

## واقع إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة مسحية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس

د. ولاء حسين زريقا\*

( تاريخ الإيداع ٢٠ / ١٠ / ٢٠٢١ . قُبل للنشر في ٦ / ٢ / ٢٠٢٢ )

### □ ملخص □

سعت هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس وتحليل الفجوة بينها وبين أفضل الممارسات، قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي/ المسحي في دراسته، وشمل مجتمع الدراسة كافة المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس، وبلغ حجم عينة الدراسة القابل للتحليل ٣٨٥ وحدة معاينة واعتمد الباحث على المعاينة الاحتمالية حيث استخدم أسلوب المعاينة العشوائية العنقودية بناءً على التوزيع الجغرافي للمشاريع في مناطق محافظة طرطوس.

استخدم الباحث الإحصاءات الاستنتاجية في تحليل البيانات الأولية كاختبار (T-test) بعد التأكد من شروط تطبيقه. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- يوجد مستوى منخفض جداً من تطبيق أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس.

٢- يتم تحليل المخاطر وتقييمها والرد عليها بشكل بدائي جداً، حيث يعتمد أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التجارب والخبرات الشخصية.  
انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

١ - ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة كعملية إدارية مضبوطة لها مجموعة من العمليات والأنشطة الفرعية التي تحقيق العديد من الفوائد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بمختلف أشكالها وتضمن لها النمو والاستمرارية من خلال التكامل مع بقية الأنشطة الإدارية الأخرى.

٢- يوصى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بضرورة اعتماد سجلات مخصصة يتم فيها تدوين كافة الأحداث التي تواجه المشروع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها سواء أكانت أحداث إيجابية أم سلبية.  
الكلمات المفتاحية: المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMES)، المخاطر، إدارة المخاطر، ممارسات إدارة المخاطر.

## The reality of risk management in SMEs: a survey of SMEs in Tartous Governorate

( Received 20 / 10 / 2021 . Accepted 6 / 2 / 2022)

### □ ABSTRACT □

This study sought to assess the reality of the application of risk management practices in SMEs in Tartous governorate. In addition to analyzing the gap between actual reality and best practices.

The student followed the descriptive / survey method in his studies. The study population included all small and medium enterprises operating in Tartous Governorate. The size of the study sample that can be analyzed was 385 sampling units.

The researcher relied on probabilistic sampling, where he used the random cluster sampling method based on the geographical distribution of projects in the regions of Tartous Governorate.

The student used inferential statistics in analyzing the primary data as a T-test after confirming the conditions of its application. **Among the most important findings of the study:**

1- There is a very low level of application of the dimensions of risk management in small and medium enterprises operating in Tartous Governorate.

2- Risks are analysed, assessed and responded to very rudimentarily, with SMEs owners and operators relying on personal experiences and experiences.

**The study ended with a set of recommendations, the most important of which are:**

1- The need to pay attention to spreading the culture of risk management in SMEs as a controlled management process with a range of processes and sub-activities that bring many benefits to SMEs in all their forms and ensure growth and continuity through integration with other management activities.

2- SMEs recommend that ad hoc records be adopted in which all events facing the project and the objectives it seeks to achieve, whether positive or negative, are recorded.

**Keywords:** Risk, Risk Management, Small & Medium Enterprises (SMEs), Risk Management Best Practices.

**مقدمة:**

يُعدّ قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة قطاعاً حيوياً يساهم في القضاء على الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها جميع الدول سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، متقدمة أم نامية، وهي تمارس دوراً مهماً ورئيساً في تفعيل دور القطاع الخاص، وتعد اللاعب الرئيس في النمو الاقتصادي من حيث مساهمتها في الاستثمار والإنتاج واستيعاب العمالة الوطنية، كذلك تساهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نشر ثقافة الأعمال الحرة وريادة الأعمال وخصوصاً المشاريع صغيرة الحجم، بدلاً من البحث والاعتماد على الوظيفة الحكومية أو الوظيفة لدى القطاع الخاص، وهي تُعدّ العمود الفقري لاقتصاديات البلدان بشكل عام.

تُمثّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية قطاعاً مهماً اقتصادياً واجتماعياً كونها تولد فرص العمل وموارد الدخل لعدد كبير جداً من الناس في بيئتي الريف والمدينة، وتسهم في كافة القطاعات الاقتصادية كجزء من القطاع الخاص، وقد بقي هذا القطاع مهملًا مقارنة باهتمام الحكومة ودعمها لقطاع المؤسسات والمشاريع الكبيرة العامة المملوكة للدولة، لذا فإن قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة كان لفترة طويلة قطاعاً غير منظم وغير فاعل، مما حدّ من قدرته على الاندماج في الاقتصاد الوطني والإفادة من الفرص المتاحة، كما أن ظروف العمل في هذه المشروعات سيئة غالباً تفتقد معايير الصحة والسلامة مع ساعات العمل الطويلة ومردود ضئيل مقارنة بما تحقّقه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بلدان أخرى، بالإضافة إلى أعباء تتعلق بالتراخيص والضرائب الاعتبائية وتعدد الدوائر الحكومية ذات العلاقة (جوهير وسعيفان، ٢٠٠٩).

شهدت السنوات الأخيرة في الجمهورية العربية السورية اهتماماً لافتاً بقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة نظراً لأهميتها الكبيرة في مواجهة ظروف الحصار الاقتصادي والحرب التي تتعرض لها البلاد، وهنا لا بد من التنكير بأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تواجه مخاطر مختلفة ويصبح من السهل تهديد بقاءها ووجودها بسبب انخفاض حجم الموارد المالية وغير المالية. **ينتج عن تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة نفس الفوائد التي تتمتع بها المؤسسات والمشاريع الكبيرة، مما يسمح لمالك الأعمال الصغيرة بالعمل بشكل استراتيجي وتوقع الأحداث والمخاطر وتخصيص الموارد للتحكم فيها (Priotesa, et.al, 2020).** انطلاقةً مما سبق جاء هذا البحث لتحليل واقع اعتماد المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس على أفضل ممارسات إدارة المخاطر.

**الدراسات السابقة:****١- دراسة (Verbano & Venturini, 2013) وهي بعنوان:****Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda**

إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: مراجعة أدبية وأجندة بحث

هدفت هذه الدراسة: إلى المراجعة الأدبية للأبحاث والدراسات في مجال إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى البحث في الممارسات الفعلية لها.

المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المنهج التاريخي/الوثائقي بالإضافة إلى الدراسة المسحية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. وشملت الفترة الزمنية للدراسة من عام ١٩٩٩ حتى عام ٢٠٠٩ للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الإيطالية.

نتائج هذه الدراسة: أظهرت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تولي أهمية منخفضة لممارسات إدارة المخاطر ولا تحاول الاستفادة من مزاياها، إلا أنه ومع ظهور الأزمة المالية العالمية في العام ٢٠٠٨ بدأت هذه الإدارات بالتفكير في تفعيل ممارسات إدارة المخاطر بشكل كبير .

### ٢- دراسة (Abotsi, et.al, 2014) وهي بعنوان:

#### Factors Influencing Risk Management Decision of Small and Medium Scale Enterprises in Ghana

العوامل المؤثرة على قرارات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في غانا هدفت هذه الدراسة: إلى البحث في العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التي تعزز تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة أو تعيق من تطبيقها في غانا.

المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الكمي، وتمثل مجتمع الدراسة ب ٤٤٧ مشروع صغير ومتوسط في أربع مناطق في غانا، أما أداة الدراسة فتمثلت باستبانة لقياس المتغير المبحوث تتكون من الأبعاد التالية (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تكلفة المخاطر، شهية وحسب المخاطر، اتخاذ القرارات والاستجابة للمخاطر).

نتائج هذه الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يتأثر بشكل كبير بالعوامل الديموغرافية، والتي تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة المخاطر باستثناء شهية الخطر (حب المخاطر). وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث لاحقة مكثفة لتعميق فكر إدارة المخاطر لدى أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل أكثر فاعلية.

### 3- دراسة (Gwangwava, et.al, 2014) وهي بعنوان:

#### An Assessment of Risk Management Practices in Smes in Zimbabwe: A Review and Synthesis

تقييم لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي: مراجعة وتأليف هدفت هذه الدراسة: إلى تقييم واقع تطبيق إدارة المخاطر من قبل أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي.

المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي/المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة ب ٣٨٠ مشروع صغير ومتوسط من مختلف أنواع المشاريع، أما أداة الدراسة فتمثلت باستبانة تتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وتم توجيهها لأصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

نتائج هذه الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن ٩٠% من أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة لديهم معرفة ضعيفة ومنخفضة جداً بمفاهيم المخاطر وإدارتها وغالبية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تفكر بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بالتوازي مع الممارسات الإدارية الأخرى.

### ٤- دراسة (Zoghi, 2017) وهي بعنوان:

#### Risk Management Practices and SMEs: An empirical study on Turkish SMEs

ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجريبية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة التركبية

هدفت هذه الدراسة: إلى البحث في مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المتمثلة ب (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، اتخاذ القرارات والاستجابة للمخاطر) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الصناعية التركية. المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي/المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة ب ٢٠٠٠ مشروع صغير ومتوسط صناعي أنا عدد المستجيبين الكلي فبلغ ٢٠٠ وصافي الاستبيانات القابلة للتحليل ١٩٢، أما أداة الدراسة فتمثلت باستبانة لقياس المتغير المبحوث تتكون من الأبعاد التالية (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، اتخاذ القرارات والاستجابة للمخاطر)، وفي الجانب الإحصائي تم اختبار كاي سكوير. نتائج هذه الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الصناعية في العينة محل الدراسة تطبق إدارة المخاطر بشكل بدائي، ونسبة كبيرة من غالبية المشاريع الصغيرة والمتوسطة التركية في العينة محل الدراسة لا تستفيد من مزايا إدارة المخاطر.

#### ٥- دراسة (Prioteasa, et.al, 2020) وهي بعنوان:

### Risk Management Practices in Small and Medium Enterprises: Evidence from Romania

ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دليل من رومانيا هدفت هذه الدراسة: في المقام الأول إلى التحقق من مستوى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وفي المقام الثاني تحديد مدى اندماج إدارة المخاطر مع مختلف النشاطات الإدارية الأخرى في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي/المسحي، وتمثلت عينة الدراسة ب ١٦٤ مستجيب من المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في رومانيا، أما أداة الدراسة فتمثلت باستبانة لقياس المتغير المبحوث تتكون من الأبعاد التالية (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - معالجة المخاطر)، وفي الجانب الإحصائي تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد عند مستوى دلالة ١%. نتائج هذه الدراسة: خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر)، وبين المدى الذي تكون فيه إدارة المخاطر مندمجة مع النشاطات الإدارية الأخرى.

#### ٦- دراسة (Krüger & Meyer, 2021) وهي بعنوان:

### The Development of a Small and Medium-Sized Business Risk Management: Intervention Tool

تطوير أداة لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: أداة تدخل هدفت هذه الدراسة: في المقام الأول إلى تطوير أداة لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمكن أصحاب المشاريع ومشغليها من تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها من منظور المشاريع الصغيرة والمتوسطة حصراً. المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوثائقي، حيث قام الباحثان بالمراجعة الأدبية لمفاهيم إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تطوير نموذج بناءً على الدراسات السابقة ومن ثم اختباره مسجياً.

نتائج هذه الدراسة: خلصت الدراسة إلى تقديم أداة لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفقاً لعدة أبعاد على الشكل التالي: - تحديد وتعريف المخاطر . - تقييم المخاطر . - معالجة المخاطر . - تخطيط رد الفعل . - تقارير المخاطر والتواصل حولها . - الرقابة على المخاطر ومتابعتها .

### تقييم الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن قسماً منها تناول دراسة واقع إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فالدراسة الحالية تتقارب نوعاً ما مع دراسات (Gwangwava, et.al, 2014) (Zoghi, 2017) (Prioteasa, et.al, 2020) من حيث طبيعة المشاريع التي طبقت عليها المتمثلة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلا أن البيئة تختلف، فالدراسة الحالية طبقت في محافظة طرطوس .

كما أن هناك دراسات أخرى حاولت تطوير أداة لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة (Krüger & Meyer, 2021) وهذا ما لم تفعله هذه الدراسة، والتي اكتفت بتبني أداة تقييم وتكييفها من الدراسات السابقة التي قيمت إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة سابقة الذكر .

