

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

إعداد الطالب/

عبد الله عقيل العنزي

الرقم الجامعي/

252001378

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	8
المستخلص.....	9
الفصل الأول.....	10
المقدمة.....	11
مشكلة الدراسة.....	12
أهمية الدراسة.....	13
أهداف الدراسة.....	13
تساؤلات الدراسة.....	14
فرضيات الدراسة.....	15
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	15
الفصل الثاني.....	18
الدراسات السابقة.....	18
المقدمة.....	19
المتغير التابع والمستقل.....	21
الدراسات السابقة.....	23
الإطار النظري للدراسة.....	28
الفصل الثالث.....	31
منهجية الدراسة.....	31
المقدمة.....	32
مجتمع البحث.....	34
المنهجية وطرق البحث.....	35
أدوات الدراسة.....	36

37	خطوات جمع البيانات
39	حدود البحث
41	الفصل الرابع
41	نتائج الدراسة
42	المقدمة
44	تحليل البيانات
83	المناقشة
85	الخاتمة
87	التوصيات
89	المراجع
93	الملاحق
98	Abstract

قائمة الجداول

46	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
47	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
48	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
49	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
51	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية
52	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمشاركة مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري
54	جدول 7 : التحليل الإحصائي لوجود لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية
55	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية
57	جدول 9 : التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية
58	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار
60	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتعزيز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة
61	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم
63	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر
64	جدول 14 : التحليل الإحصائي لإجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية
66	جدول 15 : التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر
67	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر
69	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية
70	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة
72	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال
73	جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة
75	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
76	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
76	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وهيكل مجلس الإدارة والرقابة
77	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والشفافية والإفصاح
79	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ونظم الرقابة الداخلية والالتزام
80	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
82	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

47	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة
48	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة
50	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
51	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية
53	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمشاركة مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري
54	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لوجود لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية
56	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية
57	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية
59	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار
60	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتعزيز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة
62	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتوثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم
63	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر
65	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لإجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية
66	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر
68	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر
69	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية
71	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة
72	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال
74	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي
	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات
75	الصغرى
	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وهيكل مجلس
78	الإدارة والرقابة
	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والشفافية
79	والإفصاح
	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ونظم الرقابة
81	الداخلية والالتزام

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى تأثير عناصر الحوكمة المختلفة مثل هيكل مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، ونظم الرقابة الداخلية والالتزام على الأداء التشغيلي للشركات. اعتمد البحث على المنهجية الكمية لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم تصميم أداة استبانة منظمة تستهدف العاملين والإداريين في الشركات الصغيرة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 263 مستجيبًا يمثلون مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أسهمت الهياكل الإدارية الفعالة، والشفافية، ونظم الرقابة الداخلية في تحسين قدرة الشركات على التعرف على المخاطر ومعالجتها بفاعلية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية، أبرزها تعزيز الوعي بالحوكمة، تطوير الهياكل الإدارية، تبني سياسات إفصاح واضحة، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية، بهدف دعم الاستدامة وتحسين الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، الشركات الصغيرة، الشفافية والإفصاح،

الرقابة الداخلية، هيكل مجلس الإدارة، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

يشكل المشهد الاقتصادي الحديث، الذي يتميز بتسارع التحولات التكنولوجية وتغيرات السوق المفاجئة، بيئة خصبة لتوليد المخاطر التشغيلية التي تنبع 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, 2020, p. 80). وعليه، تُعد 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 يُؤدي إلى تزايد مستويات المخاطر التشغيلية لديها (Virglerova et al., 2022, p. 4049).

وبهذا الشأن، فإن العلاقة بين هذين المتغيرين الرئيسيين تُشكل محورياً 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 تنبع من العمليات اليومية، فإن وجود مجلس إدارة واع ومستقل، ولجان رقابية فاعلة، يُؤدي 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؛ فالتنوع الاقتصادي المستهدف يتطلب نمواً

مستداما لهذه الشركات، الأمر الذي لن يتحقق إلا بوجود هياكل حوكمة تُعزز من قدرتها على التعامل مع البيئة التنظيمية المعقدة المتغيرة والمخاطر (Teixeira and Carvalho, 2024, P. 305).

واتساقا 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 يُسهم في تعزيز مرونتها واستدامتها على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة

تنبع 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 غالبا 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 (Araújo de Ferreira Lima et al., 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 محدودا في هذه الشركات (Crovinini 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 تقييما كميا 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

- تُسهم 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.

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.

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؟

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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعد حوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية من الركائز الأساسية لضمان استدامة الشركات ونجاحها في بيئة الأعمال الحديثة، خاصة في سياق الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. هذه الشركات تواجه تحديات متعددة تتمثل في محدودية الموارد، ضعف الهيكل التنظيمي، وتقلبات السوق، ما يجعل كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية أمراً حيوياً لبقائها ونموها. يركز البحث على استكشاف الدور الذي يمكن أن يلعبه إطار الحوكمة في تعزيز هذه الكفاءة، مع التركيز على العلاقة بين ممارسات الحوكمة والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية. استخدام المنهج العلمي في هذا البحث يهدف إلى ربط النظرية بالتطبيق العملي، بحيث يتم تحليل الواقع الحالي للشركات الصغرى واستخلاص نتائج قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

- الإطار النظري لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات تمثل مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان إدارة الشركات بطريقة شفافة ومسؤولة، مع تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. من الناحية النظرية، تعتمد الدراسة على نظرية الوكالة التي تفسر العلاقة بين المالك والإدارة، وكيف يمكن لممارسات الحوكمة أن تقلل من النزاعات المحتملة بينهما وتعزز الرقابة الداخلية. في سياق الشركات الصغيرة، يبرز دور الحوكمة في تحديد مسؤوليات كل من الإدارة وأصحاب القرار، ووضع آليات واضحة للمساءلة، ما يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة اتخاذ القرارات التشغيلية وتقليل المخاطر المحتملة.

- إدارة المخاطر التشغيلية

إدارة المخاطر التشغيلية تهدف إلى التعرف على المخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية للشركة، مثل الأخطاء البشرية، أو العيوب في الأنظمة، أو المخاطر الناتجة عن الأحداث الخارجية، ثم تطوير آليات للحد من تأثيرها السلبي. يعتمد البحث هنا على نظرية الحد من المخاطر التي تركز على كيفية تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تخفيف تأثيره، بالإضافة إلى نظرية التوازن بين المخاطر والعائد التي تشير إلى ضرورة موازنة القرارات التشغيلية بين تحقيق العوائد وتقليل المخاطر. في الشركات الصغيرة، يعتبر هذا الجانب حساسًا جدًا، حيث أن أي خلل في التعامل مع المخاطر قد يؤدي إلى تأثيرات كبيرة على الأداء والاستمرارية.

- الإطار المفاهيمي للبحث

الإطار المفاهيمي يوضح العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تشكل ممارسات الحوكمة مثل استقلالية مجلس الإدارة، وجود لجان رقابية، وضمان الشفافية والمساءلة، عناصر تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على التعرف على المخاطر والتعامل معها. يسلط البحث الضوء على هذه العلاقة السببية، بحيث يصبح بالإمكان تحليل مدى تأثير كل مكون من مكونات الحوكمة على أداء إدارة المخاطر التشغيلية. هذا الإطار يسمح بتقديم فهم متكامل لكيفية تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبني سياسات حوكمة فعالة، وهو ما يمثل جوهر الدراسة.

- المنهجية العلمية للبحث

يتبع البحث منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات المتعلقة بممارسات الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة، ثم تحليلها لاستخلاص النتائج. يتم استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات المباشرة، مع التركيز على تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية. كما تعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي لتحديد قوة العلاقة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، بما يضمن موثوقية النتائج ويعطي مصداقية علمية للبحث. الجمع بين النظرية

والتطبيق العملي في هذا الإطار العلمي يوفر أساساً متيناً يمكن من خلاله تقديم توصيات قابلة للتنفيذ على مستوى السياسات والإجراءات في الشركات الصغيرة بالمملكة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يعد هذا الفصل من الركائز الأساسية للدراسة، إذ يسعى إلى تقديم فهم معمق وشامل للأسس النظرية والتطبيقية التي يقوم عليها البحث. ويهدف الفصل إلى استعراض كل ما يتعلق بالإطار العلمي للموضوع، بما يتيح للباحث والقارئ على حد سواء إدراك الصورة الكاملة للصلة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. ويتناول الفصل الموضوع من منظور علمي متكامل، بحيث يوفر قاعدة معرفية متينة لفهم كيفية تفاعل هذه الممارسات مع بيئة الأعمال الخاصة بالشركات الصغرى، التي تتميز بموارد محدودة وبنية إدارية متغيرة، ما يجعل إدارة المخاطر فيها أكثر حساسية وتعقيداً مقارنة بالشركات الكبرى.

يتضح في هذا الفصل الدور الحاسم الذي تلعبه الحوكمة في تحديد مستويات الأداء التشغيلي للشركات الصغرى، حيث يتم تحليل كيفية تأثير تطبيق المبادئ الإدارية والتنظيمية على قدرة الشركة على التعرف على المخاطر التشغيلية والتعامل معها بشكل فعال. كما يسلط الفصل الضوء على طبيعة العلاقة بين الهيكل الإداري وآليات الرقابة الداخلية، وهو ما يشكل جزءاً أساسياً من الفهم العلمي لكيفية تحسين الأداء المؤسسي وتقليل احتمالية وقوع الأخطاء أو الأزمات التشغيلية. ويهدف هذا التحليل إلى ربط النظرية بالتطبيق العملي، بحيث يتمكن البحث من تقديم رؤية متكاملة حول الأساليب العلمية والأدوات العملية التي يمكن للشركات الصغرى استخدامها لتعزيز قدرتها على إدارة المخاطر بشكل استباقي وفعال.

كما يكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يوفر الأرضية الضرورية لتحديد الفجوات المعرفية في الدراسات السابقة، وبيان المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحليل العلمي. إذ يتيح الجمع بين النظرية والممارسة فهماً أعمق لآليات عمل الشركات الصغرى، ويوفر الأساس المنطقي الذي يستند إليه البحث في تفسير النتائج وتحليل البيانات لاحقاً. ويعتبر الفصل أيضاً محطة مركزية لاستعراض وتوضيح الأساليب والمنهجيات العلمية التي يمكن استخدامها لقياس مدى فعالية الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال فهم المتغيرات المؤثرة وآليات العلاقة بينها، ما يعزز من مصداقية الدراسة ويؤكد على أهميتها العملية والعلمية.

يهدف الفصل إلى توضيح كيف يمكن للاستفادة من الأدبيات السابقة والإطار النظري أن يساهم في صياغة تصور علمي واضح حول تطبيقات الحوكمة في الشركات الصغرى، مع التركيز على النتائج العملية المترتبة على ذلك. ويقدم الفصل أيضاً رؤية متكاملة حول الأدوات العلمية التي يمكن استخدامها لتقييم مستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، وكيفية ربط هذه التقييمات بممارسات الحوكمة المختلفة، مما يجعل الدراسة أكثر دقة وموثوقية في تقديم توصياتها العلمية والإدارية. بهذا،

يصبح الفصل الثاني بمثابة العمود الفقري للبحث، حيث يربط بين الأسس النظرية والمعرفة التطبيقية، ويمهد الطريق لاستنتاج النتائج النهائية التي يمكن أن تساهم في تعزيز استدامة الشركات الصغرى وكفاءتها في مواجهة المخاطر التشغيلية.

المتغير التابع والمستقل

تستند هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إطار حوكمة الشركات بوصفه عاملاً مؤثراً، وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها نتيجة تنظيمية تعكس مستوى الأداء التشغيلي للشركات الصغرى في المملكة العربية السعودية. ويقوم البناء العلمي للدراسة على تحديد المتغيرات بدقة، وشرح أبعادها النظرية والتطبيقية، بما يسمح بفهم طبيعة التأثير المتبادل بينها، وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً في ضوء هذا التصور المفاهيمي المتكامل.

- المتغير التابع: كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية

يمثل هذا المتغير جوهر الدراسة ومحورها الأساسي، إذ يعكس مدى قدرة الشركة على التعرف على المخاطر التشغيلية المحتملة، وتقييمها بصورة منهجية، ووضع الآليات المناسبة للحد من أثارها السلبية أو منع وقوعها. وتشمل المخاطر التشغيلية تلك المرتبطة بالعمليات اليومية، مثل الأخطاء البشرية، وضعف الإجراءات، والقصور في الأنظمة التقنية، أو العوامل الخارجية غير المتوقعة. وتظهر كفاءة إدارة هذه المخاطر من خلال سرعة الاستجابة، وجودة القرارات، وفعالية أنظمة المتابعة والتقييم المستمر.

في سياق الشركات الصغرى، تكتسب كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية أهمية مضاعفة نظراً لمحدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الهياكل التنظيمية مقارنة بالشركات الكبرى. وبالتالي فإن أي خلل تشغيلي قد ينعكس بشكل مباشر على استمرارية الشركة وربحياتها. وعليه، فإن قياس هذا المتغير يتم من خلال تقييم مدى وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر، ومدى تكاملها مع الأنشطة اليومية، إضافة إلى قدرة الإدارة على التنبؤ بالمشكلات واتخاذ إجراءات استباقية تقلل من احتمالية حدوثها. وكلما كانت هذه العمليات أكثر تنظيماً ووضوحاً وتكاملاً، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية في إدارة المخاطر.

- المتغيرات المستقلة

1. هيكل مجلس الإدارة والرقابة

يعد هيكل مجلس الإدارة أحد الركائز الأساسية في إطار حوكمة الشركات، إذ يحدد طبيعة توزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة، ويؤثر بشكل مباشر على جودة الرقابة واتخاذ القرار. ويشمل هذا المتغير عناصر مثل حجم المجلس، تنوع خبراته، درجة استقلالية أعضائه، ووضوح أدوارهم الرقابية والإشرافية. وجود مجلس إدارة يتمتع بالكفاءة والاستقلالية يعزز من فاعلية الإشراف على الأداء التشغيلي، ويسهم في ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

في الشركات الصغرى، قد يكون مجلس الإدارة محدود التكوين أو غير مفعّل بالشكل الكافي، مما يضعف مستوى الرقابة ويزيد من احتمالية وقوع أخطاء تشغيلية. أما عندما يكون الهيكل منظمًا وواضح الصلاحيات، فإنه يسهم في تعزيز المساءلة، ومتابعة تنفيذ الخطط، وتقييم المخاطر المحتملة بصورة دورية. وبالتالي، فإن فعالية هيكل مجلس الإدارة تنعكس إيجابًا على كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية من خلال توفير توجيه استراتيجي ورقابة مستمرة على الأداء.

2. الشفافية والإفصاح

تعد الشفافية والإفصاح من المبادئ الجوهرية للحوكمة الرشيدة، حيث تعكسان مدى التزام الشركة بتوفير معلومات دقيقة وواضحة لأصحاب المصلحة، سواء كانوا مستثمرين أو موظفين أو جهات رقابية. ويسهم الإفصاح المنتظم عن البيانات المالية والتشغيلية في تقليل حالة عدم اليقين، وتعزيز الثقة، وتمكين متخذي القرار من تقييم المخاطر بصورة أفضل.

في بيئة الشركات الصغرى، يؤدي ضعف الشفافية إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء أو المشكلات التشغيلية في مراحلها المبكرة، مما يزيد من حدة آثارها. أما في حال تبني سياسات إفصاح واضحة ومنظمة، فإن ذلك يساعد على كشف الانحرافات بسرعة، وتحسين عملية المتابعة والمساءلة. كما أن الشفافية تسهم في خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الوضوح وتحمل المسؤولية، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين إدارة المخاطر التشغيلية وتقليل احتمالية وقوعها أو تفاقمها.

3. نظم الرقابة الداخلية والالتزام

تمثل نظم الرقابة الداخلية الإطار العملي الذي يضمن تنفيذ السياسات والإجراءات وفقًا للمعايير المعتمدة، ويهدف إلى حماية أصول الشركة وضمان دقة المعلومات ومنع الاحتيال أو الأخطاء. ويتضمن هذا المتغير وجود إجراءات مكتوبة، وأنظمة مراجعة دورية، وآليات للتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية والخارجية. كما يعكس مدى قدرة الشركة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

في الشركات الصغرى، قد تكون أنظمة الرقابة الداخلية بسيطة أو غير مكتملة، مما يرفع مستوى المخاطر التشغيلية. إلا أن تعزيز هذه الأنظمة، حتى وإن كانت بموارد محدودة، يسهم في تنظيم العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء. وكلما كانت آليات الالتزام أكثر وضوحًا وانضباطًا، زادت قدرة الشركة على التحكم في المخاطر التشغيلية وضمان استمرارية أعمالها بكفاءة واستقرار.

العلاقة بين المتغيرات

تقوم العلاقة بين المتغيرات في هذه الدراسة على افتراض أن ممارسات الحوكمة الفعالة تمثل مدخلات تنظيمية تؤثر بصورة مباشرة في مستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها مخرجات أداء. فكلما كان هيكل مجلس الإدارة أكثر فاعلية في أداء دوره الرقابي، وكلما ارتفع مستوى الشفافية والإفصاح، وتعززت نظم الرقابة الداخلية والالتزام، انعكس ذلك إيجابياً على قدرة الشركة على التعرف على المخاطر التشغيلية وإدارتها بكفاءة.

وتتسم هذه العلاقة بطابع تكاملي، إذ إن عناصر الحوكمة لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل معاً لتشكيل بيئة تنظيمية داعمة للرقابة والانضباط وتحسين الأداء. فوجود مجلس إدارة فعال يعزز من تطبيق نظم الرقابة الداخلية، والشفافية تسهم في تقوية المساءلة، والالتزام يعزز من مصداقية الإفصاح، وكل ذلك يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الكفاءة في إدارة المخاطر التشغيلية. وبالتالي، فإن تعزيز إطار الحوكمة في الشركات الصغرى يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال 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 الشيبني (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 وتنفيذ 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) استبانة 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 والعلي (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

دراسة Enterprise risk management: Improving embedded risk: بعنوان: Gleißner and Berger (2024)، ألمانيا، 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 متكاملًا. 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.

دراسة Corporate governance and risk management in SMEs: A systematic literature review بعنوان: Kargar and Paul (2024)، دولية، استهدفت الدراسة 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.

دراسة Management of operational risk in the context of financial performance of SMEs بعنوان: Hudáková et al (2023)، سلوفاكيا، استهدفت 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 تعاني من تقلبات أقل في أرباحها. أوصت الدراسة بضرورة توجيه الشركات الصغيرة نحو تطوير أنظمة متقدمة لقياس ورصد المخاطر التشغيلية.

دراسة The role of ERM and corporate governance in managing COVID-19 impacts: SMEs perspective بعنوان: Wieczorek-Kosmala and Henschel (2022)، بولندا، استهدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات في مساعدة الشركات الصغيرة 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.

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.

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 الصغرى، 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 الصغرى.

التعقيب العام على الدراسات السابقة

يُظهر التحليل السابق ثراء في الأدبيات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، مع تزايد الاهتمام بسياق الشركات الصغرى. 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 Henschel and Wiczorek-Kosmala (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 Berger and Gleißner (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 والعلي، 2022)، أو شركات مساهمة كبرى (الشيبي، 2024)، فإن الدراسة الحالية تركز حصرياً على الشركات الصغرى 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 (Crovin et al., 2021) تُشير إلى غلبة الآليات غير الرسمية في الشركات الصغرى، بينما تسعى دراستنا إلى تقييم مدى توافر الآليات الرسمية المعتادة (كالاستقلالية والشفافية) ومدى تأثيرها في سياق الشركات الصغرى 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 Berger and Gleißner (2024) و Henschel and Wiczorek-Kosmala (2022) لتأكيد العلاقة التكاملية بين الحوكمة والمخاطر.
- تحديد أبعاد المتغيرات: تم اختيار أبعاد الحوكمة (مثل الاستقلالية والشفافية والمساءلة) وأبعاد كفاءة إدارة المخاطر (مثل التحديد والتقييم للمخاطر التشغيلية) بناءً على المقاييس الأكثر شيوعاً في دراسات مثل حسين والخطيب (2022) وبوعبدالله والعلي (2022).

- تأكيد المشكلة: ساعدت مراجعات الأدبيات (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020; Kargar and Paul, 2024) في ترسيخ وجود الفجوة البحثية المتعلقة بنقص الدراسات التجريبية حول المخاطر التشغيلية والحوكمة في الشركات الصغرى.

- 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 الصغرى 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.

الإطار النظري للدراسة

يقدم 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 الصغيرة

تُعد 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 الصغيرة، تؤدي 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 الصغيرة مرونة في التطبيق، حيث ينبغي أن يتجاوز الآليات الرسمية الصارمة إلى تضمين الآليات غير الرسمية، كالثقة، والعلاقات الأسرية، والأخلاقيات المهنية، التي تُعد أساساً لعمليات الحوكمة في هذه الكيانات (Handley and Molloy, 2022, P. 312). كما تُعد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية مبدءاً أساسياً للحوكمة، فهو يُسهم في بناء ثقة أصحاب المصالح، ويُحسن من قدرة الشركة على الوصول إلى التمويل، ويُؤدي إلى تحسين جودة الإفصاح عن المخاطر (حسن وآخرون، 2020، ص. 290). كذلك، فإن استقلالية هيئة الإشراف أو المجلس تُعد 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 الصغيرة

تُعرف المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات والإجراءات الداخلية، والأفراد، والأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية (بوعبدالله والعلي، 2022، ص. 19). وتُعد 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). وتنبع الصعوبة في إدارة المخاطر التشغيلية في هذه الشركات من عدة عوامل، أبرزها:

- نقص الموارد؛ إذ تفتقر 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).
- إن 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 الاستجابات هذه (Syrová and Špička, 2022, Article 1).
3. العلاقة التكاملية بين حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية علاقة تكاملية يُطلق عليها حوكمة المخاطر (Risk Governance) (Gleißner and Berger, 2024, P. 196). فالحوكمة توفر 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: يُلزم 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 تنشأ 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 تُؤدي 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.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الثالث مرحلة التطبيق العملي في الدراسة، حيث ينتقل البحث من الإطار النظري والتحليلي إلى الجانب المنهجي والعملي الذي يسمح بفحص العلاقات المفترضة بين الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية جمع وتحليل البيانات بشكل علمي ومنهجي، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها، ويتيح فهمًا أعمق للسلوكيات والممارسات الفعلية للشركات ضمن السياق المحلي والعملي. هذا الفصل يعد حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، فهو يوضح الأساليب العلمية التي تم اتباعها لتقييم مدى تأثير ممارسات الحوكمة على قدرة الشركات على التعامل مع المخاطر التشغيلية بكفاءة وفعالية.

