

## مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة

### لمهارات إدارة المخاطر

#### دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

الدكتور سومر ناصر\*\*

الدكتور علي يونس ميا\*

يارا حكمت عيسى\*\*\*

#### المخلص

هدف البحث إلى التعرف على مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر، والمتمثلة ب: التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية، وذلك بالتطبيق على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أثبتت نجاحاً في السوق في محافظة اللاذقية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت من (50) صاحب أو مدير مشروع صغير ومتوسط قائم أثبتت نجاحاً في السوق، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (43) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86%).

أظهرت نتائج البحث أنّ أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارات إدارة المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (70.53%).

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مهارات إدارة المخاطر.

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

# The Extent to Which SME Owners Possess Risk Management Skills A Field Study in Lattakia Governorate

\*Dr. Ali Younes Maya

\*\*Dr. Somar Naser

\*\*\*Yara Hekmat Issa

## ABSTRACT

The aim of the research is to identify the extent to which the owners of small and medium enterprises possess risk management skills, represented by: risk identification, risk analysis, risk assessment, risk control, periodic monitoring and follow-up, by applying to a sample of small and medium enterprises that have proven success in the market in Latakia Governorate.

The research relied on the descriptive approach, and the research community consisted of all owners of small and medium enterprises in Lattakia Governorate, while the research sample was a simple random sample consisting of (50) owners or managers of an existing small and medium project that proved successful in the market, where the researcher conducted interviews with them and distributed The questionnaire was returned to them, and (43) valid and complete ones were returned for statistical analysis, with a response rate of (86%).

The results of the research showed that the owners of small and medium enterprises under study possessed risk management skills to a large extent, and with relative importance (70.53%).

**Keywords:** Small and Medium Enterprises, Risk Management Skills.

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## المقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرضها إلى العديد من الأزمات، تتمثل عموماً في حالة من عدم التأكد، ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه إدارة هذه المنظمات هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها، ويمثل عدم التأكد حالتين هما: الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمنظمة باحتمالية تؤدي إما إلى نجاح المنظمة أو فشلها، لذلك على المنظمات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، لذلك فإن اعتماد مدخل إدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر (زهرة، 2021، ص53).

تُعدّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة في ظل الضغوطات والتحديات المستمرة التي يعاني منها المجتمع السوري، لهذا كان لا بد من العمل على دعم وتطوير هذا القطاع باعتباره أحد أساليب النهوض بالمجتمع السوري، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المشروعات قد تعاني من مخاطر تهدد كيانها وتواجهها الحالي والمستقبلي، وبالتالي فإنّ مسألة ضمان النجاح وتحقيق التطور والاستمرارية لهذه المشروعات لم يعد بالأمر السهل، بل أصبح يتطلب ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعّالة لكيفية التعامل مع جمل المخاطر المحدقة بها، يكون أساسها يقظة مستمرة وحكمة وذكاء كبيرين من قبل أصحاب هذه المشروعات، أو القائمين على إدارتها.

بناءً على ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر، والمتمثلة بـ: التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية، وذلك بالتطبيق على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أثبتت نجاحاً في السوق في محافظة اللاذقية.

## مشكلة البحث:

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة العديد من المخاطر عند ممارستها لأنشطتها، وأنّ قدرات هذه المشروعات على تحمل مثل هذه المخاطر قد تكون منخفضة بسبب طبيعة

هذه المشروعات، لذلك فإنّ العديد من هذه المشروعات التي لا تستطيع مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها في بداية تأسيسها سرعان ما تخرج من السوق، لذلك فإنّ مشكلة البحث تكمن في ضرورة امتلاك أصحاب هذه المشروعات لمهارات إدارة المخاطر من خلال التعرف على هذه المخاطر وتحليلها وتقييمها والتحكم بها ومراقبتها ومتابعتها، حيث يمكن تحديدها بالتساؤل الآتي:

ما مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية لمهارات إدارة المخاطر؟

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث النظرية من أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في المجتمع، من خلال ما تحدّثه من خلق فرص عمل، لذلك فإنّ امتلاك مهارات إدارة المخاطر لهذه المشروعات تعزز من نجاحها واستمرار عملها في السوق. ومن الناحية العملية تتمثل أهمية البحث في تحديد مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر، وبالتالي لفت نظرهم وتوجيههم إلى ضرورة امتلاك هذه المهارات بالشكل الذي يؤدي إلى دعم مشاريعهم وضمان نجاحها واستمراريتها.

