

قائمة المحتويات

4	قائمة الجداول
5	المستخلص
Error! Bookmark not defined.	1.1. المقدمة
Error! Bookmark not defined.	1.2. مشكلة الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.3. أهمية الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.3.1. الأهمية النظرية
Error! Bookmark not defined.	1.3.2. الأهمية العملية
Error! Bookmark not defined.	1.4. أسئلة البحث
Error! Bookmark not defined.	1.5. أهداف الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.6. فرضيات الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.7. منهجية البحث
Error! Bookmark not defined.	1.7.1. تصميم البحث
Error! Bookmark not defined.	1.7.2. أداة جمع البيانات
Error! Bookmark not defined.	1.7.3. المجتمع المستهدف والعينة
Error! Bookmark not defined.	1.7.4. أساليب تحليل البيانات
Error! Bookmark not defined.	1.7.5. الاعتبارات الأخلاقية
Error! Bookmark not defined.	الفصل الثاني
Error! Bookmark not defined.	2.1. المقدمة
Error! Bookmark not defined.	2.2. مفهوم المشاريع متناهية الصغر
Error! Bookmark not defined.	2.2.1. تعريف المشاريع متناهية الصغر
Error! Bookmark not defined.	2.2.2. خصائص المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي
Error! Bookmark not defined.	2.2.3. أهمية المشاريع متناهية الصغر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ...
Error! Bookmark not defined.	2.2.4. التحديات التي تواجهها المشاريع متناهية الصغر في بيئة غير مستقرة
Error! Bookmark not defined.	2.3. مفهوم الاستدامة في المشاريع المتناهية الصغر

2.3.1. تعريف الاستدامة من منظور اقتصادي وتشغيلي Error! Bookmark not defined.

2.3.2. أبعاد الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر Error! Bookmark not defined.

2.3.3. شروط تحقيق الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر. Error! Bookmark not defined.

2.3.4. الاستدامة كمدخل لتحقيق التنمية في الوطن العربي .. Error! Bookmark not defined.

2.4.1. تعريف إدارة المخاطر (Risk Management) Error! Bookmark not defined.

2.4.2. أهداف إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر .. Error! Bookmark not defined.

2.4.3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر ... Error! Bookmark not defined.

2.4.4. الفروق بين المخاطر والتحديات في بيئة المشاريع Error! Bookmark not defined.

2.5. أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع متناهية الصغر Error! Bookmark not defined.

2.6. مراحل إدارة المخاطر Error! Bookmark not defined.

2.6. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة Error! Bookmark not defined.

2.6.1. العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع متناهية الصغر .. Error! Bookmark not defined.

2.7. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة Error! Bookmark not defined.

2.7.1. كيف تُسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟ .. Error! Bookmark not defined.

2.7.2. دور إدارة المخاطر في تعزيز القدرة على التكيف والتوسع Error! Bookmark not defined.

2.7.3. أهمية دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشاريع المتناهية الصغر Error! Bookmark not defined.

دور البيئة المؤسسية في دعم إدارة المخاطر Error! Bookmark not defined.

2.8. أثر ضعف البنية التحتية على قابلية المشاريع لمواجهة المخاطر Error! Bookmark not defined.

2.9. الفجوة المعرفية والتدريبية في ثقافة إدارة المخاطر Error! Bookmark not defined.

2.10. العلاقة بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر Error! Bookmark not defined.

2.11. البعد الثقافي والاجتماعي في إدارة المخاطر Error! Bookmark not defined.

الفصل الثالث: منهجية البحث Error! Bookmark not defined.

3.1. المقدمة Error! Bookmark not defined.

3.2.	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	Error! Bookmark not defined.
3.3.	تصميم البحث	Error! Bookmark not defined.
3.4.	مجتمع البحث والعينة	Error! Bookmark not defined.
3.5.	طريقة جمع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.6.	أنواع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.7.	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	Error! Bookmark not defined.
4.2.	إجراءات التحليل الإحصائي	Error! Bookmark not defined.
4.2.1.	الصدق (Validity)	Error! Bookmark not defined.
4.2.2.	الثبات (Reliability)	Error! Bookmark not defined.
4.3.	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	Error! Bookmark not defined.
4.3.1.	البعد الأول: تحديد المخاطر	Error! Bookmark not defined.
4.3.2.	البعد الثاني: تقييم المخاطر	Error! Bookmark not defined.
4.3.3.	البعد الثالث: معالجة/استجابة المخاطر	Error! Bookmark not defined.
4.3.4.	البعد الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر	Error! Bookmark not defined.
4.3.5.	المتغير التابع: استدامة المشاريع متناهية الصغر	Error! Bookmark not defined.
4.4.	اختبار الفرضيات	Error! Bookmark not defined.
4.5.	ربط النتائج بالدراسات السابقة	Error! Bookmark not defined.
4.6.	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	1
5.1.	المقدمة	6
5.2.	حدود البحث	6
5.3.	الاستنتاجات	6
5.4.	التوصيات	7
5.5.	الخاتمة	8
	المراجع	8
	الملاحق	12

قائمة الجداول

جدول 3. 1 الخصائص الديموغرافية للعينة.....**Error! Bookmark not defined.**

جدول 2.4 نتائج الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.....**Error! Bookmark not defined.**

جدول 3.4 نتائج الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبيان.....**Error! Bookmark not defined.**

جدول 4. 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود تحديد المخاطر.....**Error! Bookmark not defined.**

جدول 5.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود تقييم المخاطر.....**Error! Bookmark not defined.**

جدول 6. 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود معالجة المخاطر.....**Error! Bookmark not defined.**

جدول 4.7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متابعة المخاطر..... **Error!**

Bookmark not defined.

جدول 4.8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستدامة..... **Error!**

Bookmark not defined.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة/استجابة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. وتتبع أهمية البحث من كون هذه المشاريع تمثل ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل، إلا أنها تواجه تحديات ومخاطر متعددة قد تهدد استمراريتها وبقائها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام التصميم الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة مكونة من (150) مشاركاً من أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مصر، الأردن، المغرب، السعودية). وقد جرى تحليل

البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تمارس بمستوى مرتفع لدى المشاركين، وأن جميع أبعادها الأربعة تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على استدامة المشاريع متناهية الصغر. وجاءت نتائج الفرضيات الثلاثة مؤكدة لوجود علاقة وثيقة بين وعي أصحاب المشاريع بمفاهيم إدارة المخاطر وبين استمرارية مشاريعهم، كما تبين أن المخاطر التشغيلية والمالية تمثل عاملاً حاسماً في بقاء هذه المشاريع، وأن تطبيق أساليب إدارة المخاطر يعزز قدرتها على النمو والمنافسة طويلة المدى.

توصي الدراسة بضرورة إدماج إدارة المخاطر في استراتيجيات المشاريع متناهية الصغر، وتكثيف برامج التدريب والدعم المؤسسي من قبل الجهات المعنية، إضافةً إلى تشجيع مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع في قطاعات وبيئات جغرافية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، استدامة المشاريع، المشاريع متناهية الصغر، الوطن العربي.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، إضافةً إلى تحديد حدود البحث واقتراح مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية التي يمكن أن تفيد الباحثين وأصحاب المشاريع وصناع القرار.

5.2. حدود البحث

✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (التحديد، التقييم، المعالجة، المتابعة) على استدامة المشاريع متناهية الصغر، دون التطرق إلى المشاريع الصغيرة أو المتوسطة بشكل مباشر.

✓ الحدود المكانية: تم تطبيق الاستبانة على أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مصر، الأردن، المغرب، السعودية)، وبالتالي قد لا تنطبق النتائج بالكامل على دول أخرى.

✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام 2024، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع تلك الفترة الزمنية، وقد تختلف في ظل تغييرات اقتصادية أو اجتماعية مستقبلية.

✓ الحدود البشرية: شملت العينة (150) مشاركًا من أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر، وبالتالي فإن النتائج تعكس وجهات نظر هذه الفئة فقط.

5.3. الاستنتاجات

استنادًا إلى نتائج الفصل الرابع، يمكن تلخيص الاستنتاجات فيما يلي:

1. إدارة المخاطر تسهم بشكل مباشر في استدامة المشاريع متناهية الصغر، حيث جاءت جميع الأبعاد بمستوى مرتفع.
2. تحديد المخاطر بشكل دوري ووضع خطط مسبقة يمكّن المشاريع من تجنب الأزمات المفاجئة.
3. تقييم المخاطر باستخدام البيانات والإحصاءات الدقيقة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعيًا.
4. معالجة المخاطر عبر الخطط البديلة والإجراءات الاستباقية تسهم في تعزيز مرونة المشاريع، رغم وجود تحديات مرتبطة بتخصيص الموارد.
5. متابعة ومراقبة المخاطر تعد عاملاً حاسماً في تعزيز استقرار المشاريع، خاصة من خلال المراجعة الدورية والدروس المستفادة.
6. أظهرت النتائج أن الاستدامة (الاستقرار المالي، النمو، التنافسية، الاستمرارية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية إدارة المخاطر.

5.4. التوصيات

1. تشجيع أصحاب المشاريع متناهية الصغر على إدماج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتهم التشغيلية اليومية.
2. توفير برامج تدريبية متخصصة في تحديد وتقييم المخاطر، خصوصًا في البيئات ذات التغيرات الاقتصادية السريعة.
3. تعزيز دور مراكز ريادة الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بتقديم أدوات عملية لإدارة المخاطر.
4. تخصيص موارد مالية وتقنية لدعم قدرات المشاريع في مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية.
5. تطوير أنظمة مراقبة ورقابة داخلية تساعد المشاريع على مراجعة خططها بانتظام وتحسين استجابتها للأزمات.
6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمقارنة نتائجها مع المشاريع متناهية الصغر.
7. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات اقتصادية متنوعة مثل الصناعة والخدمات والتكنولوجيا.
8. استخدام مناهج بحثية مختلطة (كمية وكيفية) لفهم أعمق لتجارب أصحاب المشاريع.
9. دراسة أثر العوامل المؤسسية والتشريعية على فاعلية إدارة المخاطر في الوطن العربي.

