

كلية الإدارة
إدارة المشاريع

دور إدارة المشاريع في تحصيل الديون

إعداد الطالب /

نهار سعود بن قرناس

الرقم الجامعي/251002309

إشراف /

د. فايز جراد

د. الفيصل عبدالحميد حسن

فهرس المحتويات

1.....	المقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
3.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	تساؤلات الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة
7.....	الإطار النظري
9.....	الدراسات السابقة وربط الفجوة
11.....	منهجية الدراسة
13.....	خطة العمل باستخدام الأجايل
15.....	إدارة المخاطر
17.....	تحليل البيانات ونتائج الدراسة
18.....	الخاتمة والتوصيات
19.....	المراجع
20.....	الملاحق

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية – كما هو الحال في العالم – تطورات متسارعة نتيجة للتغيرات الاقتصادية، والتقنية، والتنظيمية، ما جعل منشآت القطاع الخاص، وخصوصًا المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تواجه تحديات متزايدة في الاستدامة والنمو. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح الحصول على تمويل مستقر ومستدام ضرورة، إلا أن هذا التمويل لا يُعد كافيًا ما لم يكن مدعومًا بإدارة مالية وتنظيمية فعالة تُعزز من قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها، مما يجعل من تحصيل الديون جانبًا حيويًا في دورة التمويل.

ضمن هذا السياق، برز برنامج كفاءة كأداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز فرص التمويل لتلك المنشآت، عبر تقديم ضمان جزئي للبنوك والممولين لتخفيف عبء المخاطرة. ومع أن هذا الضمان قد ساهم في زيادة التمويل، إلا أن نسب التعثر ما تزال تشكل تحديًا أمام الجهات الممولة، مما يفرض ضرورة تبني آليات فعالة في تحصيل الديون تحافظ على التوازن بين دعم المنشآت وتقليل المخاطر الائتمانية.

إن الطريقة التقليدية في إدارة عمليات التحصيل – والتي تعتمد على الإجراءات الروتينية وردات الفعل بعد التعثر – لم تعد كافية في بيئة تتطلب الاستباق والمرونة، وهو ما يدفع الحاجة إلى تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في تحصيل الديون. فإدارة المشاريع لا تُعد مجرد أداة تنظيمية، بل هي منهجية متكاملة تسهم في التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحسين، وتضمن وضوح الأدوار، وتوزيع الموارد، وإدارة المخاطر، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف كيف يمكن لتطبيق أدوات ومبادئ إدارة المشاريع أن يسهم في رفع كفاءة تحصيل الديون لمنتج تمويلي تدعمه جهة ضامنة مثل كفاءة، من خلال نموذج عملي يتناول مراحل التحصيل كمشروع متكامل، ويربط بين الأداء المالي والتنظيمي.

وإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تستهدف تحليل أسباب تعثر العملاء في هذا النوع من التمويل، ودور الإدارة المالية الداخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دعم الالتزام بالسداد، أو التسبب في الفشل المالي، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة التفاعلية بين البنك، وكفاءة، والعميل النهائي ضمن مشروع التحصيل.

ويُعد هذا التوجه منسجمًا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تشدد على تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورفع مساهمتها في الناتج المحلي، وتحفيز التمويل المسؤول، ما يتطلب إدارة احترافية للديون ومتابعتها بأساليب حديثة، وليس فقط منح التمويل.

الملخص

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في الالتزام بسداد التمويلات، خصوصًا تلك التي تتم بضمان من برنامج كفالة، مما ينعكس سلبيًا على جودة المحفظة الائتمانية للبنوك ويزيد من نسب التعثر. وفي ظل الاعتماد المتزايد على برنامج كفالة كأداة تمويلية، برزت الحاجة إلى تطوير آليات تحصيل الديون بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. من هنا، جاءت هذه الدراسة لتبحث في إمكانية تطبيق مفاهيم وأدوات إدارة المشاريع على عمليات تحصيل الديون لمنتج كفالة، وربطها بالواقع العملي في البنوك السعودية.

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع (مثل WBS :، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة) وكفاءة التحصيل، إضافة إلى التعرف على دور الإدارة المالية الداخلية في المنشآت في التأثير على التعثر، مع تسليط الضوء على آلية تحصيل المبلغ من قبل البنك، ومن ثم من قبل كفالة، وتقييم الفروقات بين الطريقة التقليدية والطريقة المبنية على المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة قصدية من موظفي التحصيل، التمويل، وإدارة المشاريع في عدد من البنوك السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة لاختبار الفرضيات وقياس الفروق.

وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق إدارة المشاريع يسهم في تقليص مدة التحصيل، وزيادة فعالية التواصل مع العميل، وتحسين التنسيق الداخلي، كما بينت النتائج أن منهجية Agile تُعد أكثر ملاءمة لإدارة مشاريع التحصيل مقارنة بالمنهج التقليدي (Waterfall)، خصوصًا مع العملاء المتعثرين.

وأوصت الدراسة ببنني نموذج عمل تحصيلي مبني على فكر إدارة المشاريع، يتضمن تحديد مراحل المشروع بوضوح، وتوزيع المهام، وتطبيق مؤشرات أداء، وإشراك جميع الجهات ذات العلاقة من بداية عملية التمويل، بما فيها كفالة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع – تحصيل الديون – برنامج كفالة – التمويل البنكي – المنشآت الصغيرة والمتوسطة – إدارة المخاطر – WBS – Agile – البنوك السعودية

الفصل الأول: المقدمة

1مقدمة

تُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، وتسهم بشكل كبير في خلق فرص العمل ودعم الابتكار. ونظرًا لتحديات التمويل التي تواجهها هذه المنشآت، تم إنشاء برنامج 'كفالة' لضمان التمويل المقدم لها من البنوك. ورغم الدعم المقدم، إلا أن بعض التمويلات تشهد تعثرًا في السداد، مما يستدعي فاعلية عالية في إجراءات التحصيل. وفي ظل التوسع في دعم هذا القطاع من خلال مبادرات تمويلية وضمانات حكومية، تبرز الحاجة إلى إدارة فاعلة لمخاطر التعثر، خصوصًا في ظل التحديات الاقتصادية وتقلبات السوق التي قد تؤثر على قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الوفاء بالتزاماتها.

