

أثر تطبيق الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) رقمياً على تحسين
فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية على
الشركات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

لمياء بدر السبهان

253002470

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركوا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدة نحو غايات أكبر وأحلام أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله صمدًا كثيرًا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه

من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيًا من المولي عز وجل أن تكون

هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المُستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطبيق الرقمي لمنظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال أربعة أبعاد فرعية هي: الحوكمة الرقمية، وإدارة المخاطر الإلكترونية، والالتزام التنظيمي الرقمي، والتكامل التقني لأنظمة GRC. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها (212) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية والمالية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض. وقد تمّت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS v26) عبر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى تطبيق منظومة GRC الرقمية بمتوسط عام بلغ (4.03)، وارتفاع مستوى فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية بمتوسط (4.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق الرقمي لمنظومة GRC في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، إذ فسّر النموذج ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد "التكامل التقني" في المرتبة الأولى من حيث الأثر، يليه "إدارة المخاطر الإلكترونية"، ثم "الحوكمة الرقمية"، وأخيراً "الالتزام التنظيمي الرقمي". وأوصت الدراسة بضرورة تبني منصة رقمية موحدة لمنظومة GRC، والاستثمار في تقنيات التحليلات التنبؤية، وتطوير لوحات معلومات تنفيذية للقيادات العليا، وتفعيل مبدأ المساءلة الإلكترونية، وتعزيز التكامل بين وحدات تقنية المعلومات ووحدات الرقابة الداخلية بما يضمن استدامة الأداء الرقابي.

الكلمات المفتاحية: التطبيق الرقمي، الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)، الرقابة الداخلية، المخاطر التشغيلية، الشركات الحكومية، الرياض.

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
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
4.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أداة الدراسة
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23.....	المبحث الأول: التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

23	1.1.2 تمهيد.....
23	2.1.2 مفهوم التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)
26	3.1.2 أهمية التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)
29	4.1.2 أهداف التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)
31	5.1.2 أبعاد التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)
34	6.1.2 مداخل معالجة التطبيق الرقمي لـ GRC في الأدبيات.....
36	المبحث الثاني: تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.....
36	1.2.2 تمهيد.....
36	2.2.2 مفهوم تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.....
39	3.2.2 أهمية تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.....
42	4.2.2 أهداف تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.....
43	5.2.2 أبعاد تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.....
46	6.2.2 مداخل معالجة المتغير التابع في الأدبيات.....
50	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
50	1.3 تمهيد.....
50	2.3 منهج الدراسة.....
50	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
51	4.3 أداة الدراسة.....
52	5.3 صدق أداة الدراسة.....
54	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
54	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
55	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
57	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
57	1.4 تمهيد.....
57	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....

59	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة
64	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
72	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
72	1.5 تمهيد
72	2.5 نتائج الدراسة
74	3.5 توصيات الدراسة
75	4.5 الدراسات المقترحة
76	Abstract
77	المراجع
81	الملاحق
82	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (3 - 1) صدق الاتساق الداخلي	1.
54	جدول (3 - 2) التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	2.
55	جدول (3 - 3) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	3.
57	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	4.
59	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوكمة الرقمية	5.
60	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المخاطر الإلكترونية	6.
61	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام التنظيمي الرقمي	7.
62	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل التقني لأنظمة GRC	8.
62	جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفق درجاتها الكلية	9.
63	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	10.
65	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية	11.
66	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة الرقمية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر الإلكترونية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية	13.
69	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الالتزام التنظيمي الرقمي على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية	14.
70	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل التقني لأنظمة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية	15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور التقني المتواصل، حيث أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بتبني أطر إدارية حديثة تتجاوز الأنماط التقليدية في التنظيم والرقابة، وتستجيب لتعقيدات البيئة التشريعية والتنظيمية المتنامية. وفي خضم هذا التحول، برز مفهوم الحوكمة والمخاطر والالتزام (Governance, Risk, and Compliance - GRC) كإطار استراتيجي متكامل يهدف إلى مواءمة الهياكل المؤسسية مع المتطلبات التنظيمية وإدارة المخاطر بصورة منهجية، بما يُعزز من مسؤولية المؤسسات وسلوكها الأخلاقي ومناعتها التنظيمية في مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية. (Victor et al., 2024)

وقد تطور مفهوم GRC من كونه ثلاث وظائف منفصلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض إلى منظومة رقمية متكاملة تجمع بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر الإلكترونية والالتزام التنظيمي الآلي ضمن بنية تقنية موحدة، وهو ما أصبح ضرورة حتمية في ظل التوسع في الرقمنة والاعتماد المتزايد على الأنظمة الذكية في تسيير العمليات المؤسسية. ويتيح التطبيق الرقمي لمنظومة GRC للمؤسسات توظيف التحليلات الآنية والنمذجة التنبؤية واتخاذ القرارات المؤتمتة، مما يمنحها قدرة تكيفية واستشرافية لم تكن متاحة في الأنظمة التقليدية. (Odedina, 2023)

وتمثل الرقابة الداخلية ركيزة جوهرية في البنيان المؤسسي لأي منظمة، إذ تُعد خط الدفاع الأول الذي يضمن سلامة العمليات ودقة التقارير المالية والامتثال للأنظمة واللوائح، كما أن كفاءتها تنعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي واستقرار المركز المالي من خلال الرصد المنتظم واكتشاف الأخطاء والمعالجة الفورية للانحرافات (الدردور، 2023)، وتتداخل فعالية الرقابة الداخلية تداخلاً وثيقاً مع إدارة المخاطر التشغيلية التي تشمل المخاطر الناجمة عن القصور في العمليات الداخلية والأنظمة التقنية والموارد البشرية والأحداث الخارجية، وهي مخاطر تتطلب رصداً استباقياً ومنهجياً يتجاوز أساليب المتابعة التقليدية، خاصة في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية وتعدد البيئات التشغيلية (بوعبدالله وعلمي، 2022)

ومن هذا المنطلق، تتقاطع منظومة GRC الرقمية مع فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في نقطة محورية، إذ إن التكامل الرقمي بين وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يُوفر بنية معلوماتية

شاملة تُمكن الأجهزة الرقابية من الانتقال من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الآنية والاستباقية، ويُعزز من قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها في الوقت المناسب، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في الشركات الحكومية التي تتولى إدارة موارد عامة وتخضع لمتطلبات رقابية وتنظيمية مشددة (Alqahtani, Belal & Zakri, 2025).

وتأسيساً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك في إطار التوجه الوطني نحو التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة المؤسسية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يُسهم في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية في القطاع الحكومي السعودي.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد العالم تحولات جذرية في أنماط الإدارة المؤسسية مدفوعة بالتسارع التقني غير المسبوق والتعقيد المتنامي في البيئات التنظيمية والتشريعية، وقد أفرزت هذه التحولات تحديات هيكلية عميقة تواجه المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص، إذ لم تعد الأساليب التقليدية في الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر قادرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة تتسم بالتقلب والغموض والتشابك. وفي هذا السياق، برزت منظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) كإطار استراتيجي متكامل يسعى إلى تجاوز النهج التجزيئي الذي طالما عانت منه المؤسسات حين تعاملت مع الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام كوظائف منعزلة تعمل في جزر منفصلة، مما أدى إلى ازدواجية الجهود وتضارب الأولويات وضعف التنسيق المؤسسي وتآكل القدرة على الاستجابة الاستباقية للمخاطر.

وتكشف المؤشرات الواقعية أن الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، رغم ما تحظى به من دعم مؤسسي وتشريعي في إطار رؤية 2030، لا تزال تواجه تحديات جوهرية في تحقيق التكامل الرقمي الفعّال بين وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، حيث تُشير تقارير ديوان المراقبة العامة وهيئة الحوكمة الرقمية إلى وجود فجوات ملحوظة في مستوى النضج الرقمي لأنظمة الرقابة الداخلية، واستمرار الاعتماد على الإجراءات اليدوية والتقليدية في رصد المخاطر التشغيلية ومتابعة الالتزام التنظيمي، فضلاً عن محدودية التوظيف الاستراتيجي للتقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية وأنظمة الإنذار المبكر في منظومة الحوكمة والرقابة. وقد أكدت دراسة البلوي وغيث (2021) أن واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات

القطاع العام السعودي لا يزال ضعيفاً مقارنة بالمبادئ النظرية المطروحة، كما أوضحت دراسة العشيبى والوكيل (2023) أن مستوى الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية بلغ نسبة متدنية لا تتجاوز (5.51%)، وهو ما يعكس قصوراً هيكلياً في منظومة الرقابة وإدارة المخاطر. كما أشارت دراسة (Aloulou & Alshohail (2026) إلى أن معظم المؤسسات لا تزال تتعامل مع مكونات GRC بشكل منفصل دون تحقيق التكامل المطلوب، رغم أن الدراسة أثبتت أن التكامل الرقمي لهذه المنظومة يُعزز الكفاءة التشغيلية بشكل جوهري.

وتتجلى المشكلة البحثية بوضوح أكبر حين يُلاحظ أن المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية لم تعد قاصرة على الأخطاء البشرية التقليدية أو القصور الإجرائي، بل امتدت لتشمل مخاطر سيبرانية وتقنية ومخاطر عدم الامتثال التنظيمي في بيئة رقمية متسارعة التغير، وهو ما يستوجب تحولاً نوعياً في فلسفة الرقابة وإدارة المخاطر من النهج التفاعلي الذي يعالج المخاطر بعد وقوعها إلى النهج الاستباقي الذي يتنبأ بها ويتعامل معها قبل تفاقمها. غير أن الأدبيات العربية تعاني من ندرة واضحة في الدراسات التي تتناول التطبيق الرقمي المتكامل لمنظومة GRC في القطاع الحكومي وأثره على فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على تناول الحوكمة أو إدارة المخاطر أو الالتزام كمتغيرات مستقلة منفصلة، وفي قطاعات مصرفية ومالية خاصة دون القطاع الحكومي.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC) على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC) على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
2. قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر الإلكترونية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
3. تحديد أثر تطبيق الالتزام التنظيمي الرقمي على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
4. الكشف عن أثر التكامل التقني لأنظمة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC) على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟
2. ما أثر تطبيق إدارة المخاطر الإلكترونية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟
3. ما أثر تطبيق الالتزام التنظيمي الرقمي على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟
4. ما أثر التكامل التقني لأنظمة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده مجتمعة على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- H_{0a} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة الرقمية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- H_{0b} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المخاطر الإلكترونية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- H_{0c} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الالتزام التنظيمي الرقمي على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- H_{0d} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل التقني لأنظمة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والمحلية التي تعاني من ندرة الدراسات التي تتناول التطبيق الرقمي المتكامل لمنظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) كإطار موحد، إذ أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه المكونات بشكل منفصل دون ربطها في إطار رقمي شامل، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية نوعية للمكتبة البحثية العربية.

- تتميز الدراسة بتقديم نموذج بحثي يتضمن أربعة أبعاد للمتغير المستقل (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني) ومتغير تابع أحادي المحور يجمع بين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية كمنظومة متكاملة، وهو نموذج يتجاوز النماذج التقليدية المجزأة.
- تفتح الدراسة المجال أمام مزيد من البحوث المستقبلية حول التحول الرقمي في مجال الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر، سواء في القطاع الحكومي أو القطاعات الأخرى، وفي سياقات جغرافية وثقافية مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُركز على التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة والشفافية في القطاع الحكومي، إذ تُقدم نتائج وتوصيات قابلة للتنفيذ تدعم تحقيق مستهدفات الرؤية في مجال الحوكمة الرقمية والكفاءة المؤسسية.
- تُوفر الدراسة لصانعي القرار في الشركات الحكومية السعودية أدلة تطبيقية مبنية على بيانات ميدانية حول مدى فعالية التطبيق الرقمي لمنظومة GRC في تحسين الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لمنظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام.
- تُقدم الدراسة إطاراً تطبيقياً يُمكن أن يُستخدم كخارطة طريق للشركات الحكومية الراغبة في التحول من الأنظمة التقليدية للحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر إلى الأنظمة الرقمية المتكاملة، مع تحديد الأولويات والمتطلبات والمراحل اللازمة لتحقيق هذا التحول بنجاح.
- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارات الرقابة الداخلية والتدقيق في الشركات الحكومية على تبني الأدوات والتقنيات الرقمية التي تُعزز من كفاءة أدائها الرقابي، وتُمكنها من الانتقال من نهج الرقابة التفاعلية إلى نهج الرقابة الاستباقية القائمة على البيانات والتحليلات الآنية.
- تُساعد نتائج الدراسة الشركات الحكومية على الاستجابة لتوجيهات الجهات الرقابية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية كهيئة الحكومة الرقمية وديوان المراقبة العامة وهيئة حقوق الإنسان وغيرها، والتي تُطالب بتعزيز الحوكمة الرقمية وتطوير أنظمة إدارة المخاطر والالتزام في المؤسسات الحكومية

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

❖ دراسة (قيوش ولكحل، 2022): "أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، الرقابة والإشراف وفقاً لمعايير بازل 3) على زيادة فعالية وكفاءة الأداء المصرفي في البنوك العمومية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تبني مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل 3 للرقابة والإشراف وبين التحسين المستمر لأداء البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة إضفاء المزيد من الشفافية على العمليات المصرفية من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك، والعمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية باعتبارها عنصراً مهماً لإدارة المخاطر بالبنوك وتحسين الأداء.

❖ دراسة (البديري وصبح، 2025): "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي لشركات المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (هيكل الملكية، تركيبة مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية) على تحسين الأداء المالي لشركات رأس المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية، وذلك من خلال مؤشرات الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، نمو إجمالي الأصول، نسبة السيولة الحالية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب التحليل القياسي، وتكونت العينة من شركات رأس المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق آليات الحوكمة على تحسين مؤشرات الأداء المالي لتلك الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام بمعايير الحوكمة وتفعيل دور مجالس الإدارة في الرقابة على الأداء المالي.

❖ دراسة (البلوي وغيث، 2021): "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية والمساءلة، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام السعودي، وذلك بالتطبيق على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من الموظفين الإداريين بالوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام السعودي ضعيف مقارنة بالمبادئ النظرية المطروحة، وأن واقع تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة بمؤسسات القطاع العام السعودي متوسط، مع وجود محاولات من المسؤولين لتطبيق مبادئ الحوكمة. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الحوكمة والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد البرامج التدريبية للعاملين، وتطوير الهياكل التنظيمية لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحوكمة.

❖ دراسة (البلوى وغيث، 2022): "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على أمانة محافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (321) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث البالغ (2000) موظف وموظفة من الموظفين الإداريين بأمانة محافظة جدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وأهمية نسبية (75.2%)، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع بمتوسط حسابي (3.84)، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بمعامل ارتباط قدره (0.86). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر، وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في صنع القرارات، واعتماد معايير الشفافية في جميع المعاملات الإدارية.

