

إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة: التحديات والحلول

إعداد :

الطالب/ عيسى حسن محمد عسيري

الرقم الاكاديمي/ ٢٥١٠٠٣٢٢٧

ماجستير إدارة الأعمال

إشراف :

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

٢٠٢٥

## المستخلص

في ظل تسارع وتيرة التحولات الاقتصادية والتقنية في المملكة العربية السعودية، أصبحت المشاريع الناشئة أحد أهم المحركات الرئيسية للنمو والتنوع الاقتصادي.

وعلى الرغم من الدعم الحكومي والفرص المتاحة، إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات متعددة، أبرزها المخاطر التي قد تعيق استمرارها أو نجاحها .

تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة ، حيث تهدف إلى التعرف على أبرز أنواع المخاطر التي تواجه رواد الأعمال ، وقياس مدى وعيهم بأهمية إدارة تلك المخاطر، إضافة إلى تحليل الأدوات والاستراتيجيات المستخدمة في مواجهتها

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إعداد البحث، وُجِّمَت البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من أصحاب المشاريع الناشئة في مختلف مناطق المملكة

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود خطة واضحة لإدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تقليل احتمالات الفشل، ويزيد من فرص استمرارية المشروع ونموه، خصوصاً في مراحله الأولى .

كما كشفت النتائج عن تفاوت في درجة الوعي بين رواد الأعمال بحسب القطاع ونوع المشروع ، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البيئة الريادية السعودية .

توصي الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال ، وتبني نماذج تقييم مبكر للمخاطر ضمن مراحل تأسيس المشاريع .

**الكلمات المفتاحية :** المشاريع الناشئة، إدارة المخاطر، ريادة الأعمال، الاستمرارية، السعودية.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يتحقق الإنجاز، وله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا.

في هذه اللحظة التي أضع فيها خاتمة هذا الجهد العلمي، لا يسعني إلا أن أعبر عن عميق امتناني وتقديري لكل من وقف إلى جانبي وساهم في دعم مسيرتي البحثية.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى سعادة الدكتور/ فايز جراد وسعادة الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد حسن ، على ما قدّماه من دعم علمي، وتوجيهات سديدة، وملاحظات قيمة أسهمت في تطوير هذا البحث ، وصقله أكاديميًا ومنهجيًا .

كما أرفع شكري وتقديري لزملائي وأصدقائي الذين كانوا عونًا لي في لحظات الضغط والإنهاك، وكان لتشجيعهم الصادق وجودهم الإيجابي بالغ الأثر في استمراريتي.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر عائلتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي والدافع الأكبر خلف كل خطوة أنجزتها، فدعمهم المتواصل وثقتهم بي كانا مصدر عزيمتي.

وأعبر عن امتناني لجامعتي التي وفرت البيئة العلمية المناسبة والموارد الضرورية لإنجاز هذا العمل، ولجميع من تعاون معي أثناء مراحل البحث، سواء من المحكمين أو المشاركين في أدوات الدراسة.

لكل من كان له أثر في هذا العمل، شكرًا لكم من القلب، ودعائي أن يجزيكم الله خير الجزاء.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى                         |
|--------|---------------------------------|
| أ      | الغلاف                          |
| ب      | الملخص                          |
| ج      | الشكر والتقدير                  |
| د      | فهرس المحتويات                  |
| هـ     | قائمة الجداول                   |
| و      | قائمة الأشكال                   |
| ز      | قائمة المصطلحات                 |
| ح      | قائمة الاختصارات                |
| 1      | الفصل الأول: الإطار العام للبحث |
| 2      | المقدمة                         |
| 4      | المراجعة الأدبية                |
| 6      | مشكلة البحث                     |
| 7      | فرضيات البحث                    |
| 8      | أهداف البحث                     |
| 9      | أهمية البحث                     |
| 10     | منهجية البحث                    |
| 11     | محددات البحث                    |
| 13     | الفصل الثاني: الإطار النظري     |
| 17     | الفصل الثالث: الجانب التطبيقي   |
| 21     | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات |
| 23     | المراجع                         |
| 24     | الملاحق                         |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                   | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------------|------------|
| 18     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                   | 3-1        |
| 19     | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية           | 3-2        |
| 19     | توزيع العينة حسب عدد سنوات تشغيل المشروع       | 3-3        |
| 20     | أكثر أنواع المخاطر شيوعاً بحسب استجابات العينة | 3-4        |
| 21     | درجة وعي رواد الأعمال بأهمية إدارة المخاطر     | 3-5        |
| 22     | مدى استخدام أدوات إدارة المخاطر في المشاريع    | 3-6        |
| 23     | العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية المشروع   | 3-7        |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                      | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------|-----------|
| 17     | النموذج المفاهيمي للدراسة                        | 3-1       |
| 18     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس (مخطط دائري)        | 3-2       |
| 19     | الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة (مخطط عمودي) | 3-3       |
| 20     | تصنيف أنواع المخاطر حسب التكرار النسبي           | 3-4       |
| 22     | مدى استخدام أدوات إدارة المخاطر (مقياس ليكرت)    | 3-5       |
| 23     | العلاقة بين إدارة المخاطر ونسبة الاستمرارية      | 3-6       |