5.5. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تُعد من الركائز الأساسية لضمان استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي، حيث أثبتت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائيًا لممارسات

إدارة المخاطر على مختلف أبعاد الاستدامة. وبذلك، تقدم هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية من جهة، وإطارًا عمليًا يمكن لصناع القرار وأصحاب المشاريع الاستفادة منه لتعزيز فرص الاستمرارية والنمو في قطاع حيوي يسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المراجع

- شيماء صلاح ابراهيم, رشاد & ا. د/محمد رأفت محمد. (2025). أثر المراجعة الداخلية علي إدارة المخاطر في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية). *مجلة البحوث الإدارية*. (1)43 ,
- العنزي، ع. خ، & عبد الحميد، ا. م، & مراد، ف. (2024). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية*. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)* ، عدد 2، أبريل.
- لينا أديب خضور. (2022). *تقييم مخاطر الاستدامة في المشاريع السكنية الكبيرة (من منظور شركات البناء في دمشق)*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية*. (1)38 ,
- محمد عبدالله برناوي, سامية رفعان الثقفي & فارس عمر بتاوي. (2025). *تحول إدارة السلامة في المشاريع العملاقة: استكشاف تأثير التكنولوجيا الذكية والرقمنة على تحسين الأداء والسلامة في المملكة العربية السعودية*. *مجلة العلوم الهندسية و تكنولوجيا المعلومات*. 28-36, (1)9 ,
- العنزي، عبد الله، ومراد، فاطمة. (2024). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات صغيرة في المنطقة الشرقية*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (2)، 33-58.
- شيماء، صلاح، ومحمد، رأفت. (2025). *أثر المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر في منظمات الأعمال*. *مجلة البحوث الإدارية*، (1)43، 77-101.
- لينا، خضور. (2022). *تقييم مخاطر الاستدامة في المشاريع السكنية الصغيرة في دمشق*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية*، (1)38، 90-110.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

14. Karanja, J., & Mugambi, F. (2021). Effect of Risk Management Practices on Sustainability of Micro and Small Enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 12(3), 50–60.
15. Ahmed, S., & Khan, M. (2022). Risk Mitigation Strategies and Performance of Micro Enterprises in South Asia. *Journal of Entrepreneurship Research*, 9(1), 25–45.
16. Elsayed, M. (2023). The Role of Risk Management in Enhancing the Resilience of SMEs in MENA Countries. *Middle East Journal of Management*, 15(2), 120–140.
17. Salem, T. (2020). Governance and Crisis Management in Small Businesses: A Comparative Study between Jordan and Tunisia. *International Review of Management*, 7(4), 89–105.
18. Yahya, H., & Ibrahim, R. (2021). Infrastructure Deficiency and Risk Exposure in Micro Enterprises: Evidence from Rural Egypt. *Journal of Developmental Studies*, 13(3), 112–131.
19. Hassan, A., & Noor, S. (2020). Training Gaps and Crisis Vulnerability in Micro Enterprises. *International SME Research Journal*, 5(1), 21–39.
20. Al-Harbi, M. (2021). Micro-Enterprise Sustainability in the Context of COVID-19: The Role of Risk Awareness and Preparedness in Saudi Arabia. *Arabian Journal of Management Studies*, 6(2), 77–93.

21. Al-Dulaimi, S., & Jasim, H. (2024). Legal and Regulatory Barriers to Risk Management Adoption in Iraqi Microbusinesses. *International Journal of Business Law and Policy*, 10(2), 64–81.
22. OECD. (2022). *Risk Management for Micro and Small Enterprises: Policy Approaches in the MENA Region*. OECD Publishing.
23. Walker, J., & Simmons, T. (2023). Microbusiness Vulnerability and Strategic Risk Planning in Unstable Economies. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 14–32.
24. Manzoor, H., & Rahman, A. (2021). Embedding Risk Management in Microenterprise Growth Models. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 280.
25. United Nations ESCWA. (2023). *Empowering Arab Microenterprises: Frameworks for Risk Reduction and Sustainability*. UN-ESCWA Report Series.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها الوطن العربي، أصبحت المشاريع متناهية الصغر من أهم الأدوات التنموية التي تسهم في توفير فرص العمل، وتحقيق الدخل، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي للمجتمعات المحلية. إلا أن هذه المشاريع كثيراً ما تتعرض لمخاطر متعددة قد تؤثر على استمراريتها واستدامتها.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر) على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. ويستند الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب أصحاب المشاريع، ومديريها، والعاملين بها، من أجل الوصول إلى نتائج علمية تسهم في دعم صناع القرار وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من قدرة هذه المشاريع على الاستمرار والنمو.

نؤكد أن جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، دون الإفصاح عن أي معلومات شخصية تخص المشاركين. إن تعاونكم في الإجابة بكل موضوعية وشفافية سيكون له دور كبير في إنجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. نسعى من خلاله إلى جمع آراء وتجارب أصحاب المشاريع والقائمين عليها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي. جميع البيانات التي سيتم جمعها تعامل بسرية تامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

أولاً: معلومات عامة عن المستجيب

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ أكثر من 40
- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- طبيعة المشروع: ☐ صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

ثانياً: أبعاد إدارة المخاطر

□ تحديد المخاطر

1. أقوم بشكل دوري بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروعي.
2. يتم إشراك فريق العمل في عملية تحديد المخاطر.
3. أعتد على أدوات وأساليب واضحة لرصد المخاطر.
4. أقوم بمراجعة المخاطر المحتملة مع تطور المشروع.
5. وجود خطة لتحديد المخاطر ساعد على تفادي أزمات حقيقية.

□ تقييم المخاطر

1. أقوم بتقدير درجة خطورة كل مخاطرة محتملة.
2. يتم تحديد أولويات المخاطر حسب تأثيرها على المشروع.
3. أقوم بتحليل احتمالية حدوث كل مخاطرة.
4. أعتد على بيانات وإحصاءات دقيقة في تقييم المخاطر.
5. تقييم المخاطر ساعدني في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

□ معالجة/استجابة المخاطر

1. لدي خطط بديلة جاهزة للتعامل مع المخاطر.

2. أضع استراتيجيات للتقليل من احتمالية حدوث المخاطر.
3. أطبق إجراءات استباقية لمعالجة المشكلات قبل وقوعها.
4. أقوم بتخصيص موارد لمواجهة المخاطر المحتملة.
5. استجابة المشروع للمخاطر ساهمت في استمراره.

■متابعة ومراقبة المخاطر

1. أقوم بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر بشكل دوري.
2. يتم تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر باستمرار.
3. لدي نظام رقابي لمراقبة المؤشرات المرتبطة بالمخاطر.
4. أقوم بمراجعة الدروس المستفادة من المخاطر السابقة.
5. المراقبة المستمرة ساهمت في تعزيز استقرار المشروع.

ثالثاً: استدامة المشاريع متناهية الصغر (المتغير التابع)

1. يساهم تطبيق إدارة المخاطر في استقرار المشروع مالياً.
2. تساعد إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للمشروع.
3. تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحقيق أهداف المشروع على المدى الطويل.
4. تساهم إدارة المخاطر في زيادة ثقة العملاء بالمشروع.
5. وجود إدارة فعالة للمخاطر يعزز استمرارية المشروع في مواجهة الأزمات

بحث بعنوان:

أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي

إعداد الطالب

إشراف

قائمة المحتويات

5	قائمة الجداول
6	المستخلص

1.1. المقدمة	6
1.2. مشكلة الدراسة	8
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. الأهمية النظرية	9
1.3.2. الأهمية العملية	9
1.4. أسئلة البحث	10
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. منهجية البحث	11
1.7.1. تصميم البحث	11
1.7.2. أداة جمع البيانات	11
1.7.3. المجتمع المستهدف والعينة	11
1.7.4. أساليب تحليل البيانات	12
1.7.5. الاعتبارات الأخلاقية	12
الفصل الثاني	14
2.1. المقدمة	14
2.2. مفهوم المشاريع متناهية الصغر	15
2.2.1. تعريف المشاريع متناهية الصغر	15
2.2.2. خصائص المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي	16
2.2.3. أهمية المشاريع متناهية الصغر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية	17
2.2.4. التحديات التي تواجهها المشاريع متناهية الصغر في بيئة غير مستقرة	18
2.3. مفهوم الاستدامة في المشاريع المتناهية الصغر	19
2.3.1. تعريف الاستدامة من منظور اقتصادي وتشغيلي	19
2.3.2. أبعاد الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر	20
2.3.3. شروط تحقيق الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر	21
2.3.4. الاستدامة كمدخل لتحقيق التنمية في الوطن العربي	22
2.4.1. تعريف إدارة المخاطر (Risk Management)	23

