

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University



عنوان المشروع

أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية
على رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب تمينة

مسعد سعيد شمسان

221002623

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:	4
2.1. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	8
3.1. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
2.3.1. على المستوى التطبيقي:	10
4.1. أسئلة الدراسة	11
5.1. أهداف الدراسة	12
6.1. فرضيات الدراسة	14
7.1. نموذج الدراسة	16
8.1. منهجية الدراسة	18
9.1. الدراسة الميدانية	20
10. مخطط المشروع المقترح	21
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2
1. المقدمة:	23
2.2. المتغير المستقل	23
3.2. المتغير التابع ع	24

.....	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع	24
.....	5.2. الخاتمة	24
.....	قائمة المراجع.....	25

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، نظرًا لما تلعبه من دور فعال في تحفيز النمو الاقتصادي، وتقليل معدلات البطالة، وتوسيع قاعدة الإنتاج، وتنويع مصادر الدخل الوطني. وتسهم هذه المشاريع في دعم الابتكار، وتوفير فرص العمل، وتحقيق التوازن بين المناطق من خلال تمكين الأفراد من تأسيس مشاريعهم الخاصة، مما يعزز من مشاركة المجتمع المحلي في الاقتصاد الوطني. ووفقًا لتقارير اقتصادية دولية، تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90% من المنشآت في معظم الدول، وتوفر ما يزيد عن 60% من الوظائف، وهو ما يبرز أهميتها البالغة في دفع عجلة التنمية.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى هذا القطاع باهتمام متزايد، كونه يعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق “رؤية المملكة 2030”، التي تستهدف تقوية الاقتصاد غير النفطي، وتمكين القطاع الخاص، ودعم ريادة الأعمال، وزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%. وقد أطلقت الدولة مجموعة من المبادرات الحكومية لتعزيز نمو هذا القطاع، من أبرزها تأسيس الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة “منشآت”، وتقديم برامج دعم مالي، وتوفير حاضنات ومسرعات أعمال، وتسهيل إجراءات التراخيص والتمويل والتدريب.

ورغم كل هذا الزخم من الدعم المؤسسي والمبادرات الطموحة، إلا أن واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا يزال يواجه تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها واستمراريتها. ومن أبرز هذه التحديات: غياب أو ضعف ممارسات إدارة المخاطر. فالكثير من المشاريع لا تمتلك استراتيجيات واضحة أو أدوات فعالة للتعامل مع المخاطر التي قد تواجهها، سواء كانت مالية تتعلق بالتمويل والتدفق النقدي، أو تشغيلية تتعلق بكفاءة العمليات، أو تسويقية تتعلق بتغيرات السوق والمنافسة، أو تنظيمية ناتجة عن تغير السياسات أو الأنظمة.

وتظهر الدراسات والتقارير أن نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة في المملكة تتعثر أو تغلق خلال السنوات الثلاث الأولى من تأسيسها، وهو مؤشر يدعو إلى القلق، ويستدعي ضرورة دراسة الأسباب الكامنة وراء ذلك، وعلى رأسها غياب ثقافة إدارة المخاطر. كثير من رواد الأعمال يفتقرون للوعي بأهمية هذه

الممارسات، أو لا يمتلكون المهارات الكافية لتطبيقها، ما يجعل مشاريعهم عرضة للانحيار عند أول أزمة أو تحدٍ مفاجئ. وهنا تتجلى مشكلة البحث، المتمثلة في غياب فهم كافٍ وممنهج لأثر إدارة المخاطر على أداء واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة، ما يشكل فجوة معرفية وعملية تستحق التناول الأكاديمي والدراسة الميدانية.

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى ربط ممارسات إدارة المخاطر بأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بيئة ريادية ناشئة ومتغيرة مثل البيئة السعودية، حيث تسعى إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يعزز قدرة أصحاب المشاريع على إدارة التحديات بفعالية، وبالتالي زيادة فرص النجاح والاستدامة. كما تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للمجال النظري في إدارة المشاريع، خاصة في ظل ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في سياق المشاريع السعودية. وستساهم النتائج المتوقعة للدراسة في دعم صناع القرار، والمستثمرين، والمؤسسات التمويلية، من خلال تزويدهم بتوصيات واقعية تساعد على تصميم برامج تدريبية وسياسات أكثر فعالية في هذا المجال.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية، تشمل:

1. التعرف على مدى وعي رواد الأعمال في المملكة بأهمية إدارة المخاطر ودورها في مشاريعهم.
2. تحديد أكثر أنواع المخاطر شيوعاً التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البيئة السعودية.
3. قياس العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي لهذه المشاريع.
4. استكشاف أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه رواد الأعمال عند تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر.