كما أنّ هناك دراسات تناولت المراجعة الأدبية لمجال إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة (Verbano & Venturini, 2013) وتم الاستفادة منها في بناء الصدق النظري للبحث وأداة التقييم .

وأخيراً تتمثل القيمة المضافة لهذا البحث في تسليط الضوء على واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس، والفوائد الكبيرة التي يحققها تبني نهج وثقافة إدارة المخاطر بشقيها الإيجابي والسلبي .

### مشكلة البحث:

تبرز المشكلة الأساسية لهذا البحث في توصيف الواقع الراهن لمدى استخدام وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس، وذلك بهدف البحث المعمق في هذه الظاهرة (إدارة المخاطر) ومعرفة العوامل المؤثرة فيها إيجابياً أم سلبياً في أبحاث لاحقة. لأنه متى ما تم قياس الظاهرة بشكل صحيح يمكن تحليلها بدقة ومحاولة تقديم مفاتيح أساسية للبحث فيها تمهيداً للوصول إلى أعلى درجات التطبيق لإدارة المخاطر في المشاريع محل البحث، بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس؟

يتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية التي تخص إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- ما هو مستوى تطبيق بُعد تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس؟

- ما هو مستوى تطبيق بُعد تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس؟

- ما هو مستوى تطبيق بُعد الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس؟

- ما هو مستوى تطبيق بُعد الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس؟

### فرضيات البحث:

يوجد عدة أنواع من الفرضيات، والتي منها الفرضيات الوصفية والفرضيات العلائقية، حيث تحاول الفرضية الوصفية تحديد شكل أو حجم أو واقع متغير ما، وتوضع بعد القيام بدراسة استطلاعية على المتغير المدروس، بينما الفرضية العلائقية تحاول توضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر (الطول، ٢٠١٥)، وانطلاقاً من أن البحث يعد توصيف لظاهرة موجودة في الواقع تم رصدها بناءً على الجولة الميدانية والمقابلات الأولية مع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بناءً على ما سبق جاءت الفرضيات من النوع المقارن بين أفضل ممارسات إدارة المخاطر وبين الواقع الفعلي، بالتالي يمكن صياغة الفرضيات الوصفية التالية:

١- توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة (القيمة المرجعية 4) من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%) ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١-١: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٢: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٣: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٤: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

### أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من خلال تقديم تحليل لأفضل ممارسات إدارة المخاطر في قطاع حيوي وهام جداً، وتوصف أدبيات إدارة المخاطر في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها في طور التقدم والتحديث الدائمين، ويمكن أن يكون هذا البحث مساهمة بسيطة في هذا المجال، أما من الناحية العملية، يمكن أن يسلط هذا البحث الضوء على ممارسات إدارة المخاطر التي يتم تبنيها من قبل أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودراسة الفجوة بينها وبين أفضل الممارسات والتي تشكل دعماً لنمو وتطور هذا النوع من المشاريع. ففي عالم الأعمال لا يمكن النمو والتطور دون تبني وقبول المخاطرة بشكل فاعل ومدروس، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية المساعدة به بحيث تكون أساساً لدراسات لاحقة تدفع أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتبني نهج وفكر وثقافة إدارة المخاطر وفق أحدث مفاهيمها.

## أهداف البحث:

- وفقاً لمشكلة الدراسة، وفي ضوء أهميتها فإن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تتمثل بالتالي:
- 1- الاطلاع والتعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.
  - 2- التعرف على أهم الممارسات المطبقة لإدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس وفقاً لآراء المستجيبين.
  - 3- التعرف على معوقات تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر والتي تحد من تعظيم الاستفادة منها كأداة هامة لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

## منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي (Survey) القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (مستوى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة) كما هي في الواقع ووصفها بدقة، وتم إتباعه لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، وهو من أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية و الميدانية.

## أدوات جمع البيانات:

### - البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية مثل *International Journal of Trade, Economics and Finance*، *Journal of Risk and Financial Management*، بالإضافة للعديد من الأبحاث الموثقة ورسائل الماجستير والدكتوراه والكتب المتعلقة بموضوع البحث.

### - البيانات الأولية:

تم جمعها باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس واقع تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على (Krüger & Meyer, 2021) و (Zoghi, 2017)، واعتمد الباحث على هذه الأداة البحثية في جمع البيانات لأنه في البحوث الوصفية يعتمد عليها بشكل كبير لمعرفة آراء واتجاهات المستجيبين حول ظاهرة معينة، واستخدام الباحث ثنائية الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات لتوضيح أي غموض يعتري المستجيب عند الإجابة على فقرات الاستبانة.

## - مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من كافة المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس. وتمثلت وحدة المعاينة بالمشروع، أما المستجيب فتمثل بأصحاب وإدارة المشروع.

أما بالنسبة لحجم العينة (n) الذي تم اختياره من مجتمع الدراسة (N) فإنه تمّ بالاعتماد على الجدول التالي:



جدول رقم (١): حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي وهامش خطأ مختلف

حجم العينة عند هامش خطأ %2	حجم العينة عند هامش خطأ %٥	حجم المجتمع الأصلي (N)
226	151	٢٥٠
267	168	٣٠٠
٣٤٣	196	٤٠٠
٤١٤	217	٥٠٠
571	254	٧٥٠
706	278	1,000
1091	322	2,000
1622	357	5,000
1936	370	10,000
2345	383	100,000
2395	384	1,000,000
2400	384	10,000,000

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على (Saunders, et al., 2012)

وبما أن حجم مجتمع الدراسة (N) يبلغ وفقاً لإحصاءات هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمسح الذي تم إجراؤه في العام ٢٠٢٠ حوالي ٨٩٤٥١ مشروع صغير ومتوسط، فإن حجم العينة المناسب وفقاً للجدول السابق يتألف تقريباً من (٣٨٣) وحدة معاينة عند هامش خطأ (٥%)، حيث قام الباحث بتوزيع ٤٠٠ استبانة وكانت الاستبيانات الصالحة للتحليل حوالي ٣٨٥ استبيان، واستخدم الباحث أسلوب المعاينة العشوائية العنقودية في الوصول إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة في كافة أرجاء المحافظة وهي معاينة احتمالية يمكن تعميم نتائجها حيث تم تقسيم المحافظة إلى عناقيد حسب المناطق (طرطوس، بانياس، القدموس، الشيخ بدر، الدريكيش، صافيتا).

