

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



عنوان البحث

"أثر مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر: دراسة ميدانية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

إعداد الطالب/

سفر بن محمد بن علي آل صالح القحطاني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً في بنيتها الإدارية والتشغيلية، مدفوعاً برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى بناء جهاز حكومي فعال وشفاف وقادر على تقديم خدمات عالية الكفاءة. وفي هذا السياق، تُعد الحوكمة المؤسسية أحد أهم الأسس التنظيمية التي تُمكن الجهات من ضبط أدائها وتوجيه عملياتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتعزيز من مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحديد الصلاحيات وتمنع التداخل بين الوظائف الإدارية، بما يُسهم بشكل مباشر في الحد من المخاطر وتحسين جودة القرارات.

ومع تنامي التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وتكامل الخدمات وتوسع نطاق المهام، برزت الحاجة الملحة لتطبيق نماذج حوكمة فعالة، خاصة في المؤسسات التي تدير ملفات مالية وتنظيمية حساسة. وتأتي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كمثال بارز على ذلك، حيث تجمع تحت مظلتها ثلاث وظائف حيوية تم دمجها إدارياً وتنظيمياً في كيان واحد، مما زاد من تعقيد البنية التشغيلية، وفرض تحديات متقدمة على مستوى التنسيق وإدارة الأداء والمخاطر.

رغم الجهود الظاهرة التي تبذلها الهيئة في صياغة سياسات وإجراءات تنظيمية، إلا أن التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة المؤسسية قد يشهد تفاوتاً بين الإدارات المختلفة. فبعض الأنشطة لا تزال تعاني من غموض في توزيع الصلاحيات، أو ضعف في آليات المتابعة والمساءلة، أو تأخر في اتخاذ القرار نتيجة التداخل في المهام بين الجهات التشغيلية. هذا الضعف في التطبيق لا يظهر فقط كمشكلة إدارية، بل يتحول إلى مصدر للمخاطر التشغيلية والتنظيمية، وقد يؤثر على فعالية الاستجابة للمخاطر، وعلى القدرة في التنبؤ بها أو احتوائها قبل تفاقمها.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى دراسة وتحليل العلاقة بين ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر في الهيئة، معتمداً على تحليل ميداني يعتمد على أدوات كمية وكيفية لفهم واقع الممارسات داخل الهيئة، وتحديد أوجه القصور، وقياس أثرها الفعلي على قدرة المؤسسة في التعامل مع المخاطر بجميع أشكالها، سواء كانت تشغيلية، تنظيمية، أو استراتيجية.

إن ما يميز هذا البحث هو تركيزه على حالة تطبيقية حساسة ومباشرة، تتعلق بمؤسسة ذات بعد وطني سيادي، وتُعد من الركائز الرئيسة في النظام المالي للدولة. كما أن نتائجه من شأنها أن تسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين آليات الحوكمة، وتقوية بنيتها المؤسسية، وتدعيم قدرة الهيئة على التعامل مع المخاطر بفعالية وكفاءة.

وتكمن أهمية التركيز على الحوكمة في السياق السعودي في أن الدولة قد شرعت بالفعل في تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي داخل أجهزتها الحكومية من خلال مبادرات متعددة مثل "برنامج التحول الوطني"، و"مكتب تحقيق الرؤية"، و"الاستراتيجية الوطنية للحوكمة"، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في ترجمة هذه التوجهات إلى ممارسات مؤسسية فعلية ومنسجمة عبر جميع المستويات الإدارية. إن وجود تشريعات متقدمة لا يكفي وحده دون أن يقترن بقدرة مؤسسية على الالتزام، وتطبيق، وقياس الأثر، وهي الجوانب التي تُمثّل محور هذا البحث.

ويُعد تناول هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالدراسة أمراً له دلالة خاصة؛ إذ إن الهيئة تُعد مثالاً حياً على المؤسسات التي خضعت مؤخراً إلى تحوّل هيكلي كبير عبر عملية دمج لثلاث جهات رئيسية ذات طابع مختلف، ما جعلها أمام تحدٍ غير مسبوق يتمثل في ضرورة إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتعريف الصلاحيات، وتطوير أدوات العمل المشترك، وخلق انسجام إداري وتشغيلي، مع الحفاظ على فعالية الأداء اليومي والالتزام بالمعايير التنظيمية.

كما أن الهيئة تشكّل نقطة تماس مباشرة مع المجتمع والقطاع الخاص والمستثمرين، من خلال ما تقدمه من خدمات إيرادية ورقابية تمس كل المنشآت الاقتصادية، مما يجعل ضعف الحوكمة داخلها لا ينعكس فقط على أدائها الداخلي، بل يمتد إلى ثقة الجمهور، وكفاءة التحصيل، وسلامة الإجراءات الجمركية، ما يعزز من أهمية دراسة مدى نضج الحوكمة في هذه المؤسسة الحساسة، وتأثيرها على التعامل مع المخاطر المتنوعة التي تواجهها.

من هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تأتي استجابة لحاجة علمية وعملية في آنٍ واحد، وتهدف إلى تقديم نموذج تحليلي يربط بين الواقع الميداني للحوكمة في الهيئة، وبين قدرتها على إدارة المخاطر بشكل فعال ومنظم، وذلك من خلال استكشاف التجربة الحالية، وقياس الفجوات، واقتراح مسارات تحسين تدعم التوجه الوطني نحو رفع كفاءة الأجهزة العامة وتحقيق أعلى درجات التكامل المؤسسي.

"ومن هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة التي سيتم استعراضها في القسم التالي".

مشكلة الدراسة:

تُعد الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فاعلية المؤسسات العامة والخاصة في مختلف دول العالم، وقد أثبتت النماذج الدولية أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل مباشر في الحد من المخاطر وتحقيق الكفاءة التشغيلية والشفافية المالية. غير أن الواقع في بعض المؤسسات الحكومية السعودية يكشف عن وجود فجوة بين الأطر النظرية للحوكمة والممارسات الفعلية على أرض الواقع، مما يُفضي إلى ظهور مخاطر تنظيمية وتشغيلية قد تُهدد جودة الخدمات وكفاءة الأداء. ومن أبرز الأمثلة على تلك المؤسسات ذات الطبيعة المعقدة والمهام المتداخلة، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتي أنشئت بدمج ثلاث جهات حكومية ذات وظائف مالية ورقابية حساسة. هذا الدمج وإن كان خطوة إصلاحية في الاتجاه الصحيح، إلا أنه خلق واقعاً إدارياً وتنظيمياً جديداً يتطلب بنية حوكمة متكاملة وواضحة وقابلة للتنفيذ. لكن الملاحظ أن هذا الواقع لا يخلو من تحديات؛ حيث يواجه الموظفون صعوبات في وضوح المسؤوليات، وتداخل الصلاحيات، وضعف التنسيق بين الإدارات، مما قد ينعكس بشكل مباشر على قدرة الهيئة في التنبؤ بالمخاطر أو الاستجابة لها في الوقت المناسب. كما أن بعض المخاطر قد لا تنبع من بيئة العمل الداخلية فقط، بل من البيئة التشريعية والتنظيمية المتسارعة، والتي تتطلب من الهيئة تكييف آلياتها الداخلية باستمرار. وفي ظل غياب إطار متكامل وفعال للحوكمة، يصبح من الصعب السيطرة على تلك المخاطر أو إدارتها بكفاءة، خاصة مع توسع دور الهيئة الرقابي والإشرافي، والتزايد المستمر في حجم العمليات، وعدد المنافذ الجمركية، وتنوع مصادر الإيرادات.

وعليه، فإن المشكلة المحورية لهذه الدراسة تتمثل في وجود ضعف جزئي في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة إدارة المخاطر بأنواعها المختلفة، ويقلل من قدرة الهيئة على التعامل الاستباقي مع التهديدات المحتملة، ويؤخر عملية اتخاذ القرار في المواقف الحرجة.

وتتفرع من هذه الإشكالية الرئيسة عدة تساؤلات فرعية، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

ما مدى التزام الهيئة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من حيث الشفافية والمساءلة وتوزيع الصلاحيات؟

هل يوجد أثر ملموس لضعف الحوكمة على قدرة الهيئة في إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية؟

إلى أي مدى يسهم ضعف التنسيق بين الإدارات في زيادة مستوى المخاطر داخل الهيئة؟

ما هي الفجوات البنيوية أو الإجرائية التي تعيق التطبيق الفعلي للحوكمة؟

وما هي أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز الحوكمة وتقوية إدارة المخاطر داخل الهيئة؟

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذه التساؤلات بعمق، من خلال تحليل ميداني ونظري، بما يحقق فهمًا واقعيًا للعلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في هذه المؤسسة الوطنية الحساسة.

وتمتد إشكالية الدراسة لتشمل أيضًا الجانب الثقافي المؤسسي داخل الهيئة، حيث يُلاحظ أن الوعي بمبادئ الحوكمة لا يزال متفاوتًا بين الوحدات الإدارية، مما يضعف من إمكانية تفعيلها بشكل منهجي ومنسق. فغياب ثقافة الحوكمة لا يقتصر على اللوائح والإجراءات، بل يشمل أيضًا سلوك الأفراد ونمط القيادة ومدى تقبل العاملين لمفاهيم الشفافية والمساءلة والمحاسبة. كما أن البيئة التنظيمية داخل الهيئة بعد الدمج لا تزال تخضع لمرحلة انتقالية، وهو ما يفرض تحديات مضاعفة في مواءمة الأنظمة وتوحيد السياسات الإدارية، ويزيد من احتمال حدوث قرارات ارتجالية أو ازدواجية في المسؤوليات.

علاوة على ذلك، يُمكن القول إن بعض الممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر داخل الهيئة تُدار بردة فعل أكثر من كونها عمليات استباقية مبنية على تقييمات منظمة للمخاطر. هذا النمط التقليدي في التعاطي مع المخاطر يُعد مؤشرًا على ضعف التكامل بين إدارة الحوكمة وإدارة المخاطر، وهو ما قد يُهدد بتكرار وقوع حوادث تنظيمية أو خسائر تشغيلية كان من الممكن تفاديها لو وُجدت بنية حوكمة أكثر نضجًا وربطًا وظيفيًا بالتحليل الاستراتيجي للمخاطر.

