

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر

أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في المؤسسات العقارية:
دراسة ميدانية على الهيئة العامة للعقار في السعودية.

إعداد الطالب/

فارس احمد العيسي

المشرف الثاني/

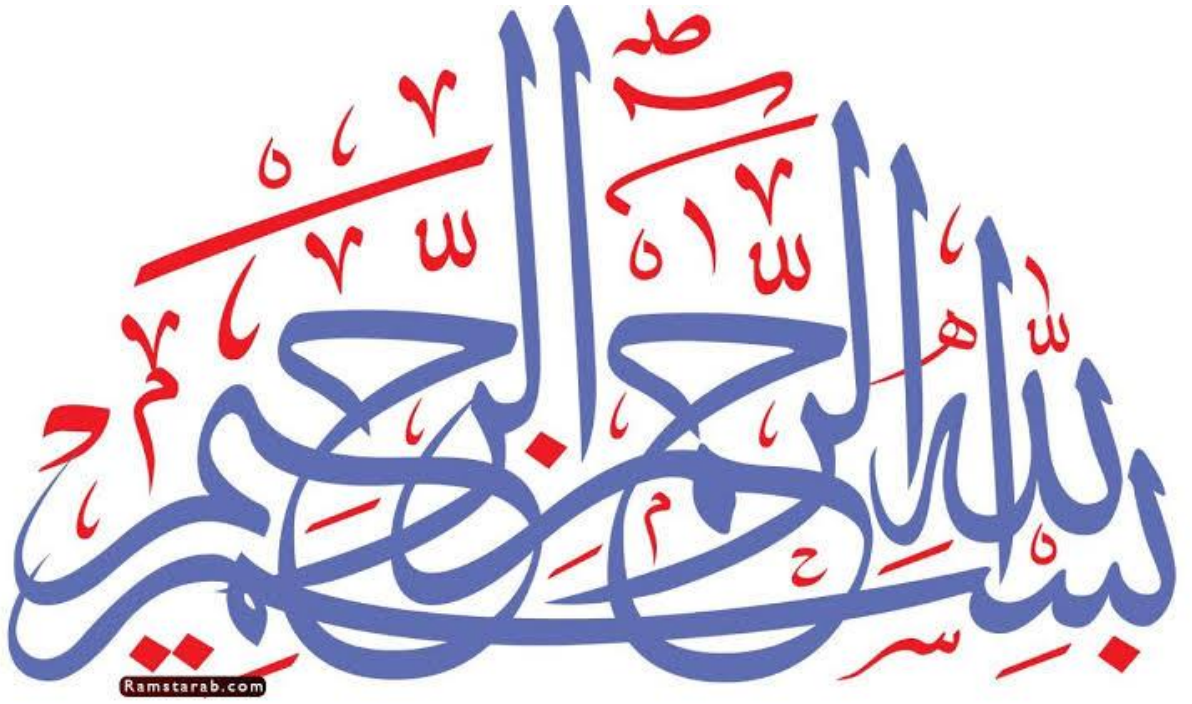
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْلَاءٌ

إلى كل قيمة نبيلة ألهمتنى أن أسير في طريق العلم بثقة وإصرار.

إلى كل من ترك أثراً جميلاً في هذه الرحلة، بكلمة مشجعة، أو موقف صادق، أو دعاء خالص.

إلى كل يدٍ امتدت بالعون، وكل قلبٍ تمنى النجاح، وكل عقلٍ أضاء درب المعرفة.

أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً أن يكون لبنَةً نافعةً في صرح العلم، وأن يحمل بين صفحاته ثمرة الإخلاص والاجتهاد.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث. ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وزُعت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (200) مفردة من العاملين في الإدارات ذات الصلة بموضوع الدراسة، استُرجع منها (186) استبانة، صلح للتحليل الإحصائي (177) استبانة. وقد عُولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعاملات ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار، إذ فسّرت الأبعاد مجتمعة ما نسبته (71.7%) من التباين في جودة الحوكمة، وكان بُعد الرقابة على الامتثال هو الأكثر تأثيراً، يليه تقييم مخاطر الامتثال فالاستجابة لمخاطر الامتثال فتحديد مخاطر الامتثال. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات، أبرزها تطوير منهجيات التقييم الكمي لمخاطر الامتثال، وتوظيف نظم المعلومات في الرقابة المستمرة، وتعزيز جانب الإفصاح المؤسسي، وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة مخاطر الامتثال تتمتع بالاستقلالية، وترسيخ ثقافة الامتثال في الوعي المؤسسي عبر برامج تدريبية وتوعوية مستمرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر الامتثال، تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال، جودة الحوكمة، الهيئة العامة للعقار، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23.....	المبحث الأول: إدارة مخاطر الامتثال (المتغير المستقل)

23	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم إدارة مخاطر الامتثال
25	3.1.2 أهمية إدارة مخاطر الامتثال
27	4.1.2 أهداف إدارة مخاطر الامتثال
28	5.1.2 أبعاد إدارة مخاطر الامتثال
30	6.1.2 استراتيجيات إدارة مخاطر الامتثال ومداخلها
32	7.1.2 محاور نظرية معاصرة في إدارة مخاطر الامتثال
33	المبحث الثاني: جودة الحوكمة (المتغير التابع)
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم جودة الحوكمة
35	3.2.2 أهمية جودة الحوكمة
36	4.2.2 أهداف جودة الحوكمة
38	5.2.2 أبعاد جودة الحوكمة
40	6.2.2 استراتيجيات تعزيز جودة الحوكمة ومداخلها
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
42	1.3 تمهيد
42	2.3 منهج الدراسة
42	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
43	4.3 أداة الدراسة
45	5.3 صدق الأداة وثباتها
49	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
51	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
51	1.4 تمهيد
51	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
52	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

57	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
65	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
65	1.5 تمهيد
65	2.5 نتائج الدراسة
68	3.5 توصيات الدراسة
70	Abstract
71	قائمة المراجع
75	الملاحق
76	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته	44
2.	جدول (3 - 2): فئات الحكم على المتوسطات الحسابية	44
3.	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد	45
4.	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير التابع (جودة الحوكمة) والدرجة الكلية	46
5.	جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له	47
6.	جدول (3 - 6): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	47
7.	جدول (3 - 7): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن=177)	48
8.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=177)	51
9.	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد مخاطر الامتثال	52
10.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم مخاطر الامتثال	53
11.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة على الامتثال	54
12.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة لمخاطر الامتثال	55

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة مخاطر الامتثال	13.
56	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الحوكمة	14.
57	جدول (4 - 8): اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح	15.
58	جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة	16.
59	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة	17.
60	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة	18.
61	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة	19.
62	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة	20.
63	جدول (4 - 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	21.
63	جدول (4 - 15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً للمؤهل العلمي	22.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدُّ الحوكمة المؤسسية من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في سعيها نحو تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، إذ تُوفّر الأطر والآليات التي تضمن الشفافية والمساءلة وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وقد تعاظم الاهتمام بها في العقدين الأخيرين نتيجة الأزمات المالية والإدارية التي كشفت عن هشاشة البنى الرقابية في كثير من المؤسسات حول العالم. وفي هذا السياق، لم يعد مفهوم الحوكمة مقتصرًا على القطاعات المالية والمصرفية، بل امتدَّ ليشمل قطاعات حيوية متعددة من بينها القطاع العقاري الذي يحظى بأهمية اقتصادية واجتماعية بالغة، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات تنظيمية وتشريعية متسارعة في إطار رؤية 2030 (الحربي، 2021).

وتُشكّل إدارة مخاطر الامتثال أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُعنى بتحديد وتقييم ورقابة والاستجابة للمخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح التنظيمية السارية، وقد تطوّر هذا المفهوم ليُصبح منظومة متكاملة تتجاوز الامتثال الشكلي إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام الاستباقي والرقابة المستمرة. وتكمن أهمية إدارة مخاطر الامتثال في كونها تُمثّل خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر التنظيمية والقانونية التي قد تتعرّض لها المؤسسات في بيئات تشريعية متغيرة ومعقدة، حيث إن القصور في إدارة هذه المخاطر قد يُفضي إلى عقوبات تنظيمية وخسائر مالية وسمعية جسيمة (الزعبي والحايك، 2022).

ويتطلب بناء منظومة فعّالة لإدارة مخاطر الامتثال وجود آليات دقيقة لتحديد المخاطر التنظيمية الناشئة ورصدها في مراحلها المبكرة، ومنهجيات علمية لتقييم احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها وترتيب أولوياتها، فضلاً عن أنشطة رقابية مستمرة لمتابعة مستوى الالتزام وآليات استجابة مرنة وسريعة لمعالجة حالات عدم الامتثال. وقد أكّدت الأدبيات الحديثة أن تكامل هذه الأبعاد الأربعة يُسهم في تعزيز البنية الرقابية للمؤسسات وتقليل تعرّضها للمخاطر التشغيلية والقانونية، بما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي واستقرارها التنظيمي (Ogunsola, Balogun & Ogunmokun, 2021).

ومن جهة أخرى، تحظى جودة الحوكمة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والمحاسبية باعتبارها مؤشراً جوهرياً على سلامة الممارسات التنظيمية ونضج البيئة المؤسسية، وهي تعكس مدى قدرة المؤسسة

على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وضمان الشفافية في عمليات صنع القرار وفعالية آليات الرقابة والمساءلة. وتحدد جودة الحوكمة بمجموعة من المعايير التي تشمل استقلالية الأجهزة الرقابية وكفاءة الإفصاح والشفافية وفاعلية مجالس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصلحة (Nkuutu, Ntayi, Nkote, Munene & Kaberuka, 2021). كما أن تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الحوكمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود أطر تنظيمية متينة تكفل الالتزام بالمعايير والأنظمة وتُعزز ثقة المتعاملين والمستثمرين في البيئة المؤسسية، وهو ما أكدته الدراسات التي تناولت الحوكمة في سياقات مؤسسية مختلفة (Elamer, Ntim & Abdou, 2020).

وعند الربط بين المتغيرين، تتجلى العلاقة العضوية بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة، إذ إن فاعلية الأولى تُشكّل شرطاً لازماً لتحقيق الثانية، فالمؤسسات التي تمتلك منظومة متقدمة لإدارة مخاطر الامتثال تكون أكثر قدرة على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الثقة المؤسسية. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن دمج الحوكمة والمخاطر والامتثال في إطار واحد متكامل يُعزز الأداء المؤسسي ويُحسن جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. (Handoko, Riantono & Gani, 2020)

وفي ضوء ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، ساعية إلى تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز الممارسات الحوكمية في أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة، وذلك في مرحلة تنظيمية فارقة يمرّ بها القطاع العقاري السعودي ضمن مسيرة التحول الوطني الشامل.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية تحولات تنظيمية وهيكلية غير مسبوقة في إطار رؤية المملكة 2030، التي وضعت هذا القطاع في صدارة القطاعات الاقتصادية المستهدفة بالتطوير والتحديث، حيث يُسهم بنحو 5.9% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وتطمح الرؤية إلى رفع نسبة تملك المساكن إلى 70% بحلول عام 2030. وقد أُنيط بالهيئة العامة للعقار مسؤولية تنظيم القطاع العقاري والإشراف عليه وتطوير بيئته التشريعية، وهو ما أفرز تحديات جوهرية تتعلق بضرورة بناء منظومة متكاملة لإدارة مخاطر الامتثال تضمن التزام جميع الأطراف الفاعلة بالأنظمة واللوائح المتسارعة التطور، وتُعزز في الوقت ذاته جودة الحوكمة المؤسسية لهذا الجهاز التنظيمي الحيوي.

وتبرز مشكلة الدراسة من واقع الملاحظة العملية والاطلاع على الأدبيات المتخصصة، إذ تُشير التقارير الرقابية والدراسات الحديثة إلى أن كثيراً من المؤسسات التنظيمية في القطاع العقاري تواجه تحديات حقيقية في إدارة مخاطر الامتثال، تتجلى في قصور آليات تحديد المخاطر التنظيمية الناشئة عن التشريعات المتجددة، وضعف منهجيات تقييم هذه المخاطر وترتيب أولوياتها، وعدم كفاية الأنشطة الرقابية المُطبقة لمتابعة مستوى الالتزام، فضلاً عن بطء الاستجابة التصحيحية لحالات عدم الامتثال. وقد أكدت دراسة الزعبي والحاك (2022) أن مستوى الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية في المؤسسات الحكومية جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس فجوة واضحة بين المتطلبات التنظيمية والممارسات الفعلية. كما أشارت دراسة (Nkuutu et al. (2021 إلى أن مستوى الامتثال للإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية يظل منخفضاً في الاقتصادات النامية بسبب ضعف جودة حوكمة مجالس الإدارة. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Handoko et al. (2020 أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تتعامل مع الحوكمة والمخاطر والامتثال كأنشطة منفصلة بدلاً من منظومة متكاملة، مما يُضعف فاعلية الرقابة ويُقلل من جودة الحوكمة.

وتتعمق المشكلة في سياق الهيئة العامة للعقار تحديداً، حيث يتسم القطاع العقاري السعودي بتعدد الأنظمة واللوائح الصادرة في فترات زمنية متقاربة، كنظام الوساطة العقارية ونظام التسجيل العيني ونظام بيع وتأجير المشاريع العقارية على الخارطة، وهو ما يُولد بيئة تنظيمية عالية التعقيد تتطلب منظومة دقيقة لتحديد وتقييم ورقابة والاستجابة لمخاطر الامتثال بشكل مستمر وديناميكي. وقد أكدت دراسة Elamer (2020) أن جودة الحوكمة الوطنية تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسات إدارة المخاطر والإفصاح، بينما أشارت دراسة عامر وسلامة ودعيه (2025) إلى أن الامتثال الشكلي للمعايير التنظيمية لا يضمن بالضرورة فعالية رقابية حقيقية، مما يستوجب البحث في العوامل النوعية التي تُعزز جودة الحوكمة فعلياً.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، فإن المراجعة المعمّقة للأدبيات تكشف عن ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في المؤسسات العقارية التنظيمية، لا سيما في البيئة السعودية. وقد أوصت دراسة الحربي (2021) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول آليات الحوكمة في السياق السعودي، كما دعت دراسة (Chairani and Siregar (2021 إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة في قطاعات مختلفة. وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر تحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- قياس أثر تقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- تحديد أثر الرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- الكشف عن أثر الاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
2. ما أثر تقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
3. ما أثر الرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
4. ما أثر الاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
5. ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
6. ما مستوى جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية من وجهة نظر العاملين؟

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- H_0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- H_0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- H_0-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- H_0-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- H_0-5 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- سدّ الفجوة البحثية: تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة واضحة في الأدبيات العربية والعالمية المتعلقة بالربط بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في القطاع العقاري تحديداً، إذ تركّز معظم الدراسات السابقة على القطاعين المصرفي والصناعي دون إيلاء اهتمام كافٍ للمؤسسات العقارية التنظيمية.

- الإثراء النظري لمفهوم إدارة مخاطر الامتثال: تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يتناول إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (التحديد، التقييم، الرقابة، الاستجابة) وأثرها على جودة الحوكمة، مما يُثري النقاش الأكاديمي ويُوفّر أساساً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- التكامل بين النظريات: تستند الدراسة إلى تكامل نظري بين نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية الجديدة في تفسير العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة، مما يُقدّم مقارنة نظرية شاملة ومتعددة الأبعاد.
- تطوير أداة قياس متخصصة: تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية محكّمة لقياس مستوى إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في المؤسسات العقارية، يمكن أن تُشكّل مرجعاً للباحثين في إجراء دراسات مماثلة في سياقات مختلفة.
- توفير قاعدة بيانات بحثية: تُوفّر الدراسة بيانات ومعلومات موثوقة ومحدّثة حول واقع إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار، يمكن أن تُستخدم كنقطة انطلاق للأبحاث المستقبلية والدراسات المقارنة.
- التّأصيل العلمي في السياق السعودي: تُعدّ الدراسة من الدراسات الرائدة التي تتناول موضوع مخاطر الامتثال في ضوء التحولات التنظيمية الجارية في القطاع العقاري السعودي ضمن رؤية 2030، مما يُعزّز المكتبة البحثية العربية بمعرفة متخصصة ومحدّثة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- دعم صنع القرار في الهيئة العامة للعقار: تُوفّر الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُساعد الإدارة العليا في الهيئة العامة للعقار على تحسين أطر إدارة مخاطر الامتثال وتعزيز ممارسات الحوكمة، بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية المتطورة ومستهدفات رؤية 2030.
- تحسين الأداء التنظيمي والرقابي: تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة الهيئة على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الامتثال الحالية، وتقديم حلول عملية لمعالجة الثغرات التنظيمية التي قد تُضعف جودة الحوكمة.
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة: يُتوقّع أن تُسهم تطبيقات هذه الدراسة في تعزيز ثقة المستثمرين والمطوّرين العقاريين والمستفيدين في القطاع العقاري السعودي من خلال تحسين مستوى الشفافية والمساءلة والنزاهة في الإطار الحوكمي للهيئة.

- الاستجابة لمتطلبات رؤية 2030: تأتي الدراسة استجابة عملية لمتطلبات التحول التنظيمي في القطاع العقاري السعودي، حيث يُعدّ تطوير أطر الحوكمة والامتثال أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف برنامج الإسكان وبرنامج التحول الوطني ضمن الرؤية.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

✍ دراسة (الحربي، 2021): "أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية تداول"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية المنصب، دورية الاجتماعات، حجم لجنة التدقيق، استقلالية لجنة التدقيق، دورية اجتماعاتها) على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة تحليل المحتوى، وطُبِّقت على جميع البنوك المدرجة البالغ عددها (10) بنوك خلال الفترة (2010-2019) مع استبعاد البنك الأهلي التجاري. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى جودة التقارير المالية مرتفع، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لآليات حوكمة الشركات (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية، حيث فسّرت هذه الآليات 49.6% من التغير في الجودة، في حين لم تؤثر الآليات الأخرى. وأوصت الدراسة بتعزيز دور لجان التدقيق واستقلاليتها وضرورة التركيز على هيكل الملكية في البنوك السعودية.

✍ دراسة (تلي، 2021): "الحوكمة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عصرنة الإدارة، الشفافية الإلكترونية) في تحسين جودة الخدمات الصحية في المنظمات الصحية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة الحالة والتحليل المقارن، مع الإشارة إلى واقع تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع الصحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجزائر ما زالت في المراحل الأولى من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع الخدمات الصحية، وأن

اعتمادها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال لا يزال محدوداً. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود والاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الحوكمة الإلكترونية وآلياتها لتحسين جودة الخدمات الصحية

✍ دراسة (نمديلي وكروش، 2021): "أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومة المالية:

دراسة حالة شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (مبادئ الشفافية والإفصاح، حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة) على تحسين جودة المعلومة المالية في شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة بالجزائر، والدور الذي تلعبه الحوكمة في مواجهة الصراع داخل الشركة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على العاملين في الشركة محل الدراسة. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود توافق كبير بين الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وحقيقة الممارسات في المؤسسة الجزائرية بشكل عام، وفي شركة مطاحن بني هارون بشكل خاص، كما أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر بنسبة 69% على تحسين جودة المعلومة المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية.

✍ دراسة (الزعبي والحاك، 2022): "أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية على فاعلية الرقابة الداخلية

في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية بأبعادها (اختيار الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخفيض المخاطر، تطوير الأنشطة الرقابية العامة ضمن الأنظمة التكنولوجية، إيضاح ونشر الأنشطة الرقابية ضمن السياسات والإجراءات) على فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية من المدققين الداخليين العاملين في وحدات التدقيق والرقابة الداخلية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (151) والصالحة للتحليل (143) استبانة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية بأبعادها الثلاثة على فاعلية الرقابة الداخلية الحكومية. وأوصت الدراسة بأن تتخذ الإدارات العليا المبادرات التي ترفع مستويات الامتثال، وإشراك المتخصصين في نظم المعلومات والتكنولوجيا في تطوير الأنشطة الرقابية لضمان فاعلية الرقابة الداخلية..

✍ دراسة (المحي وأحمد، 2023): "أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية العاملة بولاية القضايف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المصارف بآلياتها (الداخلية والخارجية) على جودة المعلومات المحاسبية من وجهة نظر منتجي ومستخدمي المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة بولاية القضايف. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (52) مصرفياً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وحُلّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية، وأن مستوى تطبيق الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية جاء بدرجة مرتفعة، كما أن تطبيق آليات الحوكمة الخارجية يفوق تطبيق الآليات الداخلية، مع عدم وجود فروقات تُرجع لطبيعة المصرف أو مسماه. وأوصت الدراسة بتفعيل آليات حوكمة المصارف لتعزيز جودة المعلومات المحاسبية، والتركيز على الآليات الخارجية كونها أكثر تأثيراً، وتعزيز الملكية الإدارية للتنفيذيين في القطاع المصرفي.

✍ دراسة (عمار ووقاف، 2024): "أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير التزام الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الملكية الإدارية، ملكية المساهمين الكبار، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، خبرة لجنة التدقيق، التمويل بالدين) على جودة التقارير المالية خلال الفترة (2012-2021). واستخدمت الدراسة المدخل الاستنباطي لصياغة الفرضيات ونموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبارها، وشملت العينة (33) شركة مدرجة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين آليات الحوكمة المتمثلة بالملكية الإدارية وملكية المساهمين الكبار وحجم مجلس الإدارة وخبرة لجنة التدقيق والتمويل بالدين وبين جودة التقارير المالية مقاسة بنسبة القيمة السوقية إلى الدفترية، في حين لم يكن لاستقلالية مجلس الإدارة أي دور. وأوصت الدراسة بتعزيز خبرة أعضاء لجان التدقيق وتحسين هيكل الملكية في الشركات السورية.

✍ دراسة (سليمان وبابكر، 2025): "أثر حوكمة الشركات في جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق 2024-2025م"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (الشفافية، المساءلة، التدريب) على جودة الأداء الوظيفي في شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في شركات التعدين بالإقليم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على جودة الأداء الوظيفي، وأن الشفافية والمساءلة والتدريب تسهم بشكل فاعل في رفع مستوى الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات التعدين مع التركيز على الشفافية والمساءلة وبناء برامج تدريب فعالة للموظفين.

✍ دراسة (عامر وسلامة ودعيه، 2025): "تقييم أثر مؤشرات كفاية رأس المال في الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة في ضوء مقررات بازل 3: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات كفاية رأس المال بأبعادها (نسبة كفاية رأس المال، نسبة الرافعة المالية، نسبة صافي التمويل المستقر) في الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة في البنوك التجارية المقيّدة في البورصة المصرية في ضوء مقررات بازل 3. واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الكمي وأسلوب انحدار البيانات الجدولية (Panel Data)، وتكوّنت العينة من (9) بنوك تجارية خلال الفترة (2018-2024). وتوصلت النتائج إلى عدم وجود أثر جوهري لمؤشرات كفاية رأس المال في الحد من المخاطر الائتمانية، ويُرجع ذلك إلى اعتماد البنوك على سياسات محافظة في تكوين المخصصات بغض النظر عن مستوى رأس المال، بينما وُجد أثر جوهري في الحد من مخاطر السيولة، خاصة نسبة الرافعة المالية. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في نماذج تقييم مخاطر الائتمان وآليات تخصيص رأس المال، والتأكيد على أن الامتثال الشكلي لمقررات بازل لا يضمن بالضرورة فعالية رقابية حقيقية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

✍ دراسة (Handoko, Riantono & Gani, 2020): "Importance and Benefit of Application of Governance Risk and Compliance Principle"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وفوائد تطبيق مبادئ الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) بأبعادها (الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، الامتثال التنظيمي) في الشركات المدرجة في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Research) من خلال جمع بيانات أولية عبر مقابلات

مع أعضاء لجان التدقيق المستقلة في شركات مدرجة في البورصة، إضافة إلى بيانات ثانوية من الأبحاث والتقارير المنشورة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة والمخاطر والامتثال بشكل فعال يُحقق فوائد كبيرة للشركات، تشمل القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحليلها، وتعزيز المرونة والميزة التنافسية، وتقليل التكاليف الإجمالية للملكية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمبادئ GRC كمنظومة متكاملة وليس كأنشطة منفصلة، وتوظيف التكنولوجيا في دعم عمليات الامتثال والرقابة.

دراسة (Elamer, Ntim & Abdou, 2020): "Islamic Governance, National Governance, and Bank Risk Management and Disclosure in MENA Countries"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحوكمة الإسلامية بأبعادها (خصائص هيئة الرقابة الشرعية، حجمها واستقلاليتها) وجودة الحوكمة الوطنية (سيادة القانون، فعالية الحكومة، جودة التنظيم) وممارسات إدارة المخاطر والإفصاح في المصارف الإسلامية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على تحليل المحتوى والانحدار المتعدد، وتكوّنت العينة من (64) مصرفاً إسلامياً في (10) دول عربية خلال الفترة (2006-2013) بإجمالي (425) مشاهدة سنوية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الإفصاح عن المخاطر أعلى في المصارف ذات جودة الحوكمة الإسلامية المرتفعة، وكذلك في الدول ذات جودة الحوكمة الوطنية الأعلى، وأن جودة الحوكمة الوطنية تلعب دوراً مُعدّلاً في العلاقة بين الحوكمة الإسلامية والإفصاح عن المخاطر. وأوصت الدراسة صانعي السياسات بتعزيز أطر الحوكمة الوطنية والإسلامية لرفع مستوى الشفافية في القطاع المصرفي الإسلامي.

دراسة (Nkuutu, Ntayi, Nkote, Munene & Kaberuka, 2021): "Board Governance Quality and Risk Disclosure Compliance among Financial Institutions in Uganda"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حوكمة مجلس الإدارة بأبعادها (نشاط المجلس، استقلالية المجلس، تواصل المجلس، خبرة المجلس) على مستوى الامتثال للإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية في أوغندا. واستخدمت الدراسة المنهج المقطعي (Cross-Sectional Design) مع جمع البيانات عبر استبانة وقوائم مالية مدققة لعدد (83) مؤسسة مالية، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات

الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الامتثال للإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية الأوغندية منخفض، وأن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين جودة حوكمة المجلس بأبعادها الأربعة والامتثال للإفصاح عن المخاطر، كما أن نوع الملكية وحجم الشركة وحجم المجلس ترتبط إيجابياً بالامتثال. وأوصت الدراسة المنظمين وصانعي السياسات بتحسين أطر الحوكمة القائمة وتطوير سياسات إفصاح جديدة في المؤسسات المالية.

✍️ دراسة (Ogunsola, Balogun & Ogunmokun, 2021): "Enhancing Financial Integrity Through an Advanced Internal Audit Risk Assessment and Governance Model"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نموذج متقدم لتقييم مخاطر التدقيق الداخلي والحوكمة بأبعاده (تحديد المخاطر وتقييمها، الضوابط الرقابية الداخلية، المراقبة المستمرة، الامتثال التنظيمي) في تعزيز النزاهة المالية والحد من الاحتيال وعدم الامتثال. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المراجعة الأدبية المعمّقة ودراسات الحالة المتعددة لمؤسسات مالية كبرى مثل JPMorgan Chase و Siemens و HSBC. وتوصلت النتائج إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية وتقنيات الأتمتة في عمليات التدقيق الداخلي يعزز بشكل جوهري القدرة على كشف المخاطر والوقاية من الاحتيال المالي، وأن الأطر الحوكمية القوية المبنية على الشفافية والقيادة الأخلاقية والامتثال التنظيمي تُسهم في استدامة النزاهة المالية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات المالية للتحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في التدقيق، وتعزيز حماية المبلغين عن المخالفات، وتقوية حوكمة الأمن السيبراني.

✍️ دراسة (Chairani & Siregar, 2021): "The Effect of Enterprise Risk Management on Financial Performance and Firm Value: The Role of Environmental, Social and Governance Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، أنشطة الرقابة) على الأداء المالي وقيمة الشركة، فضلاً عن الدور المُعدّل للأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام انحدار بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Fixed Effect Panel Data Regression)، وتكوّنت العينة من شركات مدرجة في دول الآسيان الخمس (إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، تايلاند) خلال الفترة

(2014-2018) بإجمالي (680) مشاهدة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي وقيمة الشركة، وأن أداء ESG يعزز الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على الأداء المالي والقيمة السوقية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكومية ضمن أطر إدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز الأداء المالي والقيمة.

دراسة (Arif, Sajjad, Farooq, Abrar & Joyo, 2021): "The Impact of Audit Committee Attributes on the Quality and Quantity of Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosures"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات لجنة التدقيق بأبعادها (نشاط لجنة التدقيق متمثلاً في تكرار الاجتماعات، واستقلالية لجنة التدقيق متمثلة في عدد الأعضاء المستقلين) على جودة وكمية الإفصاحات البيئية والاجتماعية والحوكومية (ESG) لشركات قطاع الطاقة في أستراليا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام تحليل الانحدار بطريقة المربعات الصغرى التجميعية (Pooled OLS) مع تقنية Petersen، فضلاً عن نهج المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) لمعالجة مشكلة المتغيرات الداخلية، وتكوّنت العينة من (24) شركة في قطاع الطاقة بنحو (200) مشاهدة خلال الفترة (2009-2018). وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لنشاط لجنة التدقيق واستقلاليته على جودة الإفصاحات البيئية والاجتماعية والحوكومية مقاسة بالامتثال لمعايير GRI وكمية الإفصاحات، وأن التأثير أكثر وضوحاً على الإفصاحات البيئية. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية لجان التدقيق وزيادة وتيرة اجتماعاتها لتحسين جودة التقارير غير المالية وتقليل مشاكل الوكالة والشرعية.

دراسة (Landi, landolo, Renzi & Rey, 2022): "Embedding Sustainability in Risk Management: The Impact of Environmental, Social, and Governance Ratings on Corporate Financial Risk"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تصنيفات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكومي (ESG) بأبعادها (التصنيف البيئي، التصنيف الاجتماعي، تصنيف الحوكمة) على المخاطر المالية للشركات المقاسة بإدراك المستثمرين للمخاطر السوقية (معامل بيتا). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على تحليل الانحدار المتعدد، وتكوّنت العينة من شركات أوروبية مدرجة في مؤشرات استدامة رئيسية. وتوصلت النتائج إلى أن التزام الشركات بمعايير ESG لا يؤدي بالضرورة إلى خفض المخاطر المالية المدركة من قبل

المستثمرين، بل قد يزيد من عدم اليقين والمخاطر المنهجية في بعض الحالات، مما يشير إلى تعقيد العلاقة بين الاستدامة وإدارة المخاطر المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج تقييم مخاطر أكثر دقة تأخذ في الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية، والعمل على سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي في مجال الاستدامة وإدراك المستثمرين لهذا الأداء.

8.1 الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة وتحليلها تحليلاً معمّقاً، يتّضح أن الأدبيات العربية والأجنبية قد أولت اهتماماً واسعاً بموضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، غير أن هذا الاهتمام تركّز بصورة رئيسية في القطاعات المصرفية والمالية والصناعية، كما هو الحال في دراسة الماحي وأحمد (2023) التي تناولت حوكمة المصارف السودانية، ودراسة الحربي (2021) التي ركّزت على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية، ودراسة عمار ووقاف (2024) التي طبّقت على الشركات المدرجة في سوق دمشق، ودراسة Elamer et al. (2020) التي اقتصرّت على المصارف الإسلامية في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ودراسة عامر وسلامة ودعيه (2025) التي تناولت البنوك التجارية المصرية. كما أن الدراسات التي تناولت الامتثال بوصفه متغيراً مستقلاً ركّزت على البيئة الحوكومية العامة دون تخصيص القطاع العقاري، كدراسة الزعبي والحاك (2022) التي طبّقت على الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية. أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والمخاطر والامتثال كمنظومة متكاملة مثل دراسة Handoko et al. (2020) فقد جاءت في سياقات مؤسسية عامة دون التطبيق على المؤسسات العقارية التنظيمية. وبذلك تتجلّى الفجوة البحثية في غياب دراسات علمية تربط بين إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها المتكاملة (التحديد، التقييم، الرقابة، الاستجابة) وجودة الحوكمة في القطاع العقاري تحديداً، ولا سيما في البيئة السعودية التي تمرّ بمرحلة تنظيمية فارقة يتسارع فيها إصدار الأنظمة واللوائح العقارية ضمن رؤية 2030، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه من خلال التطبيق الميداني على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية بوصفها الجهة التنظيمية المركزية المسؤولة عن حوكمة القطاع العقاري وضبط الامتثال فيه..

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة مخاطر الامتثال

تُعَدُّ إدارة مخاطر الامتثال (Compliance Risk Management) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت في سياق تزايد التعقيد التنظيمي والتشريعي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، وهي تُشير إلى العملية المنهجية والمستمرة التي تتضمن تحديد وتقييم ورقابة والاستجابة للمخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح والمعايير والسياسات الداخلية والخارجية التي تحكم عمل المؤسسة. ويتجاوز هذا المفهوم الفهم التقليدي للامتثال بوصفه مجرد التزام شكلي بالنصوص القانونية، ليشمل بناء منظومة مؤسسية متكاملة تتبنّى ثقافة الالتزام الاستباقي وتدمجها في صلب العمليات التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. وقد أكد (Handoko, Riantono and Gani (2020 أن إدارة مخاطر الامتثال تُمثّل أحد الأضلاع الثلاثة لمنظومة الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) التي ينبغي أن تعمل بشكل متكامل وليس كأنشطة منعزلة، حيث إن التكامل بين هذه الأضلاع يُعزّز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أشار (Ogunsola, Balogun and Ogunmokun (2021 إلى أن إدارة مخاطر الامتثال الفعّالة تتطلب دمج التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في عمليات التدقيق والرقابة لتعزيز النزاهة المالية والمؤسسية.

ثانياً: أبعاد إدارة مخاطر الامتثال

١ تحديد مخاطر الامتثال (Compliance Risk Identification)

يُقصد بتحديد مخاطر الامتثال العملية المنهجية التي تقوم بها المؤسسة لرصد وتصنيف المخاطر التنظيمية والقانونية المحتملة التي قد تنشأ عن عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح السارية أو المستحدثة. وتتضمن هذه العملية مسحاً شاملاً للبيئة التشريعية الداخلية والخارجية، وتحليل التغيرات التنظيمية المتوقعة، وتحديد مواطن الضعف في العمليات والإجراءات القائمة التي قد تُؤدّي إلى انتهاكات امتثالية. وقد أشار الزعبي والحاك (2022) إلى أن اختيار الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخفيض المخاطر يُمثّل المرحلة الأولى والأكثر أهمية في منظومة الرقابة الداخلية، حيث إن دقة التحديد تُحدّد مسار العملية الرقابية بأكملها.

٢ تقييم مخاطر الامتثال (Compliance Risk Assessment)

يُشير تقييم مخاطر الامتثال إلى المنهجيات والأدوات الكميّة والنوعية التي تستخدمها المؤسسة لقياس احتمالية حدوث مخاطر الامتثال المُحدّدة وتقدير شدة تأثيرها على العمليات المؤسسية، ومن ثمّ ترتيبها وفق

أولويات تعكس درجة خطورتها وإلحاحها. ويتضمن ذلك استخدام مصفوفات المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية والنمذجة التحليلية لتصنيف المخاطر إلى مستويات متدرجة تُمكن المؤسسة من تخصيص مواردها الرقابية بكفاءة. وقد أكد عامر وسلامة ودعيه (2025) أن دقة تقييم المخاطر تُعدّ شرطاً جوهرياً لفاعلية المنظومة الرقابية، حيث إن الامتثال الشكلي للمعايير دون تقييم فعلي لا يضمن بالضرورة رقابة حقيقية.

✍ الرقابة على الامتثال (Compliance Monitoring)

تُعرف الرقابة على الامتثال بأنها مجموعة الأنشطة الإشرافية والرقابية المستمرة التي تُمارسها المؤسسة لمتابعة مستوى الالتزام الفعلي بالأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة، والتحقق من أن العمليات التشغيلية تسير وفقاً للمعايير المحددة. وتشمل هذه الأنشطة المراقبة الدورية لمؤشرات الامتثال، وعمليات التدقيق الداخلي، وأنظمة الإنذار المبكر، والتقارير الرقابية المنتظمة. وقد أوضح Nkuutu, Ntayi, Nkote, (2021) أن فاعلية الرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنشاط مجلس الإدارة واستقلاليتها وخبرته وتواصله، حيث تُشكّل هذه الآليات البنية التحتية التي تقوم عليها المراقبة المؤسسية الفعالة.

✍ الاستجابة لمخاطر الامتثال (Compliance Risk Response)

يُقصد بالاستجابة لمخاطر الامتثال مجموعة الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تتخذها المؤسسة عند اكتشاف حالات عدم الامتثال أو عند تحقق مخاطر امتثالية محددة، بهدف احتواء الأثر السلبي ومنع تكراره مستقبلاً. وتتضمن هذه الاستجابة تصميم خطط العمل التصحيحية، وتنفيذ التدابير الوقائية، ومراجعة السياسات والإجراءات القائمة، وتحديث الضوابط الرقابية. وقد أشار Chairani and Siregar (2021) إلى أن فاعلية الاستجابة لإدارة المخاطر تنعكس إيجاباً على الأداء المالي وقيمة المؤسسة، لا سيما حين تتكامل مع ممارسات الحوكمة والاستدامة.

ثالثاً: مفهوم جودة الحوكمة

تُعرف جودة الحوكمة (Governance Quality) بأنها الدرجة التي تتحقق عندها المبادئ والمعايير المؤسسية التي تكفل إدارة المؤسسة بشكل رشيد وفعال، بما يُحقّق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ويضمن الشفافية في العمليات والقرارات والمساءلة عن النتائج وحماية حقوق أصحاب المصلحة. وتتجاوز جودة الحوكمة مجرد وجود أطر وهياكل حوكمية شكلية إلى فاعلية تطبيق هذه الأطر وقدرتها على تحقيق

أهدافها المرجوة في الممارسة الفعلية. وقد أكدت الحربي (2021) أن جودة الحوكمة تتعكس بشكل مباشر على جودة التقارير والإفصاحات المؤسسية، حيث فسّرت آليات الحوكمة ما نسبته 49.6% من التغير في جودة التقارير المالية للبنوك السعودية. كما أوضح (Elamer, Ntim and Abdou (2020) أن جودة الحوكمة تتحدد بتفاعل مستويات متعددة تشمل الحوكمة المؤسسية الداخلية والحوكمة الوطنية والأطر التنظيمية الخارجية، وأن ممارسات إدارة المخاطر والإفصاح تكون أعلى في المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من جودة الحوكمة. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة نمديلي وكروش (2021) إلى أن تبني مبادئ الحوكمة يُؤثر بنسبة 69% على تحسين جودة المعلومات المؤسسية، مما يؤكد الدور المحوري لجودة الحوكمة في تعزيز الشفافية والموثوقية المؤسسية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة

تقوم العلاقة النظرية بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة على عدة نظريات تفسيرية متكاملة. فوفقاً لنظرية الوكالة (Agency Theory)، فإن إدارة مخاطر الامتثال تُسهم في تقليل تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب المصلحة من خلال ضمان الالتزام بالمعايير والأنظمة، مما يُعزز الشفافية ويُقلل من عدم تماثل المعلومات. أما نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) فتؤكد أن إدارة مخاطر الامتثال الفعالة تُعزز ثقة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة وتُرسخ شرعيتها المؤسسية. كما تُشير النظرية المؤسسية الجديدة (Neo-Institutional Theory) إلى أن الضغوط التنظيمية والمعيارية والمحاكائية تدفع المؤسسات نحو تبني ممارسات امتثال ورقابة متقدمة تتعكس إيجاباً على جودة حوكمتها. وقد أكد Arif, Sajjad, Farooq, Abrar and Joyo (2021) أن آليات الرقابة الداخلية المتمثلة في نشاط لجان التدقيق واستقلالياتها تُعزز جودة الإفصاحات المؤسسية، بينما أوضح Landi, Iandolo, Renzi and Rey (2022) أن دمج الاستدامة في إدارة المخاطر يُؤثر في إدراك المستثمرين للمخاطر المؤسسية، مما يُبرز الترابط الوثيق بين منظومة إدارة المخاطر وجودة الحوكمة.

خامساً: مصطلحات الدراسة

إدارة مخاطر الامتثال (Compliance Risk Management): تُعرّف إجرائياً بأنها المنظومة المتكاملة من العمليات والآليات التي تتبناها الهيئة العامة للعقار لتحديد وتقييم ورقابة والاستجابة للمخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح العقارية السارية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات أبعادها الأربعة في أداة الدراسة.

جودة الحوكمة: (Governance Quality) تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي تتحقق عندها مبادئ الشفافية والمساءلة واستقلالية الرقابة وفعالية الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصلحة والالتزام بالمعايير التنظيمية في الهيئة العامة للعقار، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور جودة الحوكمة في أداة الدراسة.

الهيئة العامة للعقار (Real Estate General Authority – REGA) هي الجهة التنظيمية والرقابية المسؤولة عن تنظيم القطاع العقاري غير الحكومي في المملكة العربية السعودية والإشراف عليه وتطوير بيئته التشريعية وحماية حقوق المتعاملين فيه.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن واقع إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، ومن ثمّ تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. وسيتضمن هذا المنهج جانبين: الأول نظري يقوم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في المؤسسات العقارية والتنظيمية، والثاني ميداني يقوم على جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض.

كما ستستخدم الدراسة أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وسيراعى في تصميم الدراسة وتنفيذها الشروط المنهجية المعتمدة من حيث الصدق والثبات والموضوعية لضمان الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتميّز مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف ذات صلة مباشرة بمجالات الامتثال والحوكمة والرقابة والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية

والتنظيمية، والبالغ عددهم التقديري نحو (450) موظفاً وموظفة وفقاً للبيانات المتاحة عن الهيكل التنظيمي للهيئة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في الإدارات والأقسام المعنية بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي وضمان الجودة والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية ومكافحة المخالفات في المقر الرئيسي للهيئة بمدينة الرياض وفروعها المختلفة.

وستُختار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) ، وذلك لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية ذات الصلة تمثيلاً متناسباً. واستناداً إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، ونظراً لحجم مجتمع الدراسة البالغ نحو (450) موظفاً، فسيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (207) مفردة. وستسعى الدراسة إلى توزيع (250) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع استهداف معدل استرداد لا يقل عن (80%) أي ما يعادل (200) استبانة صالحة كحدٍ أدنى.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للعقار، والأنظمة واللوائح التنظيمية ذات الصلة بالقطاع العقاري السعودي، وقواعد البيانات الإلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي ستُصمم وتُطوّر خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وستوزع على أفراد عينة الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للعقار إلكترونياً وورقياً.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُعَدّ الدراسة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية** سيتضمّن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والتخصص.
 - **القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة مخاطر الامتثال) – (16) فقرة** سيتضمّن هذا القسم أربعة أبعاد تقيس مستوى إدارة مخاطر الامتثال في الهيئة العامة للعقار، وذلك على النحو التالي:
 1. **البُعد الأول:** تحديد مخاطر الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى قدرة الهيئة على رصد وتصنيف المخاطر التنظيمية والقانونية المرتبطة بالأنظمة العقارية وتحديد مواطن الضعف والتهديدات الامتثالية المحتملة.
 2. **البُعد الثاني:** تقييم مخاطر الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى كفاءة المنهجيات المُعتمدة في قياس احتمالية حدوث مخاطر الامتثال وشدة تأثيرها وترتيب أولوياتها باستخدام أدوات تقييم كميّة ونوعية.
 3. **البُعد الثالث:** الرقابة على الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى فاعلية الأنشطة الرقابية والإشرافية المُطبّقة لمتابعة مستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح العقارية والمراقبة المستمرة لمؤشرات الامتثال.
 4. **البُعد الرابع:** الاستجابة لمخاطر الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى جاهزية الهيئة في تصميم وتنفيذ خطط الاستجابة التصحيحية والوقائية ومرونة التعامل مع حالات عدم الامتثال.
 - **القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الحوكمة) – (10) فقرات** سيتضمّن هذا القسم محوراً واحداً يقيس مستوى جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار، ويتكوّن من (10) فقرات تُغطّي الجوانب المختلفة لجودة الحوكمة من حيث الشفافية والمساءلة واستقلالية الرقابة وفاعلية مجلس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصلحة والالتزام بالمعايير التنظيمية والإفصاح.
- وستُقاس جميع فقرات القسمين الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرّج من (1) بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتشمل:

- اختبار صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity): لقياس مدى ارتباط كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- اختبار الثبات (Reliability Test): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): ويشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى استجابات أفرادها على محاور الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF): للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر الامتثال على حدة في جودة الحوكمة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المجمع لأبعاد إدارة مخاطر الامتثال مجتمعة على جودة الحوكمة وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): لاختبار الفروق في حالة المتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) كمتغير مستقل على جودة الحوكمة كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية بمقرّها الرئيسي في مدينة الرياض وفروعها المنتشرة في مناطق المملكة.
- الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي 2026/2025م.

- الحدود البشرية :ستقتصر الدراسة على العاملين في الهيئة العامة للعقار ممن يشغلون وظائف ذات صلة بمجالات الامتثال والحوكمة والرقابة والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية والتنظيمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة مخاطر الامتثال (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة على المستويين التنظيمي والتشريعي، وأفرزت هذه التحولات ضغوطاً متزايدة على المنظمات الحكومية والخاصة لإحكام منظوماتها الرقابية وتعزيز قدرتها على الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة لنشاطها. وفي خضم هذا التحول، برزت إدارة مخاطر الامتثال بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف صون المنظمة من تبعات الإخلال بالمتطلبات النظامية، سواء أكانت تشريعية أم رقابية أم أخلاقية، وضمان انسجام ممارساتها مع المعايير المعتمدة في القطاع الذي تعمل فيه. ولم تعد إدارة مخاطر الامتثال نشاطاً هامشياً يضطلع به قسم بعينه داخل المنظمة، بل غدت منظومة متكاملة تتشابه فيها الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية، وتتنظم بموجبها العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ووحدات الأعمال، بما يحقق التوازن بين تحقيق الأهداف وتجنب التعرض غير المبرر للمخاطر التنظيمية والقانونية. (Handoko et al., 2020)

ويكتسب الحديث عن إدارة مخاطر الامتثال أهمية مضاعفة حين يجري في سياق الجهات الحكومية ذات الطابع التنظيمي، كالهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، إذ يُنَاط بهذه الجهات تنظيم قطاعات حيوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحقوق المتعاملين واستقرار الاقتصاد الوطني. ومن ثم، فإن إخفاق مثل هذه الجهات في إدارة مخاطر الامتثال لا يقتصر أثره على المنظمة ذاتها، بل يمتد إلى ثقة الجمهور بالمنظومة التنظيمية برمّتها، ويُضعف فاعلية الأطر الحوكمية المعتمدة. (Efunniyi et al., 2024)

ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم إدارة مخاطر الامتثال نظرياً، واستجلاء أهميته وأهدافه، وتحليل أبعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة الراهنة، مع استعراض أبرز الاستراتيجيات والمداخل الحاكمة لتطبيقه، وفق تسلسل منطقي يخدم البناء النظري للدراسة.

2.1.2 مفهوم إدارة مخاطر الامتثال

تعددت الزوايا التي قارب منها الباحثون مفهوم إدارة مخاطر الامتثال، ويعكس هذا التعدد ثراء الحقل المعرفي وتشابهك أبعاده مع حقول مجاورة كالحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية. وقد عرّفها

هاندوكو وآخرون (Handoko et al., 2020) بوصفها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبناها المنظمة لضمان التزامها بالمتطلبات النظامية والتشريعية والمعايير الداخلية، وتُمكنها من رصد حالات الإخلال المحتمل ومعالجتها قبل تحوّلها إلى مخاطر فعلية تُهدّد سمعة المنظمة واستقرارها المالي والتشغيلي. ويلاحظ في هذا التعريف انحيازه إلى الزاوية الإجرائية التي تنظر إلى إدارة مخاطر الامتثال بوصفها سلسلة من الأنشطة المنظمة والمتابعة.

وفي مقاربة أكثر شمولاً، يقدّم تان ولي (Tan & Lee, 2022) إدارة مخاطر الامتثال باعتبارها أحد المكونات الجوهرية لإدارة المخاطر المؤسسية، إذ تتخطى إطار حوكمي أعم يتجاوز الالتزام الشكلي بالقواعد إلى تبني ثقافة مؤسسية تستبطن قيم النزاهة والشفافية في صلب العمليات اليومية. ويُبرز هذا التعريف البُعد الثقافي والقيمي للمفهوم، ويُحرّره من الانحصار في الجانب الإجرائي البحت. وعلى المنوال نفسه، يذهب راشد وآخرون (Rashid et al., 2024) إلى أن إدارة مخاطر الامتثال هي عملية ممنهجة لتحديد المخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالأنظمة والقوانين والمعايير المهنية، وقياسها وتقييم آثارها المحتملة، ثم تصميم استجابات ملائمة تكفل تخفيض تعرّض المنظمة لهذه المخاطر إلى مستوى مقبول ضمن إطار قابلية تحمّل المخاطر المعتمدة.

وفي اتجاه يربط بين الامتثال والبيئة المؤسسية الأوسع، ينظر إيلامر وآخرون (Elamer et al., 2020) إلى إدارة مخاطر الامتثال بوصفها استجابة منظمية للضغوط البيئية والتنظيمية التي تفرضها الأطر الحوكمية الوطنية والدولية، وتتجلى في بناء قدرات داخلية تُمكن المنظمة من فهم المتطلبات النظامية المتجدّدة ومواءمة ممارساتها معها بصورة ديناميكية. ويُضيف نكوتو وآخرون (Nkuutu et al., 2021) بُعداً متصلاً بالإفصاح، إذ يحدّدون إدارة مخاطر الامتثال جزءاً من منظومة إفصاحية أوسع تتيح لأصحاب المصلحة الاطلاع على طبيعة المخاطر التي تواجه المنظمة وأساليب التعامل معها، بما يُعزّز الشفافية ويُرسّخ الثقة في الممارسات الإدارية.

ومن منظور تكاملي، يقترح أوغونسولا وآخرون (Ogunsola et al., 2021) تعريفاً يربط إدارة مخاطر الامتثال بوظيفة المراجعة الداخلية، ويصفونها بأنها إطار متقدّم لتقييم المخاطر يجمع بين التحليل المنهجي للبيئة التنظيمية وآليات التحقق المستمر من فاعلية الضوابط الداخلية، بما يُسهم في صون النزاهة المالية للمنظمة وحمايتها من الانكشاف القانوني. أما لاندي وآخرون (Landi et al., 2022) فيدرجون إدارة مخاطر الامتثال ضمن منظور الاستدامة، ويحدّدونها أحد أوجه التضمين المؤسسي للأبعاد البيئية

والاجتماعية والحوكومية في صلب إدارة المخاطر، بحيث لا يقتصر الامتثال على الجوانب المالية والقانونية التقليدية، بل يمتدّ ليشمل الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع.

ويتّضح من استعراض التعريفات السابقة أن مفهوم إدارة مخاطر الامتثال يدور حول ثلاث ركائز متشابهة: ركيزة إجرائية تتمثل في السياسات والإجراءات والأنشطة المنظّمة، وركيزة معرفية ترتبط بفهم المتطلبات النظامية والقدرة على ترجمتها إلى ممارسات قابلة للتطبيق، وركيزة ثقافية تتجلى في ترسيخ قيم الالتزام والنزاهة في الوعي المؤسسي. ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن إدارة مخاطر الامتثال هي منظومة إدارية متكاملة تتبنّاها المنظمة بهدف تحقيق الانسجام المستدام بين ممارساتها التشغيلية والمتطلبات النظامية والتشريعية ذات الصلة بنشاطها، عبر تحديد المخاطر الامتثالية المحتملة وتقييمها والرقابة على مستوى الالتزام بها، وتصميم استجابات استباقية وتصحيحية ملائمة، بما يصون سمعة المنظمة ويُعزّز ثقة أصحاب المصلحة فيها، ويُسهّم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار حوكمي رشيد. ويُلاحظ أن هذا التعريف يدمج الزاوية الإجرائية بالبُعد الثقافي والاستراتيجي، ويتجاوز النظرة الضيقة التي تختزل الامتثال في الالتزام الشكلي بالقواعد.

3.1.2 أهمية إدارة مخاطر الامتثال

تتبع أهمية إدارة مخاطر الامتثال من موقعها الاستراتيجي في منظومة الإدارة المعاصرة، إذ تتشابه وظيفتها مع وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتُشكّل خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر التنظيمية والقانونية التي قد تُعرّض المنظمة لخسائر مالية وأخرى معنوية يصعب تعويضها. وقد تنامي الاهتمام بهذه الإدارة في أعقاب الأزمات المالية وحالات الانهيار المؤسسي التي كشفت عن هشاشة المنظمات التي لا تمتلك أطرًا متينة لإدارة الامتثال، وأبرزت الحاجة إلى بناء قدرات مؤسسية تستوعب التعقيد المتنامي للبيئة التنظيمية. وفي السياقات الحكومية، تتضاعف هذه الأهمية بفعل المسؤولية الممنوحة بالجهات الحكومية تجاه المال العام وتجاه المتعاملين الذين يطمحون إلى خدمات تتسم بالعدالة والشفافية والكفاءة.

ويشير شيراني وسريغار (Chairani & Siregar, 2021) إلى أن أهمية إدارة مخاطر الامتثال تتمثّل في كونها أداة محورية لتعزيز قيمة المنظمة وأدائها المالي، إذ تُسهّم في تخفيض احتمالية تعرّضها للعقوبات النظامية وما يصاحبها من تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فضلًا عن دورها في تحسين موقع المنظمة في أعين المستثمرين وأصحاب المصلحة الذين باتوا يولون اعتبارًا متزايدًا لمستوى الالتزام في قراراتهم. وتمتدّ

أهميتها كذلك إلى تمكين المنظمة من تبني ممارسات أكثر استدامة، إذ ترتبط فاعلية إدارة الامتثال بقدرة المنظمة على تضمين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية في عملياتها، بما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال يتعاضم فيها الاهتمام بهذه الأبعاد.

ويرى نكوتو وآخرون (Nkuutu et al., 2021) أن أهمية إدارة مخاطر الامتثال تتجلى في عدة محاور متكاملة: أولها أنها تسهم في تعزيز جودة الإفصاح عن المخاطر التي تواجه المنظمة، بما يتيح لأصحاب المصلحة تكوين صورة دقيقة عن وضعها وقدرتها على التعامل مع التحديات التنظيمية؛ وثانيها أنها تُرسخ مبدأ المساءلة في الممارسة الإدارية، إذ تربط القرارات والإجراءات بمعايير واضحة يمكن الاحتكام إليها عند المراجعة والتقييم؛ وثالثها أنها تُوجد بيئة مؤسسية تُشجع على الاحتراز المعقول في اتخاذ القرارات، وتحدّ من الميل إلى المخاطرة غير المدروسة التي قد تترتب عليها مخالفات نظامية جسيمة؛ ورابعها أنها تُيسر التواصل بين المنظمة والجهات الرقابية الخارجية، وتُسهّل عملية الإشراف والمتابعة بما يخدم استقرار القطاع الذي تعمل فيه.

ويُضيف أوغونسولا وآخرون (Ogunsola et al., 2021) أن أهمية إدارة مخاطر الامتثال تظهر بوضوح في علاقتها بالنزاهة المالية للمنظمة، إذ تُشكّل ضمانة جوهرية ضد الممارسات المخالفة التي قد تُلحق ضرراً مالياً بالغاً، وتُتيح للمراجعة الداخلية أداء دورها بفاعلية أكبر عبر تزويدها بإطار منهجي لتقييم المخاطر وتحديد أولويات التدقيق. ويُبرز عامر وآخرون (٢٠٢٥) أهميتها في القطاع المالي والمصرفي خاصةً، إذ تتقاطع إدارة مخاطر الامتثال مع متطلبات كفاية رأس المال وضوابط بازل وغيرها من الأطر الدولية، وتسهم في الحدّ من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة عبر إحكام الالتزام بالمعايير الاحترازية.

ويشير عارف وآخرون (Arif et al., 2021) إلى أن أهميتها تتعدّى الجانب الرقابي لتشمل البُعد الإفصاحي، إذ تسهم في تحسين جودة الإفصاحات البيئية والاجتماعية والحوكومية، وتدعم قدرة المنظمة على الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة في عصر يتنامى فيه الطلب على الشفافية. ويُبرز ريك (٢٠٢٣) أهميتها في سياق التحوّل الرقمي ومواجهة مخاطر الاحتيال، إذ تُتيح للمنظمات بناء قدرات متقدّمة لرصد المخالفات المحتملة قبل وقوعها والتعامل معها بأسلوب استباقي يُحافظ على أصول المنظمة وسمعتها.

ومن منظور القطاع العام، تكتسب إدارة مخاطر الامتثال أهمية إضافية تتعلق بحماية ثقة الجمهور وضمان حياد الإجراءات الحكومية وعدالتها. وتسهم في هذا السياق في تكريس قيم النزاهة وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وفي بناء منظومة مؤسسية قادرة على مقاومة الفساد بأشكاله المختلفة. كما تُؤدّي

دورًا محوريًا في تمكين الجهات التنظيمية من أداء مهامها الإشرافية بكفاءة، إذ يُشكّل إحكام منظومة الامتثال الداخلية شرطًا لمصادقية الجهة في فرض المعايير على الكيانات الخاضعة لإشرافها.

4.1.2 أهداف إدارة مخاطر الامتثال

تتعدّد أهداف إدارة مخاطر الامتثال بتعدّد المنطلقات الفكرية للباحثين والسياقات التطبيقية التي يجري فيها بحثها، غير أنها تلتقي في كونها أهدافًا تروم تحقيق توازن مستدام بين متطلبات الالتزام النظامي وبين سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

ويُجمل هاندوكو وآخرون (Handoko et al., 2020) أهداف إدارة مخاطر الامتثال في جملة من النقاط، أبرزها: ضمان التوافق المستمر بين عمليات المنظمة والمتطلبات النظامية والتشريعية ذات الصلة؛ وتحسين المنظمة ضد العقوبات والغرامات والتبعات القانونية الناشئة عن المخالفات؛ وحماية السمعة المؤسسية بوصفها أصلًا غير ملموس بالغ الحساسية للممارسات غير الممتثلة؛ وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة من مستثمرين وعملاء وجهات رقابية في النزاهة الإدارية للمنظمة؛ وترسيخ ثقافة الالتزام لدى العاملين بوصفها مكونًا أصيلاً في الهوية المؤسسية.

ويرى راشد وآخرون (Rashid et al., 2024) أن إدارة مخاطر الامتثال تستهدف جملة من الغايات المتكاملة: تحقيق الانسجام بين منظومة المخاطر الكلية للمنظمة وقابليتها لتحمل المخاطر؛ ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمعلومات دقيقة عن البيئة التنظيمية والقانونية؛ وتعزيز جودة الحوكمة المؤسسية عبر توفير ضمانات معقولة بشأن سلامة الممارسات؛ وتقوية البنية المؤسسية للجهات المالية في مواجهة الصدمات التنظيمية المفاجئة؛ ومأسسة العلاقة بين وحدات الأعمال ووظائف الرقابة بما يضمن تكاملاً فعالاً.

ويُحدّد إيلامر وآخرون (Elamer et al., 2020) أهدافها في: مواءمة الممارسات الإدارية للمنظمة مع الأطر الحوكمية الوطنية والدولية؛ وتقليل الفجوة بين القواعد المعلنة والممارسة الفعلية؛ وتمكين المنظمة من الاستجابة المرنة للتطورات التشريعية المتسارعة؛ ودعم استقرار القطاع الذي تنتمي إليه عبر إحكام الالتزام الفردي للكيانات العاملة فيه؛ وتعزيز قدرة المنظمة على الإفصاح الدقيق عن مخاطرها أمام أصحاب المصلحة.

ويُضيف لاندي وآخرون (Landi et al., 2022) جملة من الأهداف ذات الطابع الاستدامي، تتمثل في: تضمين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكومية في صلب عمليات إدارة المخاطر؛ وتوسيع نطاق الامتثال ليشمل الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية إلى جانب القانونية والمالية؛ وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لضغوط أصحاب المصلحة المتزايدة بشأن المسؤولية الاجتماعية؛ ودعم استدامة الأداء على المدى البعيد عبر تخفيض المخاطر المتصلة بعدم الاستدامة.

ويُبرز أديغوكي وأكينولا (Adegoke & Akinola, 2025) أهدافاً ترتبط ببنية الحوكمة، أهمها: تفعيل دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر الامتثالية؛ وتحسين آليات التنسيق بين مكونات الحوكمة المختلفة؛ وتعزيز فاعلية اللجان المنبثقة عن المجلس في متابعة الالتزام؛ وتدعيم استقلالية وظيفة الامتثال داخل المنظمة بما يُمكنها من أداء دورها بحيادية.

ومن منظور القطاع العام والسياق التنظيمي، يتّسع نطاق الأهداف ليشمل: حماية المال العام من التبعات الناجمة عن المخالفات النظامية؛ وترسيخ مبدأ سيادة القانون في الممارسة الإدارية الحكومية؛ وتعزيز ثقة المواطن بالمنظومة التنظيمية؛ وتمكين الجهات الحكومية التنظيمية من أداء دورها الإشرافي بمصداقية أعلى. وتلتقي هذه الأهداف في كونها تخدم غاية كبرى تتمثل في صيانة كفاءة المنظمة وفعاليتها واستدامتها في بيئة تنظيمية متشابكة ومتسارعة التحوّل.

5.1.2 أبعاد إدارة مخاطر الامتثال

تم تحديد أبعاد إدارة مخاطر الامتثال في الدراسة الراهنة بناءً على دراستي الزعبي والحاك (٢٠٢٢) وعامر وآخرون (٢٠٢٥)، إلى جانب ما طرحه أوغونسولا وآخرون (Ogunsola et al., 2021) من أطر منهجية لتقييم المخاطر الامتثالية. وقد جرى تبني أربعة أبعاد رئيسة تتسجم مع الطابع التنظيمي للهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، وهي: تحديد مخاطر الامتثال، وتقييم مخاطر الامتثال، والرقابة على الامتثال، والاستجابة لمخاطر الامتثال.

البُعد الأول: تحديد مخاطر الامتثال. يُمثّل هذا البُعد المنطلق المنهجي لإدارة مخاطر الامتثال، إذ يَنصّب على قدرة المنظمة على رصد المخاطر التنظيمية والقانونية الكامنة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتصنيفها بحسب طبيعتها ومصدرها، وتحديد مواطن الضعف الامتثالي في عملياتها وإجراءاتها. وتستوجب عملية التحديد فهماً عميقاً للبيئة التنظيمية التي تعمل فيها المنظمة، ومتابعة مستمرة للتطورات التشريعية

والرقابية، وتحليلًا منهجيًا للعمليات الداخلية لاستكشاف نقاط التماس المحتملة مع المخالفات النظامية. ويُشير أوغونسولا وآخرون (Ogunsola et al., 2021) إلى أن فاعلية هذا البُعد تتوقف على توافر منهجية واضحة لرسم خرائط المخاطر، وتفعيل دور الإدارات المعنية في رفع التقارير عن المخاطر الناشئة في نطاق اختصاصها، وبناء قواعد بيانات محدّثة عن المخاطر الامتثالية المرصودة وتطوّرها.

وفي السياق الذي تعمل فيه الهيئة العامة للعقار، يكتسب هذا البُعد طابعًا خاصًا نظرًا لتعدد الأنظمة العقارية وتشعبها وتسارع التحديثات التشريعية في القطاع العقاري السعودي. ويتطلّب التحديد الفاعل في هذا السياق قدرة الهيئة على تتبّع التحديثات النظامية واستيعابها، ورصد الفجوات بين الممارسة الفعلية والمتطلبات المستحدثة، فضلًا عن تحليل الإشارات الصادرة من البيئة الخارجية، كالشكاوى والتظلمات وتقارير الجهات الرقابية، بوصفها مؤشرات على مخاطر امتثالية محتملة. كما يستلزم التحديد بناء قدرات بشرية مؤهلة للتعرف على المخاطر في طور مبكر، إذ إن المخاطر التي لا تُرصد لا يمكن إدارتها.

البُعد الثاني: تقييم مخاطر الامتثال. ينتقل هذا البُعد بعد رصد المخاطر إلى قياس حجمها وأولويتها، وذلك عبر منهجيات تستند إلى عاملي الاحتمالية والأثر. ويتطلّب التقييم الفاعل الجمع بين الأدوات الكمية، التي تُسعر المخاطر باستخدام مؤشرات قابلة للقياس، والأدوات النوعية التي تستند إلى أحكام الخبراء وتُتيح استيعاب الأبعاد التي يصعب قياسها رقميًا. ويذهب نكوتو وآخرون (Nkuutu et al., 2021) إلى أن تقييم المخاطر الامتثالية يقتضي اعتماد سلّم مدرّج يُمكن المنظمة من ترتيب المخاطر بحسب درجة حرجيّتها، بما يُتيح توجيه الموارد الرقابية إلى المناطق الأشدّ خطرًا، ويحول دون إهدار الجهد على مخاطر هامشية.

ويستوجب التقييم في سياق الجهات التنظيمية تطوير مصفوفات مخاطر تجمع بين حجم المخالفة المحتملة وأثرها على ثقة الجمهور وسمعة الهيئة، وعلى استقرار القطاع الذي تشرف عليه. كما يتطلّب اعتبار البُعد الزمني، إذ إن بعض المخاطر تتطوّر بسرعة وتستلزم إعادة تقييم دورية، في حين يبقى بعضها مستقرًا نسبيًا. ويُلاحظ كذلك أن دقّة التقييم تتوقف على جودة البيانات المتاحة، مما يُبرز أهمية الربط بين هذا البُعد ووظيفة المعلومات الإدارية في المنظمة، وضرورة بناء نظم معلوماتية قادرة على تغذية عملية التقييم بمدخلات موثوقة ومحدّثة.

البُعد الثالث: الرقابة على الامتثال. يُشكّل هذا البُعد الجانب التنفيذي المستمر في منظومة إدارة مخاطر الامتثال، إذ يتمثّل في الأنشطة الرقابية والإشرافية التي تتولّاها المنظمة لمتابعة مستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح المعتمدة. ويبيّن الزعبي والحايك (٢٠٢٢) أن الأنشطة الرقابية الفاعلة تتضمن جملة من الضوابط

الوقائية التي تحول دون وقوع المخالفات، وضوابط كاشفة ترصد المخالفات حال وقوعها، وأخرى تصحيحية تُعالج آثارها. وتتعدّد أدوات الرقابة في هذا البُعد، فتشمل المراجعات الدورية، والتحقّق من سلامة الإجراءات، ومتابعة مؤشرات الأداء الامتثالي، وفحص العينات، والتدقيق الميداني.

وفي البيئة التنظيمية المعاصرة، يتنامى دور الرقابة الإلكترونية والآلية، إذ تُتيح نظم المعلومات إمكانية الرقابة المستمرة على العمليات بصورة آنية، وتولّد تنبيهات فورية عند رصد انحرافات عن المعايير المعتمدة. ويُسهّم هذا التطوّر في تحوّل الرقابة من نشاط دوري متقطع إلى منظومة مستمرة وعالية الكفاءة. ويتطلّب البُعد الرقابي في الهيئة العامة للعقار توافر آليات لمتابعة أنشطة الجهات الخاضعة للإشراف، ومتابعة الالتزام الداخلي للهيئة ذاتها بالأنظمة المنظّمة لعملها. كما يستلزم استقلالية وظيفية الرقابة بما يُمكنها من أداء دورها بحيادية بعيداً عن أي تأثيرات قد تُضعف موضوعيتها، وتزويد القائمين عليها بصلاحيات تتناسب مع المسؤوليات الملقة على عاتقهم.

البُعد الرابع: الاستجابة لمخاطر الامتثال. يُمثّل هذا البُعد المرحلة التي تتحوّل فيها مخرجات التحديد والتقييم والرقابة إلى أفعال ملموسة تتعامل مع المخاطر الامتثالية، سواء عبر إجراءات وقائية تستهدف الحدّ من احتمالية الحدوث، أو تصحيحية تُعالج المخالفات بعد وقوعها. وتشمل الاستجابة الفاعلة، وفق ما يُبرزه أديغوكي وأكينولا (Adegoke & Akinola, 2025)، تصميم خطط استجابة موثّقة وواضحة للمسؤوليات، وتحديد قنوات التصعيد بحسب درجة خطورة المخالفة، وإحكام آليات التواصل مع الجهات الرقابية الخارجية حين يستوجب ذلك، وتوفير موارد كافية لتنفيذ خطط الاستجابة بفاعلية وفي الوقت المناسب.

ويُلاحظ أن الاستجابة لا تقتصر على معالجة الحالات الفردية، بل تمتدّ إلى استخلاص الدروس منها، وتعديل السياسات والإجراءات بما يحول دون تكرار المخالفة، وتطوير المنظومة بأكملها استناداً إلى التغذية الراجعة المستمدّة من حالات عدم الامتثال السابقة. وتقتضي الاستجابة في الهيئة العامة للعقار توافر مرونة مؤسسية تُمكنها من التكيف مع المخاطر المستجدة، وقدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة، إلى جانب التزام بمبدأ التناسب بين شدة المخالفة وحجم الاستجابة. كما تستوجب بناء ذاكرة مؤسسية تحفظ تجارب المعالجة السابقة، وتُتيح الاستفادة منها في صقل القدرات وتطوير الكفاءات.

6.1.2 استراتيجيات إدارة مخاطر الامتثال ومداخلها

تتعدّد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في إدارة مخاطر الامتثال بتعدّد سياقاتها وأحجامها وطبيعة نشاطها. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الاستراتيجية التجنّب التي تقوم على الامتناع عن الأنشطة التي ينطوي عليها انكشاف امتثالي مرتفع لا يتناسب مع قابلية المنظمة لتحمل المخاطر. وتعدّ هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التي تكون فيها كلفة الاستجابة المحتملة باهظة قياساً بالعائد المتوقّع من النشاط. وتكمّلها استراتيجية التخفيف التي تستهدف تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو أثرها عبر تحسين الضوابط الداخلية وتطوير الإجراءات وبناء الكفاءات، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في الجهات التنظيمية التي تجد نفسها ملزمة بأداء مهامها بصرف النظر عن المخاطر المصاحبة. (Tan & Lee, 2022)

وتتصل بذلك استراتيجية النقل التي تنطوي على تحويل بعض المخاطر الامتثالية إلى أطراف أخرى عبر التعاقد أو التأمين أو الإسناد الخارجي، وإن كانت تطبيقاتها في الجهات الحكومية محدودة قياساً بالقطاع الخاص. أما استراتيجية القبول فتقوم على تحمل المخاطر التي يقع أثرها المتوقّع ضمن قابلية المنظمة للتحمل، وذلك بعد تقييم مدروس يُثبت أن كلفة المعالجة تتجاوز كلفة القبول. ويُبرز شيراني وسريغار (Chairani & Siregar, 2021) أهمية الجمع بين هذه الاستراتيجيات في إطار متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية يكفل المواءمة بينها وبين أهداف المنظمة.

ومن المداخل الحاكمة لإدارة مخاطر الامتثال، يبرز مدخل خطوط الدفاع الثلاثة الذي يُوزّع المسؤوليات بين وحدات الأعمال بوصفها خط الدفاع الأول، ووظائف الامتثال وإدارة المخاطر بوصفها خط الدفاع الثاني، والمراجعة الداخلية بوصفها خط الدفاع الثالث. ويُتيح هذا المدخل توزيعاً واضحاً للأدوار يحول دون التداخل أو الإغفال. ويُكمّله مدخل الحوكمة والمخاطر والامتثال الذي يدمج الوظائف الثلاث في منظومة واحدة منسّقة بما يُحقّق وفورات في الموارد ويُحسّن جودة القرارات. (Handoko et al., 2020)

ويُضاف إلى ذلك المدخل القائم على المخاطر، الذي يُوجّه الموارد الرقابية بحسب درجة خطورة المخاطر المرصودة، بدلاً من توزيعها بصورة متماثلة على جميع الأنشطة، بما يُحقّق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. ويُبرز إيفونيي وآخرون (Efunniyi et al., 2024) أهمية مدخل الثقافة المؤسسية الذي يعدّ ترسيخ قيم النزاهة والشفافية في الوعي الجمعي للعاملين شرطاً جوهرياً لفاعلية أي منظومة امتثال، إذ إن الضوابط الإجرائية وحدها لا تكفي ما لم تُسند بثقافة داعمة. ويُلاحظ في هذا السياق التحوّل الراهن نحو توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في خدمة الامتثال، كما يُشير الأسرج (٢٠٢٥)، بما يفتح آفاقاً جديدة للرصد الاستباقي وتحسين دقّة التقييم وتسريع الاستجابة.

7.1.2 محاور نظرية معاصرة في إدارة مخاطر الامتثال

برز في الأدبيات الحديثة جملة من المحاور التي تُثري النقاش النظري حول إدارة مخاطر الامتثال، ومن أبرزها التكامل بين الامتثال وإدارة المخاطر المؤسسية، الذي يدعو إلى تجاوز النظرة المجزأة التي تفصل بين الوظيفتين، نحو منظور تكاملي يُتيح للمنظمة رؤية شاملة لمخاطرها واستثمار التشابك بين أبعادها. كما يبرز محور الامتثال في البيئة الرقمية، إذ تُقرز التحولات الرقمية مخاطر امتتالية مستجدة تتصل بحماية البيانات والخصوصية والأمن السيبراني، وتستوجب تطوير القدرات الامتتالية بصورة موازية. ويُضاف إلى ذلك محور الامتثال المستدام الذي يربط الالتزام النظامي بالأبعاد البيئية والاجتماعية، ويتعامل مع الاستدامة بوصفها التزامًا متناميًا يفرض على المنظمات تطوير منظوماتها الامتتالية. كما يحظى محور الامتثال في القطاع العام باهتمام متزايد لما له من خصوصية تتعلق بالمساءلة العامة وحوكمة المال العام، وهو ما يجعل تطبيقاته في جهات تنظيمية كالهئية العامة للعقار حقلاً خصباً للبحث والتحليل.

المبحث الثاني: جودة الحوكمة (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

تُشكّل جودة الحوكمة محورًا مركزيًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ تعكس مدى نضج المنظومة المؤسسية وقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة وضمان استدامة الأداء. ولم يُعد الحديث عن الحوكمة قاصرًا على وجود الهياكل والقواعد الشكلية، بل تحوّل إلى التركيز على جودة الممارسة الحوكمية، أي مدى فاعلية هذه الهياكل والقواعد في تحقيق الغايات المرجوة منها. وقد تنامت أهمية هذا المفهوم في أعقاب الأزمات المالية والإدارية التي كشفت عن أن وجود الحوكمة لا يعني بالضرورة فاعليتها، وأن ثمة فجوة قد تتسع بين الحوكمة الموثقة على الورق والحوكمة الممارسة على أرض الواقع (الحربي، ٢٠٢١).

ويكتسب البحث في جودة الحوكمة في الجهات الحكومية ذات الطابع التنظيمي، كالهئية العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، أهمية مضاعفة، إذ تتقاطع لدى هذه الجهات وظيفتان: وظيفة الإشراف على قطاع حيوي تتطلب جودة حوكمية عالية لضمان مصداقيتها، ووظيفة تطبيق الحوكمة على ذاتها بوصفها كيانًا إداريًا. وتستوجب هذه الازدواجية بناء منظومة حوكمية متينة قادرة على الجمع بين الانفتاح على المتعاملين والمساءلة الداخلية والكفاءة التشغيلية. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم جودة الحوكمة، واستجلاء أهميتها وأهدافها، وتحليل أبعادها واستراتيجيات تعزيزها، مع استعراض المحاور النظرية المعاصرة التي تُعني الفهم المعرفي لهذا المتغير.

2.2.2 مفهوم جودة الحوكمة

تنوّعت تعريفات الباحثين لجودة الحوكمة بحسب الخلفيات المعرفية والسياقات التطبيقية. ويعرّفها عمار ووقاف (٢٠٢٤) بأنها مدى التزام المنظمة بتطبيق مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة وعدالة ومسؤولية بصورة فاعلة تنعكس على جودة قراراتها وممارساتها، وتسهم في تحقيق أهدافها برشد وكفاءة. ويُبرز هذا التعريف الجانب التطبيقي للحوكمة، ويُخرجها من إطار المبادئ النظرية إلى ميدان الممارسة الفعلية القابلة للقياس والتقييم.

وفي مقاربة تكاملية، يُعرّف الماحي وأحمد (٢٠٢٣) جودة الحوكمة بأنها المستوى الذي تبلغه المنظمة في تطبيق منظومة متكاملة من الممارسات الحوكمية التي تكفل توازن العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، وتُحقّق الانضباط في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا علائقيًا يُبرز أن جودة الحوكمة تتجلى في طبيعة العلاقات بين الفاعلين داخل المنظمة وخارجها، وليست مجرد التزام بقواعد جامدة.

ومن منظور إلكتروني، تُعرّف تلي (٢٠٢١) الحوكمة عالية الجودة بأنها تلك القائمة على توظيف التقنيات الحديثة في إدارة العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، بما يُعزّز الشفافية ويُيسّر الوصول إلى المعلومات ويُسرّع الاستجابة لمتطلبات الجمهور. ويُشير هذا التعريف إلى البُعد التقني الذي بات يُشكّل ركيزة جوهرية في تقييم جودة الحوكمة المعاصرة، ولا سيّما في الجهات الخدمية والتنظيمية.

وفي اتجاه يربط الحوكمة بالمخرجات، يذهب نمديلي وكروش (٢٠٢١) إلى أن جودة الحوكمة تتجلى في قدرة منظومة الحوكمة على إنتاج معلومات ذات جودة عالية تخدم اتخاذ القرارات، وتُعزّز ثقة أصحاب المصلحة، وتدعم الاستقرار المالي والإداري للمنظمة. ويحوّل هذا التعريف الانتباه من مدخلات الحوكمة إلى مخرجاتها، ويتعامل مع الجودة بوصفها محصلة قابلة للقياس عبر طبيعة المعلومات والقرارات التي تُنتجها المنظومة.

ومن منظور مؤسسي أوسع، يُعرّف إيفونيي وآخرون (Efunniyi et al., 2024) جودة الحوكمة بأنها المستوى الذي تبلغه المنظمة في تعزيز المساءلة والشفافية عبر الالتزام بمعايير حوكمية متقدمة وممارسات امتثالية رصينة، بما يُمكنها من الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة وتعزيز ثقتهم في إدارتها. ويُبرز هذا التعريف ارتباط جودة الحوكمة بالامتثال بوصفه ركيزة جوهرية لها، ويُؤكّد أن الحوكمة لا تكتسب صفة الجودة إلا حين تستند إلى منظومة امتثال متينة.

ويقدّم سليمان وبابكر (٢٠٢٥) تعريفًا يُبرز الجانب الأدائي، إذ يحدّدان جودة الحوكمة المستوى الذي تنعكس فيه ممارسات الحوكمة الفاعلة على جودة الأداء التنظيمي والوظيفي، بما يُحقّق الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد. ويكمّله الزعبي والحايك (٢٠٢٢) بربط جودة الحوكمة بفاعلية الرقابة الداخلية، حيث يحدّدان الحوكمة عالية الجودة تلك التي تُسنّد بمنظومة رقابة داخلية رشيدة قادرة على ضمان التطبيق الفعلي للمبادئ الحوكمية والكشف عن أي انحرافات عنها.

ويُتّضح مما تقدّم أن مفهوم جودة الحوكمة يدور حول ثلاثة محاور متشابكة: محور المبادئ المتمثّل في الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية، ومحور البنية المتمثّل في الهياكل والآليات والسياسات، ومحور الممارسة المتمثّل في التطبيق الفعلي وانعكاساته. ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن جودة الحوكمة هي المستوى الذي تبلغه المنظمة في الترجمة الفعلية لمبادئ الحوكمة الرشيدة إلى ممارسات منهجية متّسقة، تتكامل فيها الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والثقافة المؤسسية، بما يُحقّق الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة في اتخاذ القرارات وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، ويُساهم في تعزيز ثقتهم بالمنظمة ودعم استدامة أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتميّز هذا التعريف بدمجه بين البُعد المعياري والبُعد التطبيقي، وتركيزه على الانعكاسات العملية بوصفها معيارًا للحكم على جودة المنظومة الحوكمية.

3.2.2 أهمية جودة الحوكمة

تتجلّى أهمية جودة الحوكمة في كونها ركيزة أساسية لاستقرار المنظمات واستدامتها، إذ تتجاوز كونها مجرد إطار تنظيمي إلى أن تُصبح محرّكًا لتطوير الأداء وتعزيز الثقة المؤسسية. وقد تنامي الاهتمام بها في أعقاب التحوّلات التي شهدتها بيئة الأعمال العالمية، حيث باتت جودة الحوكمة معيارًا أساسيًا تستند إليه الجهات الرقابية والمستثمرون وأصحاب المصلحة في تقييم المنظمات، وتحوّل تدريجيًا من ميزة إضافية إلى شرط أساسي لاستمرار المنظمة في بيئة تنافسية متشابكة.

ويُشير عمار ووقاف (٢٠٢٤) إلى أن أهمية جودة الحوكمة تتمثّل في عدة محاور: أولها أنها تُعزّز مصداقية التقارير المالية والإدارية الصادرة عن المنظمة، بما يُكسبها ثقة أصحاب المصلحة ويدعم قراراتهم المبنية على معلوماتها؛ وثانيها أنها تُحسّن جودة الإفصاح وتُيسّر تقييم المنظمة من قبل الجهات الخارجية؛ وثالثها أنها تُساهم في خفض كلفة التمويل وتعزيز قدرة المنظمة على الوصول إلى الأسواق المالية؛ ورابعها أنها تُحدّ من احتمالية وقوع الممارسات المخالفة وتُرسّخ السلوك الأخلاقي في الممارسة الإدارية.

ويرى الماحي وأحمد (٢٠٢٣) أن جودة الحوكمة تكتسب أهميتها من ارتباطها بجودة المعلومات التي تُنتجها المنظمة، وما يترتب على ذلك من تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة وتقديم صورة دقيقة عن وضعها لأصحاب المصلحة. وتمتدّ هذه الأهمية كذلك إلى دور الحوكمة في تحصين المنظمة ضد الممارسات غير الرشيدة، وتعزيز قدرتها على الصمود في وجه الأزمات.

ويُبرز سليمان وبابكر (٢٠٢٥) أن أهمية جودة الحوكمة تتمثل في انعكاسها المباشر على جودة الأداء الوظيفي والتنظيمي، إذ تخلق بيئة عمل منظّمة تتضح فيها المسؤوليات وتتضبط فيها العلاقات بين المستويات الإدارية، وتُتيح للعاملين أداء مهامهم بفاعلية أكبر ضمن أطر واضحة. وتُسهم كذلك في تحفيز الكفاءات وجذب الكوادر المؤهلة، إذ تستقطب البيئات الحوكمية الرشيدة العاملين الباحثين عن العدالة والشفافية وفرص النمو المهني.

ويرى تشيراني وسريغار (Chairani & Siregar, 2021) أن جودة الحوكمة تكتسب أهميتها من ارتباطها بقيمة المنظمة وأدائها المالي، إذ تنعكس الممارسات الحوكمية الرشيدة على ثقة المستثمرين وتقييم السوق للمنظمة. وتمتدّ أهميتها إلى تعزيز قدرة المنظمة على إدارة مخاطرها بفاعلية أكبر، إذ تتشابه جودة الحوكمة مع جودة منظومة إدارة المخاطر في علاقة تكاملية.

وتشير تلي (٢٠٢١) إلى أن أهمية جودة الحوكمة في القطاع الخدمي، ولا سيّما في ظلّ التحوّل الرقمي، تتعاطم بفعل قدرتها على تحسين جودة الخدمات المقدّمة، وتيسير وصول المتعاملين إلى المعلومات والخدمات، وتسريع الاستجابة لاحتياجاتهم. ويُلاحظ في هذا السياق التشابك بين الحوكمة والتحوّل الرقمي، إذ تُشكّل الأدوات التقنية رافداً مهماً لتعزيز جودة الحوكمة وتوسيع نطاقها.

ويرى عارف وآخرون (Arif et al., 2021) أن أهمية جودة الحوكمة تظهر في علاقتها بالإفصاح عن الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمية، إذ تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتوقعات المتنامية بشأن المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. ويُبرز إيلامر وآخرون (Elamer et al., 2020) ارتباط جودة الحوكمة بالاستقرار المؤسسي، ولا سيّما في القطاع المالي، حيث تُسهم منظومات الحوكمة الرشيدة في حماية المنظمات من الصدمات وتعزيز قدرتها على إدارة المخاطر والإفصاح عنها.

وفي القطاع العام، تكتسب جودة الحوكمة أهمية خاصة تتعلق بصون المال العام، وتعزيز ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية، وتكريس مبادئ النزاهة والعدالة في تقديم الخدمات. وتنعكس جودة الحوكمة على كفاءة الجهة الحكومية في أداء مهامها، وعلى مصداقيتها أمام الجهات التي تشرف عليها. ومن ثمّ، فإن الاستثمار في رفع جودة الحوكمة في الجهات الحكومية كالهيئة العامة للعقار يُعدّ استثماراً في الرأسمال المؤسسي للدولة، يُسهم في تعزيز قدرتها على تنظيم القطاعات الاقتصادية الحيوية وفق معايير عالية.

4.2.2 أهداف جودة الحوكمة

تتعدّد الأهداف التي تروم منظومة الحوكمة عالية الجودة تحقيقها، وتلتقي في كونها تخدم غاية كبرى تتمثل في بناء منظمة رشيدة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ضمن إطار من المسؤولية والمساءلة.

ويُجمل عمار ووقاف (٢٠٢٤) أهداف جودة الحوكمة في: ضمان تقديم صورة دقيقة وعادلة عن أوضاع المنظمة لأصحاب المصلحة؛ وتعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب؛ وحماية حقوق أصحاب المصلحة كافة دون تمييز؛ وتوفير منظومة فاعلة للمساءلة تحول دون تركّز السلطات والاستخدام غير المشروع لها؛ وترسيخ الانضباط في اتخاذ القرارات الإدارية.

ويحدّد الماحي وأحمد (٢٠٢٣) أهدافها في: تحسين جودة المعلومات الإدارية والمالية المنتجة عن المنظمة؛ وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في الإدارة والقرارات الصادرة عنها؛ وإحكام منظومة الرقابة الداخلية وضمان فاعليتها؛ وتمكين المنظمة من الاستجابة بفاعلية للتوقعات المتنامية بشأن النزاهة والشفافية.

ويُبرز سليمان وبابكر (٢٠٢٥) جملة من الأهداف المتصلة بالأداء الوظيفي، أبرزها: تحسين جودة الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي؛ وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بصورة تُيسّر العمل وتمنع التداخل والإغفال؛ وخلق بيئة عمل عادلة تُحفّز العاملين على العطاء وتُكافئهم على التميّز؛ وتنمية الكفاءات البشرية وتعزيز انتمائها المؤسسي.

ويُضيف تشيراني وسريغار (Chairani & Siregar, 2021) أهدافاً ذات طابع استراتيجي، تشمل: تعزيز قيمة المنظمة على المدى البعيد عبر بناء الثقة ودعم الاستدامة؛ ومواءمة قرارات الإدارة مع مصالح أصحاب المصلحة المختلفين؛ وتحسين الأداء المالي عبر تخفيض المخاطر وتعزيز كفاءة استخدام الموارد؛ وتمكين المنظمة من الاستجابة لمتطلبات الاستدامة في أبعادها البيئية والاجتماعية.

ويُشير راشد وآخرون (Rashid et al., 2024) إلى أهداف ترتبط بالبيئة المؤسسية الأوسع: تعزيز الجودة المؤسسية على المستوى الكلي للقطاع؛ ودعم الاستقرار المالي في الجهات المالية والمصرفية؛ وتمكين المنظمات من إدارة مخاطرها بفاعلية ضمن إطار حوكمي متين؛ وتوفير ضمانات معقولة لأصحاب المصلحة بشأن سلامة الممارسات الإدارية.

ومن منظور القطاع العام، تتّسع الأهداف لتشمل: تعزيز كفاءة الجهة الحكومية في أداء مهامها التنظيمية؛ وتكريس مبدأ المساءلة العامة عن استخدام السلطة والموارد العامة؛ وبناء ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية؛ وتعزيز قدرة الجهة على الإشراف على القطاع الخاضع لتنظيمها بمصادقية واتساق؛ وترسيخ قيم

النزاهة والشفافية في الخدمة العامة. وتلتقي هذه الأهداف جميعًا في خدمة رؤية أشمل تتمثل في بناء منظومة حوكمية رشيدة تخدم تحقيق الأهداف التنموية للدولة.

5.2.2 أبعاد جودة الحوكمة

تم تحديد أبعاد جودة الحوكمة في الدراسة الراهنة بناءً على دراستي عمار ووقاف (٢٠٢٤) والحربي (٢٠٢١)، فضلاً عما طرحه إيفونيي وآخرون (Efunniyi et al., 2024) من أطر معيارية تتناغم مع طبيعة الهيئة العامة للعقار. وتتمحور الأبعاد حول ركائز جوهرية تعكس مكونات الحوكمة الرشيدة في تطبيقاتها الحديثة.

البُعد الأول: الشفافية. تُمثل الشفافية ركيزة جوهرية في جودة الحوكمة، إذ تنطوي على إتاحة المعلومات الجوهرية لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبصورة دقيقة وقابلة للفهم. ولا تقتصر الشفافية على الإفصاح عن المعلومات المالية، بل تمتد لتشمل الإفصاح عن السياسات والقرارات والإجراءات والمخاطر التي تواجه المنظمة. ويذهب نمديلي وكروش (٢٠٢١) إلى أن الشفافية الفاعلة تستوجب إنتاج معلومات تتسم بالملاءمة والموثوقية وقابلية المقارنة، وتوفّر صورة دقيقة وعادلة عن أوضاع المنظمة. وفي الهيئة العامة للعقار، تكتسب الشفافية أبعادًا خاصة تتصل بإتاحة المعلومات عن الأنظمة العقارية وإجراءات التسجيل والتوثيق، بما يخدم المتعاملين ويُعزّز كفاءة السوق العقاري ويحدّ من فجوات المعلومات بين أطراف المعاملات.

البُعد الثاني: المساءلة. تُعبّر المساءلة عن قدرة المنظومة الحوكمية على ضمان تحمّل الأطراف المعنية لمسؤولياتهم وتقديم الحساب عن أدائهم. وتنطوي المساءلة الفاعلة على وجود معايير واضحة يُحاكم إليها الأداء، وآليات للرصد والتقييم، وإجراءات للمعالجة عند الإخلال بالواجبات (الحربي، ٢٠٢١). وتتجلى المساءلة في الهيئة العامة للعقار على مستويين: مستوى داخلي يتعلّق بمساءلة العاملين والمسؤولين عن أداء مهامهم وفق المعايير المعتمدة؛ ومستوى خارجي يتعلّق بمساءلة الهيئة ذاتها أمام الجهات الإشرافية العليا والجمهور بشأن أدائها لمهامها التنظيمية. ويُسهّم وضوح هياكل المساءلة في ترسيخ ثقافة المسؤولية ويحدّ من ممارسات التهرّب من تبعات القرارات والأفعال.

البُعد الثالث: العدالة. تتجلى العدالة في الحوكمة عالية الجودة في ضمان المعاملة المنصفة لأصحاب المصلحة كافة دون تمييز، وتطبيق الأنظمة والإجراءات بصورة موحّدة على جميع المعنيين. وتتشعّب

العدالة لتشمل عدالة إجرائية تتعلّق بسلامة العمليات والإجراءات، وعدالة توزيعية تتعلّق بتوزيع الحقوق والالتزامات، وعدالة تفاعلية تتعلّق بكيفية التواصل مع المتعاملين واحترام كرامتهم (Elamer et al., 2020). وفي السياق التنظيمي للهيئة العامة للعقار، تستوجب العدالة تطبيق الأنظمة العقارية بصورة موحّدة دون استثناءات غير مبرّرة، وضمان حياد الإجراءات تجاه جميع المتعاملين، وإتاحة قنوات للتظلم والاعتراض على القرارات بصورة تكفل تصحيح أي أخطاء محتملة.

البُعد الرابع: المسؤولية. تنطوي المسؤولية في إطار جودة الحوكمة على قبول المنظمة بتحمّل تبعات قراراتها وأفعالها تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع، وتمتدّ لتشمل المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية. ويرى لاندي وآخرون (Landi et al., 2022) أن المسؤولية في صورتها المعاصرة تتجاوز الإطار الضيق للالتزام القانوني لتشمل الالتزامات تجاه البيئة والمجتمع والأجيال القادمة. وتتجلّى المسؤولية في الهيئة العامة للعقار في الالتزام بتحقيق الأهداف المنوطة بها بكفاءة، والاستجابة لاحتياجات القطاع العقاري، والمساهمة في تحقيق التوجّهات الاستراتيجية للدولة في تنظيم القطاع، فضلاً عن مراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لقراراتها التنظيمية.

البُعد الخامس: الاستقلالية والرقابة. يتمثّل هذا البُعد في وجود آليات رقابية مستقلة وفاعلة تكفل سلامة الممارسات الحوكمية وتحول دون انحرافها. ويُشير الزعبي والحاك (٢٠٢٢) إلى أن فاعلية الرقابة الداخلية تُعدّ ركيزة جوهرية في جودة الحوكمة، إذ تُوفّر ضمانات معقولة بشأن سلامة الإجراءات وكفاءة استخدام الموارد ودقّة التقارير. وتستوجب الاستقلالية تمكين الجهات الرقابية الداخلية من أداء دورها بحيادية، وتوفير الموارد والصلاحيات اللازمة لها، وحمايتها من التأثيرات التي قد تُضعف موضوعيتها. ويتكامل هذا البُعد مع البُعد الإشرافي الذي يضطلع به مجلس الإدارة أو ما يقوم مقامه، إذ تُشكّل جودة الإشراف من القمة عاملاً حاسماً في جودة الحوكمة الإجمالية، كما يُبرز أديغوكي وأكينولا (Adegoke & Akinola, 2025).

البُعد السادس: المشاركة والاستجابة. يتجاوز هذا البُعد النظرة التقليدية للحوكمة بوصفها علاقة هرمية، إلى منظور تفاعلي يُتيح لأصحاب المصلحة المشاركة في صياغة القرارات التي تمسّ مصالحهم، ويتطلّب من المنظمة الاستجابة لتوقعاتهم وملاحظاتهم. وتُشكّل قنوات التواصل والتشاور آليات جوهرية لتنفيذ هذا البُعد، فضلاً عن نظم استقبال الشكاوى والمقترحات ومتابعتها. وتُتيح الحوكمة الإلكترونية، كما تُبين تلي (٢٠٢١)، توسيع نطاق المشاركة وتسريع الاستجابة عبر توظيف التقنيات الحديثة في إدارة العلاقة مع المتعاملين.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز جودة الحوكمة ومداخلها

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لتعزيز جودة حوكمتها، وتلتقي في كونها استراتيجيات شاملة تتشابه فيها الأبعاد الهيكلية والإجرائية والثقافية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات تطوير البنية الحوكمية عبر بناء هياكل تنظيمية واضحة تُحدّد المسؤوليات والصلاحيات، وإنشاء لجان متخصصة تضطلع بمهام محدّدة كـلجان المراجعة وإدارة المخاطر، بما يُتيح تخصّصاً في الإشراف وتوزيعاً فاعلاً للأعباء (الحربي، ٢٠٢١).

وتُكمّلها استراتيجية تطوير السياسات والإجراءات التي تستهدف إحكام الأطر الموجهة للممارسة الإدارية، وتشمل صياغة سياسات حوكمية مكتوبة وواضحة، ومدونات سلوكية تُحدّد التوقعات الأخلاقية، وإجراءات تشغيلية تُترجم السياسات إلى ممارسات يومية. وتأتي إلى جانبها استراتيجية بناء القدرات التي تُركّز على تأهيل العاملين والمسؤولين على متطلبات الحوكمة الرشيدة، عبر برامج التدريب وورش العمل وبرامج التطوير القيادي.

وتحتل استراتيجية ترسيخ الثقافة الحوكمية بأهمية متنامية، إذ يُبرز إيفونيي وآخرون (Efunniyi et al., 2024) أن أي منظومة حوكمية لا يُكتب لها النجاح ما لم تُسند بثقافة مؤسسية داعمة تتشرب قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية. ويتقضي هذه الاستراتيجية قيادة قدوة من القمة، وآليات لتعزيز السلوك الإيجابي ومعالجة السلوك المخالف، وأدوات للتواصل الداخلي تُرسّخ القيم في الوعي الجمعي.

ومن المداخل الحاكمة لجودة الحوكمة، يبرز مدخل أصحاب المصلحة الذي يتعامل مع المنظمة بوصفها كياناً متشابكاً مع أطراف متعدّدة لكلٍ منها مصالح مشروعة، ويستوجب من الحوكمة الموازنة بين هذه المصالح. ويُكمّله مدخل الوكالة الذي يُركّز على تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين، ومعالجة مشكلات تضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات. ويُضاف إليهما مدخل الموارد والقدرات الذي يحدّد جودة الحوكمة مورداً استراتيجياً يُسهم في بناء الميزة التنافسية، ومدخل الاستدامة الذي يربط جودة الحوكمة بالأبعاد البيئية والاجتماعية، ويُوسّع نطاق المسؤولية المؤسسية كما يُبيّن لاندي وآخرون (Landi et al., 2022).

وفي السياق الحكومي، يكتسب مدخل الحوكمة الإلكترونية أهمية متنامية، إذ تُتيح التقنيات الحديثة، كما تُشير تلي (٢٠٢١)، تطوير منظومات حوكمية أكثر شفافية وتفاعلية وكفاءة، وتُيسّر تقديم الخدمات

وتوسيع نطاق المشاركة. ويُتَكامَل هذا المدخل مع التحوّل الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها التنموية، ويُتيح للجهات الحكومية، كالهيئة العامة للعقار، تطوير نماذج حوكمية متقدّمة تُحقّق نقلة نوعية في الأداء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية. ويستعرض الفصل المنهج العلمي المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها، والتحقق من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختتاماً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات. ويُمثل هذا الفصل ركيزة منهجية تستند إليها نتائج الدراسة، إذ يُحدّد الإجراءات التي اتُبعت لضمان موثوقية البيانات ودقة التحليل، بما يُتيح الوصول إلى استنتاجات علمية قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات عنها، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد جرى توظيف هذا المنهج في شقّيه: الشقّ الوصفي الذي تناول استعراض الإطار النظري والأدبيات ذات الصلة بإدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة، والشقّ التحليلي الذي تضمّن جمع البيانات الميدانية من عيّنة الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

كما اعتمدت الدراسة في الجانب الميداني على أسلوب المسح بالعيّنة عبر توزيع استبانة مصمّمة لهذا الغرض على أفراد عيّنة الدراسة، نظراً لملاءمته للدراسات التي تستهدف قياس آراء واتجاهات أفراد المجتمع نحو ظاهرة معيّنة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية ممّن لهم صلة مباشرة بموضوع الدراسة، ويشمل ذلك العاملين في إدارات الحوكمة، والامتثال، وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية، والشؤون القانونية، والشؤون التنظيمية، والإدارة العليا والوسطى. وقد بلغ إجمالي عدد أفراد المجتمع المستهدف (٣٢٠) موظفًا وموظفة وفق آخر إحصائية متاحة.

عيّنة الدراسة

نظرًا لإمكانية الوصول إلى مجتمع الدراسة وحجمه المحدود نسبيًا، اعتمدت الدراسة على العيّنة العشوائية الطبقية التي تكفل تمثيل مختلف فئات المجتمع، وقد جرى تحديد حجم العيّنة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، وعليه بلغ حجم العيّنة المطلوبة (175) مفردة. وقد جرى توزيع (200) استبانة لمراعاة احتمالية فقد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، استردّ منها (186) استبانة، استبعد منها (9) استبانات لعدم اكتمال الإجابات أو لوجود نمط إجابة موحد يُشير إلى عدم الجديّة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (177) استبانة بنسبة استرداد صالحة بلغت (88.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جديّة المشاركين وملاءمة العيّنة لأغراض التحليل.

4.3 أداة الدراسة

بناء الاستبانة

اعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع كمّ كبير من البيانات في وقت محدود وبتكلفة مناسبة. وقد جرى بناء الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيّرات الدراسة، ولا سيّما دراسات الزعبي والحايك (٢٠٢٢) وعامر وآخرون (٢٠٢٥) فيما يخصّ المتغيّر المستقل، ودراسات الحربي (٢٠٢١) وعمار ووقاف (٢٠٢٤) وإيفونيي وآخرون (Efunniyi et al., 2024) فيما يخصّ المتغيّر التابع.

أقسام الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة مخاطر الامتثال)، ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد:

- البعد الأول: تحديد مخاطر الامتثال (الفقرات 1-4).
- البعد الثاني: تقييم مخاطر الامتثال (الفقرات 5-8).
- البعد الثالث: الرقابة على الامتثال (الفقرات 9-12).
- البعد الرابع: الاستجابة لمخاطر الامتثال (الفقرات 13-16).

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الحوكمة)، ويتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار.

مقياس الاستجابة

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول (3 - 1): مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية، جرى تقسيم المدى (5-1=4) على عدد الفئات (5)، فيكون طول الفئة (0.80)، وعليه تكون فئات الحكم على النحو التالي:

جدول (3 - 2): فئات الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة / مستوى التطبيق
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جدًا

منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدًا	من 4.21 إلى 5.00

5.3 صدق الأداة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، جرى عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والحوكمة وإدارة المخاطر والمناهج والإحصاء في عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك لإبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، ومدى وضوح الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه. وقد جرى تعديل عدد من الفقرات وحذف بعضها وإعادة صياغة أخرى بناءً على ملاحظات المحكمين، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية المكونة من (26) فقرة موزعة على المتغيرين.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، جرى تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) مفردة من خارج العينة الأصلية، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد مخاطر الامتثال	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.769	0.000
	4	0.803	0.000

0.000	0.798	5	تقييم مخاطر الامتثال
0.000	0.824	6	
0.000	0.756	7	
0.000	0.811	8	
0.000	0.834	9	الرقابة على الامتثال
0.000	0.792	10	
0.000	0.808	11	
0.000	0.776	12	
0.000	0.789	13	الاستجابة لمخاطر الامتثال
0.000	0.818	14	
0.000	0.795	15	
0.000	0.826	16	

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير التابع (جودة الحوكمة) والدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.804	0.000
2	0.781	0.000
3	0.825	0.000
4	0.798	0.000
5	0.812	0.000
6	0.787	0.000
7	0.819	0.000
8	0.793	0.000
9	0.806	0.000
10	0.829	0.000

يتّضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.756) و(0.834)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

صدق الاتساق البنائي

للتحقّق من الصدق البنائي، حُسبت معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغيّر المستقل والدرجة الكلية للمتغيّر، فضلاً عن ارتباط المتغيّر التابع بدرجته الكلية.

جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيّر المستقل والدرجة الكلية له

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد مخاطر الامتثال	0.867	0.000
تقييم مخاطر الامتثال	0.884	0.000
الرقابة على الامتثال	0.892	0.000
الاستجابة لمخاطر الامتثال	0.878	0.000

ويتّضح أن جميع الأبعاد ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمتغيّر المستقل، مما يؤكّد الصدق البنائي للأداة.

ثبات الأداة

جرى التحقّق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر المعاملات شيوعاً في قياس الاتساق الداخلي للأدوات البحثية.

جدول (3 - 6): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد / المتغيّر	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد مخاطر الامتثال	4	0.842
تقييم مخاطر الامتثال	4	0.861
الرقابة على الامتثال	4	0.879

0.853	4	الاستجابة لمخاطر الامتثال
0.918	16	إدارة مخاطر الامتثال (إجمالي)
0.904	10	جودة الحوكمة
0.936	26	الأداة ككل

يتَّضح من الجدول (3 - 7) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تزيد على الحد الأدنى المقبول (0.70)، وتراوح بين (0.842) و(0.918) لأبعاد الدراسة، وبلغت (0.936) للأداة ككل، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وقابليتها للاعتماد عليها في جمع البيانات.

خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة مخاطر الامتثال) والمتغير التابع (جودة الحوكمة)، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، ويوضّح الجدول التالي مصفوفة الارتباط:

جدول (3 - 7): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن=177)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) تحديد مخاطر الامتثال	1					
(2) تقييم مخاطر الامتثال	0.687**	1				
(3) الرقابة على الامتثال	0.652**	0.714**	1			
(4) الاستجابة لمخاطر الامتثال	0.628**	0.673**	0.731**	1		
(5) إدارة مخاطر الامتثال (الكلي)	0.842**	0.876**	0.889**	0.861**	1	
(6) جودة الحوكمة	0.681**	0.724**	0.768**	0.745**	0.823**	1

**الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ويلاحظ من مصفوفة الارتباط ما يأتي:

تتسم العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل ببعضها بأنها علاقات طردية متوسطة إلى قوية، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.628) و(0.731)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود تماسك بنائي بين الأبعاد دون أن يبلغ هذا التماسك حدّ التداخل الذي يُهدّد استقلالية الأبعاد. كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر الامتثال والمتغير التابع (جودة الحوكمة)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.681) و(0.768)، وكان البعد الأقوى ارتباطاً بجودة الحوكمة هو الرقابة على الامتثال ($r=0.768$)، يليه الاستجابة لمخاطر الامتثال ($r=0.745$). وأخيراً، بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لإدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة (0.823)، وهو ارتباط قوي ودالّ إحصائياً عند مستوى (0.01)، يُمهدّ لاختبار فرضيات الأثر باستخدام تحليل الانحدار.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في معالجة البيانات وتحليلها على البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 26، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي جرى توظيفها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتوزيعهم على فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات وأبعاد الاستبانة، وترتيبها وفق درجة الموافقة، وتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وإعداد مصفوفة الارتباط.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance): للتأكد من خلوّ بيانات الدراسة من مشكلة الارتباط الخطّي المتعدّد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اتّباع البيانات للتوزيع الطبيعي قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك في إطار اختبار الفرضيات الفرعية H_0-1 إلى H_0-4 .
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة (H_0).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_0-5).
- اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق ومصدرها في حال ظهور دلالة إحصائية في اختبار تحليل التباين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة، ويشمل ذلك تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والتحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات أبعاد المتغير المستقل (إدارة مخاطر الامتثال) والمتغير التابع (جودة الحوكمة)، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد جرت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 26.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يُوضّح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي):

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=177)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	121	68.4%
	أنثى	56	31.6%
العمر	أقل من 30 سنة	31	17.5%
	من 30 إلى أقل من 40	68	38.4%
	من 40 إلى أقل من 50	54	30.5%
	50 سنة فأكثر	24	13.6%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	18	10.2%
	بكالوريوس	102	57.6%
	ماجستير	45	25.4%
	دكتوراه	12	6.8%

15.8%	28	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.3%	59	من 5 إلى أقل من 10	
29.4%	52	من 10 إلى أقل من 15	
21.5%	38	15 سنة فأكثر	
12.4%	22	قيادي	المسمى الوظيفي
27.1%	48	إشرافي	
60.5%	107	تنفيذي	

يتبين من الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (68.4%)، وأن الفئة العمرية الأكبر هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (38.4%)، وأن أغلب أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (57.6%) يليهم حملة الماجستير بنسبة (25.4%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى العينة. كما يتضح أن (84.2%) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، مما يدل على امتلاكهم خلفية وظيفية تؤهلهم للحكم على متغيرات الدراسة بدقة. وفيما يخص المسمى الوظيفي، شكّل التنفيذيون النسبة الأكبر (60.5%)، تلاهم الإشرافيون (27.1%)، والقياديون (12.4%)، بما يضمن تمثيلاً متوازناً لمختلف المستويات الإدارية.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة مخاطر الامتثال)

أ. البعد الأول: تحديد مخاطر الامتثال

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد مخاطر الامتثال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تمتلك الهيئة منهجية واضحة لرصد مخاطر الامتثال المرتبطة بالأنظمة العقارية.	4.12	0.682	2	مرتفع

مرتفع جدًا	1	0.654	4.21	2	تحرص الهيئة على متابعة التحديثات التشريعية المتعلقة بنشاطها وتحليل تأثيرها.
مرتفع	4	0.713	3.98	3	يتم تصنيف مخاطر الامتثال وفق طبيعتها ومصادرها بشكل منهجي.
مرتفع	3	0.701	4.05	4	تحرص الهيئة على تحديد مواطن الضعف والتهديدات الامتثالية المحتملة بصورة دورية.
مرتفع		0.612	4.09		المتوسط العام للبُعد

يتَّضح أن المتوسط العام لبُعد تحديد مخاطر الامتثال بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.612)، وهو ما يدلّ على درجة تطبيق مرتفعة لهذا البُعد في الهيئة العامة للعقار، إذ تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.98) و(4.21)، وحصلت الفقرة الثانية على أعلى متوسط، مما يعكس اهتمام الهيئة بمتابعة التحديثات التشريعية.

ب. البُعد الثاني: تقييم مخاطر الامتثال

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم مخاطر الامتثال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تستخدم الهيئة أدوات كمية لقياس احتمالية حدوث مخاطر الامتثال.	3.87	0.748	4	مرتفع
2	يتم تقييم شدة تأثير مخاطر الامتثال على أنشطة الهيئة بصورة منهجية.	4.03	0.692	2	مرتفع
3	تعتمد الهيئة على مصفوفات مخاطر لترتيب أولويات الاستجابة.	3.94	0.726	3	مرتفع
4	يتم مراجعة تقييمات مخاطر الامتثال دوريًا في ضوء المستجدات.	4.08	0.679	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.98	0.634		مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد تقييم مخاطر الامتثال (3.98) بانحراف معياري (0.634)، بدرجة تطبيق مرتفعة. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بالمراجعة الدورية لتقييمات المخاطر على أعلى متوسط (4.08)، في حين جاءت فقرة استخدام الأدوات الكمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87)، مما قد يُشير إلى وجود فرصة لتعزيز التوظيف الكمي في عمليات التقييم.

ج. البُعد الثالث: الرقابة على الامتثال

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة على الامتثال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تطبق الهيئة ضوابط رقابية فاعلة لمتابعة مستوى الالتزام بالأنظمة العقارية.	4.18	0.661	2	مرتفع
2	تتوفر لدى الهيئة مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الامتثال.	4.06	0.708	3	مرتفع
3	تتسم الأنشطة الرقابية في الهيئة بالاستمرارية والشمولية.	4.23	0.643	1	مرتفع جدًا
4	توظف الهيئة نظم معلومات متقدمة لرصد الانحرافات الامتثالية.	3.92	0.752	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.10	0.628	مرتفع	

بلغ المتوسط العام لبُعد الرقابة على الامتثال (4.10) بانحراف معياري (0.628)، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل، مما يدل على درجة تطبيق مرتفعة لأنشطة الرقابة في الهيئة. وحصلت فقرة استمرارية وشمولية الأنشطة الرقابية على المرتبة الأولى بمتوسط (4.23) بدرجة مرتفعة جدًا.

د. البُعد الرابع: الاستجابة لمخاطر الامتثال

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة لمخاطر الامتثال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تمتلك الهيئة خطاً مؤثقة للاستجابة لحالات عدم الامتثال.	4.01	0.715	3	مرتفع
2	تتسم استجابة الهيئة لمخاطر الامتثال بالسرعة والمرونة.	3.95	0.738	4	مرتفع
3	تحرص الهيئة على تنفيذ إجراءات تصحيحية فاعلة لمعالجة المخالفات.	4.07	0.697	2	مرتفع
4	تستفيد الهيئة من حالات عدم الامتثال السابقة في تطوير سياساتها.	4.14	0.672	1	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.04	0.621	مرتفع	

بلغ المتوسط العام لبُعد الاستجابة لمخاطر الامتثال (4.04) بانحراف معياري (0.621)، بدرجة تطبيق مرتفعة. وقد جاءت فقرة الاستفادة من حالات عدم الامتثال السابقة في تطوير السياسات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، مما يعكس وجود ذاكرة مؤسسية فاعلة.

المتوسط العام لإدارة مخاطر الامتثال

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة مخاطر الامتثال

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	الرقابة على الامتثال	4.10	0.628	مرتفع
2	تحديد مخاطر الامتثال	4.09	0.612	مرتفع
3	الاستجابة لمخاطر الامتثال	4.04	0.621	مرتفع
4	تقييم مخاطر الامتثال	3.98	0.634	مرتفع

مرتفع	0.587	4.05	المتوسط العام للمتغير
-------	-------	------	-----------------------

التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة الحوكمة)

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الحوكمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تتسم قرارات الهيئة بالشفافية والوضوح لجميع أصحاب المصلحة.	4.08	0.692	5	مرتفع
2	توجد لدى الهيئة آليات فاعلة للمساءلة عن الأداء.	4.15	0.668	2	مرتفع
3	تطبق الهيئة مبدأ العدالة في التعامل مع المتعاملين دون تمييز.	4.18	0.654	1	مرتفع
4	تتحمل الهيئة مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة بصورة واضحة.	4.11	0.681	3	مرتفع
5	تتسم منظومة الرقابة الداخلية في الهيئة بالاستقلالية والفاعلية.	4.03	0.715	7	مرتفع
6	تتيح الهيئة معلومات دقيقة وكافية للجمهور بصورة دورية.	3.97	0.743	9	مرتفع
7	تستجيب الهيئة لمقترحات وملاحظات المتعاملين بفاعلية.	4.09	0.689	4	مرتفع
8	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الهيئة بصورة واضحة.	4.05	0.702	6	مرتفع
9	تلتزم الهيئة بمعايير الإفصاح المعتمدة في تقاريرها.	3.94	0.756	10	مرتفع
10	تُسهم ممارسات الحوكمة في تحسين أداء الهيئة بصورة عامة.	4.01	0.724	8	مرتفع

مرتفع	0.592	4.06	المتوسط العام للمتغير
-------	-------	------	-----------------------

يتضح من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام للمتغير التابع (جودة الحوكمة) بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.592)، بدرجة تطبيق مرتفعة، إذ تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.94) و(4.18). وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتطبيق مبدأ العدالة على أعلى متوسط (4.18)، في حين جاءت فقرة الالتزام بمعايير الإفصاح في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94)، وهو ما يُشير إلى أن جانب الإفصاح قد يستوجب مزيداً من التطوير.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من افتراضات تحليل الانحدار

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، جرى التحقق من توافر افتراضات تحليل الانحدار:

جدول (4 - 8): اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح

المتغير	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)	VIF	Tolerance
تحديد مخاطر الامتثال	-0.412	0.328	2.184	0.458
تقييم مخاطر الامتثال	-0.385	0.297	2.376	0.421
الرقابة على الامتثال	-0.467	0.412	2.498	0.400
الاستجابة لمخاطر الامتثال	-0.398	0.354	2.245	0.445

يتضح أن قيم الالتواء والتفلطح تقع ضمن المدى المقبول (± 2)، مما يدل على اتّباع البيانات للتوزيع الطبيعي. كما أن جميع قيم VIF أقل من (5) وقيم Tolerance أكبر من (0.20)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط خطّي متعدّد بين المتغيرات المستقلة.

اختبار الفرضية الرئيسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة مخاطر الامتثال (كعوامل مستقلة) على جودة الحوكمة (كعامل تابع)، وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.984	** 0.003
تحديد مخاطر الامتثال	0.187	3.142	** 0.002
تقييم مخاطر الامتثال	0.214	3.586	** 0.000
الرقابة على الامتثال	0.312	5.428	** 0.000
الاستجابة لمخاطر الامتثال	0.198	3.347	** 0.001
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد = 0.717	
قيمة الاختبار F = 108.926		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد إدارة مخاطر الامتثال كمتغيرات مستقلة، وجودة الحوكمة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (71.7%) من التباين في جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة مخاطر الامتثال، في حين تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج. كما تشير قيمة معامل

الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وتؤكد قيمة اختبار F المحسوبة (108.926) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.01).

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الرقابة على الامتثال" هو الأكثر تأثيراً على جودة الحوكمة، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 5.428$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه الأنشطة الرقابية المستمرة في رفع جودة الممارسة الحوكمية وضمان انضباطها. كما أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم مخاطر الامتثال" يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأثر ($B = 0.214$)، يليه بُعد "الاستجابة لمخاطر الامتثال" ($B = 0.198$)، ثم بُعد "تحديد مخاطر الامتثال" ($B = 0.187$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعكس التكامل بين الأبعاد الأربعة في تشكيل المنظومة الامتثالية التي تنعكس على جودة الحوكمة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر الامتثال بأبعادها على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

ويتفرّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

H_0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر تحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة

151.523	1	0.464	0.681	جودة الحوكمة
---------	---	-------	-------	--------------

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد مخاطر الامتثال" باعتباره أحد أبعاد إدارة مخاطر الامتثال على "جودة الحوكمة". وقد جاءت النتائج كما يُوضّح الجدول (19)، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، مما يُشير إلى أن (46.4%) من التباين في جودة الحوكمة يمكن تفسيره من خلال متغير تحديد مخاطر الامتثال منفرداً، دون تدخل بقية الأبعاد.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (151.523) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.658$) بقيمة T (12.310)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدلّ على أن أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد مخاطر الامتثال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.658) في مستوى جودة الحوكمة، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية

2- H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة

جودة الحوكمة	0.724	0.524	1	192.812
--------------	-------	-------	---	---------

يتّضح من الجدول (4 - 11) أن معامل الارتباط بين تقييم مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة بلغ ($r = 0.724$)، وهو ارتباط طردي قوي، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.524$)، مما يدلّ على أن (52.4%) من التباين في جودة الحوكمة يُفسّره منفردًا متغيّر تقييم مخاطر الامتثال. وأكّدت نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية النموذج، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (192.812) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالّة عند مستوى (0.01). كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.676$) بقيمة ($T = 13.886$) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أن أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم مخاطر الامتثال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.676) في جودة الحوكمة. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة

3-H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة

المتغيّر التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغيّر المستقل	المعاملات Coefficient
جودة الحوكمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.768	0.590	1	251.834

يتبيّن من الجدول (4 - 12) أن معامل الارتباط بين الرقابة على الامتثال وجودة الحوكمة بلغ ($r = 0.768$)، وهو ارتباط طردي قوي يُعدّ الأعلى بين أبعاد المتغيّر المستقل في علاقتها بالمتغيّر التابع. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.590$)، أي أن (59.0%) من التباين في جودة الحوكمة يُفسّر منفردًا من خلال

بُعد الرقابة على الامتثال. وأكّد تحليل التباين معنوية النموذج بقيمة F محسوبة (251.834) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000). كما بلغ معامل الانحدار (B = 0.724) بقيمة T (15.869) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يعني أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرقابة على الامتثال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.724) في جودة الحوكمة. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H0-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
جودة الحوكمة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.745	0.555	1	218.346

يتّضح من الجدول (4 - 13) أنّ معامل الارتباط بين الاستجابة لمخاطر الامتثال وجودة الحوكمة بلغ (r = 0.745)، وهو ارتباط طردي قوي. كما بلغ معامل التحديد (R² = 0.555)، ممّا يدلّ على أنّ (55.5%) من التباين في جودة الحوكمة يُفسّر من خلال بُعد الاستجابة لمخاطر الامتثال. وقد أكّد تحليل التباين معنوية النموذج بقيمة F محسوبة (218.346) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) وبلغ معامل الانحدار (B = 0.710) بقيمة T (14.776) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يعني أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستجابة لمخاطر الامتثال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.710) في جودة الحوكمة. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة

5-H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول (4 - 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	18	3.92	0.612
بكالوريوس	102	4.03	0.578
ماجستير	45	4.21	0.534
دكتوراه	12	4.34	0.498
الإجمالي	177	4.08	0.572

جدول (4 - 15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.487	3	0.829	2.586	0.055
داخل المجموعات	55.453	173	0.321		
المجموع	57.940	176			

يتّضح من الجدول (4 - 15) أن قيمة F المحسوبة بلغت (2.586) بمستوى دلالة (Sig. = 0.055)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ممّا يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وعليه، تُقبل الفرضية الصفرية الخامسة، وتُفسّر هذه النتيجة بأن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون في إدراكهم لأثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة، وهو ما

يعكس وضوح المفهومين وتجذّرهما في الوعي المؤسسي داخل الهيئة العامة للعقار بصرف النظر عن المستوى التعليمي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خاتمة الدراسة، إذ يستعرض أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بأسبابها المحتملة في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة والإطار النظري الذي قام عليه البحث، ومقارنتها بما توصّلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة. ثم يُقدّم الفصل جملة من التوصيات العملية المستندة إلى النتائج، والتي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز منظومة إدارة مخاطر الامتثال ورفع جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

2.5 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة في الهيئة العامة للعقار جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (4.05) بانحراف معياري (0.587)، وقد يُعزى ذلك إلى الاهتمام المتنامي الذي توليه المملكة العربية السعودية للحوكمة وإدارة المخاطر في إطار مستهدفات رؤية 2030، فضلاً عن طبيعة الهيئة بوصفها جهة تنظيمية تخضع لإشراف رقابي مكثّف ويتوقع منها أن تُمثّل نموذجاً للممارسات المؤسسية الرشيدة في القطاع العقاري. وتتسجم هذه النتيجة مع التوجّه العام الذي أبرزته دراسة هاندوكو وآخرون (Handoko et al., 2020) من أن المنظمات العاملة في بيئات تنظيمية مُحكمة تميل إلى تطوير منظومات امتثال متقدّمة، وتلتقي مع ما طرحه إيفونيني وآخرون (Efunniyi et al., 2024) بشأن أهمية الالتزام النظامي في تعزيز المساءلة والشفافية.

وفيما يخصّ ترتيب أبعاد المتغير المستقل، تبيّن أن بُعد الرقابة على الامتثال جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.10)، وقد يُفسّر ذلك بطبيعة الهيئة الرقابية التي تجعل الأنشطة الإشرافية محوراً أساسياً في عملها اليومي، وبتراكم الخبرة المؤسسية في هذا الجانب قياساً بالأبعاد الأخرى. ويتسق هذا التوجّه مع ما أبرزه الزعبي والحايك (2022) من محورية الأنشطة الرقابية في تشكيل فاعلية المنظومة الامتثالية. في حين جاء بُعد تقييم مخاطر الامتثال في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98)، ويعود ذلك على الأرجح إلى أن

التقييم الكمي للمخاطر يستلزم أدوات وقدرات تحليلية متخصصة قد تكون في طور التطوير، وهو ما يمكن قراءته في ضوء ما أشار إليه أوغونسولا وآخرون (Ogunsola et al., 2021) من أن تطوير منهجيات التقييم يمثل أحد التحديات المستمرة في حقل إدارة المخاطر.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (4.06) بانحراف معياري (0.592)، ويُعزى ذلك إلى تبني الهيئة لمبادئ الحوكمة الرشيدة وفق التوجهات الوطنية، وإلى وضوح الإطار التشريعي المنظم لعملها. وتتفق هذه القراءة مع التوجه الذي طرحه عمار ووقاف (2024) بشأن العلاقة بين البيئة التشريعية المتطورة وارتفاع مستوى الممارسات الحوكمية، وما أبرزه الماحي وأحمد (2023) من أن المنظمات الخاضعة لإشراف رقابي محكم تُظهر مستويات أعلى من الالتزام بالممارسات الحوكمية. غير أن الإفصاح ومعايير الإفصاح المؤسسي جاء في مراتب متأخرة نسبياً داخل فقرات المتغير التابع، ويعود ذلك على الأرجح إلى الطبيعة المتطورة لمعايير الإفصاح في القطاع العام التي قد تتأخر قليلاً عن نظيراتها في القطاع الخاص، وهو ما ينسجم مع ما أشار إليه عارف وآخرون (Arif et al., 2021) من أن جانب الإفصاح يبقى من الجوانب التي تتطلب تطويراً مستمراً حتى في البيئات الحوكمية المتقدمة.

وكشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة مجتمعة على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، أي أن الأبعاد الأربعة تُفسر مجتمعة ما نسبته (71.7%) من التباين في جودة الحوكمة. ويُفسر هذا الأثر القوي بأن إدارة مخاطر الامتثال تُمثل في جوهرها ترجمة عملية لمبادئ الحوكمة، إذ ينصب كلاهما على ضمان انضباط الممارسات المؤسسية ومواءمتها مع المعايير المعتمدة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في صلب العمل المؤسسي. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه راشد وآخرون (Rashid et al., 2024) من أن إدارة المخاطر تتشابه مع جودة الحوكمة في علاقة تكاملية تتعزز بفعل الجودة المؤسسية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، كما تتسق مع ما أبرزه تشيراني وسريغار (Chairani & Siregar, 2021) بشأن العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ومخرجات الحوكمة. ويتقاطع هذا التوجه كذلك مع ما طرحه إيلامر وآخرون (Elamer et al., 2020) من أن الأطر الحوكمية الرشيدة تستند إلى منظومة إفصاح وإدارة مخاطر متينة.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد الرقابة على الامتثال هو الأكثر تأثيراً على جودة الحوكمة بمعامل انحدار ($B = 0.312$) ، وقد يُعزى ذلك إلى أن الأنشطة الرقابية تُمثل الجانب التطبيقي الأكثر مباشرة في تعزيز قيم الشفافية والمساءلة التي تُشكل ركائز الحوكمة الرشيدة، إذ تُترجم القواعد المعلنة إلى التزام فعلي يمكن رصده وقياسه. ويتفق هذا التوجّه مع ما أبرزه نكوتو وآخرون (Nkuutu et al., 2021) من أن جودة الإشراف وآليات الرقابة تُمثل المحرك الأساسي للالتزام الحوكمي، ويتقاطع مع ما طرحه نمديلي وكروش (2021) بشأن دور الرقابة في تعزيز جودة المخرجات المؤسسية. وتظهر هذه النتيجة كذلك انسجاماً مع طبيعة الهيئة بوصفها كياناً تنظيمياً تُشكل الرقابة جوهر عمله.

وجاء بُعد تقييم مخاطر الامتثال في المرتبة الثانية من حيث الأثر ($B = 0.214$) ، ويُفسّر ذلك بأن التقييم الدقيق للمخاطر يُغذي عملية اتخاذ القرارات الحوكمية بمعلومات موثوقة عن مواطن الخطر وأولويات المعالجة، فيُمكن الإدارة من تخصيص مواردها بفاعلية وتوجيه أنشطتها نحو المخاطر الأشدّ تأثيراً. ويتقاطع هذا التوجّه مع ما أبرزه تان ولي (Tan & Lee, 2022) من أن جودة تقييم المخاطر تتشابك مع جودة القرارات الإدارية، ويتسق مع ما طرحه عامر وآخرون (2025) بشأن أهمية التقييم الكمي للمخاطر في تعزيز سلامة المنظومة المؤسسية.

كذلك جاء بُعد الاستجابة لمخاطر الامتثال في المرتبة الثالثة ($B = 0.198$) ، ويعود ذلك إلى أن فاعلية الاستجابة تُترجم نضج المنظومة الامتثالية إلى نتائج عملية تنعكس على جودة الحوكمة، إذ لا قيمة للرصد والتقييم ما لم تُسنَد بإجراءات تصحيحية ووقائية فاعلة. ويلتقي هذا التوجّه مع ما طرحه أديغوكي وأكينولا (Adegoke & Akinola, 2025) من أن جاهزية المنظمة في الاستجابة للمخاطر تُمثل أحد المؤشرات الجوهرية على نضج بنيتها الحوكمية. أما بُعد تحديد مخاطر الامتثال فقد جاء في المرتبة الرابعة ($B = 0.187$)، ويُفسّر ذلك بأن التحديد يُمثل الخطوة الأولى في السلسلة، ويُؤدّي دوره عبر تغذية الأبعاد التالية بالمدخلات، ممّا يجعل أثره المباشر على جودة الحوكمة أقلّ نسبياً قياساً بالأبعاد التطبيقية، وإن ظلّ ذا دلالة إحصائية معتبرة. وتتقاطع هذه القراءة مع ما أشار إليه لاندي وآخرون (Landi et al., 2022) من أن المراحل التطبيقية في إدارة المخاطر هي الأكثر ارتباطاً بالمخرجات الحوكمية القابلة للقياس.

وفيما يتعلّق بالفرضية الفرعية الخامسة، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.586) بمستوى دلالة (0.055). ويُفسّر ذلك بأن مفهومي إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة قد تجذّرا في الوعي المؤسسي داخل الهيئة

بصرف النظر عن المستوى التعليمي للعاملين، نتيجةً لتبني الهيئة برامج توعية وتدريب موجّهة لجميع المستويات الوظيفية، فضلاً عن وضوح السياسات والإجراءات التي تُتيح للعاملين على اختلاف خلفياتهم العلمية تكوين تصوّر متقارب عن هذين المفهومين. ويتقاطع هذا التوجّه مع ما أبرزه سليمان وبابكر (2025) من أن الثقافة المؤسسية الراسخة تُسهم في توحيد إدراك العاملين للممارسات الإدارية بصرف النظر عن خصائصهم الفردية، ويتّسق مع ما طرحته تلي (2021) بشأن دور التحوّل المؤسسي في تجاوز الفوارق المستندة إلى الخلفية التعليمية في فهم الممارسات الحوكمية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يقترح الباحث جملة من التوصيات الموجّهة إلى الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية والجهات ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

- العمل على تطوير منهجيات التقييم الكمي لمخاطر الامتثال عبر استحداث أدوات تحليلية متقدّمة تجمع بين مؤشرات الاحتمالية والأثر، وتطوير مصفوفات مخاطر دقيقة تُتيح ترتيب أولويات المعالجة بصورة منهجية.
- توظيف نظم المعلومات والتقنيات الحديثة في رصد مؤشرات الامتثال بصورة آنية، بما يُتيح الانتقال من الرقابة الدورية إلى الرقابة المستمرة، وتعزيز قدرة الهيئة على رصد الانحرافات في وقت مبكر.
- تعزيز جانب الإفصاح المؤسسي عبر تطوير سياسات إفصاح مكتوبة تُحدّد طبيعة المعلومات الواجب الإفصاح عنها ودوريتها وقنواتها، بما يُعزّز الشفافية ويُقوي الثقة بين الهيئة وأصحاب المصلحة.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة مخاطر الامتثال تتمتع بالاستقلالية الكافية، وترفع تقاريرها مباشرة إلى الإدارة العليا، بما يكفل حياديتها وفعاليتها في أداء دورها.
- بناء منظومة متكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية تدمج إدارة مخاطر الامتثال ضمن إطار حوكمي شامل، وتُيسر التنسيق بين وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والمراجعة الداخلية وفق مدخل خطوط الدفاع الثلاثة.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في الهيئة تستهدف رفع وعيهم بمتطلبات الامتثال وأدوات إدارة المخاطر، مع تخصيص برامج متقدّمة للعاملين في الإدارات المعنية مباشرة بهذا الملف.
- تعزيز ثقافة الامتثال في الهيئة عبر برامج توعية تستهدف ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية في الوعي الجمعي للعاملين، وربط الالتزام الامتثالي بمنظومة الحوافز والتقييم الوظيفي.

- تطوير آليات المشاركة والاستجابة لأصحاب المصلحة عبر توسيع قنوات التواصل وتطوير نظم استقبال الشكاوى والمقترحات، بما يكفل الاستجابة الفاعلة لتوقعات المتعاملين في القطاع العقاري.
- تكثيف التعاون مع الجهات التنظيمية والإشرافية في المملكة لتبادل الخبرات وتطوير المعايير الموحدة لإدارة مخاطر الامتثال في الجهات الحكومية ذات الطابع التنظيمي.
- إجراء مراجعات دورية لخطط الاستجابة لحالات عدم الامتثال، والاستفادة من الحالات السابقة في تطوير السياسات والإجراءات بصورة منهجية تضمن عدم تكرار المخالفات.
- توسيع نطاق توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في رصد المخاطر الامتثالية وتقييمها، بما يُتيح الانتقال من المعالجة التفاعلية إلى المعالجة الاستباقية.
- تعزيز استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وتزويدها بالموارد والصلاحيات اللازمة لأداء دورها في التحقق من فاعلية منظومة الامتثال وجودة الحوكمة.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدلة قد تُؤثر في العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة، كالثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، والقيادة الإدارية.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية ليشمل جهات تنظيمية أخرى في المملكة العربية السعودية، بما يُتيح المقارنة بين الممارسات ويُسهّم في بناء معرفة تراكمية حول إدارة مخاطر الامتثال في القطاع العام السعودي.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of compliance risk management, with its dimensions (compliance risk identification, compliance risk assessment, compliance monitoring, and compliance risk response), on governance quality at the Real Estate General Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the main data collection instrument, which was distributed to a stratified random sample of (200) employees from the departments concerned with the study's subject. A total of (186) questionnaires were returned, of which (177) were valid for statistical analysis. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing several statistical methods, including means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficients, simple and multiple linear regression analysis, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The study revealed a statistically significant impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of compliance risk management, with its four dimensions, on governance quality at the Real Estate General Authority, as the combined dimensions explained (71.7%) of the variance in governance quality. Compliance monitoring exerted the strongest impact, followed by compliance risk assessment, compliance risk response, and compliance risk identification, respectively. Furthermore, no statistically significant differences were found in the respondents' perceptions attributable to the educational qualification variable. The study presented several recommendations, most notably developing quantitative methodologies for compliance risk assessment, employing information systems in continuous monitoring, enhancing institutional disclosure, establishing a specialized and independent compliance risk management unit, and embedding a compliance culture in the institutional consciousness through ongoing training and awareness programs.

Keywords: Compliance Risk Management, Compliance Risk Identification, Compliance Risk Assessment, Compliance Monitoring, Compliance Risk Response, Governance Quality, Real Estate General Authority, Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الأسرج، حسين عبدالمطلب. (2025). إدارة المخاطر في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في ظل الذكاء الاصطناعي. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع157 ، 57 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586299>
- بريك، علا مازن شفيق. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج9، ع3 ، 85 - 113. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1562324>
- تلي، مريم. (2021). الحوكمة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج3، ع2 ، 55 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206506>
- تلي، مريم. (2021). الحوكمة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج3، ع2 ، 55 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206506>
- الحربي، آلاء واصل. (2021). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع3 ، 223 - 253. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1166525>
- الحربي، آلاء واصل. (2021). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع3 ، 223 - 253. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1166525>
- الزعبي، عبدالعزيز حسام موسى، و الحايك، محمد علي. (2022). أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية على فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1356700>

■ الزعبي، عبدالعزيز حسام موسى، و الحايك، محمد علي. (2022). أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية على فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1356700>

■ سليمان، محاسن سليمان عامر، و بابكر، عبدالمنعم حسن حسين. (2025). أثر حوكمة الشركات في جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق 2024-2025 م. مجلة القلزم العلمية، ع45 ، 23 - 42. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640454>

■ سليمان، محاسن سليمان عامر، و بابكر، عبدالمنعم حسن حسين. (2025). أثر حوكمة الشركات في جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق 2024-2025 م. مجلة القلزم العلمية، ع45 ، 23 - 42. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640454>

■ الشیخی، فاطمة عبداللطيف، و العریبی، حواء محمد. (2024). أثر المخاطر المالية على الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة - بنغازي. دراسات في الاقتصاد والتجارة، مج43، ع1 ، 238 - 259. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1603881>

■ عامر، أحمد يحيى حسن محمد، سلامة، نبيل فهمي، و دعيه، هادي محسن السيد. (2025). تقييم أثر مؤشرات كفاية رأس المال في الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة في ضوء مقررات بازل 3: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 1 - 29. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1619812>

■ عمار، قصي علي، و وقاف، يوسف أحمد. (2024). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع3 ، 61 - 78. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1502652>

■ عمار، قصي علي، و وقاف، يوسف أحمد. (2024). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع3، 61 - 78. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1502652>

- الماحي، محمد الأمين أحمد، و أحمد، ميمونة عمر محمد. (2023). أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية العاملة بولاية القضايف. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج26، ع1، 1 - 22. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410674>

- الماحي، محمد الأمين أحمد، و أحمد، ميمونة عمر محمد. (2023). أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية العاملة بولاية القضايف. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج26، ع1، 1 - 22. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410674>

- نمديلي، بشرى، و كروش، صلاح الدين. (2021). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومة المالية: دراسة حالة شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج5، ع4، 64 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1228647>

- نمديلي، بشرى، و كروش، صلاح الدين. (2021). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومة المالية: دراسة حالة شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج5، ع4، 64 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1228647>

المراجع الأجنبية

- Adegoke, A. K., & Akinola, A. O. (2025). Risk Management and the Financial Performance of Listed Real Estate/Construction Companies in Nigeria: The Moderating Role of Board Structure. Finance, Accounting and Business Analysis (FABA), 7(1), 43-55.
- Arif, M., Sajjad, A., Farooq, S., Abrar, M., & Joyo, A. S. (2021). The impact of audit committee attributes on the quality and quantity of environmental, social and governance (ESG) disclosures. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 21(3), 497-514.
- Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. Meditari Accountancy Research, 29(3), 647-670.
- Efunniyi, C. P., Abhulimen, A. O., Obiki-Osafiafele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Adeniran, I. A. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. Finance & Accounting Research Journal, 6(8), 1597-1616.

- Elamer, A. A., Ntim, C. G., & Abdou, H. A. (2020). Islamic governance, national governance, and bank risk management and disclosure in MENA countries. *Business & Society*, 59(5), 914-955.
- Handoko, B. L., Riantono, I. E., & Gani, E. (2020). Importance and Benefit of Application of Governance Risk and Compliance Principle. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9).
- Landi, G. C., Iandolo, F., Renzi, A., & Rey, A. (2022). Embedding sustainability in risk management: The impact of environmental, social, and governance ratings on corporate financial risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1096-1107.
- Nkuutu, G., Ntayi, J. M., Nkote, I. N., Munene, J., & Kaberuka, W. (2021). Board governance quality and risk disclosure compliance among financial institutions in Uganda. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(1), 64-81
- Ogunsola, K. O., Balogun, E. D., & Ogunmokun, A. S. (2021). Enhancing financial integrity through an advanced internal audit risk assessment and governance model. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 781-790.
- Rashid, A., Akmal, M., & Shah, S. M. A. R. (2024). Corporate governance and risk management in Islamic and conventional financial institutions: explaining the role of institutional quality. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(3), 466-498.
- Tan, C., & Lee, S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 100-131

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في المؤسسات العقارية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للعقار في السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 – 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 – 50 سنة

□ بكالوريوس

3- المؤهل العلمي □ دبلوم

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من 5 – 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 – 15 سنة

□ إشرافي

5- المسمى الوظيفي □ قيادي

□ تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة مخاطر الامتثال، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد مخاطر الامتثال									
تمتلك الهيئة منهجية واضحة لرصد مخاطر الامتثال المرتبطة بالأنظمة العقارية.									
تحرص الهيئة على متابعة التحديثات التشريعية المتعلقة بنشاطها وتحليل تأثيرها.									
يتم تصنيف مخاطر الامتثال وفق طبيعتها ومصادرها بشكل منهجي.									
تحرص الهيئة على تحديد مواطن الضعف والتهديدات الامتثالية المحتملة بصورة دورية.									
تقييم مخاطر الامتثال									
تستخدم الهيئة أدوات كمية لقياس احتمالية حدوث مخاطر الامتثال.									
يتم تقييم شدة تأثير مخاطر الامتثال على أنشطة الهيئة بصورة منهجية.									
تعتمد الهيئة على مصفوفات مخاطر لترتيب أولويات الاستجابة.									
يتم مراجعة تقييمات مخاطر الامتثال دورياً في ضوء المستجدات.									
الرقابة على الامتثال									
تطبق الهيئة ضوابط رقابية فاعلة لمتابعة مستوى الالتزام بالأنظمة العقارية.									

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتوفر لدى الهيئة مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الامتثال.									
تتسم الأنشطة الرقابية في الهيئة بالاستمرارية والشمولية.									
توظف الهيئة نظم معلومات متقدمة لرصد الانحرافات الامتثالية.									
الاستجابة لمخاطر الامتثال									
تمتلك الهيئة خطاً مؤثقة للاستجابة لحالات عدم الامتثال.									
تتسم استجابة الهيئة لمخاطر الامتثال بالسرعة والمرونة.									
تحرص الهيئة على تنفيذ إجراءات تصحيحية فاعلة لمعالجة المخالفات.									
تستفيد الهيئة من حالات عدم الامتثال السابقة في تطوير سياساتها.									

✍️ المحور الثاني: جودة الحوكمة في المؤسسات العقارية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتسم قرارات الهيئة بالشفافية والوضوح لجميع أصحاب المصلحة.
					توجد لدى الهيئة آليات فاعلة للمساءلة عن الأداء.
					تطبق الهيئة مبدأ العدالة في التعامل مع المتعاملين دون تمييز.
					تتحمل الهيئة مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة بصورة واضحة.
					تتسم منظومة الرقابة الداخلية في الهيئة بالاستقلالية والفاعلية.
					تتيح الهيئة معلومات دقيقة وكافية للجمهور بصورة دورية.
					تستجيب الهيئة لمقترحات وملاحظات المتعاملين بفاعلية.
					يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الهيئة بصورة واضحة.
					تلتزم الهيئة بمعايير الإفصاح المعتمدة في تقاريرها.
					تُسهم ممارسات الحوكمة في تحسين أداء الهيئة بصورة عامة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



**The Impact of Compliance Risk Management on
Governance Quality in Real Estate Institutions: A
Field Study on the Real Estate General Authority in
Saudi Arabia.**

Prepared by/

Faris Ahmed Alessa

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448