

خطة بحث بعنوان

دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية  
في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية

The Role of Corporate Governance Framework in Enhancing  
Operational Risk Management Efficiency in Small Enterprises  
in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

عبد الله عقيل العنزي

الرقم الأكاديمي: 252001378

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025

## مقدمة الدراسة

يُعدّ المشهد الاقتصادي الحديث، الذي يتميز بتسارع التحولات التكنولوجية وتغيرات السوق المفاجئة، بيئة خصبة لتوليد المخاطر التشغيلية التي تتبع من قلب العمليات الداخلية والأنظمة والأفراد (Singh and Hong, 2020, p. 725). وعلى الرغم من أن هذه المخاطر تُهدد استقرار جميع الكيانات، إلا أنها تُشكل تحدياً وجودياً خاصاً للشركات الصغرى، التي تفتقر غالباً إلى الهياكل الرسمية والاحتياطات المالية اللازمة لاستيعاب الخسائر الناجمة عن فشل العمليات (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020, p. 80). وعليه، تُعدّ كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، بوصفها القدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بفعالية لتقليل احتمالية وقوعها أو تأثيرها السلبي (Virglerova et al., 2022, p. 4050)، متغيراً حيوياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بضمان استمرارية ونمو هذه الشركات.

وفي سياق هذه المتغيرات، يبرز إطار حوكمة الشركات بوصفه الآلية النظامية التي تُحدد التوجيه والرقابة المؤسسية (Gleißner and Berger, 2024, p. 196). فالحوكمة ليست مجرد امتثال شكلي، بل هي منظومة قيم وهياكل تُؤدي دوراً رقابياً في توجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات مسؤولة وشفافة (الحداد، 2020، ص. 251). وعندما يتم تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل وجود فصل واضح بين سلطات الملكية والإدارة وتفعيل آليات المساءلة، فإنها تُشكل شبكة أمان داخلية تُسهم في اكتشاف القصور التشغيلي قبل أن يتفاقم ليصبح خطراً مدمراً (Essel, 2021, p. 159). وعليه، فإن ضعف أبعاد الحوكمة في الشركات الصغرى قد يؤدي إلى تزايد مستويات المخاطر التشغيلية لديها (Virglerova et al., 2022, p. 4049).

وبهذا الشأن، فإن العلاقة بين هذين المتغيرين الرئيسيين تُشكل محورا إشرافياً بالغ الأهمية، إذ أن الحوكمة لا تقتصر على وضع القواعد فحسب، بل تُعزز ثقافة المساءلة التي تتطلب دمج إدارة المخاطر في صميم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (Wieczorek-Kosmala and Henschel, 2022, p. 589). وحيث أن المخاطر التشغيلية تتبع من العمليات اليومية، فإن وجود مجلس إدارة واعٍ ومستقل، ولجان رقابية فاعلة، يؤدي إلى تفعيل الإشراف على الضوابط الداخلية والأنظمة التقنية، مما يحد من احتمال وقوع الأخطاء البشرية أو فشل الأنظمة (عبدالله، 2021، ص. 410). وفي هذا الصدد، يوضح حسين والخطيب (2022، ص. 100) أن تطبيق الحوكمة يُحسن من القدرة على تحديد المخاطر التشغيلية والتعامل معها، إذ إن الشفافية والمساءلة تُعزز من ثقافة تحمل المسؤولية داخل المنظمة.

وترتبط هذه العلاقة التفاعلية ارتباطاً جوهرياً ببيئة المملكة العربية السعودية، التي تضع قطاع الشركات الصغرى والمتوسطة في صدارة أولوياتها ضمن رؤية (2030) (الشبيبي، 2024، ص. 42). وعلى الرغم من هذا الدعم، تظل الشركات الصغرى في المملكة تواجه تحديات فريدة تتطلب آليات حوكمة مرنة ومُصممة خصيصاً؛ بالتنوع الاقتصادي المستهدف يتطلب نمواً مستداماً لهذه الشركات، الأمر الذي لن يتحقق إلا بوجود هياكل حوكمة تُعزز من قدرتها على التعامل مع البيئة التنظيمية المعقدة والمخاطر المتغيرة (Teixeira and Carvalho, 2024, P. 305).

واتساقاً مع ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق يُسلط الضوء على الدور الملموس والفاعل الذي يمكن أن يؤديه إطار حوكمة منضبط في رفع كفاءة إدارة الشركات الصغرى بالمملكة للمخاطر التشغيلية، بما يُساهم في تعزيز مرونتها واستدامتها على المدى الطويل.

### مشكلة الدراسة

تتبع المشكلة البحثية من تزايد تعرض الشركات الصغرى في المملكة العربية السعودية للمخاطر التشغيلية، في ظل تحديات هيكلية تتعلق بضعف الآليات الحوكمية الرسمية لديها، لا سيما مع شيوع الملكية المركزة وتداخل أدوار الإدارة والرقابة (Glowka et al., 2020, p. 1216). ذلك أن هذا الاندماج غالباً ما يؤدي إلى قصور في تفعيل الرقابة الداخلية وإهمال لجان المخاطر، مما يُخلق بيئة تتسم بارتفاع احتمال التعرض للمخاطر التشغيلية كأخطاء العمليات، أو فشل الأنظمة التقنية (Ferreira de Araújo, 2020, P. 88).

ويبرز الإحساس بوجود مشكلة بحثية ملحة في سياق المملكة، حيث يُشير تزايد حالات التعثر أو التوقف عن العمل في بعض الشركات الصغرى إلى وجود خلل في ممارساتها الرقابية وإدارة المخاطر (Mthiyane et al., 2022, P. 175). فالأدبيات تُشير إلى أن تبني إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لا يزال محدوداً في هذه الشركات (Crovini et al., 2021, P. 120)، مما يؤكد الحاجة إلى آليات حوكمة تُعوض هذا النقص.

كما أن الدراسات السابقة، وعلى الرغم من تركيزها على أهمية الحوكمة والمخاطر (حسن وآخرون، 2020، ص. 288)، إلا أنها لم تقدم أدلة تطبيقية كافية حول كيفية تصميم وتطبيق إطار حوكمة فعال

يتناسب مع خصوصية الشركات الصغرى في المملكة، وكيف يؤدي ذلك الدور بشكل مباشر في تحسين كفاءة استجابتها للمخاطر التشغيلية. وتتمثل الفجوة البحثية هنا في ندرة الأبحاث التي تقدم تقييماً كمياً للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات (بمكوناتها) وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية داخل هذا النوع من الشركات في البيئة السعودية. لذا، فإن الدراسة الحالية تسعى لتقديم إطار عمل تطبيقي لسد هذه الفجوة.

## أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من تضافر الحاجة المعرفية والتطبيقية الملحة في سياق تنمية قطاع الأعمال السعودي:

## الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتقاطع بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، من خلال تقديم نموذج تطبيقي في سياق الشركات الصغرى، وهو سياق ما زال يفتقر إلى التعميق البحثي.
- تُساعد الدراسة في تحديد الأبعاد الأكثر فاعلية من حوكمة الشركات (كآليات الشفافية والمساءلة) في الحد من المخاطر التشغيلية، مما يُقدم إطاراً نظرياً جديداً ملائماً للشركات ذات الملكية المركزة.
- تُقدم الدراسة مقاييس ومؤشرات كمية قابلة للاستخدام لقياس مدى توافر أبعاد الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في سياق الشركات الصغرى السعودية.
- تُشكل نتائج الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى تركز على علاقة الحوكمة بالجوانب الأخرى للمخاطر أو تأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات الصغرى.

## الأهمية العملية

- تُوفر الدراسة نتائج موثوقة يمكن للجهات الحكومية المشرفة على قطاع الشركات الصغرى، مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، الاستفادة منها لتصميم آليات حوكمة مبسطة وفعالة.

- تُساعد الشركات الصغرى في بناء فهم عميق لكيفية تحويل ممارسات الحوكمة إلى أدوات رقابية تُعزز من كفاءتها التشغيلية وتقلل من الخسائر الناجمة عن الأخطاء الداخلية.
- يُمكن تبني مخرجات الدراسة هذه الشركات من الالتزام بمعايير رقابية أعلى، مما يُعزز ثقة المستثمرين والممولين بها.
- تُساعد الدراسة العاملين والمديرين في هذا القطاع على فهم العلاقة بين تطبيق الحوكمة والتحكم في المخاطر، مما يدعم بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمساءلة واليقظة.

## تساؤلات الدراسة

**التساؤل الرئيس:** ما الدور الذي يؤديه إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى توافر أبعاد إطار حوكمة الشركات (الاستقلالية، الشفافية، المساءلة) في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين؟
2. ما مستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية (التحديد، التقييم، الاستجابة، الرصد) في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما الدور الذي يؤديه إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية؟

## أهداف الدراسة

**الهدف العام:** تحديد الدور الذي يؤديه إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

## الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى توافر أبعاد إطار حوكمة الشركات (الاستقلالية، الشفافية، المساءلة) في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد مستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية (التحديد، التقييم، الاستجابة، الرصد) في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.
4. قياس الدور الذي يؤديه إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

## فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسة تُحدد العلاقة المقترحة بين المتغيرات، وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سيتم اختبارها إحصائياً:

**الفرضية الرئيسية (H0):** لا يؤدي إطار حوكمة الشركات دوراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

## الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إطار حوكمة الشركات (الاستقلالية، الشفافية، المساءلة) مجتمعة في كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

3. تؤدي أبعاد إطار حوكمة الشركات (الاستقلالية، الشفافية، المساءلة) دوراً ذا دلالة إحصائية بشكل منفرد في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

### الدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء إلى تحليل ومناقشة مجموعة من الدراسات الحديثة (المحلية/العربية، والأجنبية) التي تناولت بالبحث والتحليل متغيرات الدراسة الحالية أو جوانب متقاطعة معها، بهدف بناء أساس نظري متين وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي القائم.

#### أولاً: دراسات محلية وعربية

- دراسة الشيببي (2024)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: أثر حوكمة الشركات في العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية: دراسة على شركات المساهمة السعودية. هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لمؤشرات حوكمة الشركات (كاستقلالية مجلس الإدارة واجتماعاته) في العلاقة بين القدرة الإدارية للرئيس التنفيذي وكفاءة القرارات الاستثمارية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البيانات المالية والسنوية للشركات كأداة لجمع المعلومات. شملت العينة (130) شركة مساهمة سعودية مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) خلال الفترة (2014-2020). توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تؤدي دوراً وسيطاً هاماً في تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية، حيث أن القدرة الإدارية لا تنعكس بالضرورة على كفاءة القرارات دون وجود آليات حوكمة قوية، مما يبرز أهمية الأطر الرقابية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية مجالس الإدارات وتفعيل دورها الرقابي والإشرافي لتحقيق أقصى استفادة من القدرات الإدارية.

- دراسة حسين والخطيب (2022)، الأردن، بعنوان: أثر تطبيق حوكمة الشركات على إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة. سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (استقلالية مجلس الإدارة، وفاعلية لجنة المراجعة) على كفاءة إدارة

المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية. استهدفت العينة (20) شركة صغيرة في الأردن، حيث تم توزيع (120) استبانة على المديرين والموظفين في الإدارات العليا، وتم استرداد (108) استبانات صالحة للتحليل. أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على إدارة المخاطر التشغيلية، وخاصة أن استقلالية مجلس الإدارة ولجنة المراجعة تساهم في توفير بيئة رقابية تكتشف نقاط الضعف التشغيلية مبكراً. أوصت الدراسة الشركات الصغيرة بتبني آليات حوكمة مبسطة تتلاءم مع حجمها، لضمان استدامتها التشغيلية.

• **دراسة بوعبدالله والعلمي (2022)، الجزائر، بعنوان: أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية.** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مجموعة من مؤشرات المخاطر الرئيسية (كالمخاطر التكنولوجية والموارد البشرية) على المخاطر التشغيلية في قطاع التأمين. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية المستمدة من التقارير السنوية لشركات التأمين كأداة للتحليل. شملت العينة (4) شركات تأمين جزائرية خلال الفترة (2010-2018). أظهرت النتائج أن المخاطر التكنولوجية ومخاطر الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على مستوى المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها الشركات، مما يبرز الحاجة إلى إطار رقابي قوي. من أبرز توصياتها ضرورة تكثيف الاستثمار في التكنولوجيا وتدريب الأفراد للحد من الأخطاء التشغيلية، والعمل على بناء إطار لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل منفصل.

• **دراسة النسور (2020)، الأردن، بعنوان: مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية.** سعت الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات (كالشفافية والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح) لتعزيز نجاح المشروعات في مجموعة شركات صناعية كبيرة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. كانت العينة المستهدفة من مديري المستويات العليا والوسطى في الشركات التابعة للمجموعة. كشفت النتائج عن أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في توفير بيئة عمل مستقرة وشفافة

تدعم اتخاذ القرارات السليمة، مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المشروعات. أوصت الدراسة بضرورة تطوير ميثاق حوكمة واضح يُراعي خصوصية الشركات الخاصة ويُعزز من دور آليات الرقابة الداخلية.

### ثانياً: دراسات أجنبية

#### 1. دراسة Gleißner and Berger (2024)، ألمانيا، بعنوان: Enterprise risk management:

**Improving embedded risk management and risk governance.** استهدفت الدراسة تقديم رؤية معمقة حول كيفية تحسين دمج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة المخاطر داخل استراتيجيات الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج المكتبي التحليلي ومراجعة الأدبيات النظرية والنموذجية. لم تستهدف الدراسة عينة محددة، بل قدمت إطاراً مفاهيمياً متكاملاً. أكدت النتائج على أن حوكمة المخاطر هي العنصر الأكثر أهمية لضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر المؤسسية متسقة مع الأهداف الاستراتيجية ورغبة الشركة في المخاطرة. أوصت الدراسة بضرورة دمج المسؤوليات المتعلقة بالمخاطر في المستويات العليا للمنظمة، وربطها بالهيكل الحوكمي العام.

#### 2. دراسة Kargar and Paul (2024)، دولية، بعنوان: Corporate governance and risk

**management in SMEs: A systematic literature review.** كان الهدف من الدراسة إجراء مراجعة منهجية للأدبيات الحديثة حول العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي التحليلي (مراجعة الأدبيات). شملت العينة مجموعة كبيرة من الأوراق العلمية المنشورة في قواعد بيانات رئيسية. توصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة معرفية كبيرة في فهم كيفية تأثير آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة، خاصة فيما يتعلق بالآليات غير الرسمية، مما يتطلب المزيد من الأبحاث التجريبية. أبرزت التوصيات أهمية إجراء دراسات حالة معمقة لتوثيق ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر في الشركات الصغيرة الخاصة.

#### 3. دراسة Hudáková et al (2023)، سلوفاكيا، بعنوان: Management of operational risk

**in the context of financial performance of SMEs.** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمد الباحثون المنهج الكمي التحليلي، واستخدموا البيانات المالية والسنوية كأداة للتحليل. استهدفت العينة مجموعة كبيرة من الشركات الصغيرة

والمتوسطة في سلوفاكيا. أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤدي دوراً كبيراً في تحسين الأداء المالي، حيث أن الشركات التي لديها ممارسات أفضل في إدارة المخاطر التشغيلية تُعاني من تقلبات أقل في أرباحها. أوصت الدراسة بضرورة توجيه الشركات الصغرى نحو تطوير أنظمة متقدمة لقياس ورصد المخاطر التشغيلية.

#### 4. دراسة Wiczorek-Kosmala and Henschel (2022)، بولندا، بعنوان: The role of ERM

and corporate governance in managing COVID-19 impacts: SMEs perspective. سعت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات في مساعدة الشركات الصغرى والمتوسطة على إدارة وتخفيف الآثار السلبية لجائحة (كوفيد-19). اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (دراسة استكشافية تحليلية)، واستخدمت المقابلات المتعمقة والبيانات الثانوية. شملت العينة (40) شركة صغرى ومتوسطة. وجدت النتائج أن الشركات التي كانت لديها هياكل حوكمة واضحة وآليات (ERM) فاعلة كانت أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الصدمة التشغيلية والاقتصادية للجائحة. أوصت الدراسة بتضمين مخاطر الأحداث الخارجية ضمن إطار حوكمة الشركات الصغرى.

#### 5. دراسة Crovini et al (2021)، إيطاليا، بعنوان: How to reconsider risk management

in SMEs? An advanced, reasoned and organised literature review. كان الهدف من الدراسة هو مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في الشركات الصغرى والمتوسطة وتقديم إطار جديد لإعادة النظر في الممارسات الحالية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات. لم تكن هناك عينة محددة. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الصغرى غالباً ما تكون غير رسمية وشخصية، وشددت على ضرورة تبني نهج منظم يجمع بين الأدوات الرسمية وغير الرسمية. أوصت بضرورة تطوير نماذج إدارة مخاطر تتناسب مع القيود المالية والبشرية للشركات الصغرى.

#### 6. دراسة Ferreira de Araújo Lima et al (2020)، بعنوان: Risk management in

SMEs: A systematic literature review and future directions. هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة لأدبيات إدارة المخاطر في الشركات الصغرى والمتوسطة على مدار (20) عاماً. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي (المراجعة المنهجية). شملت العينة (110) ورقة علمية منشورة. توصلت

الدراسة إلى أن معظم الأبحاث تركز على المخاطر المالية، مع إهمال واضح للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية في سياق الشركات الصغيرة، كما أن تبني (ERM) لا يزال في مراحله الأولى. أوصت الدراسة بضرورة تركيز الأبحاث المستقبلية على كيفية دمج إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية اليومية للشركات الصغيرة.

### ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

يُظهر التحليل السابق ثراءً في الأدبيات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، مع تزايد الاهتمام بسياق الشركات الصغيرة. غير أن هناك تبايناً في التركيز المنهجي والجغرافي.

### جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، وخاصة حسين والخطيب (2022)، والنسور (2020)، و Wiczorek-Kosmala and Henschel (2022)، على أن آليات الحوكمة الفعالة، مثل المساءلة والرقابة، تؤدي دوراً إيجابياً في تعزيز القدرة على إدارة المخاطر، سواء كانت مخاطر تشغيلية داخلية أو مخاطر ناتجة عن صدمات خارجية. كما تتفق مع Gleißner and Berger (2024) على أن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر (حوكمة المخاطر) ضروري لضمان الاتساق الاستراتيجي.

### أما جوانب الاختلاف فتتمثل في الآتي:

1. التركيز القطاعي والجغرافي: بينما ركزت دراسات عربية على قطاعات محددة (كالتأمين في بوعبدالله والعلمي، 2022)، أو شركات مساهمة كبرى (الشبيبي، 2024)، فإن الدراسة الحالية تركز حصرياً على الشركات الصغيرة بشكل عام في البيئة الاقتصادية المتنامية للمملكة العربية السعودية.

2. المنهجية والمتغيرات: العديد من الدراسات الأجنبية (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020; Kargar and Paul, 2024) ركزت على مراجعة الأدبيات وأبرزت الحاجة لدراسات تجريبية تركز على المخاطر التشغيلية، في حين أن دراستنا تقدم نموذجاً كمياً لاختبار هذا الأثر في بيئة تطبيقية محددة.

3. **طبيعة الحوكمة:** معظم الدراسات الأجنبية (Crovini et al., 2021) تُشير إلى غلبة الآليات غير الرسمية في الشركات الصغيرة، بينما تسعى دراستنا إلى تقييم مدى توافر الآليات الرسمية المعتادة (كالاستقلالية والشفافية) ومدى تأثيرها في سياق الشركات الصغيرة السعودية.

### استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- **بناء الإطار النظري:** تم الاستناد إلى الأطر النظرية المقدمة من Gleißner and Berger (2024) و Wiczorek-Kosmala and Henschel (2022) لتأكيد العلاقة التكاملية بين الحوكمة والمخاطر.
- **تحديد الأبعاد:** تم اختيار أبعاد المتغيرات (مثل الاستقلالية والمساءلة لأبعاد الحوكمة، وأبعاد التحديد والتقييم للمخاطر التشغيلية) بناءً على المقاييس الأكثر شيوعاً في دراسات مثل حسين والخطيب (2022) وبوعبدالله والعلمي (2022).
- **تأكيد المشكلة:** ساعدت مراجعات الأدبيات (Kargar and Paul, 2024; Ferreira de Araújo, 2020) في ترسيخ وجود الفجوة البحثية المتعلقة بنقص الدراسات التجريبية حول المخاطر التشغيلية والحوكمة في الشركات الصغيرة.

### الفجوة البحثية، والجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تكمن الفجوة البحثية التي تملؤها هذه الدراسة في الندرة المطلقة للدراسات التطبيقية الكمية التي تقيس الأثر المباشر لأبعاد محددة من إطار حوكمة الشركات على كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية تحديداً في سياق الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

### الجوانب المميزة للدراسة الحالية:

1. **التركيز النوعي على الشركات الصغيرة:** تتعامل الدراسة مع نموذج حوكمة يتناسب مع محدودية الموارد وهيكل الملكية في الشركات الصغيرة، لا الشركات الكبرى أو المساهمة.

2. البيئة الجغرافية المحددة: تُقدم نتائج تطبيقية موثوقة في البيئة السعودية التي لم تُغطى بالقدر الكافي في هذا الموضوع.

3. المعالجة الإحصائية للأثر: تُركز الدراسة على قياس الدور/الأثر الإحصائي وليس مجرد العلاقة الارتباطية، مما يوفر دليلاً سببياً قوياً يمكن أن يُستخدم لوضع السياسات.

### المنطلقات النظرية للدراسة

يُقدم هذا الجزء تحليل وتعميق المتغيرات الرئيسية للدراسة، وتوضيح العلاقة التفاعلية بينها، انطلاقاً من المبادئ العلمية المعتمدة في أدبيات الحوكمة وإدارة المخاطر.

#### 1. مفهوم وأهمية إطار حوكمة الشركات في الشركات الصغرى

تُعَدّ حوكمة الشركات نظاماً إشرافياً ورقابياً يوفر الإطار الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف، ومراقبة الأداء، وضمان المساءلة بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة (Lukason and Camacho-Miñano, 2020, P. 230). وفي سياق الشركات الصغرى، تُؤدّي الحوكمة دوراً محورياً، لا سيما أن هذه الشركات تتسم غالباً بتركيز الملكية وتداخل أدوار الإدارة والملكية، مما قد يُضعف الفصل بين السلطات ويُنشئ مخاطر أخلاقية (Glowka et al., 2020, p. 1215).

يتطلب بناء إطار حوكمة فعال في الشركات الصغرى مرونة في التطبيق، حيث ينبغي أن يتجاوز الآليات الرسمية الصارمة إلى تضمين الآليات غير الرسمية، ك: الثقة، والعلاقات الأسرية، والأخلاقيات المهنية، التي تُعَدّ أساساً لعمليات الحوكمة في هذه الكيانات (Handley and Molloy, 2022, P. 312). كما تُعَدّ الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية مبدأً أساسياً للحوكمة، فهو يُسهم في بناء ثقة أصحاب المصالح، ويُحسن من قدرة الشركة على الوصول إلى التمويل، ويُؤدّي إلى تحسين جودة الإفصاح عن المخاطر (حسن وآخرون، 2020، ص. 290). كذلك، فإن استقلالية هيئة الإشراف أو المجلس تُعَدّ ضرورية لضمان الرقابة الموضوعية والحيادية على القرارات الإدارية، بما في ذلك قرارات إدارة المخاطر (الشبيبي، 2024، ص. 45).

