**كلية الخدمة الاجتماعية**

**قسم التنمية والتخطيط**

رسالة بعنوان

# متطلبات إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة

# *Risk Management Requirements for Small Developmental Projects*

**" ضمن مقتضيات الحصول على درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية "**

إعداد

شيماء سليمان شافعي حسان

معيد بقسم التنمية والتخطيط

إشراف

أ. د/ نهلة عبد الرحيم عبد الرحمن

أستاذ بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية– جامعة الفيوم

أ.م. د/ هاشم مرعي هاشم

أستاذ مساعد بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية– جامعة الفيوم

**١٤٤٢هـ-٢٠٢١م**

ملخص الدراسة باللغة العربية

**أولاً : مشكلة الدراسة :**

حظيت قضية التنمية بمختلف جوانبها إهتماماً واضحاً من كافة المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، كما حظيت بإهتمام الكثير من العلماء والباحثين والمفكرين بإعتبارها الوسيلة الأساسية لتحقيق حياة أفضل للمجتمعات ورفع مستوى معيشة أفرادها، وذلك من خلال استثمار جميع الموارد والإمكانيات المتاحة بالمجتمع والتي يمكن إتاحتها لإحداث التغيير المقصود.

ولقطاع المشروعات الصغيرة أهمية واضحة في عملية التنمية، فهى بمثابة قاطرة رئيسية لدفع التنمية الاقتصادية في عدد من بلدان العالم خاصة النامية منها، حيث أنها تسيطر على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي والصناعي في أغلب بلدان العالم، كما تساعد على تشغيل أعداد كبيرة من أفراد المجتمع وتحويلهم من طاقات عاطلة إلى طاقات منتجة، كما تقوم بدور واضح في الإستقرار الاجتماعي وتخفيف حدة البطالة والفقر وتحسين مستويات الدخل الفردي، وذلك من خلال تحويل الأفراد العاملين بها من فئات محتاجة إلى فئات منتجة تساهم في تطوير نفسها.

لذا أصبح الإهتمام بتعزيز المشروعات الصغيرة نقطة هامة من نقاط التدخل الرئيسة لمنظمة العمل الدولية، كما أن معظم دول العالم المتقدمة بصفة عامة والنامية بصفة خاصة ركزت كافة جهودها لتشجيع إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الإقتصاديات المختلفة، كما أهتمت الحكومة المصرية أيضاً بالمشروعات والصغيرة والمتوسطة كطريقة للتعامل مع مشكلات الدولة التي تتعلق بالبطالة والفقر.

ونظراً للإهتمام العالمي بأهمية المشروعات الصغيرة أدى ذلك إلى إنشاء العديد من المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية لدعم وتنمية تلك المشروعات، حيث يأتي دور المنظمات غير الحكومية كقوى هامة وفاعلة لتطوير وتنمية المجتمع ومساندته لمحاربة الفقر والجهل والمرض مما ينعكس بشكل أفضل على أفراد المجتمع ورفع مستواهم الإقتصادي والاجتماعي والثقافي، ونجد أن النسبة الكبيرة من الجهات المقرضة الفعلية تتم في المنظمات غير الحكومية ومن أبرزها الجمعيات الأهلية، لذلك تلعب الجمعيات الأهلية دوراً هاماً في مجال المشروعات الصغيرة حيث تقوم بتعميق فكرة العمل الحر وتقوم بتوفير التمويل للمشروعات فهي تعتبر الوسيط بين الجهات المانحة وأصحاب المشروعات الصغيرة.

وبالرغم من تلك الأهمية بالنسبة للمشروعات الصغيرة ودورها البارز في تحقيق التنمية بشكل عام وتنمية وزيادة دخل الأسر وتحسين مستوى معيشتهم بشكل خاص، إلا أن الواقع يشير إلى أن تلك المشروعات مازالت تُعاني من العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف التنموية، فهناك الكثير من المشروعات الصغيرة التي تقام وتنتهي في نفس الوقت، وذلك بسبب العديد من المخاطر التي تقابلها، وعدم وجود أي تدخل من الجمعيات الممولة لهذه المشروعات في مواجهة هذه المخاطر، كما أن قدرة هذه المشروعات على تحمل هذه المخاطر تكون منخفضة، فبالتالي العديد من المشروعات لا تستطيع مواجهة هذه المخاطر وسرعان ما تخرج من السوق.

لذا باتت قضية تطوير المشروعات الصغيرة والنهوض بها من من أكثر المتطلبات إلحاحاً، حيث تعاني المشروعات الصغيرة من مخاطر تمويلية، وتدريبية، وإدارية وتسويقية.

