

دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية

The Role of Risk Management in Enhancing the Efficiency of Start-up

Projects in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ علي أحمد عيسى بيهي

الرقم الجامعي/ 251002190

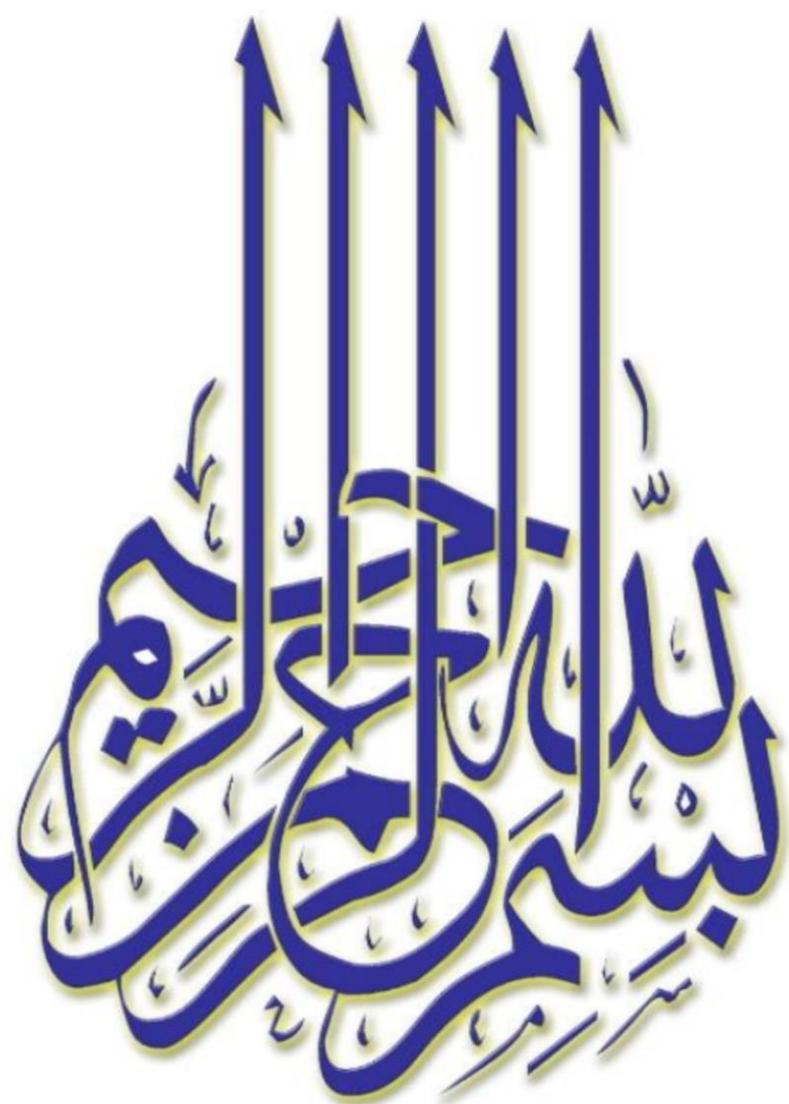
إشراف/

د. فايز علي جراد

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2025



إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتُموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أستاذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذا العمل راجياً من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى د. الفیصل عبد الحمید محمد ود. فايز علي جراد

لتفضلهما بقبول الإشراف على المشروع وما بذلاه من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح وتوجيهات مكنتني من

تخطي المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا

لي طيلة فترة الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين المحترمين لقبولهم مناقشة

هذا العمل وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل بيئة أعمال معاصرة تتسم بالتقلب والتغير السريع، ويمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة في ضوء ما تشهده المملكة من تحولات اقتصادية وتنموية متسارعة في إطار رؤية 2030، وما يصاحبها من توجه واضح نحو دعم ريادة الأعمال والمشاريع الناشئة، وخصوصًا تلك التي تواجه تحديات متعددة على المستويات الإدارية والتشغيلية والمالية والتقنية. وانطلقت مشكلة الدراسة من الملاحظة الواقعية بأن العديد من المشاريع الناشئة تعاني من ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ومن محدودية الأدوات المنهجية لإدارتها، ومن الاعتماد على ردود الفعل التقليدية عند وقوع الأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع احتمالية التعثر أو الفشل المبكر لهذه المشاريع، ويؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة ميدانية قوامها (384) من موظفي ومديري المشاريع الناشئة في مختلف مناطق المملكة، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية عبر برنامج (SPSS)، وجرى قياس ثبات الأداة وصدقها من خلال معامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية النتائج، وتم ربط المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة المخاطر بالمتغير التابع المتمثل في كفاءة المشاريع الناشئة من حيث الأداء الإداري والتشغيلي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا إيجابيًا واضحًا لإدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة، حيث تسهم الممارسات المنهجية لإدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار، وفي تقليل الأخطاء التشغيلية، وفي تعزيز قدرة المشاريع على مواجهة الأزمات والتحديات المفاجئة، وفي بناء ثقة أكبر لدى المستثمرين والعملاء. كما تبين أن إدماج إدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية وخطط التشغيل منذ المراحل الأولى لتأسيس المشروع يؤدي إلى استقرار أكبر في الأداء، ويمنح المشروع قدرة أفضل على التوسع والنمو المستدام، ويدعم حوكمة القرارات الإدارية والمالية بطريقة علمية قائمة على البيانات والتحليل المسبق.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر بوصفها ركيزة أساسية لنجاح المشاريع الناشئة، ووجوب الاستثمار في بناء قدرات بشرية قادرة على تطبيق الممارسات الحديثة

لإدارة المخاطر، وضرورة تبني استراتيجيات استباقية ووقائية للتعامل مع المخاطر المحتملة، مع تطوير خطط للطوارئ والإنذار المبكر، وإنشاء نظم متابعة ورقابة داخلية متكاملة، وذلك بما يضمن استدامة المشاريع ورفع كفاءتها التشغيلية والإدارية في بيئة أعمال شديدة التنافسية وسريعة التغير.

Abstract

This study aims to analyze the role of risk management in enhancing the efficiency of emerging projects in the Kingdom of Saudi Arabia, within a contemporary business environment characterized by volatility and rapid change. This topic holds great importance in light of the Kingdom's accelerated economic and developmental transformations under Vision 2030, accompanied by a clear orientation toward supporting entrepreneurship and emerging projects, particularly those facing multiple challenges at the administrative, operational, financial, and technical levels. The research problem stems from the practical observation that many emerging projects suffer from a weak ability to predict potential risks, a lack of systematic tools to manage them, and a reliance on traditional reactive responses when crises occur. This situation increases the likelihood of project stumbling or early failure and directly affects the ability to achieve strategic objectives.

The study employed the descriptive-analytical methodology, combining both theoretical and applied dimensions. An electronic questionnaire was designed to collect data from a field sample of 384 employees and managers of emerging projects across various regions of the Kingdom. Data were analyzed using a set of descriptive statistical methods via **SPSS**, and the reliability and validity of the instrument were measured using **Cronbach's Alpha** to ensure the accuracy of the results. The independent variable, represented by risk management practices, was linked to the dependent variable, represented by the efficiency of emerging projects in terms of administrative and operational performance.

The study results revealed a clear positive impact of risk management on enhancing the efficiency of emerging projects. Systematic risk management practices contribute to improving the quality of decision-making, reducing operational errors, enhancing the ability of projects to face sudden crises and challenges, and building greater trust among investors and clients. The findings also indicated that integrating risk management within organizational structures and operational plans from the early stages of project establishment leads to greater performance stability, provides better capacity for sustainable growth and expansion, and supports the governance of administrative and financial decisions in a data-driven and analytically sound manner.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen institutional awareness of the importance of risk management as a fundamental pillar for the success of emerging projects, the necessity of investing in building human capacities capable of implementing modern risk management practices, and the adoption of proactive and preventive strategies to handle potential risks. It also recommended the development of emergency and early-warning plans, the establishment of comprehensive monitoring and internal control systems, and the implementation of these measures to ensure project sustainability and enhance operational and administrative efficiency in a highly competitive and rapidly changing business environment.

قائمة المحتويات

2.....	البسمة
3.....	اهداء
4.....	شكرو تقدير
5.....	الملخص
10.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10.....	مقدمة:
12.....	مشكلة الدراسة:
13.....	أهمية الدراسة:
14.....	أهداف الدراسة:
14.....	تساؤلات الدراسة
15.....	فروض الدراسة:
15.....	حدود الدراسة
17.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17.....	أولا: الإطار النظري
17.....	مفهوم إدارة المخاطر
18.....	أهداف إدارة المخاطر
20.....	أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات
21.....	أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات والمشاريع الناشئة
24.....	خطوات عمليات إدارة المخاطر

28.....	نماذج واستراتيجيات إدارة المخاطر
30.....	نماذج مساعدة لإدارة الخطر داخل المؤسسة
33.....	العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة
35.....	ثانياً: الدراسات السابقة:
45.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
45.....	المنهجية وطرق البحث:
46.....	أساليب تحليل البيانات
47.....	مجتمع وعينة الدراسة
47.....	أدوات الدراسة :
53.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
54.....	اختبار صدق اداة الدراسة
58.....	النتائج والتوصيات
58.....	أولاً: النتائج
58.....	ثانياً: التوصيات
60.....	المراجع:
63.....	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات جذرية أثرت بعمق على طبيعة المشاريع والمؤسسات وفرضت تحديات متزايدة على رواد الأعمال والمستثمرين ودفعت إلى إعادة التفكير في المفاهيم التقليدية للإدارة، وفرضت أهمية التسليح بأدوات فعالة لضمان الاستمرار والتطور.

وانطلقت المؤسسات الناشئة في مختلف القطاعات تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية وواجهت في طريقها مجموعة من المخاطر التي تنوعت بين المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والقانونية والسوقية وبرزت أهمية إدارة المخاطر كوظيفة استراتيجية لا غنى عنها لضمان قدرة هذه المشاريع على الصمود والنمو في بيئة مضطربة وغير مستقرة.

وترسخت قناعة أصحاب المشاريع بضرورة عدم الاكتفاء بإجراءات رد الفعل عند وقوع الأزمات، بل بات من الضروري تبني نماذج إدارية قائمة على التوقع والاحتراز والاستعداد المسبق وارتفعت أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية وخطط العمل التشغيلية والمالية منذ المراحل الأولى لتأسيس المشروع وازدادت الحاجة إلى توظيف أساليب علمية في تحليل المخاطر وتقييمها وتصنيفها وتحديد أولويات التعامل معها وابتكار استراتيجيات مرنة للتعامل مع كل نوع من أنواعها.

وتعمقت الأبعاد العملية لإدارة المخاطر لتشمل آليات استشرافية تساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، واستغلال الفرص، وتحديد التهديدات، وتقليل أثرها وتحويلها عند الإمكان إلى فرص جديدة للنمو، وارتبط ذلك بقدرة المشروع على تطوير خطط طوارئ فعالة، وتوزيع الأدوار بين أعضاء الفريق بشكل متناسق، وتحديث آليات الرقابة والمتابعة بانتظام، ورفع مستوى الوعي المؤسسي بالمخاطر المحتملة.

واتجهت الأنظمة الاقتصادية الأكثر تطوراً نحو تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في قطاع ريادة الأعمال، وعدّها جزءاً من حوكمة المشاريع، وربطت بينها وبين كفاءة الأداء، والاستدامة المالية، ورضا العملاء، وكفاءة سلسلة التوريد، وسرعة اتخاذ القرار في المواقف الحرجة، وامتد أثر ذلك ليشمل السياسات الوطنية

لتشجيع الاستثمار، وتحسين بيئة الأعمال، وجذب رؤوس الأموال، وحماية المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الانهيار أو الإخفاق في السنوات الأولى لتأسيسها.

وازدادت أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بفعل التوسع المتسارع في استخدام التقنيات الحديثة والرقمنة، وفرضت الثورة الصناعية الرابعة واقعًا جديدًا على الأعمال، وولدت أنماطًا جديدة من المخاطر مثل الاختراقات السيبرانية، وتعطل الأنظمة، وفقدان البيانات، وسرعة تغير التوجهات التقنية، وضعف جاهزية بعض المشاريع لمواكبة هذا التغير.

وتطلب هذا التحول تبني ممارسات حديثة في إدارة المخاطر تشمل الأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال، والاستجابة للكوارث، وإدارة الابتكار، والاستثمار في بناء القدرات البشرية القادرة على التعامل مع هذا الواقع الرقمي المعقد.

وارتبطت فاعلية إدارة المخاطر بكفاءة القيادة الإدارية للمشاريع، وبمدى قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة في الوقت المناسب، وبتوافر بيئة تنظيمية داعمة تسمح بتداول المعلومات بشفافية، وتشجع الإبلاغ عن المخاطر دون خوف أو تردد، وتهيئ المجال لتكوين فرق عمل قادرة على التنبؤ والتخطيط والتحليل والاستجابة.