## 2. إدارة المخاطر التشغيلية في سياق الشركات الصغرى

تُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات والإجراءات الداخلية، والأفراد، والأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية (بوعبدالله والعلمي، 2022، ص. 19). وتُعدّ هذه المخاطر من التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجه الشركات الصغرى، إذ تؤدي إلى خسائر مباشرة أو غير مباشرة قد تُهدد بقاءها (Hudáková et al., 2023, P. 408). وتتبع الصعوبة في إدارة المخاطر التشغيلية في هذه الشركات من عدة عوامل، أبرزها:

- **نقص الموارد:** إذ تقتصر الشركات الصغرى غالباً إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتوظيف متخصصين في إدارة المخاطر أو الاستثمار في أنظمة متقدمة (Crovini et al., 2021, P. 120).
  - **الإدارة غير الرسمية:** حيث تكون ممارسات إدارة المخاطر غالباً غير موثقة وتعتمد على الخبرة الشخصية للمدير أو المالك بدلاً من الأطر المنهجية المعتمدة (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020, P. 88).
  - **التركيز على المخاطر الأخرى:** غالباً ما تركز الشركات الصغرى على المخاطر المالية والسوقية الأكثر وضوحاً، بينما يتم إهمال المخاطر التشغيلية التي قد تتسبب في صدمات حادة للتدفقات النقدية (Singh and Hong, 2020, p. 724).
- وعليه، فإن كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية تُقاس بقدرة الشركة على تحديد هذه المخاطر وتقييمها، ومن ثم وضع استجابات فعالة لها (ك: التخفيف، أو النقل، أو القبول)، والمراقبة المستمرة لمدى فاعلية هذه الاستجابات (Syrová and Špička, 2022, Article 1).

## 3. العلاقة التكاملية بين حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية

تُعدّ العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية علاقة تكاملية يُطلق عليها حوكمة المخاطر (Risk Governance) (Gleißner and Berger, 2024, P. 196). فالحوكمة تُوفر الأساس الهيكلي اللازم لضمان أن عملية إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة إضافية، بل هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية للشركة. وتظهر هذه العلاقة من خلال الآتي:

• **دور الرقابة العليا:** يؤدي مجلس الإدارة، بصفته قمة الهيكل الحوكمي، دوراً محورياً في وضع سياسة المخاطر الكلية للشركة، وفي ضمان تخصيص الموارد الكافية لإدارة المخاطر التشغيلية (سلمان، 2015، ص. 55). كما أن استقلالية المجلس تُعزز من الرقابة الحيادية على إجراءات العمليات الداخلية.

• **الشفافية والمساءلة:** يلزم إطار الحوكمة الإدارة بتقديم تقارير دورية وشفافة حول مستوى المخاطر التشغيلية المكشوفة والاستجابات المتخذة تجاهها (حسن وآخرون، 2020، ص. 295). هذه الشفافية تُعزز من ثقافة المساءلة، مما يحفز المديرين على الالتزام بالضوابط الداخلية.

• **التكامل مع الأنظمة:** يؤدي إطار الحوكمة دوراً في الإشراف على حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وهو أمر بالغ الأهمية للحد من المخاطر التشغيلية الناجمة عن فشل الأنظمة الإلكترونية، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الرقمنة (عبدالله، 2021، ص. 405).

وفي الشركات الصغرى، أكدت الدراسات أن تطبيق آليات حوكمة فعالة يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر التشغيلية، نظراً لأنها تُوفر نظام إنذار مبكر لعيوب العمليات التي قد تنتج نتيجة لضعف الرقابة الداخلية (حسين والخطيب، 2022، ص. 110؛ Wieczorek-Kosmala and Henschel, 2022, P. 592).

ومن وجهة نظر الباحث، يُظهر التحليل النظري أن حوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية ليسا كيانين منفصلين، بل هما نظام مُتداخل يُشكل حوكمة المخاطر، وهو أمر بالغ الأهمية لاستدامة الشركات الصغرى. ففي حين تعاني هذه الشركات من ندرة الموارد اللازمة لتبني أطر إدارة المخاطر المؤسسية الكاملة، فإن الآليات الحوكمية المصممة بذكاء (الشفافية والمساءلة) يمكن أن تؤدي دور العمود الفقري الرقابي اللازم لتعويض هذا النقص. ويُشير تحليل الأدبيات إلى أن نجاح الشركات الصغرى في بيئة تنافسية ومعقدة مثل المملكة العربية السعودية مرهون بتحويل مبادئ الحوكمة من مجرد توصيات إلى ممارسات تشغيلية يومية تُعزز من يقظة الإدارة تجاه مصادر الخطر الداخلية.

