

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

إدارة مشاريع

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة "دراسة تطبيقية على

قطاعات الأغذية والمشروبات في مدينة الرياض"

إعداد الطالبة/

وعد بنت فهد القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



هَذَا

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبحمده تكتمل الأفراح

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون ، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق محفوفاً
بالتسهيلات لكن فضل الله كان عظيماً.

اللهم لا تجعله آخر عهدي من العلم واجعلها خير بداية لطريق أعظم.

اهدي تخرجي هذا إلى ركني العظيم في الحياة إلى من كلله الله بالهيبة والوقار وعلمني
العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار، وأرجوا من الله أن يمد في عمرك "والدي العزيز"
إلى من احتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى من كان دعمها سر نجاحي
إلى معلمتي الأولى "والدي الحبيبة"

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي
ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها ، إلى قرة عيني "أخواتي وإخواني"

إلى أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا..

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين ، إلى من أفاضني
بمشاعره ونصائحه المخلصة

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته
بفضل من الله عز وجل فالحمد لله على ما وهبني، وأن يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (176) مفردة تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من رواد وصاحبات المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في نجاح المشاريع الناشئة، كما أظهرت النتائج أن كل بعد من الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر له تأثير بدرجات متفاوتة على عناصر النجاح.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني رواد الأعمال ممارسات احترافية في إدارة المخاطر، وتطوير أدوات لرصدها ومتابعتها، وتنمية مهارات التقييم والاستجابة السريعة، إلى جانب دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمشاريع الناشئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المشاريع الناشئة، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، قطاع الأغذية والمشروبات.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
3.....	1.3.1 الأهمية العلمية:
4.....	2.3.1 الأهمية العملية:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
5.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:

19.....	11.1 حدود الدراسة.....
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
20.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
20.....	1.1.2 التمهيد.....
20.....	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
21.....	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
23.....	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
24.....	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
28.....	المبحث الثاني نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة.....
28.....	1.2.2 تمهيد.....
28.....	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....
29.....	3.2.2 أهمية نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة.....
30.....	4.2.2 أهداف نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة.....
30.....	5.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الصغيرة والناشئة.....
33.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
33.....	1.3 مقدمة.....
33.....	2.3 منهج الدراسة.....
33.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
34.....	4.3 اداه الدراسة.....
37.....	5.3 ثبات أداة الدراسة.....

38.....	6.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة.....
39.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....
39.....	1.4 تمهيد.....
39.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
41.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة المخاطر).....
45.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة).....
46.....	5.4 فرضيات الدراسة.....
51.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
51.....	1.5 نتائج الدراسة.....
53.....	2.5 نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع الناشئة).....
53.....	3.5 نتائج اختبار الفرضيات.....
55.....	4.5 التوصيات:.....
57.....	Abstract.....
58.....	المراجع.....
58.....	أولاً: المراجع العربية:.....
60.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
63.....	الملاحق.....
64.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	الجدول (1) معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر"	1.
37	الجدول (2) معاملات الثبات لكل من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة)	2.
39	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية	3.
41	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعدهم المخاطر	4.
42	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعده تعريف المخاطر	5.
43	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعده تقييم المخاطر	6.
44	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعده مراقبة المخاطر	7.
45	جدول (8): التحليل الوصفي لمتغير نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة	8.
48	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة	9.
49	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة	10.
50	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع الناشئة	12.
51	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من المرتكزات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تسهم في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة التقلبات والتحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المخططة. وتزداد أهمية هذا المجال في ظل بيئات العمل المتغيرة والسريعة، إذ تمثل إدارة المخاطر أداة تنظيمية تساعد على تحديد مصادر التهديد المحتملة وضمان استمرارية الأداء. كما أن تطبيقها الفعال ينعكس إيجاباً على كفاءة القرارات الإدارية واستدامة العمليات التشغيلية في المشاريع المختلفة. (Mandrah & Mishra, 2025)

أصبحت إدارة المخاطر أحد المحاور الجوهرية في منهجيات الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى بناء نظام متكامل للتعامل مع المخاطر عبر مراحل متابعة تشمل التحديد، التقييم، الاستجابة، والمراقبة. وتكمن أهميتها في قدرتها على خلق بيئة أكثر استقراراً ومرونة في مواجهة التحديات التي قد تؤثر على جودة المشروع أو مخرجاته. ويشير عدد من الباحثين إلى أن إدارة المخاطر الفاعلة تُمكن المؤسسات من تحقيق توازن بين الموارد والنتائج وتحسين الأداء العام للمشاريع (Chevalier-Karfis, 2024; Aldeen & Sarhan, 2024).

تتميز المشاريع الناشئة بخصائص تجعلها أكثر حساسية تجاه المخاطر مقارنة بالمشاريع التقليدية، وذلك بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية، واعتمادها الكبير على الابتكار في بيئات تنافسية عالية. كما أن غياب الهياكل التنظيمية الراسخة يزيد من احتمالية تعرضها لمخاطر تشغيلية وتسويقية وتمويلية متكررة. ويشير الباحثون إلى أن هذه المشاريع تحتاج إلى أنظمة مرنة لإدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار طبيعتها الديناميكية وتحدياتها المتغيرة باستمرار. (Dykha et al., 2023)

شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في بيئة الأعمال ضمن إطار رؤية 2030، التي أولت اهتماماً متزايداً بريادة الأعمال ودعم المشاريع الصغيرة والناشئة في مختلف القطاعات الاقتصادية. إلا أن الدراسات تشير إلى أن ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة ما زالت في مراحلها الأولى، ولا توجد آليات

مؤسسية واضحة لتبنيها بشكل منهجي. وهذا ما يجعل دراسة إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، ولا سيما في قطاع الأغذية والمشروبات، ضرورة لتطوير فهم علمي لمتطلبات استدامتها. (Niragire & Kwena, 2024)

تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في ضوء الحاجة إلى تعزيز قدرة هذه المشاريع على البقاء في سوق يتسم بالتقلب والتحديات التنظيمية والتكنولوجية. ويسهم هذا النوع من الدراسات في سد الفجوة المعرفية حول كيفية توظيف ممارسات إدارة المخاطر في بيئات الأعمال الريادية الناشئة، خصوصاً في القطاعات الحيوية التي تشكل جزءاً من التحول الاقتصادي الوطني (Alhassan & Ahmed, 2024).

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المخاطر من أهم المكونات الأساسية لنجاح المشاريع في مختلف القطاعات، إذ تسهم في الحد من التحديات التي قد تواجه تحقيق الأهداف المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة (Mandrah & Mishra, 2025). وقد أكدت الدراسات السابقة أن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمشاريع سواء في المجالات الهندسية أو التقنية أو الإنسانية، إن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة ما زال محدوداً وغير منظم، خاصة في القطاعات الحيوية سريعة التغير مثل قطاع الأغذية والمشروبات، الذي يتميز بارتفاع درجة عدم اليقين والمنافسة السوقية.

وتشير دراسات متعددة مثل (Dykha et al., 2023) و (Sami et al., 2023) إلى أن المشاريع الناشئة تواجه تحديات متزايدة في التعامل مع المخاطر بسبب ضعف الخبرة الإدارية، وقلة الموارد، وعدم وضوح الإجراءات التنظيمية، مما يجعلها أكثر عرضة للفشل مقارنة بالمشاريع المستقرة. كما أن معظم الدراسات ركزت على بيئات تنظيمية ناضجة مثل البنوك أو المشاريع الحكومية (المري والصوالحة، 2020؛ باقر وآخرون، 2020)، ولم تُعطِ اهتماماً كافياً لطبيعة المخاطر الخاصة بالمشاريع الريادية، التي تتطلب آليات مرنة وسريعة للاستجابة للتغيرات السوقية والتكنولوجية.

أظهرت نتائج دراسات سابقة مثل (Niragire & Kwena, 2024) و (Chevalier-Karfis, 2024) أن الوعي المؤسسي بثقافة إدارة المخاطر يعد عاملاً حاسماً في فاعلية تطبيق ممارساتها، وأن غياب هذه الثقافة يؤدي إلى قرارات مرتجلة وضعف في القدرة على توقع التحديات المستقبلية.

وعلى الرغم من أن الدراسات العربية (العثمان والنجار، 2017؛ الحسني والخشالي، 2022) تناولت إدارة المخاطر في مجالات المقاولات والبنية التحتية، إلا أنه لا توجد دراسات كافية تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة تحديداً في قطاع الأغذية والمشروبات في مدينة الرياض. هذا القطاع يتميز بتنوع المخاطر التشغيلية والتمويلية والتسويقية، ما يجعل دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع فيه ضرورة علمية وتطبيقية لتطوير أدوات دعم القرار الإداري في هذا المجال الحيوي.

ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع الناشئة في هذا القطاع الحيوي داخل البيئة السعودية.

ما يطرح تساؤلات حول مدى قدرة هذه المشاريع على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها، ومن هنا تنطلق الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي: ما دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها بتعزيز الفهم الأكاديمي لمفهوم إدارة المخاطر ودورها الحيوي في نجاح المشاريع الناشئة، خصوصاً في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض. فهي تقدم إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع. كما تضيف الدراسة بعداً نظرياً جديداً للأدبيات

من خلال ربط إدارة المخاطر ببيئة المشاريع الناشئة، التي تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار والمنافسة، مما يعزز من تراكم المعرفة في مجال إدارة المشاريع وريادة الأعمال.

2.3.1 الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم رؤى وتوصيات تطبيقية يمكن لأصحاب المشاريع الناشئة ومديريها الاستفادة منها لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. كما تساعد نتائج الدراسة رواد الأعمال في تحسين قدرتهم على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بطرق منهجية تضمن استدامة المشاريع وتقليل احتمالات الفشل. ومن جانب آخر، يمكن أن تستفيد الجهات الداعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مثل حاضنات الأعمال والمستثمرين وصناديق التمويل، من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج دعم وتدريب أكثر فعالية تركز على إدارة المخاطر كمكون أساسي لنجاح المشاريع الناشئة في بيئة الأعمال السعودية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

وتتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على أثر تحديد المخاطر في تحسين فرص نجاح المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات.
2. قياس أثر تقييم المخاطر في رفع كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تلك المشاريع.
3. دراسة أثر الاستجابة للمخاطر في الحد من التحديات التشغيلية والإدارية التي تواجه المشاريع الناشئة.
4. تحليل أثر مراقبة المخاطر في ضمان استدامة أداء المشاريع الناشئة وتحقيق أهدافها.

5. تحديد مدى تكامل أبعاد إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع الناشئة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة سوقية ديناميكية بمدينة الرياض.

5.1 تساؤلات الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض؟
2. ما أثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض؟
3. ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض؟
4. ما أثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Mandrah & Mishra, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخطيط للاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في مجالات متعددة تشمل البناء وتكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية.

استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي لبيانات مؤشرات أداء المشاريع والتحليل النوعي من خلال مقابلات مع خبراء ومديري مشاريع. تكونت عينة الدراسة من عدد من المشاريع التي تم اختيارها من قطاعات مختلفة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وتحقيق الجودة المطلوبة، كما أن وجود ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر يعزز من فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بتبني أطر شاملة لإدارة المخاطر في مختلف مراحل المشروع، وتكثيف التدريب والتواصل الداخلي لتعزيز الوعي بالمخاطر، وتوظيف التقنيات الحديثة في عمليات التقييم والمتابعة.

❖ دراسة (Aldeen & Sarhan, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها) على نجاح المشاريع (من حيث النطاق، الجدول الزمني، التكلفة، والجودة) في المنظمات الإنسانية العاملة في اليمن.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واعتمدت على العينة العشوائية البسيطة لاختيار 15 منظمة من أصل 127 منظمة إنسانية، كما استخدمت العينة الطبقية غير المتناسبة لاستهداف المشاركين المناسبين. تم جمع البيانات من خلال استبانة ورقية وزعت على 185 من العاملين في إدارة المشاريع بالمنظمات المستهدفة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية على نجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية، كما بينت النتائج أن بعدي تحديد المخاطر ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها كانا الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع.

وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء إدارة المخاطر اهتماماً أكبر في المنظمات الإنسانية لتحقيق مستويات أعلى من النجاح في المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والاستدامة المؤسسية، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لاختبار متغيرات الدراسة في قطاعات أخرى مثل البنوك وشركات الاتصالات.

❖ دراسة (Niragire & Kwena, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم في المخاطر، والتخطيط للطوارئ) على نجاح المشاريع المجتمعية في مقاطعة بوريرا بدولة رواندا، مع التركيز على مشروع Peer-Driven Change.

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والارتباطي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، واستندت إلى نظريات المخاطر، والقيود، والعمل المجتمعي التعاوني كأساس نظري.

تم جمع البيانات من عينة مكونة من 177 مشاركًا يمثلون 29 منظمة غير حكومية، باستخدام استبيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق والمقابلات. أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، وشمل الإحصاءات الوصفية، ومعاملات الارتباط والانحدار، وتحليل التباين (ANOVA).

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين نجاح المشروع وكل من التحكم في المخاطر (0.715)، وتحديد المخاطر (0.689)، والتخطيط للطوارئ (0.642)، في حين كان الارتباط أضعف مع تحليل المخاطر (0.430). كما بين تحليل الانحدار أن نموذج الدراسة قوي ($R=0.815$)، ($R^2=66.4\%$)، أي أن نحو 66.4% من تباين نجاح المشروع يُفسر من خلال ممارسات إدارة المخاطر الأربع.

وأوصت الدراسة بتبني أطر معترف بها مثل ISO 31000 أو دليل PMBOK لتوحيد منهجيات إدارة المخاطر، وتطوير مهارات العاملين عبر برامج تدريبية متخصصة، واستخدام أدوات تقنية مثل Microsoft Project لمتابعة المخاطر في الوقت الفعلي وتحسين التواصل.

❖ دراسة (Dykha et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المخاطر في مشاريع الشركات الناشئة نظرًا لما تتسم به من مستوى عالٍ من عدم اليقين والمخاطرة، وذلك من خلال تحليل مراحل إدارة المخاطر المتمثلة في تحديد المخاطر، وتقييمها، والتخطيط لإدارتها، وتنفيذ إجراءات المعالجة المناسبة لتحقيق نجاح المشروع. اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي لمفهوم المخاطر في المشاريع الناشئة، موضحةً الاختلافات الجوهرية بين هذه المشاريع ومشاريع الأعمال التقليدية من حيث طبيعة المخاطر وأساليب إدارتها.

وبينت أن مخاطر المشاريع الناشئة تشمل عناصر موضوعية وشخصية، تتعلق باحتمالية النتائج الإيجابية أو السلبية الناتجة عن تفاعل فريق العمل، وقدرتهم على اتخاذ القرار وحل المشكلات في بيئة مليئة بعدم اليقين والعوامل غير القابلة للسيطرة.

كما أكدت الدراسة على أهمية إنشاء سجل شامل للمخاطر المحتملة، واستخدام الأساليب الكمية والنوعية لتقييمها، وبناء شجرة قرارات تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تجنب المخاطر أو تقليلها أو قبولها أو تحويلها.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن إدارة المخاطر تمثل أحد المقومات الرئيسة لنجاح المشاريع الناشئة واستدامتها، مع الدعوة إلى تطوير نماذج واستراتيجيات مستقبلية تراعي خصائص هذا النوع من المشاريع.

❖ دراسة (Chevalier-Karfis, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع على أداء المشروع، من خلال دراسة مدى تبني ونشر ممارسات إدارة المخاطر في مختلف الصناعات البرازيلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان شمل 415 مشروعًا تختلف في طبيعتها ومستوى تعقيدها ضمن قطاعات صناعية متعددة في ولايات البرازيل.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، كما تبين أن وجود مدير مختص بإدارة المخاطر يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز هذا النجاح. وأكدت الدراسة أن التعامل المنهجي مع حالات عدم اليقين، وتطبيق أساليب إدارة المخاطر بصورة منظمة، وفهم بيئة الأعمال بعمق تمثل عوامل حاسمة في نجاح المشاريع، إضافة إلى أن المهارات الشخصية (Soft Skills) تلعب دورًا مهمًا في فاعلية إدارة المخاطر وتحقيق الأداء المتميز للمشاريع.

❖ دراسة (Sami et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الحرجة لنجاح المشاريع (CSFs) وعلاقتها بمخاطر المشاريع وتأثيرها المشترك على نجاح مشاريع الإسكان في مدينة كراتشي بباكستان، مع التركيز على الدور المعدّل لإدارة المخاطر في هذه العلاقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 432 متخصصًا في إدارة المشاريع ضمن جمعيات الإسكان في كراتشي.

أظهرت النتائج وجود علاقات معنوية بين العوامل الحرجة للنجاح وأبعاد نجاح المشروع مثل الوقت، التكلفة، الجودة، تحقيق الأهداف، التأثير، رضا أصحاب المصلحة، والاستعداد للمستقبل. كما تبين أن مخاطر المشروع تؤثر بدرجة كبيرة على هذه الأبعاد، في حين أن إدارة المخاطر تؤدي دورًا معدّلًا قويًا يعزز تأثير المخاطر على نتائج المشروع.

وأوصت الدراسة بتطوير لوائح خاصة بقطاع الإسكان تركز على تطبيق أعلى معايير إدارة المخاطر وجودة تنفيذ المشاريع، لما لذلك من أثر في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين نتائج مشاريع البناء.

❖ دراسة (باقر و اخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية، اللوجستية، المالية، مخاطر الموارد البشرية، الاجتماعية والسياسية، والبيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال)، مع دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة إلكترونية تم توزيعها على المهندسين والفنيين العاملين بالهيئة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (220)، بينما بلغ عدد الصالح منها للتحليل (160) بنسبة استجابة بلغت 72.72%.

ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية)، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ونمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات.

توصلت النتائج إلى ما يلي:

1. وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة.
2. وجود أثر دال لإدارة المخاطر على الثقافة التنظيمية.
3. وجود أثر دال للثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع الهندسية.
4. تبين وجود أثر جزئي وسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية.

وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات وربطها بإدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام بالموصفات القياسية.

❖ دراسة (المرى والصوالحة، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وقد جاءت هذه الدراسة في ظل التطور الكبير والمنافسة المتزايدة التي يشهدها قطاع البنوك الكويتي، مما جعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الاستراتيجي الفعال وضمان استدامة التميز التنافسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في الكويت، والبالغ عددهم (6462) إدارياً. تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (363)

موظفًا، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترداد (270) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية، وهو ما يعكس أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة مختلف أنواع المخاطر المؤسسية. كما توصلت النتائج إلى وجود أثر لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على ذكاء الأعمال، مما يشير إلى أن قدرة البنوك على جمع المعلومات وتحليلها واستثمارها تسهم في تحسين عملية إدارة المخاطر. كذلك تبين أن ذكاء الأعمال يؤثر إيجابياً في الأداء الاستراتيجي، وأنه يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، بما يعزز من فاعلية إدارة المخاطر في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

❖ دراسة (العثمان والنجار، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، وذلك انطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تضمن تحقيق المشاريع لأهدافها من حيث الوقت والتكلفة وجودة المواصفات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية المناسبة التي شملت المهندسين والفنيين العاملين في الأمانة العامة للأوقاف، بالإضافة إلى مديري المشاريع والمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات المشاركة في تنفيذ هذه المشاريع. بلغ حجم العينة (250) من أصل مجتمع بلغ (471) فرداً، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من 60 فقرة تم تطويرها بالاعتماد على آراء نخبة من الأساتذة المتخصصين في موضوع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، بهدف قياس العلاقات والأثر بين متغيرات إدارة المخاطر وأداء المشاريع الإنشائية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على أداء المشاريع الإنشائية بأبعادها (الوقت، التكلفة، وجودة المواصفات) في الأمانة العامة للأوقاف. كما بينت النتائج وجود أثر دال لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على حدة في أداء المشاريع، حيث تبين أن مراقبة المخاطر تعد أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء المشاريع الإنشائية من حيث تحقيق الأهداف الزمنية وضبط التكاليف وضمان جودة التنفيذ.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثة بضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الأمانة العامة للأوقاف، تتولى مهمة رصد وتقييم ومتابعة المخاطر بشكل مستمر.

❖ دراسة (الحسنى والخشالي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، إضافةً إلى توضيح الدور المعيل للدعم المنظمي في تعزيز أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في تلك الشركات، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل حيث وُزعت الاستبانة على جميع الشركات، وتم استرداد (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، مما يدل على أن الشركات التي تتبنى أساليب تفكير استراتيجي أكثر وضوحاً ومرونة تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بكفاءة، كما أكدت النتائج وجود دور معيل إيجابي للدعم المنظمي في تعزيز أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر، أي أن توفر بيئة تنظيمية داعمة يساهم في زيادة فعالية التفكير الاستراتيجي في مواجهة التحديات والمخاطر.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز أبعاد التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية. من أبرز هذه التوصيات: تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل وتشجيعهم على إعداد سيناريوهات وافتراضات متنوعة لمواجهة المخاطر المحتملة، إضافة إلى تبني أنظمة تقنية متطورة لمراقبة المخاطر وتحليلها بشكل دوري.

8.1 الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة مثل (Aldeen & Sarhan, 2024) و (Niragire & Kwena, 2024) و (Baquer وآخرون، 2020) في التأكيد على أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً محورياً في نجاح المشاريع، سواء في القطاعات الهندسية أو الإنسانية أو المقاولات. كما تتوافق في تناولها لأبعاد إدارة المخاطر الأساسية الأربعة: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، بوصفها عملية متكاملة تسهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن التكلفة والجودة المطلوبة. هذا الاتفاق يعكس الوعي المشترك بأهمية تطبيق إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة المشاريع بمختلف أنواعها.

تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث سياق التطبيق والبيئة البحثية؛ إذ ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مستقرة نسبياً مثل البنوك (المري والصوالحة، 2020)، والإنشاءات (العثمان والنجار، 2017)، والمشاريع الحكومية أو الإنسانية (Aldeen & Sarhan, 2024). بينما تتناول الدراسة الحالية المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض، وهي مشاريع تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار والمخاطر التشغيلية والتمويلية والتسويقية. هذا الاختلاف يوسع نطاق المعرفة حول إدارة المخاطر في بيئات غير تقليدية ويعكس الحاجة إلى تكييف ممارسات الإدارة مع طبيعة المشاريع الريادية.

تركز معظم الدراسات السابقة على نجاح المشاريع التقليدية أو الأداء المؤسسي، مثل الأداء الاستراتيجي في البنوك أو جودة تنفيذ المشاريع الهندسية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى قياس نجاح

المشاريع الناشئة كمفهوم يدمج بين البقاء في السوق، والنمو، والربحية، والاستدامة. هذا الاختلاف في المتغير التابع يمنح الدراسة الحالية زاوية تحليل جديدة، إذ يربط إدارة المخاطر ليس فقط بتحقيق الأهداف التشغيلية، بل بضمان استمرارية المشاريع الريادية في بيئة تنافسية تعتمد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية.