أما المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع، ويتيح تحليل الظاهرة المدروسة باستخدام أدوات كمية. وقد تم تصميم استبانة موجهة لعيّنة من أصحاب المشاريع ورواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، بهدف جمع البيانات المرتبطة بممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي. بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برامج إحصائية متخصصة، للوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير الواقع وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الدعائم الأساسية لأي اقتصاد وطني، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، من خلال خلق فرص العمل، وتشجيع روح الابتكار، وتعزيز مرونة السوق. وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا القطاع أهمية استراتيجية كبرى، حيث يشكل ما يزيد عن 99% من إجمالي الشركات، ويساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، وهو ما دفع الحكومة إلى تضمينه كركيزة أساسية في “رؤية المملكة 2030”، التي تهدف إلى رفع مساهمة هذا القطاع من 20% إلى 35% في الناتج المحلي. ومن هذا المنطلق، أطلقت الدولة العديد من المبادرات والمشاريع الداعمة مثل “منشآت”، وبرامج التمويل الميسر، وتقديم الدعم الإداري والفني، والحاضنات، والمسرعات، بهدف تعزيز نمو واستدامة هذه المشاريع.

ورغم هذا الاهتمام الواسع والدعم الحكومي المستمر، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلات كبيرة تؤثر على بقائها واستمراريتها، وتحدّ من قدرتها على المنافسة في سوق سريع التغير وملء بالتقلبات. وتشير دراسات وتقارير محلية ودولية إلى أن من أبرز أسباب تعثر هذه المشاريع أو فشلها المبكر هو غياب أو ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر. إذ يفتقر الكثير من رواد الأعمال إلى الفهم العميق لمفاهيم إدارة المخاطر، كما أن أغلبهم لا يستخدمون أدوات علمية أو منهجيات تحليل تساعد على استباق المخاطر أو التعامل معها بفعالية في الوقت المناسب (Al-Shammari, 2020).

وتتعدد أنواع المخاطر التي قد تهدد هذه المشاريع، ومنها: المخاطر المالية المتعلقة بالتدفق النقدي والتمويل، والمخاطر التشغيلية مثل الأعطال أو ضعف كفاءة الموارد، والمخاطر التسويقية المرتبطة بتغير أذواق العملاء والمنافسة، فضلاً عن المخاطر التنظيمية والتشريعية التي قد تنشأ من تغيّر الأنظمة أو غياب الوضوح في السياسات الحكومية. إن عدم وجود آليات منهجية لإدارة هذه المخاطر يزيد من هشاشة هذه المشاريع، ويجعلها عرضة للفشل عند أول أزمة أو تغير في السوق.

وبالنظر إلى هذا الواقع، تبرز الحاجة الملحة لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في

المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في ظل غياب دراسات تطبيقية كافية تركز على البيئة السعودية، والتي تختلف في طبيعتها عن الأسواق العالمية من حيث البنية الاقتصادية والثقافية والتنظيمية. من هنا، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة استكشاف أثر مستوى تطبيق إدارة المخاطر على أداء هذه المشاريع، وتحديد مدى وعي رواد الأعمال بأهمية إدارة المخاطر، ونوع الممارسات التي يطبقونها، والتحديات التي تواجههم في هذا الجانب

فجوات على المستوى النظري

رغم تزايد الاهتمام بأبحاث ريادة الأعمال وإدارة المخاطر في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك فجوات نظرية ما زالت قائمة في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في السياق السعودي. معظم الدراسات السابقة ركزت على بيانات اقتصادية متقدمة أو خارجية تختلف في بنيتها القانونية والتمويلية والتنظيمية عن المملكة العربية السعودية، مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائج تلك الدراسات على الواقع المحلي. كما أن الأطر النظرية المستخدمة في كثير من هذه البحوث لم تصمّم أساساً لتناسب مع خصائص المشاريع الصغيرة في الاقتصادات الناشئة، والتي تعدّ أكثر حساسية للمخاطر وأكثر هشاشة في بنيتها الإدارية والمالية (Kalaf, 2021 & Al-Najjar).

بالإضافة إلى ذلك، تفتقر كثير من الأدبيات إلى توظيف أدوات تحليل متقدمة أو نماذج كمية تظهر العلاقة السببية بين عناصر إدارة المخاطر (مثل التقييم، التخطيط، الاستجابة) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الاستدامة، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والربحية. أغلب ما هو متوفر يدور في نطاق الوصف أو التحليل السطحي دون دمج عناصر أكثر تعقيداً مثل العوامل السلوكية والقرارات التقديرية لرواد الأعمال. ومن زاوية أخرى، تغفل بعض الأبحاث الجوانب النفسية والسلوكية المرتبطة باتخاذ القرار، مثل إدراك رواد الأعمال لطبيعة المخاطر، أو مواقفهم تجاهها، أو ميولهم إلى التحيز أو التسرع في الحكم، رغم أن هذه العوامل تعدّ من المحركات الأساسية التي تحدّد طريقة تفاعل المشاريع مع بيئة العمل المعقّدة. هذا يمثّل نقصاً واضحاً في البنية النظرية، ويستدعي توسيع نطاق الدراسة ليشمل الأبعاد الشخصية التي قد تفسّر تفاوت نجاح المشاريع رغم تشابه الظروف الخارجية.

