

تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية وأثره على استدامة المنشآت الصغيرة
في مدينة جدة

إعداد الطالبة

نجد بادقيل

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على استدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (365) مفردة صالحة للتحليل من ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبارات الثبات والصدق، وتحليل الانحدار، ومعاملات الارتباط.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على استدامة المنشآت الصغيرة، حيث فسر هذا التقصير ما نسبته (58.5%) من التباين في عدم قدرة المنشآت على الاستدامة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية موجبة (0.765) بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر وعدم الاستدامة. ومن جهة أخرى، أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي لمستوى الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية في تعزيز قدرة المنشآت على الاستدامة. وأشارت النتائج الوصفية إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الوعي الإداري، وترفض بشدة وجود مظاهر للتقصير الإداري مثل الثقة المفرطة أو الاعتماد على التخمين، كما أيدت بشدة الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر وفي مقدمتها التدريب وبناء سجلات للمخاطر.

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني مشروع تدريبي وطني لرواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة يركز على إدارة المخاطر التشغيلية، وإعداد "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة. كما دعت إلى ربط التمويل والإقراض بوجود خطط واضحة لإدارة المخاطر، وتشجيع الاستثمار في الأنظمة التقنية للإنذار المبكر، مع تقديم حوافز حكومية للمنشآت الملتزمة بمعايير إدارة المخاطر لضمان استمراريتهما ومساهمتها في تحقيق رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، تقصير الإدارة، استدامة المنشآت الصغيرة، الوعي الإداري، مدينة جدة.

Abstract

This study primarily aimed to analyze the impact of management negligence in identifying operational risks on the sustainability of small enterprises in Jeddah. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the main instrument for data collection. The study was applied to a random sample of (365) valid responses from owners and managers of small enterprises in Jeddah. Data were processed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through reliability and validity tests, regression analysis, and correlation coefficients.

The results of the study revealed a statistically significant negative impact of management negligence in identifying operational risks on the sustainability of small enterprises, as this negligence explained (58.5%) of the variance in the enterprises' inability to sustain. The results also revealed a strong positive correlation (0.765) between management negligence in handling risks and non-sustainability. On the other hand, the study demonstrated a positive impact of the level of administrative awareness of operational risks on enhancing the enterprises' sustainability capacity. Descriptive results indicated that the study sample possesses a good level of administrative awareness and strongly rejects manifestations of administrative negligence such as overconfidence or reliance on guesswork. Furthermore, the sample strongly supported the proposed mechanisms for enhancing risk management, primarily training and building risk registers.

In light of the results, the study recommended the necessity of adopting a national training project for entrepreneurs and small enterprise owners focusing on operational risk management, and preparing a "simplified guideline" for risk management to be circulated by competent authorities. It also called for linking financing and lending to the existence of clear risk management plans, encouraging investment in technical early warning systems, and providing government incentives for enterprises committed to risk management standards to ensure their continuity and contribution to achieving the Saudi Vision 2030.

Keywords: Operational Risks, Management Negligence, Small Enterprise Sustainability, Administrative Awareness, Jeddah.

فهرس المحتويات

ب	مستخلص الدراسة.....
ج	Abstract.....
د	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
ح	فهرس الملاحق.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 تساؤلات الدراسة.....
5	4.1 فروض الدراسة.....
5	5.1 أهمية الدراسة.....
7	6.1 أهداف الدراسة.....
8	7.1 خطة الدراسة.....
9	الفصل الثاني.....
9	أدبيات الدراسة والإطار النظري.....
10	1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة.....
19	1.2.2 المبحث الثاني: الإطار النظرية للدراسة.....
19	1.2.2.2 المحور الأول: تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل).....
19	1.1.2.2 مفهوم المخاطر التشغيلية وتطورها.....
21	2.1.2.2 مكونات وعناصر إدارة المخاطر التشغيلية.....

22	3.1.2.2 الخصائص الرئيسية للمخاطر التشغيلية.....
	4.1.2.2 الفجوة بين الممارسة النظرية والتطبيق الفعلي لإدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة.....
22	5.1.2.2 مفهوم تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية.....
23	6.1.2.2 أبعاد تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية.....
24	7.1.2.2 العوامل المؤدية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية.....
26	8.1.2.2 الآثار السلبية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية.....
27	2.2.2 المحور الثاني: استدامة المنشآت الصغيرة (المتغير التابع).....
28	1.2.2.2 مفهوم استدامة المنشآت الصغيرة.....
28	2.2.2.2 أبعاد استدامة المنشآت الصغيرة.....
30	3.2.2.2 أهمية استدامة المنشآت الصغيرة.....
32	4.2.2.2 العوامل المؤثرة في استدامة المنشآت الصغيرة.....
33	5.2.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة.....
34	الفصل الثالث.....
35	منهجية الدراسة.....
35	1.3 مقدمة.....
36	2.3 منهجية وأسلوب الدراسة.....
36	3.3 تصميم أداة الدراسة.....
37	4.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
40	5.3 حدود الدراسة.....
40	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
41	الفصل الرابع.....
42	الدراسة التطبيقية.....

43	1.4 مقدمة
44	2.4 اختبار الثبات
45	3.4 اختبارات صدق الاستبانة
48	4.4 المعالجات الإحصائية
48	1.4.4 خصائص عينة الدراسة
49	2.4.4 الإحصاء الوصفي
54	5.4 فروض الدراسة
60	الفصل الخامس
60	نتائج وتوصيات الدراسة
61	1.5 مقدمة
61	2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
62	1.2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيس
63	2.2.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الأول
63	3.2.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الثاني
64	4.2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثالث
65	3.5 توصيات الدراسة
67	4.5 توصيات لدراسات مستقبلية
68	المراجع
69	أولاً: المراجع العربية
71	ثانياً: المراجع الأجنبية
76	الملاحق
77	ملحق رقم 1
77	قائمة الاستقصاء

ملحق رقم 2.....84

الجدول الإحصائية.....84

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء	جدول (3 - 1)
39	مقياس التصحيح	جدول (3 - 2)
44	اختبار ثبات الاستبانة	جدول (4 - 1)
45	اختبار صدق الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	جدول (4 - 2)
46	اختبار صدق مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر	جدول (4 - 3)
46	اختبار صدق استدامة المنشآت الصغيرة	جدول (4 - 4)
47	اختبار صدق الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة	جدول (4 - 5)
48	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع النشاط)	جدول (4 - 6)
49	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	جدول (4 - 7)
50	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر	جدول (4 - 8)
52	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات استدامة المنشآت الصغيرة	جدول (4 - 9)

53	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر	جدول (4 - 10)
54	اختبار العلاقة (معامل الارتباط) بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة	جدول (4 - 11)
55	اختبار العلاقة (معامل الارتباط) بين تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة	جدول (4 - 12)
56	تحليل الانحدار بين تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر وعدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة	جدول (4 - 13)
58	تحليل الانحدار بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وقدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة	جدول (4 - 14)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم 1	قائمة الاستقصاء	77
ملحق رقم 2	الجداول الإحصائية	84

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد المخاطر التشغيلية عنصراً حاسماً في استقرار واستمرارية أي منظمة حيث أنها تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء وجودة العمليات وكشف نقاط الضعف الداخلية والخارجية وتقلل من الخسائر والأحداث غير المتوقعة ، كما تسهم إدراتها الفعالة في تعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة أعلى، لذلك فإن إدارة المخاطر التشغيلية أحد العوامل الجوهرية لاستدامة المنشآت عامة والمنشآت الصغيرة خاصة ، في ظل بيئة أعمال مليئة بالتحديات والمتغيرات.

تعتبر المنشآت الصغيرة من المكونات الرئيسية للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دوراً فعالاً في دعم النمو الاقتصادي وتعزيز فرص العمل والابتكار المحلي. إذ تمثل هذه الفئة أكثر من 99% من إجمالي الشركات في المملكة، مما يعكس أهميتها الاستراتيجية في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 ، (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، 2023).

ورغم هذه الأهمية، تواجه المنشآت الصغيرة تحديات كبيرة تهدد بقاءها واستمراريتها، ومن أبرزها ما يتعلق بالمخاطر التشغيلية ، حيث تكمن خطورة هذه المخاطر في أنها غالباً ما تكون غير مرئية أو يصعب التنبؤ بها، خاصة في المنشآت الصغيرة التي تفتقر في كثير من الأحيان إلى هياكل تنظيمية واضحة وأنظمة رقابة داخلية فعّالة.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على استدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة، من خلال تحليل مدى وعي الإدارات بالمخاطر التي تحيط بأنشطتها

التشغيلية، وتقييم قدرة هذه المنشآت على التعامل مع هذه التحديات من خلال الأدوات والأنظمة المتاحة ، كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على الفجوات الإدارية والتنظيمية التي تعيق بناء نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية، واقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق ولتعزيز قدرة المنشآت الصغيرة على الاستمرارية وتحقيق النمو المستدام.

تم اختيار مدينة جدة كدراسة كونها أحد أكبر المراكز التجارية والاقتصادية في المملكة، وتحتضن عددا كبيرا من المنشآت الصغيرة في مختلف القطاعات، مما يجعلها بيئة مثالية لفهم طبيعة التحديات التشغيلية التي تواجه هذه المنشآت، ويأمل هذا البحث على تقديم إطار عملي يساعد صناع القرار ورؤاد الأعمال على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في التعامل مع المخاطر التشغيلية.

2.1 مشكلة الدراسة.

تعد المخاطر التشغيلية من أبرز التحديات التي تمثل تهديدا مباشرا على أداء المنشآت ككل ، نظرا لما قد تسببه من خسائر مالية أو إدارية نتيجة خلل في العمليات أو الأنظمة أو الموارد البشرية. وتزداد خطورة هذه المخاطر في المنشآت الصغيرة ، ويلاحظ أن العديد من إدارات هذه المنشآت لا تمتلك القدرة الكافية على التعرف على هذه المخاطر في مراحلها المبكرة ، وذلك بسبب محدودية الخبرة الإدارية أو ضعف التخطيط، أو غياب ثقافة إدارة المخاطر والهياكل التنظيمية الواضحة .

كما يؤدي انشغال الإدارة بالأنشطة اليومية على حساب التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر إلى تهديد استدامة المنشأة وتراكم المشكلات التشغيلية، مما يعرضها للتعثر أو الخروج من السوق ، خاصة في بيئة ديناميكية مثل مدينة جدة، التي تتسم بالمنافسة العالية والتغير السريع في متطلبات السوق.

وقد أكد الضويان (2019) أن تجاهل إدارة المخاطر التشغيلية في المشروعات الصغيرة يحد من أبرز أسباب فشلها، حيث يؤدي إلى اضطراب العمليات الداخلية، وتعطيل سير العمل، وتراكم الأخطاء دون

معالجة، مما ينعكس سلباً على استمراريته ونموها، كما أشار الغامدي (2021) أنه من الضروري العمل على استراتيجية وطنية لإدارة مخاطر قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل احترافي يسهم في رصد الأحداث والتعلم منها، ومواجهة الأخطار المستقبلية بشكل أفضل، وهو ما يؤكد أن التعامل مع هذه المخاطر لم يعد مجرد خيار، بل ضرورة وطنية لضمان استدامة المنشآت الصغيرة، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

ومن هذا المنطلق، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم وتحليل العلاقة بين تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة، والكشف عن أبعاد هذا التقصير وأسبابه وآثاره، بهدف تقديم إطار علمي وتوصيات عملية تسهم في تعزيز قدرة المنشآت على الاستمرار والنمو.

3.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : كيف يكون تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية وما أثره على استدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة ؟

أسئلة الدراسة الفرعية :

1. ما مدى إدراك المنشآت الصغيرة لمفهوم المخاطر التشغيلية وتأثيرها على استدامتها؟
2. ما أبرز مظاهر التقصير الإداري التي تعيق التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية ؟
3. ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة إدارات المنشآت الصغيرة على اكتشاف المخاطر التشغيلية والتعامل معها بفعالية؟

4.1 فروض الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.
3. يؤثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على اتخاذ قرارات استباقية تحافظ على استدامتها.
4. يؤثر وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية في قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

5.1 أهمية الدراسة.

تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد الجوانب الإدارية الحساسة التي قد تهملها إدارات المنشآت الصغيرة وهو تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية، وتأثير ذلك على استدامة هذه المنشآت، وتعد هذه القضية من التحديات التي لم تحظَ حتى الآن بالاهتمام الكافي في الأدبيات الإدارية العربية، وخاصة في السياق السعودي، رغم ما تشكّله المنشآت الصغيرة من نسبة كبيرة ضمن هيكل الاقتصاد الوطني. وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال بعدين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

- سد الفجوة البحثية في الدراسات المحلية: تسهم الدراسة على العلاقة بين تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة، وهو موضوع لم ي تناول بشكل مباشر في الأدبيات السعودية.

- التركيز على الجانب التشغيلي : تبرز أهمية الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية داخل المنشآت الصغيرة، وهو جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالمخاطر المالية أو التسويقية.
- 3. تمهيد لبناء إطار نظري للدراسات المستقبلية: تمهد الدراسة لبناء إطار قابل للتطبيق في دراسات مقارنة مستقبلية بين القطاعات أو المدن داخل المملكة، باستخدام أداة قياس تستند على الواقع المحلي.
- كشف ارتباط الثقة المفرطة بتقصير الإدارة في إدراك المخاطر: تبيّن الدراسة كيف أن الثقة الزائدة لدى بعض مالكي المنشآت الصغيرة، المبنية على طموحات مالية سريعة أو نجاحات أولية، قد تؤدي إلى إهمال متعمّد أو غير واعٍ لإشارات الخطر التشغيلي. ومن خلال تسليط الضوء على هذا النمط السلوكي، تعزز الدراسة الفهم العلمي للسلوك الإداري في استيعاب المخاطر، وتدعو إلى تحقيق التوازن بين الطموح والإدارة الرشيدة في بيئة تنافسية شديدة.

ثانياً: الأهمية العملية

- ربط النتائج بواقع المنشآت الصغيرة في جدة: ت ساهم الدراسة في تقديم فهم تطبيقي للتحديات التشغيلية التي تواجهها المنشآت الصغيرة في جدة، بما يساهم في تطوير حلول عملية تتناسب مع طبيعة السوق المحلي
- تعزيز دور الجهات الحكومية في دعم استدامة المنشآت: تبرز الدراسة الحاجة إلى دعم الجهات المختصة للمنشآت الصغيرة لتطوير برامج تدريبية واستشارية تركز على إدارة المخاطر التشغيلية، بما يرفع من جاهزية هذه المنشآت والمساهمة في استدامتها.

- اتخاذ قرارات تشغيلية أكثر وعايا وواقعية: تساعد الدراسة أصحاب المنشآت الصغيرة على ربط وعيهم بالمخاطر التشغيلية وأهميتها منذ المراحل المبكرة، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات عملية مدروسة تقلل من احتمالية الفشل المبكر والتعثرات غير المتوقعة.

6.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على استدامة المنشآت الصغيرة، من خلال دراسة مستوى الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيه ، وتحديد آليات تعزيز إدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة.

أهداف الدراسة الفرعية :

1. تحليل مفهوم المخاطر التشغيلية ودورها في استدامة المنشآت الصغيرة.
2. تقييم مستوى وعي المنشآت الصغيرة بالمخاطر التشغيلية، وتحديد أبرز مظاهر التقصير الإداري التي تؤدي إلى ضعف التقدير أو التجاهل لهذه المخاطر.
3. تحليل تأثير تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة من حيث استقرارها المالي والتشغيلي.
4. اقتراح توصيات ت ساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية لدى المنشآت الصغيرة وتعزيز فرص بقائها في السوق ، وخاصة في بيئة تنافسية متسارعة.