وأسهمت هذه الممارسات في تخفيض الخسائر المحتملة، وزيادة موثوقية المشروع أمام المستثمرين والجهات الداعمة، وتحسين مؤشرات الأداء العام، وتسريع الانتقال من مرحلة التأسيس إلى مرحلة النمو والتوسع.

وانطلقت المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية في سياق اقتصادي واجتماعي وتنموي يتسم بالطموح والسرعة، ووجدت دعمًا غير مسبوق من السياسات الوطنية في إطار رؤية 2030، ورافق هذا الزخم تحديات جديدة تتطلب أعلى درجات الحوكمة والجاهزية، وفرض ذلك إدماج ممارسات إدارة المخاطر في منظومة العمل الريادي، كأداة ترفع كفاءة التشغيل، وتدعم اتخاذ القرار، وتمنح هذه المشاريع قدرة أكبر على تحقيق أهدافها، والبقاء في بيئة تنافسية شديدة التغير.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية وهيكلية متسارعة، وانطلقت نحو تمكين قطاع ريادة الأعمال باعتباره أحد المحركات الرئيسة لتنويع الاقتصاد الوطني، ورفع معدلات التوظيف، وتحقيق التنمية المستدامة، وواكبت هذه التحولات حزمة من المبادرات والتشريعات التي تهدف إلى دعم المشاريع الناشئة وتيسير بيئة الأعمال.

وتدفقت رؤوس الأموال، وتوسعت حاضنات ومسرعات الأعمال، وتنامت الفرص الاستثمارية، وتقدمت المملكة في مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال، غير أن هذا الزخم صاحبه ظهور تحديات جديدة على مستوى إدارة تلك المشاريع، خاصة في ظل ارتفاع درجة التنافسية، وسرعة تغير الأسواق، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا.

وتعرضت كثير من المشاريع الناشئة إلى صعوبات في البقاء والاستمرار، وتعددت أسباب تعثرها أو خروجها المبكر من السوق، وبرز من بين هذه الأسباب ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وسوء إدارتها، وغياب النظم التي تمكن أصحاب المشاريع من اكتشاف التهديدات قبل وقوعها، أو الحد من آثارها في حال حدوثها.

وتزامن ذلك مع ضعف الخبرات الإدارية لدى بعض مؤسسي هذه المشاريع، وغياب الممارسات المنهجية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتراجع الاهتمام بتضمين إدارة المخاطر كعنصر جوهري في نموذج العمل أو خطة التشغيل.

وتزايدت التحديات التقنية والاقتصادية التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع، وبرزت الحاجة إلى تطبيق أدوات علمية تساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار التشغيلي، وبناء الثقة مع المستثمرين والعملاء، وجذب التمويل، وتقليل احتمالية التعثر.

ورغم الاعتراف المتزايد بأهمية إدارة المخاطر في بيئات الأعمال التقليدية، إلا أن المشاريع الناشئة في كثير من الأحيان لا تمنح هذا الجانب ما يستحقه من الاهتمام، إما بسبب نقص الموارد أو ضعف الوعي، أو تركيز الجهود على الجوانب التشغيلية والتسويقية دون وجود خطة منهجية للتعامل مع المخاطر.

ويتطلب هذا الواقع تحليلاً عميقاً لدور إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وقياس مدى إسهامها في رفع كفاءة تلك المشاريع، سواء من حيث تحسين الأداء التشغيلي، أو دعم اتخاذ القرار، أو زيادة القدرة على التوسع، أو مواجهة التحديات غير المتوقعة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ظل التحديات الحالية والفرص المستقبلية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والاهتمام المتزايد بدعم المشاريع الناشئة باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. ويُعد موضوع إدارة المخاطر من الموضوعات المحورية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في سياق ريادة الأعمال، حيث تواجه المشاريع الناشئة بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار، والمخاطر المتعددة، وتحديات البقاء، والاستدامة. وتنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تُبرز الدراسة أهمية علمية واضحة تتمثل في الإسهام في إثراء الأدبيات المرتبطة بإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، خاصة في البيئة السعودية، التي لم تحظَ حتى الآن بما يكفي من الدراسات الميدانية التحليلية التي تتناول هذا الموضوع برؤية متعمقة.

وتعمل الدراسة على توسيع الفهم النظري للعلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع، من خلال استعراض الأطر النظرية، وتحليل المكونات الرئيسة لإدارة المخاطر، وبيان دورها في دعم القرارات الإدارية، وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تساهم في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة في قطاعات مختلفة أو ضمن بيئات تنظيمية متنوعة، مما يُعزز من القيمة العلمية للدراسة على مستوى البحوث الإدارية والريادية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في ارتباطها المباشر بالواقع العملي للمشاريع الناشئة في المملكة، حيث تقدم رؤية واقعية تستند إلى بيانات وتحليل حول مدى فاعلية إدارة المخاطر في تحسين كفاءة هذه المشاريع، وقدرتها على التكيف مع التحديات، وتقليل احتمالية التعثر أو الفشل المبكر.

وتُوفّر الدراسة أدوات معرفية يمكن أن يستفيد منها رواد الأعمال وأصحاب القرار في الشركات الناشئة، في تطوير خطط إدارة مخاطر أكثر كفاءة ومرونة، وفي بناء نماذج تشغيلية أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات والمخاطر المستقبلية.

كما تقدم نتائجها مدخلًا عمليًا للجهات الداعمة وصنّاع السياسات في تطوير البرامج والمبادرات التي تستهدف تمكين ريادة الأعمال، من خلال إدماج مفاهيم إدارة المخاطر في التدريب والتمويل والتقييم المؤسسي، بما يعزز فرص النجاح والاستدامة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في المشاريع الناشئة
2. قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، من حيث اتخاذ القرار
3. تحليل التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة في تبني إدارة فعالة للمخاطر

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أبرز ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في المشاريع الناشئة بالمملكة؟
2. ما أثر تطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، وخصوصًا فيما يتعلق بجودة اتخاذ القرار؟
3. ما أهم التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة في تبني إدارة فعّالة للمخاطر، وكيف يمكن التعامل معها؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. تُطبّق ممارسات واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية بدرجات متفاوتة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، خاصة في تحسين عملية اتخاذ القرار.
3. تواجه المشاريع الناشئة تحديات متعددة تعيق تبني إدارة فعّالة للمخاطر تؤثر على قدرتها في التعامل مع الأزمات والاستجابة للمخاطر بشكل استباقي.

حدود الدراسة

تُحدّد هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي تُسهم في ضبط نطاقها، وتوضيح مجال تطبيق نتائجها، وتشمل ما يلي:

أولاً: الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة ضمن النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، حيث تتركز على المشاريع الناشئة التي تعمل داخل حدود المملكة، دون الاقتصار على منطقة أو مدينة محددة. ويعود ذلك إلى أن الاستبانة

تُوزَع إلكترونياً، ما يسمح بالوصول إلى أصحاب ومديري المشاريع الناشئة في مختلف المناطق، بما في ذلك المدن الرئيسية والمراكز الاقتصادية ومناطق النمو الجديدة. ويُعزز هذا التوجه من تنوع الخلفيات الإدارية والتشغيلية للعينة، ما يُكسب النتائج مزيداً من الشمول والتمثيل لمجتمع الدراسة.

ثانياً: الحدود الزمانية

تقتصر البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها الدراسة على العام 2025م، وهو الإطار الزمني الذي تُجمع خلاله البيانات وتُحلل، وتُستخلص منه النتائج والتوصيات، وفقاً للواقع الميداني في تلك الفترة.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

تنحصر هذه الدراسة في تحليل دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة، حيث تركز على العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (كفاءة المشاريع من حيث الأداء الإداري والتشغيلي). وتتناول الدراسة هذا الموضوع من منظور إداري فقط، ولا تمتد إلى الأبعاد المالية أو القانونية أو التقنية بشكل مفصل. كما أنها لا تغطي جميع أنواع المشاريع الريادية، بل تركز على المشاريع الناشئة دون الشركات الكبرى أو المشاريع التقليدية، مما يجعل نطاق الدراسة محدداً بوضوح من حيث المفهوم والوظيفة والفئة المستهدفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى حماية المؤسسات والمشاريع من التهديدات المحتملة والعمل على ضمان استدامة أنشطتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويقوم مفهوم إدارة المخاطر على عملية متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة ثم تحليل أسبابها وآثارها ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بطرق منهجية وعلمية. وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في كونها أداة وقائية واستباقية تساعد المؤسسات على تجنب الخسائر المحتملة وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر على الأداء العام. ويعتمد هذا المفهوم على إدراك أن المخاطر جزء طبيعي من أي نشاط اقتصادي أو تشغيلي وأن التعامل الاستباقي معها يُعد خطوة أساسية لضمان استقرار المؤسسة وتحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمال متقلبة (زيدان، 2013).

وتُركز إدارة المخاطر على توفير إطار شامل يمكن المؤسسة من التعامل مع جميع أنواع المخاطر سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تقنية أو قانونية ويمتد ليشمل المخاطر الاستراتيجية التي قد تؤثر على استدامة المؤسسة على المدى الطويل. ويشمل المفهوم كذلك استخدام أساليب علمية لتحليل المخاطر وتقييمها وتصنيفها وتحديد أولويات التعامل معها وفقاً لدرجة تأثيرها واحتمالية حدوثها. ويمثل هذا الإطار حلقة وصل بين النظرية والتطبيق حيث يساعد المؤسسات على بناء قدرة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والاستفادة من الفرص التي قد تنشأ من المواقف الصعبة. كما أن إدارة المخاطر أصبحت اليوم عنصراً لا يمكن فصله عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وخصوصاً المشاريع الناشئة التي تعاني من محدودية الموارد وتواجه منافسة قوية في بيئات غير مستقرة (العنزي، 2015).

وتعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتحديد السياق العام للمؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها ثم التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. وبعد ذلك يتم تحليل تلك المخاطر باستخدام أدوات كمية ونوعية وقياس احتمالية حدوثها

وأثرها المتوقع على الأداء. يلي ذلك مرحلة التقييم التي تهدف إلى ترتيب المخاطر حسب أهميتها وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها وفقاً لأولويات المؤسسة. وتُختتم العملية بمرحلة المراقبة والمراجعة المستمرة حيث يتم متابعة المخاطر القائمة والتأكد من فعالية الإجراءات المتخذة مع تحديث الخطط وفقاً لأي مستجدات قد تطرأ. وتُبرز هذه المراحل أن إدارة المخاطر ليست مجرد نشاط ثانوي بل هي عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً بين جميع المستويات الإدارية لتحقيق أفضل النتائج (خياط، 2019).

وتُشير الأدبيات الحديثة إلى أن مفهوم إدارة المخاطر يتجاوز مجرد حماية المؤسسة من التهديدات ليصبح أداة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتعمل هذه الإدارة على ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والمسؤولية المشتركة بحيث يُصبح كل فرد في المنظمة جزءاً من منظومة الرصد والاستجابة. وتسهم هذه الثقافة في تعزيز قدرة المؤسسة على اكتشاف المخاطر مبكراً والتعامل معها بكفاءة وتحويل بعض المخاطر إلى فرص للنمو والتوسع. كما أن المشاريع الناشئة التي تتبنى إدارة المخاطر منذ المراحل الأولى لتأسيسها تتمتع بدرجة أعلى من المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات وتزيد فرص نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية. ويُشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي تهمل إدارة المخاطر غالباً ما تكون أكثر عرضة للتقلبات الخارجية وأقل قدرة على حماية أصولها وتحقيق الاستدامة التشغيلية (لعروسي، 2021).

أهداف إدارة المخاطر

تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن حماية المؤسسة واستدامتها ورفع كفاءتها التشغيلية والإدارية. ويبدأ الهدف الأول بتقليل احتمالية وقوع المخاطر التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة أو مشروعها من خلال تبني أساليب علمية استباقية تحدد مصادر المخاطر المحتملة قبل وقوعها وتضع خططاً وقائية لتجنبها. ويسهم ذلك في بناء مؤسسة مرنة قادرة على التكيف مع بيئة أعمال متغيرة ويمكنها من الاستفادة من الفرص دون التعرّض لمخاطر كبيرة قد تؤدي إلى خسائر مالية أو تشغيلية مؤثرة (يكوش 2022).