ومن هنا تأتي الحاجة الملحة إلى ضرورة إنشاء إدارة مخاطر وذلك نظراً لأهميتها الكبيرة في تطوير هذه المشروعات وتقدمها، فإدارة المخاطر أحد الجوانب الهامة من الإدارة داخل أي مؤسسة، فهى تساعد المؤسسات على تقليل المخاطر المتوقعة والحفاظ على إستدامة خدماتها، وزيادة قدرة المؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

فتوفير إستراتيجية لإدارة مخاطر المشروع يعد مجالاً هاماً لمنع تعرضه للخطر أو التقليل منه، كما يساعدنا على التقليل من حجم الخسائر عند وقوعها وعدم تكرارها مرة آخرى، وذلك من خلال الوقوف على الأسباب التي أدت لحدوث كل خطر وتلافيها في المستقبل وتطوير إستراتيجيات لتلافيها والتخفيف من آثارها عند وقوعها وبالتالي تقلل من نسبة المشروعات التي تخرج من السوق، فلكي ينجح المشروع لابد من توقع مخاطره وتحديدها في بداية الأمر، حيث تُعد تحديد المخاطر شرطاً أساسياً للحد من تأثيرها وتجنبها، وبالتالي يساعد المشروع على الاستمرارية.

وبناءً عليه تتبلور مشكلة الدراسة في "**تحديد متطلبات إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة**"، وذلك من خلال تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة المنفذة من خلال الجمعيات الأهلية ومتطلبات إدارتها.

## ثانياً : مفاهيم الدراسة:

**استندت الباحثة في هذه الدراسة علي مفهومين أساسيين هما:**

١- مفهوم متطلبات إدارة المخاطر.

٢- مفهوم المشروعات الصغيرة.

## ثالثاً : أهداف الدراسة:

**تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

١- تحديد أهمية إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.

٢- الوقوف على أهداف إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.

٣- الوقوف على المخاطر التى تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.

٤- تحديد متطلبات إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.

٥- الخروج بتصور مقترح لكيفية إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.

## رابعاً : تساؤلات الدراسة:

**تسعى الدراسة إلي الإجابة على التساؤلات الآتية:**

- التساؤل الأول: ما أهمية إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟
- التساؤل الثاني: ما أهداف إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟
- التساؤل الثالث: ما المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟
- التساؤل الرابع: ما المتطلبات اللازمة لإدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟

## خامساً : الإجراءات المنهجية للدراسة:

### ١- نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، وذلك لتحديد متطلبات إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.

### ٢- المنهج المستخدم:

**تعتمد الدراسة الحالية علي :**

- المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية المختارة على مستوي بندر الفيوم وعددهم (٩) جمعيات. كالتالي: (جمعية شباب مصر – جمعية طلائع المستقبل– جمعية الأفاق العليا– جمعية تنمية المشروعات الصغيرة بلطف الله– جمعية تنمية المشروعات الصغيرة فرع الفيوم– جمعية الاتصالات الخيرية لتنمية المجتمع– جمعية رواد صناع الحياة– جمعية صلاح الدين الأيوبي بالسهراية– جمعية رسالة للأعمال الخيرية)
- المسح الاجتماعي بالعينة العشوائية البسيطة لمجموعة من أصحاب المشروعات التنموية الصغيرة الممولة من جمعية شباب مصر.

### ٣- أدوات الدراسة:

**أ- أدوات جمع البيانات:**

**أعتمدت الباحثة في هذه الدراسة في جمع البيانات على أداتين رئيستين هما:**

- استبيان لتحديد متطلبات إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة وطبقت على المسئولين عن إدارة المشروعات الصغيرة.
- استبار لتحديد متطلبات إدارة المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة وطبقت على أصحاب المشروعات الصغيرة.

**ب- أدوات تحليل البيانات:**

اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة على برنامج ***(SPSS)***، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المعالجات الإحصائية وهى:

- التكرارات والنسب المئوية.
- الانحراف المعياري.
- المتوسط الحسابى.
- معامل الثبات الكلي (الفا).
- معامل اختبار (ت) Test (T).
- معامل تحليل التباين الأحادي الأتحاه.
- الأعمدة التكرارية.

## ٤- مجالات الدراسة:

**أ- المجال البشري:**

- تم تطبيق أداة الدراسة على المسئولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية التسعة محل الدراسة باستخدام الحصر الشامل حيث وصلت عدد الاستمارات التي تمت تعبئتها بالفعل إلى (٩٥) إستمارة فقط من أصل (١٠٠) مفردة.
- كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أصحاب المشروعات الممولة من جمعية شباب مصر بلغت (١٥٦) مفردة بواقع ١٠% فقط، وتم تطبيق (١١٣) استمارة فقط.

**ب- المجال المكاني:**

- تم تطبيق الاستبيان على المسئولين إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية التسعة المختارة.
- تم تطبيق الاستبار على أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من جمعية شباب مصر.