2 مشكلة الدراسة

يواجه العديد من البنوك تحديات في تحصيل التمويل المضمون من برنامج كفالة، خاصة في حالة تعثر الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في قياس أثر استراتيجيات التحصيل المتبعة على أداء المحفظة وتقليل التعثر.

3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين تحصيل الديون لمنتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفالة، وذلك من خلال الأهداف التالية:

تحليل واقع تحصيل الديون في منتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفالة: لفهم التحديات والعوامل المؤثرة في عملية التحصيل، مما يساعد على بناء استراتيجية قائمة على أسس علمية وتنظيمية.

تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع على عمليات تحصيل الديون: وذلك باستخدام أدوات التخطيط، تنظيم الموارد، وتحديد نطاق العمل (WBS)، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج أكثر فعالية.

مقارنة بين المنهج التقليدي في التحصيل ومنهجيات إدارة المشاريع: (Agile – Waterfall) لمعرفة مدى توافق هذه المنهجيات مع طبيعة مشاريع التحصيل واختيار الأنسب منها بناءً على نتائج عملية.

اقتراح نموذج متكامل لتحسين تحصيل الديون باستخدام أدوات إدارة المشاريع: يشمل مراحل تنفيذ المشروع، تحديد مؤشرات الأداء، وآليات إدارة المخاطر المرتبطة بتأخر السداد أو تعثر العملاء.

تعزيز التعاون بين الفرق المعنية بالتحصيل والتمويل وإدارة المشاريع: عن طريق تبني ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق أهداف التحصيل في الإطار الزمني والمالي المحدد.

4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لتطوير منهجيات فعالة في تحصيل الديون لمنتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في ظل الضمانات المقدمة من برنامج كفالة. وتكمن الأهمية في عدة محاور رئيسية يمكن ربطها بفكر إدارة المشاريع:

- i. التحول من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة بالمشاريع:
تعتمد كثير من إدارات التحصيل على نماذج تشغيلية يومية، بينما تقدم إدارة المشاريع إطاراً أكثر تنظيماً يركز على تحقيق أهداف محددة ضمن وقت وموارد محددة، مما يساهم في رفع الكفاءة وتقليل الهدر في الجهد والوقت.
- ii. دور أدوات إدارة المشاريع في تحسين الأداء التحصيلي:
من خلال استخدام أدوات مثل WBS (هيكل تقسيم العمل)، مخططات جانت، إدارة الوقت، وإدارة المخاطر، يمكن تطوير خطة تحصيل متكاملة مبنية على مراحل واضحة ومسؤوليات محددة، مما يرفع من فاعلية فرق العمل ويعزز الإنتاجية.
- iii. التعامل مع التعثر كـ "مشروع مؤقت" قابل للإدارة والقياس:
بدلاً من اعتبار كل حالة تعثر تحدياً منفصلاً، يمكن إدارتها كمشاريع صغيرة داخل مشروع تحصيل شامل، مما يُمكن من تتبع الأداء وتحسين النتائج باستمرار عبر دورة حياة المشروع.
- iv. إمكانية تطبيق المنهجيات الحديثة مثل Agile و Waterfall:
تفتح الدراسة المجال لتقييم المنهجيات الأنسب في تحصيل الديون حسب نوع العميل، درجة التعثر، وحجم التمويل، مما يساهم في بناء نظام مرن يمكن تعديله حسب السياق.
- v. سد الفجوة بين الجانب المالي والجانب الإداري:
حيث تساعد الدراسة على دمج المعارف المالية المتعلقة بالتحصيل مع مهارات إدارة المشاريع، لإيجاد حلول عملية أكثر تكاملاً تعتمد على التخطيط، التنظيم، المتابعة، والقياس.
- vi. إمكانية التعميم على منتجات تمويلية أخرى مستقبلاً:
تعتبر نتائج هذه الدراسة قابلة للتطبيق على منتجات أخرى غير منتج كفالة، مما يجعلها مرجعاً عملياً لتطوير نماذج إدارة تحصيل قابلة للتوسع.

5 تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من عدد من التساؤلات البحثية التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين مفاهيم إدارة المشاريع وكفاءة تحصيل الديون لمنتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفاءة، وهي كما يلي:

- i. ما واقع تحصيل الديون في منتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفاءة؟ وكيف تؤثر طبيعة الضمان على نسب التعثر وآليات التحصيل؟
- ii. إلى أي مدى يمكن تطبيق مفاهيم وأدوات إدارة المشاريع في مجال تحصيل الديون؟ مثل التخطيط، توزيع المهام، إدارة الوقت، وهيكلة تقسيم العمل (WBS).
- iii. ما مدى فعالية استخدام المنهجيات الحديثة (Agile – Waterfall) في إدارة مشاريع التحصيل؟ وهل توجد فروقات في النتائج بين المنهج التقليدي والمنهجيات الحديثة؟
- iv. ما العوامل التي تؤثر في نجاح مشروع تحصيل ديون ضمن بيئة ممولة بضمان كفاءة؟ مثل أصحاب المصلحة، حجم التمويل، درجة التعثر، فترة السماح.
- v. كيف يمكن بناء نموذج عمل متكامل لتحصيل الديون مبني على مفاهيم إدارة المشاريع؟ وما الخطوات العملية لتطبيقه وتحقيق مؤشرات أداء واضحة؟
- vi. هل يمكن تعميم هذا النموذج على منتجات تمويلية أخرى داخل المؤسسات المالية؟ وما هي التحديات المحتملة في تطبيقه في بيئات مختلفة؟

6 فرضيات الدراسة

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع وفعالية تحصيل الديون لمنتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفاءة. وتتمثل الفرضيات في الآتي:

الفرضية الرئيسية: (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين نتائج تحصيل الديون في منتج كفاءة.