❖ دراسة (الدرود، 2023): "كفاءة الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة الرقابة الداخلية بأبعادها (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المتابعة والمراقبة) على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الحكومية، وتحديد الأسس والمعايير التي يتم من خلالها قياس كفاءة الرقابة الداخلية، وتطوير دورها في إدارة المخاطر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية تؤثر في تتبع واكتشاف الأخطاء والغش، وتساعد على تطبيق النظام المحاسبي بدقة وعلى أسس علمية سليمة، مما يؤثر في كفاءة الأداء المالي، كما أن وجود الرقابة الداخلية بصورة منتظمة يؤدي إلى المتابعة والمقدرة على اكتشاف الأخطاء والمعالجة الفورية. وأوصت الدراسة بالسعي إلى تحديث القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بمزاولة الرقابة الداخلية، وتطوير أنشطتها لمواكبة متطلبات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

❖ دراسة (فروانة وعياد، 2022): "أثر فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي لبنك فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المتابعة) في تطوير الأداء المالي في بنك فلسطين، والكشف عن علاقة الخدمات البنكية عبر الإنترنت بفاعلية نظام الرقابة الداخلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في بنك فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية حصلت على وزن نسبي قدره (89.59%) بدرجة تقدير كبيرة جداً، وأن تطوير الأداء المالي حصل على وزن نسبي قدره (90.40%) بدرجة تقدير كبيرة جداً، مما يدل على وجود علاقة وثيقة بين فعالية الرقابة الداخلية وتطوير الأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك، وتوضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق استقرار المعاملات والمؤسسات البنكية.

❖ دراسة (بوعبدالله وعلمي، 2022): "أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية بأبعادها (الأخطاء البشرية، أعطال الأنظمة التكنولوجية، التغيرات في ظروف السوق، العيوب الاستراتيجية) على المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وطريقة المربعات الجزئية الصغرى للمعادلات الهيكلية عبر برنامج (Smart PLS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لجميع مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية ما عدا التغيرات في ظروف السوق والعيوب الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وظيفة الرقابة الداخلية، وتصميم هيكل تنظيمي مرن، وتبني نظام حوكمة فعال لتدنية المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها شركات التأمين في الجزائر.

❁ دراسة (العشيبى والوكيل، 2023): "مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية بالمصارف التجارية: دراسة على القطاع المصرفي في ليبيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية بأبعادها (المخاطر المالية: العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، كفاية رأس المال؛ والمخاطر التشغيلية: المؤشر الأساسي، المؤشر المعياري، المؤشر المتقدم) في المصارف التجارية الليبية وفقاً لتوصيات بازل. واستخدمت الدراسة منهج التحليل الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى، وتكونت العينة من تسعة مصارف تجارية في ليبيا خلال الفترة من 2014 إلى 2017م. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية بلغ (5.51%) وهو ضعيف جداً، وأن المصارف لم تنطبق إلى توجيهات وتوصيات بازل 2 أو 3 في ما يخص الإفصاح والشفافية وكيفية إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في مستويات الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية في التقارير السنوية، وزيادة الاهتمام والوعي بأهمية متطلبات بازل.

❁ دراسة (المعاينة والمخادمة، 2023): "أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على دعم الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات إدارة المخاطر التشغيلية وتطوير أنظمة الرقابة والمتابعة المستمرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

❁ دراسة (أحمد وآخرون، 2023) دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية مع الاستثمارية : دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة والتدقيق الداخلي بأبعادها (إجراءات الرقابة، المتابعة والتقييم، الإجراءات التصحيحية) في تحجيم المخاطر التشغيلية والاستثمارية في المصارف الأهلية بمحافظة دهوك في إقليم كردستان العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة

رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ، وتكونت العينة من (165) موظفاً في المصارف المبحوثة (مصرف الراجحي، مصرف الرشيد، مصرف كوردستان). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاعتماد بنسبة كبيرة على إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي ومتابعتها يُعد الأساس في تجنب المخاطر، وأن تبني إجراءات رقابية تعمل على تصحيح أي انحراف يُسهم في تحجيم المخاطر التشغيلية والاستثمارية. وأوصت الدراسة بضرورة مواجهة التطورات والمخاطر والظروف الراهنة، ومراقبة مستويات الخطر التي تحيط بالعمل، ووضع الإجراءات الرقابية المناسبة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه الأخطار.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Aloulou & Alshohail, 2026): "From Control to Value: How Governance, Risk Management and Compliance Improve Operational Efficiency and Company Reputation in Saudi Technology-Driven Firms"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) بأبعادها (الحوكمة، إدارة المخاطر، الالتزام) على الكفاءة التشغيلية وسمعة الشركة في الشركات السعودية القائمة على التكنولوجيا، مع اختبار الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من (126) مديراً ومهنيّاً في شركات التكنولوجيا والاتصالات والقطاع المالي بالمملكة العربية السعودية، واستُخدم تحليل الانحدار الهرمي المتعدد واختبار (Sobel) ونموذج (PROCESS) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات GRC المتكاملة تعزز بشكل كبير كلاً من الكفاءة التشغيلية وسمعة الشركة، وأن الكفاءة التشغيلية تتوسط جزئياً العلاقة بين الحوكمة والسمعة، وتتوسط كلياً العلاقة بين الالتزام والسمعة، بينما لم تتوسط العلاقة بين إدارة المخاطر والسمعة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر GRC متكاملة رقمياً تتماشى مع رؤية 2030، وتعزيز دمج الحوكمة والالتزام في العمليات اليومية لتحسين الأداء وبناء ثقة أصحاب المصلحة.

❖ دراسة (Odedina, 2023): "Redefining Governance, Risk, and Compliance (GRC) in the Digital Age: Integrating AI-Driven Risk Management Frameworks"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة تعريف أطر الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) بأبعادها (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر بالذكاء الاصطناعي، الالتزام الآلي) في العصر الرقمي من خلال دمج أطر إدارة المخاطر القائمة على الذكاء الاصطناعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة النقدية للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يوفر قدرات غير مسبوقة في التحليل الآلي والنمذجة التنبؤية واتخاذ القرارات المستقلة، مما يعزز الاستجابة التكيفية لنماذج GRC التقليدية، كما أبرزت تحديات رئيسية تشمل خصوصية البيانات والتحيز الخوارزمي والحاجة إلى شفافية عمليات اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بتبني هيكل GRC هجين يجمع بين التعلم الآلي والتدخل البشري لتحقيق الكفاءة والحوكمة الأخلاقية، وإجراء إصلاحات سياسية واستراتيجية للتحويل نحو أنظمة GRC قائمة على الذكاء الاصطناعي.

❁ دراسة (Alhamami & Alruwaili, 2025): "Investigating the Role of Governance, Risk, and Compliance (GRC) in Investment Outcomes through Digital Transformation in Saudi Context"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) بأبعادها (الحوكمة، إدارة المخاطر، الالتزام) على نتائج الاستثمار في السياق السعودي، مع دراسة الدور الوسيط للتحويل الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على استبانة موجهة ذاتياً لجمع البيانات الأولية، وتكونت العينة من (103) مستجيبين من المؤسسات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات GRC والتحول الرقمي لهما تأثير كبير على نتائج الاستثمار في السياق السعودي، مما يشير إلى أن دمج GRC مع التحويل الرقمي يعزز نتائج الاستثمار ويخلق قيمة للمساهمين. وأوصت الدراسة بتعزيز نموذج GRC المتكامل مع التحويل الرقمي باعتباره رافعة حيوية للتنافسية المؤسسية في المملكة العربية السعودية وما بعدها، بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة العالمية.

❁ دراسة (Victor et al., 2024): "The Role of IT Governance Risk and Compliance (IT GRC) in Modern Organizations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر والالتزام (IT GRC) بأبعادها (حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، الالتزام التنظيمي) في المنظمات الحديثة في ظل التطورات التنظيمية المتسارعة والاعتماد المتزايد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة النقدية الشاملة للأدبيات والأطر المعيارية مثل COBIT و ISO 27001. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق الفعال لإطار T GRC يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من نقاط الضعف أمام التهديدات، وأن المنظمات الحديثة بحاجة إلى تبني نهج شامل ومتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يتماشى مع الحوكمة المؤسسية الأوسع لتحقيق أداء مستدام. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة أطر IT GRC مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتطبيق أفضل الممارسات لضمان التكامل الناجح بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

❁ دراسة (Alqahtani, Belal & Zakri, 2025): "Impact of Governance, Risk Management and Compliance on Healthcare System: A Systematic Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) بأبعادها (جودة الرعاية وسلامة المرضى، الالتزام التنظيمي، الأداء المؤسسي، إدارة المخاطر، الأمن السيبراني والتكنولوجيا) على أنظمة الرعاية الصحية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية وفقاً لإرشادات PRISMA 2020 مع التسجيل في PROSPERO، وتكونت العينة من (22) دراسة تم اختيارها من (85) سجلاً تم فرزها عبر قواعد بيانات PubMed و MEDLINE و Google Scholar للفترة من يناير 2010 إلى مارس 2025. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج GRC يرتبط إيجابياً بتحسين سلامة المرضى وجودة الرعاية والالتزام التنظيمي والكفاءة المؤسسية والنتائج المالية، وأن أبرز عوامل التمكين تشمل دعم القيادة وإشراك أصحاب المصلحة واستراتيجيات التنفيذ المخصصة، بينما شملت العوائق المقاومة الثقافية ومحدودية الموارد وغياب الأطر الموحدة. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص أطر GRC وفقاً للسياقات المحلية، وتعزيز الحوكمة الرقمية والأمن السيبراني لدعم التحول الرقمي المستدام في القطاع الصحي.

❁ دراسة (Goh, Kusnadi, Pan & Seow, 2022): "Governance, Risk and Compliance (GRC) in Digital Transformation: Investor Views"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) بأبعادها (الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، الالتزام التنظيمي) على أحكام المستثمرين وقراراتهم الاستثمارية في سياق التحول الرقمي للمنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي القائم على السيناريوهات لقياس

إدراكات المستثمرين حول ممارسات GRC وعلاقتها بقيمة الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات GRC الفعالة في ظل التحول الرقمي تؤثر إيجابياً على أحكام المستثمرين بشأن قيمة الشركة وسمعتها، وأن المستثمرين يولون أهمية كبيرة لكيفية تعامل الشركات مع مخاطر التحول الرقمي من خلال أطر الحوكمة والالتزام. وأوصت الدراسة بأن تعزز الشركات إفصاحها عن ممارسات GRC الخاصة بالتحول الرقمي لتعزيز ثقة المستثمرين وجذب الاستثمارات.

❁ دراسة (Ahmad, 2025): "Governance, Risk, and Compliance (GRC) in

Banking Information Systems: The Role of IS Auditors in Maintaining Financial Integrity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدققي نظم المعلومات في تطبيق أطر الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) (بأبعادها) حوكمة نظم المعلومات، إدارة المخاطر السيبرانية، الالتزام التنظيمي والمالي) في أنظمة المعلومات المصرفية للحفاظ على النزاهة المالية ومنع الاحتيال. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي لبيانات القطاع المصرفي والمقابلات النوعية مع المتخصصين في تدقيق نظم المعلومات، وتكونت العينة من (150) مؤسسة مالية على مدى خمس سنوات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات ذات أطر GRC الناضجة تشهد انخفاضاً بنسبة (42%) في الحوادث الأمنية وتسارعاً بنسبة (67%) في دورات إعداد تقارير الالتزام، كما قدمت الدراسة إطاراً جديداً لتقييم نضج GRC يحدد العلاقة بين ممارسات تدقيق نظم المعلومات ومقاييس النزاهة المالية. وأوصت الدراسة بتعزيز الخبرة التقنية لمدققي نظم المعلومات في ضوابط الأمن السيبراني وتحليلات البيانات والمتطلبات التنظيمية لتحقيق التوافق بين حوكمة التكنولوجيا وأهداف منع الاحتيال في القطاع المصرفي.

8.1 الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الأكاديمية قد تناولت مكونات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) من زوايا متعددة ومتنوعة، غير أنها اتسمت بعدة فجوات جوهرية تُبرر الحاجة إلى هذه الدراسة وتُعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية. فمن حيث التناول التجزيئي لمكونات GRC ، يُلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة تناولت الحوكمة أو إدارة المخاطر أو الالتزام كمتغيرات مستقلة منفصلة، كما في دراسة قيوش ولكل (2022) التي ركزت على الحوكمة المصرفية منفردة، ودراسة بوعبدالله وعلمي (2022) التي اقتصرَت على مؤشرات المخاطر

التشغيلية، ودراسة الدردور (2023) التي تناولت الرقابة الداخلية بمعزل عن إطار GRC المتكامل، في حين أن الدراسة الحالية تتناول هذه المكونات الثلاثة كمنظومة رقمية متكاملة ذات أربعة أبعاد مترابطة وظيفياً. ومن حيث السياق القطاعي، فإن معظم الدراسات السابقة طُبقت على القطاع المصرفي والمالي كدراسة فروانة وعياد (2022) على بنك فلسطين، ودراسة العشيري والوكيل (2023) على المصارف التجارية الليبية، ودراسة المعاينة والمخادمة (2023) على البنوك التجارية الأردنية، ودراسة أحمد ومحمود وخوشناو ويابه (2023) على المصارف الأهلية في دهوك، ودراسة البديري وصبح (2025) على شركات رأس المال المخاطر بالبورصة المصرية، بينما لم تحظ الشركات الحكومية باهتمام بحثي مماثل رغم خصوصيتها التنظيمية والتشريعية. ومن حيث البعد الرقمي والتقني، فإن الدراسات العربية كدراسة البلوي وغيث (2021؛ 2022) تناولت آليات الحوكمة التقليدية في القطاع العام السعودي دون التطرق للتطبيق الرقمي لمنظومة GRC، وحتى الدراسات الأجنبية التي تناولت البعد الرقمي كدراسة Odedina (2023) ودراسة Ahmad (2025) ودراسة Victor et al. (2024) ركزت على الجانب النظري والمراجعة الأدبية دون تطبيق ميداني على القطاع الحكومي، فيما تناولت دراسة Aloulou & Alshohail (2026) ودراسة Alhamami & Alruwaili (2025) السياق السعودي لكن في قطاع التكنولوجيا والاستثمار وليس الشركات الحكومية، ودراسة Alqahtani et al. (2025) طُبقت على قطاع الرعاية الصحية، ودراسة Goh et al. (2022) ركزت على وجهة نظر المستثمرين. وبذلك تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في كونها الدراسة الأولى — في حدود علم الباحث — التي تجمع بين تناول التكامل الرقمي لمنظومة GRC بأبعادها الأربعة (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC) كمتمغير مستقل، وبين تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية كمتمغير تابع أحادي المحور، في سياق تطبيقي ميداني على الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وهو ما يُمثل إسهاماً علمياً وتطبيقياً نوعياً يُثري الأدبيات العربية ويستجيب لمتطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي وفقاً لرؤية 2030.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

