

Final Project 2

تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة
والمتوسطة في السعودية

Faculty of Management
Midocean University

تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية

جدول المحتويات

1.1. مقدمة البحث	6
1.2. مشكلة البحث	6
1.3. أهمية البحث	7
1.4. أسئلة البحث	8
1.5. أهداف البحث	8
1.6. فرضيات البحث	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. نطاق الدراسة	11
1.9. مخطط المشروع	11
2.1. مقدمة	13
2.2. مفهوم وأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر (المتغير المستقل)	13
2.3. مفهوم وأبعاد استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع)	14
2.4. الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)	14
2.5. التعليق على الدراسات السابقة	15
3.1. مقدمة	17
3.2. التعريفات الإجرائية للمتغيرات	17
3.3. تصميم البحث	17
3.4. مجتمع وعينة الدراسة	18
3.5. طريقة جمع البيانات	18
3.6. تصميم الاستبانة	18
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي	19

21	4.1. مقدمة
21	4.2. توصيف عينة الدراسة الإحصائيات الوصفية لعينة البحث
22	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
24	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
26	5.1. مقدمة
26	5.2. المساهمة النظرية والعملية
27	5.3. التوصيات
27	5.4. حدود الدراسة
28	5.5. الدراسات المستقبلية
31 , 30 , 29	قائمة المراجع

المستخلص

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات التي تواجهها هذه المشاريع وتأثيرها على استمراريتها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة استطلاعية مكونة من 150 فرداً من مديري وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة.

نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن هناك مستوى تطبيق مرتفعاً لاستراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها. كما تبين أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفع أيضاً، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة المالية والتشغيلية. ومن أبرز ما كشفت عنه النتائج هو وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتوضح النتائج أن هذا التأثير يظهر بشكل خاص في تحسين الاستدامة المالية والتشغيلية للمشاريع من خلال خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

المساهمة النظرية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي.

التطبيقات العملية

تقدم الدراسة إرشادات عملية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية، وتوفر بيانات قيمة يمكن للجهات الحكومية الداعمة مثل "منشآت" الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية موجهة ومتخصصة.

الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر، استدامة المشاريع، المشاريع الصغيرة والمتوسطة، السعودية، رؤية 2030، الاستدامة المالية، الاستدامة التشغيلية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة البحث

تُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ركيزة أساسية لاقتصادات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولا يختلف الأمر في المملكة العربية السعودية، حيث تُمثل هذه المشاريع محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي ومصدراً حيوياً للابتكار وخلق فرص العمل. وقد أولت رؤية المملكة 2030 هذه المشاريع اهتماماً بالغاً، حيث تهدف إلى رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030 .

وعلى الرغم من هذا الدور المحوري، تواجه هذه المشاريع تحديات جسيمة تهدد استمراريتها، منها ضعف التمويل، والمنافسة الشرسة، ونقص الخبرات الإدارية، وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة المخاطر كمنهج إداري استباقي يهدف إلى تمكين هذه المشاريع من تحديد التهديدات المحتملة، وتقييمها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بفعالية، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة اقتصادية متقلبة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعمق في فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، من خلال تحليل الأثر الذي تحدثه الممارسات المنهجية لإدارة المخاطر على الأبعاد المختلفة للاستدامة، سواء المالية أو التشغيلية أو المؤسسية.

1.2. مشكلة البحث

تكمن مشكلة هذه الدراسة في ارتفاع معدلات فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، على الرغم من الجهود الحكومية والدعم الكبير المقدم لها. ويشير تحليل دقيق لهذه الظاهرة إلى أن الأسباب الكامنة وراء هذا الفشل تتجاوز التحديات مثل نقص التمويل أو المنافسة. ففي الواقع، تُعد هذه التحديات في كثير من الأحيان مجرد أعراض لمشكلة أعمق، تتمثل في ضعف القدرات الإدارية لأصحاب المشاريع وافتقارهم إلى منهجية منظمة لإدارة المخاطر. إن عدم وجود خطة واضحة للتعامل مع المخاطر يجعل المشروع عرضة للأزمات المالية والتشغيلية، مما يؤدي إلى عدم قدرته على تحقيق الاستمرارية .