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر، والمتمثلة بـ: التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية، وذلك بالتطبيق على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أثبتت نجاحاً في السوق في محافظة اللاذقية.

### فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارات إدارة المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة التعرف على المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تحليل المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تقييم المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تقييم المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة المراجعة والمتابعة الدورية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

#### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث أستخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات. وتكون مجتمع البحث من جميع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت من (50) صاحب أو مدير مشروع صغير ومتوسط قائم أثبتت نجاحاً في السوق، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (43)صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86%).

#### الدراسات السابقة:

1- دراسة (Sádabada, etal, 2013) بعنوان:

#### **Project risk management methodology for small firms.**

منهجية إدارة مخاطر المشروع في الشركات الصغيرة.

هدفت الدراسة إلى تقديم منهجية لإدارة مخاطر المشروع في المشاريع الصغيرة، حيث تستند طريقة إدارة المخاطر المشار إليها في هذه الدراسة إلى بحث ممتد من (72) شركة إسبانية، وهذه المنهجية الجديدة تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي هي في العادة مهمة

من قبل المشاريع الصغيرة، على سبيل المثال توافق المشروع مع استراتيجية الشركة وإدارة النتائج، والمنهجية التي تركز على إدارة مخاطر المشروع تتضمن أدوات بسيطة، قوالب، وقوائم فحص للمخاطر مع أفعال ومؤشرات موصى بها. تم تنفيذ دراسة ميدانية بالتعاون مع شركات صناعية وخدمية متعددة ضمن نطاق واسع من نشاطات الأعمال، حيث تم الحصول على الكثير من المعلومات ذات القيمة لتأكيد البيانات الموجودة في المراجع الأدبية للورقة، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ الوقت المستغرق في تنفيذ هذه المنهجية لا يتعدى (85) ساعة، وأنّ العلاقة بين هذا الوقت ووقت المشروع كانت (3.77%)، وهذه النسبة تتضاءل كلما تقلصت فترة المشروع، وذلك لأنّ المهام الأولية (التخطيط)، والمهام النهائية (إدارة النتائج) من أكثر المراحل استغراقاً للوقت، وهي مستقلة عن فترة المشروع.

## 2- دراسة (شافعي، 2021) بعنوان: المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استبيان واستبار، طبقت الأداة لهذه الدراسة على عينة قوامها (95) مفردة من المسؤولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية المحددة على مستوى بندر الفيوم، وعلى (113) مفردة من أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من جمعية شباب مصر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تمثلت المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة بما يأتي: أهم المخاطر التمويلية (دراسات الجدوى المكلفة، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة)، أهم المخاطر الإدارية (ضعف الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المشروعات التي تقدمها الجمعية، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع)، المخاطر التدريبية (عدم قيام الجمعية بتقديم تدريبات لأصحاب المشروعات على مهارة العمل الفريقي للمشروع، دراسة الجدوى)، أهم المخاطر التسويقية (عدم تدخل الجمعية لتسويق منتجات المشروع، عدم وجود موظف متخصص لتسويق منتجات المشروع نتيجة لقلّة الموارد).

### 3- دراسة (زهرة، 2021) بعنوان: أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة بالمسيلية.

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية دور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة التحكم فيها، ومعرفة الدور الأساسي لإدارة المخاطر وأهميتها بالنسبة لها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظف من شركة Aggloux، حيث تم توزيع الاستبانة أداة الدراسة عليهم، وتم استرجاعها كاملة. وقد توصلت الدراسة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر جديدة تتبع أساساً من الطبيعة والخصوصية التي تميز هذه المؤسسات، الشيء الذي أوجب عليها ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، وتحديد نوع وطبيعة الخطر، وتقييم الخطر، والتحليل، والسيطرة عليه، ومن ثم المعالجة والرقابة، لذلك ووفقاً لهذه المراحل يمكن القول أنّ إدارة المخاطر ستدار بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قوة تحكم عالية في المخاطر التي تعترضها.