1.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الجانب التطبيقي، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية بالغة لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ تتيح لهم فهماً أعمق لأهمية إدارة المخاطر وتطبيقها كجزء لا يتجزأ من دورة حياة المشروع، وليس كمرحلة لاحقة أو اختيارية. فالنتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تساهم في توجيه رواد الأعمال إلى

أهمية إدراج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية، ودراسة الجدوى، والخطط التشغيلية اليومية، مما يزيد من فرص النجاح ويقلل من نسب الإغلاق المبكر أو التعثر. كذلك، يمكن للجهات الحكومية والتمويلية أن تستفيد من هذه الدراسة في تطوير برامج دعم مخصصة تعزز من جاهزية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع الأزمات والتقلبات السوقية، خاصة أن بعض الدراسات الميدانية أظهرت أن ضعف فهم رواد الأعمال لمخاطر السوق والتمويل والتشغيل هو أحد الأسباب المباشرة لفشل تلك المشاريع (الخطيب، 2021). كما توفر الدراسة بيانات تحليلية وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ، يمكن أن تسهم في تحسين البنية المؤسسية لبرامج دعم رواد الأعمال في السعودية

وتعد محدودية الأدوات المتاحة من أكبر العوائق التطبيقية، حيث لا تتوفر نماذج مبسطة أو مرنة تمكن المشاريع الصغيرة من تحليل وتقييم المخاطر بطريقة تتناسب مع قدراتهم البشرية والمالية. كذلك فإن أغلب برامج التدريب المتوفرة حالياً تركز على زيادة الأعمال بشكل عام، دون تخصيص مواد عملية حول كيفية بناء خطة فعالة لإدارة المخاطر. وغالباً ما تكون هذه البرامج مركزة في المدن الرئيسية، مما يترك شريحة واسعة من الرواد - خصوصاً في المناطق الطرفية - دون دعم كافٍ.

كما أن ضعف التنسيق بين الجهات الداعمة (مثل الهيئات الحكومية، والبنوك، وحاضنات الأعمال) يؤدي إلى غياب منظومة متكاملة تساعد المشاريع على التدرج في بناء قدراتها في مجال إدارة المخاطر. ولأن أغلب هذه المشاريع تفتقر للخبرة التراكمية، فإن غياب التوجيه المنهجي يؤدي إلى التعامل العشوائي مع الأزمات والمشكلات المفاجئة، مما يهدد استمراريتها حتى في المدى القصير.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وهو إدارة المخاطر وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة نحو دعم وتمكين هذا القطاع كأحد المحركات الرئيسة لتحقيق التنويع الاقتصادي، وتقليل الاعتماد على النفط، وتنمية الناتج المحلي، وذلك ضمن أهداف "رؤية المملكة 2030". وتعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أكثر القطاعات حيوية في الاقتصاد الوطني، لما تلعبه من دور في توليد فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتحقيق التوازن التنموي بين المناطق.

ورغم الزخم الكبير الذي يحظى به هذا القطاع من دعم حكومي ومؤسسي عبر مبادرات التمويل، وحاضنات الأعمال، وتسهيلات تأسيس المشاريع، إلا أن الإحصائيات والوقائع الميدانية تشير إلى أن نسبة غير قليلة من هذه المشاريع تعاني من التعثر أو الإغلاق في مراحل مبكرة من التشغيل. ويرتبط ذلك غالباً

بعدم قدرة أصحاب المشاريع على مواجهة التحديات المفاجئة والمخاطر المتنوعة التي قد تطرأ، سواء كانت مالية، تشغيلية، تسويقية، أو تشريعية، وهو ما يبرز الحاجة الماسة لتبني ممارسات إدارة مخاطر أكثر وعيًا وتنظيمًا.

وعليه، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية وعملية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل البيئة السعودية، وهي بيئة تختلف من حيث الخصائص الاقتصادية والثقافية عن البيئات الغربية التي تناولت فيها أغلب الدراسات السابقة هذا الموضوع. كما تساهم الدراسة في تحليل مدى إدراك رواد الأعمال لأهمية إدارة المخاطر، وقياس تأثير ممارساتهم في هذا المجال على مؤشرات الأداء المؤسسي لمشاريعهم، كالكفاءة، الاستدامة، والقدرة على التوسع والمنافسة.

من الجانب العملي، تكتسب الدراسة أهمية في تقديم نتائج ميدانية وتوصيات واقعية يمكن أن تستفيد منها جهات تمويلية، وصناع القرار، والمؤسسات الداعمة لرواد الأعمال، لتطوير برامج أكثر فعالية في بناء قدرات أصحاب المشاريع على إدارة المخاطر بفعالية. كما تعد هذه الدراسة مرجعًا يمكن البناء عليه لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في مجال إدارة المشاريع، لا سيما في الاقتصادات الناشئة.

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والسعودية، وذلك من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المؤسسي في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهو ارتباط لم يتم تناوله بشكل كافٍ في البيئة السعودية. كثير من الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم عامة أو بيانات اقتصادية مختلفة لا تتطابق مع الواقع المحلي، كما أن أغلبها اعتمد على نماذج تقليدية دون دمج الجوانب السلوكية والإدارية المعاصرة.