## قائمة المصطلحات

| المصطلح                | التعريف الأكاديمي                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المشاريع الناشئة       | مشاريع حديثة التأسيس، غالبًا ما تقوم على أفكار مبتكرة، وتواجه تحديات عالية في التمويل والبقاء. |
| إدارة المخاطر          | عملية منهجية لتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، ووضع خطط لتقليل أثرها المحتمل.    |
| المخاطر التشغيلية      | المشكلات التي قد تنشأ أثناء إدارة المشروع اليومي، مثل ضعف الكفاءة أو توقف العمليات.            |
| المخاطر المالية        | عدم القدرة على تغطية الالتزامات المالية أو فشل التمويل أو انخفاض التدفق النقدي.                |
| SWOT تحليل             | أداة تحليل استراتيجي لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المشروع.                    |
| نموذج العمل التجاري    | الإطار الذي يوضح كيف يخلق المشروع قيمة للعملاء ويولد إيرادات مستدامة.                          |
| ريادة الأعمال          | عملية تأسيس وتطوير مشروع خاص مع تحمل المخاطر من أجل تحقيق عوائد.                               |
| التمويل الجريء         | نوع من التمويل يُقدّم للمشاريع عالية المخاطر من قبل مستثمرين مقابل حصة في المشروع.             |
| استدامة المشروع        | قدرة المشروع على الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافه على المدى الطويل دون تعثر.                   |
| العينة                 | مجموعة من المشاركين تم اختيارهم لتمثيل مجتمع الدراسة في جمع البيانات.                          |
| المنهج الوصفي التحليلي | منهج علمي يدمج بين الوصف الدقيق للظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها باستخدام أدوات كمية.     |
| الاستبيان              | أداة بحثية تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تُستخدم لجمع بيانات من أفراد العينة.                   |
| المجتمع الإحصائي       | مجموعة الأفراد أو الكيانات التي يُراد دراسة خصائصها من خلال البحث.                             |
| تحليل البيانات         | العمليات التي يتم من خلالها معالجة البيانات المجمعة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.              |
| الفرضية البحثية        | افتراض علمي مؤقت يُختبر من خلال البحث لإثبات علاقات بين متغيرات الدراسة.                       |

## قائمة الاختصارات

| الاختصار | المعنى الكامل          |
|----------|------------------------|
| ر.أ      | ريادة الأعمال          |
| م.ن      | المشاريع الناشئة       |
| إ.م      | إدارة المخاطر          |
| خ.ع      | خطة العمل              |
| ت.ر.س    | (SWOT) التحليل الرباعي |
| ن.ع.ت    | نموذج العمل التجاري    |
| ت.ج      | التمويل الجريء         |
| إ.ب.ع    | الاستبيان              |
| م.إ.إ    | المجتمع الإحصائي       |
| ت.ب      | تحليل البيانات         |
| ف.ب      | الفرضية البحثية        |

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

يتناول هذا الفصل الإطار العام لدراسة "إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة" ، ويعرض الخلفية العامة للموضوع وأهمية البحث في بيئة الأعمال الحديثة ، حيث تواجه المشاريع الناشئة تحديات كبيرة تتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

يوضح الفصل أيضاً مشكلة البحث المتمثلة في قصور بعض رواد الأعمال في توقع أو التعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية، مما يهدد استمرارية مشاريعهم.

كما يتضمن أهداف الدراسة والمتمثلة في تحديد أنواع المخاطر الأكثر شيوعاً، وتقييم أدوات إدارتها، وتحليل أثرها على نجاح المشاريع الناشئة.

يعرض الفصل كذلك أهمية الدراسة من حيث مساهمتها في تعزيز فهم ريادة الأعمال في ظل بيئات غير مستقرة، مع تحديد المنهجية المتبعة، والتي تقوم على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات موجهة لرواد مشاريع ناشئة.

وفي نهاية الفصل، يتم توضيح محددات الدراسة المتعلقة بنطاقها الجغرافي والزمني، وبعض الصعوبات المتعلقة بالحصول على بيانات دقيقة.

## المقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والاضطرابات السوقية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المشاريع الناشئة تلعب دورًا متزايد الأهمية في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتحقيق الابتكار، وتوفير فرص العمل، لاسيما في المجتمعات التي تسعى لتنمية قطاع ريادة الأعمال وتحفيز القطاع الخاص. وعلى الرغم من الحوافز والدعم الذي تحظى به هذه المشاريع في العديد من الدول، لا تزال تواجه تحديات كبيرة تهدد استمراريتها وقدرتها على النمو، ويأتي على رأس هذه التحديات: إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة لم تعد ترفًا أو خيارًا ثانويًا، بل أصبحت شرطًا أساسيًا لبقاء المشروع وتطوره. فعلى خلاف المؤسسات الكبرى، غالبًا ما تفتقر المشاريع الناشئة إلى الموارد الكافية والقدرات المؤسسية للتعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة، سواء كانت هذه المخاطر مالية، تشغيلية، قانونية، أو تتعلق بالسوق والمنافسة. كما أن ضعف الخبرة الإدارية لدى بعض رواد الأعمال قد يزيد من حدة أثر هذه المخاطر، مما يؤدي إلى فشل المشروع في مراحله الأولى.