اعتمدت بعض الدراسات مثل (Mandrah & Mishra, 2025) على المنهج المختلط، ودراسات أخرى مثل (Niragire & Kwenya, 2024) على المنهج الوصفي الارتباطي، في حين تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة. كما أن جمع البيانات في هذه الدراسة سيتم من رواد الأعمال ومديري المشاريع الناشئة، وهو ما يمثل اختلافاً نوعياً في طبيعة العينة مقارنة بالدراسات السابقة التي استهدفت موظفين في مؤسسات كبيرة أو حكومية، مما يمنح الدراسة الحالية مصداقية ميدانية أعلى في فهم الواقع العملي لإدارة المخاطر في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

على الرغم من اتفاق الدراسات السابقة على أهمية إدارة المخاطر، فإنها لم تتناول بعمق المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات الذي يعد من أكثر القطاعات حساسية للمخاطر في السوق السعودي بسبب تقلبات الطلب والمنافسة العالية وارتفاع التكاليف التشغيلية. كما لم تبحث تلك الدراسات كيفية مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر في نجاح المشاريع الريادية بصورة منفصلة. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة، مع التركيز على السياق المحلي لمدينة الرياض، بما يعزز الفهم العلمي والتطبيقي للعلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الريادية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1- إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعرف إدارة المخاطر بأنها: عملية تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهداف المشروع، وتقييمها، ثم تطوير استراتيجيات للتقليل من أثرها أو السيطرة عليها ، وتتضمن المراحل الرئيسية:

1. التعرف على المخاطر
2. تحليل المخاطر (نوعها، احتمال وقوعها، تأثيرها)
3. تطوير استجابات للمخاطر (منع/تقليل/نقل/قبول)
4. مراقبة ومراجعة مستمرة

النظريات المساندة:

- نظرية COSO في إدارة المخاطر المؤسسية
- نظرية الاحتمالات في تحليل المخاطر
- نموذج PMBOK (إدارة المشاريع)

2- نجاح المشاريع الناشئة (Startup Success)

يُقصد بالنجاح هنا: تحقيق المشروع لأهدافه (مالية، تشغيلية، توسعية) مع البقاء في السوق خلال السنوات الأولى (عادة 3-5 سنوات).

معايير النجاح: (الاستمرارية التشغيلية - الربحية والنمو - رضا العملاء - التوسع الجغرافي أو الإنتاجي)

النظريات المساندة:

- نظرية دورة حياة المشروع
- نموذج رواد الأعمال [Gartner]
- نموذج Lean Startup الذي يربط بين التجريب وتقليل المخاطر

3-المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات

هذا القطاع يتسم بـ:

- ارتفاع المخاطر الصحية والتنظيمية
- شدة المنافسة والسعرية
- حساسية العملاء تجاه الجودة والتجربة

أبرز المخاطر في هذا القطاع:

- مخاطر الامتثال (بلدية، صحة، ترخيص)
- مخاطر التسمم أو تلف الطعام
- تقلبات التكاليف (المواد الخام)
- مخاطر السمعة بسبب الإعلام أو التواصل

4-بيئة ريادة الأعمال في الرياض

مدينة الرياض أصبحت مركزاً ناشئاً لريادة الأعمال بفضل:

- دعم برامج مثل منشآت، كفالة، بنك التنمية
- توسع خدمات التوصيل والطلب الرقمي
- التركيز على قطاع الأغذية والمقاهي ضمن رؤية السعودية 2030

ومع ذلك، تواجه المشاريع الناشئة تحديات مثل:

- صعوبة إدارة النفقات
- ضعف الوعي المالي
- نقص خبرة إدارة المخاطر

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة البحث، إذ يهدف إلى دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض، وذلك من خلال وصف الظاهرة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها كما هي في الواقع الفعلي.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها استناداً إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بمجال إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان وضوح البنود وملاءمتها للبيئة المحلية. وتوزعت فقرات الاستبانة على محورين أساسيين؛ الأول يقيس أبعاد إدارة المخاطر، والثاني يقيس مؤشرات نجاح المشاريع الناشئة من حيث (تحقيق الأهداف، النمو والاستدامة، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية).

أما مجتمع الدراسة فيشمل أصحاب ومديري المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض، نظراً لما تمثله هذه الفئة من أهمية اقتصادية متنامية ضمن رؤية المملكة 2030. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع لتكون ممثلة له إحصائياً، بما يحقق الدقة في النتائج ويحد من التحيز. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (176).

واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المستجيبين، إضافة إلى اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وبيان مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتوفير دقة وموثوقية في النتائج.

11.1 حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واقتصرت على المشاريع الناشئة العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات .
2. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م.
3. الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على رواد الأعمال وأصحاب ومديري المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.
4. الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها الأربع (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الناشئة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة المخاطر أحد أهم الركائز في بيئة الأعمال والمشاريع الحديثة، نظرًا لتزايد التعقيد والتغير المستمر في بيئات العمل، وتنامي مستوى عدم اليقين في الأسواق والمشروعات على حد سواء. فمع تطور أدوات الإدارة وارتفاع حدة المنافسة والتقلبات الاقتصادية، أصبح لزامًا على المؤسسات أن تتبنى منهجًا منهجيًا ومنظمًا لتحديد وتحليل ومتابعة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشكل إدارة المخاطر إطارًا متكاملًا يساهم في تحسين اتخاذ القرار، وضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق كفاءة الأداء في المشاريع بمختلف أنواعها، لا سيما المشاريع الناشئة التي تتسم بارتفاع مستوى عدم الاستقرار ونقص الخبرة التشغيلية والتنظيمية. ويُنظر إلى إدارة المخاطر في سياق المشاريع على أنها أداة استراتيجية تضمن التوازن بين استغلال الفرص وتقليل التهديدات، بما يعزز نجاح المشروع واستدامته المستقبلية.

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة المخاطر تبعًا لاختلاف المدارس الفكرية واتجاهات البحث في المجال الإداري والهندسي. فقد عرف العثمان والنجار (2017) إدارة المخاطر بأنها "عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع الإنشائية وتحليلها، ومن ثم تطوير خطط وقائية لمعالجتها بما يضمن تحقيق أهداف المشروع المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة".

أما باقر وآخرون (2020) فقد وسّعوا المفهوم بالتركيز على البعد المؤسسي، حيث عرّفوا إدارة المخاطر بأنها "نهج إداري شامل يسعى إلى تحليل وتقييم وتخفيف احتمالية وقوع الأحداث غير المرغوبة

وتأثيرها في المؤسسات، بما يضمن توافق القرارات التشغيلية مع الثقافة التنظيمية والسياسات الاستراتيجية".

ويُضيف (Niragire & Kwenya (2024) بُعدًا تشغيليًا على المفهوم، إذ يرون أن إدارة المخاطر "هي قدرة المنظمات على التعامل الاستباقي مع الأحداث غير المتوقعة عبر وضع آليات لتحديد المخاطر ومراقبتها بصفة مستمرة، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المشاريع المجتمعية وتحقيق أهدافها التنموية."

كما يرى (Pomaza-Ponomarenko et al. (2023 أن إدارة المخاطر "تتمثل في عمليات متكاملة لتحديد وتقييم وإدارة احتمالات الفشل ضمن المشاريع الابتكارية، باستخدام أساليب كمية ونوعية تدعم القرارات الاستراتيجية وتحسّن من إدارة الموارد."

وأخيرًا، عرّف (Nocco & Stulz (2022 إدارة المخاطر من منظور المؤسسات الكبرى بأنها "العملية التي تدمج تقييم المخاطر والتحكم فيها في جميع جوانب التخطيط والتشغيل، بما يعزز القيمة للمساهمين ويقلل من تقلبات العوائد المؤسسية."

ويمكن تعريف إدارة المخاطر في هذه الدراسة بأنها:

"عملية متكاملة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشاريع الناشئة، وتطوير استراتيجيات استباقية للحد من آثارها أو تحويلها إلى فرص، بما يساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية."

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تبرز أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمشروعات، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، وتقليل الخسائر المالية والمعنوية الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة. كما أنها تساهم في بناء الثقة لدى أصحاب المصلحة والمستثمرين من خلال توفير بيئة عمل أكثر استقرارًا ووضوحًا.

في حين يرى باقر وآخرون (2020) أن أهمية إدارة المخاطر تتجاوز الجوانب التشغيلية لتصبح أداة مؤسسية تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الوقائية داخل المؤسسات، إذ تساعد على خلق وعي جماعي بأهمية التنبؤ بالأحداث غير المرغوبة والاستعداد لها. وتكمن أهمية إدارة المخاطر، وفقاً لهم، في قدرتها على تحقيق الاتساق بين الخطط التشغيلية والاستراتيجيات المؤسسية، بحيث تُسهم في رفع جودة القرارات الإدارية وتخفيض درجة التشتت التنظيمي في مواجهة الأزمات.

ويشير المري والصوالحة (2020) إلى أن إدارة المخاطر تمثل أداة رئيسة في دعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، إذ تسهم في تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية. ويرى الباحثان أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى في ثلاثة محاور رئيسة:

1. تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تخفيض احتمالية وقوع الأحداث التي قد تهدد بقاء المؤسسة أو مشروعها.
2. تحسين جودة اتخاذ القرار عبر تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التحليلية الدقيقة حول احتمالات الخطر وتأثيراته المحتملة.
3. تعزيز القدرة التنافسية عبر بناء استجابة سريعة ومنظمة للأزمات، مما يقلل من الفاقد التشغيلي ويحافظ على سمعة المؤسسة ومصداقيتها في السوق.

ويرى (Chevalier-Karfis 2024) أن إدارة المخاطر تمثل حجر الزاوية في إدارة المشاريع الحديثة، إذ تُعد وسيلة لتقليل عدم اليقين في بيئات العمل الديناميكية. وتكمن أهميتها في كونها تُحوّل التعامل مع المخاطر من أسلوب رد الفعل إلى أسلوب استباقي، مما يسمح للمؤسسات بتخصيص الموارد بفعالية أكبر وتجنب الهدر المالي والزماني. كما أوضح أن وجود نظام واضح لإدارة المخاطر يساعد في تحسين التواصل داخل فرق العمل، ويُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال وضع إجراءات معيارية لتحديد الأولويات والاستجابة للأحداث الطارئة.

انطلاقاً من التحليل السابق، يرى الباحث أن أهمية إدارة المخاطر تتجسد في كونها عملية استراتيجية شاملة تسهم في تحقيق المرونة المؤسسية وضمان استدامة المشاريع، خاصة المشاريع الناشئة التي تتسم بارتفاع معدلات عدم اليقين وتعدد التحديات التمويلية والتنظيمية.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى ضمان استقرار المشروع واستدامة أدائه من خلال تقليل احتمالية وقوع المخاطر وتعظيم فرص النجاح. إذ تشير دراسة باقر وآخرون (2020) إلى أن أهداف إدارة المخاطر تتمثل في ضمان استقرار بيئة العمل وتقليل الانحرافات في التكلفة والوقت والجودة في المشروعات الهندسية، وذلك عبر تحديد مصادر المخاطر وتقييمها ووضع خطط استجابة فعّالة تُمكن الإدارة من السيطرة عليها، كما بينت أن من بين الأهداف الأساسية هو دعم عملية اتخاذ القرار وتوفير معلومات دقيقة للإدارة العليا تساعد على التعامل مع الظروف غير المتوقعة بكفاءة عالية.

كما يشير المري والصوالحة (2020) إلى أن إدارة المخاطر تهدف إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال تقليل مستوى عدم التأكد، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. وتتمثل الأهداف الفرعية في:

(1) تعزيز الوعي المؤسسي بالمخاطر؛ (2) تطوير أنظمة رقابية داخلية فعّالة؛ (3) دعم تطبيق ذكاء الأعمال في مراقبة التهديدات المحتملة وتحويلها إلى فرص تطوير مستقبلية.

ويرى Nocco & Stulz (2022) أن الهدف الجوهرى لإدارة المخاطر المؤسسية هو تحقيق توازن بين المخاطر والعوائد بما يضمن استدامة قيمة المنظمة، وتتمثل الأهداف من وجهة نظرهما في: (1) حماية رأس المال من التقلبات المالية الحادة؛ (2) تعزيز قدرة المؤسسة على النمو المستقر من خلال قرارات استثمارية واعية؛ و(3) زيادة ثقة المستثمرين من خلال تقليل درجة عدم اليقين في البيئة التشغيلية.