وتهدف إدارة المخاطر كذلك إلى تقليل أثر المخاطر بعد وقوعها حيث إن بعض المخاطر لا يمكن تفاديها كلياً مهما كانت قوة النظام الإداري أو جودة التخطيط. وتعمل إدارة المخاطر في هذه المرحلة على وضع

خطط معالجة مرنة لتقليل الأضرار الناتجة عن هذه المخاطر سواء كانت أضرارًا مالية أو تشغيلية أو تقنية. ويشمل ذلك تصميم استراتيجيات استجابة فعالة وتفعيل خطط الطوارئ وإعادة توزيع الموارد بشكل سريع بما يضمن استمرار المؤسسة في العمل وعدم توقفها عند حدوث الأزمات. كما أن هذا الهدف يرفع من قدرة المؤسسة على التعامل مع المفاجآت والظروف غير المتوقعة ويمكنها من العودة إلى وضع الاستقرار التشغيلي في أسرع وقت ممكن (بوداود، 2021).

وتعمل إدارة المخاطر أيضًا على تعزيز جودة اتخاذ القرار الإداري في مختلف المستويات التنظيمية لأن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يُوفر معلومات دقيقة حول التهديدات المحتملة والفرص الممكنة. ويؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية مبنية على بيانات وتحليل علمي بدلاً من الاعتماد على الحدس أو ردود الأفعال العشوائية. ويمثل هذا الهدف قيمة مضافة كبيرة للمشاريع الناشئة على وجه الخصوص لأنها غالبًا ما تعاني من محدودية الخبرة والموارد وبالتالي فإن القرارات غير المدروسة قد تؤدي إلى فشل المشروع في مراحله الأولى. ويدعم هذا الهدف قدرة المؤسسة على التخطيط طويل المدى مع القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها ضمن خطط استراتيجية واضحة (حمادنة، 2020).

ويشمل هدف إدارة المخاطر أيضًا حماية أصول المؤسسة وسمعتها حيث تُعتبر الأصول المادية وغير المادية رأس المال الحقيقي الذي يعتمد عليه المشروع لتحقيق الاستدامة. وتعمل إدارة المخاطر على حماية هذه الأصول من أي تهديدات محتملة مثل الخسائر المالية الكبيرة أو التوقف التشغيلي المفاجئ أو الهجمات السيبرانية أو الأزمات القانونية والتنظيمية. ويمتد هذا الهدف ليشمل حماية السمعة المؤسسية للمشروع لأن فقدان السمعة الجيدة قد ينعكس سلبًا على جذب المستثمرين والعملاء والشركاء وهو ما يُعد خطرًا كبيرًا على المشاريع الناشئة التي تبني نجاحها على الثقة في أسواق شديدة التنافسية (القحطاني وحسن، 2022).

وتسعى إدارة المخاطر كذلك إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية لأن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يحد من الهدر في الموارد البشرية والمالية ويُحسن استغلال القدرات المتاحة. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ويمنحها قدرة أكبر على الاستمرار والنمو في المدى الطويل حتى في بيئات عمل مليئة بالتحديات. ويمثل هذا الهدف ركيزة أساسية لنجاح المشاريع الناشئة

لأنها تحتاج إلى استدامة مواردها واستقرار عملياتها خلال السنوات الأولى الأكثر خطورة في دورة حياتها. وتعمل إدارة المخاطر على دعم هذا الهدف من خلال تقديم استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية مما يقلل من احتمالية التعثر ويزيد فرص النجاح المستمر (لعروسي، 2021).

أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات

تبرز أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات باعتبارها حجر الزاوية في ضمان استدامة الأعمال وحماية الموارد المادية والبشرية وخصوصاً في بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين. وتعمل إدارة المخاطر على تمكين المؤسسة من تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها قبل وقوعها ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها بطريقة استباقية. ويؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على الصمود أمام التحديات الاقتصادية والتقنية كما يرفع من مستوى كفاءتها التشغيلية والإدارية. ويمثل هذا الجانب أهمية خاصة للمؤسسات الناشئة التي تتعرض لضغوط كبيرة في سنواتها الأولى وتحتاج إلى أدوات عملية لضمان بقائها في سوق شديد التنافسية (يكوش، 2022).

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر كذلك في كونها أداة حوكمة أساسية تعزز من جودة اتخاذ القرار على المستويات كافة داخل المؤسسة. فهي تساعد الإدارة العليا على تبني قرارات استراتيجية قائمة على معلومات دقيقة وتحليلات علمية حول التهديدات والفرص كما تمكن الإدارات التشغيلية من إدارة الموارد بكفاءة أعلى وتقليل معدلات الهدر والتعثر. وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أفضل من الاستقرار والنمو مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل هذا البعد الإداري المهم. كما أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء والشركاء التجاريين بالمؤسسة إذ يعكس قدرتها على التحكم في بيئة أعمالها والتعامل مع المتغيرات بطريقة احترافية (خياط 2019).

وتتجلى أهمية إدارة المخاطر أيضاً في حماية السمعة المؤسسية وضمان الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية لأن أي إخفاق في التعامل مع المخاطر قد ينعكس سلباً على صورة المؤسسة في السوق مما يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء والمستثمرين. وتعمل إدارة المخاطر على خلق بيئة عمل واعية بالمخاطر وتشجع على

الالتزام بالسياسات والإجراءات التي تضمن الامتثال للمعايير المحلية والدولية. ويمثل ذلك أهمية مضاعفة في المؤسسات العاملة في القطاعات الحيوية مثل الطيران والطاقة والقطاع المالي حيث يمكن أن تؤدي الأخطاء التشغيلية أو التنظيمية إلى خسائر كبيرة أو عقوبات قانونية تهدد استمرارية المؤسسة (صادق وآخرون 2019).

وتركز إدارة المخاطر كذلك على تعزيز المرونة المؤسسية وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو بيئية. فوجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يمكن المؤسسة من رصد التغيرات المحيطة بها بسرعة ومن اتخاذ التدابير اللازمة قبل أن تتحول المخاطر إلى أزمات حقيقية. وتكمن أهمية ذلك في أن المؤسسات التي تتسم بالمرونة وقابلية التكيف تستطيع الاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في الأسواق بينما تتجنب المخاطر التي قد تعرقل منافستها الأقل جاهزية. ويمثل هذا بعداً استراتيجياً لإدارة المخاطر يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التي تتبنى هذه الممارسات بشكل منهجي (القحطاني وحسن 2022).

وبالتالي تبرز أهمية إدارة المخاطر في دورها كرافعة لتحقيق الاستدامة المؤسسية وزيادة الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل. فالمؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر في ثقافتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها الداخلية وتقليل الخسائر الناتجة عن سوء التقدير أو ضعف الإجراءات الوقائية ورفع إنتاجيتها بشكل مستمر. كما تساهم إدارة المخاطر في توجيه الاستثمارات نحو أولويات أكثر أماناً وربحية وفي خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع دون خوف من التعرض لمخاطر غير مدروسة. وقد أكدت الأبحاث أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل استراتيجي تحقق أداء مالي وتشغيلي أعلى مقارنة بمثيلاتها وتكون أكثر قدرة على التوسع في أسواق جديدة وتحقيق الاستدامة (لعروسي 2021).

أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات والمشاريع الناشئة

تتعرض المؤسسات والمشاريع الناشئة لمجموعة واسعة من المخاطر التي تختلف في طبيعتها وأثرها على الأداء والاستدامة ويمثل فهم هذه المخاطر الخطوة الأولى نحو إدارتها بفعالية. وتبدأ هذه المخاطر بـ المخاطر المالية التي تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة نظراً لاعتمادها الكبير على

التمويل الخارجي أو رؤوس أموال محدودة. وتشمل المخاطر المالية صعوبات التدفق النقدي ونقص التمويل وارتفاع تكاليف التشغيل مقارنة بالإيرادات المتوقعة إضافة إلى مخاطر تعثر المستثمرين أو عدم استقرار الأسواق المالية. ويؤدي أي خلل مالي في المراحل الأولى من المشروع إلى تهديد مباشر لاستمراره وخصوصًا إذا لم يتم وضع خطط واضحة لإدارة السيولة والتمويل بشكل استراتيجي (يكوش 2022).

وتأتي بعد ذلك المخاطر التشغيلية التي ترتبط بالعمليات الداخلية للمؤسسة وتشمل المشكلات المتعلقة بتنظيم العمليات اليومية وسلاسل التوريد والإنتاج وتوزيع المهام بين الموظفين. وتمثل هذه المخاطر تحديًا كبيرًا للمشاريع الناشئة التي غالبًا ما تعمل بموارد محدودة حيث قد يؤدي أي خلل تشغيلي إلى تعطيل سير العمل أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. وتشمل المخاطر التشغيلية أيضًا ضعف الكفاءة الإدارية وعدم وضوح الأدوار ونقص الخبرة لدى فريق العمل مما يزيد احتمالية وقوع أخطاء متكررة تؤثر على استقرار المشروع (لعروسي 2021).

وتبرز كذلك المخاطر السوقية والتنافسية كأحد أخطر أنواع المخاطر التي تهدد المشاريع الناشئة نظرًا لعمليتها في بيئات شديدة التغير والتنافس. وتشمل هذه المخاطر تقلبات الطلب على المنتجات أو الخدمات ودخول منافسين جدد للسوق وتغير اتجاهات العملاء بشكل سريع إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالتسعير والتسويق وعدم وضوح الحصة السوقية. وغالبًا ما تكون المشاريع الناشئة أكثر حساسية تجاه هذه المخاطر لأنها لا تملك قاعدة عملاء ثابتة أو موارد كبيرة تمكّنها من الصمود أمام التغيرات المفاجئة. ويؤدي ضعف القدرة على قراءة السوق أو التكيف مع المنافسة إلى تقليص فرص النمو والبقاء على المدى الطويل (القحطاني وحسن 2022).

وتتضمن المخاطر التي تواجه المؤسسات الناشئة أيضًا المخاطر القانونية والتنظيمية حيث تخضع هذه المشاريع لمجموعة من القوانين واللوائح المحلية والدولية التي قد تؤثر على سير عملها. وتشمل هذه المخاطر متطلبات التراخيص والتصاريح والالتزامات الضريبية والامتثال لمعايير الجودة والسلامة إضافة إلى عقود الشراكات والاتفاقيات مع الموردين والعملاء. وأي إهمال في الامتثال لهذه المتطلبات القانونية قد يعرض المشروع لغرامات مالية أو إيقاف النشاط أو فقدان المصداقية أمام المستثمرين والعملاء. وتزداد

خطورة هذه المخاطر عندما تكون المشاريع الناشئة غير مدركة بشكل كافٍ للمتطلبات القانونية في بيئة عملها أو عندما تفتقر إلى الخبرة القانونية المتخصصة (صادق وآخرون 2019).

وتُعد المخاطر التقنية والرقمية من أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات والمشاريع الناشئة في ظل الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي المتسارع. وتشمل هذه المخاطر التهديدات السيبرانية مثل الاختراقات الأمنية وفقدان البيانات وسرقة المعلومات إضافة إلى المخاطر الناتجة عن أعطال الأنظمة أو الاعتماد المفرط على بنية تحتية تقنية غير مستقرة. كما تشمل هذه المخاطر ضعف القدرة على مواكبة التغيير التكنولوجي السريع أو تبني التقنيات الحديثة بكفاءة الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان القدرة التنافسية أمام مشاريع أخرى أكثر تطورًا. وتمثل هذه المخاطر تهديدًا كبيرًا لأن المشاريع الناشئة عادة ما تعتمد على الحلول الرقمية لإدارة عملياتها وتفتقر إلى موارد كبيرة لتطبيق أنظمة حماية متقدمة أو فرق متخصصة في الأمن السيبراني (بوداود 2021).

وتوجد كذلك المخاطر الاستراتيجية التي ترتبط بقدرة المؤسسة على وضع أهداف طويلة المدى وتحديد أولوياتها بدقة وتشمل القرارات الخاطئة المتعلقة بالأسواق المستهدفة أو نماذج العمل أو خطط التوسع. وغالبًا ما تنتج هذه المخاطر عن محدودية الخبرة الإدارية أو ضعف القدرة على قراءة المؤشرات الاقتصادية والسوقية أو الاعتماد على افتراضات غير دقيقة عند التخطيط للمستقبل. وتؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر على قدرة المشروع على الاستدامة والنمو حيث إن أي قرار استراتيجي غير مدروس قد يترتب عليه خسائر كبيرة أو انسحاب مبكر من السوق (حمادنة 2020).

وبالتالي تواجه المشاريع الناشئة المخاطر البشرية والتنظيمية التي تتعلق بالعنصر البشري وإدارته داخل المؤسسة. وتشمل هذه المخاطر نقص الكفاءات المؤهلة وارتفاع معدل دوران الموظفين وعدم وضوح الهياكل التنظيمية وضعف الثقافة المؤسسية المبنية على المسؤولية والمساءلة. كما تشمل مقاومة التغيير من قبل الموظفين عند إدخال تقنيات جديدة أو تطبيق سياسات جديدة لإدارة المخاطر. وتؤثر هذه المخاطر على قدرة المشروع على تنفيذ استراتيجياته التشغيلية بكفاءة كما تقلل من مرونته في مواجهة التغييرات الخارجية. ويمثل التعامل مع هذه المخاطر أولوية قصوى للمشاريع الناشئة لأنها تعتمد بشكل أساسي على فريق عمل صغير يحدد أداؤه نجاح المشروع أو فشله (الشيخ 2009).