من هنا، تبرز أهمية إجراء دراسة علمية معمقة تتناول آليات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وتحلل مدى وعي رواد الأعمال بها، وتقييم الأدوات التي يعتمدون عليها في التعامل مع التحديات، مع تسليط الضوء على أهم الثغرات والممارسات غير الفعالة التي قد تؤدي إلى تعثر المشاريع أو إفلاسها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يمكن أن يستفيد منه أصحاب المشاريع، والجهات الداعمة لهم، والمستثمرون، في بناء قراراتهم المستقبلية على أسس أكثر علمية واستدامة.

وتنطلق هذه الدراسة من الحاجة الفعلية إلى سد فجوة معرفية واضحة في مجال البحث المحلي والعربي حول إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والناشئة، حيث تفتقر المكتبة الإدارية في هذا الجانب إلى دراسات تطبيقية معاصرة تعكس الواقع الفعلي للمشاريع في البيئات الريادية الحديثة، وتراعي السياقات المحلية والثقافية المختلفة.

ولذلك، فإن هذه الدراسة لا تهدف فقط إلى تحليل واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وإنما تسعى كذلك إلى بناء نموذج عملي مقترح يمكن أن يُساهم في رفع وعي رواد الأعمال بكيفية مواجهة التحديات بأساليب علمية تتسم بالمرونة والفعالية، بما يعزز فرص نجاح واستدامة هذه المشاريع في المستقبل.

## المراجعة الأدبية

شهدت إدارة المخاطر اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والممارسين في السنوات الأخيرة، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية المتلاحقة وظهور أنماط جديدة من المشاريع، وعلى رأسها المشاريع الناشئة التي تختلف من حيث الهيكل، والموارد، وطبيعة التحديات عن المؤسسات التقليدية.

وتُعرف إدارة المخاطر بأنها مجموعة من العمليات والأساليب التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتقييمها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، سواء بالتقليل منها أو نقلها أو تجنبها أو قبولها بوعي مدروس .

تشير العديد من الدراسات إلى أن المشاريع الناشئة تواجه نسبة عالية من الفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من عمرها، ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف إدارة المخاطر، وسوء التخطيط، ونقص الخبرة.

فقد أظهرت دراسة (Henderson & Naughton, 2019) أن أكثر من ٦٠% من المشاريع الصغيرة تفشل بسبب غياب استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر.

كما توصلت دراسة (Al-Mutairi, 2021) إلى أن رواد الأعمال في منطقة الخليج يعانون من ضعف التوعية بالأدوات المنهجية في تحليل وتقييم المخاطر.

من جهة أخرى، قدمت بعض الدراسات نماذج تطبيقية لإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، مثل نموذج COSO ونموذج ISO 31000، وهما نموذجان دوليان يهدفان إلى هيكلة العملية الإدارية للمخاطر، إلا أن تطبيق هذه النماذج في المشاريع الناشئة يواجه تحديات، منها ضعف البنية التنظيمية، وصعوبة توفير البيانات، وضيق الموارد.

وتؤكد دراسة (Gonzalez & Wells, 2020) أن التحدي الأكبر لا يكمن فقط في توفر أدوات إدارة المخاطر، بل في مدى قدرة أصحاب المشاريع على دمج هذه الأدوات ضمن العمليات اليومية للمشروع دون أن تكون عبئًا إداريًا.

على المستوى العربي، لا تزال الدراسات في هذا المجال محدودة نسبيًا، ويركز بعضها على المشاريع الصغيرة والمتوسطة دون تخصيص كافٍ للمشاريع الناشئة.

ومع ذلك، أشارت دراسة (الزبيدي، ٢٠٢٢) إلى أن بعض رواد الأعمال في السعودية بدأوا باستخدام أدوات تحليل المخاطر البسيطة مثل مصفوفة المخاطر، والمخططات الاحتمالية، ولكن بشكل غير منتظم وبدون تدريب كافٍ.

بشكل عام، تُظهر الأدبيات أن إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة لا يمكن فصلها عن طبيعة الريادة نفسها، حيث تتسم هذه المشاريع بدرجة عالية من عدم اليقين، مما يتطلب مقاربات مرنة وقابلة للتكيف.

لذا توصي بعض الأبحاث الحديثة بدمج مفاهيم إدارة المخاطر ضمن مراحل تخطيط المشروع منذ البداية، مع تدريب رواد الأعمال على الأدوات التحليلية اللازمة، وليس فقط الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقدير الذاتي.

من خلال هذه المراجعة، يمكن استخلاص وجود فجوة بحثية واضحة فيما يخص تطبيقات إدارة المخاطر في البيئة الريادية العربية، وهو ما تعالجه هذه الدراسة من خلال تحليل واقع هذه الممارسات في المشاريع الناشئة وتقديم توصيات مناسبة لها.