**ج- المجال الزمني:**

تم إجراء الدراسة بشقيها النظري والميداني خلال الفترة من ديسمبر ٢٠١٩: مارس ٢٠٢١.

## سادساً: نتائج الدراسة:

- تتعدد أهمية إدارة المخاطر بالنسبة للجمعية وهي: "التحسين من قدرة الجمعية على إدارة المشروعات الصغيرة"، "التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع"، "التقليل من فرص تعرض الجمعية لغلق المشروعات أو توقفها"، "التعامل مع المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات الصغيرة"، "التعامل مع المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات الصغيرة"، "التعامل مع المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات الصغيرة"، "التعامل مع المخاطر التسويقية التي تواجه المشروعات الصغيرة"، "التقليل من تكاليف إدارة المشروعات الصغيرة".
- تتعدد أهمية إدارة المخاطر بالنسبة للمشروع نفسه وهي: "مساعدة المشروع على زيادة أرباحه"، "مساعدة أصحاب المشروعات على تحديد المخاطر التى يمكن أن تتسبب في تعطيل مشروعاتهم"، "متابعة المشروع بصفة دورية لقياس مدى تقدم العمل فيه"، "إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأخطار التي تهدد المشروع"، "مساعدة أصحاب المشروعات على خلق توقعات مسبقة لنتائج المشروع"، "مساعدة المشروع على رجوعه بأقصى سرعة لممارسة نشاطه بعد حدوث أى خطر".
- تتعدد أهمية إدارة المخاطر بالنسبة لفريق العمل والإدارة وهي: "تساعد فريق العمل بالمشروع على التوصل إلى خطط جاهزة لمواجهة مخاطر المشروعات الصغيرة"، "تولد الثقة لدي العاملين بالمشروع في قدرتهم على مواجهة المخاطر"، "تساعد إدارة المخاطر على المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروعات"، "تخلق بيئة مناسبة لإدارة المشروعات الصغيرة"، "تشجع فريق العمل بالجمعية على الإبتكار لإدارة مخاطر المشروعات الصغيرة"، "تفصل بين مخاطر المشروع التي يمكن تحمل خسائرها والمخاطر التى تؤدي إلى توقف المشروع"، "تساعد العاملين بالمشروع على التحرر من الشد العصبي والقلق".
- تتعدد أهداف إدارة المخاطر وهي: "اتخاذ القرارات التي من شأنها إنجاح إدارة المشروعات الصغيرة"، "العمل على حماية مصلحة الجمعية وصاحب المشروع"، "التأكد من تنفيذ المهام المطلوبة"، "تقليل حجم الخسائر التي يمكن أن تواجه المشروعات الصغيرة"، "تحسين الأدء التنافسي للجمعية في إدارة المشروعات الصغيرة"، "تقدير الاحتياجات الطارئة للمشروعات الصغيرة"، "الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي تواجهها المشروعات الصغيرة"، "تشكيل رؤية مستقبلية لإدارة المشروعات الصغيرة بأقل مخاطر ممكنة"، "تحقيق أرباح المشروعات المتعثرة".

- تتعدد المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر التمويلية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (دراسات الجدوى المكلفة، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة، عدم وجود سيولة للإستمرار في المشروع، ارتفاع أسعار المعدات اللازمة للمشروع، التداخل بين المصاريف الشخصية ومصاريف المشروع، قيمة القرض لا تفي بإحتياجات ومتطلبات المشروع).
- **أما المسئولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددوها في** (عدم وجود سيولة للإستمرار في المشروع، ارتفاع أسعار المعدات اللازمة للمشروع، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة، الفائدة المرتفعة على قيمة القرض، قيمة القرض لا تفي بإحتياجات ومتطلبات المشروع، تعقد الإجراءات اللازمة لتمويل المشروع).
- تتعدد المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر الإدارية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (ضعف الإستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المشروعات التي تقدمها الجمعية، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع، عدم التخطيط المستمر لتطوير المشروع، عدم توفر معلومات كافية لأصحاب المشروعات بكيفية إدارة مشروعاتهم).
- **أما المسئولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددوها في** (التخبط في قرارات الجهات المسئولة، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع، عدم توفر معلومات كافية لأصحاب المشروعات بكيفية إدارة مشروعاتهم، عدم التخطيط المستمر لتطوير المشروع).
- تتعدد المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر التدريبية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (عدم قيام الجمعية بتقديم تدريبات لأصحاب المشروعات على مهارة العمل الفريقي للمشروع، دراسة الجدوى، إدارة الأزمات، عدم تدريب أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع متغيرات الأسواق، عدم توفير التدريب اللازم لهم).
- أما **المسئولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددوها في** (عدم تدريب أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع متغيرات الأسواق، عدم توفير التدريب اللازم لأصحاب المشروعات الصغيرة، عدم توفير المعلومات لأصحاب المشروعات عن متغيرات الأسواق، عدم قيام الجمعية بتقديم تدريبات لمهارة دراسة الجدوى).