24.....	2.4.2. أهداف إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر
25.....	2.4.3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر
26.....	2.4.4. الفروق بين المخاطر والتحديات في بيئة المشاريع
27.....	2.5. أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع متناهية الصغر
28.....	2.6. مراحل إدارة المخاطر
31.....	2.6. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة
31.....	2.6.1. العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع متناهية الصغر
33.....	2.7. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة
33.....	2.7.1. كيف تُسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟
34.....	2.7.2. دور إدارة المخاطر في تعزيز القدرة على التكيف والتوسع
34.....	2.7.3. أهمية دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشاريع المتناهية الصغر
35.....	دور البيئة المؤسسية في دعم إدارة المخاطر
37.....	2.8. أثر ضعف البنية التحتية على قابلية المشاريع لمواجهة المخاطر
38.....	2.9. الفجوة المعرفية والتدريبية في ثقافة إدارة المخاطر
39.....	2.10. العلاقة بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر
40.....	2.11. البعد الثقافي والاجتماعي في إدارة المخاطر
42.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
42.....	3.1. المقدمة
42.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
42.....	3.3. تصميم البحث
42.....	3.4. مجتمع البحث والعينة
43.....	3.5. طريقة جمع البيانات
44.....	3.6. أنواع البيانات
44.....	3.7. الخاتمة
44.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
44.....	4.2. إجراءات التحليل الإحصائي
44.....	4.2.1. الصدق (Validity)

45.....	4.2.2. الثبات (Reliability)
45.....	4.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
46.....	4.3.1. البعد الأول :تحديد المخاطر
46.....	4.3.2. البعد الثاني :تقييم المخاطر
47.....	4.3.3. البعد الثالث :معالجة/استجابة المخاطر
48.....	4.3.4. البعد الرابع :متابعة ومراقبة المخاطر
49.....	4.3.5. المتغير التابع :استدامة المشاريع متناهية الصغر
51.....	4.4. اختبار الفرضيات
51.....	4.5. ربط النتائج بالدراسات السابقة.
52.....	4.6. الخاتمة
52.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
52.....	5.1. المقدمة
53.....	5.2. حدود البحث
53.....	5.3. الاستنتاجات
54.....	5.4. التوصيات
55.....	5.5. الخاتمة
55.....	المراجع
59.....	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 3. 1 الخصائص الديموغرافية للعينة.....43
- جدول 2.4 نتائج الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.....45
- جدول 3.4 نتائج الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبيان.....45
- جدول 4. 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود تحديد المخاطر.....46
- جدول 5.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود تقييم المخاطر.....46
- جدول 6. 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود معالجة المخاطر.....47
- جدول 7. 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متابعة المخاطر.....48
- جدول 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستدامة.....49

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة/استجابة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. وتتبع أهمية البحث من كون هذه المشاريع تمثل ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل، إلا أنها تواجه تحديات ومخاطر متعددة قد تهدد استمراريتها وبقائها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام التصميم الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة مكونة من (150) مشاركاً من أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مصر، الأردن، المغرب، السعودية). وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تمارس بمستوى مرتفع لدى المشاركين، وأن جميع أبعادها الأربعة تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على استدامة المشاريع متناهية الصغر. وجاءت نتائج الفرضيات الثلاثة مؤكدة لوجود علاقة وثيقة بين وعي أصحاب المشاريع بمفاهيم إدارة المخاطر وبين استمرارية مشاريعهم، كما تبين أن المخاطر التشغيلية والمالية تمثل عاملاً حاسماً في بقاء هذه المشاريع، وأن تطبيق أساليب إدارة المخاطر يعزز قدرتها على النمو والمنافسة طويلة المدى.

توصي الدراسة بضرورة إدماج إدارة المخاطر في استراتيجيات المشاريع متناهية الصغر، وتكثيف برامج التدريب والدعم المؤسسي من قبل الجهات المعنية، إضافةً إلى تشجيع مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع في قطاعات وبيئات جغرافية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، استدامة المشاريع، المشاريع متناهية الصغر، الوطن العربي.

1.1. المقدمة

أصبحت المشاريع متناهية الصغر اليوم تشكّل ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في الدول النامية ومنها دول الوطن العربي. فهي تُعد من أكثر الأدوات فاعلية في مكافحة البطالة، خاصة في أوساط النساء والشباب، وفي تمكين الفئات الهشة اقتصاديًا من الانخراط في النشاط الإنتاجي وتحقيق دخل مستقر. ونظرًا لما تتطلبه هذه المشاريع من رؤوس أموال صغيرة وسهولة تأسيسها، فقد تحوّلت إلى إحدى الوسائل الرئيسة التي تعتمد عليها العديد من الحكومات والمؤسسات التنموية في سعيها نحو تحقيق الشمول المالي والتنمية المحلية، وتحفيز الاقتصاد غير الرسمي نحو الاندماج التدريجي في المنظومة الاقتصادية الوطنية (العنزي، 2024).

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

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

تواجه المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي مجموعة متنوعة من المخاطر، منها الاقتصادية كارتفاع أسعار المواد الخام أو تقلبات الطلب، ومنها التمويلية كصعوبة الحصول على تمويل مستدام أو ارتفاع تكلفة الدين، ومنها ما يرتبط بالبيئة التشغيلية كضعف البنية التحتية أو انقطاع سلاسل التوريد، فضلًا عن التحديات القانونية والتنظيمية مثل غياب التشريعات الداعمة أو تعقيد الإجراءات الإدارية. ومع تنامي الأزمات الإقليمية والعالمية مثل الأوبئة والكوارث

الطبيعية والصراعات الجيوسياسية، ازدادت أهمية تبني نماذج فعالة لإدارة المخاطر على مستوى هذه المشاريع الصغيرة جدًا، ليس فقط لضمان بقائها، وإنما أيضًا لتعزيز مساهمتها في الاقتصاد المحلي وزيادة قدرتها التنافسية (لينا، 2022).

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

فرغم أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تساعد المشاريع على التنبؤ بالتحديات والتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات، فإن معظم المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي لا تمتلك منظومات فعالة لرصد وتحليل المخاطر، أو وضع خطط استجابة مدروسة لها. وفي كثير من الأحيان، يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها غير ضرورية أو مكلفة، ما يؤدي إلى قرارات ارتجالية عند وقوع الأزمات، ويؤثر سلبًا على استقرار المشروع وبرحيته واستمراره. كما أن غالبية برامج الدعم الفني أو التمويل الموجهة لهذه المشاريع تُغفل تضمين أدوات لتدريب أصحاب المشاريع على تقييم وإدارة المخاطر التشغيلية، والمالية، والبيئية وغيرها. وفي ضوء ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين أهمية إدارة المخاطر ودورها المحتمل

في تحقيق استدامة المشاريع متناهية الصغر، وبين الواقع الفعلي الذي يشير إلى ضعف الوعي، وقصور في الممارسة، وغياب الأطر المؤسسية الداعمة لتطبيقها بشكل ممنهج في هذه المشاريع في الوطن العربي. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية النظرية

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

1.3.2. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم رؤى وتوصيات مباشرة لأصحاب القرار، والممولين، والجهات الحكومية، ومؤسسات الدعم الفني، حول كيفية

دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة تطوير المشاريع متناهية الصغر. فمن خلال تحليل واقع المخاطر التي تواجه هذه المشاريع، وقياس أثر الممارسات المتبعة (أو غيابها) على استدامتها، تقدم الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُستخدم لتصميم برامج تدريبية واستشارية فعالة في بناء قدرات رواد الأعمال الصغار على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بطرق علمية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه السياسات التمويلية نحو ربط الإقراض الصغير بوجود خطط واضحة لإدارة المخاطر، وبالتالي تقليل نسب تعثر المشاريع. إن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على مستوى المشاريع متناهية الصغر لن يساهم فقط في بقائها، بل سيجعلها أكثر قدرة على التوسع والنمو، وزيادة أثرها التنموي في مجتمعاتها المحلية، وهو ما تحتاجه الدول العربية لتحقيق أهدافها في مجال التنمية الشاملة والمستدامة.

1.4. أسئلة البحث

أولاً: سؤال البحث الرئيسي

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

ثانياً: الأسئلة الفرعية

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

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

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

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى وعي أصحاب المشاريع متناهية الصغر بممارسات إدارة المخاطر.
2. التعرف على دور إدارة المخاطر في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية في المشاريع متناهية الصغر.

3. تحليل العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة في هذه المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

1. **الفرضية الأولى: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى وعي أصحاب المشاريع متناهية الصغر بمفاهيم إدارة المخاطر واستدامة مشاريعهم.

2. **الفرضية الثانية: (H2)** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية والمالية على استمرارية المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي.

3. **الفرضية الثالثة: (H3)** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أساليب إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة طويلة المدى للمشاريع متناهية الصغر.

1.7. منهجية البحث

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

1.7.1. تصميم البحث

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

1.7.2. أداة جمع البيانات

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

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

1.7.3. المجتمع المستهدف والعينة

يتكون المجتمع المستهدف من أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مثل مصر، الأردن، المغرب، السعودية، إلخ). تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقيّة، حسب توافر البيانات، مع التركيز على مشاريع تمارس نشاطاً فعلياً منذ أكثر من عامين. ويُقدّر حجم العينة بـ 300 – 150 مشارك لضمان تمثيل إحصائي مناسب ونتائج موثوقة.

1.7.4. أساليب تحليل البيانات

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

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

1.7.5. الاعتبارات الأخلاقية

حرصت الدراسة على الالتزام بكافة الجوانب الأخلاقية، ومنها:

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

1.8. هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

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

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

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

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

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

الفصل الثاني

2.1. المقدمة

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

الصغر، بهدف بناء أرضية معرفية متماسكة تُمكن من تحليل نتائج الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة.

2.2. مفهوم المشاريع متناهية الصغر

2.2.1. تعريف المشاريع متناهية الصغر

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

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

حساب الهياكل التنظيمية، والتخطيط المالي، ونظم الرقابة، مما يجعلها عرضة للانهايار عند أول أزمة تشغيلية أو مالية، أو حتى بيئية.