### 4- دراسة (الجعفري، 2021) بعنوان: إدارة المخاطر المالية وأثرها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة سبها - ليبيا - 2010-2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، وبيان دور إدارة المخاطر المالية في نجاحها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي والمنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة من واقع سجلات وزارة الصناعة بالدولة الليبية منطقة سبها، والبالغ عددها (240)، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة تألفت من (120) مشروع صغير ومتوسط، حيث تم توزيع (120) استمارة على أصحاب المشاريع، وتم استرجاع (110) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تشكل ضعف السيولة وخطر تسديد القروض في مقدمة المخاطر المالية التي تؤثر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة سبها بليبيا، لذلك تؤكد الدراسة على ضرورة وضع استراتيجية المشروعات

الصغيرة والمتوسطة بعد تحليل دقيق وواقعي لبيئة المشروعات والآخذ بعين الاعتبار المخاطر المالية التي تواجهها تلك المشروعات.

5- دراسة (مهاء وفريدة، 2022) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة قسدية من موظفي المؤسسة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (70) استبانة، تم استرجاع (58) استمارة قابلة للتحليل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر (بعد تحليل المخاطر، بعد تقييم المخاطر، بعد التحكم في المخاطر، بعد مراقبة المخاطر) على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المخاطر في المشاريع بشكل عام، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، تُعدّ الدراسة الحالية مساهمة علمية متواضعة، حيث لم تجد الباحث دراسات محلية تناولت مهارات إدارة المخاطر التي يجب أن يمتلكها أصحاب أو مديرو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث ترى الباحثة ضرورة امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لهذه المهارات لما لها من دور في نجاحها واستمراريتها في السوق.

#### الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر: تُعرّف المخاطر بأنها الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال مدة محددة والتي تمثل الانحراف السلبي غير المرغوب فيه عن النتائج

المتوقعة أو المخططة أو أن تكون في الوضع الإيجابي الذي لا يمثل خطراً (أبو بكر والسيفو، 2009، ص70). كما تُعرّف بأنها: ظاهرة معقدة تحتوي على الكثير من الأبعاد المالية والنقدية والثقافية والاجتماعية التي تجعل من المخاطر أحداثاً غير متوقعة واحتمالات غير مؤكدة، ويمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة بالكلفة أو الوقت أو الجودة الضعيفة (Begum, 2009, P7). أما إدارة المخاطر فهي: مجموعة من الأساليب العلمية التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي مخاطر، وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة، ومن ثم الحد من ظاهرة المخاطرة، كما تقوم على تخفيض التكاليف المصاحبة للمخاطر (شقيري وآخرون، 2012، ص26). كما تُعدّ إدارة المخاطر وسيلة وأداة مهمة يمكن ممارستها لتفادي المخاطر وتقليل الخسائر والتعرف على خفايا الأمور التنظيمية والإدارية قبل أن تتعرض المنظمة إلى مخاطرها لأنّ المدخلات اللازمة لعملية تحديد المخاطر هي العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة والموجودات التنظيمية والمستندات والوثائق الخاصة بها (خضير وحسين، 2016، ص229). أو هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الانحراف في تحقيق الأهداف المخططة إلى حد أدنى (كحيل، 2018، ص34).

**ثانياً: أهمية إدارة المخاطر:** تؤدي إدارة المخاطر دوراً رئيساً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المنظمة، وإنّ مدير الأعمال الذي يتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خططت، سيواجه العديد من النتائج السلبية، ونكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية (Nam Cao, 2007, P12):

- 1- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها.
- 2- تعزيز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر.

- 3- تتعاضد أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.
- 4- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عد التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 5- تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- 6- تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بي العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- 7- تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- 8- التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تتطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر.