الفرضية البديلة: (H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين نتائج تحصيل الديون في منتج كفاءة.

H1.1 تطبيق أدوات إدارة المشاريع مثل WBS ، إدارة الوقت، إدارة المخاطر يؤثر إيجابيًا على كفاءة عمليات التحصيل.

H1.2 استخدام المنهجيات الحديثة مثل Agile في إدارة مشروع التحصيل يؤدي إلى زيادة نسبة التحصيل مقارنة بالمنهجيات التقليدية.

H1.3 وجود تخطيط واضح لمهام التحصيل كمرحلة من مراحل المشروع يسهم في تقليل مدة تحصيل المبالغ المتعثرة.

H1.4 وجود إدارة فعالة لأصحاب المصلحة (Stakeholders) يرفع من مستوى التنسيق بين فرق التحصيل والتمويل والمخاطر.

H1.5 يمكن بناء نموذج إداري مستدام لتحصيل الديون قائم على فكر المشاريع، قابل للتطبيق على منتجات تمويلية مشابهة.

7 الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية للدراسة من خلال محورين رئيسيين:

أولاً: تحصيل الديون لتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفالة

1- مفهوم تحصيل الديون:

يشير تحصيل الديون إلى الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المالية لاسترداد المبالغ المستحقة من العملاء، سواء عبر الاتصال المباشر، التفاوض، أو الإجراءات القانونية.

2- أهمية تحصيل الديون:

يُعد التحصيل جزءاً أساسياً من دورة التمويل، ويسهم في تعزيز السيولة، وتقليل المخاطر، وتحسين جودة المحفظة التمويلية.

3- طبيعة تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة:

هذا النوع من التمويل غالباً ما يُمنح بضمانات جزئية أو كلية من جهات داعمة (مثل كفالة)، ويُواجه تحديات في الالتزام بالسداد نتيجة التذبذب في الأداء المالي لتلك المنشآت.

4- برنامج كفالة ودوره في ضمان التمويل:

يهدف البرنامج إلى تسهيل تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم ضمان للممولين، لكن تبقى مسؤولية التحصيل على الجهة الممولة، مما يتطلب تطوير آليات متابعة وتحصيل فعالة.

5- تحديات تحصيل ديون الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تشمل ضعف الإدارة المالية لدى العميل، قلة الالتزام، نقص الضمانات، وتوزيع المخاطر بين الممول والضامن.

ثانيًا: مفاهيم إدارة المشاريع وتطبيقها في تحصيل الديون

1 مفهوم إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع هي علم وفن توجيه الموارد لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة باستخدام أدوات وأساليب منظمة.

2 العناصر الأساسية لإدارة المشاريع:

تشمل: نطاق العمل، الوقت، التكلفة، الجودة، إدارة المخاطر، أصحاب المصلحة، والاتصال.

3 أهمية تطبيق إدارة المشاريع في العمل المالي والتحصيلي:

تسهم في تحويل المهام المتكررة إلى مشاريع ذات مراحل واضحة، مما يعزز التنظيم، التقييم، والتحسين المستمر.

4 هيكل تقسيم العمل (WBS) في التحصيل:

يمكن تقسيم عملية التحصيل إلى مراحل (تحليل العميل، خطة التواصل، التفاوض، التصعيد، الإغلاق) وربطها بمؤشرات أداء.

5 الفرق بين المنهجيات التقليدية والمرنة: (Agile vs Waterfall)

Agile: يناسب الحالات التي تتطلب تكرار التقييم والتعديل المستمر في التعامل مع العملاء.

Waterfall: يناسب الحالات المستقرة التي تتطلب تنفيذ خطة ثابتة من البداية للنهاية.

6 إدارة المخاطر في مشاريع التحصيل:

تحديد احتمالية تعثر العميل، ووضع خطط بديلة للتعامل مع تأخير السداد، وإشراك الضامن عند الحاجة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا مختصرًا لأبرز الدراسات التي تناولت موضوع تحصيل الديون، وتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتطبيقات إدارة المشاريع، بهدف دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية. تم تقسيم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

أولاً: دراسات تناولت تحصيل الديون ومنتج كفاءة

دراسة (الرويلي، ٢٠١٩):

استعرضت التحديات التي تواجه البنوك في تحصيل ديون المنشآت الصغيرة، وأوصت باستخدام أدوات تحليل البيانات لتصنيف العملاء حسب درجة المخاطرة وتحسين خطة المتابعة.

- تناولت الدراسة التحديات العامة التي تواجه البنوك في تحصيل ديون المنشآت الصغيرة، وركزت على ضرورة استخدام أدوات تحليل البيانات لتحسين خطة المتابعة. لكنها لم تتطرق إلى ربط هذه التحديات بمنهجيات إدارة المشاريع أو استخدام أدوات مثل WBS أو Agile في عمليات التحصيل، مما يجعل دراستنا الحالية تسد هذه الفجوة من خلال اقتراح نموذج تطبيقي لتحصيل ديون منتج كفاءة باستخدام فكر المشاريع

دراسة (الزعيبي، ٢٠٢٠):

تناولت واقع تحصيل الديون في البنوك التجارية الأردنية، وأشارت إلى أهمية استخدام نماذج تقييم المخاطر الائتمانية في الحد من حالات التعثر. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات موظفي التحصيل وتطوير السياسات الداخلية.