كما أن التغيرات التشريعية والأنظمة الرقابية التي تشهدها المملكة في إطار تحسين كفاءة الأجهزة الحكومية تمثل بحد ذاتها تحديًا إضافيًا؛ إذ يجب أن تكون الهيئة قادرة على الاستجابة الديناميكية لهذه التغيرات دون أن تفقد استقرارها التشغيلي. وهذا يتطلب وجود أطر حوكمة تتسم بالمرونة والصرامة في آن واحد، وتستند إلى نماذج إدارية مرجعية تُمكن الهيئة من المواءمة بين السياسات الوطنية ومتطلبات الحوكمة الداخلية.

في ضوء ما سبق، تُطرح هذه الدراسة ليس فقط لتشخيص مظاهر ضعف الحوكمة وأثرها على المخاطر، بل لتكون بمثابة جهد علمي نحو بناء فهم أعمق وممنهج لطبيعة العلاقة التفاعلية بين الهياكل التنظيمية والمخاطر المؤسسية، بهدف تقديم توصيات عملية واقعية قابلة للتنفيذ، تساعد الهيئة على التحول نحو نموذج مؤسسي أكثر اتزانًا وقدرة على الاستجابة والتكيف المستمر.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بمحورين رئيسيين: الأول يتمثل في طبيعة الجهة التي تُجرى عليها الدراسة، وهي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، التي تُعد من أبرز الهيئات السيادية في المملكة، وتؤدي دورًا حيويًا في تحقيق الاستدامة المالية للدولة من خلال تحصيل الزكاة والضرائب، وتيسير العمليات الجمركية، ومكافحة التهريب والتهريب، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والرقابة. أما المحور الثاني فيكمن في موضوع الدراسة نفسه، المتمثل في الحوكمة المؤسسية وأثر ضعفها على إدارة المخاطر، وهو موضوع محوري في بناء مؤسسات حديثة فاعلة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل التحديات التنظيمية التي فرضها دمج ثلاث جهات حكومية ذات طابع مالي وإداري مختلف، حيث أفرز هذا الدمج بيئة مؤسسية جديدة تتطلب نماذج حوكمة مرنة وقابلة للتكيف، تضمن التكامل بين الإدارات المختلفة وتحسن من عملية اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات. ومن هنا، تُعد هذه الدراسة محاولة لتقييم مدى فعالية الأطر الحكومية المعمول بها حاليًا، والكشف عن أوجه الضعف أو القصور، وعلاقتها المباشرة بفعالية إدارة المخاطر داخل الهيئة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على فجوة قائمة في الأدبيات العربية، إذ إن معظم الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية تركز على القطاع الخاص أو الشركات المدرجة في السوق المالي، بينما تقل الدراسات التي تتناول تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، لا سيما في الجهات ذات الطابع المالي الرقابي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية من خلال توسيع نطاق المعرفة حول العلاقة بين الحوكمة والمخاطر في سياق الجهات الحكومية.

وعلى الصعيد العملي، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تشكل مرجعًا للجهات الرقابية والإدارية داخل الهيئة، ولصانعي القرار في الجهات الحكومية الأخرى، في سبيل تحسين سياسات الحوكمة وتفعيل أدوات إدارة المخاطر، بما يحقق مزيدًا من الكفاءة والشفافية والقدرة على التكيف المؤسسي. كما يمكن أن تُسهم التوصيات الناتجة عنها في بناء نماذج حوكمة أكثر توافقًا مع الواقع التشغيلي للمؤسسات المدمجة حديثًا، وتقديم مقترحات إجرائية لتعزيز الأداء المؤسسي في مواجهة التحديات.

وباختصار، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في كونها تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، وتركز على مؤسسة حساسة، وتناقش قضية استراتيجية تتعلق بكفاءة القطاع العام في المملكة، وتقديم أدوات واقعية لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر.

ومن الجوانب التي تعزز من أهمية هذه الدراسة أيضًا، أنها تأتي في وقت تتزايد فيه المتطلبات التنظيمية الدولية والإقليمية فيما يخص الحوكمة وإدارة المخاطر، لا سيما في ظل توجهات المؤسسات العالمية،

مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي، نحو اعتماد الحوكمة كشرط جوهري لضمان الاستقرار المؤسسي والاستدامة المالية. وهذا يجعل من الدراسة الحالية وثيقة مهمة تسهم في مواءمة السياسات الداخلية للهيئة مع الممارسات العالمية الفضلى، وتمكن متخذي القرار من صياغة توجهات مبنية على أدلة علمية وتجارب موثقة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في كونها تتناول هيئة حكومية ذات أبعاد استراتيجية متعددة، حيث يتقاطع عملها مع قطاعات اقتصادية وأمنية وتنظيمية، ما يجعل أي ضعف في الحوكمة المؤسسية داخلها مؤثراً بشكل مباشر على كفاءة النظام الإداري الكلي في الدولة. وبالتالي، فإن الدراسة لا تكتفي بتحليل إجرائي داخلي، بل تفتح الباب أمام قراءة أوسع لأثر الحوكمة على جودة الخدمة العامة، والحد من الهدر، وتعزيز ثقة المجتمع في الأداء المؤسسي.