يُعد مفهوم الحوكمة والمخاطر والالتزام (Governance, Risk, and Compliance) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبلورت استجابةً للتعقيدات المتزايدة في البيئات التنظيمية والتشريعية التي تعمل فيها

المؤسسات المعاصرة. ويُشير هذا المفهوم إلى الإطار الاستراتيجي المتكامل الذي يجمع بين ثلاثة مكونات مترابطة ومتداخلة وظيفياً، تعمل بشكل تآزري لضمان أن المؤسسة تُدار وفقاً لمبادئ الشفافية والمساءلة، وتُحدد مخاطرها وتُعالجها بصورة منهجية، وتمتثل للقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعملها. وقد نشأ هذا المفهوم في بداياته كثلاث وظائف مستقلة تعمل في صوامع منفصلة داخل الهياكل التنظيمية، غير أن التداخلات والتحديات المشتركة بين هذه الوظائف دفعت المنظمات الرائدة والمنظمات المهنية إلى تبني مقاربة تكاملية تُوحد هذه الوظائف ضمن منظومة واحدة متسقة، بما يُزيل الازدواجية في الجهود ويُعزز التنسيق المؤسسي ويُحسّن من جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. (Victor et al., 2024) ويتضمن هذا الإطار المتكامل ثلاثة مكونات جوهرية: الحوكمة التي تُعنى بالهياكل والعمليات التي تُوجّه من خلالها المؤسسة وتُدار، وإدارة المخاطر التي تتضمن تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة والاستجابة لها بصورة استباقية، والالتزام الذي يتجاوز مجرد الامتثال القانوني ليشمل الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمسؤولية المؤسسية وقواعد السلوك المهني. (Aloulou & Alshohail, 2026)

ثانياً: التطبيق الرقمي لمنظومة GRC

يُقصد بالتطبيق الرقمي لمنظومة GRC توظيف التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية المتقدمة في أتمتة وتكامل عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، بما يشمل استخدام منصات البرمجيات المتخصصة والذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية وأنظمة الإنذار المبكر والحوسبة السحابية وتقنيات تعلم الآلة في تنفيذ هذه الوظائف ومراقبتها وتطويرها. ويُمثل هذا التحول نقلة نوعية من النموذج التقليدي القائم على الإجراءات اليدوية والوثائق الورقية والمراجعات الدورية إلى نموذج رقمي ديناميكي يتسم بالآنية والاستباقية والشمولية في رصد الأداء المؤسسي ومتابعة الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر. (Odedina, 2023) وتتجلى القيمة المضافة للتطبيق الرقمي في قدرته على توفير رؤية شاملة وموحدة لصانعي القرار حول الوضع الراهن للحوكمة والمخاطر والالتزام في المؤسسة، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة وآنية بدلاً من التقديرات والأحكام الشخصية. (Goh et al., 2022)

وتتناول الدراسة الحالية التطبيق الرقمي لمنظومة GRC من خلال أربعة أبعاد رئيسية: يتمثل البُعد الأول في الحوكمة الرقمية التي تُشير إلى توظيف الأنظمة والمنصات الإلكترونية في تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية من شفافية ومساءلة وإفصاح ومتابعة أداء مؤسسي عبر لوحات المعلومات الرقمية وأنظمة التقارير الإلكترونية. ويتمثل البُعد الثاني في إدارة المخاطر الإلكترونية التي تُعنى باستخدام الأدوات التقنية المتقدمة

في تحديد المخاطر المؤسسية ورصدها وتحليلها والتنبؤ بها آنيًا، بما في ذلك النماذج التنبؤية وأنظمة الإنذار المبكر وخرائط المخاطر الرقمية. أما البُعد الثالث فيتمثل في الالتزام التنظيمي الرقمي الذي يُشير إلى أتمتة عمليات رصد الامتثال للأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية والخارجية عبر أدوات التتبع الرقمي والتنبيهات الآلية وأنظمة إدارة السياسات الإلكترونية. ويتمثل البُعد الرابع في التكامل التقني لأنظمة GRC الذي يُعبّر عن مستوى الترابط والتنسيق الرقمي بين وحدات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ضمن منصة تقنية موحدة تُتيح تدفق المعلومات وتبادلها بين هذه الوحدات بصورة سلسلة ومتزامنة. (Ahmad, 2025)

ثالثاً: فعالية الرقابة الداخلية

تُعرّف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والأنظمة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها التشغيلية والمالية والتنظيمية، وضمان كفاءة استخدام الموارد وحماية الأصول ودقة السجلات والتقارير المالية والامتثال للقوانين واللوائح. ويُقصد بفعالية الرقابة الداخلية قدرة هذه المنظومة على تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة واقتدار، من حيث الرصد المنتظم للعمليات واكتشاف الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بما يكفل سلامة المركز المالي ودقة النتائج واستمرارية العمليات المؤسسية (الردور، 2023). وقد أثبتت الأدبيات أن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على تطوير أدائها وتحقيق استقرارها المؤسسي، إذ إن الرقابة الداخلية الفعالة لا تقتصر على الكشف عن الأخطاء والتلاعب بعد وقوعها، بل تمتد لتشمل بناء بيئة رقابية وقائية تحول دون حدوثها ابتداءً (فروانة وعياد، 2022).

رابعاً: المخاطر التشغيلية

تُعرّف المخاطر التشغيلية وفقاً لإطار بازل بأنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة، أو عن أحداث خارجية. ويشمل هذا التعريف طيفاً واسعاً من المخاطر يتضمن الأخطاء البشرية وأعطال الأنظمة التكنولوجية والاحتيال الداخلي والخارجي ومخاطر عدم الامتثال التنظيمي ومخاطر استمرارية الأعمال. ويُقصد بخفض المخاطر التشغيلية في سياق هذه الدراسة تقليل احتمالية حدوث هذه المخاطر وتخفيف آثارها السلبية على المؤسسة من خلال التطبيق الرقمي لمنظومة GRC التي تُوفر أدوات استباقية لرصد مؤشرات المخاطر الرئيسية وتحليلها والتعامل معها قبل تفاقمها (بوعبدالله وعلمي، 2022). وتتفاوت المؤسسات في مستوى تعرضها للمخاطر التشغيلية وفقاً لطبيعة عملياتها وحجمها ودرجة تعقيد أنظمتها التقنية ومستوى نضج ممارساتها الرقابية، حيث أن التدقيق الداخلي

الفعال والإجراءات الرقابية المنتظمة تُشكل الأساس في تجنب هذه المخاطر وتحجيمها (أحمد ومحمود وخوشناو ويابه، 2023).

خامساً: الشركات الحكومية

يُقصد بالشركات الحكومية في سياق هذه الدراسة تلك الكيانات الاقتصادية المملوكة كلياً أو جزئياً للدولة ممثلة في صندوق الاستثمارات العامة أو الوزارات أو الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، والتي تعمل وفقاً لأنظمة الشركات وتخضع لمتطلبات رقابية وتنظيمية خاصة تفرضها الجهات الإشرافية المختصة. وتتميز هذه الشركات بكونها تتولى إدارة موارد عامة وتقدم خدمات استراتيجية تمس المصلحة الوطنية، مما يجعلها أكثر حاجة لتبني أنظمة حوكمة ورقابة وإدارة مخاطر متقدمة تضمن الشفافية والمساءلة وحسن التصرف في المال العام (البلوي وغيث، 2021).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات من الواقع الفعلي للشركات الحكومية بمدينة الرياض، وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين التطبيق الرقمي لمنظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده الأربعة وبين تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقيه النظري والتطبيقي، إذ سيُستخدم الشق النظري في استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار المفاهيمي والنظري، فيما سيُستخدم الشق التطبيقي في جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض.

كما ستستعين الدراسة بالمنهج الكمي في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتقدمة، بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقياس مستوى الأثر ودلالاته الإحصائية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وصولاً إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير الممارسات التطبيقية للشركات الحكومية بمدينة الرياض.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات ذات الصلة بالحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والالتزام والتدقيق وتقنية المعلومات في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، والتي تشمل الشركات المملوكة بالكامل أو جزئياً لصندوق الاستثمارات العامة أو الجهات الحكومية، ويُقدَّر حجم المجتمع الكلي بنحو (5000) موظف وموظفة ممن يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتخصصية في تلك الإدارات. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لكون أفراده هم الأكثر دراية وارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية للإدلاء بآرائهم حول واقع التطبيق الرقمي لمنظومة GRC وأثره على فعالية الرقابة الداخلية والمخاطر التشغيلية في شركاتهم.

وستستخدم الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل متوازن لمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في الشركات الحكومية المستهدفة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (357) مفردة. وسيتم توزيع (400) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة، وسيُراعى في توزيع العينة التناسب مع حجم كل شركة حكومية ونسبة العاملين في الإدارات المستهدفة منها، مع استهداف ما لا يقل عن (8) شركات حكومية كبرى بمدينة الرياض لضمان تنوع وشمولية البيانات المُجمعة.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والنشرات الصادرة عن الجهات الرسمية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة الإلكترونية المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على العاملين في الإدارات المعنية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

13.1 أداة الدراسة

ستستخدم الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة الشركة الحكومية، الإدارة التي يعمل بها المستجيب).

القسم الثاني: المتغير المستقل (التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام) GRC ، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد:

- البُعد الأول: الحوكمة الرقمية ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى تطبيق آليات الحوكمة الرقمية من حيث الشفافية والمساءلة الإلكترونية وآليات اتخاذ القرار الرقمي.
- البُعد الثاني: إدارة المخاطر الإلكترونية ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى استخدام الأنظمة الرقمية في رصد المخاطر وتحليلها والإنذار المبكر والنمذجة التنبؤية.
- البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي الرقمي ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى الامتثال الآلي للأنظمة واللوائح والتتبع الرقمي للالتزام المؤسسي.
- البُعد الرابع: التكامل التقني لأنظمة GRC ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى التنسيق والترابط الرقمي بين وحدات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ضمن منظومة موحدة.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية)، ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى تحسن فعالية الرقابة الداخلية وانخفاض المخاطر التشغيلية نتيجة التطبيق الرقمي لمنظومة GRC.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج من (1) بشدة غير موافق إلى (5) موافق بشدة. كما سيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها

على مجموعة من المحكمين المتخصصين (صدق المحتوى)، وحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي، فضلاً عن إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة تجريبية قوامها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستستعين الدراسة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) في معالجة وتحليل البيانات، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة ومستوى تشنتها.
- اختبارات الصدق والثبات: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لل فقرات مع أبعادها والدرجة الكلية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغير التابع.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية وقوتها واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- اختبار (T-Test): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات، مع استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده الأربعة (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC) على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الشركات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2026 م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الحوكمة والرقابة الداخلية والتدقيق وإدارة المخاطر والالتزام وتقنية المعلومات في الشركات الحكومية بمدينة الرياض من المستويات الإدارية والإشرافية والتخصصية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

1.1.2 تمهيد

يقف الفكر الإداري المعاصر أمام تحول بنيوي عميق أعاد تشكيل ملامح المؤسسة الحديثة، إذ لم تعد البيئة التي تعمل فيها المنظمات مجرد امتداد كمّي لبيئات ما قبل الرقمنة، بل باتت فضاءً نوعياً مختلفاً تتشابك فيه تدفقات البيانات مع تسارع القرار، وتتقاطع فيه المخاطر السيبرانية مع التوسع التشريعي، ويتضاعف فيه ضغط أصحاب المصلحة على شفافية الممارسات المؤسسية. وفي قلب هذا التحول، برزت الحاجة إلى إعادة التفكير في الوظائف الضابطة للسلوك المؤسسي، إذ ثبت أن معالجة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بوصفها مسارات منفصلة قد أفضى إلى ازدواجية الجهد، وتشتت البيانات، وضعف الاستجابة، بل أوجد أحياناً تناقضات بين قرارات وحدات ينبغي أن تتحرك في نسق واحد. من هنا نشأ التصور المتكامل لمنظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بوصفها إطاراً موحدًا يُعيد ترتيب هذه الوظائف تحت مظلة واحدة، ثم ما لبثت هذه المنظومة أن استدعت الرقمنة بوصفها شرطاً وجودياً لبقائها فاعلة في بيئة تحوّل فيها الزمن ذاته إلى عامل حاسم في تحديد جودة القرار الرقابي.

ولا يمكن فهم التطبيق الرقمي لهذه المنظومة بمعزل عن السياق النظري الأوسع الذي أنتجها، فهو استجابة معرفية لما بات يُعرف في أدبيات الإدارة بأزمة "التعقيد الإداري"، حيث تتضاعف المتغيرات ذات الصلة بالقرار بمعدلات تفوق قدرة المعالجة البشرية التقليدية، مما يجعل الاستعانة بالتقنية ضرورة معرفية لا مجرد خيار تشغيلي. (Odedina, 2023) وفي الوقت ذاته، يُعدّ هذا التطبيق نتاجاً لتطور فلسفة الحوكمة نفسها، إذ انتقلت من مفهوم "الضبط اللاحق" القائم على مراجعة القرارات بعد صدورها، إلى مفهوم "التوجيه المسبق" القائم على تشكيل بنية القرار ذاتها قبل صياغته. وفي هذا الإطار يتناول المبحث الأول تفكيك المتغير المستقل نظرياً، بدءاً بمفهومه، ثم أهميته، فأهدافه، ثم أبعاده، مع تعميق التحليل النظري في كل محور بما يخدم استواء الإطار على أسس علمية رصينة.

2.1.2 مفهوم التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

يتصف مفهوم التطبيق الرقمي لمنظومة GRC بتركيبية معرفية مركّبة، إذ يجمع بين ثلاثة حقول لكل منها جذوره النظرية المستقلة قبل أن يُعاد صهرها في منظومة واحدة تحكمها التقنية. فالحوكمة في أصلها النظري تنتمي إلى فلسفة العلاقات المؤسسية وتوزيع السلطة بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر تنتمي إلى تراث نظري ممتد يمزج بين علم الاحتمالات ونظرية القرار في ظل عدم اليقين، أما الالتزام فينهض على أسس قانونية وتنظيمية تربط سلوك المؤسسة بالإطار التشريعي المحيط بها. غير أن الرقمنة أحدثت في هذه الحقول الثلاثة تحولاً لا يقتصر على أدواتها، بل يمتد إلى منطقتها الداخلي، إذ أصبحت البيانات هي الرابط الجوهرى بين هذه الوظائف، وأصبحت الخوارزميات هي الوسيط الذي يُترجم قواعد الحوكمة إلى ممارسات، ومخرجات تقييم المخاطر إلى استجابات، ومتطلبات التشريعات إلى فحوصات آلية.