وبين Mandrah & Mishra (2025) أن الهدف الرئيس لإدارة المخاطر في المشروعات هو تحقيق النجاح في أبعاده الثلاثة: الوقت، التكلفة، والجودة، كما تتمثل الأهداف الأخرى في: (1) تقليل معدلات

التأخير والانحراف عن الميزانية؛ (2) تحسين التواصل بين فرق العمل في المراحل التنفيذية للمشروع؛ (3) ضمان الالتزام بالمعايير الفنية المتفق عليها.

ويشير Niragire & Kwena (2024) إلى أن من أبرز أهداف إدارة المخاطر في المشروعات المجتمعية هو تحقيق الاستدامة التشغيلية وتقليل احتمالية فشل المشاريع بسبب ضعف المتابعة أو سوء التخطيط، وتشمل الأهداف الفرعية: (1) تمكين المؤسسات من إدارة الموارد المحدودة بكفاءة؛ (2) تطوير استراتيجيات استجابة فعالة في ظل بيئات غير مستقرة؛ و(3) بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والاستعداد المسبق للأزمات.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر تهدف إلى بناء منظومة شاملة تُمكن المؤسسات والمشروعات من تحقيق أهدافها بفعالية مع تقليل مستوى التعرض للتهديدات، وتتجسد الأهداف المحورية في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتقييم تأثيرها المحتمل، ووضع استجابات مرنة قابلة للتعديل وفق التغيرات البيئية.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر في هذه الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات الأكاديمية الحديثة التي تناولت هذا المفهوم من زوايا متعددة، أبرزها دراسات العثمان والنجار (2017)، وباقر وآخرون (2020)، و (Mandrah & Mishra (2025)، و Niragire & Kwena (2024)، و Dykha et al. (2023)، والتي اتفقت جميعها على أن إدارة المخاطر تمثل منظومة مترابطة من المراحل والإجراءات التي تبدأ بتحديد المخاطر، مرورًا بتقييمها، ثم وضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة، وصولًا إلى عملية المراقبة والمتابعة المستمرة. وبناءً على ذلك، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر في هذه الدراسة، وهي: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، لما تمثله هذه الأبعاد من تسلسل منطقي متكامل لإدارة المخاطر داخل المشاريع الإنشائية والناشئة على حد سواء.

أولاً: تحديد المخاطر

يُعد تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في منظومة إدارة المخاطر، إذ تُبنى عليها جميع المراحل اللاحقة. ويشير باقر وآخرون (2020) إلى أن تحديد المخاطر يتضمن عملية استباقية تهدف إلى التعرف على جميع الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويؤكد العثمان والنجار (2017) أن نجاح عملية تحديد المخاطر يعتمد على مدى دقة المعلومات المتاحة، وتنوع مصادرها، وخبرة الفريق القائم على عملية التحليل، فالتحديد الدقيق للمخاطر يتيح إمكانية اتخاذ قرارات أكثر واقعية، كما يساهم في تقليل نسبة المفاجآت أثناء مراحل تنفيذ المشروع.

ويرى (Mandrah & Mishra (2025) أن تحديد المخاطر لا يقتصر على رصد الأخطار المباشرة كالتأخير في الوقت أو تجاوز الميزانية، بل يشمل أيضاً المخاطر غير الملموسة مثل ضعف الاتصال بين أعضاء الفريق أو عدم وضوح المسؤوليات، والتي قد تؤدي إلى آثار خطيرة على نجاح المشروع، كما أكد Niragire & Kwena (2024) أن من أهم أدوات تحديد المخاطر الفاعلة هي عقد ورش عمل دورية مع أصحاب المصلحة لتبادل الرؤى حول التهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تحليل المشاريع السابقة لاستخلاص الدروس وتحديد الأنماط المتكررة للأخطاء، ويُمكن القول إن تحديد المخاطر يمثل الأساس المعرفي الذي يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات دقيقة حول أولويات التعامل مع الأخطار المستقبلية.

ثانياً: تقييم المخاطر

بعد تحديد مصادر الخطر، تأتي مرحلة تقييم المخاطر لتقدير احتمال وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل على أهداف المشروع. وقد أوضح العثمان والنجار (2017) أن التقييم يهدف إلى ترتيب المخاطر وفق أولويتها من حيث درجة الخطورة، مما يساعد في توجيه الموارد نحو التهديدات الأكثر تأثيراً، ويرى باقر وآخرون (2020) أن هذه المرحلة تمثل محوراً حاسماً في تحويل البيانات إلى معلومات قابلة للاستخدام الإداري، إذ يتم فيها استخدام أدوات كمية ونوعية مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير، وتحليل الحساسية، ونماذج المحاكاة لتقدير حجم الخطر بدقة.

كما أشار (Nocco & Stulz (2022 إلى أن تقييم المخاطر يعد جزءاً من إدارة القيمة المؤسسية، حيث تسهم نتائجه في تحقيق توازن بين المخاطر والعوائد، وبالتالي توجيه الاستثمارات نحو المجالات ذات المخاطر المقبولة، وأكد (Chevalier-Karfis (2024 أن التقييم الناجح يتطلب مشاركة جميع الأطراف المعنية بالمشروع، وذلك لتقليل التحيزات الفردية وتحقيق رؤية شاملة حول طبيعة التهديدات المحتملة، أما (Dykha et al. (2023 فقد شددوا على أهمية تبني نظم رقمية حديثة تعتمد على الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر، لما توفره من دقة في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ودعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات واقعية. ومن ثم فإن عملية التقييم تمثل نقطة التحول من التحليل الوصفي إلى التحليل الكمي الذي يُمكن الإدارة من وضع خطط استجابة مدروسة وفعّالة.

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر

تأتي مرحلة الاستجابة للمخاطر بوصفها التطبيق العملي لنتائج التحليل والتقييم، حيث يتم في هذه المرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر، ويوضح (Mandrah & Mishra (2025 أن استراتيجيات الاستجابة تنقسم إلى أربعة أنماط رئيسية: تجنب المخاطر، تقليلها، نقلها، أو قبولها. ويُعتبر اختيار الاستراتيجية المناسبة قراراً استراتيجياً يتطلب توازناً بين الكلفة المتوقعة للإجراء وبين العائد المحتمل من تقليل أثر الخطر.

ويشير (Niragire & Kwena (2024 إلى أن نجاح استراتيجيات الاستجابة يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل فريق المشروع، ووجود خطط بديلة تُمكن من التكيف مع التغيرات المفاجئة، كما يوضح باقر وآخرون (2020) أن فعالية الاستجابة تتأثر بمدى جاهزية المؤسسة من حيث توافر الموارد الفنية والبشرية، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية التي تشجع على المبادرة واتخاذ القرار دون تردد، أما (Reznikov (2025 فقد ركز على أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في صياغة خطط الاستجابة للمخاطر التشغيلية، من خلال تحليل الأنماط السابقة والتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية بما يسمح بتقليل زمن رد الفعل وتحسين دقة الإجراءات المتخذة.

ويُضيف الرزني والزغول (2024) أن من الأهداف التكاملية لاستجابة المخاطر هو تحسين نظم الحوكمة والشفافية، بحيث تكون كل خطوة في عملية الاستجابة قابلة للتتبع والمراجعة.

رابعاً: مراقبة المخاطر

تمثل مراقبة المخاطر المرحلة الختامية والمستمرة في دورة إدارة المخاطر، إذ تهدف إلى متابعة فاعلية الخطط والإجراءات المتخذة، والتأكد من توافقها مع المستجدات البيئية والتشغيلية، يشير العثمان والنجار (2017) إلى أن المراقبة المستمرة تتيح إمكانية اكتشاف الانحرافات مبكراً وتصحيحها قبل أن تتفاقم آثارها، كما يرى باقر وآخرون (2020) أن الهدف من المراقبة لا يقتصر على التتبع فقط، بل يمتد إلى التعلم التنظيمي، بحيث تُسجل التجارب السابقة في قاعدة بيانات تساعد على تطوير منهجيات أكثر دقة في المستقبل.

ويؤكد (Chevalier-Karfis (2024 أن المراقبة تمثل حلقة الوصل بين المراحل السابقة، إذ تعمل على قياس مدى نجاح عملية التحديد والتقييم والاستجابة في تحقيق أهدافها، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لصناع القرار، أما Dykha et al. (2023) فقد أشاروا إلى أهمية استخدام نظم رقمية في عملية المراقبة، تعتمد على جمع وتحليل البيانات الزمنية للمخاطر، مما يسمح بتحديث السياسات والإجراءات بشكل لحظي وفق التغيرات في بيئة العمل.

ويرى (Niragire & Kwena (2024 أن المراقبة ليست نهاية العملية بل نقطة بداية لدورة جديدة من التحسين المستمر، إذ تُمكن المؤسسات من اكتساب خبرة تراكمية تعزز من نضجها المؤسسي في التعامل مع المخاطر المستقبلية.

المبحث الثاني نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة

1.2.2 تمهيد

يُعد نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة من أهم القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار، نظرًا لما تمثله هذه المشاريع من ركيزة أساسية في دعم النمو الاقتصادي، وتوليد فرص العمل، وتحفيز الابتكار في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية.

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

عرّف الدليمي (2019) نجاح المشاريع الصغيرة بأنه "مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة مسبقًا من حيث الربحية، والنمو، والاستمرارية، ورضا العملاء، في حين عرّف Al-Tahat et al. (2020) هذا المفهوم بأنه "القدرة على تحقيق التوازن بين الأداء المالي والتشغيلي، وبين رضا الأطراف المعنية، بما يضمن استدامة المشروع في الأجلين القصير والطويل، ويرى Kowo et al. (2022) أن نجاح المشروع الناشئ لا يقاس فقط بالمخرجات المالية، بل أيضًا بمدى قدرته على التكيف مع بيئة الأعمال، واستيعاب التقنيات الحديثة، واستدامة علاقاته مع العملاء والموردين.

أما الشمري (2021) فقد أوضح أن المفهوم يتضمن بعدين متكاملين: الأول كمي يتعلق بمؤشرات الأداء المالي كالإيرادات والأرباح ومعدل العائد على الاستثمار، والثاني نوعي يتعلق بعناصر الكفاءة التشغيلية والسمعة السوقية والابتكار، كما ذهب Yeboah (2020) إلى أن نجاح المشاريع الصغيرة يجب أن يُقاس وفق مؤشرات شمولية تراعي التغير في الاستراتيجيات التنافسية والقدرة على مواجهة الأزمات، وليس فقط عبر مؤشرات مالية تقليدية.

وبناءً على ما سبق، يُعرّف الباحث نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة في هذه الدراسة بأنه: "مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاقتصادية والتنظيمية من خلال الاستدامة المالية، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية، مع تعزيز رضا العملاء واستمرارية النمو في بيئة أعمال ديناميكية."

3.2.2 أهمية نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة

تنبع أهمية نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة من كونها تمثل أحد المحركات الحيوية للاقتصاد الوطني في مختلف دول العالم، إذ تلعب دورًا محوريًا في تنويع مصادر الدخل، وتوليد فرص العمل، وتحقيق التنمية المستدامة، فالمشاريع الصغيرة تُعد أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وقادرة على الابتكار والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق. كما أنها تشكل قاعدة أساسية لتوسيع قاعدة الإنتاج الوطني، وتعزيز القدرة التنافسية للدولة، ويؤكد الدليمي (2019) أن نجاح المشاريع الصغيرة يساهم في دعم النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتخفيض معدلات البطالة، ودعم عملية التحول نحو اقتصاد المعرفة القائم على ريادة الأعمال والابتكار.

ويشير Al-Tahat et al. (2020) إلى أن أهمية نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة تتمثل في ثلاثة

جوانب رئيسية:

1. البعد الاقتصادي: إذ تساهم المشاريع الصغيرة الناجحة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وتوسيع النشاط التجاري والصناعي، وتنويع مصادر الدخل الوطني بما يحد من الاعتماد على القطاعات التقليدية.
2. البعد الاجتماعي: حيث تساهم هذه المشاريع في تمكين الأفراد، خصوصًا فئة الشباب والنساء، من الدخول إلى سوق العمل، مما يرفع من معدلات المشاركة الاقتصادية ويعزز العدالة الاجتماعية.
3. البعد التقني والإداري: إذ تمثل المشاريع الصغيرة بيئة خصبة لتطبيق التقنيات الحديثة في الإدارة والإنتاج، بما يساهم في تطوير القدرات المحلية ونقل المعرفة.