تأتي هذه الدراسة لتقدم منظورًا أشمل، يأخذ في الحسبان وعي رواد الأعمال، وقدرتهم على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ قرارات استراتيجية تقلل من التأثيرات السلبية على الأداء، مثل ضعف الكفاءة، وانخفاض الإنتاجية، أو حتى فشل المشروع بالكامل. وبهذا، تفتح الدراسة مجالًا لتطوير نظريات جديدة تدمج بين الإدارة والريادة في بيئات ناشئة، وتدعم الأدبيات بنماذج قابلة للتطبيق في أسواق الخليج والدول النامية (Ruel, 2021 & El Baz).

كما أن الدراسة تعتمد على منهج بحثي متكامل يجمع بين التحليل الإحصائي والجانب المفاهيمي، ما يعزز من مصداقيتها كمرجع نظري لطلاب الدراسات العليا والباحثين المهتمين بمجال إدارة المشاريع وريادة الأعمال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من الواقع العملي الذي يعيشه قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة. على الرغم من وجود دعم كبير على مستوى التمويل والتوجيه، إلا أن إدارة المخاطر لا تزال غائبة أو ضعيفة في الكثير من هذه المشاريع. تشير الملاحظات الميدانية إلى أن أغلب رواد الأعمال يتعاملون مع المخاطر بشكل وقتي وغير مخطط، ولا يمتلكون أدوات تحليل مناسبة أو استراتيجيات وقائية منظّمة، ما يجعلهم عرضة للفشل في حال حدوث أي أزمات مفاجئة.

تسهم الدراسة في تقديم حلول عملية وواقعية، من خلال بناء فهم واضح للتحديات التطبيقية، واقتراح آليات تمكّن رواد الأعمال من دمج إدارة المخاطر ضمن عملياتهم التشغيلية. كما تساعد الجهات الداعمة، مثل الهيئات الحكومية والبنوك والصناديق الاستثمارية، على إعادة تصميم برامج الدعم لتشمل بناء قدرات رواد الأعمال في هذا المجال (Almubarak, 2016 & Hasan).

وتكمن القيمة التطبيقية الحقيقية لهذه الدراسة في أنها تعتمد على بيانات ميدانية من بيئة العمل السعودية، ما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالواقع، وأكثر قابلية للتطبيق مقارنة بالدراسات النظرية فقط. وتعد توصياتها أداة عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين جاهزية المشاريع الصغيرة لمواجهة التحديات المستقبلية، بما يرفع من فرص بقائها ونموها في السوق.

1.4. أسئلة الدراسة

ما مدى تأثير إدارة المخاطر على أداء واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

يركّز هذا السؤال على استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الأداء العام للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، سواء من حيث الكفاءة، القدرة على مواجهة الأزمات، أو الاستمرارية في سوق تنافسي. ويعدّ هذا السؤال جوهرياً لفهم كيف يمكن لتطبيق أساليب إدارة المخاطر أن يغيّر واقع هذه المشاريع في المملكة

ما مدى وعي رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية بمفهوم إدارة المخاطر وأهميته في المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس مستوى الإدراك والفهم لدى رواد الأعمال تجاه مفهوم إدارة المخاطر، من حيث التعريف، الأهداف، ودورها في حماية المشروع من الفشل. فالمعرفة والوعي يعدان الخطوة الأولى نحو التطبيق الفعال، وبدونهما تصبح أي خطة لإدارة المخاطر غير ذات جدوى. هذا السؤال يساعد في تقييم مدى الجاهزية الذهنية والثقافية لدى رواد الأعمال لاعتماد هذه الممارسات ضمن استراتيجيات أعمالهم.

ما أنواع المخاطر الأكثر شيوعاً التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بيئة العمل السعودية؟

من خلال هذا السؤال، يتم تصنيف وتحديد أهم أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع ضمن البيئة السعودية مثل: المخاطر التمويلية، التسويقية، التنظيمية، التشغيلية، والتقنية. كما يهدف إلى التعرف على مدى تكرار هذه المخاطر وشدتها وتأثيرها على الأداء العام. هذه البيانات تساعد في فهم السياق المحلي بشكل أعمق، وتكوين صورة واقعية عن التحديات الحقيقية التي تواجهها المشاريع.

ما هي الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها رواد الأعمال في التعامل مع المخاطر داخل مشاريعهم؟

هذا السؤال يستكشف الجانب العملي من الموضوع، من خلال التعرف على الأساليب التي يُطبّقها رواد الأعمال فعلياً في التنبؤ بالمخاطر، تقييمها، والاستجابة لها. ويشمل ذلك فحص مدى وجود خطط طوارئ، آليات للرقابة الداخلية، استخدام أدوات تحليل المخاطر، أو الاعتماد على الخبرة الشخصية. الهدف من هذا السؤال هو الكشف عن الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

يعتبر هذا السؤال محوراً رئيسياً في البحث، حيث يربط بشكل مباشر بين المتغيرين الأساسيين للدراسة: إدارة المخاطر من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. يهدف إلى استكشاف ما إذا كانت المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر بشكل منهجي تسجّل أداءً أعلى من حيث الكفاءة، الاستقرار، والربحية، وذلك باستخدام أدوات تحليل إحصائي للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة معنوية

أهداف الدراسة

تحليل تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:

يهدف هذا الهدف إلى دراسة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وبين مؤشرات الأداء المؤسسي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مثل الاستدامة، الربحية، والمرونة في مواجهة التحديات. كما يسعى إلى توضيح ما إذا كان تبني ممارسات منهجية في إدارة المخاطر يساهم في تحسين فعالية العمليات واتخاذ القرار وتقليل الخسائر المحتملة في هذا القطاع الحيوي.