خطوات عمليات إدارة المخاطر

تقوم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية : (National Consumer Commission, 2018)

1- مرحلة تحديد السياق العام: Establishing the Context Stage

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء سيناريو يصف البيئة والمخاطر وجوانب منظمة إدارة المخاطر المعنية. عادة ما يتم إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر في وقت مبكر لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح العملية أو فشلها. سيكون الإجراء الذي سيخلق الإطار العام لعملية إدارة المخاطر أكثر تركيزاً وفعالية وتوفيراً للوقت. من المهم تقييم منظمة إدارة السلامة وقدراتها. تعد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العام كلها جوانب مهمة لإنشاء عملية إدارة مخاطر ناجحة وتعريف المخاطر والمعايير التي سيتم إدارتها بالإضافة إلى الأدلة اللازمة لاتخاذ القرار وكلها أكثر شمولاً في نطاقها من دراسات إدارة المخاطر الخاصة بإدارة المخاطر. الخطوات المتبقية في عملية إدارة المخاطر (نام كو 20:2007) وكوليا 30:2009. خمسة إجراءات تسهل إنشاء سياق المخاطر هي كما يلي: (92009 Prapawadee):

البيئة الداخلية: وتمثلها أهداف المنظمة وغاياتها.

ب- البيئة الخارجية: (البيئة الخارجية) هي البيئة الخارجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلالها.

ت- سياق إدارة المخاطر: هو الإطار الذي يصف الأهداف والاستراتيجيات ونطاق الأنشطة الحالية أو المخططة للمنظمة والتي تخضع لعملية إدارة المخاطر.

د- وضع معايير تقييم المخاطر: تضع المنظمة القواعد التي تقيم أهمية المخاطر وتحدد ما يعتبر مقبولاً وما يعتبر غير مقبول لكل نشاط أو حدث.

2- مرحلة تحديد المخاطر: Identify the risk stage

تعتبر هذه المرحلة ضرورية لإدارة المخاطر حيث يتم التعرف على المخاطر الكبيرة وكذلك الأحداث الأخرى الأقل أهمية وتقييمها. ويتم بعد ذلك تقييم أنشطة المنظمة من أجل التعرف على هذه المخاطر ومحاولة التنبؤ بالأحداث الجديدة التي ستحدث نتيجة للتغيرات البيئية. داخلي وخارجي: أصعب ما في هذه المرحلة

هو التعرف على المخاطر التي يجب السيطرة عليها. الغرض من التعرف على المخاطر هو إنشاء قائمة بالأحداث التي سيكون لها تأثير كبير على أداء المنظمة. تتوفر عدة طرق والغرض من تحديد المخاطر هو تقليل عدد المخاطر. التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتركز على القيم والسياسات والمكونات الهيكلية للأعمال والأفراد. تؤدي عملية تحديد المخاطر إلى إنشاء بيانات أولية حول عدد كبير من عوامل الخطر التي يتم تقليلها بعد ذلك بتكرار العملية.

3-مرحلة تحليل المخاطر : Risk analysis stage

الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد أصول العواقب السلبية والتي يمكن بعد ذلك استخدامها لتحديد النتائج. يتم استخدام أساليب مختلفة لتحليل المخاطر وعادة ما تختار المنظمة الطريقة الأكثر فعالية لأغراضها الخاصة. كما أن تحليل المخاطر يستخدم الأساليب الكمية والنوعية وأهمها تحليل مونت كارلو وتحليل السيناريو وتحليل الحساسية وتحليل القيمة المتوقعة وتحليل البرامج. طرق المراجعة والتقييم وكذلك تحليل المجموعة الغامضة. (تحليل المجموعة الضبابية) تحليل شجرة القرار النمذجة والمحاكاة التوزيع الاحتمالي. يتم استخدام بعض الأساليب المذكورة أعلاه بشكل أقل من غيرها لأنها تتطلب معلومات أكثر تحديدًا والتي غالبًا ما لا تكون موجودة أثناء عملية التخطيط مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات دقيقة. وتشمل المخاطر النوعية سوء فهم العملاء واختلافات التصميم وعدم الامتثال للعقد. يتطلب توسيع نطاق الصناعات استخدام الأساليب النوعية الأساسية التي تشمل تحليل الأشجار الفاشلة وأشجار الأحداث واحتمال وقوع حدث وتأثيره على الهدف المقصود وكلها مدمجة في تحليل نوع السبب والنتيجة. دلفي (العصف الذهني تقييم الاحتمالات) قائمة الافتراضات آراء الخبراء.

4- مرحلة تقييم المخاطر : Risk evaluation stage

يعد تقييم المخاطر أمرًا متكررًا وهامًا في العديد من القرارات المهمة وهو أمر بالغ الأهمية للإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر من المهم تقييم المخاطر وقياسها فهذا سيحدد النتيجة النهائية للمخاطر سواء كان ذلك وصفًا رقميًا أو لغويًا أو مزيجًا من الاثنين معًا. وهذا مرهون بالظروف. أما المواقف المسببة لها فيجب النظر إلى آثار الأخطار من حيث الوقت والنوعية والموارد

وبناء على مصفوفة المخاطر في الشكل التالي يتم تقدير احتمالية الأخطار من خلال بعدين: أثر الأخطار وأثرها. احتمال حدوثها.

الاحتمال	متوسط	منخفض	متوسط	متوسط
	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
		التأثير		

وحدد (Mierzwicki, 2003:15) عوامل تقييم المخاطر باحتساب احتمال عامل الخطر (Probability factors) واحتساب نتيجة عامل الخطر (Consequence factors- CF) وبالحصول على هذين العاملين يتم احتساب عامل الخطر (Risk factor- RF) وعندما يكون مستوى الخطر اكبر من ($RF > 0.7$) فيعد الخطر عاليا وإذا كان مستوى الخطر اكبر من (0.3) وأقل أو يساوي (0.7) فإن الخطر يعد متوسطا أي ($0.3 < RF$). أما إذا كان مستوى الخطر اقل أو يساوي (0.3) فإن مستوى الخطر منخفضا أي ($RF < 0.3$).

3- مرحلة معالجة المخاطر Risk Treatment Stag:

الغرض من هذه المرحلة هو تحديد كيفية مواجهة الأخطار ومواجهتها وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة الأخطار التي لديها احتمالية نجاح كبيرة. تتطلب الاستجابات للشدائد والمخاطر تصنيف المخاطر وبدء الأحداث بطريقة مناسبة. وأكد أن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو تسليط الضوء على الأخطار التي يجب معالجتها وتحديد أولوية معالجتها حيث أن الغرض من تقييم المخاطر هو مقارنة نتائج تحليل المخاطر بالمعايير المقبولة التي تم تحديدها. تم اكتشافها خلال مرحلة فهم السياق الحالي ويجب معالجة المخاطر التي تم تحديدها عندما لم تعد مقبولة. من المهم ملاحظة أن مرحلة العلاج تتضمن أساليب تحاول تقليل احتمالية حدوث المخاطر بالإضافة إلى أساليب تحاول تقليل آثار المخاطر على جهود المنظمة. ويركز على حقيقة أن الاستجابة للمخاطر تعتمد على كيفية التعامل معها والتعرف على الخيارات التي يمكن استخدامها للتخفيف من الآثار السلبية أو زيادة الآثار الإيجابية.

6- مرحلة المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

وهو جزء من استراتيجية التخفيف التي تتضمن متابعة كلا الخطرين من خلال تتبع المخاطر الجديدة والمخاطر القائمة بالإضافة إلى مراجعة عملية إدارة المخاطر بأكملها وتعديلها لتناسب المواقف المختلفة. (خياط 2019)

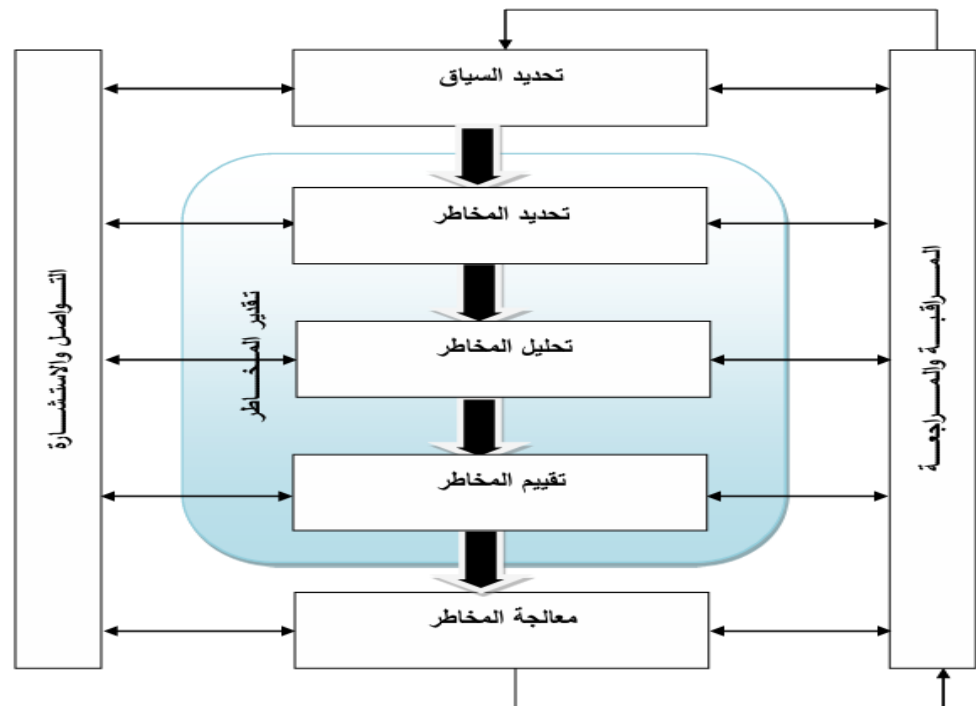
تتضمن مرحلة المراقبة تحليل جودة أنظمة المراقبة والتحكم مع مرور الوقت ومن الضروري الفهم الشامل للعملية. إن عملية إدارة المخاطر هي إجراء مستمر يتضمن التعامل مع الخسارة المحتملة وتهدف مرحلة المراقبة إلى الحفاظ على الرقابة والسيطرة على المخاطر البيئية المختلفة المرتبطة بالمنظمات. ضمن النطاق المقبول المحدد مسبقاً فإن أهم الشروط التي يجب مراعاتها هي التغييرات الأساسية في العمليات التشغيلية والموظفين الجدد وأنظمة المعلومات الجديدة وتسارع النمو والتكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات الجديدة والإصلاح التنظيمي ومحاولة وضع إطار لإدارة المخاطر. إنشاء منظمة قادرة على إدارة المخاطر بفعالية من خلال الاستفادة من عملية إدارة المخاطر في المواقف المختلفة ومع أنظمة المعلومات المختلفة. (آن 2010: 11) تتضمن هذه المرحلة الحفاظ على مسارات التهديد المحددة ومراقبة المخاطر المتبقية والتعرف على المخاطر الجديدة ومراجعة وتقييم استراتيجية إدارة المخاطر. ومن ضمن نطاق إدارة المخاطر أيضاً منع الأخطاء والذي يمكن تحقيقه من خلال خطة مكتوبة. المخاطر والعلاجات والتحديثات لخطة إدارة المخاطر.

7- الاتصالات والاستشارة: Communication and Consult

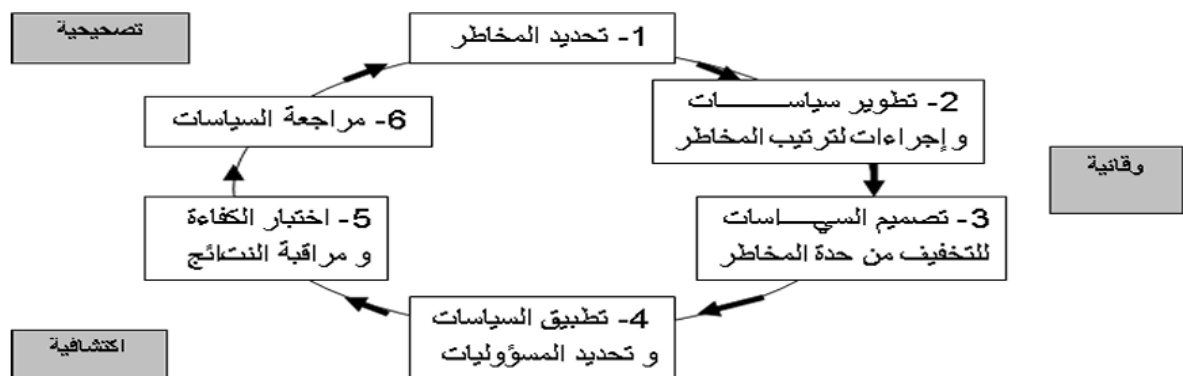
أوضح (ISO 31000:2009) أن من الأهمية امتلاك المنظمة لاتصالات المخاطر الفاعلة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كافة انحاء مراحل عملية إدارة المخاطر الكاملة إذ يجب أن تؤكد المنظمة على خطة اتصالات المخاطر التي تم اعدادها خلال مرحلة انشاء السياق لإنجاز أي عمل والتي يجب أن توضح كيفية تحويل أو نقل المعلومات بين الاقسام ومن مرحلة الى اخرى في عملية إدارة المخاطر وأن تتضمن خطة اتصالات المخاطر على لغة مخاطر مشتركة لتقليل سوء الفهم وتزيد من ادراك عملية المخاطر في المنظمة إذ بسبب التباين في ادراك المخاطر فإن خطة الاتصالات يجب أن تضمن أن كل

وجهات النظر ذات العلاقة يمكن اعتبارها ملائمة عندما تكون معايير المخاطر معروفة ومحددة

(John & Johan, 2012:24).