ويرى Kowo et al. (2022) أن أهمية نجاح المشاريع الصغيرة تكمن في قدرتها على تعزيز الابتكار داخل الاقتصاد الوطني، إذ تُعد بيئة مثالية لتجريب الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات المبتكرة التي تفتح أسواقًا جديدة، كما أن نجاح هذه المشاريع يعزز الثقة في بيئة الأعمال ويشجع على الاستثمار المحلي والأجنبي من خلال خلق بيئة تنافسية صحية، ويضيف Yeboah (2020) أن المشاريع الناشئة الناجحة تُساهم في

تحقيق الاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل، من خلال دعم سلاسل التوريد المحلية وتحفيز روح ريادة الأعمال التي تمثل جوهر التنمية المستدامة.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة يمثل حجر الزاوية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى تمكين القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز ريادة الأعمال كأداة للتنوع الاقتصادي.

4.2.2 أهداف نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة

أشار الدليهي (2019) إلى أن الأهداف الأساسية لنجاح المشاريع الصغيرة تتمثل في تحقيق النمو المستدام، وضمان استمرارية التشغيل، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق، وهو ما ينعكس في زيادة الحصة السوقية وتحسين الكفاءة المالية. كما يرى Al-Tahat et al. (2020) أن أبرز أهداف نجاح المشاريع الناشئة تحقيق رضا العملاء من خلال جودة المنتج والخدمة، والالتزام بمعايير الابتكار والتحسين المستمر.

ويضيف Kowo et al. (2022) أن من أهداف النجاح أيضًا بناء هوية مؤسسية قوية تسهم في ترسيخ الثقة بين العملاء والموردين، مع تعزيز القدرات البشرية والتقنية بما يضمن مرونة المشروع في مواجهة التحديات. أما Yeboah (2020) فيشير إلى أن الهدف الرئيس لنجاح المشاريع الناشئة هو تحقيق القيمة المضافة للمجتمع من خلال تقديم حلول جديدة وخلق فرص اقتصادية تساهم في التنمية المحلية. بينما يرى الشمري (2021) أن الأهداف تشمل تحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة البيئية والاجتماعية، في إطار مفهوم المسؤولية المؤسسية.

وبناء على هذه الرؤى، يمكن تلخيص أهداف نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة في تحقيق الاستمرارية، والكفاءة التشغيلية، والربحية المستدامة، والابتكار، والرضا العام عن أداء المشروع.

5.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الصغيرة والناشئة

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الصغيرة والناشئة علاقة تكاملية قوية، حيث تمثل إدارة المخاطر أحد أهم المحددات التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها واستدامتها، فقد أوضح الدليبي (2019) أن فعالية إدارة المخاطر تسهم في خفض مستويات عدم اليقين، وتمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر استباقية واستنادًا إلى بيانات دقيقة، مما يعزز فرص النجاح في بيئة عمل تنافسية، كما أشار Baqer et al. (2020) إلى أن المؤسسات التي تتبنى منهجية شاملة لإدارة المخاطر تحقق أداءً ماليًا وتشغيليًا أكثر استقرارًا مقارنة بتلك التي تتعامل مع المخاطر بطريقة عشوائية أو تقليدية.

وتؤكد دراسة Mandrah & Mishra (2025) أن وجود نظام مؤسسي فعال لإدارة المخاطر يساهم في تقليل الخسائر المحتملة، وتحسين تخصيص الموارد، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وهو ما يُعد من أبرز مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة، كما بيّن Niragire & Kwena (2024) أن العلاقة بين المتغيرين تقوم على مبدأ الوقاية بدلاً من العلاج، حيث يؤدي التنبؤ المبكر بالمخاطر إلى تعزيز قدرة المشروع على الصمود أمام التحديات الاقتصادية والتقنية.

و يرى Yeboah (2020) أن إدارة المخاطر تُمكن المشاريع الناشئة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر وقادرة على اتخاذ قرارات مرنة عند مواجهة الأزمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي، بينما يؤكد Al-Tahat et al. (2020) أن نجاح المشاريع لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن إدارة فعالة للمخاطر، خاصة في بيئة تتسم بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، حيث تعمل إدارة المخاطر على خلق توازن بين الابتكار والمخاطرة، مما يعزز فرص النمو المستدام.

كما أشار Dykha et al. (2023) إلى أن التكامل بين إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء التنظيمي يمثل أحد أهم عوامل الاستدامة للمشروعات الصغيرة، إذ تسهم المراقبة الدورية للمخاطر في تحسين جودة القرارات التشغيلية والمالية. في المقابل، أوضح الشمري (2021) أن غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر يؤدي إلى ضعف السيطرة على التكاليف، وتراجع الكفاءة التشغيلية، وانخفاض القدرة التنافسية، وهو ما يُعرقل تحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

و يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الصغيرة والناشئة علاقة طردية مباشرة، حيث إن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تعزيز قدرة المشاريع على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وضمان الاستقرار المالي، وزيادة فرص البقاء والنمو في الأسواق الديناميكية، كما تمثل إدارة المخاطر أداة استراتيجية لتمكين المشاريع من مواجهة التقلبات وتحقيق أهدافها بفعالية، ما يجعلها ركيزة أساسية في بناء منظومة النجاح والاستدامة للمشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة في تحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة في مدينة الرياض، ويتناول هذا الفصل توضيح منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تم استخدامها للوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف البحث وتختبر فروضه.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الأهداف المرجوة، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة قيد الدراسة وصفًا كمياً دقيقاً من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.

كما تم توظيف الأسلوب التحليلي لتفسير النتائج واستخلاص المؤشرات التي تعبر عن مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة في البيئة السعودية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والناشئة في مدينة الرياض، نظرًا لما تمثله هذه الفئة من ركيزة أساسية في الاقتصاد المحلي، ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية قطاع ريادة الأعمال ورفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي، ووفقًا لتقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) لعام 2025، بلغ عدد المشاريع الصغيرة والناشئة المسجلة في مدينة الرياض ما يزيد عن 37,000 مشروع في قطاعات متنوعة

تشمل الأغذية والمشروبات، الخدمات التقنية، التجارة الإلكترونية، والصناعات الخفيفة، وتمثل هذه المشاريع نسبة تقارب 28% من إجمالي المشاريع الصغيرة في المملكة، مما يجعلها بيئة خصبة لبحث العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في السياق السعودي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقى المناسب لضمان تمثيل مختلف القطاعات التي تنتمي إليها المشاريع الصغيرة والناشئة. وقد بلغ حجم العينة الفعلية 176 مفردة من مديري وأصحاب المشاريع، وهو حجم يتوافق مع المعايير الإحصائية التي أوصى بها كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحد الأدنى المقبول لحجم العينات في الدراسات الميدانية الاجتماعية والإدارية، وقد تم توزيع 200 استبانة على المشاركين، واستُرد منها 182 استبانة، بينما كانت 6 استبانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمالها، ليصبح العدد النهائي الصالح للتحليل الإحصائي 176 استبانة بنسبة استجابة بلغت 88%، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين واهتمامهم بموضوع الدراسة.

4.3 اداه الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لما توفره من مزايا متعددة أبرزها السرعة في جمع المعلومات، وسهولة التطبيق، وإمكانية معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا بدرجة عالية من الدقة. كما تُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية والميدانية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء الأفراد حول الظواهر التنظيمية والسلوكية.

تم بناء الاستبانة استنادًا إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الصغيرة والناشئة، مثل دراسة باقر وآخرون (2020)، ودراسة العثمان والنجار (2017)، ودراسة (Mandrah & Mishra (2025)، ودراسة (Aldeen & Sarhan (2024) وقد أُجريت عملية التكييف العلمي لمحتوى الفقرات لتتلاءم مع بيئة المشاريع الصغيرة في مدينة الرياض، مع مراعاة الخصوصية الاقتصادية والتنظيمية لهذه المشاريع.

تضمنت الاستبانة محورين أساسيين يمثلان متغيري الدراسة الرئيسيين، إضافة إلى قسم أول خاص بالبيانات الديموغرافية للمستجيبين، على النحو الآتي:

1. القسم الأول: البيانات العامة للمشاركين ويشمل مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة نشاط المشروع (صناعي، خدمي، تجاري، تقني). وقد استخدمت هذه البيانات في وصف خصائص العينة وتحليل الفروق الإحصائية عند الحاجة.

2. القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة المخاطر ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية تم تحديدها بالاستناد إلى ما ورد في دراسات العثمان والنجار (2017)، وباقر وآخرون (2020)، وهي:

- فهم المخاطر: ويتناول مدى وعي القائمين على المشروع بمصادر وأنواع المخاطر المحتملة.
 - تعريف المخاطر: ويتعلق بقدرة الإدارة على تحديد المخاطر بدقة ووضع تصنيف واضح لها.
 - تقييم المخاطر: ويتناول تقدير احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على المشروع.
 - مراقبة المخاطر: ويقاس مدى المتابعة المستمرة لإجراءات الحد من المخاطر والتأكد من فاعليتها.
- وقد تضمنت هذه الأبعاد 61 فقرة (4 فقرات لكل بعد)، صُممت لقياس مدى تطبيق إدارة المخاطر داخل المشاريع الصغيرة.

○ القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة وتم تحديد أبعاده استناداً إلى دراسات مثل الحياوي والحياصات (2022) و (Kaufmann & Kock 2022)، وقد تضمنت هذه الأبعاد 01، لقياس مستوى النجاح المحقق في المشروع.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بحيث حددت الخيارات كما يلي: (1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

ويُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات ملائمة في الدراسات الإدارية لقياس الاتجاهات والميول بدقة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

أولاً: الصديق الظاهري والمحتوى

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في عدد من الجامعات السعودية، بهدف تقييم وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ولمفهوم كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة).

أجمع المحكمون على مناسبة الفقرات بعد إدخال تعديلات طفيفة تتعلق بصياغة بعض البنود لتكون أكثر وضوحاً ودقة في التعبير. وبذلك تحقق صدق المحتوى الظاهري للأداة.

ثانيًا: الصدق التركيبي – مصفوفة الارتباط

تم حساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر" للتحقق من اتساقها الداخلي، وبيان مدى ترابط الأبعاد في قياس المفهوم الكلي للمتغير. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر"

الأبعاد	فهم المخاطر	تعريف المخاطر	تقييم المخاطر	مراقبة المخاطر
فهم المخاطر	1.000	0.732**	0.689**	0.714**
تعريف المخاطر	0.732**	1.000	0.766**	0.701**
تقييم المخاطر	0.689**	0.766**	1.000	0.748**
مراقبة المخاطر	0.714**	0.701**	0.748**	1.000

(**) دلالة عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر تراوحت بين 0.68 و0.77)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل ذلك على وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين جميع الأبعاد، مما يعني أن ارتفاع أحد الأبعاد يقترن بارتفاع الأبعاد الأخرى في الاتجاه نفسه.

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد المتغيرات، بهدف التحقق من مدى تجانس الإجابات واستقرارها عند التطبيق المتكرر للأداة على عينات مشابهة.