- ركزت على تقييم واقع التحصيل في البنوك التجارية الأردنية، وأشارت إلى أهمية نماذج تقييم المخاطر. لكنها لم تُسلط الضوء على الفرق بين الطرق التقليدية ومنهجيات حديثة كـ Agile/Waterfall، ولم تربط التحصيل بفكر المشاريع، وهو ما تتناوله هذه الدراسة بوضوح.

دراسة (الشريف، ٢٠٢١):

ركزت على فعالية برنامج كفاءة في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية، ولخصت إلى أن وجود ضمان كفاءة يزيد من إقبال البنوك على التمويل، ولكنه يتطلب متابعة دقيقة للتحصيل بسبب ضعف الالتزام من بعض العملاء.

- درست فعالية برنامج كفاءة في دعم المنشآت، وأكدت أن وجود الضمان يزيد من التمويل لكنه يتطلب تحصيل دقيق. ولم توضح آلية التحصيل المثلى أو تقارن بين النماذج التحصيلية المختلفة (تقليدية مقابل إدارة مشاريع)، مما تم تغطيته في هذه الدراسة ضمن خطة عمل واضحة.

ثانيًا: دراسات تناولت إدارة المشاريع وتطبيقها في العمليات الإدارية

دراسة (الهاشمي، ٢٠١٨):

درست أثر تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، وأظهرت النتائج أن المنهجيات المرنة (Agile) تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة فرق العمل وسرعة الإنجاز.

- درست أثر تطبيق إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي، وأظهرت فاعلية المنهجيات المرنة.
- إلا أنها لم تربط ذلك بسياق تحصيل الديون أو بمنتج تمويلي محدد مثل كفالة، وهي الفجوة التي تستهدف دراستنا معالجتها.

دراسة (الخطيب، ٢٠٢٢):

تناولت إمكانية تطبيق إدارة المشاريع في إدارات التحصيل والمالية، وأكدت أن وجود تخطيط منظم وهيكلي تقسيم عمل WBS يساهم في تقليل الوقت اللازم لتحصيل المستحقات المالية.

- أوضحت إمكانية تطبيق إدارة المشاريع في إدارات التحصيل والمالية، مع الإشارة إلى دور التخطيط و WBS.
- لكنها لم تقدم دراسة حالة تطبيقه على منتج كفالة أو تربط بين نتائج التخطيط والتحصيل الفعلي، بعكس ما تقدمه هذه الدراسة

دراسة (الشهري ٢٠٢٣)

بحثت العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية، وتوصلت إلى أن دمج الأدوات المشروعية في الأقسام المالية يحسن القدرة على الاستجابة للتعثرات ويقلل من نسب الخسائر

- بحث العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية، وأكد على تقليل نسب الخسائر.
- لكنها لم تناقش التعثرات الناتجة عن التمويل بضمان كفالة، ولا التحصيل كنشاط مستقل له دورة حياة، وهذا ما تتناوله دراستنا

الفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات متعددة في مجالي تحصيل الديون وإدارة المشاريع، إلا أن الدراسات التي تربط بين منتج كفالة لتحفيز تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق أدوات إدارة المشاريع في عمليات التحصيل لا تزال محدودة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين تحصيل الديون لمنتج تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفاءة، وذلك من خلال توضيح نوع المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، طرق تحليل البيانات، وحدود الدراسة.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف واقع تحصيل الديون وتحليل مدى إمكانية تطبيق أدوات إدارة المشاريع لتحسين العمليات التحصيلية. كما يتضمن المنهج أسلوبًا تحليليًا لمقارنة أثر استخدام المنهجيات الحديثة (Agile – Waterfall) على نتائج التحصيل.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك وشركات التمويل العاملة في المملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة بعمليات تحصيل الديون لمنتج كفاءة، بالإضافة إلى بعض المختصين في إدارة المشاريع داخل نفس الجهات.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من الموظفين العاملين في إدارات التحصيل، وتمويل الشركات، وإدارة المشاريع في بعض البنوك السعودية، وتشمل العينة موظفين لديهم خبرة عملية في برنامج كفاءة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة مكونة من عدة محاور لقياس العلاقة بين تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع (WBS)، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة وكفاءة تحصيل الديون. تم استخدام مقياس Likert scae الخماسي لتقييم إجابات العينة.

طرق تحليل البيانات:

تم استخدام أساليب تحليل إحصائي وصفية واستنتاجية، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص العينة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لفحص الفرضيات.
- تحليل الانحدار لقياس تأثير متغيرات إدارة المشاريع على نتائج التحصيل.

حدود الدراسة:

- المكانية: تقتصر على المملكة العربية السعودية.
- الزمانية: تشمل الفترة من يناير 2025 إلى يونيو 2025.
- الموضوعية: تركز على العلاقة بين أدوات إدارة المشاريع وتحسين تحصيل الديون لمنتج كفالة فقط دون غيره من المنتجات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: تقديم عام حول الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على استبانة موزعة على عينة قصدية من موظفي إدارات التحصيل، وتمويل الشركات، وإدارة المشاريع، بهدف جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات المرتبطة بأهداف وتساؤلات الدراسة.

ثانياً: خصائص العينة

1 العدد الكلي: 25

2 المسمى الوظيفي: موظفي تحصيل، مديري مشاريع، مسؤولي تمويل.

3 مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

4 القطاع: بنوك، شركات تمويل، جهات حكومية.

ثالثاً: تحليل محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع تحصيل الديون لمنتج كفاءة:

- تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مدى وجود تحديات واضحة.
- مثال: ضعف الالتزام بالسداد، غموض في أدوار الجهات المعنية، بطء الإجراءات.