### حدود البحث:

- اقتصرت الدراسة على توصيف الواقع الراهن لمدى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.
- تمثلت الحدود الزمنية باقتصار الدراسة على الأشهر السادس - السابع - الثامن - التاسع من العام ٢٠٢١.
- تمثلت الحدود المكانية للبحث بكافة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

### أدبيات البحث:

#### • مفهوم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يؤثر الخطر على كافة المشاهد في المشاريع وشركات الأعمال (Zoghi, 2017)، وهو متأصل في كافة وظائف الأعمال وبكل نوع من أنواع النشاطات (Verbano & Venturini, 2013)، حيث أنه أمر لا مفر منه في الأعمال مهما كان نوعها (Krüger & Meyer, 2021).

يمكن النظر للخطر ليس على أنه احتمال الخسارة فقط بل واحتمال الكسب أيضاً، على الرغم من أن المدراء في كافة المشاريع ينظرون للخطر بشكل سلبي (Rowe, 1980; Mitchell, 1999). تبين الأدبيات في مجال إدارة المخاطر بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه عالمياً لمفهوم المخاطر ويوجد العديد من الطرق لفهمه بشكل مختلف (Aven, 2012)، في العقدين الماضيين، حاولت العديد من الدراسات ومنظمات المعايير والمقاييس الدولية والتشريعات الحكومية وضع تعريف لمفهوم المخاطر، ووجد في معظم هؤلاء، أنه يتم التعامل مع مفهوم المخاطر بشكل سلبي (Broadleaf Capital International, 2012).

وبالعودة إلى أصول هذه الكلمة نجد أنها اشتقت من الكلمة الإيطالية "Risicare" والتي تعني كن جريئاً "To Dare" وبهذا المعنى الخطر هو خيار وليس قدر، فالأدبيات المبكرة عن العمل الحر اعتبرت بأن الخطر حدث إيجابي يؤدي إلى الإبداع، وأغلب وجهات النظر المعاصرة تستدل على الخطر بأنه حدث قد يكون ذا نتيجة إيجابية أو سلبية ويميل الباحثون في الإدارة إلى الأخذ بوجهة النظر الأخيرة، وتبين هذه الواجهة بأنه إذا لم تتمكن من إزالة الخطر بشكل كامل فإنه يمكننا على الأقل التوقع به وتوجيه الأنشطة والعمليات في المنظمة بالشكل الذي يخفف من آثاره السلبية ويعظم فرصه الإيجابية (Massingham, 2010).

يوضح الباحث بأن مفهوم الخطر توسع وتطور عبر السنين من قبل العديد من الأطراف والجهات، ولتوضيح ذلك سيستعرض مجموعة من التعريفات العالمية والأكاديمية للخطر بالإضافة لتعاريف العديد من المنظمات والجهات الحكومية والاختصاصيين في مجال المخاطر، وهي كمايلي:

جدول رقم (٢) مفهوم الخطر

الترتيب	المصدر	تعريف الخطر	الكلمات المميزة
١	(Rothkopf, 1975)	هو إمكانية الخسارة أو الضرر أو الدمار.	إمكانية، الخسارة
٢	(Skyes, 1977)	هو احتمالية النتائج السيئة كالخسارة والتعرض لسوء الحظ.	احتمالية، نتائج
٣	(Petty, et, al, 1982)	هو مقياس نسبي لمدى تقلب العائد (التدفقات النقدية) الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً.	تقلب العائد، المستقبل
٤	(Champan & Cooper, 1983)	هو التعرض لاحتمالات الربح أو الخسارة الاقتصادية أو المالية أو الضرر المادي أو التأخير كنتيجة لعدم التأكد المرتبط بأحداث المستقبل.	احتمالات، أحداث، ربح، خسارة
٥	(Wideman, 1986)	هو احتمال لحدث غير مؤكد يؤثر على الأهداف بشكل عكسي.	احتمال، أهداف، أثر
٦	(Yin, 1990)	هو التباين بين التوقعات والحقيقة.	التباين
٧	(Ren, 1992)	هو انخفاض مستوى القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والنتائج المترتبة عنها عند اتخاذ القرارات الإدارية.	التنبؤ، أحداث، اتخاذ القرار، النتائج
٨	(هندي، ١٩٩٩)	هو عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية.	عدم التأكد، تدفقات نقدية
٩	(Robbins & smith, 2000)	هو إمكانية حصول حدث له تأثير على الأهداف ويتم قياسه في قيود الاحتمالية والنتائج.	امكانية، حدث، أهداف، نتائج
١٠	(BS 6079-2:2000)	هو اتحاد مكونين أساسيين يتمثلان باحتمالية أو تكرار التهديد أو الفرصة المتوقعة ومقدار النتائج المترتبة عليه.	احتمالية، تهديد فرصة، نتائج