ومن هذا المنطلق، يُعرّف (Odedina, 2023) التطبيق الرقمي لـ GRC بأنه إعادة تصور جذرية للأطر التقليدية للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في ضوء المستجدات الرقمية، وعلى وجه الخصوص من خلال دمج الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في صميم البنية المؤسسية، بما يُنتج نمطاً رقابياً استباقياً يتجاوز ثنائية "الحدث ثم الاستجابة" إلى ثنائية "التنبؤ ثم التدخل". ويكشف هذا التعريف عن انزياح معرفي في طبيعة الوظيفة الرقابية ذاتها، إذ لم تعد رد فعل على انحراف وقع، بل أصبحت قراءة استشرافية للانحرافات المحتملة قبل تبلورها.

وفي امتداد لهذا الطرح، يُقارب (Victor et al., 2024) المفهوم من زاوية حوكمة تقنية المعلومات، فيصف المنظومة بأنها إطار متكامل يضمن مواءمة الاستثمارات التقنية مع الأهداف الاستراتيجية، ويُدير المخاطر التقنية، ويحقق الامتثال للمعايير المتصلة بتقنية المعلومات ضمن نسق واحد. وينقل هذا التعريف المفهوم من كونه "استخداماً للتقنية في الحوكمة" إلى كونه "حوكمة للتقنية ذاتها"، وهو انتقال دلالي مهم يُبرز طبيعة التقنية بوصفها موضوعاً للحوكمة وأداة لها في الوقت نفسه، مما يُعمّق الطابع الانعكاسي للمنظومة.

ويُقدّم (Aloulou & Alshohail, 2026) قراءة مغايرة تنطلق من ثنائية "التحكم" و"القيمة"، فيرى أن الجيل الجديد من منظومات GRC الرقمية يتجاوز البُعد الحمايى إلى بُعد إنتاجي، إذ يُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وصون السمعة المؤسسية عبر توظيف الأدوات الرقمية في توحيد ممارسات الحوكمة والمخاطر والامتثال في الشركات القائمة على التقنية. ويُلَمّح هذا التعريف إلى تحول فلسفي عميق في نظرة

المؤسسات إلى وظائفها الضابطة، إذ لم تعد تُعامل بوصفها مراكز تكلفة، بل بوصفها مراكز قيمة تُسهم في التموضع التنافسي.

ويُثري (Ahmad, 2025) هذا التصور بمقاربة قطاعية دقيقة، إذ يُعرّف GRC الرقمية في القطاع المصرفي بوصفها منظومة معلوماتية متكاملة تصون النزاهة المالية، وتُوفّر لمُدققي نظم المعلومات بيئة عمل تُتيح تتبع المعاملات، ورصد الانحرافات، وضمان اتساق العمليات المصرفية مع الأطر التشريعية. ويكشف هذا التعريف عن أن المفهوم لا يمتلك دلالة واحدة موحدة، بل يكتسب ملامحه الخاصة بحسب طبيعة القطاع، مما يفتح الباب أمام قراءة سياقية للمنظومة تختلف بحسب البيئات التطبيقية.

وفي منظور مالي أوسع، يُقارب (Alhamami & Alruwaili, 2025) المفهوم بربطه بمخرجات الاستثمار في ظل التحول الرقمي، فيصفه بأنه منظومة تجمع بين الرقابة والامتثال والإدارة الاستراتيجية للمخاطر، وتُوظّف التقنيات الرقمية في تحسين مخرجات القرارات الاستثمارية. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا نادرًا ما يُلنّفت إليه في التعريفات التقليدية، وهو البُعد الاستثماري الاستشرافي، إذ يجعل من المنظومة الرقمية أداة لتوجيه رأس المال نحو الخيارات الأكثر كفاءة، لا مجرد أداة لحماية من الضياع.

ومن زاوية ثالثة، يُقدّم (Goh et al., 2022) المفهوم عبر عدسة المستثمرين، فيصفه بأنه المنظومة الحاكمة لعمليات التحول الرقمي داخل المؤسسة، بحيث تضمن اندراج المشاريع الرقمية ضمن أطر واضحة من الشفافية والرقابة، وتُعالج المخاطر الناجمة عنها بأدوات مواكبة لطبيعتها. ويكشف هذا الطرح عن بُعد إدراكي مهم في المفهوم، مفاده أن قيمة المنظومة لا تتحدد فقط بما تُنجزه داخليًا، بل أيضًا بما تُشير به خارجيًا لأصحاب المصلحة من نضج مؤسسي وقدرة على ضبط الذات.

ويستكمل (Jain, 2025) الصورة النظرية من زاوية التحليلات الذكية، إذ يُعرّف الأطر الرقمية لـ GRC بوصفها بيانات تحليلية متقدمة تدمج خوارزميات التعلم الآلي مع قواعد البيانات المؤسسية، بغية تحويل البيانات الخام إلى رؤى استباقية تدعم القرار. ويُبرز هذا التعريف الطابع المعرفي للمنظومة، إذ تتحول من كونها مجموعة إجراءات إلى كونها بنية تعلّم مؤسسي تتراكم فيها الخبرة الرقمية، وتتحسن قدراتها التنبؤية بمرور الزمن.

وفي مقاربة قطاعية أخرى، يُقدّم (Alqahtani et al., 2025) المفهوم في السياق الصحي، بوصفه إطارًا حاكمًا للمنظومات الطبية يضبط الحوكمة السريرية والإدارية، ويُدير المخاطر التشغيلية والمهنية،

ويضمن الامتثال للتشريعات الصحية عبر منصات رقمية موحدة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا يتعلق بحساسية القطاع التطبيقي، إذ إن المخاطر في القطاعات ذات الأثر الإنساني المباشر تكتسب طابعًا أخلاقيًا يتجاوز الحسابات الاقتصادية البحتة.

ويطرح (Araberami & Alliou, 2024) المفهوم من زاوية الحوكمة المالية والابتكار الرقمي، فيصفه بأنه إطار استراتيجي يوظف الابتكار الرقمي في تعزيز الرقابة الداخلية، وربطها بمنظومة الحوكمة الشاملة، بما يخدم استدامة الأداء المالي ونزاهة التقارير. ويُشكل هذا التعريف جسرًا نظريًا مباشرًا بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة، إذ يضع الرقابة الداخلية بوصفها مخرجًا طبيعيًا للتطبيق الرقمي لمنظومة الحوكمة.

ومن استقراء الأدبيات السابقة يتّضح أن التعريفات وإن تباينت في مداخلها، إلا أنها تتقاطع عند مجموعة من العناصر المشتركة يمكن للباحث أن يبني عليها تعريفًا إجرائيًا، فالمنظومة في جوهرها تكامل بين ثلاث وظائف كانت منفصلة، وهي في وسيلتها تعتمد على البنى الرقمية والتحليلات المتقدمة، وفي منطقتها استباقية لا انفعالية، وفي غايتها ثنائية الأبعاد بين الحماية وتوليد القيمة. ويرى الباحث بناءً على ذلك أن التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: منظومة إدارية استراتيجية تُوظف البنى الرقمية المتقدمة والتحليلات الذكية في توحيد الممارسات الحاكمة للقرار المؤسسي، ورصد المخاطر ومعالجتها بمنطق استباقي، وضمان الامتثال الآلي للأطر التشريعية، بحيث تعمل هذه الوظائف الثلاث في نسق تكاملي واحد يُعزّز الكفاءة، ويحمي القيمة، ويُسهّم في التموضع التنافسي المستدام للمؤسسة في بيئة أعمال رقمية متسارعة التحول.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم لا يقف عند حدود الوصف، بل يحمل في طياته أطروحة ضمنية مفادها أن الفصل التقليدي بين الحوكمة والمخاطر والامتثال لم يعد قابلاً للاستمرار في العصر الرقمي، لأن التقنية ذاتها تفرض تكاملاً موضوعياً بين هذه الوظائف عبر البيانات المشتركة والمنصات الموحدة والمعالجات المتقاطعة، مما يجعل المؤسسات التي تُصرّ على الفصل الوظيفي بينها في وضع تنافسي أضعف من نظيراتها التي تتبنى منطق التكامل.

3.1.2 أهمية التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

تتبقى أهمية التطبيق الرقمي لمنظومة GRC من موقعها المفصلي في البنية المؤسسية المعاصرة، إذ تقع في نقطة تقاطع أربعة ضغوط متزامنة تُحيط بالمؤسسة الحديثة: ضغط التحول الرقمي الذي يفرض إعادة صياغة العمليات، وضغط التوسع التشريعي الذي يُثقل كاهل الامتثال، وضغط المخاطر السيبرانية الذي يُهدد استمرارية الأعمال، وضغط أصحاب المصلحة الذين يطلبون شفافية غير مسبقة. وفي مواجهة هذه الضغوط، لا تُشكّل المنظومة الرقمية لـ GRC ترفاً إدارياً، بل شرطاً وجودياً لبقاء المؤسسة قادرة على أداء وظائفها في بيئة متغيرة. وقد أولى الباحثون هذه الأهمية عناية بالغة، وتعددت زوايا معالجتها لها.

ويشير (Odedina, 2023) إلى أن أهمية التطبيق الرقمي للمنظومة تتجلى في اعتبارات متكاملة يُغذي بعضها بعضاً. فأولاً، تُعيد المنظومة صياغة الأطر التقليدية بما يجعلها قادرة على استيعاب المخاطر الناشئة عن التحول الرقمي، كتهديدات الأمن السيبراني وحوادث تسرب البيانات ومخاطر الاعتماد على أطراف ثالثة رقمية، وهي مخاطر لم تكن الأطر التقليدية مُهيأة للتعامل معها بحكم اختلاف طبيعتها الزمنية والمكانية عن المخاطر التقليدية. وثانياً، يُتيح التطبيق الرقمي توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل كميات ضخمة من البيانات في الوقت الفعلي، مما يرفع من جودة القرار الرقابي عبر توفير معطيات أكثر شمولاً وأدق زماً. وثالثاً، تُسهّم المنظومة في الانتقال من نموذج المعالجة اللاحقة إلى نموذج التنبؤ الاستباقي، إذ تُصبح الإدارة قادرة على استقراء المخاطر قبل تبلورها بدلاً من الاكتفاء بمعالجة آثارها. ورابعاً، تُوفّر المنظومة مرونة تنظيمية تسمح بالاستجابة السريعة للتحديثات التشريعية المتلاحقة دون تعطيل العمليات الجوهرية للمؤسسة، وهي مرونة تكتسب قيمتها من كثافة التغيرات التنظيمية في العصر الراهن.

ويُقدّم (Ahmad, 2025) قراءة أكثر تخصصاً لأهمية المنظومة في السياق المصرفي، فيرى أن هذه الأهمية تنبثق من طبيعة العمل المصرفي ذاته، إذ إن المصارف تعمل في بيئة عالية الحساسية للثقة العامة، وأي إخلال في المنظومة الحاكمة ينعكس فوراً على سمعة المؤسسة واستقرارها المالي. ومن هذا المنطلق، تُشكّل المنظومة الرقمية لـ GRC الضامن الأول لسلامة النظم المعلوماتية، وتُوفّر لمُدققي نظم المعلومات بيئة عمل تُمكنهم من تتبع المعاملات المصرفية بدقة، وكشف الانحرافات في مراحلها المبكرة، وبناء منظومة تدقيق استباقية تحول دون تفاقم المخاطر إلى أزمات نظامية. وتكتسب هذه الأهمية بُعداً إضافياً في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية التي تستهدف القطاع المالي، مما يجعل من المنظومة الرقمية خط الدفاع الأول عن استقرار النظام المالي بأسره.

ويُبرز (Aloulou & Alshohail, 2026) بُعدًا استراتيجيًا لأهمية المنظومة، مفاده أنها تُحدث تحولًا جذريًا في وظيفة GRC من كونها أداة تحكم إلى كونها مصدرًا لتوليد القيمة. ويستمد هذا التحول أهميته من كون الشركات القائمة على التقنية تعمل في أسواق شديدة الحساسية، حيث تُشكّل السمعة أصلًا استراتيجيًا لا يقل قيمة عن الأصول المادية، وتتحدد قدرة الشركة على المنافسة بمدى ثقة السوق في نضجها المؤسسي. ومن هذه الزاوية، تصبح المنظومة الرقمية لـ GRC عاملاً فارقاً في التوضع التنافسي، إذ إنها تُنتج ما يمكن تسميته "رأس المال الرقابي" الذي يُشكّل ميزة يصعب على المنافسين محاكاتها في الأمد القصير.

ويُقارب (Alhamami & Alruwaili, 2025) الأهمية من زاوية أسواق رأس المال، فيرى أن المستثمرين باتوا يُقيّمون الفرص الاستثمارية استنادًا إلى قوة البنية الحاكمة الرقمية للمؤسسة، إذ إن وجود منظومة GRC متطورة يُخفّف حدة عدم اليقين المرتبط بالاستثمار، ويُحسّن انطباع السوق تجاه المؤسسة، ويُوفّر ضمانات موضوعية لجودة القرار الاستثماري. ويكشف هذا الطرح عن بُعد اقتصادي كلي لأهمية المنظومة، إذ إنها تُسهم في تخفيض تكلفة رأس المال، وتوسيع نطاق المستثمرين المحتملين، وتحسين شروط التمويل، وهي مكاسب اقتصادية ملموسة تتجاوز البُعد الرقابي الضيق.

ويؤكد (Alqahtani et al., 2025) أن أهمية المنظومة تتضاعف في القطاعات ذات الأثر المجتمعي المباشر كالقطاع الصحي، إذ إن ضبط الحوكمة الرقمية للمخاطر السريرية والإدارية يضمن سلامة المرضى، ويُعزّز جودة الخدمات، ويُقلّص الأخطاء التشغيلية، ويُوفّر بيئة امتثال متكاملة تحمي المؤسسة من التبعات القانونية والمهنية. وتكتسب هذه الأهمية عمقًا أخلاقيًا يتجاوز الاعتبارات الاقتصادية، إذ إن الإخفاق في هذه القطاعات يُترجم إلى تكلفة بشرية لا يمكن قياسها بمقاييس مالية بحتة.

ويقدّم (Jain, 2025) قراءة معرفية لأهمية المنظومة، فيرى أن الأطر الرقمية لـ GRC تُشكّل بنية معالجة معرفية تُحوّل البيانات المؤسسية المتناثرة إلى رؤى تحليلية موحدة، بحيث يصبح القرار مبنياً على معطيات موضوعية لا على تقديرات فردية. ويكشف هذا الطرح عن بُعد إبستمولوجي لأهمية المنظومة، مفاده أنها تُعيد تشكيل طريقة إنتاج المعرفة داخل المؤسسة، وتُقلّص من هيمنة "الحدس التنفيذي" لصالح "التحليل المؤسسي"، مما يُنتج نمطاً جديداً من الترشيح الإداري.

