

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) السعودية ودور

الجهات التمويلية في الدعم

إعداد الطالب / سعد عبدالله الفوزان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٣	الإطار النظري

٣٠	الماهية والمفاهيم الأساسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي
٣٢	أدبيات إدارة المخاطر (Risk Management) في المنشآت الصغيرة
٣٥	التحديات المؤسسية والتنظيمية (Institutional Challenges)
٣٧	التحديات التقنية ومخاطر التحول الرقمي
٤٠	التحديات البشرية والثقافة التنظيمية
٤٢	دور المصارف والجهات التمويلية في تخفيف المخاطر
٤٤	المبادرات الحكومية والجهات الداعمة في المملكة
٤٥	إدارة مخاطر الأزمات والنقلبات الاقتصادية (Macroeconomic Risks)
٤٦	التكامل بين الإدارة الرشيدة والتمويل المستدام
٤٧	الخاتمة
٤٨	الفصل الثالث
٤٩	منهجية الدراسة
٤٩	مجتمع الدراسة

٥٠	أدوات جمع البيانات
٥١	حدود الدراسة
٥٢	الاستبيان
٦٠	الفصل الرابع
٦١	التحليل الإحصائي
٦٦	نتائج الدراسة
٦٨	توصيات الدراسة
٧٠	المراجع
٧٥	الملخص
٧٧	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) السعودية ودور الجهات التمويلية في الدعم.

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أبرز العقبات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مع تقييم الدور الذي تلعبه الجهات التمويلية والمبادرات الحكومية في تخفيف حدة هذه المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

المنهجية المتبعة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت (100) من أصحاب ومديري المنشآت في مختلف القطاعات. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

• **هيمنة التحديات الخارجية:** تصدرت التحديات المرتبطة بالتغيرات التشريعية المتسارعة وتكاليف الامتثال قائمة العوائق بمتوسط حسابي مرتفع.

- **ضعف الحوكمة الداخلية:** أظهرت النتائج غياب السياسات المكتوبة لإدارة المخاطر واعتماد المنشآت بشكل كبير على القرارات الفردية، مما يرفع من مخاطر التشغيل.
 - **الفجوة التمويلية الاستشارية:** رغم توفر السيولة، إلا أن هناك ضعفاً في الدعم "غير المالي" (التوجيه والإرشاد) المقدم من المصارف للمنشآت الصغيرة.
 - **تدني الوعي الوقائي:** سجلت الدراسة مستوى منخفضاً في جاهزية المنشآت لمواجهة الأزمات السيبرانية والتقلبات المفاجئة في سلاسل الإمداد.
- أهم التوصيات:**
- **ضرورة بناء "إطار تكاملي"** يربط بين الالتزام بالحوكمة وبين تسهيل الحصول على التمويل.
 - **حث الجهات التمويلية على تقديم برامج دعم استشاري** مقترنة بالمنتجات الائتمانية لتقليل نسب التعثر.
 - **دعوة المشرعين لإطلاق منصات تدريبية وطنية** لتبسيط مفاهيم إدارة المخاطر لرواد الأعمال.
 - **تشجيع المنشآت على الاستثمار في الأنظمة الرقمية لتعزيز الرقابة الداخلية** والقدرة التنبؤية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الجهات التمويلية، رؤية 2030، الاستدامة المالية، المملكة العربية السعودية.

مقدمة الدراسة

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

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

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

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الفجوة الواضحة بين الأهمية الاستراتيجية لتطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، والواقع الفعلي المتمثل في ضعف مستويات التطبيق وعدم فعاليته؛ مما يعرض هذه المنشآت لتهديدات قد تصل إلى الإفلاس. وتتركز المشكلة في وجود تحديات هيكلية وبيئية تحول دون التبنى الكامل لإدارة المخاطر كعملية مؤسسية.

المشكلة الرئيسية

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

التساؤلات الفرعية

1. ما هي التحديات الداخلية الأكثر تأثيراً في صعوبة تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (مثل نقص الموارد والخبرات)؟
 2. ما هي التحديات الخارجية الأبرز (مثل البيئة التنظيمية ومتطلبات السوق) التي تعيق تبني إدارة المخاطر في هذه المنشآت؟
 3. ما هو مستوى ونوع الدعم الذي تقدمه الجهات التمويلية الحالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتها في إدارة المخاطر؟
 4. ما هي الآليات المقترحة التي يمكن للجهات التمويلية تبنيها لرفع كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
- أهمية الدراسة
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التفاعل بين قطاعين حيويين هما إدارة المخاطر وقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات التمويلية في هذا الإطار.

1. الأهمية العلمية

- **سد فجوة معرفية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة في سياق بيئة الأعمال السعودية التي تتميز بخصائص فريدة.
- **بناء إطار تحليلي:** تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً يربط بين المحددات الداخلية والخارجية لتطبيق إدارة المخاطر وبين الدعم المؤسسي (التمويلي) الذي يمكن أن يعزز هذا التطبيق.
- **مرجع للباحثين:** تشكل نتائج الدراسة ومقاييسها وأدواتها مرجعاً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والأكاديميون في إجراء دراسات مقارنة أو دراسات متعمقة في هذا المجال.

2. الأهمية العملية

- **لمتخذي القرار والمشرعين (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة - "منشآت" ومؤسسة النقد العربي السعودي - "ساما"):** توفير توصيات مبنية على الأدلة للمساعدة في صياغة سياسات وبرامج دعم مستهدفة تعالج التحديات المحددة التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

- للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: مساعدة أصحاب القرار ومديري المنشآت على تحديد أولويات المخاطر لديهم وأوجه القصور في أنظمة إدارتها، وبالتالي تمكينهم من بناء استراتيجيات دفاعية ونمائية أكثر فعالية.
- للجهات التمويلية (البنوك وصناديق التنمية): إظهار الجوانب التي يمكن من خلالها تطوير منتجاتها وخدماتها لدعم عملاءها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إدارة مخاطرهم، مما يقلل من مخاطر الائتمان لديهم ويحسن من جودة محافظهم التمويلية.
- للاقتصاد الوطني: المساهمة غير المباشرة في تعزيز الاستدامة والمرونة الاقتصادية للمملكة، من خلال تحصين جزء أساسي من قاعدتها الاقتصادية (قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة).

أهداف الدراسة

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

الهدف الرئيسي

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

الأهداف الفرعية

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

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

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

التحديات؟

التساؤلات الفرعية

1. ما هي التحديات الداخلية (البشرية، المالية، التنظيمية الداخلية) التي تحد من

فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

2. ما هي التحديات الخارجية (التنظيمية، السوقية، التقنية) التي تواجه المنشآت

الصغيرة والمتوسطة في تطبيق إدارة المخاطر؟

3. ما هو تقييم المنشآت الصغيرة والمتوسطة للدور الحالي الذي تلعبه الجهات

التمويلية في تقديم الدعم والمعرفة لإدارة المخاطر؟

4. ما هي المقترحات التطويرية التي يمكن للجهات التمويلية تبنيها لرفع كفاءة تطبيق

إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الداخلية (نقص الموارد والخبرات)

وبين انخفاض فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

السعودية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الخارجية (مثل تعقيد المتطلبات

التنظيمية) وبين انخفاض فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة

والمتوسطة السعودية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم المقدم من الجهات التمويلية

وبين فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي
---------	------------------

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

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

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

2. المتغير التابع (Dependent Variable)

- فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الرواشدة والشورة (2022)

- **الهدف:** التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم، ومرونة المعلومات)، وذلك من خلال المتغير المعدل "التمكين" في شركة البوتاس العربية.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، واستخدم الباحثان المسح الشامل لمجتمع الدراسة.
- **أبرز النتائج:**
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية.

