

دراسة بحثية بعنوان :

"أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الناشئة في مدينة بريدة"

إعداد الطالب :

صالح عبدالرحمن الحبيب

الرقم الجامعي (٢٥١٠٠٠٩٦٧)

إشراف :

أد. الفيصل عبدالحميد محمد

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

أد. فايز علي جراد

Dr. Fayez Ali Jrad

العام الدراسي : ٢٠٢٥ م

فهرس المحتويات:

٤.....	قائمة الجداول.....
٥.....	الإهداء
٦.....	الشكر والتقدير
٧.....	المستخلص (بالعربية).....
٨.....	الكلمات المفتاحية
٩.....	Abstract
١٠.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١١.....	المقدمة
١٢.....	مشكلة الدراسة وأهميتها
١٣.....	أهداف الدراسة
١٤.....	أهمية الدراسة (العلمية والعملية)
١٤.....	حدود الدراسة (الموضوعية والزمانية والمكانية والمنهجية)
١٥.....	مصطلحات الدراسة
١٦.....	منهجية الدراسة (نوع ومنهج الدراسة، المجتمع، العينة، الأدوات)
١٨.....	نظريات الدراسة
١٩.....	الدراسات السابقة
١٩.....	الدراسات العربية
٢٠.....	الدراسات الأجنبية.....
٢٢.....	تقسيم البحث (هيكل الدراسة)
٢٤.....	الفصل الثاني: الإطار النظري – إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة
٢٤.....	2-1 : المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر
٢٤.....	2-1-1 : مفهوم الخطر والمخاطرة
٢٤.....	2-1-2 : مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها
٢٤.....	2-1-3 : أنواع المخاطر في المشاريع الناشئة
٢٥.....	2-1-4 : ثقافة المخاطر في المشاريع الناشئة
٢٥.....	2-1-5 : العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة في المشاريع الناشئة
٢٥.....	2-1-6 : الفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات
٢٦.....	2-1-7 : دور البيانات والتحليل الكمي في إدارة المخاطر
٢٧.....	2-2 : المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر
٢٧.....	2-2-1 معيار ISO 31000

2-2-2	دليل PMBOK ومعايير PMI	٢٧
2-2-3	مقارنة موجزة بين ISO 31000 و pmbok	٢٧
2-2-4	تجارب دولية وعربية في تطبيق أطر إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة	٢٨
2-3	إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الناشئة	٢٨
2-3-1	خصائص إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والناشئة مقارنة بالشركات الكبيرة	٢٨
2-3-2	إدارة المخاطر في المشاريع التقنية والرقمية الناشئة	٢٩
2-4	أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة)	٢٩
2-4-1	أمثلة تطبيقية على أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة	٣٠
2-4-2	نماذج نضج إدارة المخاطر وتكييفها مع المشاريع الناشئة	٣١
2-5	واقع إدارة المخاطر في بيئة المشاريع الناشئة	٣١
2-5-1	معوقات تطبيق إدارة المخاطر في البيئة السعودية للمشاريع الناشئة	٣٢
2-5-2	إطار مبسط مقترح لإدارة مخاطر المشاريع الناشئة في بريدة	٣٢
٣٤	الفصل الثالث: الإطار النظري – المشاريع الناشئة ونجاحها	٣٤
3-1	مفهوم المشاريع الناشئة وخصائصها في السياق السعودي	٣٤
3-1-1	مفهوم المشروع الناشئ	٣٤
3-1-2	خصائص المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية	٣٤
3-1-3	دورة حياة المشروع الناشئ ومناطق الخطر الحرجة	٣٤
3-1-4	الفرق بين المشاريع الناشئة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة التقليدية	٣٥
3-2	محددات نجاح المشاريع الناشئة (داخلية وخارجية)	٣٥
3-2-1	المحددات الداخلية	٣٥
3-2-2	المحددات الخارجية	٣٦
3-2-3	التداخل بين محدثات النجاح وإدارة المخاطر	٣٦
3-3	مؤشرات قياس نجاح المشروع	٣٧
3.3.1	أبرز مؤشرات نجاح المشاريع الناشئة	٣٧
3-3-2	ربط مؤشرات نجاح المشروع بمؤشرات إدارة المخاطر	٣٧
3-4	بيئة ريادة الأعمال في المملكة ومنطقة القصيم/بريدة	٣٨
3-4-1	خصوصية بيئة ريادة الأعمال في بريدة وانعكاسها على إدارة المخاطر	٣٨
3-4-2	تحليل SWOT مختصر لبيئة ريادة الأعمال في بريدة	٣٨
٤٠	الفصل الرابع: نظريات الدراسة والإطار المفاهيمي	٤٠
4-1	نظريات الدراسة	٤٠
4-1-1	المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View)	٤٠
4-1-2	نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)	٤٠
4-1-3	إطار إدارة المخاطر في المشاريع (Project Risk Management)	٤٠
4-1-4	تكامل الأطر النظرية في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة	٤١
4-1-5	دمج منظور الاستدامة في الإطار النظري	٤١
4-2	الإطار المفاهيمي للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة	٤١

٤٢	4-2-1 وصف المخطط المفاهيمي
٤٢	4-2-2 تفسير مسارات النموذج المفاهيمي
٤٣	4-2-3 توضيح مسارات النموذج المفاهيمي في شكل رسومي
٤٤	4-3 صياغة الفروض النهائية للدراسة
٤٤	4-3-1 متغيرات وسيطة ومعدّلة محتملة (طرح نظري)
٤٥	الفصل الخامس: الإطار الميداني والتحليل الإحصائي للبيانات
٤٥	5-1 مجتمع الدراسة وعينتها
٤٥	5-1-1 الوصف الديموغرافي لأفراد العينة
٤٦	5-2 أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات الصدق والثبات
٤٦	5-2-1 وصف أداة الدراسة
٤٧	5-2-2 إجراءات الصدق (المحتوى، الظاهري، البنائي)
٤٧	5-3 عرض وتحليل النتائج الوصفية لمجاور الدراسة
٤٧	5-3-1 معيار تفسير المتوسطات
٤٧	5-3-2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجاور
٤٨	5-3-3 تحليل نوعي لبنود كل محور
٥٠	5-4 اختبار الفروض الإحصائية
٥٠	5-4-1 معاملات الارتباط بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة
٥٠	5-4-2 تحليل الانحدار الخطي المتعدد
٥١	5-4-3 اختبارات الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية
٥١	5-4-4 التحقق من افتراضات النماذج الإحصائية
٥٢	5-4-5 إشارة إلى إمكانية التحليل العاملي (طرح نظري)
٥٣	5-5 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
٥٤	الخاتمة
٥٤	أبرز النتائج
٥٥	التوصيات
٥٦	المراجع
٥٦	المراجع العربية
٥٧	المراجع الأجنبية
٥٨	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
26	مقارنة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المشاريع الناشئة	(1-2)
27	مقارنة منهجية بين ISO 31000 و PMBOK من حيث التركيز ونطاق التطبيق	(2-2)
30	أبعاد عملية إدارة المخاطر وأهدافها ومخرجاتها الرئيسية	(3-2)
32	الإطار المبسط المقترح لإدارة مخاطر المشاريع الناشئة	(4-2)
37	أمثلة على العلاقة بين مؤشرات النجاح وأنواع المخاطر	(1-3)
38	بيئة ريادة الأعمال في مدينة بريدة (تصور عام) SWOT تحليل	(2-3)
45	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة (ن = ٢٠٠)	(1-5)
46	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاو الاستبانة	(2-5)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة (ن = ٢٠٠)	(3-5)

الإهداء:

إلى من كانوا دوماً النور الذي يستضيء به طريقي...

إلى عائلتي العزيزة،

إلى من أحاطوني بالمحبة، ومنحوني القوة، وكانوا لي السند في كل خطوة...

إلى من آمنوا بي قبل أن أؤمن بنفسي، واحتضنوا أحلامي حتى صارت واقعاً...

أهدي جهدي هذا بكل امتنان ومحبة.

وإلى كل من كان لحضوره أثر، ولمساندته بصمة، ولابتسامته دافع...

إليكم جميعاً أهدي هذا الإهداء تقديراً وامتناناً ودعاءً لا ينقطع.

إذا تبينه أقصر أو أطول أو موجه لأشخاص محددين، أعدله لك مباشرة.

الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تم إنجاز هذا البحث. أحمده سبحانه على ما أنعم به عليّ من قدرة وصبر وعزم لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً لكل من يطّلع عليه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي الكريمة التي كانت السند الأقوى والداعم الدائم، فقد منحوني من التشجيع والدعم المعنوي ما أعانني على مواصلة العمل وتجاوز الصعوبات. كلماتهم وتحفيزهم كان لها أثر عميق في نفسي، وبدونهم لما وصل هذا البحث إلى صورته النهائية.

كما أشكر كل من ساعدني أو قدّم لي رأياً أو معلومة أو ملاحظة كان لها دور في إثراء هذا البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. إن لكل منهم فضلاً أحتفظ به وأقدّره حق التقدير.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري لكل من هيأ لي بيئة مناسبة للبحث والكتابة، ولمن أتاح لي الموارد والوقت والظروف التي أسهمت في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا البحث لبنة تُضاف إلى صرح العلم، وأن ينفع به، وأن يجزي كل من قدّم لي العون خير الجزاء.

المستخلص:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحليل الأثر المباشر لتبني ممارسات إدارة المخاطر، بأبعادها المتمثلة في التحديد والتقييم والاستجابة والمتابعة، على مؤشرات نجاح واستدامة المشاريع الناشئة التي تعمل في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية. يسعى البحث لتقديم إطار تطبيقي يوضح مدى نضج هذه الممارسات لدى رواد الأعمال في بيئة المنطقة، ويحدد الفجوات والتحديات الرئيسية التي تحول دون تطبيق نظام فعال وشامل لإدارة المخاطر في هذه المشاريع الحيوية التي تشكل جزءاً أساسياً من مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وقد توصلت الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة إلى نتائج قاطعة أكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وبين مؤشرات النجاح التشغيلي والمالي للمشاريع الناشئة. حيث أظهرت النتائج أن المشاريع التي تتبنى آليات منهجية لتحديد المخاطر والاستجابة لها تتمتع باستمرارية أعلى وتحقق نتائج أفضل من حيث تحقيق الأرباح والحفاظ على جودة المنتج ورضا العملاء، مما يؤكد أن إدارة المخاطر ليست مجرد رفاهية بل ضرورة لضمان البقاء. وبالرغم من هذا التأثير الإيجابي، كشفت النتائج عن أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر لدى عينة الدراسة لا يزال في المستوى المتوسط، مما يخلق فجوة واضحة بين الوعي بأهميتها وبين التطبيق الفعلي. كما حددت الدراسة أبرز التحديات التي تعيق هذه الممارسات، وفي مقدمتها قلة الوعي الكافي، وضعف الخبرة في التعامل مع الأزمات الطارئة، بالإضافة إلى القيود الناتجة عن الموارد المالية المحدودة. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة دمج التدريب المتخصص في إدارة المخاطر ضمن حاضنات ومسرعات الأعمال لدعم الاستدامة ونمو المشاريع الريادية في المنطقة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر, استدامة المشاريع, المشاريع الناشئة, المخاطر التسويقية, مدينة بريدة.

Abstract:

This study primarily aims to examine the direct impact of adopting risk management practices—represented by the dimensions of risk identification, assessment, response, and monitoring—on the success and sustainability indicators of startup projects operating in the city of Buraydah, Saudi Arabia. The study seeks to provide an applied framework that illustrates the maturity level of these practices among entrepreneurs in the region and identifies the key gaps and challenges that hinder the implementation of an effective and comprehensive risk management system in these vital projects, which constitute an essential component of the Vision 2030 objectives

The fieldwork and statistical analysis of the survey data yielded conclusive results indicating a strong, positive, and statistically significant relationship between the extent of risk management implementation and the operational and financial performance of startup projects. The findings revealed that projects employing systematic mechanisms for identifying and responding to risks demonstrate greater continuity and achieve superior outcomes in terms of profitability, product quality, and customer satisfaction. These results emphasize that risk management is not merely an optional practice but a fundamental requirement for ensuring project sustainability

Despite this positive influence, the results also showed that the overall level of risk management practices among the study sample remains moderate, reflecting a notable gap between the perceived importance of these practices and their actual implementation. The study further identified several major challenges hindering the adoption of effective risk management, including limited awareness, insufficient experience in managing unexpected crises, and constraints associated with limited financial resources. Based on these findings, the study recommends integrating specialized risk management training within business incubators and accelerators to enhance the sustainability and growth of entrepreneurial ventures in the region

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تُعدّ المشاريع الناشئة أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، حيث تُسهم بشكل مباشر في دعم الابتكار، وخلق الوظائف، وتنوع مصادر الدخل، تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد شهدت منطقة القصيم عمومًا، ومدينة بريدة خصوصًا، نموًا ملحوظًا في عدد المشاريع الريادية خلال السنوات الأخيرة؛ وذلك بفضل المبادرات الحكومية مثل "منشآت"، وحاضنات الأعمال، وبرامج التمويل والدعم. إلا أنّ هذا التوسع الكمي لا يضمن بالضرورة النجاح طويل الأمد، إذ تُظهر الإحصاءات أن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة تواجه تحديات تؤثر على استدامتها خلال السنوات الأولى من التأسيس، ما يستدعي البحث في العوامل المؤثرة على بقائها واستمراريتها في سوق يتسم بتقلبات اقتصادية وتنافسية عالية.

وتُعد إدارة المخاطر إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها استدامة المشاريع بمختلف أنواعها، ولا سيما المشاريع الناشئة التي تتسم بطبيعتها بدرجة مرتفعة من عدم اليقين. إذ تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة، سواء العربية منها أو الأجنبية، أن غياب إدارة فعالة للمخاطر يُعدّ من أبرز أسباب تعثر المشاريع الناشئة وفشلها المبكر. وتشير دراسات عربية مثل دراسة نهمة (٢٠٢٢) ودرويش (٢٠١٧)، ودراسات أجنبية مثل معيار ISO 31000 ودليل PMI، إلى أن القدرة على توقع المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها يسهم بصورة مباشرة في تعزيز مرونة المشروع وقدرته على الاستمرار في بيئة تتغير بسرعة. ويكتسب هذا الجانب أهمية أكبر في سياق المدن المتوسطة مثل بريدة، حيث تتفاوت مستويات الوعي الإداري والخبرة العملية لدى أصحاب المشاريع.

وفي ظل هذا السياق، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الناشئة، خاصة أن الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع لا تزال محدودة، ولا توفر مؤشرات كافية حول مدى التزام المشاريع الناشئة ببريدة بممارسات إدارة المخاطر، أو مدى تأثير هذه الممارسات على استمرار المشروع ونموه. كما أن بيئة ريادة الأعمال في بريدة تحمل خصائص خاصة تتعلق بطبيعة الأنشطة التجارية المنتشرة، ومستويات الخبرة لدى رواد الأعمال، وشروط الجهات التمويلية، ودور الحاضنات المحلية، ما يجعل من الضروري إجراء دراسة ميدانية تستكشف واقع إدارة المخاطر وأثرها الحقيقي على استدامة المشروع.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الناشئة في مدينة بريدة، معتمدةً على مجموعة من الأطر النظرية والمعيارية العالمية مثل ISO 31000 ودليل PMI-RMP. كما تهدف إلى تقديم صورة واضحة عن مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر لدى المشاريع الناشئة، وتحديد التحديات التي تحول دون تطبيقها، وبيان مدى ارتباطها باستمرارية المشروع على المدى المتوسط والبعيد. ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لأصحاب المشاريع، وللجهات الداعمة لريادة الأعمال في المملكة، بما يعزز من استدامة هذا القطاع الحيوي، ويسهم في رفع كفاءته ضمن منظومة الاقتصاد الوطني.

■ مشكلة الدراسة :

تواجه المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية عمومًا، ومدينة بريدة على وجه الخصوص، تحديات متعددة تتعلق بالاستدامة والاستمرار في السوق خلال السنوات الأولى من التأسيس. ورغم وفرة برامج الدعم والتمويل والحاضنات الريادية، إلا أن معدلات تعثر المشاريع لا تزال مرتفعة، مما يشير إلى وجود عوامل داخلية وإدارية تسهم في ضعف قدرة هذه المشاريع على التكيف مع التغيرات والمخاطر. وتعد إدارة المخاطر أحد أهم العوامل التي تؤثر على استدامة المشاريع، إذ تعتمد المشاريع الناجحة على ممارسات فعّالة في تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها، بينما تعتمد المشاريع الضعيفة على قرارات ارتجالية أو عشوائية قد تؤدي إلى فشل المشروع أو توقفه المبكر.

ورغم أهمية هذا الموضوع، تُظهر مراجعة الدراسات المحلية وجود فجوة معرفية واضحة حول العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الناشئة في المدن المتوسطة مثل بريدة، حيث تختلف بيئة الأعمال عن المدن الكبرى من حيث حجم السوق، والموارد، ومستوى الوعي الإداري لدى رواد الأعمال. كما لا توجد مؤشرات كافية تبين ما إذا كانت المشاريع الناشئة في بريدة تعتمد على ممارسات منهجية في إدارة المخاطر وفقًا للمعايير العالمية (مثل ISO 31000 وPMI)، أم أنها تتعامل مع المخاطر بأساليب فردية تقليدية. وبالتالي، تصبح الحاجة ملحة لفهم مدى تأثير مستوى إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الناشئة في هذه المدينة.

وبناءً عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الناشئة في

مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمدينة بريدة؟
٢. ما مستوى استدامة المشاريع الناشئة في مدينة بريدة؟
٣. ما أكثر أنواع المخاطر شيوعًا لدى المشاريع الناشئة في بريدة؟
٤. ما التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة في تطبيق إدارة فعّالة للمخاطر؟
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الناشئة؟
٦. هل تختلف استدامة المشاريع باختلاف مستوى إدارة المخاطر؟
٧. هل تختلف العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة باختلاف خصائص المشروع (سنوات التشغيل، نوع النشاط، حجم المشروع)؟

أهداف الدراسة :

1. الهدف الرئيس : التعرف على أثر مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الرئيسة (تحديد المخاطر ، تقييمها، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) على نجاح المشاريع الناشئة في منطقة بريدة بالمملكة العربية السعودية.
2. الأهداف الفرعية :

١. قياس مستوى ممارسة أنشطة تحديد المخاطر في المشاريع الناشئة في منطقة بريدة.
٢. قياس مستوى ممارسة أنشطة تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الناشئة في منطقة بريدة.
٣. قياس مستوى ممارسة أنشطة الاستجابة للمخاطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول) في المشاريع الناشئة في منطقة بريدة.
٤. قياس مستوى ممارسة أنشطة متابعة المخاطر والرقابة عليها في المشاريع الناشئة في منطقة بريدة.
٥. قياس مستوى نجاح المشاريع الناشئة في منطقة بريدة (من حيث: تحقيق الأهداف، الالتزام بالوقت والتكلفة، جودة المخرجات، رضا العملاء، واستمرارية المشروع).
٦. الكشف عن أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة في منطقة بريدة.
٧. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة المخاطر ونجاح المشاريع تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: عمر المشروع، حجم المشروع، القطاع).