استكشاف درجة وعي رواد الأعمال بمفاهيم إدارة المخاطر ومدى جاهزيتهم لتطبيقها على أرض الواقع:

يتناول هذا الهدف تحليل الفجوة المعرفية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بمفاهيم وتقنيات إدارة المخاطر. كما يسلط الضوء على مصادر هذا الضعف، مثل نقص التدريب أو غياب التوجيه المؤسسي، وقياس مدى استعدادهم لاستخدام الأدوات والأساليب المناسبة لإدارة التهديدات المحتملة.

تقييم دور مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين فرص نجاح المشروع واستقراره:

يتناول هذا الهدف دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لتفاعل أصحاب المصلحة (مثل العملاء، الموردين، المستثمرين، الجهات الحكومية) مع مراحل المشروع، من خلال تحليل كيف تساهم مشاركتهم في توضيح المتطلبات، تقليل الخلافات، وتوفير دعم إضافي ينعكس على تحسين جودة المشروع وزيادة احتمالات نجاحه.

تقييم فعالية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيق (Agile) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يركّز هذا الهدف على فحص مدى تبني رواد الأعمال للأساليب الحديثة في إدارة المشاريع، مثل النهج الرشيق، ومدى تأثير هذه الأساليب في تقليل الزمن اللازم لإنجاز المهام، تحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا العملاء، خصوصاً في بيئات ريادية تتسم بعدم اليقين وسرعة التغير.

تحليل أبرز العوامل المؤدية إلى تأخير تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة وانعكاساتها على الأداء العام:

يهدف هذا الهدف إلى دراسة الأسباب الكامنة وراء تأخر تنفيذ المشاريع، مثل ضعف التخطيط الزمني، سوء توزيع الموارد، أو مشكلات الاتصال داخل الفريق. كما يسعى إلى قياس الأثر الناتج عن هذه التأخيرات على وقت الإنجاز، جودة المنتج النهائي، وتكلفة المشروع، وتقديم توصيات للحد من هذه العوامل.

دراسة العلاقة بين ديناميكيات الفريق (Team Dynamics) وأداء فرق العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يركّز هذا الهدف على تحليل التفاعل الداخلي بين أعضاء الفريق، من حيث القيادة، التفاهم، وتحفيز العاملين، وتأثير ذلك على الأداء العام للمشروع. كما يستكشف ما إذا كانت الفرق ذات التماسك العالي والاتصال الجيد تحقق نتائج أفضل في الإنجاز وجودة العمل.

استكشاف مدى مساهمة إدارة المخاطر في تقليل حالات عدم اليقين وتحقيق نتائج أكثر دقة واستقراراً للمشاريع:

يتناول هذا الهدف العلاقة بين استخدام منهجيات تحليل وتقييم المخاطر وبين تقليل الغموض الذي يحيط ببيئة المشروع. كما يستعرض كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تستخدم كأداة للتخطيط الاستراتيجي تساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تعزز من نجاح المشاريع، وتزيد من قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المفاجئة

1.5. فرضيات الدراسة

يستند هذا البحث إلى مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر وبعض العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وتمت صياغة هذه الفرضيات بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، ومراعاة السياق المحلي وخصوصية بيئة ريادة الأعمال في المملكة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونتائج المشاريع.

تشير هذه الفرضية إلى أن المشاريع التي تطبق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر، مثل تحليل المخاطر المحتملة، إعداد خطط الطوارئ، والمتابعة المستمرة، تكون أكثر قدرة على تحسين نتائجها التشغيلية وتحقيق الاستدامة. فكلما ارتفعت درجة الوعي بمخاطر السوق والتمويل، كلما زادت فرص نجاح المشروع وتقليل حالات التعثر.

وقد أكدت دراسة (الخطيب، 2021) أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن خطة العمل منذ المراحل الأولى للمشروع لتحسين الأداء وتقليل الفشل

الفرضية الثانية:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل بين أعضاء الفريق ونجاح المشروع. يشكل التواصل الفعال بين أعضاء الفريق عاملاً محورياً في تحقيق أهداف المشروع. فوضوح الأدوار، وسرعة نقل المعلومات، وتبادل المعرفة داخل الفريق تسهم جميعها في تقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار، ورفع الإنتاجية.