يكتسب الفصل أهميته من كونه يوفر الوضوح اللازم لفهم كيفية تنظيم البحث وجمع البيانات، بما يضمن تمثيل مجتمع الدراسة بشكل دقيق ومنهجي. كما يساهم في رسم الصورة العملية للتحديات التي تواجه الشركات الصغيرة في المملكة، ومدى استعدادها وقدرتها على تبني أدوات وأساليب الحوكمة الفعالة. من خلال هذا التحليل، يتمكن البحث من تقديم تفسيرات دقيقة للنتائج، مع إبراز العوامل المؤثرة في العلاقة بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية، ما يعزز القيمة العلمية والدراسية للبحث ويزيد من إمكانية تطبيق النتائج في الواقع العملي.

يوضح الفصل كيفية التعامل مع البيانات والمعلومات لضمان مصداقية التحليل، مع التركيز على أهمية تنظيم وتقييم المصادر وجمع المعلومات بطريقة منهجية تتيح استخلاص استنتاجات دقيقة وموثوقة. ومن خلال هذا المنهج، يمكن للباحث تحليل الأداء الفعلي للشركات الصغيرة، وفهم نقاط القوة والضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتأثيرها على القدرة التشغيلية للشركات في مواجهة المخاطر. يتيح ذلك تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ تساعد على تعزيز استدامة الشركات الصغيرة وتحسين أدائها. يعد هذا الفصل أيضًا مهمًا لأنه يوضح الإطار العلمي الذي تم من خلاله تحديد حدود البحث ومدى إمكانية تعميم النتائج، مما يعكس النزاهة الأكاديمية للدراسة ويضمن التزامها بالمعايير العلمية المعتمدة. ومن خلال توضيح الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، يمكن للقارئ الاطلاع على مدى دقة الدراسة، وفهم السياق الذي يتم فيه تطبيق النتائج والتوصيات، وهو ما يزيد من مصداقية البحث وأهميته العملية في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية.

يشكل الفصل الثالث العمود الفقري للتطبيق العملي للبحث، فهو يجمع بين الدقة العلمية والمنهجية العملية، ويتيح تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن كيفية دراسة الواقع العملي للشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وفحص العلاقة بين ممارسات الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية. وبهذا، يصبح الفصل أداة حيوية لفهم النتائج النهائية وتفسيرها بطريقة

علمية دقيقة، مع تعزيز القدرة على تقديم توصيات فعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية للشركات الصغيرة.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث الإطار البشري والتنظيمي الذي تُستمد منه البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، ويعد تحديده بدقة خطوة أساسية لضمان سلامة النتائج وقابليتها للتعميم. وفي سياق هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في الشركات الصغرى العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تمارس أنشطة اقتصادية متنوعة ضمن بيئة أعمال تتسم بالتطور المستمر والتغيرات التنظيمية المتسارعة. ويأتي اختيار هذا المجتمع نظرًا لما تمثله هذه الشركات من أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني، وكونها تشكل نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت التجارية في المملكة، إضافة إلى دورها في خلق فرص العمل وتعزيز النمو المحلي.

تتسم الشركات الصغرى بخصائص تنظيمية وإدارية تختلف عن نظيراتها من الشركات الكبيرة، حيث غالبًا ما تكون الهياكل الإدارية فيها أكثر بساطة، وتتسم عمليات اتخاذ القرار بقدر أكبر من المركزية، كما تعتمد في كثير من الأحيان على موارد محدودة من حيث رأس المال والخبرات المتخصصة. هذه الخصائص تجعل من دراسة واقع الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية في هذا النوع من الشركات أمرًا بالغ الأهمية، إذ إن أي ضعف في الأنظمة أو الإجراءات قد يؤدي إلى آثار مباشرة وسريعة على استمرارية النشاط. ومن هنا فإن مجتمع البحث لا يمثل مجرد إطار عددي، بل يعكس بيئة تنظيمية ذات طبيعة خاصة تستوجب التحليل والدراسة المتعمقة.

كما أن اختيار الشركات الصغرى في المملكة العربية السعودية كمجتمع للدراسة يمنح البحث بعدًا تطبيقيًا يرتبط بالسياق الوطني، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية الرامية إلى تعزيز كفاءة القطاع الخاص وتحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية. فالشركات الصغرى تواجه تحديات متعلقة بالالتزام التنظيمي، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، مما يجعلها مجالًا خصبًا لتحليل مدى تأثير تبني أطر حوكمة فعالة على تحسين أدائها التشغيلي. وبالتالي، فإن مجتمع البحث يعكس واقعًا اقتصاديًا مهمًا، ويتيح الفرصة لفحص مدى جاهزية هذه الشركات لتطبيق مبادئ الحوكمة، ومدى انعكاس ذلك على قدرتها في التعامل مع المخاطر التشغيلية.

ويتطلب التعامل مع مجتمع البحث فهمًا دقيقًا لتنوع أنشطته واختلاف قطاعاته، حيث تتوزع الشركات الصغرى على مجالات متعددة مثل التجارة، والصناعة الخفيفة، والخدمات، وغيرها من القطاعات التي تختلف في طبيعة مخاطرها التشغيلية. هذا التنوع يثري الدراسة ويعزز من شموليتها، إذ يسمح بتحليل ممارسات الحوكمة في سياقات مختلفة، واستخلاص نتائج أكثر عمقًا

ودقة. كما أن دراسة مجتمع واسع ومتنوع من الشركات الصغرى يسهم في تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق الحوكمة في البيئة المحلية، ويعزز من قدرة البحث على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مختلف القطاعات.

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة لا يقتصر دوره على كونه مصدرًا للبيانات، بل يمثل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها النتائج والاستنتاجات. فدقة تحديد هذا المجتمع ووضوح خصائصه ينعكسان مباشرة على جودة التحليل وموثوقية النتائج، ويسهمان في تعزيز القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة، بما يخدم هدفها الرئيس في بيان دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تستند هذه الدراسة إلى المنهجية الكمية بوصفها الإطار العلمي الأنسب لفحص طبيعة العلاقة بين إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. ويقوم هذا التوجه على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات بصورة موضوعية ودقيقة، والابتعاد عن التفسيرات الانطباعية أو غير المنهجية. فالمنهجية الكمية تتيح للباحث قياس درجة التأثير بين المتغيرات، وتحديد قوة العلاقات واتجاهاتها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

تعتمد هذه المنهجية على تصميم بحثي منظم يبدأ بتحديد المتغيرات وصياغة الفرضيات في ضوء الإطار النظري، ثم تطوير أداة قياس مناسبة تعكس أبعاد الدراسة بشكل دقيق. ويتم استخدام أساليب قياس معيارية تعتمد على مقياس رقمي منظم، يسمح بتحويل المفاهيم النظرية مثل الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي. ويعزز هذا الأسلوب من القدرة على تحليل الفروق بين الشركات، واكتشاف الأنماط السائدة في ممارسات الحوكمة ومستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، الأمر الذي يمنح الدراسة بعدًا تحليليًا موضوعيًا.

كما تتيح المنهجية الكمية استخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وقياس درجة الارتباط والتأثير بينها. ويشمل ذلك تحليل البيانات باستخدام الأساليب الوصفية لاستخلاص الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، إضافة إلى الأساليب الاستدلالية التي تمكن من اختبار الفرضيات والتأكد من دلالتها الإحصائية. ويساعد هذا النهج في تقديم نتائج

دقيقة مدعومة بأدلة رقمية، مما يعزز من مصداقية الدراسة وقوتها العلمية، ويمنحها القدرة على تقديم توصيات عملية مبنية على بيانات موثوقة.

وتكمن أهمية تبني المنهجية الكمية في هذه الدراسة في طبيعة الموضوع ذاته، إذ إن تقييم أثر إطار الحوكمة على كفاءة إدارة المخاطر يتطلب قياسًا دقيقًا للعلاقات بين عناصر متعددة ومتداخلة. ومن خلال استخدام هذا الأسلوب، يمكن تحديد مدى إسهام كل عنصر من عناصر الحوكمة في تحسين الأداء التشغيلي، وتوضيح درجة التأثير بصورة كمية واضحة. كما يتيح هذا النهج إمكانية المقارنة بين الشركات المختلفة، والكشف عن مدى التباين في مستويات التطبيق والالتزام، وهو ما يعزز من شمولية النتائج ودقتها.

تساهم المنهجية الكمية في تحقيق درجة عالية من الموضوعية والحياد، حيث تعتمد النتائج على بيانات قابلة للتحقق وإعادة الاختبار. وهذا يعزز من القيمة الأكاديمية للدراسة، ويدعم قدرتها على الإسهام في الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المخاطر التشغيلية في بيئة الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية. ومن ثم، فإن اختيار هذا النهج المنهجي لا يمثل مجرد قرار تقني، بل يعد توجّهًا علميًا يعكس طبيعة البحث وأهدافه، ويضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن البناء عليها في تطوير السياسات والممارسات المؤسسية مستقبلاً.

أدوات الدراسة

في ضوء اعتماد الدراسة على المنهجية الكمية، فقد تم اختيار أدوات بحثية تتناسب مع طبيعة هذا المنهج، وتندرج مع هدف الدراسة المتمثل في قياس العلاقة بين إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية. وتقوم أدوات الدراسة في هذا السياق على جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يتيح اختبار الفرضيات بصورة موضوعية، والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء والممارسات التنظيمية بطريقة منظمة ومقننة. وقد تم تصميمها بما يعكس أبعاد الدراسة المختلفة، بحيث تتضمن عبارات تقيس مدى تطبيق عناصر الحوكمة داخل الشركات الصغيرة، وكذلك مستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية. وتمت صياغة فقرات الأداة استنادًا إلى

الأدبيات العلمية ذات الصلة، مع مراعاة الوضوح والدقة في التعبير، لضمان فهمها من قبل أفراد العينة وسهولة الإجابة عليها. كما تم اعتماد مقياس تقديري رقمي متدرج يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

ولضمان جودة الأداة وملاءمتها، تم إخضاعها لإجراءات علمية للتحقق من الصدق والثبات، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالي الحوكمة وإدارة المخاطر للتأكد من ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة وشمولها للأبعاد المطلوبة. كما تم إجراء اختبار إحصائي لقياس درجة الاتساق الداخلي، بهدف التأكد من أن الأداة تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية. وتعد هذه الخطوات ضرورية في البحوث الكمية، لأنها تعزز من موثوقية النتائج المستخلصة، وتؤكد أن القياسات تعكس الواقع الفعلي لممارسات الشركات.

تم الاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي كوسيلة أساسية لمعالجة البيانات بعد جمعها، حيث تم استخدام برامج متخصصة لتحليل البيانات واستخراج المؤشرات الإحصائية المناسبة. وشملت المعالجات الإحصائية الأساليب الوصفية التي تهدف إلى تحديد الخصائص العامة لعينة الدراسة، والأساليب الاستدلالية التي تساعد في اختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات. ويعد هذا التحليل جزءاً مكماً لأداة الاستبانة، إذ يتيح تحويل البيانات الأولية إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تفسيرها وربطها بالإطار النظري للدراسة.

إن أدوات الدراسة في هذا البحث تتكامل ضمن إطار المنهجية الكمية، بدءاً من تصميم أداة القياس وجمع البيانات، وصولاً إلى تحليلها واستخلاص النتائج منها. ويسهم هذا التكامل في تعزيز الدقة العلمية للدراسة، وضمان أن تكون النتائج مبنية على أسس منهجية واضحة، بما يخدم هدف البحث في بيان دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية.

خطوات جمع البيانات

- التخطيط المسبق لتصميم أداة القياس

تُعد مرحلة التخطيط لتصميم أداة جمع البيانات الخطوة الأولى والأساسية في إطار المنهجية الكمية المعتمدة في هذه الدراسة، حيث تم الانطلاق من الإطار النظري للدراسة لتحديد الأبعاد الرئيسة التي ينبغي قياسها بدقة. وقد تم تحويل المفاهيم النظرية المرتبطة بإطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية إلى عبارات قابلة للقياس الكمي، بحيث تعكس بصورة واضحة

واقع الممارسات داخل الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. وتمت صياغة هذه العبارات بأسلوب علمي منظم يراعي الوضوح والحياد، لتجنب أي لبس في الفهم أو تأثير على اتجاهات المستجيبين. كما تم اعتماد مقياس رقمي متدرج يتيح قياس درجة الموافقة أو الاختلاف، بما يسمح بتحويل الآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- التحقق من صدق الأداة وثباتها

بعد إعداد أداة القياس، تم إخضاعها لإجراءات علمية تهدف إلى التأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة. فقد عُرضت على مجموعة من المتخصصين في مجالي الحوكمة وإدارة المخاطر والبحث العلمي، للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة وشمولها للأبعاد المطلوبة. كما تم إجراء اختبار تجريبي أولي على عينة محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وتحديد أي تعديلات لازمة قبل التطبيق النهائي. وإلى جانب ذلك، تم استخدام أساليب إحصائية لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، بهدف التأكد من أنها تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والثبات، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

- توزيع الأداة على أفراد العينة

في ضوء تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة، تم توزيع أداة القياس على أفراد العينة المستهدفة من العاملين أو المسؤولين في الشركات الصغرى. وقد روعي في هذه المرحلة ضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين بما يعكس تمثيلًا واقعيًا لمجتمع الدراسة. كما تم توضيح الهدف من الدراسة للمستجيبين، والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض علمية فقط، وذلك لتعزيز درجة المصداقية في الاستجابات وتقليل احتمالية التحيز. واستمرت عملية جمع البيانات لفترة زمنية محددة تتيح تحقيق معدل استجابة مناسب يمكن الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي.

- مراجعة البيانات وتنظيمها للتحليل

بعد استلام الاستجابات، تم فحصها بعناية للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل، واستبعاد أي استبانات غير مكتملة أو غير صالحة إحصائيًا. ثم جرى إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي بطريقة منظمة ودقيقة، مع التأكد من صحة الترميز الرقمي لكل فقرة. وتُعد هذه المرحلة من المراحل الجوهرية في المنهجية الكمية، إذ إن دقة إدخال البيانات وتنظيمها تؤثر بشكل مباشر على جودة النتائج. كما تم إجراء مراجعة نهائية للتأكد من خلو البيانات من الأخطاء الحسابية أو القيم الشاذة التي قد تؤثر على دقة التحليل.

- المعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج الأولية

في المرحلة الأخيرة من خطوات جمع البيانات، تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة وفقًا لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد شملت هذه المعالجات حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوصيف البيانات، إضافة إلى استخدام أساليب تحليل العلاقة والتأثير لاختبار الفرضيات. وأسهمت هذه الإجراءات في تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات علمية دقيقة تعكس واقع ممارسات الحوكمة ومستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة. وتعد هذه الخطوة تنويعًا لعملية جمع البيانات، حيث يتم الانتقال من مرحلة الرصد والوصف إلى مرحلة التحليل والتفسير العلمي، بما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من قوتها المنهجية.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في الفئة المستهدفة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، والتي تقتصر على العاملين في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية، أو لديهم اطلاع مباشر على ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر داخل منشآتهم. ويعود هذا التحديد إلى أن هذه الفئة تُعد الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة وموضوعية حول واقع تطبيق إطار حوكمة الشركات، ومدى تأثيره على كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس تصورات وخبرات هذه الفئة تحديدًا، ولا تمتد بالضرورة إلى جميع العاملين في الشركات الصغيرة أو إلى فئات أخرى خارج نطاق العينة المستهدفة. ويُعد هذا التحديد ضروريًا لضمان دقة البيانات وتركيزها على الأفراد الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، مع الإقرار بأن اختلاف وجهات النظر بين المستويات الوظيفية قد يؤدي إلى تباين في التقديرات.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة من الناحية الزمنية على الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، وهي فترة محددة تعكس واقع ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة خلال ذلك الإطار الزمني. وبما أن بيئة الأعمال تتسم بالتغير المستمر نتيجة التطورات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية، فإن النتائج التي تم التوصل إليها تعبر عن الظروف السائدة في وقت إجراء الدراسة، وقد تتأثر بأي تغييرات مستقبلية في الأنظمة أو السياسات أو بيئة السوق. لذلك، فإن تعميم النتائج ينبغي أن يتم في

ضوء هذا الإطار الزمني المحدد، مع مراعاة أن التطورات اللاحقة قد تسهم في تغيير بعض الممارسات أو مستويات الكفاءة محل الدراسة.

- الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في نطاقها الجغرافي الذي يقتصر على الشركات الصغرى العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا التحديد انسجاماً مع هدف الدراسة في تحليل واقع الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية في البيئة السعودية، بما تحمله من خصوصية تنظيمية وتشريعية واقتصادية. وعليه، فإن النتائج المستخلصة تعكس طبيعة البيئة المحلية، بما في ذلك الأنظمة المعمول بها والثقافة التنظيمية السائدة، ولا يمكن تعميمها بصورة مباشرة على شركات صغرى في دول أخرى تختلف في أطرها القانونية أو ممارساتها المؤسسية. كما أن اختلاف المناطق داخل المملكة من حيث النشاط الاقتصادي أو طبيعة السوق قد يؤدي إلى تباين نسبي في مستوى التطبيق، إلا أن الدراسة تظل محصورة ضمن الإطار الجغرافي الوطني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة الحاسمة في مسار الدراسة، حيث ينتقل البحث من الجانب النظري والمنهجي إلى عرض المخرجات الفعلية التي تم التوصل إليها في ضوء التطبيق الميداني على الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. ويعد هذا الفصل تنويجاً للجهود العلمية السابقة، إذ يتم فيه تحويل البيانات التي تم جمعها إلى مؤشرات علمية قابلة للفهم والتفسير، بما يسمح بالكشف عن طبيعة العلاقة بين إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يجسد القيمة الحقيقية للبحث، إذ يوضح مدى انسجام النتائج مع الأسس النظرية التي بُنيت عليها الدراسة، ويبين إلى أي حد يمكن الاعتماد عليها في صياغة استنتاجات علمية دقيقة.

يتناول الفصل عرضاً تفصيلياً للمعالجات العلمية التي خضعت لها البيانات، مع توضيح كيفية قراءة المؤشرات واستخلاص الدلالات الإحصائية التي تعكس واقع تطبيق الحوكمة في الشركات الصغرى، ومدى تأثيرها في تعزيز قدرتها على التعامل مع المخاطر التشغيلية. ومن خلال هذا العرض، يتم الكشف عن الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المدروسة، بما يساعد على فهم الأبعاد العملية للحوكمة في البيئة المحلية، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجهها هذه الشركات. كما يتيح هذا التحليل فرصة لإبراز نقاط القوة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وكذلك التحديات التي قد تحد من فعالية تطبيق آليات الحوكمة.

ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض النتائج فحسب، بل يمتد إلى تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات العلمية ذات الصلة، بما يعزز من عمق الفهم ويمنح النتائج بعداً تحليلياً متكاملًا. فالمقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة وما أشارت إليه الأدبيات العلمية تسهم في تحديد مدى توافق النتائج مع الاتجاهات البحثية السابقة، كما تساعد في إبراز الإسهام العلمي الذي تقدمه الدراسة في سياق الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال هذا الربط، تتضح القيمة المضافة للبحث، سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي.

كما يمثل هذا الفصل نقطة انطلاق نحو استخلاص دلالات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية داخل الشركات الصغرى، وتعزيز قدرتها على إدارة المخاطر التشغيلية بصورة أكثر كفاءة واحترافية. فاستنتاج الدروس المستفادة من النتائج يتيح صياغة رؤية عملية قابلة للتطبيق، تساعد صناع القرار وأصحاب المنشآت الصغيرة على تبني ممارسات حوكمة أكثر فعالية، بما يدعم الاستدامة المؤسسية ويعزز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية.

وفي ختام هذا الفصل، يتم تقديم رؤية شاملة تلخص أهم ما تم التوصل إليه، مع التأكيد على البعد التطبيقي للدراسة وأثرها في دعم الشركات الصغرى نحو تبني ممارسات تنظيمية أكثر نضجًا. وبهذا، يشكل الفصل الرابع حلقة الوصل بين التحليل العلمي والواقع العملي، ويعكس بوضوح مدى نجاح الدراسة في تحقيق أهدافها، كما يمهد الطريق لإمكانية إجراء بحوث مستقبلية تستكمل ما تم التوصل إليه وتعمق الفهم في هذا المجال الحيوي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تشير النتائج الإحصائية إلى غياب تام للقيم المفقودة (Missing 0)، مما يعكس جدية العينة المكونة من 263 فرداً في الاستجابة؛ ومع ذلك، يبرز تباين في تقدير وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، حيث سجلت هذه العبارة أدنى مستوى من الاتفاق النسبي مقارنة بغيرها (متوسط 3.36). هذا التذبذب، المدعوم بأعلى انحراف معياري في الدراسة (1.642)، يكشف عن وجود فجوة تنظيمية في الشركات الصغرى تتعلق بتحديد الأدوار بدقة. يبدو أن هيكلية المسؤوليات لا تزال تواجه تحديات في التطبيق الفعلي على أرض الواقع. في المقابل، يظهر الالتزام بالإفصاح الشفاف كأقوى ممارسات الحوكمة لدى هذه الشركات (متوسط 3.69)، وهو رقم يتسق مع التوجه العام نحو الامتثال للأنظمة المحلية في المملكة.