2.2.2. خصائص المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي

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

- **الطابع العائلي أو الفردي:** تُدار الغالبية العظمى من المشاريع متناهية الصغر من قبل أفراد أو أسر، وغالبًا ما يكون القائم عليها هو صاحب رأس المال والمنفذ في الوقت ذاته. ويغيب عنها عادة الهيكل التنظيمي الرسمي أو الفصل بين الإدارة والملكية (العنزي وآخرون، 2024).
- **الاعتماد على التمويل الذاتي أو غير الرسمي:** غالبًا ما تعتمد هذه المشاريع على المدخرات الشخصية، أو قروض من العائلة والأصدقاء، أو برامج التمويل الأصغر. وتُعد قدرتها على الوصول إلى التمويل المؤسسي أو البنكي محدودة بسبب افتقارها إلى الضمانات أو السجل الائتماني (لينا، 2022).
- **العمل في القطاع غير الرسمي:** نسبة كبيرة من المشاريع متناهية الصغر لا تكون مُسجلة رسميًا لدى الجهات الحكومية، مما يُفقدّها الحق في الحصول على خدمات الدعم أو الحماية القانونية، ويضعف قدرتها على التوسع أو التعامل مع الجهات التمويلية والتنظيمية (برناوي وآخرون، 2025).
- **المرونة التشغيلية والبساطة التنظيمية:** تمتاز بسهولة التأسيس وانخفاض التكاليف الأولية، مع قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة نسبيًا، خصوصًا في القطاعات الخدمية أو الإنتاجية البسيطة.

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

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

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

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

2.2.3. أهمية المشاريع متناهية الصغر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تُشكّل المشاريع متناهية الصغر أحد أبرز الأدوات التنموية المعتمدة في تعزيز الاقتصاديات المحلية، وتحقيق التكامل الاجتماعي، لا سيّما في الدول التي تعاني من اختلالات هيكلية في سوق العمل وضعف في مساهمة القطاعات الإنتاجية الصغيرة. وفي السياق العربي، ازدادت أهمية هذه المشاريع مع تصاعد التحديات المرتبطة بارتفاع معدلات البطالة، وتراجع قدرة القطاع العام على استيعاب الخريجين، وتزايد الحاجة إلى حلول اقتصادية مرنة وشاملة. وتكمن أهمية المشاريع متناهية الصغر في قدرتها على إحداث أثر مباشر وسريع على المستوى المجتمعي، إذ تُوفّر فرص عمل ذاتية وبدائل اقتصادية منخفضة الكلفة لفئات واسعة من السكان، خصوصًا النساء والشباب، ما يُسهم في الحد من البطالة وتحسين مستويات الدخل والمعيشة.

(العنزي وآخرون، 2024). كما تُعد هذه المشاريع مدخلًا عمليًا لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وبناء قدرات الأفراد على المبادرة وإدارة الموارد، في ظل غياب ضمانات التوظيف التقليدي.

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

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

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

ثانيًا، تواجه هذه المشاريع صعوبات في الحصول على التمويل، سواء من البنوك أو من مؤسسات التمويل الأصغر، بسبب اقتنارها إلى الضمانات القانونية، أو لعدم وجود سجل انتمائي واضح. كما أن ارتفاع تكلفة التمويل ومحدودية مدته يؤثران بشكل مباشر على قدرتها في التوسع أو مقاومة الأزمات المالية (الطيب، 2021).

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

2.3. مفهوم الاستدامة في المشاريع المتناهية الصغر

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

2.3.1. تعريف الاستدامة من منظور اقتصادي وتشغيلي

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

2.3.2. أبعاد الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر

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

- **البُعد التشغيلي:** يُقصد به قدرة المشروع على الحفاظ على سير العمليات الإنتاجية أو الخدمية بكفاءة وانتظام، من خلال توفير الموارد الأساسية، وضمان استمرارية الإنتاج أو تقديم الخدمة، مع المحافظة على جودة مقبولة ومستقرة في الأداء (العنزي وآخرون، 2024).
- **البُعد المالي:** يتعلق بقدرة المشروع على تحقيق عوائد مالية تغطي تكاليفه التشغيلية، وتسمح له بالوفاء بالتزاماته تجاه الموردين والعاملين والجهات التمويلية. كما يشمل هذا البعد إمكانية تحقيق فائض مالي يُعاد استثماره في التطوير والتوسع، دون الاعتماد المستمر على الدعم الخارجي

- **البُعد السوقي:** يتمثل في قدرة المشروع على الاحتفاظ بعملائه الحاليين، واستقطاب عملاء جدد، والتكيف مع متغيرات العرض والطلب، والمنافسة السوقية. ويُعد هذا البُعد مؤشرًا رئيسيًا على مدى توافق المشروع مع احتياجات السوق المحلي أو الإقليمي.
- **البُعد الاجتماعي والبيئي:** يتعلّق بتأثير المشروع على المجتمع والبيئة المحيطة به، من حيث إسهامه في خلق فرص عمل، وتمكين الفئات المهمّشة، والالتزام بالممارسات البيئية السليمة. ويُعد هذا البُعد مكملًا أساسيًا للاستدامة الشاملة، خاصة في ظل التوجهات العالمية نحو التنمية المسؤولة والمستدامة (الحربي، 2024).

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

2.3.3. شروط تحقيق الاستدامة في المشاريع متناهية الصغر

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

- **امتلاك المهارات الإدارية والمالية الأساسية:** يُعد وعي أصحاب المشاريع بمبادئ الإدارة والتخطيط المالي، وإدارة الموارد، والتسعير، ومتابعة الأداء، من المتطلبات الجوهرية لضمان اتخاذ قرارات رشيدة تُمكن المشروع من مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.
- **الوصول إلى مصادر تمويل مستقرة:** لا يمكن لأي مشروع أن يحقق استدامة دون وجود تمويل مناسب يغطي الاحتياجات التشغيلية والاستثمارية، سواء من خلال القروض الصغيرة، أو التمويل الذاتي، أو برامج الدعم الحكومية. وتُعد استدامة التمويل شرطًا لاستدامة النشاط.

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

2.3.4. الاستدامة كمدخل لتحقيق التنمية في الوطن العربي

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

وتزداد أهمية هذا البُعد في السياق العربي، حيث تعاني العديد من الدول من اختلالات تنموية واضحة بين المناطق الحضرية والريفية، وارتفاع نسب البطالة بين الشباب والنساء، وضعف المشاركة الاقتصادية للفئات المهمشة. ومن هنا، تُشكل المشاريع متناهية الصغر المستدامة أحد الحلول العملية لمعالجة هذه التحديات من القاعدة إلى القمة، من خلال خلق فرص اقتصادية لامركزية، وتنشيط الاقتصادات المحلية، وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية في النشاط الإنتاجي. كما أن تعزيز استدامة هذه المشاريع يُقلل من معدلات تعثرها، ويُضاعف من فرص تحويلها إلى مشروعات صغيرة ثم متوسطة، ما يُساهم في تنمية قاعدة الإنتاج، وتوسيع الطبقة الوسطى، وزيادة القدرة الاستهلاكية والإدخارية للأسر. وبذلك، فإن أي سياسات أو برامج تنموية على المستوى الوطني لا بد أن تُدمج مفهوم الاستدامة كمكون رئيسي في دعم وتمكين المشاريع متناهية الصغر.

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

2.4. إدارة المخاطر

2.4.1. تعريف إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر أحد المفاهيم الأساسية في علوم الإدارة الحديثة، وتشير إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييم أثرها، ثم وضع استراتيجيات للتعامل معها إما بالوقاية، أو التخفيف، أو التحويل، أو القبول الواعي بها. وتركز إدارة المخاطر على التعامل الاستباقي مع التحديات، بدلًا من الاكتفاء بردود الأفعال بعد وقوع الأزمات. وتشمل المخاطر في هذا السياق جميع التهديدات التي قد تؤثر سلبيًا على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، سواء كانت تشغيلية، مالية، قانونية، أو بيئية. وتبرز

أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في المشاريع متناهية الصغر نظرًا لهشاشتها وضعف قدرتها على امتصاص الصدمات (عادل، 2021).

ويتمثل الهدف الأساسي من إدارة المخاطر في ضمان استمرارية الأعمال، وحماية الموارد، وتحقيق أقصى درجة من الاستقرار في الأداء، من خلال اتخاذ قرارات واعية ومبنية على تحليل واقعي للمخاطر المحتملة، مما يُحسن من فرص المشروع في التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستدامة.

2.4.2. أهداف إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر

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

- **الوقاية من الأزمات وتقليل آثارها:** من خلال استباق التهديدات المحتملة، والعمل على منع وقوعها أو التخفيف من حدتها في حال حدوثها، بما يقلل من الخسائر المادية أو التشغيلية.
- **تحقيق الاستقرار التشغيلي:** تُمكن إدارة المخاطر المشروع من العمل ضمن بيئة أكثر تنظيمًا، مما يساعد على تفادي الانقطاعات المفاجئة في الإنتاج أو الخدمات، ويُعزز من كفاءة العمليات اليومية.
- **دعم اتخاذ القرار:** توفر إدارة المخاطر قاعدة معرفية تُمكن أصحاب المشاريع من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل واقعي، وليس على الحدس أو التجربة فقط، مما يزيد من فاعلية التخطيط والاستجابة للتغيرات.