كما أشار (صادق وآخرون 2019) الى ان هناك أربعة أنواع من التكاليف المرتبطة بتحقيق الخطر وهي: تكلفة الوقاية والتحكم وتكلفة الفرصة الضائعة التكلفة النفسية وتكلفة تحويل الخطر والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



(المصدر: صادق وآخرون 2019)

نماذج واستراتيجيات إدارة المخاطر

تُعد نماذج واستراتيجيات إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات والمشاريع الناشئة على التعامل المنهجي مع التهديدات المحتملة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتبدأ هذه النماذج بتقديم أطر علمية تمكن الإدارة من تحديد المخاطر بدقة وتصنيفها حسب أولويتها وتأثيرها المحتمل على العمليات التشغيلية والاستراتيجية. وتسهم هذه النماذج في وضع هيكل متكامل يربط بين مراحل تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها ومراقبتها بشكل مستمر ويمثل هذا التوجه نقلة نوعية في التعامل مع المخاطر من الأسلوب التقليدي القائم على رد الفعل إلى الأسلوب الاستباقي القائم على التوقع والتخطيط (صادق وآخرون 2019).

ويُعد إطار ISO 31000 من أبرز النماذج العالمية لإدارة المخاطر حيث يوفر مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تساعد المؤسسات على إنشاء نظام متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها. ويتميز هذا الإطار بالمرونة وإمكانية تطبيقه في مختلف أنواع المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية أو مشاريع ناشئة صغيرة. ويؤكد ISO 31000 على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن جميع مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة في الأداء. كما يُركز على أهمية التحسين المستمر ومراجعة الإجراءات بشكل دوري لضمان فاعليتها في الحد من المخاطر (بكوش 2022).

وتبرز أيضًا استراتيجية إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM (Enterprise Risk Management) الذي يعتمد على نهج متكامل يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيقها. ويقوم هذا الإطار على ثمانية عناصر رئيسية تشمل تحديد بيئة المخاطر وتحديد الأهداف وتحديد الأحداث وتقييم المخاطر والاستجابة لها ومراقبة الأنشطة وضمان جودة المعلومات والاتصالات الداخلية. وتتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على تحويل إدارة المخاطر إلى أداة لتحقيق قيمة مضافة من خلال مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وتقليل درجة عدم اليقين في عملياتها التشغيلية والاستراتيجية (القحطاني وحسن 2022).

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضًا نموذج عجلة ديمنج (PDCA) الذي يُستخدم في تحسين العمليات وإدارة المخاطر بشكل مستمر حيث يقوم على أربع مراحل أساسية هي: التخطيط (Plan) والتنفيذ (Do) والتحقق (Check) والتصحيح أو التحسين المستمر (Act). ويُمكن لهذا النموذج أن يكون فعالاً جدًا في

المشاريع الناشئة نظرًا لبساطته واعتماده على دورة تحسين مستمرة تسمح بتعديل الإجراءات بشكل فوري عند اكتشاف أي مخاطر جديدة أو تغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع. كما أنه يُشجع على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والمرونة في مواجهة التحديات (حمادنة 2020).

وتشمل استراتيجيات إدارة المخاطر كذلك استراتيجيات الاستجابة التي يمكن تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية: تجنب المخاطر (Risk Avoidance) وتقليل المخاطر (Risk Mitigation) ونقل المخاطر (Risk Transfer) وقبول المخاطر (Risk Acceptance). وتتمثل استراتيجيات التجنب في اتخاذ إجراءات وقائية تحول دون وقوع المخاطر من الأساس مثل تغيير خطة عمل المشروع أو تعديل تصميم المنتج لتفادي المشاكل المحتملة. أما استراتيجيات التقليل فتُركز على الحد من احتمالية وقوع المخاطر أو تخفيض تأثيرها السلبي عند وقوعها من خلال تطبيق ضوابط تشغيلية أو إجراءات أمان إضافية. في حين تعني استراتيجية النقل تحويل أثر المخاطر إلى طرف آخر مثل شركات التأمين أو الشركاء الاستراتيجيين بينما تقوم استراتيجية القبول على الاعتراف بالمخاطر وتحملها عند كونها منخفضة التأثير أو عند كون تكلفة معالجتها أكبر من أضرارها المحتملة (لعروسي 2021).

وتركز بعض الاستراتيجيات الحديثة على استخدام التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي كجزء من منظومة إدارة المخاطر حيث يمكن للأدوات الرقمية المتقدمة تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية بشكل أكثر دقة. وتتيح هذه الاستراتيجيات للمؤسسات القدرة على الاستجابة السريعة للمخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات كما تساعد المشاريع الناشئة على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات واقعية بدلاً من الافتراضات. ويمثل دمج التقنيات الحديثة مع النماذج التقليدية لإدارة المخاطر اتجاهًا حيويًا نحو تحقيق مرونة أكبر واستدامة مؤسسية أعلى في عصر الثورة الصناعية الرابعة (بوداود 2021).

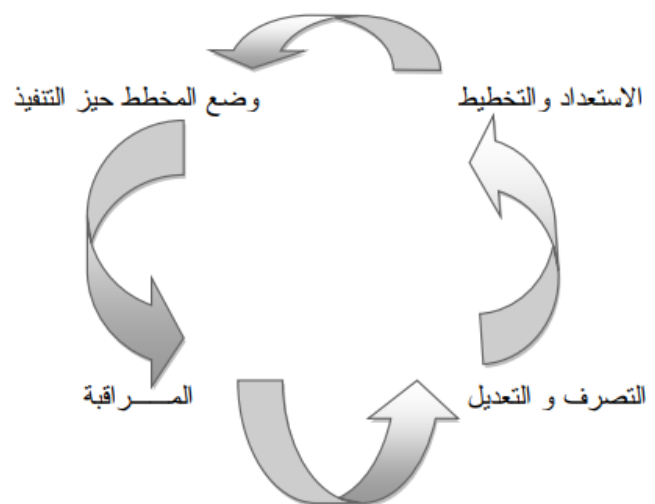
نماذج مساعدة لإدارة الخطر داخل المؤسسة

هناك بعض النماذج الأخرى التي حاولت إعطاء الطابع العلمي والمنهجي لعملية إدارة المخاطر. فكل نموذج يقدم تصور معين لسيورة التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة وفق رؤية ومرحلة متناسقة ومنسجمة تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر وسبل التعامل معه.

وتتمثل مكونات القوة التنظيمية في المقام الأول في كفاءة وقدرة المنظمة فضلاً عن القدرة على التحرك وتحقيق أكبر النتائج العملية من الناحية الصناعية والاقتصادية. وتتمثل عناصر الضعف في عدم القدرة على اتخاذ القرارات ذات الصلة بناءً على قدرات المنظمة ومواردها. فيما يتعلق بالتهديدات المحتملة فهي أحداث محتملة وهامة والتي في حالة حدوثها ستؤثر سلباً على المنظمة. الفرص محددة بموقع معين في السوق خلال فترة زمنية معينة وتوفر فائدة نقدية أو غير مادية للمنظمة إذا تم استغلالها بشكل صحيح.

نموذج عجلة ديمينج (Deming):

وضع العالم الأمريكي ديمينج (Deming) في نهاية سنة 1940 حلقة تشير إلى المراحل الدورية التي تمر بها عملية التقييم المستمر من خلال تطرقه لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر. كما هو موضح في الشكل التالي:



المرحلة الأولى: الاستعداد والتخطيط

تتضمن المرحلة الأولى وفق ديمينج ثلاثة وظائف رئيسية وهي: التحضير التخطيط التنبؤ وذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدئ التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر والتهديدات البيئية وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد والسليم وبناءً على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.

المرحلة الثانية: وضع المخطط حيز التنفيذ

وهذا من خلال تبني هذا المخطط على ارض الواقع من خلال الشروع بالعمل به داخل المؤسسة وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط.

المرحلة الثالثة: المراقبة

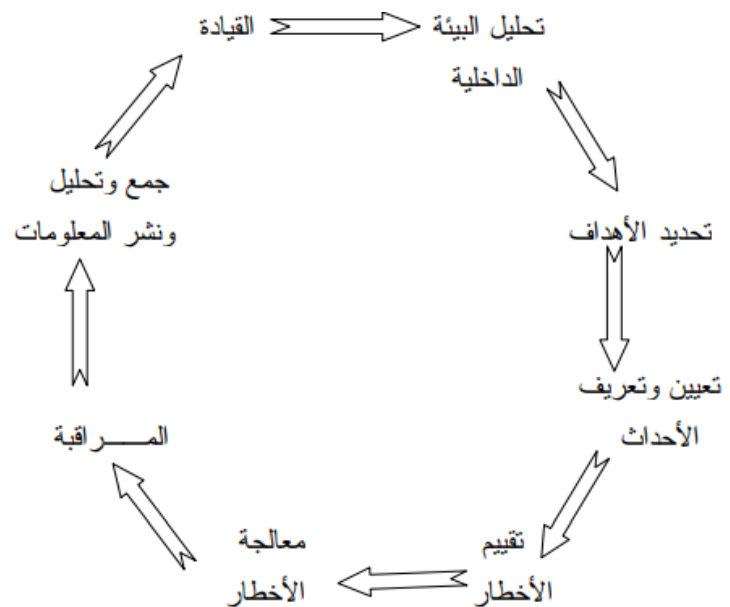
وهي محاولة ملاحظة وفهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته للأخطار من خلال البحث عن مدى فعاليته في التعامل مع المخاطر وكذا التعرف على كيفية سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطر أي وضع المخطط في ميزان الأداء والمتوقع.

المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات (التعديل)

هي عملية اكتشاف الانحرافات التي حدثت أثناء معالجة الخطر وهذا بناء على الأهداف التي وضعت في المخطط ومحاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم التوصل إليه.

نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع Price Water House coopers

يمكن إيضاح أهم المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر وفق النموذج في الشكل التالي:



يقترح هذا النموذج جملة المراحل المترابطة فيما بينها والمكملة لبعضها البعض حيث تبدأ بأول مرحلة وهي جمع المعلومات والبيانات فيما يخص المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من خلال استعمال

طرق التنبؤ والتوقع في المرحلة الثانية تتدخل القيادة في محاولة لمعالجة وتحليل المعلومات المستقاة من البيئة الخارجية والاعتماد عليها في أي بناء إستراتيجي لمواجهة المخاطر في المرحلة الثالثة يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف الشيء الذي يمكن المؤسسة من وضع أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة وتأثيرها على سياسات واستراتيجيات المؤسسة بعدها تأتي مرحلة تعيين الأحداث التي من الممكن أن تنجم عنها خسائر أو أخطار مؤثرة على المؤسسة وبناء على هذا يتم تقييم هذه الأخطار ومعرفة الخسارة التي قد تترتب عنها لكي تسهل في الأخير معالجة هذه الأخطار من خلال التحكم والسيطرة عليها وكذا التقليل من حدتها باستعمال الأساليب العلاجية المناسبة لتنتهي هذه الحلقة في الأخير بالرقابة للتأكد من أن جميع المراحل المنجزة لم تنحرف عن الأهداف الموضوعة مسبقا .

