

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMES) السعودية ودور
الجهات التمويلية في الدعم

إعداد الطالب / سعد عبدالله الفوزان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

تحتل المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) موقعاً محورياً في الاقتصادات الحديثة، وتعد قاطرة للنمو ومحركاً رئيسياً لخلق الوظائف ودفع عجلة الابتكار. وفي المملكة العربية السعودية، أولت "رؤية المملكة 2030" اهتماماً بالغاً بهذا القطاع، مستهدفة رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. ومع هذا الدور المتعاظم، تواجه هذه المنشآت بيئة أعمال تتسم بالتغيرات المتسارعة والمخاطر المتنوعة؛ التي قد تكون تشغيلية، مالية، أو مرتبطة بالسوق والتقنية.

إنّ تطبيق إدارة المخاطر بفعالية (Risk Management) لم يعد خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استدامة هذه المنشآت وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ورغم الإقرار بهذه الأهمية، تشير العديد من الدراسات والملاحظات إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في البيئة السعودية، تواجه تحديات جمة في تبني وتطبيق أطر إدارة المخاطر المتكاملة. تتبع هذه التحديات غالباً من محدودية الموارد المالية والبشرية المتخصصة، وضعف الثقافة المؤسسية لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات التنظيمية والتمويلية.

وفي هذا السياق، يبرز الدور الحيوي للجهات التمويلية والبنوك التجارية، ليس فقط كمصادر لرأس المال، بل كشريك استراتيجي يمكن أن يوفر الدعم الفني والمعرفي اللازم لتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من بناء قدراتها في مجال إدارة المخاطر. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه التحديات بدقة، وقياس مدى مساهمة الجهات التمويلية في التغلب عليها، وصولاً إلى تقديم مقترحات تساهم في تعزيز مرونة واستدامة هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الفجوة الواضحة بين الأهمية الاستراتيجية لتطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، والواقع الفعلي المتمثل في ضعف مستويات التطبيق وعدم فعاليته؛ مما يعرض هذه المنشآت لتهديدات قد تصل إلى الإفلاس. وتتركز

المشكلة في وجود تحديات هيكلية وبيئية تحول دون التبني الكامل لإدارة المخاطر كعملية مؤسسية.

المشكلة الرئيسية

ما هي أبرز التحديات (الداخلية والخارجية) التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في تطبيق إدارة المخاطر، وما هو الدور الحالي والمتوقع للجهات التمويلية في توفير الدعم اللازم للتغلب على هذه التحديات؟
التساؤلات الفرعية

1. ما هي التحديات الداخلية الأكثر تأثيراً في صعوبة تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (مثل نقص الموارد والخبرات)؟
2. ما هي التحديات الخارجية الأبرز (مثل البيئة التنظيمية ومتطلبات السوق) التي تعيق تبني إدارة المخاطر في هذه المنشآت؟
3. ما هو مستوى ونوع الدعم الذي تقدمه الجهات التمويلية الحالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتها في إدارة المخاطر؟
4. ما هي الآليات المقترحة التي يمكن للجهات التمويلية تبنيها لرفع كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التفاعل بين قطاعين حيويين هما إدارة المخاطر وقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات التمويلية في هذا الإطار.

1. الأهمية العلمية

- سد فجوة معرفية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة في سياق بيئة الأعمال السعودية التي تتميز بخصائص فريدة.

• **بناء إطار تحليلي:** تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً يربط بين المحددات الداخلية والخارجية لتطبيق إدارة المخاطر وبين الدعم المؤسسي (التمويلي) الذي يمكن أن يعزز هذا التطبيق.

• **مرجع للباحثين:** تشكل نتائج الدراسة ومقاييسها وأدواتها مرجعاً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والأكاديميون في إجراء دراسات مقارنة أو دراسات متعمقة في هذا المجال.

2. الأهمية العملية

- **لمتخذي القرار والمشرعين (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة - "منشآت ومؤسسة النقد العربي السعودي - "ساما"):** توفير توصيات مبنية على الأدلة للمساعدة في صياغة سياسات وبرامج دعم مستهدفة تعالج التحديات المحددة التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- **للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:** مساعدة أصحاب القرار ومديري المنشآت على تحديد أولويات المخاطر لديهم وأوجه القصور في أنظمة إدارتها، وبالتالي تمكينهم من بناء استراتيجيات دفاعية ونمائية أكثر فعالية.
- **للجهات التمويلية (البنوك وصناديق التنمية):** إظهار الجوانب التي يمكن من خلالها تطوير منتجاتها وخدماتها لدعم عملاءها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إدارة مخاطرهم، مما يقلل من مخاطر الائتمان لديهم ويحسن من جودة محافظهم التمويلية.
- **للاقتصاد الوطني:** المساهمة غير المباشرة في تعزيز الاستدامة والمرونة الاقتصادية للمملكة، من خلال تحصين جزء أساسي من قاعدتها الاقتصادية (قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتحليل التحديات التي تعترض تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة، واقتراح سبل لتعزيز هذا التطبيق عبر تفعيل دور الجهات التمويلية.