ويشير (Victor et al., 2024) إلى بُعد تنظيمي في هذه الأهمية، مفاده أن حوكمة تقنية المعلومات ومخاطرها وامتثالها باتت شرطاً للاستدامة المؤسسية، لأنها تربط بين البنى التقنية والقرارات الاستراتيجية،

وتُنشئ منظومة مساءلة رقمية تحول دون تحول الاستثمار في التقنية إلى مصدر جديد للمخاطر بدلاً من كونه رافعة للأداء. ويُبرز هذا الطرح مفارقة مهمة في العصر الرقمي، إذ إن الأدوات ذاتها التي يُفترض أن تكون حلولاً قد تتحول إلى مشكلات إن لم تُحكم إدارتها، وهو ما يجعل من الحوكمة الرقمية شرطاً لإطلاق العائد الحقيقي للاستثمار التقني.

ويُضيف (Araberami & Alliou, 2024) أن أهمية التطبيق الرقمي لمنظومة الحوكمة تتصل بربطها المباشر بالرقابة الداخلية، فالرقمنة تُوفّر مسارات تدقيق واضحة، وتُتيح تتبع المعاملات بدقة، وتحسّن جودة التقارير المالية، وهي عناصر تُشكّل جوهر الأداء المؤسسي المستدام. وتكتسب هذه الأهمية دلالة خاصة في هذه الدراسة، إذ إنها تُشكّل الجسر النظري الذي يربط المتغير المستقل بالمتغير التابع، وتُوفّر التبرير النظري لفرضية العلاقة بينهما.

ويُتّوَج (Goh et al., 2022) هذه المعالجات ببُعد إدراكي مهم، إذ يرى أن الأهمية تتجلى في التأثير الإشاري للمنظومة على المستثمرين وأصحاب المصلحة، فالشركات التي تتبنى GRC رقمية متقدمة ترسل إشارات إيجابية إلى السوق عن نضجها المؤسسي، مما ينعكس على تكلفة رأس المال وعلى قدرتها على استقطاب الاستثمارات طويلة الأجل. ويستند هذا الطرح إلى نظرية الإشارة في الاقتصاد، التي ترى أن الممارسات المؤسسية لا تُقاس فقط بما تُنجزه فعلياً، بل أيضاً بما تُبلّغه للأسواق من معلومات عن جودة المؤسسة.

4.1.2 أهداف التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

تتوزع أهداف التطبيق الرقمي لمنظومة GRC على مستويات متعددة يُغذي بعضها بعضاً، فمنها ما يتصل بالبُعد التشغيلي المباشر، ومنها ما يمتد إلى الأفق الاستراتيجي بعيد المدى، ومنها ما يخدم البُعد الإدراكي في علاقة المؤسسة بمحيطها. وقد صاغ الباحثون هذه الأهداف بصياغات متكاملة تُبرز ثراء المنظومة وتنوع مخرجاتها.

يذكر (Odedina, 2023) أن أبرز أهداف التطبيق الرقمي تتمثل في: إعادة هندسة إجراءات الحوكمة بحيث تتجاوز الحدود التقليدية للأقسام والوحدات، وبناء نماذج تنبؤية للمخاطر تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل الأنماط، وتقليل الفجوة الزمنية بين حدوث الحدث المخاطر واستجابة المنظومة له عبر التنبيهات الفورية، وإرساء ثقافة مؤسسية قائمة على البيانات تُقلّص من هيمنة الاجتهاد الفردي في

القرارات الحاكمة، فضلاً عن رفع مرونة الاستجابة للتحديات التشريعية بحيث تصبح المؤسسة قادرة على الامتثال الآلي للأنظمة الجديدة.

ويرى (Jain, 2025) أن الأهداف تتبلور في: تحويل التحليلات المؤسسية إلى أدوات دعم قرار حاكم تربط بين مؤشرات الأداء ومؤشرات المخاطر في إطار واحد، وبناء منصات موحدة لتحليل المخاطر والامتثال تُنهي حالة التشتت في مصادر البيانات، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر لوحات معلومات ذكية تعرض المعطيات وفق أولوياتها، ومواءمة الأنشطة الرقابية مع المؤشرات الاستراتيجية للأداء بحيث تصبح الرقابة جزءاً من مسار الأداء لا عائقاً له.

ويُبرز (Victor et al., 2024) أهدافاً مرتبطة بحوكمة التقنية تتضمن: ضمان مواءمة الاستثمارات الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية عبر ربط كل استثمار تقني بمؤشر أداء واضح، وتحقيق التوازن بين المخاطر التقنية والفوائد المرجوة بمنهجية موضوعية، وتوطيد ثقافة الامتثال الرقمي داخل بيئة العمل عبر تدريب الكوادر وترسيخ ممارسات الاستخدام الآمن، وتوفير آليات للمساءلة الرقمية عبر الوحدات المختلفة بحيث تُوثق كل معاملة بمسؤولها ومرجعها التنظيمي.

ويشير (Ahmad, 2025) إلى أن الأهداف في القطاع المصرفي تشمل: صون النزاهة المالية للمعاملات المصرفية، وتعزيز قدرة مدققي نظم المعلومات على أداء أدوارهم عبر توفير أدوات تحليل متقدمة، وحماية البنى التحتية الرقمية من التهديدات السيبرانية عبر منظومات أمن معلوماتي متكاملة، وضمان اتساق العمليات المصرفية مع الأطر التشريعية المحلية والدولية بشكل آلي.

ويُحدّد (Aloulou & Alshohail, 2026) الأهداف في: الانتقال من نموذج الرقابة الجامدة إلى نموذج توليد القيمة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية عبر أتمتة المهام التي كانت تُستهلك وقتاً وجهداً كبيرين، وحماية سمعة المؤسسة عبر ضبط استباقي للممارسات، وبناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على النضج الرقابي بوصفه أصلاً استراتيجياً.

ويرى (Alqahtani et al., 2025) أن الأهداف في القطاعات الحيوية تتضمن: تحسين جودة الخدمات المقدمة عبر ضبط استباقي لجودة العمليات، وتخفيض الأخطاء التشغيلية بمنظومة مؤشرات إنذار مبكر، وتعزيز سلامة أصحاب المصلحة عبر ضبط المخاطر المهنية، وضمان التوافق مع التشريعات القطاعية المتخصصة عبر منصات امتثال آلية.

ويُضيف (Alhamami & Alruwaili, 2025) أهدافًا استثمارية تتضمن: تخفيض عدم اليقين المرتبط بقرارات الاستثمار عبر توفير معلومات أدق وأشمل، ورفع مستوى الشفافية أمام الأسواق عبر ممارسات إفصاح رقمي، وتحسين مخرجات القرارات الاستثمارية عبر أدوات تحليل رقمية تُدمج بين معطيات المخاطر والفرص.

5.1.2 أبعاد التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC)

تم تحديد أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة بناءً على استقراء الأدبيات الحديثة، ولا سيما دراسات (Aloulou & Alshohail, 2026؛ Odedina, 2023؛ Victor et al., 2024؛ Jain, 2025)، وبما يتلاءم مع طبيعة الشركات الحكومية في مدينة الرياض بوصفها بيئة تطبيق ذات خصوصية تجمع بين الطابع الحكومي والتوجه نحو التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030. وقد تبلورت هذه الأبعاد في أربعة مكونات مترابطة تُشكّل معًا البنية النظرية للمنظومة الرقمية لـ GRC

البُعد الأول: الحوكمة الرقمية

يُشكّل هذا البُعد النواة القيادية للمنظومة، ويُشير إلى تحويل ممارسات الحوكمة التقليدية من فضاء الوثائق الورقية والاجتماعات الدورية إلى فضاء رقمي متكامل يتّسم بالفورية والتوثيق الآلي والقابلية للتتبع. وينطلق هذا البُعد من فرضية جوهرية مفادها أن الحوكمة ليست مجرد قواعد مكتوبة، بل ممارسة يومية تتجسد في تدفقات القرار داخل المؤسسة، ومن ثم فإن رقمنتها تعني إعادة تصميم هذه التدفقات لتصبح أكثر شفافية وأقصر زمنًا وأدق توثيقًا. ويرى (Aloulou & Alshohail, 2026) أن الحوكمة الرقمية تُعيد ترتيب هرم صنع القرار في المؤسسة، بحيث يصبح مبنياً على تدفقات بيانات لحظية بدلاً من تقارير دورية متأخرة، مما يُقلّص من الفجوة الزمنية بين حدوث الأحداث المؤسسية وتبلور الاستجابة القيادية لها.

وتتجلى هذه الحوكمة في ثلاث ممارسات مترابطة تُشكّل قوامها التطبيقي. الممارسة الأولى هي آليات الشفافية الإلكترونية التي تُتيح لأصحاب المصلحة الاطلاع على مسارات القرار في وقتها، لا بعد وقوعها بشكل يجعل من الشفافية ذاتها آلية لضبط السلوك الإداري لا مجرد إفصاح لاحق عنه. والممارسة الثانية هي منظومات المساءلة الرقمية التي تُوثّق مسؤولية كل طرف عن قراراته وأفعاله، بحيث يترك كل مستخدم للنظام "بصمة رقمية" لا يمكن إنكارها، مما يُنشئ مسار تدقيق واضحًا يُعزّز الانضباط الذاتي للعاملين. والممارسة الثالثة هي أدوات دعم القرار التي تُوظّف التحليلات المتقدمة في عرض السيناريوهات البديلة

أمام القيادات العليا، بحيث يصبح كل قرار مسبقاً بتحليل موضوعي لبدائله ومآلاته المحتملة. ويُبرز (Goh et al., 2022) أن الحوكمة الرقمية تُنشئ قنوات تواصل جديدة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة تتحول فيها العلاقات من نمط الإعلام الدوري إلى نمط التفاعل المستمر، وهو ما يُغيّر من طبيعة الحوكمة نفسها ويجعلها ممارسة تشاركية لا هرمية.

البُعد الثاني: إدارة المخاطر الإلكترونية

يتناول هذا البُعد توظيف الأنظمة الرقمية في رصد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بشكل استباقي، وينهض على فرضية مفادها أن المخاطر في العصر الرقمي أصبحت أكثر تشعباً وأسرع تحولاً من أن تستوعبها المعالجات التقليدية، مما يستدعي بنية رقمية متخصصة تعمل بمنطق مواكب لطبيعتها. ويصف (Odedina, 2023) هذا البُعد بأنه القلب النابض للمنظومة الرقمية، إذ إنه ينقل إدارة المخاطر من نمط الاستجابة الآنية إلى نمط التنبؤ المنهجي، عبر توظيف خوارزميات التعلم الآلي في تحليل الأنماط، ورصد الشذوذات، وبناء نماذج احتمالية للمخاطر المستقبلية استناداً إلى قواعد بيانات ضخمة تتضمن السجلات التاريخية للأحداث والمعطيات الظرفية الراهنة.

وتتضمن إدارة المخاطر الإلكترونية ثلاث منظومات فرعية تعمل في تكامل. المنظومة الأولى هي أنظمة الإنذار المبكر التي تُطلق تنبيهات فورية عند تجاوز المؤشرات الحدود المسموح بها، بحيث تنقل الإدارة من موقع المتابع اللاحق إلى موقع المتدخل المبكر. والمنظومة الثانية هي النمذجة التنبؤية التي تُحاكي سيناريوهات متعددة لتقدير الخسائر المحتملة تحت افتراضات مختلفة، مما يُتيح للإدارة اختبار قرارات المعالجة قبل تنفيذها. والمنظومة الثالثة هي منصات التحليل المتقدم التي تُوحّد البيانات من مصادر متعددة، وتُقدّم صورة شاملة عن مشهد المخاطر بأبعاده المتعددة. ويؤكد (Jain, 2025) أن التحليلات الذكية تُشكّل الركيزة المعرفية لهذا البُعد، إذ تُتيح قراءة المخاطر بمنطق شبكي متعدد الأبعاد، وتربط بين المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والسمعية في نموذج تحليلي واحد يكشف عن الترابطات الخفية بينها، وهو ما يفتح الباب لفهم جديد لـ"شبكات المخاطر" التي تتجاوز نمط المعالجة الفردية.

البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي الرقمي

يُعبّر هذا البُعد عن التحول من نموذج الامتثال اليدوي إلى نموذج الامتثال الآلي المُدمج في العمليات، وينهض على فرضية مفادها أن الامتثال بوصفه ممارسة يدوية لاحقة قد استنفد إمكاناته في ظل التوسع

التشريعي المتسارع، مما يستدعي تحويله إلى ممارسة آلية مدمجة تعمل في خلفية العمليات. ويشير (Ahmad, 2025) إلى أن الالتزام الرقمي يُنشئ مسارات تدقيق واضحة تُوثق كل معاملة بمرجعها التشريعي، وتُمكن من التحقق الفوري من التزام العمليات بالأنظمة السارية، بحيث لا تعود المخالفات تُكتشف عبر تدقيق دوري بعد شهور من وقوعها، بل تُرصد لحظة حدوثها أو حتى تُمنع قبل وقوعها عبر ضوابط استباقية.

وتتضمن منظومة الالتزام الرقمي ثلاث ركائز تشغيلية. الركيزة الأولى هي أدوات التتبع الرقمي التي تُراقب التزام كل وحدة تنظيمية بالسياسات المعتمدة، وتُقدّم تقارير أداء التزام دورية تعكس الوضع الحقيقي لكل وحدة. والركيزة الثانية هي محركات القواعد التي تُحوّل التشريعات إلى معايير قابلة للفحص الآلي، بحيث يُترجم النص التشريعي إلى شفرة تنفيذية تُطبّقها الأنظمة بشكل تلقائي. والركيزة الثالثة هي منصات إدارة السياسات التي تُتيح تحديث الأطر التنظيمية بشكل ديناميكي، بحيث ينعكس أي تحديث تشريعي فوراً في الأنظمة التشغيلية للمؤسسة. ويبرز (Victor et al., 2024) أن الالتزام الرقمي يُعالج إشكالية متجذرة في العمل المؤسسي المعاصر، وهي تعدد الأطر التشريعية وتشابكها، إذ إن المؤسسات الكبرى تخضع في الغالب لعشرات الأطر التنظيمية الصادرة عن جهات متعددة، وقد تتعارض بعض متطلباتها. وتُتيح المنظومة الرقمية الجمع بين هذه المتطلبات ضمن منظومة واحدة تُدير التعارضات، وتُحدّد الأولويات، وتُخفّف من عبء الامتثال المتعدد.