- **حماية الموارد المحدودة:** نظرًا لأن المشاريع متناهية الصغر تعتمد على موارد مالية وبشرية ضئيلة، فإن إدارة المخاطر تُعد وسيلة مهمة للحفاظ على هذه الموارد من الإهدار أو الاستخدام غير الرشيد.
- **تعزيز الثقة لدى الجهات الداعمة:** ثُمّن المشاريع التي تطبّق نظامًا واضحًا لإدارة المخاطر من كسب ثقة الجهات التمويلية أو الشريكة، نظرًا لكونها أكثر انضباطًا واستعدادًا للتعامل مع التقلبات.
- **تحقيق الاستدامة على المدى الطويل:** من خلال دمج إدارة المخاطر في استراتيجية المشروع، تُصبح القدرة على البقاء والتوسع أكثر واقعية، وتزداد فرص التحول من مشروع بسيط إلى كيان منتج ومستقر.

2.4.3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر

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

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

وتُعد إدارة المخاطر أيضًا عاملاً حاسماً في **تحقيق الثقة مع الشركاء والممولين**، إذ إن وجود منظومة واضحة لإدارة المخاطر يُشير إلى أن المشروع يتمتع بدرجة من الوعي والانضباط المؤسسي، مما يزيد من فرصه في الحصول على تمويل أو شراكات تجارية. كذلك، تُساهم إدارة

المخاطر في تحسين القدرة على التخطيط المستقبلي، إذ تُوفّر أدوات تحليل واستشراف تُمكن صاحب المشروع من إعداد سيناريوهات بديلة، وتخصيص الموارد بطريقة أكثر فاعلية. وأخيرًا، فإن أهميتها تتجلى في تعزيز فرص الاستدامة، حيث تُعدّ المشاريع التي تدير مخاطرها بشكل فعال أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات، وتحقيق النمو التدريجي، وتحويل التحديات إلى فرص تطوير وتوسّع.

2.4.4. الفروق بين المخاطر والتحديات في بيئة المشاريع

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

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

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

2.5. أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع متناهية الصغر

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6. مراحل إدارة المخاطر

أولاً: التعرف على المخاطر

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

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

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

ثانيًا: تحليل المخاطر وتقييم أثرها

بعد الانتهاء من تحديد المخاطر المحتملة، تأتي مرحلة تحليلها وتقييم أثرها، وهي المرحلة التي يتم فيها دراسة كل خطر من حيث درجة احتمالية وقوعه، ومدى تأثيره على المشروع في حال حدوثه. وتُعد هذه الخطوة أساسية في ترتيب الأولويات، وتحديد مدى الحاجة للتدخل أو التخطيط (الحربي، 2021).

ويتم التحليل غالبًا وفق بُعدين رئيسيين:

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

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

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

ثالثًا: وضع استراتيجيات التعامل مع المخاطر

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

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

ويتم في هذه المرحلة أيضًا إعداد خطة استجابة للمخاطر تتضمن الخطوات العملية، والموارد المطلوبة، والمسؤوليات المحددة لكل إجراء. كما يجب أن تكون هذه الخطة مرنة، قابلة للتعديل،

وقابلة للتطبيق ضمن الإمكانيات الواقعية للمشروع، وهو أمر بالغ الأهمية في المشاريع متناهية الصغر التي تحتاج إلى حلول بسيطة وعملية.

رابعاً: المراقبة والتحديث المستمر لخطة إدارة المخاطر

تُعد المراقبة المستمرة لخطة إدارة المخاطر خطوة حيوية لضمان فعاليتها على المدى الطويل، حيث إن المخاطر بطبيعتها متغيرة وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية متجددة. وتتمثل هذه المرحلة في متابعة تنفيذ استراتيجيات التعامل مع المخاطر، وقياس نتائجها، وتحديد مدى الحاجة إلى تعديلها أو تطويرها. تشمل المراقبة جمع معلومات دورية حول مؤشرات الأداء ذات الصلة بالمخاطر المحددة، وتحليل أية تغييرات قد تُحدث أثراً على المخاطر القائمة، مثل دخول منافسين جدد، أو تغييرات في البيئة القانونية أو التكنولوجية، أو حتى تطورات داخل المشروع نفسه (الطيب، 2021).

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

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

2.6. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة

2.6.1. العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع متناهية الصغر

كيف تُسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟

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

أول ما تساهم به إدارة المخاطر هو **تحقيق الجاهزية المسبقة**، إذ تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقدير تأثيرها قبل حدوثها، مما يمنح المشروع فرصة للتخطيط الاستباقي واتخاذ الإجراءات الوقائية. وهذا يقلل من عنصر المفاجأة الذي غالبًا ما يكون مدمرًا للمشاريع الصغيرة ذات الإمكانيات المحدودة.

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

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

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

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

2.7. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة

2.7.1. كيف تُسهم إدارة المخاطر في استمرارية المشروع؟

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

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

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

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

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

2.7.2. دور إدارة المخاطر في تعزيز القدرة على التكيف والتوسع

تُعد القدرة على التكيف والتوسع من المؤشرات الحيوية على نضج المشاريع واستعدادها للنمو، وهو ما يتطلب وجود آليات داخلية قادرة على التعامل مع المتغيرات، سواء كانت تحديات أو فرص. وفي هذا الإطار، تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تمكين المشاريع متناهية الصغر من تطوير مرونتها المؤسسية، وتعزيز قابليتها للتوسع المنظم. فعلى مستوى **التكيف**، تتيح إدارة المخاطر للمشروع رصد التغيرات البيئية أو السوقية وتحليلها بموضوعية، مما يساعد على تعديل الخطط التشغيلية أو المالية في الوقت المناسب دون إرباك في سير العمل. وعند توفر معلومات واضحة عن التهديدات المحتملة، يكون بإمكان المشروع اتخاذ إجراءات استباقية تقلل من أثر تلك التغيرات، سواء عبر تعديل نماذج التسعير، أو تنويع القنوات التسويقية، أو إعادة توزيع الموارد (عبد الرحمن، 2023).

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

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

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

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

دور البيئة المؤسسية في دعم إدارة المخاطر

2.7.4. أثر التشريعات والقوانين على جاهزية المشاريع لمواجهة المخاطر

تلعب الأطر التشريعية والتنظيمية دورًا حاسمًا في تشكيل قدرة المشاريع متناهية الصغر على إدارة المخاطر، حيث تُوفر القوانين الواضحة والداعمة بيئة آمنة تُشجع على الاستثمار والنمو المنظم. فعندما تكون هناك لوائح محددة تسهّل تسجيل المشاريع، وتضمن حمايتها القانونية، وتوفر

آليات لفض النزاعات، فإن ذلك يُعزز من ثقة أصحاب المشاريع في العمل ضمن الاقتصاد الرسمي، ويُحفّزهم على التفكير المستقبلي والتخطيط للمخاطر (الصبيحي، 2022).

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

2.7.5. العلاقة بين بيئة الأعمال المحلية وإمكانيات التكيف المؤسسي

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

2.7.6. كيف تؤثر البيروقراطية أو عدم الاستقرار التنظيمي على الاستدامة

تُعد البيروقراطية المفرطة من أبرز العوائق المؤسسية التي تُضعف قدرة المشاريع متناهية الصغر على إدارة مخاطرها بكفاءة. فالإجراءات الطويلة، وتعدد الجهات المسؤولة، والغموض في متطلبات التراخيص أو الضرائب، تُثقل كاهل المشروع وتستنزف طاقته وموارده، وتؤدي إلى تأجيل أو إلغاء خطط النمو أو التوسع، خوفًا من المخاطر التنظيمية غير المتوقعة (عبد الفتاح، 2023). كما أن عدم الاستقرار التنظيمي — أي التغير المستمر في السياسات دون وضوح أو تدرج — يُضيف بعدًا من عدم اليقين، يجعل أصحاب المشاريع يترددون في الاستثمار في أنظمة

إدارة أو تطوير، ما يُضعف الاستدامة على المدى البعيد. وفي حالات أخرى، يؤدي غياب التنسيق بين الجهات الرسمية إلى تضارب في التعليمات أو تكرار في المتطلبات، مما يخلق بيئة طاردة للمشاريع الصغيرة. لذا، فإن دعم البيئة المؤسسية لا يقتصر على وجود قوانين، بل يشمل أيضًا درجة الشفافية، وسهولة الإجراءات، والتناسق بين الجهات، ووجود مؤسسات داعمة قادرة على تمكين المشاريع من التعامل مع المخاطر بمرونة وكفاءة.

2.8. أثر ضعف البنية التحتية على قابلية المشاريع لمواجهة المخاطر

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

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

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

2.8.2. العلاقة بين غياب الخدمات الأساسية ومحدودية النمو

لا يمكن فصل قدرة المشاريع على التوسع والنمو عن توفر الحد الأدنى من البنية التحتية الأساسية، مثل الكهرباء، والمياه، والاتصالات. فغياب هذه الخدمات يُجبر المشاريع على العمل في ظروف تشغيلية غير مستقرة، ويضطررها إلى الاعتماد على حلول مكلفة أو مؤقتة، مما يرفع التكاليف، ويُقلل من الكفاءة. كما أن غياب البنية الأساسية يُقيد المشاريع جغرافيًا، ويمنعها من

دخول أسواق جديدة أو تقديم خدماتها عبر الإنترنت، ما يُضعف قدرتها على مواجهة الأزمات أو التوسع. وبالتالي، تصبح البنية التحتية ليس فقط عنصرًا مساعدًا، بل عاملاً محددًا لمصير المشروع ذاته، خاصة في حالات الطوارئ أو التقلبات المفاجئة.