ولقد ساهم هذا النموذج في إعطاء إدارة المخاطر البعد الإستراتيجي القائم على التحليل والتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل التحرك لمواجهة المخاطر ومن خلا هذا يمكن لأي مؤسسة تبني أي نموذج يتلاءم وقدراتها وكذا مع درجة ترابطها مع المحيط الخارجي بصفة تساعد على تخطي عقبة جملة المخاطر التي تواجهها ويمكن أن تدعم هذه النماذج أيضا بجملة من التقنيات الكمية التي يمكن أن تساهم أيضا في معالجة مشكلة عدم التأكد وكذا في التحكم والسيطرة أكثر على المخاطر . (عبدلي 2012)

العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة علاقة جوهريّة وحيوية حيث تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تمكين هذه المشاريع من تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة عالية. وتبدأ هذه العلاقة من حقيقة أن المشاريع الناشئة عادةً ما تواجه بيئة أعمال مليئة بالتقلبات والمفاجآت سواء من حيث المنافسة القوية أو محدودية الموارد أو التغير السريع في تفضيلات العملاء. وتعمل إدارة المخاطر على تعزيز قدرة المشروع على استيعاب هذه التحديات والتعامل معها بطريقة منهجية مما يرفع من مستوى كفاءته التشغيلية والإدارية ويقلل من احتمالية التعثر أو الفشل المبكر (خياط 2019).

وتساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للمشاريع الناشئة إذ توفر المعلومات والتحليلات اللازمة حول المخاطر المحتملة وتأثيراتها قبل وقوعها. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الدقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المالية والبشرية وتحديد أولويات العمل. فعندما

يملك المشروع الناشئ تصورًا واضحًا للمخاطر التي قد تواجهه فإنه يكون قادرًا على وضع خطط مرنة تتيح له التعامل مع الأزمات المحتملة دون تعطيل العمليات الأساسية. وهذا بدوره يعزز كفاءة المشروع لأن تقليل الأخطاء والتأخير في اتخاذ القرارات يؤدي إلى استغلال أمثل للموارد المتاحة (لعروسي 2021).

وتتمثل العلاقة كذلك في أن إدارة المخاطر تدعم استدامة الأداء التشغيلي للمشاريع الناشئة حيث تساعد على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية مثل أعطال الإنتاج ومشكلات سلاسل التوريد ونقص الكفاءات البشرية والعمل على وضع استراتيجيات وقائية لمعالجتها. وعندما تقل احتمالية التعرض للأزمات التشغيلية أو يتم الحد من آثارها بسرعة فإن المشروع يحافظ على استقراره واستمراره في تقديم منتجاته وخدماته بكفاءة عالية. ويمثل هذا الجانب عنصرًا أساسيًا في رفع الكفاءة العامة لأن المشاريع الناشئة غالبًا ما تكون حساسة لأي توقف مفاجئ أو تعطل في العمليات قد يترتب عليه خسائر مالية وتشغيلية كبيرة (القحطاني وحسن، 2022).

وتعمل إدارة المخاطر أيضًا على تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الناشئة لأن الاستعداد الجيد للمخاطر يمنح هذه المشاريع مرونة أكبر في التكيف مع الظروف الخارجية واستغلال الفرص الجديدة في الأسواق. فعلى سبيل المثال المشروع الذي يملك نظامًا قويًا لإدارة المخاطر يكون قادرًا على دخول أسواق جديدة أو تبني تقنيات مبتكرة بثقة أكبر لأنه يدرك كيفية التعامل مع المخاطر المصاحبة لهذه الخطوات. ويمكن هذا المشروع من تحسين صورته أمام المستثمرين والعملاء إذ يعكس تطبيق إدارة المخاطر احترافية عالية في الإدارة ويزيد من الثقة في قدرة المشروع على تحقيق عوائد مستدامة (بوداود، 2021).

وترتبط كفاءة المشاريع الناشئة بشكل مباشر بقدرتها على حماية أصولها وسمعتها المؤسسية من خلال إدارة المخاطر. فالمشروع الناشئ الذي يطبق أساليب فعالة لإدارة المخاطر يكون أكثر قدرة على حماية أصوله المادية مثل المعدات ورأس المال وأصوله غير المادية مثل الملكية الفكرية والبيانات الحساسة. وعندما تنخفض احتمالية التعرض لفقدان الأصول أو تضرر السمعة نتيجة أزمات غير متوقعة فإن المشروع يتمكن من الاستمرار في عملياته بثبات وكفاءة. كما أن حماية السمعة تمثل جانبًا مهمًا من الكفاءة لأن المشاريع الناشئة تعتمد بشكل كبير على ثقة العملاء والمستثمرين لضمان استمراريتها في

السوق وأي أزمة غير مُدارة قد تؤدي إلى فقدان هذه الثقة بشكل يصعب تعويضه (صادق وآخرون، 2019).

وتعكس العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة بعددًا استراتيجيًا طويل المدى حيث تساعد إدارة المخاطر على بناء مشروع مرّن قادر على التوسّع والنمو بطريقة مستدامة. فإدارة المخاطر ليست مجرد أداة لتجنب الخسائر بل هي وسيلة لرفع الكفاءة المؤسسية من خلال تمكين المشروع من التخطيط السليم للمستقبل وتحديد الأهداف الواقعية والتكيف مع أي متغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية. وعندما يتم دمج إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية للمشروع الناشئ فإنها تتحول إلى محرك أساسي لتحقيق التفوق التشغيلي والقدرة على المنافسة في أسواق ديناميكية وسريعة التغير (بكوش، 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (بكوش، 2022)

بعنوان: أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة "بيكو" الجزائرية. وانطلقت الدراسة من فرضية أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر داخل المؤسسات لا يسهم فقط في تقليل الخسائر، بل في تعزيز الأداء العام واستدامة الميزة التنافسية في بيئة متقلبة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلات مع موظفين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة بيكو تطبق نظاماً متكاملاً لإدارة المخاطر يُعزز من جاهزيتها للتعامل مع التحديات، ويسهم في تحسين اتخاذ القرار وتوفير الحماية لأصولها وسمعتها. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أداء عالي في مجالات الجودة والابتكار وخدمة العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المخاطر كعنصر استراتيجي في كل مراحل التخطيط والتشغيل، ودمجها في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير نظم الإنذار المبكر والرصد الدوري للمخاطر المحتملة، بما يضمن استدامة التنافسية في بيئات غير مستقرة.

دراسة (بوداود، 2021)

بعنوان: أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين – دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق آليات إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الجزائرية، مع التركيز على الأداء المالي، وكفاءة العمليات، والاستقرار التنظيمي. وركزت على دراسة حالة شركة تأمين وطنية، بهدف الوقوف على مدى التزامها بمبادئ إدارة المخاطر ومدى انعكاس ذلك على نتائجها التشغيلية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستعيناً بتحليل الوثائق والتقارير الداخلية، بالإضافة إلى استبانة تم توزيعها على مسؤولي الإدارات المالية والتشغيلية في الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود وحدة تنظيمية مستقلة لإدارة المخاطر، واتباع آليات منهجية في التنبؤ بالمخاطر، يسهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للشركة. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تُهمل إدارة المخاطر غالباً ما تتعرض لاضطرابات تشغيلية، وانخفاض في مستوى رضا العملاء، وزيادة في التعويضات المالية.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالحوكمة الداخلية التي تضمن استقلالية إدارة المخاطر، وتوفير تدريب دوري للعاملين في هذا المجال، وتبني أدوات تكنولوجية حديثة لتحليل البيانات وتوقع السيناريوهات المستقبلية، كما أكدت على ضرورة تكامل إدارة المخاطر مع باقي الوحدات الإدارية لضمان استجابة فعالة للأزمات.

دراسة (حمادنة، 2020)

بعنوان: القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي - دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المستدامة وقدرة المؤسسات المصرفية على إدارة المخاطر بفعالية، مع دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه الرصد الاستراتيجي في هذه العلاقة. واعتمد الباحث على عينة من البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث تم توزيع استبانات على الإدارات العليا والمتوسطة.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM.

وتوصلت إلى أن القيادة المستدامة القائمة على الرؤية بعيدة المدى، والاهتمام بالتوازن بين العوائد والمخاطر، تسهم بشكل غير مباشر في تحسين ممارسات إدارة المخاطر، وأن هذا الأثر يتعزز بوجود آلية فعالة للرصد الاستراتيجي الذي يوفر معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.

كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تجمع بين القيادة الواعية والرصد المتقدم تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والمخاطر السوقية.

وأوصت بضرورة دمج مفاهيم القيادة المستدامة في التدريب القيادي، وتطوير أنظمة للرصد الاستراتيجي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، والعمل على ربط مؤشرات الأداء بالمخاطر التشغيلية لتحقيق إدارة أكثر توازنًا ومرونة.

دراسة (خياط، 2019)

بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة تصور إداري متكامل لتطوير إدارة الأعمال في المؤسسات الكويتية، بالاستناد إلى مدخل إدارة المخاطر كنموذج يُسهم في تعزيز كفاءة الإدارة واستمرارية النشاط الاقتصادي.

استند الباحث إلى المنهج الوصفي مع توظيف أدوات متعددة لجمع البيانات مثل المقابلات وتحليل الوثائق التنظيمية في مؤسسات كويتية متوسطة وكبيرة الحجم.

وكشفت النتائج أن معظم مؤسسات الأعمال تفتقر إلى تطبيق منظم لإدارة المخاطر ضمن عملياتها اليومية، وأن ذلك يؤدي إلى ضعف في القدرة على التكيف مع الأزمات، وتأخر في اتخاذ القرار، وارتفاع مستويات التعرض للمخاطر التشغيلية والمالية.

كما بينت الدراسة أن إدماج إدارة المخاطر في صلب التخطيط الإداري يساهم في تحسين الأداء العام، ورفع مستوى الحوكمة، وتقديم مؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات والمنافسة الإقليمية.

وأوصت الدراسة بتطوير نماذج عمل إدارية قائمة على تحليل المخاطر، وتعزيز الوعي التنظيمي بمخاطر السوق والتقلبات، وتكثيف التدريب المهني في هذا المجال، بالإضافة إلى إدخال مفاهيم إدارة المخاطر في برامج التعليم والتطوير الإداري في القطاع الخاص.

دراسة (الشيخ، 2009)

بعنوان: إدارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة قرارات الائتمان المصرفي في البنوك السودانية، مع التركيز على مدى التزام البنك السوداني الفرنسي بمقررات لجنة بازل الدولية في إدارة المخاطر. وارتكزت الدراسة على قياس العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر المصرفية (الائتمانية، التشغيلية، والسوقية) وجودة القرار الائتماني، ومدى الاستناد إلى أسس علمية في تحليل المخاطر قبل منح التمويل.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر وفق مقررات بازل يساهم بفاعلية في تقليل نسب التعثر، وزيادة دقة القرار الائتماني، وتحقيق التوازن بين الربحية والاستقرار المصرفي. كما أظهرت الدراسة أن غياب أدوات التحليل الكمي، أو ضعفها، يُضعف جودة قرارات الائتمان.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج أدوات إدارة المخاطر الحديثة في آليات اتخاذ القرار المصرفي، وتدريب كوادر الائتمان على استخدام أدوات التقييم الكمي للمخاطر، وتعزيز ثقافة الالتزام بمعايير بازل لضمان استقرار النظام المالي.

دراسة (صادق وآخرون، 2019)

بعنوان: تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج عملي لتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في بيئة المطارات، من خلال دراسة حالة مطار القاهرة الدولي، وتحليل فعالية الممارسات الحالية، وتحديد الفجوات في الأداء الوقائي والاستجابي تجاه المخاطر التشغيلية والأمنية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب أدوات جمع بيانات شملت المقابلات مع المسؤولين وتحليل الوثائق والتقارير التشغيلية الخاصة بالمطار.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في مطار القاهرة تعاني من ضعف التنسيق بين الإدارات، وغياب التكامل بين نظم الإنذار المبكر وخطط الطوارئ، مما يقلل من فاعلية الاستجابة للمخاطر ذات الطابع الفجائي. كما أوضحت النتائج أن تطوير الإستراتيجيات يعتمد على بناء منظومة تواصل واستجابة مرنة بين الجهات المعنية.

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظام إدارة المخاطر في المطارات وفق معايير دولية، وإنشاء مركز تنسيق مركزي لإدارة الأزمات، وتطوير البنية التحتية الرقمية للرصد والتحليل والتفاعل مع التهديدات الفورية.

دراسة (عبدلي، 2012)

بعنوان: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لأهمية إدارة المخاطر، وتحديد مدى تكامل هذه الإدارة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SCIS، وتأثير ذلك على أدائها العام واستمراريتها في بيئة صناعية تتسم بالمخاطر المتكررة والمتنوعة.

اعتمدت الدراسة على تحليل وثائقي واستبانة موزعة على الإدارات الفنية والمالية، إضافة إلى مقابلات مباشرة مع مسؤولي وحدات التشغيل والإنتاج.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة SCIS لا تملك وحدة متخصصة بإدارة المخاطر، وأن معالجة المخاطر تتم بطريقة غير ممنهجة، مما يؤدي إلى قرارات ارتجالية وارتفاع في التكاليف التشغيلية عند حدوث أزمات مفاجئة. وأكدت النتائج وجود فجوة كبيرة بين التنظير والتطبيق في ممارسات إدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، وتبني إطار تنظيمي يضمن دمج التقييم الوقائي ضمن عمليات الإنتاج والصيانة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أدوات تحليل المخاطر الصناعية.