## مشكلة البحث

رغم الأهمية المتزايدة التي تكتسبها المشاريع الناشئة في دعم الاقتصاد المحلي وتوليد فرص العمل وتحقيق الابتكار، إلا أن معدلات تعثرها أو فشلها لا تزال مرتفعة، خاصة في السنوات الأولى من عمر المشروع.

وتشير التقارير إلى أن نسبة كبيرة من هذه المشاريع تتوقف بسبب سوء إدارة المخاطر أو غياب منهجية واضحة للتعامل معها. وفي البيئات الريادية العربية عمومًا، والمحلية خصوصًا، تزداد هذه التحديات نتيجة غياب التدريب المتخصص، وضعف الوصول إلى أدوات التخطيط والقياس.

وبناءً على ما سبق، تبرز مشكلة البحث في التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة؟ وما تأثيرها على استدامة هذه المشاريع في ظل التحديات البيئية والاقتصادية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسى عدد من الأسئلة الفرعية:

ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة؟

إلى أي مدى يمتلك رواد الأعمال وعيًا بمفاهيم وأدوات إدارة المخاطر؟

ما مدى استخدام المشاريع الناشئة لأساليب علمية في تحليل وتقييم المخاطر؟

ما العلاقة بين جودة إدارة المخاطر واستمرارية المشروع أو تعثره؟

هل توجد فروقات في ممارسة إدارة المخاطر تبعًا لنوع النشاط أو حجم المشروع أو خبرة رائد الأعمال؟

## فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاته، ووفقاً للمنهج الوصفي التحليلي الذي تتبعه هذه الدراسة، فقد تم صياغة عدد من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة.

وتمثل هذه الفرضيات إطاراً مبدئياً يمكن التحقق منه من خلال أدوات جمع البيانات وتحليلها.

وفيما يلي فرضيات البحث الأساسية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي رائد الأعمال بإدارة المخاطر وبين قدرة المشروع الناشئ على الاستمرار.
٢. تؤثر أنواع المخاطر (المالية، التشغيلية، السوقية) تأثيراً مباشراً على أداء المشروع الناشئ.
٣. استخدام أدوات تحليل وتقييم المخاطر يساهم في الحد من التعثر المبكر للمشاريع الناشئة.
٤. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المخاطر تعزى إلى نوع النشاط أو حجم المشروع أو مستوى الخبرة لدى رائد الأعمال.
٥. قلة التدريب على إدارة المخاطر تمثل عاملاً سلبياً في جودة اتخاذ القرار داخل المشاريع الناشئة.

## أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وتحليل علاقتها باستدامة هذه المشاريع في بيئات عمل تتسم بالتقلب والمخاطر المتعددة. وتنطلق هذه الأهداف من أهمية تعزيز قدرة رواد الأعمال على التعامل مع التحديات بطرق علمية فعالة.

ويمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

١. تحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة في مراحلها الأولى.
٢. قياس مستوى وعي رواد الأعمال بمفاهيم وأدوات إدارة المخاطر.
٣. تحليل مدى اعتماد المشاريع الناشئة على أساليب علمية في تقييم المخاطر واتخاذ القرار.
٤. دراسة أثر إدارة المخاطر على استدامة واستمرارية المشاريع الناشئة.
٥. تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الناشئة.
٦. استكشاف مدى تأثير خصائص المشروع (مثل النشاط، الحجم، خبرة رائد الأعمال) على أساليب إدارة المخاطر المستخدمة.

## أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من التحديات المتزايدة التي تواجه المشاريع الناشئة في ظل بيئات اقتصادية وتقنية متغيرة، حيث تشير الإحصاءات إلى أن نسبة كبيرة من هذه المشاريع تتعثر أو تفشل خلال السنوات الأولى من عمرها، ويُعزى ذلك غالبًا إلى غياب ممارسات فعالة لإدارة المخاطر.

لذا، فإن تناول هذا الموضوع يسد فجوة معرفية حقيقية ويخدم أكثر من طرف معني بمنظومة ريادة الأعمال.

وتتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

١. **أهمية علمية:** يضيف البحث إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة دراسة تطبيقية تركز على واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، ويستند إلى نماذج وأدوات تحليل حديثة يمكن الاستفادة منها أكاديميًا في تطوير ممارسات ريادة الأعمال.
٢. **أهمية عملية:** يقدم البحث مجموعة من المؤشرات والتوصيات القابلة للتطبيق، التي يمكن أن يستفيد منها رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة في تحسين استجابتهم للمخاطر وتفادي أسباب التعثر أو الفشل.
٣. **أهمية محلية:** يسهم البحث في تسليط الضوء على التحديات الخاصة بإدارة المخاطر في السياق المحلي، مما يُمكن من اقتراح حلول تتوافق مع بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعتبرها من محركات النمو.
٤. **أهمية مستقبلية:** يشكل هذا البحث أساسًا لدراسات لاحقة في مجال تطوير نظم إدارة المخاطر في المشاريع الريادية، خصوصًا في المراحل المبكرة التي تحتاج إلى استراتيجيات مرنة وفعالة.

## منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية في بيئة الأعمال، خاصة فيما يتعلق بتحديد طبيعة المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة، ومدى فاعلية الأدوات المستخدمة في إدارتها. ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج من واقع البيانات الميدانية.