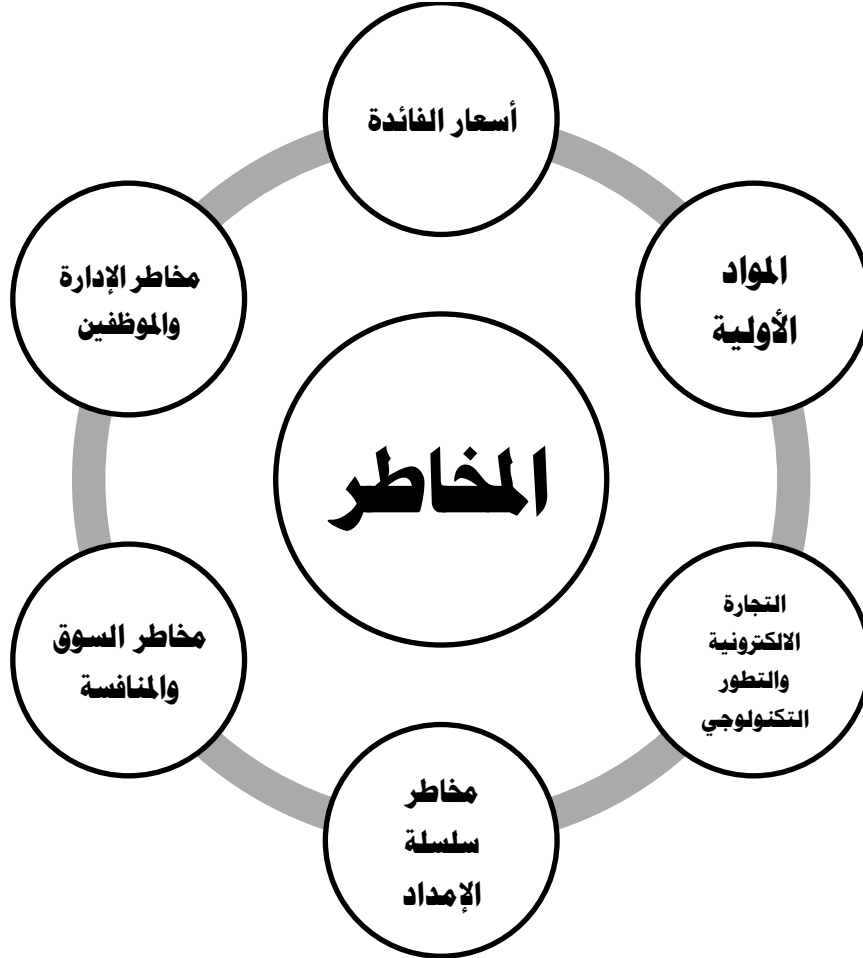
١١	(BS 6079-3:2000)	هو عدم التأكد الكامن في الخطط بالإضافة لإمكانية وقوع حدث (طارئ ما) من الممكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المشروع.	عدم التأكد، الإمكانية، التأثير على الأهداف
١٢	(Canada, 2001)	هو عدم التأكد المحيط بأحداث المستقبل ويعبر عن احتمالية ونتائج حدث له تأثير ممكن على إنجاز الأهداف.	عدم التأكد، أحداث المستقبل، احتمالية، نتائج، أهداف
١٣	(NASA, 2002)	هو عبارة عن اتحاد مكونين أساسيين، يتمثل المكون الأول باحتمالية مواجهة البرنامج أو المشروع لحدث غير مرغوب والمكون الثاني هو النتائج المرتبطة بالحدث عند وقوعه.	الاحتمالية، الحدث، النتائج
١٤	APM, 2006b, APM, ) (2004	هو حدث غير مؤكد أو مجموعة من الظروف والتي عندما تحدث لها تأثير على هدف واحد أو أكثر من أهداف المشروع.	حدث، عدم تأكد، أهداف، تأثير
١٥	(PMI, 2004)	هو حدث غير مؤكد والذي إذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع.	حدث، عدم التأكد، تأثير، أهداف
١٦	(Ohara, 2005)	هو حدث غير مؤكد يؤثر على مشروع أو شك أن يبدأ ويتضمن العديد من الآثار والنتائج الإيجابية والسلبية.	حدث، عدم التأكد، نتائج إيجابية وسلبية
١٧	(ISO/IEC-16085, 2006)	هو عبارة عن اتحاد مكونين أساسيين يتمثلان باحتمالية الحدث المتوقع والنتائج المترتبة عنه.	احتمالية، نتائج
١٨	(BSI, PAS99 2006)	هو إمكانية حصول حدث من الممكن أن يؤثر على الأهداف.	إمكانية، أثر، أهداف
١٩	(DoD, 2006)	هو مقياس لعدم التأكد المستقبلي في إنجاز أهداف المشروع والمعروفة بمستوى الأداء والكلفة والمدة الزمنية	عدم التأكد، أهداف، مستوى الأداء
٢٠	(IRGC, 2008)	هو نتائج غير مؤكدة لحدث أو نشاط له علاقة بالقيم الإنسانية يكون غالباً مصحوباً بفرصة.	نتائج، حدث، فرصة
٢١	(BS-ISO-31000 2009)	هو تأثير عدم التأكد على الأهداف.	عدم التأكد، الأهداف
٢٢	Charma & Swain, ) (2011, p107	هو احتمالية مواجهة نتائج غير مرغوبة في المستقبل نتيجة لقرارات الحاضر	احتمال، قرار، نتائج
٢٣	Stojotovic, et al., ) (2014	هو حدث غير متأكد الوقوع وإذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على هدف واحد على الأقل من أهداف المنظمة.	حدث، عدم التأكد، تأثير، أهداف

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على (Abd Karim, 2014, p85)

يستنتج الباحث من هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها إلى أن جميع هذه التعاريف تختلف من حيث الصياغات اللفظية إلا أنها تتفق جميعاً في المضمون على أن الخطر هو: احتمالية مواجهة المنظمة لحدث ما في المستقبل والذي إذا ما وقع فإن له تأثير ونتائج إما إيجابية أو سلبية على هدف واحد أو أكثر من أهدافها.

تعتبر المخاطر مصدر قلق حالي وحساس لبيئة الأعمال بأكملها، ولكن بشكل أكبر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث يصعب وصفها وتحديدها والتعامل معها بشكل فعال (Alquier & Tignol, 2006)، وتعد

أهميتها بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم أعلى بكثير من أهميتها بالنسبة للمشاريع الكبيرة وذلك بسبب محدودية موارد المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Popa, Miricescu, & Faloba, 2015). تختلف المصطلحات المتعلقة بالمخاطر من منظمة إلى أخرى، حيث يميل الموظفون إلى ذلك استخدم تعبيرات مختلفة لوصف نفس الخطر، أو استخدم المصطلحات نفسها لمصطلحات مختلفة تماماً. فيما يتعلق بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة يحدد (Falkner & Hiebl, 2015) أكثر أنواع المخاطر شيوعاً التي تؤثر على نشاطهم. يوضح الشكل رقم (١) المخاطر المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.



الشكل رقم (١) مخاطر المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم  
الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على (Falkner & Hiebl 2015)

#### • إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

لا تمتلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحفزات والدوافع الكافية للالتزام بمعايير إدارة المخاطر وذلك للعديد من الأسباب، حيث أن حجم عملياتها نادراً ما يتطلب التزاماً كبيراً بمعايير إدارة المخاطر كما هو الحال في المشاريع الكبيرة، بالإضافة إلى أن الكثير من المخاطر التي يتم تحديدها يتطلب الأمر التدخل الفوري لعلاجها وفقاً لهذه المعايير، وعندما لا يتم معالجتها كما هو الحال في أغلب المشاريع الصغيرة والمتوسطة مما يبقها في موقف ضعيف نسبياً (Olah et al. 2019). وبشكل عام كلما صَغُرَ حجم الأعمال قلَّ إدراك الإدارة لمعايير إدارة المخاطر أو لتطبيق أفضل ممارساتها بشكل فعال (Weissinger, 2013).