وتبرز هذه المشكلة على مستويين:

- **فجوة على المستوى النظري:** على الرغم من وجود دراسات تناولت إدارة المخاطر في سياقات مختلفة مثل المشاريع الإنشائية أو الشركات الكبرى، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بشكل مباشر ومفصل بين استراتيجيات إدارة المخاطر كعملية متكاملة، واستدامة المشاريع كبعد متعدد الأوجه (مالية، تشغيلية، مؤسسية) في البيئة السعودية على وجه الخصوص. وهذا النقص يترك فجوة معرفية حول كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة .

- **فجوة على المستوى التطبيقي:** تظهر الدراسات أن العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يفتقرون إلى الخبرة الإدارية الكافية، ويميلون إلى التعامل مع المخاطر بشكل رد فعلي وغير منهجي. فعلى سبيل المثال، عندما يواجه المشروع صعوبات في الحصول على تمويل من البنوك، غالباً ما يُعزى السبب إلى افتقاره للجدارة الائتمانية. وتنشأ هذه المخاطر من ضعف التخطيط المالي وعدم وجود منهجية واضحة للتعامل مع الأزمات، وهو ما يعود مباشرة إلى نقص الخبرة الإدارية وغياب ممارسات إدارة المخاطر المنهجية. وبناءً عليه، فإن معالجة المشكلة تتطلب أكثر من مجرد توفير التمويل، بل تتطلب بناء القدرات على التخطيط الاستباقي وتحديد المخاطر، مما يساهم في تحسين الجدارة الائتمانية للمشروع ويعالج الأسباب الجذرية بدلاً من الاقتصار على التعامل مع الأعراض .

تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة وتقديم إطار عمل متكامل يوضح كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة المخاطر أن تساهم في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1.3. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في مساهمتها المزدوجة على الصعيدين النظري والتطبيقي.

- **على المستوى النظري:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي. وتهدف إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة السببية بين المتغيرين، مما يعمق الفهم حول كيفية تأثير الممارسات الإدارية الاستباقية على قدرة المشاريع على البقاء والنمو على المدى الطويل. كما أن التركيز على أبعاد الاستدامة المختلفة (المالية، والتشغيلية، والمؤسسية) يضيف بُعداً جديداً للبحث يتجاوز مجرد قياس النجاح المالي.

- **على المستوى التطبيقي:** تقدم الدراسة إرشادات عملية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية لتحسين استدامة مشاريعهم. وتوفر نتائجها بيانات قيمة يمكن للجهات الحكومية الداعمة مثل "منشآت" الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية موجهة ودعم فني متخصص. كما يمكن لهذه الجهات استخدام الإطار المقترح كأداة لتقييم المشاريع وتوجيه الدعم نحو بناء القدرات في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها القصوى. وتعد هذه الدراسة خطوة نحو تمكين القطاع الخاص من تحقيق الاستمرارية في بيئة الأعمال التنافسية .

1.4. أسئلة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالسعودية؟
2. ما مستوى استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية بأبعادها المختلفة (المالية، التشغيلية، المؤسسية)؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة التشغيلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

1.5. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- قياس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل مستوى استدامة هذه المشاريع.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة التشغيلية.
- استقصاء تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية.