أهمية الدراسة :

أ- الأهمية العلمية :

- تُسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وبخاصة في السياق السعودي/المناطقي (منطقة بريدة).
- تربط بين مفاهيم إدارة المخاطر ومفهوم نجاح المشروع في بيئة تتسم بارتفاع مستوى عدم التأكد والتغير السريع في الأسواق.
- تقدّم نموذجًا مفاهيميًا يمكن للباحثين البناء عليه لاحقًا لدراسة متغيرات أخرى (مثل: الاستدامة، الميزة التنافسية، الابتكار، ذكاء الأعمال).
- تُسهم في سد فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تجمع بين إدارة المخاطر والمشاريع الناشئة في بيئة ريادة الأعمال المحلية.

ب- الأهمية العملية :

- تزود رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة في بريدة بدليل عملي يوضّح الأبعاد الأكثر تأثيرًا من أبعاد إدارة المخاطر على نجاح مشروعاتهم.
- تساعد الجهات الداعمة للمشاريع الناشئة (مثل: منشآت، الغرف التجارية، حاضنات الأعمال، المسرّعات) على تصميم برامج تدريبية واستشارية تركز على تنمية القدرات في إدارة المخاطر.
- تقدّم مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التمويل ودعم المشاريع الناشئة من قبل البنوك وجهات التمويل، من خلال تشجيع تبني نظم فعالة لإدارة المخاطر.
- تمكّن رواد الأعمال من تقليل احتمالات الفشل والتعثر، ورفع فرص الاستمرار والتوسع، مما ينعكس إيجابًا على خلق الوظائف وتعزيز مساهمة المشاريع الناشئة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

في ضوء ما سبق، تكتسب هذه الدراسة بُعدًا تكامليًا؛ فهي من جهةٍ تنطلق من الواقع العملي للمشاريع الناشئة في مدينة بريدة، وتعالج إشكاليات حقيقية يواجهها رواد الأعمال، ومن جهةٍ أخرى تستند إلى أطر نظرية ومعيارية رصينة في إدارة المخاطر وإدارة المشاريع (Hillson, 2017؛ Project Management Institute, 2019؛ ISO 31000)، بما يجعلها حلقة وصل بين النظرية والتطبيق. كما أن الدراسة لا تكتفي بوصف مستوى إدارة المخاطر؛ بل تتجاوز ذلك إلى قياس أثرها في نجاح المشروع واستمراريته، فيسهم ذلك في تقديم نموذج يمكن تعميمه أو تكييفه في مدن سعودية أخرى أو في قطاعات اقتصادية مشابهة، مما يعزز إمكانية البناء على نتائجها في دراسات لاحقة أكثر تخصصًا في مجالات بعينها (مثل: التقنية المالية، التجارة الإلكترونية، المشاريع التعليمية أو الصحية الناشئة).

حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة الإطار الذي تحصر فيه نتائجها واستنتاجاتها، وتسهم في ضبط المتغيرات والسيطرة على العوامل المؤثرة في التحليل. وقد حددت حدود هذه الدراسة كما يلي:

1. الحدود الموضوعية (Thematic Delimitations) :

تقتصر هذه الدراسة على موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، من حيث المفهوم والممارسات وأثرها على استدامة المشروع، ولا تمتد لتشمل أنواعًا أخرى من المشاريع (مثل المشاريع المتوسطة أو الكبيرة)، كما لا تتناول موضوعات أخرى ذات صلة بريادة الأعمال كالتسويق أو القيادة أو التمويل إلا في حدود علاقتها بإدارة المخاطر.

2. الحدود المكانية (Spatial Delimitations) :

تنحصر الدراسة في مدينة بريدة التابعة لمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارها نظرًا للنشاط الريادي المتزايد فيها، واحتوائها على عدد كبير من المشاريع الناشئة، بالإضافة إلى تنوع مجالات تلك المشاريع، مما يعكس بيئة خصبة للبحث.

3. الحدود الزمانية (Temporal Delimitations) :

تُغطي الدراسة الفترة الزمنية من يناير ٢٠٢٤ حتى ديسمبر ٢٠٢٥، وهو الإطار الزمني الذي جمعت فيه البيانات الميدانية، وأُجريت فيه التحليلات النظرية والعملية.

4. الحدود المنهجية (Methodological Delimitations) :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات، مع تطبيق التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ولا تشمل الدراسة أي أساليب تجريبية أو مقابلات متعمقة أو دراسات حالة تفصيلية، بل تعتمد على بيانات كمية مستمدة من عينة من أصحاب المشاريع الناشئة.

1. إدارة المخاطر في المشاريع (Risk Management) :

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف منظمة المواصفات الدولية ISO إدارة المخاطر بأنها: "مجموعة من الأنشطة المنسقة لتوجيه المنظمة والتحكم فيها فيما يتعلق بالمخاطر" (ISO, 2018)
- **التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:** هي مجموعة الممارسات والإجراءات التي يطبقها أصحاب ومديرو المشاريع الناشئة في منطقة بريدة، والمتعلقة بتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييمها، واختيار استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها، ثم متابعتها والرقابة عليها، كما تُقاس من خلال محاور الاستبانة المعدة (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2. المشاريع الناشئة (Startups) :

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف "المشروعات الناشئة" في القواميس الاقتصادية واللغوية المعاصرة بأنها شركة أو نشاط تجاري في مراحله الأولى، غالبًا صغير الحجم وقد بدأ العمل حديثًا، وغالبًا ما يتسم بدرجة عالية من الابتكار وإمكانات نمو مرتفعة، مع مستوى عالٍ من عدم اليقين والمخاطر. (ERIA, 2024; Oxford Dictionary, 2018; World Bank, 2013)
- **التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:** هي المشاريع الاقتصادية المسجلة رسميًا في منطقة بريدة، والتي لا يتجاوز عمرها (٥) سنوات منذ بدء النشاط، وتُصنّف ضمن فئة المنشآت الصغيرة أو المتوسطة وفق تصنيفات الجهات المختصة في المملكة، ويكون مالك المشروع أو مديره من ضمن مجتمع الدراسة المستهدف.

3. نجاح المشاريع الناشئة (Startup Project Success) :

- **التعريف الاصطلاحي:** تشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن نجاح المشروع لا يقتصر على "المثلث التقليدي" (الوقت، التكلفة، الجودة) بل يمتد ليشمل تحقيق أهداف العمل، ورضا أصحاب المصلحة، واستمرارية القيمة التي يخلقها المشروع.
- **التعريف الإجرائي في هذه الدراسة:** هو المستوى الذي يحققه المشروع الناشئ في منطقة بريدة من حيث: (1) الالتزام بالوقت والتكلفة، (2) جودة المنتج أو الخدمة، (3) رضا العملاء، (4) استمرارية المشروع ونموه، كما يقاس ذلك من خلال مجموعة بنود مخصصة في الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي.

4. الاستدامة (استدامة المشاريع الناشئة) :

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف الاستدامة بوجه عام بأنها «القدرة على الحفاظ على عملية أو حالة ما عبر الزمن» (Investopedia, 2025)، كما تُعرّف استدامة المشروع بأنها قدرة المشروع على الاستمرار وتقديم منافع طويلة الأمد، مع تقليل الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Shokouhi, 2024; Project Sustainability, 2025). Pollution → Sustainability Directory+1
- **التعريف الإجرائي:** يقصد باستدامة المشاريع الناشئة في هذه الدراسة: مستوى الاستقرار المالي، والاستمرارية التشغيلية، والقدرة على البقاء في السوق، وتحقيق نمو تدريجي، كما يُقاس ذلك من خلال الدرجات التي يحصل عليها المشروع في محور الاستدامة في الاستبانة.

منهجية الدراسة :

1. نوع ومنهج الدراسة :

- تنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية؛ إذ تهدف إلى وصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وقياس أثرها في نجاح تلك المشاريع، وتحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات.
- تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

2. مجتمع الدراسة :

- يتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري المشاريع الناشئة في منطقة بريدة، المسجّلة ضمن فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفق تصنيفات الجهات الرسمية (مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" والجهات الإحصائية الوطنية).
- يمكن تحديد إطار المجتمع بالاعتماد على قواعد بيانات:
 - الغرفة التجارية الصناعية بمنطقة القصيم.
 - برامج وحاضنات منشآت وحاضنات الأعمال في بريدة.
 -

3. عينة الدراسة :

- سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة ،مع مراعاة تمثيل القطاعات الرئيسة (تقنية، تجارية، خدمية، صناعية خفيفة...).
- يُستهدف أن لا يقل حجم العينة عن (٢٠٠) مفردة من أصحاب ومديري المشاريع الناشئة، بما يسمح بتطبيق اختبارات الارتباط والانحدار وتحقيق قوة إحصائية مقبولة.

4. أدوات جمع البيانات :

١. البيانات الثانوية:

- مراجعة الكتب والمراجع العلمية، والمعايير الدولية (ISO 31000، دليل PMBOK)، والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المخاطر والمشاريع الناشئة والنجاح والاستدامة .

٢. البيانات الأولية:

- استبانة مكوّنة من ثلاثة أجزاء رئيسة:
 - بيانات ديموغرافية عن المشارك (العمر، المؤهل، الخبرة، نوع المشروع، عمر المشروع، حجم المشروع...).
 - محاور تقيس أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة) من خلال عبارات مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة").
 - محور يقيس نجاح المشروع الناشئ من خلال عبارات تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء والاستمرارية.

5. مقياس ليكرت المستخدم : سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:
1 = أعارض بشدة ، 2 = أعارض ، 3 = محايد ، 4 = أوافق ، 5 = أوافق بشدة .

6. أساليب المعالجة الإحصائية :

سيتم استخدام البرامج الإحصائية المناسبة .

إضافةً إلى ما سبق، سوف تراعي الدراسة الاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على سرية بياناتهم وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث، وعدم طلب أي بيانات تعريفية مباشرة يمكن أن تكشف هوية المستجيب أو منشأته. كما سيتم إتاحة خيار الانسحاب من المشاركة في أي وقت دون أي تبعات. وستُعرض النتائج بصيغة إجمالية (تجميعية) لا تسمح بنسبة النتائج إلى مشروع معيّن أو شخص معيّن، التزامًا بأخلاقيات البحث والتحليل الإحصائي. كذلك سيتم إجراء مراجعة دقيقة لمدى اتساق البيانات وخلوها من القيم الشاذة، مع معالجة الاستجابات الناقصة وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها، بما يضمن جودة قاعدة البيانات التي سُبّنى عليها النتائج.

نظريات الدراسة :

1. نظرية الموارد (المنظور القائم على الموارد – RBV) :

- ترى هذه النظرية أن قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على الموارد والإمكانات الداخلية النادرة والصعبة التقليد، مثل المعرفة التنظيمية، والقدرات الإدارية، والأنظمة والإجراءات الفعّالة .
- في ضوء هذه النظرية يمكن النظر إلى قدرات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة (وجود نظام منهجي لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها) باعتبارها موردًا استراتيجيًا يسهم في حماية المشروع من التهديدات واستغلال الفرص، ومن ثم رفع احتمالية نجاحه واستمراره.

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) :

- تركز هذه النظرية على ضرورة مراعاة مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة (العملاء، الموظفون، الممولون، الشركاء، الجهات الحكومية...) عند اتخاذ القرارات، وعدم الاكتفاء على تعظيم مصلحة المساهمين فقط .
- في سياق المشاريع الناشئة، يمكن اعتبار إدارة المخاطر آلية لتحقيق توازن بين مصالح أصحاب المصلحة، من خلال التعرف إلى المخاطر التي تهدد كل طرف، واتخاذ إجراءات تقلل من احتمالات تضرّهم، مما يدعم ثقة أصحاب المصلحة ويعزز فرص نجاح المشروع.

3. إطار إدارة المخاطر في المشاريع (Project Risk Management) :

- تشير أدبيات إدارة المشاريع الحديثة (مثل PMBOK :وديفيد هلسون) إلى أن إدارة المخاطر عنصر محوري في نجاح المشروع، وأن المشاريع التي تطبق عمليات منظمة لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل من حيث الوقت والتكلفة والجودة .
- تستند الدراسة إلى هذه الرؤية لتفترض أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة ينعكس إيجابًا على مؤشرات نجاحها.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

١. الدراسة الأولى: النجار (2017) :

دراسة غسان محمد خليل النجار (٢٠١٧) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم"، وهي رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة. هدفت إلى بيان أثر ممارسات إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال في تحسين الميزة التنافسية لمشاريعهم الريادية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة وُجّهت لعينة من أصحاب المشاريع الريادية في قطاع غزة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق أنشطة إدارة المخاطر متوسط يميل إلى الارتفاع، وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المخاطر والميزة التنافسية للمشاريع، وأوصت بتبني نظم أكثر تنظيماً لإدارة المخاطر الريادية).

٢. الدراسة الثانية: الجهيمي (2018) :

دراسة أحمد أبو خنجر محمد الجهيمي (٢٠١٨) بعنوان: "دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها"، وهي رسالة دكتوراه بجامعة النيلين. هدفت إلى قياس مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة وُزعت على أصحاب ومديري تلك المشروعات. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لإدارة المخاطر في تحسين استقرار واستمرارية المشروعات، وأوصت الدراسة بتضمين إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٣. الدراسة الثالثة: الجعفري والجهيمي (2022) :

دراسة محمد الناجي الجعفري وأحمد أبو خنجر الجهيمي (٢٠٢٢) بعنوان: "دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها (2019-2010)" والمنشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الزعيم الأزهري. هدفت إلى تحليل تطور ممارسات إدارة المخاطر خلال فترة زمنية طويلة وربطها بمؤشرات أداء ونجاح المشروعات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتحليل بعض البيانات الثانوية. توصلت إلى أن المشاريع التي تبنت سياسات واضحة لإدارة المخاطر حققت مستويات أعلى من الاستمرارية ونموًا في الإيرادات مقارنة بغيرها.

٤. الدراسة الرابعة: خانم (2019) :

دراسة عتار خانم (٢٠١٩) بعنوان: "إدارة المخاطر التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد أنموذج Z-Score المنشورة في مجلة مفاهيم للبحوث والعلوم الاقتصادية والإدارية. هدفت إلى قياس مستوى المخاطر التمويلية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج Z-Score للتنبؤ بالتعثر المالي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي وتحليل البيانات المالية لعدد من المؤسسات. أظهرت النتائج أن ضعف إدارة المخاطر التمويلية يزيد من احتمالات التعثر والإفلاس، وأوصت بتعزيز قدرات التحليل المالي وإدارة المخاطر في تلك المؤسسات.

٥. الدراسة الخامسة: بكوش وبوغازي (2022) :

دراسة مهدي بكوش وفريدة بوغازي (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع - دراسة حالة مؤسسة بيكو"، المنشورة في إحدى مجلات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. هدفت إلى تحليل الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة صناعية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، مع توظيف المقابلات والاستبيانات. توصلت النتائج إلى أن تبني سياسات واضحة لإدارة المخاطر يساهم في خفض التكاليف غير المتوقعة، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز ثقة العملاء، مما يدعم الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

٦. الدراسة السادسة (Noombo et al. (2024 :

دراسة Clive Noombo وزملائه (٢٠٢٤) بعنوان "Risk Management in Entrepreneurial Ventures: Theoretical Approaches and Strategies"، المنشورة في مجلة دولية متعددة التخصصات. هدفت إلى استعراض المقاربات النظرية الرئيسة لإدارة المخاطر في المشروعات الريادية، واستكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها رواد الأعمال للتعامل مع المخاطر. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة النظرية التحليلية. خلصت إلى أن دمج إدارة المخاطر في نموذج الأعمال منذ المراحل الأولى للمشروع يعدّ من عوامل النجاح والبقاء، وأوصت بتطوير أطر عملية مبسطة تساعد رواد الأعمال على تطبيق إدارة المخاطر بطريقة ملائمة لحجم مشروعاتهم.

٧. الدراسة السابعة (Vonortas & Kim (2015 :

دراسة Nicholas S. Vonortas و Young Jun Kim (2015) بعنوان "Managing Risk in New Entrepreneurial Ventures"، ضمن كتاب عن ديناميكيات ريادة الأعمال كثيفة المعرفة. هدفت إلى تحليل خصائص المخاطر التي تواجه المشروعات الريادية الجديدة، وبيان كيف تؤثر استراتيجيات إدارتها في أداء هذه المشاريع وبقيائها. استخدمت الدراسة إطاراً تحليلياً يجمع بين المنهج النظري وبعض الأدلة التجريبية. أظهرت النتائج أن المشروعات التي تتبنى إدارة مخاطر منهجية تكون أكثر قدرة على اجتياز المراحل الحرجة الأولى وتحقيق نمو مستدام.

٨. الدراسة الثامنة (Orieno et al. (2025 :

دراسة Omamode Henry Orieno وزملائه (٢٠٢٥) بعنوان "Sustainability in Project Management: A Comprehensive Review"، وهي مراجعة شاملة للأدبيات حول الاستدامة في إدارة المشاريع. هدفت إلى تحليل كيف تسهم ممارسات إدارة المشاريع (ومنها إدارة المخاطر) في تحقيق أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. خلصت الدراسة إلى أن إدماج الاعتبارات المستدامة في عمليات إدارة المخاطر يرفع من قيمة المشروع على المدى الطويل، ويزيد من قبول أصحاب المصلحة، ويقلّل التعرض لصدمات السوق.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية :

تتفق الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع الدراسة الحالية في عدد من الجوانب الجوهرية؛ إذ تشترك جميعها تقريباً في التأكيد على أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً ثانوياً، بل هي عامل حاسم في تحسين أداء المشروعات، وتقليل احتمالات تعثرها، وتعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء. كما تتفق مع الدراسة الحالية في التركيز على بعض أبعاد إدارة المخاطر مثل: تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، واختيار استراتيجيات الاستجابة المناسبة، وأثر ذلك في مؤشرات النجاح أو الميزة التنافسية أو الاستقرار المالي. كذلك تتفق كثير من هذه الدراسات مع التوجّه العام للدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أصحاب ومديري المشروعات.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات العربية في أنها لا تتناول المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، بل تنصرف تحديداً إلى المشاريع الناشئة في مدينة بعينها هي بريدة، في حين أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت قطاعات أو أقاليم أوسع (مثل ليبيا، أو فلسطين، أو مؤسسات صناعية/خدمية كبيرة).