○ أظهرت النتائج ارتفاع المستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل (التمكين)
من وجهة نظر عينة الدراسة.

• أبرز التوصيات: زيادة اهتمام الشركة بتحديد المخاطر، ومراجعة المعايير العلمية،
والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها دورياً وربطها بالاستراتيجيات
المطبقة.

2. دراسة المرى وآخرون (2020)

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

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

• أبرز النتائج:

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على الأداء
الاستراتيجي في البنوك التجارية.

○ يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها على ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

○ يوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي.

◦ يوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

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

3. دراسة الحيازي والحياصات (2022)

- الهدف: بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.
- المنهجية: تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.
- أبرز النتائج:
 - وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية.

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

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

4. دراسة العريفي والحرافشة (2019)

- الهدف: التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
- المنهجية: أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤالاً لجمع البيانات.
- أبرز النتائج:

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

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

5. دراسة علي وأبو حسين (2018)

- **الهدف:** التعرف على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد التخزين) وأثرها على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن.
- **المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها.
- **أبرز النتائج:**
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها على نجاح المشاريع بأبعادها المذكورة في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع.
- **أبرز التوصيات:** ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، مثل قرارات تصميم المنتجات، وتطوير مواصفات المواد، وتحسين طرق الإنتاج.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

6. دراسة (Bond-Barnard 2018)

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

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

• **أبرز النتائج:**

◦ يزداد نجاح إدارة المشاريع مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع، مما

يؤدي بدوره إلى زيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.

◦ العاملان الرئيسان لنجاح أداء المشروع هما تكامل المعرفة والابتكار.

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

والخوافز.

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

إيجابي على نجاح المشاريع.

7. دراسة (Fraser-Arnott 2018)

• **الهدف:** إدخال فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم

نجاح مشاريع المكتبات.

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

الإطار النظري

المحور الأول: الماهية والمفاهيم الأساسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي

- تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة: استعراض المعايير المعتمدة من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بناءً على عدد الموظفين وحجم الإيرادات السنوية.
- الأهمية الاقتصادية: دور القطاع في تنويع مصادر الدخل القومي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 (رفع المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي من \$20\% إلى \$35\%).

- الخصائص الهيكلية: السمات الفريدة للمنشآت السعودية (العائلية، الريادية، التحول الرقمي) وتأثيرها على مرونة اتخاذ القرار.
- المحور الثاني: أدبيات إدارة المخاطر (Risk Management) في المنشآت الصغيرة
- مفهوم إدارة المخاطر: الانتقال من المفهوم التقليدي (تجنب الخسارة) إلى المفهوم الحديث (استغلال الفرص والنمو المستدام).
- نماذج إدارة المخاطر: استعراض الأطر العالمية مثل (ISO 31000) ومدى ملاءمتها للمنشآت ذات الموارد المحدودة.
- دورة إدارة المخاطر: (تحديد، تحليل، تقييم، معالجة، ومراقبة) المخاطر في بيئة العمل السعودية.
- المحور الثالث: التحديات المؤسسية والتنظيمية (Institutional Challenges)
- البيروقراطية والتشريعات: تحديات التكيف مع الأنظمة الحكومية المتغيرة والمتسارعة (أنظمة العمل، الزكاة والضريبة، التوطين).
- الحوكمة: غياب هياكل الحوكمة الواضحة في المنشآت الصغيرة مما يؤدي إلى تدخل السلطات وزيادة مخاطر التشغيل.
- البيئة التنافسية: ضغوط المنافسة من الشركات الكبرى والمنافسة العالمية في ظل الانفتاح الاقتصادي.

المحور الرابع: التحديات المالية وفجوة التمويل (Financial Constraints)

- **ضعف الملاءة المالية:** محدودية الأصول الضامنة وصعوبة الوصول إلى خطوط الائتمان التقليدية.
- **إدارة التدفقات النقدية:** مخاطر السيولة والتعثر المالي الناتج عن تأخر التحصيل أو سوء التخطيط المالي.
- **تكلفة التمويل:** ارتفاع أسعار الفائدة أو العوائد المطلوبة من الجهات التمويلية نتيجة لارتفاع درجة المخاطرة المتوقعة.

المحور الخامس: التحديات التقنية ومخاطر التحول الرقمي

- **الأمن السيبراني:** ضعف البنية التحتية الأمنية للمنشآت الصغيرة وجاهزيتها لمواجهة الهجمات الإلكترونية.
- **الفجوة الرقمية:** تحديات تبني التقنيات الحديثة (الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية) كأدوات للتنبؤ بالمخاطر.
- **التقنيات المالية (FinTech):** الفرص والمخاطر المرتبطة بالتعامل مع منصات التمويل الجماعي والحلول المالية الرقمية.

المحور السادس: التحديات البشرية والثقافة التنظيمية

- **ندرة الكفاءات المتخصصة:** صعوبة استقطاب خبراء في إدارة المخاطر نظراً لمحدودية الميزانيات.

• وعي الإدارة العليا: مدى إدراك أصحاب المنشآت لأهمية "ثقافة المخاطر" كجزء من الاستراتيجية وليس كعبء إداري.

• مخاطر الاعتماد على الأفراد: تأثير المنشأة برحيل الكوادر الأساسية (Key Person Risk).

المحور السابع: دور المصارف والجهات التمويلية في تخفيف المخاطر

• الائتمان المصرفي: معايير التقييم الائتماني (Credit Scoring) وكيفية تطويرها لتتناسب طبيعة المنشآت الصغيرة.

• المنتجات التمويلية المبتكرة: التمويل المتوافق مع الشريعة، التمويل التأجيري، ورأس المال الجريء (Venture Capital).

• الدعم الاستشاري: دور البنوك في تقديم التوجيه المالي وتطوير دراسات الجدوى لتقليل نسب التعثر.

المحور الثامن: المبادرات الحكومية والجهات الداعمة في المملكة

• برنامج "كفالة": دور برنامج ضمان تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سد الفجوة بين البنوك والمنشآت.

• بنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة: استعراض الأهداف الاستراتيجية للبنك في توفير حلول تمويلية مرنة.

- صندوق الصناديق (جدا) والشركة السعودية للاستثمار الجريء (SVC): دورهما في تعزيز المنظومة الاستثمارية.

المحور التاسع: إدارة مخاطر الأزمات والتقلبات الاقتصادية (Macroeconomic Risks)

- تقلبات الأسواق: تأثير أسعار النفط، التضخم، وتغير سلاسل الإمداد العالمية على استقرار المنشآت الصغيرة.
- إدارة الأزمات: الدروس المستفادة من جائحة كورونا (COVID-19) وقدرة المنشآت على الصمود الاستراتيجي (Resilience).
- التغيير في سلوك المستهلك: مخاطر عدم مواكبة التحولات في السوق المحلي السعودي.

المحور العاشر: التكامل بين الإدارة الرشيدة والتمويل المستدام

- الاستدامة المالية: العلاقة الارتباطية بين تطبيق معايير إدارة المخاطر وسهولة الحصول على تمويل.
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية (ESG): أثر الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية في تحسين الملف الائتماني للمنشأة.
- النموذج المقترح: بناء إطار تكاملي يجمع بين المنشأة، الجهة التمويلية، والمشرع الحكومي لإدارة المخاطر بكفاءة.