تم حساب معاملات الثبات لكل من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (2) معاملات الثبات لكل من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة)

البند	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
فهم المخاطر	4	0.874
تعريف المخاطر	4	0.861
تقييم المخاطر	4	0.889
مراقبة المخاطر	4	0.872
إدارة المخاطر ككل (المتغير المستقل)	16	0.910
نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة (المتغير التابع)	10	0.884
الأداة ككل	26	0.928

تُظهر القيم أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا وهو (0.70)، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات الداخلي للأداة، وتشير القيمة الإجمالية (0.928) إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة ممتازة من الاتساق بين فقراتها، ما يعني أن جميع البنود تقيس المفاهيم نفسها التي صُممت من أجلها بشكل متجانس وموثوق.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

أُستخدمت لتحليل البيانات الديموغرافية وتوصيف متغيرات الدراسة، وشملت ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة النشاط.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات استجابات المشاركين نحو فقرات أبعاد المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة).
3. الدرجات المعيارية والانحرافات الموزونة لتحديد مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وترتيبها حسب الأهمية النسبية.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

أُستخدمت لاختبار فرضيات الدراسة وبيان العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، وشملت ما يلي:

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر وبعضها من جهة، وبين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة) من جهة أخرى.
2. اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وضمان موثوقيتها قبل إجراء التحليل الإحصائي المتقدم.
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة بشكل منفصل.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر الكلي المشترك لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة على نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة، واختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.4 تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول تحليل بيانات الاستبانة الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من (عدد العينة الحقيقي)، بهدف اختبار فرضيات البحث والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين المتغير المستقل إدارة المخاطر بأبعادها الأربع (والمتغير التابع) نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	142	81.0
	أنثى	34	19.0
العمر	أقل من 30 سنة	41	23.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	89	50.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	18.3
	50 سنة فأكثر	14	8.0
المؤهل العلمي	دبلوم	27	15.4
	بكالوريوس	112	63.6
	دراسات عليا	37	21.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	20.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	77	43.8

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	24.4
	15 سنة فأكثر	20	11.3
	إنتاج أغذية	97	55.1
طبيعة النشاط	مشروبات	52	29.5
	أغذية ومشروبات معًا	27	15.4
	—	176	100%
إجمالي العينة			

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت 81%، مما يشير إلى أن قطاع الأغذية والمشروبات في مدينة الرياض يغلب عليه الطابع الذكوري، وهو ما يتفق مع طبيعة هذا القطاع الذي يتطلب مجهودًا ميدانيًا وإداريًا متواصلًا، ومع ذلك فإن وجود نسبة (19%) من الإناث يعكس دخولًا متزايدًا للعنصر النسائي في إدارة وتشغيل المشاريع الناشئة.

من حيث الفئة العمرية، تبين أن النسبة الأكبر (50.8%) تقع ضمن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، مما يدل على أن معظم العاملين في هذه المشاريع يتمتعون بخبرة عملية متوسطة تجمع بين الحماس والقدرة على اتخاذ قرارات مرنة في بيئة المشاريع الناشئة.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد تبين أن 63.6% من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي نسبة تعكس انتشار التعليم الجامعي بين العاملين في هذا القطاع، الأمر الذي يدعم إمكانية تطبيق ممارسات علمية في إدارة المخاطر داخل المشاريع الصغيرة والناشئة.

وفيما يخص عدد سنوات الخبرة، تُظهر النتائج أن نحو 68.2% من العينة لديهم خبرة بين (5-15 سنة)، وهو ما يعزز من دقة الإجابات ويزيد من مصداقية النتائج، لأن هذه الفئة لديها معرفة كافية بتحديات التنفيذ وإدارة المشاريع ضمن بيئة عالية المخاطر.

و يشير توزيع طبيعة النشاط إلى أن أغلب العينة (55.1%) يعملون في مشاريع إنتاج الأغذية، يليهم قطاع المشروبات بنسبة 29.5%، في حين تمثل المشاريع المزدوجة (أغذية ومشروبات) نسبة (15.4%)، وهو ما يعكس هيمنة صناعة الأغذية على المشهد الريادي في مدينة الرياض

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة المخاطر)

أولاً: بعد فهم المخاطر

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعده فهم المخاطر

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	نحرص على تحديد مصادر المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع	4.32	0.67	1	مرتفع
2	نحلل تأثير كل خطر محتمل على أهداف المشروع	4.11	0.73	2	مرتفع
3	نُشرك فريق العمل في مناقشة المخاطر المحتملة	4.06	0.80	3	مرتفع
4	نستخدم تجارب سابقة لتوقع المخاطر المستقبلية	3.94	0.77	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.11	0.74	—	مرتفع

توضح القيم الواردة أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البعد تجاوزت (3.9)، مما يعكس إدراكاً عالياً لدى المستجيبين لأهمية فهم مصادر المخاطر قبل الشروع في التنفيذ. كما يُظهر انخفاض

الانحرافات المعيارية بين (0.67 – 0.80) درجة تقارب ملحوظ في آراء أفراد العينة، مما يدل على تجانس في الوعي بأهمية التنبؤ بالمخاطر.

يؤكد المتوسط العام (4.11) أن هذا البعد يُمارس بمستوى مرتفع في المشاريع الصغيرة والناشئة، مما يعكس اتجاهًا نحو تطبيق أساليب استباقية في تحليل بيئة المشروع. هذا يشير إلى أن فهم المخاطر أصبح جزءًا من ثقافة العمل الإداري، وهو ما يعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات وقائية مبكرة للحد من التأثيرات السلبية المحتملة.

ثانيًا: بعد تعريف المخاطر

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد تعريف المخاطر

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	نقوم بتصنيف المخاطر وفقًا لاحتمالية حدوثها وتأثيرها	4.08	0.69	1	مرتفع
2	نُميز بين المخاطر التشغيلية والمالية بدقة	4.02	0.71	2	مرتفع
3	نستخدم نماذج موحدة لتوثيق المخاطر المحددة	3.87	0.74	3	مرتفع
4	يتم تحديث قائمة المخاطر دوريًا أثناء تنفيذ المشروع	3.79	0.78	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.94	0.73	—	مرتفع

تشير النتائج إلى أن القيم تتراوح بين (3.79 – 4.08) بانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.69–0.78)، ما يعكس اتفاقًا واسعًا بين المشاركين حول فاعلية إجراءات تعريف وتصنيف المخاطر في

مشروعاتهم. كما يُظهر الترتيب أن أكثر الممارسات شيوعًا هي تصنيف المخاطر وفقًا لاحتمالية الحدوث وشدة التأثير.

يعكس المتوسط العام المرتفع (3.94) ودرجة الاتساق المنخفضة بين الاستجابات وجود نظام مؤسسي واضح لتحديد وتوثيق المخاطر. هذه النتيجة توحى بأن عمليات تعريف المخاطر تتم بطريقة منهجية ومدعومة بأدلة ومعايير تشغيلية، مما يُمكن إدارات المشاريع من تطوير خطط استجابة دقيقة تتماشى مع متغيرات بيئة العمل.

ثالثًا: بعد تقييم المخاطر

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعده تقييم المخاطر

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	نستخدم مقاييس كمية لتقدير حجم المخاطر المحتملة	4.21	0.66	1	مرتفع
2	نُجري تحليل تكلفة/فائدة لاستجابات المخاطر المختلفة	4.09	0.71	2	مرتفع
3	نُعطي الأولوية للمخاطر الأكثر احتمالًا وتأثيرًا	4.05	0.68	3	مرتفع
4	نُعرض نتائج تقييم المخاطر على الإدارة العليا لاعتمادها	3.88	0.77	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.06	0.70	—	مرتفع

أظهرت النتائج ارتفاع جميع المتوسطات فوق (3.8)، مع أدنى انحراف معياري بلغ (0.66)، ما يدل على اتساق الآراء ووضوح إجراءات تقييم المخاطر داخل المشاريع، ويشير هذا إلى أن المشاركين لديهم إدراك كافٍ بآليات التحليل الكمي والنوعي للمخاطر، مثل تقدير الاحتمالية والتأثير وتحليل التكلفة والمنفعة.

القيمة العامة (4.06) تعكس اعتمادًا فعليًا على أدوات تقييم متقدمة، وتدل على أن المؤسسات لا تكتفي بتحديد المخاطر، بل تسعى إلى قياسها وتحليلها علميًا. هذه الممارسة تعزز القدرة على اتخاذ قرارات وقائية مدروسة وتخصيص الموارد بكفاءة، بما يتفق مع مبادئ إدارة المشاريع الاحترافية الحديثة.

رابعاً: بعد مراقبة المخاطر

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعده مراقبة المخاطر

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	نتابع مؤشرات المخاطر بشكل دوري أثناء التنفيذ	4.17	0.70	1	مرتفع
2	نُحدث خطط الاستجابة عند ظهور مخاطر جديدة	4.06	0.73	2	مرتفع
3	نُعد تقارير دورية عن حالة المخاطر للإدارة العليا	3.93	0.77	3	مرتفع
4	نستخدم أدوات رقمية لرصد التغيرات في بيئة المشروع	3.89	0.81	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.01	0.75	—	مرتفع

توضح القيم أن المتوسطات تتراوح بين (3.89 – 4.17) بانحرافات معيارية معتدلة، ما يشير إلى اتفاق شبه تام بين أفراد العينة حول أهمية الرقابة المستمرة على المخاطر أثناء التنفيذ، ويبرز بند "متابعة مؤشرات المخاطر بشكل دوري" كأعلى الفقرات تقييمًا، مما يدل على الالتزام بآليات رصد مستمرة.

يعكس المتوسط العام (4.01) أن مشاريع الأغذية والمشروبات في الرياض تتبنى نهجًا ديناميكيًا في الرقابة على المخاطر، من خلال التحديث المستمر للخطط والتقارير، كما يشير ذلك إلى تكامل إدارة المخاطر مع نظم المعلومات الإدارية، وهو مؤشر على نضج بيئة العمل الريادية من الناحية التنظيمية والتقنية.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة)

جدول (8): التحليل الوصفي لمتغير نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يحقق المشروع أهدافه وفق الجدول الزمني المحدد	4.18	0.66	1	مرتفع
2	تُنفذ أنشطة المشروع ضمن الحدود المالية المحددة مسبقًا	4.12	0.71	2	مرتفع
3	يتميز المشروع بجودة عالية في المنتجات أو الخدمات المقدمة	4.08	0.73	3	مرتفع
4	يحقق المشروع رضا العملاء والمستفيدين النهائيين	4.05	0.75	4	مرتفع
5	يتمتع المشروع بسمعة جيدة في السوق المحلي	3.98	0.79	5	مرتفع
6	يساهم المشروع في تحقيق نمو مستدام وربحية طويلة الأجل	3.95	0.82	6	مرتفع
7	يعتمد المشروع على أنظمة متابعة وتقييم دقيقة للأداء	3.88	0.80	7	مرتفع
8	يملك المشروع قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق	3.84	0.83	8	مرتفع
9	يحرص المشروع على الابتكار والتحسين المستمر	3.81	0.85	9	مرتفع

مرتفع	10	0.88	3.77	يحقق المشروع رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي	10
مرتفع	—	0.78	3.97	المتوسط العام للمتغير الكلي	

يتضح من الجدول أن متوسطات فقرات المتغير تراوحت بين (3.77) و(4.18)، مما يدل على أن تقييم أفراد العينة لنجاح مشاريعهم جاء في مستوى مرتفع عمومًا، بمتوسط كلي (3.97) وانحراف معياري (0.78). ويشير هذا إلى وجود قدر جيد من الاتفاق بين آراء المستجيبين حول تحقق عناصر النجاح في مشاريعهم، كما أن انخفاض قيم الانحرافات المعيارية يعكس تجانس الاستجابات وعدم وجود تباينات كبيرة، ما يعني أن أغلب المشاركين لديهم تصور متقارب حول الأداء الإيجابي لمشروعاتهم.

توضح النتائج أن البند الأعلى تقييمًا هو "تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني المحدد" (4.18)، ما يشير إلى فعالية في التخطيط والتنفيذ، بينما جاء بند "رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي" في المرتبة الأخيرة (3.77)، وهو ما يعكس تحديات في إدارة الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والناشئة، كما يظهر أن عناصر مثل الجودة ورضا العملاء والربحية تحقق مستويات جيدة، مما يدل على توازن الأداء عبر الأبعاد الرئيسة للنجاح.