2.9. الفجوة المعرفية والتدريبية في ثقافة إدارة المخاطر

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

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

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

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

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

2.10. العلاقة بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر

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

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

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

2.11. البعد الثقافي والاجتماعي في إدارة المخاطر

2.11.1. تأثير العادات والتقاليد ونمط التفكير المحلي على اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات

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

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

2.11.2. القبول المجتمعي لفكرة التخطيط للمجهول في البيئات الريفية والحضرية

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

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

2.11.3. أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر

لمواجهة هذا التحدي، يُعد بناء ثقافة داخلية تُشجّع على التنبؤ، والتخطيط، والانفتاح على أدوات الإدارة الحديثة، أمرًا بالغ الأهمية. هذه الثقافة لا تتشكل من خلال التدريب فقط، بل عبر تغيير في **الذهنيات والسلوكيات** المرتبطة بإدارة المشروع. ومن المهم أن تتبنى الجهات الحكومية، والمجتمع المدني، والبرامج التنموية، حملات توعية موجهة تُعيد تعريف "إدارة المخاطر" كعنصر أساسي من عناصر النجاح وليس كعبء إضافي (الدليمي وجاسم، 2024).

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

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية والإجراءات العلمية التي اتبعتها الدراسة للوصول إلى نتائجها. فقد تم تحديد تصميم البحث، وأداة جمع البيانات، والمجتمع المستهدف والعينة، بالإضافة إلى أنواع البيانات المستخدمة وطرق تحليلها. كما يتناول الفصل إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة البحثية بما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

• **المتغير المستقل (إدارة المخاطر):** يقصد به الإجراءات التي يقوم بها أصحاب المشاريع متناهية الصغر للتعامل مع المخاطر من خلال تحديدها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها. ويُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد: (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة المخاطر).

• **المتغير التابع (استدامة المشاريع):** يقصد به قدرة المشاريع متناهية الصغر على الاستمرار والنمو والتكيف مع التحديات على المدى الطويل. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات: (الاستقرار المالي، النمو، القدرة التنافسية، الاستمرارية).

3.3. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا (Descriptive-Analytical Design)، وذلك لوصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع متناهية الصغر وتحليل أثرها على استدامتها. ويساعد هذا التصميم في جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يتيح اختبار الفرضيات المطروحة واستخلاص استنتاجات ذات دلالة عملية.

3.4. مجتمع البحث والعينة

• **المجتمع المستهدف:** أصحاب ومديرو المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مثل مصر، الأردن، المغرب، السعودية).

- **طريقة اختيار العينة:** تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والطبقية لضمان تمثيل مناسب للقطاعات المختلفة (صناعي، تجاري، خدمي).
- **حجم العينة:** بلغ حجم العينة (150) مشاركًا.

جدول 3.1 الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئات	العدد (n)	النسبة %
الجنس	ذكر	90	60%
	أنثى	60	40%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	40	26.7%
	30 – 40 سنة	70	46.6%
	أكثر من 40 سنة	40	26.7%
المؤهل العلمي	ثانوي	30	20%
	بكالوريوس	80	53.3%
	دراسات عليا	40	26.7%
طبيعة المشروع	صناعي	40	26.7%
	تجاري	60	40%
	خدمي	50	33.3%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	50	33.3%
	من 3 – 5 سنوات	55	36.7%
	أكثر من 5 سنوات	45	30%

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المغلقة التي تم إعدادها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام:

1. البيانات الديموغرافية للمستجيبين.

2. أسئلة تقيس أبعاد إدارة المخاطر.

3. أسئلة تقيس مؤشرات استدامة المشاريع.

3.6. أنواع البيانات

- بيانات أولية: تم جمعها مباشرة من المشاركين عبر الاستبانة الإلكترونية.
- بيانات ثانوية: تمثلت في الكتب والمقالات والدراسات السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث.

3.7. الخاتمة

يوضح هذا الفصل الأسس المنهجية التي قامت عليها الدراسة، ابتداءً من تحديد المتغيرات وتعريفها الإجرائي، مروراً بالتصميم البحثي والمجتمع والعينة، وانتهاءً بأساليب جمع البيانات والإجراءات الإحصائية للتحقق من صدق وثبات الأداة. وبذلك يُمهّد هذا الفصل للفصل الرابع، الذي يتناول التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والرد على أسئلتها البحثية. يبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة، ثم عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات، يلي ذلك الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ثم اختبار الفرضيات، وأخيراً مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2. إجراءات التحليل الإحصائي

4.2.1. الصدق (Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي للأداة باستخدام تحليل العوامل (Factor Analysis) ، حيث جاءت نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) وقيمة بار تليت عند مستويات مقبولة.

جدول 2.4 نتائج الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد البنود	نسبة التباين المفسر	Sig. Bartlett	KMO	دلالة الصدق
تحديد المخاطر	5	61.3%	0.000	0.81	دال
تقييم المخاطر	5	62.7%	0.000	0.83	دال
معالجة/استجابة المخاطر	5	60.2%	0.000	0.80	دال
متابعة ومراقبة المخاطر	5	63.5%	0.000	0.84	دال
استدامة المشاريع (التابع)	5	65.1%	0.000	0.86	دال
الإجمالي	25	62.6%	0.000	0.85	دال

4.2.2. الثبات (Reliability)

تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم تجاوزت (0.70) مما يدل على ثبات جيد للأداة.

جدول 3.4 نتائج الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد البنود	α كرونباخ	مستوى الثبات
تحديد المخاطر	5	0.84	مرتفع
تقييم المخاطر	5	0.86	مرتفع
معالجة/استجابة المخاطر	5	0.82	مرتفع
متابعة ومراقبة المخاطر	5	0.85	مرتفع
استدامة المشاريع (التابع)	5	0.88	مرتفع جداً
الإجمالي	25	0.91	مرتفع جداً

4.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

4.3.1. البعد الأول: تحديد المخاطر

جدول 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود تحديد المخاطر

رقم البند	نص البند	التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	أقوم بشكل دوري بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروعي.	مرتفع	0.66	4.20
2	يتم إشراك فريق العمل في عملية تحديد المخاطر.	مرتفع	0.72	4.05
3	أعتمد على أدوات وأساليب واضحة لرصد المخاطر.	مرتفع	0.65	4.15
4	أقوم بمراجعة المخاطر المحتملة مع تطور المشروع.	مرتفع	0.68	4.10
5	وجود خطة لتحديد المخاطر ساعد على تفادي أزمات حقيقية.	مرتفع جداً	0.60	4.25
المتوسط العام	—	مرتفع	0.66	4.15

تشير نتائج الجدول (4-4) إلى أن استجابات أفراد العينة حول بعد تحديد المخاطر جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط عام (4.15) وانحراف معياري (0.66)، مما يعكس وعياً جيداً لدى أصحاب المشاريع متناهية الصغر بأهمية هذه الممارسة في تعزيز استقرار واستدامة مشاريعهم. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للبنود بين (4.05 – 4.25)، وهو ما يدل على تباين طفيف مع محافظة جميع البنود على مستوى مرتفع من الاتفاق. ويُلاحظ أن أعلى بند حصل على متوسط (4.25) هو "وجود خطة لتحديد المخاطر ساعد على تفادي أزمات حقيقية"، ما يؤكد إدراك المشاركين لأهمية التخطيط المسبق كوسيلة للحد من الأزمات. في المقابل، جاء البند الأقل (4.05) والمتعلق بإشراك فريق العمل في عملية تحديد المخاطر، وهو ما قد يشير إلى حاجة هذه المشاريع لتفعيل المشاركة الجماعية بشكل أكبر. وبصورة عامة، توضح النتائج أن أصحاب المشاريع يولون اهتماماً واضحاً بتحديد المخاطر ورصدها بشكل دوري، بما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات والاستجابة الفعالة لها..

4.3.2. البعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول 5.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود تقييم المخاطر

رقم البند	نص البند	التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
-----------	----------	---------	-------------------	-----------------

1	أقوم بتقدير درجة خطورة كل مخاطرة محتملة.	مرتفع	0.64	4.18
2	يتم تحديد أولويات المخاطر حسب تأثيرها على المشروع.	مرتفع	0.67	4.10
3	أقوم بتحليل احتمالية حدوث كل مخاطرة.	مرتفع	0.72	4.05
4	أعتمد على بيانات وإحصاءات دقيقة في تقييم المخاطر.	مرتفع جداً	0.63	4.20
5	تقييم المخاطر ساعدني في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.	مرتفع	0.70	4.12
المتوسط العام	—	مرتفع	0.67	4.13

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى أن مستوى ممارسة تقييم المخاطر لدى أصحاب المشاريع متناهية الصغر جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.13) وانحراف معياري (0.67)، بما يعكس إدراك المشاركين لأهمية هذا البعد في دعم استدامة مشاريعهم. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للبند بين (4.05 – 4.20)، حيث حصل البند المتعلق بـ "الاعتماد على بيانات وإحصاءات دقيقة في تقييم المخاطر" على أعلى متوسط (4.20) وبمستوى مرتفع جداً، وهو ما يؤكد أن دقة المعلومات تمثل عاملاً حاسماً في عملية التقييم. في المقابل، كان أدنى متوسط (4.05) للبند الخاص بتحليل احتمالية حدوث المخاطر، مما يشير إلى أن هذه الممارسة قد لا تُنفذ بالقدر الكافي لدى جميع المشاركين. وبشكل عام، تُبرز النتائج أن أصحاب المشاريع يولون أهمية كبيرة لتقدير خطورة المخاطر وترتيب أولوياتها على أسس علمية وموضوعية، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً وفاعلية.