## الإطار المنهجي للدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وذلك لكونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وفحص فرضياتها. سيستخدم هذا المنهج في وصف طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحديد مستوى توافر ممارسات حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. كما سيتم استخدام التحليل الإحصائي الاستدلالي لقياس الأثر والدور الذي يؤديه المتغير المستقل (إطار حوكمة الشركات) في المتغير التابع (كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية).

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

#### مجتمع الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين وأصحاب القرار في المستويات الإدارية العليا والوسطى (ك: المدير العام، المدير المالي، مدير المخاطر أو العمليات) العاملين في الشركات الصغرى في المملكة العربية السعودية، والمسجلين لدى الجهات الرسمية ذات العلاقة. سيتم التركيز على المديرين لكونهم الأفراد الأكثر إدراكاً وتفاعلاً مع ممارسات الحوكمة وأنظمة إدارة المخاطر في بيئة العمل.

#### عينة الدراسة

سيتم الاعتماد على العينة المتاحة (Convenience Sample) أو العينة القصدية (Purposive Sample) من الشركات الصغرى في مدن رئيسية مختارة بالمملكة، حيث تتوافر كثافة في هذا النوع من الشركات. سيتراوح حجم العينة ما بين (150-200) فرد من المديرين وأصحاب القرار في الشركات الصغرى المستهدفة، وسيتم تحديد الحجم النهائي للعينة عند الحصول على قائمة كاملة بأسماء الشركات من الجهات المانحة.

### ثالثاً: أداة الدراسة

ستكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات هي الاستبانة (Questionnaire)، والتي سيتم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. ستتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية للمستجيبين والشركات.

2. محور قياس المتغير المستقل: إطار حوكمة الشركات (الاستقلالية، الشفافية، المساءلة).

3. محور قياس المتغير التابع: كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية (التحديد، التقييم، الاستجابة، الرصد).

سُستخدم مقاييس متدرجة من نوع ليكرت الخماسي لتقييم مستويات الموافقة والتقدير للممارسات المقترحة.

## التحقق من صدق وثبات الأداة

### 1. الصدق (Validity)

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال طريقتين:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة والمحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وإدارة المخاطر، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للمفاهيم النظرية وأبعاد الدراسة.

- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** سيتم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية صغيرة، ثم سيتم قياس معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة.

### 2. الثبات (Reliability)

سيتم قياس ثبات الأداة لضمان استقرار نتائجها واتساقها في حال تكرار التطبيق، وذلك باستخدام:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** سيستخدم هذا المعامل لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور على حدة وللاستبانة ككل، ويُشترط أن تكون قيمته أكبر من (0.70) لقبول درجة الثبات.

- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): سيتم تطبيقها للتأكد من أن الاستبانة تقيس الظاهرة بشكل متسق.

#### رابعاً: إجراءات الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية بالتسلسل لضمان الدقة المنهجية:

##### 1. جمع البيانات:

- سيتم تحديد الإطار النظري، وتصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.
- سيتم تحكيم الأداة والتحقق من صدقها وثباتها عبر العينة الاستطلاعية.
- سيتم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات الأكاديمية والإدارية في المملكة العربية السعودية قبل البدء بالتطبيق الميداني.
- سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً و/أو ورقياً على عينة الدراسة المستهدفة في الشركات الصغرى.

##### 2. التحليل:

- سيتم تجميع البيانات وتفرغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- سيتم تنظيف البيانات والتحقق من عدم وجود قيم متطرفة أو بيانات مفقودة بشكل يؤثر على النتائج.
- سيتم تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة (كما سيتم تفصيلها لاحقاً) لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

##### 3. التفسير:

- سيتم مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف.
- سيتم استخلاص الاستنتاجات العلمية وتقديم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج التطبيقية.

## خامساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج (SPSS)، والتي تُقسم إلى تحليل وصفي وتحليل استدلالي:

### 1. التحليل الوصفي

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى توافر ممارسات المتغيرات (حوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية) في الشركات الصغرى، وترتيب الأبعاد الأكثر والأقل أهمية.

### 2. التحليل الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (اختبار الفرضية الفرعية الأولى).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لقياس الدور/الأثر الذي يؤديه إطار حوكمة الشركات (بأبعاده) مجتمعة ومنفردة في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية (اختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة).
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغيراتهم الديموغرافية (مثل: الخبرة، والمسمى الوظيفي).