1.6. فرضيات البحث

بناءً على الأهداف المحددة، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

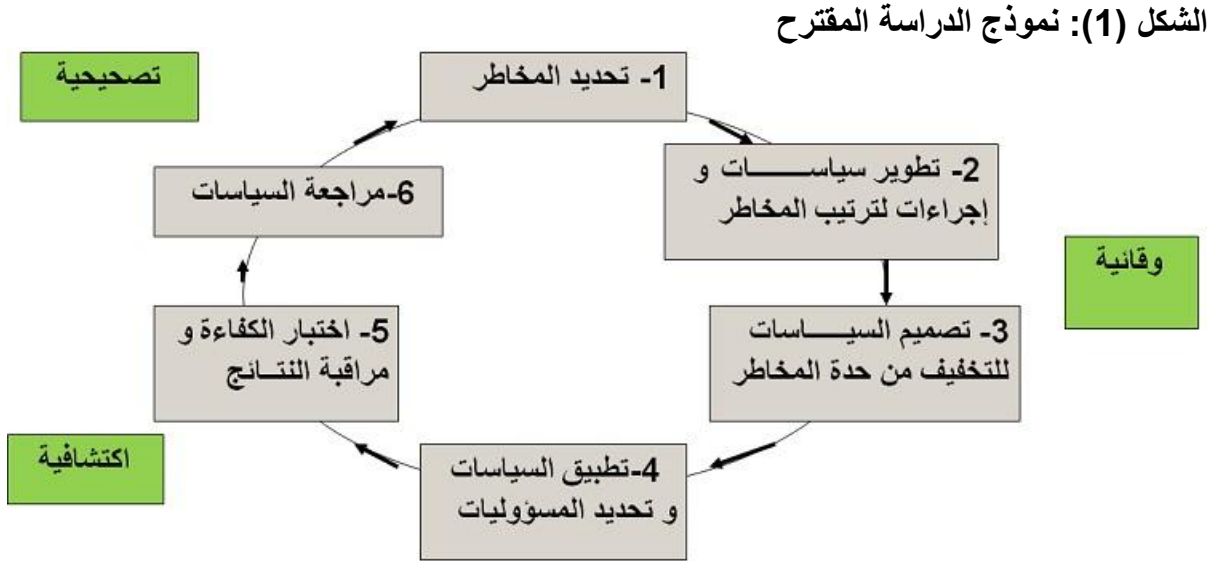
- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة التشغيلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1.7. نموذج الدراسة

يُوضح الشكل (1) أدناه النموذج المقترح الذي يربط بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة).



المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر

1. تحديد المخاطر
2. تقييم المخاطر
3. الاستجابة للمخاطر
4. مراقبة المخاطر

المتغير التابع: استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

1. الاستدامة المالية
2. الاستدامة التشغيلية
3. الاستدامة المؤسسية

1.8. نطاق الدراسة

يتم تحديد نطاق هذه الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من مدراء وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة ممن لديهم معرفة وخبرة في مجال عملهم.
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة جدة، وذلك لضمان تجانس العينة وإمكانية الوصول إليها بسهولة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025م.

1.9. مخطط المشروع

يشمل هيكل هذا المشروع خمسة فصول رئيسية:

- **الفصل الأول:** يتناول الإطار العام للدراسة، من المقدمة والمشكلة إلى الأهداف والفرضيات.
- **الفصل الثاني:** يستعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع، مع تقديم تعليق يوضح الفجوة البحثية.
- **الفصل الثالث:** يوضح المنهجية المتبعة، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع وتحليل البيانات.
- **الفصل الرابع:** يقدم التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.
- **الفصل الخامس:** يتضمن مناقشة النتائج، والخلاصة، والتوصيات، ومقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. مقدمة

يشكل هذا الفصل الأساس المعرفي للدراسة، حيث يستعرض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بمتغيرات البحث، ويقدم مراجعة للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مما يمهد الطريق لبناء الفرضيات وتصميم المنهجية المناسبة.

2.2. مفهوم وأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتقييم تأثيرها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفعالية. وتعتبر هذه العملية حيوية بشكل خاص للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تفتقر غالباً إلى الموارد الكبيرة اللازمة لمواجهة الصدمات غير المتوقعة.