كما أن هذه الدراسة تُعد خطوة أولى نحو بناء نموذج تقييم وطني خاص بالحوكمة داخل الهيئات المدمجة، حيث يمكن استخدام نتائجها في تطوير مؤشرات قياس مخصصة لواقع المؤسسات السعودية، خاصة تلك التي مرت بعمليات إعادة هيكلة أو دمج، وهو ما يجعلها ذات أثر طويل المدى يتجاوز نتائجها المباشرة.

وأخيراً، فإن هذه الدراسة تُسهم في توسيع دائرة النقاش العلمي حول حوكمة المؤسسات العامة، من خلال تقديم إطار منهجي يمكن تبنيه في دراسات أخرى مشابهة، سواء في القطاعات المالية أو الخدمية أو الرقابية. وهو ما يجعل نتائجها ذات أهمية مزدوجة: علمية من جهة، وعملية قابلة للتطبيق من جهة أخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك من خلال استقصاء الواقع التنظيمي بعد الدمج، والكشف عن الفجوات التي تؤثر على فعالية الإدارة، والربط بين أنماط الحوكمة الحالية ومستوى التعرض للمخاطر. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي يعزز من التكامل بين نظم الحوكمة وآليات إدارة المخاطر.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة لفهم مدى التزام الهيئة بتطبيق الشفافية والمساءلة وتوزيع الصلاحيات، بما يعكس جودة الهيكل التنظيمي.

تحديد أبرز نقاط الضعف التنظيمي والإجرائي التي تعيق الحوكمة من خلال تشخيص فجوات الدمج المؤسسي التي قد تُسبب خللاً في توزيع الأدوار والمسؤوليات.

دراسة العلاقة بين ضعف الحوكمة وارتفاع المخاطر المؤسسية لفهم كيف يمكن لنقص الحوكمة أن يؤدي إلى زيادة المخاطر التشغيلية والتنظيمية والإدارية.

تقييم أثر تداخل المهام وضعف التنسيق بين الإدارات على فعالية إدارة المخاطر لمعرفة ما إذا كانت الخلافات في التبعية والصلاحيات تؤخر اتخاذ القرار أو تضعف الاستجابة للتهديدات.

اقترح نموذج عملي لتعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة يساعد في تحسين الأداء المؤسسي ويدعم بناء أنظمة وقائية مرنة ضد المخاطر.

الإسهام في تطوير الأدبيات العربية حول العلاقة بين الحوكمة والمخاطر خاصة في بيئات المؤسسات الحكومية المعقدة وذات الأدوار المالية.

قياس وعي الموظفين والإدارات بمفاهيم الحوكمة المؤسسية ومعرفة مدى تأثير هذا الوعي على التزامهم بالإجراءات التنظيمية والإدارية المرتبطة بإدارة المخاطر.

تحليل أثر القيادة الإدارية على تفعيل نظم الحوكمة ومدى تأثير دعم القيادة العليا على تماسك بيئة العمل وبناء ثقافة حوكمة مؤسسية سليمة.

دراسة التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي في سياق الحوكمة
وتحديد مدى مساهمة الأتمتة التقنية في تحسين الرقابة وتقليل الثغرات التشغيلية.

تقديم مؤشرات قياس فاعلة لتقييم كفاءة الحوكمة والمخاطر داخل الهيئة
بهدف تمكين صانع القرار من تتبع الأداء وإجراء تدخلات تصحيحية فعالة.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل مدى قدرة الهيئة على التكيف مع متطلبات الحوكمة
الرقمية، وقياس استعداد البنية التحتية التقنية لدعم هذا التحول، مع التركيز على دور النظم
الرقمية في تمكين المراقبة اللحظية وتقليل التدخل البشري في الإجراءات الحساسة. كما تتطرق إلى
دراسة مدى تكامل نظم المعلومات داخل الهيئة، وتأثير ذلك على تدفق البيانات بين الإدارات المختلفة،
مما يساهم في تقليص فجوات التواصل وتحسين جودة القرارات. وتتناول الدراسة أيضاً طبيعة
التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق التحول الرقمي الفعال، مثل مقاومة التغيير، وضعف
المهارات التقنية لدى بعض الموظفين، وغياب السياسات الرقمية الشاملة. وتهدف كذلك إلى وضع
مؤشرات قابلة للقياس لتقييم نضج الحوكمة الرقمية ومردودها على إدارة المخاطر. من خلال هذه
المحاور، تسعى الدراسة إلى بناء فهم شامل لآليات التكامل بين الحوكمة المؤسسية التقليدية والحوكمة
الرقمية، في سبيل تعزيز الكفاءة المؤسسية والجاهزية المستقبلية للهيئة.