تؤكد البيانات وجود قناعة مؤسسية بأن الحوكمة ليست مجرد إجراء شكلي؛ فالمتوسط العام للعبارة الختامية حول دور الحوكمة في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر بلغ 3.57. لكن، بالنظر إلى قيم الالتواء (Skewness) التي جاءت سالبة لجميع المتغيرات، نجد أن الآراء تميل نحو الإيجابية بشكل عام، وإن شابتها حالة من عدم التجانس. التردد في إجابات "توثيق الإجراءات" و"الرقابة الداخلية" (انحرافات تتجاوز 1.60) يرجع أن الشركات الصغرى لا تزال في مراحل متفاوتة من النضج المؤسسي؛ فبينما تنجح بعضها في ضبط الرقابة (متوسط 3.60)، تعاني أخرى من ضعف التوثيق المنظم. هذه تشير بوضوح إلى أن كفاءة إدارة المخاطر في هذا القطاع مرتبطة بقوة بمدى جدية الشركة في تفعيل أدوات الرقابة، وليس فقط بوجود إطار حوكمة نظري.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.299	-1.234	.150	-.026	1.400	3.00	.086	3.04	0	263
.299	-1.965	.150	-.223	.498	2.00	.031	1.56	0	263
.299	-1.082	.150	-.228	1.302	3.00	.080	3.33	0	263
.299	-1.176	.150	-.535	1.464	4.00	.090	3.54	0	263
.299	-1.396	.150	-.326	1.497	4.00	.092	3.40	0	263

263	0	3.45	.097	4.00	1.576	-.385	.150	-1.457	.299	توجد لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية
263	0	3.36	.101	4.00	1.642	-.369	.150	-1.531	.299	يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية
263	0	3.69	.089	4.00	1.439	-.664	.150	-1.053	.299	تلتزم الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية
263	0	3.53	.092	4.00	1.500	-.480	.150	-1.287	.299	يتم توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار
263	0	3.46	.098	4.00	1.589	-.474	.150	-1.394	.299	تعزز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة
263	0	3.38	.101	4.00	1.635	-.364	.150	-1.533	.299	يتم توثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم
263	0	3.60	.084	4.00	1.363	-.568	.150	-.998	.299	تطبق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر
263	0	3.50	.092	4.00	1.490	-.415	.150	-1.351	.299	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية
263	0	3.48	.098	4.00	1.584	-.506	.150	-1.337	.299	تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر
263	0	3.46	.097	4.00	1.574	-.493	.150	-1.347	.299	يتم تقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر
263	0	3.56	.091	4.00	1.468	-.503	.150	-1.218	.299	تسهم الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية
263	0	3.60	.089	4.00	1.443	-.545	.150	-1.163	.299	تساعد ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة

تساهم الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال	263	0	3.47	.099	4.00	1.606	-.458	.150	-1.431	.299
أدت ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي	263	0	3.38	.099	4.00	1.604	-.357	.150	-1.486	.299
أرى أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى	263	0	3.57	.090	4.00	1.452	-.510	.150	-1.230	.299

جداول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

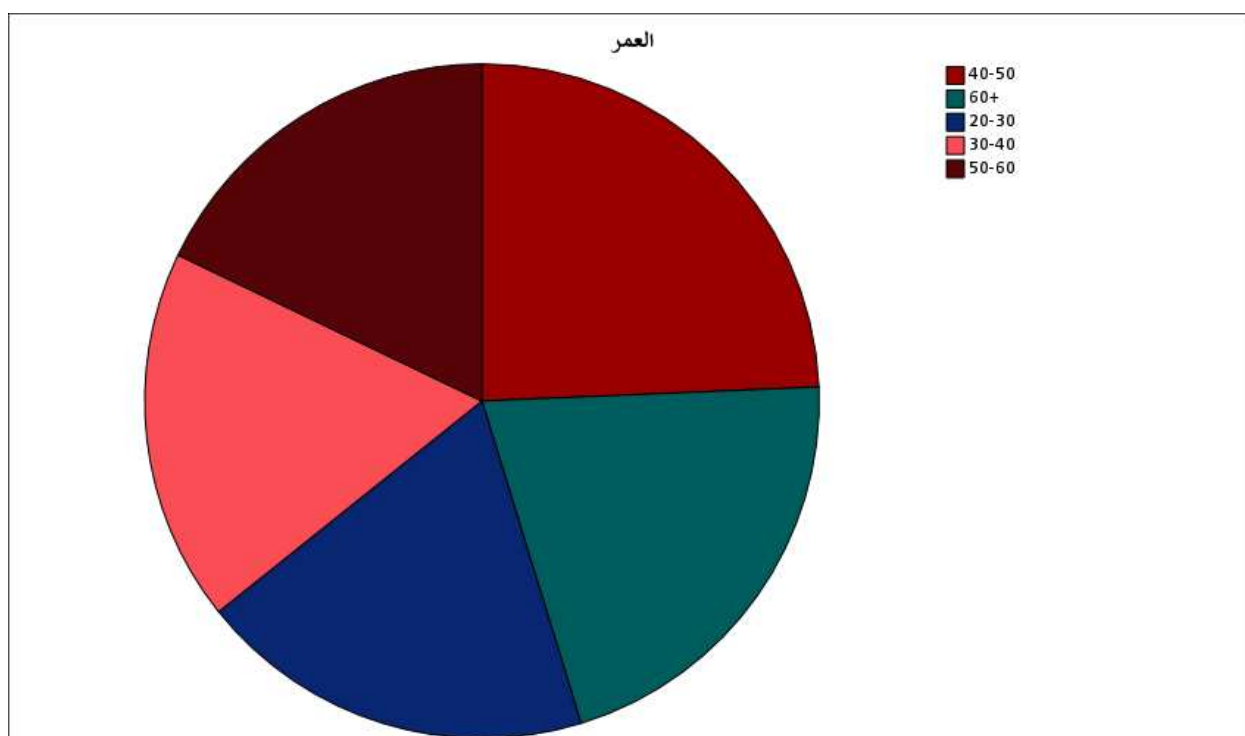
استحوذت الفئة العمرية (40-50 عاماً) على النصيب الأكبر من العينة بنسبة بلغت 24.3%؛ وهي نتيجة تعكس واقع القيادة في الشركات الصغرى بالمملكة، حيث تتركز الإدارة غالباً في يد جيل يمتلك مزيجاً من الخبرة العملية والنضج المهني الكافي لاستيعاب مفاهيم الحوكمة المعقدة. الملفت للنظر هو التقارب الشديد في التوزيع النسبي لبقية الفئات؛ إذ نجد أن الفئة العمرية (60 عاماً فأكثر) حلت ثانياً بنسبة 20.9%، تليها مباشرة فئة الشباب (20-30 عاماً) بنسبة 19%. هذا التوزيع يشير إلى تنوع ديموغرافي واسع داخل بيئة العمل؛ فوجود نسبة تقترب من الخمس لكبار السن يمنح الشركات ثقلاً في الخبرة التاريخية، بينما يضمن وجود الشباب تدفق الأفكار التقنية الحديثة اللازمة لأتمتة أنظمة المخاطر.

تساوت الفئتان (30-40 عاماً) و(50-60 عاماً) عند نسبة 17.9% لكل منهما. الواقع يفرض أن هذا التوازن العمري يقلل من حدة الصراعات التنظيمية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرقابة؛ فالشركات الصغرى هنا لا تعتمد على جيل واحد فقط، بل تستفيد من طاقة الشباب وحكمة الكبار في آن واحد. يبدو أن هذا المزيج يساهم في خلق بيئة متوازنة لفهم مخاطر التشغيل وتطوير أطر الحوكمة، فالتردد العمري المحدود يعزز من فرص استدامة الإجراءات الرقابية بعيداً عن الانحياز لنمط فكري معين.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	64	24.3	24.3	24.3	40-50

45.2	20.9	20.9	55	60+
64.3	19.0	19.0	50	20-30
82.1	17.9	17.9	47	30-40
100.0	17.9	17.9	47	50-60
	100.0	100.0	263	Total

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

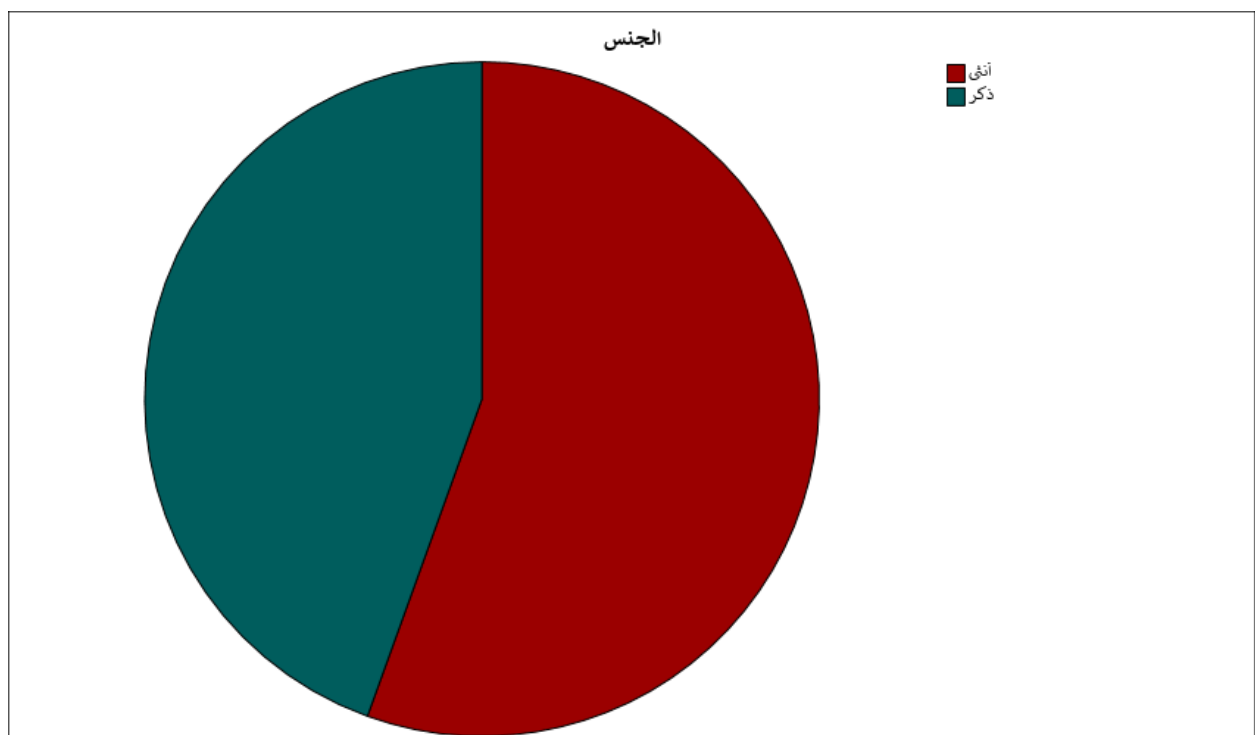
تفوقت نسبة الإناث في العينة الممثلة للشركات الصغرى لتصل إلى 55.5%؛ وهي دلالة رقمية تعكس التحول الجذري في بنية القوى العاملة ومراكز اتخاذ القرار داخل قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة. هذه الهيمنة النسبية للمرأة في عينة الدراسة تعطي مؤشراً على تنامي الدور القيادي والرقابي للعناصر النسائية؛ فالمشاركة بنحو 146 أنثى مقابل 117 ذكراً (بنسبة 44.5%) تعني أن نتائج الدراسة ستتأثر بخصائص الانضباط والالتزام بالمعايير التي غالباً ما تُميز الإدارة النسائية في بيئات العمل

الناشئة. يبدو أن التوجهات الحديثة لدعم رائدات الأعمال بدأت تؤتي ثمارها في زيادة تمثيلهن ضمن الكوادر المهمة بتطبيق أطر الحوكمة.

التقارب النسبي بين الجنسين، رغم رجحان كفة الإناث، يمنح النتائج موثوقية عالية فيما يخص شمولية إطار الحوكمة المقترح؛ فالفرق الذي لا يتجاوز 11% يضمن عدم انحياز التوجهات العامة للدراسة لرؤية جندرية واحدة. هذا التنوع يساهم في بناء تصور متكامل لكيفية إدارة المخاطر التشغيلية؛ حيث تجتمع وجهات النظر المختلفة للتعامل مع الثغرات التنظيمية. الحقيقة أن هذه التركيبة المتوازنة تعزز من تعميم النتائج على الشركات الصغيرة التي تشهد اختلاطاً متزايداً في مستويات الإشراف والرقابة الداخلية.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
55.5	55.5	55.5	146	أنثى	Valid
100.0	44.5	44.5	117	ذكر	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



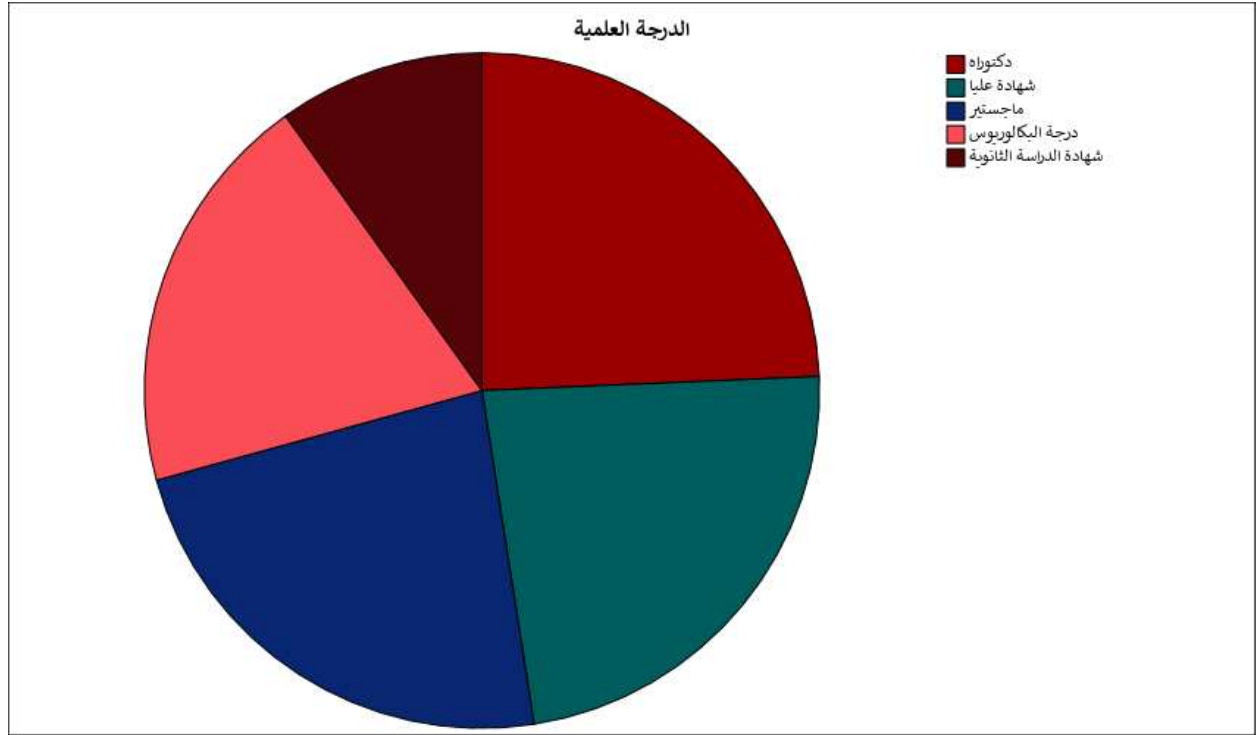
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

تتسم عينة الدراسة بتباين في مستوياتها الأكاديمية مع ميل واضح نحو التأهيل التخصصي العالي؛ حيث تتقارب نسب حملة الشهادات العليا بشكل يمنح النتائج ثقلاً معرفياً كبيراً. تصدر حملة درجة الدكتوراه المشهد بنسبة 24.3% بواقع 64 فرداً، وهو ما يشير إلى أن الشركات الصغرى المبحوثة تعتمد في توجهاتها الاستراتيجية على كفاءات تمتلك مهارات تحليلية متقدمة. يبرز التساوي التام بين فئتي الماجستير والشهادات العليا (دبلومات ما بعد البكالوريوس) بنسبة 23.2% لكل منهما؛ هذا التماثل يعكس وجود قاعدة صلبة من الكوادر القادرة على تحويل المفاهيم النظرية للحوكمة إلى ممارسات إجرائية في إدارة المخاطر. انحصرت الفئات الأقل تأهيلاً في هوامش ضيقة، إذ لم تتجاوز نسبة حملة الشهادة الثانوية 9.9%، بينما استقر حملة البكالوريوس عند 19.4%. النتيجة تبدو مطمئنة للغاية؛ فارتفاع مستوى التعليم لدى أكثر من 70% من العينة يعزز من مصداقية الاستجابات حول معايير الرقابة الداخلية والشفافية. يقل احتمال سوء الفهم للمصطلحات الفنية للمخاطر التشغيلية في ظل هذا الزخم الأكاديمي. الواقع أن هذا النضج التعليمي يقلل من مخاطر الأخطاء البشرية الناتجة عن نقص المعرفة؛ مما يسهل من عملية دمج إطار الحوكمة ضمن العمليات اليومية للشركات الصغرى دون مقاومة ناتجة عن عدم الوعي بالأنظمة.

الدرجة العلمية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
دكتوراه	64	24.3	24.3	24.3	Valid
شهادة عليا	61	23.2	23.2	47.5	
ماجستير	61	23.2	23.2	70.7	
درجة البكالوريوس	51	19.4	19.4	90.1	
شهادة الدراسة الثانوية	26	9.9	9.9	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

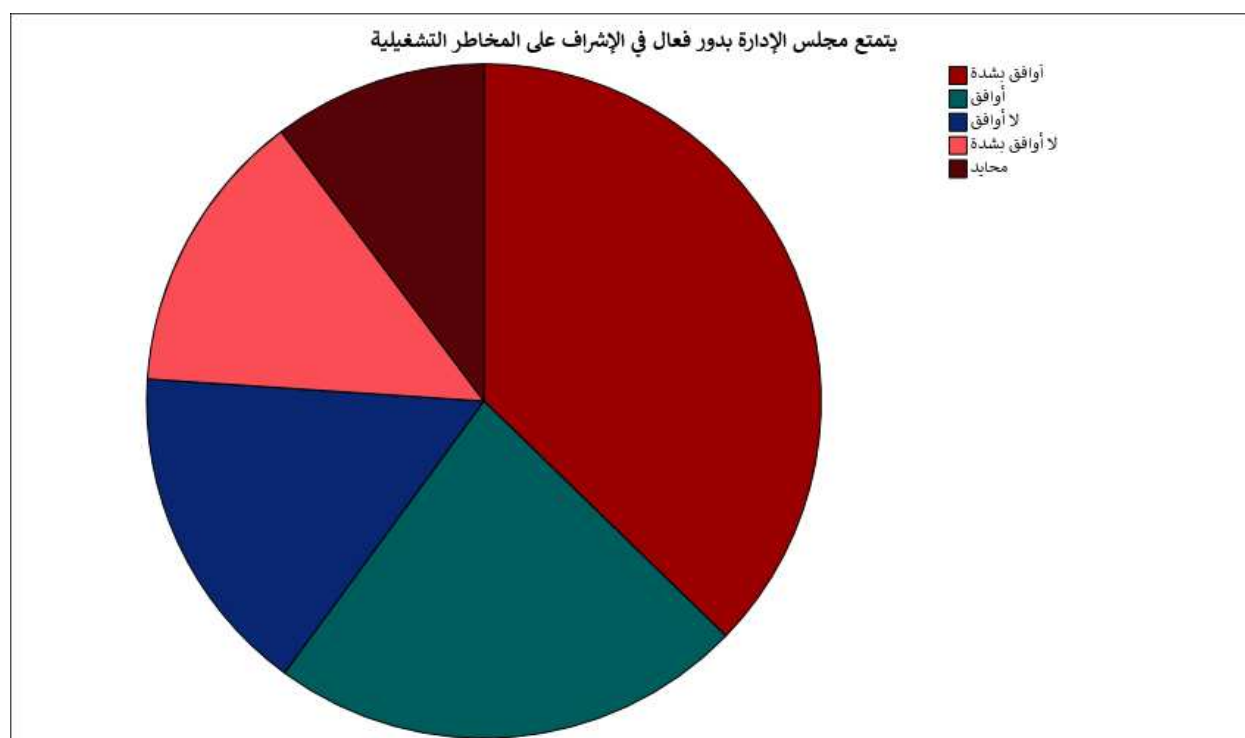
• يتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية

انقسمت آراء العينة حيال الدور الإشرافي لمجلس الإدارة؛ فبينما يرى تكتل كبير جدوى هذا الدور، يظهر تيار معارض لا يستهان به يعكس خللاً في قنوات التواصل بين القيادة والقواعد التشغيلية. سجلت فئة "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 98 استجابة ونسبة 37.3%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 22.8%؛ ما يعني أن غالبية العينة (أكثر من 60%) تلمس أثراً فعلياً للمجلس في ضبط المخاطر. هذا الاتجاه الإيجابي يشير إلى نجاح جزئي في نقل فكر الحوكمة من المستوى الاستراتيجي إلى التنفيذي، حيث يُنظر للمجلس كصمام أمان يحمي أصول الشركة من التعثر التشغيلي.