الهدف الرئيسي

تحديد مستوى التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية وتقييم مساهمة الجهات التمويلية في تقديم حلول الدعم المناسبة.

الأهداف الفرعية

1. تحديد وتحليل التحديات الداخلية الأكثر تأثيراً (مثل نقص الكوادر، ومحدودية الموازنات) في كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
2. تحديد وتقييم التحديات الخارجية الأبرز (مثل متطلبات الجهات التنظيمية، والبيئة التنافسية) التي تعيق تبني أطر إدارة المخاطر.
3. تقييم مستوى ونوع الآليات والبرامج الداعمة التي تقدمها الجهات التمويلية الحالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات والآليات التي يمكن للجهات التمويلية اعتمادها لتعزيز فعالية تطبيق إدارة المخاطر في هذا القطاع.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما هي أبرز التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في تطبيق إدارة المخاطر، وما هو مستوى مساهمة الجهات التمويلية في دعمها للتغلب على هذه التحديات؟

التساؤلات الفرعية

1. ما هي التحديات الداخلية (البشرية، المالية، التنظيمية الداخلية) التي تحد من فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
2. ما هي التحديات الخارجية (التنظيمية، السوقية، التقنية) التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطبيق إدارة المخاطر؟
3. ما هو تقييم المنشآت الصغيرة والمتوسطة للدور الحالي الذي تلعبه الجهات التمويلية في تقديم الدعم والمعرفة لإدارة المخاطر؟
4. ما هي المقترحات التطويرية التي يمكن للجهات التمويلية تبنيها لرفع كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الداخلية (نقص الموارد والخبرات) وبين انخفاض فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الخارجية (مثل تعقيد المتطلبات التنظيمية) وبين انخفاض فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم المقدم من الجهات التمويلية وبين فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي
المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs)	المنشآت التي تنطبق عليها تعاريف هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ("منشآت") في المملكة العربية السعودية، وتصنف بناءً على عدد الموظفين وإيرادات المبيعات السنوية.
إدارة المخاطر (Risk Management)	هي العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والمعالجة (الاستجابة) لها ومراقبتها، بهدف تحقيق أهداف المنشأة وحماية قيمتها.
التحديات (Challenges)	مجموعة العقبات والمعوقات الهيكلية والبيئية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتؤدي إلى صعوبة أو عدم كفاءة تطبيق أطر إدارة المخاطر.
الجهات التمويلية (Financial Institutions)	المؤسسات العاملة في القطاع المالي السعودي التي تقدم خدمات التمويل والائتمان للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتشمل البنوك التجارية وصناديق التنمية الحكومية المتخصصة.

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

- التحديات الداخلية: (الموارد المالية والبشرية، الثقافة المؤسسية، الأنظمة الداخلية).
- التحديات الخارجية: (البيئة التنظيمية والتشريعية، متطلبات السوق والمنافسة، التغيرات التقنية).
- دور ودعم الجهات التمويلية: (الدعم المالي، الدعم الفني والمعرفي، متطلبات الإقراض).

2. المتغير التابع (Dependent Variable)

- فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الرواشدة والشورة (2022)

- **الهدف:** التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات)، وذلك من خلال المتغير المعدل "التمكين" في شركة البوتاس العربية.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، واستخدم الباحثان المسح الشامل لمجتمع الدراسة.
- **أبرز النتائج:**
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية.
 - أظهرت النتائج ارتفاع المستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل (التمكين) من وجهة نظر عينة الدراسة.
- **أبرز التوصيات:** زيادة اهتمام الشركة بتحديد المخاطر، ومراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها دورياً وربطها بالاستراتيجيات المطبقة.

2. دراسة المرى وآخرون (2020)

- **الهدف:** التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي، بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

• **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية.

• **أبرز النتائج:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية.
- يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها على ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.
- يوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي.
- يوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

• **أبرز التوصيات:** ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر، والمحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، وتشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، والحرص على تحديث شبكة الإنترنت، والاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر ومعالجة شكاوى العملاء.