#### ثالثاً: تصنيف مخاطر المشروع:

تُصنف مخاطر المشروع إلى (Aladwani,2016, P15):

- 1- **المخاطر المحددة:** وهي المخاطر التي يتم تحديدها باستخدام الأدوات التحليلية في إدارة المشروعات إذ إنّ (تأخر المشروع عن جدولته الزمنية، تجاوز تكلفته عن موازنته المالية، عدم الإيفاء بالموصفات..) تمثل مخاطر محددة.
- 2- **المخاطر المجهولة غير المحددة:** وهي تلك المخاطر التي لم تحدد حتى الآن، إنّ بعض المخاطر غير قابلة للتحديد أو القياس لكنها ليست أقل أهمية من المخاطر المحددة.
- 3- **المخاطر المقبولة:** وهي قسم من المخاطر التي يتم السماح بها بعد تطبيق الضوابط نشاطها، والمخاطر يمكن تحديدها بأنها مقبولة عند بذل المزيد من الجهود للحد منها بسبب تدهور احتمال نجاح العملية أو المشروع أو عندما يتم الوصول إلى تناقض المنفعة.

4- **المخاطر غير المقبولة:** قسم من المخاطر المحددة التي لا يمكن التغاضي عنها ولكن يجب العمل على إزالتها أو التحكم بها.

5- **المخاطر المتبقية:** قسم من المخاطر الكلية التي تبقى بعد أن يتم توظيف جهود الإدارة فيها، وهي تشمل المخاطر المقبولة والمخاطر المجهولة أو غير المحددة.

رابعاً: **كيفية إدارة مخاطر المشروع:**

يمكن إدارة مخاطر المشروع من خلال الخطوات الآتية (William,2008,P234) و(نجم، 2013، ص237):

1- **تحديد الهدف:** إن أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المشروع من خلال برنامج إدارة المخاطر، إذ يحتاج المشروع إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من نفقات إدارة المخاطر.

2- **تحديد أو اكتشاف المخاطر:** يتم ذلك من خلال وجود إدارة داخل المشروع (إدارة المخاطر) تقوم بدراسة أوجه النشاط المختلفة في المشروع من إنتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل واختيار العاملين وتدريبهم، وذلك بهدف اكتشاف الأخطار التي يتعرض لها المشروع، ولتسهيل عملية اكتشاف المخاطر تقوم إدارة مخاطر المشروع بإعداد تبويب شامل لجميع الأخطار المختلفة والتي من المتوقع أن يواجهها المشروع في مراحل نشاطه المختلفة، وقد يتم التبويب على أساس موضوع خسارة أي خطر كأخطار الأشخاص وأخطار الممتلكات وأخطار المسؤولية المدنية أو نوع المخاطر كالأخطار المباشرة والأخطار غير المباشرة فضلاً عن تبويب العوامل المساعدة والطرق المختلفة لمواجهته.

3- **تقييم المخاطر:** يجب على إدارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدتها، ويقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة، ويتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم إذ يترتب تبويب الأخطار في مجموعات مثل: (أخطار جسيمة، أخطار متوسطة، أخطار قليلة)، أو إلى مجموعات مثل: (أخطار مهمة جداً، أخطار مهمة، أخطار غير مهمة).

4- **تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة المخاطر "اتخاذ القرار":** بعد تحديد الأخطار وقياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على

حده، وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع المخاطر هما: مدخل التحكم في المخاطر (الوقاية والمنع)، ومدخل تحويل المخاطر (صويص، 2010، ص77).

### النتائج والمناقشة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تمّ تطوير استبانة تضمنت خمسة محاور أساسية تمثل مهارات إدارة المخاطر، وقد تمّ إخضاع الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المهارات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
التعرف على المخاطر	7	0.811
تحليل المخاطر	7	0.795
تقييم المخاطر	6	0.843
التحكم في المخاطر	5	0.829
المراقبة والمتابعة الدورية	6	0.774
الثبات الكلي	31	0.851

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة، وللمحاور الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتحديد مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر. كما تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.25، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample Test. المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبيخ المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) التوبيخ المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي

الأهمية النسبية	درجة امتلاك المهارة	المجال
%(36-20)	ضعيفة جداً	1.8 – 1
%(52-36.2)	ضعيفة	2.60 – 1.81
%(68-52.2)	متوسطة	3.40 – 2.61
%(84-68.2)	كبيرة	4.20 – 3.41
%(100-84.2)	كبيرة جداً	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على ذلك تتناول الباحثة في الفقرة التالية مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية لمهارات إدارة المخاطر، وذلك وفق الآتي:

أولاً: مدى امتلاك مهارة التعرف على المخاطر:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة التعرف على المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة التعرف على المخاطر

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	12.079	79.6	0.532	3.98	1. لديك معرفة ودراية بمفهوم الخطر.
دال	.000	8.304	75.4	0.608	3.77	2. لديك القدرة على التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروعك.
دال	.000	10.179	77.2	0.554	3.86	3- يتم أخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع.
دال	.011	2.626	67	0.874	3.35	4- لديك معرفة ودراية بالأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.
دال	.007	2.408	66.2	0.844	3.31	5. لديك المعرفة بإمكانية التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.
دال	.000	6.938	74.2	0.671	3.71	6. قائمة المخاطر السابقة تبقى حاضرة في ذهنك ويتم استعراضها من أجل تفاديها.
دال	.000	5.994	73	0.711	3.65	7. تتشارك مع العاملين في المشروع في جانب التعرف على المخاطر.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
43	3.6977	.93948	.14327	73.95	25.41

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
25.809	.000	3.69767	3.4085	3.9868

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مهارة التعرف على المخاطر ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.69767)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (25.41%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمهارة التعرف على المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارة التعرف على المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.95%).

ثانياً: مدى امتلاك مهارة تحليل المخاطر:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تحليل المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تحليل المخاطر

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	7.104	74.8	0.683	3.74	8. يتم العمل على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية أو عوامل خارجية).
دال	.000	5.706	72.6	0.724	3.63	9. يتم تقسيم المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم.
دال	.000	4.720	71	0.764	3.55	10. يتم دراسة الفرص المتوقعة الحدوث (المخاطر ذات المردود الإيجابي).
دال	.000	3.371	68.4	0.817	3.42	11. يتم التنبؤ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها (المخاطر التي لا مردود إيجابي لها).
دال	.003	2.543	66.6	0.851	3.33	12. يتم استخدام أساليب وتقنيات أو تنفيذ إجراءات لتحليل المخاطر المحتملة.
دال	.000	5.991	74.4	0.788	3.72	13. تستفيد من خبرات العاملين ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر.
دال	.000	3.468	68.8	0.832	3.44	14. تمتلك القدرة على التفريق بين المخاطر (تشغيلية، استراتيجية، مالية أو بينية).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
43	3.5581	.76539	.11672	71.62	21.51

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
30.484	.000	3.55814	3.3226	3.7937

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مهارة تحليل المخاطر ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.55814)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (21.51%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمهارة تحليل المخاطر

مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارة تحليل المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.62%).

**ثالثاً: مدى امتلاك مهارة تقييم المخاطر:**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تقييم المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تقييم المخاطر

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.001	2.234	65.8	0.851	3.29	15. يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الأنشطة والوظائف المختلفة.
دال	.000	2.932	67.2	0.805	3.36	16. يتم التنبؤ بمدى احتمال حدوث خطر معين.
دال	.000	3.150	67.6	0.791	3.38	17. يتم تقسيم المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.
دال	.000	5.232	72	0.752	3.60	18. يتم التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.
دال	.000	3.757	68.8	0.768	3.44	19. يتم الاستعانة بدوي الخبرة إلى جانب تقييم درجة الخطر.
دال	.000	3.003	67.4	0.808	3.37	20. يتم القيام بدراسات من أجل الوصول إلى تقييم دقيق للمخاطر المحتملة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

**الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

**One-Sample Statistics**

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
43	3.4186	.73136	.11153	60.84	21.39

**One-Sample Test**

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
30.652	.000	3.41860	3.1935	3.6437

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مهارة تقييم المخاطر ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.4186)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (21.39%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمهارة تقييم المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارة تقييم المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (60.84%).

#### رابعاً: مدى امتلاك مهارة التحكم في المخاطر:

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة تقييم المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة التحكم في المخاطر

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	2.713	67	0.846	3.35	21. يتم وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر.
دال	.000	3.734	68.6	0.755	3.43	22. يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).
دال	.000	3.977	69.4	0.775	3.47	23. يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.
دال	.000	4.741	70.6	0.733	3.53	24. يتم التعاون مع العاملين في المشروع لمواجهة الخطر.
دال	.000	2.646	67.2	0.892	3.36	25. يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع الأخطار.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
43	3.4486	.75437	.11504	68.97	21.87

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
29.977	.000	3.44860	3.2164	3.6808

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مهارة التحكم في المخاطر ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.4486)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (21.87%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمهارة التحكم في المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارة التحكم في المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.97%).