وتشمل استراتيجيات إدارة المخاطر عدة أبعاد رئيسية، والتي تمثل دورة متكاملة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة:

- تحديد المخاطر: وهي الخطوة الأولى التي تتضمن التعرف على جميع التهديدات والفرص المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو بيئية.
- تقييم المخاطر: بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها لتقدير احتمالية وقوعها وتأثيرها المحتمل على المشروع. وتساعد هذه الخطوة على ترتيب المخاطر حسب أولويتها، مما يسمح للمديرين بتركيز الموارد المحدودة على المخاطر الأكثر أهمية وخطورة.
- الاستجابة للمخاطر: في هذه المرحلة، يتم تطوير خطط عمل للتعامل مع المخاطر المحددة. وتشمل الاستراتيجيات الرئيسية: تجنب المخاطر (التخلي عن النشاط الذي يسببها)، تقليل المخاطر (اتخاذ إجراءات لتخفيف حدتها)، نقل المخاطر (نقل المسؤولية إلى طرف ثالث كالتأمين)، أو قبول المخاطر (الاستعداد لتحملها إذا كانت تكلفتها مقبولة).
- مراقبة المخاطر: وهي عملية مستمرة لمتابعة المخاطر التي تم تحديدها، ورصد ظهور مخاطر جديدة، ومراجعة فعالية خطط الاستجابة بشكل دوري.

2.3. مفهوم وأبعاد استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع)

تتجاوز الاستدامة مجرد البقاء المالي للمشروع، حيث تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى الطويل مع الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية . وتتضمن أبعاد استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- الاستدامة المالية: وتتمثل في قدرة المشروع على تحقيق أرباح مستدامة، وإدارة التدفقات النقدية بكفاءة، وتنويع مصادر الدخل، مما يضمن القدرة على الاستثمار والنمو دون الاعتماد المطلق على مصدر تمويل واحد .
- الاستدامة التشغيلية/البيئية: تتعلق هذه الاستدامة بتحسين الكفاءة التشغيلية، مثل تقليل الهدر في الموارد، وتبني ممارسات بيئية مسؤولة، واستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الإنتاجية والتقليل من الآثار البيئية السلبية .
- الاستدامة المؤسسية/الاجتماعية: وتشمل القدرة على بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي، وتعزيز سمعة المشروع وثقة المستثمرين، بالإضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات .

2.4. الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة المخاطر وتأثيرها على المشاريع، مع تركيز متفاوت على القطاعات والمفاهيم. على سبيل المثال، تناولت دراسات مثل دراسة (المري وآخرون، 2020) ودراسة (2021) أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، وقامت بقياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) على نجاح المشاريع من خلال خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد. وفي سياق مختلف، ركزت دراسات مثل دراسة (الجبوري، 2021) على أثر أنظمة تخطيط مصادر المشروع على أداء المشاريع الإنشائية .

وبالنظر إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فقد استعرضت دراسات أخرى التحديات التي تواجهها هذه المشاريع، مثل دراسة التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية على التطور المالي والنمو الاقتصادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. كما أكدت دراسة (2013) على ضرورة تبني المشاريع الصغيرة لنهج منهجي في إدارة المخاطر نظراً لمحدودية مواردها وكونها أكثر عرضة للتهديدات .

2.5. التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على الأهمية الحيوية لإدارة المخاطر كعنصر أساسي لنجاح أي مشروع أو مؤسسة. وتتشابه المنهجيات المستخدمة في العديد منها، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومع ذلك، تبرز اختلافات جوهرية تظهر الفجوة التي تسعى هذه الدراسة لسدها .

فالعديد من الدراسات السابقة ركزت على "نجاح المشروع" أو "الأداء المالي" كمفهوم إجرائي، بينما تتناول هذه الدراسة مفهوم "الاستدامة" الأوسع والأكثر شمولية، والذي يتضمن الأبعاد المالية والتشغيلية والمؤسسية، مما يوفر فهماً أعمق وأكثر تكاملاً. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محددة مثل الشركات الإنشائية أو الصناعية، في حين تركز هذه الدراسة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، وتتناول تحدياتها الفريدة.