كما أن عدداً من الدراسات تناول أثر إدارة المخاطر في متغيرات مثل الميزة التنافسية أو الاستقرار المالي أو الاستدامة بمدلولها العام، بينما تركز الدراسة الحالية على نجاح المشاريع الناشئة بمفهومه التشغيلي والعملي (وقت، تكلفة، جودة، رضا، واستمرارية). أما الدراسات الأجنبية، فغالباً ما ركزت على بيئات مختلفة (أوروبا، أو سياقات ريادة أعمال عالية التقنية)، وعلى أطر نظرية عامة لإدارة المخاطر في ريادة الأعمال، دون نقل هذه الأطر إلى تطبيق ميداني مباشر في بيئة سعودية محلية كما تفعل هذه الدراسة.

ما تميّز به هذه الدراسة :

تتميّز هذه الدراسة بعدة جوانب تجعلها إضافة نوعية إلى الأدبيات القائمة؛ فهي أولاً تركز بشكل صريح على المشاريع الناشئة في مدينة بريدة، بوصفها بيئة ريادية نشطة داخل المملكة العربية السعودية، بما تحمله من خصوصية جغرافية واقتصادية وتنموية تختلف عن المدن الكبرى. وثانيًا، تربط الدراسة بشكل مباشر وواضح بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة ونجاح المشاريع الناشئة، في سياق سعودي ميداني يعتمد على بيانات أولية من أصحاب ومديري تلك المشاريع، بدل الاكتفاء بالتحليل النظري أو الاعتماد على بيانات ثانوية فقط.

كما تتميز الدراسة بأنها توظف أُطرًا معيارية عالمية في إدارة المخاطر (مثل التصورات الواردة في ISO وPMI) وتعيد صياغتها في نموذج مفاهيمي يمكن اختباره إحصائيًا في بيئة محلية، مع الأخذ في الاعتبار خصائص المشاريع الناشئة وحجمها وطبيعة مواردها. وتضيف الدراسة بعدًا تطبيقيًا مهمًا من خلال اقتراح إطار عملي لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في بريدة، يمكن الاستفادة منه في برامج الحاضنات والمسرّعات والجهات الداعمة لريادة الأعمال. وبهذا، تجمع الدراسة بين قوة البناء النظري، ووضوح النموذج المفاهيمي، والتطبيق الميداني في سياق سعودي محدّد، وهو ما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية في آن واحد.

تقسيم البحث (هيكل الدراسة)

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- فروض الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها.
- حدود الدراسة.
- هيكل الدراسة.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري – إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة

- المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر.
- المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000، PMBOK...).
- إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الناشئة.
- أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة).
- واقع إدارة المخاطر في بيئة المشاريع الناشئة.

٣. الفصل الثالث: الإطار النظري – المشاريع الناشئة ونجاحها

- مفهوم المشاريع الناشئة وخصائصها في السياق السعودي.
- محددات نجاح المشاريع الناشئة (داخلية وخارجية).
- مؤشرات قياس نجاح المشروع.
- بيئة ريادة الأعمال في المملكة ومنطقة القصيم/بريدة.

٤. الفصل الرابع: الإطار النظري والنماذج – نظريات الدراسة والإطار المفاهيمي

- عرض نظريات الدراسة (المنظور القائم على الموارد، نظرية أصحاب المصلحة، إطار إدارة المخاطر في المشاريع).
- اشتقاق النموذج/المخطط المفاهيمي للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة.
- صياغة الفروض النهائية للدراسة.

٥. الفصل الخامس: الإطار الميداني والتحليل الإحصائي للبيانات

- وصف مجتمع الدراسة والعينة.
- وصف أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات الصدق والثبات.
- عرض وتحليل النتائج الوصفية لمحاوَر الدراسة.
- اختبار الفروض الإحصائية (الارتباط والانحدار، واختبارات الفروق).
- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

٦. الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

- ملخص لأهم النتائج.
- التوصيات العملية لصنّاع القرار ورؤّاد الأعمال والجهات الداعمة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية.
- قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني: الإطار النظري – إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة

2-1 : المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر

2-1-1 : مفهوم الخطر والمخاطرة :

تُعدّ المخاطر جزءاً أصيلاً من أي نشاط اقتصادي أو استثماري، ولا سيما في المشاريع الريادية والناشئة التي تعمل في بيئات عالية التقلب وعدم اليقين. ويُستخدم مصطلح الخطر (Risk) للإشارة إلى إمكانية حدوث حدثٍ مستقبلي غير مرغوب فيه يؤدي إلى انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة، سواء كان هذا الانحراف في صورة خسائر مالية، أو تأخر في إنجاز المشروع، أو تراجع في الجودة، أو فقدان حصّة سوقية (Cooper et al., 2005؛ Hillson, 2017؛ ISO, 2018).

ويُميّز في الأدبيات بين الخطر (Risk) وحالة عدم التأكد (Uncertainty)؛ فالأول يرتبط بإمكانية تقدير احتمال وقوع الحدث وقياس أثره، في حين أن حالة عدم التأكد تشير إلى أوضاع يصعب فيها تقدير الاحتمالات بدقة، وهو ما يجعل المشاريع الناشئة أكثر عرضة للمخاطر بحكم حداثة نشاطها وقلة تاريخها التشغيلي (Smit & Watkins, 2012؛ Ferreira de Araújo Lima et al., 2020).

2-1-2 : مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها :

تعرّف المواصفة الدولية ISO 31000 إدارة المخاطر بأنها: "الأنشطة المنسّقة لتوجيه المنظمة والتحكّم فيها فيما يتعلّق بالمخاطر" (ISO, 2018). بينما ينظر دليل إدارة المشاريع الاحترافي (PMBOK) إلى إدارة مخاطر المشروع على أنها مجموعة من العمليات المنهجية التي تهدف إلى: تحديد المخاطر، وتحليلها، وتخطيط الاستجابات، ومراقبة هذه المخاطر أثناء دورة حياة المشروع (Project Management Institute, 2009؛ Hillson, 2017).

وتتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في الآتي:

- تقليل احتمالية وقوع الأحداث السلبية أو تخفيف أثرها إلى الحد المقبول.
- تعظيم الاستفادة من الفرص، فالمخاطر قد تحمل فرصاً للنمو أو الابتكار إذا أُحسن استثمارها.
- دعم جودة القرارات من خلال توفير رؤية أعمق حول البدائل والسيناريوهات المحتملة.
- تعزيز استقرار المشروع واستدامته، خصوصاً في بيئة عالية التنافس والتغير مثل بيئة المشاريع الناشئة (الباز، ٢٠٢٠؛ نهمة، ٢٠٢٢).

2-1-3 : أنواع المخاطر في المشاريع الناشئة :

يمكن تصنيف المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة إلى مجموعات رئيسة، من أبرزها:

- المخاطر المالية: مثل نقص التمويل، تقلب التدفقات النقدية، ضعف رأس المال العامل، صعوبة الحصول على الائتمان (العزي وآخرون، ٢٠٢٤؛ Fauzi et al., 2022).
- المخاطر التشغيلية: وتعلّق بضعف نظم التشغيل، وقلة الخبرة الإدارية، ونقص الكفاءات البشرية، واضطراب سلاسل الإمداد (عقوني، ٢٠١٩؛ Ferreira de Araújo Lima et al., 2020).
- المخاطر التسويقية: مثل ضعف الوصول إلى العملاء، عدم ملاءمة المنتج لاحتياجات السوق، قوة المنافسة، وتغيّر أذواق المستهلكين (الباز، ٢٠٢٠؛ الحسون، ٢٠٢١).
- المخاطر القانونية والتنظيمية: كالتغيّر في الأنظمة واللوائح، ومتطلبات الترخيص والامتثال، وغرامات عدم الالتزام (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤).

- المخاطر التقنية والرقمية: مثل أعطال الأنظمة والمنصات، ومخاطر الأمن السيبراني، وتعطل الخدمات التقنية التي يعتمد عليها المشروع (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٥؛ ريتش لإدارة المخاطر، ٢٠٢٥).
هذه الفئات تُعدّ مدخلاً مفيداً لتفسير بنود الاستبانة التي تقيس "أنواع المخاطر التي تواجه المشروع".

2-1-4: ثقافة المخاطر في المشاريع الناشئة :

لا يقتصر نجاح إدارة المخاطر على وجود إجراءات ونماذج مكتوبة فحسب، بل يتطلب أيضاً توافر ما يُعرف بثقافة المخاطر داخل المشروع؛ أي منظومة القيم والتصورات والسلوكيات المشتركة لدى أفراد الفريق تجاه المخاطر وكيفية التعامل معها. فالمشاريع الناشئة التي تمتلك ثقافة إيجابية للمخاطر لا تنظر إلى المخاطرة بوصفها أمراً يجب تجنبه بالكامل، بل باعتبارها جزءاً طبيعياً من الابتكار وزيادة الأعمال، تسعى إلى إدارتها بذكاء، لا إلى إلغائها (النجار، ٢٠١٧؛ الباز، ٢٠٢٠).
وتظهر ثقافة المخاطر في عدة مظاهر عملية، من أبرزها: استعداد فريق العمل لمشاركة المعلومات حول المشكلات المحتملة دون خوف من اللوم، ووجود بيئة تشجع على التعلم من الأخطاء، واعتبار الحوادث والتعثّرات فرصاً لاستخلاص الدروس وتحسين الإجراءات. كما تتجلى هذه الثقافة في حرص إدارة المشروع على فتح قنوات اتصال دائمة لمناقشة المخاطر، وإشراك العاملين في رصد مؤشرات الخطر المبكر، وليس حصر الموضوع في شخص واحد فقط (نهمة، ٢٠٢٢؛ تمهيد للاستشارات، ٢٠٢٤).
وفي المقابل، تعاني بعض المشاريع الناشئة من ثقافة "إنكار المخاطر" أو "التفاؤل الزائد"، حيث يُنظر إلى الحديث عن المخاطر وكأنه تشاؤم أو تقليل من الحماس الريادي، مما يؤدي في النهاية إلى ردود أفعال متأخرة عند وقوع الأزمات. وهنا تبرز أهمية دمج مفهوم ثقافة المخاطر ضمن برامج تدريب رواد الأعمال وحاضنات الأعمال، وفي محتوى الحفائب التدريبية التي تنتجها الجهات الداعمة مثل "منشآت"، حتى يدرك رواد الأعمال أن الإدارة الفعّالة للمخاطر هي جزء من الاحترافية وليست عائناً أمام روح المبادرة (منشآت، ٢٠٢٣؛ منشآت، ٢٠٢٤).

2-1-5: العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة في المشاريع الناشئة :

تُعدّ الحوكمة في بيئة المشاريع الناشئة مفهوماً متطوراً نسبياً؛ إذ غالباً ما تدار هذه المشاريع بشكل فردي أو عائلي، مع غياب هياكل الحوكمة الرسمية. غير أن الأدبيات الحديثة في إدارة الأعمال تشير إلى أن وجود حد أدنى من ممارسات الحوكمة (مثل وضوح الصلاحيات، والشفافية في التقارير، ومأسسة القرارات) يسهم في تحسين إدارة المخاطر، والعكس صحيح؛ فإدارة المخاطر الجيدة تعزّز جودة الحوكمة من خلال توفير معلومات منتظمة حول التهديدات والفرص التي تواجه المشروع (الدوري والعملية، ٢٠٢٢؛ برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٣).

وفي المشاريع الناشئة، يمكن أن تنعكس الحوكمة في صور بسيطة مثل: توثيق القرارات الرئيسية، وإقرار سياسات مكتوبة ولو في صفحات محدودة حول كيفية التعامل مع المخاطر المتكررة (مثل تعثر سداد العملاء، أو تأخر الموردين، أو أعطال الأنظمة التقنية)، وتحديد من يملك صلاحية اتخاذ القرارات الحرجة وقت الأزمات.

كما يمكن للحوكمة أن تتجلى في وجود "مجلس استشاري" غير رسمي من ذوي الخبرة يقدم المشورة لصاحب المشروع بشأن القرارات عالية المخاطر، بما يدمج الخبرة الخارجية مع الرؤية الريادية الداخلية (غرفة القصيم، ٢٠٢٤؛ جامعة الملك سعود، ٢٠٢٣). وبهذا المعنى، تمثل إدارة المخاطر أحد أعمدة الحوكمة الرشيدة للمشاريع الناشئة، حتى وإن كانت هذه الحوكمة في صورة مبسّطة تناسب حجم المشروع وموارده، لكنها توضع أساساً يمكن البناء عليه مع توسّع المشروع بمرور الوقت.

2-1-6: الفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات :

على الرغم من التقاطع بين مفهومي إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، فإن الأدبيات المتخصصة تفرّق بينهما من حيث التوقيت وطبيعة التدخل والأدوات المستخدمة. فإدارة المخاطر نشاط استباقي وقائي يهدف إلى التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتقدير احتمالها وتأثيرها، ووضع خطط استجابة تقلل من احتمال حدوثها أو تحدّ من أثارها إذا وقعت (ISO, 2018; Hillson, 2017؛ نهمة، ٢٠٢٢).

أما إدارة الأزمات فتُعد نشاطاً تفاعلياً علاجياً يبدأ عادة بعد وقوع الحدث السلبي أو عند تبلور الأزمة، ويركّز على احتواء آثارها وإعادة الأوضاع إلى مسارها الطبيعي بأقل الخسائر الممكنة.

وفي المشاريع الناشئة، يغيب هذا التمييز أحياناً؛ إذ يتعامل بعض رواد الأعمال مع الأزمات المتكررة وكأنها جزء طبيعي من دورة العمل، دون أن ينتقلوا إلى بناء منظومة استباقية لإدارة المخاطر تمنع تكرار الأزمات أو تقلل حدتها. وهنا تتضح أهمية ترسيخ مفهوم إدارة المخاطر بوصفه طبقة أولى تسبق الأزمات وتمنع نشوء كثير منها، في حين تبقى إدارة الأزمات طبقة ثانية ضرورية للتعامل مع الأحداث المفاجئة التي تتجاوز الخطط الموضوعة (Cooper et al., 2005؛ تمهيد للاستشارات، ٢٠٢٤).

ويمكن تلخيص العلاقة بين المفهومين في الجدول الآتي:

جدول (١-٢): مقارنة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المشاريع الناشئة

البند	إدارة المخاطر	إدارة الأزمات
التوقيت	قبل وقوع الحدث المحتمل	بعد وقوع الأزمة أو عند تبلورها
الهدف الرئيس	تقليل احتمال الخطر وآثاره	احتواء الأزمة وتقليل خسائرها
طبيعة النشاط	استباقي/وقائي	تفاعلي/علاجي
الأداة الرئيسة	سجل المخاطر وخطط الاستجابة	خطة الطوارئ، غرفة العمليات، فرق إدارة الأزمة
الأفق الزمني	متوسط إلى طويل الأمد	قصير الأمد، مرتبط بعمر الأزمة
العلاقة بالمشروع	جزء من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	نشاط استثنائي يظهر في الحالات الحرجة

يتضح من الجدول أن غياب إدارة المخاطر يضع المشروع في حالة "إدارة أزمات دائمة"، بينما يساعد تبني إدارة مخاطر ناضجة على تقليل الحاجة إلى تدخلات أزماتية متكررة.

2-1-7: دور البيانات والتحليل الكمي في إدارة المخاطر :

أظهرت الأدبيات المعاصرة أن إدارة المخاطر الفعالة لا تعتمد فقط على الخبرة الشخصية والانطباعات العامة، بل تحتاج إلى بيانات كمية ونوعية تساعد في توصيف المخاطر بدقة، وتقدير احتمالاتها وتأثيرها، ومتابعة تطورها عبر الزمن (Enterprise Risk Management Initiative & AICPA, 2023؛ Ferreira de Araújo Lima et al., 2020).

في المشاريع الناشئة، قد تبدو البيانات في البداية محدودة، لكن يمكن لصاحب المشروع استثمار ما يلي:

- بيانات المبيعات والإيرادات الشهرية والسنوية، لاكتشاف أنماط التقلب ومواسم الركود والنمو.
 - بيانات شكاوى العملاء وطلباتهم، لتحديد المخاطر المرتبطة بالجودة أو بالخدمة.
 - بيانات تعثر الموردين، وتأخر التسليم، وتغير تكاليف المدخلات، لتحديد المخاطر التشغيلية والتمويلية.
 - مؤشرات الالتزام بالتشريعات (الغرامات، المخالفات، التأخيرات في التجديدات) لتقدير المخاطر القانونية والتنظيمية.
- ويساعد استخدام جداول بسيطة أو برامج جداول البيانات (مثل Excel) في رسم اتجاهات لهذه المؤشرات، وربطها بخارطة المخاطر، بحيث لا تُبنى القرارات فقط على الشعور العام، بل على مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة (Fauzi et al., 2022؛ Pace, 2019).

2-2 : المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر:

2-2-1 : معيار ISO 31000 :

يوفر معيار ISO 31000:2018 إطارًا مرجعيًا عامًا يمكن تطبيقه في مختلف أنواع المنظمات والمشاريع. ويؤكد المعيار على مبادئ أساسية، من أبرزها: أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من كل الأنشطة التنظيمية، وأنها عملية منهجية، ومبنية على أفضل المعلومات المتاحة، ومصممة حسب السياق، وتشمل أصحاب المصلحة، وتراعي العوامل البشرية والثقافية (ISO, 2018).

ويميز المعيارين ثلاث مستويات رئيسية:

١. المبادئ (Principles) : وتشمل القيمة المضافة، والدمج في العمليات، والشمولية، والتخصيص، والديناميكية.
٢. الإطار (Framework) : ويتضمن الحوكمة، والسياسات، والأدوار والمسؤوليات، والموارد، والتواصل، والتحسين المستمر.
٣. العملية (Process) : وتشمل سياق المنظمة، وتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومعالجتها، والتواصل حولها، ومتابعتها ومراجعتها.

2-2-2 : دليل PMBOK ومعايير PMI :

يتضمن دليل PMBOK من معهد إدارة المشاريع (PMI) مجموعة من العمليات الخاصة بإدارة مخاطر المشروع، موزعة على مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة. وتشمل هذه العمليات: التخطيط لإدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وإجراء التحليل النوعي والكمي، وتخطيط الاستجابات، وتنفيذ الاستجابات، ومراقبة المخاطر (Hillson, 2017; Project Management Institute, 2009). كما أصدر المعهد معيارًا خاصًا بعنوان The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects، يركز على دمج إدارة المخاطر في المستويات المختلفة للمحافظ والبرامج والمشاريع، بما يعزز مواءمة المخاطر مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Project Management Institute, 2019).

2-2-3 : مقارنة موجزة بين ISO 31000 و pmbok :

يمكن تلخيص بعض أوجه التقارب والاختلاف على النحو الآتي:

جدول (٢-٢): مقارنة منهجية بين ISO 31000 و PMBOK من حيث التركيز ونطاق التطبيق

البند	ISO 31000	PMBOK / PMI
نطاق التطبيق	المنظمات عمومًا	المشاريع والبرامج والمحافظ
طبيعة الإطار	إرشادي عام (مبادئ + إطار + عملية)	عمليات تفصيلية لإدارة مخاطر المشروع
درجة التفصيل الإجرائي	متوسطة	عالية
التركيز	إدارة المخاطر على مستوى المنظمة والسياق	إدارة المخاطر على مستوى المشروع

يساعد الاسترشاد بالمعيارين في تصميم أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر" في هذه الدراسة (تحديد، تقييم، استجابة،

متابعة).