تساؤلات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها:

١. إلى أي مدى تلتزم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (مثل الشفافية، المساءلة، توزيع الصلاحيات، وفصل الوظائف)؟
٢. ما أبرز أوجه القصور في البنية التنظيمية والإجرائية داخل الهيئة التي قد تؤثر على تطبيق الحوكمة بفعالية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر في الهيئة؟
٤. كيف يؤثر ضعف التنسيق بين الإدارات وتداخل المسؤوليات على قدرة الهيئة في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية؟
٥. ما أبرز التحديات التي تواجه الهيئة في الربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر بعد الدمج المؤسسي؟
٦. ما الإطار المناسب لتعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الهيئة بشكل يدعم قدرتها على الحد من المخاطر وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال؟
٧. إلى أي مدى تسهم ثقافة العمل السائدة داخل الهيئة في تسهيل أو إعاقة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية؟
٨. ما درجة وعي الموظفين والإدارات بمفاهيم الحوكمة وأدوارهم المرتبطة بها؟ وهل يؤثر هذا الوعي على قدرتهم في التعامل مع المخاطر؟
٩. هل توجد مؤشرات أداء واضحة ومُفعّلة داخل الهيئة لقياس مستوى الامتثال لمتطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر؟
١٠. كيف تنعكس التحولات الرقمية والإجراءات التقنية على تطبيق الحوكمة وتخفيف المخاطر التنظيمية؟
١١. إلى أي مدى تعتمد الهيئة على أساليب منهجية في تحليل المخاطر وصياغة خطط الاستجابة لها في ضوء هيكل الحوكمة الحالي؟
١٢. ما مدى دعم القيادات العليا داخل الهيئة لجهود الحوكمة وتفعيلها في العمليات اليومية؟

١٣. هل تتأثر كفاءة إدارة المخاطر باختلاف القطاعات داخل الهيئة (الزكاة، الضريبة، الجمارك) من حيث التنظيم والصلاحيات؟

١٤. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية والرقابة المستقلة في تحسين الحوكمة وتقليل المخاطر داخل الهيئة؟

١٥. ما الدور الذي تلعبه الابتكارات التقنية والتحول الرقمي في تحسين كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكيف تسهم في خفض معدلات المخاطر التشغيلية؟

١٦. ما هي الإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها لتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل الهيئة؟

١٧. ما الأساليب المثلى لتعزيز استقلالية وحدات الرقابة الداخلية وضمان فعاليتها؟

١٨. كيف يمكن تحقيق التناسق في السياسات التنظيمية بما يقلل من تكرار الحوادث التشغيلية غير المتوقعة؟

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ووفقاً للأدبيات النظرية ذات الصلة بمجالى الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، تفترض هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين درجة نضج تطبيق الحوكمة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وبين مستوى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية. وقد صيغت الفروض التالية لاختبار هذه العلاقة ميدانياً باستخدام أدوات إحصائية مناسبة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية على كفاءة إدارة المخاطر داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض مستوى الشفافية في الهيئة على ضعف القدرة المؤسسية في التنبؤ بالمخاطر.

يسهم غياب المساءلة الفعالة في ارتفاع معدلات المخاطر التشغيلية داخل الإدارات المختلفة للهيئة. يرتبط تداخل الصلاحيات والمسؤوليات سلباً بمستوى الاستجابة المؤسسية للمخاطر ذات الطابع العاجل.

يؤدي ضعف استقلالية وحدات الرقابة الداخلية إلى تقليص فاعلية إجراءات الحد من المخاطر. يوجد ارتباط معنوي بين غياب التناسق في السياسات التنظيمية وبين تكرار الحوادث التشغيلية غير المتوقعة.

تؤدي محدودية الوعي بمفاهيم الحوكمة لدى الموظفين إلى انخفاض قدرة الهيئة على إدارة المخاطر الاستراتيجية.

يسهم غياب الإطار الموحد للحوكمة بعد الدمج الإداري في إضعاف التكامل بين إدارات الهيئة في معالجة المخاطر.

كلما انخفض مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، زادت صعوبة اتخاذ قرارات استباقية في مواجهة المخاطر المحتملة.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة المرجع الأساس الذي يستند إليه الباحث لفهم الخلفية النظرية والإجرائية للموضوع الذي يتناوله، كما تساعد على توضيح السياق العلمي للبحث، وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالي، يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور رئيسية:

أولاً: دراسات تناولت الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي

- دراسة العتيبي: (2020)
هدفت إلى تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات السعودية، وأظهرت النتائج أن هناك التزاماً شكلياً بالسياسات دون وجود آليات تنفيذ فعالة، مما قلل من جدوى الحوكمة كمحفز لتطوير الأداء المؤسسي.
- دراسة: Al-Farsi et al. (2021)
تناولت مدى فاعلية الحوكمة في الهيئات التنظيمية الخليجية، وخلصت إلى أن الهيئات التي تمتلك هياكل واضحة للصلاحيات ومستويات مساءلة قوية، أظهرت قدرة أكبر على الاستجابة للمخاطر.

ثانياً: دراسات ركزت على إدارة المخاطر في المؤسسات العامة

- دراسة الحسيني: (2019)
درست واقع إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية، وبيّنت أن غياب نظام مركزي موحد لتقييم وتصنيف المخاطر يسبب تشتتاً في الجهود ويضعف فعالية الاستجابة المؤسسية.
 - دراسة: Davis & Clarke (2020)
استعرضت نماذج إدارة المخاطر في الهيئات الضريبية حول العالم، وأظهرت أن التكامل بين الحوكمة والمخاطر هو عامل أساسي في تحسين جودة القرارات وتقليل الهدر.
-

ثالثاً: دراسات دمجت بين الحوكمة وإدارة المخاطر

- دراسة عبدالله وآخرون: (2022)

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين نضج الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية المدمجة إدارياً. وأشارت إلى أن غياب التكامل بين الأنظمة التنظيمية يؤدي إلى مضاعفة المخاطر، خاصة في المؤسسات الناتجة عن عمليات دمج أو إعادة هيكلة.