- تتعدد المخاطر التسويقية وتتنوع التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر التسويقية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (عدم تدخل الجمعية لتسويق منتجات المشروع، عدم وجود موظف متخصص لتسويق منتجات المشروع نتيجة لقلة الموارد، تكاليف الدعاية المرتفعة، عدم إستخدام الأساليب الحديثة لتسويق المنتجات، إنخفاض حجم الطلب على منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة).
- أما **المسئولين عن إدارة المشروعات في الجمعيات يحددوها في** (عدم وجود موظف متخصص في لتسويق منتجات المشروع نتيجة لقلة الموارد، إنخفاض حجم الطلب على منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، عدم استخدام الأساليب الحديثة لتسويق المنتجات، قيمة الاشتراك في المعارض والأسواق المرتفعة، عدم تحقيق مبيعات ووجود فائض في المنتج).
- تتعدد المتطلبات التمويلية وتتنوع التي تحتاجها المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المتطلبات التمويلية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (تسهيل كافة الإجراءات للحصول على القرض وبتكلفة قليلة، التنسيق مع المنظمات الحكومية للحصول على قروض لتمويل المشروع، استثمار موارد الجمعية لإدارة مخاطر المشروعات، تزويد المشروع بالخبرات البشرية لتحقيق نجاحه).
- أما **المسئولين عن إدارة المشروعات في الجمعيات يحددوها في** (تسهيل كافة الإجراءات للحصول على القرض وبتكلفة قليلة، إعداد دراسات حديثة عن المشروعات المتوقع نجاحها داخل كل محافظة، تزويد المشروع بالخبرات البشرية لتحقيق نجاحه، توفير القروض الميسرة من كافة الجهات الممولة للمشروعات الصغيرة).
- تتعدد المتطلبات الإدارية وتتنوع التي تحتاجها المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المتطلبات الإدارية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (تحديد عناصر القوة والضعف في المشروعات الصغيرة القائمة، إعداد جدول زمني مناسب للمشروع، متابعة الجمعية للمشروع منذ بدايته وتقييمه بصفة مستمرة، إعداد تقارير بصفة مستمرة عن المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة، مشاركة الجمعية لأصحاب المشروعات في إدارة المخاطر التي تواجههم، إعداد خطة لتقليل فرص تعرض المشروع للمخاطر).
- أما **المسئولين عن إدارة المشروعات في الجمعيات يحددوها في** (تحديد عناصر القوة والضعف في المشروعات الصغيرة القائمة، توفير بيئة مناسبة لإقامة كل مشروع على حده، إعداد خطة

لتقليل فرص تعرض المشروع للمخاطر، زيادة قدرة الجمعية على التحكم في المخاطر وتخفيضها لأقل مستوى ممكن، متابعة الجمعية للمشروع منذ بدايته وتقييمه بصفة مستمرة، إعداد تقارير مستمرة عن المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة).

- تتعدد المتطلبات التدريبية وتتنوع التي تحتاجها المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المتطلبات التدريبية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (إنشاء مركز لتدريب العاملين في المشروعات الصغيرة، تشجيع الجمعية لأصحاب المشاريع على الابتكار والتفكير غير التقليدي، تصميم برنامج معلوماتي لأصحاب المشروعات لتبادل خبراتهم).
- أما **المسئولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددوها في** (تشجيع الجمعية لأصحاب المشاريع على الابتكار والتفكير غير التقليدي، تقديم برامج تدريبية تساعد أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع المخاطر التي تواجه مشروعاتهم، إنشاء مركز لتدريب العاملين في المشروعات الصغيرة).
- تتعدد المتطلبات التسويقية وتتنوع التي تحتاجها المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المتطلبات التسويقية من وجهة نظر **أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي:** (إقامة الجمعية معارض لبيع منتجات المشروعات، توفير جزء من ميزانية المشروع لعمل دعاية له، توفر الجمعية طرق تكنولوجية حديثة لتسويق منتجات المشروعات).
- أما **المسئولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددوها في** (زيادة قدرة المشروع التنافسية في السوق، توفر الجمعية معلومات عن حاجة السوق لأصحاب المشروعات الصغيرة قبل البدء في المشروع، توفر الجمعية طرق تكنولوجية حديثة لتسويق منتجات المشروعات).
- كما توصلت الدراسة إلى تصور مقترح للخدمة الاجتماعية للتعامل مع المخاطر التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة.