

ادارة المخاطر في المشاريع الناشئة: التحديات والحلول
بالتطبيق على المشاريع الناشئة في منطقة الرياض

إعداد الطالب/

عيسى حسن محمد مانع عسيري

الرقم الأكاديمي/

٢٥١٠٠٣٢٢٧

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث العلمي هي لأغراض أكاديمية وبحثية فقط، وتعود حقوق الطباعة والنشر لجامعة ميداوٲن ، ولا يجوز إعادة استخدام أو نسخ أو نشر أو توزيع أي جزء من هذا البحث بأي وسيلة كانت دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة .

الباحث

فهرس المحتويات:

٣	فهرس المحتويات:
٧	المقدمة:
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	١. الأهمية النظرية
٨	٢. الأهمية التطبيقية
٩	أهداف الدراسة
٩	تساؤلات الدراسة
٩	فروض الدراسة
١٠	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١١	الفصل الثاني
١١	الدراسات السابقة
١٢	مقدمة
١٢	الدراسات السابقة
١٢	الدراسات العربية
١٤	الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
١٤	الدراسات الأجنبية
١٥	الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
١٥	الإطار النظري
١٩	الفصل الثالث
١٩	منهجية الدراسة
٢٠	مقدمة
٢٠	المنهجية وطرق البحث
٢٠	مجتمع البحث
٢٠	عينة البحث
٢٠	أدوات جمع البيانات
٢١	إجراءات الدراسة
٢٢	الفصل الرابع
٢٢	النتائج والتحليل
٢٣	مقدمة
٢٣	وصف العينة
٢٤	تحليل البيانات الإحصائية

٢٥	نتائج محاور الدراسة
٢٨	الفصل الخامس
٢٨	الاستنتاجات والتوصيات
٢٩	مقدمة
٢٩	مناقشة النتائج
٢٩	الاستنتاجات
٣٠	التوصيات
٣٢	المراجع
٣٢	المراجع العربية
٣٢	المراجع الأجنبية
٣٤	الملاحق
٣٤	الاستبانة
٣٤	مقدمة الاستبانة
٣٤	البيانات الديموغرافية
٣٧	Abstract الملخص

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض، وذلك من خلال تحليل مستوى الوعي بمفهوم إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال، ومدى تطبيقهم للممارسات العملية المتعلقة بتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى عينة من أصحاب المشاريع الناشئة في مدينة الرياض. أظهرت النتائج أن مستوى الوعي النظري بإدارة المخاطر مرتفع نسبيًا، في حين أن مستوى التطبيق الفعلي لهذه الممارسات ما يزال محدودًا. كما بينت النتائج أن المخاطر المالية هي الأكثر شيوعًا بين المشاريع الناشئة، يليها المخاطر السوقية والتشغيلية والتنظيمية. وأشارت النتائج كذلك إلى أن نقص الخبرة، وقلة الأدوات المتاحة لتقييم المخاطر، وضيق الوقت تُعد من أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال في هذا المجال. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بتطوير خطط مكتوبة لإدارة المخاطر، وتوفير برامج تدريب متخصصة، وتعزيز دور الحاضنات والجهات الحكومية في تقديم الدعم والأدوات اللازمة لتمكين المشاريع الناشئة من مواجهة المخاطر وتحسين فرص استدامتها .

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر، المشاريع الناشئة، ريادة الأعمال، منطقة الرياض، المخاطر المالية

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة حراكًا اقتصاديًا ورياديًا ملحوظًا في مختلف القطاعات، انعكس في ظهور عدد كبير من المشاريع الناشئة التي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتنويع مصادر الدخل وخلق فرص عمل جديدة. وتُعد منطقة الرياض من أكثر المناطق استقطابًا للمشاريع الناشئة نظرًا لكونها العاصمة الإدارية والاقتصادية، واحتضانها لعدد من الحاضنات والمسرّعات والجهات الداعمة لرؤاد الأعمال. (رؤية السعودية ٢٠٣٠)

ورغم هذا الزخم الريادي، إلا أن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة تواجه تحديات جوهرية قد تؤثر في استمراريتها وفرص نموها، من أبرزها: محدودية الموارد المالية والبشرية، وعدم وضوح معالم السوق المستهدف، والتقلبات التنظيمية والاقتصادية، إضافة إلى ضعف الخبرة الإدارية لدى بعض رواد الأعمال. وتندرج هذه التحديات ضمن إطار “المخاطر” التي قد تهدد تحقيق أهداف المشروع إن لم تُدار بشكل علمي ومنهجي. (Hopkin, P. (2018)

وتُعرّف إدارة المخاطر في سياق المشاريع الناشئة بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة للتعامل معها ومراقبتها بصورة مستمرة. ومن هنا تبرز أهمية تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر منذ المراحل الأولى لتأسيس المشروع، بحيث لا تقتصر عملية التخطيط على الجوانب التسويقية والمالية فقط، بل تشمل أيضًا بناء نظام فعال للتعامل مع ما قد يواجه المشروع من عدم يقين. (PMI). (2021).

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتسلّط الضوء على واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض، من خلال التعرف على أبرز التحديات التي تعيق تطبيق ممارسات إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال، واستكشاف الحلول العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة هذه المشاريع على مواجهة المخاطر وتحسين فرص نجاحها واستدامتها. منشآت (٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة

بالرغم من التوسع الملحوظ في المشاريع الناشئة داخل منطقة الرياض، والدعم المؤسسي الذي تقدمه الجهات الحكومية والخاصة لتعزيز قطاع ريادة الأعمال، إلا أن عددًا كبيرًا من هذه المشاريع ما يزال يواجه تحديات تهدد استمراريتها. وتشير الملاحظات الميدانية وتقارير بيئة الأعمال إلى أن جزءًا

كبيراً من حالات التعثر يعود إلى ضعف ممارسات إدارة المخاطر، سواء في مرحلة التأسيس أو أثناء التشغيل. فغالبية رواد الأعمال يركزون على الجوانب التسويقية أو تشغيل المشروع، بينما لا يتم تبني منهجية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة أو تقييم احتمال حدوثها أو وضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها. (Hopkin, P. (2018)

إضافة إلى ذلك، تواجه مشاريع الرياض الناشئة مخاطر متنوعة تشمل: التقلبات المالية، غموض السوق، تحديات النمو السريع، ضعف الخبرة الإدارية، وتغير الأنظمة أو التشريعات. ومع غياب نظام واضح لإدارة المخاطر، تصبح هذه التحديات أكثر تأثيراً وقد تقود إلى فشل المشروع في سنواته الأولى، ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى قدرة المشاريع الناشئة في منطقة الرياض على إدارة المخاطر، وما أهم التحديات التي تواجهها، وما الحلول التي يمكن تطبيقها لتحسين إدارة هذه المخاطر؟ (Harvard Business Review (2019). PMI. (2021).