رغم هذا التفاؤل، برزت معارضة صريحة وموزعة بين "لا أوافق" بنسبة 16% و"لا أوافق بشدة" بنسبة 13.7%. الحقيقة أن وجود ما يقارب 30% من العينة في معسكر الرفض يمثل جرس إنذار؛ فقد يعزى ذلك إلى مركزية القرار في الشركات الصغرى التي قد تجعل دور المجلس صورياً في نظر بعض الموظفين. استقرار فئة "محايد" عند أدنى نسبة (10.3%) يؤكد أن القضية جدلية والآراء فيها واضحة، فلا توجد منطقة رمادية لدى معظم المشاركين. هذا التباين يستوجب مراجعة آليات الإشراف المباشر، فعدم اقتناع ثلث العينة بفعالية المجلس قد يضعف من امتثالهم للضوابط الرقابية الصادرة عنه؛ مما يرفع احتمالات حدوث ثغرات تشغيلية غير متوقعة.

يتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.3	37.3	37.3	98	أوافق بشدة
	60.1	22.8	22.8	60	أوافق
	76.0	16.0	16.0	42	لا أوافق
	89.7	13.7	13.7	36	لا أوافق بشدة
	100.0	10.3	10.3	27	محايد
		100.0	100.0	263	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي لتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية

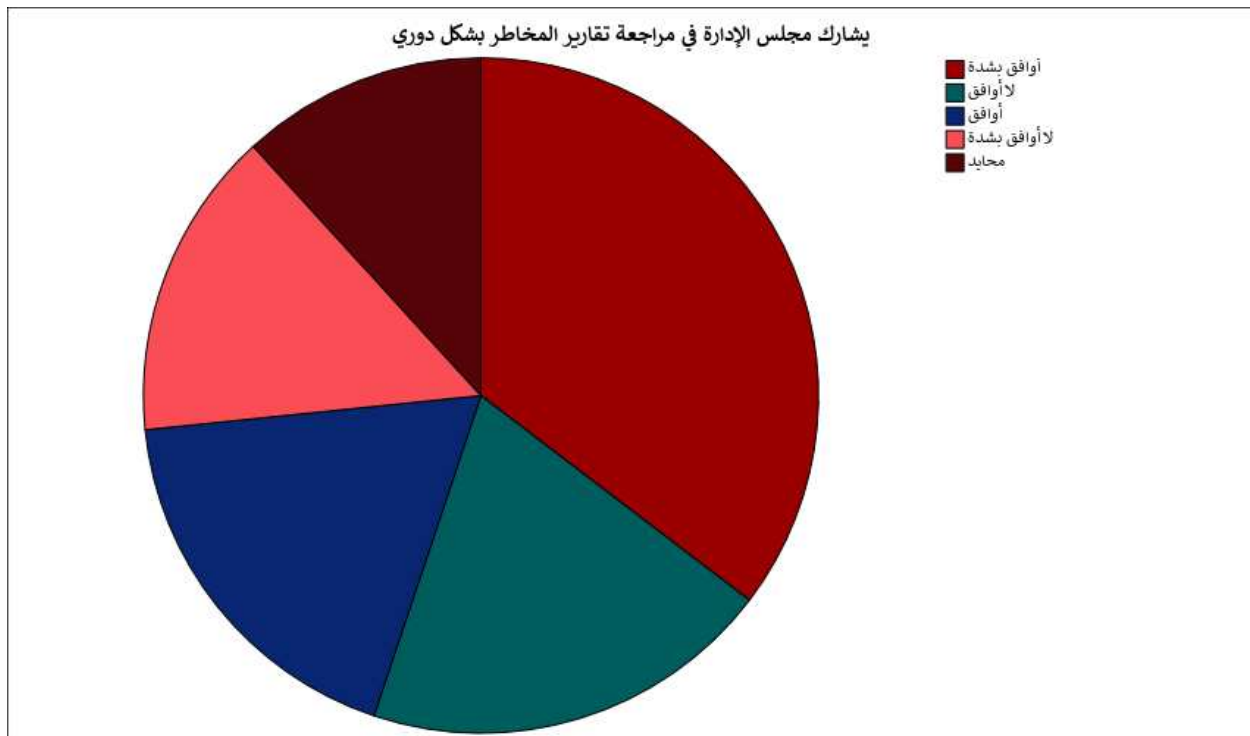
• يشارك مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري

سجلت فئة "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 35.4%؛ وهي نتيجة تشير إلى وجود نواة صلبة من الشركات الصغرى تلتزم بالبروتوكولات الرقابية وتفهم قيمة المراجعة الدورية للمخاطر. يظهر التحليل أن مجموع المؤيدين (أوافق وأوافق بشدة) يتجاوز نصف العينة بقليل، مما يمنح انطباعاً بوجود وعي مؤسسي متنامٍ بأهمية الرقابة العليا. الواقع أن مشاركة المجلس في فحص التقارير ليست مجرد ترف إداري؛ بل هي الممارسة التي تضمن عدم انقطاع الصلة بين التخطيط الاستراتيجي والواقع التشغيلي المتغير.

وفي أن فئة "لا أوافق" حلت في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 19.8%، متفوقة على فئة "أوافق". هذا الاختلال في ترتيب الاستجابات يكشف عن أزمة في انتظام تدفق المعلومات؛ فالخلل هنا قد لا يكون في رغبة المجلس في المراجعة، بل في عدم وجود "تقارير دورية" ناضجة تصل إليهم من الأساس. الحقيقة أن نسبة المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) التي تقترب من 35% تعني أن ثلث الشركات المبحوثة تفتقر للاتصال الفعال بين الإدارة التنفيذية والمجلس. هذا الانقطاع المعلوماتي يضعف القدرة على التنبؤ بالآزمات قبل وقوعها؛ فالمخاطر التي لا تُرفع في تقارير لا يمكن إدارتها، مما يحول دور المجلس إلى دور دفاعي يستجيب للأحداث بعد فوات الأوان بدلاً من استشرافها.

يشارك مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.4	35.4	35.4	93	أوافق بشدة	Valid
55.1	19.8	19.8	52	لا أوافق	
73.4	18.3	18.3	48	أوافق	
88.2	14.8	14.8	39	لا أوافق بشدة	
100.0	11.8	11.8	31	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لمشاركة مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمشاركة مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري

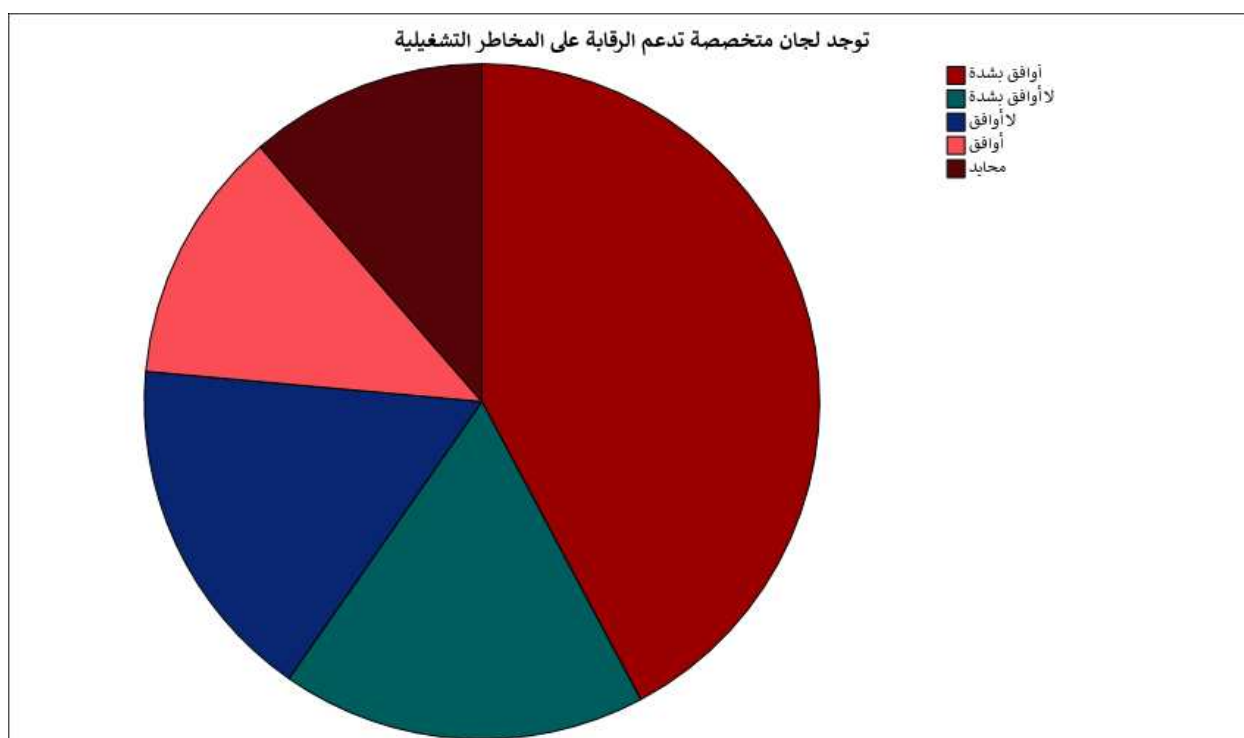
• توجد لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 11.4%؛ وهي نتيجة تعني أن الغالبية العظمى من المستجيبين يمتلكون موقفاً واضحاً تجاه مسألة اللجان المتخصصة، إما تأكيداً لوجودها أو نفيها قاطعاً لها. تصدر خيار "أوافق بشدة" التكرارات بنسبة بلغت 42.2%، ما يبرهن على أن شريحة واسعة من الشركات الصغرى بدأت تبني هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً لمواجهة التهديدات التشغيلية. وجود هذه اللجان يمثل حائط الصد الأول؛ فهي التي تحول السياسات العامة إلى إجراءات فنية دقيقة تحمي الشركة من الأخطاء البشرية أو التقنية.

برزت فكرة إحصائية عند النظر في جبهة المعارضة، حيث استقر خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 17.5%، متجاوزاً خيار الموافقة البسيطة (12.2%). هذا التردد الصارخ يعكس انقساماً في الواقع العملي للشركات الصغرى بالسعودية؛ فبينما نجحت مجموعة منها في تأسيس لجان مخاطر، لا تزال 34.2% من العينة (مجموع المعارضين) تعمل في بيئة تفتقر لهذه الهياكل التدعيمية. غياب اللجان في هذه الشركات ليس مجرد نقص إداري، بل هو ثغرة قد تؤدي إلى تداخل الصلاحيات وغياب الرقابة المتخصصة، مما يجعل الشركة عرضة لمخاطر تشغيلية جسيمة قد لا تنتبه لها الإدارة العامة إلا بعد فوات الأوان.

توجد لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.2	42.2	42.2	111	أوافق بشدة	Valid
59.7	17.5	17.5	46	لا أوافق بشدة	
76.4	16.7	16.7	44	لا أوافق	
88.6	12.2	12.2	32	أوافق	
100.0	11.4	11.4	30	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لوجود لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية

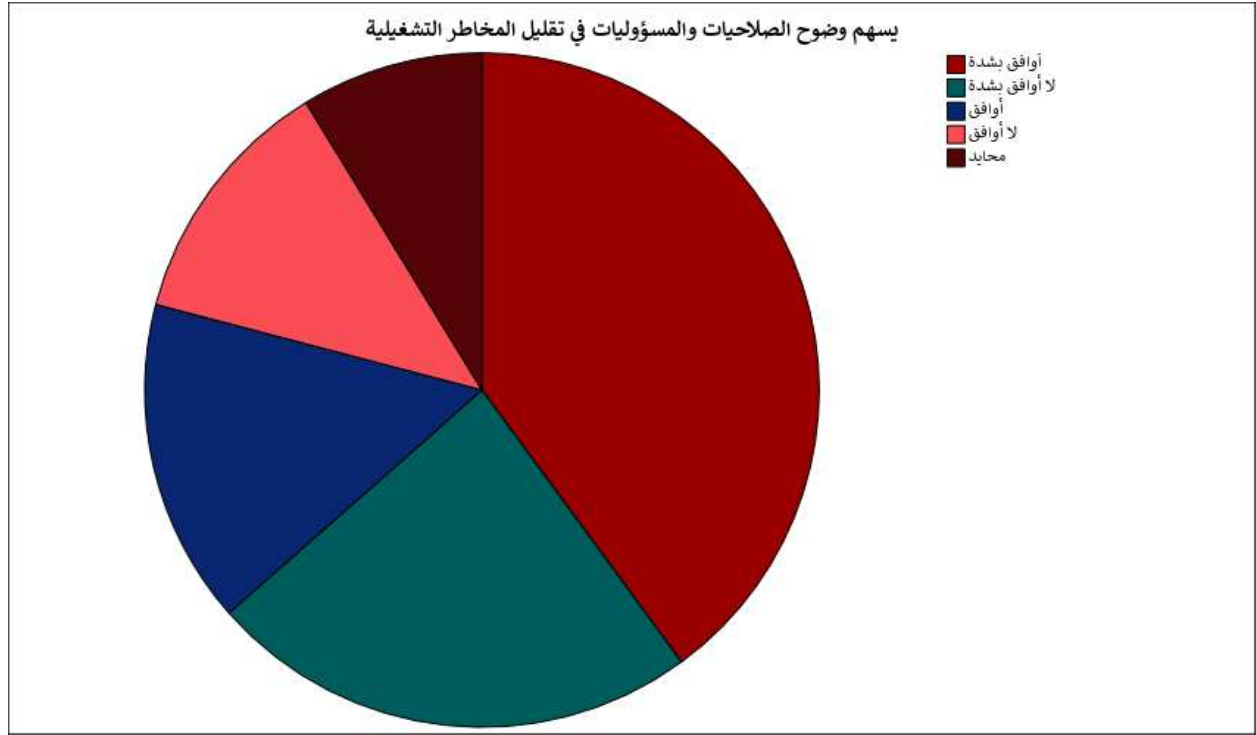
• يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية

أيدت نسبة 39.9% من العينة بقوة دور وضوح الصلاحيات في تحجيم المخاطر؛ وهي القناة التي سيطرت على التكرار الأعلى بواقع 105 استجابات. يدرك هؤلاء المشاركون أن تحديد "من يفعل ماذا" يمثل العمود الفقري لحوكمة الشركات الصغرى. فوضى المهام تؤدي حتماً إلى تداخل إجرائي يفتح الباب أمام الثغرات المالية والإدارية. عندما يعرف كل موظف حدود مسؤوليته، تقلص احتمالات الخطأ البشري؛ وتصبح الرقابة الذاتية والمؤسسية أكثر فاعلية في ضبط العمليات اليومية.

ظهر استقطاب عند النظر في المرتبة الثانية من النتائج؛ حيث حاز خيار "لا أوافق بشدة" على نسبة 23.6%. هذه الكتلة المعارضة، جنباً إلى جنب مع فئة "لا أوافق" (12.2%)، تضعنا أمام حقيقة تشغيلية قاسية في بعض المنشآت الصغرى. يبدو أن الواقع الميداني في هذه الشركات يعاني من تداخل المهام أو "المركزية المفرطة" التي تجعل الصلاحيات حبراً على ورق. الانقسام هنا ليس مجرد اختلاف في الرأي؛ بل هو انعكاس لبيئات عمل متباينة؛ فبينما نجحت شركات في هيكلة أدوارها، لا تزال أخرى تعمل في ضبابية تنظيمية ترفع من حدة التهديدات التشغيلية. غياب التوافق بنسبة معارضة إجمالية تتجاوز 35% يؤكد أن مجرد "وجود" الصلاحيات لا يكفي ما لم يقترن بآليات تفعيل واضحة.

يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.9	39.9	39.9	105	أوافق بشدة	Valid
63.5	23.6	23.6	62	لا أوافق بشدة	
79.1	15.6	15.6	41	أوافق	
91.3	12.2	12.2	32	لا أوافق	
100.0	8.7	8.7	23	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية

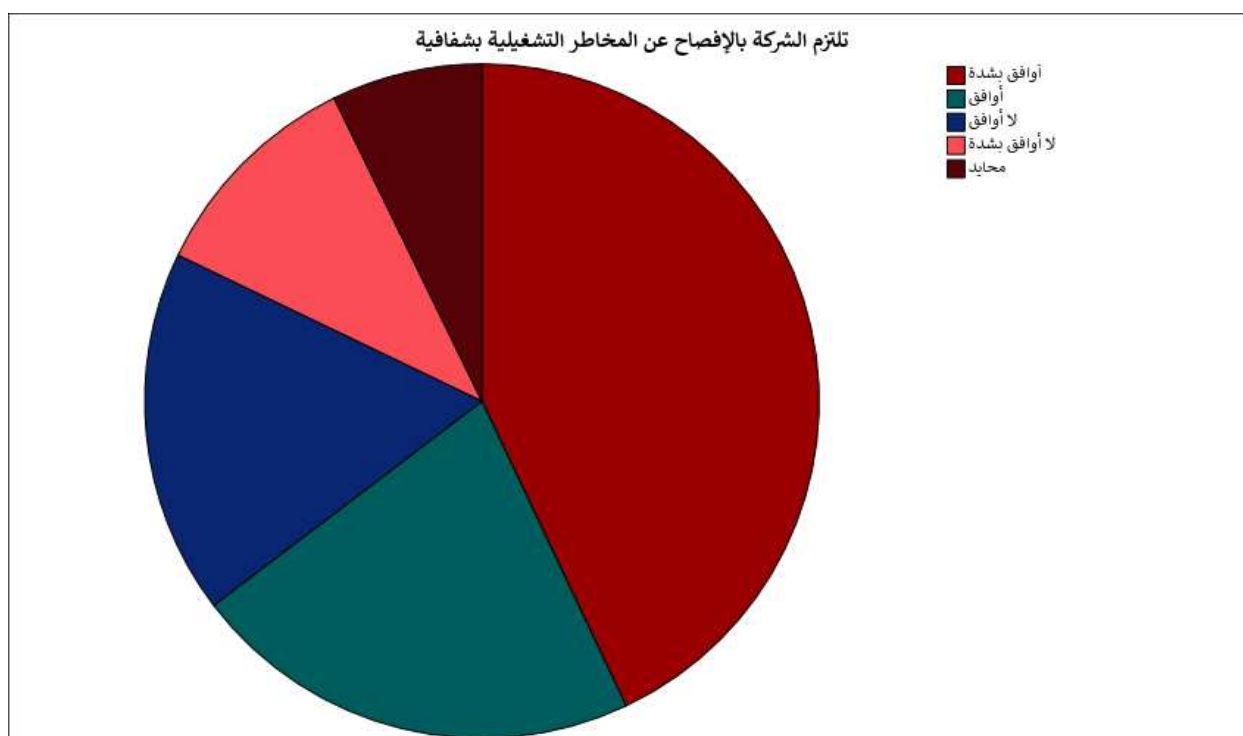
• تلتزم الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية

اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 43%. الإجماع الإيجابي هنا واضح. نالت الموافقة العامة حصة الأسد بواقع 64.7% من الإجمالي. الشفافية لم تعد مجرد شعار لدى هذه الشركات. الأرقام تؤكد وعياً متقدماً بضرورة الإفصاح. هذا الالتزام يحمي الشركات من الصدمات المفاجئة. غياب المعلومة يعني بالضرورة ارتباكاً في اتخاذ القرار. الشركات الصغرى بدأت تدرك أن الصديق مع أصحاب المصلحة يقلل كلفة التمويل ويزيد الثقة.

سجل خيار "محايد" أدنى نسبة بواقع 7.2% فقط. الوضوح هنا سيد الموقف. تلاشت المنطقة الرمادية لدى المستجيبين. لكن بقاء 28.1% في معسكر المعارضة يكشف عن مخاوف تقليدية. البعض لا يزال يخشى أن الإفصاح قد يضر بسمعة المنشأة. هذا التفكير يعيق تطور نظام إدارة المخاطر المتكامل. الشفافية المتعثرة في هذه الشريحة تعني رقابة مهزوزة. تظل الحاجة قائمة لتغيير الثقافة الإدارية التي تفضل الكتمان على المواجهة. الانقسام الرقمي يؤكد أن الشركات الصغرى تمر بمرحلة انتقالية واضحة نحو النضج المؤسسي.