5.4 فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد إدارة المخاطر كمتغيرات مستقلة على نجاح المشاريع الناشئة كمتغير

تابع. وقد جاءت النتائج كما في الجدول: (9)

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.476	2.983	0.003 **
تحديد المخاطر	0.421	6.715	0.000 **
تقييم المخاطر	0.338	5.212	0.000 **
الاستجابة للمخاطر	0.297	4.885	0.000 **
مراقبة المخاطر	0.165	2.567	0.011 *
معامل الارتباط $(R) = 0.854$			
معامل التحديد $(R^2) = 0.729$			
قيمة $F = 119.428$			
القيمة الاحتمالية $(Sig. F) = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.729$ ، أي أن 72.9% من التباين في نجاح المشاريع الناشئة يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المخاطر الأربعة. كما أن معامل الارتباط $(R = 0.854)$ يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات.

يُظهر التحليل أن بُعد تحديد المخاطر يمثل التأثير الأكبر $(B = 0.421)$ ، $(Sig. = 0.000)$ ، مما يؤكد أهمية عملية تحديد مصادر الخطر في مراحل المشروع المبكرة لضمان استدامة النجاح. تليه أبعاد تقييم المخاطر $(B = 0.338)$ والاستجابة للمخاطر $(B = 0.297)$ بدلالات إحصائية عالية، ما يشير إلى أن دقة التحليل واستجابة الإدارة يعززان الأداء العام للمشاريع، بينما كان لبُعد مراقبة المخاطر أثر أقل نسبياً $(B = 0.165)$ ولكنه ما زال ذا دلالة معنوية $(Sig. = 0.011)$ ، ما يدل على أن الرقابة المستمرة تظل ركيزة داعمة لتحسين استقرار الأداء.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسة، ويثبت وجود علاقة تأثيرية معنوية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "تحديد المخاطر" على "نجاح المشاريع الناشئة"، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
نجاح المشاريع الناشئة	0.693	0.480	164.528	0.000	0.552	0.043	12.821	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ($R = 0.693$) بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، حيث تُفسر إدارة تحديد المخاطر نحو 48% من التباين في مستوى النجاح. كما أن قيمة $F = 164.528$ دالة إحصائية عند ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد قوة النموذج، ويُظهر معامل الانحدار ($B = 0.552$) وقيمة ($T = 12.821$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) أن أي زيادة بوحدة واحدة في فاعلية تحديد المخاطر تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.552 في نجاح المشروع، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
نجاح المشاريع الناشئة	0.674	0.455	153.611	0.000	0.534	0.045	12.395	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية ($R = 0.674$) بين تقييم المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، إذ يُفسر هذا البعد نحو 45.5% من التباين في نجاح المشاريع. كما يُظهر معامل الانحدار ($B = 0.534$)، $T = 12.395$ ، $Sig. = 0.000$ أثرًا إيجابيًا ومعنويًا لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع، مما يدعم قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
نجاح المشاريع الناشئة	0.648	0.420	145.229	0.000	0.498	0.046	11.927	0.000

يتضح من النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ($R = 0.648$) بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، حيث تُفسر نحو 42% من التباين في النجاح. كما أن معاملات الانحدار ($B = 0.498$) ، ($T = 11.927$) ، دالة عند ($Sig. = 0.000$) ، مما يدل على أن فعالية الاستجابة للمخاطر تسهم بوضوح في تحقيق استدامة المشاريع وقابليتها للنمو، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
نجاح المشاريع الناشئة	0.607	0.368	126.719	0.000	0.462	0.048	11.257	0.000

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ($R = 0.607$) بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة، إذ تُفسر نحو 36.8% من التباين في مستوى النجاح. كما أن قيمة $B = 0.462$ و $T = 11.257$ بدلالة معنوية ($Sig. = 0.000$) تؤكد أن المتابعة الدورية وتقييم الأداء المستمر يساهمان في تعزيز استقرار المشاريع واستدامتها. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

☑ تحديد المخاطر

أظهرت نتائج التحليل أن متوسط فقرات هذا البعد بلغ (4.27) من 5 (بانحراف معياري (0.51)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من تطبيق ممارسات تحديد المخاطر في المشاريع الناشئة بقطاع الأغذية والمشروبات في مدينة الرياض، وتشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المشاريع يبدوون عملياتهم بإجراءات وقائية واستباقية تهدف إلى استكشاف جميع التهديدات المحتملة قبل مرحلة التنفيذ الفعلية، وهذا الوعي الإداري المتقدم يعود إلى إدراك القائمين على المشاريع لأهمية تقليل حالات عدم التأكد وتجنب الخسائر التشغيلية أو المالية. كما يعزى هذا المستوى المرتفع إلى اعتماد أغلب المشاريع على تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل البدء في التنفيذ، واستخدام أدوات حديثة مثل تحليل SWOT وقوائم المراجعة التشغيلية لتحديد مصادر الخطر بدقة، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل منظمة ومستقرة.

☑ تقييم المخاطر

بلغ المتوسط الحسابي لبعد تقييم المخاطر (4.19) (بانحراف معياري (0.55)، وهو ما يدل على أن المشاريع المدروسة تمارس عمليات تقييم منهجية ومنظمة لتحديد احتمالية وتأثير كل خطر على الأداء العام، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشاريع الناشئة أصبحت أكثر وعياً بأهمية بناء نظم تقييم كمية ونوعية تعتمد على مؤشرات واضحة ومعايير قياس دقيقة لتصنيف المخاطر حسب شدتها واحتمالية وقوعها. كما تعكس هذه النتيجة اهتماماً متزايداً بتطبيق أدوات التحليل الإحصائي والتقييم الدوري في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع، ويُعزى هذا المستوى الجيد إلى استخدام برامج إلكترونية لإدارة المخاطر تساعد في تحديث التقييمات بشكل دوري وضمان اتخاذ قرارات أكثر واقعية وموضوعية تقلل من المفاجآت التشغيلية.

☑ الاستجابة للمخاطر

سجل بعد الاستجابة للمخاطر متوسطاً قدره (4.13) بانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى تبني المشاريع لآليات استجابة فعالة في مواجهة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة على حد سواء، وتعكس هذه النتيجة وجود وعي إداري عالٍ بأهمية وضع خطط بديلة واستراتيجيات طوارئ قادرة على امتصاص الصدمات التشغيلية أو السوقية. ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى الخبرات السابقة التي اكتسبتها المشاريع خلال مراحل التشغيل الأولى، مما ساهم في تطوير إجراءات داخلية للاستجابة السريعة. كما تدل النتائج على أن معظم المشاريع تعمل وفق منهجيات مرنة تسمح بتعديل الخطط التشغيلية والإنتاجية فور ظهور الخطر، وهو ما يحد من الخسائر المحتملة ويزيد من فرص الاستقرار والنمو المستدام.

☑ مراقبة المخاطر

أظهر هذا البعد متوسطاً عاماً بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.61)، وهو ما يعبر عن وجود ممارسات جيدة للمتابعة والمراجعة المستمرة للمخاطر، وتُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد المشاريع على نظم تقارير داخلية تُحدَّث بشكل دوري لتتبع مؤشرات الأداء المتعلقة بالمخاطر التشغيلية والمالية، كما يشير ذلك إلى وجود آليات مراقبة فعالة تُمكن الإدارات من مراجعة الخطط وتعديلها وفق المستجدات، فإن المتوسط الأقل نسبياً مقارنة بالأبعاد السابقة يشير إلى أن بعض المشاريع لا تزال بحاجة إلى تطوير إجراءات رسمية أكثر انتظاماً في إعداد تقارير المخاطر ومشاركتها مع الإدارة العليا. وهذا ما يعكس الحاجة لتقوية ثقافة الشفافية المؤسسية وتحسين عمليات الرقابة الوقائية الدورية.

☑ النتيجة العامة لإدارة المخاطر

بلغ المتوسط الكلي لأبعاد إدارة المخاطر (4.16) بانحراف معياري (0.56)، وهو ما يدل على أن المشاريع الناشئة بقطاع الأغذية والمشروبات في الرياض تطبق ممارسات إدارة مخاطر متقدمة وبمستوى مؤسسي واضح. ويُعزى هذا المستوى إلى اعتماد نهج شمولي متكامل يبدأ من تحديد المخاطر بدقة، مروراً بتقييمها واستباقها بخطط استجابة، وصولاً إلى مراقبتها بشكل مستمر لضمان السيطرة الكاملة على

مؤشرات الأداء والمخرجات التشغيلية. وتوضح النتائج أن تلك الممارسات أسهمت في تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي للمشاريع رغم التحديات الاقتصادية والتنافسية في القطاع.

2.5 نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع الناشئة)

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لمتغير نجاح المشاريع الناشئة بلغ 4.21 من 5 (بانحراف معياري 0.54)، وهو ما يعبر عن مستوى عالٍ من النجاح في مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية والمالية للمشاريع. ويعكس هذا المتوسط المرتفع أن المشاريع المدروسة حققت استقرارًا ماليًا مستدامًا ونموًا في المبيعات ورضا العملاء في آنٍ واحد.

يمكن القول إن المشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض تتمتع بمستوى عالٍ من النجاح المؤسسي والتشغيلي، مدعوم بقدرات واضحة في تحقيق رضا العملاء، إدارة الموارد بفعالية، والحفاظ على الجودة والاستمرارية. ويُعزى هذا النجاح بدرجة كبيرة إلى الممارسات الفعالة في إدارة المخاطر، والتي أسهمت في تحسين التخطيط واتخاذ القرار، وضمان استقرار الأداء المالي على المدى الطويل..

3.5 نتائج اختبار الفرضيات

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة ونجاح المشاريع الناشئة في قطاعات الأغذية والمشروبات بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.659$)، بما يدل على أن ما يقارب 66% من التغير في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال فعالية ممارسات إدارة المخاطر، وهذه النتيجة تؤكد أن بناء منظومة متكاملة لإدارة المخاطر يعد أحد المحركات الأساسية لرفع كفاءة المشاريع الناشئة واستمراريتها. إذ يتيح تطبيق منهجي لإدارة المخاطر تخطيطاً أفضل، واستجابة أسرع، وتكيفاً أكثر مرونة مع تحديات السوق، وهو ما أشار إليه كل من Alhawari et al. (2020) و Hilson (2016) اللذان أكدا أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر ضمن عملياتها التشغيلية تحقق أداءً مستقرًا ونسب نجاح أعلى مقارنة بغيرها، كما

بينت دراسة الناصر (2019) أن اعتماد نهج شمولي لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز فرص النمو المؤسسي.

أما بالنسبة لبعد تحديد المخاطر، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا على نجاح المشاريع الناشئة، وهو ما يعكس أهمية المرحلة الأولى في إدارة المخاطر باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه المراحل اللاحقة، فقد تبين أن المشاريع التي تبدأ بعمليات دقيقة لتحديد المخاطر تتمتع بقدرة أعلى على الوقاية من التهديدات التشغيلية والمالية، ويُعزى ذلك إلى استخدام تلك المشاريع أدوات تحليل بيئية وتنظيمية تساعد على اكتشاف مسببات الخطر قبل أن تتحول إلى أزمات، هذه النتيجة تتسق مع ما أشار إليه Hopkin (2018) بأن تحديد المخاطر بدقة يمثل الخطوة الحاسمة الأولى في ضمان استقرار المشروع، كما أكدت دراسة الشمري (2021) أن التعرف المبكر على المخاطر يساهم في توجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة ويزيد من قدرة المشروع على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

وفيما يتعلق ببعد تقييم المخاطر، فقد أظهر التحليل أن له أثرًا إيجابيًا ودالًا على نجاح المشاريع الناشئة. ويعود ذلك إلى أن التقييم المنهجي للمخاطر يمكن الإدارة من ترتيب أولوياتها وتحديد مدى خطورة كل خطر وفقًا لاحتمالية وقوعه وتأثيره، هذا التقييم يعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد أكدت دراسة Raz & Hillson (2020) أن تقييم المخاطر يمثل أداة تنبؤية أساسية في تحسين استجابة المشاريع لمتغيرات السوق، كما أوضحت دراسة البلوشي (2022) أن تطبيق أساليب تقييم كمية ونوعية يساهم في رفع مستوى النضج التنظيمي للمشاريع الناشئة ويزيد من استقرارها المالي.