الإطار النظري

الماهية والمفاهيم الأساسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي
يعتبر هذا المحور حجر الزاوية في الدراسة، حيث يؤصل للمنطلق القانوني والاقتصادي
للقطاع في المملكة، ويربطه بالتحويلات الهيكلية التي تشهدها البلاد.

1.1 تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفق معايير "منشآت"

اعتمدت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) تعريفاً موحداً يستند إلى
معايير أساسيين: عدد الموظفين (دوام كامل) و حجم الإيرادات السنوية. ويتم تصنيفها
كما يلي:

- المنشآت المتناهية الصغر (Micro): تضم من (1-5) موظفين، أو لا تتجاوز إيراداتها 3 ملايين ريال سعودي.
- المنشآت الصغيرة (Small): تضم من (6-49) موظفاً، أو تتراوح إيراداتها ما بين 3 ملايين إلى أقل من 40 مليون ريال سعودي.
- المنشآت المتوسطة (Medium): تضم من (50-249) موظفاً، أو تتراوح إيراداتها ما بين 40 مليوناً إلى أقل من 200 مليون ريال سعودي.
- ملاحظة أكاديمية: يُعد هذا التصنيف الرقمي ضرورياً للجهات التمويلية لتحديد فئات المخاطر وأهلية الحصول على الدعم والمبادرات الحكومية.

1.2 الأهمية الاقتصادية ودور القطاع في رؤية المملكة 2030

لم تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة مجرد قطاع ثانوي، بل أصبحت "المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي" في الرؤية:

- **تنويع القاعدة الإنتاجية:** تساهم في تقليل الاعتماد على النفط من خلال خلق فرص استثمارية في قطاعات واعدة كالسياحة، الترفيه، والتقنية.
- **المساهمة في الناتج المحلي (GDP):** تسعى الرؤية لرفع مساهمتها من \$20% إلى \$35% بحلول عام 2030، مما يعني ضخ استثمارات ضخمة وتوسيع رقعة الائتمان.
- **توليد الوظائف:** هي الموظف الأكبر للقوى العاملة الشابة، مما يساهم في خفض معدلات البطالة تماشياً مع مستهدفات برنامج التحول الوطني.

1.3 الخصائص الهيكلية والسمات الفريدة في السعودية

- تتميز المنشآت في السوق السعودي بخصائص تؤثر بشكل مباشر على طبيعتها مخاطرها:
- **الصبغة العائلية:** نسبة كبيرة من هذه المنشآت هي شركات عائلية تواجه مخاطر "التعاقب الوظيفي" وتداخل الملكية مع الإدارة.
 - **النزعة الريادية:** جيل جديد من رواد الأعمال يعتمد على الابتكار (Startups)، مما يرفع من مخاطر "فشل النموذج التجاري" مقابل فرص نمو هائلة.

- **التحول الرقمي المتسارع:** سرعة تبني التقنيات في المملكة تجعل هذه المنشآت مرنة في اتخاذ القرار، لكنها في المقابل تضعها أمام مخاطر تقنية وسيبرانية لم تكن مستعدة لها سابقاً.

أدبيات إدارة المخاطر (Risk Management) في المنشآت الصغيرة يتناول هذا المحور التطور الفلسفي والمنهجي لإدارة المخاطر، وكيفية مواءمة النظريات العالمية الضخمة مع إمكانيات المنشآت الصغيرة المحدودة.

2.1 مفهوم إدارة المخاطر: من المنظور التقليدي إلى الحديث

- **المنظور التقليدي (Defensive):** كان يركز على "الامتنال" و "تجنب التهديدات" وشراء بوالص التأمين، وهي نظرة قاصرة تعتبر إدارة المخاطر "مركز تكلفة".

- **المنظور الحديث (Strategic/Proactive):** ينظر للمخاطر كفرصة (Upside Risk). الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد المنشأة الصغيرة على اتخاذ قرارات توسع مدروسة، وتحسين سمعتها أمام الممولين، وضمان "الاستدامة" بدلاً من مجرد "البقاء".

2.2 نماذج إدارة المخاطر والأطر العالمية (ISO 31000)

- تعتبر مواصفة **ISO 31000** المعيار الذهبي عالمياً، وتتألف من:
- **المبادئ:** (الخلق والحماية للقيمة، التكامل، التخصيص، الشمولية).

• **الإطار العملي:** ضرورة وجود دعم من الإدارة العليا (Owners) لتخصيص موارد لإدارة المخاطر.

• **الملاءمة للمنشآت الصغيرة:** يطرح الإطار النظري هنا إشكالية "التكلفة مقابل المنفعة"؛ فبالنسبة للمنشآت الصغيرة، لا يشترط وجود قسم كامل للمخاطر، بل يكفي دمج "تفكير المخاطر" في العمليات اليومية.

2.3 دورة إدارة المخاطر في بيئة العمل السعودية

تتمثل الدورة في خمس خطوات حاسمة، يجب إسقاطها على الواقع المحلي:

1. **تحديد المخاطر (Risk Identification):** رصد المخاطر (التنظيمية، السوقية،

المالية، والتشغيلية) الخاصة بالسوق السعودي (مثل تغيرات رسوم العمالة أو ضريبة القيمة المضافة).

2. **تحليل المخاطر (Risk Analysis):** فهم احتمالية وقوع الخطر وأثره. في

المنشآت الصغيرة، غالباً ما يتم التحليل بشكل "نوعي" لغياب البيانات التاريخية الضخمة.

3. **تقييم المخاطر (Risk Evaluation):** مقارنة نتائج التحليل مع "شهية المخاطر"

لدى رائد الأعمال. هل يستحق هذا الخطر الاستمرار في المشروع؟

4. **معالجة المخاطر (Risk Treatment):** اختيار الاستراتيجية المناسبة (تجنب،

تقليل، نقل كالتأمين، أو قبول الخطر).

5. المراقبة والمراجعة (Review & Monitoring): التحديث المستمر لسجل

المخاطر، خاصة في بيئة ديناميكية كالسوق السعودي الذي يشهد تحديثات تشريعية مستمرة.

التحديات المؤسسية والتنظيمية (Institutional Challenges)

يركز هذا المحور على البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنشأة، وكيف يمكن للتشريعات وهياكل الإدارة أن تتحول إلى مصادر مخاطر بحد ذاتها.

3.1 البيروقراطية والتكيف مع التشريعات المتسارعة

تشهد المملكة العربية السعودية ثورة تشريعية تهدف لتنظيم السوق، إلا أن سرعة هذه التغييرات تفرض تحديات على المنشآت الصغيرة:

- **التكاليف التشغيلية للالتزام:** مواكبة أنظمة العمل (مثل نطاقات والتوطين الموازي)، وأنظمة الزكاة والدخل (ضريبة القيمة المضافة، الفوترة الإلكترونية "فاتورة") تتطلب موارد بشرية وتقنية قد لا تتوفر للمنشآت الصغيرة.
- **مخاطر عدم الامتثال:** التغييرات المتسارعة قد تؤدي لوقوع المنشأة في مخالفات غرامية نتيجة عدم استيعاب الأنظمة الجديدة، مما يستنزف السيولة المالية.

- مرونة الاستجابة: قدرة المنشأة على تعديل نموذج عملها ليتوافق مع التشريعات الجديدة (مثل اشتراطات بلدي أو التراخيص النوعية) تعد معياراً أساسياً للبقاء.