تلتزم الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.0	43.0	43.0	113	أوافق بشدة	Valid
64.6	21.7	21.7	57	أوافق	
82.1	17.5	17.5	46	لا أوافق	
92.8	10.6	10.6	28	لا أوافق بشدة	
100.0	7.2	7.2	19	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية



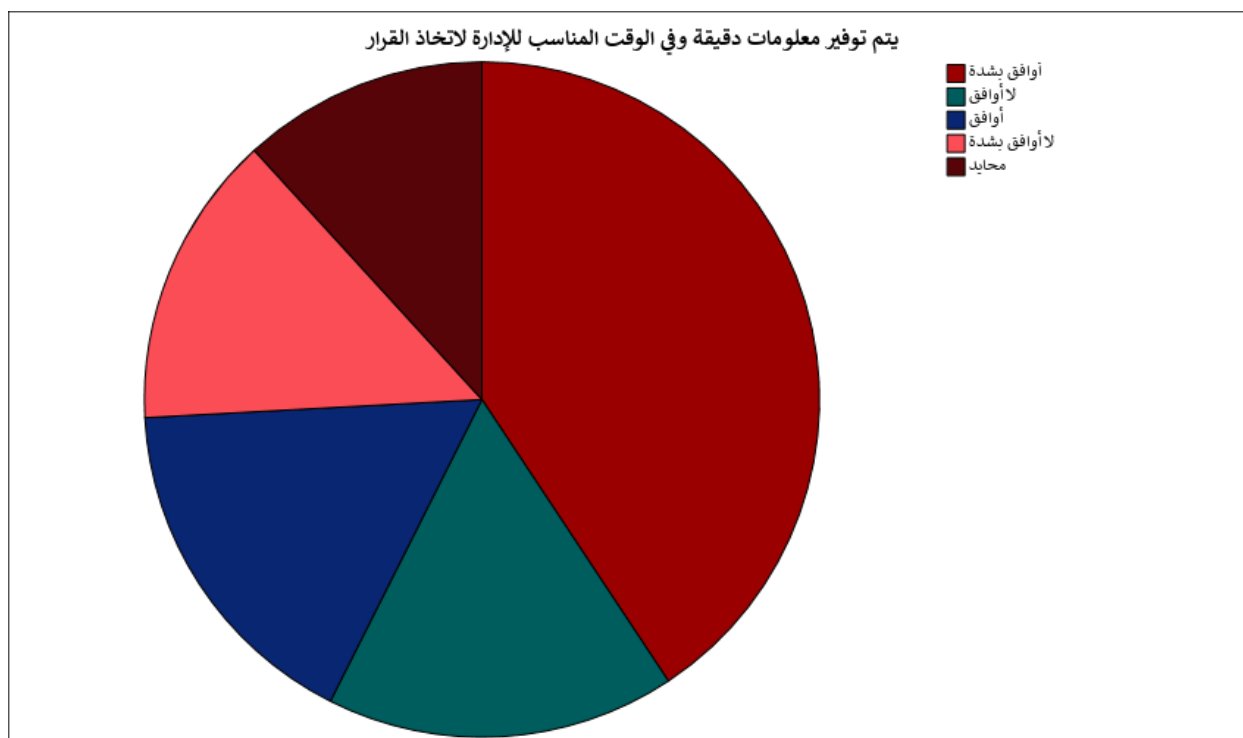
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لالتزام الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية

• يتم توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار

حاز خيار "أوافق بشدة" على الصدارة بنسبة 40.7%. الرقم كبير ومبشر. يعكس هذا التدفق المعلوماتي يقظة تقنية في الشركات الصغرى. البيانات الدقيقة هي وقود القرارات الرشيدة. التأخير في المعلومة يعني ضياع الفرص أو تفاقم الأزمات. نجحت 107 منشآت في تذليل عقبات البيروقراطية المعلوماتية. هذا الانسياب يعزز قدرة الإدارة على المناورة أمام المخاطر التشغيلية المفاجئة. تساوت كفة "أوافق" و"لا أوافق" بنسبة 16.7% لكل منهما. يظهر هنا انقسام في جودة الأنظمة التقنية المستخدمة. المعارضون يمثلون كتلة حرجة تتجاوز 30% عند دمج الفئتين. هؤلاء يعانون من ضجيج المعلومات أو تأخر وصولها. غياب التوقيت المناسب يحول المعلومة إلى عبء لا قيمة له. هذا الارتباك قد يعطل سير العمليات اليومية في الإدارات الحساسة. الشركات الصغرى التي تفتقر للسرعة المعلوماتية تظل مكشوفة الظهر إحصائياً. الاستثمار في البنية الرقمية بات ضرورة وليس خياراً تجميلياً.

يتم توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.7	40.7	40.7	107	أوافق بشدة	Valid
57.4	16.7	16.7	44	لا أوافق	
74.1	16.7	16.7	44	أوافق	
88.2	14.1	14.1	37	لا أوافق بشدة	
100.0	11.8	11.8	31	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار

• تعزيز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة

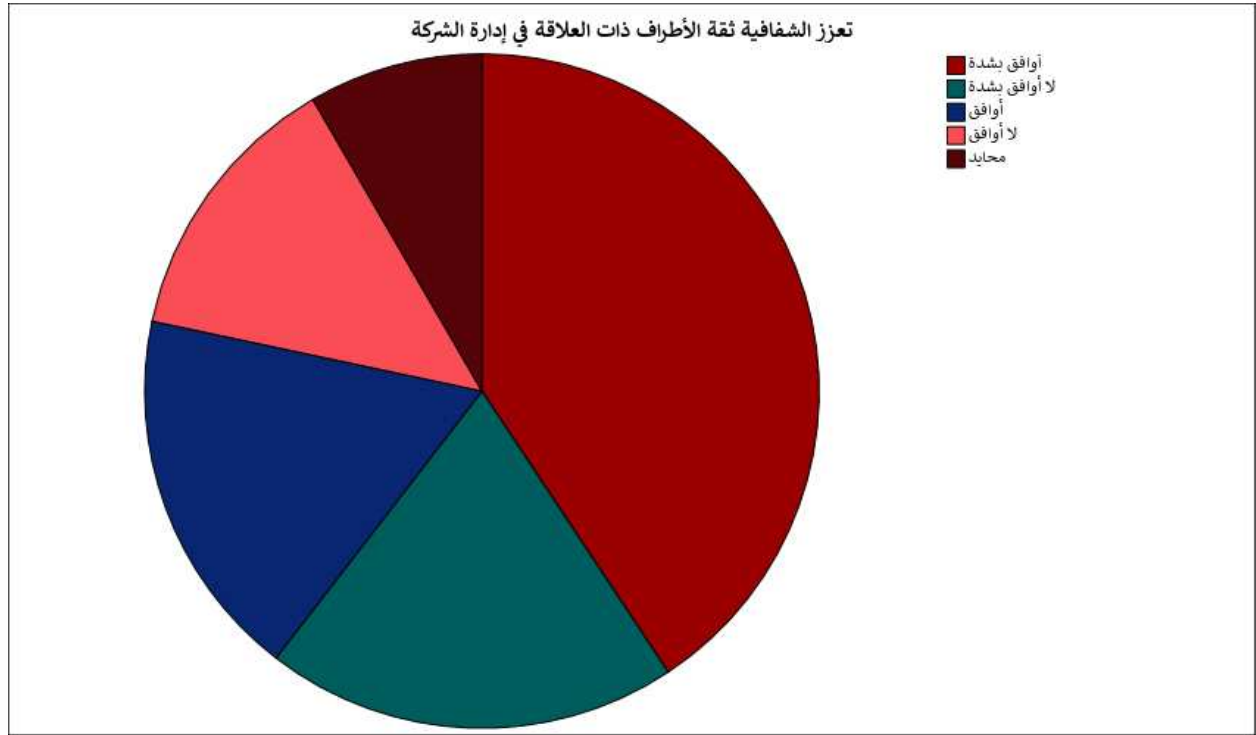
اكتسحت فئة "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 40.7%. الرقم يعكس وعياً عميقاً. الشفافية هي جسر الثقة الحقيقي. المستثمرون والعملاء يطلبون الوضوح دائماً. غياب المكاشفة يطرد أصحاب المصلحة. نجحت 107 منشآت في إدراك هذه المعادلة الجوهرية. الثقة ليست مجرد شعار عاطفي. إنها أصل مالي يحمي استمرارية الشركات الصغيرة. تساهم هذه الرؤية في بناء سمعة مؤسسية قوية وسط سوق تنافسي متقلب.

سجل خيار "لا أوافق بشدة" المرتبة الثانية بنسبة 19.8%. تلاشت المنطقة الرمادية لدى الفئة المحايدة بنسبة 8.4%. ثمة انقسام في القناعات التنظيمية. المعارضون يمثلون نحو ثلث العينة عند دمج الفئات الراضية. ربما يخشى هؤلاء من "تكلفة الإفصاح" أو كشف نقاط الضعف. هذا التوجس يعطل نمو العلاقات الاستراتيجية. الشركات التي تخفي بيانات مخاطرها تخاطر بفقدان مصداقيتها فجأة. يظل الربط بين الشفافية والنمو بحاجة إلى برامج توعوية مكثفة داخل المنشآت الصغيرة.

تعزيز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	Valid	107	40.7	40.7	

60.5	19.8	19.8	52	لا أوافق بشدة
78.3	17.9	17.9	47	أوافق
91.6	13.3	13.3	35	لا أوافق
100.0	8.4	8.4	22	محايد
	100.0	100.0	263	Total

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتعزيز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتعزيز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة

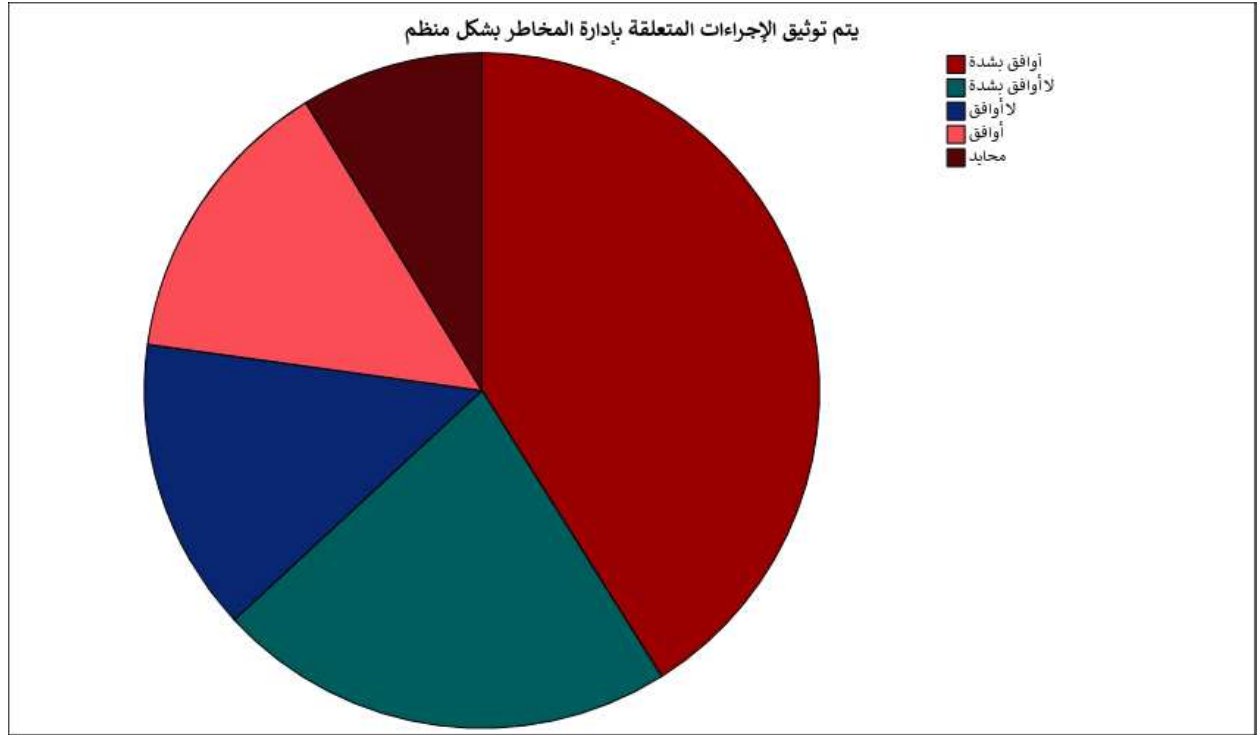
• يتم توثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم

سجلت فئة "محايد" النسبة الأدنى في استطلاع آراء العينة بواقع 8.7%؛ وهي دلالة على انحسار التذبذب في تقييم مدى جودة التوثيق الإداري للمخاطر. في المقابل، حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 41.1%، ما يعكس توجهاً قوياً لدى قطاع من الشركات الصغرى نحو حوكمة الإجراءات كتابياً. التوثيق المنظم هو ذاكرة الشركة المؤسسية؛ فمن خلاله تتحول التجارب السابقة إلى ضوابط تحمي العمليات الحالية من التكرار العبي للأخطاء. نجاح 108 منشآت في تأسيسه هذا الجانب يمنحها ميزة تنافسية في استقرار الأداء والقدرة على الامتثال للمتطلبات الرقابية بمرونة عالية.

بيد أن البيانات تكشف عن شيء ببرز خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 22.1%. تساوى الراضون مع الموافقين (فئة "أوافق") عند نسبة 14.1% لكل منهما، مما يؤكد وجود انقسام جوهري في البيئة التنظيمية لهذه الشركات. الحقيقة أن نسبة المعارضة الإجمالية التي تلامس 36.2% تنذر بمخاطر تشغيلية كامنّة؛ فالعمل دون إجراءات موثقة يعني الاعتماد الكلي على الاجتهادات الفردية. هذا النمط العشوائي في الإدارة يفتح ثغرات واسعة أمام ضياع الحقوق وصعوبة المحاسبة عند حدوث الأزمات. يبدو أن الفجوة بين الشركات التي تتبع معايير الحوكمة والشركات التقليدية لا تزال واسعة، مما يتطلب تدخلاً لتطوير أدلة إجرائية موحدة تدعم استمرارية الأعمال في هذا القطاع الحيوي.

يتم توثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.1	41.1	41.1	108	أوافق بشدة	Valid
63.1	22.1	22.1	58	لا أوافق بشدة	
77.2	14.1	14.1	37	لا أوافق	
91.3	14.1	14.1	37	أوافق	
100.0	8.7	8.7	23	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتوثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم

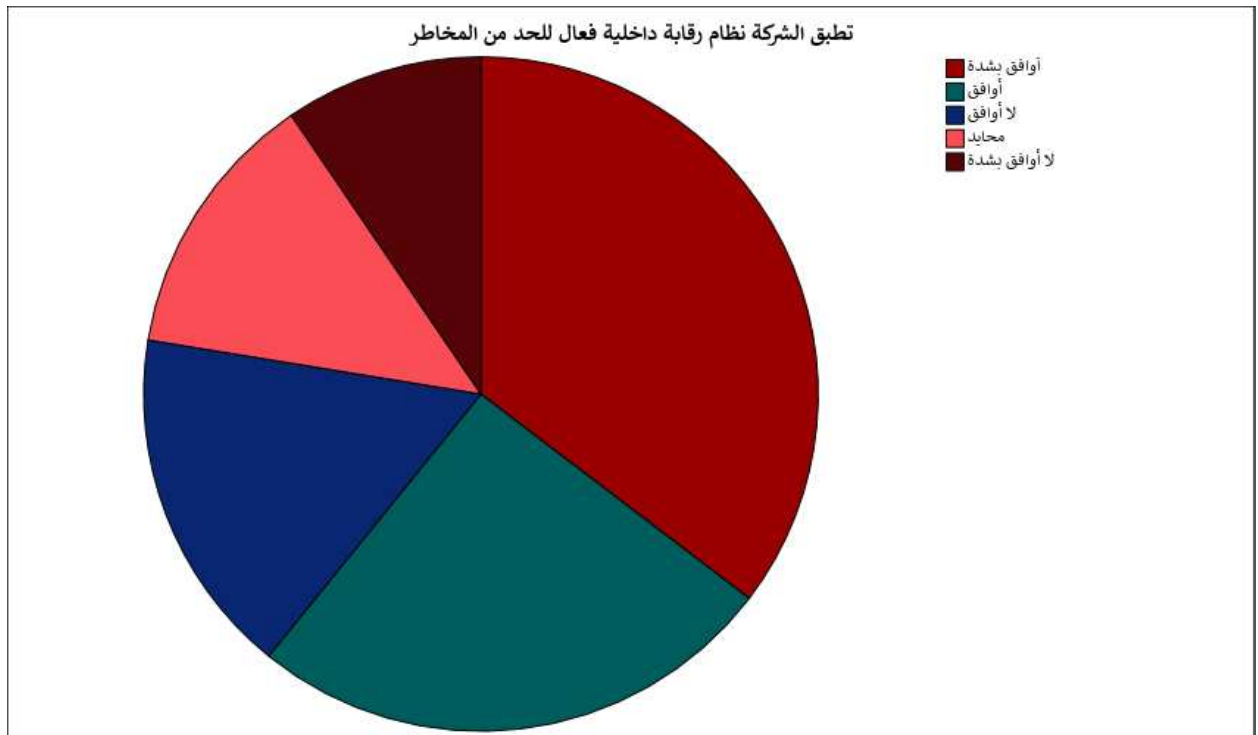
• تطبق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأدنى بين استجابات العينة بواقع 9.5%؛ وهي إشارة إحصائية مطمئنة توحي بأن الرفض المطلق لمنظومة الرقابة ليس هو السائد في بيئة الشركات الصغيرة بالمملكة. في المقابل، حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 35.4%، تلاه خيار "أوافق" بنسبة 25.5%. يعني هذا أن أكثر من 60% من المشاركين يلمسون فاعلية حقيقية لأنظمة الرقابة الداخلية في شركاتهم. وجود نظام رقابي متماسك يمثل خط الدفاع الجوهري ضد الانحرافات التشغيلية؛ فهو الذي يضمن سلامة الأصول ودقة التقارير المالية والإدارية بعيداً عن العشوائية.

رغم هذا الاتجاه الإيجابي، تبرز فئة "لا أوافق" بنسبة 16.7% وفئة "محايد" بنسبة 12.9% ككتلة حرجة تتطلب التوقف. وجود ما يقارب 30% من العينة بين معارض ومتردد يعكس تفاوتاً في جودة التطبيق الفعلي لهذه الأنظمة على أرض الواقع. الحقيقة أن الرقابة في بعض الشركات الصغيرة قد تظل صورية أو تفتقر للأدوات التقنية التي تجعلها "فعالة" حقاً. هذا القصور الإجرائي قد يفتح ثغرات تؤدي إلى ضياع الموارد أو تكرار الأخطاء التشغيلية نتيجة غياب التغذية الراجعة الفورية. يبدو أن نضج الأنظمة الرقابية مرتبط بشكل وثيق بحجم الاستثمار في البنية التنظيمية، وهو ما تفتقر إليه بعض المنشآت التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في الإشراف.

تطبيق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.4	35.4	35.4	93	أوافق بشدة	Valid
60.8	25.5	25.5	67	أوافق	
77.6	16.7	16.7	44	لا أوافق	
90.5	12.9	12.9	34	محايد	
100.0	9.5	9.5	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لتطبيق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتطبيق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر

• يتم إجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية

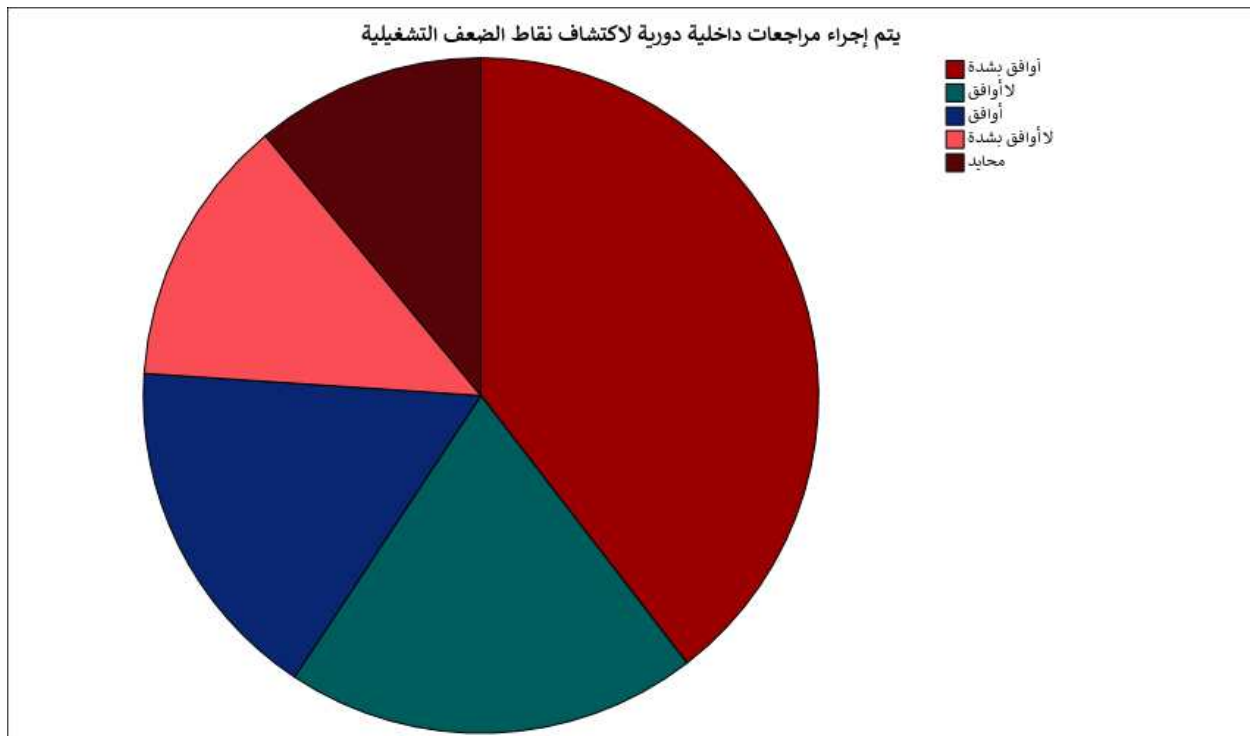
يكشف التوزيع الإحصائي عن استقطاب في ممارسات المراجعة الداخلية داخل الشركات الصغرى؛ حيث نجد فجوة عميقة بين فئات التأييد والرفض تعكس تباين الجدية في تفعيل أدوات الرقابة. استحوذ خيار "أوافق بشدة" على المرتبة الأولى بنسبة

39.5%، ما يبرهن على نجاح جزء كبير من هذه المنشآت في مؤسسة "الفحص الدوري" كأداة وقائية لاكتشاف العيوب قبل تفاقمها. المراجعة الداخلية هنا ليست مجرد إجراء شكلي؛ بل هي بمثابة الرادار الذي يلتقط نقاط الضعف التشغيلية ويحول دون تحولها إلى أزمات مالية أو إدارية.