بينت الأبحاث والدراسات العالمية أن غالبية مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتمدون على تجاربهم الشخصية في إدارة المخاطر طالما أنهم يفتقدون للخبرات الإدارية المعقدة أو للموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطبيق العمليات الإدارية بشكل صحيح وفعال (Le Roux, 2016). وبالتالي قد تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة خسارة في الفرص بسبب الإدارة غير المنظمة للمخاطر، والتي يمكن أن تؤدي إلى تفاقم الخسائر أو حالات تحويل المخاطر التي ترهق السيولة (Pop, et.al, 2014). تعد الإدارة الفعالة لإدارة المخاطر من حيث الوقت والكلفة مهمة للغاية وخاصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك نظراً لمحدودية مواردها المختلفة سواء من حيث الوقت والموارد المالية (Olah et al. 2019). كما دُكر سابقاً تتنوع المخاطر التي توجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدءاً من مخاطر الأعمال مروراً بالمخاطر الإدارية ومخاطر السمعة والمخاطر الإدارية والمالية والتشغيلية. ينصب الاهتمام عند إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمخاطر الأعمال والمخاطر التشغيلية (Kruger, 2017).

على الرغم من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلا أن تفعيلها في هذا القطاع يمكن أن يخفف بشكل فعال من الآثار السلبية للتهديدات وتمكّن المشروع من التعامل بشكل تفاعلي مع مختلف أنواع المخاطر التي تمنع الأعمال من النمو، وذلك من خلال عملية منظمة تتضمن تحديد وتعريف المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها بالإضافة للرقابة والمتابعة لكافة الأنشطة السابقة (Gwangwava, et.al, 2014). والآن سننتقل للدراسة العملية التي تبين واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

## النتائج والمناقشة:

وُزِع الاستبيان على (٤٠٠) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً في محافظة طرطوس وفقاً للتعداد العام الذي أجرته هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العام ٢٠٢٠، وكانت الاستبيانات الصحيحة القابلة للتحليل ٣٨٥ والنتائج كما يلي:

### أولاً: اختبارات الصدق والثبات:

لقد قام الباحث باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس واقع إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على (Zoghi, 2017) و (Prioteasa, et.al, 2020) و (Krüger & Meyer, 2021) وللتأكد على صدقها في بيئة البحث، قام الباحث بمجموعة من الاختبارات التي تؤكد الصدق والثبات، وهي كما يلي:

- **صلاحية الشكل (الاسم):** قام الباحث بالتأكد من هذه الصلاحية من خلال توزيع الاستبانة على عينة اختباريه مكونة من (15) وحدة معاينة من مجتمع الدراسة الذي ستطبق عليه الدراسة، وتم تصحيح الأسئلة الغامضة والمفردات الغريبة التي استفسر المستجوبون عنها، بالشكل الذي أصبحت فيه مفهومة من قبلهم، مما مهد لتوزيعها النهائي بشكل صحيح.

- **صلاحية المحتوى:** يحاول هذا النوع من الصلاحية التأكد من أن المقياس قد تتضمن عدداً كافياً وممثلاً من الأسئلة التي تقيس المفهوم وكلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم ازدادت صلاحية المحتوى، وبمعنى آخر فإن صلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه بشكل صحيح. وبشكل عام تكون صلاحية المحتوى مرتفعة بشكل كبير عندما يتم الاعتماد على دراسات سابقة تقيس نفس المفهوم، وهذا ما تم في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على (Zoghi, 2017) و (Prioteasa, et.al, 2020) و (Krüger & Meyer, )

2021). إضافة إلى ما سبق تم التواصل مع خبراء في الموضوع المدروس وتم التأكد من أن الأسئلة التي تضمنتها الأداة تقيس المفهوم (واقع إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة) بشكل صحيح.

- **ثبات الاستبانة:** اعتمد الباحث في استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي، حيث قام بإجراء خطوات الثبات على العينة الاختبارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكوّن مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد تمّ إيجاد الثبات بدلالة الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المراد قياسه (واقع إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة) كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (3) الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المدروس "إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة"

#### Case Processing Summary

		N	%
Valid		385	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		385	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ الباحث من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات الكلية للمتغير هي قيم موجبة، بالإضافة إلى أنها تفوق القيمة المقبولة (60%) في العلوم الاجتماعية، بالتالي فإن محاور الاستبانة أعطت مؤشرات جيدة يمكن الوثوق بها، بالتالي اعتبارها قابلة للتحليل ومن هنا يمكن القول بأن الإجابات تتميز بالثبات.

#### ثانياً: الإحصاءات الاستنتاجية Inferential Statistics:

وهي تلك التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة وتعميمها على المجتمع المدروس، ويمكن تقسيم الإحصاءات الاستنتاجية إلى إحصاءات معلمية ولا معلمية (Parametric & Non-parametric Statistics)، وتستخدم الإحصاءات المعلمية إذا كانت العينة التي تمّ جمع البيانات منها قد سحبت من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى أنها تستخدم إذا كانت أسئلة المقياس الذي استخدم لجمع البيانات نسبية أو فئوية وتشترط أن يكون حجم العينة أكبر من ثلاثين وحدة معاينة، وتم تحقيق هذا الشرط حيث وُزِعَ الاستبيان النهائي بعد اختبارات الصلاحية والثبات إلى (400) مشروع صغير ومتوسط في محافظة طرطوس وكانت الاستبيانات الصحيحة 385. أما الإحصاءات اللا معلمية فلا يشترط لاستخدامها أن يكون المجتمع موزعاً توزيعاً طبيعياً، وتستخدم في حالة المقاييس الاسمية والترتيبية،

ومن أجل دقة الاختبارات قام الباحث باختبار عينة الدراسة لمعرفة نوع الإحصاء الواجب تطبيقه، وذلك كما يأتي:

جدول (٤) اختبار التوزيع الطبيعية لعينة الدراسة بالنسبة لكافة محاور الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov(a)			Test of Normality
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.193	385	.969	٠.١00(*)	385	.110	Risk Definition
.189	385	.890	٠.١00(*)	385	.090	Risk analysis
.190	385	.877	٠.١00(*)	385	.184	Risk Response
.091	385	.800	٠.١00(*)	385	.093	Risk Monitoring
.087	385	.813	٠.١00(*)	385	.109	Risk Management