وقد تم تصميم الدراسة لتشمل المكونات التالية:

أداة جمع البيانات: تم تطوير استبيان إلكتروني مكوّن من عدة محاور لقياس درجة وعي رواد الأعمال بإدارة المخاطر، وأنواع المخاطر التي يواجهونها، والأساليب المستخدمة في التعامل معها. وتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس توجهات وآراء المستجيبين.

مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم مشاريع قائمة لا يتجاوز عمرها خمس سنوات.

عينة الدراسة: تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط لاختيار عينة من المشاركين، لضمان تمثيل مختلف القطاعات الريادية. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (١٠٠) مشارك تقريباً.

طرق تحليل البيانات: تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، من خلال أدوات تحليلية تشمل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحراف المعياري، بالإضافة إلى اختبارات الفرضيات مثل اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) واختبار العلاقة (Pearson Correlation).

## محددات البحث

رغم أهمية هذا البحث وما يتوقع أن يقدمه من إسهام علمي وعملي في مجال إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، إلا أنه، كأى دراسة علمية، لا يخلو من بعض القيود والمحددات التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على نتائج البحث ومدى عموميتها.

ومن المهم الإشارة إلى هذه المحددات بشفافية، سواء كانت محدّدات منهجية أو ميدانية أو زمنية، وذلك لتكون موضع اعتبار عند تفسير النتائج أو عند إجراء دراسات لاحقة في الموضوع نفسه.

### ١. المحددات الزمانية

تُعد الفترة الزمنية التي تم فيها تنفيذ هذا البحث من أبرز المحددات، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٤-٢٠٢٥م. وهذا يعني أن النتائج تعكس الواقع خلال هذه الفترة فقط، وربما لا تعكس بدقة أوضاع المشاريع الناشئة في فترات لاحقة تشهد تغيرات اقتصادية أو تنظيمية مؤثرة. كما أن بعض المشاريع المشاركة في الدراسة قد تكون في بداياتها، مما يحد من قدرتها على التقييم الشامل للمخاطر.

### ٢. المحددات المكانية

تركزت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا على المشاريع الناشئة التي تمارس نشاطها في البيئة المحلية. وبالتالي، قد لا تكون نتائج البحث قابلة للتعميم المباشر على مشاريع ناشئة في دول أو بيئات اقتصادية مختلفة. فالسياقات الثقافية والتنظيمية تختلف، وكذلك سبل الدعم والتمويل والبنية التحتية.

### ٣. المحددات المتعلقة بمجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة فقط، ممن لديهم مشاريع قائمة لا يتجاوز عمرها خمس سنوات. لذلك، فإن النتائج لا تشمل وجهات نظر المستثمرين، أو الجهات الداعمة، أو الجهات الرقابية، وهي أطراف يمكن أن تؤثر على إدارة المخاطر بشكل غير مباشر. كما أن استبعاد المشاريع المتوقفة أو المفلسة من مجتمع البحث يحد من تحليل الأسباب الكامنة خلف الفشل المرتبط بسوء إدارة المخاطر.

#### ٤. المحددات المتعلقة بأداة الدراسة

تم استخدام استبيان مغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يحدّ من عمق الفهم النوعي لبعض المفاهيم، خصوصاً تلك المتعلقة بتجارب رواد الأعمال الشخصية في التعامل مع الأزمات.

كما أن بعض المشاركين قد يجيبون بطريقة متحيزة تعكس رغبتهم في الظهور بمظهر أفضل مما هو عليه الواقع، مما يؤثر على صدق البيانات.

#### ٥. المحددات المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يركز على وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات، دون الدخول في تجارب ميدانية أو تطبيق نماذج محاكاة للمخاطر. ولذلك، فإن نتائج البحث توضح "ما هو كائن"، لكنها لا تقدم تجريباً فعلياً للحلول المقترحة، وهو ما يتطلب دراسات مستقبلية بمنهجيات تجريبية أكثر تعقيداً.

#### ٦. المحددات المتعلقة بالظروف الاقتصادية والتنظيمية

تم تنفيذ البحث في فترة شهدت بعض التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، بما في ذلك ارتفاع التكاليف التشغيلية، وتغيرات في تشريعات التراخيص والتمويل، مما قد يؤثر على سلوك المشاريع الناشئة في التعامل مع المخاطر.

وقد لا تعود هذه المتغيرات إلى ممارسات داخلية بقدر ما ترتبط بسياق خارجي متغير باستمرار.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

### ١-٢ مقدمة

يشكل الإطار النظري الأساس العلمي الذي يُبنى عليه البحث، فهو يساعد في توضيح المفاهيم المحورية، وعرض النظريات والنماذج ذات الصلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات التي يدور حولها موضوع الدراسة. ونظرًا لأن إدارة المخاطر تُعد من الوظائف الأساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، فإن من الضروري التطرق إلى أبرز مفاهيمها وتطورها، وعلاقتها بريادة الأعمال والمشاريع الناشئة.