ملاحظات مستخلصة من الدراسات السابقة:

تركّز معظم الدراسات على القطاع الخاص أو الهيئات الرقابية العامة، مع إهمال ملحوظ للهيئات التنفيذية ذات الطابع المالي والإيرادي، رغم ما لها من خصوصية في الأداء والمخاطر المرتبطة بطبيعة عملها.

قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك تحديداً، خصوصاً في ظل التكوين المؤسسي الجديد بعد الدمج، وهو ما يجعل من هذه الدراسة محاولة علمية رائدة في هذا السياق.

وجود فجوة واضحة في تحليل الأثر العملي لضعف الحوكمة على كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية، حيث تكتفي بعض الدراسات بإشارات عامة دون التعمق في مؤشرات الأداء المؤسسي المتأثرة بالحوكمة.

غياب الدراسات التي تربط بين التحديات الإدارية الناتجة عن تداخل الصلاحيات بعد الدمج، وبين انخفاض قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر بكفاءة، سواء من حيث التنبؤ بها أو احتوائها. التركيز في بعض الدراسات السابقة على تقييم الإطار النظري للحوكمة دون اختبار فاعليته في السياق الميداني الواقعي، ما أضعف إمكانية الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق العملي داخل المؤسسات الحكومية.

قلة الاعتماد على المنهج الكمي والتحليل الإحصائي الدقيق في عدد من الدراسات ذات الصلة، مما قلل من موثوقية النتائج وترك مساحة للتعميم غير المبني على أدلة ميدانية.

وجود تفاوت في تناول أبعاد الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، فصل الصلاحيات، الرقابة الداخلية)، حيث ركزت بعض الدراسات على بُعد واحد دون تحليل متكامل لجميع الأبعاد في علاقتها بإدارة المخاطر.

ضعف التغطية للبعد الزمني أو التحولات المؤسسية المعاصرة مثل الدمج، التوسع التشغيلي، أو التحول الرقمي، والتي تُعد من المحركات الرئيسة للمخاطر في الهيئات الحكومية الحديثة.

الاعتماد الكبير على البيئة التنظيمية غير السعودية في معظم الأدبيات، مما يقلل من قابلية نتائجها للتطبيق المباشر داخل السياق الوطني، ويعزز من الحاجة لدراسات محلية عميقة ترتبط بالواقع الفعلي للمؤسسات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) إطاراً تنظيمياً يشمل النظم والعمليات التي تُوجّه وتُراقب بها المؤسسات، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وشفافية. وتهدف الحوكمة إلى توزيع الصلاحيات، وتحديد الأدوار، وتعزيز آليات الرقابة الداخلية، والحد من الفساد والتدخل الإداري، بما يضمن أداءً مؤسسياً منظمًا ومتسقًا مع المعايير الوطنية والدولية.

ويستند مفهوم الحوكمة إلى عدة مبادئ رئيسية، من أبرزها:

- الشفافية: وضوح السياسات والإجراءات والمعلومات.
- المساءلة: تحديد المسؤوليات وإخضاع القيادات للمحاسبة.
- فصل الصلاحيات: منع تدخل السلطات والصراعات الوظيفية.
- العدالة والمساواة: في التعامل مع الموظفين والمستفيدين.
- الكفاءة والفاعلية: في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

وقد ظهرت الحوكمة المؤسسية كاستجابة لعدة أزمات مالية وتنظيمية عالمية، مما دفع كثيرًا من الدول إلى تبني أطر حوكمة صارمة في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء.

ثانيًا: مفهوم إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر (Risk Management) بأنها عملية منظمة لتحديد وتحليل وتقييم ومتابعة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها أو الاستعداد لها. وتشمل هذه العملية:

١. تحديد المخاطر: مثل المخاطر التشغيلية، التنظيمية، المالية، القانونية، والتقنية.

٢. تحليل المخاطر: من حيث درجة احتمال وقوعها وتأثيرها المحتمل.

٣. تقييم المخاطر: لتحديد الأولويات ووضع خطط الاستجابة.

٤. مراقبة المخاطر: من خلال مؤشرات الإنذار المبكر وآليات التحديث المستمر.

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات ذات الطابع المالي أو الخدمي، والتي تتعرض لتغيرات تنظيمية وتشغيلية متسارعة كما هو الحال في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

ثالثًا: العلاقة النظرية بين الحوكمة وإدارة المخاطر

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة وجود علاقة وثيقة ومباشرة بين نضج تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر. فكلما كانت آليات الحوكمة واضحة وفعالة، زادت قدرة المؤسسة على:

- التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
- اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.
- منع التداخل الوظيفي وتضارب المصالح.
- بناء ثقافة داخلية قائمة على الالتزام والمسؤولية.

