياق المشاريع بأنها القدرة على الاستمرار في ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية بشكل منتظم وفعّال، مع تحقيق توازن بين الإيرادات والتكاليف، وتوفير قيمة مضافة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. ومن المنظور الاقتصادي، تُشير الاستدامة إلى

قدرة المشروع على تحقيق ربحية مستقرة، وتأمين تدفقات نقدية كافية لتغطية النفقات التشغيلية، وإعادة استثمار الفوائض في التطوير أو التوسع، دون الاعتماد الدائم على مصادر تمويل خارجية (مطر، 2020). أما من المنظور التشغيلي، فتعني الاستدامة الحفاظ على كفاءة العمليات اليومية، واستمرارية تقديم المنتج أو الخدمة بجودة مقبولة، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك، مع القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة. وتُعد الاستدامة التشغيلية شرطاً أساسياً للاستدامة المالية، إذ لا يمكن لأي مشروع أن يحقق ربحاً دون كفاءة تشغيلية تضمن الاستمرارية والجودة (عبد الرحمن، 2023). وتشكل هاتان الرؤيتان معاً الإطار المرجعي لتقييم مدى استدامة المشاريع متناهية الصغر، وفعاليتها في دعم النمو الاقتصادي والاجتماعي المحلي.

2.3.2. أبعاد الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر

تُبنى استدامة المشاريع متناهية الصغر على مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تُشكل الإطار العملي لتقييم قدرتها على البقاء والتطور. ومن أبرز هذه الأبعاد:

- **البُعد التشغيلي:** يُقصد به قدرة المشروع على الحفاظ على سير العمليات الإنتاجية أو الخدمية بكفاءة وانتظام، من خلال توفير الموارد الأساسية، وضمان استمرارية الإنتاج أو تقديم الخدمة، مع المحافظة على جودة مقبولة ومستقرة في الأداء (العنزي وآخرون، 2024).
- **البُعد المالي:** يتعلق بقدرة المشروع على تحقيق عوائد مالية تغطي تكاليفه التشغيلية، وتسمح له بالوفاء بالتزاماته تجاه الموردين والعاملين والجهات التمويلية. كما يشمل هذا البعد إمكانية تحقيق فائض مالي يُعاد استثماره في التطوير والتوسع، دون الاعتماد المستمر على الدعم الخارجي
- **البُعد السوقي:** يتمثل في قدرة المشروع على الاحتفاظ بعملائه الحاليين، واستقطاب عملاء جدد، والتكيف مع متغيرات العرض والطلب، والمنافسة السوقية. ويُعد هذا البعد مؤشراً رئيسياً على مدى توافق المشروع مع احتياجات السوق المحلي أو الإقليمي.

• **البُعد الاجتماعي والبيئي:** يتعلّق بتأثير المشروع على المجتمع والبيئة المحيطة به، من حيث إسهامه في خلق فرص عمل، وتمكين الفئات المهمّشة، والالتزام بالممارسات البيئية السليمة. ويُعد هذا البُعد مكملاً أساسياً للاستدامة الشاملة، خاصة في ظل التوجهات العالمية نحو التنمية المسؤولة والمستدامة (الحربي، 2024).

ويمثّل التكامل بين هذه الأبعاد شرطاً رئيسياً لتحقيق استدامة فعلية للمشاريع متناهية الصغر، إذ إن التركيز على بُعد دون الآخر يؤدي إلى اختلال المنظومة وتعرض المشروع لمخاطر الانهيار أو التراجع.

2.3.3. شروط تحقيق الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر

يتطلب تحقيق الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر توفر مجموعة من الشروط والعوامل التمكينية التي تُسهم في تعزيز قدرة هذه المشاريع على البقاء والتوسع في بيئات تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. ومن أبرز هذه الشروط ما يلي:

- **امتلاك المهارات الإدارية والمالية الأساسية:** يُعد وعي أصحاب المشاريع بمبادئ الإدارة والتخطيط المالي، وإدارة الموارد، والتسعير، ومتابعة الأداء، من المتطلبات الجوهرية لضمان اتخاذ قرارات رشيدة تُمكن المشروع من مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.
- **الوصول إلى مصادر تمويل مستقرة:** لا يمكن لأي مشروع أن يحقق استدامة دون وجود تمويل مناسب يغطي الاحتياجات التشغيلية والاستثمارية، سواء من خلال القروض الصغيرة، أو التمويل الذاتي، أو برامج الدعم الحكومية. وتُعد استدامة التمويل شرطاً لاستدامة النشاط.
- **وجود رؤية واضحة وخطة عمل محكمة:** يساعد وجود خطة تشغيلية ومالية وتسويقية واضحة على تنظيم الموارد، وتحديد الأولويات، وقياس الأداء، وبالتالي تقليل الهدر وتحقيق كفاءة تشغيلية ومالية عالية.

- **تبني ثقافة التكيف والمرونة:** تتميز المشاريع المتناهية الصغر الناجحة بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في السوق أو البيئة المحيطة، من خلال تعديل منتجاتها، أو آليات التسويق، أو أنماط التشغيل.
 - **الدعم المؤسسي والتنظيمي:** تُسهم البنية القانونية والتنظيمية، مثل سهولة تسجيل المشاريع، والحوافز الضريبية، وبرامج الإرشاد والتدريب، في خلق بيئة مواتية تعزز من قدرة هذه المشاريع على النمو والبقاء (الصبيحي، 2022).
 - **الربط بالسوق وسلاسل التوريد:** يُعد الاندماج في سلاسل القيمة المحلية أو الإقليمية عاملاً حاسماً في استمرارية المشروع، ويُقلل من اعتماده على منافذ تسويقية محدودة أو غير مستقرة.
- ومن خلال توافر هذه الشروط مجتمعة، يصبح بإمكان المشاريع متناهية الصغر أن تحقق مستوى مقبولاً من الاستدامة، وتتحول من نشاط اقتصادي محدود إلى وحدة إنتاجية مؤثرة في الاقتصاد المحلي والتنمية المجتمعية.

2.3.4. الاستدامة كمدخل لتحقيق التنمية في الوطن العربي

لم تعد الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر تقتصر على كونها هدفاً خاصاً بالمشروع نفسه، بل أصبحت تُنظر إليها كمكوّن أساسي في منظومة التنمية الشاملة. فالمشاريع التي تنجح في تحقيق استقرار تشغيلي ومالي، وتُساهم في تحسين مستويات الدخل والمعيشة، تُعد أدوات مباشرة لدعم النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، وتحقيق التمكين الاقتصادي على المستوى القاعدي (عبد الفتاح، 2023).