وقد أشار (العتيبي، 2022) إلى أن المشاريع التي تعتمد على فرق عمل منسجمة ومترابطة تكون أكثر مرونة في مواجهة التحديات وأسرع في الاستجابة للآزمات

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أصحاب المصلحة وجودة المشروع. مشاركة أصحاب المصلحة —سواء العملاء أو الممولين أو الجهات الحكومية— منذ المراحل الأولى للمشروع تعزز من وضوح الرؤية وتساعد في مواءمة المشروع مع توقعات الأطراف ذات العلاقة. هذا التفاعل المستمر يقلل من الانحراف عن الأهداف، ويزيد من رضا الشركاء والمستفيدين. وقد أظهرت بعض الدراسات المحلية أن غياب أصحاب المصلحة في التخطيط قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة تؤثر سلباً على جودة التنفي ذ

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية بين تأخر المشروع ورضا أصحاب المصلحة. تأخر المشروع غالباً ما يُنظر إليه كمؤشر سلبي يعكس ضعف التخطيط أو سوء التنفيذ، مما يؤثر على سمعة المشروع ويقلل من رضا الشركاء والعملاء. وكلما زادت مدة التأخير، انخفضت الثقة في إدارة المشروع وارتفعت المخاطر المرتبطة بفقدان الدعم أو التمويل.

وقد أشار (الشمري، 2019) إلى أن الالتزام بالجدول الزمني يمثل عاملاً حاسماً في تقييم الأداء لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الميزانية والالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

الميزانية المخططة بدقة تمثل أداة تنظيمية حيوية تساعد على تنفيذ الأنشطة في وقتها، وتقلل من فرص توقف العمل بسبب نقص التمويل أو سوء التوزيع. وجود ميزانية مرنة ومدرسة يرفع من كفاءة التوريد ويقلل من الإخفاق في التسليم.

وقد أكدت دراسة (عبد الله، 2020) أن المشاريع التي تعتمد على نظام مالي واضح تكون أكثر التزامًا بالمواعيد وتحقق أداءً أفضل في المدى المتوسط ط

1.6. نموذج الدراسة

يرتكز هذا النموذج البحثي على تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر (كمتغير مستقل) وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة (كمتغير تابع)، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير بعض المتغيرات التنظيمية والسياقية الأخرى .

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر

يمثل هذا المتغير مجموعة الممارسات والإجراءات التي يعتمدها رواد الأعمال للتعنبو بالمخاطر المحتملة وتقليل آثارها .

الأبعاد المرتبطة به:

تحليل المخاطر: تحديد مصادر الخطر وتأثيراتها المحتملة.

تقييم المخاطر: قياس احتمالية الحدوث وحدّة الأثر .

التخطيط للتعامل مع المخاطر: وضع خطط وقائية واستجابات بديلة .

مراقبة ومراجعة المخاطر: تتبّع الأداء وتعديل الخطط عند الحاجة.

المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة

يشير هذا المتغير إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ضمن الوقت والميزانية والجودة المحددة .

الأبعاد المرتبطة به:

الربحية: قدرة المشروع على توليد العوائد.

الاستدامة: قدرة المشروع على البقاء والتوسع.

الالتزام الزمني: إنجاز الأعمال حسب الجدول الزمني .

جودة التنفيذ: مطابقة النتائج لمتطلبات العملاء والمعايير .

متغيرات وسيطة أو مؤثرة:

تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرين السابقين أو قد تؤثر فيها:

دعم أصحاب المصلحة

خبرة الفريق الإداري

التمويل المتاح

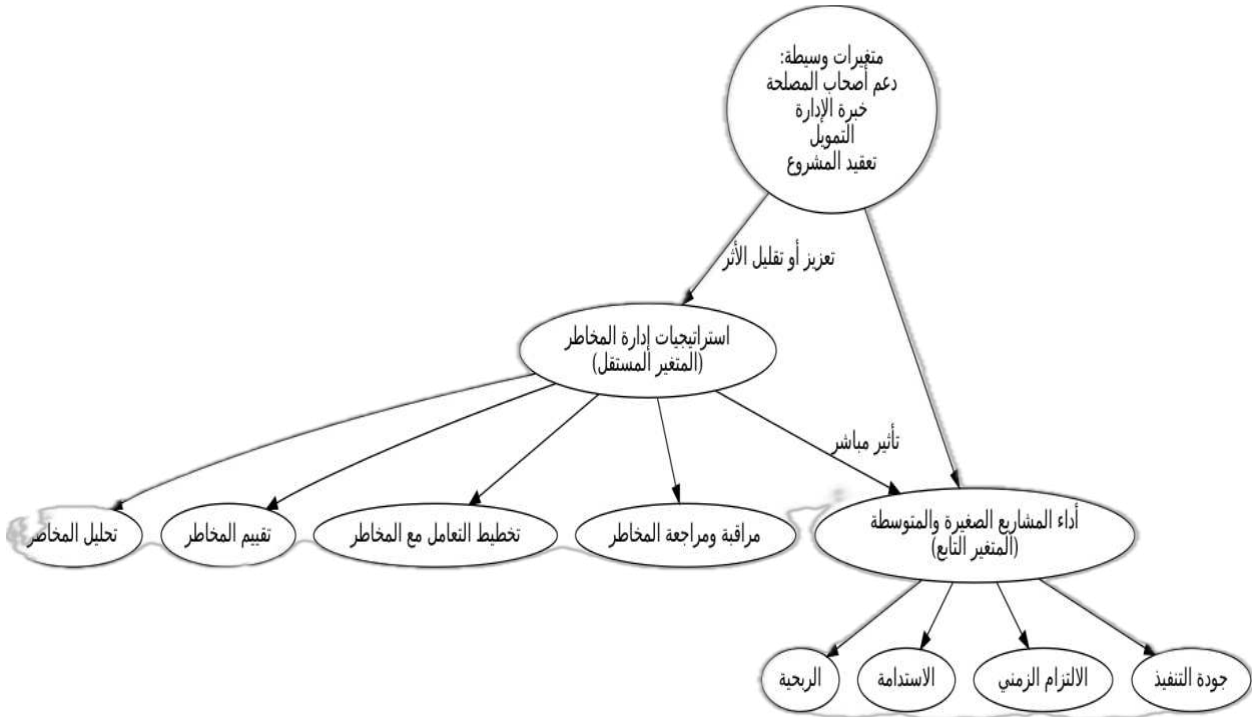
درجة التعقيد في المشروع بيئة العمل التنظيمية