7.1 خطة الدراسة

سوف تقسم الدراسة إلى خمس فصول رئيسية تتمثل فيما يلي

الفصل الأول: سوف يتناول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري وأدبيات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

وأخيرا قائمة بالمراجع والملاحق

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والإطار النظري

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والإطار النظري

1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة

دراسة (الجهيمي، 2018) بعنوان " دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها " هدفت إلى التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وبيان دور إدارة المخاطر في نجاحها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي والمنهج الكمي ، وجمعت البيانات عن طريق قائمة استقصاء ووزعت لعينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة وحللت عن طريق برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى ضعف السيولة وخطر تسديد القروض تأتي في مقدمة المخاطر المالية التي تؤثر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة سبها بليبيا تليها المخاطر التسويقية. وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة وضع استراتيجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعد تحليل دقيق وواقعي لبيئة المشروعات التسويقية والمالية وضرورة وضع استراتيجية للمشروعات بصورة تضع في اعتبارها المخاطر التي تواجهها تلك المشروعات.

دراسة (Kampen &Henken, 2018) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإهمال الإداري على الأداء المؤسسي، من خلال تتبّع ما يحدث داخل المنظمات التي تعاني من غياب مستمر في القيادة والتوجيه التنظيمي، وذلك باستخدام منهج نوعي على مؤسسات أوروبية. عندما تفتقر المؤسسة إلى القيادة في بُعدي الهيكل والرعاية لفترة طويلة من الزمن، تصبح الحياة اليومية داخل هذه المؤسسات غير مستقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن الإهمال الإداري المتراكم يؤدي إلى ما أسموه "التوقف التنموي"، حيث تفقد المؤسسة قدرتها على تحسين الأداء أو مواكبة المتغيرات، ويتدهور هيكلها الداخلي تدريجياً دون أن تُلاحظ تلك المؤشرات مبكراً. وأكّد الباحثان أن هذا النوع من التقصير يُعد من

أخطر مظاهر الخلل المؤسسي لأنه لا يُرصد بسهولة، بل يُراكم آثارا سلبية على المدى الطويل تشمل: انخفاض الإنتاجية، وتآكل الكفاءة، وزيادة الأخطاء في العمليات التشغيلية.

دراسة آل سيد علي (2019) هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة، مركّزة على أبرز المعوقات التي تواجه هذه المنشآت في ظل غياب الخطط الوقائية. وقد أوضح الباحث أن "ضعف المعرفة بأساليب إدارة المخاطر وقلة الاهتمام بوضع خطط للطوارئ من أبرز الأسباب التي تعيق نمو المشروعات الصغيرة، حيث تفتقر الكثير من هذه المشروعات إلى البنية التنظيمية التي تساعد على مواجهة الأزمات والاضطرابات المفاجئة. وقد توصّلت الدراسة إلى أن غياب الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر يجعل المشروعات الصغيرة أكثر هشاشة في مواجهة الأزمات، مما يقلّل من فرص نموّها واستمرارها في السوق.

الشامسي وأريس (2021) تصنيف عوامل إدارة المخاطر المؤثرة على الأداء التنظيمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: وهدفت الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية، وتصنيفها حسب تأثيرها في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقد اعتمد الباحثان على استبانة طُبقت على عينة من ملاك ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وشملت الاستبانة 11 عاملا صُنِفَتْ ضمن أربع مجموعات رئيسية: عمليات إدارة المخاطر، إدارة المخاطر التشغيلية، تقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر. وجاء في نتائج الدراسة: إلى أن أعلى العوامل تصنيفا ضمن مجموعة إدارة المخاطر التشغيلية هو "النظام"، يليه "خطة إدارة المخاطر"، ما يشير إلى أهمية وجود بنية تنظيمية واضحة وآليات استجابة مدروسة لضمان الأداء والاستدامة، وتوصي الدراسة بضرورة بناء إطار عملي فعّال لتحديد أولويات المخاطر ومراقبتها لدى المنشآت الصغيرة، لما لذلك من تأثير مباشر على أدائها واستمرارها في السوق.

دراسة (Shipanga. et al, 2022) هدفت إلى تحليل أثر عوامل الخطر التشغيلي على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع، استخدم الباحثون استبانة وُزعت على عينة مكونة من 85 مديرا ومالكا في منطقة Cape Metropole. وتوصّلت النتائج إلى أن جميع عوامل المخاطر التشغيلية المدروسة ما زالت تؤثر سلبا على استدامة هذه المنشآت، مما يبرز الحاجة إلى تطبيق إدارة فعّالة للمخاطر التشغيلية بهدف التعرف عليها، وتقليلها، والتعامل معها. أظهرت النتائج أن جميع عوامل الخطر التشغيلي الأربعة لا تزال تؤثر على استدامة هذه الكيانات. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المصنّعة بتنفيذ إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية لتحديد، وتقليل، وتخفيف المخاطر التي تؤثر سلبا على استدامتها.

(Bani Yousef, et al, 2023) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للبنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) ، وشملت العينة بيانات 135 بنكا في 14 دولة عربية من بينها: السعودية، الإمارات، البحرين، والكويت، وذلك خلال الفترة 2015–2019. وقد أظهرت الدراسة أن: المخاطر التشغيلية تؤثر سلبا على الأداء المالي للبنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مما يبرز الحاجة إلى تطوير آليات رقابية خاصة للتعامل مع هذه النوعية من المخاطر. كما أوصت الدراسة بضرورة تخصيص عمليات وتقنيات رقابية مستقلة للمخاطر التشغيلية، وتحديثها باستمرار، بهدف تعزيز الاستقرار المالي والحد من الخسائر غير المتوقعة في بيئة مصرفية تنافسية.

دراسة (حسن، وآخرون، 2023) بعنوان " أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بورصة النيل المصرية " هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على الشركات

المدرجة ببورصة النيل المصرية ، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع فرض الدراسة، وتم الاعتماد على التقارير والقوائم المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة ببورصة النيل المصرية خلال الفترة من 2016 حتى 2020 لعينة مكونة من عدد 12 شركة، وذلك بإستخدام مقاييس إدارة المخاطر المالية المتمثلة في معدل مخاطر الائتمان ومعدل مخاطر الاقتراض كمتغير مستقل وقياس الأداء المالي بمعدل العائد على حقوق الملكية كمتغير تابع، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى رفض الفرض الرئيسي للدراسة والقائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري لإدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي المشروعات الصغيرة والمتوسطة المدرجة ببورصة النيل المصرية.

في دراسة العنزي (2024) بعنوان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، أجرت الباحثة دراسة على 400 فرد من موظفين الشركات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، كما بيّنت النتائج أن: كل 1٪ زيادة في تحديد المخاطر يعادل زيادة 1.511٪ في نجاح المشروع ، وكل 1٪ زيادة في مراقبة المخاطر تعادل 1.612٪ زيادة في نجاح المشروع . واستنتجت الدراسة إلى أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر يسهم بفعالية مباشرة في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل التكاليف.

هدفت دراسة القحطاني (2024) بعنوان إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية: حالة أوقاف سليمان الراجحي إلى تحليل كيفية تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات الوقفية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن: إدارة المخاطر التشغيلية الداخلية والاستراتيجية تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة الوقفية سليمان الراجحي، حيث تُسهم في تعزيز استقرارها، وضمان

استمرارها في أداء رسالتها المجتمعية. وأوصت الدراسة بأهمية بناء إطار منهجي واضح لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، يشمل التقييم المستمر والتحسين الدوري كان له أثر مباشر في الكشف المبكر وفي رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة الأنشطة.

دراسة (Ahmad et al. 2024) بعنوان " تطبيق أُطر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) مراجعة أدبيات " هدفت إلى استعراض تطبيق أطر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إجراء مراجعة منهجية للأدبيات ذات الصلة وتحليل ما توصلت إليه من معارف حول فعالية هذه الأطر في هذا النوع من المنظمات. وتم تطبيق الدراسة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة بوصفها إحدى أكثر الفئات التنظيمية عرضة للمخاطر بسبب محدودية الموارد والإمكانات، الأمر الذي يجعل تبني ممارسات ERM ضرورة لتعزيز قدرتها على الصمود والاستمرارية. اتبعت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات (Literature Review) عبر تحليل الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق ERM ، مع التركيز على نماذج مثل إطار COSO ومعياري ISO 31000، إضافة إلى تقييم التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة. وكشفت نتائج المراجعة عن مجموعة من التحديات الأساسية، أبرزها: محدودية الموارد المالية، عدم وجود خبرات متخصصة في إدارة المخاطر، واعتماد عمليات تشغيلية غير رسمية في كثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود فجوات بحثية واضحة تتمثل في نقص الدراسات الميدانية طويلة المدى وندرة البحوث التي تركّز على صناعات محددة. وبالمقابل، بينت النتائج أن اعتماد ERM يمكن أن يحقق فوائد كبيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة، تشمل تحسين القدرة على تحديد المخاطر والتخفيف منها، تعزيز جودة القرارات، تحسين تخصيص الموارد، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة. واتفق الباحثون على أن نجاح تطبيق ERM يعتمد بدرجة كبيرة على التزام القيادة، وتوافر ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، ودمج ERM في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. وتخلص الدراسة إلى أن دمج إدارة

المخاطر المؤسسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة يمثل خطوة أساسية لتعزيز مرونتها وقدرتها التنافسية، ويُعدّ مجالاً بحثياً بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية المتعمقة.

دراسة (عسيري، وآخرون، 2024) بعنوان أثر القيادة التحويلية على الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية: المملكة العربية السعودية)، هدفت لتقدير أثر القيادة التحويلية على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. للقيادة التحويلية خصائص بأبعادها المتخلفة في تحقيق وتمكين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. ركزت الدراسة لتحديد المفهوم الخاص للقيادة التحويلية في طور المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في تحديد الاحتياجات التي لا بد من توافرها لنجاح وتحقيق الاستدامة. استخدمت هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وتم الحصول على عدد 402 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لربط المتغيرات ببعضها. وتوصلت النتائج إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية تمارس هذا النوع من القيادة لما له من أثر على الاستدامة.

دراسة (Bravo Sepulveda, et al, 2024) أُجريت هذه الدراسة التحليلية إلى استكشاف العلاقة بين المخاطر التشغيلية والاستدامة المؤسسية، باستخدام منهج الاستدلال المبني على الحالات (Case-Based Reasoning) شملت الدراسة مراجعة تحليلية لأكثر من 100 حالة واقعية، إضافة إلى تصنيف المخاطر التشغيلية ذات الأثر المباشر على مؤشرات الاستدامة. وتوصل الباحثون إلى أن تكامل إدارة المخاطر مع أجندة الاستدامة المؤسسية يُعد عاملاً حاسماً لتقليل الخسائر وتعزيز الفرص المستقبلية. أكدت الدراسة على أهمية تصنيف المخاطر التشغيلية ذات التأثير على الاستدامة،

وتوضيح أن الشركات بحاجة إلى دمج إدارة المخاطر مع استراتيجيات الاستدامة، وذلك لتقليل الخسائر المحتملة والاستفادة من فرص الأجندة المستدامة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لتغطيتها، وذلك على النحو التالي:

❖ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

• من حيث الهدف والموضوع:

التشابه: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (Shipanga et al, 2022)، ودراسة (عسيري وآخرون، 2024)، ودراسة (العنزي، 2024) في التركيز على أهمية "الاستدامة" و"النجاح" للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، واعتبرت أن إدارة المخاطر عنصر حاسم في بقاء هذه المنشآت.

الاختلاف: تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على "المخاطر التشغيلية" بصفة خاصة، في حين ركزت دراسات أخرى على المخاطر المالية مثل دراسة (حسن وآخرون، 2023) ودراسة (الجهيمي، 2018)، أو ركزت على إدارة المخاطر بشكل عام وشمولي مثل دراسة (Ahmad et al, 2024). كما اختلفت الدراسة الحالية في زاوية التناول؛ حيث تركز على "جانب التقصير وال فشل الإداري" (الجانب السلبي) كمتغير مستقل، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على "أثر تطبيق الاستراتيجيات" أو "فعالية القيادة" (الجانب الإيجابي).

• من حيث البيئة والمجال المكاني:

التشابه: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية مثل دراسة (العنزي، 2024)، ودراسة (عسيري وآخرون، 2024)، ودراسة (القحطاني، 2024) في التطبيق داخل البيئة السعودية، مما يعزز من واقعية المشكلة في السياق المحلي.

الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية والعربية الأخرى التي طُبقت في بيئات مختلفة مثل جنوب أفريقيا (Shipanga et al, 2022)، ومصر (حسن وآخرون، 2023)، وليبيا (الجهيمي، 2018)، والاتحاد الأوروبي (Kampen & Henken, 2018). كما تميزت الدراسة الحالية بتحديد النطاق المكاني في "مدينة جدة" كبيئة اقتصادية وتنافسية خاصة.

• من حيث المنهجية:

التشابه: اتفقت الدراسة الحالية مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة مثل (الشامسي وأريس، 2021)، و(آل سيد علي، 2019) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو المنهج الأنسب للدراسات الإدارية والسلوكية.

الاختلاف: اختلفت عن بعض الدراسات التي اعتمدت على البيانات الثانوية والتحليل المالي مثل دراسة (Bani Yousef et al, 2023) ودراسة (حسن وآخرون، 2023)، أو الدراسات التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات فقط مثل دراسة (Ahmad et al, 2024).

❖ الفجوات البحثية والدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة، على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة، إلا أن هناك فجوات بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدها:

- **الفجوة الموضوعية:** ندرة الدراسات العربية – وخاصة في البيئة السعودية – التي تناولت مفهوم "تقصير الإدارة" كمتغير مستقل وعلاقته بالمخاطر التشغيلية. فمعظم الدراسات تناولت "أثر تطبيق إدارة المخاطر" (أي ماذا يحدث عندما نطبق الإدارة)، بينما تركز هذه الدراسة على "أثر غياب أو تقصير الإدارة" (أي ماذا يحدث عندما تفشل الإدارة في التعرف على الخطر)، وهو ما يتقاطع جزئياً مع مفهوم "الإهمال الإداري" الذي طرحته دراسة (Kampen & Henken, 2018) ولكن في سياق مختلف.
- **التركيز على العنصر البشري والإدراكي:** تركز الدراسة الحالية على "الوعي الإداري" و"إدراك المخاطر" كجزء من المشكلة، بينما ركزت دراسات أخرى مثل (Bravo Sepulveda et al, 2024) على الجوانب التقنية وتكامل الأنظمة.
- **المساهمة العلمية:** ستضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات العربية نموذجاً يربط بين السلوك الإداري السلبي (التقصير/الثقة المفرطة) والنتائج التنظيمية (الاستدامة)، في قطاع حيوي هو المنشآت الصغيرة في مدينة جدة، مما يوفر توصيات عملية لأصحاب القرار لتجنب مسببات الفشل قبل وقوعها.