3.2 معضلة الحوكمة وتداخل السلطات

تعد الحوكمة الضعيفة من أكبر التحديات الداخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية:

- مركزية القرار: غالباً ما تتركز السلطة في يد "المالك المدير"، مما يغيب مبدأ "الرقابة المتبادلة" ويزيد من احتمالية القرارات الفردية الخاطئة.
- تداخل الملكية والإدارة: في الشركات العائلية والمؤسسات الفردية، يصعب الفصل بين الأصول الشخصية للمالك وأصول المنشأة، مما يربك الحسابات المالية ويزيد مخاطر التشغيل.
- غياب الشفافية: نقص السياسات والإجراءات المكتوبة يؤدي إلى عشوائية في العمليات، مما يجعل من الصعب على الجهات التمويلية تقييم جودة الإدارة داخل المنشأة.

3.3 البيئة التنافسية والانفتاح الاقتصادي

- منافسة الشركات الكبرى: تتمتع الشركات الكبيرة بـ "اقتصاديات الحجم" وقدرة تفاوضية أعلى مع الموردين، مما يضغط على الهوامش الربحية للمنشآت الصغيرة.

• العولمة والتجارة الإلكترونية: الانفتاح على الأسواق العالمية جعل المنشأة المحلية

في مواجهة مباشرة مع منتجات وخدمات دولية تمتاز بالجودة والسعر المنخفض،

مما يتطلب استراتيجيات تموضع (Positioning) دقيقة لإدارة مخاطر السوق.

التحديات المالية وفجوة التمويل (Financial Constraints)

يمثل التمويل "عصب الحياة" للمنشآت، وتعتبر التحديات المالية هي السبب الأول لتعثر

المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مراحلها الأولى.

4.1 ضعف الملاءة المالية ومعضلة الضمانات

• محدودية الأصول: تعتمد معظم البنوك التقليدية على "التمويل بضمان الأصول"

(Collateral-based lending)، بينما تعتمد المنشآت الصغيرة غالباً على

أصول فكرية أو تشغيلية يصعب رهنها.

• تاريخ الائتمان: تفتقر المنشآت الحديثة لسجل ائتماني طويل (Credit History)،

مما يجعلها في نظر الممولين عالية المخاطر (High Risk).

• الفجوة التمويلية: نشوء فجوة بين حاجة المنشأة للسيولة وبين المعايير الصارمة

التي تفرضها الجهات التمويلية للموافقة على القروض.

4.2 مخاطر التدفقات النقدية والتعثر المالي

• إدارة رأس المال العامل: تعاني الكثير من المنشآت من خلل في التوازن بين

المدفوعات والمقبوضات.

- تأخر التحصيل (Account Receivables): خاصة في التعاملات مع الجهات الكبرى أو العقود الحكومية (رغم تحسينها الكبير عبر منصة "اعتماد")، حيث إن أي تأخير في التحصيل قد يؤدي لعجز المنشأة عن سداد رواتب موظفيها أو التزاماتها تجاه الموردين.
 - سوء التخطيط المالي: غياب الموازنات التقديرية يجعل المنشأة تتفاجأ بالتزامات مالية تفوق قدرتها اللحظية، مما يقودها إلى "فخ السيولة".
- 4.3 تكلفة التمويل وعوائد المخاطرة
- أسعار الفائدة/المربحة: نظراً لتصنيف المنشآت الصغيرة كفئة عالية المخاطر، تفرض الجهات التمويلية هوامش ربح أعلى لتعويض المخاطرة المحتملة، مما يزيد من العبء المالي على المنشأة.
 - الشروط المقيدة (Covenants): قد تفرض البنوك قيوداً قاسية على كيفية صرف القرض أو توزيع الأرباح، مما يحد من قدرة المنشأة على المناورة والاستثمار في فرص نمو جديدة.
 - تكلفة الفرصة البديلة: استهلاك جزء كبير من الأرباح في سداد فوائد التمويل المرتفعة يحرم المنشأة من إعادة الاستثمار في تطوير أعمالها.

التحديات التقنية ومخاطر التحول الرقمي

في ظل التوجه نحو "اقتصاد رقمي" متكامل في السعودية، تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديات تقنية معقدة توازن بين الرغبة في التطور وضرورة الحماية.

5.1 مخاطر الأمن السيبراني وجاهزية البنية التحتية

- **الاستهداف السيبراني:** تعتقد الكثير من المنشآت الصغيرة أنها بعيدة عن أعين الهجمات، بينما تشير التقارير إلى أنها "الأهداف السهلة" للمخترقين نتيجة ضعف أنظمة الحماية.
- **تكلفة التأمين والحماية:** تعاني المنشآت من ارتفاع تكلفة تراخيص البرمجيات الأمنية وتوظيف متخصصين، مما يجعل بيانات العملاء والبيانات المالية عرضة للسرقة أو التشفير (برامج الفدية).
- **الامتثال للتشريعات:** تواجه المنشآت تحدي الالتزام بضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA)، حيث تتطلب هذه الضوابط معايير تقنية قد تفوق القدرات الفنية للمنشأة الصغيرة.

5.2 الفجوة الرقمية وتبني التقنيات الناشئة

- **مقاومة التغيير التقني:** هناك فجوة بين سرعة تبني المملكة للتقنيات (مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي) وبين قدرة المنشآت الصغيرة على دمج هذه التقنيات في نماذج عملها.
- **الحوسبة السحابية:** رغم أنها توفر تكاليف البنية التحتية، إلا أنها تفرض مخاطر متعلقة بـ "اعتمادية المزود" وخصوصية البيانات وتوافر الخدمة المستمر.
- **التقنية كأداة للمخاطر:** التحدي يكمن في عدم قدرة المنشآت على استخدام أدوات "تحليل البيانات الضخمة" للتنبؤ بمخاطر السوق قبل وقوعها، مما يبقيها في حالة "رد الفعل" بدلاً من "الاستباقية".

5.3 التقنيات المالية (FinTech) والحلول البديلة

- **التمويل الجماعي (Crowdfunding):** تبرز منصات التمويل الجماعي بالدين أو الملكية كفرص هائلة، لكنها تحمل مخاطر قانونية وسمعية في حال عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات تجاه المستثمرين الأفراد.
- **المحافظ الرقمية والمدفوعات:** التحول إلى مجتمع غير نقدي يفرض مخاطر تقنية تتعلق بعمليات الاحتيال المالي الإلكتروني وتوقف أنظمة الدفع في نقاط البيع.

التحديات البشرية والثقافة التنظيمية

يعتبر العنصر البشري هو المحرك لإدارة المخاطر، وفي المنشآت الصغيرة، غالباً ما يكون هذا العنصر هو "نقطة القوة" و"مكمن الخطر" في آن واحد.

6.1 ندرة الكفاءات المتخصصة وتحديات الاستقطاب

- **المنافسة مع القطاع الحكومي والكبير:** تجد المنشآت الصغيرة صعوبة في استقطاب كفاءات في "إدارة المخاطر" أو "التحليل المالي" نظراً لعدم قدرتها على تقديم حزم رواتب ومزايا تنافسية.
- **تعدد المهام (Multi-tasking):** في المنشآت الصغيرة، غالباً ما يقوم المحاسب أو مدير العمليات بمهام "مدير المخاطر"، مما يؤدي إلى تشتت التركيز وضعف الدقة في رصد التهديدات.

6.2 وعي الإدارة العليا وثقافة المخاطر

- **الفهم الخاطئ لإدارة المخاطر:** يرى بعض أصحاب الأعمال أن إدارة المخاطر هي مجرد "تعقيدات ورقية" أو "تشاؤم" يعيق سرعة العمل، بدلاً من كونها أداة لتمكين اتخاذ القرار.
- **غياب النغمة من الأعلى (Tone at the Top):** إذا لم يؤمن صاحب المنشأة بأهمية الرقابة والامتثال، فلن تلتزم بقية المستويات الإدارية، مما يخلق بيئة عمل عرضة للأخطاء البشرية والاحتيايل الداخلي.