وبناءً على هذه المراجعة، تُعد هذه الدراسة مكتملة وموسعة للدراسات السابقة، حيث تسعى لتقديم إطار متكامل يربط بين استراتيجيات إدارة المخاطر متعددة الأبعاد وأبعاد استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، مما يساهم في إثراء المعرفة النظرية وتقديم توجيهات عملية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، ويشمل ذلك تحديد طبيعة البحث، ومجتمعه وعينته، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج.

3.2. التعريفات الإجرائية للمتغيرات

- استراتيجيات إدارة المخاطر (المتغير المستقل): تُقاس بالاستجابات على فقرات الاستبانة التي تعكس ممارسات تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها .
- استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع): تُقاس بالاستجابات على فقرات الاستبانة التي تعكس قدرة المشروع على تحقيق الاستمرارية في الأبعاد المالية (مثل القدرة على تحقيق الأرباح) والتشغيلية (مثل الكفاءة في استخدام الموارد) والمؤسسية (مثل بناء العلاقات طويلة الأمد) .

3.3. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وتحديد العلاقة بين متغيراتها. كما تبنت الدراسة النهج الاستنتاجي (Deductive)، والذي ينطلق من الإطار النظري والفرضيات لاختبارها ميدانياً. أما أداة جمع البيانات فكانت الاستبانة، وهي أداة مناسبة لجمع البيانات الكمية من عينة واسعة .

3.4. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع مديري وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وفقاً للتعريف الصادر عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت".
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 150 فرداً من مديري وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة جدة. ويُعد اختيار عينة من منطقة جغرافية واحدة ممارسة شائعة في الأبحاث الأكاديمية لضمان سهولة جمع البيانات وتجانسها، مع الإشارة إلى أن هذه الحدود المكانية قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج على مستوى المملكة ككل.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم جمعها من خلال استبانة إلكترونية تم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها على عينة البحث.
- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، والكتب، والمقالات، والتقارير الرسمية الصادرة من جهات مثل "منشآت".

3.6. تصميم الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة، مثل العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، وحجم المشروع.
- **القسم الثاني:** يغطي فقرات لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) بأبعاده الأربعة: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها.
- **القسم الثالث:** يحتوي على فقرات لقياس المتغير التابع (استدامة المشاريع) بأبعاده الثلاثة: الاستدامة المالية، والتشغيلية، والمؤسسية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **التحليل الوصفي:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى تطبيق المتغيرات.
- **اختبار الصدق والثبات:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لضمان موثوقية وثبات الاستبانة.
- **التحليل الاستنتاجي:** تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (OLS Regression) لاختبار الفرضيات وقياس الأثر بين المتغيرات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

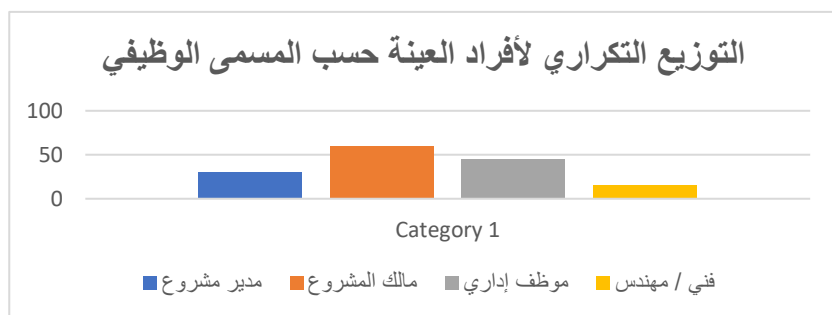
4.1. مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ويتم من خلاله الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات.