1.2 المبحث الثاني: الإطار النظرية للدراسة

1.2.2 المحور الأول: تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)

1.1.2.2 مفهوم المخاطر التشغيلية وتطورها

لم يكن مفهوم المخاطر التشغيلية بصيغته الحالية موجودا قبل منتصف التسعينات. فقد اعتبرت الاتفاقية الأولى من اتفاقيات بازل (Basel I) التي أقرت في عام 1988 المخاطر التشغيلية مسألة ثانوية أمام مخاطر الائتمان ومخاطر السوق. إلا أن الأزمات المالية المتكررة والخسائر الفادحة الناجمة عن أعطال في العمليات والأنظمة أدت إلى إعادة تقييم الأولويات. وفي عام 2004، أقرت لجنة بازل اتفاقية بازل الثانية (Basel II) التي أدرجت المخاطر التشغيلية كمحور ثالث أساسي للمخاطر المصرفية، مع متطلبات صريحة لاحتساب رأس مال منفصل للتعامل معها. وقد مثل هذا تحولا نوعيا في الاعتراف بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية من قبل المنظمات العالمية (Basel Committee on Banking Supervision. 2024).

وأظهرت الأحداث الراهنة، خاصة جائحة كوفيد-19، أن محافظ المخاطر التشغيلية للمؤسسات قد تغيرت بشكل جوهري. فقد أكد (Vőneki, 2020) في دراسته عن إدارة الأزمات والمخاطر التشغيلية في القطاع المالي أن الجائحة غيرت تصنيفات المخاطر وأدت إلى زيادة محسوسة في احتمالية أنواع جديدة من المخاطر، مثل المخاطر السيبرانية ومخاطر الاحتيال والانقطاع عن الخدمة. وتعكس هذه التطورات الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للمخاطر التشغيلية.

تعد المخاطر التشغيلية من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت المعاصرة، وقد حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والمنظمات الدولية المتخصصة. وقد تعددت التعريفات الأكاديمية والمهنية لهذا المفهوم وفقا لسياقاتها المختلفة:

عرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision, 2023) المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة، أو من أحداث خارجية". وقد أشارت اللجنة بوضوح إلى أن هذا التعريف يشمل المخاطر القانونية، لكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة.

في حين حددت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في إطارها 31000 الخاص بإدارة المخاطر مفهوم المخاطر بصيغة أعم حيث عرّفتها بأنها "تأثير عدم التيقن على الأهداف". ويعكس هذا التعريف منظورا أشمل يتجاوز الأثر المالي البحت ليشمل جميع الأهداف التنظيمية بمختلف أنواعها (International Organization for Standardization, 2018).

كما عرّفت جمعية إدارة المخاطر، المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عمليات داخلية غير كافية أو قاصرة، وعن الأفراد والأنظمة، أو من أحداث خارجية، وتُفهم بشكل أفضل على أنها المخاطر الناشئة عن تنفيذ وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة". ويركز هذا التعريف على جانب التنفيذ والممارسة الفعلية لأنشطة المؤسسة (PECB, 2025).

في حين طورت الدراسات المتخصصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة تعريفات أكثر توافقا مع احتياجاتها، حيث عرّفتها (Naude & Chiweshe, 2017) بأنها "جميع الأخطار المحتملة التي قد تؤثر على أداء المنشأة، بما في ذلك مخاطر التشغيل والتسويق والتقنية والمالية، والتي تهدد بتقليل الإنتاجية

وزيادة التكاليف وتقليل الأرباح". وقد ركز هذا التعريف على الآثار العملية والمباشرة على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2.1.2.2 مكونات وعناصر إدارة المخاطر التشغيلية

تتضمن إدارة المخاطر التشغيلية عملية مستمرة ومتكررة تركز على عدة مراحل أساسية. فقد أوضح (Cornwell, et al 2023) في دراسته عن تحديث إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية أن العملية تشمل: تقييم المخاطر، واتخاذ القرارات المتعلقة بها، وتنفيذ الضوابط الرقابية، مما يؤدي إلى قبول المخاطر أو تخفيفها أو تجنبها.

وحدد (Naude & Chiweshe, 2017) الإطار الأساسي لإدارة المخاطر التشغيلية في سلسلة من الخطوات المتسلسلة:

1. تحديد السياق: يتضمن فهم أهداف المنشأة وتحديد البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.
2. تحديد المخاطر: يشير إلى عملية البحث المنهجي عن كل ما قد يعيق تحقيق الأهداف، من خلال مراجعة العمليات الداخلية وتحليل البيانات التاريخية.
3. تقييم وتحليل المخاطر: يتم تقييم كل مخاطر محددة باستخدام مصفوفة تأثير واحتمالية، مما يسمح بتحديد أولويات المخاطر حسب أهميتها.
4. معالجة المخاطر: يشمل اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن كيفية التعامل مع كل مخاطر، سواء من خلال تجنبها، أو تخفيف آثارها، أو تحويلها إلى طرف ثالث، أو قبولها.
5. المراقبة والإبلاغ: تتطلب عملية مستمرة لمراقبة المخاطر والعوامل المؤثرة فيها، مع إبلاغ مستمر عن وضعها للإدارة.

3.1.2.2 الخصائص الرئيسية للمخاطر التشغيلية

تتسم المخاطر التشغيلية بعدة خصائص مميزة تفرقها عن أنواع المخاطر الأخرى:

- **الطبيعة المنتشرة:** تشير الدراسات إلى أن المخاطر التشغيلية منتشرة في جميع أنحاء المنظمة وفي كل عملية أساسية. أن المخاطر التشغيلية تخترق كل منظمة وكل عملية داخلية، ولا يمكن عزلها إلى وحدة تنظيمية واحدة. وهذا يعني أن على المنظمات معالجة هذه المخاطر على مستوى شامل بدلاً من التركيز على وحدات منفصلة. (Asuzu, 2024)
- **الارتباط بسلسلة التأثيرات:** أن المخاطر التشغيلية تعمل كسلسلة متتالية حيث يمكن للمشاكل الصغيرة أو المتجاهلة أن تتحول إلى مخاطر جسيمة تؤدي إلى فشل تنظيمي قد يضر الأرباح والسمعة.
- **المساهمة المباشرة للعنصر البشري:** أظهرت الأبحاث أن جزءاً كبيراً من المخاطر التشغيلية ينشأ عن القرارات والسلوكيات البشرية. فقد أشار (Asuzu, 2024) في دراسته حول دمج العلوم السلوكية في إدارة المخاطر التشغيلية أن الثقافة التنظيمية والقيادة والهيكل التنظيمية تؤثر بشكل عميق على ممارسات إدارة المخاطر.

4.1.2.2 الفجوة بين الممارسة النظرية والتطبيق الفعلي لإدارة المخاطر التشغيلية في

المنشآت الصغيرة

رغم توفر الإطارات والتعريفات الواضحة للمخاطر التشغيلية، أظهرت الدراسات الميدانية وجود فجوة كبيرة بين الممارسة النظرية والتطبيق الفعلي، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فقد وجد (Ahmad et al. 2024) في مراجعتهم الأدبية حول تطبيق إطارات إدارة المخاطر الشاملة في المنشآت

الصغيرة والمتوسطة أن هذه المنشآت تواجه عقبات متعددة تشمل محدودية الموارد المالية وغياب العمليات الموحدة ونقص الخبرة المتخصصة في إدارة المخاطر.

وأشارت دراسة (Mahembe et al. 2025) المتخصصة في تطوير إطار معدّل لإدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والدقيقة إلى أن "المشكلة الأساسية في الأعمال الصغيرة هي محدودية الموارد، مما يجعل من الصعب على هذه المنشآت تطبيق الإطارات التقليدية لإدارة المخاطر". وهذا يبرز الحاجة إلى تطوير منهجيات مخصصة وأقل تعقيدا تناسب حجم وموارد المنشآت الصغيرة والمتوسطة

5.1.2.2 مفهوم تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية

يعد تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية من العوامل المؤثرة في أداء المنشآت، حيث يشير هذا المفهوم إلى ضعف قدرة الإدارة على رصد المشكلات التشغيلية المحتملة أو الاستجابة لها في وقت مبكر. ويتضمن هذا التقصير في كثير من الأحيان إلى نقص الخبرة الإدارية، ضعف نظم الرقابة الداخلية ، أو عدم وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر داخل المنشأة، مما يجعلها أكثر عرضة للخصائر المفاجئة أو الانهيار التشغيلي عند أول أزمة. ويعد هذا التقصير غالبا إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة ودون أسس واضحة، حيث قد تتعثر العديد من المنشآت في مراحلها المبكرة، خاصة في بيئات السوق شديدة التقلب.

عرّف (Mustafa, 2024) التقصير الإداري بأنه فشل الإدارة في اتخاذ الإجراءات اللازمة والمعقولة التي يتوقع من شخص مسؤول وحكيم اتخاذها في ظروف محددة، مما يؤدي إلى ضرر أو خسارة يمكن تجنبها. وترى الباحثة ان هذا التعريف يشير إلى أن التقصير ليس فقط القيام بفعل خاطئ، بل يتضمن أيضا الامتناع عن اتخاذ إجراءات ضرورية وضروري يتعين على الإدارة الكفؤة اتخاذها.

في حين عرف (Rowe et al. 2010) في دراستهما عن الإشراف والتقصير الإداري التقصير بأنه عدم القيام بالعمليات الإشرافية والإدارية الأساسية بشكل منتظم وفعال، مما يؤدي إلى عدم اكتشاف المشاكل وتراكم الأخطاء.

وفي سياق إدارة المخاطر بشكل أخص، عرّفها (Hariyani et al. 2024) بأنها الافتقار إلى القيادة الفعالة والخبرة الإدارية، وعدم الالتزام من قبل الإدارة العليا تجاه ممارسات إدارة المخاطر الحكيمة.

ويمكن للباحثة إجرائيا أن تعرّف تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية بأنه: مجموع القصور والضعف في الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة، والمقاس من خلال درجة الموافقة على مجموعة من المؤشرات والأبعاد التي تعكس غياب أو ضعف الممارسات الإدارية.

6.1.2.2 أبعاد تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية

استنادا إلى الأدبيات الأكاديمية المتخصصة والدراسات الميدانية، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على النحو التالي:

البُعد الأول: ضعف الوعي الإداري بمفهوم المخاطر التشغيلية

يشير هذا البُعد إلى محدودية إدراك الإدارة لطبيعة المخاطر التشغيلية والآثار المحتملة لها على استدامة المنشأة. وقد أوضح (Ahmad et al. 2024) في دراستهم حول تطبيق إطارات إدارة المخاطر الشاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن " غياب الوعي بأهمية إدارة المخاطر يُعتبر من أبرز الحواجز أمام التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر ". وأضافت الدراسة أن العديد من قادة المنشآت الصغيرة يعتبرون إدارة المخاطر استثمارا مكلفا بدلا من رؤيتها كأداة حماية أساسية.

البُعد الثاني: ضعف أنظمة الرقابة الداخلية

تُعد الرقابة الداخلية الفعالة من الركائز الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية وتحديدتها مبكراً. وقد أوضحت دراسة (Nqala , 2023) المتخصصة في استخدام أنظمة الرقابة الداخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن "معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى أنظمة رقابة داخلية فعالة، مما يؤدي إلى عدم اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب". وحددت الدراسة نقاط الضعف الشائعة في:

- غياب الفصل الواضح بين المسؤوليات والصلاحيات
- عدم كفاية التوثيق والسجلات المحاسبية
- ضعف آليات التحقق والمتابعة الدورية للعمليات
- نقص تدريب الموظفين على إجراءات الرقابة

البُعد الثالث: غياب منهجية استباقية لتحديد المخاطر

يتمثل هذا البُعد في الاعتماد على أسلوب تفاعلي (reactive) بدلاً من الأسلوب الاستباقي (proactive) في التعامل مع المخاطر. وقد أكد (MetricStream , 2023) في دراسته حول الإدارة الاستباقية للمخاطر أن الفرق بين الإدارة الاستباقية والتفاعلية يكمن في أن الإدارة التفاعلية تتعامل مع المشاكل بعد حدوثها، بينما الإدارة الاستباقية تسعى لتوقعها ومنع حدوثها. وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على الأسلوب التفاعلي غالباً ما تنتظر حتى تصبح المسألة مشكلة حادة قبل اتخاذ خطوات للمعالجة.

البُعد الرابع: السلوكيات الإدارية السلبية تجاه إدارة المخاطر

تشمل هذا البُعد عدة سلوكيات إدارية ضارة مثل الثقة الزائدة والإهمال المتعمد أو غير المتعمد. وقد أكدت دراسة (Zhu et al. 2023) المتخصصة في عوامل النجاح الحرجة لإدارة المخاطر الديناميكية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن الالتزام القيادي ضعيف أو غائب يؤدي إلى عدم تخصيص الموارد الكافية لإدارة المخاطر. كما أشارت إلى أن غياب "نبذة من القيادة العليا (tone-at-the-top)" تجاه أهمية إدارة المخاطر يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي بممارسات إدارة المخاطر.

البُعد الخامس: غياب العناية الواجبة (Due Diligence) في تقييم المخاطر القانونية والتنظيمية

يتضمن هذا البُعد عدم إجراء فحوصات دورية منهجية للامتثال بالمتطلبات القانونية والتنظيمية. وقد وضحت دراسة (Ogut et al. 2018) في دراستهم حول إدارة المخاطر الشاملة أن "عدم ممارسة الإدارة للعناية الواجبة في فحص الامتثال التنظيمي يترتب عليه تعريض المنشأة للمخاطر القانونية والعقوبات التنظيمية."

7.1.2.2 العوامل المؤدية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية

حددت الأبحاث الأكاديمية مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تقصير الإدارة:

1. **محدودية الموارد البشرية والمالية:** تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة قيودا شديدة في الموارد المتاحة. وقد أشار (Zhu et al. 2023) إلى أن العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتخصيصها لإنشاء وحدات متخصصة في إدارة المخاطر. وأوضحت الدراسة أن محدودية الموارد تحد من قدرة المنشآت على الاستثمار في الخطط الاستراتيجية والتكنولوجيات الحديثة.
2. **نقص الخبرة والمعرفة الإدارية المتخصصة:** يُشكل نقص المعرفة المتخصصة في إدارة المخاطر عائقا أساسيا. وقد أكد (Ahmad et al. 2024) أن معظم قادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يدركون أهمية إدارة المخاطر من الناحية النظرية، لكن يفتقرون إلى المعرفة والمهارات العملية اللازمة لتطبيقها بفعالية، خاصة في مجالات المخاطر المالية والتشغيلية الحرجة.

3. الانشغال بالأنشطة اليومية على حساب التخطيط الاستراتيجي: يؤدي تركيز إدارة المنشآت الصغيرة على تسيير العمليات اليومية إلى إهمال الأنشطة الاستراتيجية مثل إدارة المخاطر. وقد أوضحت دراسة (Crovin et al. 2021) أن المديرين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عادة ما يركزون على قضايا التشغيل الفورية، مما يترتب عليه إرجاء أو تجاهل المسائل الاستراتيجية طويلة الأجل مثل إدارة المخاطر.

4. غياب ثقافة تنظيمية تُقدّر إدارة المخاطر: يُعتبر غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المخاطر عاملاً حاسماً. وقد أشار (Ogut et al. 2018) إلى أن ثقافة المخاطر التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وأن غيابها يؤدي إلى ضعف الالتزام بإجراءات المراقبة والإبلاغ والامتثال.

8.1.2.2 الآثار السلبية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية

تترتب على تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية مجموعة من الآثار السلبية التي تهدد استدامة المنشآت:

- التأثيرات المالية والتشغيلية: أوضحت دراسة (Binh Duong Province, 2024) أن الفشل في تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة بسبب الاحتيال والسرقة وسوء إدارة الموارد. كما أشارت إلى أن عدم كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية ترتبط بشكل مباشر بانخفاض الأداء المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

- معدلات الفشل المرتفعة: أظهرت دراسة (Ahmad et al. 2024) أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي لا تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تواجه معدلات فشل أعلى بكثير مقارنة بالمنشآت التي تطبق إطارات منظمة لإدارة المخاطر. وأضافت الدراسة أن التقصير الإداري في تحديد المخاطر مبكراً يؤدي إلى تراكم المشاكل حتى تصل إلى مستويات حرجية لا يمكن السيطرة عليها.
- فقدان القدرة التنافسية والاستدامة: أكدت دراسة (Zhu et al. 2023) أن المنشآت التي تفشل في تطبيق إدارة فعالة للمخاطر تفقد قدرتها على المنافسة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة، مما يؤثر على استدامتها على المدى الطويل.