6.3 مخاطر الاعتماد على الأفراد (Key Person Risk)

- **مركزية المعرفة:** في المنشآت الصغيرة السعودية، غالباً ما تتركز الخبرة الفنية أو العلاقات مع الموردين والعملاء في شخص واحد (المالك أو مدير رئيسي).
- **أثر الرحيل:** فقدان هذا الشخص نتيجة الاستقالة، المرض، أو الانتقال للمنافسين قد يؤدي إلى شلل تام في عمليات المنشأة أو فقدان حصتها السوقية.
- **غياب خطط التعاقب:** تفتقر المنشآت لتوثيق العمليات (Standard Operating Procedures)، مما يجعل المعرفة "ضمنية" في عقول الأفراد وليست "مؤسسية" في سجلات المنشأة.

دور المصارف والجهات التمويلية في تخفيف المخاطر

تلعب المؤسسات المالية دوراً مزدوجاً؛ فهي المصدر الأساسي للسيولة، وهي أيضاً جهة رقابية تفرض معايير تساهم في رفع جودة إدارة المخاطر لدى المنشأة.

7.1 تطوير معايير التقييم الائتماني (Credit Scoring)

- **التحول من الضمانات العينية إلى التدفقات النقدية:** بدأت المصارف السعودية في تبني نماذج تقييم حديثة تعتمد على تحليل البيانات الضخمة (Big Data) وسلوك المنشأة المالي بدلاً من الاكتفاء برهن العقارات، مما يقلل من مخاطر رفض التمويل.

• الربط مع "سمة": الاستفادة من السجل الائتماني للمنشأة وللملاك لتقييم الجدارة الائتمانية بدقة، مما يساعد في تسعير المخاطر بشكل عادل.

• المعايير النوعية: دمج عوامل غير مالية في التقييم، مثل خبرة رائد الأعمال، وجودة خطة العمل، ومدى استقرار القطاع الذي تعمل فيه المنشأة.

7.2 المنتجات التمويلية المبتكرة والمصرفية الإسلامية

• التمويل الإسلامي: زيادة المملكة في منتجات المربحة، والمشاركة، والتورق، والتي توفر هيكلًا تمويليًا يتناسب مع ثقافة المجتمع السعودي ويوزع مخاطر الاستثمار بين الممول والمنشأة.

• التمويل التأجيري (Leasing): أداة فعالة لإدارة مخاطر السيولة، حيث تسمح للمنشأة بالحصول على الأصول (آلات، معدات) دون استنزاف رأس المال العامل، مع بقاء ملكية الأصل للممول كضمان.

• رأس المال الجريء (VC): دور المستثمرين في الدخول كشركاء في المنشآت عالية النمو، مما يعني مشاركة المخاطر الإستراتيجية وتقديم دعم يتجاوز مجرد المال ليصل إلى الخبرة الفنية.

7.3 الدعم الاستشاري والوقاية من التعثر

- **التوجيه المالي (Financial Advisory):** تقدم البنوك الرائدة الآن وحدات استشارية تساعد أصحاب المنشآت على فهم قوائمهم المالية، مما يقلل من مخاطر القرارات المالية الخاطئة.
- **تطوير دراسات الجدوى:** اشتراط المصارف لدراسات جدوى رصينة يجبر المنشأة على إجراء "اختبارات تحمل" (Stress Testing) لنموذج عملها قبل البدء، مما يمثل خط دفاع أول ضد الفشل.
- المبادرات الحكومية والجهات الداعمة في المملكة
- يمثل التدخل الحكومي في السعودية "المحفز" الأكبر لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال مؤسسات صُممت خصيصاً لمعالجة فجوات السوق.

8.1 برنامج "كفالة": جسر الثقة بين الممول والمنشأة

- **تغطية مخاطر الائتمان:** يقوم برنامج "كفالة" بضمان نسبة كبيرة من التمويل (تصل أحياناً إلى 90%)، مما يقلل مخاطر الخسارة لدى البنك ويشجعه على منح التمويل لمنشآت قد لا تمتلك ضمانات كافية.
- **خفض تكلفة التمويل:** بوجود ضمان حكومي، تنخفض درجة مخاطرة المنشأة، مما ينعكس إيجاباً في خفض نسبة الفائدة أو الرسوم الإدارية التي يفرضها الممول.

8.2 بنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SME Bank)

- التمويل المباشر وغير المباشر: يهدف البنك لسد الفجوة التمويلية من خلال تقديم منتجات مرنة لا تتوفر في البنوك التجارية التقليدية، مع التركيز على القطاعات ذات الأولوية في الرؤية.
- المرونة التشغيلية: تبني نماذج عمل رقمية تسرع من عملية اتخاذ القرار التمويلي، مما يعالج مخاطر "تأخر الحصول على السيولة" التي تعاني منها المنشآت الصغيرة.

8.3 "جدا" والشركة السعودية للاستثمار الجريء (SVC)

- تحفيز الاستثمار في الملكية: من خلال صندوق الصناديق "جدا"، يتم ضخ سيولة في صناديق الاستثمار الجريء التي تستثمر بدورها في المنشآت الصغيرة، مما يعزز القاعدة الرأسمالية للشركات.
- تطوير المنظومة (Ecosystem): تساهم هذه الجهات في نضج السوق السعودي من خلال فرض معايير عالية للحوكمة والإفصاح على المنشآت التي ترغب في الحصول على استثمار، مما يقلل من مخاطر الإدارة العشوائية بشكل غير مباشر.

إدارة مخاطر الأزمات والتقلبات الاقتصادية (Macroeconomic Risks)

يتناول هذا المحور العوامل الخارجية الخارجة عن إرادة المنشأة، وكيفية بناء استراتيجيات مرنة للتعامل مع الصدمات الاقتصادية والاجتماعية.

9.1 تقلبات الأسواق والعوامل الاقتصادية الكلية

- **الارتباط بأسعار النفط:** رغم جهود التنويع، لا تزال السيولة في السوق السعودي تتأثر بأسعار النفط، مما ينعكس على القوة الشرائية ومستوى الإنفاق الحكومي، ويفرض على المنشآت مخاطر "تذبذب الطلب".
- **التضخم وتكاليف المدخلات:** ارتفاع تكاليف المواد الخام وسلاسل الإمداد العالمية يضغط على الهوامش الربحية الضيقة للمنشآت الصغيرة، مما يتطلب مهارات عالية في "إدارة المشتريات" و "التسعير المرن".
- **مخاطر سلاسل الإمداد:** الاعتماد على مصادر توريد محدودة يجعل المنشأة عرضة للتوقف في حال حدوث اضطرابات جيوسياسية أو لوجستية عالمية.

9.2 إدارة الأزمات والصمود الاستراتيجي (Resilience)

- **الدروس المستفادة من الجائحة:** أظهرت أزمة كورونا أن المنشآت التي تمتلك "خطة استمرارية أعمال" (BCP) كانت الأقدر على النجاة. الأزمة عززت مفهوم "المرونة التنظيمية" وقدرة المنشأة على التحول السريع نحو القنوات الرقمية.

- الاستباقية مقابل رد الفعل: أهمية وجود "سيناريوهات بديلة" لمواجهة الأزمات المفاجئة، وتطوير صناديق احتياطية للطوارئ لضمان البقاء خلال فترات التوقف القسري.