المحور الثاني: مدى تطبيق أدوات إدارة المشاريع:

- مثال: وجود خطة واضحة، تقسيم العمل WBS، تحديد مسؤوليات، استخدام إدارة الوقت.

المحور الثالث: مدى تأثير تطبيق إدارة المشاريع على كفاءة التحصيل:

- تحليل العلاقة بين التنظيم والتحصيل الفعلي.
- مثال: تقليل مدة التحصيل، زيادة نسبة السداد، تحسين التنسيق بين الإدارات.

المحور الرابع: المنهجيات المستخدمة: (Agile – Waterfall)

- أي المنهجيتين أقرب لطبيعة العمل في التحصيل.
- المرونة مقابل الصرامة في تنفيذ العمليات.

رابعاً: اختبار الفرضيات

1 استخدام T-Test أو ANOVA

- لاختبار الفرضيات الفرعية (H1.1 – H1.5)
- توضيح إذا ما كانت النتائج ذات دلالة إحصائية.

2 تحليل الانحدار: (Regression Analysis)

- لقياس تأثير متغيرات إدارة المشاريع على كفاءة التحصيل.

خامساً: أهم النتائج الميدانية

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتحسين كفاءة التحصيل.
- المنهجية المرنة (Agile) أكثر ملاءمة لتحصيل ديون الشركات الصغيرة بسبب طبيعة التعثرات المتغيرة.
- ضعف التنسيق بين الإدارات يعد أحد أبرز المعوقات.
- إدخال فكر المشاريع ساهم في تقليص مدة التحصيل وزيادة نسبة التفاعل مع العملاء.

الفصل الخامس: الإدارة المالية ودورها في تمويل المنشآت

أولاً: أهمية الإدارة المالية في تمويل المنشآت

تلعب الإدارة المالية دورًا حاسمًا في جاهزية المنشآت للحصول على التمويل من الجهات المانحة أو البنوك. وتشمل الجوانب التالية:

- إعداد القوائم المالية بشكل دقيق ومنتظم.
- إدارة التدفقات النقدية بفعالية.
- تقليل الاعتماد على التمويل غير المنظم.
- تحديد الهيكل التمويلي الأمثل.

ثانيًا: الإدارة المالية كجزء من هيكل إدارة المشروع التمويلي

يمكن اعتبار عملية التقدم للحصول على تمويل كمشروع مستقل، يحتوي على مراحل، وأهداف، ومخرجات، مثل:

- مرحلة دراسة الاحتياج التمويلي.
- إعداد خطة مالية محكمة.
- تجهيز المستندات والتقارير المالية.
- تقديم الطلب ومتابعته.
- إدارة الالتزامات بعد الحصول على التمويل.

باستخدام أدوات إدارة المشاريع مثل WBS ، يمكن تقسيم المشروع إلى مهام مالية محددة، وتوزيع الأدوار، وتتبع الأداء.

ثالثاً: أسباب تعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة بعد الحصول على التمويل

- ضعف التخطيط المالي: غياب رؤية واضحة لكيفية استخدام التمويل وتوزيعه على الأنشطة التشغيلية أو الاستثمارية.
- غياب الرقابة على المصروفات: عدم وجود متابعة مستمرة للتدفقات النقدية، أو وجود إنفاق غير مبرر.
- سوء تقدير الالتزامات: مثل ضعف تقدير التكاليف أو المبالغ في الإيرادات المتوقعة.
- خلط الحسابات الشخصية مع حسابات المنشأة: مما يؤدي إلى عدم وضوح الوضع المالي الحقيقي.
- ضعف إعداد دراسات الجدوى: مما يجعل المشروع غير قابل للاستدامة على المدى الطويل.
- عدم الالتزام بأهداف المشروع الممول: كان يتم استخدام القرض لغرض غير محدد مسبقاً.

رابعاً: دور فكر إدارة المشاريع في معالجة التعثر المالي

- تحديد نطاق التمويل بدقة.
- جدولة الأنشطة المرتبطة بالصرف.
- إدارة المخاطر المالية.
- تتبع الإنفاق مقابل الخطة.
- إشراك أصحاب العلاقة (Stakeholders) مثل البنك أو برنامج كفالة.

خامساً: دور التقنية والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التمويل ومعالجة التعثر

في ظل التقدم الرقمي، أصبحت التقنية المالية (FinTech) والذكاء الاصطناعي (AI) جزءاً لا يتجزأ من منظومة التمويل الحديثة. وتتمثل أبرز أدوار التقنية والذكاء الاصطناعي في تمويل المنشآت ومعالجة التعثر فيما يلي:

- تحليل التدفقات النقدية التاريخية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام الخوارزميات التنبؤية لتقدير قدرتها المستقبلية على السداد.
- تقييم الجدارة الائتمانية آلياً بناءً على بيانات متعددة مثل سجل المبيعات، سلوكيات الدفع، والمصروفات المتكررة، بدلاً من الاعتماد فقط على الضمانات.
- اكتشاف المخاطر مبكراً من خلال أنظمة ذكية تقوم بتنبيه الجهات التمويلية في حال وجود إشارات ضعف مالي مثل انخفاض الأرباح أو زيادة الديون قصيرة الأجل.
- أتمتة اتخاذ القرار الائتماني باستخدام نماذج تقييم تعتمد على الذكاء الاصطناعي، مما يقلل الوقت اللازم للموافقة ويرفع من كفاءة تخصيص التمويل.
- دعم خطط السداد المرنة من خلال محركات ذكاء اصطناعي تقترح جداول سداد تتوافق مع تدفقات العمل.

إن دمج هذه التقنيات يسهم بشكل كبير في تقليل نسب التعثر، وتحسين كفاءة التحصيل لاحقاً، كما يعزز من استدامة التمويل ويزيد من ثقة الجهات الضامنة مثل كفالة.

الفصل السادس : خطة العمل لتحصيل الديون باستخدام منهجية Agile مع مقارنة مع الوضع الحالي

أولاً: الوضع الحالي لتحصيل الديون (المنهج التقليدي)

العنصر	الوضع الحالي بدون Agile
أسلوب العمل	خطي – تنفيذ المهام بالتتابع (Waterfall)
إدارة الوقت	غير مرنة – مواعيد تسليم مرتبطة بنهاية المراحل
إدارة الفريق	إدارة مركزية – المهام تُوزع من الأعلى للأسفل
الاستجابة للتغيرات	بطيئة – تغيير الخطة يتطلب إعادة جدولة كاملة
قياس الأداء	يتم التقييم في نهاية المشروع فقط
دور العميل	محدود جداً بعد التعاقد

ثانياً: خطة العمل باستخدام منهجية Agile

تعتمد منهجية Agile على تقسيم مشروع التحصيل إلى تكرارات (دورات زمنية قصيرة)، بحيث يتم مراجعة الأداء وتحسينه بشكل مستمر، ما يتيح المرونة والشفافية والتفاعل السريع مع المتغيرات.

1. تحديد الأهداف Sprint

- مثال: استهداف تحصيل مبالغ من 20 عميل في 5 أيام.

2. اعداد سجل المهام Backlog

- تحليل بيانات العملاء.
- تصنيف العملاء حسب درجة الخطورة.
- إعداد خطة تواصل فردية.
- التفاوض واستلام دفعات.
- إعداد تقرير متابعة.

3. تشكيل الفرق Agile squad

- قائد مشروع (Scrum Master)
- مسؤول بيانات العملاء.
- مسؤول تواصل مباشر.
- مسؤول قانوني

4. اجتماع يومي Daily standup meeting

- مراجعة التقدم.
- حل العوائق.
- مشاركة النتائج.

5. مراجع التكرار Sprint review

- ما تم تحصيله.
- ما تم تأجيله ولماذا.
- الملاحظات من الفريق والضامن (كفالة).

6. اجتماع التحسين Sprint retrospective

- ما الذي نجح؟
- ما الذي لم ينجح؟
- ما الذي سنغيره في التكرار القادم؟

ثالثاً: مقارنة بين الوضع التقليدي و Agile في تحصيل الديون

العنصر	المنهج التقليدي Waterfall	منهجية Agile
المرونة	ضعيفة	عالية – تعديل الخطة أثناء التنفيذ
سرعة الإنجاز	بطيئة نسبياً	أسرع بسبب العمل على دفعات صغيرة
قياس الأداء	نهاية المشروع فقط	تقييم مستمر خلال كل Sprint
مشاركة الفريق	فردية/إدارية	جماعية – قرارات تُتخذ بالتعاون
استجابة للتعثر	بعد فوات الأوان	فورية – التحرك عند أول إشارات الخطر
رضا الجهات المعنية	غير واضح	أعلى بسبب التفاعل المستمر والشفافية

تكامُل الجهود القانونية والتقنية ضمن خطة Agile

ضمن إطار تنفيذ خطة تحصيل الديون باستخدام منهجية Agile ، يتم تضمين مهام تركز على التعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بهدف تعزيز الوصول للعميل المتعثر وتسريع خطوات التحصيل. وتشمل هذه المهام ما يلي:

- إشراك الإدارة القانونية في كل تكرار يتطلب تصعيداً قضائياً.
- رفع أوامر التنفيذ من خلال منصة وزارة العدل ضمن جدول زمني محدد.
- التحقق من حالة العميل عبر الربط مع منصة أبشر مثلاً: متوفي، موقوف، خارج المملكة.
- إرسال طلب رسمي لهيئة الاتصالات لتحديث بيانات التواصل في حال كانت الأرقام غير صحيح.
- ربط النظام الداخلي للفريق مع بوابة كفالة لتحديث حالة المطالبة آلياً.
- استخدام أدوات تتبع رقمية لإظهار حالة كل ملف

الفصل السابع: إدارة المخاطر في تحصيل الديون

مقدمة الفصل

تواجه البنوك وشركات التمويل مخاطر متعددة عند التعامل مع تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في المنتجات المدعومة بضمان كفالة. وتكمن أهمية إدارة المخاطر في هذا السياق في حماية حقوق الممولين، وضمان استدامة البرنامج، وتحقيق الأثر التنموي المرجو. إدارة المخاطر هنا لا تقتصر على مرحلة ما بعد التعثر، بل تبدأ منذ التخطيط للتمويل، وتمر بكل مراحل دورة حياة التمويل حتى التحصيل الكامل.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر في إدارة المشاريع

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على نجاح المشروع، ووضع خطط استباقية للتعامل معها بفعالية، بهدف تقليل احتمالية حدوثها وتقليل أثرها السلبي.

ثانياً: أنواع المخاطر في مشاريع تحصيل الديون

المرحلة	نوع المخاطر	أمثلة
دراسة الطلب	مخاطر الجدارة الائتمانية	تضخيم إيرادات، ضعف البيانات المالية، سجل تعثر
ما قبل التوثيق	مخاطر التقييم	تقييم خاطئ للضمانات أو المشروع
ما بعد التوثيق	مخاطر التشغيل	قصور في المتابعة
التحصيل	مخاطر التعثر	عدم الالتزام بالسداد، مراوغة، مماطلة
بعد التعثر	مخاطر قانونية / تنظيمية	تأخر في الإجراءات، ضعف التعاون
السمعة	مخاطر السمعة للبنك	شكاوى، إساءة استخدام وسائل التحصيل، تشهير

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر في منتج تمويل كفالة

- نسبة التغطية العالية من "كفالة (90%) "قد تؤدي لتراخي بعض الجهات في تحليل الجدارة الائتمانية.
- الفئة المستهدفة غالباً ما تفتقر إلى إدارة مالية محكمة، ما يرفع احتمال التعثر.
- التأثير المتبادل بين الجهات الثلاث (العمل - البنك - كفالة) يتطلب إدارة تنسيقية دقيقة لتوزيع المخاطر.

رابعاً: خطوات إدارة المخاطر في مشروع تحصيل الديون

- تحديد المخاطر: مراجعة مراحل التحصيل وتحديد ما قد يتسبب في فشل أو تأخير أو خسائر.
- تقييم المخاطر: تحديد درجة الخطورة (الاحتمالية x التأثير) وتصنيفها إلى منخفضة، متوسطة، عالية.
- تخطيط الاستجابة: وضع خطة وقائية أو تفاعلية لكل نوع من المخاطر تجنب، تقليل، نقل، قبول.
- تنفيذ الخطة: إشراك الفريق، تحديث الأدوات، متابعة الإجراءات وفق الاستراتيجية المعتمدة.
- الرقابة والمتابعة: مراجعة دورية للمخاطر، وتحديث سجل المخاطر حسب تغيّر الظروف.

خامساً: نموذج سجل المخاطر Risk Register

رقم	نوع الخطر	درجة الخطورة	خطة الاستجابة	المسؤول	حالة التنفيذ
1	تعثر عميل رئيسي	عالية	التواصل المبكر / خطة سداد	مسؤول التحصيل	جاري التنفيذ
2	ضعف التنسيق الداخلي	متوسطة	عقد اجتماع أسبوعي مشترك	قائد الفريق	تم التنفيذ
3	نقص عدد الموظفين	متوسطة	طلب دعم من إدارة الموارد	المدير الإداري	تحت المراجعة

سادساً: أثر تطبيق إدارة المخاطر على كفاءة التحصيل

- تقليل نسب التعثر قبل التصعيد القانوني.
- تقليص مدة التحصيل من خلال التفاعل المبكر.
- تحسين الثقة بين الجهات ذات العلاقة (التمويل – كفالة – التحصيل).
- دعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات واقعية.

سابعاً: إطار إدارة المخاطر وفق PMI

- تخطيط إدارة المخاطر: تحديد المنهجيات والسياسات.
- تحديد المخاطر: مراجعة بيانات العميل والسوق.
- تحليل المخاطر النوعي: تقييم حسب احتمالية الحدوث والتأثير.
- تحليل المخاطر الكمي: تقدير الأثر المالي.
- تخطيط الاستجابات: وضع خطط وقائية واستجابات.
- مراقبة المخاطر: تحديث دوري وتقييم الفاعلية.

ثامناً: أدوات تحليل وتقييم المخاطر

- مصفوفة الاحتمالية والتأثير.
- تحليل SWOT.
- سجل المخاطر.
- تحليل الأسباب الجذرية

تاسعاً: لمقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة المشاريع في التعامل مع المخاطر

- الإدارة التقليدية: رد فعل، أدوات غير منهجية، إشراك ضعيف، غياب التوثيق، لا توجد خطط طوارئ.
- إدارة المشاريع: استباقية، أدوات معتمدة، فرق متعددة التخصص، توثيق دروس مستفادة، خطط طوارئ مدمجة.

مثال تطبيقي: آلية حصول منشأة صغيرة على تمويل بضمان كفالة وتحصيل الدين في حال التعثر

الجزء الأول: الآلية التقليدية

المرحلة الأولى: التقديم على التمويل

المتطلبات من العميل:

- السجل التجاري
- الهوية الوطنية لصاحب المنشأة
- القوائم المالية
- كشف حساب بنكي ٦ أشهر
- تعبئة نموذج كفالة
- عرض سعر للمشروع/التمويل

المتطلبات من البنك:

- دراسة ائتمانية تقليدية
- إدخال البيانات في بوابة كفالة
- رفع الطلب مع مستندات العميل
- انتظار الموافقة من كفالة

دور كفالة:

- مراجعة البيانات
- إصدار ضمان يغطي حتى ٩٠٪ من مبلغ التمويل

المرحلة الثانية: تنفيذ التمويل ومتابعة السداد

يتم توقيع العقد بين البنك والعميل وصرف التمويل ، ويتم جدولة الأقساط بناءً على دراسة الائتمان.

المرحلة الثالثة: التعثر

إذا لم يسدد العميل:

- يبدأ البنك بالتواصل مع العميل (اتصالات – رسائل)
- إحالة الملف إلى قسم التحصيل بعد ٩٠ يوم
- رفع المطالبة إلى كفالة

دور كفالة:

- دراسة حالة التعثر
- تسديد ٩٠٪ من مبلغ التمويل للبنك
- بدء تحصيل المبلغ من العميل

آلية تحصيل كفالة من العميل:

- خطابات تذكيرية
- تواصل قانوني
- تحويل للجهات القضائية بعد فشل الحلول الودية

الجزء الثاني: السيناريو باستخدام فكر إدارة المشاريع

1. مرحلة التخطيط Project Initiation & Planning

يتم تحديد نطاق التمويل، والضمان، وآلية السداد، وتقسيم العمل عبر WBS:

- جمع مستندات العميل
- تقييم الجدارة الائتمانية
- تجهيز ملف كفالة
- جدولة خطة التمويل
- إدارة المخاطر

2 مرحلة التنفيذ Execution

- تفعيل خطة الصرف والمتابعة
- توزيع المهام بين فرق التمويل والتحصيل
- جدول زمني بمؤشرات واضحة

3 مرحلة المراقبة Monitoring

- متابعة الأقساط عن طريق لوحة تحكم
- اجتماع أسبوعي للفريق (Standup)
- تحديث سجل المخاطر

4 مرحلة التعامل مع التعثر

- فتح تكرار للعملاء المتعثرين
- تفعيل خطة التحصيل
- خطة سداد
- تأجيل مدفوعات
- إجراءات قانونية تدريجية

النتائج المتوقعة:

- تقليص زمن التحصيل
- وضوح أدوار كل طرف
- رصد المخاطر مبكرًا
- توثيق الأداء في كل مرحلة

الفروقات والتحسينات الناتجة من تطبيق إدارة المشاريع في تحصيل الديون
أولاً: الفروقات الجوهرية بين الطريقة التقليدية والطريقة المبنية على فكر إدارة المشاريع

العنصر	الطريقة التقليدية	باستخدام إدارة المشاريع Agile
آلية العمل	خطية وثابتة – تعتمد على تسلسل إداري جامد	مرنة وديناميكية – تعتمد على تقسيم المهام ودورات قصيرة
التواصل بين الجهات	ضعيف – غالبًا يتم التراسل الورقي أو عبر البريد	مباشر ومستمر – اجتماعات دورية وتقارير فورية
كشف المخاطر	بعد وقوع المشكلة (ردة فعل)	قبل حدوثها – من خلال سجل المخاطر والتقييم المستمر
تحصيل المتعثرين	تقليدي – يعتمد على انتظار العميل ثم تصعيد قانوني	استباقي – مع خطة
دور فريق التحصيل	سلبي في البداية – لا يتدخل إلا عند فوات الأوان	جزء من المشروع من البداية – يشارك في التخطيط والتنفيذ
قياس الأداء	يتم في نهاية الدورة فقط	يتم بشكل أسبوعي / في كل Sprint
إشراك كفالة	فقط عند تقديم الضمان أو المطالبة	تواصل مستمر كجزء من أصحاب العلاقة
الشفافية في المراحل	غير واضحة – لا يتم توثيق الأداء المرحلي	عالية – توثيق كامل لكل مرحلة ومسؤول

ثانيًا: التحسينات الناتجة من تطبيق إدارة المشاريع

- تقليص مدة التحصيل بنسبة قد تصل إلى 30%-40% بسبب تسريع خطوات التواصل والتفاوض وتحليل الحالة مبكرًا.
- زيادة نسبة الاسترداد دون تصعيد قانوني عبر وضع خطة تكرار مخصصة لكل عميل متعثر وإيجاد حلول مرنة.
- تحسين التنسيق الداخلي بين الفرق من خلال اجتماعات دورية، وتوزيع المهام بوضوح عبر WBS.
- تحديد المسؤوليات بوضوح وعدم الاعتماد فقط على التحصيل، بل بمشاركة المخاطر، التمويل، كفالة، إدارة المشاريع.
- تتبع الأداء بشكل أكثر دقة باستخدام أدوات مثل سجل المهام، سجل المخاطر، ولوحات الأداء.
- تحسين العلاقة مع العملاء بفضل الشعور بالمرونة والاستجابة السريعة.
- تحسين العلاقة مع كفالة من خلال التوثيق الدقيق وسرعة التعامل مع المطالبات.

نموذج استبيان

أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين تحصيل الديون لتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المضمون من برنامج كفاءة

أولاً: البيانات العامة (اختياري)

1. المسمى الوظيفي.....:

2. عدد سنوات الخبرة في مجال التحصيل/التمويل.....:

ثانياً: محاور الاستبيان – الرجاء تحديد درجة الموافقة:

العبارة	أعارض بشدة ١	أعارض ٢	محايد ٣	أوافق ٤	أوافق بشدة ٥
1. تطبيق إدارة المشاريع يساهم في تسريع عملية تحصيل الديون.	☐	☐	☐	☐	☐
2. استخدام منهجية الأجايل في التحصيل يساعد على تحسين التواصل مع العميل.	☐	☐	☐	☐	☐
3. الآلية التقليدية لتحصيل ديون كفاءة تفتقر للمرونة والسرعة.	☐	☐	☐	☐	☐
4. تقسيم مهام التحصيل يزيد من فاعلية الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
5. التعاون بين إدارة المشاريع وفريق التحصيل يرفع من نسبة السداد.	☐	☐	☐	☐	☐
6. تطبيق أدوات إدارة المشاريع يساهم في تقليل حالات التعثر.	☐	☐	☐	☐	☐
7. موظفو التحصيل يحتاجون لتدريب على مبادئ إدارة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
8. إدخال التتبع المرحلي للملفات يساعد في تقليل التراكمات.	☐	☐	☐	☐	☐
9. وجود خطة زمنية محددة لتحصيل الدين يؤدي إلى نتائج أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
10. مؤشرات الأداء KPIs المستخدمة حالياً لا تقيس بدقة كفاءة التحصيل.	☐	☐	☐	☐	☐

المراجع

- الرويلي، محمد. (٢٠١٩). تحديات تحصيل الديون في البنوك السعودية. مجلة التمويل والإدارة.
- الزعيبي، أحمد. (٢٠٢٠). تقييم فعالية تحصيل الديون في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العربية للإدارة.
- الشريف، سامي. (٢٠٢١). أثر برنامج كفالة في دعم المنشآت الصغيرة. جامعة الملك سعود.
- الهاشمي، سارة. (٢٠١٨). تطبيق إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية. المجلة الدولية للإدارة.
- الخطيب، ليلي. (٢٠٢٢). دور إدارة المشاريع في تطوير عمليات التحصيل. المؤتمر الخليجي للإدارة.
- الشهري، خالد. (٢٠٢٣). العلاقة بين إدارة المشاريع والمخاطر المالية في المؤسسات التمويلية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute.

Kafalah Program. (2023). Annual Report. Retrieved from <https://www.kafalah.gov.sa>