2.2.2 المحور الثاني: استدامة المنشآت الصغيرة (المتغير التابع)

1.2.2.2 مفهوم استدامة المنشآت الصغيرة

شهد مفهوم الاستدامة في أدبيات الإدارة العربية والعالمية تطوراً ملحوظاً على مدى العقود الماضية، مما أدى إلى ظهور تعريفات متعددة وإطارات نظرية مختلفة حسب السياق والمجال التطبيقي. فيما يلي عرض لثلاثة تعريفات أكاديمية موثوقة لمفهوم استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

عرّف القحطاني (2020) استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأنها قدرة المنشأة على تحقيق التنمية المستدامة من خلال المساهمة في النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة بما يخدم المجتمع والبيئة. ويركز هذا التعريف على الدور المتوازن للمنشأة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وعرّفها سعد (2022) بأنها القدرة المستمرة للمنشأة الصغيرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال إدارة فعالة للموارد والعمليات، مع الحفاظ على قيمة العمل وضمان استمراريتهما عبر تطبيق الذكاء التنظيمي. ويؤكد هذا التعريف على العلاقة الطردية بين تطبيق ممارسات إدارية ذكية واستدامة المنشآت.

في حين عرّفها بودية (2018) بأنها استطاعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال متغيرة وعالمية من خلال الاستثمار في الابتكار والجودة وبناء أنظمة اليقظة الاستراتيجية والعمل ضمن تكتلات. ويركز هذا التعريف على البعد التنافسي والقدرة على التكيف مع التحديات العالمية.

أظهرت الدراسات الأكاديمية أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتعامل مع مفهوم الاستدامة بطريقة مختلفة عن الشركات الكبرى. وقد وضحت دراسة عبد الله (2021) أن دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة يتجاوز مجرد الأداء الاقتصادي ليشمل المساهمة الفعلية في التنمية الاجتماعية وحل مشاكل البطالة.

كما أكدت دراسة محمد (2023) أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر تواجه تحديات مضاعفة في تطبيق مبادئ الاستدامة نظرا لمحدودية الموارد والخبرات المتخصصة، مما يستوجب تطوير استراتيجيات مخصصة تتناسب مع خصائصها.

ويمكن للباحثة أن تُعرّف استدامة المنشآت الصغيرة إجرائيا بأنها : القدرة المستمرة والطويلة الأجل للمنشأة الصغيرة على الحفاظ على أدائها المالي والتشغيلي والتنافسي، من خلال إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية والموارد المتاحة، والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية الخارجية والعوامل

الاقتصادية المتقلبة، مع الحفاظ على مستويات مقبولة من الربحية والكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية.

2.2.2.2 أبعاد استدامة المنشآت الصغيرة

استنادا إلى إطار خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line) المعروف بـ "الربح، الأفراد، الكوكب"، وبالتكامل مع الأدبيات الإدارية الحديثة، يمكن تحديد أبعاد استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي:

البُعد الأول: الاستدامة المالية

تُعرّف الاستدامة المالية بأنها قدرة المنشأة على توليد إيرادات كافية لتغطية نفقاتها التشغيلية مع تحقيق فائض يضمن استمراريتها ونموها على المدى الطويل . وقد أكدت دراسة (Rahmiyati et al. 2024) أن إدارة رأس المال العامل الفعالة والكفاءة التشغيلية المحسّنة تؤثران بشكل إيجابي في الربحية، التي تلعب بدورها دورا وسيطا حاسما في تعزيز الاستدامة المالية . وأشارت الدراسة إلى أن المنشآت التي تطبق استراتيجيات متكاملة لإدارة رأس المال العامل والتحسينات التشغيلية تحقق صحة مالية أفضل وقدرة أعلى على البقاء.

كما أوضحت دراسة (Islam et al. 2022) أن الإدارة الفعالة لرأس المال العامل تلعب دورا حاسما في تحديد الربحية والاستدامة المالية للمنشآت، حيث تؤدي إلى تحسين دورة التحويل النقدي وتقليل تكاليف التمويل.

البُعد الثاني: الاستدامة التشغيلية

تشمل الاستدامة التشغيلية قدرة المنشأة على الحفاظ على كفاءة عملياتها الداخلية وجودة منتجاتها أو خدماتها بمستويات عالية ومستقرة. وقد حددت دراسة (Bashir et al. 2024) أن العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية والتميز التشغيلي تتضمن التكنولوجيا المتقدمة، وتحسين الجودة المستمر، والمرونة التشغيلية والاستمرارية، وتوضيح الأهداف التشغيلية. وأضافت أن الشركات التي تحقق كفاءة تشغيلية عالية تستطيع تقليل نفقاتها التشغيلية وزيادة هوامش الربح.

كما أشارت دراسة (Addo et al. 2024) حول الامتياز التشغيلي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التصنيع إلى أن تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق منهجيات مثل Lean Six Sigma يحسّن الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 15% و25%.

البُعد الثالث: الاستدامة التنافسية

تتمثل الاستدامة التنافسية في قدرة المنشأة على المحافظة على موقعها في السوق ومواجهة المنافسين من خلال تقديم قيمة مضافة متميزة وبناء علاقات قوية مع العملاء. وقد أشارت دراسة (Economou et al. 2018) حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة الجودة الشاملة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتصبح رائدة في صناعتها. وأكدت الدراسة أن الجودة العالية للمنتجات والخدمات تؤدي إلى رضا العملاء وبناء سمعة قوية وزيادة الحصة السوقية.

البُعد الرابع: المرونة التنظيمية

تُعرّف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنشأة على التعافي السريع والتكيف مع التحديات والاضطرابات والتغيرات البيئية المفاجئة. وقد أوضحت دراسة (Dabees et al. 2024). أن المنشآت التي تمتلك مرونة

تنظيمية عالية تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والاقتصادية المفاجئة، مما يمهّد الطريق نحو الاستدامة على المدى الطويل. وأشارت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية ترتبط بالاستثمار المستمر في التطوير والابتكار والموارد البشرية.

3.2.2.2 أهمية استدامة المنشآت الصغيرة

تتجلى أهمية استدامة المنشآت الصغيرة في عدة جوانب حيوية:

- **الأهمية الاقتصادية:** تُمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90% من إجمالي المنشآت عالمياً، وتسهم بشكل فعّال في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل. وفي السياق السعودي، تمثل هذه الفئة أكثر من 99% من إجمالي الشركات في المملكة، مما يعكس أهميتها الاستراتيجية في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.
- **الأهمية التنموية والاجتماعية:** أكدت الدراسات أن "المنشآت الصغيرة والمتوسطة المستدامة يمكنها أن تقود الطريق في ممارسات الأعمال المستدامة، مما يُحدث فرقاً ملموساً ليس فقط في أدائها المالي ولكن أيضاً في رفاهية المجتمع والبيئة." كما تساهم في حل مشاكل البطالة وتطویر المجتمعات المحلية والقرى النائية.
- **الأهمية الاستراتيجية والتنافسية:** تُوفّر الاستدامة مزايا تنافسية متعددة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تشمل: خفض التكاليف التشغيلية من خلال الاستخدام الفعال للموارد والطاقة، وبناء سمعة تجارية قوية تجذب العملاء والموردين الموثوقين، والوصول إلى أسواق جديدة من خلال جذب المستهلكين المهتمين بالممارسات المستدامة والمسؤولية، تحسين إنتاجية الموظفين والحفاظ على الكوادر البشرية الماهرة

4.2.2.2 العوامل المؤثرة في استدامة المنشآت الصغيرة

حددت الدراسات الأكاديمية مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

1. **العوامل الإدارية والقيادية:** تلعب القيادة والإدارة دوراً محورياً في تحقيق الاستدامة. حيث

أكدت دراسة (Kannan, 2025) أن دور القيادة الريادية لأصحاب ومديري المنشآت يُعد بالغ الأهمية، فتحدد القيم الشخصية والمعتقدات والمعرفة والأولويات مدى الأهمية المُعطاة للاستدامة مقابل المتطلبات التنافسية. كما أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية الواضحة والتوجه نحو التطوير المستمر يُسهمان بشكل كبير في نجاح المنشآت.

2. **العوامل المالية:** تُشكّل الإدارة المالية السليمة ركيزة أساسية للاستدامة. وقد أوضحت

الدراسات أن "الإدارة المالية الناجحة تتضمن مراقبة دقيقة للنفقات وتحسين استراتيجيات التسعير وتأمين التمويل الكافي لإدارة العمليات والنمو المستقبلي". وأكدت دراسة (Rahman et al. 2024) أن الاستقرار المالي هو قدرة الشركة على الوفاء بجميع التزاماتها حتى في ظل الظروف الاقتصادية المعاكسة.

3. **العوامل التشغيلية والرقابية:** تشمل هذه العوامل الكفاءة التشغيلية والرقابة الداخلية

الفعالة. وقد أظهرت دراسة (Musyoka, 2019) أن الرقابة الداخلية تُعدّ من العوامل الرئيسية التي تُعزز النمو المستدام للمنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تقليل الأخطاء والاحتيال وضمان تطبيق الإجراءات الموحدة. كما أثبتت الدراسات أن إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة ترتبط إيجابياً بتحسين ربحية المنشأة وتقليل مستويات الديون.

4. العوامل التكنولوجية والابتكار: يُسهم تبني التكنولوجيا الحديثة والابتكار في تعزيز الاستدامة بشكل كبير. وقد أشارت دراسة (El-Haddadeh, 2020) إلى أن التقنيات المبتكرة مثل الحوسبة السحابية توفر للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وسيلة فعالة للحفاظ على قدرتها التنافسية أمام الشركات الكبرى من خلال تحقيق وفورات الحجم والإنتاجية . كما يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات وتقليل التكاليف.

5.2.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة

أثبتت الدراسات الأكاديمية وجود علاقة قوية وإيجابية بين إدارة المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة، حيث أكدت دراسة (Shipanga et al. 2022) أن جميع عوامل المخاطر التشغيلية الأربعة (الأفراد، العمليات، الأنظمة، الأحداث الخارجية) تؤثر بشكل سلبي على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة إذا لم تُدار بفعالية . وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية لتحديد وتقليل المخاطر المحتملة. وأوضحت دراسة (Bravo Sepúlveda et al. 2024) أن تكامل إدارة المخاطر التشغيلية مع أجندات الاستدامة المؤسسية يُعد عاملاً حاسماً لتقليل الخسائر وتعظيم الفرص المستقبلية والحفاظ على استدامة المنشأة. وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تدمج الاعتبارات الأمنية والصحية والبيئية في إدارة المخاطر تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل.

أكدت دراسة (MDPI, 2023) على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في سياق الأداء المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بقولها أن إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة لها تأثير إيجابي ملموس على تحسين ربحية المنشأة وعلى تقليل عدم قدرة المنشأة على سداد التزاماتها المالية. وأشارت الدراسة إلى أن المنشآت التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية تحقق معدلات بقاء وسيولة أفضل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها محور أساسيا للبحث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بغرض التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وذلك في ضوء الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وقد اشتملت هذه المنهجية على مجموعة من العناصر المتعلقة ب(منهجية وأسلوب الدراسة، وكيفية تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات) وسيتم عرض هذه العناصر على النحو التالي:

2.3 منهجية وأسلوب الدراسة

بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فرضياتها، سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يركز على الجزء التطبيقي لفهم العلاقة بين المتغيرات. سيتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام استبانة موجهة إلى ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، لجمع البيانات حول مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية، وأثر ذلك على استدامة هذه المنشآت. وسيتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ويتم اختيار العينة من أصحاب المنشآت الصغيرة التي لا يتجاوز عدد موظفيها 49 موظفا.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج مثل SPSS لتوليد النتائج والتحليلات الإحصائية اللازمة. تتيح هذه المنهجية الحصول على بيانات كمية تسهم في فهم العلاقة بين وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت من حيث الاستمرارية والنمو. كما اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات هما:

- **مصادر البيانات الثانوية:-**

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية واستدامة المنشآت الصغيرة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- **مصادر البيانات الأولية:-**

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد الدراسة، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.

- **قائمة الاستقصاء:-**

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة. وسيتم تصميم الاستبانة لقياس تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية وأثره على استدامة المنشآت الصغيرة في جدة.

3.3 تصميم أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في ذلك على قائمة الاستقصاء، سوف يتم تصميم استبيان الكتروني موجه ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة. تضمن الاستبيان أسئلة مقسمة إلى محاور تهدف لتحليل أثر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على استدامة المنشآت الصغيرة، من خلال دراسة

مستوى الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيه ، وتحديد آليات تعزيز إدارة المخاطر لتحقيق استدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة. وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة التطبيقية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعدت الباحثة قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري)، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى تم التوصل إلى صيغتها النهائية كما هي موضحة في (ملحق رقم 1).

وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين، كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمشاركين، مما يساعد في فهم العوامل الخلفية والتفاعلات المحتملة وتتضمن سؤالين كما يلي: (المسمى الوظيفي، مستوى الخبرة، نوع النشاط، عدد الموظفين بالمنشأة التي يعمل بها).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم أربع محاور أساسية للاستبيان تتمثل فيما يلي

- المحور الأول: يتضمن هذا المحور من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة ، وتكون من (5) عبارات.
- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تستكشف مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر ، وتكون من (6) عبارات.
- المحور الثالث: يتضمن هذا المحور من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى استدامة المنشآت الصغيرة، وتكون من (5) عبارات.
- المحور الرابع: يتضمن هذا المحور من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تسعى لتحديد الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر المنشآت الصغيرة ، وتكون من (5) عبارات.

وقد تمت صياغة هذه الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها وفقا لدرجات مقياس لكرت خماسي الأبعاد والمكون من خمس درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم (5) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم (4) للتعبير عن درجة الموافق، والرقم (3) للتعبير عن الاتجاه المحايد، والرقم (2) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (1) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة، وبذلك يكون اتجاه المقياس حسب الجدول (3 - 1)

جدول (3 - 1) درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1-5) تم حساب الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = $5 - 1 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي $4 \div 5 = 0.8$ وهي طول فئة الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (2) مستويات درجات الموافقة (مقياس التصحيح).

جدول (3 - 2): (مقياس التصحيح)

فئة الوسط الحسابي	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
5,00 - 4,20	موافق بشدة	84%-100%	مرتفعة جدا
4,19 - 3,40	موافق	68%-83.8%	مرتفعة

متوسطة	52%- 67.8%	محايد	3,39 - 2,60
منخفضة	36% - 51.8%	غير موافق	2,59 - 1,80
منخفضة جدا	35.8% فأقل	غير موافق بشدة	1,79 - 1,00

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية، وشملت (400) مفردة تمثل ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

5.3 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل هذه الدراسة بتحليل أثر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية وأثره على استدامة المنشآت الصغيرة ، وتركز على إدراك المخاطر التشغيلية، مظاهر التقصير الإداري، والآليات المقترحة لتحسين استجابة المنشآت. كما لا تتناول الدراسة الأبعاد الشاملة للاستدامة بل تركّز على الجوانب التشغيلية والإدارية وقدرة المنشأة على الاستمرار في السوق، وتحقيق أداء مالي وتنافسي مستقر.
- **الحدود المكانية:** تجرى هذه الدراسة على مدينة جدة كونها مدينة اقتصادية كبرى تضم عددا كبيرا من المنشآت الصغيرة.