9.3 التحول في سلوك المستهلك السعودي

- التغير الديموغرافي والذوقي: المجتمع السعودي الفتي يتجه بسرعة نحو الاستهلاك الرقمي، والمنشآت التي تفشل في مواكبة "تجربة العميل" الحديثة تواجه مخاطر الاندثار التجاري.
- الولاء للعلامة التجارية: في ظل المنافسة الشرسة، أصبح الحفاظ على العميل يشكل تحدياً يتطلب ابتكاراً مستمراً في تقديم القيمة المضافة.

التكامل بين الإدارة الرشيدة والتمويل المستدام

يمثل هذا المحور "الخلاصة الاستراتيجية" للدراسة، حيث يربط بين جودة إدارة المخاطر الداخلية وبين القدرة على جذب الاستثمارات والتمويل.

10.1 العلاقة الطردية بين إدارة المخاطر والوصول للتمويل

- تقليل تكلفة الائتمان: المنشأة التي تطبق معايير واضحة لإدارة المخاطر تمنح "إشارة إيجابية" (Signaling) للممولين، مما يقلل من علاوة المخاطر المفروضة عليها ويسهل عملية الحصول على القروض.

- الاستدامة المالية: إدارة المخاطر ليست مجرد حماية من الخسارة، بل هي أداة لضمان تدفقات نقدية مستقرة تمكن المنشأة من الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل تجاه المقرضين والمستثمرين.

10.2 معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) وأثرها الائتماني

- التوجه العالمي والمحلي: بدأت البنوك السعودية في دمج معايير (ESG) ضمن تقييماتها. المنشآت التي تراعي البيئة وتساهم اجتماعياً (مثل التوطين النوعي) تحظى بأولوية في برامج الدعم الحكومي والتمويل الأخضر.
- تحسين السمعة المؤسسية: الالتزام بهذه المعايير يقلل من المخاطر القانونية والسمعية، ويفتح آفاقاً للتعاون مع الشركات الكبرى التي تشترط هذه المعايير في مورديها.

10.3 النموذج المقترح: إطار العمل التكاملي

يقترح هذا الجزء من الدراسة إطاراً يجمع الأطراف الثلاثة:

1. المنشأة: من خلال تبني "ثقافة المخاطر" والحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي.
2. الجهة التمويلية: من خلال تطوير منتجات تمويلية مرنة وأدوات تقييم تعتمد على البيانات وليس فقط الضمانات.
3. المشرع الحكومي (منشآت، البنك المركزي): من خلال استمرار المبادرات المحفزة مثل "كفالة" وتطوير الأنظمة التي تحمي حقوق كافة الأطراف.

الخاتمة

تُعد إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية ضرورة استراتيجية تتجاوز مجرد الحماية من التعثر إلى كونها ركيزة أساسية لتمكين النمو المستدام وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وعلى الرغم من تعدد التحديات التي تواجه هذا القطاع، بدءاً من الفجوات التمويلية وصولاً إلى مخاطر التحول الرقمي وندرة الكفاءات، إلا أن تكامل الأدوار بين وعي أصحاب المنشآت، ومرونة الجهات التمويلية، وقوة المبادرات الحكومية الداعمة كبرنامج "كفالة" وبنك المنشآت، يمثل الضمانة الحقيقية لبناء قطاع مرن قادر على الصمود أمام التقلبات الاقتصادية، مما يعزز في نهاية المطاف من مكانة هذه المنشآت كقوة دافعة للاقتصاد الوطني ومصدر رئيسي للابتكار وتوليد الوظائف.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

1. منهج الدراسة (Research Approach)

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical

Method)، وذلك للأسباب التالية:

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

2. مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تنطبق عليها تعريف هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ("منشآت").

ونظراً لطبيعة الموضوع المالي والإداري، سيتم استهداف الأفراد الأكثر خبرة ودراية بممارسات إدارة المخاطر والتعاملات التمويلية داخل هذه المنشآت.

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

ب. عينة الدراسة (Study Sample)

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

3. أداة الدراسة الرئيسية (Research Instrument)

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

المحور	الغرض من المحور	نوع القياس
--------	-----------------	------------

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

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

4. الإجراءات المنهجية لضمان جودة الأداة

- **الصدق (Validity):** يتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال إدارة المخاطر والتمويل لضمان أن فقراته تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه (صدق المحتوى).
- **الثبات (Reliability):** يتم اختبار ثبات الاستبيان من خلال التطبيق على عينة استطلاعية صغيرة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل محور.

5. المعالجة الإحصائية (Statistical Treatment)

يتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يماثله، لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

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

Test) أو تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين المجموعات المختلفة في العينة (حسب الحجم أو القطاع).

حدود الدراسة (Study Limits)

1. الحدود الموضوعية (Topical Limits):

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

2. الحدود المكانية (Spatial Limits):

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

3. الحدود الزمنية (Temporal Limits):

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

استبيان دراسة: تحديات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية ودور الجهات التمويلية
الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء وتحليل التحديات (الداخلية والخارجية) التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وتقييم مدى فاعلية الدعم المقدم من الجهات التمويلية، وذلك للخروج بتوصيات تساهم في تعزيز الاستدامة المالية والإدارية لهذا القطاع الحيوي.

المحور الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة التي تصف منشأتك:

1. حجم المنشأة (حسب تصنيف منشآت):

○ [] متناهية الصغر (1-5 موظفين)

○ [] صغيرة (6-49 موظفاً)

○ [] متوسطة (50-249 موظفاً)

2. القطاع الاقتصادي:

○ [] تجاري / تجزئة

○ [] صناعي

○ [] خدمي / تقني

○ [] أخرى:

3. عمر المنشأة في السوق:

○ [] أقل من 3 سنوات

○ [] من 3 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي للمستجيب:

○ [] مالك المنشأة

○ [] مدير تنفيذي

○ [] مدير مالي / محاسب

○ [] مدير مخاطر / تشغيل

تعليمات الإجابة للمحاور التالية:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية، حيث أن:

(5) أتفق بشدة، (4) أتفق، (3) محايد، (2) لا أتفق، (1) لا أتفق أبداً.

المحور الثاني: التحديات الداخلية (Internal Challenges)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تفتقر المنشأة إلى ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر.					
2	هناك تداخل في الصلاحيات يمنع اتخاذ قرارات رقابية واضحة.					
3	تعاني المنشأة من نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تحليل المخاطر.					

					لا توجد سياسات مكتوبة أو إجراءات واضحة لإدارة الأزمات داخل المنشأة.	4
					تعتمد المنشأة بشكل كلي على "المالك" في إدارة كافة المخاطر.	5

المحور الثالث: التحديات الخارجية (External Challenges)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	سرعة تغير الأنظمة والتشريعات الحكومية تزيد من مخاطر عدم الامتثال.					
2	نجد صعوبة في التكيف مع متطلبات ضريبة القيمة المضافة والزكاة.					
3	تشكل المنافسة من الشركات الكبرى تهديداً مباشراً لاستمرار المنشأة.					
4	تفرض الجهات التمويلية شروطاً ورهونات تعجيزية مقابل منح الائتمان.					

					5	تتقلب أسعار المواد الأولية أو الخدمات بشكل يؤثر على استقرارنا المالي.
--	--	--	--	--	---	---

المحور الرابع: دور الجهات التمويلية في الدعم (Financing Support)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تساهم برامج الضمان (مثل كفالة) في تسهيل حصولنا على التمويل.					
2	تقدم البنوك برامج توعوية أو استشارية كافية حول إدارة المخاطر المالية.					
3	المنتجات التمويلية الحالية (مرابحة، تأجير) تتناسب مع حجم مخاطرتنا.					
4	تساعد منصات التمويل البديلة (FinTech) في حل أزمات السيولة لدينا.					
5	تشجعنا الجهات التمويلية على تحسين حوكمتنا مقابل تسهيلات ائتمانية.					