في المقابل، صعد خيار "لا أوافق" ليحتل المركز الثاني بنسبة 19.8%، متجاوزاً خيار "أوافق" الذي سجل 16.7%. الحقيقة أن بلوغ إجمالي الراضين (بما في ذلك "لا أوافق بشدة" بنسبة 12.9%) نحو ثلث العينة يضعنا أمام واقع مقلق؛ فالمراجعة في هذه الشركات قد تكون موسمية أو غائبة تماماً. هذا الغياب يعني أن نقاط الضعف تظل كامنة في جسد المؤسسة، مما يرفع احتمالات تعطل العمليات الحساسة نتيجة أخطاء بشرية أو ثغرات تقنية لم تخضع للفحص. استقرار نسبة المحايدين عند 11% يعزز فكرة أن جودة المراجعة الداخلية هي قضية "أبيض أو أسود" في وعي الموظفين؛ فإما نظام رقابي حي وفعال، أو بيئة عمل مكشوفة أمام المخاطر المتكررة.

يتم إجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.5	39.5	39.5	104	أوافق بشدة	Valid
59.3	19.8	19.8	52	لا أوافق	
76.0	16.7	16.7	44	أوافق	
89.0	12.9	12.9	34	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	29	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لإجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لإجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية

• تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر

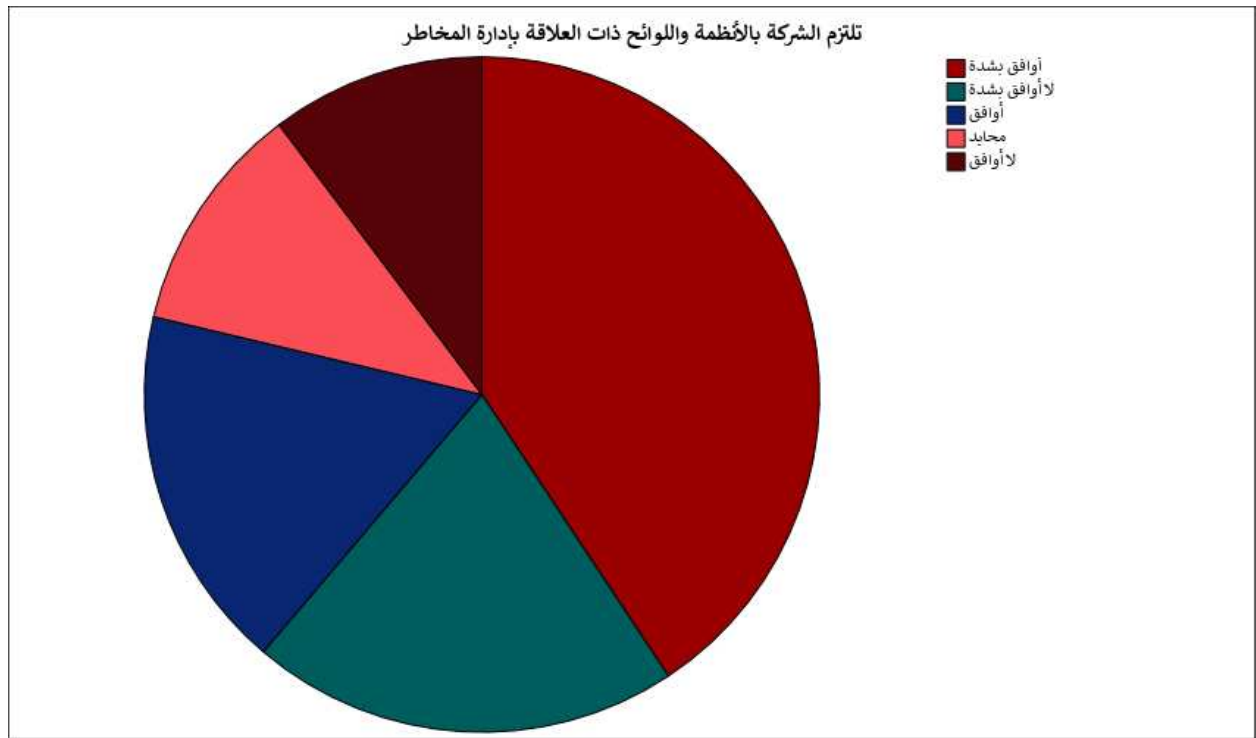
اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 40.7%. الرقم يعكس انضباطاً قانونياً عالياً. الالتزام بالأنظمة ليس خياراً في السوق السعودي. التشريعات الصارمة تفرض نفسها على الجميع. نجحت 107 منشآت في مواءمة عملياتها مع اللوائح الرسمية. هذا الامتثال يحمي الشركة من الغرامات القاسية. استقرار العمليات يبدأ من احترام القانون. المنشآت الصغرى تدرك أن المخالفة تعني الخروج من المنافسة.

حل خيار "لا أوافق بشدة" ثانياً بنسبة 20.5%. تلاشت المنطقة الرمادية لدى الفئة المحايدة بنسبة 11%. ثمة انقسام في واقع التطبيق الميداني. المعارضون يمثلون نحو ثلث العينة عند دمج الفئات الراضية. ربما تعاني هذه الشريحة من تعقد المتطلبات التنظيمية. ضعف الموارد البشرية قد يعيق استيعاب اللوائح الجديدة. عدم الالتزام في هذه الشركات يرفع مخاطر العقوبات القانونية. يظل الفارق بين الوعي النظري والتطبيق الفعلي فجوة تهدد استدامة العمليات التشغيلية.

تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.7	40.7	40.7	107	أوافق بشدة	Valid

61.2	20.5	20.5	54	لا أوافق بشدة
78.7	17.5	17.5	46	أوافق
89.7	11.0	11.0	29	محايد
100.0	10.3	10.3	27	لا أوافق
	100.0	100.0	263	Total

جدول 15: التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لالتزام الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر

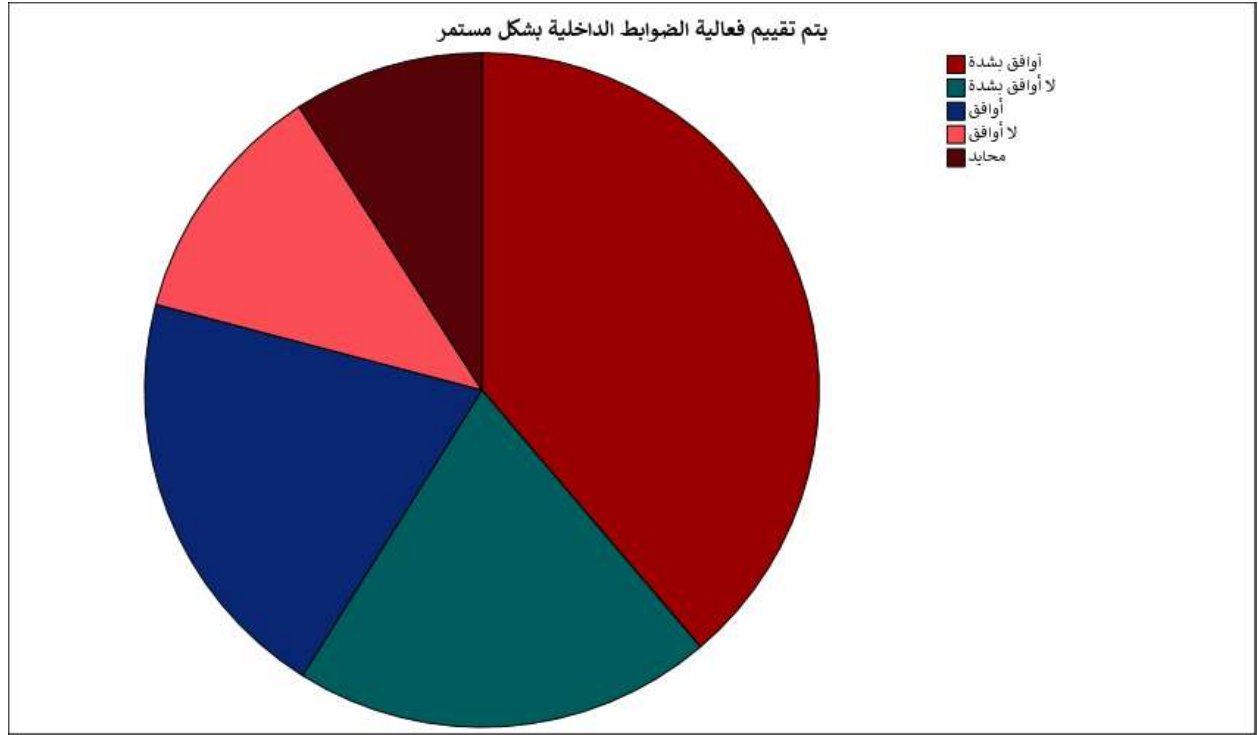
• يتم تقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر

نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأوفر من الاستجابات بنسبة 38.8%؛ وهي نتيجة تبرهن على إدراك الشركات الصغرى بأن الرقابة ليست حدثاً عارضاً بل صيرورة دؤوبة. التقييم المستمر يعني ببساطة أن هذه المنشآت تمتلك "رئة" تنفس إدارية تكتشف الانسدادات الإجرائية قبل تحولها إلى أزمات تشغيلية. تساوت كفة الموافقين (أوافق) والرافضين بشدة (لا أوافق بشدة) عند نسبة 20.2% لكل منهما. هذا التعادل الإحصائي يضعنا أمام واقع ميداني منقسم؛ فبينما نجحت 53 منشأة في ضبط إيقاع التقييم، سقطت 53 منشأة أخرى في فخ الرقابة الساكنة التي لا تتطور بتطور المخاطر.

انحسرت المنطقة الرمادية لدى الفئة "المحايدة" عند أدنى مستوياتها بنسبة 9.1%. الوضوح هنا يعزز فرضية أن الشركات الصغرى إما أن تكون منضبطة تماماً أو متساهلة تماماً في مراجعة ضوابطها. غياب التقييم المستمر في نحو ثلث العينة (عند دمج فئات الرفض) يهدد مباشرة سلاسل الإمداد والعمليات اليومية؛ فالضوابط القديمة تصبح ثغرات بدلاً من أن تكون دروعاً. الحقيقة أن استمرارية الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية بالمملكة تتطلب مرونة رقابية تفتقر إليها هذه الشريحة المعارضة. هذا القصور الإجرائي يجعل التكاليف التشغيلية مرشحة للارتفاع نتيجة تكرار الأخطاء التي كان من الممكن رصدها ومعالجتها مبكراً.

يتم تقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	38.8	38.8	38.8	Valid
لا أوافق بشدة	53	20.2	20.2	58.9	
أوافق	53	20.2	20.2	79.1	
لا أوافق	31	11.8	11.8	90.9	
محايد	24	9.1	9.1	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لتقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر

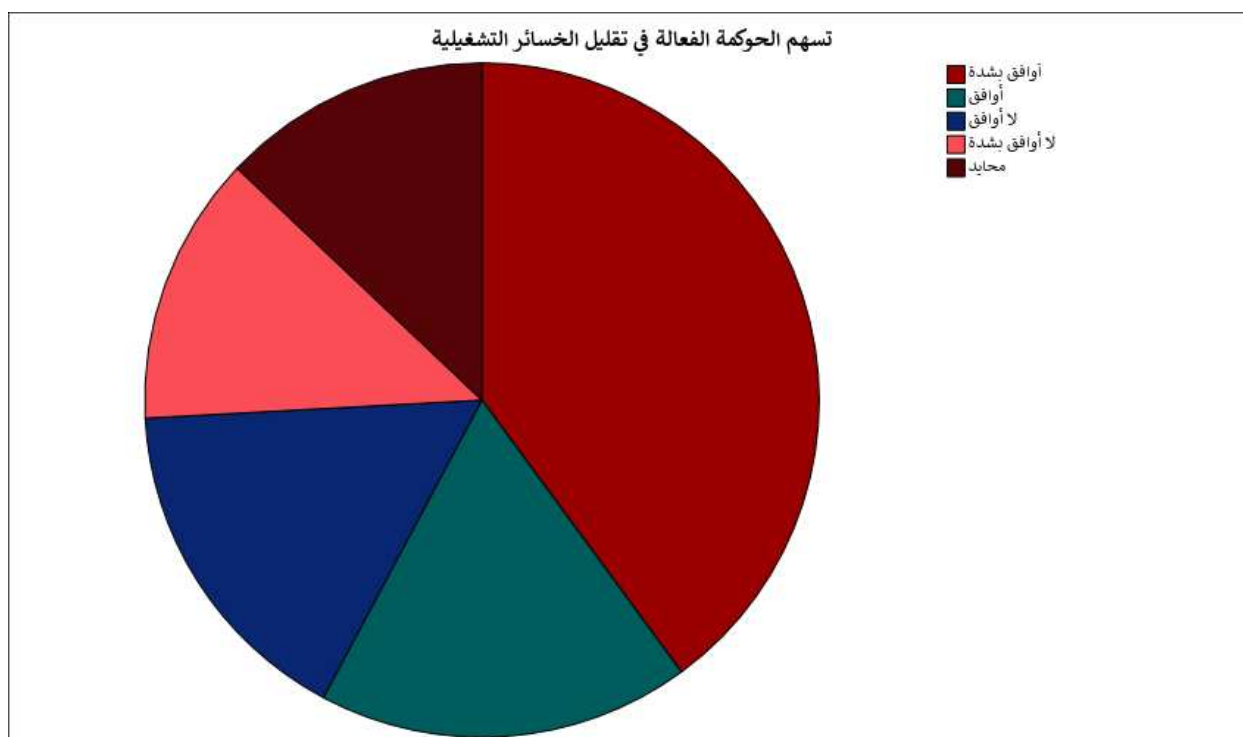
• تسهم الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية

أيدت نسبة 39.9% من المشاركين وبقوة قدرة الحوكمة على كبح النزيف المالي الناتج عن الأخطاء التشغيلية؛ وهي القناة التي تصدرت التكرارات بواقع 105 استجابات. يدرك هؤلاء أن الحوكمة ليست مجرد بروتوكول ورقي، بل هي أداة اقتصادية مباشرة ترفع من كفاءة الإنفاق عبر تقليل معدلات الهدر وإعادة العمل. عندما تنضبط مسارات القرار وتتضح الرؤية الرقابية، تنخفض بالضرورة التكاليف غير المتوقعة التي غالباً ما تلتهم هوامش الربح في الشركات الصغيرة. تكاتف هذه الفئة مع نسبة "أوافق" (17.9%) يوجد أغلبية مقتنعة بأن الانضباط المؤسسي هو الطريق الأقصر لتحقيق الاستقرار المالي وحماية أصول المنشأة من التآكل التدريجي.

في الجهة المقابلة، يظهر تردد واضح بين الفئات المعارضة والمحايدة، حيث تساوت فئتا "لا أوافق بشدة" و "محايد" بنسبة 12.9% لكل منهما. هذا الارتباك الإحصائي يشير إلى وجود شريحة من الشركات لا تزال تنظر للحوكمة كعبء إداري وتكلفة إضافية بدلاً من كونها آلية وقائية. الواقع أن غياب القناة لدى نحو ثلث العينة بجدوى الحوكمة في تقليل الخسائر قد يؤدي إلى إهمال الضوابط الجوهرية، مما يجعل هذه الشركات عرضة لصدمات تشغيلية عنيفة. الفشل في ربط الحوكمة بالنتائج المالية الملموسة يعكس نقصاً في الوعي بالأثر التراكمي للأخطاء الصغيرة؛ فكل ثغرة تنظيمية تترجم لاحقاً إلى خسارة مادية صريحة في

تسهم الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.9	39.9	39.9	105	أوافق بشدة	Valid
57.8	17.9	17.9	47	أوافق	
74.1	16.3	16.3	43	لا أوافق	
87.1	12.9	12.9	34	لا أوافق بشدة	
100.0	12.9	12.9	34	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية

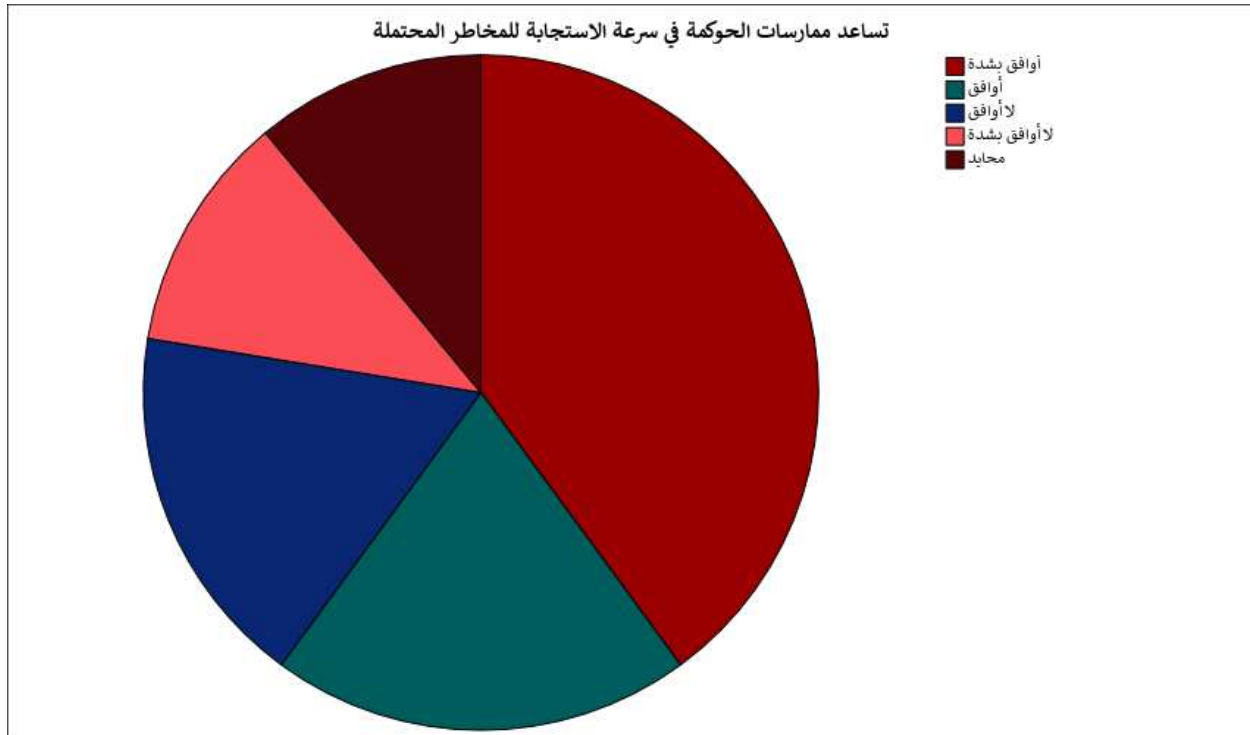
• تساعد ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة

سجل خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 39.9%. الرقم يعكس ثقة عالية. الحوكمة تمنح الشركات مرونة فائقة. الاستجابة السريعة تنقذ المؤسسات من الانهيار. الوقت هو العامل الواضح في إدارة الأزمات. نجحت 105 منشآت في ربط أطر الحوكمة بجاهزيتها الميدانية. هذا التوجه يحول المخاطر من تهديدات مدمرة إلى مواقف تحت السيطرة. الانضباط الإجرائي يختصر زمن اتخاذ القرار. الشركات الصغرى تدرك أن التباطؤ يعني ضياع السوق.

حل خيار "أوافق" ثانياً بنسبة 20.2%. بلغت نسبة التأييد الإجمالية نحو 60.1%. لكن بقاء 28.9% في معسكر المعارضة يثير القلق. ثمة ببطء تنظيمي يهدد هذه الشريحة. البعض يرى الحوكمة تعقيداً يعطل الحركة. هذا الفهم الخاطئ يفتح الباب أمام تفاقم الأضرار التشغيلية. غياب التنسيق يمنع التفاعل الفوري مع المتغيرات المفاجئة. تلاشت المنطقة الرمادية لدى الفئة المحايدة بنسبة 11%. الانقسام الرقمي يؤكد ضرورة أتمتة أنظمة الحوكمة لضمان السرعة. يظل الفارق في الأداء مرتبطاً بمدى التحول الرقمي داخل تلك الشركات.