وتزداد أهمية هذا البُعد في السياق العربي، حيث تعاني العديد من الدول من اختلالات تنموية واضحة بين المناطق الحضرية والريفية، وارتفاع نسب البطالة بين الشباب والنساء، وضعف المشاركة الاقتصادية للفئات المهمشة. ومن هنا، تُشكل المشاريع متناهية الصغر المستدامة أحد الحلول العملية لمعالجة هذه التحديات من القاعدة إلى القمة، من خلال خلق فرص

اقتصادية لامركزية، وتنشيط الاقتصادات المحلية، وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية في النشاط الإنتاجي. كما أن تعزيز استدامة هذه المشاريع يُقلل من معدلات تعثرها، ويُضاعف من فرص تحولها إلى مشروعات صغيرة ثم متوسطة، ما يُسهم في تنمية قاعدة الإنتاج، وتوسيع الطبقة الوسطى، وزيادة القدرة الاستهلاكية والإدخارية للأسر. وبذلك، فإن أي سياسات أو برامج تنموية على المستوى الوطني لا بد أن تُدمج مفهوم الاستدامة كمكون رئيسي في دعم وتمكين المشاريع متناهية الصغر.

ويظل نجاح هذا التوجه مرهونًا بمدى قدرة الحكومات والمؤسسات الداعمة على توفير بيئة تشريعية وتمويلية وتدريبية تُعزز من فرص استمرارية هذه المشاريع، وتُحفزها على تبني ممارسات إدارية ومالية مرنة، تتواءم مع التغيرات الديناميكية في البيئة الاقتصادية.

2.4. إدارة المخاطر

2.4.1. تعريف إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر أحد المفاهيم الأساسية في علوم الإدارة الحديثة، وتشير إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييم أثرها، ثم وضع استراتيجيات للتعامل معها إما بالوقاية، أو التخفيف، أو التحويل، أو القبول الواعي بها. وتركز إدارة المخاطر على التعامل الاستباقي مع التحديات، بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال بعد وقوع الأزمات. وتشمل المخاطر في هذا السياق جميع التهديدات التي قد تؤثر سلبًا على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، سواء كانت تشغيلية، مالية، قانونية، أو بيئية. وتبرز أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في المشاريع متناهية الصغر نظرًا لهشاشتها وضعف قدرتها على امتصاص الصدمات (عادل، 2021).

ويتمثل الهدف الأساسي من إدارة المخاطر في ضمان استمرارية الأعمال، وحماية الموارد، وتحقيق أقصى درجة من الاستقرار في الأداء، من خلال اتخاذ قرارات واعية ومبنية

على تحليل واقعي للمخاطر المحتملة، مما يُحسّن من فرص المشروع في التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستدامة.

2.4.2. أهداف إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر

تهدف إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر إلى تعزيز قدرة هذه المشاريع على الاستمرار وتحقيق أهدافها رغم التحديات المتعددة التي قد تواجهها. وبحكم الطبيعة الهشة لهذه المشاريع، يصبح وجود إطار منهجي لإدارة المخاطر أمرًا بالغ الأهمية. وتتمثل أبرز أهداف إدارة المخاطر في هذا السياق فيما يلي:

- **الوقاية من الأزمات وتقليل آثارها:** من خلال استباق التهديدات المحتملة، والعمل على منع وقوعها أو التخفيف من حدّتها في حال حدوثها، بما يقلّل من الخسائر المادية أو التشغيلية.
- **تحقيق الاستقرار التشغيلي:** تُمكن إدارة المخاطر المشروع من العمل ضمن بيئة أكثر تنظيمًا، مما يساعد على تفادي الانقطاعات المفاجئة في الإنتاج أو الخدمات، ويُعزز من كفاءة العمليات اليومية.
- **دعم اتخاذ القرار:** توفر إدارة المخاطر قاعدة معرفية تُمكن أصحاب المشاريع من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل واقعي، وليس على الحدس أو التجربة فقط، مما يزيد من فاعلية التخطيط والاستجابة للتغيرات.
- **حماية الموارد المحدودة:** نظرًا لأن المشاريع متناهية الصغر تعتمد على موارد مالية وبشرية ضئيلة، فإن إدارة المخاطر تُعد وسيلة مهمة للحفاظ على هذه الموارد من الإهدار أو الاستخدام غير الرشيد.
- **تعزيز الثقة لدى الجهات الداعمة:** تُمكن المشاريع التي تطبّق نظامًا واضحًا لإدارة المخاطر من كسب ثقة الجهات التمويلية أو الشريكة، نظرًا لكونها أكثر انضباطًا واستعدادًا للتعامل مع التقلبات.

• **تحقيق الاستدامة على المدى الطويل:** من خلال دمج إدارة المخاطر في استراتيجية المشروع، تُصبح القدرة على البقاء والتوسع أكثر واقعية، وتزداد فرص التحول من مشروع بسيط إلى كيان منتج ومستقر.

2.4.3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

تكتسب إدارة المخاطر أهمية استثنائية في بيئة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، نظرًا لطبيعة هذه المشاريع التي تتميز بضعف الموارد، وغياب الهياكل التنظيمية المتقدمة، ومحدودية الخبرة الإدارية لدى القائمين عليها. وتبرز الحاجة إلى إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لضمان الحد الأدنى من الحماية والاستقرار لهذه المشاريع، لا سيما في البيئات غير المستقرة التي تتسم بتقلبات اقتصادية وتشريعية (أبو عيشة، 2023).

أحد أبرز أوجه الأهمية يتمثل في أن إدارة المخاطر تساعد على **تحديد التهديدات مبكرًا**، مما يتيح للمشروع فرصة التحرك في الوقت المناسب لتفادي الأضرار المحتملة. كما أنها تسهم في **رفع كفاءة التشغيل** من خلال تنظيم العمليات وتقليل الفوضى أو التداخل في القرارات الإدارية.

وتُعد إدارة المخاطر أيضًا عاملاً حاسماً في **تحقيق الثقة مع الشركاء والممولين**، إذ إن وجود منظومة واضحة لإدارة المخاطر يُشير إلى أن المشروع يتمتع بدرجة من الوعي والانضباط المؤسسي، مما يزيد من فرصه في الحصول على تمويل أو شراكات تجارية. كذلك، تُسهم إدارة المخاطر في **تحسين القدرة على التخطيط المستقبلي**، إذ تُوفر أدوات تحليل واستشراف تُمكن صاحب المشروع من إعداد سيناريوهات بديلة، وتخصيص الموارد بطريقة أكثر فاعلية. وأخيراً، فإن أهميتها تتجلى في **تعزيز فرص الاستدامة**، حيث تُعدّ المشاريع التي تدير مخاطرها بشكل فعال أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات، وتحقيق النمو التدريجي، وتحويل التحديات إلى فرص تطوير وتوسّع.