3. دراسة الحيارى والحياصات (2022)

• **الهدف:** بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.

• **المنهجية:** تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.

• **أبرز النتائج:**

- وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية.

◦ يتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين ودعمهم مادياً ومعنوياً بما يتوافق مع أهداف المشروع.

• **أبرز التوصيات:** ضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

4. دراسة العريفي والحرافشة (2019)

• **الهدف:** التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

• **المنهجية:** أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤالاً لجمع البيانات.

• **أبرز النتائج:**

◦ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها على نجاح المشاريع بأبعادها في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

• **أبرز التوصيات:** ضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع، وضرورة تدريب الأيدي العاملة وتشجيعهم على التجديد والابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في البناء لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة.

5. دراسة علي وأبو حسين (2018)

• **الهدف:** التعرف على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد التخزين) وأثرها على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن.

• **المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها.

• **أبرز النتائج:**

◦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها على نجاح المشاريع بأبعادها المذكورة في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع.

• **أبرز التوصيات:** ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، مثل قرارات تصميم المنتجات، وتطوير مواصفات المواد، وتحسين طرق الإنتاج.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

6. دراسة (Bond-Barnard 2018)

• **الهدف:** التأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.

• **المنهجية:** مسح دولي شمل 151 من ممارسي المشاريع.

• **أبرز النتائج:**

◦ يزداد نجاح إدارة المشاريع مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع، مما يؤدي بدوره إلى زيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.

◦ العاملان الرئيسان لنجاح أداء المشروع هما تكامل المعرفة والابتكار.

◦ أبرز عوامل التعاون: القرب المادي، الالتزام، الصراع، التنسيق، العلاقات، والحوافز.

• **أبرز التوصيات:** ضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

7. دراسة (Fraser-Arnott 2018)

• **الهدف:** إدخال فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريع المكاتب.

• **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

- أبرز النتائج: تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات للإدارتين تشمل المشورة والأدلة.
- أبرز التوصيات: ضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما له من تأثير على نجاح المشاريع.

الإطار النظري

المحور الأول: المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

- أهمية القطاع: الدور الحيوي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
- التعريف والتصنيف: التعريف الإجرائي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية وفقاً لهيئة "منشآت" (الحجم، الإيرادات، عدد الموظفين).
- التحديات العامة: أبرز المعوقات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه القطاع بشكل عام (قبل التركيز على إدارة المخاطر).

المحور الثاني: المفهوم والأسس النظرية لإدارة المخاطر

- مفهوم إدارة المخاطر: التعريفات الأساسية والمقارنات بينها (مثل تعريفات ISO 31000 و COSO).
- أهداف وأهمية إدارة المخاطر: لماذا تُعد إدارة المخاطر ضرورية لاستمرارية ونمو المنشآت.
- عناصر عملية إدارة المخاطر: تحليل الخطوات الخمس الرئيسية (تحديد، تحليل، تقييم، معالجة، مراقبة).

المحور الثالث: أطر ونماذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

- مقدمة عن إدارة المخاطر المؤسسية (ERM): التحول من الإدارة الجزئية إلى المنهج الشامل.

• أبرز الأطر العالمية: استعراض مختصر لأطر مثل: (2017) COSO ERM و ISO 31000.

• مدى ملاءمة الأطر العالمية: مناقشة إمكانية تطبيق هذه الأطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

المحور الرابع: أنواع المخاطر ذات الصلة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة

- المخاطر التشغيلية: (فشل العمليات الداخلية، تقنية المعلومات، سلاسل الإمداد).
- المخاطر المالية: (السيولة، الائتمان، أسعار الفائدة، التقلبات الاقتصادية).
- المخاطر الاستراتيجية والسوقية: (تغيرات تفضيلات العملاء، المنافسة، التغيرات التنظيمية).

• مخاطر الالتزام والسمعة: (مخالفة الأنظمة، فقدان الثقة، المخاطر البيئية والاجتماعية).

المحور الخامس: التحديات الداخلية لتطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

- نقص الموارد البشرية والخبرات: غياب الكوادر المتخصصة وصعوبة تعيين مديري مخاطر.
- الثقافة المؤسسية ومقاومة التغيير: عدم إدراك الملاك والمديرين لأهمية إدارة المخاطر واعتبارها عبئاً إضافياً.
- محدودية الموازنات المخصصة: عدم تخصيص ميزانية كافية للأنظمة التقنية أو الاستشارات.