خامساً: مدى امتلاك مهارة المراجعة والمتابعة الدورية:

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة المراجعة والمتابعة الدورية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارة المراجعة والمتابعة الدورية

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	3.843	69.4	0.802	3.47	26. يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
دال	.000	3.451	68.6	0.817	3.43	27. يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أول بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم.
دال	.000	3.459	69	0.853	3.45	28. يتم تقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).
دال	.000	3.925	70.2	0.852	3.51	29. يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.
دال	.000	3.626	69.8	0.886	3.49	30. يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر.
دال	.000	4.546	71.8	0.851	3.59	31. يتم تناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
43	3.5093	.18970	.02893	70.19	5.41

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
121.305	.000	3.50930	3.4509	3.5677

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مهارة المراجعة والمتابعة الدورية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.5093)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (5.41%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمهارة المراجعة والمتابعة

الدورية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أن أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارة المراجعة والمتابعة الدورية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (70.19%).  
 اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى امتلاك مهارات إدارة المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
43	3.5265	.32536	.04962	70.53	9.23
One-Sample Test					
Test Value = 3					
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
10.611	.000	.52647	.4263	.6266	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات مهارات إدارة المخاطر ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.52647)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (9.23%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمهارات إدارة المخاطر وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أن أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارات إدارة المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (70.53%).

## نتائج البحث:

بشكل عام يمتلك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مهارات إدارة المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (70.53%)، أما بالنسبة لكل مهارة من المهارات فكانت النتائج وفق الآتي:

1- يمتلك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مهارة التعرف على المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.95%)، ويتجلى ذلك من خلال المعرفة والدراية بمفهوم الخطر، والقدرة على التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وأخذ جانب دراسة المخاطر بعين الاعتبار في إدارة المشروع، وحضور قائمة المخاطر السابقة في الذهن من أجل تفاديها، ومشاركة العاملين في المشروع في جانب التعرف على المخاطر.

2- يمتلك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مهارة تحليل المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.62%)، ويتجلى ذلك من خلال العمل على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر، وتقسيم المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم، دراسة الفرص المتوقعة الحدوث، والتنبؤ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها، والاستفادة من خبرات العاملين ومن قائمة المخاطر السابقة في جانب تحليل المخاطر، وامتلاك القدرة على التفريق بين المخاطر.

3- يمتلك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مهارة تقييم المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (60.84%)، ويتجلى ذلك من خلال التركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث، والاستعانة بذوي الخبرة إلى جانب تقييم درجة الخطر.

4- يمتلك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مهارة التحكم في المخاطر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.97%)، ويتجلى ذلك من خلال دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر، واتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر، والتعاون مع العاملين في المشروع لمواجهة الخطر.

5- يمتلك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مهارة المراجعة والمتابعة الدورية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (70.19%)، ويتجلى ذلك من خلال التأكد من أنّ الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها، وتوثيق المخاطر المحتملة والطارئة أول بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم، وتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر، وتحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً، والعمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع، وتناول المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً والتعامل معها حسب الأولوية.

