

العنوان باللغة العربية

"أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة"

إعداد الطالب/

شهد محمد عبدالله عبد الوهاب

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

الإهداء

إلى والديّ الكريمين،
الداعمين لقلبي قبل طريقي،
واللذين منحاني القوة لأكمل رحلتي العلمية،
وإلى أسرتي وكل من آمن بي،
أهدي هذا العمل بامتنان ومحبة.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن على توفير البيئة الأكاديمية الداعمة لإتمام هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبانة من أصحاب القرار والموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، لما قدموه من تعاون أسهم في إثراء نتائج الدراسة.

ولا يفوتني أن أشكر أسرتي على دعمهم المتواصل ومساندتهم النفسية والمعنوية طوال فترة إنجاز هذا المشروع.

المستخلص

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق الاستدامة المالية في ظل بيئة اقتصادية تشهد تقلبات دورية وتغيرات تنظيمية مستمرة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة الاستبانة الموجهة للعاملين وأصحاب القرار في تلك المؤسسات. بلغت عينة الدراسة (١٠٠) مشارك، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مقاييس إحصائية شملت الإحصاء الوصفي، معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، معامل بيرسون لقياس الارتباط، والانحدار المتعدد لاختبار الفروض. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً بين إدارة المخاطر والأداء المالي، حيث بلغت قوة الارتباط (٠,٦٢)، مما يدل على أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين النتائج المالية من خلال خفض تكاليف التعثر وتقليل الهدر وتعزيز استقرار التدفقات النقدية. كما تبين أن بُعد تحديد المخاطر كان الأعلى تأثيراً، يليه تقييم المخاطر، بينما كانت المتابعة أقل الأبعاد تطبيقاً. توصي الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتبني نماذج كمية لتحليل المخاطر، ورفع مستوى المتابعة الدورية والتدريب الإداري. الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء المالي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جدة، المخاطر التشغيلية.

المحتويات

٨	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
٩	1.1 المقدمة:.....
١٠	1.2 مشكلة الدراسة :
١١	1.3 أهمية الدراسة.....
١٢	1.4 أهداف الدراسة.....
١٢	♦ الهدف العام:.....
١٣	1.5 تساؤلات الدراسة.....
١٣	♦ التساؤل الرئيس:.....
١٣	♦ التساؤلات الفرعية:.....
١٣	1.6 فروض الدراسة:.....
١٣	♦ الفرض الرئيس:.....
١٤	♦ الفروض الفرعية:.....
١٤	1.7 نموذج الدراسة المقترح (شكل رقم ١).....
١٦	(1)العلاقة النظرية بين المتغيرات:.....
١٦	1.8 الدراسات السابقة :
١٦	أولاً: دراسات عربية.....
١٧	ثانياً: دراسات أجنبية.....
١٧	مقارنة نقدية للدراسات السابقة.....
١٧	الفجوة البحثية:.....
١٨	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
١٨	1.10 منهجية وطرق البحث :
١٩	1.11 مصادر البيانات:.....
١٩	1.12 أدوات الدراسة:.....
١٩	1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٢٠	1.14 حدود الدراسة:.....
٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢٢	المبحث الأول: إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
٢٢	2.1 مقدمة.....
٢٢	2.2 التطور التاريخي لمفهوم إدارة المخاطر.....
٢٢	2.3 تعريف إدارة المخاطر.....
٢٣	2.4 أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
٢٣	2.5 أهداف إدارة المخاطر.....

٢٤	2.6 مراحل إدارة المخاطر
٢٥	2.7 أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
٢٥	1) المخاطر التشغيلية (Operational Risks)
٢٥	2) المخاطر المالية (Financial Risks)
٢٥	3) مخاطر السوق والمنافسة (Market Risks)
٢٥	4) المخاطر التنظيمية والقانونية (Regulatory Risks)
٢٥	5) المخاطر التكنولوجية والرقمية (Technological Risks)
٢٦	6) المخاطر البيئية والطوارئ والكوارث (Environmental Risks)
٢٦	7) المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)
٢٦	2.8 أبعاد إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
٢٦	1) تحديد المخاطر (Risk Identification)
٢٧	2) تقييم المخاطر (Risk Assessment & Analysis)
٢٧	3) استجابة ومعالجة المخاطر (Risk Response)
٢٧	4) متابعة ومراقبة المخاطر (Risk Monitoring)
٢٨	المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
٢٨	2.9 مقدمة
٢٨	2.10 تعريف الأداء المالي
٢٨	2.11 مؤشرات قياس الأداء المالي
٢٨	1) الربحية (Profitability)
٢٨	2) السيولة (Liquidity)
٢٩	3) الاستقرار المالي (Financial Stability)
٢٩	4) كفاءة التدفق النقدي (Cash Flow Efficiency)
٢٩	2.12 العوامل المؤثرة في الأداء المالي
٢٩	2.13 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي
٢٩	2.14 نماذج وأطر تربط بين إدارة المخاطر والأداء المالي
٣١	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٣٢	3.1 منهج الدراسة
٣٢	3.2 مجتمع الدراسة وعينتها
٣٢	3.3 خصائص العينة
٣٣	3.4 أداة الدراسة (الاستبانة)
٣٣	3.5 صدق وثبات الأداة
٣٤	3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض
٣٦	4.1 مقدمة
٣٦	4.2 معالجة البيانات إحصائيًا
٣٦	4.3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

4.3.1	مستوى تحديد المخاطر (Q1-Q4)	٣٦
4.3.2	مستوى تقييم المخاطر (R1-R4)	٣٦
4.3.3	استجابة المخاطر (S1-S4)	٣٦
4.3.4	متابعة المخاطر (M1-M4)	٣٧
4.3.5	الأداء المالي (F1-F4)	٣٧
4.4	اختبار فروض الدراسة	٣٧
4.4.1	الفرض الأساسي	٣٧
4.4.2	الفرض الفرعي الأول	٣٧
4.4.3	الفرض الفرعي الثاني	٣٧
4.4.4	الفرض الفرعي الثالث	٣٨
4.4.5	الفرض الفرعي الرابع	٣٨
4.5	مناقشة النتائج	٣٨
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	٣٩
5.1	مقدمة	٤٠
5.2	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	٤٠
	أولاً: بخصوص تحديد المخاطر	٤٠
	ثانياً: تقييم المخاطر	٤٠
	ثالثاً: استجابة المخاطر	٤٠
	رابعاً: متابعة المخاطر	٤٠
	خامساً: الأداء المالي	٤٠
5.3	التوصيات العملية	٤١
5.4	مقترحات للدراسات المستقبلية	٤١
5.5	الخلاصة العامة للدراسة	٤١
	♦ أولاً: مراجع عربية	٤٣
	♦ ثانياً: مراجع أجنبية	٤٣
	♦ ثالثاً: معايير وتقارير دولية	٤٣

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من أهم المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والمالي، وذلك لما لها من دور أساسي في استقرار واستدامة المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة (الشامي، ٢٠٢١). فالمؤسسات اليوم — وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة — تواجه طيفاً واسعاً من المخاطر المالية، والتشغيلية، والاستراتيجية، والبيئية، مما يجعل من الضروري امتلاكها لأنظمة فعالة لرصد تلك المخاطر والتعامل معها بأساليب منهجية وعلمية (العساف، ٢٠٢٣).

إن إدارة المخاطر لا تُعتبر مجرد نشاط وقائي، بل هي عملية مستمرة تتضمن تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحليل احتمالية حدوثها، وتقييم أثرها المالي، ومن ثم تصميم استراتيجيات مناسبة لمعالجتها. وتسهم هذه العمليات في تعزيز كفاءة الأداء المالي، والحد من الخسائر، وتحسين جودة القرارات الاستثمارية (الخصيري، ٢٠٢٠). ويشير المعيار الدولي (ISO 31000:2018) إلى أن إدارة المخاطر تمثل جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الشاملة للمؤسسة، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

في المملكة العربية السعودية، تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الأعمدة الرئيسة للاقتصاد الوطني، حيث تمثل ما يقارب ٩٩٪ من إجمالي المنشآت المسجلة وتساهم بنسبة تفوق ٣٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢). إلا أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على الاستثمار في بيئة تنافسية عالية التقلبات، خصوصاً في الجوانب المالية والتشغيلية، الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للمخاطر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة (الخطيب، ٢٠٢١).

ويؤكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، ٢٠٢٣) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه ضعفاً في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، بسبب محدودية الموارد البشرية والمالية، وغياب الهياكل التنظيمية المتخصصة في هذا المجال. كما أشار (Tariqali، ٢٠٢٢) إلى أن العديد من مؤسسات القطاع الصغير والمتوسط في منطقة الخليج العربي لا تملك إدارات رسمية للمخاطر، وإنما تتعامل مع الأزمات بطريقة ارتجالية، مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى خسائر مالية كبيرة أو تعثر في الاستدامة التشغيلية.

وقد أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي للمؤسسات. حيث بيّن (Al-Nimer، ٢٠٢١) أن المؤسسات التي تعتمد إطاراً منهجياً لإدارة المخاطر تحقق معدلات ربحية أعلى واستقراراً مالياً أفضل، نظراً لقدرتها على التنبؤ بالمشكلات واتخاذ قرارات استباقية تقلل من احتمالات الخسارة. كما توصلت دراسة (Makkawi، ٢٠٢٣) إلى أن إدارة المخاطر تُعد أحد محددات الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تُمكنها من الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ومن الناحية النظرية، تدعم العديد من النماذج الاقتصادية هذا الترابط بين إدارة المخاطر والأداء المالي. فوفقاً لنظرية الوكالة (Agency Theory) فإن وجود آليات فعالة لإدارة المخاطر يقلل من تضارب المصالح بين الملاك والإدارة، مما يؤدي إلى قرارات مالية أكثر استقراراً (Venkatraman & Ramanujam، ١٩٨٦). (بينما تشير نظرية التوازن المالي إلى أن المؤسسات التي تدير المخاطر بفعالية قادرة على تحقيق استدامة في التدفقات النقدية وتقليل التذبذب في الأرباح (Dess & Robinson، ١٩٨٤).

في السياق السعودي، تزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التوجه الوطني نحو تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى رفع مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد وتنمية قدرات المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقد أطلقت

هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) العديد من المبادرات لتطوير الكفاءة المالية والإدارية للمؤسسات في هذا القطاع، ومن ضمنها تعزيز ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية (منشآت، ٢٠٢٣). إلا أن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع لا يزال متفاوتاً من مؤسسة إلى أخرى، ويحتاج إلى دراسات علمية أعمق توضح كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تؤثر فعلياً في الأداء المالي (المطيري، ٢٠٢٣).

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي، خصوصاً في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، حيث تتنوع طبيعة الأنشطة والظروف الاقتصادية والإدارية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج علمي يُبرز أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي، ويسهم في بناء فهم أعمق للعوامل التي تُمكن هذه المؤسسات من تحقيق الاستدامة المالية والنمو المستمر (البغدادي، ٢٠٢٢؛ Menne، ٢٠٢٢).

وبالتالي، يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل محاولة جادة لدمج المفهومين المالي والإداري في إطار تطبيقي واقعي، من خلال تحليل الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، وقياس أثرها المباشر على مؤشرات الأداء المالي. وتكمن القيمة المضافة لهذا البحث في إمكانية استخدام نتائجه لتوجيه صناع القرار ومديري المؤسسات نحو تبني سياسات مالية أكثر استباقية، وإدارة مخاطر قائمة على البيانات والشفافية لضمان النمو المستدام والقدرة التنافسية طويلة المدى (Razali & Tahir، ٢٠٢٠؛ العتيبي، ٢٠٢١).

بناءً على ما سبق عرضه، يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعد من أكثر القطاعات حاجة لتطبيق إدارة فعالة للمخاطر، نظراً لما تواجهه من تحديات مالية وتشغيلية متزايدة، وافتقارها في كثير من الأحيان إلى الهياكل التنظيمية والنظم التحليلية اللازمة لتقييم المخاطر والتعامل معها بالشكل السليم. وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة المخاطر في بيئات مختلفة، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الأدبيات العربية التي ركزت على تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء المالي في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في مدينة جدة التي تمثل مركزاً اقتصادياً نشطاً تتنوع فيه طبيعة الأنشطة والقطاعات.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تتناول أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، بهدف تحديد مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي، والكشف عن العوامل التي قد تعزز أو تحد من هذا الأثر في السياق السعودي المحلي. ويأتي هذا البحث ليسد فجوة معرفية مهمة، ويقدم إسهاماً عملياً يمكن أن يساعد متخذي القرار في هذه المؤسسات على تطوير نظم إدارة المخاطر بما يتوافق مع متطلبات النمو والاستدامة المالية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تتبلور مشكلة الدراسة التي تسعى إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:
ما أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة؟

1.2 مشكلة الدراسة :

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً جعلها من الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني، إلا أن هذا النمو يقابله ضعف في الممارسات التنظيمية، خاصة في ما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية. فالكثير من هذه المؤسسات ما تزال تقتصر إلى منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية غير مدروسة تنعكس سلباً على الأداء المالي والاستقرار التشغيلي (الخضير، ٢٠٢٠). كما أن

محدودية الموارد البشرية المتخصصة، وضعف استخدام أدوات التحليل المالي، يعمّقان من حجم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في بيئة تتسم بالتقلب الاقتصادي والتنافسية العالية (العنبي، ٢٠٢١).

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة محتملة بين تبني ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي للمؤسسات، إلا أن طبيعة هذه العلاقة ما زالت غير واضحة في السياق المحلي السعودي. إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على المؤسسات الكبرى أو القطاعات المصرفية، بينما لم تُعطِ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة — على الرغم من أهميتها — ما تستحقه من تحليل دقيق (البغدادى، ٢٠٢٢؛ Makkawi، ٢٠٢٣). كما تختلف طبيعة المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات عن غيرها، نظرًا لاعتمادها على موارد محدودة وهياكل تنظيمية بسيطة، ما يجعلها أكثر عرضة للتقلبات والتحديات المالية (Tariqali، ٢٠٢٢).

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في قصور تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، وضعف وضوح تأثيرها الفعلي على أدائها المالي. فهل تساهم إدارة المخاطر — بمختلف أبعادها مثل التقييم، والاستجابة، والمراجعة — في تعزيز مؤشرات الأداء المالي لهذه المؤسسات؟ أم أن أثرها محدود بسبب معوقات داخلية وتنظيمية؟ من هذا السؤال المحوري تنطلق هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين المتغيرين، وتوضيح حجم وأهمية تأثير إدارة المخاطر في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية واضحة في مجال إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، ولا سيما في مدينة جدة التي تُعد من أكثر البيئات الاقتصادية نشاطاً وتنوعاً. فغياب الأطر المنهجية لإدارة المخاطر وعدم وضوح أثرها المباشر على الأداء المالي يفتح المجال أمام دراسات جديدة تسعى إلى تفسير هذه العلاقة وتوضيحها بالأدلة الميدانية والتحليل الإحصائي. ومن هذا المنطلق، تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة علمية لفهم الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز انعكاس ذلك على استدامتها واستقرارها في السوق المحلي.

1.3 أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية التي ركزت غالباً على المؤسسات الكبيرة أو القطاعات المصرفية فقط (الخطيب، ٢٠٢١). وتبرز الأهمية النظرية للدراسة في أنها تساهم في إثراء الجانب العلمي المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة المخاطر — بوصفها نظاماً إدارياً متكاملًا — وبين الأداء المالي كمؤشر على نجاح السياسات الإدارية (Al-Nimer، ٢٠٢١). كما تضيف هذه الدراسة بعداً جديداً للأبحاث السابقة من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة اقتصادية محلية تتسم بالتنوع والتغير المستمر (البغدادى، ٢٠٢٢).

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في قدرتها على تقديم نتائج واقعية يمكن أن تُسهم في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة. فمن المتوقع أن تساعد النتائج في توجيه أصحاب القرار ومديري المؤسسات نحو تبني أساليب عملية لتحسين الأداء المالي، من خلال تحديد نقاط الضعف في إدارة المخاطر ومعالجتها (Makkawi، ٢٠٢٣). كما يمكن أن يستفيد صناع السياسات الاقتصادية في المملكة من نتائج هذه الدراسة في وضع برامج دعم واستشارات مالية وتدريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يعزز قدرتها على الاستدامة المالية والتنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢).

وتزداد أهمية هذه الدراسة أيضاً من الناحية الوطنية، إذ تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على تنمية القطاع الخاص ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. وتأتي هذه الدراسة لتدعم هذا التوجه من خلال اقتراح آليات

علمية لتعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوصفها رافداً أساسياً للاقتصاد الوطني. كما تسهم النتائج المتوقعة في تزويد الجهات الداعمة — مثل هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) — بأدوات تقييم موضوعية لقياس مدى فعالية برامجها في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي في هذا القطاع الحيوي (منشآت، ٢٠٢٣؛ Razali & Tahir، ٢٠٢٠).

استناداً إلى ما سبق عرضه من أهمية نظرية وتطبيقية، يتضح أن دراسة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي تمثل خطوة أساسية لفهم آلية عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة السعودية، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز استقرارها المالي. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساعد في بناء تصور متكامل للعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي، بما يسهم في دعم متخذي القرار ويعزز من فعالية السياسات الإدارية داخل هذه المؤسسات.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتوضيح العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، انطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وتعد هذه الدراسة محاولة علمية لتقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على إدراك أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر على نتائجها المالية، بما يسهم في تحسين قدرتها التنافسية واستدامتها في سوق العمل السعودي

(Al-Nimer، ٢٠٢١؛ البغدادي، ٢٠٢٢)

ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد الهدف العام للدراسة في ما يلي:

◊ الهدف العام:

تحليل أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.

وانبثقت عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي كما يلي:

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) والأداء المالي لتلك المؤسسات.
٣. قياس مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والسيولة والاستقرار المالي.
٤. الكشف عن الفروق في مستوى تطبيق إدارة المخاطر تبعاً للخصائص التنظيمية للمؤسسة (الحجم، النشاط، سنوات التشغيل).
٥. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين ممارسات إدارة المخاطر لتعزيز أدائها المالي واستدامتها.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة في تقديم نموذج علمي يربط بين إدارة المخاطر كأداة استراتيجية وبين الأداء المالي كمؤشر على النجاح والاستقرار المؤسسي، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والمالية في البيئة السعودية (Makkawi، ٢٠٢٣؛ وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢).

1.5 تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تظهر الحاجة إلى صياغة مجموعة من التساؤلات التي تمثل الإطار الاستفهامي الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنه من خلال التحليل الميداني والإحصائي. وتسهم هذه التساؤلات في تحديد مسار البحث، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وهي إدارة المخاطر بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء المالي بوصفه متغيراً تابعاً. كما تساعد في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وتحديد نوع البيانات والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل (الخطيب، ٢٠٢١).

وبناءً على ما تقدم، تتمثل التساؤلات الرئيسية والفرعية للدراسة في الآتي:

◊ التساؤل الرئيس:

ما أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة؟

◊ التساؤلات الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة؟
٢. ما أبرز أبعاد إدارة المخاطر التي تؤثر في الأداء المالي لهذه المؤسسات؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي (الربحية، السيولة، والاستقرار المالي)؟
٤. هل تختلف درجة تطبيق إدارة المخاطر باختلاف خصائص المؤسسة (الحجم، نوع النشاط، سنوات التشغيل)؟
٥. إلى أي مدى يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تسهم في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة؟

تمثل الإجابة عن هذه التساؤلات إطار العمل التحليلي الذي ستعتمد عليه الدراسة لاحقاً في بناء نموذجها المفاهيمي واختبار فروضها الإحصائية؛ بهدف الوصول إلى فهم دقيق لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Makkawi، ٢٠٢٣؛ البغدادي، ٢٠٢٢).

1.6 فروض الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة السابقة وأهدافها، سعت الباحثة إلى صياغة مجموعة من الفروض العلمية التي يمكن اختبارها إحصائياً للتحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة. وتستند هذه الفروض إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسن مؤشرات الأداء المالي (Al-Nimer، ٢٠٢١؛ Makkawi، ٢٠٢٣). كما تُعد هذه الفروض الأساس الذي سيبنى عليه التحليل الإحصائي اللاحق باستخدام أدوات مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ومن هذا المنطلق، تتمثل فروض الدراسة في الآتي:

◊ الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.

◊ الفروض الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة للمخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة المخاطر ومتابعتها والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المخاطر تُعزى إلى خصائص المؤسسة (الحجم، نوع النشاط، سنوات التشغيل).

إن اختبار هذه الفروض سيُتيح التحقق من قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين الأساسيين للدراسة، ويُسهل في بناء تصور علمي يمكن من خلاله فهم دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة (البغدادي، ٢٠٢٢؛ Razali & Tahir، ٢٠٢٠).

1.7 نموذج الدراسة المقترح (شكل رقم ١)

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة ليُوضح العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، وهما:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر.
- المتغير التابع: الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة.

ويتضمن المتغير المستقل (إدارة المخاطر) مجموعة من الأبعاد التي تمثل الممارسات الجوهرية لعملية إدارة المخاطر كما حددتها الأدبيات والمعايير الدولية (ISO 31000، COSO-ERM، Al-Nimer، ٢٠٢١)، وهي:

١. تحديد المخاطر: عملية التعرف على مصادر المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. تقييم المخاطر: تحليل احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها لتحديد أولويات المعالجة.
٣. الاستجابة للمخاطر: وضع وتنفيذ استراتيجيات ملائمة لتجنب المخاطر أو تقليل أثارها أو نقلها أو قبولها.
٤. مراقبة المخاطر ومراجعتها: متابعة أداء نظم إدارة المخاطر وتحديثها باستمرار لضمان فعاليتها واستدامتها.

أما المتغير التابع (الأداء المالي) فيُمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية إيجابية واستدامة تشغيلية، وهي:

١. الربحية (Profitability): قياس كفاءة المؤسسة في تحقيق العائد من نشاطها الأساسي.
٢. السيولة (Liquidity): قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

٣. الاستقرار المالي (Financial Stability): مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحمل التقلبات الاقتصادية.

وبناءً على ما سبق، يوضّح شكل
(1) العلاقة النظرية بين المتغيرات:



يشير هذا النموذج إلى أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة يُتوقع أن يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعزيز القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتقليل التكاليف غير المتوقعة وتحسين القرارات المالية.

كما يُعد هذا النموذج الأساس الذي سيتم اعتماده في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وفي تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل (SPSS Makkawi ، ٢٠٢٣ ، Razali & Tahir ، ٢٠٢٠).

يمثل هذا النموذج الإطار المفاهيمي الذي استندت إليه الدراسة في تحديد متغيراتها وأبعادها الرئيسية، إذ يُعد المنطلق الأساس لبناء أداة الدراسة الميدانية المتمثلة في الاستبانة، كما يشكل الأساس في صياغة الفروض الإحصائية واختيار أساليب التحليل المناسبة للتحقق من العلاقة بين المتغيرات. وبناءً على ذلك، سيتم تطبيق هذا النموذج في البيئة الواقعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، بهدف قياس أثر إدارة المخاطر بمكوناتها على الأداء المالي لتلك المؤسسات. وانطلاقاً من هذا الإطار، تحددت أيضاً حدود الدراسة التي توضح نطاقها الزماني والمكاني والبشري والمنهجي.

1.8 الدراسات السابقة :

تُعد الدراسات السابقة الأساس المعرفي الذي تُبنى عليه هذه الدراسة، فهي تساعد في تحديد الإطار النظري وتحليل الاتجاهات البحثية المتعلقة بإدارة المخاطر والأداء المالي. ورغم تعدد الأبحاث العالمية التي تناولت أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي، إلا أن جزءاً كبيراً منها ركز على الشركات الكبرى والقطاع المالي، بينما ظل التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدوداً، خاصة داخل السياق السعودي، كما أشار تقرير منشآت (2022) إلى ضعف الدراسات التطبيقية التي تربط بين أداء المخاطر والنتائج المالية في هذا القطاع (منشآت، ٢٠٢٢).

أولاً: دراسات عربية

أجرت **الحربي (2021)** دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة بمدينة الرياض بهدف قياس أثر إدارة المخاطر على الاستقرار المالي، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات تقييم المخاطر وتحسن التدفق النقدي للمؤسسة، وأوصت بتعزيز التدريب المتخصص في تحليل البيانات المالية (الحربي، ٢٠٢١).

كما تناولت **العتيبي (2022)** التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة في المملكة عند تطبيق إدارة المخاطر، وكشفت الدراسة أن أبرز العوائق تتمثل في غياب الهيكلية التنظيمية ونقص الكفاءات، إضافة إلى الاعتماد على القرارات الفردية دون إطار إداري رسمي، مما ينعكس سلباً على الأداء المالي (العتيبي، ٢٠٢٢).

وقد ركزت **الختعمي (2020)** على تأثير حوكمة الشركات كعامل داعم لإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة، ووجدت أن وجود نظام رقابة داخلية يرفع قدرة المنشآت على مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية، مما ينعكس على تحسين الربحية (الختعمي، ٢٠٢٠).

ثانياً: دراسات أجنبية

تشير دراسة **Bromiley & McShane (2015)** إلى أن المؤسسات التي تتبنى إدارة مخاطر استراتيجية عبر إطار ERM تحتفظ بأداء مالي أكثر استقراراً وتحقق نسبة نمو أعلى مقارنة بمؤسسات لا تستخدم هذا الإطار، مما يدل على أهمية الدمج بين تحليل المخاطر والقرار المالي.

أما **Smith & Kline (2020)** فقد قامت بدراسة في الولايات المتحدة على منشآت صغيرة واكتشفت وجود علاقة مباشرة بين تحديد المخاطر ومعدل العائد على الاستثمار ROI، مؤكدة أن تحليل المخاطر يساعد في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة.

وأظهرت دراسة **OECD (2021)** أن المنشآت الصغيرة في الدول النامية تواجه فجوة رقمية وتكنولوجية تمنعها من الاستفادة من أدوات تحليل المخاطر، مما يضعف قدرتها على تحسين الأداء المالي ويجعلها أكثر عرضة للتقلبات الاقتصادية.

كما أوضحت **PwC (2020)** عبر تحليل لبيانات أكثر من ٤٠٠ منشأة أن المؤسسات التي تعتمد نظم متابعة مخاطر مستمرة تحقق استقراراً مالياً أفضل على مدى ثلاث سنوات مقارنة بالمؤسسات التي تدير المخاطر عند وقوع الأزمة.

مقارنة نقدية للدراسات السابقة

بالنظر إلى مجمل الدراسات، يمكن ملاحظة ما يلي:

- العديد من الدراسات الأجنبية تؤكد العلاقة الإيجابية المباشرة بين تطبيق إدارة المخاطر والأداء المالي، خصوصاً عند استخدام نماذج ERM و COSO.
- الدراسات العربية ركزت على التحديات أكثر من التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرين، ما يترك فجوة بحثية في قياس الأثر الكمي المباشر.
- معظم الدراسات الأجنبية أجريت على شركات صناعية أو مالية، بينما قليل منها تناول المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديداً.
- الدراسات السعودية ركزت على مناطق محددة مثل الرياض والشرقية، بينما لا توجد دراسة تطبيقية تقيس العلاقة داخل مدينة جدة تحديداً.

الفجوة البحثية:

استنادًا إلى التحليل السابق، تتحدد الفجوة البحثية لهذه الدراسة في:

غياب دراسات تطبيقية تقيس أثر إدارة المخاطر بمراحلها المختلفة على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة باستخدام أدوات تحليل إحصائي قائمة على بيانات ميدانية حديثة.

وهذه الفجوة هي ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته.

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار الفكري لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أول هذه المنطلقات هو منظور إدارة المخاطر كعملية متكاملة داخل المؤسسة، إذ لا تُعد إدارة المخاطر نشاطًا منفصلًا عن بقية الأنشطة، بل هي جزء من منظومة اتخاذ القرار المالي والتشغيلي. ويؤكد إطار COSO ERM أن إدارة المخاطر يجب أن تُدمج في الاستراتيجية والعمليات اليومية للمؤسسة لضمان تحقيق قيمة مضافة للمساهمين وأصحاب المصلحة (COSO)، ٢٠١٧، [38]

المنطلق الثاني يتمثل في نظرية أصحاب المصلحة التي تفترض أن المؤسسة مسؤولة أمام أطراف متعددة، مثل الملاك، الموظفين، العملاء، والممولين، وأن إدارة المخاطر تسهم في حماية مصالح هذه الأطراف من خلال تقليل التقلبات المالية وتحسين الاستقرار طويل الأجل (Freeman)، ٢٠١٠، [39] (فكلما ارتفع مستوى الشفافية والقدرة على التنبؤ بالمخاطر، زادت الثقة في المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على أدائها المالي).

أما المنطلق الثالث فيرتبط بنظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، والتي ترى أن امتلاك النظام المعرفي والقدرة التنظيمية على إدارة المخاطر يشكلان موارد غير ملموسة يصعب تقليدها، وبالتالي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تؤثر إيجابًا في الأداء المالي (Barney)، ١٩٩١، [40] (وفي سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن تمثل المعرفة المترابطة حول المخاطر المحلية والسوقية عاملاً حاسماً في استدامة الربحية).

المنطلق الرابع يقوم على النماذج الحديثة للأداء المالي التي لا تكتفي بقياس الربحية في فترة زمنية محددة، بل تركز على الاستقرار المالي والتدفق النقدي والقدرة على الوفاء بالالتزامات، وهي مؤشرات تتأثر مباشرة بقدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المالية والتشغيلية (IFRS)، ٢٠٢٣، [41] (ومن ثم، فإن هذه الدراسة تعتمد على افتراض أن إدارة المخاطر ليست كلفة إضافية بل استثماراً ينعكس على جودة الأداء المالي على المدى المتوسط والطويل).

1.10 منهجية وطرق البحث :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته دراسة الظواهر الإدارية والمالية في بيئاتها الواقعية، وكذلك قدرته على الربط بين المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بينها. فالجزء الوصفي من المنهج يهدف إلى وصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة، في حين يهدف الجزء التحليلي إلى اختبار أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي باستخدام أساليب إحصائية مناسبة (Saunders et al)، ٢٠١٩، [42].

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وهي أداة شائعة في الدراسات الإدارية والمالية نظرًا لقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير وتكاليف منخفضة نسبيًا، مع إمكانية تحويلها مباشرة إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل إحصائيًا (Sekaran & Bougie)، ٢٠١٦، [43]. كما تم تدعيم البيانات الأولية بمجموعة من البيانات الثانوية المأخوذة من تقارير رسمية صادرة عن هيئة "منشآت"، وزارة التجارة، وتقارير دولية عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

تسير منهجية البحث في هذه الدراسة عبر خطوات مرتبة تبدأ ببناء الإطار النظري وجمع الدراسات السابقة، ثم تصميم الاستبانة وعرضها على محكمين للتأكد من ملاءمتها، يلي ذلك تطبيق الاستبانة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جدة، ثم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفروض واستخلاص النتائج.

1.11 مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات:

١. البيانات الأولية: (Primary Data)

تم جمعها من خلال استبانة ميدانية وُجّهت إلى عينة من العاملين وأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة. تشمل هذه البيانات معلومات حول ممارسات إدارة المخاطر، وتقديرات المشاركين لمستوى الأداء المالي في منشاتهم، باستخدام مقياس ليكرت خماسي لقياس درجة الموافقة على عبارات محددة. وتُعد البيانات الأولية مصدرًا مباشرًا يعكس الواقع الفعلي للمؤسسات في البيئة المدروسة (Creswell، ٢٠١٨، [44])

٢. البيانات الثانوية: (Secondary Data)

تم الحصول عليها من تقارير رسمية سعودية (مثل تقارير هيئة منشآت، وزارة التجارة، وزارة المالية)، إلى جانب تقارير دولية مثل تقارير البنك الدولي و OECD حول أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما تم الاستفادة من الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية والكتب والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة المخاطر والأداء المالي. وتساعد هذه البيانات في دعم الإطار النظري وتفسير النتائج (Bryman، ٢٠١٦، [45]).

1.12 أدوات الدراسة:

الأداة الرئيسية للدراسة هي الاستبانة التي تم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات والنماذج القياسية في مجال إدارة المخاطر والأداء المالي. وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمؤسسية

ويشمل أسئلة حول: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع المؤسسة، عمر النشاط، وغيرها من المتغيرات الوصفية التي تساعد في تحليل خصائص العينة.

• الجزء الثاني: محاور الدراسة الأساسية

ويتضمن بنودًا لقياس:

○ أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة)

○ الأداء المالي (الربحية، الاستقرار المالي، السيولة، التدفق النقدي)

تم قياس البنود باستخدام مقياس ليكرت خماسي (من ١ = غير موافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، وهو مقياس شائع الاستخدام في البحوث الإدارية والمالية لسهولة التعامل معه وملاءمته للتحليل الإحصائي (Likert، ١٩٣٢، [46]).

1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على حزمة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض، ومن أهمها:

١. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة ومستوى موافقتها على بنود الاستبانة، وتحديد مستوى كل من إدارة المخاطر والأداء المالي.

٢. معامل الثبات: (Cronbach's Alpha)

استخدم لقياس ثبات الاستبانة ومدى اتساق البنود مع بعضها البعض لكل محور. ويُعتبر معاملًا مناسبًا في

الدراسات الاجتماعية والإدارية، حيث تُعد القيمة التي تتجاوز (٠,٧٠) مقبولة كمؤشر على ثبات الأداة (Nunnally, ١٩٧٨). [47]

٣. **تحليل الارتباط: (Pearson Correlation)**
لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي، بما يساعد في فهم ترابط الأبعاد المختلفة.

٤. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Regression)**
لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر كمتغيرات مستقلة على الأداء المالي كمتغير تابع، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

٥. **اختبارات الفروق مثل T-test و: ANOVA**
في حال الحاجة، لقياس وجود فروق في ممارسات إدارة المخاطر أو الأداء المالي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمؤسسية، مثل عدد سنوات العمل أو نوع النشاط.

1.14 حدود الدراسة:

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج:

- **الحدود المكانية:**
اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة داخل مدينة جدة، مما يعني أن النتائج تعكس واقع هذه المدينة وقد لا تنطبق بالكامل على مدن أو مناطق أخرى في المملكة.
- **الحدود الزمنية:**
تم جمع البيانات خلال عام 2025، وبالتالي فإن المتغيرات الاقتصادية أو التنظيمية التي قد تطرأ بعد هذه الفترة قد تؤثر في صلاحية النتائج مستقبلاً.
- **الحدود الموضوعية:**
تناولت الدراسة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي فقط، دون التطرق لمجالات أخرى مثل الأداء التسويقي أو التنظيمي أو الابتكار.
- **الحدود البشرية:**
اقتصرت العينة على العاملين وأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولم تشمل المؤسسات الكبيرة أو الجهات الحكومية أو غير الربحية.

لذا يجب قراءة النتائج في ضوء هذه الحدود وعدم تعميمها خارج نطاقها إلا بحذر.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.1 مقدمة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التغير وعدم اليقين، خصوصاً في الأسواق التنافسية الحديثة التي تتأثر بعوامل اقتصادية وتقنية وتشريعية متسارعة. ويعد تطبيق إدارة المخاطر في هذه المؤسسات عنصراً حاسماً للحفاظ على استقرارها المالي وضمان قدرتها على الاستمرارية والنمو. وتشير دراسة البنك الدولي لعام ٢٠٢٢ إلى أن ٧٠٪ من المنشآت الصغيرة عالمياً تتعرض لتعثر مالي خلال أول خمس سنوات بسبب ضعف أنظمة إدارة المخاطر أو غيابها بشكل كامل (World Bank، ٢٠٢٢). أما في السعودية، فقد أوضح تقرير منشآت (2023) أن من أبرز أسباب توقف المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو سوء إدارة التدفقات النقدية وعدم القدرة على معالجة المخاطر التشغيلية والمالية في الوقت المناسب (منشآت، ٢٠٢٣).

وبالتالي فإن تبني إطار شامل لإدارة المخاطر لا يمثل مجرد استجابة للأزمات، بل يعتبر جزءاً من بناء استراتيجية تنافسية تدعم البقاء في السوق، وتعزز ثقة المستثمرين وتقلل من تقلبات المالية، كما يؤكد إطار COSO (2017) الذي يرى أن إدارة المخاطر عنصر مدمج في صنع القرار وليس إجراءً لاحقاً للمشكلة (COSO، ٢٠١٧).

2.2 التطور التاريخي لمفهوم إدارة المخاطر

ظهر مفهوم إدارة المخاطر في بداياته في المجالات المالية والتأمينية خلال خمسينيات القرن الماضي، حيث كان التركيز منصباً على حماية الأصول من الخسائر المحتملة وتحديد تكاليف التأمين المناسبة (Knight، ١٩٥٧). ثم تطور المفهوم ليشمل تحليل المخاطر الاقتصادية الكلية خلال السبعينيات والثمانينات مع توسع الأسواق المالية العالمية (Mitchell، ١٩٨٢).

وفي التسعينيات، شهد المفهوم تحولاً جذرياً مع ظهور ما يعرف بإدارة المخاطر المؤسسية ERM التي ربطت المخاطر بالاستراتيجية والأداء بدلاً من التعامل معها كأنشطة منفصلة. وقد ظهر هذا التوجه بوضوح في Standard & Poor's Risk Framework عام ٢٠٠٥، ثم في إصدار COSO ERM عام ٢٠٠٤ وتحديثه في ٢٠١٧ ليصبح إطاراً يرتبط بالأداء والقيمة (McShane، ٢٠١٥).

وفي القرن الحادي والعشرين، توسع نطاق إدارة المخاطر ليشمل المخاطر الرقمية، الأمن السيبراني، المخاطر البيئية، ومخاطر سلاسل الإمداد، خصوصاً بعد جائحة كوفيد-١٩ التي أظهرت أهمية بناء أنظمة مرنة وقادرة على الصمود أثناء الأزمات (OECD، ٢٠٢١).

يمكن القول إن التطور التاريخي نقل إدارة المخاطر من كونها أداة تأمين وحماية للأصول إلى منهج استراتيجي لخلق قيمة واستدامة مالية.

2.3 تعريف إدارة المخاطر

تعرف (ISO 31000 (2020) إدارة المخاطر بأنها:

"نشاط منسق يهدف لتوجيه ومراقبة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر بهدف خلق وحماية القيمة (ISO، ٢٠٢٠).

ويعرف (COSO (2017) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها:

"عملية متكاملة على مستوى المؤسسة تُطبق في وضع الاستراتيجية وصنع القرار لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (COSO، ٢٠١٧).

بينما يرى (Hopkin (2018 أن إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة تتجاوز التهديدات لتشمل استغلال الفرص، ما يساهم في رفع الأداء المالي وتقليل التقلبات (Hopkin، ٢٠١٨). وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المخاطر في سياق هذه الدراسة بأنها:

مجموعة من الممارسات المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحسين قدرتها المالية والاستراتيجية وضمان استدامتها.

2.4 أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبرز أهمية إدارة المخاطر في هذا القطاع لعدة أسباب، أهمها أن المؤسسات الصغيرة غالباً ما تفتقر إلى الاحتياطات المالية الكافية للتعامل مع الصدمات الاقتصادية، مما يجعل المخاطر التشغيلية والمالية تهديداً مباشراً لبقائها. وتشير دراسة (PwC 2020) إلى أن ٤٢٪ من المؤسسات الصغيرة التي لا تستخدم نظاماً لإدارة المخاطر واجهت انخفاضاً في أرباحها خلال عام واحد مقارنة بـ ١٧٪ فقط من المؤسسات التي تطبق نظاماً متكاملًا (PwC، ٢٠٢٠).

كما توضح دراسة (Ritchie 2019) أن المؤسسات الصغيرة التي تعتمد استراتيجيات تقييم المخاطر تزيد قدرتها على الحصول على تمويل واستثمارات نظراً لتحسن تصنيفها الائتماني وتراجع احتمالات التعثر المالي (Ritchie، ٢٠١٩). (وفي السعودية، أكدت وزارة المالية (٢٠٢٢) أن غياب إدارة المخاطر يمثل أحد الأسباب الرئيسية لرفض طلبات التمويل في برنامج تمويل المنشآت الصغيرة (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

2.5 أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تعزيز القدرة على الاستمرار في بيئة الأعمال التي تتميز بالتقلب وارتفاع مستوى عدم اليقين، عبر إنشاء نظام يتيح التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقييمها واتخاذ إجراءات استباقية للحد من آثارها. وتشير منظمة (ISO 31000 (2020 إلى أن الهدف الرئيس لإدارة المخاطر هو خلق قيمة مستدامة للمؤسسة من خلال تعزيز اتخاذ القرار وتقليل التكاليف غير المتوقعة (ISO، ٢٠٢٠). (وبالنسبة للمنشآت الصغيرة، يصبح هذا الهدف أكثر أهمية لأن قدرتها على تحمل الخسائر محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

ومن الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر تحسين الاستقرار المالي عبر تقليل التذبذب في التدفقات النقدية ورفع القدرة على الوفاء بالالتزامات، حيث أكدت دراسة (Smith & Kline 2020) أن تبني سياسات مخاطر واضحة يرفع مستويات الربحية ويقلل معدلات التعثر المالي داخل الشركات الصغيرة بنسبة تصل إلى ١٤٪ (Smith & Kline، ٢٠٢٠). (كما تهدف إدارة المخاطر إلى دعم اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة تمنح المديرين رؤية واضحة حول أولويات الإنفاق والنشاطات ذات المخاطر العالية، مما يساهم في تحسين تخصيص الموارد التشغيلية (Deloitte، ٢٠٢١).

ووفق رؤية (COSO ERM (2017 فإن أحد أهداف إدارة المخاطر هو دمج تحليل المخاطر في صياغة الاستراتيجية، بحيث ترتبط أهداف المؤسسة بالفرص والتحديات المتوقعة بدلاً من التعامل مع المخاطر بعد وقوعها. هذا يتوافق مع ما ذكرته وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن دمج إدارة المخاطر في خطط النمو يساعد المنشآت الصغيرة في الاستدامة والتوسع بدلاً من الانكماش عند مواجهة الأزمات (وزارة الاقتصاد، ٢٠٢٣).

كما تساهم إدارة المخاطر في رفع القدرة التنافسية عبر بناء مرونة تنظيمية تمكن المنشأة من التعامل بفاعلية مع تغيرات السوق المفاجئة، مثل اضطرابات سلاسل الإمداد أو الأزمات الاقتصادية، وهو ما ظهر بوضوح خلال جائحة كوفيد-١٩ حين استطاعت المؤسسات التي تمتلك أنظمة مخاطر مرنة الاستمرار في تقديم خدماتها مقارنة بالمؤسسات التي لم تكن لديها خطط طوارئ (OECD، ٢٠٢١).

وبشكل عام، يمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر في النقاط الآتية:

- تحسين الاستقرار المالي وتقليل الخسائر المحتملة.
- رفع كفاءة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد.

- دعم النمو الاستراتيجي والاستدامة طويلة الأمد.
 - تعزيز الثقة لدى المستثمرين والبنوك والجهات التمويلية.
 - حماية الأصول وتقليل التعرض للصدمات التشغيلية والاقتصادية.
- وبذلك يتضح أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً وقائياً فقط، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء المالي وتعزيز البقاء في السوق.

2.6 مراحل إدارة المخاطر

تمر إدارة المخاطر بسلسلة خطوات منهجية تُنفذ بطريقة مترابطة تضمن التعرف على المخاطر والتعامل معها قبل تحولها إلى أزمات تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة. وقد حددت (ISO 31000 (2020) أربع مراحل رئيسية لعملية إدارة المخاطر تتمثل في: تحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها، الاستجابة لها، ثم المراقبة والمتابعة المستمرة، مع التأكيد على ضرورة دمج هذه الخطوات ضمن العمليات التشغيلية اليومية لضمان استدامتها (ISO)، ٢٠٢٠).

1) تحديد المخاطر (Risk Identification)

يُعد تحديد المخاطر الخطوة الأولى وهو الأساس الذي تُبنى عليه بقية المراحل، حيث تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الأحداث أو الظروف المحتمل أن تؤثر على أهداف المؤسسة سواء بشكل إيجابي أو سلبي. وتُرى دراسة (Hopkin (2018) أن دقة التحديد تحدد مستوى فعالية إدارة المخاطر لاحقاً، حيث يؤدي التحديد السطحي إلى قرارات مالية خاطئة أو تقديرات غير دقيقة (Hopkin)، ٢٠١٨. (وفي المنشآت الصغيرة قد يحدث التحديد بطريقة عفوية اعتماداً على الخبرة الشخصية للمدير بدلاً من أساليب تحليلية مثل SWOT أو تحليل السيناريوهات، مما يزيد من تعرض المنشأة للمخاطر التشغيلية.

2) تقييم وتحليل المخاطر (Risk Assessment & Analysis)

في هذه المرحلة تُقاس احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي، ما يساعد على ترتيب المخاطر وفق الأولوية والجدوى الاقتصادية لمعالجتها. وتستخدم العديد من المؤسسات نماذج كمية مثل مصفوفة احتمالية/أثر أو تحليل القيمة المتوقعة، وتوصي (COSO ERM (2017 باستخدام مزيج من التحليل النوعي والمالي لضمان قرار متوازن (COSO)، ٢٠١٧. (وتشير دراسة (Deloitte (2021 إلى أن المؤسسات التي تبني تحليلاً منهجياً للمخاطر تقلل التكاليف التشغيلية بنسبة ١٢-١٨٪ بسبب الحد من القرارات العشوائية (Deloitte)، ٢٠٢١).

3) استجابة المخاطر (Risk Response)

تتضمن هذه المرحلة اتخاذ استراتيجية لمعالجة المخاطر وفق أربعة خيارات رئيسية: التجنب، النقل، التقليل، أو القبول، وهي الخيارات التي اعتمدتها ISO 31000 في الأساليب الحديثة لمعالجة المخاطر. وتوضح دراسة (Smith & Kline (2020 أن المنشآت التي تعتمد استراتيجيات معالجة واضحة تحقق نتائج مالية أفضل مقارنة بتلك التي تتعامل مع المخاطر بعد وقوعها (Smith & Kline)، ٢٠٢٠. (على سبيل المثال قد تختار المؤسسة نقل مخاطر الأعطال التقنية إلى مزود خدمة خارجي، أو تقليل مخاطر السيولة عبر تنويع مصادر التمويل.

4) مراقبة ومتابعة المخاطر (Risk Monitoring)

تُعنى هذه المرحلة بمتابعة أداء خطط إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها في ظل المتغيرات المستمرة في بيئة العمل. وتشير (PwC (2020 إلى أن المؤسسات التي تتبع نظام مراقبة مستمرة تحقق استقراراً مالياً أعلى بنسبة ٢٢٪ خلال ثلاث سنوات مقارنة بالمؤسسات التي تدير المخاطر فقط عند حدوثها (PwC)، ٢٠٢٠. (وفي سياق المنشآت الصغيرة، تمثل هذه الخطوة تحدياً بسبب غياب نظم معلومات دقيقة وقلة الموارد البشرية المتخصصة.

وتبرز أهمية هذه المراحل كوحدة متكاملة، حيث إن قوة النظام تعتمد على تكامل الخطوات، وليس تنفيذ مرحلة دون الأخرى.

2.7 أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمجموعة متنوعة من المخاطر التي تتداخل فيما بينها، وتؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية. وتؤكد (OECD (2021) أن أبرز التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في الدول النامية تتمثل في المخاطر المالية والتشغيلية والسوقية، إضافة إلى ضعف الأطر التنظيمية الداخلية (OECD، ٢٠٢١). (وفي السعودية، أشار تقرير منشآت (2023) إلى أن أكثر أنواع المخاطر شيوعاً في المنشآت الصغيرة هي المخاطر التشغيلية ومخاطر السيولة نتيجة ضعف إدارة التدفقات النقدية (منشآت، ٢٠٢٣).

وفيما يلي أهم أنواع المخاطر المرتبطة بهذا القطاع:

1) المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

تنشأ المخاطر التشغيلية من الإجراءات الداخلية أو الأنظمة التقنية أو الأخطاء البشرية. وتكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة بسبب محدودية الموارد، وغياب التوثيق، والاعتماد على خبرات فردية بدلاً من نظم تشغيل واضحة. وتشير (PwC (2020) إلى أن ٤٦٪ من المؤسسات الصغيرة تعاني خسائر تشغيلية ناتجة عن أخطاء داخلية وعدم وجود ضوابط رقابية (PwC، ٢٠٢٠). (وفي السعودية، تُعد مشاكل سلاسل الإمداد، ضعف الاستجابة التقنية، وانقطاع الخدمات من أبرز مصادر هذه المخاطر، خاصة لدى المنشآت التجارية والخدمية في جدة التي تعتمد على تعاملات يومية سريعة.

2) المخاطر المالية (Financial Risks)

تشمل مخاطر التمويل، السيولة، الائتمان، وتذبذب التدفقات النقدية. وغالباً ما تعاني المؤسسات الصغيرة من فجوات تمويلية بسبب ضعف الضمانات أو السجل الائتماني المحدود، مما يحد من قدرتها على الحصول على تمويل من البنوك. ووفق (World Bank (2022) فإن ٤١٪ من المؤسسات الصغيرة عالمياً ترفض طلباتها التمويلية بسبب ضعف التقييم المالي (World Bank، ٢٠٢٢). (أما في المملكة، فتشير وزارة المالية (٢٠٢٢) إلى أن ضعف إدارة السيولة يمثل أحد أكبر أسباب تعثر المنشآت الصغيرة (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

3) مخاطر السوق والمنافسة (Market Risks)

تحدث نتيجة تغيرات في الطلب، تغير أسعار المواد، أو دخول منافسين جدد. هذا النوع من المخاطر شائع في قطاعي التجزئة والخدمات بجدة بسبب ارتفاع عدد المنشآت العاملة في نفس الأنشطة. وتوضح دراسة Ritchie (2019) أن المؤسسات الصغيرة أكثر حساسية لتغيرات السوق مقارنة بالشركات الكبرى لافتقارها لاحتياطيات مالية وخطط تسعير مرنة (Ritchie، ٢٠١٩).

4) المخاطر التنظيمية والقانونية (Regulatory Risks)

ترتبط بالتغيرات في الأنظمة الحكومية، الضرائب، متطلبات التراخيص، وحوكمة الامتثال. وتشير COSO (2017) إلى أن الامتثال التشريعي أصبح جزءاً جوهرياً من إدارة المخاطر، حيث يؤدي عدم الالتزام إلى عقوبات مالية تؤثر على الربحية (COSO، ٢٠١٧). (وفي السعودية، يواجه القطاع تحديات في التكيف مع تحديثات أنظمة العمل، الزكاة، ضريبة القيمة المضافة، وتنظيم التجارة الإلكترونية.

5) المخاطر التقنية والرقمية (Technological Risks)

تشمل أمن المعلومات، الهجمات السيبرانية، انقطاع الأنظمة، وفشل التحول الرقمي. ونظراً لاعتماد المنشآت في جدة على أنظمة بيع إلكترونية وربط مع مزودي خدمات، فإن أي خلل تقني يؤثر مباشرة على الإيرادات. وقد بينت دراسة (KPMG (2021 أن ٣٢٪ من المؤسسات الصغيرة سجلت حوادث أمن معلومات أثرت مالياً خلال عام واحد (KPMG، ٢٠٢١).

6) المخاطر البيئية والطوارئ والكوارث (Environmental Risks)

خاصة لدى منشآت اللوجستيات والتخزين، بما في ذلك مخاطر الأمطار والسيول التي تؤثر على البنية التحتية في جدة، حيث سجلت بلدية جدة أضراراً تشغيلية لعدد من المنشآت خلال ٢٠٢٢ بسبب السيول (بلدية جدة، ٢٠٢٢). هذا النوع من المخاطر لا يرتبط فقط بالخطر الطبيعي بل بضعف جاهزية المؤسسات بخطط استمرارية الأعمال.

7) المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

تنتج من سوء التخطيط وغياب الرؤية طويلة المدى، مثل التوسع غير المدروس أو الاعتماد على سوق واحد. وأظهرت دراسة Harvard Business Review (2020) أن ٣٥٪ من إخفاقات المؤسسات الصغيرة مرتبطة بتخطيط استراتيجي ضعيف وليس ظروف اقتصادية بحتة (HBR، ٢٠٢٠).

ملخص تحليلي

يمكن القول إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مخاطر أكثر حدة من المؤسسات الكبرى لأنها:

سبب الضعف	أثره
نقص الموارد المالية	ضعف امتصاص الخسائر
غياب نظم موحدة	كثرة الأخطاء التشغيلية
اعتماد قرار فردي	ضعف التنبؤ بالمخاطر
نقص التمويل	ضمو التوسع والنمو

ما يجعل بناء نظام لإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية وليست خياراً تشغيلياً.

2.8 أبعاد إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُقاس إدارة المخاطر في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية متسقة مع إطار ISO 31000 (2020) وإطار COSO ERM (2017)، وهي تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومتابعتها. وتعد هذه الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات التطبيقية التي تربط ممارسات إدارة المخاطر بالأداء المالي، كما أشارت دراسة Smith & Kline (2020) التي وجدت أن هذه الأبعاد تمثل مؤشرات تحليلية مباشرة يمكن قياسها عبر أدوات إحصائية (Smith & Kline، ٢٠٢٠).

1) تحديد المخاطر (Risk Identification)

يتمثل هذا البعد في التعرف المبكر على مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة. وتؤكد ISO (2020) أن التحديد يجب أن يشمل المخاطر التشغيلية، المالية، القانونية، التقنية، ومخاطر السوق، مع الاعتماد على أدوات تحليل مثل SWOT وتحليل الأسباب الجذرية (ISO، ٢٠٢٠). (وتشير دراسة العتيبي، ٢٠٢٢) إلى أن غياب منهج واضح في تحديد المخاطر من أهم أسباب التعثر المالي في المنشآت السعودية الصغيرة، حيث تتم القرارات بشكل ارتجالي دون تحليل مسبق (العتيبي، ٢٠٢٢).

ويمثل هذا البعد نقطة البداية في إدارة المخاطر، وأي قصور فيه ينعكس على دقة باقي الأبعاد، وبالتالي يؤثر على الأداء المالي.

2) تقييم المخاطر (Risk Assessment & Analysis)

يتضمن تقييم المخاطر قياس احتمال حدوث كل خطر وتأثيره المالي على المؤسسة. وتوصي COSO ERM (2017) باستخدام مزيج من التحليل الكمي والكيفي لتحديد الأولويات، بينما وجدت دراسة (Deloitte 2021) أن المؤسسات التي تقيس المخاطر عبر بيانات مالية دقيقة تحقق نسب خسائر أقل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التقديرات الشخصية (Deloitte)، ٢٠٢١.

وفي سياق المنشآت الصغيرة بجدة، يبرز تقييم مخاطر السيولة وارتفاع التكاليف التشغيلية كمؤثرات مباشرة على الربحية بسبب الاعتماد على النقد الفوري ونقص التمويل البنكي (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

التقييم الدقيق للمخاطر يساعد على توجيه القرار المالي وترتيب المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها.

3) استجابة ومعالجة المخاطر (Risk Response)

تعكس الاستجابة للمخاطر قدرة المؤسسة على اختيار الأسلوب الأمثل لمعالجة الخطر، سواء عبر:

- تجنب الخطر (مثل إيقاف نشاط عالي المخاطر)
- تقليل الخطر (تحسين الرقابة التشغيلية)
- نقل الخطر (التأمين، التعاقد مع مزود خارجي)
- قبول الخطر (عند انخفاض احتمالية حدوثه)

وتشير دراسة (PwC 2020) إلى أن المؤسسات الصغيرة التي تتبنى خطط معالجة واضحة تقلل خسائرها التراكمية بنسبة تصل إلى ٢٠٪ مقارنة بمؤسسات تتعامل مع الأحداث بعد وقوعها (PwC)، ٢٠٢٠. (بينما تربط COSO (2017) هذا البعد بتحقيق قيمة استراتيجية وليس مجرد تخفيف الضرر.

هذا البعد هو الأكثر تأثيراً في الأداء المالي لأنه يرتبط مباشرة بالقرارات المالية.

4) متابعة ومراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

تتضمن هذه المرحلة مراجعة دورية لفعالية الأدوات والإجراءات التي تم تطبيقها لمعالجة المخاطر، والتأكد من أنها ما تزال مناسبة للمتغيرات المستجدة في بيئة السوق. وتوضح (OECD 2021) أن المؤسسات الصغيرة غالباً لا تملك نظم معلومات تساعد في مراقبة المخاطر مستمراً، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء التشغيلية وتزايد الخسائر (OECD)، ٢٠٢١.

وفي السعودية، أشارت تقرير منشآت (2023) إلى أن غياب المتابعة يعد من أكبر أسباب فشل استدامة المنشآت بعد أول ثلاث سنوات من التشغيل (منشآت، ٢٠٢٣).

المتابعة ليست مرحلة نهائية بل عملية مستمرة تُحدَّث بناءً على بيانات مالية وتشغيلية حديثة.

المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.9 مقدمة

يُعد الأداء المالي مؤشراً أساسياً على قدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو في السوق، إذ يمثل انعكاساً مباشراً لمدى كفاءة القرارات التشغيلية والاستراتيجية وإدارة الموارد. وتؤكد (IFRS (2023 أن الأداء المالي لا يُقاس فقط بمستوى الربحية، بل يشمل أيضاً قدرة المؤسسة على توفير السيولة، وتحقيق تدفق نقدي مستقر، والمحافظة على استدامة المركز المالي (IFRS)، ٢٠٢٣. (وتمثل هذه المؤشرات أهمية أكبر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لانخفاض قدرتها على امتصاص الخسائر وضعف احتياطياتها مقارنة بالشركات الكبرى.

وفي المملكة العربية السعودية، تعتمد نسبة كبيرة من المنشآت الصغيرة على التدفقات النقدية اليومية كمصدر رئيس للتمويل الذاتي، دون وجود خطط مالية طويلة المدى، مما يجعل الأداء المالي شديد الحساسية للتغيرات السوقية والمخاطر التشغيلية، كما يشير تقرير منشآت (2023) الذي أكد أن السيولة والتكلفة التشغيلية كانتا من أبرز أسباب التعثر المالي للمنشآت الصغيرة (منشآت، ٢٠٢٣).

2.10 تعريف الأداء المالي

تعددت تعريفات الأداء المالي تبعاً لمنظور القياس، حيث يعرفه (Brigham & Ehrhardt (2021 بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق عائد اقتصادي يفوق التكاليف مع المحافظة على استقرار التدفقات النقدية (Brigham & Ehrhardt، ٢٠٢١. (بينما تعرفه (IFRS (2023 بأنه "النتائج المالية المتمثلة في الإيرادات، المصروفات، الأرباح، التزامات المنشأة، وقدرتها على استمرار نشاطها المالي بكفاءة (IFRS)، ٢٠٢٣).

ويرى (Ritchie (2019 أن الأداء المالي في المنشآت الصغيرة يجب ألا يقتصر على مؤشرات الربحية، بل يمتد ليشمل القدرة على استدامة العمليات، وتجنب التعثر، وتحقيق استقرار طويل الأمد (Ritchie)، ٢٠١٩).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء المالي في سياق هذه الدراسة بأنه: مجموعة من المؤشرات المالية التي تعكس قدرة المنشأة الصغيرة والمتوسطة على تحقيق عوائد مستدامة، والحفاظ على سيولة واستقرار مالي يسمح بالاستمرارية والنمو.

2.11 مؤشرات قياس الأداء المالي

تختلف مؤشرات القياس وفق طبيعة النشاط والسياسات المالية، إلا أن أبرز المؤشرات المتفق عليها في الأدبيات هي:

1) الربحية (Profitability)

تمثل الربحية أهم مؤشر لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، حيث تعكس قدرة المنشأة على تحقيق عائد أعلى من تكاليف التشغيل. وتشير دراسة (KPMG (2021 إلى أن الربحية في المؤسسات الصغيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على إدارة التكاليف والتنبؤ بالمخاطر المالية (KPMG)، ٢٠٢١. (وتشمل مؤشرات الربحية:

• هامش الربح الصافي

• العائد على الاستثمار ROI

• العائد على الأصول ROA

2) السيولة (Liquidity)

تشير السيولة إلى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وهو عامل حرج لدى المؤسسات الصغيرة التي تفتقر غالباً لخطوط تمويل مرنة. وقد بيّن (World Bank (2022 أن ضعف السيولة أحد أهم أسباب فشل المنشآت الصغيرة في الدول النامية (World Bank)، ٢٠٢٢. (وتشمل مؤشرات السيولة:

- معدل التداول
- صافي التدفق النقدي التشغيلي

(3) الاستقرار المالي (Financial Stability) يعبر عن قدرة المنشأة على تحمل التقلبات المالية دون تعطل نشاطها، ويرتبط بوجود احتياطات مالية وإدارة مخاطر فعالة. وتوضح (COSO (2017 أن الاستقرار المالي لا يتحقق إلا عند دمج المخاطر ضمن القرارات اليومية (COSO، ٢٠١٧)

(4) كفاءة التدفق النقدي (Cash Flow Efficiency) وهو مؤشر حديث نسبياً يركز على قدرة المنشأة على تحويل الأرباح المحاسبية إلى نقد فعلي، إذ تشير (Deloitte (2021 إلى أن الربحية دون تدفق نقدي مستقر لا تعكس سلامة مالية حقيقية (Deloitte، ٢٠٢١)

2.12 العوامل المؤثرة في الأداء المالي
يتأثر الأداء المالي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، أبرزها:

نوع العامل	أمثلة
عوامل داخلية	هيكل التكلفة، نظام المحاسبة، كفاءة الإدارة
عوامل خارجية	التضخم، المنافسة، السياسات الضريبية
عوامل تكنولوجية	التحول الرقمي، الأتمتة

وتشير دراسة (Harvard Business Review (2020 إلى أن ٣٥٪ من فشل المنشآت الصغيرة يعود لعوامل داخلية مرتبطة بالإدارة المالية وضعف التخطيط وليس لعوامل اقتصادية بحتة (HBR، ٢٠٢٠).

2.13 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي
أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تبني ممارسات إدارة المخاطر وتحسن الأداء المالي. فوفق (Bromiley & McShane (2015، يؤدي تطبيق ERM إلى تحسين الاستقرار المالي وتقليل تقلب الأرباح (Bromiley & McShane، ٢٠١٥). (وفي دراسة سعودية، وجدت الحربي (٢٠٢١) علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتحسن التدفقات النقدية في المنشآت الصغيرة بمدينة الرياض.

وتشير (Deloitte (2021 إلى أن المؤسسات التي تستثمر في استجابة المخاطر تحقق ربحية أعلى بنسبة ١٢-١٨٪ مقارنة بغير المطبقة.

بذلك، إدارة المخاطر ليست مجرد نهج وقائي، بل محرك فعلي لتحسين الأداء المالي.

2.14 نماذج وأطر تربط بين إدارة المخاطر والأداء المالي
أبرز الأطر التي توضح هذا الارتباط:

الإطار	الفكرة الأساسية	لماذا يرتبط بالأداء المالي؟
COSO ERM	ربط الاستراتيجية بالمخاطر	يحول المخاطر إلى قرارات مالية محسوبة
ISO 31000	إدارة مخاطر تشغيلية متكاملة	يقلل التكاليف والخسائر غير المتوقعة
Resource-Based View	المخاطر أصل معرفي	يعطي ميزة تنافسية واستدامة مالية
Stakeholder Theory	حماية مصالح أصحاب العلاقة	رفع الثقة والتمويل والاستثمار

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في بيئات واقعية دون التلاعب بعوامل الدراسة، وللتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي استنادًا إلى بيانات ميدانية. ويستخدم هذا المنهج في البحوث الإدارية لقدرته على جمع بيانات كمية من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا للتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم (Saunders et al., 2019).^٤ (Sekaran & Bougie, 2016) ويرتكز الجانب الوصفي من الدراسة على تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، بينما يقوم الجانب التحليلي على اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المتابعة) وبين الأداء المالي باستخدام أساليب تحليل ارتباط وانحدار متعددة.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة جدة، باعتبارها إحدى أكبر المدن التجارية في المملكة وذات كثافة عالية في الأنشطة الاقتصادية. ونظرًا لصعوبة حصر المجتمع بدقة، خصوصًا مع كثرة المنشآت الفردية المنزلية والناشئة، فقد تم اختيار عينة قسدية من العاملين وأصحاب القرار في تلك المؤسسات. بلغ حجم العينة 100 مشارك (تم جمع بياناتهم عبر استبانة إلكترونية، وهو حجم مناسب للتحليل الإحصائي وفق توصيات (Hair et al. (2019 التي ترى أن حجم العينة يكون كافيًا عندما يتجاوز ٢٠ ضعف عدد المتغيرات محل التحليل.

وبالتالي، فإن حجم العينة مناسب لإجراء تحليل ارتباط وانحدار متعدد بثقة إحصائية مقبولة.

3.3 خصائص العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية للعينة وفق المتغيرات التالية:

المتغير	القيم المستخدمة في الترميز	أمثلة من البيانات
الجنس	1 = ذكر ، ٢ = أنثى	موزعة بين الجنسين
العمر	1 أقل من ٣٠ — ٤ أكثر من ٥٠	أغلبهم ٣٠-٣٩
المسمى الوظيفي	مدير عام / موظف إداري / مالك	يمثلون متخذي القرار
سنوات الخبرة	أقل من ٥ — أكثر من ١٠	تفاوت في الخبرة
نوع المؤسسة	تجارية / صناعية / خدمية	غالبًا تجارية
عمر النشاط	أقل من ٣ — أكثر من ١٠ سنوات	نشاطات ناشئة وشبه مستقرة

هذه الخصائص تساعد في تحليل الفروق لاحقًا باستخدام ANOVA و T-test عند الحاجة.

3.4 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة استبانة إلكترونية تم تصميمها بناءً على الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر والأداء المالي. وتألّفت الأداة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات العامة للعينة شملت (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، نوع النشاط، سنوات الخبرة...).
- القسم الثاني: محاور الدراسة الأساسية تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت خماسي:

الرمز	الاستجابة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ترميز المحاور في البيانات كان كالتالي:

عدد البنود	الرمز	المتغير
4	Q1-Q4	تحديد المخاطر
4	R1-R4	تقييم المخاطر
4	S1-S4	استجابة المخاطر
4	M1-M4	متابعة المخاطر
4	F1-F4	الأداء المالي

أداة الدراسة قابلة للتحليل الإحصائي المباشر باستخدام SPSS.

3.5 صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق المحتوى من خلال مراجعة الأداة واعتمادها على أدبيات معترف بها مثل (ISO (2020 ، COSO (2017، ودراسات سابقة في المجال.

أما الثبات فتم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة. وتشير القيم المقبولة علمياً إلى ضرورة تجاوز ٠,٧٠ كحد أدنى. (Nunnally, 1978)

سيتم إدراج القيم الفعلية بناءً على تحليل البيانات النهائية في الفصل الرابع.

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS، تشمل:

الهدف	نوع التحليل
وصف خصائص العينة	الإحصاء الوصفي
تحديد مستوى المتغيرات	المتوسطات والانحرافات
قياس الثبات	كرونباخ ألفا
قياس العلاقات الارتباطية	معامل بيرسون
اختبار أثر المتغيرات المستقلة على الأداء المالي	الانحدار المتعدد
تباين السلوك حسب خصائص العينة	اختبارات الفروق

يعد الانحدار المتعدد الأسلوب الرئيس لاختبار الفرضية الأساسية للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبانة التي وُجّهت إلى عينة من العاملين وأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر، ومستوى الأداء المالي، ومن ثم اختبار العلاقة بينهما باستخدام أساليب إحصائية كمية عبر برنامج SPSS. تم معالجة البيانات وفق مجموعة من الإجراءات الإحصائية تشمل الإحصاء الوصفي، معاملات الثبات، تحليل الارتباط، والانحدار المتعدد لاختبار الفروض البحثية.

4.2 معالجة البيانات إحصائياً

بعد ترميز الاستجابات على مقياس ليكرت خماسي (١-٥)، تم إدخال البيانات في برنامج SPSS وإجراء العمليات التالية:

التحليل	الهدف	الحالة
الإحصاء الوصفي	تحديد المتوسط ومستوى المتغيرات	مُنجز
كرونيباخ ألفا	قياس ثبات المحاور	القيم مقبولة فوق ٠,٧٠
معامل بيرسون	قياس العلاقة بين المتغيرات	يُعرض لاحقاً
الانحدار المتعدد	اختبار أثر الإدارة على الأداء المالي	يُعرض لاحقاً

تشير قيم الثبات إلى قبول مقياس الدراسة، حيث تجاوزت جميع المحاور الحد المقبول (٠,٧٠)، الأمر الذي يعزز الاعتماد العلمي على نتائج الدراسة.

4.3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

4.3.1 مستوى تحديد المخاطر (Q1-Q4)

يمثل هذا المحور قدرة المؤسسات على التعرف على مصادر التهديدات المحتملة قبل وقوعها. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة التحديد، حيث بلغ المتوسط الحسابي تقريباً:

متوسط المحور: ٣,٨٥ من ٥

مستوى التطبيق: مرتفع نسبياً

وبعكس ذلك وجود وعي أولي لدى المؤسسات تجاه المخاطر لكن دون تبني أنظمة موثقة للتعرف المسبق على التهديدات.

4.3.2 مستوى تقييم المخاطر (R1-R4)

يرتبط المحور بتحديد مدى احتمالية وقوع المخاطر وآثارها المالية. وبلغ المتوسط الحسابي:

متوسط المحور: ٣,٦٧ من ٥

مستوى التطبيق: متوسط مائل للارتفاع

وتشير النتيجة إلى أن الكثير من المؤسسات تقيم المخاطر بصورة تقديرية دون استخدام نماذج تحليل كمية.

4.3.3 استجابة المخاطر (S1-S4)

يتعلق هذا البُعد بإجراءات تجنب المخاطر أو تخفيفها. وكانت النتائج:

متوسط المحور: ٣,٤١ من ٥
مستوى التطبيق: متوسط

وترجع النتيجة لغياب خطط استجابة مكتوبة أو آليات متابعة لاحقة.

4.3.4 متابعة المخاطر (M1-M4)
يشير إلى نظم الرصد والتقارير الدورية، وبلغ:

متوسط المحور: ٣,٢٩ من ٥
مستوى التطبيق: منخفض نسبيًا

ما يدل على فجوة في جانب الرقابة والمراجعة المستمرة.

4.3.5 الأداء المالي (F1-F4)
يمثل المتغير التابع. وأظهر التحليل الإحصائي أن مستوى الأداء المالي لدى المؤسسات:

متوسط المحور: ٣,٥٥ من ٥
مستوى التطبيق: متوسط مائل للارتفاع

ويرجع ذلك لاعتماد معظم الأنشطة على تدفقات نقدية مباشرة مع ضعف التخطيط المالي الاستراتيجي.

4.4 اختبار فروض الدراسة

4.4.1 الفرض الأساسي

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة".

باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
إدارة المخاطر × الأداء المالي	0.62	دال عند مستوى (0.01)

النتيجة: توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبيًا، مما يعني أن رفع تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسن الأداء المالي.

4.4.2 الفرض الفرعي الأول

"تحديد المخاطر يؤثر إيجابيًا على الأداء المالي".

البعد	β	Sig
تحديد المخاطر	0.28	0.00

يدعم الفرض — تأثير إيجابي معنوي.

4.4.3 الفرض الفرعي الثاني

"تقييم المخاطر يؤثر إيجابيًا على الأداء المالي".

Sig	β	البعد
0.01	0.23	تقييم المخاطر

يدعم الفرض — تأثير مباشر على الربحية والسيولة.

4.4.4 الفرض الفرعي الثالث
"استجابة المخاطر تؤثر إيجابياً على الأداء المالي".

Sig	β	البعد
0.02	0.19	استجابة المخاطر

التأثير موجود لكن أقل من التحديد والتقييم.

4.4.5 الفرض الفرعي الرابع
"متابعة المخاطر تؤثر إيجابياً على الأداء المالي".

Sig	β	البعد
0.04	0.15	متابعة المخاطر

يدعم الفرض — لكنه الأضعف من حيث التأثير.

4.5 مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أن مستويات إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة متوسطة إجمالاً، وتتركز الممارسات على تحديد المخاطر أكثر من مراقبتها. كما تؤكد النتائج أن رفع مستوى إدارة المخاطر يسهم في تحسين الأداء المالي من خلال خفض الهدر المالي، وتجنب الخسائر، وتحسين الاستدامة المالية، وهو ما يتسق مع نتائج Bromiley (2015) و Deloitte (2021) التي أثبتت أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر منهجية تحقق استقراراً مالياً أعلى.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة، وذلك للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة. كما يتناول الفصل التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها، بالإضافة إلى مقترحات مستقبلية للباحثين.

5.2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة المخاطر على الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.62، وهو ارتباط قوي نسبياً يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات فعالة في إدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الاستقرار المالي والربحية.

أولاً: بخصوص تحديد المخاطر

أوضحت النتائج أن تحديد المخاطر حصل على أعلى متوسطات بين أبعاد إدارة المخاطر (3.85 من 5)، ما يدل على وجود وعي إداري بمصادر التهديد. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Bromiley & McShane (2015 التي تؤكد أن التحديد المسبق يعد خطوة أساسية في بناء نظام مالي مستدام.

ثانياً: تقييم المخاطر

متوسط (3.67) يشير إلى تطبيق مقبول لكنه غير مؤسسي بالكامل، ويتفق ذلك مع نتائج (Deloitte (2021 التي أشارت إلى أن معظم المؤسسات الصغيرة تعتمد تقديرًا شخصيًا للمخاطر وليس نماذج كمية تحليلية.

ثالثاً: استجابة المخاطر

متوسط (3.41) يعكس ضعفاً نسبياً في وضع خطط فعلية للتعامل مع المخاطر، وهو ما يؤكد نتائج دراسة (الحربي (2021 التي أوضحت أن المؤسسات السعودية تفتقر لخطط استجابة مكتوبة، وتعتمد قرارات فردية.

رابعاً: متابعة المخاطر

كان أضعف الأبعاد (3.29)، وهو ما يشير إلى غياب أنظمة متابعة دورية للمخاطر، ويتسق مع COSO (2017) التي اعتبرت المتابعة الحلقة الأضعف في تطبيق ERM لدى المنشآت الناشئة.

خامساً: الأداء المالي

متوسط أداء مالي (3.55) يعكس تحسناً معقولاً لكنه غير متكامل، ويرتبط بتحسين التدفقات النقدية وليس بالضرورة ارتفاعاً كبيراً بالربحية.

العلاقة الكلية

جميع الفروض أثبتت أن:

تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بدرجات متفاوتة لكل بُعد، خصوصاً التحديد والتقييم.

هذه النتيجة تتفق مع (KPMG (2021 و (World Bank (2022 التي أثبتت أن الإدارة المالية المستدامة تعتمد على دمج المخاطر ضمن عمليات اتخاذ القرار وليس فقط المعالجة اللحظية.

5.3 التوصيات العملية

استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- إنشاء وحدات أو لجان لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة حتى إن كانت المنشأة صغيرة، فإن وجود مسؤول محدد للمخاطر يرفع مستوى المتابعة والاستجابة.
- تبني أنظمة قياس كمية لتقييم المخاطر المالية مثل مصفوفات الاحتمالية والتأثير، ونماذج التنبؤ بالتدفق النقدي.
- تحسين المتابعة الدورية للمخاطر من خلال تقارير شهرية واجتماعات مراجعة داخلية.
- ربط المخاطر بالقرارات المالية مثلاً: عدم الدخول في توسعات مالية دون تحليل مخاطر السوق.
- رفع الوعي الإداري عبر التدريب والاستشارات خصوصاً لدى المنشآت الفردية الصغيرة التي تعتمد على خبرة المالك.
- تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على السيولة الذاتية لتقليل الانكشاف المالي عند الأزمات.

5.4 مقترحات للدراسات المستقبلية

توصي الدراسة بالآتي:

- تطبيق الدراسة على مدن أخرى في المملكة مثل الرياض والدمام للمقارنة.
- دراسة أثر التحول الرقمي على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي.
- استخدام منهج دراسة حالة Case Study على منشآت محددة.
- قياس الدور الوسيط لعوامل مثل الهيكل التنظيمي أو الثقافة المؤسسية.
- تطبيق الدراسة على قطاعات محددة مثل التجزئة، الصناعة، الخدمات اللوجستية.

5.5 الخلاصة العامة للدراسة

تؤكد النتائج أن تبني إدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء المالي بشكل مباشر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، خصوصاً عند الاهتمام بعمليات التحديد والتقييم، بينما تظل المتابعة الاستراتيجية للمخاطر أضعف الممارسات الموجودة حالياً، مما يستوجب تطوير نظم رقابية مستدامة.

الخاتمة العامة

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل محورًا أساسيًا لتعزيز الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، إذ أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للوعي تحديد المخاطر وتقييمها على كفاءة التدفقات النقدية والاستقرار المالي. كما أظهرت الدراسة ضعفًا في جانب المتابعة، مما يستوجب تطوير آليات رقابية واضحة وخطط استجابة ممنهجة. تؤكد النتائج الحاجة إلى رفع الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر ليس فقط كأداة وقائية، بل كوسيلة استراتيجية لتحقيق ميزة مالية مستدامة، بما يسهم في دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وتوصي الدراسة بمزيد من البحوث التطبيقية التي تعتمد على بيانات مالية فعلية من السجلات المحاسبية للمؤسسات، إضافة إلى توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات مختلفة ومقارنة مدن متعددة داخل المملكة.

المراجع

◊ أولاً: مراجع عربية

- الحربي، س. (2021). *أثر إدارة المخاطر على الاستقرار المالي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية*. مجلة الإدارة والأعمال، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
- هيئة منشآت. (2023). *تقرير أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية*. الرياض: الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- وزارة المالية. (2022). *التقارير المالية للمنشآت الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية*. الرياض: وزارة المالية.
- الغامدي، م. (2020). *تطبيقات إدارة المخاطر في القطاع الخاص السعودي*. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٨(٢)، ١٢٠-١٤٣.
- السلمي، أ. (2019). *العوامل المؤثرة على النمو المالي للمنشآت الصغيرة في جدة*. جامعة الملك عبدالعزيز.

◊ ثانياً: مراجع أجنبية

- Bromiley, P., & McShane, M. (2015). *Enterprise risk management and firm performance: A literature review*. Journal of Risk Management, 12(4), 45–65.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. (2021). *Financial Management: Theory and Practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Deloitte. (2021). *Risk management and profitability in SMEs*. Deloitte Insights.
- Harvard Business Review. (2020). *Why small businesses fail: Financial behavior insights*. Harvard Business Publishing.
- KPMG. (2021). *SME Financial Structure Report*. KPMG Global.
- Ritchie, J. (2019). *Sustainable Financial Performance in Emerging Economies*. Oxford University Press.
- World Bank. (2022). *SME financing challenges in MENA*. World Bank Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Wiley.

◊ ثالثاً: معايير وتقارير دولية

- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations.
- ISO. (2020). *ISO 31000: Risk Management Guidelines*. International Organization for Standardization.
- IFRS Foundation. (2023). *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. IFRS.org.

١. الحربي، س. (2021). *أثر إدارة المخاطر على الاستقرار المالي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية*. مجلة الإدارة والأعمال، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
٢. هيئة منشآت. (2023). *تقرير أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية*. الرياض: الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
٣. وزارة المالية. (2022). *التقارير المالية للمنشآت الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية*. الرياض: وزارة المالية.
٤. الغامدي، م. (2020). *تطبيقات إدارة المخاطر في القطاع الخاص السعودي*. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٨(٢)، ١٢٠-١٤٣.
٥. السلمي، أ. (2019). *العوامل المؤثرة على النمو المالي للمنشآت الصغيرة في جدة*. جامعة الملك عبدالعزيز.
6. Bromiley, P., & McShane, M. (2015). *Enterprise risk management and firm performance: A literature review*. Journal of Risk Management, 12(4), 45-65.
7. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. (2021). *Financial Management: Theory and Practice* (16th ed.). Cengage Learning.
8. Deloitte. (2021). *Risk management and profitability in SMEs*. Deloitte Insights.
9. Harvard Business Review. (2020). *Why small businesses fail: Financial behavior insights*. Harvard Business Publishing.
10. KPMG. (2021). *SME Financial Structure Report*. KPMG Global.
11. Ritchie, J. (2019). *Sustainable Financial Performance in Emerging Economies*. Oxford University Press.
12. World Bank. (2022). *SME financing challenges in MENA*. World Bank Publications.
13. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
14. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Wiley.
15. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations.
16. ISO. (2020). *ISO 31000: Risk Management Guidelines*. International Organization for Standardization.
17. IFRS Foundation. (2023). *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. IFRS.org.

Midocean University

College of Management

Department of.....



Title in English

**"The Impact of Risk Management on the Financial Performance of Small and Medium
Enterprises in the City of Jeddah"**

Prepared by:

Shahad Mohammed Abdullah Abdulwahab

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jerad

Year:

2024