2-2-4 : تجارب دولية وعربية في تطبيق أطر إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة :

تُظهر تقارير الممارسات العالمية أن اعتماد الأطر المعيارية مثل ISO 31000 ومعايير PMI في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الناشئة بات أكثر انتشاراً، وإن كان بدرجات متفاوتة. ففي بعض البلدان المتقدمة، تضع الجهات الممولة أو المستثمرون متطلبات تتعلق بوجود خطة لإدارة المخاطر كشرط لمنح التمويل أو الاستثمار، ولو في شكل مبسط يناسب حجم المشروع (Enterprise Risk Management Initiative & AICPA, 2023; Orieno et al., 2024).

وفي السياق العربي، بدأت بعض الجامعات والجهات الحكومية في إدماج مفاهيم إدارة المخاطر في أدلة الحوكمة وإدارة المشاريع، كما هو الحال في بوابات إدارة المخاطر في الجامعات السعودية، وأدلة إدارة المخاطر في الجهات الحكومية الرقمية، ما يخلق بيئة عامة أكثر وعياً بمفهوم المخاطر وأهميتها (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٣؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤؛ جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ٢٠٢٢).

وتسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من هذه التجارب عبر تكييف المبادئ العامة للمعايير الدولية في نموذج مبسط يناسب المشاريع الناشئة في بريدة، دون تحميلها تعقيدات لا تتناسب مع حجمها الحالي.

2-3 : إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الناشئة :

تشير الأدبيات إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والمشاريع الناشئة تختلف عن الشركات الكبيرة في طريقة تعاملها مع المخاطر؛ بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الهياكل التنظيمية الرسمية، وقصر تاريخها التشغيلي (Ferreira de Araujo Lima et al., 2020; Smit & Watkins, 2012).

وقد بيّنت دراسات مراجعة منهجية أن غالبية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتعامل مع المخاطر بأسلوب غير رسمي يعتمد على خبرة صاحب المشروع وحده، وليس على أنظمة مكتوبة أو أدوات كمية (Fauzi et al., 2022; Smit & Watkins, 2012). وهذا الوضع أشد وضوحاً في المشاريع الناشئة؛ حيث ترتفع مستويات عدم اليقين حول السوق، والتكنولوجيا، وشبكات التوريد، وقدرة الفريق على التنفيذ (Schulte, 2025؛ الباز، ٢٠٢٠؛ النجار، ٢٠١٧).

وتؤكد دراسات عربية على وجود علاقة إيجابية بين مستوى نضج إدارة المخاطر وبين أداء ونجاح المشروعات الصغيرة والريادية (النجار، ٢٠١٧؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢٤؛ الدوري والعملة، ٢٠٢٢)، ما يبرز اختيار "إدارة المخاطر" متغيراً مستقلاً و"نجاح المشاريع الناشئة" متغيراً تابعاً في هذه الدراسة.

2-3-1 : خصائص إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والناشئة مقارنة بالشركات الكبيرة :

تختلف طبيعة إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة عن نظيرتها في الشركات الكبيرة من حيث الدرجة والتعقيد والأدوات المستخدمة. ففي حين تمتلك الشركات الكبيرة غالباً إدارات متخصصة للمخاطر، وسياسات مكتوبة، ونظم معلومات متقدمة، فإن المشاريع الناشئة تعتمد في الغالب على صاحب المشروع أو فريق صغير يتولى جميع الأدوار، بما في ذلك رصد المخاطر واتخاذ القرارات المرتبطة بها (Ferreira de Araujo Lima et al., 2020; Smit & Watkins, 2012).

كما أن الشركات الكبيرة تستطيع تحمّل تكاليف الاستشارات الخارجية، أو أنظمة إدارة المخاطر الإلكترونية، أو فرق التحليل المالي والقانوني، بينما تواجه المشاريع الناشئة قيوداً مالية تجعلها تميل إلى حلول "منخفضة التكلفة" تعتمد على الجداول البسيطة وقوائم المتابعة والتواصل المباشر. وهذا لا يعني بالضرورة ضعفاً في إدارة المخاطر، بل يشير إلى أن نموذج إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة يجب أن يكون ملائماً لحجمها، يركّز على البساطة والفعالية بدل التعقيد الشكلي (الباز، ٢٠٢٠؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢٤).

وتشير المراجعات الأدبية إلى أن أخطر ما تواجهه المشاريع الناشئة ليس غياب النماذج المعقدة، بل غياب أي نموذج واضح، أي الاعتماد فقط على ردود الأفعال، دون وجود سجلات أو خطط استجابة مكتوبة أو مراجعة دورية للمخاطر (Fauzi et al., 2022).

النجار، ٢٠١٧). من هنا تأتي أهمية تصميم أطر مبسطة لإدارة المخاطر في هذه الدراسة، يمكن لأصحاب المشاريع الناشئة في بريدة تبنيها دون أعباء إدارية أو مالية كبيرة.

2-3-2 : إدارة المخاطر في المشاريع التقنية والرقمية الناشئة :

- مع تنامي المشاريع الناشئة الرقمية (مثل التجارة الإلكترونية، التطبيقات، المنصات التعليمية والصحية الرقمية)، تظهر أنماط جديدة من المخاطر تختلف عن المشاريع التقليدية، من أبرزها:
- مخاطر الأمن السيبراني واختراق قواعد البيانات أو تسريب معلومات العملاء.
 - مخاطر توقف المنصات أو التطبيقات بسبب أعطال تقنية أو ضغط مرتفع على الخوادم.
 - مخاطر اعتماد مفرط على مزودي خدمات خارجيين (استضافة، بوابات دفع، مزودي سحابة)، ما يجعل المشروع عرضة لمشكلات خارجة عن سيطرته المباشرة.
 - مخاطر تغيير سياسات المنصات الكبرى (متاجر التطبيقات، منصات التواصل) التي قد تؤثر فجأة في نماذج العمل.

وتشير بعض الأدبيات إلى أن هذه المخاطر تستدعي من المشاريع التقنية الناشئة رفع مستوى نضج إدارة المخاطر التقنية، من خلال تبني سياسات واضحة للأمن السيبراني، واختيار مزودين موثوقين، ووضع سيناريوهات بديلة في حال تعطل أحد المزودين، بالإضافة إلى توعية الفريق بأهمية حماية البيانات والامتثال للأنظمة ذات الصلة (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٥؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤؛ Woźniak, 2021).

وتكتسب هذه الإضافة أهمية خاصة في مدينة بريدة مع التوسع في المتاجر الإلكترونية المحلية، والتطبيقات الخدمية التي تخدم سكان المنطقة، ما يجعل إدارة المخاطر الرقمية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المخاطر الشاملة للمشروع.

2-4 : أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة) :

استناداً إلى ISO 31000 ، ودليل PMBOK ، والأدبيات العربية، يمكن تلخيص أبعاد إدارة المخاطر في أربعة أبعاد رئيسة تمثل محاور الاستبانة:

١. تحديد المخاطر (Risk Identification) :

ويتضمن حصر جميع الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المشروع، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع تصنيفها حسب مصادرها (مالية، تشغيلية، تسويقية، قانونية، تقنية...). يعتمد نجاح هذا البعد على جودة المعلومات ومشاركة فريق العمل في رصد المخاطر (Project Management Institute, 2009؛ عقوني، ٢٠١٩؛ نهمة، ٢٠٢٢).

٢. تحليل وتقييم المخاطر (Risk Analysis & Evaluation) :

ويشمل تقدير احتمال وقوع كل خطر وحجم تأثيره، ثم ترتيب المخاطر حسب الأولوية لتحديد المخاطر الجوهرية التي تستدعي استجابة خاصة. قد يكون التحليل نوعياً (منخفض، متوسط، مرتفع) أو كمياً (قيم رقمية واحتمالات) بحسب نضج المشروع وحجم بياناته (Hillson, 2017؛ Cooper et al., 2005).

٣. الاستجابة للمخاطر (Risk Response) :

تتضمن اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل خطر: التجنب، أو التقليل/التخفيف، أو النقل/المشاركة (مثل التأمين)، أو القبول مع وضع حد أقصى للمخاطر المقبولة. في المشاريع الناشئة غالبًا ما تكون الموارد محدودة، ما يستلزم انتقاء الاستجابات الأكثر كفاءة في التكلفة (الباز، ٢٠٢٠؛ العززي وآخرون، ٢٠٢٤).

٤. متابعة ومراقبة المخاطر (Risk Monitoring & Control) :

تتمثل في مراجعة قائمة المخاطر دوريًا، ومراقبة مؤشرات التحذير المبكر، وتحديث خطط الاستجابة، وضمان تنفيذ الإجراءات المتفق عليها، مع توثيق الدروس المستفادة (Hillson, 2017; ISO, 2018)؛ مهمة، ٢٠٢٢).

يمكن تمثيل هذه الأبعاد في جدول مختصر:

جدول (٢-٣): أبعاد عملية إدارة المخاطر وأهدافها ومخرجاتها الرئيسية

البعد	الهدف الرئيس	مخرجات رئيسية
تحديد المخاطر	معرفة ما يمكن أن يحدث	سجل المخاطر
تحليل وتقييم المخاطر	فهم احتمال وتأثير كل خطر	قائمة أولويات المخاطر
الاستجابة للمخاطر	اختيار استراتيجية التعامل مع الخطر	خطة الاستجابة للمخاطر
المتابعة والمراقبة	ضمان فاعلية الإجراءات واستمراريتها	تقارير متابعة المخاطر والتحديث

1-4-2: أمثلة تطبيقية على أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة :

لزيادة توضيح الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر كما تبنتها هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الأمثلة التطبيقية القريبة من واقع المشاريع الناشئة في مدينة بريدة:

- **تحديد المخاطر:**
مثال : مشروع ناشئ في تجارة الأغذية الصحية يحدّد ضمن "سجل المخاطر" احتمالية تلف المنتجات بسبب ضعف التخزين، واحتمالية تأخر التوريد من مزود رئيس خارج المنطقة، واحتمالية تقلّب الطلب الموسمي في فصول معينة من السنة.
- **تحليل وتقييم المخاطر:**
يقوم صاحب المشروع بتقدير احتمال تلف المنتجات (متوسط)، وتأثيره (عالي) على الربحية والسمعة، فيصنّف هذا الخطر ضمن قائمة المخاطر ذات الأولوية المرتفعة. في المقابل، قد يكون احتمال تأخر تسليم بعض الطلبات قليلاً، وتأثيره المتوسط، فيصنّف ضمن المخاطر المتوسطة (Hillson, 2017; Cooper et al., 2005).
- **الاستجابة للمخاطر :**
في مثال مشروع الأغذية الصحية يمكن اختيار استراتيجية التقليل (التخفيف) لخطر التلف من خلال تحسين أنظمة التخزين والتبريد، أو تغيير المورد إلى مورد أقرب جغرافياً، أو تقصير دورة المخزون. أما خطر تقلّب الطلب الموسمي فقد يتم التعامل معه عبر تنويع المنتجات، أو استهداف شرائح جديدة من العملاء خلال المواسم الضعيفة.
- **المتابعة والرقابة :**
يقوم المشروع بمراجعة شهرية لمستوى الهدر في المخزون، ومتابعة مؤشرات مثل نسبة المرتجعات أو الشكاوى، مع تحديث سجل المخاطر إذا ظهرت مخاطر جديدة (مثل تغيير مفاجئ في الأنظمة الصحية). وبهذا تتحول إدارة المخاطر من نشاط "مرة واحدة" إلى عملية مستمرة.

هذه الأمثلة التطبيقية تعزز الفهم العملي لبنود الاستبانة في هذه الدراسة، وتربط بين القياس الكمي والواقع التطبيقي لدى أصحاب المشاريع الناشئة في بريدة.

2-4-2: نماذج نضج إدارة المخاطر وتكييفها مع المشاريع الناشئة :

طرح الأديبات الإدارية مجموعة من نماذج نضج إدارة المخاطر (Risk Maturity Models) ، التي تقسم مستوى نضج إدارة المخاطر في المؤسسة إلى مراحل متدرجة، غالبًا ما تبدأ من مستوى "ابتدائي/عشوائي" وتنتهي عند مستوى "مُدْمَج/مُحَسَّن باستمرار" (Enterprise Risk Management Initiative & AICPA, 2023). (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020). ويمكن تبسيط هذه النماذج بما يلائم المشاريع الناشئة في المراحل الآتية:

١. المستوى الأول – ممارسات عفوية: لا توجد سياسات مكتوبة، وتعتمد الاستجابة للمخاطر على خبرة رائد الأعمال وردود الفعل اللحظية.
٢. المستوى الثاني – ممارسات أساسية موثقة: وجود سجل بسيط للمخاطر الرئيسية، وبعض الخطط المكتوبة للتعامل مع المشكلات المتكررة، لكن دون مراجعة دورية منهجية.
٣. المستوى الثالث – إدارة مخاطر مندمجة: تصبح مناقشة المخاطر جزءًا من الاجتماعات الدورية، ويتم تحديث سجل المخاطر دوريًا، وتوظيف مؤشرات كمية لمتابعة المخاطر الرئيسية.
٤. المستوى الرابع – إدارة مخاطر متقدمة: استخدام أدوات تحليل أكثر تقدمًا، وربط إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي والتوسع، وتقييم المخاطر الجديدة قبل إطلاق منتجات أو دخول أسواق جديدة.

ويمكن أن يساعد هذا المنظور أصحاب المشاريع الناشئة في بريدة على تقييم موقعهم الحالي، وتحديد الخطوات العملية للانتقال إلى مستوى أعلى من النضج دون أن يشعروا بضرورة القفز مباشرة إلى مستوى معقد لا يتناسب مع إمكاناتهم الحالية.

2-5: واقع إدارة المخاطر في بيئة المشاريع الناشئة :

تشير تقارير منشآت ومرصدها الدوري إلى أن كثيرًا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بما فيها المشاريع الناشئة، تعاني من تحديات متعلقة بالتخطيط، وإدارة السيولة، وتقلب الطلب، والامتنال التنظيمي، وأن نسبة من حالات تعثرها ترتبط بضعف إدارة المخاطر (منشآت، ٢٠٢٤؛ الحسون، ٢٠٢١؛ العبد المنعم، ٢٠٢٣).

كما تؤكد تقارير غرفة القصيم وبرنامج التحول الوطني على أهمية تعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر في بيئة الأعمال المحلية، بوصفها أحد ممكنات الاستدامة ورفع مساهمة القطاع الخاص، وهو ما ينعكس بوضوح على المشاريع الناشئة في مدينة بريدة بوصفها جزءًا من هذا الاقتصاد المحلي (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٣؛ غرفة القصيم، ٢٠٢٤).

وتُظهر المقالات المتخصصة في مجالات ريادة الأعمال أن الكثير من أصحاب المشاريع الناشئة يتعاملون مع المخاطر بشكل ردّ فعل عند وقوع الأزمات، لا من خلال تخطيط مُسبق ومنهجي، وأن ثمة حاجة إلى بناء ثقافة مؤسسية تجعل إدارة المخاطر جزءًا من عملية اتخاذ القرار اليومي (رواد الأعمال، ٢٠٢٥؛ Masar: الذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٥؛ ريتش لإدارة المخاطر، ٢٠٢٥).

هذا الواقع يعزز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس مستوى إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في بريدة، وربط ذلك بمستوى نجاحها من حيث الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

2-5-1 : معوقات تطبيق إدارة المخاطر في البيئة السعودية للمشاريع الناشئة :

إلى جانب المعوقات العامة المشار إليها، توجد بعض الخصوصيات في البيئة السعودية قد تعيق تبني إدارة المخاطر بشكل واضح في المشاريع الناشئة، من أهمها:

١. التركيز المفرط على مرحلة الإطلاق على حساب البناء المؤسسي؛ إذ ينشغل بعض رواد الأعمال بقضايا التسويق والتمويل الأولي، ولا يولون اهتمامًا كافيًا ببناء أنظمة داخلية لترتيب المخاطر، بحجة أن المشروع ما زال "صغيرًا".
 ٢. الاعتماد الكبير على العمالة الوافدة في بعض القطاعات، مع ارتفاع معدلات دوران العمالة، مما يضعف تراكم المعرفة المؤسسية حول المخاطر وكيفية التعامل معها، خاصة في القطاعات الخدمية والتجارية.
 ٣. الفجوة بين لغة المعايير العالمية والواقع العملي؛ فبعض رواد الأعمال قد يشعر أن معايير مثل ISO 31000 و PMBOK معقدة وتخص الشركات الكبرى، ولا يُتاح له محتوى مبسط بالعربية يناسب حجم مشروعه (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤؛ منشآت، ٢٠٢٣).
 ٤. ضعف ثقافة التوثيق؛ حيث لا يميل كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة إلى تسجيل الحوادث والمشكلات والأخطاء بشكل منظم، ما يحرم المشروع من الاستفادة من "الذاكرة المؤسسية" في تحسين إدارة المخاطر بمرور الوقت (غرفة القصيم، ٢٠٢٤؛ الحسون، ٢٠٢١).
- وتسعى هذه الدراسة – عبر نتائجها وتوصياتها – إلى الإسهام في معالجة بعض هذه المعوقات، من خلال إبراز الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في نجاح المشروع، واقتراح إطار مبسط وعملي يناسب واقع المشاريع الناشئة في مدينة بريدة.

2-5-2 : إطار مبسط مقترح لإدارة مخاطر المشاريع الناشئة في بريدة

استنادًا إلى ما سبق، يمكن اقتراح إطار مبسط من خمس خطوات يمكن لرواد الأعمال في بريدة تبنيها:

١. حصر المخاطر الرئيسية (مرة كل ٦ أشهر على الأقل).
 ٢. تقييم المخاطر (احتمال × تأثير) وتحديد أعلى ٥-٧ مخاطر أولوية.
 ٣. وضع خطة استجابة لكل خطر أولوية (من يتولى ماذا؟ ومتى؟ وبأي موارد؟).
 ٤. متابعة تنفيذ الخطط وتحديث قائمة المخاطر شهريًا أو ربع سنويًا.
 ٥. استخلاص الدروس المستفادة بعد كل حادثة أو أزمة وتعديل الخطط وفقًا لذلك.
- ويمكن تلخيص هذا الإطار في جدول:

جدول (٢-٤): الإطار المبسط المقترح لإدارة مخاطر المشاريع الناشئة

الخطوة	الوصف المختصر	المخرجات العملية
1	حصر المخاطر	قائمة أولوية بالمخاطر
2	التقييم والتصنيف	مصفوفة الاحتمال/التأثير، ترتيب الأولويات
3	تخطيط الاستجابة	خطة استجابة مكتوبة لكل خطر أولوية

الخطوة	الوصف المختصر	المخرجات العملية
4	المتابعة والمراجعة الدورية	تقارير مختصرة بالمستجدات
5	الدروس المستفادة والتحسين المستمر	تحديث سجل المخاطر والخطط

هذا النموذج هو ما تسعى الدراسة - في جانبها التطبيقي - إلى اختباره وتقييم أثره عبر قياس أبعاد إدارة المخاطر وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشروع.