البُعد الرابع: التكامل التقني لأنظمة GRC

يُعدّ هذا البُعد الحلقة الأخيرة التي تُوحّد الأبعاد السابقة في منظومة واحدة متسقة، ويُشكّل الفارق الجوهري بين الرقمنة الجزئية والتحول الرقمي الكامل. فالمؤسسات قد تمتلك أنظمة رقمية للحوكمة، وأخرى للمخاطر، وثالثة للامتثال، ومع ذلك تظل تعاني من التشتت والازدواجية إن لم تكن هذه الأنظمة متكاملة في بنية واحدة. ويرى (Alhamami & Alruwaili, 2025) أن التكامل التقني هو ما يُميّز التطبيق الرقمي الناضج عن الرقمنة السطحية، إذ إنه يُنشئ جسوراً معلوماتية بين وحدات الحوكمة والمخاطر والامتثال، ويُلغي "الجزر التقنية" المنعزلة التي طالما أعاقَت العمل المؤسسي وأفضت إلى ازدواجية البيانات وتباين نتائج التحليل بين الوحدات.

ويتحقق هذا التكامل عبر ثلاث بنى فنية متكاملة. البنية الأولى هي قواعد البيانات الموحدة التي تجعل من المعلومة مورداً مشتركاً بين الوحدات، بحيث يعمل الجميع على نسخة واحدة من الحقيقة تتنفي معها

إشكالية تباين المعطيات. والبنية الثانية هي واجهات التشغيل البيئي التي تسمح للأنظمة المختلفة بتبادل المعطيات بسلاسة عبر بروتوكولات معيارية، بحيث لا يُعيق تنوع الحلول التقنية سلاسة العمل التكاملي. والبنية الثالثة هي لوحات المعلومات التكاملية التي تعرض مؤشرات المنظومة كافة في واجهة واحدة، تُتيح للقيادة رؤية شاملة للوضع المؤسسي دون الحاجة إلى التنقل بين أنظمة متعددة. ويُضيف (Araberami & Allioui, 2024) أن هذا التكامل يُنتج قيمة تفوق مجموع القيم الفردية للأبعاد، إذ إن الترابط بين البيانات يكشف عن أنماط لم تكن لتظهر في المعالجة المنفصلة، ويُتيح ربط الرقابة الداخلية بمنظومة الحوكمة الشاملة على نحو يخدم استدامة الأداء المالي، وهو ما يُشكّل الأساس النظري لتوقع أثر إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع في هذه الدراسة.

6.1.2 مداخل معالجة التطبيق الرقمي لـ GRC في الأدبيات

اتسمت الأدبيات المتعلقة بالتطبيق الرقمي لمنظومة GRC بتنوع مداخل المعالجة، وهو ما يُثري الإطار النظري للدراسة الحالية ويُوفّر لها روافد فكرية متعددة تُعمّق فهم المتغير المستقل بأبعاده. فقد تناول (Odedina, 2023) الموضوع من منظور إعادة التعريف في العصر الرقمي، مركزاً على دمج الذكاء الاصطناعي في الأطر التقليدية، ووظّف متغيرات تتصل بأتمتة الحوكمة والتنبؤ بالمخاطر والامتثال الآلي، بمؤشرات نوعية تعكس نضج التحول الرقمي في المنظومة. وتُفيد هذه المعالجة الدراسة الحالية في تأصيل البُعدين الأول والثاني، وتُوفّر إطاراً لبناء مؤشرات القياس المتعلقة بالنمذجة التنبؤية والاستجابة الاستباقية.

وعالج (Aloulou & Alshohail, 2026) المتغير من منظور الانتقال من التحكم إلى القيمة، ضمن إطار الشركات القائمة على التقنية في السياق السعودي، مستخدماً متغيرات الكفاءة التشغيلية والسمعة المؤسسية، بمؤشرات ترتبط بأبعاد الحوكمة والمخاطر والامتثال في تكاملها. وتُفيد هذه الدراسة الراهنة في بناء الجسر النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتُوفّر إطاراً مرجعياً لقياس أثر المنظومة على الأداء التشغيلي في السياق السعودي.

وتناول (Victor et al., 2024) المنظومة من زاوية حوكمة تقنية المعلومات في المنظمات الحديثة، بمتغيرات تتصل بمواءمة الاستثمار التقني والالتزام المؤسسي، وبمؤشرات تعكس نضج الحوكمة التقنية. وتُفيد هذه المعالجة في تأصيل البعد الثالث المتعلق بالالتزام التنظيمي الرقمي، وتُوفّر أدوات نظرية لفهم العلاقة بين البنى التقنية ومنظومة الامتثال.

ووظّف (Jain, 2025) مدخل التحليلات الذكية، ضمن إطار الأطر الحاكمة، بمتغيرات ترتبط بجودة القرار وسرعة الاستجابة، بمؤشرات مستقاة من نماذج التعلم الآلي. وتُفيد هذه الدراسة الحالية في تعميق مفهوم البُعد الرابع المتعلق بالتكامل التقني، وتُوفّر إطاراً لفهم دور التحليلات المتقدمة في توحيد بيانات المنظومة.

وأسهم (Ahmad, 2025) بمعالجة قطاعية للموضوع في السياق المصرفي، بمتغيرات تتصل بالنزاهة المالية ودور المدققين، وهو ما يُوفّر ركيزة نظرية لربط منظومة GRC بالرقابة الداخلية، ويُغذي الإطار النظري بفهم دقيق لدور مدققي نظم المعلومات في المنظومة الرقمية.

وقارب (Alqahtani et al., 2025) الموضوع من زاوية القطاع الصحي عبر مراجعة منهجية، بمتغيرات تتصل بجودة الخدمات وسلامة أصحاب المصلحة، وهو ما يُثري الرؤية القطاعية للمنظومة، ويكشف عن قابليتها للتطبيق في القطاعات ذات الأثر المجتمعي المباشر، بما ينطبق قياساً على الشركات الحكومية بوصفها قطاعاً ذا أثر مجتمعي واسع.

وتناول (Alhamami & Alruwaili, 2025) المتغير من زاوية مخرجات الاستثمار في السياق السعودي، بمتغيرات تتصل بالتحول الرقمي وقرارات الاستثمار، وهو ما يُقدّم إطاراً سياقياً يتقاطع مباشرة مع بيئة الدراسة الحالية، ويُوفّر أساساً لفهم كيفية عمل المنظومة في السياق السعودي بخصوصيته التنظيمية والتشريعية.

وعالج (Goh et al., 2022) الموضوع من منظور المستثمرين تجاه التحول الرقمي، بمتغيرات ترتبط بالإدراك المؤسسي والشفافية، مما يُوفّر بُعداً إدراكياً مكملًا للإطار النظري، ويكشف عن كيفية استقبال أصحاب المصلحة للممارسات الرقمية للمنظومة.

وأخيراً، قدّم (Araberami & Alloui, 2024) معالجة تجمع بين الحوكمة المالية والابتكار الرقمي، بمتغيرات ترتبط بالرقابة الداخلية والنجاح المؤسسي، وهو ما يُشكّل جسراً نظرياً مباشراً بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة الراهنة، ويُوفّر السند النظري للفرضية الرئيسية للدراسة.

المبحث الثاني: تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

1.2.2 تمهيد

يُشكّل الحديث عن الرقابة الداخلية والمخاطر التشغيلية حديثاً عن الحصانة المؤسسية بمعناها الشامل، تلك الحصانة التي تحفظ للمؤسسة قدرتها على أداء وظائفها في وجه العوامل التي تُهدّد استمراريّتها من داخلها وخارجها. ويستمد هذا الموضوع أهميته النظرية والتطبيقية من كون المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة تتضاعف فيها المخاطر التشغيلية بوتيرة تفوق قدرة الأدوات التقليدية على استيعابها، إذ إن رقمنة العمليات وإن كانت قد رفعت من كفاءتها، فقد أوجدت في الوقت ذاته أصنافاً جديدة من المخاطر لم تكن معهودة في العمل التقليدي، كمخاطر الاعتماد على الأنظمة، ومخاطر الأمن السيبراني، ومخاطر انقطاع الخدمات الرقمية، ومخاطر الطرف الثالث الرقمي. وقد استدعى هذا التحول إعادة النظر في مفهوم الرقابة الداخلية ذاتها، بحيث لم تعد مجرد فحص للسجلات المحاسبية، بل منظومة متكاملة تُغطّي الأبعاد التشغيلية والمالية والامتثالية في نسق واحد.

ولا يمكن فهم علاقة الرقابة الداخلية بالمخاطر التشغيلية دون إدراك الطابع التبادلي بينهما، فالرقابة الفعّالة تُشكّل الآلية التي تحول دون تبلور المخاطر التشغيلية، والمخاطر التشغيلية بدورها تكشف عن نقاط ضعف المنظومة الرقابية وتدفع إلى تطويرها. ومن هنا فإن معالجتهما بوصفهما وظيفتين مستقلتين معالجة قاصرة، والأصح تناولهما بوصفهما وجهين لعملة واحدة، أو بتعبير أدق: نتاجاً لعملية مؤسسية واحدة تستهدف صون قيمة المؤسسة وحماية مسار أدائها (فروانة وعياد، ٢٠٢٢). وفي هذا الإطار يتناول هذا المبحث المتغير التابع للدراسة بمعالجة نظرية تُغطّي مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، ومداخل معالجته في الأدبيات، مع الحرص على تعميق التحليل النظري بما يخدم استواء الإطار على أسس علمية رصينة.

2.2.2 مفهوم تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

يستدعي فهم هذا المفهوم المركّب النظر في مكوّنيه بمنهج تكاملي، إذ إن كلاّ منهما يستمد معناه ومضمونه من تفاعله مع الآخر. فالرقابة الداخلية بوصفها نظاماً يُعنى بضبط العمليات وحماية الموارد تُشكّل الحصن الأول أمام المخاطر التشغيلية، فيما تُمثّل هذه المخاطر تحدياً مستمراً يستدعي تطوير آليات الرقابة وتحديثها. ويكشف هذا التبادل عن أن كلا المفهومين يعمل في حلقة تغذية راجعة مستمرة، فكلما

ارتفعت فعالية الرقابة انخفضت المخاطر، وكلما تطورت المخاطر استدعت رقابة أكثر تطوراً، مما يجعل المفهوم في جوهره ديناميكياً لا ساكناً.

يُعرف (الردور، ٢٠٢٣) الرقابة الداخلية الفعّالة بأنها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة، وحماية أصولها، وضبط دقة سجلاتها المحاسبية، وتعزيز الالتزام بالسياسات المعتمدة، على نحو ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة. ويُقدّم هذا التعريف الرقابة الداخلية بوصفها منظومة أهداف متعددة الأبعاد لا مجرد وظيفة تدقيقية ضيقة، وهو ما ينسجم مع الاتجاه المعاصر في أدبيات المحاسبة والمراجعة الذي انتقل من النموذج الضيق للرقابة إلى النموذج الموسّع الذي يشمل الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية.

ويُضيف (فروانة وعياد، ٢٠٢٢) بُعداً ديناميكياً للمفهوم، فيرى أن فعالية الرقابة الداخلية تتحدد بمدى قدرة أنظمتها على تحقيق التوازن بين ضبط العمليات ودعم مرونتها، فالرقابة المفرطة تُعطل الأداء وترفع تكلفة الإدارة، والرقابة المتساهلة تفتح ثغرات للمخاطر وتُضعف موقف المؤسسة. وتُصاغ الفعالية إذن بوصفها معادلة توازن دقيقة بين الضبط والانسيابية، وهو ما يمنح المفهوم طابعاً نسبياً يتحدد بحسب طبيعة كل مؤسسة وبيئتها التشغيلية، بل قد يختلف داخل المؤسسة الواحدة بحسب الوحدة أو النشاط.

ويُقارب (المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣) المفهوم من زاوية المخاطر التشغيلية، فيصف هذه المخاطر بأنها احتمالات وقوع خسائر ناجمة عن قصور أو إخفاق في العمليات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية، ويرى أن الإدارة الفعّالة لها تُشكّل ركيزة للميزة التنافسية للمؤسسة. ويكشف هذا التعريف عن البُعد التنافسي للمفهوم، إذ لم يعد ضبط المخاطر التشغيلية مسألة حماية فقط، بل عاملاً استراتيجياً في التموضع السوقي، وهو ما يتسق مع الاتجاه الحديث في الإدارة الاستراتيجية الذي يرى في القدرات الرقابية والإدارية مورداً استراتيجياً يُشكّل مصدراً للميزة التنافسية.

ويُقدّم (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢) تعريفاً يركّز على المؤشرات الرئيسية للمخاطر، فيرى أن خفض المخاطر التشغيلية يعني بناء منظومة قياس رصينة تُوقّر إنذارات مبكرة عن التحولات في مستوى التعرض للمخاطر، وتُمكن الإدارة من التدخل قبل تفاقم الأزمات. ويُقدّم هذا الطرح المفهوم من زاوية القياس والتشغيل، ويربطه بمنطق المؤشرات الاستباقية التي تتحول فيها إدارة المخاطر من ممارسة انفعالية إلى ممارسة منهجية قابلة للقياس والمقارنة.

ويُعرّفها (الشيخ، ٢٠٢٥) من زاوية أوسع تربطها بالأداء السوقي، بوصفها منظومة حماية تستهدف تقليل التقلبات في العوائد الناجمة عن الأحداث التشغيلية غير المتوقعة، وضبط انعكاسات هذه الأحداث على القيمة السوقية للمؤسسة. ويُبرز هذا التعريف الجسر بين المخاطر التشغيلية والأداء الخارجي، إذ إن تراكم الإخفاقات الداخلية ينعكس بالضرورة على الثقة الخارجية بالمؤسسة، وينسحب أثره على قدرتها على استقطاب رأس المال والحفاظ على مكانتها في الأسواق.

ويُقاربها (بوليفة وآخرون، ٢٠٢٢) من زاوية إدارية شاملة، فيرون أن إدارة المخاطر التشغيلية تعني تحديد مصادر المخاطر وقياسها ومراقبتها والاستجابة لها بشكل منظم، ضمن إطار حوكمة يضبط الأدوار والمسؤوليات ويوجّه القرارات الرقابية. ويُبرز هذا التعريف الطابع المنهجي للمفهوم، ويربطه ببنية حوكمة داخلية تُشكّل الحاضنة التنظيمية للممارسة الرقابية، وهو ما يُقدّم صورة أكثر واقعية للمفهوم بوصفه ممارسة مؤسسية لا مجرد أداة فنية.

وتذهب (قلي وحسام الدين، ٢٠٢٥) إلى تعريف الإدارة الفعّالة للمخاطر التشغيلية بأنها منظومة تجمع بين الوعي المؤسسي بالمخاطر، والبنية التنظيمية الداعمة لضبطها، والأدوات الفنية اللازمة لقياسها ومعالجتها، بحيث تعمل هذه العناصر في نسق واحد. ويكشف هذا التعريف عن التركيبة الثلاثية للمفهوم بين البعد الثقافي والتنظيمي والفني، ويُنبّه إلى أن قصور أي من هذه العناصر يُضعف المنظومة بأسرها، إذ إن الأدوات الفنية بلا وعي مؤسسي تظل قاصرة، والوعي بلا بنية تنظيمية داعمة يظل نظريًا، والبنية بلا أدوات تظل عاجزة.