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة، حيث يركز البحث على الفئة المسؤولة عن اتخاذ القرار والتعامل مع المخاطر.

- الحدود الزمنية: تتمثل في مدة البداية في اعداد الدراسة وهي بداية من عام 2025.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سوف يتم استخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها إلكترونياً باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:

- معامل ألفا كرو نباخ "لقياس ثبات الاستبانة".
- معامل ارتباط بيرسون "Person Correlation Coefficient": لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- إحصاءات وصفية منها: التكرارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لاختبار وجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع من عدمه.
- نموذج الانحدار البسيط.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل الشق التطبيقي للدراسة، حيث يتم اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم بناء إشكالية الدراسة عليها، على أن يتم ذلك بواسطة تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق (الاستبانة)، وتحويل تلك البيانات إلى نتائج كمية ذات دلالة إحصائية يمكن تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

تحديدا فإن هذا الفصل يهدف إلى اختبار قوة واتجاه العلاقة بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة، كذلك اختبار مدى قوة واتجاه العلاقة بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية ومستوى استجابة المنشأة لهذه المخاطر، كما يهدف الفصل إلى اختبار أثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلبا على قدرة المنشآت الصغيرة على اتخاذ قرارات استباقية تحافظ على استدامتها، كذلك اختبار أثر بعض السلوكيات الإدارية مثل الثقة المفرطة وتجاهل إشارات الخطر في قدرة المنشآت الصغيرة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية، وذلك اعتمادا على المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

كما يتضمن الفصل عرضا للجداول والنتائج الرقمية الخاصة بكل من ثبات وصدق أداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، إضافة إلى تحليل النتائج الإحصائية لاختبارات الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك لتحديد قوة الأثر واتجاهه، كذلك اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من حيث القوة والاتجاه.

2.4 اختبار الثبات

تم توزيع الاستبانة على عينة أولية عددها (30) مفردة من أجل إجراء اختبارات ثبات وصدق الاستبانة، وتم استرداد الاستمارات بالكامل، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها، وكانت نتائج اختبار الثبات كما يلي:

جدول (4 - 1) اختبار ثبات الاستبانة

المتغيرات	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات
الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	5 - 1	5	0.958
مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر	11 - 6	6	0.918
استدامة المنشآت الصغيرة	16 - 12	5	0.947
الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة	21 - 17	5	0.937
معامل الثبات العام		21	0.976

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

تم التحقق من ثبات الاستبانة باختبار معامل ألفا كرونباخ، وتبين الملاحظات التالية:

- فقرات قياس (الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية) وعددها خمسة فقرات، سجلت ثباتا مقداره 0.958.

- فقرات (مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر)، وعددها ست فقرات سجلت ثباتا مقداره 0.918.

- فقرات (استدامة المنشآت الصغيرة)، وعددها خمسة فقرات سجلت ثباتا مقداره 0.947.

- فقرات (الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة)، وعددها خمسة فقرات سجلت ثباتا مقداره 0.937.

- فقرات الاستبانة ككل سجلت ثباتا عاما بنسبة 0.976.

وبعد مراجعة نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات فقرات الاستبانة، فقد تبين أن جميع فقرات قياس المتغيرات سجلت ثباتا أكبر من 70%.

3.4 اختبارات صدق الاستبانة

1. صدق الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

جدول (4 - 2) اختبار صدق الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية وفشل الأنظمة) وبين المخاطر المالية التقليدية.	0.840	0.000	0.961	0.000
2	نعتبر إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط ثانوي.	0.959	0.000		
3	تتم مناقشة الأخطاء التشغيلية والمشاكل المتوقعة بشكل دوري ومفتوح في اجتماعات الإدارة والموظفين.	0.878	0.000		
4	لدى الإدارة قناعة تامة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المخاطر يوفر تكاليف وخسائر أكبر مستقبلاً.	0.918	0.000		
5	يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو متفق عليه لأسوأ السيناريوهات التشغيلية التي قد توقف العمل تماماً.	0.884	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

2. صدق مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

جدول (4 - 3) اختبار صدق مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تعتمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس (التخمين) بدلا من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.	0.803	0.000	0.932	0.000
2	لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الأخطاء التشغيلية ومراقبتها داخل المنشأة.	0.677	0.000		
3	عادة ما ننشغل بحل المشكلات اليومية بعد وقوعها (أسلوب إطفاء الحرائق) بدلا من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.	0.779	0.000		
4	يتم تجاهل بعض إشارات التحذير الصغيرة (مثل شكاوى العملاء المتكررة أو الأعطال البسيطة) نظرا لضغط العمل اليومي.	0.806	0.000		
5	لا تقوم المنشأة بتوثيق الأخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلا.	0.850	0,000		
6	تشعر الإدارة بثقة عالية بأن الأزمات والمشاكل التي تحدث للمنافسين لن تحدث لمنشأتنا (الثقة المفرطة).	0.869	0,000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

3. صدق استدامة المنشآت الصغيرة

جدول (4 - 4) اختبار صدق استدامة المنشآت الصغيرة

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تتعرض المنشأة أحيانا لخسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على ميزانيتها.	0.899	0.000	0.974	0.000

2	نواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.	0.875	0.000		
3	تكرار الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤدي أحيانا إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو ذهابهم للمنافسين.	0.863	0.000		
4	تجد المنشأة صعوبة وبطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	0.839	0.000		
5	نضطر أحيانا لاستخدام السيولة النقدية المخصصة للتطوير والنمو لتغطية خسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	0.890	0,000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

4. صدق الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة

جدول (4 - 5) اختبار صدق الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	ترى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكوميا لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر.	0.796	0.000	0.951	0.000
2	نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار للمخاطر.	0.888	0.000		
3	نؤيد بشدة فكرة وجود "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجعا لنا.	0.879	0.000		
4	تعتقد الإدارة أن التعاقد مع مستشار خارجي متخصص في المخاطر (بنظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتغلب على نقص الخبرة الداخلية لدينا.	0.899	0.000		
5	يجب ربط التمويل والإقراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشأة.	0.824	0,000		

يظهر من نتائج اختبارات صدق الاستبانة الواردة بالجداول (4 - 2)، (4 - 3)، (4 - 4)، و(4 - 5)، أن جميع فقرات الاستبانة تعبر بصدق عن ما صممت لقياسه.

بناء على نتائج اختبارات ثبات وصدق الاستبانة، تم توزيع الاستبانة كما هي بدون أي تعديلات على عينة الدراسة المكونة من (400) مفردة من ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة، وتم استرداد عدد (392) استبانة، وبعد فرز الاستبانات المستردة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي والتي تنطبق عليها المواصفات المطلوبة بلغ (365) استبانة، وتم استبعاد الاستبانات التي يعمل أصحابها في شركات كبيرة أو وظائف حكومية.

4.4 المعالجات الإحصائية

1.4.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (4 - 6) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع النشاط)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة	الإجمالي
المسمى الوظيفي	مالك المنشأة	82	22.5%	365
	مدير تنفيذي / مدير عام	87	23.8%	
	مدير إدارة (مالية / تشغيلية)	196	53.7%	
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	15	4.1%	365
	من 6 - 10 سنوات	78	21.4%	
	من 11 - 15 سنة	133	36.4%	
	أكثر من 15 سنة	139	38.1%	
نوع النشاط	تجاري	167	45.8%	365
	خدمي	43	11.8%	
	صناعي	61	16.7%	
	تقني	94	25.8%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول السابق (4 - 6) إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها مديري الإدارات من حيث المسمى الوظيفي بنسبة 53.7% من عينة الدراسة، يليهم المديرين التنفيذيين ومديري العموم بنسبة 23.8%، ثم ملاك المنشآت الصغيرة بنسبة 22.5%.

أما من حيث متغير عدد سنوات الخبرة، فإن النسبة الغالبة هي لمن يتمتعون بخبرات أكثر من 15 سنة بنسبة 38.1%، ثم من تتراوح خبراتهم من 11 - 15 سنة بنسبة 36.4%، ثم من تتراوح خبراتهم من 6 - 10 سنوات بنسبة 21.4%، وأخيرا من تقل خبراتهم عن 5 سنوات بنسبة 4.1% من العينة.

من حيث متغير نوع نشاط المنشأة، فتغلب نسبة 45.8% للمنشآت التجارية، يليها المنشآت التقنية بنسبة 25.8%، ثم المنشآت الصناعية بنسبة 16.7%، ثم المنشآت الخدمية بنسبة 11.8%.

2.4.4 الإحصاء الوصفي

1. الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

جدول (4 - 7) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية وفشل الأنظمة) وبين المخاطر المالية التقليدية.	3.99	1.089	4	موافق
2 نعتبر إدارة المخاطر التشغيلية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط ثانوي.	3.99	0.943	3	موافق
3 تتم مناقشة الأخطاء التشغيلية والمشاكل المتوقعة بشكل دوري ومفتوح في اجتماعات الإدارة والموظفين.	3.79	1.041	5	موافق
4 لدى الإدارة قناعة تامة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المخاطر يوفر تكاليف وخسائر أكبر	4.05	1.030	2	موافق

				مستقبلاً.	
موافق	1	0.944	4.07	يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو متفق عليه لأسوأ السيناريوهات التشغيلية التي قد توقف العمل تماماً.	5
موافق	0.903		3.97	المتوسط العام للوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4 - 7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات قياس (الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية)، والتي اتسمت جميعها بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.97 بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع ملاك ومديري المنشآت الصغيرة بمدينة جدة بمستوى جيد من الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (3.79 - 4.07)، وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، بما يشير إلى تركيز إدارات المنشآت الصغيرة بجدة على التخطيط بشكل جيد لإدارة المخاطر التشغيلية وذلك بتوقع أسوأ سيناريوهات توقف العمل والتدريب على الخروج منها بأمان، في حين احتلت الفقرة الثالثة المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.79).

2. مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

جدول (4 - 8) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 تعتمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس (التخمين) بدلاً من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.	1.40	0.773	5	غير موافق بشدة
2 لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الأخطاء التشغيلية ومراقبتها داخل المنشأة.	1.26	0.651	6	غير موافق بشدة
3 عادة ما ننشغل بحل المشكلات اليومية بعد وقوعها	1.45	0.806	3	غير موافق

				(أسلوب إطفاء الحرائق) بدلا من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.	
4	1.41	0.767	4	يتم تجاهل بعض إشارات التحذير الصغيرة (مثل شكاوى العملاء المتكررة أو الأعطال البسيطة) نظرا لضغط العمل اليومي.	غير موافق بشدة
5	1.48	0.807	2	لا تقوم المنشأة بتوثيق الأخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلا.	غير موافق بشدة
6	1.60	0.858	1	تشعر الإدارة بثقة عالية بأن الأزمات والمشاكل التي تحدث للمنافسين لن تحدث لمنشأتنا (الثقة المفرطة).	غير موافق بشدة
المتوسط العام لمظاهر تقصير الإدارة بالتعرف على المخاطر		1.43	0.564	غير موافق بشدة	

تشير تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4 - 8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات قياس (مظاهر تقصير الإدارة بالتعرف على المخاطر)، والتي اتسمت جميعها بعدم الموافقة بشدة بمتوسط حسابي عام (1.43)، بما يشير إلى عدم موافقة المبحوثين بشدة على وجود مظاهر واضحة لتقصير ملاك ومديري المنشآت الصغيرة بمدينة جدة للتعرف على المخاطر.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (1.26 - 1.60)، وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (1.60)، بما يشير إلى عدم وجود الثقة المفرطة لدى ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة بما يشكل ميزة تتمتع بها إدارات تلك المنشآت، في حين احتلت الفقرة الثانية المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (1.26).

3. استدامة المنشآت الصغيرة

جدول (4 - 9) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات استدامة المنشآت الصغيرة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 تتعرض المنشأة أحيانا لخسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على ميزانيتها.	1.42	0.761	2	غير موافق بشدة
2 نواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.	1.42	0.712	1	غير موافق بشدة
3 تكرار الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤدي أحيانا إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو ذهابهم للمنافسين.	1.36	0.710	5	غير موافق بشدة
4 تجد المنشأة صعوبة وبطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	1.40	0.722	3	غير موافق بشدة
5 نضطر أحيانا لاستخدام السيولة النقدية المخصصة للتطوير والنمو لتغطية خسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	1.38	0.785	4	غير موافق بشدة
المتوسط العام لاستدامة المنشآت الصغيرة	1.39	0.543		غير موافق بشدة

تشير تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4 - 9) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات قياس (استدامة المنشآت الصغيرة)، والتي اتسمت جميعها بعدم الموافقة بشدة بمتوسط حسابي عام (1.39)، بما يشير إلى عدم موافقة المبحوثين بشدة على عدم تمتع المنشآت الصغيرة بمدينة جدة بالاستدامة، وفي ذلك فإن آراء المبحوثين تتجه إلى تمتع المنشآت الصغيرة في مدينة جدة بالاستدامة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (1.36 - 1.42)، وقد احتلت الفقرة الثانية المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (1.42)، بما يشير إلى عدم مواجهة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة

لصعوبات في المحافظة على نفس مستوى الجودة والكفاءة عند غياب الموظفين الأساسيين، كذلك فالمنشآت الصغيرة لديها القدرة على العمل تحت الضغوط، بما يشكل ميزة تتمتع بها إدارات تلك المنشآت، في حين احتلت الفقرة الثالثة المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (1.36).

4. الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر

جدول (4 - 10) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1 ترى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكومياً لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر.	4.01	0.939	1	موافق
2 نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار للمخاطر.	3.84	1.067	3	موافق
3 نؤيد بشدة فكرة وجود "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجعاً لنا.	4.00	0.926	2	موافق
4 تعتقد الإدارة أن التعاقد مع مستشار خارجي متخصص في المخاطر (بنظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتغلب على نقص الخبرة الداخلية لدينا.	3.73	1.102	5	موافق
5 يجب ربط التمويل والإقراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشأة.	3.82	1.014	4	موافق
المتوسط العام لمقترحات تعزيز إدارة المخاطر	3.87	0.883		موافق

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4 - 10) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات قياس (الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر)، والتي اتسمت جميعها بالموافقة بمتوسط حسابي عام (3.87)، بما يشير إلى موافقة الباحثين على جميع الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة بمدينة جدة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (3.73 – 4.01)، وقد احتلت الفقرة الأولى المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، بما يشير إلى إيمان إدارات المنشآت الصغيرة بجدة بضرورة التدريب المستمر والدوري على كيفية بناء سجلات المخاطر، في حين احتلت الفقرة الرابعة المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.73).

5.4 فروض الدراسة

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

تم صياغة الفرض كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

جدول (4 – 11) اختبار العلاقة (معامل الارتباط) بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة

مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية	عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة	
1	-0.442	مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية
-0.442	1	عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة

تشير النتائج الواردة بالجدول (4 – 11) إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة سالبة بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة، حيث كلما زاد مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية أدى ذلك إلى زيادة قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

ولذلك تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة. الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

تم صياغة الفرض كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

جدول (4 – 12) اختبار العلاقة (معامل الارتباط) بين تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة

تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية	عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة	
1	0.765	تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية
0.765	1	عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة

تشير النتائج الواردة بالجدول (4 – 12) إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة، حيث كلما زاد مستوى

تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية أدى ذلك إلى زيادة عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

ولذلك تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وبين عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة.