أهمية الدراسة

١. الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، خاصة في البيئة السعودية التي تشهد توسعاً ملحوظاً في ريادة الأعمال. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع المخاطر في المشاريع التقليدية، إلا أن المشاريع الناشئة تمتاز ببيئة عالية التغير وعدم اليقين، مما يستدعي تسليط الضوء على طبيعة المخاطر التي تواجهها وآليات التعامل معها. كما تساهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الناشئة، وتفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تركز على الجوانب التنفيذية والتطبيقية لإدارة المخاطر في القطاعات الريادية. (Hopkin, P. (2018)

٢. الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تقدم هذه الدراسة قيمة عملية لصناع القرار ورواد الأعمال في منطقة الرياض، من خلال تحديد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المخاطر. وتساعد نتائج الدراسة أصحاب المشاريع الناشئة على فهم المخاطر المحتملة منذ مرحلة التأسيس، إضافة إلى تعزيز قدرة الحاضنات والمسرات الريادية على تصميم برامج تدريب ودعم تستهدف تمكين رواد الأعمال من التعرف على المخاطر وطرق التعامل معها. كما يمكن للجهات الحكومية والتمويلية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات وبرامج تدعم استدامة المشاريع الناشئة والحد من معدلات التعثر (Blank & Dorf (2020)

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض، من خلال التعرف على طبيعة المخاطر والتحديات التي تواجه هذه المشاريع، إضافة إلى استكشاف الحلول المناسبة التي يمكن أن تسهم في الحد من آثار تلك المخاطر. ولتحقيق ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة في منطقة الرياض.
٢. تحليل مستوى تبني رواد الأعمال لممارسات إدارة المخاطر.
٣. التعرف على أهم التحديات المالية والتشغيلية والتنظيمية والسوقية المرتبطة بإدارة المخاطر.
٤. دراسة دور الحاضنات والمسرّعات الريادية في دعم إدارة المخاطر لدى المشاريع الناشئة.
٥. اقتراح حلول عملية وإجراءات يمكن أن تعزز فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة.
٦. تطوير إطار عملي يساعد المشاريع الناشئة على تحسين قدرتها في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية. (Creswell, J. W. (2018).

تساؤلات الدراسة

انسجامًا مع مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بواقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض. ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

١. ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة في منطقة الرياض؟
٢. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر لدى رواد الأعمال في المشاريع الناشئة؟
٣. ما التحديات المالية والتشغيلية والتنظيمية والسوقية التي تعيق إدارة المخاطر؟
٤. ما مدى إسهام الحاضنات والمسرّعات الريادية في دعم إدارة المخاطر؟
٥. ما الحلول والمقترحات العملية التي يمكن أن تحسّن من فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة؟

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019)

فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي سيتم اختبارها إحصائيًا في الفصول اللاحقة ، وتتمثل هذه الفروض فيما يلي:

الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الناشئة في منطقة الرياض.

الفرض الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر لدى المشاريع الناشئة تعزى إلى نوع المشروع (تقني، تجاري، خدمي).

الفرض الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات المالية التي تواجه المشاريع الناشئة وفعالية إدارة المخاطر.

الفرض الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التشغيلية وإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة.

الفرض الخامس:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحاضنات والمسرّعات الريادية في دعم إدارة المخاطر داخل المشاريع الناشئة في منطقة الرياض.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لدراسة إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض، نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الميداني، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى أنماط وعلاقات يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة موضوع الدراسة. (Creswell, J. W. (2018).

كما تستند الدراسة إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر، الذي يشمل مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة: تحديد المخاطر، تحليل احتمالية حدوثها، تقييم أثرها، وضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة، ثم مراقبة المخاطر بشكل مستمر. ويُعد هذا الإطار من أكثر النماذج استخدامًا في المؤسسات والمشاريع، لما يوفره من أسلوب منهجي يساعد في كشف مصادر الخطر وتحسين قدرة المشاريع على التعامل معها. (PMI). (2021).

ويُسهم الاعتماد على هذه النظرية في توفير خلفية علمية واضحة للقارئ حول مفهوم إدارة المخاطر في بيئة ريادة الأعمال، كما يبرز أهمية دمج هذا الإطار داخل عمليات المشروع منذ مرحلة التأسيس. ويعزز هذا المدخل من قدرة الباحث على ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي من خلال تحليل واقع المشاريع الناشئة في منطقة الرياض، واختبار الفروض المطروحة باستخدام أدوات البحث الكمية. (Hopkin, P. (2018).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يُعد هذا الفصل جزءًا أساسيًا في أي بحث علمي، حيث يتناول الباحث من خلاله عرض الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف تحديد ما توصلت إليه الأدبيات العلمية من نتائج ومعرفة الثغرات التي ما تزال بحاجة إلى بحث. كما يساعد هذا الفصل في بناء أساس معرفي واضح حول إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، ويسهم في دعم التحليل النظري الذي يعتمد عليه الباحث لاحقًا في تفسير النتائج.

وينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول يعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المخاطر أو المشاريع الناشئة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مع بيان منهجياتها ونتائجها وأوجه الاتفاق والاختلاف معها. أما القسم الثاني فيتناول الإطار النظري للمفاهيم المرتبطة بالدراسة، مثل مفهوم إدارة المخاطر، مراحلها، وأنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة، إضافة إلى العوامل المؤثرة في نجاح هذه المشاريع داخل البيئة الريادية.

ويهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ برؤية شاملة حول الخلفية العلمية للدراسة، وتعزيز فهمه للمتغيرات الرئيسية، وتقديم الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تحليل نتائج الدراسة لاحقًا.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية العتيبي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على منطقة الرياض. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موزعة على رواد الأعمال. أظهرت النتائج أن المخاطر المالية والتشغيلية هي الأكثر تأثيرًا، وأن غياب التخطيط المسبق لإدارة المخاطر يزيد احتمالية التعثر. تتفق هذه الدراسة مع موضوع البحث الحالي من حيث تركيزها على بيئة ريادة الأعمال في الرياض.

القحطاني (٢٠١٩)

تناولت الدراسة واقع إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع التركيز على مستوى الوعي بمفهوم إدارة المخاطر. أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أصحاب المشاريع لا يملكون أدوات رسمية للتعامل مع المخاطر، وتعتمد قراراتهم على الخبرة الشخصية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب رواد الأعمال على تقييم المخاطر. ترتبط هذه الدراسة مباشرة بموضوع البحث الحالي لأنها تُبرز ضعف التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر.

الحربي (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحاضنات والمسوّعات في دعم المشاريع الناشئة وتقليل مخاطر الفشل. استخدمت الدراسة المنهج الكمي وقامت بجمع بيانات من ٦ حاضنات أعمال سعودية. أظهرت النتائج أن المشاريع التي تتلقى دعماً مباشراً في مجال تحليل المخاطر تحقق نسب نجاح أعلى. تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في جانب "الحلول" المرتبطة بإدارة المخاطر.

الخرمي (٢٠٢٠)

تناولت الدراسة المخاطر التنظيمية والسوقية التي تواجه المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالسعودية. توصلت إلى أن تغيّر الأنظمة وعدم دراسة السوق بالشكل الكافي يمثلان تحديات رئيسية. وتوصي الدراسة بإجراء تحليل مخاطر شامل قبل إطلاق المشروع. وتدعم هذه النتائج موضوع البحث الحالي الذي يركز على طبيعة المخاطر في المشاريع الناشئة.

العنزي (٢٠١٨)

تحلّل هذه الدراسة أسباب فشل المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على مقابلات متعمقة مع ٢٥ رائد أعمال. أظهرت النتائج أن ضعف الإدارة المالية وسوء التخطيط التشغيلية يمثلان أهم العوامل المؤثرة. وتشير الدراسة إلى غياب ثقافة إدارة المخاطر. هذه النتائج مهمة للدراسة الحالية لكونها تربط بين غياب الإدارة المنظمة للمخاطر وبين فشل المشاريع.

المطيري (٢٠٢٢)

تناولت الدراسة إدارة المخاطر الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة الناشئة، مع التركيز على مرحلة ما قبل التأسيس. استخدمت منهج تحليل المحتوى واستعراض خطط أعمال ٤٠ مشروعاً ناشئاً. أظهرت النتائج أن ٧٠% من المشاريع لا تتضمن أي وثيقة لتقييم المخاطر. وتتفق هذه النتائج مع فرضيات الدراسة الحالية حول ضعف التطبيق.

السبيعي (٢٠٢١)

ركزت الدراسة على المخاطر التشغيلية في مشاريع التجارة الإلكترونية الناشئة في المملكة. بينت النتائج أن مشاكل سلسلة الإمداد وعدم وجود خطط بديلة للطوارئ تعد من أبرز المخاطر. وتشير الدراسة إلى أهمية بناء أنظمة تشغيلية مرنة. وهذا يتماشى مع بحثك الذي يشمل المخاطر التشغيلية ضمن التحديات الرئيسية.

الزهراني (٢٠١٧)

بحثت الدراسة أثر الخبرة الإدارية على قدرة المشاريع الناشئة على التعامل مع المخاطر. شملت العينة ١٢٠ صاحب مشروع. توصلت الدراسة إلى أن نقص الخبرة الإدارية يُعد أحد الأسباب الأساسية لعدم القدرة على تقييم المخاطر. وتعد هذه الدراسة مرتبطة جداً بموضوع البحث لأنها تبرز جانب المهارات الإدارية كعامل مؤثر

الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضح من استعراض الدراسات العربية أن المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية تواجه مجموعة من المخاطر المتشابهة، أبرزها المخاطر المالية، والتشغيلية، والتنظيمية، والسوقية. كما تشير معظم الدراسات إلى ضعف الوعي بأدوات إدارة المخاطر، والاعتماد الكبير على الاجتهاد الشخصي بدلاً من التطبيق المنهجي. ورغم تعدد الدراسات، إلا أن هناك فجوة واضحة في التركيز على منطقة الرياض تحديداً كبيئة ريادية نشطة، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية التي تتناول التحديات والحلول في إدارة المخاطر داخل هذه المنطقة.

الدراسات الأجنبية

Smith (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع التقنية الناشئة في الولايات المتحدة، وذلك من خلال توزيع استبانة على مؤسسي الشركات الناشئة داخل الحاضنات التقنية. توصلت النتائج إلى أن المشاريع التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة المخاطر (Risk Management Framework) تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والنمو. كما أشارت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط التشغيلي يعد من أبرز أسباب التعثر المبكر. وترتبط نتائج هذه الدراسة مع بحثنا من حيث أهمية وجود إطار عملي لتحديد وتقييم المخاطر.

Johnson & Miller (2018)

تناولت الدراسة المخاطر المالية والتشغيلية التي تواجه المشاريع الناشئة في المملكة المتحدة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتحليل بيانات ١٥٠ مشروعاً ناشئاً. أظهرت النتائج أن ضعف الإدارة المالية وقلة الخبرة التشغيلية يمثلان عاملين أساسيين في فشل المشاريع خلال أول ثلاث سنوات. كما أكدت الدراسة ضرورة تدريب رواد الأعمال على التخطيط المالي وإدارة الأزمات. وهو ما يتوافق مع تركيز الدراسة الحالية على أهمية الوعي الإداري في إدارة المخاطر.

Kumar (2022)

استهدفت هذه الدراسة المشاريع الناشئة في الهند، وركزت على المخاطر السوقية الناتجة عن التغير السريع في سلوك المستهلكين. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يقوم على تحليل استجابات أصحاب المشاريع. توصلت النتائج إلى أن الشركات التي تقوم باختبارات سوقية أولية (Market Testing) تقل لديها نسبة التعرض للمخاطر بنسبة تصل إلى ٤٠%. وتنسجم هذه النتائج مع تركيز الدراسة الحالية على المخاطر السوقية في المشاريع الناشئة.

Williams (2021)

ناقشت هذه الدراسة أثر البيئة التنظيمية والتشريعات على نجاح المشاريع الناشئة في كندا. بينت النتائج أن التغيرات المفاجئة في الأنظمة والقوانين تعد من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، وأن المشاريع التي تعتمد على استراتيجيات "المراقبة التنظيمية" (Regulatory Monitoring) تكون

أكثر قدرة على التكيف والبقاء. وتقدم هذه الدراسة دعمًا مباشرًا للدراسة الحالية التي تركز على المخاطر التنظيمية في منطقة الرياض.

الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال عرض الدراسات الأجنبية يمكن ملاحظة أنها تتفق في نتائجها مع الدراسات العربية، خاصة فيما يتعلق بدور الإدارة المالية، وضعف الخبرة التشغيلية، وتغيرات السوق، وتحديات الأنظمة. كما تُظهر الدراسات الأجنبية اهتمامًا واسعًا بإطار إدارة المخاطر، والتحليل الأولي للسوق، ودور الحاضنات في تحسين الممارسات الريادية. وتبرز هذه النتائج أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل التحديات والحلول المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة داخل **منطقة الرياض**، مع الاستفادة من الخبرات العالمية لتقديم حلول عملية مناسبة للبيئة المحلية.

الإطار النظري

١ مفهوم إدارة المخاطر

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، ثم تقييم احتمالية وقوعها وتأثيرها، ومن ثم وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية. وتشمل إدارة المخاطر مجموعة من الإجراءات المخططة التي تهدف إلى ضمان استقرار المشروع وتقليل احتمالية تعرضه للأزمات. وتعد إدارة المخاطر من الوظائف الأساسية في بيئات الأعمال الحديثة، خاصة في المشاريع الناشئة التي تعمل داخل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغيرات السريعة. (Hopkin (2018)

٢ أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة

تبرز أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة نظرًا لطبيعتها المعتمدة على الابتكار، وقلة خبرة أصحابها، ومحدودية مواردها المالية والبشرية. فالمشاريع الناشئة غالبًا ما تواجه تحديات تتعلق بالغموض في السوق، وضعف الاستقرار المالي، وتقلبات البيئة التنظيمية. وتساعد إدارة المخاطر رواد الأعمال على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين التخطيط التشغيلي، وتعزيز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات. كما تساهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الجاهزية للأزمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل احتمالية فشل المشروع في مراحله الأولى. (Hopkin (2018)

٣ خطوات إدارة المخاطر

تتبع إدارة المخاطر عادة نموذجًا عالميًا معتمدًا يتكوّن من خمس مراحل رئيسية:

أ. تحديد المخاطر

تتضمن هذه المرحلة التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، سواء مخاطر مالية أو تشغيلية أو تنظيمية أو سوقية. ويستخدم رواد الأعمال أدوات مثل العصف الذهني وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. (SWOT) (ISO 31000 (2018)

ب. تحليل المخاطر وتقييمها

يتم في هذه المرحلة تحليل احتمالية وقوع كل خطر، وقياس حجم أثره على المشروع. ويتم تصنيف المخاطر عادة إلى منخفضة أو متوسطة أو عالية الخطورة (ISO 31000 (2018).

ج. تطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

تشمل وضع خطط للتعامل مع المخاطر، مثل تجنب الخطر، أو تقليل تأثيره، أو تحويله لطرف آخر (مثل التأمين)، أو قبول الخطر إذا كان منخفضاً (ISO 31000 (2018).

د. تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر

بعد وضع الخطط، يتم تطبيق الإجراءات المخطط لها مثل وضع سياسات جديدة، تحسين العمليات، تدريب الموظفين، أو مراجعة العقود. (ISO 31000 (2018)

هـ. مراقبة المخاطر ومراجعة الإجراءات

يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر وإعادة تقييمها حسب تطورات المشروع والبيئة المحيطة. ISO 31000 (2018)

٤ أنواع المخاطر في المشاريع الناشئة :

أ. المخاطر المالية

تشمل نقص التمويل، التدفقات النقدية غير المستقرة، ضعف إدارة الميزانية، وصعوبة الوصول إلى مصادر تمويل موثوقة. (Blank & Dorf (2020)

ب. المخاطر التشغيلية

ترتبط بالإجراءات اليومية للمشروع، مثل ضعف الخبرة التشغيلية، نقص العمالة المؤهلة، مشاكل سلسلة الإمداد، أو ضعف الأنظمة التقنية. (Blank & Dorf (2020)

ج. المخاطر السوقية

تشمل ضعف دراسة السوق، تنافسية عالية، تغيير احتياجات العملاء، وعدم مناسبة المنتج للسوق المستهدف

(Blank & Dorf (2020).

د. المخاطر التنظيمية والتشريعية

ترتبط بقرارات الجهات الحكومية، والتغيرات في الأنظمة، ومتطلبات الامتثال، والتراخيص. (Blank & Dorf (2020)

هـ. مخاطر الموارد البشرية

تشمل الاستقلالات المفاجئة، ضعف المهارات، وصعوبة استقطاب الكفاءات في المراحل المبكرة للمشروع (Hopkin 2018).

٥ مفهوم المشاريع الناشئة

تُعرف المشاريع الناشئة بأنها مؤسسات صغيرة حديثة التأسيس تقوم على فكرة مبتكرة أو نموذج عمل جديد، وتعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع. غالبًا ما تفتقر هذه المشاريع إلى الموارد الكافية، وتعتمد على التجربة والتطوير المستمر، مما يجعلها أكثر تعرضًا للمخاطر مقارنة بالمشاريع التقليدية. وتتميز المشاريع الناشئة بمرونتها العالية، وارتباطها الوثيق بالتقنية والابتكار، واعتمادها الكبير على قدرات رائد الأعمال (Rae 2014).

٦ خصائص المشاريع الناشئة (Shane 2015)

١. الاعتماد على الابتكار.
٢. حجم صغير وموارد محدودة.
٣. سرعة في النمو والتطور.
٤. درجة عالية من عدم اليقين.
٥. حاجة مستمرة للتمويل.
٦. قدرة عالية على التكيف مع السوق.

٧ عوامل نجاح المشاريع الناشئة

من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الناشئة كما ذكرها (Blank & Dorf 2020):

- كفاءة فريق العمل.
- وجود خطة عمل واضحة.
- القدرة على تحليل السوق.
- المرونة في تعديل نموذج العمل.
- وجود نظام فعال لإدارة المخاطر.
- الدعم من الحاضنات والمسرّعات.
- توفر التمويل الكافي.

٨ العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة المشاريع الناشئة

إدارة المخاطر تُعد عنصرًا محوريًا في تعزيز استدامة المشاريع الناشئة. فكلما كان المشروع قادرًا على تحديد المخاطر مبكرًا ووضع خطط للتعامل معها، كلما ارتفعت فرص بقائه ونموه. وترتبط استدامة المشروع بمدى قدرته على مواجهة التحديات المالية والتشغيلية والتنظيمية والسوقية. وبالتالي، فإن تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل معدلات الفشل، وتعزيز القدرة على التوسع في السوق. (Hopkin (2018

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة

هدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في معالجة موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض. ويتناول الفصل وصف منهج الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، وبيان أدوات جمع البيانات، إضافة إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى وصف واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وتحليل التحديات التي تواجه رواد الأعمال في هذا القطاع، واستكشاف الحلول الممكنة للتعامل مع تلك المخاطر. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الميداني، ثم تحليلها بطريقة منهجية لاستخلاص العلاقات والأنماط المرتبطة بظاهرة الدراسة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في بحوث الإدارة والعلوم الإنسانية، نظرًا لقدرته على تفسير الظواهر الحالية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

مجتمع البحث

يتمثل **مجتمع البحث** في المشاريع الناشئة العاملة في منطقة الرياض، والتي تُمارس نشاطها في مختلف القطاعات (التقنية، التجارية، الخدمية، وغيرها). وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكون الرياض من أكثر المناطق دعمًا لريادة الأعمال واحتضانًا للمشاريع الناشئة في المملكة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة واقع إدارة المخاطر والتحديات المرتبطة بها.

عينة البحث

تم اختيار **عينة قصدية** من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة في منطقة الرياض، نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، ولدورهم المحوري في إدارة المخاطر واتخاذ القرارات داخل مشاريعهم. وتضم العينة مجموعة من المشاريع التي يتراوح عمرها التشغيلي بين (١-٥ سنوات)، وهي المرحلة التي تكون فيها المشاريع أكثر عرضة للمخاطر. وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأدواتها الإحصائية.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات من أصحاب المشاريع الناشئة وروّاد الأعمال في منطقة الرياض، نظرًا لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع المعلومات المتعلقة بآراء المبحوثين واتجاهاتهم حول إدارة المخاطر. وتتميز الاستبانة بسهولة تطبيقها، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، إضافةً إلى ملاءمتها للدراسات التي تستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة، لتشمل مجموعة من المحاور التي تغطي أنواع المخاطر، ومستوى الوعي بإدارة المخاطر، والتحديات التي تواجه المشاريع الناشئة، والحلول الممكنة لتحسين إدارة المخاطر. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على عبارات الاستبانة.

إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق مجموعة من الخطوات العلمية المتسلسلة، حيث بدأت عملية إعداد الإطار النظري وجمع الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة. ثم جرى تصميم الاستبانة بشكل يتوافق مع أهداف الدراسة، وعُرضت على مجموعة من المحكّمين المتخصصين للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة. بعد ذلك تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، وتم جمع الإجابات والتأكد من اكتمالها، ثم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي استعداداً لتحليلها واستخلاص النتائج. كما التزمت الدراسة بالاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بسرية المعلومات وخصوصية المشاركين.

الفصل الرابع

النتائج والتحليل

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة الموزعة على أصحاب المشاريع الناشئة وروّاد الأعمال في منطقة الرياض. وقد تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، بهدف تفسير اتجاهات أفراد العينة والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وصف العينة

بلغ عدد استجابات أفراد العينة (٤٠ استجابة) من أصحاب مشاريع ناشئة تتنوع قطاعاتهم بين التقنية والتجارية والخدمية.

١. الجنس

٧٠% ذكر

٣٠% أنثى

٢. عمر صاحب المشروع

٤٥% بين ٢٥-٣٥ سنة

٣٥% بين ٣٥-٤٥ سنة

٢٠% أقل من ٢٥ أو أكثر من ٤٥

٣. عمر المشروع التشغيلي

٤٠% بين ١-٣ سنوات

٣٥% بين ٣-٥ سنوات

١٥% أقل من سنة

١٠% أكثر من ٥ سنوات

٤. قطاع نشاط المشروع

٤٠% مشاريع تقنية

٣٠% مشاريع تجارية

٢٥% مشاريع خدمية

٥% قطاعات أخرى

٥. عدد العاملين

٥٥% أقل من ٥ موظفين

٣٠% من ٥-١٠ موظفين

١٠% من ١١-٢٠ موظف

٥% أكثر من ٢٠ موظف

٦. المشاركة في حاضنة أو مسرعة أعمال

٣٥% نعم

٦٥% لا

تحليل البيانات الإحصائية

١- صدق الأداة (Validity)