### مقترحات البحث:

- 1- تعزيز مهارات إدارة المخاطر لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير عنصر التدريب والتطوير في مجال إدارة المخاطر، لما له من دور في تحسين ظروف العمل ورفع كفاءة العاملين في المشروع وزيادة الخبرة في كيفية مواجهة المخاطر والحد من آثارها السلبية.
- 2- التأكيد على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحفاظ على استمراريته وتميزها في السوق التي تعمل فيه.
- 3- ضرورة اتباع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة نهج التحسين المستمر لطريقة تقييمها للمخاطر المحتملة التي تواجهها عن طريق إجراء تحليل شامل للمخاطر وطرق معالجتها.
- 4- ضرورة توفير وتبادل المعلومات بين العاملين في المشروع لمعرفة نوع المخاطر التي قد تواجه مشروعهم.
- 5- ضرورة إعداد منهجية عمل مسبقة تضم مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، والمراحل الكفيلة بمعالجتها، تكون بمثابة دليل عمل يمكن العودة إليه حال التعرض للمخاطر.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو بكر، عيد أحمد؛ والسيفو، وليد إسماعيل 2009- إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- الجعفري، محمد الناجي 2021- إدارة المخاطر المالية وأثرها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة سبها - ليبيا - 2010-2019. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (22)، 114-143.
- 3- خضير، ليلي محمد؛ وحسين، محمود عبده 2016- إدارة المخاطر: إدارة مشروعات التشييد والبناء، مجلة كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.
- 4- زهرة، لعريس قرين 2021- أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة Aggloux بالمسلية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد (5)، العدد (2)، 52-77.
- 5- شافعي، شيماء سليمان 2021- المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (24)، العدد (5)، 351-382.
- 6- شقيري، موسى نوري؛ ونور، محمود إبراهيم؛ والحداد، وسيم محمد؛ وذيب، سوزان سمير 2012- إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 7- صويص، جليل راتب 2010- إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للتوزيع والنشر، القاهرة، مصر.
- 8- كحيل، مجد زكريا 2018- أثر تطوير الأدوات المالية على إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 9- مهاء، بكوش؛ وفريدة، بوعازي 2022- أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (25)، العدد (1)، 149-168.
- 10- نجم، عبود 2013- مدخل إلى إدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

- 1- Abu Bakr, Eid Ahmed; Wal-Sefo, Walid Ismail, 2009 - Risk and Insurance Management, first edition, Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- 2-Al-Jaafari, Muhammad Al-Naji 2021 - Financial Risk Management and its Impact on Small and Medium Enterprises in Sebha Region - Libya - 2010-2019. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (5), Issue (22), 114-143.
- 3- Khudair, Laila Muhammad; and Hussein, Mahmoud Abdo 2016 - Risk Management: Construction and Building Projects Management, Journal of the Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt.
- 4-Zahra, by the groom's groom 2021- The importance of risk management in small and medium enterprises: a case study of the Granite and Concrete Manufacturing Company Aggloux in Al-Musaliyah. Al-Aseel Journal of Economic and Administrative Research, Volume (5), Number (2), 52-77.
- 5 -Shafi'i, Shaima Suleiman 2021- The risks facing small projects in NGOs, Journal of the College of Service for Social Studies and Research, Volume (24), Issue (5), 351-382.
- 6 -Shugairi, Musa Nouri; and Nour, Mahmoud Ibrahim; Al-Haddad, Waseem Muhammad; Weeb, Suzan Samir 2012 - Risk

Management, first edition, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan.

7 -Sweiss, Jalil Ratib 2010 - Management of Performance Improvement Projects, Dar Al-Fajr for Distribution and Publishing, Cairo, Egypt.

8- Kahil, Majd Zakaria 2018- The impact of developing financial tools on risk management in Islamic banks in the Gaza Strip, Master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

9 -Maha, Bakush; Farida, Boghazi 2022 - The impact of risk management on achieving sustainable competitive advantage for projects: A case study of the Beko Foundation. Journal of the Institute of Economic Sciences, Volume (25), No. 1, 149-168.

10- Najm, Abboud 2013- Introduction to Project Management, Al-Warraq Publishing and Distribution Corporation, Amman, Jordan.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 11- Aladwani, A.M, 2016- AnItegrated performance Model of Information system Project” Journal of Management Information system, 19 (1).
- 12- Begum Ongel, 2009- Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies, Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.
- 13- Nam Cao Nguyen., 2007- Risk management strategies and decision support tools for dry land farmers in southwest Queensland, Australia', A thesis Submitted for degree of Doctor of Philosophy at the University of Queensland, Gatton.
- 14- Sádabada, Ezcurdia, Echeverría Lazcano and Villanueva, Sara, Amaya, Angle and Pedro. 2013- Project risk management methodology for small firms, Dept. Projects and Rural Engineering, Public University of Navarre, Spain.
- 15- Williams, Meri, 2008- Principles of project management, Site point pty. Ltd., Australia.