2.4.4. الفروق بين المخاطر والتحديات في بيئة المشاريع

رغم أن مفهومي "المخاطر" و"التحديات" يُستخدمان أحيانًا بالتبادل في أدبيات ريادة الأعمال، فإن التمييز بينهما يُعد ضروريًا لفهم طبيعة البيئة التي تعمل ضمنها المشاريع، وخاصة متناهية الصغر منها. ويكمن الفرق الأساسي بين المفهومين في درجة التوقع، والسيطرة، والتأثير المحتمل. **المخاطر** تُشير إلى أحداث محتملة الوقوع في المستقبل، قد تؤثر سلبيًا على أهداف المشروع، وتتميز بقدر من عدم اليقين. كما أنها تُقاس من خلال احتمالية الحدوث ومدى التأثير، ويمكن إدارتها عبر أدوات تحليل وتخطيط استباقية. ومن أمثلتها: تقلبات أسعار المواد الخام، أو فقدان مورد رئيسي، أو تغييرات تنظيمية مفاجئة (كارنجا وموجامبي، 2021).

أما **التحديات** فهي صعوبات أو ظروف حالية قائمة بالفعل، تتطلب جهدًا وتخطيطًا للتعامل معها أو تجاوزها، ولكنها ليست بالضرورة تحمل عنصر المفاجأة أو عدم اليقين كما هو الحال في المخاطر. وتشمل التحديات جوانب مثل ضعف الخبرة الإدارية، أو محدودية رأس المال، أو المنافسة الشديدة في السوق (أحمد وخان، 2022). وبينما تُدار المخاطر بمنهجية علمية تعتمد على التنبؤ ووضع خطط بديلة، تُواجه التحديات بأساليب تطوير القدرات، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو تغيير في طريقة العمل.

ويمثل هذا التمييز أساسًا مهمًا في إدارة المشاريع، إذ يساعد أصحاب المشاريع متناهية الصغر على **عدم الخلط بين ما يمكن التخطيط له مسبقًا (المخاطر)**، وما يجب التعامل معه في الوقت الراهن (التحديات)، وبالتالي تطوير استجابات أكثر فعالية في كلا الحالتين.

2.5. أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع متناهية الصغر

تواجه المشاريع متناهية الصغر مجموعة متنوعة من المخاطر، تختلف في طبيعتها ومصدرها وتأثيرها المحتمل. وتمثل هذه المخاطر تهديدًا مباشرًا لقدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه، وتزداد خطورتها في ظل ضعف الهياكل الإدارية وقلة الموارد. وفيما يلي أبرز أنواع المخاطر التي تؤثر على هذا النوع من المشاريع:

➤ **المخاطر التشغيلية** تشمل الصعوبات المتعلقة بسير العمليات اليومية، مثل تعطل المعدات، نقص المواد الخام، ضعف جودة المنتجات أو الخدمات، أو غياب العمالة المدربة. وتُعد من أكثر أنواع المخاطر شيوعاً في المشاريع الصغيرة نظراً لاعتمادها على موارد محدودة وبنيّة تحتية بسيطة.

➤ **المخاطر المالية** ترتبط بقدرة المشروع على إدارة التدفقات النقدية، والوفاء بالالتزامات المالية، ومواجهة التكاليف غير المتوقعة. وتشمل أيضاً مخاطر التعثر في السداد، أو ارتفاع تكلفة التمويل، أو عدم توفر السيولة اللازمة لتغطية النفقات الأساسية (السيد، 2023).

➤ **المخاطر السوقية** تتعلق بالتغيرات في طلب العملاء، أو دخول منافسين جدد، أو تقلب الأسعار، أو تراجع القوة الشرائية. وتُعد خطيرة بشكل خاص عندما لا يمتلك المشروع قاعدة عملاء مستقرة أو خطة تسويقية فعالة.

➤ **المخاطر القانونية والتنظيمية** تشمل التغيرات في القوانين واللوائح المتعلقة بالضرائب، أو التراخيص، أو شروط التشغيل، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالعمل في القطاع غير الرسمي، مثل الغرامات أو إغلاق المشروع بسبب عدم الامتثال للضوابط (سالم، 2020).

➤ **المخاطر التكنولوجية** تنشأ من ضعف قدرة المشروع على مواكبة التطور التكنولوجي، أو الاعتماد على أدوات تقنية قديمة، أو عدم توفر الحماية الرقمية الكافية، خصوصاً في المشاريع التي تستخدم أنظمة إلكترونية لإدارة النشاط أو البيع.

➤ **المخاطر البيئية والطبيعية** تشمل الكوارث الطبيعية، كالأمطار الغزيرة، أو الحرارة الشديدة، أو انقطاع الكهرباء والمياه، والتي قد تؤدي إلى توقف النشاط كلياً، خاصة في المشاريع التي تعتمد على بيئة تشغيلية ميدانية (يحيى وإبراهيم، 2021).

➤ **المخاطر الاجتماعية والسياسية** إن تعدد هذه المخاطر وتداخلها يُبرز الحاجة الماسة إلى وجود نظام فعال لإدارتها داخل المشاريع متناهية الصغر، سواء من خلال التقييم المستمر أو وضع خطط بديلة تُمكن المشروع من الصمود والتكيف.

2.6. مراحل إدارة المخاطر

أولاً: التعرف على المخاطر

تُعد مرحلة التعرف على المخاطر (Risk Identification) الخطوة الأولى والأكثر أهمية في دورة إدارة المخاطر، حيث يقوم القائمون على المشروع بتحديد جميع العوامل أو الأحداث المحتملة التي قد تُهدد سير العمل أو تؤثر سلباً على الأهداف المنشودة. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تُمهّد الطريق لبقية المراحل، إذ لا يمكن تقييم أو التعامل مع خطر غير مُحدد مسبقاً. ويشمل التعرف على المخاطر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وتحديد النقاط التي قد تُشكّل مصدرًا لعدم الاستقرار، مثل ضعف المهارات التشغيلية، الاعتماد على مورد واحد، أو التغيرات في اللوائح الحكومية. وقد يتم هذا التحليل من خلال أدوات مثل تحليل "SWOT"، أو مراجعة العمليات اليومية، أو إجراء مقابلات مع العاملين أو أصحاب العلاقة في المشروع (حسن ونور، 2020).

وتُقسم المخاطر في هذه المرحلة إلى فئات رئيسية (تشغيلية، مالية، قانونية، إلخ) لتسهيل تحليلها لاحقاً، كما يتم توثيقها في قائمة أو جدول يُوضح مصدر الخطر، وطبيعته، والأثر المحتمل، لتكون مرجعاً خلال عملية إدارة المخاطر بأكملها.

وتُعتبر هذه المرحلة حيوية بشكل خاص في المشاريع متناهية الصغر، لأنها كثيراً ما تفتقر إلى الوعي الكافي بالمخاطر المحتملة، وتعتمد على القرارات الحدسية. لذا فإن بناء ثقافة مؤسسية تقوم على المراجعة الاستباقية والوعي بالمخاطر يُعد من أهم العوامل في نجاح هذه المرحلة.

ثانياً: تحليل المخاطر وتقييم أثرها

بعد الانتهاء من تحديد المخاطر المحتملة، تأتي مرحلة تحليلها وتقييم أثرها، وهي المرحلة التي يتم فيها دراسة كل خطر من حيث درجة احتمالية وقوعه، ومدى تأثيره على المشروع في حال

حدوثه. وتُعد هذه الخطوة أساسية في ترتيب الأولويات، وتحديد مدى الحاجة للتدخل أو التخطيط (الحربي، 2021).

ويتم التحليل غالبًا وفق بُعدين رئيسيين:

- **احتمالية الحدث: (Likelihood)** ويُقاس بدرجات مثل: مرتفع، متوسط، منخفض.
- **شدة التأثير: (Impact)** ويُقاس بناءً على مدى تأثير الخطر على الأنشطة التشغيلية أو المالية أو السمعة، وقد يُصنف أيضًا إلى: مرتفع، متوسط، منخفض.

ويُستخدم في هذه المرحلة عدد من الأدوات، مثل مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix)، والتي تُساعد على تصنيف المخاطر وترتيبها حسب الأولوية، بحيث يتم التركيز أولاً على المخاطر ذات الاحتمالية العالية والتأثير الكبير. كما يمكن أن تتضمن هذه المرحلة تحليلًا نوعيًا أو كميًا، بحسب طبيعة المشروع وموارده. فالمشاريع الصغيرة قد تكتفي بالتحليل النوعي المبسط، في حين تلجأ المشاريع الأكبر إلى نماذج حسابية مثل تحليل القيمة المتوقعة أو تحليل السيناريوهات (الدليمي وجاسم، 2024).

ويساهم هذا التقييم في توجيه الموارد نحو أكثر المخاطر تهديدًا، وتجنّب تشتيت الجهد في التعامل مع مخاطر ثانوية أو منخفضة التأثير، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمشاريع متناهية الصغر التي تعمل بإمكانات محدودة وتحتاج إلى دقة في تخصيص مواردها.

ثالثًا: وضع استراتيجيات التعامل مع المخاطر

بناءً على نتائج تقييم المخاطر، تُوضع في هذه المرحلة الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل مع كل خطر حسب مستواه وطبيعته. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تقليل احتمال حدوث الخطر أو التخفيف من آثاره، أو في بعض الحالات نقله لطرف آخر، أو قبوله إذا كان أثره محدودًا. وتشمل أبرز استراتيجيات التعامل مع المخاطر ما يلي:

- **التجنب (Avoidance):** وتعني اتخاذ قرار بعدم الدخول في نشاط أو مسار معين لأنه يحمل خطرًا مرتفعًا، أو تعديل خطة العمل لتفادي مصدر الخطر كليًا. تُستخدم هذه الاستراتيجية غالبًا مع المخاطر الحرجة وغير القابلة للإدارة (ووكر وسيمونز، 2023).
- **التقليل أو التخفيف (Mitigation):** تهدف إلى تقليل احتمال وقوع الخطر أو تخفيف تأثيره في حال حدوثه، من خلال إجراءات مثل تدريب العاملين، تنويع الموردين، تحسين الجودة، أو بناء أنظمة احتياطية.
- **التحويل (Transfer):** وفيها يتم نقل تبعات الخطر إلى جهة خارجية مقابل تكلفة محددة، كما في حالات التأمين، أو التعاقد مع مزود خدمات متخصص يتحمل جزءًا من المسؤولية.
- **القبول (Acceptance):** وهي استراتيجية يتم فيها قبول الخطر كما هو، دون اتخاذ إجراءات محددة لمواجهته، عادة عندما يكون الخطر منخفضًا من حيث التأثير والاحتمالية، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أعلى من أثره المتوقع (منظور ورحمن، 2021).

ويتم في هذه المرحلة أيضًا إعداد **خطة استجابة للمخاطر** تتضمن الخطوات العملية، والموارد المطلوبة، والمسؤوليات المحددة لكل إجراء. كما يجب أن تكون هذه الخطة مرنة، قابلة للتعديل، وقابلة للتطبيق ضمن الإمكانيات الواقعية للمشروع، وهو أمر بالغ الأهمية في المشاريع متناهية الصغر التي تحتاج إلى حلول بسيطة وعملية.

رابعًا: المراقبة والتحديث المستمر لخطة إدارة المخاطر

تُعد المراقبة المستمرة لخطة إدارة المخاطر خطوة حيوية لضمان فعاليتها على المدى الطويل، حيث إن المخاطر بطبيعتها متغيرة وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية متجددة. وتتمثل هذه المرحلة في متابعة تنفيذ استراتيجيات التعامل مع المخاطر، وقياس نتائجها، وتحديد مدى الحاجة إلى تعديلها أو تطويرها. تشمل المراقبة جمع معلومات دورية حول مؤشرات الأداء ذات الصلة بالمخاطر المحددة، وتحليل أية تغييرات قد تُحدث أثرًا على المخاطر القائمة، مثل دخول منافسين

جدد، أو تغيرات في البيئة القانونية أو التكنولوجية، أو حتى تطورات داخل المشروع نفسه (الطيب، 2021).

كما تتضمن هذه المرحلة مراجعة دورية لخطة إدارة المخاطر ككل، وتحديثها بما يتناسب مع المستجدات. وقد يُعاد تصنيف بعض المخاطر، أو إدراج مخاطر جديدة، أو تعديل استراتيجيات التعامل معها، بما يضمن استمرار مواءمتها مع الواقع. وتتطلب هذه المرحلة أيضًا إشراك جميع الأطراف المعنيين في المشروع، سواء العاملين أو الشركاء أو الممولين، لضمان وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تُدرك أهمية اليقظة والمرونة في التعامل مع المخاطر (خليل، 2023).

وبالنسبة للمشاريع متناهية الصغر، فإن تخصيص وقت دوري لمراجعة الأداء، حتى بطريقة غير رسمية، يمكن أن يُشكل فارقًا جوهريًا في الحفاظ على استقرار المشروع، والتعامل السريع مع أي بوادر خطر قبل أن تتفاقم.

2.6. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة

2.6.1. العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع متناهية الصغر

كيف تُسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟

تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تعزيز استمرارية المشاريع متناهية الصغر، من خلال تمكينها من مواجهة التحديات غير المتوقعة، والتكيف مع التغيرات، وتقليل احتمالية التعثر أو الإغلاق المفاجئ. ففي بيئة تتسم بعدم اليقين، كالتى تعمل فيها أغلب هذه المشاريع، يصبح وجود نظام لإدارة المخاطر بمثابة خط دفاع أول يحمي المشروع من الانهيار عند أول أزمة.

أول ما تساهم به إدارة المخاطر هو تحقيق الجاهزية المسبقة، إذ تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقدير تأثيرها قبل حدوثها، مما يمنح المشروع فرصة للتخطيط الاستباقي

واتخاذ الإجراءات الوقائية. وهذا يقلل من عنصر المفاجأة الذي غالبًا ما يكون مدمرًا للمشاريع الصغيرة ذات الإمكانيات المحدودة.