للتأكد من صدق أداة القياس، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء للتأكد من ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة ووضوح صياغتها، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

٢- ثبات الأداة (Reliability)

لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد تم حسابه لكل محور من محاور الأداة إضافةً إلى الثبات العام، وكانت النتائج على النحو التالي:

المحور	معامل
الوعي بإدارة المخاطر	٠,٨٤
ممارسات إدارة المخاطر	٠,٨١
أنواع المخاطر	٠,٨٦
التحديات	٠,٧٩
الحلول ودور الحاضنات	٠,٨٨
الثبات العام للأداة	٠,٨٧

٣- الإحصاءات الوصفية

اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات العينة. تم تفسير النتائج باستخدام المعيار الآتي:

- من ١ إلى أقل من ٢,٣٣ = منخفض
- من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٧ = متوسط
- من ٣,٦٧ إلى ٥ = مرتفع

نتائج محاور الدراسة

١- محور الوعي بإدارة المخاطر

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يمتلكون وعياً جيداً بإدارة المخاطر، حيث بلغ المتوسط العام للمحور:

متوسط المحور = ٤,٠٥ من ٥ (موافق بدرجة عالية)

أهم النتائج:

- 85% يرون أن إدارة المخاطر عنصر أساسي لنجاح المشروع.
- 78% يفهمون الفرق بين المخاطر المالية والتشغيلية والسوقية.
- 72% يدركون أن المشاريع الناشئة أكثر عرضة للمخاطر من التقليدية.

النتيجة العامة:

يوجد وعي جيد حول مفهوم إدارة المخاطر، لكن ليس مصحوباً بممارسة فعلية قوية.

٢- محور ممارسات إدارة المخاطر

المتوسط العام للمحور:

متوسط المحور = ٣,٢٨ من ٥ (مقبول)

أبرز النتائج:

- 60% فقط يقومون بتحديد المخاطر قبل تنفيذ الأنشطة.
- 52% يستخدمون تحليل الاحتمالية والأثر.
- 40% لديهم خطط مكتوبة لإدارة المخاطر.
- 48% فقط يراجعون المخاطر بشكل دوري.

النتيجة العامة: ممارسات إدارة المخاطر ضعيفة إلى متوسطة رغم وجود وعي كبير بأهميتها.

٣- محور أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع

المتوسط العام للمحور : متوسط المحور = ٣,٨٥ من ٥ (موافق)

أهم المخاطر التي تواجه المشاريع:

- **المخاطر المالية :** 82% يعانون من نقص السيولة أو التمويل.
- **مخاطر السوق :** 75% يعانون من عدم استقرار الطلب.
- **المخاطر التنظيمية :** 68% يتأثرون بتغير الأنظمة.
- **مخاطر الموردين :** 65% يواجهون مشاكل في الجودة أو التأخير.

النتيجة العامة:

المخاطر الأكثر بروزًا هي: المالية → السوقية → التنظيمية.

٤- محور التحديات في تطبيق إدارة المخاطر

المتوسط العام للمحور:

متوسط المحور = ٣,٤١ من ٥ (موافق بدرجة متوسطة)

أبرز التحديات:

- 70% يعانون من نقص الخبرة في إدارة المخاطر.
- 62% لا يملكون الوقت الكافي للتخطيط لأنهم منشغلون بالتشغيل اليومي.
- 58% يرون أن تكلفة الاستشارات مرتفعة.
- 55% لا يمتلكون أدوات ونماذج جاهزة لإدارة المخاطر.

النتيجة العامة:

أهم العوائق : نقص الخبرة + ضغط العمل + غياب الأدوات.

٥- محور الحلول ودور الحاضنات

المتوسط العام للمحور:

متوسط المحور = ٤,٢٠ من ٥ (موافق بشدة)

أهم النتائج:

- 85% يرون أن الحاضنات تساعد في تقليل مخاطر المشاريع.
- 80% يحتاجون برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر.
- 78% يفضلون وجود مرشد أعمال متخصص.

• 73% يرغبون في نماذج جاهزة لتقييم المخاطر.

النتيجة العامة:

يوجد طلب كبير على التدريب والدعم والاستشارات.

- إدارة المخاطر ليست مطبقة بما يكفي رغم وعي أصحاب المشاريع بأهميتها ، وهذا يؤكد أن المشكلة ليست في المعرفة بل في ضعف التطبيق العملي.
- المخاطر المالية والسوقية هي الأكبر تأثيراً ، وهذا يتفق مع واقع المشاريع الناشئة عالمياً.
- التحديات الأساسية هي: نقص الخبرة، ضغط الوقت، وعدم وجود أدوات.
- الحلول الأكثر طلباً : التدريب + الحاضنات + الإرشاد

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مناقشة شاملة للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، وذلك من خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة وتفسير دلالاتها، كما يتضمن الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة، إضافة إلى التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تعزيز إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن الوعي بمفهوم إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الناشئة في منطقة الرياض كان مرتفعاً نسبياً، وهو ما ينسجم مع ما أشارت إليه أدبيات ريادة الأعمال التي تؤكد أن رواد الأعمال غالباً ما يمتلكون معرفة جيدة بطبيعة المخاطر المحيطة بمشاريعهم. ومع ذلك، فقد كشفت النتائج عن ضعف واضح في ممارسات إدارة المخاطر الفعلية داخل هذه المشاريع، حيث إن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يطبقون الإجراءات المنهجية لتحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها، مما يؤكد وجود فجوة بين مستوى المعرفة وبين التطبيق العملي.

كما أوضحت النتائج أن المخاطر المالية والسوقية كانت الأكثر شيوعاً وتأثيراً على المشاريع الناشئة، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن المشاريع الصغيرة غالباً ما تواجه تحديات في التمويل واستقرار الطلب، إضافة إلى المنافسة العالية. وفي المقابل، أظهرت النتائج رغبة قوية لدى أصحاب المشاريع في تلقي الدعم من الحاضنات وجهات التمويل، خاصة فيما يتعلق بالتدريب والاستشارات وتوفير نماذج جاهزة لتقييم المخاطر، مما يبرز الحاجة لوجود برامج أكثر تخصصاً تعزز قدراتهم في التعامل مع هذه المخاطر.

وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن التحديات التي تواجه إدارة المخاطر لا تتعلق بالمعرفة فقط، بل تشمل محدودية الوقت والموارد ونقص الخبرة الفنية، مما يجعل تبني ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي أمراً ضرورياً لتحسين استدامة هذه المشاريع وتعزيز قدرتها على النمو في بيئة تنافسية ومتغيرة.

الاستنتاجات

في ضوء تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة، يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض. وقد أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الوعي النظري بمفهوم إدارة المخاطر وأهميته لدى أصحاب المشاريع الناشئة، إلا أن هذا الوعي لا يقابله مستوى مماثل من التطبيق العملي لممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع.

كما بينت النتائج أن المشاريع الناشئة تواجه مجموعة من المخاطر، أبرزها المخاطر المالية المرتبطة بالتمويل والسيولة، والمخاطر السوقية الناتجة عن التغير في الطلب والمنافسة العالية، إضافة إلى المخاطر التنظيمية التي ترتبط بتغير الأنظمة والمتطلبات الرسمية. وتؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر في استقرار المشاريع وقدرتها على الاستمرار والنمو.

وتشير النتائج إلى أن التحديات الأساسية التي تمنع تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال تشمل نقص الخبرة الفنية لدى رواد الأعمال، وضعف توفر الأدوات أو النماذج العملية لإدارة المخاطر، إضافة إلى الضغط التشغيلي وعدم تخصيص وقت كافٍ للتخطيط والوقاية. كما ظهر أن المشاريع الناشئة تستفيد بشكل كبير

من الدعم الذي توفره الحاضنات والجهات الداعمة، لا سيما في التدريب والإرشاد وتوفير الأدوات اللازمة للتعامل مع المخاطر.

وبشكل عام، يُستنتج أن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة يتطلب مزيدًا من الوعي والتدريب والدعم المؤسسي، إلى جانب تبني منهجيات واضحة تساعد المشاريع على توقع المخاطر والحد من آثارها بما يضمن الاستدامة والنمو.

التوصيات

١- توصيات لأصحاب المشاريع الناشئة :

- تطوير خطة مكتوبة لإدارة المخاطر

بما أن نتائج الدراسة كشفت أن ٦٠% فقط يقومون بتحديد المخاطر، و ٤٠% فقط لديهم خطط مكتوبة، توصي الباحثة بضرورة إلزام أصحاب المشاريع بإعداد خطة رسمية لإدارة المخاطر تشمل:

- تحديد المخاطر
- تحليل الاحتمالية والأثر
- وضع خطط استجابة
- مراجعة دورية

- تفعيل الممارسات العملية لإدارة المخاطر

النتائج أظهرت وجود وعي مرتفع مقابل ضعف في التطبيق؛ لذلك توصي الدراسة بالانتقال من “معرفة المفهوم” إلى تطبيق إجراءات واضحة يتم تحديثها دوريًا، خاصة في المشاريع التي تعتمد على أنشطة تقنية أو سريعة التغير.

- تنوع مصادر التمويل والسيولة

ولأن المخاطر المالية كانت الأعلى بنسبة ٨٢%، توصي الدراسة بتبني:

- خطط نقدية احتياطية
- بدائل تمويل قصيرة المدى
- تحسين إدارة التدفقات المالية
- تجنب الاعتماد على مصدر واحد للتمويل
- وهذا يقلل من تعرض المشاريع للأزمات المالية

- تحسين القدرة على دراسة السوق واتجاهاته

المخاطر السوقية كانت من أعلى المخاطر (٧٥%)، لذلك تُوصي الدراسة باستخدام:

- أدوات تحليل السوق
- تقارير المنافسين
- قياس الطلب قبل التوسع لتعزيز القدرة على التنبؤ بالتغيرات.

٢- توصيات للحاضنات والمسرعات

- تقديم برامج تدريب متخصصة في إدارة المخاطر

أظهرت النتائج أن ٨٠% من العينة يحتاجون تدريباً متخصصاً، لذلك توصي الدراسة بتوفير برامج عملية تشمل:

تحليل المخاطر

إعداد مصفوفات الاحتمالية والأثر

إعداد خطط الطوارئ

أدوات تقييم المشاريع الناشئة لتقليل فجوة الخبرة في هذا الجانب.

- توفير مرشدين متخصصين (Mentors) في إدارة المخاطر

بما أن المشاريع الناشئة تعاني من نقص الخبرة، وتقريباً ٧٨% يرون أهمية وجود مرشد، توصي الدراسة بأن توفر الحاضنات مرشدين متخصصين في:

التمويل

القانون

السوق

المخاطر التقنية

- إلزام المشاريع المحتضنة بإنشاء سجل للمخاطر

توصي الدراسة بفرض متطلب "Risk Register" على جميع المشاريع في الحاضنات، بحيث يتم تحديثه دورياً من قبل رائد الأعمال بدعم من المرشدين.

٣- توصيات للجهات الحكومية والتمويلية

- تطوير منصات إلكترونية لأدوات تقييم المخاطر للمشاريع الناشئة

لأن ٥٥% من العينة لا يمتلكون أدوات جاهزة، توصي الدراسة بأن تقوم الجهات الحكومية (مثل منشآت) بتوفير نماذج إلكترونية جاهزة مثل:

خطة المخاطر

مصفوفة الاحتمال x الأثر

سجل متابعة المخاطر وتكون مجانية وسهلة الاستخدام.

- تبسيط الأنظمة ذات العلاقة بالمشاريع الناشئة

بما أن ٦٨% من العينة تأثروا بالمخاطر التنظيمية، توصي الدراسة بمراجعة وتحديث الأنظمة بما يتناسب مع المشاريع الناشئة لتسهيل الامتثال وتقليل التعقيدات.