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الأهمية لقيمة اختبار كولمجروف سميرونوف (٠.١) أي أكبر من (٠.٠٥) وكذلك قيمة الاختبار الأخر شابيرو تتراوح بين (٠.٠٨٧ - ٠.١٩٣) أي أكبر من (٠.٠٥) وهذا يعنى أنها غير دالة مما يؤكد أن التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن توزيع عينة الدراسة طبيعي والمقياس الذي استخدمه الباحث في الدراسة مقياس فئوي (مقياس ليكرت الخماسي) بالتالي يمكن تطبيق اختبار (T-test) المعلمي لاختبار الفروض التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة (القيمة المرجعية 4) من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%) وهي فروق سالبة، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١-١: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٢: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٣: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٤: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١- اختبار الفرضية الرئيسية التي تقول: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة (القيمة المرجعية ٤) من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%):

قام الباحث باستخدام اختبار (T-test) عند مستوى دلالة ٥% على الأبعاد الأربعة لتقييم إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عند متوسط مقارنة أو متوسط مرجعي (٤) الذي يشير إلى تطبيق مرتفع لإدارة المخاطر:

جدول (٥) اختبار معنوية الدلالة لمدى تطبيق إدارة المخاطر وأبعادها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Risk Definition	385	1.8883	.81362	.04147
Risk analysis	385	1.7792	.75041	.03824
Risk Response	385	1.6753	.80431	.04099
Risk Monitoring	385	1.7013	.77165	.03933
Risk Management	385	1.7610	.62503	.03185

#### One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Risk Definition	-50.926	384	.000	-2.11169	-2.1932	-2.0302
Risk analysis	-58.068	384	.000	-2.22078	-2.2960	-2.1456
Risk Response	-56.711	384	.000	-2.32468	-2.4053	-2.2441
Risk Monitoring	-58.451	384	.000	-2.29870	-2.3760	-2.2214
Risk Management	-70.287	384	.000	-2.23896	-2.3016	-2.1763

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS



يتضح من الجدول السابق وجود فروق سالبة لمتوسط تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس حيث أنها تنخفض عن القيمة المعيارية (٤) بمقدار (٢.٢٣٨٩٦) أي أن متوسط تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الأربع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يبلغ (١.٧٦١٠) الذي يعبر عن مستوى تطبيق منخفض جداً، وهذا الاختبار ذو دلالة معنوية حيث أن مستوى الأهمية يساوي (٠.٠٠٠) دال عند مستوى (٥%) الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة (القيمة المرجعية ٤) من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تقول: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%):

يتضح من الجدول (٥) السابق وجود فروق سالبة لمتوسط تطبيق بعد تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس حيث أنها تنخفض عن القيمة المعيارية (٤) بمقدار (٢.١١١٦٩) أي أن متوسط تطبيق بعد تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يبلغ (١.٨٨٨٣) الذي يعبر عن مستوى تطبيق منخفض جداً، وهذا الاختبار ذو دلالة معنوية حيث أن مستوى الأهمية يساوي (٠.٠٠٠) دال عند مستوى (٥%) الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

٢-٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تقول: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%):

يتضح من الجدول (٥) السابق وجود فروق سالبة لمتوسط تطبيق بعد تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس حيث أنها تنخفض عن القيمة المعيارية (٤) بمقدار (٢.٢٢٠٧٨) أي أن متوسط تطبيق بعد تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس يبلغ (١.٧٧٩٢) الذي يعبر عن مستوى تطبيق منخفض جداً، وهذا الاختبار ذو دلالة معنوية حيث أن مستوى الأهمية يساوي (٠.٠٠٠) دال عند مستوى (٥%) الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات تحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%):

يتضح من الجدول (٥) السابق وجود فروق سالبة لمتوسط تطبيق بعد الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس حيث أنها تنخفض عن القيمة المعيارية (٤) بمقدار (٢.٣٢٤٦٨) أي أن متوسط تطبيق بعد الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يبلغ (١.٦٧٥٣) الذي يعبر عن مستوى تطبيق منخفض جداً، وهذا الاختبار ذو دلالة معنوية حيث أن مستوى الأهمية يساوي (٠.٠٠٠٠) دال عند مستوى (٥%) الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الاستجابة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%).

١-٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%):

يتضح من الجدول (٥) السابق وجود فروق سالبة لمتوسط تطبيق بعد الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس حيث أنها تنخفض عن القيمة المعيارية (٤) بمقدار (٢.٢٩٨٧٠) أي أن متوسط تطبيق بعد الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يبلغ (١.٧٠١٣) الذي يعبر عن مستوى تطبيق منخفض جداً، وهذا الاختبار ذو دلالة معنوية حيث أن مستوى الأهمية يساوي (٠.٠٠٠٠) دال عند مستوى (٥%) الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق أفضل ممارسات الرقابة والمتابعة للمخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس وبين المستويات المرتفعة من التطبيق عند مستوى دلالة (٥%) وهي فروق سالبة.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- يوجد مستوى منخفض جداً من تطبيق أبعاد إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس.
- ٢- هناك مستوى منخفض جداً من بعد تحديد وتعريف المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس، ولا يوجد قوائم تحقق من المخاطر ولا حتى سجلات للمخاطر والتهديدات السابقة (عدم وجود سجل الخطر).
- ٣- يتم تحليل المخاطر وتقييمها بشكل بدائي جداً، حيث يعتمد أصحاب ومشغلي المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التجارب والخبرات الشخصية.
- ٤- يتضمن الرد على المخاطر والاستجابة لها النواحي المتعلقة بالتهديدات السلبية المباشرة التي تؤثر على المشروع، ويتم ذلك بشكل شخصي بعيداً عن التحليل العلمي للفرص والتهديدات.

٥- لا يوجد أي نوع من أنواع الرقابة على المخاطر وتطورها، وإنما هناك رد فعل للأحداث التي تظهر أمام المشروع وتعيق تحقيق أهدافه.

#### اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة كعملية إدارية مبسطة لها مجموعة من العمليات والأنشطة الفرعية التي تحقيق العديد من الفوائد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بمختلف أشكالها وتضمن لها النمو والاستمرارية من خلال التكامل مع بقية الأنشطة الإدارية الأخرى.
- ٢- يوصى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بضرورة اعتماد سجلات مخصصة يتم فيها تدوين كافة الأحداث التي تواجه المشروع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها سواء أكانت أحداث إيجابية أم سلبية.
- ٣- يوصى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتحليل المخاطر بناءً على أساليب التحليل النوعي المبسط ولا داعي للدخول في التحليل والتقييم الكمي للمخاطر لأنه قد تكون معقدة بالنسبة لهم.
- ٤- يوصى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتطوير آليات الرد والاستجابة للمخاطر سواء أكانت إيجابية أم سلبية سواء من خلال المشاركة أو الحذف أو التحويل للخطر.
- ٥- يوصى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بضرورة الرقابة الدائمة والمتابعة المستمرة لكافة الأحداث المؤثرة على أهداف المشروع والتعامل معها بشكل علمي ومدروس.

#### المقارنة مع الدراسات السابقة:

يتضح من نتائج الدراسة الحالية وجود توافق بين مستوى تطبيق أبعاد وممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس وبين مستوى تطبيقها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الإيطالية في الفترة من عام ١٩٩٩-٢٠٠٩، بالإضافة إلى المستوى المنخفض من التطبيق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي حيث ووجد أن ٩٠% منهم ليس لديهم المعرفة بها.

#### إطار مقترح لأبحاث لاحقة:

يتضح من الدراسة غياب ثقافة إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة طرطوس، وبالتالي يوصى الباحثون اللاحقون بالآتي:

- البحث في تطوير أداة مبسطة لتطبيق معايير وممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- البحث في كيفية زيادة المستوى المعرفي والعملي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مجال إدارة المخاطر وضرورة إيجاد الوسيلة المثلى لنقل هذه الثقافة لهم سواء من خلال التدريب أو الندوات والمؤتمرات.

#### المراجع العربية:

- الطويل، ليلى. منهجية البحث العلمي. منشورات جامعة تشرين، (٢٠١٥).
- النجار، فايز؛ النجار، نبيل؛ الزعبي، ماجد. أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، (٢٠٠٩).
- جوهير، نبيل؛ سعيفان، سمير (٢٠٠٩). "إصلاح بيئة عمل المؤسسات الصغيرة في سورية: تحديات وتوصيات"، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- سيكاران، أوما، - طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية - تعريب اسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، (٢٠٠٦).

## المراجع الأجنبية:

- ABD KARIM, S. (2014) *“The Development Of An Empirical-Based Framework For Project Risk Management”*. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), University of Manchester. UK.
- ABOTSI, K, A; DAKE, Y. G; AGYEPONG, A, R. (2014) *“Factors Influencing Risk Management Decision of Small and Medium Scale Enterprises in Ghana”*. Contemporary economics DOI: 10.5709/ce.1897-9254.153, Vol. 8 Issue 4 2014 397-414.
- ALQUIER, A. B. & TIGNOL, M. L. (2006). *“Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises”*. Production Planning and Control, 17(3), 273-282.
- AVEN, T. (2012). *“The Risk Concept – Historical and Recent Development Trends”*. Reliability Engineering & System Safety, 99, 33-44.
- BROADLEAF CAPITAL INTERNATIONAL. (2012). *“A Simple Guide to Risk and Its Management”*. Pymble, New South Wales, Australia. Retrieved March 22, 2020, from [http://broadleaf.com.au/old/pdfs/trng\\_tuts/Tut\\_Simple\\_Guide\\_to\\_Risk\\_v11.pdf](http://broadleaf.com.au/old/pdfs/trng_tuts/Tut_Simple_Guide_to_Risk_v11.pdf).
- FALKNER, E. M. & HIEBL, M. R. (2015). Risk Management in SMEs: a Systematic Review of Available Evidence. The Journal of Risk Finance, 16(2), 122-144.
- GWANGWAVA, E; MANUERE, F; KUDAKWASHE, G; TOUGH, C; RANGARIRAI, F. (2014). *“An Assessment of Risk Management Practices in Smes in Zimbabwe: A Review and Synthesis”*. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 8, Ver. VI (Aug. 2014), PP 06-14.
- KRÜGER, A, N. (2017). *Informal Risk Management Practices within SMMEs in the Vaal Region*. Master’s dissertation, North West University, Vanderbijlpark, South Africa.
- KRÜGER, A, N & MEYER, N. (2021) *“The Development of a Small and Medium-Sized Business Risk”*. Journal of Risk and Financial Management, 2021, 14, 310. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070310> <https://www.mdpi.com/journal/jrfm> Management Intervention Tool.
- LE ROUX, H. (2016). *Development of an Enterprise Risk Management Implementation Model and Assessment Tool*. Ph.D. dissertation, North West University, Vanderbijlpark, South Africa.
- MASSINGHAM, P (2010). *Knowledge risk management: a framework*. Journal Of Knowledge Management. Vol. 14 No. 3, pp. 464-485.
- MITCHELL, V. W., (1999) “Consumer perceived risk: Conceptualizations and models,” European Journal of Marketing, vol. 33, no. 1/2, pp. 163-195, 1999.
- OLAH, J; ZUZANA V; JOZSEF P, J; SANDOR, K. (2019). *The Assessment of Non-Financial Risk Sources of SMES in the V4 Countries and Serbia*. Sustainability 11: 4806.
- POP, N; AL, DAN-CRISTIAN D; MARIA L. (2014). *Ethical responsibility of neuromarketing companies in harnessing the market research-* a global exploratory approach. Amfiteatru Economic Journal 16: 26–40.
- PRIOTEASA, L, A; CHICU, N; ȘTEFĂNESCU, A, A (2020). *“Risk Management Practices in Small and Medium Enterprises: Evidence from*

**Romania**". A research paper Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania. Management and Economics Review Volume 5, Issue 1, 2020.

- ROWE, W. D., (1980) "Risk assessment: approaches and methods," in Society, Technology and Risk Assessment, J. Conrad, Ed. London, Academic Press, 1980.

- SAUNDERS, M ; LEWIS, P AND THORNHILL, A. (2012) " **Research methods for business students** " Sixth edition 2012, © Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill, (2012).

- VERBANO, C & VENTURINI, K. (2013). "**Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda**". J. Technol. Manag. Innov. 2013, Volume 8, Issue 3

- WEISSINGER, R. (2013). **Risk management: How ISO standards can help**. ISO Focus+ 4: 19–21.

- ZOGHI, S, FARZANEH. (2017). "**Risk Management Practices and SMEs: An empirical study on Turkish SMEs**" International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 8, No. 2, April 2017.