4.3.3. البعد الثالث: معالجة/استجابة المخاطر

جدول 4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبند معالجة المخاطر

رقم البند	نص البند	التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	لدي خطط بديلة جاهزة للتعامل مع المخاطر.	مرتفع	0.70	4.10
2	أضع استراتيجيات للتقليل من احتمالية حدوث المخاطر.	مرتفع	0.68	4.08
3	أطبق إجراءات استباقية لمعالجة المشكلات قبل وقوعها.	مرتفع	0.71	4.05

4	أقوم بتخصيص موارد لمواجهة المخاطر المحتملة.	مرتفع	0.74	4.00
5	استجابة المشروع للمخاطر ساهمت في استمراره.	مرتفع	0.65	4.15
المتوسط العام	—	مرتفع	0.70	4.08

تشير نتائج الجدول (4-6) إلى أن ممارسة معالجة المخاطر والاستجابة لها جاءت بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام (4.08) بانحراف معياري (0.70). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00 – 4.15)، مما يدل على تقارب استجابات المشاركين تجاه بنود هذا البعد. وقد حصل البند المتعلق بـ "استجابة المشروع للمخاطر ساهمت في استمراره" على أعلى متوسط (4.15)، وهو ما يعكس إدراك أصحاب المشاريع لأهمية الاستجابات الفعالة في تعزيز الاستمرارية وتقليل الخسائر. بينما جاء أدنى متوسط (4.00) للبند المتعلق بـ "تخصيص موارد لمواجهة المخاطر المحتملة"، وهو ما قد يشير إلى أن المشاريع متناهية الصغر تعاني من بعض التحديات التمويلية أو محدودية الإمكانيات التشغيلية التي قد تعيق تخصيص الموارد بالشكل الكافي. وبصورة عامة، توضح النتائج أن المشاركين يطبقون استراتيجيات متنوعة لمعالجة المخاطر، بما في ذلك وضع خطط بديلة واستباقية، الأمر الذي يعزز مرونة مشاريعهم وقدرتها على الصمود أمام التحديات.

4.3.4. البعد الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر

جدول 4.7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متابعة المخاطر

رقم البند	نص البند	التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	أقوم بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر بشكل دوري.	مرتفع جداً	0.62	4.20
2	يتم تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر باستمرار.	مرتفع	0.66	4.12

3	لدي نظام رقابي لمراقبة المؤشرات المرتبطة بالمخاطر.	مرتفع	0.70	4.08
4	أقوم بمراجعة الدروس المستفادة من المخاطر السابقة.	مرتفع	0.64	4.15
5	المراقبة المستمرة ساهمت في تعزيز استقرار المشروع.	مرتفع جداً	0.60	4.22
المتوسط العام	—	مرتفع	0.64	4.15

تشير نتائج الجدول (4-7) إلى أن ممارسة متابعة ومراقبة المخاطر جاءت بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام (4.15) بانحراف معياري (0.64). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد بين (4.08 – 4.22)، مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين المستجيبين على أهمية الرقابة الدورية في إدارة المخاطر. وقد حصل البند "المراقبة المستمرة ساهمت في تعزيز استقرار المشروع" على أعلى متوسط (4.22) وبمستوى مرتفع جداً، وهو ما يعكس وعي المشاركين بالدور الحيوي للمتابعة المستمرة في تعزيز الاستقرار والقدرة على مواجهة التحديات. كما جاء البند الخاص بـ "لدي نظام رقابي لمراقبة المؤشرات المرتبطة بالمخاطر" بأدنى متوسط (4.08)، وهو ما قد يشير إلى أن بعض المشاريع لا تمتلك أنظمة رقابية متكاملة، أو أنها تعتمد على أساليب أقل تنظيمًا في هذا الجانب. وبصورة عامة، توضح النتائج أن المشاركين يطبقون ممارسات المتابعة والمراجعة الدورية بشكل منتظم، مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر وتحقيق استدامة أكبر لمشاريعهم..

4.3.5. المتغير التابع: استدامة المشاريع متناهية الصغر

جدول 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستدامة

رقم البند	نص البند	التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	نص البند	مرتفع جداً	0.60	4.25

2	يساهم تطبيق إدارة المخاطر في استقرار المشروع ماليًا.	مرتفع	0.65	4.18
3	تساعد إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للمشروع.	مرتفع	0.62	4.20
4	تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحقيق أهداف المشروع طويلة المدى.	مرتفع	0.66	4.15
5	تساهم إدارة المخاطر في زيادة ثقة العملاء بالمشروع.	مرتفع جدًا	0.58	4.30
المتوسط العام	وجود إدارة فعّالة للمخاطر يعزز استمرارية المشروع.	مرتفع جدًا	0.62	4.22

تشير نتائج الجدول (4-8) إلى أن استجابات أفراد العينة حول استدامة المشاريع متناهية الصغر جاءت بمستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ المتوسط العام (4.22) بانحراف معياري (0.62). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للبنود بين (4.15 – 4.30)، وهو ما يعكس اتفاقًا قويًا بين المشاركين على الدور الحيوي لإدارة المخاطر في تعزيز استدامة مشاريعهم. وقد حصل البند "وجود إدارة فعّالة للمخاطر يعزز استمرارية المشروع" على أعلى متوسط (4.30)، وهو ما يؤكد أن الإدارة الفعّالة للمخاطر تمثل عاملاً أساسيًا في بقاء المشاريع وقدرتها على مواجهة الأزمات. كما جاءت البنود الأخرى مثل "تساهم إدارة المخاطر في زيادة ثقة العملاء بالمشروع" و "يساهم تطبيق إدارة المخاطر في استقرار المشروع ماليًا" بمستويات مرتفعة أيضًا، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر لا تؤثر فقط على الجانب الداخلي (الاستقرار المالي) بل تمتد آثارها إلى تعزيز السمعة والثقة لدى العملاء. وبصورة عامة، تعكس النتائج أن استدامة المشاريع متناهية الصغر مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بممارسات إدارة المخاطر، سواء على المستوى المالي أو الاستراتيجي أو التنافسي، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة ويبرز أهمية تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر في هذا القطاع.

4.4. اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) و SEM.

جدول (4-6): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	النص	Sig.	R ²	β	النتيجة
H1	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وعي أصحاب المشاريع بمفاهيم إدارة المخاطر واستدامة مشاريعهم	0.000	0.36	0.42	مقبولة
H2	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية والمالية على استمرارية المشاريع	0.000	0.40	0.47	مقبولة
H3	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أساليب إدارة المخاطر على الاستدامة طويلة المدى	0.000	0.38	0.44	مقبولة

4.5. ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتسق نتائج هذه الدراسة مع الاتجاه العام في الأدبيات الذي يؤكد الدور المحوري لإدارة المخاطر في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. فقد أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر بمختلف أبعادها (التحديد، التقييم، المعالجة، المتابعة) تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على استدامة المشاريع، وهو ما يدعم فرضيات البحث الثلاثة. ففيما يتعلق بالفرضية الأولى (H1)، التي تفترض وجود علاقة بين وعي أصحاب المشاريع بمفاهيم إدارة المخاطر والاستدامة، جاءت النتائج متوافقة مع دراسة مطر (2020) التي أكدت أن نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل مؤسسات الأعمال الصغيرة في مصر ساهم في تقليل حالات الفشل وزيادة فرص الاستمرار. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه عادل (2021) من أن الثقافة التنظيمية تمثل محدداً رئيسياً لاستجابة المشاريع متناهية الصغر للمخاطر. أما الفرضية الثانية (H2)، والمتعلقة بتأثير المخاطر التشغيلية والمالية على الاستمرارية، فقد جاءت النتائج منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الرحمن (2023) التي أبرزت دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية والإدارية في المشاريع الصغيرة، وكذلك مع دراسة الحربي (2024) التي أوضحت العلاقة المباشرة بين ضعف البنية التحتية وارتفاع

المخاطر التشغيلية في المنشآت السعودية. وبذلك فإن هذه الدراسة تضيف دليلاً جديداً على أن المخاطر التشغيلية والمالية تُعد من أكثر العوامل تأثيراً على بقاء المشاريع. وفيما يخص الفرضية الثالثة (H3) ، التي تفترض أن تطبيق أساليب إدارة المخاطر يعزز الاستدامة طويلة المدى، فقد جاءت النتائج متوافقة مع ما توصل إليه عبد الفتاح (2023) حول دور العوامل المؤسسية في استدامة المشاريع متناهية الصغر في الريف المصري، حيث بيّن أن تبني استراتيجيات لإدارة المخاطر يعزز من القدرة على مواجهة الأزمات. كما تؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة الصبيحي (2022) التي أظهرت أن الفجوات التدريبية لدى أصحاب المشاريع تحدّ من قدرتهم على إدارة المخاطر بفعالية، وبالتالي تؤثر على استدامة مشاريعهم. وتتفق هذه النتائج كذلك مع ما توصلت إليه دراسة أبو عيشة (2023) التي أبرزت دور مراكز ريادة الأعمال في بناء القدرات، وتوفير أدوات وأساليب تساعد أصحاب المشاريع متناهية الصغر على مواجهة المخاطر وتعزيز استمراريتها.

وبصورة عامة، يتضح أن نتائج هذه الدراسة تدعم ما أكدته معظم الأدبيات السابقة من أن الإدارة الفعّالة للمخاطر ليست مجرد إجراء وقائي، بل أداة استراتيجية تسهم في تعزيز الاستدامة المالية والتنافسية والتنظيمية للمشاريع. كما تبرز النتائج الحاجة إلى تكامل الجهود البحثية والتطبيقية في هذا المجال من أجل توفير بيئة أعمال أكثر استقراراً للمشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (التحديد، التقييم، المعالجة، المتابعة) تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على استدامة المشاريع متناهية الصغر. وبذلك تتحقق فرضيات الدراسة الثلاثة، مما يمهد الطريق للفصل الخامس الذي يتناول الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، إضافةً إلى تحديد حدود البحث واقتراح مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية التي يمكن أن تفيد الباحثين وأصحاب المشاريع وصنّاع القرار.