المحور السادس: التحديات الخارجية والبيئية لتطبيق إدارة المخاطر

- متطلبات الجهات التنظيمية: صعوبة استيعاب وتطبيق المنشآت الصغيرة والمتوسطة لمتطلبات الجهات الإشرافية (مثل البنك المركزي السعودي).
- البيئة الاقتصادية والسوقية: تقلبات السوق وارتفاع تكلفة التمويل وندرة الفرص التأمينية المناسبة.

- **التحديات التقنية:** صعوبة الوصول إلى حلول تقنية (برامج) فعالة وميسورة التكلفة لإدارة المخاطر.

المحور السابع: الجهات التمويلية في المملكة ودورها الاقتصادي

- **هيكل القطاع التمويلي:** لمحة عن الجهات التمويلية الرئيسية التي تتعامل مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة (البنوك، صناديق التنمية، شركات التمويل).
- **آليات تقييم المخاطر الائتمانية:** كيف تقوم هذه الجهات بتقييم مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- **مسؤولية التنمية:** الدور الذي يجب أن تلعبه هذه الجهات في دعم استدامة ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثامن: آليات الدعم المقدمة من الجهات التمويلية لإدارة المخاطر

- **الدعم المالي:** برامج التمويل المدعومة أو التمويل المشروط بتطبيق معايير إدارة المخاطر.
- **الدعم غير المالي (المعرفي والفني):** توفير الاستشارات، وورش العمل، والبرامج التدريبية المجانية أو المخفضة في إدارة المخاطر.
- **التحفيز الائتماني:** منح شروط تمويل أفضل للمنشآت التي تثبت التزامها بتطبيق أطر إدارة المخاطر.

المحور التاسع: العلاقة بين إدارة المخاطر والوصول إلى التمويل

- **إدارة المخاطر كأداة لزيادة الثقة:** كيف يؤدي التطبيق الفعال لإدارة المخاطر إلى تعزيز الثقة الائتمانية للمنشأة.
- **تأثير الشفافية:** دور تقارير إدارة المخاطر في تحسين الشفافية المالية أمام الجهات التمويلية.
- **النموذج المقترح:** استكشاف نموذج نظري يربط بين نضج إدارة المخاطر وبين سهولة وشروط الحصول على التمويل.

المحور العاشر: الخاتمة

منهجية وطرق البحث للدراسة

1. منهج الدراسة (Research Approach)

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)**، وذلك للأسباب التالية:

- **الوصفي:** حيث يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة المدروسة (تحديات تطبيق إدارة المخاطر) كما هي قائمة في الواقع، وتحديد خصائصها ونقاط الضعف فيها، وقياس مستويات التحدي المختلفة.
- **التحليلي:** حيث يهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التحديات الداخلية والخارجية ودور الدعم التمويلي) والمتغير التابع (فعالية تطبيق إدارة المخاطر)، واختبار الفرضيات لمعرفة مدى تأثير كل متغير على الآخر.

2. مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من **كافة المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية**، والتي تنطبق عليها تعاريف هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ("منشآت"). ونظراً لطبيعة الموضوع المالي والإداري، سيتم استهداف الأفراد الأكثر خبرة ودراية بممارسات إدارة المخاطر والتعاملات التمويلية داخل هذه المنشآت.

وحدة التحليل: هم المدراء التنفيذيون، أو مدراء المخاطر (إن وجدوا)، أو المديرون الماليون، أو ملاك المنشآت الذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار فيما يخص تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر والتعامل مع الجهات التمويلية.

ب. عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لضخامة مجتمع الدراسة وصعوبة حصر كافة المنشآت، سيتم اختيار **عينة عشوائية طبقية** أو **عينة غرضية (Purposive Sample)** من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع الحرص على تمثيل القطاعات الاقتصادية المختلفة لضمان شمولية النتائج. يتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية المعتمدة وبما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة المتاح.

3. أداة الدراسة الرئيسية (Research Instrument)

الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي **الاستبيان (Questionnaire)**، والذي سيتم تطويره بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشمل محاور رئيسية تتوافق مع متغيرات الدراسة وتساؤلاتها:

المحور	الغرض من المحور	نوع القياس
المحور الأول: البيانات الديموغرافية	تحديد الخصائص الأساسية للمنشأة والمستجيب (الحجم، القطاع، مدة العمل).	متغيرات اسمية وترتيبية
المحور الثاني: التحديات الداخلية	قياس مستوى التحديات المتعلقة بالهيكل الداخلي للمنشأة (الموارد، الثقافة، الأنظمة).	مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale)
المحور الثالث: التحديات الخارجية	قياس مستوى التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية (التنظيمات، متطلبات السوق، التمويل).	مقياس ليكرت الخماسي
المحور الرابع: دور الجهات التمويلية في الدعم	تقييم مدى كفاية وفعالية الدعم المقدم من الجهات التمويلية في مجال إدارة المخاطر.	مقياس ليكرت الخماسي

المحور الخامس: فعالية تطبيق إدارة المخاطر	قياس مستوى كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في المنشأة (المتغير التابع).	مقياس ليكرت الخماسي
---	---	------------------------

مقياس ليكرت الخماسي: يتراوح من (5) "أتفق بشدة" إلى (1) "لا أتفق أبداً"، بهدف قياس درجة موافقة أو معارضة المستجيب للعبارات المطروحة.