دراسة (العزاوي، 2018)

بعنوان: دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية: بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي

هدفت الدراسة إلى تحليل دور برامج إدارة المخاطر في تقليل تأثير التهديدات التشغيلية والأمنية التي تواجه المطارات، من خلال تطبيق عملي على مطار بغداد الدولي، وبيان مدى فاعلية البرامج المعتمدة حالياً، وقدرتها على التنبؤ والاستجابة للمخاطر.

اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث جمعت البيانات من خلال استبانات موجهة للعاملين في الإدارات الأمنية والتشغيلية، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

وأظهرت النتائج أن المطار يعتمد على برامج جزئية لإدارة المخاطر، تفتقر إلى التكامل والتحديث، كما أن الاستجابة للمخاطر تعتمد غالبًا على المبادرات الفردية وليس على منظومة مؤسسية. وبيّنت الدراسة أن البرامج الحالية تُعاني من ضعف التدريب ونقص الموارد التكنولوجية.

وأوصت الدراسة بتطوير برامج إدارة المخاطر وفق معايير إدارة الجودة والسلامة، وتدريب الكوادر على سيناريوهات المخاطر المختلفة، وتفعيل نظام تقييم دوري للمخاطر، وربط مؤشرات الأداء بالمخاطر التشغيلية لضمان استجابة مؤسسية منسقة.

دراسة (القحطاني وحسن، 2022)

بعنوان: أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل القطاع الحكومي، من خلال دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير. وقد سعت إلى توضيح كيف تسهم إدارة مخاطر الوثائق، والسمعة، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها عبر استبانة موجهة إلى موظفي الوزارة في المستويات الإدارية المختلفة، وتم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تُعد أداة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تؤدي إلى تعزيز الشفافية، وتحسين العمليات، وتقوية ثقافة المسؤولية المؤسسية، والحد من الانحرافات التنظيمية، كما أن لكل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر تأثيرًا متفاوتًا، وكان لمخاطر الموارد البشرية التأثير الأكبر في تحقيق نتائج إيجابية.

وأوصت الدراسة بأهمية ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وتطوير آليات الرصد المبكر، والاهتمام بتدريب الكوادر على أساليب التعامل مع المخاطر التنظيمية، وربط نظم المتابعة والتقييم بمؤشرات التنمية المستدامة لضمان التكامل بين الأداء والمخاطر.

دراسة (لعروسي، 2021)

بعنوان: أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش.ذ.م.م "Agglolux" بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر كمدخل أساسي لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في شركة "Agglolux" الجزائرية المتخصصة في صناعة الغرانيت والخرسانة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على مسؤولي الإنتاج والإدارة في الشركة، إلى جانب مقابلات مع بعض مديري الأقسام.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تُواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمخاطر الإنتاجية والمالية، وأن غياب إدارة مخاطر منظمة أدى إلى ضعف الاستجابة للأزمات، وتأثير سلبي على جودة القرارات ورضا العملاء. وأظهرت النتائج أن وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المخاطر ما يزال محدودًا، وأن معظم الإجراءات المتخذة ذات طابع ارتجالي غير مؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة إدراج إدارة المخاطر ضمن الخطط التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء وحدات متخصصة لتحليل وتقييم المخاطر، وتدريب العاملين على أدوات الرصد المبكر والاستجابة، بما يساهم في رفع مستوى المرونة والاستعداد للأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية إلا أنها لم تتطرق إلى تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية وهو ما يمثل فجوة بين مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها وهو ما سيتناوله الباحث لمحاولة سد هذه الفجوة .

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على أن إدارة المخاطر تمثل ركيزة أساسية لرفع كفاءة المؤسسات والمشاريع الناشئة حيث أكدت أن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع استراتيجيات لمعالجتها يسهم في تقليل معدلات الفشل وتحسين الأداء التشغيلي والإداري. كما ركزت معظم الدراسات على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية واعتماد أساليب استباقية ووقائية للتعامل مع التحديات المختلفة. وأشارت الدراسات أيضاً إلى دور إدارة المخاطر في بناء مرونة مؤسسية تدعم استدامة المشاريع وتعزز ثقة المستثمرين والعملاء.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة في المجالات والمنهجيات؛ فبعضها ركز على المؤسسات الكبيرة أو القطاعات المصرفية والصناعية بينما ركزت دراسات أخرى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون التطرق بعمق إلى المشاريع الناشئة. كما تباينت الأساليب الإحصائية المستخدمة؛ فهناك دراسات اكتفت بالتحليل الوصفي بينما استخدمت دراسات أخرى نماذج تحليلية متقدمة لقياس العلاقات السببية بين إدارة المخاطر والكفاءة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك ركزت بعض الدراسات على نوع محدد من المخاطر مثل المخاطر المالية أو التشغيلية في حين تناولت دراسات أخرى المخاطر التقنية والقانونية والسمعة المؤسسية بشكل أوسع.

ثالثاً: الفجوة البحثية

تكمن الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة في البيئة السعودية تحديداً على الرغم من أن المملكة تشهد نمواً متسارعاً في المشاريع الناشئة ضمن إطار رؤية 2030. كما أن القليل من الدراسات دمج بين قياس أثر إدارة المخاطر على الكفاءة الإدارية والتشغيلية معاً بشكل متكامل. وهناك نقص واضح في الدراسات التي قدمت نموذجاً تطبيقياً يعكس طبيعة المشاريع الناشئة ذات الموارد المحدودة والتي تعمل في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التأثير بالمخاطر المختلفة.

رابعاً: ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

يمتاز البحث الحالي بأنه يعالج الفجوة البحثية بشكل مباشر من خلال تركيزه على المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية لرؤية 2030. كما يعتمد البحث على عينة ميدانية واسعة تغطي مناطق مختلفة من المملكة ويجمع بين التحليل النظري والتطبيقي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. ويهدف البحث إلى تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بما يدعم استدامة المشاريع الناشئة ويعزز كفاءتها التشغيلية والإدارية في بيئة أعمال شديدة التنافسية وسريعة التغير.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث المستخدم

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أنسب المناهج العلمية لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية في بيئتها الواقعية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، من خلال جمع البيانات من الميدان، ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص العلاقات والأنماط القائمة بين المتغيرات. وقد تم اختيار هذا المنهج لما يتمتع به من قدرة على الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي، من خلال رصد ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة كما تحدث فعلياً، ثم تحليل أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي والتشغيلي، وفق مؤشرات كمية قابلة للقياس.

ويتيح هذا المنهج استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة، بما في ذلك الاستبانات والملاحظات والمقابلات عند الحاجة، إلا أن هذه الدراسة تركز على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة، كونها الأنسب لقياس تصورات أفراد العينة حول المتغيرات المدروسة بصورة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي.

ويمكن المنهج الوصفي التحليلي الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية، من خلال فحص العلاقات بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (كفاءة المشاريع الناشئة)، ومن ثم تقديم تفسير علمي لتلك العلاقات يُمكن أن يُسهم في تطوير الأداء الإداري لهذه المشاريع ضمن السياق السعودي.

ثانياً: نوع الدراسة وطبيعتها

تنتمي هذه الدراسة إلى فئة الدراسات الميدانية، التي تعتمد بشكل مباشر على جمع البيانات من الواقع العملي، من خلال النزول إلى الميدان، واستطلاع آراء الأفراد المرتبطين فعلياً بموضوع الدراسة. وتستمد هذه الدراسة طبيعتها الميدانية من سعيها إلى تحليل واقع ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، كما يُطبّق فعلياً في البيئات الإدارية والتنفيذية لتلك المشاريع.

وتتسم هذه الدراسة بأنها دراسة كمية ميدانية، تقوم على تحليل بيانات عددية يتم جمعها من خلال استبانة مصممة وفق أبعاد ومؤشرات محددة، تقيس مستوى تطبيق إدارة المخاطر، ومستوى كفاءة الأداء التشغيلي والإداري في المشاريع الناشئة، ومدى وجود علاقة ذات دلالة بينهما.

وتهدف الدراسة إلى الوصول إلى نتائج تطبيقية قابلة للاستخدام من قبل رواد الأعمال، والجهات الحكومية، والمستثمرين، من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل ميداني واقعي، يُظهر التحديات ويقترح الحلول لتحسين ممارسات إدارة المخاطر، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع الناشئة وزيادة فرص نجاحها واستدامتها.

أساليب تحليل البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي بوصفه الأداة الأساسية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة. ويُعد هذا النوع من التحليل مناسباً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحديد الاتجاهات العامة المرتبطة بممارسات إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة.

وسوف يتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تُمكن من تبسيط البيانات الكمية وتفسيرها بطريقة واضحة، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتحديد مدى تكرار كل إجابة على فقرات الاستبانة، والتعرف على مدى انتشار أو شيوع الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر.
 - المتوسطات الحسابية، لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحديد مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد الدراسة.
 - الانحرافات المعيارية، لقياس مدى تباين أو تجانس استجابات أفراد العينة، وتحديد درجة التشتت حول المتوسطات الحسابية.
- وسوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي متخصص مثل (SPSS) لضمان دقة النتائج وسلامة المعالجة الإحصائية، وبما يساهم في الوصول إلى مؤشرات وصفية موثوقة تساعد في تفسير الواقع الميداني للمشاريع الناشئة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، واستنتاج مدى ارتباطها بكفاءة الأداء المؤسسي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، والتي تعمل ضمن قطاعات متنوعة مثل التقنية، والتجارة، والخدمات، والصناعة، وغيرها من المجالات الريادية. ويشمل هذا المجتمع أصحاب المشاريع، أو المديرين التنفيذيين، أو من يمثلهم ممن يمتلكون دراية مباشرة بالإدارة التشغيلية للمشروع، وبخاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة المخاطر.

وقد تم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) من مجتمع الدراسة، بناءً على معايير محددة، من أبرزها أن يكون المشروع قائمًا لأكثر من سنة، وأن تتوافر لدى إدارته المعرفة الكافية بعمليات التخطيط واتخاذ القرار. ويُراعى في اختيار العينة تنوع القطاعات والنطاقات التنظيمية، بما يُعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود الدراسة.

ويبلغ حجم العينة (384) مفردة من أصحاب أو مديري المشاريع الناشئة، حيث يُعد هذا الحجم كافيًا لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، مع ضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لما توفره من سهولة في التوزيع، وسرعة في الوصول إلى المشاركين، ومرونة في الاستخدام، إلى جانب قدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة. وتُعد هذه الأداة مناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب قياس آراء وتصورات الأفراد حول موضوع محدد.

وتُصمم الاستبانة بصيغة منظمة، تُمكن المبحوث من التعبير عن رأيه من خلال اختيار مستوى اتفاهه مع العبارات، باستخدام مقياس تدرج مغلق يتيح معالجة الإجابات إحصائيًا. وتخضع الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، لضمان اتساقها الداخلي وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة.

ويتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد العينة، ما يتيح الوصول إلى المشاركين في أماكن متفرقة، ويوفر الوقت والجهد اللازمين لعملية الجمع والتحليل، مع الحفاظ على خصوصية وحيادية الاستجابة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الفئات تعكس الأطراف المتعلقة بمشكلة البحث وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الإحصائية التالية:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{Z^2}{\chi^2} \times \text{ف (1 - ف)}$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهي في جميع أحوال الأبحاث تأخذ أحد رقمين هما :

Z = 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 أو مستوى ثقة 95%

Z = 2.58 عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى ثقة 95%

خ م : الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضاً في جميع أحوال الأبحاث يأخذ أحد قيمتين هما :

خ م = 0.05 عند مستوى ثقة 95%

خ م = 0.01 عند مستوى ثقة 95%

ف : هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقد اصطلح العلماء على وضعها بقيمة ثابتة أي أن قيم ف = 0.5 دائماً .

$$\text{(ن)} = \frac{Z^2 \times \text{ف} \times (1 - \text{ف})}{\chi^2} = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times (1 - 0.05)}{0.5} = 384 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن حجم العينة هو (384) فرد

خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية

تم إعداد قائمة استقصاء، وروعي بكل منها عدة اعتبارات أهمها: احتواء كل قائمة على نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الخاصة لاختبار صحة الفروض. وقد تم توزيع الاستقصاء بشكل مباشر بالإضافة إلى إرسالها عبر الانترنت 192 ممارساً للمهنة، وبعد تجميع وفحص

الاستمارات واستخراج البيانات الواردة بها بلغت اجمالي الاستجابات 186 والاستجابات الصحيحة

المقبولة 134 أي بنسبة 70% من حجم العينة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمقبولة للتحليل (مجتمع الدراسة وحجم العينة)

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستبيانات المقبولة الى الموزعة
الاستبيانات الموزعة	384	100%
الاستبيانات المستردة	367	95.5%
عدد الاستبيانات المقبولة	260	67.7%

الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

الخاصية	الفئة	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	45.7%
	ماجستير	76	29.23
	دكتوراه	65	25
	المجموع	260	100%

10.76 %	28	مدير إدارة	المركز الوظيفي
%18	47	مدير قسم	
%71	185	مدير عمليات	
%100	260	المجموع	
%35	91	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
23.84 %	62	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
22.30 %	58	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	
11.15 %	29	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	
%7.69	20	20 سنة فأكثر	
%100	260	المجموع	

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
المؤهل الجامعي (بكالوريوس)	119	45.7%
ماجستير	76	29.23%
دكتوراه	65	25%
الاجمالي	260	100%

2- المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	28	10.76%
مدير قسم	47	18%
مدير عمليات	185	71%
الاجمالي	260	100%

3-عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	91	%35
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	62	%23.84
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	58	%22.30
من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	29	%11.15
20 سنة فأكثر	20	%7.69
الاجمالي	260	%100

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة ، تم توكيد الأسئلة ، وإدخال إجاباتها على الحاسب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) The Statistical Package For the Social ، وقد إعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية Tests Descriptive والأساليب التحليلية في إستخراج وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أسلوب جمع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية واختبار فروض البحث على تصميم قائمة استقصاء ، وقد تم تصميم القائمة في ضوء فروض الدراسة لتلائم معها وتفي بالغرض منها في ذات الوقت ، وتنقسم قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

1- نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة: لتوضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة بالدراسة.