الفرض الثالث:

يؤثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

تم صياغة الفرض كما يلي:

H0: لا يؤثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

H1: يؤثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

جدول (4 - 13) تحليل الانحداريين تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر وعدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	62.828	62.828	510.818	0.000
البواقي	363	44.647	0.123		
المجموع	364	107.475			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير	الانحراف	معامل	المحسوبة	

		الترتيب Beta	المعياري	B	
0.000	6.817		0.050	0.342	ثابت الانحدار
0.000	22.601	0.765	0.033	0.736	تقصير الإدارة
Std. Error المعياري الانحراف	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		معامل التحديد R Square	معاملات الارتباط R	
0.35071	0.583		0.585	0.765	

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (4 - 13) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر) على المتغير التابع (عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة) بقيمة ارتباط (0.765) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقصير الإدارة في التعرف على المخاطر على عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.585)، وبذلك فالمتغير المستقل (تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر) يفسر ما نسبته (58.5%) من التغير أو التباين الذي يحدث في عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر) تساوي (0.736)، بما يشير إلى أنه كلما زاد تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة بمقدار 0.736.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (510.818) أكبر من 1.96، عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدم (H_0) ونقبل الفرض

البديل (H1) والذي يُنص على أنه يؤثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

الفرض الرابع:

يؤثر مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية في قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

تم صياغة الفرض كما يلي:

H0: لا يؤثر مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية في قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

H1: يؤثر مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية في قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

جدول (4 - 14) تحليل الانحداريين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وقدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	20.963	20.963	87.959	0.000
البواقي	363	86.512	0.238		
المجموع	364	107.475			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	2.453	0.116		21.231	0.000
وعى الإدارة بالمخاطر	-0.266	0.028	-0.442	-9.379	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std. Error	
-0.442	0.195	0.193		0.48819	

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (4 - 14) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية) على المتغير التابع (عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة) بقيمة ارتباط سالبة (0.442) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية على عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.195)، وبذلك فالمتغير المستقل (مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية) يفسر ما نسبته (19.5%) من التغير أو التباين الذي يحدث في عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية) تساوي (- 0.266)، بما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى انخفاض عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة بمقدار 0.266.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (87.959) أكبر من 1.96، عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدم (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه يؤثر مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

1.5 مقدمة

نعرض في هذا الفصل ملخصاً لما تم التوصل إليه من نتائج، كذلك نعرض ما تم التوصل إليه من توصيات بناء على نتائج الدراسة، كما نتعرض لمناقشة تلك النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة، كذلك نقدم مقترحات بدراسات مستقبلية.

2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

بعد الانتهاء من الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكن تلخيص ما تم التوصل إليه من نتائج في ما يلي:

1. تم قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية وبين عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة، وفقاً لدرجة ارتباط ضعيفة سالبة بلغت قيمتها (-0.442).
2. تم قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تقصير الإدارة في التعامل مع المخاطر التشغيلية وعدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستدامة، وذلك وفقاً لدرجة ارتباط بلغت (0.765).
3. تم قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يؤثر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.
4. تم قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يؤثر مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية على قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

5. المتغير المستقل (تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر) يفسر ما نسبته (58.5%) من التغير أو

التباين الذي يحدث في عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

6. كلما زاد تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة عدم

قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة بمقدار 0.736.

7. المتغير المستقل (مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية) يفسر ما نسبته (19.5%) من التغير

أو التباين الذي يحدث في عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة.

8. كلما زاد مستوى وعي الإدارة بالمخاطر التشغيلية بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى انخفاض

عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة بمقدار 0.266.

1.2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيس

ينص السؤال الرئيس على: السؤال الرئيسي : كيف يكون تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

التشغيلية وما أثره على استدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة؟

تقاطعت إجابة هذا السؤال مع نتائج اختبارات الفرض الثالث للدراسة، والتي توصلت إلى أنه يؤثر

تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية سلباً على قدرة المنشآت الصغيرة على

الاستدامة، وذلك وفقاً لقيمة الارتباط البالغة (0.765).

كما أشارت نتائج الفرض الثالث إلى أنه المتغير المستقل (تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر) يفسر

ما نسبته (58.5%) من التغير أو التباين الذي يحدث في عدم قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة،

كذلك فإنه كلما زاد تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة عدم

قدرة المنشآت الصغيرة على الاستدامة بمقدار 0.736.

2.2.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الأول

ينص السؤال الفرعي الأول على: ما مدى إدراك المنشآت الصغيرة لمفهوم المخاطر التشغيلية وتأثيرها على استدامتها؟

تقاطعت الإجابة على السؤال الفرعي الأول مع نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات موافقة المبحوثين على فقرات مقياس (الوعي الإداري للمخاطر التشغيلية)، والتي اتسمت جميعها بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.97 بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع ملاك ومديري المنشآت الصغيرة بمدينة جدة بمستوى جيد من الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (3.79 – 4.07)، وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، بما يشير إلى تركيز إدارات المنشآت الصغيرة بجدة على التخطيط بشكل جيد لإدارة المخاطر التشغيلية وذلك بتوقع أسوأ سيناريوهات توقف العمل والتدريب على الخروج منها بأمان.

3.2.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الثاني

ينص السؤال الفرعي الثاني على: ما أبرز مظاهر التقصير الإداري التي تعيق التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية؟

تقاطعت إجابة السؤال الفرعي الثاني مع إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (مظاهر تقصير الإدارة في التعرف المبكر على المخاطر التشغيلية)، والتي اتسمت جميعها بعدم الموافقة بشدة بمتوسط حسابي عام (1.43)، بما يشير إلى عدم موافقة المبحوثين بشدة على وجود مظاهر واضحة لتقصير ملاك ومديري المنشآت الصغيرة بمدينة جدة للتعرف على المخاطر.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (1.26 – 1.60)، وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (1.60)، بما يشير إلى عدم وجود الثقة المفرطة لدى ملاك ومديري المنشآت الصغيرة في مدينة جدة بما يشكل ميزة تتمتع بها إدارات تلك المنشآت.

4.2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثالث

ينص السؤال الفرعي الثالث على: ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة إدارات المنشآت الصغيرة على اكتشاف المخاطر التشغيلية والتعامل معها بفعالية؟

تقاطعت الإجابة على السؤال الفرعي الثالث مع إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة)، والتي اتسمت جميعها بالموافقة بمتوسط حسابي عام (3.87)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على جميع الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة بمدينة جدة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بين (3.73 – 4.01)، وقد احتلت الفقرة الأولى المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، بما يشير إلى إيمان إدارات المنشآت الصغيرة بجدة بضرورة التدريب المستمر والدوري على كيفية بناء سجلات المخاطر، وهذه تُعد الآلية الأولى والأهم التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة إدارات المنشآت الصغيرة على اكتشاف المخاطر التشغيلية والتعامل معها بفعالية، كذلك فإن فكرة وجود "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجع للمنشآت الصغيرة يثعد من أهم الآليات التي ستؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية إدارة المخاطر، كذلك فإن تخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار للمخاطر يمكن اعتباره من أهم الآليات التي قد تفيد في دعم كفاءة إدارة المخاطر.

3.5 توصيات الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. نظرا لما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحثة توصي بأن تتبنى المنشآت الصغيرة في جدة مشروعا تدريبيا لموظفيها وملاكها ومديريها، على أن يتم إطلاق ذلك المشروع بالتعاون بين المنشآت من خلال غرفة التجارة، وذلك بأن يتم الاستعانة في البداية بخبراء ومستشارين التدريب الذين يتمتعون بالخبرة والسمعة الطيبة في هذا المجال، على أن تقام الدورات التدريبية والندوات وورش العمل، ويتم تدريب صف ثانٍ يقود مسيرة التدريب فيما بعد، على أن يتم التدريب بالدمج بين الشق الأكاديمي والمهني، حيث يتولى الشق الأكاديمي أساتذة الجامعات السعودية المشهود لهم بالخبرة في هذا المجال، ويتولى الشق المهني خبراء ومستشارين وأصحاب منشآت ناجحة مشهود لهم بالكفاءة، ويتم ربط تراخيص الشركات باجتياز عدد معين من الدورات التدريبية عن إدارة المخاطر، حيث نضمن أن لا يتم دخول صاحب منشأة أو مدير إلى السوق من دون سابق خبرة في هذا المجال بما يضمن تحقيق الاستفادة لتلك المنشآت والاقتصاد السعودي ككل.

2. توصي الباحثة بأن تتبنى المنشآت الصغيرة من خلال المسؤولين بغرفة التجارة إطلاق نموذج استرشادي عن إدارة المخاطر، يتم تصميمه من قبل خبراء من أساتذة الجامعات والمهنيين، ويتم توزيعه على المنشآت الصغيرة للعمل به، على أن يتضمن هذا النموذج أشهر المخاطر التشغيلية التي يمكن أن تقع فيها المنشأة وتتعرض من خلالها وطرق الحل الأمثل التي يمكن من خلالها الخروج من الأزمات بأقل ضرر ممكن.

3. توصي الباحثة بأن تقوم الجهات المختصة بمنح التراخيص للمنشآت الصغيرة في المملكة بإطلاق حزمة من القرارات التحفيزية التي تهتم بتحفيز تلك المنشآت على اتباع تعليمات من شأنها أن تقلل من أضرار المخاطر التشغيلية، كأن يتم إطلاق حافز سنوي يتضمن الإعفاء من بعض الرسوم في حال الالتزام بشروط النموذج الاسترشادي الذي سيتم إطلاقه، كذلك يتم إطلاق حافز يسمى (حافز التدريب)، يتم منحه سنوياً لأعلى منشآت ملتزمة بتدريب عاملها على إدارة المخاطر التشغيلية.

4. توصي الباحثة بأن تهتم الجهات المختصة بالرقابة على المنشآت الصغيرة كغرفة التجارة بإطلاق حافز يمكن أن يطلق عليه (الحافز الصفري)، حيث يتم منحه سنوياً لأعلى عشر شركات لم تعرضت لمخاطر تشغيلية خطيرة على مدار العام واستطاعت التغلب عليها جميعها، حيث خرجت بصفريّة الأخطاء بما يجعلها تستحق التحفيز.

5. توصي الباحثة بأن تقرر الحكومة السعودية بعض القوانين الملزمة للمنشآت الصغيرة بتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار للمخاطر، كما توصي الباحثة بأن تقرر الحكومة حوافز للمنشآت الملتزمة بالتطبيق بما يتناسب مع رؤية المملكة 2030، على أن يتم إعفاء المنشآت الملتزمة بالتطبيق من بعض الرسوم كالجمارك على بعض المواد الأولية اللازمة للتصنيع أو بعض المستلزمات التقنية التي تساهم في الحد من المخاطر التشغيلية.

4.5 توصيات لدراسات مستقبلية

توصي الباحثة ببعض الدراسات المستقبلية التي تتمثل في ما يلي:

1. دور الالتزام التنظيمي للعاملين والمديرين في الحد من المخاطر التشغيلية بالمؤسسات.
2. دور الرضا الوظيفي للعاملين في تحقيق الاستدامة الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.
3. أثر الوعي الإداري بالقوانين واللوائح المنظمة بالمملكة في تحقيق الاستدامة المالية للمنشآت.
4. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الاجتماعية للمنشآت التجارية.
5. أثر التمكين الإداري في تحقيق استدامة المؤسسات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آل سيد علي، (2019) تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة (ص 17).
مؤسسة مساكن المتحدة تم الاسترجاع من <https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/الصغيرة-1.pdf>.
- بودية، أحمد. (2018). إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، (3)8، 201-235.
- الجهيمي، احمد أبو خنجر محمد. (2018). دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها (Doctoral dissertation، جامعة النيلين).
- حسن، بثينة محمد عبد الحميد، وعبد الرحمن، عادل محمد محمد، وعبد الله، عادل عبد الهادي. (2023). أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بورصة النيل المصرية، *Journal of Environmental Studies and Researches*. 13(1), 23-41.
- سعد، سيد محمد. (2022). أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على الشركات السورية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، (2)15، 145-178.
- الضويان، عبد الله بن سليمان بن عبد العزيز. (2019). إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: مدخل لتحسين القدرة التنافسية وضمان الاستدامة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

- عبد الله، محمد عبد السلام. (2021). دور إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، (1)5، 289-340.
<https://doi.org/10.21608/fjssj.2021.350099>
- عسيري محمد، وبن ظفره فايز، وآل سفران محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية على الاستدامة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية: المملكة العربية السعودية). *مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال* 5(1). 137-118.
- العنزي، ع. خ (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)* ، العدد 71، الصفحات 301–329.
- الغامدي، ناصر. (2021، 3 فبراير). إدارة مخاطر المنشآت الصغيرة والمتوسطة. *صحيفة الاقتصادية*. تم الاسترجاع من https://www.aleqt.com/2021/02/03/article_2025681.html
- القحطاني، أحمد سعيد. (2024). إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية: حالة أوقاف سليمان الراجحي. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)* ، العدد 64، الصفحات 151–169.
- القحطاني، منيرة سعيد. (2020). دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على محافظة القويعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* -1، (5)14،
28. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M160520>

- محمد، بثينة. (2023). أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بورصة النيل المصرية. *مجلة الدراسات البيئية والبحوث*، 13(1)، 23-41.

<https://doi.org/10.21608/jesr.2023.194748.1005>

- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2023). التقرير الربعي الثالث لأداء قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. منشآت. تم الاسترجاع من

<https://www.monshaat.gov.sa/ar/monshaat-reports>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, M., Rahman, M., & Khan, A. (2024). The implementation of enterprise risk management (ERM) frameworks in small and medium enterprises (SMEs): A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 1–28. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i9/22353>
- Al Shamsi, N. S. N., & Aris, A. (2021). Ranking of Risk Management Factors Influencing SMEs' Organizational Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(5).
- Asuzu, O. F. (2024). Integrating behavioral science into operational risk management: A new paradigm for the FMCG sector. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 263–273. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0698>
- Bani Yousef, A. N., Taha, R., & Muhmad, S. N. (2023). *Operational Risk and Financial Performance of Banks in the Middle East and North Africa. Journal of International Studies*, 19(2), 93–118.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *2024 Revised Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*. International Monetary

Fund Publications. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/pp/2024/english/ppea2024037.pdf>

- Basel Committee on Banking Supervision. (2024). *OPE10 - Definitions and application*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/basel_framework/chapter/OPE/10.htm
- Bashir, R., Ahmad, M., & Sherif, S. R. (2024). Determining the nexus between dynamic working capital management and operational efficiency in emerging Southeast Asia. *Journal of Financial and Banking Review*, 9(2), 49–60. [https://doi.org/10.35609/jfbr.2024.9.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/jfbr.2024.9.2(1))
- Binh Duong Province Study. (2024). Factors affecting the effectiveness of internal control systems in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Management and Economics Research*, 10(4), 1–22.
- Bravo Sepúlveda, L., Rodríguez Bustamante, J., & Pérez Hernández, D. (2024). Operational risks and corporate sustainability: a case-based reasoning approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), 115–124.
- Cornwell, N., Bilson, C., Gepp, A., Stern, S., & Vanstone, B. J. (2023). Modernising operational risk management in financial institutions via data-driven causal factors analysis: A pre-registered study. *Pacific-Basin Finance Journal*, 79, 102011. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102011>
- Dabees, A., Lisec, A., Elbarky, S., & Barakat, M. (2024). The role of organizational performance in sustaining competitive advantage through reverse logistics activities. *International Journal of Management and Economics Research*, 10(1), 1–32.
- Economou, V. P., Lyridis, D., & Manolis, G. (2018). Gaining company's sustained competitive advantage is really a necessary precondition for

improved organizational performance. *European Research Studies Journal*, 21(2), 1–28.