المحور الخامس: فعالية تطبيق إدارة المخاطر (Effectiveness)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تمتلك المنشأة سجل مخاطر يتم تحديثه بشكل دوري.					
2	ننجح في التنبؤ بالآزمات المالية قبل وقوعها والتعامل معها.					
3	نستخدم تقنيات رقمية للمساعدة في رصد وحماية بيانات المنشأة.					
4	يلتزم الموظفون بإجراءات الرقابة الداخلية بدقة عالية.					
5	إدارة المخاطر ساهمت فعلياً في تقليل الخسائر المالية للمنشأة.					

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،،

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي (عينة من 100 منشأة)

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة (N=100)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
حجم المنشأة	متناهية الصغر	45	45%
	صغيرة	35	35%
	متوسطة	20	20%
القطاع	خدمي / تقني	40	40%
	تجاري	35	35%
	صناعي / أخرى	25	25%
عمر المنشأة	أقل من 3 سنوات	30	30%
	من 3 - 10 سنوات	55	55%
	أكثر من 10 سنوات	15	15%

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وأظهرت النتائج قيم ثبات عالية تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70).

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	درجة الثبات
التحديات الداخلية	5	0.84	مرتفع
التحديات الخارجية	5	0.81	مرتفع
دور الجهات التمويلية	5	0.79	جيد
فعالية تطبيق إدارة المخاطر	5	0.86	مرتفع
الإجمالي	20	0.83	ممتاز

ثالثاً: نتائج المحاور الرئيسية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)

يتم تفسير المتوسط الحسابي بناءً على مقياس ليكرت (من 1 إلى 5).

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة

1	موافق بشدة	0.65	4.12	التحديات الخارجية
2	موافق	0.72	3.85	التحديات الداخلية
4	محايد	0.88	3.10	دور الجهات التمويلية
3	غير موافق (ضعيف)	0.95	2.75	فعالية تطبيق إدارة المخاطر

رابعاً: تحليل الفرضيات (انحدار خطي بسيط)

اختبار تأثير المتغيرات المستقلة (التحديات والدعم) على المتغير التابع (فعالية إدارة المخاطر).

النتيجة	مستوى الدلالة (.Sig)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
---------	----------------------------	---------------------------------------	--------------------------	-----------------

التحديات (الداخلية والخارجية)	-0.68	0.46	0.001	تأثير عكسي قوي دال إحصائياً
دور الجهات التمويلية	0.54	0.29	0.005	تأثير طردي دال إحصائياً

خامساً: ملخص النتائج الإحصائية

1. أبرز التحديات: جاءت "التحديات الخارجية" (خاصة سرعة تغير التشريعات وتكلفة

الامتثال) في المرتبة الأولى كأكبر عائق للمنشآت بمتوسط (4.12).

2. الفجوة التمويلية: أظهرت النتائج أن دور الجهات التمويلية في تقديم "الدعم

الاستشاري" لا يزال متوسطاً (3.10)، مما يشير إلى حاجة المنشآت لدعم يتجاوز

القروض المالية.

3. مستوى التطبيق: سجلت فعالية تطبيق إدارة المخاطر أدنى متوسط (2.75)، مما

يعكس وجود فجوة كبيرة بين إدراك المخاطر وبين وجود سجلات ومنهجيات فعلية

للتعامل معها.

4. **العلاقة الارتباطية:** ثبت إحصائياً أن زيادة التحديات المؤسسية تؤدي مباشرة إلى انخفاض كفاءة إدارة المخاطر، بينما يساهم الدعم التمويلي والمبادرات الحكومية في رفع كفاءة التطبيق.

نتائج الدراسة (Research Findings)

1. **غلبت التحديات الخارجية:** تبين أن العوامل الخارجية (مثل سرعة تغير الأنظمة والتشريعات وتكلفة الامتثال الضريبي) هي الأكثر تأثيراً وضغطاً على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث احتلت المرتبة الأولى في سلم التحديات.
2. **ضعف الهياكل التنظيمية الداخلية:** كشفت الدراسة عن وجود قصور في ممارسات الحوكمة الداخلية، حيث تعتمد أغلب المنشآت (خاصة المتناهية الصغر والصغيرة) على "القرار الفردي" للمالك، مع غياب شبه تام لسياسات مكتوبة لإدارة المخاطر.
3. **فجوة الكفاءات المتخصصة:** أكدت النتائج وجود ندرة في الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة المخاطر داخل المنشآت، نظراً لعدم قدرة هذه المنشآت على تحمل تكاليف استقطاب خبراء متخصصين.
4. **فاعلية محدودة للتمويل في الدعم الاستشاري:** رغم وجود مبادرات تمويلية حكومية قوية (مثل كفالة)، إلا أن المستجيبين أشاروا إلى أن دور البنوك التجارية لا يزال يركز على الجانب الائتماني البحت، مع ضعف في تقديم الدعم الاستشاري والوقائي للمنشآت.

5. تدني مستوى الجاهزية الرقمية والسيبرانية: أظهرت الدراسة أن المنشآت الصغيرة

لا تزال تواجه مخاطر تقنية عالية نتيجة ضعف البنية التحتية للأمن السيبراني،

مما يجعلها عرضة لفقدان البيانات أو التوقف التشغيلي.

6. ارتباط طردي بين الدعم وكفاءة المخاطر: ثبت إحصائياً أن المنشآت التي تحصل

على دعم تمويلي مقترن ببرامج ضمان أو توجيه، تكون أكثر قدرة على تطبيق

معايير إدارة المخاطر بكفاءة أعلى من غيرها.

توصيات الدراسة (Recommendations)

بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

1. توصيات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- تبني ثقافة المخاطر: ضرورة دمج مفهوم إدارة المخاطر كجزء من التفكير الاستراتيجي اليومي للمنشأة، وعدم اعتباره مجرد إجراء روتيني أو عبء إداري.
- الاستثمار في التحول الرقمي: السعي لتبني حلول سحابية وأدوات تقنية تساهم في أتمتة الرقابة المالية والأمن السيبراني لتقليل الأخطاء البشرية.
- تفعيل الحوكمة المبسطة: وضع إجراءات عمل واضحة وتوثيق العمليات لتقليل مخاطر "الاعتماد على الأفراد" وضمان استمرارية الأعمال.

2. توصيات للجهات التمويلية (البنوك والمصارف):

- تطوير التمويل الاستشاري: عدم الاكتفاء بتقديم السيولة، بل تقديم حزم استشارية تساعد المنشآت على بناء سجلات مخاطر دقيقة، مما يقلل احتمالية التعثر.
- ابتكار منتجات تمويلية مرنة: تصميم منتجات تتناسب مع طبيعة التدفقات النقدية للمنشآت الصغيرة، وتعتمد على تقييم جودة الإدارة والبيانات وليس الضمانات العينية فقط.

3. توصيات للجهات الحكومية (منشآت، البنك المركزي):

- توحيد المظلة التشريعية: العمل على زيادة فترة المهلة (Grace Period) عند تطبيق التشريعات الجديدة لمساعدة المنشآت الصغيرة على التكيف التدريجي.
 - إطلاق منصة وطنية لإدارة المخاطر: إنشاء بوابة إلكترونية توفر نماذج جاهزة (Templates) وأدوات تقييم ذاتي للمخاطر، تكون متاحة مجاناً لرواد الأعمال.
 - توسيع نطاق برامج الضمان: تحفيز الممولين من خلال برامج ضمان نوعية تغطي مخاطر "الابتكار" والتقنيات الناشئة وليس فقط الأنشطة التجارية التقليدية.
- ## 4. توصيات للباحثين (مقترحات لدراسات مستقبلية):

- إجراء دراسات مقارنة بين قطاعي (التجزئة والتقنية) في مدى فاعلية أنظمة إدارة المخاطر.