### ٢-٢ مفهوم إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر بأنها: "عملية منهجية لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة أو المشروع، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بفعالية". وتشمل العملية خمس خطوات رئيسية:

تحديد المخاطر

تحليل المخاطر

تقييم المخاطر

التحكم في المخاطر

المتابعة والمراجعة الدورية

ويعد هذا المفهوم ديناميكيًا يتطور بتطور طبيعة المخاطر، خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة مثل المشاريع الناشئة.

## ٣-٢ أنواع المخاطر في المشاريع الناشئة

تواجه المشاريع الناشئة مجموعة متنوعة من المخاطر، يمكن تصنيفها كما يلي:

المخاطر المالية: مثل نقص السيولة، أو سوء التدفق النقدي.

المخاطر التشغيلية: مثل تعطل سلسلة التوريد أو ضعف كفاءة العمليات.

المخاطر السوقية: كعدم استقرار الطلب أو دخول منافسين جدد.

المخاطر القانونية والتنظيمية: مثل تغير القوانين أو تأخر التصاريح.

المخاطر التكنولوجية: بسبب الاعتماد المفرط على التقنية دون ضمانات كافية.

هذه المخاطر لا يمكن إزالتها كلياً، ولكن يمكن التخفيف منها عبر تطبيق استراتيجيات مناسبة لإدارتها.

## ٤-٢ أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة

تُعد إدارة المخاطر ضرورة وليست خياراً في المشاريع الناشئة، حيث:

تسهم في زيادة قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات المفاجئة.

تحسّن من جودة اتخاذ القرار.

تعزز الثقة لدى المستثمرين.

تقلل من احتمالات الفشل في السنوات الأولى.

وبحسب الدراسات، فإن المشاريع التي تطبق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر استقرارًا وأسرع نموًا من غيرها.

## ٢-٥ نماذج إدارة المخاطر

من أهم النماذج العالمية:

### ٢-٥-١ نموذج ISO 31000

وهو إطار دولي يقدم مجموعة من المبادئ والإرشادات لتطبيق إدارة المخاطر في مختلف أنواع المؤسسات. يركز على:

دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة المؤسسة.

اتباع منهجية تقييم شاملة.

استمرارية المراجعة والتحسين.

### ٢-٥-٢ نموذج COSO ERM

نموذج إدارة المخاطر المؤسسية، ويستخدم خصوصًا في الشركات ذات الهيكل التنظيمي. يتميز بدمج المخاطر ضمن استراتيجية المؤسسة وتحليل علاقتها بالأداء العام.

## ٢-٦ ريادة الأعمال والمخاطر

ريادة الأعمال بطبيعتها محفوفة بالمخاطر، نظرًا لاعتمادها على الابتكار والعمل في بيئات غير مستقرة. وتشير أدبيات ريادة الأعمال إلى أن القدرة على إدارة المخاطر تُعد من أهم مهارات رائد الأعمال الناجح.

ويؤكد الباحثون أن رواد الأعمال الذين يتعاملون مع المخاطر كفرص للتحسين والنمو، وليس فقط كتهديدات، يكونون أكثر قدرة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية.

## ٧-٢ العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين جودة إدارة المخاطر وبين استدامة المشاريع، خاصة تلك التي تمر بمراحل نمو أولى. فكلما كانت أدوات التحليل والتقييم أكثر احترافية، زادت قدرة المشروع على التنبؤ بالآزمات والتعامل معها دون تأثير جذري على العمليات.

وتتجلى هذه العلاقة في:

تحسين استغلال الموارد.

تقليل الأخطاء المتكررة.

دعم استمرارية العمل عند الآزمات.

## ٨-٢ الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، من بينها:

الزبيدي (٢٠٢٢): تناول واقع تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الريادية بالسعودية، وأكد على ضعف استخدام الأدوات المنهجية.

Gonzalez & Wells (٢٠٢٠): أكدت أن أبرز تحديات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة هو غياب الوعي الكافي وافتقار الخبرة.

Henderson & Naughton (٢٠١٩): أشارا إلى أن اعتماد أصحاب المشاريع على التقدير الشخصي أكثر من الأدوات التحليلية يؤدي إلى قرارات خاطئة في إدارة المخاطر.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

#### ١-٣ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت لقياس أثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية. وقد تم بناء هذا الجزء على بيانات تم جمعها من عينة ميدانية باستخدام استبيان إلكتروني صُمم بعناية ليتوافق مع أهداف وفرضيات البحث. وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي للحصول على نتائج كمية دقيقة تُسهم في اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات واضحة.

#### ٢-٣ منهجية جمع البيانات

تم توزيع استبيان إلكتروني مكون من ٢٥ سؤالاً على عينة مكونة من (١٠٠) رائد ورائدة أعمال من أصحاب المشاريع الناشئة في السعودية، ممن تتراوح أعمار مشاريعهم بين سنة وخمس سنوات، ويعملون في قطاعات متنوعة كالتجارة الإلكترونية، والتقنية، والخدمات اللوجستية، والمطاعم والمقاهي.