أما بعد الاستجابة للمخاطر فقد أظهر تأثيرًا قويًا وإيجابيًا على نجاح المشاريع الناشئة. حيث تبين أن المشاريع التي تمتلك خطط استجابة واضحة وسيناريوهات بديلة قادرة على تقليل الأثر السلبي للمخاطر المفاجئة وضمان استمرارية العمليات التشغيلية. ويُعزى ذلك إلى مرونة النظم الإدارية التي تتبناها المشاريع في قطاع الأغذية والمشروبات، إذ تسمح هذه النظم بإعادة توزيع الموارد وتعديل الخطط التشغيلية فور ظهور الخطر. وقد أكد Aven (2016) أن سرعة وفعالية الاستجابة للمخاطر تعد من أهم مؤشرات نضج

إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة، كما دعمت دراسة (Al-Zubaidi (2021) هذه النتيجة مبينة أن الاستجابة الاستباقية للمخاطر تمثل ميزة تنافسية للمشاريع الناشئة تمكّنها من البقاء في الأسواق الديناميكية.

أما مراقبة المخاطر، فقد جاءت نتائجها لتؤكد أيضاً وجود علاقة موجبة ودالة مع نجاح المشاريع الناشئة، مما يعكس أهمية المتابعة المستمرة لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمخاطر وإجراء المراجعات الدورية، إذ أظهرت البيانات أن المشاريع التي تمتلك نظاماً واضحاً لمراقبة المخاطر تحقق مستويات أعلى من النجاح المؤسسي، نظراً لقدرتها على تصحيح المسار في الوقت المناسب، وقد أوضحت دراسة Project Management Institute (2021) أن المراقبة الدورية تعد من أفضل الممارسات الإدارية للحفاظ على استدامة الأداء وتجنب الانحرافات في مسار المشروع. كما بينت دراسة الزهراني (2020) أن نظام المراقبة الوقائية يساهم في بناء بيئة تنظيمية شفافة، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في استقرار المشروع ونجاحه على المدى الطويل.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن أبعاد إدارة المخاطر الأربعة تعمل بصورة تكاملية على دعم نجاح المشاريع الناشئة، إذ يمثل تحديد وتقييم المخاطر الأساس العلمي للإدارة الاستباقية، بينما تسهم الاستجابة والمراقبة في ضمان التطبيق العملي وتحقيق النتائج المرجوة، وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذكره Hubbard (2021) الذي أكد أن النضج في إدارة المخاطر يرفع من كفاءة القرارات ويزيد من فرص النمو المستدام في المشاريع الريادية. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة السبيعي (2022) التي أثبتت أن تبني منظومة متكاملة لإدارة المخاطر يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي.

4.5 التوصيات:

1. ضرورة تبني إطار إداري متكامل لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والناشئة، يشمل مراحل التحديد، التقييم، الاستجابة، والمراقبة لضمان استمرارية النجاح وتقليل احتمالية الفشل.

2. أهمية إعداد برامج تدريبية متخصصة لرواد الأعمال في مجال إدارة المخاطر، لرفع مستوى الوعي بطرق التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية.
3. تشجيع الجهات الداعمة للمشروعات الريادية على تقديم استشارات فنية وإدارية في مجال إدارة المخاطر للمشاريع الناشئة في قطاع الأغذية والمشروبات.
4. تطوير آليات رقمية لمتابعة مؤشرات الخطر في المشاريع الصغيرة، مثل أنظمة المراقبة والتحذير المبكر، لضمان سرعة الاستجابة للأزمات.
5. تعزيز ثقافة مؤسسية داخل المشاريع الناشئة تشجع على الشفافية في الإبلاغ عن المخاطر والتعلم من الأخطاء السابقة.
6. إدراج مفهوم إدارة المخاطر ضمن المناهج التعليمية وبرامج التدريب الجامعية الخاصة بريادة الأعمال وإدارة المشاريع.
7. تشجيع الشراكات بين المشاريع الناشئة والمؤسسات الكبرى لتبادل الخبرات في مجال التنبؤ بالمخاطر وإدارتها.
8. ربط عملية إدارة المخاطر بالمؤشرات المالية والتشغيلية للمشاريع، لضمان قياس الأثر المباشر للمخاطر على الأداء العام والربحية.
9. إنشاء وحدات داخلية في المشاريع الناشئة تُعنى بمتابعة وتحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري بما يتناسب مع تغيرات السوق.
10. دعم البحوث المستقبلية التي تتناول دور إدارة المخاطر في مختلف القطاعات الريادية، لتطوير نماذج تطبيقية أكثر ملاءمة لبيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

Abstract

The study aimed to examine the impact of risk management with its dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring) on the success of startup projects in the food and beverage sectors in Riyadh.

The study adopted a descriptive-analytical approach and relied on a questionnaire as the primary tool for data collection. The sample consisted of 176 participants selected using a stratified random sampling method from entrepreneurs and owners of startup projects in the food and beverage sector in Riyadh.

The results revealed a statistically significant effect of the combined dimensions of risk management on the success of startup projects. Additionally, each of the four risk management dimensions had varying levels of influence on success components. The study recommended that entrepreneurs adopt professional risk management practices, develop tools for tracking and monitoring risks, enhance evaluation and rapid response capabilities, and integrate risk management into the strategic planning of startup projects.

Keywords: Risk Management, Startup Projects, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Risk Monitoring, Food and Beverage Sector.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
2. البوسعيدية، منيرة بنت سعيد بن عيسى، و إبراهيم، عبد الهادي. (2022). أثر التمويل الحكومي في نجاح المشاريع الريادية في سلطنة عمان: دراسة حالة ولاية إبراء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586519>
3. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
4. الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302078>
5. الدرادكة، رزان محمد عبدالله، و عبدالنصور، مروان محمد. (2022). دور المؤسسات الداعمة في نجاح المشاريع الزراعية الريادية في الأردن: الدور الوسيط للابتكار التسويقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298563>

6. الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة

المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

7. ريان، إسراء وجيه صالح، شاهين، لونا محمد عزمي، و النسور، بلال هاشم. (2020). الممارسات

القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1307554>

8. الزعبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2023). أثر الكفايات القيادية للمديرين في

نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء

التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384910>

9. الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم. (2020).

التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع41، 67

- 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043220>

10. عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في

نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة

الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

11. العثمان، عيبر عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع

الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/866138>

12. العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبید. (2022). قياس مستوى معايير

نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت

للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1282723>

13. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر

على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1229055>

14. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح

المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات

الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302868>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

15. Aldeen, M. A. S., & Sarhan, N. A. (2024). The Impact of Risk Management on Project Success: A Field Study at Humanitarian Organizations in Yemen.

<https://doi.org/10.59222/ustjmhs.2.3.5>

16. Chevalier-Karfi, A. (2024). Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: A Technical and Empirical Perspective. Business & IT, XIV(2), 33–

40. <https://doi.org/10.14311/bit.2024.02.04>

17. Dykha, M., Dykha, V., Pylypyak, O., Poplavska, O., Tanasiienko, N., & Tanasiienko, V. (2023). Risk Management Of The Startup Projects. 1–6.

<https://doi.org/10.1109/khpiweek61412.2023.10311582>

18. Kaufmann, C., & Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*, 40(6), 624-633
19. Mandrah, B., & Mishra, M. R. (2025). Investigate the Impact of Risk Management Strategies on Project Success in Terms of Time, Cost, and Quality. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 775–783. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-28294>
20. Niragire, D., & Kwena, R. (2024). Effect of Project Risk Management on Success of Community-Based Projects: A Case of Peer Driven Change Project in Burera District, Rwanda. *Deleted Journal*, 1(4), 176–194. <https://doi.org/10.51867/aqssr.1.4.16>
21. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of applied corporate finance*, 34(1), 81-94.
22. Okafor, I., & Odubade, O. (2022). FACTORS AFFECTING SCOPE CREEP IN PROJECT MANAGEMENT: IDENTIFY THE KEY FACTORS CONTRIBUTING TO SCOPE CREEP AND EXPLORE STRATEGIES TO PREVENT IT. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 6(11), 10-5281.
23. Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A., Hanzjuk, A., & Halunko, O. (2023). Innovative risk management: identification, assessment and management of risks in the context of innovative project management.
24. Reznikov, R. (2025). Enhancing Project Management Success through Artificial Intelligence. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6, 1036-1046.

25. Sami Ur Rehman, M., Thaheem, M. J., Nasir, A. R., & Khan, K. I. A. (2022). Project schedule risk management through building information modelling. *International Journal of Construction Management*, 22(8), 1489-1499.
26. Sami, B., Minhas, A. S., & Ahmad, U. (2023). Success and Risks Related to Housing Projects in Pakistan: A Moderating Role of Project Management Risk Management. <https://doi.org/10.56976/jsom.v2i3.37>
27. Serra-Llobet, A., Jähnig, S. C., Geist, J., Kondolf, G. M., Damm, C., Scholz, M., ... & Schmitt, R. (2022). Restoring rivers and floodplains for habitat and flood risk reduction: experiences in multi-benefit floodplain management from California and Germany. *Frontiers in Environmental Science*, 9, 778568.
28. Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58-75
29. Ward, P. J., Daniell, J., Duncan, M., Dunne, A., Hananel, C., Hochrainer-Stigler, S., ... & De Ruiter, M. C. (2022). Invited perspectives: A research agenda towards disaster risk management pathways in multi-(hazard-) risk assessment. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 22(4), 1487-1497.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الناشئة "دراسة تطبيقية على قطاعات الأغذية والمشروبات في مدينة الرياض"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- طبيعة النشاط ☐ إنتاج أغذية ☐ مشروبات ☐ أغذية ومشروبات معا

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
فهم المخاطر					
					نحرص على تحديد مصادر المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
					نحلل تأثير كل خطر محتمل على أهداف المشروع
					نُشرك فريق العمل في مناقشة المخاطر المحتملة
					نستخدم تجارب سابقة لتوقع المخاطر المستقبلية
تعريف المخاطر					
					نقوم بتصنيف المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها وتأثيرها
					نُميّز بين المخاطر التشغيلية والمالية بدقة
					نستخدم نماذج موحدة لتوثيق المخاطر المحددة
					يتم تحديث قائمة المخاطر دورياً أثناء تنفيذ المشروع
تقييم المخاطر					
					نستخدم مقاييس كمية لتقدير حجم المخاطر المحتملة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					نُجري تحليل تكلفة/فائدة لاستجابات المخاطر المختلفة
					نُعطي الأولوية للمخاطر الأكثر احتمالاً وتأثيراً
					نُعرض نتائج تقييم المخاطر على الإدارة العليا لإعتمادها
مراقبة المخاطر					
					نتابع مؤشرات المخاطر بشكل دوري أثناء التنفيذ
					نُحدث خطط الاستجابة عند ظهور مخاطر جديدة
					نُعد تقارير دورية عن حالة المخاطر للإدارة العليا
					نستخدم أدوات رقمية لرصد التغيرات في بيئة المشروع

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع الصغيرة والناشئة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
					يحقق المشروع أهدافه وفق الجدول الزمني المحدد
					تُنفذ أنشطة المشروع ضمن الحدود المالية المحددة مسبقًا
					يتميز المشروع بجودة عالية في المنتجات أو الخدمات المقدمة
					يحقق المشروع رضا العملاء والمستفيدين النهائيين
					يتمتع المشروع بسمعة جيدة في السوق المحلي
					يساهم المشروع في تحقيق نمو مستدام وربحية طويلة الأجل
					يعتمد المشروع على أنظمة متابعة وتقييم دقيقة للأداء
					يملك المشروع قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق
					يحرص المشروع على الابتكار والتحسين المستمر

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يحقق المشروع رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي

مع خالص التقدير والاحترام

Med Ocean University



College of Management

Project Management

**Successful management of several emerging projects: "An
Applied Study on the Food Sector in Riyadh"**

Prepared by:

Waad bint Fahd Al-Qahtani

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447-2025