- دراسة أثر تطبيق معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) على الجدارة الائتمانية للمنشآت الصغيرة في السعودية.

قائمة المراجع

1. أبو الحسني، ع. م. أ.، دهليز، خ.، & الداية، و. ح. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
2. باقر، و. ج. ع. ع.، أرثيمة، ه. ج. ع. ك.، & الهواري، س. ف. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. بلغامي، ن. و.، & بلعيدي، ك. (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
4. بودالي، م. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، 4(3).
5. بوسهمين، أ.، & شهيد، ه. (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. في المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحول وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية. مركز السنايل للبحث المالية وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة

والإسلامية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/795522>

6. جبريل، و. م. م.، & أبو بكر، س. م. م. (2018). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 2(1).
7. حاوي، إ. ع. (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(12). مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/940883>
8. الحديدي، ر. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي.
9. الحسن، ه. إ. أ.، & النجار، ف. ج. ص. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
10. الحسني، ع. ب. ح. ب. م.، & الخشالي، ش. ج. م. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات

المقاولات العمانية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

11. الحيارى، أ. غ. ع. ح.، & الحياصات، إ. ب. (2022). أثر السمات

الشخصية لمدرء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

12. حيارات، ب. س. أ.، & قطيشات، ر. ج. (2021). أثر ممارسات إدارة

المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

13. رضوان، ط. ر. م. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في

العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، (3). مسترجع من

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

14. الرواشدة، ي. ع. س.، & الشورة، ع. أ. س. (2022). أثر إدارة المخاطر

في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

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

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) السعودية ودور الجهات التمويلية في الدعم.

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أبرز العقبات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مع تقييم الدور الذي تلعبه الجهات التمويلية والمبادرات الحكومية في تخفيف حدة هذه المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

المنهجية المتبعة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت (100) من أصحاب ومديري المنشآت في مختلف القطاعات. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- هيمنة التحديات الخارجية: تصدرت التحديات المرتبطة بالتغيرات التشريعية المتسارعة وتكاليف الامتثال قائمة العوائق بمتوسط حسابي مرتفع.
 - ضعف الحوكمة الداخلية: أظهرت النتائج غياب السياسات المكتوبة لإدارة المخاطر واعتماد المنشآت بشكل كبير على القرارات الفردية، مما يرفع من مخاطر التشغيل.
 - الفجوة التمويلية الاستشارية: رغم توفر السيولة، إلا أن هناك ضعفاً في الدعم "غير المالي" (التوجيه والإرشاد) المقدم من المصارف للمنشآت الصغيرة.
 - تدني الوعي الوقائي: سجلت الدراسة مستوى منخفضاً في جاهزية المنشآت لمواجهة الأزمات السيبرانية والتقلبات المفاجئة في سلاسل الإمداد.
- أهم التوصيات:**
- ضرورة بناء "إطار تكاملي" يربط بين الالتزام بالحوكمة وبين تسهيل الحصول على التمويل.
 - حث الجهات التمويلية على تقديم برامج دعم استشاري مقترنة بالمنتجات الائتمانية لتقليل نسب التعثر.
 - دعوة المشرعين لإطلاق منصات تدريبية وطنية لتبسيط مفاهيم إدارة المخاطر لرواد الأعمال.

• تشجيع المنشآت على الاستثمار في الأنظمة الرقمية لتعزيز الرقابة الداخلية والقدرة التنبؤية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الجهات التمويلية، رؤية 2030، الاستدامة المالية، المملكة العربية السعودية.

استبيان دراسة: تحديات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية ودور الجهات التمويلية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء وتحليل التحديات (الداخلية والخارجية) التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وتقييم مدى فاعلية الدعم المقدم من الجهات التمويلية، وذلك للخروج بتوصيات تساهم في تعزيز الاستدامة المالية والإدارية لهذا القطاع الحيوي.

المحور الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة التي تصف منشأتك:

1. حجم المنشأة (حسب تصنيف منشآت):

○ [] متناهية الصغر (1-5 موظفين)

○ [] صغيرة (6-49 موظفاً)

○ [] متوسطة (50-249 موظفاً)

2. القطاع الاقتصادي:

○ [] تجاري / تجزئة

○ [] صناعي

○ [] خدمي / تقني

○ [] أخرى:

3. عمر المنشأة في السوق:

○ [] أقل من 3 سنوات

○ [] من 3 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي للمستجيب:

○ [] مالك المنشأة

○ [] مدير تنفيذي

○ [] مدير مالي / محاسب

○ [] مدير مخاطر / تشغيل

تعليمات الإجابة للمحاور التالية:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية، حيث أن:

(5) أتفق بشدة، (4) أتفق، (3) محايد، (2) لا أتفق، (1) لا أتفق أبداً.

المحور الثاني: التحديات الداخلية (Internal Challenges)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تفتقر المنشأة إلى ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر.					
2	هناك تداخل في الصلاحيات يمنع اتخاذ قرارات رقابية واضحة.					
3	تعاني المنشأة من نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تحليل المخاطر.					
4	لا توجد سياسات مكتوبة أو إجراءات واضحة لإدارة الأزمات داخل المنشأة.					

					تتعتمد المنشأة بشكل كلي على "المالك" في إدارة كافة المخاطر.	5
--	--	--	--	--	---	---

المحور الثالث: التحديات الخارجية (External Challenges)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	سرعة تغير الأنظمة والتشريعات الحكومية تزيد من مخاطر عدم الامتثال.					
2	نجد صعوبة في التكيف مع متطلبات ضريبة القيمة المضافة والزكاة.					
3	تشكل المنافسة من الشركات الكبرى تهديداً مباشراً لاستمرار المنشأة.					
4	تفرض الجهات التمويلية شروطاً ورهونات تعجيزية مقابل منح الائتمان.					
5	تتقلب أسعار المواد الأولية أو الخدمات بشكل يؤثر على استقرارنا المالي.					

المحور الرابع: دور الجهات التمويلية في الدعم (Financing Support)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تساهم برامج الضمان (مثل كفالة) في تسهيل حصولنا على التمويل.					
2	تقدم البنوك برامج توعوية أو استشارية كافية حول إدارة المخاطر المالية.					
3	المنتجات التمويلية الحالية (مربحة، تأجير) تتناسب مع حجم مخاطرتنا.					
4	تساعد منصات التمويل البديلة (FinTech) في حل أزمات السيولة لدينا.					
5	تشجعنا الجهات التمويلية على تحسين حوكمتنا مقابل تسهيلات ائتمانية.					

المحور الخامس: فعالية تطبيق إدارة المخاطر (Effectiveness)

م	العبارة	5	4	3	2	1

					تمتلك المنشأة سجل مخاطر يتم تحديثه بشكل دوري.	1
					ننجح في التنبؤ بالأزمات المالية قبل وقوعها والتعامل معها.	2
					نستخدم تقنيات رقمية للمساعدة في رصد وحماية بيانات المنشأة.	3
					يلتزم الموظفون بإجراءات الرقابة الداخلية بدقة عالية.	4
					إدارة المخاطر ساهمت فعلياً في تقليل الخسائر المالية للمنشأة.	5

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،

MidOcean University



College of Management

Department / Specialization:

Master of Risk Management

Research Title

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

Prepared by Student /

Saad Abdullah Al-Fawzan

Supervised by/

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Al-Jarrad

Academic Year:

2026