العلاقات بين المتغيرات:

يفترض أن تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء المشروع في جميع أبعاده .

كما أن الخبرة الإدارية والدعم المؤسسي قد تعزز العلاقة بين الإدارة الجيدة للمخاطر وتحقيق الأداء العالي.

في المقابل، غياب هذه العوامل قد يضعف العلاقة بين المتغيرين أو يبطل تأثيرها



1.7. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج المناسبة لتحليل الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، ودراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع دون تدخل الباحث فيها. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يساعد في وصف استراتيجيات إدارة المخاطر المستخدمة من قبل رواد الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتحليل أثرها على مؤشرات الأداء مثل الربحية، الجودة، والاستدامة.

1.3.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. أما العينة فستختار باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط أو العينة القصدية (حسب تيسر الوصول)، وستتراوح ما بين 150 إلى 250 مشاركاً لتوفير تمثيل مناسب للبيئة المستهدفة.

2.3.1 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة تم تصميمها بناءً على الأدبيات السابقة في مجال إدارة المخاطر، وتتكون من عدة محاور، مثل :

- مدى إدراك رواد الأعمال لمفاهيم إدارة المخاطر.
- أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع.
- استراتيجيات التعامل مع المخاطر.

. مؤشرات الأداء المؤسسي للمشروع.

3.3.1 أساليب التحليل:

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو Excel. وتشمل التحليلات:

- . التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص العامة للعينة.
- . معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- . تحليل الانحدار لمعرفة مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء.

4.3.1 متغيرات الدراسة:

- . المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر (تحليل، تقييم، تخطيط، متابعة).
- . المتغير التابع: أداء المشروع (الربحية، الاستدامة، الالتزام بالوقت، جودة التنفيذ).
- . المتغيرات الوسيطة/المؤثرة: (دعم الجهات الرسمية، الخبرة الإدارية، التمويل، طبيعة المشروع).

5.3.1 حدود الدراسة:

- . الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- . الحدود الزمانية: العام الأكاديمي الحالي.
- . الحدود الموضوعية: تركز على المشاريع الصغيرة والمتوسطة فقط، دون التطرق إلى المشاريع الكبيرة أو المؤسسات الحكومية

1.8. الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية تعتبر خطوة أساسية في أي بحث علمي لأنها تمكن الباحث من جمع معلومات وبيانات حقيقية وواقعية تعكس الواقع الفعلي للظاهرة التي يتم دراستها. في حالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، فإن فهم كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء هذه المشاريع

واستمراريتها يشكل محوراً حيوياً، خصوصاً مع التحديات المتعددة التي تواجه هذا القطاع في ظل بيئة اقتصادية متغيرة ومتطلبة.

تهدف الدراسة الميدانية إلى قياس مدى وعي رواد الأعمال بأهمية إدارة المخاطر، وكذلك التعرف على أنواع المخاطر الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن تقييم مدى فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعيق تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي، وتقديم توصيات عملية مبنية على البيانات تساعد في تحسين ممارسات إدارة المخاطر وضمان استدامة المشاريع.

تصميم الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أدوات بحث كمية مثل الاستبانات لجمع بيانات شاملة من عينة كبيرة من رواد الأعمال، إضافة إلى إجراء مقابلات نوعية مع عدد من المشاركين بهدف الحصول على رؤى أكثر عمقاً وتفصيلاً حول التجارب والتحديات التي تواجههم في مجال إدارة المخاطر. تركز الدراسة على التنوع في العينة لتشمل مختلف القطاعات الجغرافية والنوعية داخل المملكة، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً للواقع.

لجمع البيانات تم توزيع استبانات تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة تغطي جوانب الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة المخاطر، وأنواع المخاطر التي يواجهها أصحاب المشاريع، بالإضافة إلى الاستراتيجيات المستخدمة ومدى تأثيرها على الأداء. كذلك أجريت مقابلات شخصية مع عدد مختار من رواد الأعمال لاستكشاف الأفكار والتحديات بشكل أعمق.

يتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية متخصصة، حيث يتم إجراء تحليلات وصفية لخصائص العينة، وتحليلات ارتباطية لفحص العلاقة بين إدارة المخاطر ومستوى الأداء، بالإضافة إلى اختبارات دلالة إحصائية لتحديد مدى قوة وتأثير هذه العلاقة. أما البيانات النوعية فيتم تحليلها بطريقة التحليل الموضوعي لاستنتاج الأفكار والتوجهات التي تساعد في تفسير النتائج بشكل أفضل.

تتوقع الدراسة أن تظهر وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع ملاحظة وجود ضعف في الوعي والتطبيق بين شريحة كبيرة من رواد الأعمال. كما تهدف إلى تحديد أكثر المخاطر تأثيراً، مثل المخاطر المالية والتشغيلية والتسويقية، إضافة إلى الكشف عن العوائق التي تحول دون تبني إدارة المخاطر بشكل منهجي، ومنها نقص الموارد والتدريب وعدم وجود دعم فني كافٍ.

تكن أهمية الدراسة في تقديم بيانات ميدانية دقيقة تسد الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتسهم في توجيه صناع القرار لوضع برامج دعم وتدريب تلبي احتياجات رواد الأعمال بشكل فعال. كما تقدم الدراسة توصيات تركز على تطوير برامج تدريبية متخصصة، توفير أدوات عملية مبسطة لتطبيق إدارة المخاطر، وتشجيع الجهات الحكومية والخاصة على تقديم الدعم الفني والاستشاري المستمر، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التخطيط المسبق للمخاطر ضمن مراحل تأسيس المشاريع

1.9. دراسات المشروع المقترح

يعتمد البحث على مجموعة من المفاهيم والنظريات، مثل:

- إدارة المشاريع: بوصفها مجموعة من العمليات (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق).
- البيئة المتغيرة: التغيرات الاقتصادية، التقنية، والاجتماعية التي تؤثر على سير المشاريع.
- الاستراتيجيات: مثل التخطيط المرن، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، وتوظيف النهج الرشيق (Agile).

5. الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات أن هناك اهتمامًا متزايدًا باستراتيجيات إدارة المشاريع، حيث تركز بعضها على إدارة المخاطر، وأخرى على تطبيق المنهجيات الرشيقة، إلا أن القليل منها دمج بين استراتيجيات متعددة في بيئة متغيرة، وهو ما يسعى هذا البحث لمعالجته.

6. المنهجية

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات، إضافة إلى دراسة تطبيقية على نموذج واقعي، بهدف استنتاج أثر الاستراتيجيات المختلفة على نجاح المشاريع.

7. أهم النتائج

- أظهرت الدراسة أن التخطيط المرن وإدارة المخاطر من أكثر العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.
- استخدام النهج الرشيق (Agile) يرفع كفاءة فرق العمل ويزيد قدرتها على الاستجابة للتغيرات.
- البيئة المتغيرة تفرض تحديات لكن يمكن تحويلها إلى فرص عبر الابتكار في أساليب الإدارة.

8. التوصيات

- تعزيز مرونة المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات إدارة حديثة.

- تدريب مديري المشاريع على استخدام أدوات إدارة المخاطر بفعالية.
- تشجيع تبني النهج الرشيق كخيار استراتيجي.
- ربط الاستراتيجيات بخطط طويلة المدى لضمان الاستدامة.

خلاصة القول:

يؤكد البحث أن نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة يتطلب مزيجاً من المرونة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، مع توظيف النهج الرشيق كإطار عملي للتكيف مع المستجدات وتحقيق الأهداف

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

ع

•Al-Shammari, B. (2020). Risk Management Practices in SMEs: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 55–70.

- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2021). The Role of Risk Management in Improving Organizational Performance in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 112–120.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n3p112>
- . (إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة 2021 الخطيب، فهد) .
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can risk management contribute to entrepreneurship? A study of small and medium enterprises in emerging markets. *Journal of Risk Research*, 24(2), 150–168.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1744002>
- Hasan, M., & Almubarak, M. F. (2016). Factors influencing the sustainability of small and medium enterprises (SMEs) in Saudi Arabia. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.
- الخطيب، فهد) . (إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة ، 2(15)، 67–44.
- العتيبي، ناصر) . (دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة. المجلة السعودية للإدارة والتنمية 1(10)، 101–80.
- الحميد، خالد) . (إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة وأثرها على جودة المشاريع الريادية. المجلة العربية للإدارة ، 40(1)، 123–102.
- الشمري، ماجد) . (2019. قياس أثر الانحراف الزمني في المشاريع على رضا العملاء. المجلة الخليجية للاقتصاد وإدارة الأعمال ، 8(2)، 91–76.
- عبد الله، سامي) . (2020. أثر ممارسات ريادة الأعمال على نجاح المشاريع الصغيرة. القاهرة: دار الفكر الجامعي