4.2. توصيف عينة الدراسة الإحصائيات الوصفية لعينة البحث

تم جمع البيانات من 150 مشاركاً، وتظهر الجداول التالية الخصائص الديموغرافية للعينة:

• جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



- مدير مشروع (20%) 30 :
- مالك مشروع (40%) 60 :
- موظف إداري (30%) 45 :
- فني / مهندس (10%) 15 :
- الإجمالي (100%) 150 :

• جدول (10): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المشروع

- متناهي الصغر (20%) 30 :
- صغير (50%) 75 :
- متوسط (30%) 45 :
- الإجمالي (100%) 150 :

• جدول (11): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة في تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر

- نعم (100%) 150 :
- لا (0%) 0 :
- الإجمالي (100%) 150 :

توضح هذه الجداول أن غالبية المشاركين هم من ملاك المشاريع (40%) والمدراء (20%)، مما يضمن أن الآراء المعروضة تعكس وجهة نظر صانعي القرار. كما أن النسبة الأكبر من المشاريع هي المشاريع الصغيرة (50%)، مما يتماشى مع تعريف ومجتمع الدراسة المستهدف. ويؤكد الجدول الأخير أن جميع أفراد العينة لديهم خبرة سابقة في تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم وقيمتها البحثية.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية للاستبانة 0.968، وهي قيمة عالية جداً تشير إلى أن أداة الدراسة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

1. تحليل المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفع بشكل عام، بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.02 من 5.

• جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر

- البعد: تحديد المخاطر | المتوسط | 4.15 : الانحراف المعياري 0.69 :
- البعد: الاستجابة للمخاطر | المتوسط | 4.08 : الانحراف المعياري 0.72 :
- البعد: تقييم المخاطر | المتوسط | 3.95 : الانحراف المعياري 0.81 :
- البعد: مراقبة المخاطر | المتوسط | 3.90 : الانحراف المعياري 0.85 :
- المتوسط الكلي 4.02 :

تشير هذه النتائج إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تولي اهتماماً أكبر لتحديد المخاطر والاستجابة لها، بينما يقل تركيزها على تقييم المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر. ويعكس هذا النمط السلوك الإداري الذي يميل إلى التعامل مع المخاطر بشكل رد فعلي عند ظهورها بدلاً من تبني نهج استباقي ووقائي. يتوافق هذا مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من أن أصحاب المشاريع الصغيرة يميلون إلى إدارة المخاطر بطريقة غير منهجية، مما يضعف قدرتهم على التنبؤ بالآزمات المحتملة والتحضير لها. وهذا يؤكد الحاجة إلى تعزيز ثقافة المتابعة المستمرة كجزء أساسي من العملية الإدارية .

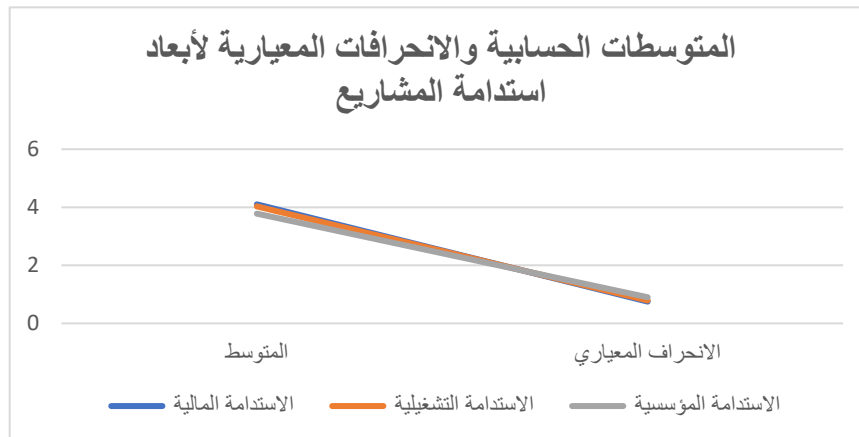
2. تحليل المحور الثاني: استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تبين من النتائج أن مستوى استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفع بشكل عام، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.97 من 5.

• جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استدامة المشاريع

- البعد : الاستدامة المالية | المتوسط | 4.10 : الانحراف المعياري 0.75 :
- البعد : الاستدامة التشغيلية | المتوسط | 4.03 : الانحراف المعياري 0.79 :
- البعد : الاستدامة المؤسسية | المتوسط | 3.78 : الانحراف المعياري 0.90 :
- المتوسط الكلي 3.97 :

توضح النتائج أن المشاريع تحقق مستوى عالياً من الاستدامة المالية والتشغيلية، وهو ما قد يعود إلى تركيزها على تحقيق الأرباح المباشرة والكفاءة في استخدام الموارد المحدودة. وفي المقابل، يقل التركيز على الاستدامة المؤسسية، مثل بناء العلاقات طويلة الأمد مع الأطراف المعنية. ويعكس هذا التفاوت أولوية المشاريع الصغيرة في التركيز على البقاء على قيد الحياة على المدى القصير، على حساب الاستثمار في الأصول غير الملموسة التي تضمن الاستمرارية على المدى الطويل .



4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

لإثبات العلاقة بين المتغيرين، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

○ **جدول (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع**

- **المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة المخاطر
- **قيمة بيتا** 0.725: (β)
- **معامل الارتباط** 0.803: (R)
- **معامل التحديد** 0.645: (R^2)
- **قيمة F** | **269.4** **مستوى دلالة** **F: 0.000**

تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.645، مما يشير إلى أن استراتيجيات إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 64.5% من التغير في استدامة المشاريع، وهي نسبة عالية جداً. كما أن قيمة F كانت ذات دلالة إحصائية (0.000)، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على استدامة المشاريع. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

• تحليل الفرضيات الفرعية:

- أظهر تحليل الانحدار أن بعد الاستجابة للمخاطر كان له التأثير الأقوى على الاستدامة المالية (قيمة بيتا = 0.680)، مما يؤكد العلاقة المباشرة بين اتخاذ إجراءات فورية لتقليل الخسائر وتحسين النتائج المالية للمشروع.
- كما تبين أن بعد تحديد المخاطر له تأثير قوي على الاستدامة التشغيلية (قيمة بيتا = 0.620)، مما يدل على أن فهم التهديدات المحتملة يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات.
- وفيما يتعلق بالاستدامة المؤسسية، كان تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر إيجابياً ولكنه أقل مقارنة بالاستدامة المالية والتشغيلية.

وهذا يؤكد أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تدرك وتطبق الاستراتيجيات التي تقدم قيمة مباشرة وملموسة (مثل خفض التكاليف وتحسين الكفاءة)، في حين تحتاج إلى المزيد من التوجيه حول أهمية الاستراتيجيات التي تبني قيمة طويلة الأجل، مثل المراقبة المستمرة للمخاطر.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1. مقدمة

يقدم هذا الفصل خلاصة للنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، ويعرض مساهمات الدراسة النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى التوصيات العملية والمقترحات للبحوث المستقبلية.

5.2. المساهمة النظرية والعملية

المساهمة النظرية: نجحت الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين استراتيجيات إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي. كما أضافت بعداً جديداً بتحليل الأثر على أبعاد الاستدامة المتعددة، مما يوفر أساساً متيناً للبحوث المستقبلية.

المساهمة العملية: تعد نتائج الدراسة دليلاً عملياً لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على أن تبني نهجاً منهجياً في إدارة المخاطر ليس ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية والنمو. يمكن لهذه المشاريع الاستفادة من النتائج لترتيب أولوياتها والتركيز على الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً في تحسين أدائها المالي والتشغيلي. كما يمكن للجهات الحكومية الداعمة، مثل "منشآت"، استخدام هذه النتائج في تطوير برامج تدريبية متخصصة ومبسطة، تركز على تمكين أصحاب المشاريع من تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية.

5.3. التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

• لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- ضرورة تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر من خلال إنشاء سجل للمخاطر المحتملة وتحديثه بشكل دوري.
- الاستفادة من البرامج الحكومية والتدريبية المتاحة من قبل "منشآت" لتعزيز القدرات في مجالات إدارة المخاطر وتخطيط الاستراتيجية .