تساعد ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	39.9	39.9	39.9	Valid
أوافق	53	20.2	20.2	60.1	
لا أوافق	46	17.5	17.5	77.6	
لا أوافق بشدة	30	11.4	11.4	89.0	
محايد	29	11.0	11.0	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساعدة ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة

• تساهم الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال

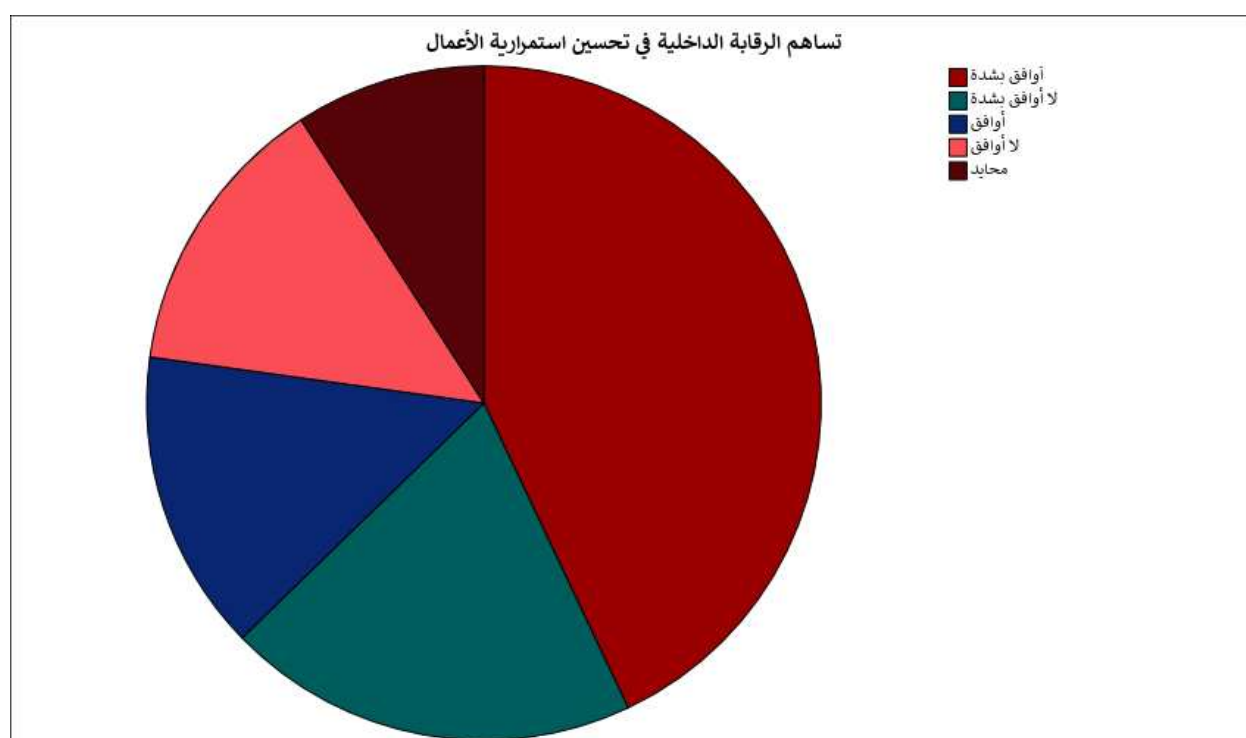
أجمع 43% من المشاركين وبقوة على أن صمود الشركات الصغيرة أمام الأزمات مرهون بمتانة أنظمتها الرقابية؛ وهي القناة التي سجلت أعلى تكرار بواقع 113 استجابة. الاستمرارية هنا ليست مجرد بقاء قانوني. إنها قدرة المنشأة على مواصلة عملياتها الحرجة دون توقف مفاجئ نتيجة ثغرة تشغيلية أو اختلاس مالي. الرقابة الداخلية الفعالة تعمل كجهاز مناعي؛ تكتشف الخلل في تدفقات العمل وتعالجه قبل أن يتفاقم ليصبح سبباً في خروج الشركة من السوق. حين تضبط الرقابة مسارات التوريد والإنتاج، تقلص احتمالات العجز التشغيلي؛ مما يمنح المنشآت الصغيرة استقراراً ضرورياً لجذب الاستثمارات وتوسيع نطاق أعمالها في بيئة تنافسية.

برز خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 19.8%، متفوقاً على خيار الموافقة البسيطة (14.4%). هذا الترتيب المربك يكشف عن فجوة في الوعي الميداني؛ فربما يُنظر للرقابة في بعض المنشآت كعائق بيروقراطي يستنزف الوقت بدلاً من كونه صمام أمان. غياب هذا الربط الذهني لدى نحو ثلث العينة (المعارضين) يضعف من قدرة شركاتهم على مواجهة الأزمات غير المتوقعة. العمل دون رقابة محكمة يشبه السير في حقل ألغام تشغيلي؛ فالحادثة الواحدة قد تنهي مسيرة المنشأة تماماً لغياب خطط الطوارئ أو إجراءات الاستعادة. تضائل فئة "محايد" إلى 9.1% يؤكد أن الاستمرارية في الشركات الصغيرة قضية وجودية لا

تحتل المواقف الضبابية؛ فإما التزام رقابي يضمن البقاء، أو تساهل تنظيمي يمهد للتعثر.

تساهم الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.0	43.0	43.0	113	أوافق بشدة	Valid
62.7	19.8	19.8	52	لا أوافق بشدة	
77.2	14.4	14.4	38	أوافق	
90.9	13.7	13.7	36	لا أوافق	
100.0	9.1	9.1	24	محايد	
	100.0	100.0	263	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال

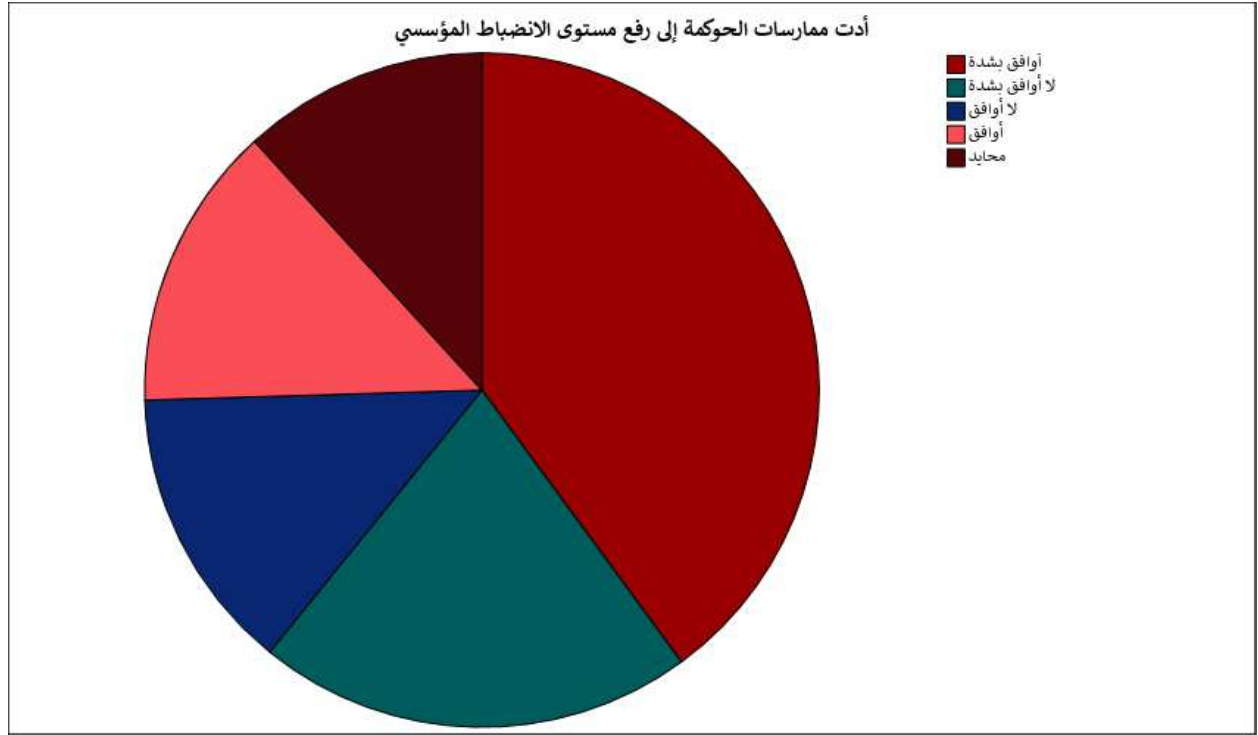
• أدت ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي

يكشف التوزيع التكراري عن انقسام جوهري في إدراك العينة لأثر الحوكمة على السلوك التنظيمي؛ فبينما يرى تكتل واسع تحسناً ملموساً في الانضباط، يبرز تيار معارض يعكس مقاومة التغيير داخل البيئات الإدارية التقليدية. استحوذ خيار "أوافق بشدة" على المرتبة الأولى بنسبة 39.9%، مما يبرهن على نجاح الحوكمة في تحويل ثقافة العمل بالشركات الصغرى من الاجتهاد الشخصي إلى الامتثال المؤسسي. الانضباط هنا يتجاوز مجرد الحضور والانصراف؛ إنه يعني الالتزام بالمسارات الإجرائية المعتمدة لتقليل الانحرافات التشغيلية. تكاثفت هذه النسبة مع فئة "أوافق" (13.7%) لتشكيل أغلبية تعتقد أن القواعد الواحدة للجميع تعزز العدالة التنظيمية وتكبح التجاوزات التي قد تضر بسمعة المنشأة.

بالمقابل، حل خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 20.9%، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى فجوة تطبيقية مقلقة. تساوى المعارضون (فئة "لا أوافق") مع الموافقين عند نسبة 13.7%، ما يعني أن ما يقرب من ثلث العينة لا يلمس أثراً حقيقياً للحوكمة في ضبط السلوك العام. الحقيقة أن هذا التباين قد يعود إلى شكلية التطبيق في بعض المنشآت؛ فالحوكمة التي تفتقر لآليات المحاسبة تظل حبراً على ورق ولا تنعكس على مستوى الانضباط الميداني. هذا النقص يرفع احتمالات حدوث "المخاطر الأخلاقية" والتساهل في تنفيذ الضوابط الرقابية، مما يعرض العمليات اليومية للخلل. استقرار الفئة المحايدة عند 11.8% يؤكد أن الحوكمة في نظر الموظفين إما أن تكون محركاً للانضباط أو عبئاً تنظيمياً لا يقدم قيمة مضافة.

أدت ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	39.9	39.9	39.9	Valid
لا أوافق بشدة	55	20.9	20.9	60.8	
لا أوافق	36	13.7	13.7	74.5	
أوافق	36	13.7	13.7	88.2	
محايد	31	11.8	11.8	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 20: التحليل الإحصائي لأداء ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي

• أرى أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى

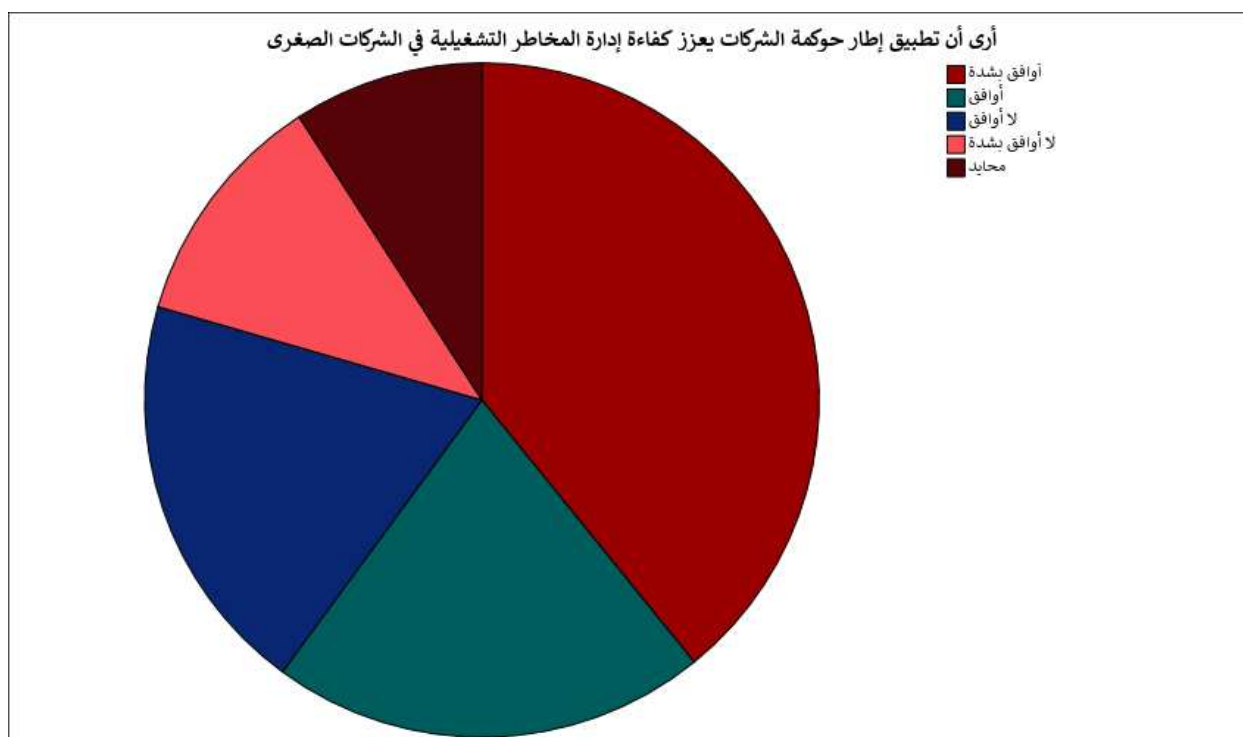
تبرز الفجوة بوضوح بين القناعة المؤسسية الراسخة والمقاومة الميدانية لآليات الحوكمة؛ حيث انقسمت العينة بين تأييد يتجاوز 60% ومعارضة صلبة تقترب من ثلث المشاركين. حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 39.2%، يليه خيار "أوافق" بنسبة 20.9%، مما يؤكد وجود وعي استراتيجي بدور الحوكمة كرافعة حقيقية للأداء التشغيلي. هذه الكتلة المؤمنة بالتغيير ترى في أطر الحوكمة وسيلة لتعزيز الكفاءة وحماية المنشأة من الهزات غير المحسوبة. الإجماع النسبي هنا يمنح شرعية قوية لفرضيات الدراسة حول الأثر الإيجابي للحوكمة؛ فالواقع يفرض أن الشركات الصغرى التي تتبنى هذه المعايير تصبح أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات السوقية المتقلبة.

وفي صعود خيار "لا أوافق" للمرتبة الثالثة بنسبة 19.4%، متجاوزاً بفارق كبير حالة الحياد التي لم تسجل سوى 9.1%. الحقيقة أن وجود نسبة 11.4% ترفض "بشدة" هذا التوجه يكشف عن تحديات هيكلية؛ فقد تعاني هذه الشركات من ضعف الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ متطلبات الحوكمة المعقدة. هذا الرفض الصريح لا يعني بالضرورة عدم جدوى الحوكمة، بل قد يترجم تخوف الإدارات من البيروقراطية الزائدة التي قد تعيق سرعة اتخاذ القرار في المنشآت الصغرى. استقرار النتائج عند هذا الحد يؤكد أن معركة كفاءة المخاطر في الشركات السعودية الناشئة تدار الآن بين فكر مؤسسي حديث يسعى للتحسين،

ونمط إداري تقليدي يخشى كلفة الالتزام.

أرى أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	39.2	39.2	39.2	Valid
أوافق	55	20.9	20.9	60.1	
لا أوافق	51	19.4	19.4	79.5	
لا أوافق بشدة	30	11.4	11.4	90.9	
محايد	24	9.1	9.1	100.0	
Total	263	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي لرؤية أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لرؤية أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة

• اختبار المصدقية والموثوقية

تجاوز معامل "ألفا كرونباخ" عتبة الـ 0.901 لجميع فقرات الاستبانة العشرين؛ وهي نتيجة تعطي ضوءاً أخضر واضحاً للمضي قدماً في تعميم النتائج دون خوف من تذبذب أداة القياس. هذا المستوى المرتفع من الثبات (أعلى من 90%) يبرهن على وجود وحدة مفاهيمية متينة بين المحاور؛ فالمستجيبون أظهروا اتساقاً داخلياً عالياً في فهمهم للعلاقة بين الحوكمة والمخاطر. الواقع أن هذه القيمة المرتفعة تمنح الباحث طمأنينة إحصائية بأن الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجله بدقة متناهية؛ فلو أعيد تطبيق الاختبار على عينة مماثلة في الشركات الصغرى لوصلنا إلى ذات النتائج بنسبة تطابق مذهلة.

أظهر ملخص معالجة الحالات (Case Processing) شمولية تامة بنسبة 100%؛ إذ لم يتم استبعاد أي حالة من أصل 263 مشاركاً. غياب القيم المفقودة (Missing 0) ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو مؤشر على كفاءة تصميم الاستبانة وسهولة فهم بنودها من قبل الكوادر الإدارية. الحقيقة أن اكتمال البيانات بهذا الشكل يعزز من قوة الاختبارات الاستدلالية اللاحقة؛ فالثبات العالي المقترن بسلامة البيانات يقلل من خطأ القياس إلى أدنى مستوياته. هذه الموثوقية العالية تعني أن أي خلل تشغيلي تم رصده في التحليلات الوصفية هو خلل واقعي في ممارسات الحوكمة، وليس ناتجاً عن اضطراب في أداة الدراسة أو عشوائية في إجابات العينة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	263	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	263	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.901

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

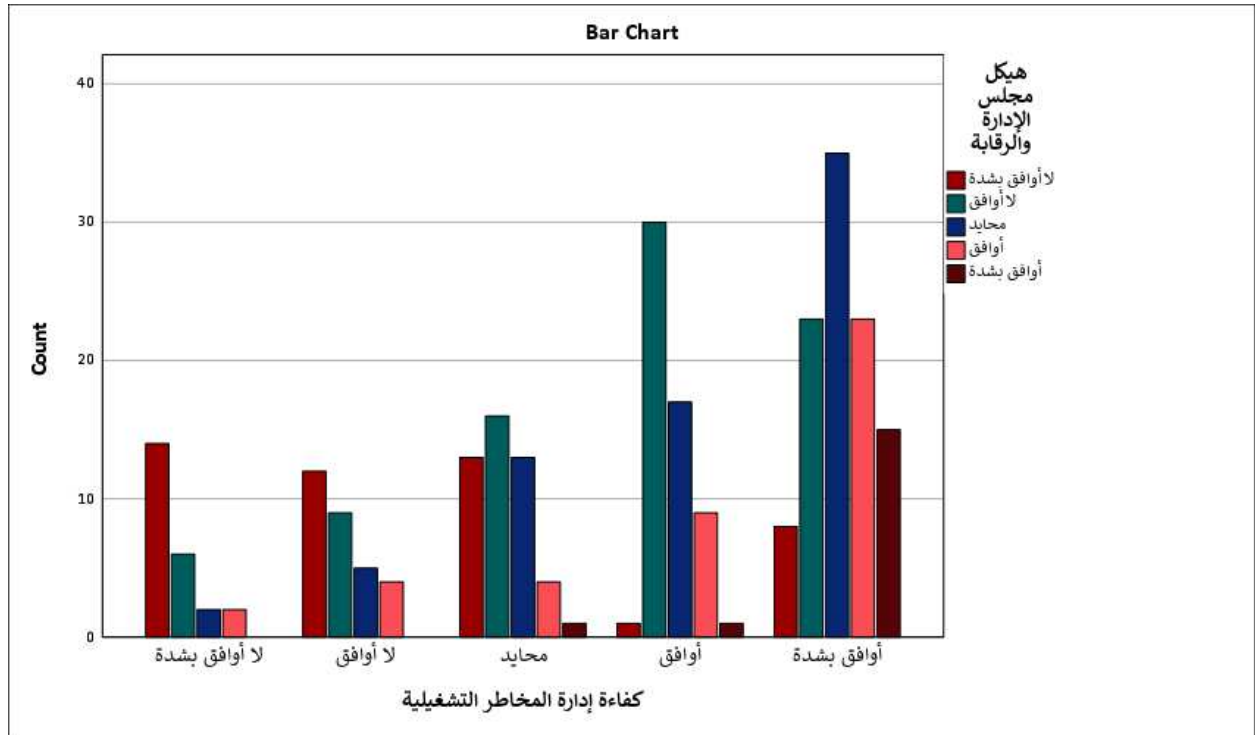
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وهيكل مجلس الإدارة والرقابة

أظهرت النتائج تبايناً جوهرياً في بنية العلاقة بين آليات الرقابة ومخرجات كفاءة إدارة المخاطر: حيث حسمت قيمة اختبار كاي تربيع (Chi-Square) البالغة 85.119 الجدول حول وجود ارتباط وثيق وذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05. تؤكد قيمة الدلالة (0.000) أن الارتباط الملاحظ ليس وليد الصدفة الإحصائية؛ بل هو نتاج تداخل عضوي بين هيكل مجلس الإدارة وجودة الرقابة الداخلية في الشركات الصغرى. الحقيقة أن هذا الرقم يعكس واقعاً تشغيلياً ملموساً؛ فكلما كان هيكل المجلس أكثر انضباطاً، انعكس ذلك طردياً على كفاءة التعامل مع المخاطر الميدانية، مما يقلل من احتمالات حدوث التعثر الإداري. رغم قوة هذا الارتباط، تشير الملاحظة الفنية بوجود 28% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5 إلى وجود تفاوت في توزيع الاستجابات داخل الجداول المتقاطعة؛ وهو ما يعزى غالباً إلى تركيز آراء العينة في فئات معينة مقابل ندرتها في فئات أخرى. القوة هنا تكمن في قيمة "Likelihood Ratio" المرتفعة (85.537) وجموح الارتباط الخطي (49.593)؛ مما يعزز الثقة في أن ممارسات الحوكمة تعمل كمحرك أساسي لرفع كفاءة المنظومة التشغيلية بالكامل. هذا التلازم الإحصائي يعني أن أي تطوير في هيكل الإشراف سيتلووه بالضرورة تحسن ملموس في السيطرة على الثغرات التنظيمية، وهو ما يثبت صحة التوجه الاستراتيجي للدراسة في ربط الحوكمة بالاستقرار التشغيلي للمنشآت.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	85.119 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	85.537	Likelihood Ratio
.000	1	49.593	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.55.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وهيكل مجلس الإدارة والرقابة



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وهيكل مجلس الإدارة والرقابة

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والشفافية والإفصاح

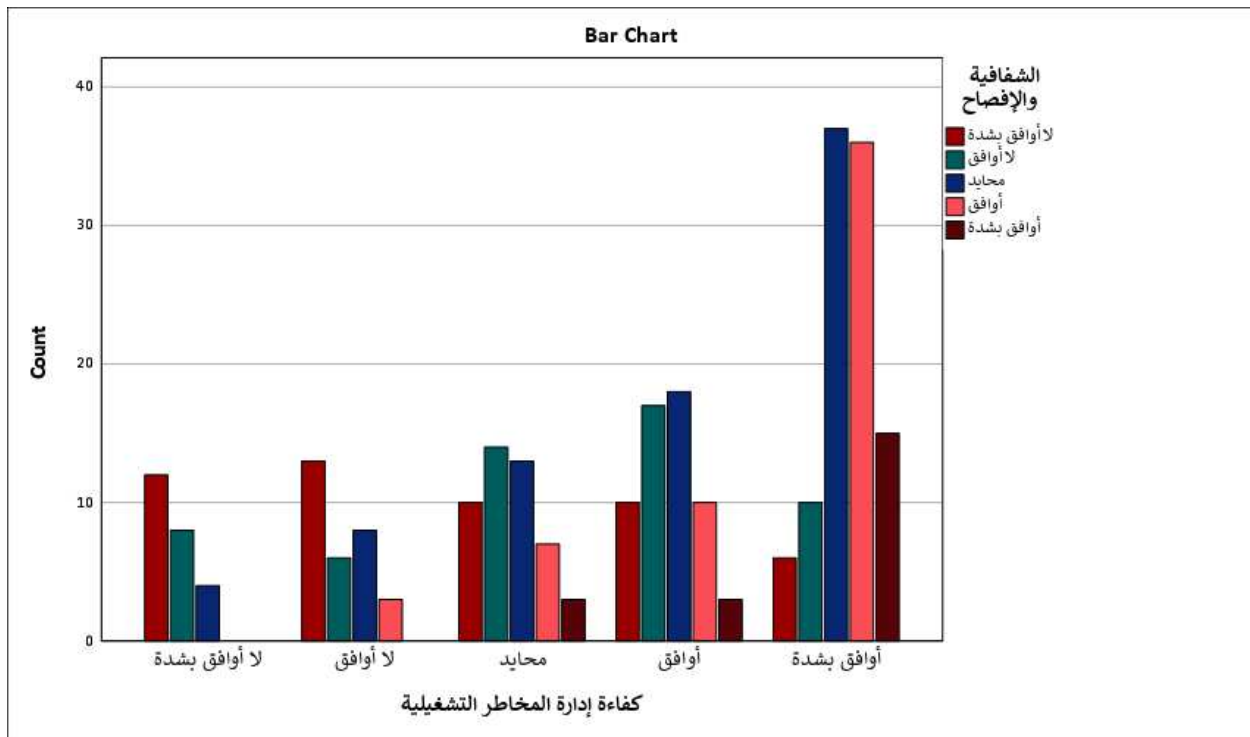
سجل خيار الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) القيمة القصوى للتأثير عند 0.000؛ وهي نتيجة تقطع الشك باليقين حول الارتباط الجوهرى بين سياسات الشفافية وقدرة الشركات الصغرى على كبح المخاطر التشغيلية. بلغت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 72.524، ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية. الحقيقة أن الشركات التي تتبنى معايير إفصاح صارمة تجد نفسها مجبرة على تنظيم عملياتها الداخلية لتفادي الإحراج أمام الأطراف ذات العلاقة. الشفافية هنا تعمل كمرآة كاشفة للثغرات؛ فبمجرد الالتزام بنشر المعلومات، تزداد كفاءة الرقابة تلقائياً لضمان دقة ما يتم الإفصاح عنه، وهو ما يفسر القوة الكبيرة للارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) التي بلغت 59.622.