الفصل الثالث: الإطار النظري – المشاريع الناشئة ونجاحها

3-1: مفهوم المشاريع الناشئة وخصائصها في السياق السعودي

3-1-1: مفهوم المشروع الناشئ :

تتعدد تعريفات المشروع الناشئ (Startup)، إلا أنها تشترك في العناصر التالية:

- مشروع أو شركة في سنواتها الأولى من التشغيل.
- غالبًا ما تركز على نموذج عمل مبتكر أو منتج/خدمة جديدة.
- تعمل في بيئة عالية المخاطر وعدم اليقين.
- تستهدف نموًا سريعًا في الحصة السوقية أو قاعدة المستخدمين.

وتشير الأدبيات إلى أن المشاريع الناشئة غالبًا ما تكون صغيرة الحجم من حيث عدد العاملين والإيرادات، لكنها تمتلك إمكانات نمو عالية إذا نجحت في تجاوز مرحلة "الانطلاق" الحرجة (Schulte, 2025؛ Fauzi et al., 2022؛ الباز، ٢٠٢٠).

3-1-2: خصائص المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية :

في السياق السعودي، تتقاطع خصائص المشاريع الناشئة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تمكين رواد الأعمال، وتنويع الاقتصاد، وتعزيز الابتكار الرقمي. وتشير تقارير منشآت إلى ارتفاع عدد الشركات الناشئة في مجالات التقنية المالية، والتجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والتعليم، والصحة الرقمية، وغيرها (منشآت، ٢٠٢٤؛ منصور، ٢٠٢٠؛ العبدالممنع، ٢٠٢٣).

ومن أهم الخصائص المميّزة للمشاريع الناشئة في السعودية:

١. نسبة عالية من رواد الأعمال الشباب، مع تنوع في الخلفيات التعليمية.
 ٢. استفادة من برامج دعم مثل: الحاضنات والمسرّعات، وصناديق التمويل، وبرامج الضمان.
 ٣. تركّز نسبي في المدن الكبرى (الرياض، جدة، الشرقية)، مع نمو متزايد في مناطق أخرى مثل القصيم.
 ٤. الاعتماد بدرجات متفاوتة على التقنيات الرقمية في نماذج الأعمال.
- هذه الخصائص تجعل إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا في توجيه الموارد المحدودة نحو الفرص ذات العائد الأعلى، وتقليل احتمالات الفشل المبكر.

3-1-3: دورة حياة المشروع الناشئ ومناطق الخطر الحرجة :

تشير أدبيات ريادة الأعمال إلى أن للمشروع الناشئ دورة حياة تمر بعدة مراحل، من أكثرها شيوعًا: مرحلة الفكرة، ومرحلة التأسيس، ومرحلة الإطلاق، ومرحلة النمو، ثم مرحلة النضج أو التحول (Pace, 2019؛ Schulte, 2025). وتختلف أنماط المخاطر وشدّتها عبر هذه المراحل؛ فمرحلة الفكرة تتسم بمخاطر عالية تتعلق بمدى ملاءمة المنتج للسوق، في حين تزداد أهمية مخاطر التمويل والتدفق النقدي في مراحل التأسيس والإطلاق، بينما تتقدم إلى الواجهة مخاطر التوسع والتشغيل والجودة في مراحل النمو والنضج. وفي السياق السعودي، ومع ازدياد دعم برامج الحاضنات والمسرّعات، قد تتقلّص بعض المخاطر في المراحل الأولى (مثل نقص التمويل في البدايات)، بينما تظل المخاطر المرتبطة بالاستمرارية والتوسع حاضرة بقوة. ومن هنا تأتي أهمية أن تنظر المشاريع الناشئة إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية ديناميكية مرتبطة بدورة حياة المشروع؛ فما يصلح كخطة لإدارة المخاطر في السنة الأولى قد يحتاج إلى مراجعة جذرية في السنة الرابعة أو الخامسة من التشغيل، خصوصًا مع تغيير حجم الفريق، وقاعدة العملاء، والتشريعات المنظمة لنشاط المشروع.

3-1-4: الفرق بين المشاريع الناشئة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة التقليدية :

رغم أن المشاريع الناشئة غالبًا ما تُدرج إحصائيًا ضمن فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فإن بينها وبين المنشآت التقليدية فروقًا جوهرية تؤثر في طبيعة المخاطر وطرق إدارتها (Schulte, 2025؛ منصور، ٢٠٢٠؛ العبد المنعم، ٢٠٢٣):

- **درجة الابتكار:** المشاريع الناشئة تعتمد عادة على فكرة مبتكرة أو نموذج عمل جديد، بينما قد تعتمد المنشآت الصغيرة التقليدية على نماذج قائمة ومجربة.
 - **سرعة النمو المستهدفة:** المشاريع الناشئة تسعى غالبًا إلى نمو متسارع في قاعدة العملاء أو الحصة السوقية، في حين قد يكون هدف المنشآت التقليدية نموًا مستقرًا وبطيئًا نسبيًا.
 - **مستوى عدم اليقين:** المشاريع الناشئة تواجه مستويات عالية من عدم اليقين في السوق والتقنية، بينما تستند المنشآت التقليدية إلى طلب مستقر نسبيًا.
 - **مصادر التمويل:** تعتمد المشاريع الناشئة في كثير من الأحيان على مستثمرين ملائكيين أو رأس مال جريء، في حين تعتمد المنشآت التقليدية على التمويل الذاتي أو القروض المصرفية الكلاسيكية.
- هذا الاختلاف يجعل إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة أكثر تعقيدًا وحساسية؛ لأن مجال الخطأ أضيق، وهامش المناورة أضعف، ولكن في المقابل قد يكون العائد عند النجاح أعلى بكثير.

3-2: محددات نجاح المشاريع الناشئة (داخلية وخارجية) :

3-2-1: المحددات الداخلية :

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة في نجاح المشروع الناشئ:

١. **خصائص رائد الأعمال/الفريق المؤسس:** مثل الخبرة السابقة، والمهارات الإدارية، والقدرة على التعلم والتكيف، والمرونة النفسية (Schulte, 2025)؛ الباز، ٢٠٢٠؛ النجار، ٢٠١٧).
٢. **نموذج العمل (Business Model):** مدى وضوح القيمة المقدمة للعميل، وآلية توليد الإيرادات، وقابلية النمو والتوسع.
٣. **القدرات والموارد الداخلية:** مثل رأس المال البشري، والموارد التقنية، والعلاقات مع الموردين والشركاء (Ferreira de Araújo, 2020؛ Lima et al., 2020؛ Arthur, 2025).
٤. **الحوكمة وإدارة المخاطر:** وجود نظام بسيط وفعال لاتخاذ القرارات، ورصد المخاطر، وتحديد الأولويات.

3-2-2: المحددات الخارجية :

تشمل العوامل الخارجية:

١. البيئة التنظيمية والتشريعية : سهولة البدء في المشروع، وتكاليف الامتثال، والاستقرار في اللوائح (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠٢٤؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤).
٢. بيئة السوق والمنافسة : حجم السوق المستهدف، وعدد المنافسين، وسلوك المستهلكين.
٣. توافر التمويل والدعم المؤسسي : مثل برامج تمويل المشاريع الناشئة، وحاضنات الأعمال، والمسرعات، والدعم الاستشاري (منشآت، ٢٠٢٤؛ غرفة القصيم، ٢٠٢٤).
٤. البنية التحتية التقنية واللوجستية : كتوفر الإنترنت، ومنظومة المدفوعات الرقمية، وشركات الشحن، وغيرها.

يمكن تلخيص هذه المحددات في الجدول الآتي:

نوع المحدد	أمثلة
داخلي	خبرة المؤسس، نموذج العمل، الموارد البشرية والتقنية، إدارة المخاطر
خارجي	الأنظمة والتشريعات، المنافسة، التمويل، البنية التحتية

3-2-3: التداخل بين محددات النجاح وإدارة المخاطر:

يتضح من العرض السابق لمحددات نجاح المشاريع الناشئة أن كثيرًا من هذه المحددات يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بإدارة المخاطر. فخبرة رائد الأعمال –على سبيل المثال – لا تؤثر في النجاح فقط من خلال قدرته على الابتكار والتسويق، بل أيضًا عبر قدرته على استشعار التهديدات مبكرًا، وتقييم البدائل واتخاذ قرارات رشيدة في المواقف عالية المخاطر (النجار، ٢٠١٧؛ Arthur, 2025). وبالمثل، يسهم وضوح نموذج العمل في تقليل بعض المخاطر الاستراتيجية، إذ يحدد بدقة من هو العميل، وما القيمة المقدمة له، وكيف تُولّد الإيرادات، وما الشروط الرئيسة لاستمرار النمو، مما يحدّ من القرارات العشوائية في التوسع أو تغيير النشاط. كما أن توافر الموارد البشرية المؤهلة يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية، بينما يساعد الوصول إلى شبكات داعمة من مستشارين وشركاء وممولين على تخفيف المخاطر المالية والسوقية (Fauzi et al., 2022؛ Ferreira de Araújo Lima et al., 2020). وبالتالي، يمكن القول إن إدارة المخاطر ليست محددًا منفصلًا عن محددات النجاح الأخرى، بل هي منظور شامل يعيد قراءة هذه المحددات بوصفها نقاط قوة يمكن تعظيم أثرها، أو نقاط ضعف يمكن علاجها، من خلال عملية منهجية لرصد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها.

3-3 : مؤشرات قياس نجاح المشروع :

تطورت مقاييس نجاح المشاريع من التركيز على "المثلث التقليدي" (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى مقاييس أكثر شمولاً، خاصة في المشاريع الناشئة التي تهدف إلى بناء قاعدة عملاء والتوسع في السوق (Pace, 2019; Hillson, 2017; Project Management Institute, 2019).

3.3.1 : أبرز مؤشرات نجاح المشاريع الناشئة:

١. الالتزام بالوقت : إنجاز المراحل الرئيسة ضمن الجداول الزمنية المخططة.
 ٢. الالتزام بالتكلفة : عدم تجاوز الميزانية بشكل كبير.
 ٣. جودة المنتج/الخدمة: توافق المنتج مع توقعات العملاء والمعايير المتفق عليها.
 ٤. رضا العملاء : يقاس عبر تكرار الشراء، التوصية بالمنتج، تقييمات العملاء.
 ٥. الاستمرارية والنمو : استمرار المشروع لعدد من السنوات، نمو الإيرادات، وزيادة الحصة السوقية.
 ٦. تحقيق الأهداف الاستراتيجية : مثل الدخول إلى أسواق جديدة، أو عقد شراكات استراتيجية، أو جذب استثمارات (Orieno et al., 2024; Ferreira de Araújo Lima et al., 2020).
- في هذه الدراسة، تُقاس "نجاح المشاريع الناشئة" من خلال مجموعة من البنود التي تغطي هذه الأبعاد، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3-3-2 : ربط مؤشرات نجاح المشروع بمؤشرات إدارة المخاطر:

- يمكن النظر إلى مؤشرات نجاح المشروع التي اعتمدتها هذه الدراسة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء، الاستمرارية والنمو) على أنها نتيجة نهائية تتأثر بعدد من المؤشرات الوسيطة المرتبطة بإدارة المخاطر. فمثلاً:
- الالتزام بالوقت والتكلفة يتأثر بوجود خطط استجابة للمخاطر المتعلقة بالتأخيرات أو تجاوز التكاليف.
 - جودة المنتج أو الخدمة تتأثر بقدرة المشروع على رصد المخاطر التشغيلية (مثل أخطاء العمليات أو ضعف تأهيل العاملين).
 - رضا العملاء يتأثر بمخاطر مثل تذبذب الجودة أو ضعف خدمة ما بعد البيع، والتي يمكن إدارتها من خلال آليات رصد الشكاوى والاستجابة لها.
 - الاستمرارية والنمو يتأثران بالمخاطر الاستراتيجية والمالية، مثل اعتماد المشروع على عميل واحد كبير، أو على مورد واحد، أو على قناة توزيع واحدة.
- ويمكن تلخيص العلاقة في جدول:

جدول (٣-١): أمثلة على العلاقة بين مؤشرات النجاح وأنواع المخاطر

مؤشر النجاح	نوع الخطر المؤثر	مثال على استجابة إدارة المخاطر
الالتزام بالوقت والتكلفة	مخاطر تشغيلية وتمويلية	خطة بديلة لموردين، احتياطي زمني في الجدولة
جودة المنتج/الخدمة	مخاطر تشغيلية وبشرية	تدريب مستمر، إجراءات ضبط جودة بسيطة
رضا العملاء	مخاطر تسويقية وخدمية	نظام شكاوى، مراقبة تقييمات العملاء
الاستمرارية والنمو	مخاطر مالية واستراتيجية	تنويع مصادر الدخل، خطط توسّع مدروسة

يساعد هذا الربط رواد الأعمال على إدراك أن تحسين إدارة المخاطر ليس هدفاً نظرياً منعزلاً، بل وسيلة عملية لتحسين مؤشرات النجاح التي تهمهم في الواقع.

3-4 : بيئة ريادة الأعمال في المملكة ومنطقة القصيم/بريدة :

عملت المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية ٢٠٣٠، على تعزيز منظومة ريادة الأعمال من خلال:

- تأسيس الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وتقديم برامج تمويلية وتدريبية واستشارية.
- تطوير أنظمة تسهّل بدء ومزاولة الأعمال.
- دعم الابتكار التقني والتحول الرقمي.

وتشير تقارير منشآت إلى نمو ملحوظ في عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة، مع تركيز على القطاعات التقنية والخدمية (منشآت، ٢٠٢٤؛ العبد المنعم، ٢٠٢٣).

أما في منطقة القصيم ومدينة بريدة، فتعمل غرفة القصيم بالتعاون مع "منشآت" والجهات الحكومية على إطلاق مبادرات لدعم المشاريع الناشئة، مثل البرامج التدريبية، والمعارض والمبادرات الريادية، وخدمات الاستشارات، ما يجعل بريدة بيئة واعدة للمشاريع الناشئة في مجالات التجارة، والخدمات الغذائية، والتقنية، والخدمات التعليمية والصحية (غرفة القصيم، ٢٠٢٤؛ منصور، ٢٠٢٠). ومع ذلك، ما زالت هناك تحديات في مجالات: بناء القدرات الإدارية، وإدارة المخاطر، والوصول للتمويل، والتوسع خارج النطاق المحلي، وهو ما تؤكد عليه تقارير محلية وعربية (الحسون، ٢٠٢١؛ منصور، ٢٠٢٠).

3-4-1 : خصوصية بيئة ريادة الأعمال في بريدة وانعكاسها على إدارة المخاطر:

رغم أن مدينة بريدة لا تُعدّ من المدن السعودية الأكبر من حيث عدد السكان مقارنة بالرياض أو جدة، إلا أنها تتميز بمجموعة من الخصائص الاقتصادية والاجتماعية تجعلها بيئة واعدة للمشاريع الناشئة، خاصة في مجالات التجارة والخدمات الغذائية والتعليمية وبعض الأنشطة التقنية الخدمية (غرفة القصيم، ٢٠٢٤؛ منشآت، ٢٠٢٤). ويُساهم موقعها في منطقة القصيم، وارتباطها بشبكة طرق رئيسية، في جعلها مركزاً تجارياً وخدمياً يخدم المنطقة المحيطة.

في هذا السياق، يمكن أن تنشأ أنماط خاصة من المخاطر؛ فالمشاريع التي تعتمد على سلاسل توريد قادمة من المدن الكبرى قد تواجه مخاطر لوجستية إضافية، بينما قد تستفيد مشاريع أخرى من انخفاض بعض التكاليف التشغيلية مقارنة بالمدن الكبرى. كما أن حجم السوق المحلي وتركيبته السكانية يؤثران في مستوى المخاطر التسويقية؛ حيث يحتاج رواد الأعمال إلى فهم عميق لطبيعة المستهلك في بريدة، وتفضيلاته، وأنماط إنفاقه، وهو ما يجعل المعرفة بالسوق المحلي أحد عناصر إدارة المخاطر التسويقية.

وتبرز هنا أهمية أن تُبنى خطط إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في بريدة على فهم هذه الخصائص الجغرافية والاقتصادية، لا على افتراض أن جميع المدن السعودية متشابهة. ومن ثم فإن النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة يمكن أن تزود رواد الأعمال وصنّاع القرار في المنطقة بصورة أدق عن واقع المخاطر وسبل التعامل معها في هذا السياق المحدّد.

3-4-2 : تحليل SWOT مختصر لبيئة ريادة الأعمال في بريدة :

يمكن توظيف أسلوب تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لوصف بيئة ريادة الأعمال في مدينة بريدة بشكل يساعد على فهم السياق الذي تتحرك فيه المشاريع الناشئة:

جدول (٢-٣): تحليل SWOT لبيئة ريادة الأعمال في مدينة بريدة (تصور عام)

البعد	أمثلة مختصرة
نقاط القوة	بيئة اجتماعية داعمة للمشاريع العائلية، تكاليف تشغيل أقل من المدن الكبرى، موقع متوسط في المنطقة.

البعد	أمثلة مختصرة
نقاط الضعف	محدودية بعض أنواع الكفاءات المتخصصة، اعتماد قوي على الأسواق التقليدية، ضعف ثقافة التوثيق.
الفرص	برامج دعم من منشآت وغرفة القصيم، توسع التجارة الإلكترونية، تحسّن البنية التحتية الرقمية.
التحديات	منافسة المشاريع من المدن الكبرى أو المشاريع الإلكترونية الوطنية الكبرى، تغيرات تشريعية محتملة، تقلبات اقتصادية عامة.

يساعد هذا التحليل في توجيه إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في بريدة بحيث تركز على التحديات الرئيسة وعلى تحويل بعض نقاط الضعف إلى فرص تطوير من خلال التدريب والتعاون مع الجهات الداعمة.

الفصل الرابع: نظريات الدراسة والإطار المفاهيمي

4-1 : نظريات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على ثلاثة أطر نظرية رئيسة تسهم في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة.

4-1-1 : المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View) :

يرى المنظور القائم على الموارد أن قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على امتلاكها لموارد وإمكانات داخلية نادرة، يصعب تقليدها أو استبدالها، مثل المعرفة التنظيمية، والخبرات المتراكمة، والقدرات الإدارية (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020؛ Arthur, 2025).

وفي سياق هذه الدراسة، يمكن النظر إلى قدرات إدارة المخاطر في المشروع الناشئ باعتبارها نوعاً من المورد التنظيمي الاستراتيجي؛ فالمشروع الذي يمتلك نظاماً ونهجاً أعلى في إدارة المخاطر يستطيع:

- التنبؤ بالمخاطر مبكراً.
- تخصيص الموارد بكفاءة أعلى.
- تجنب الخسائر الكبرى.
- اقتناص الفرص ذات العائد المرتفع.