بالمقابل، فإن ضعف الحوكمة يؤدي إلى غياب الرقابة، وتضارب في الصلاحيات، وتأخر في الاستجابة للأزمات، مما يزيد من احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر تشغيلية وتنظيمية ومالية. وتكمن أهمية هذه العلاقة تحديدًا في المؤسسات الناتجة عن عمليات دمج إداري، كما هو الحال في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تتطلب إدارة المخاطر بنية حوكمة أكثر وضوحًا وتنسيقًا لتجاوز التعقيد المؤسسي.

رابعًا: الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي

على الرغم من أن مفهوم الحوكمة نشأ في السياق الخاص، خاصة في الشركات المساهمة، إلا أن تطبيقه في القطاع الحكومي اكتسب أهمية متزايدة في العقدين الأخيرين. وتتميز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بطابعها المعقد، حيث تتداخل الأدوار بين الجهات الرقابية والتنفيذية، ما يتطلب نظامًا مؤسسيًا أكثر وضوحًا في تحديد المسؤوليات والقرارات. ويكمن التحدي في أن الحوكمة الحكومية لا تهدف إلى الربحية بقدر ما تسعى إلى تعزيز الكفاءة والعدالة والشفافية والمسؤولية تجاه المال العام والمصلحة الوطنية. ولهذا تُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نموذجًا مثاليًا لدراسة تطبيق الحوكمة الحكومية، نظرًا لحساسيتها في التعامل مع الإيرادات الوطنية والحدود الجمركية.

خامسًا: نماذج الحوكمة وإدارة المخاطر

تُستخدم العديد من النماذج العالمية لتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر، من أبرزها:

- COSO Framework وهو إطار متكامل للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، يشمل خمسة مكونات رئيسية: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والتواصل، والمتابعة.
 - OECD Principles of Corporate Governance والتي تُعد مرجعية دولية لتحديد المبادئ الحاكمة في القطاعين العام والخاص، وتدعو إلى تكافؤ الفرص، الشفافية، والعدالة في الإدارة المؤسسية.
 - ERM (Enterprise Risk Management) إطار لإدارة جميع أنواع المخاطر بطريقة شاملة من منظور استراتيجي، ويُسهّم في دمج عملية اتخاذ القرار مع تقييم المخاطر المحتملة.
- وتُعد هذه النماذج مصادر مهمة يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الهيئة، وضبط علاقتها بين الحوكمة والمخاطر.

سادسًا: أهمية دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر

- في المؤسسات الحديثة، لم يعد من المجدي الفصل بين الحوكمة وإدارة المخاطر؛ إذ بات يُنظر إليهما كمكونين متكاملين في منظومة الإدارة المؤسسية الشاملة. ويحقق هذا الدمج الفوائد التالية:
- تحقيق الاتساق في القرارات الإدارية من خلال وجود آليات حوكمة واضحة تُمكن من تحليل المخاطر المتوقعة قبل اتخاذ أي خطوة تشغيلية.
 - تحسين الرقابة الداخلية، وتقليل الأخطاء والتجاوزات الإدارية والمالية.
 - زيادة ثقة الأطراف ذات العلاقة سواء داخل المؤسسة (الموظفين) أو خارجها (المستفيدين والجهات الرقابية).
 - رفع كفاءة الأداء المؤسسي والاستعداد للأزمات، خاصة في حالات الدمج والتحول المؤسسي كما هو الحال في الهيئة.

المنهجية وطرق البحث:

- تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من قدرة على دراسة الظواهر التنظيمية والإدارية كما هي في الواقع، دون تدخل في المتغيرات، مع تحليلها وفهم العلاقات القائمة بينها. وقد اختير هذا المنهج بوصفه الأنسب لبحث واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل أثر ذلك التطبيق على كفاءة إدارة المخاطر.
- يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات ميدانية موثوقة من بيئة العمل الفعلية، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية، لفهم أبعاد المشكلة وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل (درجة تطبيق الحوكمة) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المخاطر).
- أدوات جمع البيانات:
- استخدمت الدراسة استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تصميمها بعناية وفق مقياس ليكرت الخماسي، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسية:
- مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (مثل: الشفافية، المساءلة، وضبط الصلاحيات).
- مستوى كفاءة إدارة المخاطر بأنواعها (التشغيلية، التنظيمية، والاستراتيجية).
- البيانات الديموغرافية للمبحوثين (الوظيفة، القسم، سنوات الخبرة... إلخ).
- عينة الدراسة:
- تم اعتماد عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة، حيث شملت موظفين من مختلف القطاعات (الزكاة، الضريبة، الجمارك) ومن فئات وظيفية متنوعة (إدارية، إشرافية، تنفيذية). رُوعي في توزيع العينة التوازن الجغرافي والمستوى الوظيفي وموقع العمل، لضمان تنوع الاستجابات وتوسيع دائرة الموثوقية في النتائج.
- أدوات التحليل الإحصائي:
- استخدم برنامج SPSS لإجراء التحليلات التالية:
- التكرارات والنسب المئوية للبيانات العامة.
- اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الاتجاهات العامة.

- اختبار بيرسون للارتباط لتحليل قوة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متغيرات الحوكمة على كفاءة إدارة المخاطر.
- تم إخضاع الاستبانة للتحكيم الأكاديمي من قبل عدد من المتخصصين في إدارة المخاطر والحوكمة، بهدف التحقق من سلامة صياغة البنود ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- رُوعي في إعداد أداة البحث وضوح اللغة، ودقتها، وخلوها من التحيز أو التوجيه، مع التأكد من أنها تقيس فعلياً المتغيرات المقصودة وتحقق الصدق الظاهري والمحتوى.
- تم تجريب الاستبانة مبدئياً (pilot test) على عينة محدودة من موظفي الهيئة (غير مشمولين في العينة النهائية)، لتقدير زمن الإجابة وكشف أية مشكلات فنية أو لغوية.
- سيتم تفسير النتائج وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع مقارنتها بالممارسات المثلّية في الحوكمة وإدارة المخاطر، وتقديم تفسير علمي لأي تباين يُرصد في النتائج.

حدود الدراسة :

- تتقيد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل ما يلي:

• 1. الحدود المكانية: (Spatial Limits)

- تُجرى الدراسة ميدانيًا داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، وتركز على موظفي الهيئة العاملين في القطاعات الثلاث (الزكاة، الضريبة، الجمارك) سواء في الإدارة العامة أو المكاتب والمنافذ التشغيلية، دون أن تشمل جهات حكومية أو قطاع خاص آخر.

• 2. الحدود الزمانية: (Temporal Limits)

- تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥ م، مما يعني أن النتائج تعكس الواقع المؤسسي خلال هذه الفترة فقط، وقد تتغير بعض الممارسات أو التوجهات في المستقبل نتيجة تحديثات تنظيمية أو إدارية لاحقة.

• 3. الحدود الموضوعية: (Subject Limits)

- تُركز الدراسة على تحليل العلاقة بين ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر داخل الهيئة، ولا تتناول متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي، أو الرضا الوظيفي، أو الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي، إلا من خلال ارتباطها غير المباشر بموضوع الدراسة.

الإضافة المنهجية:

- ولتعزيز المصداقية، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين لمراجعتها من حيث الصياغة ومناسبة الفقرات لموضوع الدراسة، قبل تنفيذها ميدانيًا. كما تم إجراء اختبار قبلي (Pilot Study) على عينة محدودة لضمان وضوح البنود وسهولة الفهم. وقد مثلت نتائج هذا الاختبار مؤشرًا أوليًا على صدق الأداة وفعاليتها في تحقيق أهداف البحث.

أدوات الدراسة :

- تعتمد هذه الدراسة بشكل رئيس على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث ملاءمة للمنهج الوصفي التحليلي، حيث تمكن الباحث من قياس تصورات واتجاهات العاملين داخل الهيئة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة إدارة المخاطر.

- وقد تم بناء الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والحوكمة للتحقق من صدق المحتوى وضمان ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة وسياقها المؤسسي.

- تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: المعلومات العامة والديموغرافية ويشمل متغيرات مثل: القطاع (زكاة - ضريبة - جمارك)، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المؤهل العلمي.

١. المحور الثاني: مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، وضوح الصلاحيات، فصل السلطات، الاستقلالية التنظيمية.

٢. المحور الثالث: كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية

ويتناول فاعلية الهيئة في التنبؤ بالمخاطر، سرعة الاستجابة، وجود آليات لرصد المخاطر، التكامل بين الإدارات، ووضوح إجراءات المعالجة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة) لتحديد درجة الاتفاق مع كل عبارة، بما يسمح بتحليل التوجهات الإدارية وتحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس الإحصائي.

ولضمان ثبات وصدق الأداة، سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد جمع البيانات الأولية، والتأكد من تجانس الفقرات ضمن كل محور.

المراجع:

٣. أولاً: كتب ومراجع عربية
٤. الحسيني، طارق. (2019) إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية: إطار عملي تطبيقي. الرياض: دار المبدعين للنشر.
٥. الصبيحي، خالد. (2020) الحوكمة المؤسسية وأثرها في الأداء المؤسسي. جدة: مكتبة العبيكان.
٦. عبد الله، سامي؛ الخالدي، ناصر؛ العسيري، منصور. (2022) التحول المؤسسي والحوكمة في الأجهزة الحكومية. الدمام: دار كنوز المعرفة.
٧. ثانيًا: بحوث ودراسات عربية منشورة
٨. العتيبي، محمد (٢٠٢٠). "تحليل مستوى تطبيق الحوكمة في الوزارات السعودية". مجلة الإدارة العامة، ٢٢(1)، 79.٥٥–
٩. الحسيني، رائد (٢٠١٩). "واقع إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية". المجلة العربية للإدارة، ٣٩(3)، 134.١١٢–
١٠. ثالثًا: مراجع أجنبية
١١. Davis, R., & Clarke, M. (2020). Risk Governance in Public Institutions: Models and Challenges. London: Oxford Policy Press.
١٢. Al-Farsi, H., Al-Balushi, S., & Al-Maskari, K. (2021). "Corporate Governance in Gulf Regulatory Agencies: An Evaluation Framework." Journal of Public Administration and Governance, 11(2), 88–106.
١٣. OECD (2015). Governing the Public Sector: Integrity, Risk, and Governance. OECD Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org>
١٤. COSO (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.