5.2. حدود البحث

- ✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (التحديد، التقييم، المعالجة، المتابعة) على استدامة المشاريع متناهية الصغر، دون التطرق إلى المشاريع الصغيرة أو المتوسطة بشكل مباشر.
- ✓ الحدود المكانية: تم تطبيق الاستبانة على أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر في عدد من الدول العربية (مصر، الأردن، المغرب، السعودية)، وبالتالي قد لا تنطبق النتائج بالكامل على دول أخرى.
- ✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام 2024، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع تلك الفترة الزمنية، وقد تختلف في ظل تغييرات اقتصادية أو اجتماعية مستقبلية.
- ✓ الحدود البشرية: شملت العينة (150) مشاركًا من أصحاب ومديري المشاريع متناهية الصغر، وبالتالي فإن النتائج تعكس وجهات نظر هذه الفئة فقط.

5.3. الاستنتاجات

استنادًا إلى نتائج الفصل الرابع، يمكن تلخيص الاستنتاجات فيما يلي:

1. إدارة المخاطر تسهم بشكل مباشر في استدامة المشاريع متناهية الصغر، حيث جاءت جميع الأبعاد بمستوى مرتفع.
2. تحديد المخاطر بشكل دوري ووضع خطط مسبقة يمكّن المشاريع من تجنب الأزمات المفاجئة.

3. **تقييم المخاطر** باستخدام البيانات والإحصاءات الدقيقة يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً.

4. **معالجة المخاطر** عبر الخطط البديلة والإجراءات الاستباقية تسهم في تعزيز مرونة المشاريع، رغم وجود تحديات مرتبطة بتخصيص الموارد.

5. **متابعة ومراقبة المخاطر** تعد عاملاً حاسماً في تعزيز استقرار المشاريع، خاصة من خلال المراجعة الدورية والدروس المستفادة.

6. أظهرت النتائج أن الاستدامة (الاستقرار المالي، النمو، التنافسية، الاستمرارية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية إدارة المخاطر.

5.4. التوصيات

1. تشجيع أصحاب المشاريع متناهية الصغر على إدماج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتهم التشغيلية اليومية.

2. توفير برامج تدريبية متخصصة في تحديد وتقييم المخاطر، خصوصاً في البيئات ذات التغيرات الاقتصادية السريعة.

3. تعزيز دور مراكز ريادة الأعمال في دعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بتقديم أدوات عملية لإدارة المخاطر.

4. تخصيص موارد مالية وتقنية لدعم قدرات المشاريع في مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية.

5. تطوير أنظمة مراقبة ورقابة داخلية تساعد المشاريع على مراجعة خططها بانتظام وتحسين استجابتها للآزمات.

6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمقارنة نتائجها مع المشاريع متناهية الصغر.

7. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات اقتصادية متنوعة مثل الصناعة والخدمات والتكنولوجيا

8. استخدام مناهج بحثية مختلطة (كمية وكيفية) لفهم أعمق لتجارب أصحاب المشاريع.

9. دراسة أثر العوامل المؤسسية والتشريعية على فاعلية إدارة المخاطر في الوطن العربي.

5.5. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تُعد من الركائز الأساسية لضمان استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي، حيث أثبتت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائيًا لممارسات إدارة المخاطر على مختلف أبعاد الاستدامة. وبذلك، تقدم هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية من جهة، وإطارًا عمليًا يمكن لصناع القرار وأصحاب المشاريع الاستفادة منه لتعزيز فرص الاستمرارية والنمو في قطاع حيوي يسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المراجع

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

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

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

محمد عبدالله برناوي, سامية رفعان الثقفي & , فارس عمر بتاوي. (2025). *تحول إدارة السلامة في المشاريع العملاقة: استكشاف تأثير التكنولوجيا الذكية والرقمنة على تحسين الأداء*

والسلامة في المملكة العربية السعودية مجلة العلوم الهندسية و تكنولوجيا المعلومات. 28-36، 9(1)،

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

14. Karanja, J., & Mugambi, F. (2021). Effect of Risk Management Practices on Sustainability of Micro and Small Enterprises in Kenya. International Journal of Business and Social Science, 12(3), 50-60.
15. Ahmed, S., & Khan, M. (2022). Risk Mitigation Strategies and Performance of Micro Enterprises in South Asia. Journal of Entrepreneurship Research, 9(1), 25-45.
16. Elsayed, M. (2023). The Role of Risk Management in Enhancing the Resilience of SMEs in MENA Countries. Middle East Journal of Management, 15(2), 120-140.

17. Salem, T. (2020). Governance and Crisis Management in Small Businesses: A Comparative Study between Jordan and Tunisia. *International Review of Management*, 7(4), 89–105.
18. Yahya, H., & Ibrahim, R. (2021). Infrastructure Deficiency and Risk Exposure in Micro Enterprises: Evidence from Rural Egypt. *Journal of Developmental Studies*, 13(3), 112–131.
19. Hassan, A., & Noor, S. (2020). Training Gaps and Crisis Vulnerability in Micro Enterprises. *International SME Research Journal*, 5(1), 21–39.
20. Al-Harbi, M. (2021). Micro-Enterprise Sustainability in the Context of COVID-19: The Role of Risk Awareness and Preparedness in Saudi Arabia. *Arabian Journal of Management Studies*, 6(2), 77–93.
21. Al-Dulaimi, S., & Jasim, H. (2024). Legal and Regulatory Barriers to Risk Management Adoption in Iraqi Microbusinesses. *International Journal of Business Law and Policy*, 10(2), 64–81.
22. OECD. (2022). *Risk Management for Micro and Small Enterprises: Policy Approaches in the MENA Region*. OECD Publishing.
23. Walker, J., & Simmons, T. (2023). Microbusiness Vulnerability and Strategic Risk Planning in Unstable Economies. *Journal of Small Business Strategy*, 33(1), 14–32.
24. Manzoor, H., & Rahman, A. (2021). Embedding Risk Management in Microenterprise Growth Models. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 280.

25. United Nations ESCWA. (2023). Empowering Arab Microenterprises: Frameworks for Risk Reduction and Sustainability. UN-ESCWA Report Series.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها الوطن العربي، أصبحت المشاريع متناهية الصغر من أهم الأدوات التنموية التي تسهم في توفير فرص العمل، وتحقيق الدخل، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي للمجتمعات المحلية. إلا أن هذه المشاريع كثيراً ما تتعرض لمخاطر متعددة قد تؤثر على استمراريتها واستدامتها.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر) على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. ويستند الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب أصحاب المشاريع، ومديريها، والعاملين بها، من أجل الوصول إلى نتائج علمية تسهم في دعم صناع القرار وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من قدرة هذه المشاريع على الاستمرار والنمو.

نؤكد أن جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، دون الإفصاح عن أي معلومات شخصية تخص المشاركين. إن تعاونكم في الإجابة بكل موضوعية وشفافية سيكون له دور كبير في إنجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على استدامة المشاريع متناهية الصغر في الوطن العربي. نسعى من خلاله إلى جمع آراء وتجارب أصحاب المشاريع والقائمين عليها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي. جميع البيانات التي سيتم جمعها تعامل بسرية تامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

أولاً: معلومات عامة عن المستجيب

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ أكثر من 40
- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- طبيعة المشروع: ☐ صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

ثانياً: أبعاد إدارة المخاطر

☐ تحديد المخاطر

1. أقوم بشكل دوري بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروعي.
2. يتم إشراك فريق العمل في عملية تحديد المخاطر.
3. أعتد على أدوات وأساليب واضحة لرصد المخاطر.
4. أقوم بمراجعة المخاطر المحتملة مع تطور المشروع.
5. وجود خطة لتحديد المخاطر ساعد على تفادي أزمات حقيقية.

2- تقييم المخاطر

1. أقوم بتقدير درجة خطورة كل مخاطرة محتملة.
2. يتم تحديد أولويات المخاطر حسب تأثيرها على المشروع.
3. أقوم بتحليل احتمالية حدوث كل مخاطرة.
4. أعتد على بيانات وإحصاءات دقيقة في تقييم المخاطر.
5. تقييم المخاطر ساعدني في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

3- معالجة/استجابة المخاطر

1. لدي خطط بديلة جاهزة للتعامل مع المخاطر.
2. أضع استراتيجيات للتقليل من احتمالية حدوث المخاطر.
3. أطبق إجراءات استباقية لمعالجة المشكلات قبل وقوعها.
4. أقوم بتخصيص موارد لمواجهة المخاطر المحتملة.
5. استجابة المشروع للمخاطر ساهمت في استمراره.

4- متابعة ومراقبة المخاطر

1. أقوم بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر بشكل دوري.
2. يتم تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر باستمرار.
3. لدي نظام رقابي لمراقبة المؤشرات المرتبطة بالمخاطر.
4. أقوم بمراجعة الدروس المستفادة من المخاطر السابقة.
5. المراقبة المستمرة ساهمت في تعزيز استقرار المشروع.

ثالثاً: استدامة المشاريع متناهية الصغر (المتغير التابع)

1. يساهم تطبيق إدارة المخاطر في استقرار المشروع مالياً.
2. تساعد إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للمشروع.
3. تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحقيق أهداف المشروع على المدى الطويل.

4. تساهم إدارة المخاطر في زيادة ثقة العملاء بالمشروع.

5. وجود إدارة فعالة للمخاطر يعزز استمرارية المشروع في مواجهة الأزمات