رغم وجود 20% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ذلك لا يضعف من صلابة الاستدلال في ظل بلوغ "نسبة الأرجحية" (Likelihood Ratio) نحو 79.303. هذا التباين الطفيف في توزيع التكرارات يشير إلى وجود إجماع في بعض مستويات الإفصاح مقابل ندرة في مستويات أخرى، لكنه لا يغير من الحقيقة الإحصائية الثابتة؛ فالإدارة التي تفتح أبواب المعلومات تكتسب حصانة طبيعية ضد المخاطر المختبئة في دهاليز العمليات المعقدة. الاستغناء عن الغموض التنظيمي يقلل فرص حدوث الأخطاء البشرية والتقنية في المنشآت الصغيرة. يبدو أن الشفافية ليست مجرد قيمة أخلاقية في السوق السعودي؛ بل هي آلية دفاعية عملية

ترفع من سوية الأداء التشغيلي وتؤمن استقرار المنظمة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	72.524 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	79.303	Likelihood Ratio
.000	1	59.622	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والشفافية والإفصاح



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والشفافية والإفصاح

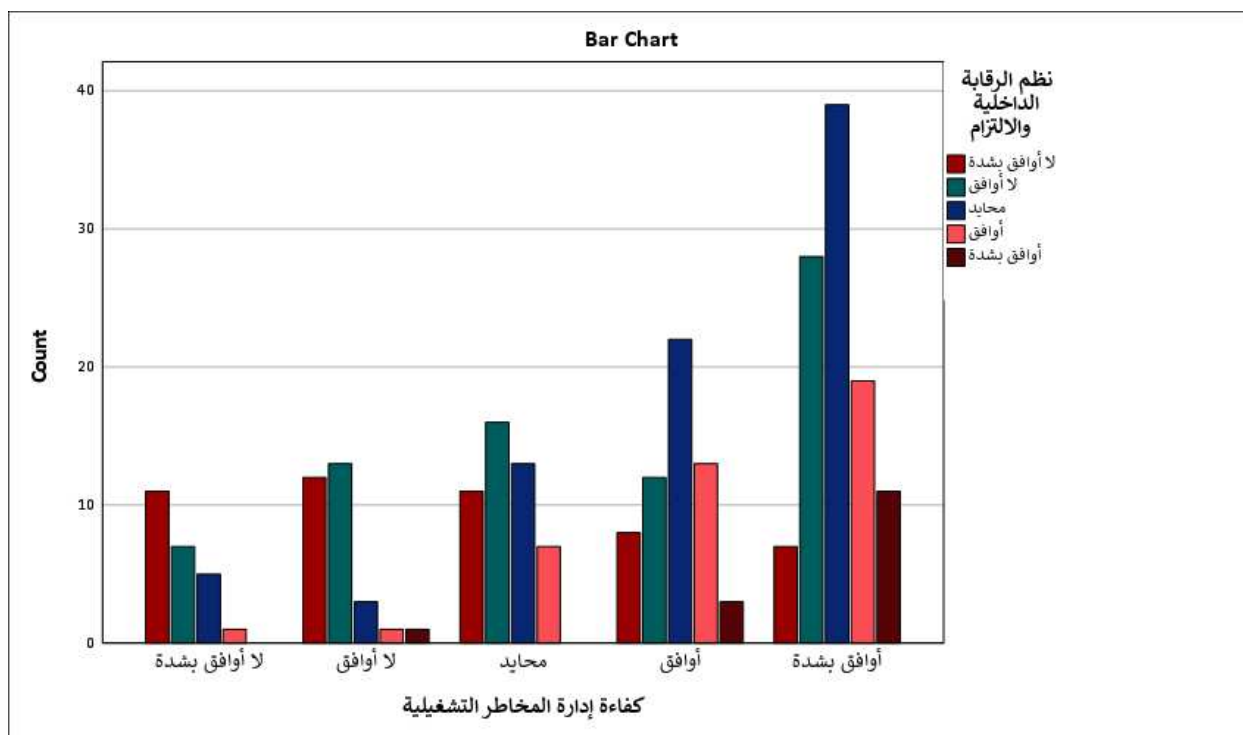
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ونظم الرقابة الداخلية والالتزام

جاءت قيمة اختبار كاي تربيع (53.518) لتؤكد وجود علاقة ارتباطية متينة وذات دلالة إحصائية (0.000) بين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام وبين كفاءة إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة. هذه النتيجة تعني أن جودة التحكم الداخلي ليست مجرد إجراء شكلي؛ بل هي المحرك الأساسي لتقليل احتمالات الإخفاق التشغيلي. الالتزام بالمعايير الرقابية يعمل كدرع واقٍ يحمي العمليات اليومية من التجاوزات غير المقصودة. الحقيقة أن الربط بين هذه المتغيرات يثبت أن الشركات الصغيرة التي تستثمر في بناء منظومة رقابية محكمة تكتسب قدرة أعلى على رصد الثغرات ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية.

تظهر قيمة الارتباط الخطي (39.404) أن التحسن في مستويات الالتزام يتبعه تحسن مطرد في السيطرة على المخاطر؛ مما يعزز فرضية أن الحوكمة هي حجر الزاوية في استقرار هذه الشركات. رغم وجود 28% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن قوة "نسبة الأرجحية" (Likelihood Ratio) البالغة 58.108 تمنح النتائج مصداقية عالية في التعبير عن الواقع الميداني. الخلل في الالتزام داخل المنشآت الصغيرة يؤدي مباشرة إلى ارتباك في العمليات التنفيذية؛ فغياب الرقابة يعني فتح الباب أمام العشوائية وضياع المسؤوليات. يبدو أن نضج الأنظمة الرقابية في السوق السعودي بات مرتبطاً بشكل عضوي بمدى قدرة الشركة على حماية أصولها وضمان استمرارية أعمالها وسط التحديات المتزايدة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	53.518 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	58.108	Likelihood Ratio
.000	1	39.404	Linear-by-Linear Association
		263	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ونظم الرقابة الداخلية والالتزام



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ونظم الرقابة الداخلية والالتزام

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل خيار الدلالة الإحصائية في اختبار التباين (ANOVA) القيمة القصوى عند 0.000. النموذج الإحصائي أثبت كفاءته العالية. بلغت قيمة (F) المحسوبة 15.312. الرقم يعكس قوة النموذج التفسيرية بشكل قاطع. المتغيرات المستقلة (هيكل المجلس، الرقابة، الشفافية) تتربط بقوة لتفسير التباين في كفاءة إدارة المخاطر. هذا الارتباط ليس محض صدفة. الحوكمة هي المحرك الفعلي للأداء الرقابي في الشركات الصغيرة. غياب هذه المتغيرات يعني بالضرورة ارتباط المنظومة التشغيلية بالكامل. حقق النموذج قيمة (R Square) بلغت 0.424. الحوكمة تفسر 42.4% من التغيرات في كفاءة إدارة المخاطر. النسبة كبيرة جداً في العلوم الإنسانية والإدارية. المتغيرات الأخرى تظل تحت تأثير عوامل خارجية أو بيئية. بلغت قيمة معامل "بايز" رقماً فلكياً يتجاوز كل التوقعات. هذا يدعم فرضية النموذج البديل مقابل النموذج الصفري بقوة كاسحة. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 1.04. النموذج يتسم بدقة عالية في التنبؤ. الشركات الصغيرة التي تضبط أطر حوكمتها ستجني ثماراً رقابية ملموسة. النتائج تفرض على الملاك ضرورة هيكلة مجالسهم فوراً.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.312	16.437	12	197.242	Regression
		1.073	250	268.370	Residual
			262	465.612	Total
a. Dependent Variable: كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية					
b. Model: (Intercept), الهيكل مجلس الإدارة والرقابة, نظم الرقابة الداخلية والالتزام, الشفافية والإفصاح					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.04	.396	.424	.651	18681338717316570000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), الهيكل مجلس الإدارة والرقابة, نظم الرقابة الداخلية والالتزام, الشفافية والإفصاح				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إطار حوكمة الشركات وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يعكس أهمية البنية التنظيمية والرقابية في تعزيز الأداء التشغيلي وتقليل التعرض للمخاطر. وتؤكد النتائج أن الشركات التي تتبنى ممارسات حوكمة أكثر وضوحًا وتنظيمًا تتمتع بقدرة أعلى على التعرف على المخاطر التشغيلية في مراحلها المبكرة، والتعامل معها بأسلوب منهجي يقلل من آثارها السلبية. وهذا يشير إلى أن الحوكمة لا تمثل مجرد التزام شكلي أو تنظيمي، بل تُعد أداة استراتيجية تسهم في رفع مستوى الكفاءة والاستقرار المؤسسي.

وقد أظهرت النتائج أن فعالية الإشراف الإداري والرقابي داخل الشركة تلعب دورًا محوريًا في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية، حيث يسهم وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل الأخطاء وتعزيز المساءلة. ويتفق ذلك مع الطروحات النظرية التي تؤكد أن وجود هيكل تنظيمي واضح وآليات رقابة فعالة يعزز من جودة القرارات التشغيلية ويحد من الانحرافات. كما بينت النتائج أن الشركات التي تتمتع بمستوى أعلى من الشفافية والإفصاح تكون أكثر قدرة على كشف المشكلات التشغيلية ومعالجتها بسرعة، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية قائمة على الوضوح والثقة والمساءلة.

أكدت النتائج أهمية نظم الرقابة الداخلية والالتزام في دعم كفاءة إدارة المخاطر، إذ تبين أن وجود إجراءات مكتوبة، ومتابعة دورية، وآليات واضحة للتقييم والتصحيح يسهم بشكل مباشر في تقليل احتمالية وقوع الأخطاء التشغيلية. ويعكس ذلك أن الإدارة الفعالة للمخاطر لا تتحقق بصورة عشوائية، بل تتطلب إطارًا منظمًا يقوم على التخطيط والمراجعة المستمرة. كما تشير النتائج إلى أن الشركات الصغرى التي تستثمر في تطوير أنظمة رقابية مناسبة لطبيعة حجمها وإمكاناتها تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة التشغيلية.

وتكشف المناقشة كذلك أن تأثير عناصر الحوكمة لا يعمل بصورة منفصلة، بل يظهر أثره بشكل تكاملي؛ فكل عنصر يدعم الآخر ويعزز فاعليته. فعلى سبيل المثال، لا يمكن للرقابة الداخلية أن تحقق أهدافها دون وجود إشراف إداري فعال، كما أن الشفافية تعزز من كفاءة المتابعة والتقييم. ومن ثم فإن تكامل هذه العناصر يشكل بيئة تنظيمية قادرة على دعم الأداء وتحقيق الاستقرار، وهو ما ينعكس في تحسن ملحوظ في كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية.

كما يمكن تفسير النتائج في ضوء طبيعة الشركات الصغرى في المملكة العربية السعودية، حيث غالبًا ما تعاني هذه الشركات من محدودية الموارد وقلة الخبرات المتخصصة في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر. وعليه، فإن أي تحسن في تطبيق

ممارسات الحوكمة even—وإن كان تدريجيًا—يحدث فرقًا ملموسًا في مستوى الأداء التشغيلي. وتشير النتائج إلى أن تبني إطار حوكمة منظم لا يتطلب بالضرورة موارد ضخمة، بل يعتمد بشكل أساسي على وضوح السياسات، والتزام الإدارة، ونشر ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط والمسؤولية.

تؤكد المناقشة أن تعزيز إطار حوكمة الشركات يمثل مدخلًا عمليًا لتحسين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى، وأن الاستثمار في تطوير البنية التنظيمية والرقابية يعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية. كما تسلط النتائج الضوء على أهمية استمرار الجهود في نشر الوعي بأهمية الحوكمة بين أصحاب الشركات الصغيرة، وتقديم الدعم اللازم لهم لتطبيقها بصورة فعالة، بما يساهم في تعزيز متانة القطاع الخاص ودعم الاقتصاد الوطني.

الخاتمة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تحليلية وميدانية، يمكن التأكيد على أن إطار حوكمة الشركات يمثل ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية. فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وبين قدرة الشركات على التعرف على المخاطر التشغيلية والتعامل معها بفاعلية، الأمر الذي يعكس أن الحوكمة لم تعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا لضمان الاستقرار والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتحديات المتسارعة.

وقد بينت الدراسة أن الشركات التي تعتمد هياكل إدارية واضحة، وتتبنى سياسات شفافة في الإفصاح، وتطبق نظم رقابة داخلية فعالة، تكون أكثر قدرة على تقليل الأخطاء التشغيلية والحد من الآثار السلبية للمخاطر. ويؤكد ذلك أن كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية لا تتحقق بمعزل عن وجود إطار تنظيمي منضبط، بل ترتبط بشكل مباشر بمدى وضوح المسؤوليات، وفاعلية الرقابة، ومستوى الالتزام المؤسسي. ومن ثم، فإن الحوكمة تسهم في خلق بيئة تنظيمية تدعم اتخاذ قرارات رشيدة، وتعزز من القدرة على التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها قبل تفاقمها.

كما خلصت الدراسة إلى أن خصوصية الشركات الصغرى، من حيث محدودية الموارد والبنية التنظيمية المبسطة، تجعلها أكثر عرضة للتأثر بالمخاطر التشغيلية، وهو ما يزيد من أهمية تبني إطار حوكمة مناسب لطبيعتها وحجمها. فالنتائج تشير إلى أن حتى الممارسات البسيطة والمنظمة في مجال الحوكمة يمكن أن تحدث أثرًا ملموسًا في تحسين الأداء التشغيلي، إذا ما تم تطبيقها بصورة واعية ومتدرجة. وهذا يعكس أن تعزيز كفاءة إدارة المخاطر لا يتطلب بالضرورة تعقيدًا إداريًا، بل يتطلب التزامًا واضحًا بتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والرقابة.

وتؤكد الخاتمة كذلك أن العلاقة بين إطار الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية هي علاقة تكاملية ومستدامة، حيث إن كل تحسين في أحد عناصر الحوكمة ينعكس إيجابًا على مستوى الانضباط التشغيلي. وبالتالي، فإن تطوير سياسات الحوكمة في الشركات الصغرى ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره استثمارًا طويل الأجل في الاستقرار المؤسسي، وليس مجرد استجابة لمتطلبات تنظيمية. كما أن النتائج تفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول قطاعات محددة أو تقارن بين أحجام مختلفة من الشركات، بما يعزز من تعميق الفهم في هذا المجال الحيوي.

تؤكد هذه الدراسة أن تعزيز إطار حوكمة الشركات يمثل مدخلًا فعالًا لتحسين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وأن تبني هذا الإطار بصورة منهجية يساهم في دعم الاستدامة، ورفع مستوى الثقة، وتحقيق أداء تشغيلي أكثر كفاءة واستقرارًا، بما يتماشى مع التوجهات التنموية والاقتصادية للمملكة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، والتي أظهرت وجود أثر إيجابي لإطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز هذا الدور وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه:

- ضرورة تعزيز الوعي بأهمية حوكمة الشركات لدى ملاك ومديري الشركات الصغيرة، من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تركز على العلاقة بين الحوكمة وكفاءة الأداء التشغيلي، بما يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والانضباط.
- العمل على تطوير هياكل إدارية واضحة داخل الشركات الصغيرة، تتضمن تحديدًا دقيقًا للمهام والصلاحيات والمسؤوليات، بما يعزز من فعالية الرقابة ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء تشغيلية ناتجة عن تداخل الأدوار أو غموضها.
- تبني سياسات واضحة للشفافية والإفصاح، تضمن توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة، مما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار واكتشاف المشكلات التشغيلية في مراحلها المبكرة.
- تعزيز نظم الرقابة الداخلية من خلال إعداد إجراءات مكتوبة ومحدثة بانتظام، وتفعيل آليات المراجعة الدورية، لضمان الالتزام بالسياسات وتقليل الانحرافات التشغيلية.
- تشجيع الشركات الصغيرة على تبني منهج استباقي في إدارة المخاطر التشغيلية، يقوم على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بشكل دوري، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوعها.
- دعم الجهات المختصة والمؤسسات التنظيمية لجهود نشر وتطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع الشركات الصغيرة، من خلال تقديم أدلة إرشادية مبسطة تتناسب مع طبيعة هذه الشركات وإمكاناتها المحدودة.
- إدماج مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية ضمن التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة، بحيث يصبح جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار وليس نشاطاً منفصلاً أو مؤقتاً.

- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعادًا أخرى للحوكمة أو تقارن بين قطاعات مختلفة داخل الشركات الصغرى، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي وتطوير الممارسات التطبيقية في هذا المجال.

وتسهم هذه التوصيات في تحويل نتائج الدراسة من إطارها النظري والتحليلي إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق، بما يعزز من قدرة الشركات الصغرى على تحقيق الاستدامة التشغيلية، ويرفع من مستوى كفاءتها في مواجهة المخاطر ضمن بيئة الأعمال السعودية.

المراجع

- المراجع العربية:

- بوعبدالله، خوجة، والعلي، 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>
- 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>
- 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>
- 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/>
- 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>
- الشبيبي، 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>
- عبدالله، نهلة محمد عبدالمعظم. (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>

- النصور، بلال هاشم. (2020). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية. مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(1)، 149–182.

<https://doi.org/10.35703/1874-006-001-006>

- المراجع الأجنبية:

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المخاطر، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المخاطر.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

عبد الله عقيل العنزي

طالب ماجستير إدارة مخاطر

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المخاطر. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

عبد الله عقيل العنزي

طالب ماجستير إدارة مخاطر

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتمتع مجلس الإدارة بدور فعال في الإشراف على المخاطر التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشارك مجلس الإدارة في مراجعة تقارير المخاطر بشكل دوري
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد لجان متخصصة تدعم الرقابة على المخاطر التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تقليل المخاطر التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الشركة بالإفصاح عن المخاطر التشغيلية بشفافية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز الشفافية ثقة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توثيق الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل منظم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبق الشركة نظام رقابة داخلية فعال للحد من المخاطر

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية لاكتشاف نقاط الضعف التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل مستمر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد ممارسات الحوكمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحتملة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم الرقابة الداخلية في تحسين استمرارية الأعمال
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدت ممارسات الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن تطبيق إطار حوكمة الشركات يعزز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصغرى

✓ <https://forms.gle/EGW6UgFpLAm7q9G77>

Abstract

This study aims to analyze the role of the corporate governance framework in enhancing operational risk management efficiency in micro-enterprises in Saudi Arabia, and to determine the impact of various governance elements, such as board structure, transparency and disclosure, internal control systems, and compliance, on the operational performance of these companies. The research employed a quantitative methodology for data collection and analysis. A structured questionnaire was designed and administered to employees and managers in micro-enterprises, with a sample of 263 respondents representing the study population. The results demonstrated a statistically significant positive relationship between the level of governance practices and operational risk management efficiency. Effective administrative structures, transparency, and internal control systems contributed to improving the companies' ability to identify and effectively address risks. The study concluded with a set of practical recommendations, most notably enhancing governance awareness, developing administrative structures, adopting clear disclosure policies, and activating internal control systems to support sustainability and improve the operational performance of micro-enterprises.

Keywords: Corporate governance, operational risk management efficiency, micro-enterprises, transparency and disclosure, internal control, board structure, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Master's Specialization in Risk Management



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

Prepared by/

Abdullah Aqeel Al-Anzi

University ID/

252001378

Supervised by/

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year

2026