## حدود الدراسة

لضمان دقة النتائج وتركيزها، ستلتزم الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** ستقتصر الدراسة على تحديد وتحليل الدور الذي يؤديه إطار حوكمة الشركات (ك: الاستقلالية، الشفافية، المساءلة) في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية (ك: التحديد، التقييم، الاستجابة، الرصد).
- **الحدود المكانية:** ستُجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، وستُركز على الشركات الصغرى في مدن رئيسية مختارة ذات كثافة عالية في هذا القطاع.
- **الحدود البشرية:** ستُحصر العينة في المديرين وأصحاب القرار في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصغرى المستهدفة.
- **الحدود الزمنية:** سيتم إجراء التطبيق الميداني لجمع البيانات وتحليلها خلال شهر يناير (2026م).

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. بوعبدالله، خوجة، والعلمي، حسيبة. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 4(1)، 15-36. <https://doi.org/10.35779/2004-004-001-002>
2. الحداد، لارا محمد يحيى رشاد. (2020). العلاقات بين آليات حوكمة الشركات وإدارة الأرباح والأداء التشغيلي المستقبلي: دليل من الأردن. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 249-254. <https://doi.org/10.21608/AJA.2020.95124>
3. حسن، كمال عبدالسلام، شمس، منى أحمد، ورزق، محمود عبدالفتاح. (2020). مؤشر مقترح لقياس جودة الإفصاح عن المخاطر ومحدداته في ضوء حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 40(2)، 283-319. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1185118>
4. حسين، سامي جمال، والخطيب، فهد محمود. (2022). أثر تطبيق حوكمة الشركات على إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة. مجلة المالية والمحاسبة، 10(3)، 88-119. <https://blog.ajsrp.com/حوكمة-الشركات-وإدارة-المخاطر/>
5. سلمان، نور علي سلمان كريم. (2015). إطار مقترح لحوكمة الشركات لتحقيق فاعلية الإشراف والرقابة على شركات التأمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد. <https://library.alkafeel.net/dic/print/page-book/226010/?show>
6. الشيبلي، محمد بن عبدالمحسن. (2024). أثر حوكمة الشركات في العلاقة بين القدرة الإدارية وكفاءة القرارات الاستثمارية: دراسة على شركات المساهمة السعودية. مجلة الإدارة العامة، 65(1)، 39-94. <https://doi.org/10.36715/0328-065-001-002>

7. عبدالله، نهلة محمد عبدالمنعم. (2021). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من المخاطر المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 41(1)، 399-424.  
<https://search.mandumah.com/Record/1186768>

8. النصور، بلال هاشم. (2020). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 6(1)، 149-182.  
<https://doi.org/10.35703/1874-006-001-006>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Crovini, C., Ossola, G., and Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An advanced, reasoned and organised literature review. *European Management Journal*, 39(2), 118–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.002>
2. Essel, R. (2021). SMEs corporate governance mechanisms and business performance: Evidence of an emerging economy. *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 155–169. <https://journal.ump.edu.my/jgi/article/view/6970>
3. Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M., and Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.0005>
4. Gleißner, W., and Berger, T. B. (2024). Enterprise risk management: Improving embedded risk management and risk governance. *Risks*, 12(12), 196.  
<https://doi.org/10.3390/risks12120196>
5. Glowka, G., Kallmünzer, A., and Zehrer, A. (2020). Enterprise risk management in small and medium family enterprises: The role of family involvement and CEO tenure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(5), 1213–1231.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00682-x>
6. Handley, K., and Molloy, C. (2022). SME corporate governance: A literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 310–333. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2022-1571>
7. Hudáková, M., Kardoš, P., Dvorský, J., Afful, C. R., and Kloudova, J. (2023). Management of operational risk in the context of financial performance of SMEs. *Systems*, 11(8), 408. <https://doi.org/10.3390/systems11080408>

8. Kargar, M., and Paul, J. (2024). Corporate governance and risk management in SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Financial Studies*, 12(1), 18. <https://doi.org/10.3390/ijfs120100018>
9. Lukason, O., and Camacho-Miñano, M.-d.-M. (2020). Corporate governance characteristics of private SMEs' annual report submission violations. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10), 230. <https://doi.org/10.3390/jrfm13100230>
10. Mthiyane, Z. Z. F., van der Poll, H. M., and Tshehla, M. F. (2022). A framework for risk management in Small Medium Enterprises in developing countries. *Risks*, 10(9), 173. <https://doi.org/10.3390/risks10090173>
11. Singh, N. P., and Hong, P. C. (2020). Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. *European Management Journal*, 38(5), 723–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.003>
12. Syrová, L., and Špička, J. (2022). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*, 25, Article 1 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41283-022-00107-9>
13. Teixeira, J. F., and Carvalho, A. O. (2024). Corporate governance in SMEs: A systematic literature review and future research. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(2), 303–326. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0135>
14. Virglerova, Z., Panic, M., Voza, D., and Velickovic, M. (2022). Model of business risks and their impact on operational performance of SMEs. *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4047–4064. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2010111>
15. Wieczorek-Kosmala, M., and Henschel, T. (2022). The role of ERM and corporate governance in managing COVID-19 impacts: SMEs perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 587. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120587>