ثانيًا، تُعزز إدارة المخاطر المرونة التشغيلية، إذ تتيح للمشروع تطوير استجابات متنوعة وسيناريوهات بديلة، ما يمنحه قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الطارئة، مثل اضطرابات سلسلة التوريد، أو تغير في تفضيلات العملاء، أو اضطرابات في التمويل.

ثالثًا، تساعد على ترشيد الموارد، عبر توجيهها إلى النقاط الحساسة، وتقليل الفاقد الناتج عن الفشل في التعامل مع المخاطر. وهذا أمر بالغ الأهمية في المشاريع متناهية الصغر التي غالبًا ما تعمل بميزانيات محدودة جدًا.

وأخيرًا، فإن إدارة المخاطر تُمكن أصحاب المشاريع من اكتساب ثقة أكبر لدى الممولين والشركاء، مما يُعزز فرصهم في الحصول على تمويل أو دعم مؤسسي، باعتبارهم أكثر وعيًا وإدارةً لأعمالهم.

وبذلك، فإن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة مساندة، بل هي عامل استراتيجي في تأمين استمرارية المشروع، وتمكينه من النمو ضمن بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة.

2.7. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة

2.7.1. كيف تُسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟

تُسهم إدارة المخاطر بشكل مباشر في دعم استمرارية المشاريع متناهية الصغر من خلال تمكينها من التصدي للتهديدات غير المتوقعة، والحفاظ على ثبات الأداء التشغيلي والمالي، وتجنب الانقطاعات أو الخسائر المفاجئة. في بيئة تتسم بالمخاطر العالية والموارد المحدودة، يصبح وجود إطار منظم لإدارة المخاطر عاملاً حاسماً في قدرة المشروع على البقاء.

أولاً، تُساعد إدارة المخاطر على رصد المشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يمنح المشروع الوقت الكافي للاستعداد، سواء عبر تطوير خطط بديلة أو تعديل استراتيجيات العمل. وهذا الاستعداد يقلل من أثر الأزمات، ويمنع تحوّل التحديات الصغيرة إلى أزمات مدمّرة.

ثانياً، تُسهم في حماية الأصول الحيوية للمشروع، مثل الموارد المالية، والسمعة السوقية، وسلاسل الإمداد، من خلال وضع آليات واضحة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر، بما في ذلك الأزمات التشغيلية أو القانونية أو التمويلية.

ثالثاً، تُعزز من قدرة المشروع على التكيف السريع مع التغيرات، سواء على مستوى السوق أو البيئة التنظيمية أو احتياجات العملاء، وهو ما يسمح له بالحفاظ على استمرارية نشاطه حتى في أوقات الاضطراب (مطر، 2020).

رابعاً، تخلق إدارة المخاطر ثقافة مؤسسية واعية تجعل كل قرار يُتخذ داخل المشروع مبنياً على تحليل واقعي ومدرّوس، لا على ردود أفعال عشوائية، مما يعزز من قدرة المشروع على اتخاذ قرارات استراتيجية في أوقات الأزمات. وبذلك، فإن إدارة المخاطر لا تُعد فقط أداة للوقاية، بل هي أيضاً وسيلة للبقاء الذكي والفعال، تُحوّل المشروع من كيان هشّ إلى وحدة إنتاجية مرنة قادرة على الصمود أمام التحديات ومواصلة النمو.

2.7.2. دور إدارة المخاطر في تعزيز القدرة على التكيف والتوسع

تُعد القدرة على التكيف والتوسع من المؤشرات الحيوية على نضج المشاريع واستعدادها للنمو، وهو ما يتطلب وجود آليات داخلية قادرة على التعامل مع المتغيرات، سواء كانت تحديات أو فرص. وفي هذا الإطار، تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في تمكين المشاريع متناهية الصغر من تطوير مرونتها المؤسسية، وتعزيز قابليتها للتوسع المنظم. فعلى مستوى التكيف، تتيح إدارة المخاطر للمشروع رصد التغيرات البيئية أو السوقية وتحليلها بموضوعية، مما يساعد على تعديل الخطط التشغيلية أو المالية في الوقت المناسب دون إرباك في سير العمل. وعند توفر

معلومات واضحة عن التهديدات المحتملة، يكون بإمكان المشروع اتخاذ إجراءات استباقية تقلل من أثر تلك التغيرات، سواء عبر تعديل نماذج التسعير، أو تنويع القنوات التسويقية، أو إعادة توزيع الموارد (عبد الرحمن، 2023).

أما على مستوى التوسع، فإن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يُعد عاملاً مساعداً على التوسع الآمن، لأنه يوفر لصاحب المشروع أدوات لتقييم مخاطر التوسع نفسه، مثل الدخول إلى أسواق جديدة، أو تقديم منتجات إضافية، أو توسيع الطاقة الإنتاجية. وبدون هذا التقييم، قد يكون التوسع عشوائياً يؤدي إلى استنزاف الموارد أو تعثر العمليات. بالإضافة إلى ذلك، تُعزز إدارة المخاطر من ثقة أصحاب المصلحة، مثل المستثمرين والممولين، في قدرة المشروع على إدارة النمو بطريقة متزنة ومنظمة، مما يزيد من فرص الحصول على التمويل والدعم في مراحل التوسع. ومن ثم، فإن دمج إدارة المخاطر في البنية التنظيمية للمشروع لا يقتصر على حماية المشروع من التهديدات، بل يُمكنه أيضاً من **اقتناص الفرص**، وتوسيع أنشطته بطريقة محسوبة، مما يُعزز من قدرته على التكيف والتطور ضمن بيئة أعمال معقدة ومتغيرة باستمرار.

2.7.3. أهمية دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشاريع المتناهية الصغر

يمثل دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشاريع المتناهية الصغر خطوة محورية نحو بناء مشروع قادر على البقاء والتطور في بيئة مليئة بالتقلبات. فالخطط الاستراتيجية التي لا تُراعي احتمالية التعرض للمخاطر، أو تتجاهل سيناريوهات الفشل، غالباً ما تكون خطأً نظرية غير قابلة للتنفيذ العملي، خاصة في سياق المشاريع التي تعمل بموارد محدودة وهياكل تنظيمية بسيطة. إن دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في **تحويل المسار العام للمشروع من رد الفعل إلى المبادرة**، ويمنح القائمين عليه قدرة أكبر على اتخاذ قرارات واقعية تستند إلى تقييم المخاطر والعوائد معاً. فهذا الدمج لا يُضيف عبئاً إضافياً على كاهل المشروع، بل يُعزز كفاءته، ويُساعد على توجيه الموارد والجهود نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً واستقراراً (الحربي، 2024).

كما يُمكن المشروع من بناء قدرات طويلة الأجل، عبر تحديد نقاط الضعف ومصادر التهديد مبكرًا، وتطوير خطط مرنة يمكن تكييفها مع المتغيرات. وهذا لا يضمن فقط استمرار المشروع، بل يُحسن فرصه في التوسع والنمو بثقة. ومن الناحية المؤسسية، يُعد دمج إدارة المخاطر أحد مؤشرات النضج الإداري، ويُعطي انطباعًا إيجابيًا لدى الجهات الداعمة أو المانحة أو المستثمرين، الذين يفضلون دعم مشاريع تتعامل مع مخاطرها بوعي واستباق، لا بعشوائية وارتجال. وبالتالي، فإن الخطط الاستراتيجية التي تتكامل فيها إدارة المخاطر تُوفر للمشاريع المتناهية الصغر مسارًا أكثر اتزانًا نحو تحقيق أهدافها، وتحولها من وحدات اقتصادية هشة إلى كيانات قادرة على المساهمة الفاعلة في الاقتصاد المحلي والتنمية المستدامة.

دور البيئة المؤسسية في دعم إدارة المخاطر

2.7.4. أثر التشريعات والقوانين على جاهزية المشاريع لمواجهة المخاطر

تلعب الأطر التشريعية والتنظيمية دورًا حاسمًا في تشكيل قدرة المشاريع متناهية الصغر على إدارة المخاطر، حيث تُوفر القوانين الواضحة والداعمة بيئة آمنة تُشجع على الاستثمار والنمو المنظم. فعندما تكون هناك لوائح محددة تسهل تسجيل المشاريع، وتضمن حمايتها القانونية، وتوفر آليات لفض النزاعات، فإن ذلك يُعزز من ثقة أصحاب المشاريع في العمل ضمن الاقتصاد الرسمي، ويُحفّزهم على التفكير المستقبلي والتخطيط للمخاطر (الصبيحي، 2022).

في المقابل، فإن غياب تشريعات مخصصة للمشاريع متناهية الصغر، أو عدم وجود آليات تنفيذ واضحة، يجعل هذه المشاريع أكثر عرضة للتقلبات، ويُضعف قدرتها على الوصول إلى التمويل، أو الحصول على التأمين، أو المطالبة بحقوقها عند التعرض لخسائر. كما أن بعض القوانين قد تُشكل عائقًا بحد ذاتها إذا كانت مصممة وفق منطق المشاريع الكبرى، دون مراعاة خصوصية الهياكل الصغيرة والبسيطة.

2.7.5. العلاقة بين بيئة الأعمال المحلية وإمكانيات التكيف المؤسسي

تتأثر إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر إلى حد كبير بمدى مرونة بيئة الأعمال المحلية واستجابتها للتغيرات. فالمشاريع التي تعمل في بيئة تُوفر بنية تحتية جيدة، وسهولة في التعاملات الإدارية، وتكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الخارجية، وتطوير أنظمة مرنة لمواجهة الأزمات. من ناحية أخرى، فإن المشاريع التي تعمل في بيئات معقدة إداريًا، أو تشهد ضعفًا في البنية المؤسسية (مثل صعوبة الوصول إلى المعلومات، أو غياب مراكز الإرشاد والتوجيه)، تعاني من بطء في الاستجابة، وتعتمد غالبًا على الحلول الفردية، وهو ما يُفقد القدرة على بناء خطط وقائية متكاملة.

2.7.6. كيف تؤثر البيروقراطية أو عدم الاستقرار التنظيمي على الاستدامة

تُعد البيروقراطية المفرطة من أبرز العوائق المؤسسية التي تُضعف قدرة المشاريع متناهية الصغر على إدارة مخاطرها بكفاءة. فالإجراءات الطويلة، وتعدد الجهات المسؤولة، والغموض في متطلبات التراخيص أو الضرائب، تُثقل كاهل المشروع وتستنزف طاقته وموارده، وتؤدي إلى تأجيل أو إلغاء خطط النمو أو التوسع، خوفًا من المخاطر التنظيمية غير المتوقعة (عبد الفتاح، 2023). كما أن **عدم الاستقرار التنظيمي** — أي التغير المستمر في السياسات دون وضوح أو تدرج — يُضيف بعدًا من عدم اليقين، يجعل أصحاب المشاريع يترددون في الاستثمار في أنظمة إدارة أو تطوير، ما يُضعف الاستدامة على المدى البعيد. وفي حالات أخرى، يؤدي غياب التنسيق بين الجهات الرسمية إلى تضارب في التعليمات أو تكرار في المتطلبات، مما يخلق بيئة طاردة للمشاريع الصغيرة. لذا، فإن دعم البيئة المؤسسية لا يقتصر على وجود قوانين، بل يشمل أيضًا درجة الشفافية، وسهولة الإجراءات، والتناسق بين الجهات، ووجود مؤسسات داعمة قادرة على تمكين المشاريع من التعامل مع المخاطر بمرونة وكفاءة.

2.8. أثر ضعف البنية التحتية على قابلية المشاريع لمواجهة المخاطر

2.8.1. البنية التحتية التقنية واللوجستية كعامل تمكين أو تعقيد لإدارة الأزمات

تلعب البنية التحتية بمختلف مكوناتها دورًا محوريًا في تعزيز أو إضعاف قدرة المشاريع متناهية الصغر على إدارة المخاطر، حيث تُعتبر بمثابة الحاضنة التشغيلية التي تدعم استقرار المشروع، وتُمكنه من الاستجابة الفاعلة للأزمات. فعندما تتوفر طرق جيدة، وشبكات مواصلات فعالة، وخدمات نقل موثوقة، إضافة إلى تغطية اتصالات وتقنية معلومات قوية، تزداد قدرة المشروع على الوصول إلى الأسواق، والعملاء، والموردين، بسرعة وكفاءة، وهو ما يسهل اتخاذ إجراءات سريعة أثناء الأزمات (عادل، 2021)

في المقابل، يُشكل ضعف البنية التحتية التقنية واللوجستية عامل تعقيد رئيسي يُعيق استمرارية المشروع عند وقوع أزمة. فعلى سبيل المثال، قد تؤدي أعطال متكررة في شبكات الإنترنت أو صعوبة النقل إلى تأخير التوريد، أو توقف العمليات، أو فقدان القدرة على التواصل مع العملاء، ما يزيد من الخسائر، ويقلل من فرص التعافي.

2.8.2. العلاقة بين غياب الخدمات الأساسية ومحدودية النمو

لا يمكن فصل قدرة المشاريع على التوسع والنمو عن توفر الحد الأدنى من البنية التحتية الأساسية، مثل الكهرباء، والمياه، والاتصالات. فغياب هذه الخدمات يُجبر المشاريع على العمل في ظروف تشغيلية غير مستقرة، ويضطررها إلى الاعتماد على حلول مكلفة أو مؤقتة، مما يرفع التكاليف، ويُقلل من الكفاءة. كما أن غياب البنية الأساسية يُقيد المشاريع جغرافيًا، ويمنعها من دخول أسواق جديدة أو تقديم خدماتها عبر الإنترنت، ما يُضعف قدرتها على مواجهة الأزمات أو التوسع. وبالتالي، تصبح البنية التحتية ليس فقط عنصرًا مساعدًا، بل عاملاً محددًا لمصير المشروع ذاته، خاصة في حالات الطوارئ أو التقلبات المفاجئة.

2.9. الفجوة المعرفية والتدريبية في ثقافة إدارة المخاطر

ضعف التكوين المهني والتدريب لدى أصحاب المشاريع تعاني المشاريع متناهية الصغر في كثير من الدول العربية من فجوة كبيرة في التكوين المهني، حيث يدير الغالبية العظمى من أصحابها مشاريعهم اعتمادًا على الخبرة الشخصية أو التعلم الذاتي، دون تلقي تدريب رسمي في مجالات مثل التخطيط المالي، أو التسويق، أو إدارة الأزمات. هذا الضعف المعرفي يُضعف القدرة على تحليل المخاطر، أو توقع آثارها، أو حتى التعرف عليها (أبو عيشة، 2023).

وفي غياب التكوين المناسب، غالبًا ما يتم التعامل مع الأزمات بأسلوب ارتجالي، ما يُعمق الأضرار ويُهدد استمرارية المشروع.

غياب ثقافة التنبؤ والتحليل في القطاعات الصغيرة تغيب عن قطاع المشاريع متناهية الصغر ثقافة "التفكير الاستباقي"، حيث يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها رفاهية أو عبء إداري غير ضروري. ويُركّز أصحاب هذه المشاريع عادة على العمليات اليومية وتدبير الإيرادات الفورية، دون اهتمام بتقييم المخاطر المستقبلية أو تطوير خطط بديلة، مما يُفقد القدرة على التعامل بمرونة عند ظهور أزمات مفاجئة.

دور مراكز ريادة الأعمال والمبادرات الحكومية في رفع الوعي تلعب الجهات الحكومية، ومراكز ريادة الأعمال، والمؤسسات غير الربحية دورًا مهمًا في سد الفجوة المعرفية، من خلال تقديم برامج تدريبية موجهة، وأدلة إرشادية مبسطة، وحملات توعية حول أهمية التخطيط للمخاطر. كما تساهم هذه المبادرات في بناء مجتمع ريادي أكثر وعيًا، وأكثر استعدادًا للتعامل مع المتغيرات (أحمد وخان، 2022).

وتكمن أهمية هذا الدور في توفير المعرفة بأبسط شكل، وبلغة قريبة من واقع أصحاب المشاريع، بما يُمكنهم من تطوير أنظمة بسيطة وفعّالة لإدارة المخاطر، تتلاءم مع إمكانياتهم المحدودة، وتُعزز من فرص نجاحهم على المدى البعيد.

2.10. العلاقة بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر

تُعد الحوكمة الجيدة أحد العوامل الأساسية التي تُسهم في استدامة المشاريع، خاصة تلك التي تتسم بصغر الحجم وضعف الموارد. فالحوكمة في سياق المشاريع متناهية الصغر تعني وجود قواعد وإجراءات واضحة تُنظم آلية اتخاذ القرار، وتُحدد المسؤوليات، وتُعزز من الانضباط الداخلي في إدارة الموارد والعلاقات. وعندما تُطبق الحوكمة بشكل فعال، فإنها تُساهم في **تقليل الفوضى التنظيمية**، وتُقلل من الاعتماد على القرارات الفردية الارتجالية، مما يعزز من قدرة المشروع على الصمود في وجه الأزمات. كما تُمكن الحوكمة الجيدة المشروع من **بناء ثقة مع الأطراف ذات العلاقة**، مثل الموردين والممولين والعملاء، لكونها تُعكس التزامًا بالاستقرار والشفافية (السيد، 2023). وعلى المدى البعيد، تُسهم الحوكمة في ترسيخ قواعد تشغيلية قوية تُسهّل النمو المنظم، وتُقلل من الاعتماد على أشخاص بعينهم، ما يُساعد في ضمان استمرارية المشروع حتى في حال تغير الإدارة أو غياب المؤسس.

تُعتبر الشفافية والمساءلة من المبادئ الجوهرية في الحوكمة الرشيدة، وهما عنصران حيويان في **تقليل احتمالية وقوع المخاطر**، خاصة تلك المتعلقة بالتمويل، وسوء الإدارة، والتلاعب بالمعلومات. فعندما تكون العمليات المالية والإدارية واضحة وموثقة، تقل فرص حدوث أخطاء أو تجاوزات قد تؤدي إلى أزمات تشغيلية أو قانونية. كما تُعزز الشفافية من **سرعة الكشف عن المشكلات قبل تفاقمها**، حيث تُتيح للمسؤولين والمراقبين الاطلاع على المؤشرات التحذيرية في وقت مبكر. في المقابل، تُوفر المساءلة بيئة تنظيمية تُشجع على الالتزام وتحمل المسؤولية، ما يُقلل من الهدر، وسوء التقدير، والمخاطر السلوكية داخل المشروع (يحيى وإبراهيم، 2021).

وفي حالة المشاريع متناهية الصغر، فإن إدخال مبادئ بسيطة من الحوكمة — كالفصل بين النفقات الشخصية ونفقات المشروع، أو إعداد تقارير دورية مبسطة — يمكن أن يكون له تأثير كبير في تحسين الأداء وتقليل المخاطر، وتعزيز فرص النجاح والاستمرارية في بيئات العمل الهشة وغير المستقرة.

2.11. البعد الثقافي والاجتماعي في إدارة المخاطر

2.11.1. تأثير العادات والتقاليد ونمط التفكير المحلي على اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات
يلعب البعد الثقافي والاجتماعي دورًا خفيًا لكنه بالغ التأثير في طريقة إدارة المشاريع للمخاطر، خاصة في البيئات العربية التي تتميز ببنية اجتماعية تقليدية ونمط تفكير جماعي محافظ. ففي العديد من المجتمعات، لا تزال قرارات أصحاب المشاريع متناهية الصغر تخضع للعرف الاجتماعي، أو لنصائح الدائرة المحيطة (الأقارب، الأصدقاء)، أكثر من اعتمادها على التحليل العقلاني أو الأدوات الإدارية الحديثة.

كما أن هناك ميلًا في بعض الثقافات إلى الإنكار أو التقليل من أهمية "التخطيط لما لم يحدث بعد"، مما يُضعف الاستعداد للمخاطر، ويجعل الاستجابة لها متأخرة أو غير فعالة. وفي بعض الحالات، يُنظر إلى إدارة المخاطر كنوع من التشاؤم أو تضخيم للمشكلات، وليس كإجراء احترازي عقلاني.

2.11.2. القبول المجتمعي لفكرة التخطيط للمجهول في البيئات الريفية والحضرية
في البيئات الريفية، تحديدًا، قد يكون التعامل مع المخاطر قائمًا على مفهوم "التوكل" دون ربطه بالتخطيط، حيث تسود قناعة بأن المخاطر خارجة عن الإرادة ولا يمكن التحكم بها. بينما في البيئات الحضرية، ورغم انتشار التعليم والانفتاح، لا تزال ثقافة التنبؤ بالمخاطر ضعيفة، وغالبًا ما ترتبط بالمشاريع الكبيرة فقط، وليس بالمشاريع الصغيرة أو العائلية.