ويُقدّم (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) المفهوم من زاوية التدقيق الداخلي، ويرى أن تحجيم المخاطر التشغيلية يعني توظيف وظيفة التدقيق في الكشف الاستباقي عن نقاط الضعف، وتقديم توصيات تحسين تُعزّز من قدرة المؤسسة على الحد من التعرض للمخاطر. ويكشف هذا الطرح عن العلاقة العضوية بين التدقيق الداخلي وضبط المخاطر التشغيلية، ويُبرز التدقيق بوصفه محرك تعلم مؤسسي مستمر لا مجرد وظيفة تحقّق دورية.

ويُبرز (العشيبى والوكيل، ٢٠٢٣) بُعدًا إفصاحيًا للمفهوم، إذ يرى أن الإدارة الفعّالة للمخاطر لا تكتمل إلا بالإفصاح الشفاف عنها للأطراف ذات المصلحة، لأن هذا الإفصاح يُعزّز من مصداقية المؤسسة، ويُعوّي منظومة رقابتها الذاتية عبر تعريض الممارسات المؤسسية لرقابة الأسواق. ويُضيف هذا التعريف بُعد

الشفافية الخارجية إلى المفهوم، ويربط الإدارة الداخلية للمخاطر بمنظومة أوسع من العلاقات مع البيئة الخارجية.

وُعرِّفه (البلوي وغيث، ٢٠٢٢) من زاوية الحوكمة في القطاع العام، فيرين أن إدارة مخاطر العمل المؤسسي منظومة تُرسخ آليات الضبط والمساءلة، وتُوجّه القرارات نحو الالتزام بالسياسات والأنظمة. ويُبرز هذا التعريف قابلية المفهوم للتكيف مع طبيعة المؤسسات الحكومية بخصوصياتها التنظيمية، وهو ما يتقاطع مباشرة مع بيئة الدراسة الحالية.

ومن مجمل هذه التعريفات، يرى الباحث أن تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية يُعرّف إجرائيًا بأنه: منظومة إدارية متكاملة ديناميكية تسعى إلى تعزيز قدرة المؤسسة على ضبط عملياتها الداخلية بمنطق متوازن بين الرقابة والمرونة، وحماية أصولها ومواردها، وضمان دقة معلوماتها وتقريرها، مع تقليل احتمالات وقوع الخسائر الناجمة عن قصور العمليات، أو إخفاق الأنظمة، أو الأخطاء البشرية، أو الأحداث الخارجية، وذلك عبر توظيف الوعي المؤسسي والبنية التنظيمية والأدوات الفنية في نسق واحد، بما يُعزّز الأداء المؤسسي ويدعم استدامته ويُقوّي موقعه التنافسي. ويلاحظ الباحث أن التعريفات وإن اختلفت مداخلها، تلتقي عند فكرة أن المفهوم يُشكّل معادلة تكاملية بين وظيفتين تُغذي كل منهما الأخرى في حلقة تحسين مستمرة.

3.2.2 أهمية تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

تتبع أهمية هذا المتغير من موقعه المفصلي في صيانة الأداء المؤسسي وحمايته من الاهتزازات، إذ إن كفاءة المؤسسة لا تُقاس فقط بقدرتها على النمو، بل أيضًا بقدرتها على حماية مكتسباتها من التآكل بفعل المخاطر التشغيلية. وتزداد هذه الأهمية في البيئات المعقدة كبيئة الشركات الحكومية، حيث تتشابك المسؤوليات، وتتعدد الأطر التنظيمية، ويرتفع مستوى المساءلة العامة، مما يجعل أي إخفاق تشغيلي يحمل تبعات تتجاوز الحدود المؤسسية إلى الفضاء المجتمعي. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة تُبرز ثراء المفهوم وتنوع منفعه.

ويشير (الدرود، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية الرقابة الداخلية الفعّالة تتمثل في اعتبارات متكاملة، إذ إنها أولاً تُشكّل الضمانة الأولى لدقة المعلومات المالية التي يُبنى عليها القرار، فالمعلومة غير الموثوقة تُنتج قرارًا معيَّبًا مهما بلغت كفاءة صانع القرار، ومن هنا فإن ضمان جودة البيانات شرط لجودة القرار. وثانيًا،

تُوفّر الحماية للأصول من التبديد أو الاختلاس، وهي وظيفة تكتسب أهمية مضاعفة في المؤسسات ذات الأصول الضخمة أو المتنوعة. وثالثاً، تدعم الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، بحيث تُصبح الرقابة آلية لتنفيذ الاستراتيجية لا مجرد أداة لضبطها. ورابعاً، تُعزّز الكفاءة التشغيلية عبر ضبط الهدر والمعالجة الاستباقية للانحرافات، مما يُترجم مباشرة إلى تحسين النتائج المالية. وخامساً، تُوفّر بيئة عمل تُساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عبر ترسيخ ثقافة الانضباط والمساءلة في كل مستويات العمل.

ويرى (فروانة وعياد، ٢٠٢٢) أن أهمية أنظمة الرقابة الداخلية تكمن في كونها تُوفّر الإطار الحاكم للسلوك المؤسسي، وتُنشئ خطوط دفاع متعددة تحول دون تسرب المخاطر إلى صميم العمليات، وتُتيح للإدارة الاطمئنان على استمرارية الأعمال وسلامتها، فضلاً عن تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة. وتكتسب هذه الأهمية بُعداً استراتيجياً في البيئات المصرفية والحكومية حيث تُشكّل الثقة العامة رأس المال الأهم، إذ إن أي إخلال بالمنظومة الرقابية يُترجم إلى فقدان لهذه الثقة يصعب استعادتها.

ويُبرز (المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتموضع في كونها أداة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، إذ إن المؤسسات التي تُحسن ضبط مخاطرها التشغيلية تتفوق على منافسيها في الاستقرار والقدرة على استقطاب العملاء وتحقيق النمو، لأن العملاء والمستثمرين يُقدّرون المؤسسات القادرة على تسليم خدماتها بجودة ثابتة دون تعثر. وتنسحب هذه الميزة على البيئة الحكومية بصورة خاصة، إذ إن الاستقرار في تقديم الخدمات العامة يُشكّل معياراً لتقييم كفاءة الجهاز الحكومي وثقة المواطنين به.

ويشير (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢) إلى أن الأهمية تتجلى في قدرة مؤشرات المخاطر الرئيسية على تحويل إدارة المخاطر من ممارسة ارتجالية إلى ممارسة مبنية على معطيات قابلة للقياس، بما يُعزّز الموضوعية في اتخاذ القرار الرقابي، ويُتيح المقارنة الزمنية والقطاعية لأداء المؤسسة. ويكشف هذا الطرح عن بُعد معرفي للأهمية، إذ إن المؤشرات الرقابية لا تُوفّر فقط أدوات ضبط، بل تُنتج معرفة تراكمية عن سلوك المؤسسة في مواجهة المخاطر، وهي معرفة تُشكّل ذاكرة مؤسسية تخدم قرارات المستقبل.

ويرى (الشيخ، ٢٠٢٥) أن أهمية خفض المخاطر التشغيلية تنعكس على العوائد المالية للمؤسسة، إذ إن الأحداث التشغيلية غير المضبوطة تُنشئ تقلبات في العوائد تُخفّض من قيمة المؤسسة وتُضعف ثقة أصحاب المصلحة، فيما تُتيح الإدارة الرشيدة للمخاطر استقراراً في الأداء يُعزّز من موقع المؤسسة. ويُنبّه هذا الطرح إلى بُعد يُهمل أحياناً في أدبيات المخاطر، وهو أن التقلب في حد ذاته تكلفة على المؤسسة،

حتى لو كانت المتوسطات إيجابية، إذ إن أصحاب المصلحة يُفضّلون الاستقرار في الأداء على تذبذبه ولو كان أعلى في المتوسط.

ويؤكد (بوليفة وآخرون، ٢٠٢٢) أن الأهمية تكمن في كون إدارة المخاطر التشغيلية شرطاً لسلامة العمل المصرفي والمؤسسي، خاصة في بيئات ذات درجات مخاطر مرتفعة، حيث تُشكّل هذه الإدارة صمّام الأمان الذي يحول دون تحول الأحداث الفردية إلى أزمات نظامية. وتكتسب هذه الأهمية دلالة خاصة في السياقات التي تكون فيها المؤسسات متشابكة بشكل عالٍ، إذ إن إخفاق مؤسسة واحدة قد ينتقل بالعدوى إلى مؤسسات أخرى في سلسلة القيمة، مما يُحوّل المشكلة الفردية إلى مشكلة قطاعية.

وترى (قلي وحسام الدين، ٢٠٢٥) أن الأهمية تتصل بواقع المؤسسات الحديثة التي تعمل في بيئة عالية التعقيد، إذ إن غياب منظومة فعّالة لإدارة المخاطر التشغيلية يُعرّض المؤسسة لخسائر متعددة الأوجه، مالية وسمعية وتنظيمية، وهو ما يجعل من هذه المنظومة استثماراً استراتيجياً لا تكلفة تشغيلية. ويُنبّه هذا الطرح إلى ضرورة إعادة النظر في المنطق المحاسبي التقليدي الذي يُعامل الإنفاق على المنظومات الرقابية بوصفه تكلفة تُقلّص هامش الربح، بينما هو في الواقع استثمار يُنتج عائداً يفوق تكلفته بمقدار الخسائر المُتفاداة.

ويُبرز (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) أن أهمية التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر تتجلى في تقديم صورة مستقلة عن مستوى التعرض للمخاطر، وتوفير توصيات تحسين موضوعية، وتعزيز ثقافة الرقابة الذاتية داخل الوحدات التشغيلية. وتتبع أهمية هذا الدور من كون التدقيق الداخلي يعمل من داخل المؤسسة لكن باستقلالية عن الوحدات المُدقّقة عليها، مما يُوفّر توازناً فريداً بين المعرفة الداخلية العميقة والموضوعية النقدية اللازمة.

ويُضيف (العشيبى والوكيل، ٢٠٢٣) أن الأهمية تتصل بالإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية، إذ إن هذا الإفصاح يُقوّي علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة، ويُعزّز من انضباطها الذاتي، ويرفع من مستوى الثقة العامة في القطاع الذي تنتمي إليه. ويكشف هذا البُعد عن الوظيفة الاجتماعية للرقابة الداخلية، إذ إنها لا تخدم المؤسسة وحدها، بل تُسهم في صحة النظام الاقتصادي والمؤسسي ككل عبر تعزيز الشفافية والانضباط.

ويشير (البديري وصبح، ٢٠٢٥) إلى بُعد جوهري يتصل بربط الرقابة الداخلية بالأداء المالي، إذ إن المؤسسات التي تحسن تطبيق الحوكمة والرقابة تشهد تحسناً ملموساً في مؤشرات المالية، بما ينعكس على قدرتها على الاستمرار والتوسع. ويشكّل هذا البُعد جسراً نظرياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة، ويُوفّر السند النظري لتوقع علاقة إيجابية بينهما.

4.2.2 أهداف تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

تتوزع الأهداف على مستويات متعددة، منها ما هو تشغيلي مباشر ومنها ما هو استراتيجي بعيد المدى ومنها ما يتصل بالبُعد الإدراكي في علاقة المؤسسة بمحيطها، وقد صاغ الباحثون هذه الأهداف بصياغات تُبرز تكاملها وتشعبها.

يُحدّد (الردور، ٢٠٢٣) الأهداف في: صون الأصول من الاختلاس والهدر عبر ضوابط الوصول والفصل بين المهام، وضمان دقة السجلات المحاسبية والتقارير المالية عبر التحقق المتقاطع والتسويات الدورية، وتعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات عبر منظومات المتابعة، ورفع الكفاءة التشغيلية عبر رصد الهدر والانحرافات، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عبر ربط الرقابة بمؤشرات الأداء الرئيسية.

ويرى (فروانة وعياد، ٢٠٢٢) أن الأهداف تتضمن: بناء بيئة رقابية متماسكة تنطلق من نغمة القمة، وتفعيل خطوط الدفاع الثلاثة بحيث تعمل الإدارة التنفيذية والإدارة الرقابية والتدقيق الداخلي بشكل تكاملي، وتوفير معلومات موثوقة لصانعي القرار في الأوقات المناسبة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة عبر إظهار جودة المنظومة الرقابية، ودعم استدامة الأداء المالي عبر ضبط استباقي للمخاطر.

ويُبرز (المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣) أهدافاً مرتبطة بالميزة التنافسية تتضمن: تحقيق التميز التشغيلي عبر جودة ثابتة في الأداء، وضمان استمرارية الأعمال عبر خطط الاستمرارية والتعافي من الكوارث، وحماية سمعة المؤسسة عبر منع الأحداث السلبية قبل تبلورها، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

ويذكر (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢) أهدافاً تتصل بالقياس تتضمن: بناء منظومة مؤشرات رئيسية للمخاطر تعكس مستويات التعرض الحقيقية، وتوفير أدوات إنذار مبكر تُتيح التدخل قبل تفاقم الأزمات، وتمكين المقارنة الموضوعية عبر الزمن وعبر الوحدات، ودعم القرارات الرقابية بمعطيات قابلة للتحقق تُقلّص من هامش الاجتهاد الشخصي.

ويرى (الشيخ، ٢٠٢٥) أن الأهداف تتضمن: تخفيض تقلبات الأداء عبر ضبط الأحداث التشغيلية غير المتوقعة، وتعزيز الاستقرار المالي بوصفه أصلاً استراتيجياً، وتحسين تقييم المؤسسة في نظر أصحاب المصلحة، وتقوية العلاقات مع مقدمي رأس المال عبر إشارات نضج مؤسسي واضحة.

ويُحدّد (بوليفة وآخرون، ٢٠٢٢) الأهداف في: تحديد مصادر المخاطر بدقة عبر الفحص المنهجي للعمليات، وقياسها كمياً ونوعياً بمنهجيات متعددة، وبناء استجابات مناسبة تتراوح بين التجنب والتخفيف والتحويل والقبول، ومراقبة تنفيذ هذه الاستجابات بشكل مستمر، وتحديث المنظومة في ضوء التطورات في بيئة المخاطر.

وتضع (قلي وحسام الدين، ٢٠٢٥) الأهداف في إطار: نشر ثقافة الوعي بالمخاطر في كل مستويات العمل، وبناء بنية تنظيمية داعمة تتضمن أدواراً واضحة لكل الأطراف، وتطوير أدوات فنية متقدمة قادرة على مواكبة تعقيد المخاطر، وضمان استمرارية المنظومة عبر تحديث دوري ومنهجي.

ويُضيف (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) أهدافاً تتصل بالتدقيق الداخلي تتضمن: تقديم تأكيد مستقل عن جودة المنظومة الرقابية، وتحديد نقاط الضعف قبل تحولها إلى مشكلات جوهرية، واقتراح تحسينات موضوعية تنطلق من المعرفة العميقة بالعمليات، وتعزيز المساءلة داخل الوحدات التشغيلية عبر التقارير المستقلة.