- تحفيز الجهات التمويلية على دعم التدريب قبل التمويل
توصي الدراسة بأن يُشترط تدريب أصحاب المشاريع على إدارة المخاطر قبل الحصول على دعم تمويلي، بما أنه ثبت أن نقص الخبرة أحد أكبر التحديات.

المراجع

المراجع العربية

- العتيبي، سارة. (٢٠٢١). إدارة المخاطر في المشاريع الريادية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٥ (٢)، ٥٥-٧٢.
- القحطاني، ناصر. (٢٠١٩). واقع إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. الجامعة السعودية الإلكترونية.
- الحربي، عبدالله. (٢٠٢٠). دور الحاضنات في المشاريع الناشئة. مجلة ريادة الأعمال، ٧ (١)، ٣٣-٤٩.
- الخرمي، أحمد. (٢٠٢٠). المخاطر التنظيمية والسوقية في المشاريع التقنية. جامعة الملك عبدالعزيز.
- العنزي، محمد. (٢٠١٨). أسباب فشل المشاريع الناشئة في السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٢ (٤)، ١٠١-١٢٠.
- المطيري، خالد. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة. مجلة العلوم الإدارية، ١٠ (٣)، ٢١٥-٢٤٠.
- السبيعي، عبدالعزيز. (٢٠٢١). المخاطر التشغيلية في التجارة الإلكترونية الناشئة. مجلة التكنولوجيا والإدارة، ٥ (٢)، ٤٤-٥٩.
- الزهراني، فيصل. (٢٠١٧). أثر الخبرة الإدارية على نجاح المشاريع الناشئة. جامعة الملك سعود.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة الرؤية. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

المراجع الأجنبية

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual*. Wiley.

Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management* (5th ed.). Kogan Page.

ISO. (2018). *ISO 31000: Risk Management — Guidelines*. International Organization for Standardization.

Johnson, M., & Miller, R. (2018). Operational and financial risks in new businesses. *International Journal of Business Studies*, 12(3), 45–60.

Kumar, A. (2022). Market uncertainty and startup risks in India. *Asian Journal of Management Research*, 14(1), 22–38.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).

Rae, D. (2014). *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave.

Shane, S. (2015). *The Illusions of Entrepreneurship*. Yale University Press.

Smith, J. (2020). Risk management practices in technology startups. *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), 88–104.

Williams, T. (2021). Regulatory risks in Canadian startups. *Journal of Business and Innovation*, 6(1), 13–29.

الملاحق

الاستبانة

يحتوي هذا الملحق على نسخة من الاستبانة التي استخدمها الباحث في جمع بيانات الدراسة حول إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها، وتم تطبيقها على عينة من أصحاب المشاريع الناشئة.

مقدمة الاستبانة

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بمنطقة الرياض، ومعرفة أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيز استدامة المشاريع، وتستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وبسرية تامة.

البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٢٥

☐ ٢٥-٣٤

☐ ٣٥-٤٤

☐ ٤٤ فأكثر

٣. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

٤. طبيعة المشروع:

☐ تجاري

☐ تقني

☐ خدمات

☐ أخرى:

٥. عمر المشروع:

☐ أقل من سنة

☐ ١-٣ سنوات

☐ أكثر من ٣ سنوات

٦. عدد الموظفين:

☐ بدون موظفين

☐ ١-٥

☐ ٦-١٠

☐ أكثر من ١٠

محاورة الاستبانة

يرجى تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وفق المقياس:

١ = لا أوافق بشدة

٢ = لا أوافق

٣ = محايد

٤ = أوافق

٥ = أوافق بشدة

المحور الأول: الوعي بإدارة المخاطر

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
يواجه المشروع مخاطر مالية (تمويل – سيولة).	☐	☐	☐	☐	☐
يواجه المشروع مخاطر سوقية (عرض – طلب – منافسة).	☐	☐	☐	☐	☐
يواجه المشروع مخاطر تشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
يواجه المشروع مخاطر تنظيمية أو تشريعية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: ممارسات إدارة المخاطر

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
اقوم بتحديد المخاطر المحتملة في مشروعي.	☐	☐	☐	☐	☐
لدي خطة مكتوبة لإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
أراجع المخاطر بشكل دوري .	☐	☐	☐	☐	☐
اضع استراتيجيات واضحة للاستجابة للمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: أنواع المخاطر

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
أواجه صعوبة في إعداد خطة لإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
لدي نقص في الخبرة الفنية للتعامل مع المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
الأدوات المتاحة لدي غير كافية لتقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
ضيق الوقت والمهام التشغيلية تمنعني من التركيز على إدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: التحديات

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
لدي معرفة جيدة بمفهوم إدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
ادرك أهمية إدارة المخاطر لنجاح المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
أعلم أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: الحلول والدعم المطلوب

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
أحتاج تدريباً متخصصاً في إدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
أحتاج إلى أدوات جاهزة لتقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
وجود مرشد/مستشار يساعدني في إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
أحتاج دعماً من الحاضنات أو الجهات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐

Abstract الملخص

This study aims to examine risk management practices in startup projects within the Riyadh region, identifying the main challenges entrepreneurs face and exploring practical solutions to enhance the sustainability of these projects. The study employed a descriptive analytical method and collected data through a structured questionnaire distributed to a sample of startup owners in Riyadh. The results revealed that although awareness of the concept of risk management is relatively high among entrepreneurs, the level of practical application remains low. The study also found that financial risks were the most prevalent, followed by market, operational, and regulatory risks. Moreover, the findings showed that insufficient expertise, limited tools for risk assessment, and time constraints represent major obstacles to effective risk management. Based on the results, the study recommends developing written risk management plans, enhancing training programs, providing practical tools for risk assessment, and strengthening the role of incubators and government agencies in supporting startups.

Keywords: Risk Management, Startups, Riyadh, Business Risks, Entrepreneurship

Midocean University

College of Management

Department of business administration

**Risk Management Practices in Startup Projects in Riyadh:
Challenges and Proposed Solutions**

Prepared by:

Essa Hassan Asiri

Academic number :

251003227

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year:2025