توزعت محاور الاستبيان على النحو التالي:

البيانات الديموغرافية (٦ أسئلة)

مستوى الوعي بإدارة المخاطر (٧ أسئلة)

الممارسات المتبعة في إدارة المخاطر (٦ أسئلة)

أثر إدارة المخاطر على الاستدامة (٦ أسئلة)

### ٣-٣ خصائص عينة الدراسة

| المتغير     | الفئة            | التكرار | النسبة % |
|-------------|------------------|---------|----------|
| الجنس       | ذكر              | 65      | 65%      |
|             | أنثى             | 35      | 35%      |
| العمر       | أقل من ٣٠ سنة    | 40      | 40%      |
|             | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة | 45      | 45%      |
|             | أكثر من ٤٠ سنة   | 15      | 15%      |
| نوع النشاط  | تقنية            | 28      | 28%      |
|             | تجارة إلكترونية  | 24      | 24%      |
|             | مطاعم ومقاهي     | 20      | 20%      |
|             | خدمات لوجستية    | 18      | 18%      |
|             | أخرى             | 10      | 10%      |
| عمر المشروع | أقل من سنتين     | 52      | 52%      |
|             | من ٢ إلى ٥ سنوات | 48      | 48%      |

### ٣-٤ تحليل محاور الاستبيان

#### ٣-٤-١ مستوى وعي رواد الأعمال بإدارة المخاطر

تشير النتائج إلى أن نسبة (٦٢%) من العينة لديهم معرفة متوسطة بمفاهيم إدارة المخاطر، بينما ٢٨% يمتلكون وعيًا عاليًا، و ١٠% فقط لديهم وعي منخفض. يتضح أن الوعي موجود ولكن يفتقر إلى التخصص والدقة في التطبيق.

#### ٣-٤-٢ استخدام أدوات إدارة المخاطر

٥٥% من أصحاب المشاريع لا يستخدمون أدوات تحليل مخاطر رسمية.

٢٢% يعتمدون على الحدس الشخصي في اتخاذ القرار.

١٨% فقط يستخدمون مصفوفة الاحتمالية والتأثير (Risk Matrix).

وهذا يشير إلى غياب ثقافة تطبيق منهجي لإدارة المخاطر رغم الوعي النظري بها.

#### ٣-٤-٣ مدى تأثير المشاريع بالمخاطر

٤٨% من المشاركين أكدوا أنهم تعرضوا لأزمات مالية خلال أول عام من التشغيل.

٣٦% واجهوا اضطرابات تشغيلية مفاجئة مثل تأخر التوريد.

٥٨% رأوا أن غياب الخطط البديلة أدى إلى تراجع الأداء المؤسسي.

### ٥-٣ اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي رائد الأعمال بإدارة المخاطر واستمرارية المشروع.

النتيجة: تم اختبار العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتيجة (  $r = 0.62, p < 0.01$  )، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية ذات دلالة معنوية.

الفرضية الثانية:

قلة التدريب على إدارة المخاطر تؤثر سلباً في جودة اتخاذ القرار.

النتيجة: باستخدام اختبار T-Test، تبين وجود فروق ذات دلالة بين من تلقوا تدريباً ومن لم يتلقوا، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة:

تختلف ممارسات إدارة المخاطر باختلاف نوع النشاط.

النتيجة: باستخدام تحليل التباين (ANOVA)، تم إثبات وجود فروق معنوية بين القطاعات المختلفة، وكان قطاع التقنية هو الأعلى تطبيقاً لممارسات إدارة المخاطر مقارنةً بالمطاعم أو اللوجستيات.

### ٦-٣ أبرز الملاحظات من التحليل

غالبية رواد الأعمال يدركون أهمية إدارة المخاطر ولكنهم لا يطبقونها بشكل منهجي.

هناك فجوة بين النظرية والتطبيق، يمكن ردمها عبر التدريب والإرشاد.

إدارة المخاطر تزداد فاعليتها بمرور الوقت واكتساب الخبرة.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### ١-٤ النتائج

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من ١٠٠ رائد ورائدة أعمال، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

أولاً: نتائج مرتبطة بمستوى وعي رواد الأعمال بإدارة المخاطر  
تبين أن غالبية المشاركين لديهم وعي نظري بمفاهيم إدارة المخاطر، إلا أن التطبيق العملي لتلك المفاهيم لا يزال محدوداً.

نسبة كبيرة من رواد الأعمال يفتقرون إلى التدريب المتخصص في إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى قرارات عشوائية عند مواجهة الأزمات.

ثانياً: نتائج متعلقة بالممارسات الفعلية لإدارة المخاطر  
أكثر من نصف العينة لا يستخدمون أدوات تحليل رسمية مثل مصفوفة المخاطر أو تحليل SWOT.

معظم المشاريع تعتمد على الاجتهادات الشخصية دون وجود خطة واضحة لإدارة الأزمات المحتملة.

قطاع التقنية كان الأكثر استخداماً لأدوات إدارة المخاطر مقارنة بالقطاعات الأخرى.

ثالثاً: نتائج ترتبط بأثر إدارة المخاطر على استدامة المشاريع  
وجود علاقة طردية قوية بين مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر واستقرار المشروع.

غياب الخطط البديلة والتدابير الوقائية يؤدي إلى انخفاض فرص المشروع في الاستمرارية والنمو.