4. الإجراءات المنهجية لضمان جودة الأداة

- **الصدق (Validity):** يتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال إدارة المخاطر والتمويل لضمان أن فقراته تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه (صدق المحتوى).
 - **الثبات (Reliability):** يتم اختبار ثبات الاستبيان من خلال التطبيق على عينة استطلاعية صغيرة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل محور.
5. المعالجة الإحصائية (Statistical Treatment)
- يتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يماثله، لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التوزيعات التكرارية والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة وإجاباتها حول محاور التحديات والدعم.
2. **اختبار الثبات والصدق:** استخدام معامل ألفا كرونباخ واختبارات الصدق.
3. **الاختبارات الفرضية:** استخدام اختبارات الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (التحديات والدعم التمويلي) على المتغير التابع (فعالية التطبيق)، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) أو تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين المجموعات المختلفة في العينة (حسب الحجم أو القطاع).

حدود الدراسة (Study Limits)

1. الحدود الموضوعية (Topical Limits):

تتخصص الدراسة في تحليل التحديات المحددة التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في مجال تطبيق أطر إدارة المخاطر (Risk Management)، وتقييم دور الدعم المقدم من الجهات التمويلية لمواجهة هذه التحديات.

2. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تقتصر الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة ضمن المملكة العربية السعودية، وستعتمد على البيانات التي يتم جمعها من المدراء والمسؤولين في هذه المنشآت داخل مناطق المملكة.

3. الحدود الزمنية (Temporal Limits):

تُجرى الدراسة وتُجمع بياناتها خلال العام ٢٠٢٥، وتعكس النتائج واقع ممارسات إدارة المخاطر خلال فترة جمع البيانات.

قائمة المراجع

1. أبو الحسن، ع. م. أ.، دهليز، خ.، & الداية، و. ح. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
2. باقر، و. ج. ع. ع.، أرتيمة، ه. ج. ع. ك.، & الهواري، س. ف. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. بلغنامي، ن. و.، & بلعدي، ك. (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
4. بودالي، م. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، 4(3).
5. بوسهمين، أ.، & شهيد، ه. (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. في المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحول وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية. مركز السنايل للبحث المالية وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة والإسلامية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/795522>
6. جبريل، و. م. م.، & أبو بكر، س. م. م. (2018). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 2(1).
7. حاوي، إ. ع. (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة العامة

للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(12). مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/940883>

8. الحديدي، ر. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي.

9. الحسن، هـ. إ. أ.، & النجار، ف. ج. ص. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها

في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

10. الحسني، ع. ب. ح. ب. م.، & الخشالي، ش. ج. م. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

11. الحياوي، أ. غ. ع. ح.، & الحياصات، إ. ب. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

12. حيارات، ب. س. أ.، & قطيشات، ر. ج. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

13. رضوان، ط. ر. م. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، (3). مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1067043>

14. الرواشدة، ي. ع. س.، & الشورة، ع. أ. س. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

15. ريان، إ. و. ص.، شاهين، ل. م. ع.، & النصور، ب. ه. (2020). الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
16. سرکوح، م. (2020). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجيات إدارة المخاطر: حالة فيضانات كلميم. مجلة الرسالة للدراسات الإنسانية والبحوث، 5. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1138618>
17. السعيدة، س. ع.، & أبو حمور، ح. م. ج. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
18. سمارة، أ.، & كريلمان، ج. (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر (ف. ع. البواردي، ترجمة). مركز البحوث والدراسات. (العمل الأصلي نُشر عام 1988).
19. العنزي، (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. Arab (JAJSP) Journal for Scientific Publishing، (71). مسترجع من www.ajsp.net

MidOcean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Risk Management



Research Title

Challenges of Implementing Risk Management in Saudi Small and
Medium-sized Enterprises (SMEs) and the Role of Financing
Institutions in Support

Prepared by Student /

Saad Abdullah Al-Fawzan

Supervised by/

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Al-Jarrad

Academic Year:

2025