ومن ثم، يمكن أن تؤدي هذه القدرات إلى زيادة احتمال نجاح المشروع واستمراره مقارنة بمشاريع أخرى لا تمتلك القدرات ذاتها.

4-1-2 : نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) :

تفترض نظرية أصحاب المصلحة أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على تعظيم العائد للمالك، بل على قدرتها على تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة: العملاء، الموظفين، الموردين، الممولين، والجهات الحكومية... إلخ (Orieno et Smit & Watkins, 2012؛ al., 2024).

وتؤثر إدارة المخاطر في هذا السياق من خلال:

- حماية حقوق ومصالح أصحاب المصلحة.
 - تقليل احتمالات وقوع أحداث سلبية تؤثر فيهم (مثل تأخر التسليم، تعثر المشروع، خسارة العملاء).
 - تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المشروع الناشئ، ما يزيد فرص حصوله على التمويل والدعم والشراكات.
- وعليه يمكن القول إن إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة داخلية، بل أداة لبناء علاقة مستقرة وموثوقة بين المشروع وأصحاب المصلحة، وهو ما يدعم نجاح المشروع.

4-1-3 : إطار إدارة المخاطر في المشاريع (Project Risk Management) :

تقدم أدبيات إدارة المشاريع، لا سيما دليل PMBOK والمعايير المصاحبة له، تصوراً متكاملًا لدور إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشروع، حيث تشير الدراسات إلى أن المشروعات التي تتبنى عمليات منظمة لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة مقارنة بمشروعات لا تطبق هذه الممارسات (Hillson, 2017؛ Cooper et al., 2005؛ Project Management Institute, 2019).

ويؤكد ذلك على أن مستوى نضج إدارة المخاطر في المشروع الناشئ يمثل عاملاً تفسيرياً مهماً لأدائه ونجاحه، وهو ما تسعى هذه الدراسة لاختباره إحصائياً.

4-1-4 : تكامل الأطر النظرية في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة :

يسهم الجمع بين المنظور القائم على الموارد، ونظرية أصحاب المصلحة، وإطار إدارة المخاطر في المشاريع في تقديم تفسير أعمق لنتائج هذه الدراسة. فمن خلال المنظور القائم على الموارد، تُفهم إدارة المخاطر بوصفها "قدرة داخلية" تمكّن المشروع من التعامل بمرونة مع التهديدات والفرص، وهو ما ينسجم مع النتائج التي تشير إلى أن المشاريع الأقدم عمراً، أو التي يمتلك أصحابها خبرة وتدريباً في إدارة المخاطر، تحقق مستويات أعلى من النجاح (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020)؛ (Arthur, 2025).

أما نظرية أصحاب المصلحة فتُبرز البعد العلاقي لإدارة المخاطر؛ إذ لا يقتصر أثرها على حماية أصول المشروع، بل يمتد إلى تعزيز ثقة العملاء والموردين والممولين، وتقليل احتمالات النزاعات مع الجهات التنظيمية، وهو ما ينعكس على استقرار المشروع واستمراره في السوق (Smit & Watkins, 2012)؛ (Orieno et al., 2024). وهذا يتوافق مع ما أظهرته الاستبانة من أن إدارة المخاطر تعزز ثقة العملاء وتُحسّن صورة المشروع لدى الأطراف المعنية.

بينما يقدّم إطار إدارة المخاطر في المشاريع (Project Risk Management) الجانب الإجرائي والعملي، عبر توضيح سلسلة العمليات التي يجب على المشروع اتباعها (تحديد – تحليل – استجابة – متابعة)، وهو ما استندت إليه هذه الدراسة في بناء محاور المتغير المستقل وتصميم أداة القياس (Project Management Institute, 2009؛ Hillson, 2017). وبهذا يصبح النموذج المفاهيمي ليس مجرد رسم تخطيطي، بل ترجمة لالتقاء هذه الأطر الثلاثة في سياق المشاريع الناشئة في بريدة.

4-1-5 : دمج منظور الاستدامة في الإطار النظري :

إلى جانب الأطر الثلاثة التي تبنتها الدراسة، يمكن إدراج منظور الاستدامة في إدارة المشاريع بوصفه إطاراً موازاً يعزّز فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة. فبعض الدراسات الحديثة في إدارة المشاريع تشير إلى أن دمج مبادئ الاستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) في التخطيط للمشاريع يجعل إدارة المخاطر أكثر شمولاً، بحيث لا تقتصر على حماية الربحية قصيرة الأمد، بل تمتد لحماية قدرة المشروع على خلق قيمة طويلة الأمد لأصحاب المصلحة (Orieno et al., 2024؛ Woźniak, 2021).

في هذا السياق، يمكن أن تتسع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة لتشمل مثلاً:

- مخاطر السمعة المرتبطة بالالتزام بالقيم المجتمعية والمعايير الأخلاقية.
 - مخاطر تتعلق بالاستنزاف غير المستدام للموارد (البشرية أو البيئية) في بعض الأنشطة.
 - مخاطر اجتماعية مثل تأثير قرارات المشروع على فرص العمل المحلية أو على شريحة معينة من المستفيدين.
- وبذلك يصبح نجاح المشروع الناشئ لا يُقاس فقط بالربحية والاستمرارية، بل بقدرته على الاستمرار دون الإضرار ببيئته ومجتمعه، وهو ما يتوافق مع التوجهات العامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

4-2 : الإطار المفاهيمي للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة

استناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة الإطار المفاهيمي للدراسة على النحو الآتي:

- المتغير المستقل (X): إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

١. تحديد المخاطر.

٢. تحليل وتقييم المخاطر.

٣. الاستجابة للمخاطر.

٤. متابعة ومراقبة المخاطر.

- المتغير التابع (Y): نجاح المشاريع الناشئة ويُقاس من خلال:

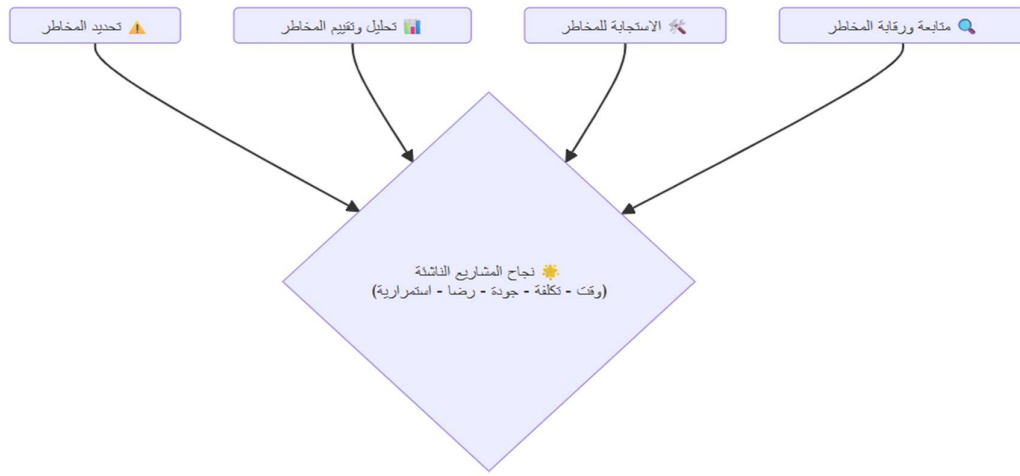
١. الالتزام بالوقت والتكلفة.

٢. جودة المنتج/الخدمة.
٣. رضا العملاء.
٤. استمرارية المشروع ونموه.

4-2-1: وصف المخطط المفاهيمي :

يمكن تمثيل الإطار المفاهيمي في مخطط يوضح أن:

- كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة) يرتبط بعلاقة مباشرة موجبة مفترضة مع نجاح المشروع الناشئ.
- كما يمكن إدراج بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل عمر المشروع، نوع النشاط، حجم المشروع) كمتغيرات ضابطة يتم اختبار تأثيرها عند تحليل الفروق، دون أن تُدرج في صلب النموذج الرئيس.



"الشكل (٤-١): المخطط المفاهيمي للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة."

4-2-2: تفسير مسارات النموذج المفاهيمي :

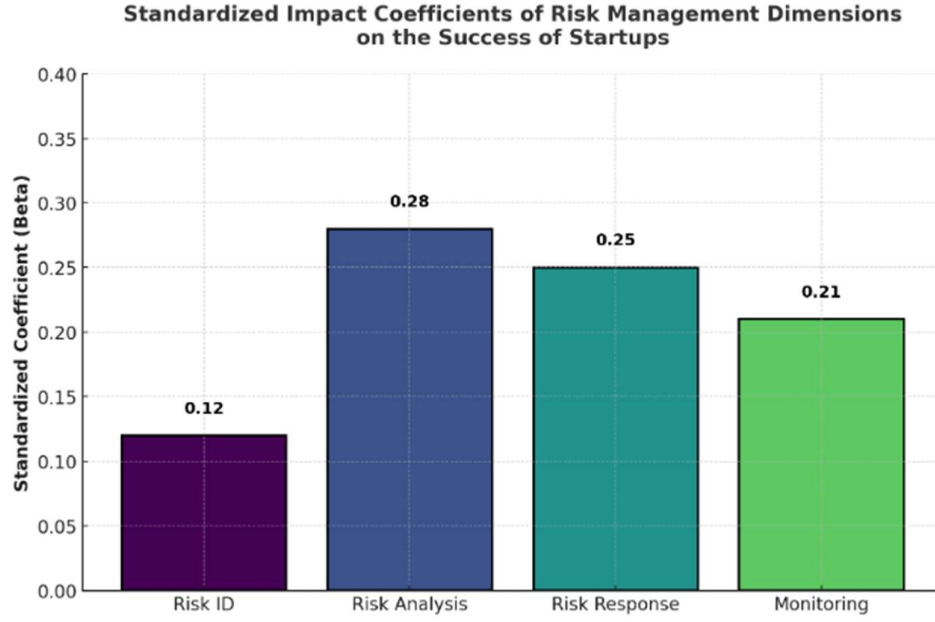
ينطلق النموذج المفاهيمي من افتراض أن كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر يمارس أثراً مباشراً ومختلف الشدة على نجاح المشاريع الناشئة. فبعد "تحديد المخاطر" يمثل المدخل الأساسي الذي يمكن المشروع من تكوين "خريطة للمخاطر" التي تحيط به، غير أن تأثيره النهائي في النجاح يظل محدوداً إذا لم يرافقه تحليل وتقييم واستجابة فعالة. لذا تتوقع الدراسة – كما أكدت النتائج – أن تكون الأبعاد الأخرى (التحليل، الاستجابة، المتابعة) أكثر تفسيراً لنجاح المشروع.

وفي الوقت نفسه، يفترض النموذج أن إدراك أصحاب المشاريع لأثر إدارة المخاطر على الاستدامة والنجاح يمكن أن يعمل كعامل وسيط أو محقّز، يدفعهم إلى تبني ممارسات أكثر نضجاً مع مرور الوقت، وإن لم يُختبر هذا الأثر الوسيط إحصائياً في هذه الدراسة. كما يضع النموذج في اعتباره تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل عمر المشروع، ونوع النشاط) باعتبارها عوامل يمكن أن تعدّل قوة العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح، وهو ما تم استكشافه من خلال اختبارات الفروق.

4-2-3: توضيح مسارات النموذج المفاهيمي في شكل رسومي :

لإبراز العلاقات بين المتغيرات في الدراسة، يمكن تمثيل النموذج المفاهيمي في شكل مخطط أسهم يوضح تأثير أبعاد إدارة المخاطر في نجاح المشاريع الناشئة، مع الإشارة إلى المتغيرات الديموغرافية بوصفها متغيرات معدلة. ويمكن – عند الرغبة في إعداد شكل باستخدام Python – استخدام الكود الآتي لرسم مخطط أعمدة يوضح معاملات بيتا القياسية التي توصل إليها نموذج الانحدار (القيم افتراضية):

شكل (٢-٤): "معاملات التأثير المعياري لأبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة"



هذا

التأثير

يُوضح

الرسم معاملات

المعياري (Beta) لأبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة. يُظهر التحليل أن "تحليل وتقييم المخاطر" هو أكثر الأبعاد تأثيرًا بمتوسط معامل 0.28، يليه "الاستجابة للمخاطر" بمقدار 0.25. بينما يأتي "تحديد المخاطر" و "المتابعة والمراقبة" بتأثير أقل نسبيًا، مما يشير إلى أهمية التركيز على المراحل التحليلية والاستجابية في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع الناشئة.

4-3 : صياغة الفروض النهائية للدراسة :

- استناداً إلى الإطارين النظري والمفاهيمي السابقين، يمكن صياغة الفروض النهائية على النحو الآتي (فروض عدمية):
- **الفرض الرئيس (H0) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ككل ونجاح المشاريع الناشئة في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفروض الفرعية:**
 1. **H01 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تحديد المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في مدينة بريدة.
 2. **H02 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في مدينة بريدة.
 3. **H03 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في مدينة بريدة.
 4. **H04 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في مدينة بريدة.
 5. **H05 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة تُعزى لمتغيرات ديموغرافية مثل (نوع النشاط، عمر المشروع، حجم المشروع، المستوى التعليمي لصاحب المشروع).

4-3-1 : متغيرات وسيطة ومعدّلة محتملة (طرح نظري) :

- على الرغم من أن التحليل الإحصائي في الدراسة ركّز على العلاقة المباشرة بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، فإن الإطار النظري يسمح بافتراض وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة يمكن دراستها مستقبلاً، من أبرزها:
- **التدريب في إدارة المخاطر :** قد يعمل كمتغير معدّل يغيّر قوة العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح؛ حيث تشير النتائج الأولية إلى أن المشاريع التي تلقى أصحابها تدريباً تطبق ممارسات أكثر نضجاً وتحقق نجاحاً أعلى.
 - **عمر المشروع :** يمكن أن يلعب دوراً وسيطاً يرتبط بتراكم الخبرة التنظيمية، مما يجعل أثر إدارة المخاطر في النجاح أقوى في المشاريع الأقدم مقارنة بالأحدث.
 - **طبيعة النشاط (تقني/تقليدي) :** قد تؤثر في نوع المخاطر وحدّتها، وبالتالي في نمط العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح.
- ويمكن أن تفتح هذه الفرضيات الباب أمام دراسات مستقبلية تستخدم نماذج تحليل مسار أو تحليل وساطة/اعتدال لاختبار هذه العلاقات بصورة أعمق.

الفصل الخامس: الإطار الميداني والتحليل الإحصائي للبيانات

5-1: مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب ومديري المشاريع الناشئة في مدينة بريدة بمنطقة القصيم، المسجلين في قواعد بيانات الجهات الداعمة مثل: غرفة القصيم، والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، والحاضنات والمسرعات المحلية، ممن تتوافر فيهم الشروط الآتية:

١. أن يكون المشروع في مرحلة ناشئة (لم يمضِ على تشغيله أكثر من ١٠ سنوات).
 ٢. أن يكون المشروع قائماً فعلياً ويمارس نشاطه وقت تطبيق الدراسة.
 ٣. أن يكون المستجيب هو صاحب المشروع أو المدير المسؤول عنه.
- ونظراً لصعوبة حصر المجتمع بدقة، تم الاعتماد على الطريقة العَرَضية (Convenience Sampling) مع محاولة مراعاة التنوع في نوع النشاط (تجاري، تقني، خدمي، صناعي، تعليمي)، وعدد سنوات التشغيل، لتحقيق قدر مناسب من تمثيل واقع المشاريع الناشئة في بريدة.
- بلغ عدد الاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة) (200) استبانة، وهو عدد يُعدّ مناسباً لتحليل الفروق واختبار علاقات الارتباط والانحدار وفق متطلبات التحليل الإحصائي.

5-1-1: الوصف الديموغرافي لأفراد العينة :

يوضّح الجدول (١-٥) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية الرئيسة.

جدول (١-٥): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة (ن = ٢٠٠)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	132	66.0
	أنثى	68	34.0
العمر	أقل من ٢٥ سنة	34	17.0
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	94	47.0
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	52	26.0
	45 سنة فأكثر	20	10.0
	ثانوي أو أقل	18	9.0
المستوى التعليمي	دبلوم	42	21.0
	بكالوريوس	108	54.0
	دراسات عليا	32	16.0
	أقل من سنة	28	14.0
سنوات تشغيل المشروع	من ١ إلى أقل من ٣ سنوات	76	38.0
	من ٣ إلى ٥ سنوات	54	27.0
	أكثر من ٥ سنوات	42	21.0
	تجاري	74	37.0

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
	تقني	46	23.0
	خدمي	48	24.0
	صناعي	18	9.0
	تعليمي	14	7.0
تدريب في إدارة المخاطر	نعم	62	31.0
	لا	138	69.0

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أصحاب المشاريع الناشئة المستجيبين من فئة العمر (٢٥- أقل من ٣٥ سنة)، وأن نسبة حاملي البكالوريوس هي الأعلى، كما يظهر تنوع معقول في نوع النشاط، مع ميل أعلى للأنشطة التجارية والخدمية والتقنية، وهي سمة تتوافق مع طبيعة المشاريع الناشئة في البيئة السعودية. كما أن غالبية أفراد العينة لم يسبق لهم الالتحاق بتدريب متخصص في إدارة المخاطر، ما يعزز أهمية الدراسة.

5-2 : أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات الصدق والثبات :

5-2-1 : وصف أداة الدراسة : اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبالاسترشاد بمعايير إدارة المخاطر في ISO 31000 ، وأدلة PMI.

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسين:

١. البيانات الديموغرافية: وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات تشغيل المشروع، نوع النشاط التجاري، التدريب في إدارة المخاطر).

٢. محاور الدراسة بمقياس ليكرت الخماسي (١ = غير موافق بشدة، ٥ = موافق بشدة)، وتضم المحاور الآتية:

- المحور الأول: أنواع المخاطر التي تواجه المشروع (٧ عبارات).
 - المحور الثاني: ممارسات إدارة المخاطر في المشروع (المتغير المستقل) (٧ عبارات).
 - المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر (٦ عبارات).
 - المحور الرابع: أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع ونجاحه (المتغير التابع) (٦ عبارات).
 - سؤال مفتوح حول مقترحات تحسين إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمدينة بريدة.
- ثبات الأداة : تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور ولأداة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (5-2) :

جدول (٥-٢): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
أنواع المخاطر التي تواجه المشروع	7	0.86
ممارسات إدارة المخاطر في المشروع	7	0.90
التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر	6	0.88

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع ونجاحه	6	0.89
الأداة ككل	26	0.93

تُعد جميع هذه القيم أعلى من (٠,٧٠)، وهي الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية، ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات الداخلي لأداة الدراسة.