ويُسهم هذا التصور في تأخير إدماج إدارة المخاطر ضمن الهيكل الإداري للمشروع، أو تجاهلها بالكامل، وهو ما يُضعف قدرة المشروع على التكيف والاستجابة (حسن ونور، 2020).

2.11.3. أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر
لمواجهة هذا التحدي، يُعد بناء ثقافة داخلية تُشجّع على التنبؤ، والتخطيط، والانفتاح على أدوات الإدارة الحديثة، أمرًا بالغ الأهمية. هذه الثقافة لا تتشكل من خلال التدريب فقط، بل عبر تغيير في الذهنات والسلوكيات المرتبطة بإدارة المشروع. ومن المهم أن تتبنى الجهات الحكومية،

والمجتمع المدني، والبرامج التنموية، حملات توعية موجهة تُعيد تعريف "إدارة المخاطر" كعنصر أساسي من عناصر النجاح وليس كعبء إضافي (الدليمي وجاسم، 2024).

كما أن وجود نماذج محلية ناجحة تُطبّق إدارة المخاطر بشكل فعّال، قد يُسهم في تغيير هذه الثقافة تدريجيًا، ويُعزز من إقبال أصحاب المشاريع على تطوير آليات استباقية لحماية مشاريعهم، وتحقيق استدامتها في بيئات تتغير باستمرار.

المراجع

شيماء صلاح ابراهيم, رشاد & ا. د/محمد رأفت محمد. (2025). أثر المراجعة الداخلية علي إدارة المخاطر في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية). *مجلة البحوث الإدارية*. (1)43 ,

العنزي، ع. خ.، & عبد الحميد، ا. م.، & مراد، ف. (2024). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية*. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، عدد 2، أبريل.

لينا أديب خضور. (2022). *تقييم مخاطر الاستدامة في المشاريع السكنية الكبيرة (من منظور شركات البناء في دمشق)*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية. (1)38،

محمد عبدالله برناوي، سامية رفعان الثقفي & فارس عمر بتاوي. (2025). *تحول إدارة السلامة في المشاريع العملاقة: استكشاف تأثير التكنولوجيا الذكية والرقمنة على تحسين الأداء والسلامة في المملكة العربية السعودية*. مجلة العلوم الهندسية و تكنولوجيا المعلومات. 28-36، (1)9،

العنزي، عبد الله، و مراد، فاطمة. (2024). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات صغيرة في المنطقة الشرقية*. المجلة العربية للنشر العلمي، (2)، 33-58.

شيماء، صلاح، و محمد، رأفت. (2025). *أثر المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر في منظمات الأعمال*. مجلة البحوث الإدارية، (1)43، 77-101.

لينا، خضور. (2022). *تقييم مخاطر الاستدامة في المشاريع السكنية الصغيرة في دمشق*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، (1)38، 90-110.

عبدالله، برناوي، وآخرون. (2025). *تحول إدارة السلامة في المشاريع الصغيرة: أثر الرقمنة والتكنولوجيا*. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، (1)9، 28-36.

الطيب، عادل. (2021). *استراتيجيات الاستدامة في المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في ظل الأزمات الاقتصادية*. المجلة العربية للإدارة، (4)41، 65-83.

خليل، سامي. (2023). *العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية*. المجلة الدولية للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2)12، 115-130.

مطر، هند. (2020). واقع ثقافة إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الصغيرة في مصر. رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.

عبد الرحمن، منى. (2023). حوكمة الشركات وأثرها على استدامة المشاريع الصغيرة: دراسة تطبيقية في بيئة غير رسمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 61(1)، 102–118.

الحربي، فهد. (2024). العلاقة بين ضعف البنية التحتية وإدارة الأزمات في المنشآت الصغيرة في السعودية. مجلة دراسات الخليج، 18(2)، 54–71.

الصبيحي، خالد. (2022). واقع الفجوة التدريبية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في الأردن وأثرها على إدارة المخاطر. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، 19(1)، 73–95.

عبد الفتاح، ياسر. (2023). تحليل العوامل المؤسسية المؤثرة على استدامة المشروعات متناهية الصغر في البيئة الريفية المصرية. المجلة الاقتصادية المصرية، 44(1)، 39–57.

عادل، مجدي. (2021). تأثير الثقافة التنظيمية على استجابة المشاريع متناهية الصغر للمخاطر. مجلة العلوم السلوكية، 27(3)، 122–138.

أبو عيشة، ليلي. (2023). دور مراكز ريادة الأعمال في بناء قدرات رواد المشاريع الصغيرة على التكيف مع الأزمات. المجلة الفلسطينية للاقتصاد والإدارة، 11(2)، 49–66.

14. Karanja, J., & Mugambi, F. (2021). Effect of Risk Management Practices on Sustainability of Micro and Small Enterprises in Kenya. International Journal of Business and Social Science, 12(3), 50–60.

15. Ahmed, S., & Khan, M. (2022). Risk Mitigation Strategies and Performance of Micro Enterprises in South Asia. Journal of Entrepreneurship Research, 9(1), 25–45.

16. Elsayed, M. (2023). The Role of Risk Management in Enhancing the Resilience of SMEs in MENA Countries. *Middle East Journal of Management*, 15(2), 120–140.
17. Salem, T. (2020). Governance and Crisis Management in Small Businesses: A Comparative Study between Jordan and Tunisia. *International Review of Management*, 7(4), 89–105.
18. Yahya, H., & Ibrahim, R. (2021). Infrastructure Deficiency and Risk Exposure in Micro Enterprises: Evidence from Rural Egypt. *Journal of Developmental Studies*, 13(3), 112–131.
19. Hassan, A., & Noor, S. (2020). Training Gaps and Crisis Vulnerability in Micro Enterprises. *International SME Research Journal*, 5(1), 21–39.
20. Al-Harbi, M. (2021). Micro-Enterprise Sustainability in the Context of COVID-19: The Role of Risk Awareness and Preparedness in Saudi Arabia. *Arabian Journal of Management Studies*, 6(2), 77–93.
21. Al-Dulaimi, S., & Jasim, H. (2024). Legal and Regulatory Barriers to Risk Management Adoption in Iraqi Microbusinesses. *International Journal of Business Law and Policy*, 10(2), 64–81.
22. OECD. (2022). *Risk Management for Micro and Small Enterprises: Policy Approaches in the MENA Region*. OECD Publishing.
23. Walker, J., & Simmons, T. (2023). Microbusiness Vulnerability and Strategic Risk Planning in Unstable Economies. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 14–32.

24. Manzoor, H., & Rahman, A. (2021). Embedding Risk Management in Microenterprise Growth Models. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 280.
25. United Nations ESCWA. (2023). Empowering Arab Microenterprises: Frameworks for Risk Reduction and Sustainability. UN-ESCWA Report Series.