- El-Haddadeh, R. (2020). Digital transformation and the competitive performance of small and medium enterprises. *Journal of Information Systems*, 34(1), 1–24.
- Hariyani, D., Nugroho, R. A., Wahyono, W., Hermawan, H., & Hermawan, E. (2024). Causes of organizational failure: A literature review. *Journal of Science Technology and Management*, 10(1), 1–28.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112400350>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. ISO.
- Kampen, J., & Henken, A. (2019). Emotional abuse and neglect in the workplace: A method for arrested OD. *Journal of Organizational Psychology*, 19(6), 1–18.
- Kampen, T., & Henken, K. (2018). Neglect as an organizational pathology: The consequences of absent management in public institutions. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(2), 111–127.
- Kannan, S. (2025). Technology-driven sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 1–25.
- Mahembe, W., & Mutezo, A. T. (2025). Operational risk management during disasters: A case of South African tourism small businesses. *JAMBA: Journal of Disaster Risk Studies*, 17(1), 1–14.
<https://doi.org/10.4102/jamba.v17i1.1761>
- MetricStream. (2023). *Proactive risk management approach: The key to stay on top of risks*. Retrieved from

<https://www.metricstream.com/insights/proactive-risk-management-approach.htm>

- Mustafa, C. (2024). A cross-jurisdictional exploration of inadvertent negligence in legal theory and practice. *Jurnal Hukum dan Peradilan*, 2(1), 131–158.
<https://www.jurnalhukumdanperadilan.org/jurnalhukumperadilan/article/download/1057/408/4816>
- Musyoka, K. M. (2019). Internal control systems and financial sustainability of small and medium enterprises. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 9(1), 105–125.
<https://doi.org/10.5296/ijaf.v9i1.14393>
- Naude, M. J., & Chiweshe, N. (2017). A proposed operational risk management framework for small and medium enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-15.
<https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1621>
- Nqala, L. (2023). Using internal controls systems for small and medium enterprises: A South African perspective. *Expert Journal of Business and Management*, 11(1), 1–18.
- Ogutu, M., Nyambegera, S. M., & Bosire, J. (2018). Enterprise risk management as a partner for business success. *African Journal of Business Management*, 12(24), 1–15.
- PECB. (2025). *ISO 31000:2018-Risk management guidelines*. PECB Whitepaper Series. <https://pecb.com/en/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines>
- Rahmiyati, N., Wahidhani, E. H., Fitrianiingsih, D., & Rachmawati, T. (2024). Effect of working capital management, operational efficiency, and profitability on financial sustainability of SMEs. *International Journal of*

Business, Law, and Education, 5(1), 1–18.

<https://ijble.com/index.php/journal/article/view/918>

- Rowe, A. K., Savigny, D. D., Lanata, C. F., & Victora, C. G. (2010). Rise and fall of supervision in a project designed to strengthen IMCI supervision in Benin. *Health Policy and Planning*, 25(2), 125–134. <https://academic.oup.com/heapol/article/25/2/125/641339>
- Shipanga, M., Chinomona, R., & Sandada, M. (2022). The influence of operational risk factors on the sustainability of SMEs in the manufacturing industry in South Africa. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(5), 129–137.
- Vőneki, Z. T. (2020). Crisis management and operational risk management in the financial sector in the shadow of COVID-19. *Financial and Economic Review*, 19(3), 309-325.
- Zhu, D., Wang, X., & Chen, L. (2023). Evaluation of the critical success factors of dynamic enterprise risk management in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122–145. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122145>

الملاحق

ملحق رقم 1

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

عزيزي/تي:

أنا طالبة ماجستير بجامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، وأجري حاليا دراسة بعنوان " تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية وأثره على استدامة المنشآت الصغيرة في مدينة جدة " تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر التشغيلية على استدامة المنشآت الصغيرة، من خلال دراسة مستوى الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيه ، وتحديد آليات تعزيز إدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة. نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وشفافية، والذي يتوقع أن يستغرق تعبئته 10 دقائق. علما بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة وسيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وستستخدم فقط لأغراض أكاديمية. نحن نقدر تعاونك كثيرا.

أشكرك مقدما على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

(الباحثة)

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي:

☐ مدير تنفيذي/مدير عام

☐ مالك المنشأة

☐ مدير إدارة (مالية/ تشغيلية)

2- سنوات الخبرة:

- ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات - إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 سنوات - إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

3- نوع النشاط:

- ☐ تجاري ☐ خدمي
- ☐ صناعي ☐ تقني

4- تصنيف النشأة (وفقال لعدد الموظفين)

هل يقع إجمالي عدد موظفي منشأتك حاليا ضمن الفئة (من 6 إلى 49 موظفا)؟

- ☐ نعم (يرجى إكمال الاستبيان) ☐ لا (شكرا لك، نعتذر منك، فالدراسة تقتصر فقط على المنشآت المصنفة كمنشآت صغيرة)

القسم الثاني: محاور الاستبيان (المطلوب التفضل بوضع علامة (✓) أمام اختيارك).

المحور الأول: مستوى الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة.

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية وفشل الأنظمة) وبين المخاطر المالية التقليدية.				
2	نعتبر إدارة المخاطر التشغيلية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط ثانوي.				

					3	تتم مناقشة الأخطاء التشغيلية والمشاكل المتوقعة بشكل دوري ومفتوح في اجتماعات الإدارة والموظفين.
					4	لدى الإدارة قناعة تامة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المخاطر يوفر تكاليف وخسائر أكبر مستقبلاً.
					5	يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو متفق عليه لأسوأ السيناريوهات التشغيلية التي قد توقف العمل تماماً.

المحور الثاني: مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر.

درجة الموافقة					السؤال	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					6	تعتمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس (التخمين) بدلا من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.
					7	لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الأخطاء التشغيلية ومراقبتها داخل المنشأة.
					8	عادة ما ننشغل بحل المشكلات اليومية بعد وقوعها (أسلوب إطفاء الحرائق) بدلا من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.
					9	يتم تجاهل بعض إشارات التحذير الصغيرة (مثل شكاوى العملاء

					المتكررة أو الأعطال البسيطة) نظرا لضغط العمل اليومي.	
					لا تقوم المنشأة بتوثيق الأخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلا.	10
					تشعر الإدارة بثقة عالية بأن الأزمات والمشاكل التي تحدث للمنافسين لن تحدث لمنشأتنا (الثقة المفرطة).	11

المحور الثالث: مستوى استدامة المنشأة الصغيرة.

م	السؤال	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تتعرض المنشأة أحيانا لخسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على ميزانيتها.					
13	نواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.					
14	تكرار الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤدي أحيانا إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو ذهابهم للمنافسين.					
15	تجد المنشأة صعوبة وبطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي					

					بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	
					نضطر أحيانا لاستخدام السيولة النقدية المخصصة للتطوير والنمو لتغطية خسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	16

المحور الرابع: الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر المنشآت الصغيرة

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
17	ترى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكوميا لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر.				
18	نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار المبكر عن المخاطر.				
19	نؤيد بشدة فكرة وجود "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجعاً لنا.				
20	تعتقد الإدارة أن التعاقد مع مستشار خارجي متخصص في المخاطر (بنظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتغلب على نقص الخبرة الداخلية لدينا.				
21	يجب ربط التمويل والإقراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة				

					واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشأة.	
--	--	--	--	--	---	--

شكرا لمشاركتك

نقدر وقتك وجهدك في استكمال هذا الاستبيان. نؤكد مجدداً أن جميع البيانات ستُستخدم لأغراض
البحث فقط وبشكل سري.

مع أطيب تحياتي "" الباحثة ""

ملحق رقم 2

الجدول الإحصائية

أولاً: ثبات الاستبانة

1. ثبات الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية وقتل الأنظمة) وبين المخاطر المالية التطبيقية.	19.5933	23.036	.779	.959
نعتبر إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط ثانوي.	19.8267	20.493	.938	.942
نتم مناقشة الأخطاء التشغيلية والمشاكل المتوقعة بشكل دوري ومفوح في اجتماعات الإدارة والموظفين.	19.5933	21.574	.820	.956
لدى الإدارة قناعة تامة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المخاطر يوفر تكاليف وخسائر أكثر مستقبلاً.	19.4267	22.157	.884	.949
يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو متفق عليه لأسوأ السيناريوهات التشغيلية التي قد توقف العمل تماماً.	19.7267	20.881	.824	.957
الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	19.6333	21.413	1.000	.937

2. ثبات مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس (التخمين) بدلاً من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.	22.0222	28.812	.737	.907
لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الأخطاء التشغيلية ومراقبتها داخل المنشأة.	22.2556	29.802	.572	.922
عادة ما نفشل بحل المشكلات اليومية بعد وقوعها (أسلوب إطفاء الحرائق) بدلاً من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.	22.2556	27.837	.690	.911
يتم تجاهل بعض إشارات التحذير الصغيرة (مثل شكاوى العملاء المتكررة أو الأعطال البسيطة) نظراً لضغط العمل اليومي.	22.4556	27.195	.723	.908
لا تقوم المنشأة بتوثيق الأخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلاً.	22.6556	25.448	.772	.904
تسعى الإدارة بثقة عالية بأن الأزمات والمشاكل التي تحدث للمنافسين لن تحدث لمنشأتنا (الثقة المفرطة).	22.3556	26.693	.813	.898
مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر	22.3333	27.195	1.000	.885

3. ثبات استدامة المنشآت الصغيرة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتعرض المنشأة أحياناً لخسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على ميزانيتها.	19.6333	21.065	.842	.938
نواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.	19.3333	22.282	.815	.940
تكرار الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤدي أحياناً إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو ذهابهم للمنافسين.	19.4000	22.273	.796	.942
تجد المنشأة صعوبة وبطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	19.0667	23.717	.775	.944
نضطر أحياناً لاستخدام السهولة النقدية المخصصة للتطوير والنمو لتغطية خسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	19.2333	23.231	.845	.937
استدامة المنشآت الصغيرة	19.3333	22.230	1.000	.920

4. ثبات الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نرى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكومياً لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر.	18.7133	27.028	.706	.939
نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار للمخاطر.	18.8800	24.581	.825	.925
نؤيد بشدة فكرة وجود "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجعاً لنا.	18.8800	24.305	.808	.929
نعتقد الإدارة أن التعاقد مع مستشار خارجي متخصص في المخاطر (بنظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتعليق على نقص الخبرة الداخلية لدينا.	18.7467	25.757	.851	.921
يجب ربط التمويل والإفراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشأة.	18.4467	28.507	.764	.933
الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر	18.7333	25.651	1.000	.906

5. ثبات الاستبانة ككل

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المعايير التشغيلية (كالإخطاء التشغيلية وهنالك الأنظمة) وبين المعايير المالية التقليدية.	79.8778	356.714	.767	.975
تعتبر إدارة المعايير التشغيلية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط ثانوي.	80.1111	345.805	.933	.974
تتم مناقشة الإخطاء التشغيلية والمشاكل المتوقعة بشكل دوري ومفتوح في اجتماعات الإدارة والموظفين.	79.8778	351.354	.800	.975
لدي الإدارة قاعة خاصة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المعايير يوفر تكاليف وحسائر أكبر مستقبلاً.	79.7111	352.986	.869	.975
يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو متفق عليه لأهمية السيناريوهات التشغيلية التي قد تؤثر العمل تماماً.	80.0111	346.467	.859	.975
تعتمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والمهنية (المشرفين) بدلاً من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.	79.8111	354.479	.834	.975
لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الإخطاء التشغيلية ومراقبتها داخل المنشأة.	80.0444	356.184	.725	.976
عادة ما تنشغل بحل المشكلات اليومية بعد وقوعها (أسلوب إطفاء الحرائق) بدلاً من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.	80.0444	353.429	.724	.976
يتم تجاهل بعض إشارات التحذير السخيرة (مثل شكاوى العملاء المتكررة أو الأعطال البسيطة) نظراً لضغط العمل اليومي.	80.2444	354.147	.681	.976
لا تقوم المنشأة بتوثيق الإخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلاً.	80.4444	350.359	.680	.976
تشعر الإدارة بثقة عالية بأن الإجراءات والمشاكل التي تحدث للمناهبين لن تحدث لمستأثنا (الثقة المفرطة).	80.1444	354.849	.694	.976
تعرض المنشأة أحياناً لحسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على مبيعاتها.	80.2778	342.508	.894	.974
تواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.	79.9778	350.494	.791	.975
تكرر الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤدي أحياناً إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو زبائنهم للمناهبين.	80.0444	347.645	.846	.975
تجد المنشأة صعوبة وبطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	79.7111	354.573	.790	.975
تضطر أحياناً لاستخدام السهولة التقنية المعقدة للتطوير والنمو لتعطي حسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	79.8778	352.809	.848	.975
ترى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكومياً لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر.	80.0778	349.465	.772	.975
نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سخوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنداز للمخاطر.	80.2444	343.507	.813	.975
نؤكد بشدة فكرة وجود "دليل استرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تجميعه من قبل الجهات المختصة (مثل "مشتات") ليكون مرجعاً لنا.	80.2444	342.778	.795	.975
نعتمد الإدارة أن التعافى مع مشكلات خارجي متخصص في المخاطر (بنظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتعامل على نفس الخبرة الداخلية لدينا.	80.1111	347.894	.827	.975
يجب ربط التمويل والإقراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشأة.	79.8111	356.791	.765	.975
الاستبانة	80.0333	350.309	1.000	.974

ثانيا: صدق الاستبانة

1. صدق الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

Correlations

الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو مفصّل عليه لـ"أسوأ السيناريوهات" التشغيلية التي قد تؤثّر العمل تماماً	لاي الإدارة فاعلة تامة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المخاطر يوفر تكاليف وخسائر أكبر مستقبلاً	تتم مناقشة الأخطاء التشغيلية والمساكن المتوقعة بشكل دوري ومفوض في اجتماعات الإدارة والموظفين	تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط تأنيوي	تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية وفشل الأنظمة) وبين المخاطر المالية التطبيقية	
0.840 0.000 20.927	0.675 0.000 20.833	0.759 0.000 19.133	0.626 0.000 17.967	0.747 0.000 21.733	1 24.967	
0.722 0.000 30	0.718 0.000 30	0.660 0.000 30	0.620 0.000 30	0.749 0.000 30	0.861 0.000 30	
0.959 0.000 27.813	0.881 0.000 31.667	0.819 0.000 24.067	0.830 0.000 27.733	1 33.867	0.747 0.000 21.733	
0.959 0.000 30	1.092 0.000 30	0.830 0.000 30	0.956 0.000 30	1.168 0.000 30	0.749 0.000 30	
0.878 0.000 25.127	0.644 0.000 22.833	0.833 0.000 24.133	1 32.967	0.830 0.000 27.733	0.626 0.000 17.967	
0.866 0.000 30	0.787 0.000 30	0.832 0.000 30	1.137 0.000 30	0.956 0.000 30	0.620 0.000 30	
0.918 0.000 23.093	0.727 0.000 22.667	1 25.467	0.833 0.000 24.133	0.819 0.000 24.067	0.759 0.000 19.133	
0.796 0.000 30	0.782 0.000 30	0.878 0.000 30	0.832 0.000 30	0.830 0.000 30	0.660 0.000 30	
0.884 0.000 27.233	1 38.167	0.727 0.000 22.667	0.644 0.000 22.833	0.881 0.000 31.667	0.675 0.000 20.833	
0.939 0.000 30	1.316 0.000 30	0.782 0.000 30	0.787 0.000 30	1.092 0.000 30	0.718 0.000 30	
1 24.839	0.884 0.000 27.233	0.918 0.000 23.093	0.878 0.000 25.127	0.959 0.000 27.813	0.840 0.000 20.927	
0.857 0.000 30	0.939 0.000 30	0.796 0.000 30	0.866 0.000 30	0.959 0.000 30	0.722 0.000 30	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. صدق مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