التدريب في مجال إدارة المخاطر مرتبط إيجابياً بجودة اتخاذ القرار ومرونة المشروع.

رابعاً: نتائج تتعلق باختبار الفرضيات

تم إثبات صحة جميع فرضيات البحث الثلاث، مما يدل على أن إدارة المخاطر تمثل متغيراً حاسماً في نجاح واستدامة المشاريع الناشئة.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات بين القطاعات المختلفة، تعكس اختلاف مستوى الجاهزية والاحترافية.

#### ٢-٤ التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، يقدم الباحث التوصيات التالية:

تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين رواد الأعمال من خلال برامج إرشادية وتدريبية موجهة للمشاريع الناشئة في مراحلها الأولى.

إدراج إدارة المخاطر كعنصر أساسي في خطط العمل المقدمة للجهات الداعمة مثل برامج التمويل الحكومية أو حاضنات الأعمال.

تشجيع استخدام أدوات منهجية لإدارة المخاطر مثل مصفوفة التأثير والاحتمالية، وتحليل السيناريوهات، ونموذج ISO 31000، لتقييم المخاطر واتخاذ قرارات مبنية على بيانات.

بناء شبكات تبادل المعرفة والخبرات بين رواد الأعمال لتشارك التجارب في التعامل مع الأزمات والاستفادة من الممارسات الناجحة.

ضرورة أن تقدم الجامعات ومراكز ريادة الأعمال مناهج ومقررات تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر، ضمن البرامج الموجهة للمشاريع الريادية.

التركيز على إعداد خطط طوارئ واضحة في جميع المشاريع الناشئة، وتحديد الإجراءات التصحيحية المحتملة مسبقاً.

اقتراح إجراء دراسات مستقبلية موسعة تشمل تحليل العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر في قرارات إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال، خاصة في السياقات المحلية.

## المراجع

احمد الانصاري ، (٢٠٢١). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. الرياض: دار الرشد للنشر.

نواف البلوي (٢٠٢٢). واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، المجلد ٨، العدد ٢، الصفحات ٤٥-٦٦.

الحسن، محمد (٢٠٠٨، شباط). الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الفرات ومعوقاته. بحث مقدم في ندوة "تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير"، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

الزبيدي، تركي (٢٠٢٢). تحديات ريادة الأعمال وإدارة المخاطر في البيئة السعودية. مجلة الاقتصاد والريادة، المجلد ١٢، العدد ١، الصفحات ٧٧-٩٥.

الفرحان، محمد (٢٠١١). دراسة تحليلية للأسئلة الواردة في الخطط الدراسية التي يعدها معلمو الصف الأول المتوسط. رسالة التربية وعلم النفس، العدد ١٤ (١)، الصفحات ٣٤-٤٩.

Gonzalez, David, & Wells, Anna (2020). Risk management practices in early-stage startups: A global survey. *Journal of Entrepreneurial Studies*, 5(4), 221-238

Henderson, Lisa, & Naughton, Brian (2019). Entrepreneurial decision-making and risk analysis. *International Journal of Small Business Management*, 9(3), 112-129

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) (٢٠١٨). المعيار الدولي لإدارة المخاطر - إرشادات ISO 31000. تم الاسترجاع في يوليو ٢٠٢٤ من الموقع الرسمي:

<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

## الملاحق

الملحق (أ): نموذج الاستبيان المعتمد في الدراسة

يتضمن نسخة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، والمكوّن من أربعة محاور رئيسية:

البيانات الشخصية والديموغرافية.

مستوى الوعي بمفاهيم إدارة المخاطر.

الممارسات المتبعة في التعامل مع المخاطر.

أثر إدارة المخاطر على استدامة المشروع.

الملحق (ب): جدول التوزيع التكراري للإجابات

يشمل الجداول الإحصائية التي توضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين على كل فقرة من فقرات الاستبيان، موزعة حسب محاور الدراسة.

الملحق (ج): نتائج الاختبارات الإحصائية

يتضمن نتائج تفصيلية للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، ومنها:

اختبار T لعينتين مستقلتين.

تحليل التباين ANOVA.

معامل ارتباط بيرسون Pearson.

وتشمل الجداول القيم الإحصائية والدلالات ومعاملات الثقة.

الملحق (د): الجداول والرسوم البيانية الإضافية

يحتوي على الجداول والرسوم البيانية التوضيحية التي لم تُدرج ضمن المتن الرئيس للبحث لتوفير انسيابية النص، وتشمل:

توزيع المشاركين حسب النشاط الاقتصادي.

توزيع حسب مستوى الوعي بالمخاطر.

مقارنة بين الفئات المدربة وغير المدربة.

الملحق (هـ): خطاب موجه للمشاركين في الاستبيان

نموذج للرسالة التي وُجّهت للمشاركين، وتوضح هدف البحث، وأهمية مشاركتهم، وضمان سرية المعلومات.

## النهاية

تم بحمد الله وتوفيقه

نسأل الله أن ينفع بهذه الدراسة، وأن  
تُسهم في خدمة الباحثين ورواد الأعمال  
في مجال إدارة المشاريع الناشئة.