2-البيانات العامة (الشخصية): يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمستقضي منهم مثل المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

3- مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة: لاختبار صحة فروض الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى مجموعة من الإختبارات التحليلية الملائمة لهدف الدراسة في إختبار فروض الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ اختبار ألفا كرونباخ (alpha Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات الدراسة، وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: وتتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويهدف الباحث من الإعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث، وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء بإستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة كبيرة، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وقد تم إستخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1.79-1	تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق
2.59-1.8	تميل الإجابات الى غير موافق
3.39-2.6	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما

تميل الإجابات الى موافق	4.19-3.4
تميل الإجابات الى موافق جدا	5-4.2

اختبار صدق اداة الدراسة

يقصد بالثبات درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغير ما، ويعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا عند إعادة استخدام أداة القياس تحت نفس الظروف في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، ولبيان مدى ثبات قائمة الاستبيان، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للأسئلة الاستبيان، لبحث مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة، ويقصد باختبار الصدق الاختبار الذي يقيس ما أعد لقياسه، حيث يرتبط صدق الاختبار بأكمله بصدق كل سؤال فيه ، وقد تم حساب معاملي الثبات والصدق للأسئلة قائمة الاستبيان المتعلقة بفروض البحث، سواء على مستوى كل مجموعة من الأسئلة المستخدمة في القائمة أو على مستوى القائمة ككل، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي. وقد ظهرت النتائج كما يلي:

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

الفقرات	الثبات	المصدق ة
1 يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أنشطة المشروع منذ المراحل الأولى للتأسيس.	0.88746	0.9356
2 يتم تحليل المخاطر وتقييم أثرها بشكل دوري ومنهجي.	0.8542	0.9329
3 يتم وضع خطط واضحة للحد من المخاطر المحتملة أو معالجتها قبل وقوعها.	0.8637	0.9342

0.9258	0.8531	4	يتم متابعة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مستمر مع تحديثها عند الحاجة.
0.9364	0.8673	5	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية والتشغيلية داخل المشروع.
0.9375	0.8744	6	تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تقليل التوقفات التشغيلية والأخطاء الناتجة عن الأزمات المفاجئة.
0.9293	0.8758	7	تساهم إدارة المخاطر في حماية الأصول المادية وغير المادية للمشاريع والمحافظة على السمعة المؤسسية.
0.9281	0.8762	8	تؤدي إدارة المخاطر إلى رفع كفاءة المشاريع الناشئة وزيادة القدرة على التوسع والاستدامة في السوق.
0.94531	0.8315	اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية	

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق: أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد

بلغ (0.8315) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق

الذاتي حيث بلغ (0.94531).

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

الإحصاء الوصفي

التحليل الإحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط ط الحساب ي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أنشطة المشروع منذ المراحل الأولى للتأسيس.	4.0455	0.51472	20.12
2.	يتم تحليل المخاطر وتقييم أثرها بشكل دوري ومنهجي.	4.0893	0.52837	23.34
3.	يتم وضع خطط واضحة للحد من المخاطر المحتملة أو معالجتها قبل وقوعها.	4.1331	0.54202	26.56
4.	يتم متابعة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مستمر مع تحديثها عند الحاجة.	4.1769	0.55567	29.78
5.	تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية والتشغيلية داخل المشروع.	4.2207	0.56932	33
6.	تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تقليل التوقفات التشغيلية والأخطاء الناتجة عن الأزمات المفاجئة.	4.2645	0.58297	36.22
7.	تساهم إدارة المخاطر في حماية الأصول المادية وغير المادية للمشاريع والمحافظة على السمعة المؤسسية.	4.3083	0.59662	39.44

42.66	0.61027	4.3521	8. تؤدي إدارة المخاطر إلى رفع كفاءة المشاريع الناشئة وزيادة القدرة على التوسع والاستدامة في السوق.
31.41	1.0782	3.4325	المتوسط العام

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أظهرت مفردات عينة البحث الخاصة بالدراسة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة كبيرة على العبارات الخاصة بالدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.4325) ومعامل اختلاف معياري (31.41) .

خلاصة اختبار صحة الفروض

الفرض	نص الفرض	نتيجة اختبار الفرض
الفرض الفرعي الأول	تُطبَّق ممارسات واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية بدرجات متفاوتة.	تم قبول الفرض
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، خاصة في تحسين عملية اتخاذ القرار.	تم قبول الفرض
الفرض الفرعي الثالث	تواجه المشاريع الناشئة تحديات متعددة تعيق تبني إدارة فعالة للمخاطر تؤثر على قدرتها في التعامل مع الأزمات والاستجابة للمخاطر بشكل استباقي.	تم قبول الفرض

ومما سبق يتضح صحة الفروض الفرعية وبالتالي صحة الفرض الرئيسي

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية.
2. تبين أن تحديد المخاطر وتحليلها بشكل استباقي يساهم في تقليل التوقفات التشغيلية والأخطاء الإدارية والمالية.
3. أظهرت النتائج أن المشاريع الناشئة التي تطبق إدارة المخاطر تتمتع بمستوى أعلى من المرونة المؤسسية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال.
4. أثبتت الدراسة أن دمج إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي يعزز جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
5. كشفت النتائج أن غياب إدارة المخاطر المنهجية يؤدي إلى ضعف استغلال الموارد وزيادة احتمالية تعثر المشاريع الناشئة.
6. أظهرت البيانات أن وجود خطط طوارئ واستراتيجيات وقائية يساهم في حماية الأصول المادية وغير المادية وضمان استدامة الأداء التشغيلي.
7. تبين أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يرفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والعملاء والشركاء التجاريين.
8. أثبتت الدراسة أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً رئيسياً لتحقيق التوسع والنمو المستدام في المشاريع الناشئة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية وخطط التشغيل للمشاريع الناشئة منذ مرحلة التأسيس.

2. أهمية تبني استراتيجيات استباقية ووقائية للتعامل مع المخاطر المحتملة، مع إعداد خطط طوارئ شاملة.
3. وجوب توفير برامج تدريبية متخصصة لبناء قدرات بشرية مؤهلة في مجال إدارة المخاطر.
4. ضرورة استخدام التحليلات التنبؤية والأدوات الرقمية الحديثة لتعزيز فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة.
5. أهمية إنشاء نظم متابعة ورقابة داخلية دورية لتقييم مستوى المخاطر والتأكد من فاعلية خطط المعالجة.
6. توجيه الجهود نحو تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والمساءلة والمسؤولية المشتركة.
7. تشجيع الاستفادة من المعايير والنماذج العالمية مثل ISO 31000 وCOSO ERM لتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر.
8. التركيز على حماية السمعة المؤسسية والأصول المادية وغير المادية باعتبارها عناصر أساسية لاستدامة المشاريع الناشئة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بكوش، مهاء. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، جامعة الجزائر - كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مج25، ع1.
- بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد04 العدد 02.
- حمادنة، عمر سعد عرسان. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة
- خياط، أحمد مصبح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- زيدان، سلمان، (2013)، إدارة الخطر والتأمين: الأردن-عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشيخ، صالح عبدالرحمن محمد أحمد، (2009)، إدارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صادق، عبدالله محمد، وليد سيد أمين، إسلام محمود الجمال. (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 2.

- عبدلي، لطيفة، (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- العزاوي، رسل فليح حسن. (2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثالث عشر العدد ٤٤ .
- العنزي، سعد علي حمود، (2015)، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13.
- القحطاني، أثير منصور ،حسن، فاطمة محمد مهدي.(2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية و القانونية.
- لعروسي، قرين زهرة، (2021)، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش د م م agglolux بالمسيلة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Daniel Galvez, Olivier Deck, Marwan Al Heib, Abba Mimi Edjossan-Sossou, Thierry Verdel ,Laurent Dupont, Olivier Chery, Mauricio Camargo, Laure Morel , (2021), Sustainable risk management strategy selection using a fuzzy multi-criteria decision approach
- Eliana Judith Yazo-Cabuya, Asier Ibeas and Jorge Aurelio Herrera-Cuartas, (2024), Integrating Sustainability into Risk Management through Analytical Network Process, sustainability.

- Jesko Schulte, Sören Knuts,(2022), Sustainability impact and effects analysis - A risk management tool for sustainable product development, Elsevier.
- Malgorzata Zieba, Susanne Durst and Christoph Hinteregger, (2022), The impact of knowledge risk management on sustainability
- Norlida Abdul Manab ,Nazliatul Aniza Abdul Aziz ,Diara Md Jadi, (2020), Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival
- Padmini Srinivasan, Prabeetha Bolar, (2020), Sustainability Risk Management: An Exploratory Study.
- Peter Korba, Martina Koščáková, Ingrid Sekelová , Peter Koscak, (2023), Possibilities and Challenges for the Sustainable Development of Air Transport, 9th International Conference on Mobility, IoT and Smart Cities.
- Semih Coskun and Elif Akgül, (2022), Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model, Sustainability.
- Silvia Carpitella, Bruno Melo Brentan, Antonella Certa, Joaquín Izquierdo, (2023),A Recommendation System Supporting the Implementation of Sustainable Risk Management Measures in Airport Operations, Algorithms
- Siti Afqah Zainuddin, Borhan Abdullah, Noorul Azwin Md Nasir, Tahirah Abdullah, Noorshella Che Nawi, Ataul Karim Patwary, Nik Alif Amri Nik Hashim, (2023), Sustainable risk management practice in the organization: a Malaysian case study, Environmental Science and Pollution, springer.

الملاحق

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور إدارة المخاطر في رفع كفاءه المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهمتم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق

أهدافها. لذا، نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

baihagaa@gmail.com

بيانات شخصية

1-المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي لسيادتكم:

دكتوراه

ماجستير

مؤهل جامعي (بكالوريوس)

2-المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي لسيادتكم:

مدير إدارة

مدير عمليات

مدير عام

3-عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة)::: برجاء وضع (√) امام سنوات خبرة سيادتكم:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل	من 10 سنوات الى اقل	من 15 سنوات الى اقل	من 20 سنوات الى اقل
سنوات	من 10 سنوات	من 15 سنوات	من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

برجاء من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم بشأن كل جملة من الجمل التالية بوضع علامة (√) أمام الخيار

المناسب:

م	الاسئلة	موافق تماماً	مواف ق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
1.	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أنشطة المشروع منذ المراحل الأولى للتأسيس.					
2.	يتم تحليل المخاطر وتقييم أثرها بشكل دوري ومنهجي.					
3.	يتم وضع خطط واضحة للحد من المخاطر المحتملة أو معالجتها قبل وقوعها.					
4.	يتم متابعة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مستمر مع تحديثها عند الحاجة.					
5.	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية والتشغيلية داخل المشروع.					
6.	تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تقليل التوقفات التشغيلية والأخطاء الناتجة عن الأزمات المفاجئة.					

					7. تساهم إدارة المخاطر في حماية الأصول المادية وغير المادية للمشاريع والمحافظة على السمعة المؤسسية.
					8. تؤدي إدارة المخاطر إلى رفع كفاءة المشاريع الناشئة وزيادة القدرة على التوسع والاستدامة في السوق.

Midocean University

Management College

Master of Risk Management



**The Role of Risk Management in Enhancing the Efficiency of Start-up Projects in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by\ Ali Ahmed Bayhaqi

Student number\ 251002190

Supervised

Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:

2025