• للجهات الداعمة (مثل منشآت):

- تصميم برامج إرشادية متخصصة تركز على الجوانب الأكثر تأثيراً في إدارة المخاطر، مثل الاستجابة للمخاطر وتقليل الهدر، نظراً لتأثيرها المباشر على الأداء المالي للمشاريع.
- إدراج معايير تقييم إدارة المخاطر ضمن شروط التأهيل للحصول على التمويل أو الدعم، مما يشجع المشاريع على تبني هذه الممارسات .

5.4. حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تعميم نتائجها:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على أبعاد محددة لاستراتيجيات إدارة المخاطر واستدامة المشاريع.
- **الحدود البشرية:** شملت العينة مديري وأصحاب المشاريع فقط، وقد لا تمثل آراء بقية الموظفين.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على منطقة جغرافية واحدة (مدينة جدة)، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مستوى المملكة.
- **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ الدراسة خلال إطار زمني محدد، مما قد لا يغطي المتغيرات التي قد تحدث على المدى الطويل.

5.5. الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحثون بالآتي:

- إجراء دراسات مقارنة لأثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية.
- تحليل دور التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- التعمق في دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المحددة وأبعاد الاستدامة على المدى الطويل.

قائمة المراجع

الرسائل العلمية

1. أبو زيد، داليا محمد يحيى محمد (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية. رسالة دكتوراه، جامعة طنطا .
2. الجبوري، أشواق سالم حسن (2021) أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة .
3. الحياصات، نور سعد محمود (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الدوائية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية .
4. عضوم، حسام صبحي. (2020) أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا. دراسة ماجستير إدارة اعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا .
5. مسلم، عبد القادر أحمد وأبو سليم، شذا سليم. (2018) الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، دير البلح .

المجلات:

6. تركمان، حنان نبيه (2022). دور الإدارة الرشيدة في تخفيض مخاطر سلسلة التوريد دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بحسياء. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية .
7. الجعفرية، خالد ارشيد (2020) أثر تبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع أجايل (Agile) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .
8. ركاج، يحيى (2017) مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين .
9. الرواجفة، مصعب عبد الله علي. (2024) دور نظام الإدارة الرشيدة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن: دراسة ميدانية على العاملين في الشركات الصناعية - الأردن 2023. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية .

10. الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بخيت (2020) الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية .
11. الشهري، عبد المنعم ياسين (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة .
12. المري، حمد سالم. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي .
13. يوسف، أحمد ويوسف، مها. (2021). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات .

المراجع الأجنبية:

1. Adegbite, B. (2024). Applying Lean Principles to Eliminate Project Waste, Maximize Value, Cut Superfluous Steps, Reduce Rework and Focus on Customer Centricity. International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT).
2. Badran, S., & Abdallah, A. (2024). Lean vs agile project management in construction: impacts on project performance outcomes. Engineering, Construction and Architectural Management.
3. CAI, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. R & D Management.
4. Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. Journal of Enterprise Information Management.
5. Shanbhag, L. (2024). Lean Project Management: Analyze the application of lean project management principles. Gurukul International Multidisciplinary Research Journal.

مصادر إلكترونية

1. Lockton. (2024). Risk Management Tips for SMEs.
2. Monsha'at. (2025). SME MONITOR Q4 2024.
3. Monsha'at. (2024). Monsha'at website.
4. PMD Society. (2025). Sustainability of Development Projects.
5. Sultan Hakami. (2025). Business Sustainability for Small and Medium Enterprises.
6. US Chamber of Commerce. (2023). Strategies for Managing Risks for Small Businesses.
7. IFC. (2012). Performance Standard 8: Environmental and Social Sustainability.
8. Alraedah. (2025). Financial Risk Management.
9. Bakka.com. (2025). Project Risk Management.