

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

تمنية مسعد سعيد شمسان

221002623

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	8
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	10
1.4. أسئلة الدراسة	11
1.5. أهداف الدراسة	11
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	1
	3
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14

15.....	2.5.الخاتمة
16.....	قائمة المراجع

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

ورغم هذا الاهتمام الواسع والدعم الحكومي المستمر، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلات كبيرة تؤثر على بقائها واستمراريتها، وتحدّ من قدرتها على المنافسة في سوق سريع التغير ومليء بالتقلبات. وتشير دراسات وتقارير محلية ودولية إلى أن من أبرز أسباب تعثر هذه المشاريع أو فشلها المبكر هو غياب أو ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر. إذ يفتقر الكثير من رواد الأعمال إلى الفهم العميق لمفاهيم إدارة المخاطر، كما أن أغلبهم لا يستخدمون أدوات علمية أو منهجيات

تحليل تساعد على استباق المخاطر أو التعامل معها بفعالية في الوقت المناسب (Al-Shammari, 2020).

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

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

فجوات على المستوى النظري

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

بالإضافة إلى ذلك، تفتقر كثير من الأدبيات إلى توظيف أدوات تحليل متقدمة أو نماذج كمية تُظهر العلاقة السببية بين عناصر إدارة المخاطر (مثل التقييم، التخطيط، الاستجابة) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الاستدامة، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والربحية. أغلب ما هو متوفر يدور في نطاق الوصف أو التحليل السطحي دون دمج عناصر أكثر تعقيداً مثل العوامل السلوكية والقرارات التقديرية لرواد الأعمال.

ومن زاوية أخرى، تغفل بعض الأبحاث الجوانب النفسية والسلوكية المرتبطة باتخاذ القرار، مثل إدراك رواد الأعمال لطبيعة المخاطر، أو مواقفهم تجاهها، أو ميولهم إلى التحيز أو التسرع في الحكم، رغم أن هذه العوامل تُعد من المحركات الأساسية التي تُحدّد طريقة تفاعل المشاريع مع بيئة العمل المعقّدة. هذا يُمثّل نقصاً واضحاً في البنية النظرية، ويستدعي توسيع نطاق الدراسة ليشمل الأبعاد الشخصية التي قد تُفسّر تفاوت نجاح المشاريع رغم تشابه الظروف الخارجية.

1.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الجانب التطبيقي، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية بالغة لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ تتيح لهم فهماً أعمق لأهمية إدارة المخاطر وتطبيقها كجزء لا يتجزأ من دورة حياة المشروع، وليس كمرحلة لاحقة أو اختيارية. فالنتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تسهم في توجيه رواد الأعمال إلى أهمية إدراج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية، ودراسة الجدوى، والخطط التشغيلية اليومية، مما يزيد من فرص النجاح ويقلل من نسب الإغلاق المبكر أو التعثر. كذلك، يمكن للجهات الحكومية والتمويلية أن تستفيد من هذه الدراسة في تطوير برامج دعم مخصصة تعزز من جاهزية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع الأزمات والتقلبات السوقية، خاصة أن بعض الدراسات الميدانية أظهرت أن ضعف فهم رواد الأعمال لمخاطر السوق والتمويل والتشغيل هو أحد الأسباب المباشرة لفشل تلك المشاريع (الخطيب، 2021). كما توفر الدراسة بيانات تحليلية وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ، يمكن أن تُسهم في تحسين البنية المؤسسية لبرامج دعم رواد الأعمال في السعودية.

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

ورغم الزخم الكبير الذي يحظى به هذا القطاع من دعم حكومي ومؤسسي عبر مبادرات التمويل، وحاضنات الأعمال، وتسهيلات تأسيس المشاريع، إلا أن الإحصائيات والوقائع الميدانية تشير إلى أن نسبة غير قليلة من هذه المشاريع تعاني من التعثر أو الإغلاق في مراحل مبكرة من التشغيل. ويرتبط ذلك غالبًا بعدم قدرة أصحاب المشاريع على مواجهة التحديات المفاجئة والمخاطر المتنوعة التي قد تطرأ، سواء كانت مالية، تشغيلية، تسويقية، أو تشريعية، وهو ما يُبرز الحاجة الماسة لتبني ممارسات إدارة مخاطر أكثر وعيًا وتنظيمًا.

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

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- Al-Shammari, B. (2020). Risk Management Practices in SMEs: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 55–70.
- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2021). The Role of Risk Management in Improving Organizational Performance in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 112–120.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n3p112>
- الخطيب، فهد. (2021). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 15(2)، 44–67.
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can risk management contribute to entrepreneurship? A study of small and medium enterprises in emerging markets. *Journal of Risk Research*, 24(2), 150–168.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1744002>
- Hasan, M., & Almubarak, M. F. (2016). Factors influencing the sustainability of small and medium enterprises (SMEs) in Saudi Arabia. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.