Correlations

مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر	شعر الإدارة بتفقه عالية بأن الأزمات والمشاكل التي تحدث للمنافسين لن تحدث لمنشأتنا (اللقعة المفرطة).	لا تقوم المنشأة بتوثيق الأخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلاً.	بم تجاهل بعض إشارات التحذير الصغيرة (مثل شكاوى العملاء المتكررة أو الأخطاء البسيطة) نظراً لضغط العمل اليومي.	عادة ما نشغل محل المشكلات اليومية بعد وقوعها (أسلوب إطفاء الحرائق) بدلاً من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.	لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الأخطاء التشغيلية ومراجعتها داخل المنشأة.	تعتمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس (الضمين) بدلاً من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.
	.803	.557	.440	.651	.604	1
	.000	.001	.015	.000	.000	
	18.778	16.300	13.400	19.200	16.200	24.967
	.648	.562	.462	.662	.559	.861
	30	30	30	30	30	30
	.677	.452	.538	.436	.604	1
	.000	.012	.002	.016	.000	
	17.000	14.200	17.600	13.800	16.200	28.800
	.586	.490	.607	.476	.559	.993
	30	30	30	30	30	30
	.779	.614	.434	1	.651	.436
	.000	.000	.017	.000	.000	.016
	21.500	21.200	15.600	34.800	19.200	13.800
	.741	.731	.538	1.200	.662	.476
	30	30	30	30	30	30
	.806	.739	.663	.434	.538	.440
	.000	.000	.000	.017	.002	.015
	23.000	26.400	27.800	15.600	17.600	13.400
	.793	.910	1.283	.538	.607	.462
	30	30	30	30	30	30
	.850	.761	.663	.602	.309	.658
	.000	.000	.000	.000	.096	.000
	27.333	30.600	27.800	24.400	11.400	22.600
	.943	1.055	.959	.841	.393	.779
	30	30	30	30	30	30
	.869	1	.739	.614	.452	.557
	.000	.000	.000	.000	.012	.001
	23.833	34.300	26.400	21.200	14.200	16.300
	.822	1.183	.910	.731	.490	.562
	30	30	30	30	30	30
	1	.869	.806	.779	.677	.803
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	21.907	23.833	23.000	21.500	17.000	18.778
	.755	.822	.793	.741	.586	.648
	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. صدق استدامة المنشآت الصغيرة

Correlations

استدامة المنشآت الصغيرة	تضطر أحياناً لاستخدام السبولة التقديرية المخصصة للتطوير والنمو لتغطية خسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	تُعد المنشأة صغيرة ويطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	تكرار الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤكد أحياناً إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو ذهابهم للمنافسين.	نواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.	تتعرض المنشأة أحياناً لخسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على ميزانيتها.
Pearson Correlation	.748**	.630**	.811**	.695**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
Sum of Squares and Cross-products	25.567	21.733	32.400	27.267	43.367
Covariance	.882	.749	1.117	.940	1.495
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.707**	.690**	.725**	1	.695**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
Sum of Squares and Cross-products	21.867	21.533	26.200	35.467	27.267
Covariance	.754	.743	.903	1.223	.940
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.629**	.560**	1	.725**	.811**
Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	19.800	17.800	36.800	26.200	32.400
Covariance	.683	.614	1.269	.903	1.117
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.850**	1	.560**	.690**	.630**
Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	23.133	27.467	17.800	21.533	21.733
Covariance	.798	.947	.614	.743	.749
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	1	.850**	.629**	.707**	.748**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	26.967	23.133	19.800	21.867	25.567
Covariance	.930	.798	.683	.754	.882
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.890**	.839**	.863**	.875**	.899**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	23.467	22.333	26.600	26.467	30.067
Covariance	.809	.770	.917	.913	1.037
N	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. صدق الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر

Correlations

الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر	يجب ربط التمويل والإفراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشآت	تعتقد الإدارة أن التعاقب مع مستشار خارجي متخصص في المخاطر (نظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتغلب على نقص الخبرة الداخلية لدينا	نؤكد بشدة فكرة وجود "دليل إشرافي مسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجعاً لنا	نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار المبكر للمخاطر	نرى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكومياً لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر
.796	.613	.703	.551	.573	1
.000	.000	.000	.002	.001	
27.227	19.233	27.133	25.200	25.200	39.367
.939	.663	.936	.869	.869	1.357
30	30	30	30	30	30
.888	.611	.760	.805	.573	1
.000	.000	.000	.000	.001	
33.960	21.400	32.800	41.200	25.200	49.200
1.171	.738	1.131	1.421	.869	1.697
30	30	30	30	30	30
.879	.670	.686	1	.805	.551
.000	.000	.000		.000	.002
34.960	24.400	30.800	53.200	41.200	25.200
1.206	.841	1.062	1.834	1.421	.869
30	30	30	30	30	30
.899	.724	1	.686	.760	.703
.000	.000	.000	.000	.000	.000
30.173	22.267	37.867	30.800	32.800	27.133
1.040	.768	1.306	1.062	1.131	.936
30	30	30	30	30	30
.824	1	.724	.670	.611	.613
.000	.000	.000	.000	.000	.000
22.453	24.967	22.267	24.400	21.400	19.233
.774	.861	.768	.841	.738	.663
30	30	30	30	30	30
1	.824	.899	.879	.888	.796
	.000	.000	.000	.000	.000
29.755	22.453	30.173	34.960	33.960	27.227
1.026	.774	1.040	1.206	1.171	.939
30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. الصدق البنائي للمتغيرات

Correlations

		الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	مظاهر نقص الإدارة في التعرف على المخاطر	استدامة المنشآت الصغيرة	الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر	الاستبانة
الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	Pearson Correlation	1	.863**	.929**	.884**	.961**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	24.839	20.122	23.507	24.043	22.984
	Covariance	.857	.694	.811	.829	.793
	N	30	30	30	30	30
مظاهر نقص الإدارة في التعرف على المخاطر	Pearson Correlation	.863**	1	.866**	.818**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	20.122	21.907	20.589	20.889	20.926
	Covariance	.694	.755	.710	.720	.722
	N	30	30	30	30	30
استدامة المنشآت الصغيرة	Pearson Correlation	.929**	.866**	1	.929**	.974**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	23.507	20.589	25.787	25.747	23.749
	Covariance	.811	.710	.889	.888	.819
	N	30	30	30	30	30
الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر	Pearson Correlation	.884**	.818**	.929**	1	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	Sum of Squares and Cross-products	24.043	20.889	25.747	29.755	24.907
	Covariance	.829	.720	.888	1.026	.859
	N	30	30	30	30	30
الاستبانة	Pearson Correlation	.961**	.932**	.974**	.951**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	22.984	20.926	23.749	24.907	23.036
	Covariance	.793	.722	.819	.859	.794
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

Statistics

		المسمى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	نوع نشاط المنشأة
N	Valid	365	365	365
	Missing	0	0	0

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالك المنشأة	82	22.5	22.5	22.5
	مدير تنفيذي / مدير عام	87	23.8	23.8	46.3
	مدير إدارة	196	53.7	53.7	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	15	4.1	4.1	4.1
	من 6 - 10 سنوات	78	21.4	21.4	25.5
	من 11 - 15 سنة	133	36.4	36.4	61.9
	أكثر من 15 سنة	139	38.1	38.1	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

نوع نشاط المنشأة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تجاري	167	45.8	45.8	45.8
	خدمي	43	11.8	11.8	57.5
	صناعي	61	16.7	16.7	74.2
	تقني	94	25.8	25.8	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

رابعاً: الإحصاء الوصفي

1. متوسطات وانحرافات الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك إدارة المنشأة معرفة واضحة بالفرق بين المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية وفشل الأنظمة) وبين المخاطر المالية التقليدية.	365	1	5	3.99	1.089
نعتبر إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وليست مجرد نشاط ثانوي.	365	1	5	3.99	.943
نتم مناقشة الأخطاء التشغيلية والمشاكل المتوقعة بشكل دوري ومفوح في اجتماعات الإدارة والموظفين.	365	1	5	3.79	1.041
لدي الإدارة ثقافة تامة بأن الاستثمار المادي في الوقاية من المخاطر يوفر تكاليف وخسائر أكبر مستقبلاً.	365	1	5	4.05	1.030
يوجد لدى المنشأة تصور مكتوب أو متفق عليه لأسوأ السيناريوهات التشغيلية التي قد توفت العمل تماماً.	365	1	5	4.07	.944
الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	365	1.00	5.00	3.9797	.90379
Valid N (listwise)	365				

2. متوسطات وانحرافات مظاهر تقصير الإدارة في التعرف على المخاطر

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نُعمد الإدارة بشكل رئيسي على الخبرة الشخصية والحدس (الضمين) بدلاً من البيانات عند اتخاذ القرارات التشغيلية.	365	1	3	1.40	.773
لا يوجد شخص محدد أو فريق مسؤول بوضوح عن متابعة الأخطاء التشغيلية ومراقبتها داخل المنشأة.	365	1	3	1.26	.651
عادة ما ننسغل بحل المشكلات اليومية بعد وقوعها (أسلوب إطفاء الحرائق) بدلاً من التخطيط المسبق لمنع حدوثها.	365	1	3	1.45	.806
بم نجاهل بعض إشارات التحذير الصغيرة (مثل شكاوى العملاء المتكررة أو الأعطال البسيطة) نظراً لضغط العمل اليومي.	365	1	3	1.41	.767
لا نقوم المنشأة بتوثيق الأخطاء السابقة في سجلات رسمية للاستفادة منها لعدم تكرارها مستقبلاً.	365	1	3	1.48	.807
نُسر الإدارة بتفقه عالية بأن الأزمات والمشاكل التي تحدث للمنافسين لن تحدث لمنشأتنا (الثقة المفرطة).	365	1	3	1.60	.858
مظاهر تقصير الإدارة بالتعرف على المخاطر	365	1.00	3.00	1.4333	.56476
Valid N (listwise)	365				

3. متوسطات وانحرافات استدامة المنشآت الصغيرة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتعرض المنشأة أحياناً لخسائر مالية مفاجئة ناتجة عن أخطاء تشغيلية (مثل تلف مواد، تعطل معدات) تؤثر على ميزانيتها.	365	1	3	1.42	.761
تواجه صعوبة في الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات بنفس المستوى عند غياب الموظفين الرئيسيين أو ضغط العمل المفاجئ.	365	1	3	1.42	.712
تكرار الأعطال أو التوقفات المفاجئة في الخدمة يؤدي أحياناً إلى فقدان ثقة بعض العملاء أو ذهابهم للمنافسين.	365	1	3	1.36	.710
تجد المنشأة صعوبة وبطء في التعافي والعودة للعمل الطبيعي بعد حدوث أي أزمة تشغيلية طارئة.	365	1	3	1.40	.722
تضطر أحياناً لاستخدام السهولة النقدية المخصصة للتطوير والنمو لتغطية خسائر ناتجة عن أخطاء تشغيلية غير متوقعة.	365	1	3	1.38	.785
استدامة المنشآت الصغيرة	365	1.00	3.00	1.3962	.54338
Valid N (listwise)	365				

4. متوسطات وانحرافات الأليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نرى الإدارة ضرورة ملحة لتوفير برامج تدريبية متخصصة ومدعومة حكومياً لرواد الأعمال حول كيفية بناء سجلات المخاطر.	365	1	5	4.01	.939
نحن على استعداد لتخصيص ميزانية سنوية محددة للاستثمار في أنظمة تقنية تساعد في الإنذار للمخاطر.	365	1	5	3.84	1.067
نؤكد بشدة فكرة وجود "دليل إرشادي مبسط" لإدارة المخاطر يتم تعميمه من قبل الجهات المختصة (مثل "منشآت") ليكون مرجعاً لنا.	365	1	5	4.00	.926
نعقد الإدارة أن التعاقد مع مستشار خارجي متخصص في المخاطر (نظام العمل الجزئي) هو حل فعال للتعاطي على نقص الخبرة الداخلية لدينا.	365	1	5	3.73	1.102
يجب ربط التمويل والإفراض للمنشآت الصغيرة بوجود خطة واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة المنشأة.	365	1	5	3.82	1.014
الآليات المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر	365	1.00	5.00	3.8789	.88325
Valid N (listwise)	365				

خامسا: اختبارات فروض الدراسة

الفرض الأول

Correlations

		استدامة المنشآت الصغيرة	الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية
استدامة المنشآت الصغيرة	Pearson Correlation	1	-.442**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	107.475	-78.948-
	Covariance	.295	-.217-
	N	365	365
الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	Pearson Correlation	-.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	-78.948-	297.330
	Covariance	-.217-	.817
	N	365	365

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرض الثاني

Correlations

		استدامة المنشآت الصغيرة	مظاهر تفكير الإدارة بالتعرف على المخاطر
استدامة المنشآت الصغيرة	Pearson Correlation	1	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	107.475	85.407
	Covariance	.295	.235
	N	365	365
مظاهر تفكير الإدارة بالتعرف على المخاطر	Pearson Correlation	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	85.407	116.100
	Covariance	.235	.319
	N	365	365

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرض الثالث

Correlations

	استدامة المنشآت الصغيرة	مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر
Pearson Correlation	استدامة المنشآت الصغيرة مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر	استدامة المنشآت الصغيرة مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر
Sig. (1-tailed)		
N		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر ^b		Enter

a. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.765 ^a	.585	.583	.35071	.585	510.818	1	363	.000	1.891

a. Predictors: (Constant), مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر

b. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.828	1	62.828	510.818	.000 ^b
	Residual	44.647	363	.123		
	Total	107.475	364			

a. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

b. Predictors: (Constant), مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.342	.050		6.817	.000	.243	.440					
	مظاهر تفسير الإدارة بالتعرف على المخاطر	.736	.033	.765	22.601	.000	.672	.800	.765	.765	.765	1.000	1.000

a. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

الفرض الرابع

Correlations

	استدامة المنشآت الصغيرة	الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية
Pearson Correlation	استدامة المنشآت الصغيرة الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	1.000 -.442- 1.000
Sig. (1-tailed)	استدامة المنشآت الصغيرة الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	. .000 .
N	استدامة المنشآت الصغيرة الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	365 365

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.442 ^a	.195	.193	.48819	.195	87.959	1	363	.000	2.249

a. Predictors: (Constant), الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

b. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.963	1	20.963	87.959	.000 ^b
	Residual	86.512	363	.238		
	Total	107.475	364			

a. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة

b. Predictors: (Constant), الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.453	.116		21.231	.000	2.226	2.680					
	الوعي الإداري بالمخاطر التشغيلية	-.266-	.028	-.442-	-9.379-	.000	-.321-	-.210-	-.442-	-.442-	-.442-	1.000	1.000

a. Dependent Variable: استدامة المنشآت الصغيرة