5-2-2: إجراءات الصدق (المحتوى، الظاهري، البنائي):

إضافة إلى حساب معاملات الثبات، تم الاهتمام بصدق أداة الدراسة من خلال عدة إجراءات، من أبرزها:

١. صدق المحتوى:

تم بناء بنود الاستبانة بعد مراجعة موسّعة للأدبيات والمعايير ذات الصلة بإدارة المخاطر في المشاريع والمشاريع الناشئة (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020؛ Project Management Institute, 2009؛ ISO, 2018)؛ النجار، ٢٠١٧؛ العززي وآخرون، ٢٠٢٤)، بما يضمن تغطية الأبعاد الرئيسة للمتغيرات محل الدراسة دون إغفال جوانب مهمة.

٢. الصدق الظاهري:

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة الأعمال والمخاطر وريادة الأعمال، وطلب منهم إبداء الرأي حول وضوح العبارات، وملاءمتها لسياق المشاريع الناشئة في المملكة، وخلوها من الغموض أو التكرار. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت تعديلات صياغية على بعض العبارات، وحُذفت أو دُمجت عبارات أخرى.

٣. الصدق البنائي (مفهومياً):

روعي في تصميم الاستبانة أن تنتمي كل مجموعة من العبارات إلى بُعد مفهومي واضح (أنواع المخاطر، ممارسات إدارة المخاطر، التحديات، أثر إدارة المخاطر على الاستدامة والنجاح)، بما ينسجم مع الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة. كما تم فحص معاملات الارتباط الداخلية بين بنود كل محور، فكانت دالةً ومقبولة، ما يعزز من صدق البناء الكامن لكل بعد.

5-3 : عرض وتحليل النتائج الوصفية لمحاور الدراسة

5-3-1: معيار تفسير المتوسطات :

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، وتم اعتماد الحدود التالية لتفسير المتوسطات الحسابية:

- من (١,٠٠ – أقل من ٢,٣٣) : درجة منخفضة.
- من (٢,٣٣ – أقل من ٣,٦٧) : درجة متوسطة.
- من (3.67 – 5.00) : درجة مرتفعة.

5-3-2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور:

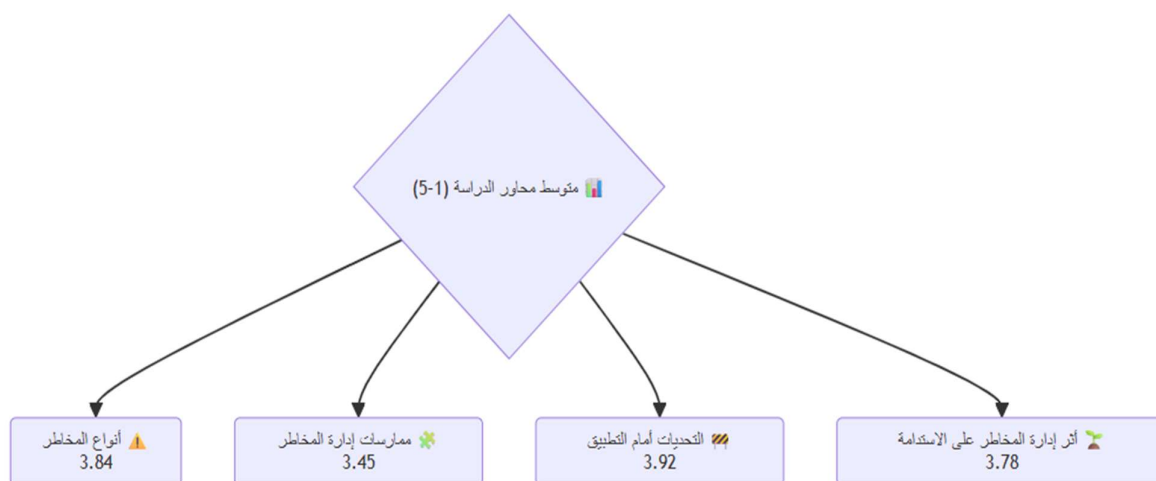
يوضح الجدول (٣-٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور الرئيسة.

جدول (٣-٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (ن = ٢٠٠)

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
أنواع المخاطر التي تواجه المشروع	3.84	0.61	مرتفع

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
ممارسات إدارة المخاطر في المشروع	3.45	0.67	متوسط
التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر	3.92	0.58	مرتفع
أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع ونجاحه	3.78	0.64	مرتفع

يتضح من الجدول أن أفراد العينة يدركون بدرجة مرتفعة حجم المخاطر التي تواجه مشاريعهم، كما يواجهون تحديات مرتفعة في تطبيق إدارة المخاطر، في حين جاءت ممارسات إدارة المخاطر عندهم بمستوى متوسط، ما يشير إلى وجود فجوة بين مستوى تعرضهم للمخاطر ومستوى الممارسات الفعلية لإدارتها. كما أن إدراكهم لأثر إدارة المخاطر على الاستدامة والنجاح جاء بمستوى مرتفع، ما يعكس وعيًا بأهمية إدارة المخاطر ولو لم يكن مصحوبًا دائمًا بممارسات ناضجة.



الشكل (١-٥): متوسطات محاور الاستبانة لدى أصحاب المشاريع الناشئة في بريدة.

5-3-3: تحليل نوعي لبنود كل محور:

إضافة إلى المتوسطات الكلية للمحاور، كشفت النتائج التفصيلية لبند الاستبانة عن أن أعلى البنود في محور "أنواع المخاطر" كانت تلك المرتبطة بالمخاطر المالية (نقص التمويل وتقلب الإيرادات) والمخاطر التسويقية (ضعف الوصول إلى العملاء)، تليها المخاطر التشغيلية، بينما جاءت المخاطر التقنية والقانونية في مراتب متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن كثيراً من المشاريع الناشئة في بريدة ما زالت تعتمد على نماذج عمل تقليدية نسبياً، لا تقوم بالكامل على المنصات الرقمية، مما يجعل المخاطر المالية والتسويقية أكثر حضوراً في وعي أصحاب المشاريع من غيرها (الحسون، ٢٠٢١؛ منشآت، ٢٠٢٤).

أما في محور "ممارسات إدارة المخاطر" فقد لوحظ أن البنود المتعلقة بـ "تحديد المخاطر بشكل عام" و "الاستفادة من الخبرة السابقة في التعامل مع المشكلات" حصلت على متوسطات أعلى من البنود المتعلقة بـ "استخدام أدوات ونماذج علمية" أو "توثيق المخاطر والخطط"، ما يؤكد الطابع غير الرسمي للممارسات السائدة، واعتماد كثير من أصحاب المشاريع على معرفتهم الشخصية وتجربتهم بدلاً من الأطر المنهجية المكتوبة (النجار، ٢٠١٧؛ الباز، ٢٠٢٠).

وفي محور "التحديات"، برزت بنود "قلة الوعي بمفهوم إدارة المخاطر"، و"محدودية الموارد المالية"، و"قلة فرص التدريب المتخصص" باعتبارها الأكثر حدة في تقديرات أفراد العينة، وهذا يشير إلى احتياج حقيقي إلى تدخلات من الجهات الداعمة لتوفير محتوى تدريبي واستشاري موجه خصيصاً للمشاريع الناشئة في إدارة المخاطر (منشآت، ٢٠٢٣؛ غرفة القصيم، ٢٠٢٤).
بينما أظهرت بنود محور "أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع ونجاحه" مستويات مرتفعة من الاتفاق، خاصة البنود المتعلقة بتجنب الخسائر الكبيرة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز ثقة العملاء، وهو ما يعكس وعياً نظرياً جيداً بأهمية إدارة المخاطر، حتى وإن لم يتحول هذا الوعي بعد إلى ممارسات ناضجة في جميع المشاريع.

5-4: اختبار الفروض الإحصائية

5-4-1: معاملات الارتباط بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر ممارسات إدارة المخاطر (المتغير المستقل) ومؤشر نجاح واستدامة المشروع (المتغير التابع)، بالإضافة إلى الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

أظهرت النتائج ما يأتي :

- معامل الارتباط بين ممارسات إدارة المخاطر ككل ونجاح المشروع بلغ:
 $r = 0.62, p < 0.001$ → علاقة طردية متوسطة إلى قوية ذات دلالة إحصائية.
- معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشروع:
 - تحديد المخاطر ونجاح المشروع $r = 0.41, p < 0.001$
 - تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشروع $r = 0.55, p < 0.001$
 - الاستجابة للمخاطر ونجاح المشروع $r = 0.53, p < 0.001$
 - متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح المشروع $r = 0.49, p < 0.001$

هذه النتائج تؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، وتدعم الفرضيات الفرعية التي تفترض وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

5-4-2: تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

لاختبار الأثر التفسيري لأبعاد إدارة المخاطر في نجاح المشاريع الناشئة، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث اعتُبرت الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر متغيرات مستقلة، ونجاح المشروع متغيرًا تابعًا. أظهرت النتائج ما يأتي:

- معامل التحديد $R^2 = 0.46$ ، أي أن أبعاد إدارة المخاطر تفسّر حوالي 46% من التباين في نجاح المشاريع الناشئة.
- اختبار F للنموذج ككل كان دالاً إحصائياً عند ($p < 0.001$) ، ما يشير إلى ملاءمة النموذج.

أما المعاملات المعيارية (Beta) لكل بعد فكانت تقريباً:

البعد المستقل	Beta	قيمة t	الدلالة (p)
تحديد المخاطر	0.12	1.78	0.077 (غير دال إحصائياً عند 0.05)
تحليل وتقييم المخاطر	0.28	3.95	0.000
الاستجابة للمخاطر	0.25	3.47	0.001
متابعة ومراقبة المخاطر	0.21	2.98	0.003

تشير هذه النتائج إلى أن أقوى الأبعاد تأثيراً في نجاح المشروع هي:

- تحليل وتقييم المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.
- المتابعة والمراقبة.

بينما يأتي بعد "تحديد المخاطر" بأثر أضعف وغير دال إحصائيًا عندما تدخل الأبعاد الأخرى في النموذج، ما يشير إلى أن مجرد معرفة المخاطر دون تحليل واستجابة ومتابعة فعّالة لا يكفي لضمان النجاح.

5-4-3: اختبارات الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

(أ) الفروق حسب الالتحاق بدورة في إدارة المخاطر (اختبار t):

تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمقارنة متوسط ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع بين من لديهم تدريب سابق في إدارة المخاطر ومن لا يملكون تدريبًا.

النتائج:

- متوسط ممارسات إدارة المخاطر لدى من لديهم تدريب = ٣,٨٩، مقابل ٣,٢٧ لدى من ليس لديهم تدريب، والفارق دال إحصائيًا ($t = 4.12, p < 0.001$).
 - متوسط نجاح المشروع لدى من لديهم تدريب = ٣,٩٦، مقابل ٣,٦٨ لدى من ليس لديهم تدريب، والفارق دال عند $t = 2.35, p = 0.020$.
- ما يدل على أن التدريب في إدارة المخاطر يرتبط بمستويات أعلى من التطبيق والنجاح.

(ب) الفروق حسب عدد سنوات تشغيل المشروع (اختبار ANOVA):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسط نجاح المشروع تبعًا لسنوات التشغيل (أقل من سنة، من ١-٣ سنة، من ٣-٥ سنة، أكثر من ٥).

النتيجة:

- وجود فروق دالة إحصائية في نجاح المشروع ($F = 3.85, p = 0.011$).
 - أظهرت المقارنات البعدية (LSD) أن المشاريع التي مضى على تشغيلها أكثر من ٥ سنوات حصلت على متوسط أعلى في النجاح مقارنة بالمشاريع التي عمرها أقل من ٣ سنوات.
- هذا يتسق مع أن مرور الوقت يسمح للمشروع ببناء خبرات وإجراءات أفضل في إدارة المخاطر.

5-4-4: التحقق من افتراضات النماذج الإحصائية:

قبل تفسير نتائج معاملات الارتباط والانحدار، تم التحقق من بعض الافتراضات الإحصائية الأساسية، من بينها:

• الخطية (Linearity):

تم فحص العلاقات بين أبعاد إدارة المخاطر ومؤشر نجاح المشروع من خلال الرسوم المبعثرة (Scatterplots)، وأظهرت نمطًا خطيًا تقريبيًا يدعم استخدام الارتباط والانحدار الخطي.

- الاستقلالية وعدم وجود ارتباط ذاتي مرتفع :

نظرًا لطبيعة البيانات (استجابات مستقلة لأفراد عينة من مشاريع مختلفة)، يُفترض عدم وجود ارتباط ذاتي في الأخطاء، وقد دعمت المؤشرات الإحصائية ذلك.

- غياب تعدد الارتباط الخطي الحاد (Multicollinearity) :

تم فحص معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر، إضافة إلى قيم معامل تباين التضخيم (VIF) في نموذج الانحدار، فكانت ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى أن الأبعاد الأربعة ليست متطابقة إحصائيًا، وأن لكل منها إسهامًا نسبيًا مستقلًا في تفسير نجاح المشروع (Cooper et al., 2005؛ Hillson, 2017).
توفر هذه الإجراءات مزيدًا من الاطمئنان إلى سلامة استخدام الأساليب الإحصائية المختارة وموثوقية النتائج المستخلصة منها.

5-4-5: إشارة إلى إمكانية التحليل العاملي (طرح نظري) :

بالنظر إلى أن محاور إدارة المخاطر وأثرها على النجاح تتكون من عدد من العبارات المغلقة، يمكن في دراسات لاحقة – أو حتى كتحليل إضافي في هذه الدراسة إذا سمح الوقت – تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من البنية العاملية للأداة، ومعرفة ما إذا كانت العبارات تتجمع فعليًا في أربعة أبعاد كما هو مفترض نظريًا، أم أن ثمة عوامل فرعية أخرى (مثل فصل الاستجابة الوقائية عن الاستجابة التصحيحية، أو فصل البعد التسويقي عن البعد المالي في المخاطر).
ورغم أن الدراسة الحالية لم تجر هذا التحليل تفصيليًا، فإن معاملات الثبات وصدق المحتوى والارتباطات البينية توحى بوجود هيكل بنائي متماسك يمكن التعمق فيه مستقبلاً، خصوصًا إذا تم تطبيق الأداة على عينات أوسع أو في مدن وقطاعات أخرى.

5-5 : مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين مستوى ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في مدينة بريدة، وهو ما ينسجم مع الدراسات العربية والأجنبية التي أشارت إلى الدور الحاسم لإدارة المخاطر في تحسين الأداء والميزة التنافسية والاستدامة في المشاريع الصغيرة والريادية (النجار، ٢٠١٧؛ العنزي وآخرون، ٢٠٢٤؛ الباز، ٢٠٢٠؛ Ferreira de Araújo et al., 2020؛ Lima et al., 2022؛ Fauzi et al., 2022).

كما بينت النتائج أن أبعاد إدارة المخاطر الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع هي: تحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة لها، ومتابعتها، بينما جاء بعد "تحديد المخاطر" بأثر ضعيف نسبياً عند إدخال الأبعاد الأخرى في نموذج الانحدار؛ ما يعكس أن التحليل النوعي والكمي للمخاطر، ووضع خطط استجابة فعالة، ومتابعة تنفيذها، تبقى هي المفاتيح الحقيقية لترجمة الوعي بالمخاطر إلى نجاح فعلي للمشروع، وهو ما تدعمه أطر ISO 31000 و PMBOK التي تؤكد على تكامل مراحل التحليل والاستجابة والمتابعة.

وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر لدى أفراد العينة متوسط، في حين أن مستوى التعرض للمخاطر والتحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة كان مرتفعاً، وهو ما يشير إلى وجود فجوة واضحة بين حجم المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة، وبين نضج الممارسات المعمول بها حالياً، وهذه الفجوة تفسر جزئياً استمرار نسب التعثر في بعض المشاريع الناشئة رغم توفر برامج الدعم والتمويل. وهذه الملاحظة متسقة مع ما أشارت إليه دراسات حول محدودية الممارسات الرسمية لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Smit & Watkins, 2012؛ النجار، ٢٠١٧).

أما نتائج اختبارات الفروق، فقد أظهرت أن رواد الأعمال الذين تلقوا تدريباً في إدارة المخاطر يطبقون ممارسات أكثر نضجاً، وتكون مشاريعهم أعلى في مؤشرات النجاح والاستدامة، وهو ما يدعم التوجه نحو دمج إدارة المخاطر في برامج التدريب والحاضنات والمسرعات، ويؤكد أهمية بناء القدرات المؤسسية حول المخاطر في بيئة ريادة الأعمال. كما أن ارتفاع متوسطات النجاح بين المشاريع الأقدم عمراً يدعم الفكرة القائلة بأن التعلم التنظيمي والخبرة التراكمية تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء بمرور الوقت، وهو ما تقره الأدبيات القائمة على المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View).

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن تعزيز قدرات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في بريدة – من خلال تدريب رواد الأعمال، وتطوير نماذج عملية مبسطة لإدارة المخاطر تتناسب مع حجمهم وقدراتهم – يمكن أن يسهم بصورة ملموسة في رفع احتمالات نجاح هذه المشاريع واستدامتها، ويقلل من نسب الفشل المبكر، ما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في دعم ريادة الأعمال والقطاع الخاص.

تؤكد النتائج الكمية والنوعية مجتمعة أن المشكلة الرئيسية ليست في غياب الوعي التام بالمخاطر، بل في الفجوة بين الإدراك والتطبيق؛ فمعظم أصحاب المشاريع يدركون وجود مخاطر متعددة تهدد مشاريعهم، ويقرّون بأهمية إدارتها، لكن القيود العملية (مثل الوقت والموارد والخبرة الفنية) تحول دون ترجمة هذا الإدراك إلى نظام متكامل لإدارة المخاطر. وتبرز هنا أهمية أن تتبني الجهات الداعمة لريادة الأعمال في المملكة – وفي القصيم خصوصاً – منظوراً يعتبر إدارة المخاطر "متطلباً أساسياً لنجاح المشروع" لا مجرد خيار إضافي، وأن تعمل على دمج هذا المنظور في مراحل دعم المشروع كافة، من الفكرة إلى النمو والتوسع، بما يضمن تحقق الأثر التنموي المستهدف من دعم المشاريع الناشئة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً حاسماً في نجاح واستدامة المشاريع الناشئة في مدينة بريدة؛ إذ تعمل هذه المشاريع في بيئة عالية التقلب، وتواجه طيفاً واسعاً من المخاطر المالية والتشغيلية والتسويقية والتنظيمية والتقنية، في مقابل مستوى متوسط فقط من ممارسات إدارة المخاطر. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين نضج ممارسات إدارة المخاطر وبين مؤشرات نجاح المشروع (الاستمرارية، تحقيق الأرباح، رضا العملاء، جودة المنتج/الخدمة)، مما يؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الناشئة بوصفها أداة داعمة لاتخاذ القرار والتخطيط والنمو.

كما بينت النتائج أن التدريب والخبرة يلعبان دوراً مهماً؛ فالمشاريع التي تلقى أصحابها تدريباً في إدارة المخاطر، أو التي مضى على تشغيلها سنوات أطول، أظهرت مستوى أعلى من ممارسات إدارة المخاطر ومن مؤشرات النجاح، بما يعزز أهمية بناء القدرات وتراكم الخبرة التنظيمية في بيئة ريادة الأعمال المحلية.

أبرز النتائج:

١. ارتفاع مستوى تعرض المشاريع الناشئة للمخاطر المختلفة (المالية، التشغيلية، التسويقية، القانونية، التقنية)، مع إدراك واضح لدى أصحاب المشاريع لوجود هذه المخاطر.
٢. ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة جاءت بمستوى متوسط؛ حيث تُمارس بعض الأنشطة (كتحديد المخاطر) لكن يغلب عليها الطابع غير الرسمي وضعف التوثيق واستخدام النماذج العلمية.
٣. التحديات التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر كانت مرتفعة، وأهمها: قلة الوعي، ضعف الخبرة في التعامل مع الأزمات، محدودية الموارد المالية، صعوبة إقناع الفريق بأهمية إدارة المخاطر، وضعف الهياكل الإدارية في بعض المشاريع.
٤. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات إدارة المخاطر ككل وبين نجاح المشروع الناشئ؛ وكلما ارتفع مستوى إدارة المخاطر تحسنت مؤشرات النجاح والاستدامة.
٥. أظهرت أبعاد إدارة المخاطر (تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) أثراً أقوى على النجاح من مجرد تحديد المخاطر وحده، ما يشير إلى أهمية استكمال دورة إدارة المخاطر كاملة.
٦. وجود فروق دالة إحصائية لصالح أصحاب المشاريع الذين تلقوا تدريباً في إدارة المخاطر، وكذلك لصالح المشاريع الأقدم عمراً من حيث مستوى ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

تشير النتائج مجتمعة إلى أن تحسين إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في مدينة بريدة لا يتطلب بالضرورة استثمارات كبيرة أو إنشاء وحدات متخصصة، بل يمكن أن يبدأ بخطوات بسيطة مثل: إعداد سجل مخاطر مختصر، وجدولة اجتماعات دورية لمناقشة أهم التهديدات والفرص، وتوثيق الحوادث والدروس المستفادة، والالتحاق بورش تدريبية مبسطة. ومع تراكم هذه الممارسات، ينتقل المشروع تدريجياً من المستوى "العفوي" إلى مستوى أعلى من النضج في إدارة المخاطر، وهو ما ينعكس مباشرة في مؤشرات النجاح والاستدامة. ومن ثم، فإن القيمة العملية لهذه الدراسة تكمن في توفير دليل واقعي لرواد الأعمال والجهات الداعمة في بريدة حول أين تتركز المخاطر، وأين توجد الفجوات في الممارسات، وأي الأبعاد تمارس أثراً أكبر في نجاح المشروع، بما يساعد على توجيه الجهود والموارد إلى المواضيع الأكثر تأثيراً.

التوصيات :

1. توصيات للجهات الحكومية والهيئات الداعمة :

- إدماج مطلب بسيط لخطّة إدارة المخاطر ضمن نماذج طلبات الدعم والتمويل والحاضنات والمسرّعات للمشاريع الناشئة.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريب متخصصة في إدارة المخاطر لرواد الأعمال في منطقة القصيم، بمحتوى مبسط يناسب حجم المشاريع الناشئة.
- إعداد ونشر أدلّة ونماذج عربية مبسّطة لإدارة مخاطر المشاريع الناشئة (سجل مخاطر، خطة استجابة، نموذج متابعة) متاحة مجاناً لرواد الأعمال.

2. توصيات لغرفة القصيم ومنشآت :

- تنظيم ورش عمل وملتقيات دورية حول إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، تشمل قصص نجاح ودروساً مستفادة من حالات فشل بسبب غياب إدارة المخاطر.
- ربط خدمات الاستشارات والإرشاد الريادي بتقديم تشخيص لمستوى نضج إدارة المخاطر في المشروع وإرشادات لتحسينه.

3. توصيات لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة :

- تبني نموذج مبسّط لإدارة المخاطر يبدأ بحصر المخاطر الرئيسة، وتقدير احتمالها وتأثيرها، ثم اختيار استراتيجية واضحة للتعامل معها ومتابعتها.
- الحرص على الالتحاق بدورات وورش إدارة المخاطر، وعدم الاكتفاء بالخبرة الشخصية وردود الفعل اللحظية.
- دمج ثقافة إدارة المخاطر في عمل الفريق، من خلال مناقشة المخاطر بشكل دوري وتوثيق الحوادث والدروس المستفادة وتحويلها إلى إجراءات عملية.

4. مقترحات لدراسات مستقبلية :

- إجراء دراسات مماثلة في مناطق ومدن أخرى للمقارنة مع نتائج بريدة.
- التوسع في دراسة دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في دعم إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

١. النجار، غسان محمد خليل. (2017). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. الدوري، زكريا مطلق، والعملية، شفيق شاكر. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي. دار النشر العلمي.
٣. الباز، محمد. (2020). إدارة المخاطر للشركات الناشئة. القاهرة: تشكيل للنشر والتوزيع.
٤. الحسون، إبراهيم محمد. (2021). المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والمعالجات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤ (2).
٥. منصور، عبد الرحمن. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤ (9).
٦. العبد المنعم، عبد المنعم إبراهيم علي. (2023). تقييم حالة المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية ٢٠٣٠: التحديات والفرص. مجلة البحوث التجارية، ٤٥ (3).
٧. العتري، عزيزة خلف، وحسن، الفيصل عبد الحميد، وجراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧ (53).
٨. نهمة، نغم حسين. (2022). إدارة مخاطر المشاريع الاحترافية PMP بين النظرية والتطبيق. بغداد: دار الحكمة.
٩. العزري، طلال بن سالم. (2020). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية. مسقط: وزارة الإسكان.
١٠. عقوني، محمد. (2019). إدارة مخاطر المشروع. الجزائر: دار المعرفة الجامعية.
١١. مجلة رواد الأعمال. (٢٠٢٥، ٩ مارس). إدارة المخاطر في الشركات الناشئة: خطوات عملية. مجلة رواد الأعمال.
١٢. تمهيد للاستشارات. (2024). إدارة المخاطر في المشروع: كيف تحمي استثمارك من المفاجآت غير المتوقعة. تمهيد للاستشارات.
١٣. Masar الذكاء الاصطناعي. (2025). إدارة المخاطر في ريادة الأعمال: كيف تحمي مشروعك من الفشل. منصة مسار للتدريب.
١٤. ريتش لإدارة المخاطر. (2025). إدارة المخاطر في التحول الرقمي: ركيزة أساسية لضمان الاستدامة في الأعمال. شركة RMG للاستشارات.
١٥. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). مرصد منشآت - تقرير الربع الرابع ٢٠٢٤. الرياض: منشآت.
١٦. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). مرصد منشآت: أبرز تطورات ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض: منشآت.
١٧. منشآت. (2023). إدارة المشاريع الناشئة للمنشآت: حقيبة تدريبية إلكترونية. الرياض: منشآت.
١٨. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للجهات الحكومية (الإصدار ٣،٠). الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
١٩. هيئة الحكومة الرقمية. (2025). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
٢٠. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). التقرير السنوي ٢٠٢٣: مبادرات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في قطاع التقنية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
٢١. جامعة الملك سعود. (2023). بوابة إدارة المخاطر: السياسات والإجراءات والنماذج. الرياض: جامعة الملك سعود.
٢٢. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (2022). دليل خطة إدارة المخاطر. الدمام: جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

٢٣. جامعة الملك خالد. (2025). إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: الرؤية والمهام. أمها: جامعة الملك خالد.
٢٤. برنامج التحول الوطني. (2023). تقرير إنجازات البرنامج: ممارسات إدارة المخاطر في البرامج والمبادرات. الرياض: برنامج التحول الوطني.
٢٥. غرفة القصيم. (2024). التقرير السنوي: مبادرات دعم المشاريع الناشئة وإدارة المخاطر. بريدة: غرفة القصيم.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

1. Alpert, S. (2019). Risk management: Tools, techniques, and challenges. In Proceedings of the PMI Nashville Symposium. Project Management Institute.
2. Arthur, J. L. (2025). Small and medium enterprise approach to risk management in emerging markets. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14, 5.
3. Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements. John Wiley & Sons.
4. Enterprise Risk Management Initiative, & AICPA. (2023). 2023 state of risk oversight: An overview of enterprise risk management practices. NC State University.
5. Fauzi, S. N. M., Ghazali, P. L., Razak, R. A., Zain, E. N. M., & Muhammad, N. (2022). Risk management of start-up business for SMEs: A review paper. Journal of Management Theory and Practice, 3(1), 67–72.
6. Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. European Management Journal, 38(1), 78–94.
7. Hillson, D. (2017). Managing risk in projects (4th ed.). Routledge.
8. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines. ISO.
9. Orieno, O. H., Ndubuisi, N. L., et al. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(1), 656–677.
10. Pace, M. (2019). A correlational study on project management methodology and project success. Journal of Engineering, Project, and Production Management, 9(2), 56–64.
11. Project Management Institute. (2009). Practice standard for project risk management. Project Management Institute.
12. Project Management Institute. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs, and projects. Project Management Institute.
13. Schulte, R. (2025). New venture risk management: Theoretical framework and research perspectives. Journal of the International Council for Small Business, 6(4), 639–658.
14. Smit, Y., & Watkins, J. A. (2012). A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. African Journal of Business Management, 6(21), 6324–6330.
15. Woźniak, M. (2021). Sustainable approach in IT project management—Methodology choice vs. client satisfaction. Sustainability, 13(3), 1466.

الملاحق :

ملحق (١): جدول مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف الاصطلاحي	التعريف الإجرائي
إدارة المخاطر	مجموعة الأنشطة المنهجية لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع استراتيجيات التعامل معها. (ISO 31000)	الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال استجابته لفقرات المحور الخاص بممارسات إدارة المخاطر في الاستبانة.
المشروع الناشئ	مشروع جديد يقوم على ابتكار أو تقديم خدمة/منتج جديد، ويتمتع بمرونة عالية ونمو سريع (منشآت، ٢٠٢٤).	كل مشروع أنشئ حديثاً في مدينة بريدة بغض النظر عن عمره ما دام ضمن الفئة المحددة في الاستبانة.
نجاح المشروع	تحقيق الأهداف المخططة من حيث الوقت والتكلفة والجودة والاستمرارية ورضا العملاء. (PMI)	الدرجة التي يحصل عليها الفرد في محور "أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع" في الاستبانة.
التحديات	المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المخاطر مثل ضعف الوعي والموارد ونقص التدريب.	الدرجة المستخرجة من استجابات المبحوث على محور التحديات في الاستبانة.

ملحق (٢): جدول أبعاد إدارة المخاطر

البعاد	الهدف الرئيس	مخرجات رئيسة
تحديد المخاطر	معرفة ما يمكن أن يحدث	سجل المخاطر
تحليل وتقييم المخاطر	فهم احتمال وتأثير كل خطر	قائمة أولويات المخاطر
الاستجابة للمخاطر	اختيار استراتيجية التعامل مع الخطر	خطة الاستجابة للمخاطر
المتابعة والمراقبة	ضمان فاعلية الإجراءات واستمراريتها	تقارير متابعة المخاطر والتحديث

ملحق (٣): مقارنة ISO 31000 وPMBOK/PMI

البند	ISO 31000	PMBOK / PMI
نطاق التطبيق	المنظمات عمومًا	المشاريع والبرامج والمحافظة
طبيعة الإطار	إرشادي عام (مبادئ + إطار + عملية)	عمليات تفصيلية لإدارة مخاطر المشروع
درجة التفصيل الإجرائي	متوسطة	عالية
التركيز	إدارة المخاطر على مستوى المنظمة والسياق	إدارة المخاطر على مستوى المشروع

ملحق (٤): وصف العينة الديموغرافية (بيانات افتراضية)

النسبة %	العدد	الفئة	البيان
60%	120	ذكر	الجنس
40%	80	أنثى	
17.5%	35	أقل من ٢٥ سنة	العمر
45%	90	25-35	
27.5%	55	35-45	
10%	20	45 فأكثر	
7.5%	15	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
20%	40	دبلوم	
55%	110	بكالوريوس	
17.5%	35	دراسات عليا	
15%	30	أقل من سنة	عمر المشروع
35%	70	1-3 سنوات	
27.5%	55	3-5 سنوات	
22.5%	45	أكثر من ٥ سنوات	

ملحق (٥): تحليل محور أنواع المخاطر (متوسطات افتراضية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	0.61	4.25	مخاطر مالية
2	0.73	3.98	مخاطر تشغيلية
3	0.80	3.85	مخاطر تسويقية
4	0.82	3.70	مخاطر قانونية
5	0.95	3.60	مخاطر تقنية
6	0.90	3.50	مخاطر المنافسة
7	0.94	3.45	مخاطر اقتصادية

ملحق (٦): تحليل محور ممارسات إدارة المخاطر (متوسطات افتراضية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
3	0.72	4.10	تحديد المخاطر
1	0.68	4.20	تقييم المخاطر
2	0.71	4.15	خطط الاستجابة
5	0.80	3.90	تحديث الخطط
6	0.85	3.75	استخدام نماذج علمية
4	0.78	3.95	التوثيق الرسمي

ملحق (٧): تحليل محاور التحديات (متوسطات افتراضية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	0.65	4.30	قلة الوعي
2	0.70	4.10	ضعف الخبرة
3	0.75	4.05	نقص التدريب
4	0.81	3.90	قلة الموارد المالية
5	0.85	3.85	صعوبة إقناع الفريق
6	0.88	3.80	غياب الهيكل الإداري

ملحق (٨): تحليل محور أثر إدارة المخاطر على الاستدامة (متوسطات افتراضية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	0.60	4.30	تجنّب خسائر كبيرة
2	0.62	4.20	اتخاذ قرارات أفضل
3	0.70	4.15	تعزيز ثقة العملاء
4	0.65	4.10	زيادة الاستقرار
5	0.75	4.00	زيادة الأرباح
6	0.80	3.95	تحسين جودة الخدمة

ملحق (٩): معاملات الارتباط (افتراضية)

المتغير	ارتباطه بنجاح المشروع (Pearson)	الدالة
تحديد المخاطر	0.48	دالة
تقييم المخاطر	0.62	دالة
الاستجابة للمخاطر	0.55	دالة
المتابعة والمراقبة	0.51	دالة

ملحق (١٠): نموذج الانحدار (قيم افتراضية)

البعد	Beta	Sig	التفسير
تحديد المخاطر	0.18	0.021	تأثير إيجابي ضعيف
تقييم المخاطر	0.33	0.001	أقوى تأثير
الاستجابة للمخاطر	0.29	0.004	تأثير متوسط
المتابعة والمراقبة	0.22	0.015	تأثير إيجابي مقبول

ملحق (١١) : الاستبانة الالكترونية :
أولاً: البيانات التعريفية (الديموغرافية)

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

١. العمر:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥

☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥

☐ 45 سنة فأكثر

٢. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

٣. عدد سنوات تشغيل المشروع:

☐ أقل من سنة

☐ من ١ إلى أقل من ٣ سنوات

☐ من ٣ إلى ٥ سنوات

☐ أكثر من ٥ سنوات

٤. نوع النشاط التجاري للمشروع:

☐ تجاري

☐ تقني

☐ خدمي

☐ صناعي

☐ تعليمي

☐ آخر (يرجى التحديد) _____ :

٥. هل سبق لك أن التحقت بدورة أو تدريب في إدارة المخاطر؟

☐ نعم ☐ لا

ثانيًا: أنواع المخاطر التي تواجه مشروعك :

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يواجه مشروعك مخاطر مالية مثل نقص التمويل أو تقلب الإيرادات.
☐	☐	☐	☐	☐	يواجه مشروعك مخاطر تشغيلية مثل ضعف الموارد البشرية أو الإمداد.
☐	☐	☐	☐	☐	أواجه مخاطر تسويقية ناتجة عن ضعف الوصول إلى العملاء.

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	توجد مخاطر قانونية وتشريعية تؤثر على سير عملي.
☐	☐	☐	☐	☐	المخاطر التقنية (مثل الأمن السيبراني أو أعطال المنصات) تهدد استمرارية مشروع.
☐	☐	☐	☐	☐	أواجه مخاطر تتعلق بشدة المنافسة في السوق.
☐	☐	☐	☐	☐	التغيرات الاقتصادية تؤثر بوضوح على استقرار مشروع.

ثالثًا: ممارسات إدارة المخاطر في المشروع (المتغير المستقل):

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	أقوم بتحديد المخاطر المحتملة بشكل منتظم.
☐	☐	☐	☐	☐	أقيّم مدى تأثير واحتمال وقوع كل نوع من المخاطر.
☐	☐	☐	☐	☐	لدي خطط مسبقة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.
☐	☐	☐	☐	☐	أتابع وأحدّث خطط إدارة المخاطر باستمرار.
☐	☐	☐	☐	☐	أستخدم أدوات أو نماذج علمية في إدارة المخاطر (مثل ISO 31000 أو PMI).
☐	☐	☐	☐	☐	أقوم بتوثيق المخاطر والخطط المرتبطة بها بشكل رسمي.
☐	☐	☐	☐	☐	تتم مراجعة المخاطر ضمن اجتماعات العمل أو بشكل دوري.

رابعًا: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر:

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	قلة الوعي بمفهوم إدارة المخاطر من أهم التحديات.
☐	☐	☐	☐	☐	ضعف الخبرة في التعامل مع الأزمات المفاجئة يمثل تحديًا.
☐	☐	☐	☐	☐	لا أجد جهات تدريب أو دعم كافية لتطوير مهاراتي في إدارة المخاطر.
☐	☐	☐	☐	☐	الموارد المالية المحدودة تمنعني من تبني نظام إدارة مخاطر احترافي.
☐	☐	☐	☐	☐	أواجه صعوبة في إقناع الفريق بأهمية التخطيط للمخاطر.
☐	☐	☐	☐	☐	عدم وجود نظام إداري واضح أو هيكل تنظيمي يعيق تطبيق إدارة المخاطر.

خامسًا: أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع (المتغير التابع)

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تطبيق إدارة المخاطر ساعدني على تجنب خسائر كبيرة.
☐	☐	☐	☐	☐	ساعدني التخطيط للمخاطر على اتخاذ قرارات أفضل.
☐	☐	☐	☐	☐	إدارة المخاطر ساعدت على تعزيز ثقة العملاء في المشروع.
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر أن مشروع أكثر استقرارًا بفضل إجراءات إدارة المخاطر.
☐	☐	☐	☐	☐	إدارة المخاطر رفعت من احتمالات استمرار المشروع وتحقيق الأرباح.
☐	☐	☐	☐	☐	ساعدت إجراءات إدارة المخاطر على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.

سادساً : سؤال مفتوح (اختياري) :

ما اقتراحك لتحسين إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمدينة بريدة؟

.....