ويذكر (العشيبي والوكيل، ٢٠٢٣) أهدافاً إفصاحية تتضمن: تعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة عبر إفصاح منتظم عن المخاطر ومنهجية إدارتها، وبناء الثقة العامة في المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه، وتحفيز الانضباط الذاتي عبر تعريض الممارسات لرقابة الأسواق، وتوفير معلومات لصانعي القرار الخارجي تدعم قراراتهم المتعلقة بالمؤسسة.

5.2.2 أبعاد تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

تم تحديد أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة بناءً على استقراء الأدبيات ذات الصلة، ولا سيما دراسات (الدريور، ٢٠٢٣؛ فروانة وعياد، ٢٠٢٢؛ المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣؛ قلي وحسام الدين، ٢٠٢٥)، بما يتلاءم مع طبيعة الشركات الحكومية بيئةً للتطبيق. وتتوزع هذه الأبعاد على محاور تُشكّل معاً منظومة قياس متكاملة للمتغير.

البُعد الأول: البيئة الرقابية وضبط العمليات

يُشكّل هذا البُعد الأساس الذي تُبنى عليه فعالية الرقابة الداخلية، إذ يُشير إلى مجموعة المكونات الثقافية والهيكلية التي تُهيئ المؤسسة لممارسة الرقابة على نحو منتج. وينهض هذا البُعد على فرضية جوهرية مفادها أن الرقابة قبل أن تكون إجراءات وأدوات هي بيئة وثقافة، فالمؤسسة التي لا تمتلك بيئة رقابية سليمة لا يمكن للأدوات مهما بلغ تطورها أن تُنتج فيها رقابة فعّالة. ويرى (الردور، ٢٠٢٣) أن البيئة الرقابية تُشكّل نغمة القمة التي تُوجّه سلوك العاملين، وتُرسّخ قيم النزاهة والمساءلة والالتزام، بحيث يصبح السلوك المنضبط نتاجاً للتشرب الثقافي لا للإكراه الخارجي.

وتتضمن البيئة الرقابية توزيعاً واضحاً للصلاحيات والمسؤوليات يحدد لكل موقع نطاق سلطته ومسؤولياته، وفصلاً مناسباً للمهام يحول دون تركّز السلطة بشكل يفتح باب الإخلال، ومنظومة توثيق تُوفّر مساراً تدقيقياً واضحاً للعمليات يُتيح التتبع اللاحق. ويؤكد (فروانة وعياد، ٢٠٢٢) أن ضبط العمليات يقتضي وجود سياسات مكتوبة وإجراءات موثقة يعرفها العاملون ويلتزمون بها، وتحديثات دورية تُواكب التطورات في بيئة العمل، بما يضمن أن تظل المنظومة الرقابية حيّة ومتجاوبة مع المستجدات لا جامدة وقاصرة عن مواكبة التحولات.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر والاستجابة لها

يُعبر هذا البُعد عن قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر التي تُهدّد تحقيق أهدافها، وتحليلها من حيث الاحتمالية والأثر، وبناء استجابات مناسبة لها. ويُشكّل هذا البُعد "العقل التحليلي" للمنظومة، إذ ينقل الإدارة من نمط الاستجابة الاعتيادية إلى نمط الإدارة المخطط لها. ويصف (المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣) عملية تقييم المخاطر بأنها ممارسة منهجية تبدأ بحصر المخاطر الممكنة عبر آليات متعددة تشمل الفحص التاريخي والاستشراف المستقبلي، ثم تنتقل إلى تحليل هذه المخاطر بمقياسين رئيسيين هما احتمالية الوقوع وحجم الأثر، لتنتهي بترتيب هذه المخاطر وفق أولويات المعالجة.

وتتضمن الاستجابة للمخاطر خيارات متعددة يقع على الإدارة اختيار الأنسب منها بحسب طبيعة كل مخاطر وسياقها، فمنها تجنب المخاطر بالتوقف عن النشاط المرتبط بها، ومنها تخفيفها بضوابط تُقلّص من احتمالية الوقوع أو حجم الأثر، ومنها تحويلها إلى أطراف ثالثة عبر التأمين أو التعاقد، ومنها قبولها ضمن حدود مقبولة إذا كانت تكلفة معالجتها تفوق أثرها المحتمل. ويتوقف الاختيار على شهية المؤسسة

للمخاطر، وهي معطى استراتيجي يُحدده مجلس الإدارة ويعكس رؤيتها للتوازن بين الحماية والفرص. ويُضيف (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢) أن نجاح هذا البُعد يستدعي بناء منظومة مؤشرات رئيسية للمخاطر (KRIs) تُوفّر قياساً موضوعياً لمستويات التعرض، وتُتيح رصد التحولات في الوقت المناسب، بحيث يصبح تقييم المخاطر ممارسة مستمرة لا حدثاً دورياً، وتتسحب معه إدارة المخاطر من حيز الفحص السنوي إلى حيز المراقبة اللحظية.

البُعد الثالث: أنشطة الرقابة والمتابعة

يتناول هذا البُعد الآليات التشغيلية التي تُترجم السياسات الرقابية إلى ممارسة يومية، وهو ما يُميّز الرقابة الفعّالة عن الرقابة الشكلية. ويرى (الردور، ٢٠٢٣) أن أنشطة الرقابة تتضمن الموافقات المسبقة على المعاملات ضمن حدود صلاحيات محددة، والمراجعات الدورية للأداء والمقارنة مع الخطط الموضوعية، والتسويات الحسابية بين السجلات والمصادر المستقلة، وضوابط الوصول للأصول والمعلومات بحيث يحصل كل شخص على ما يحتاجه فقط لأداء عمله، وضوابط تقنية على الأنظمة تحول دون التجاوز غير المصرح به. وتُشكّل هذه الأنشطة معاً نسيج الرقابة اليومي الذي يحمي المؤسسة من التآكل التدريجي.

ويُبرز (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) أن التدقيق الداخلي يُشكّل ركيزة أساسية في هذا البُعد، إذ يُوفّر تقييماً مستقلاً لكفاءة الأنشطة الرقابية، ويُقدّم توصيات تحسين موضوعية استناداً إلى معايير مهنية دولية معتمدة. وتُميّز وظيفة التدقيق عن غيرها من الوظائف الرقابية بكونها تعمل من خارج خطوط السلطة التنفيذية، مما يمنحها استقلالية تُعزّز من موضوعيتها ومصداقية تقاريرها. وتُكَمّل المتابعة المستمرة هذا البُعد، إذ إنها تضمن أن تظل الأنشطة الرقابية فاعلة، وتكشف عن أي قصور فيها في الوقت المناسب، بحيث لا تُترك الرقابة تتآكل بمرور الزمن بفعل تبدل الظروف أو تغيّر الأشخاص أو تراكم الاستثناءات.

البُعد الرابع: المعلومات والاتصال والإفصاح

يُعبر هذا البُعد عن تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها بشكل يخدم منظومة الرقابة، ويُشكّل الجهاز العصبي الذي يربط بقية الأبعاد. ويرى (العشبي والوكيل، ٢٠٢٣) أن الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية يُشكّل بُعداً محورياً في نضج المنظومة الرقابية، إذ يعكس شفافية المؤسسة ومصداقيتها في التعامل مع أصحاب المصلحة، ويُنشئ آلية ضغط إيجابي تدفع الإدارة نحو مزيد من الانضباط.

وتتضمن هذه المنظومة قنوات اتصال داخلية تنقل المعلومات الرقابية عبر المستويات التنظيمية بسلاسة، بحيث لا تُحجب المعلومات المهمة عن مستوياتها المناسبة، ولا تُثقل المستويات العليا ببيانات تفصيلية تُعطل قدرتها على التركيز على الجوهر. كما تشمل أنظمة تقارير تُوفّر لصانعي القرار البيانات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، وممارسات إفصاح خارجي تُعزز الثقة مع أصحاب المصلحة عبر تقارير المخاطر والاستدامة والحوكمة. ويُضيف (بوليفة وآخرون، ٢٠٢٢) أن هذا البُعد يُشكّل شرطاً لعمل بقية الأبعاد، إذ إن انقطاع تدفق المعلومات أو تشويهِه يُضعف كل الأبعاد الأخرى مهما بلغ نضجها، لأن الرقابة في جوهرها تعتمد على المعلومة الموثوقة السريعة في الوقت الصحيح.

البُعد الخامس: خفض المخاطر التشغيلية

يُشكّل هذا البُعد المخرج النهائي للمنظومة، ويُعبّر عن قدرة المؤسسة على تقليص وقوع الأحداث التشغيلية غير المرغوبة، والحد من أثرها حال وقوعها. وترى (قلي وحسام الدين، ٢٠٢٥) أن خفض المخاطر التشغيلية يتحقق عبر تكامل ثلاثة عناصر: الوعي المؤسسي بمصادر المخاطر بحيث يعرف كل عامل الأخطار التي يحملها موقعه، والبنية التنظيمية الداعمة لضبطها بحيث تكون الأدوار واضحة والمسؤوليات محددة، والأدوات الفنية اللازمة لمعالجتها بحيث تمتلك المؤسسة القدرة التقنية على تنفيذ استجاباتها.

ويُبرز (الشيخ، ٢٠٢٥) أن نجاح هذا البُعد ينعكس على استقرار الأداء المالي للمؤسسة، ويُخفّض من التقلبات التي تُضعف قيمتها المؤسسية والسوقية. ويشمل هذا البُعد ضبط مخاطر الأخطاء البشرية عبر التدريب المستمر وتحسين الإجراءات وتصميم الأنظمة بما يُقلّص من فرص الخطأ، ومخاطر الأنظمة عبر تعزيز البنى التقنية وخطط التعافي من الأعطال، ومخاطر الأحداث الخارجية عبر بناء خطط الاستمرارية وسيناريوهات إدارة الأزمات، ومخاطر التلاعب عبر ضوابط الفصل بين المهام والتدقيق الدوري والأنظمة الآلية لكشف الشذوذات. وتتحقق فعالية خفض المخاطر التشغيلية في نهاية المطاف عبر تفاعل كل الأبعاد السابقة، فالبيئة الرقابية توفر الحاضنة، والتقييم يُحدّد المخاطر، والأنشطة الرقابية تُضبطها، والمعلومات تربطها في نسق واحد، ليصبح خفض المخاطر مخرجاً طبيعياً لمنظومة متكاملة لا هدفاً مستقلاً يُسعى إليه بمعزل عن غيره.

6.2.2 مداخل معالجة المتغير التابع في الأدبيات

تتوّعت زوايا معالجة المتغير التابع في الأدبيات على نحو يُثري الإطار النظري للدراسة الحالية ويُوفّر لها روافد فكرية متعددة. فقد تناول (الدردور، ٢٠٢٣) الموضوع من زاوية كفاءة الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي، ضمن إطار المؤسسات المالية، بمتغيرات تتصل بمكونات الرقابة الداخلية ومؤشرات الأداء، وبمؤشرات نوعية تعكس نضج المنظومة الرقابية. وتُفيد هذه المعالجة الدراسة الراهنة في بناء مؤشرات القياس للبعدين الأول والثاني، وفي فهم الآلية التي تنتقل عبرها فعالية الرقابة إلى تحسين الأداء المالي.

وعالج (فروانة وعياد، ٢٠٢٢) الموضوع من زاوية فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي، ضمن إطار قطاع مصرفي في بيئة عربية، بمتغيرات تتصل بأنظمة الرقابة والأداء المالي، وبمؤشرات تعكس مكونات المنظومة الرقابية بحسب المعايير المهنية الدولية. وتُوفّر هذه الدراسة إطارًا مرجعيًا لقياس أبعاد المتغير التابع، ونموذجًا لكيفية تشغيل المنظومة الرقابية في السياقات المصرفية.

وتناول (المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣) المتغير من زاوية أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية، ضمن إطار البنوك التجارية الأردنية، بمتغيرات تربط بين إدارة المخاطر والأداء التنافسي، وبمؤشرات تعكس نضج ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الميزة التنافسية. وتُثري هذه المعالجة الرؤية النظرية لعلاقة خفض المخاطر التشغيلية بالأداء المؤسسي في بُعد التنافسي، وتُوفّر أساسًا لبناء الجسر النظري بين متغيرات الدراسة الحالية.

ووظّف (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢) مدخل مؤشرات المخاطر الرئيسية، ضمن إطار قطاع التأمين الجزائري، بمتغيرات تتصل بالمؤشرات الاستباقية والمخاطر التشغيلية، وبمنهجيات قياس تعكس المدرسة الحديثة في إدارة المخاطر. وتُوفّر هذه المعالجة أساسًا نظريًا لبناء مؤشرات القياس الاستباقية في الدراسة، وتُثري فهم البُعد الثاني المتعلق بتقييم المخاطر والاستجابة لها.

وقدّم (الشيخ، ٢٠٢٥) معالجة تربط بين المخاطر التشغيلية والأداء السوقي، ضمن إطار المصارف المدرجة في سوق مالي، بمتغيرات تتصل بالمخاطر التشغيلية وعوائد الأسهم، وبمنهجيات قياس مستقاة من أدبيات التمويل. وتُثري هذه المعالجة البُعد الاستراتيجي للمتغير التابع، وتكشف عن انعكاس ضبط المخاطر التشغيلية على القيمة السوقية للمؤسسة.

وعالج (بوليفة وآخرون، ٢٠٢٢) الموضوع ضمن إطار الوكالات البنكية، بمتغيرات تتصل بمنهجيات إدارة المخاطر التشغيلية وضوابطها التنظيمية. وتُوفّر هذه المعالجة مادة نظرية لبناء منظومة إدارة المخاطر في الدراسة، وتُقدّم نموذجًا لكيفية تشغيل هذه المنظومة على المستوى التنفيذي.

وتناولت (قلي وحسام الدين، ٢٠٢٥) واقع إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، بمتغيرات تتصل بالوعي المؤسسي والبنية التنظيمية والأدوات الفنية، وبمؤشرات تعكس نضج كل عنصر من هذه العناصر. وتُثري هذه المعالجة الرؤية النظرية للتكامل بين مكونات المنظومة، وتُوفّر إطارًا لفهم البُعد الخامس المتعلق بخفض المخاطر التشغيلية.

وتناول (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) الموضوع من زاوية دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية والاستثمارية، ضمن إطار المصارف الأهلية، بمتغيرات تتصل بوظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. وتُوفّر هذه المعالجة ركيزة نظرية للبُعد الثالث المتعلق بأنشطة الرقابة، وتكشف عن الدور المحوري للتدقيق الداخلي في المنظومة الرقابية الشاملة.

وقدّم (العشبي والوكيل، ٢٠٢٣) معالجة من زاوية الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية، ضمن إطار القطاع المصرفي، بمتغيرات تتصل بمستوى الإفصاح والشفافية، وبمؤشرات مستقاة من متطلبات الإفصاح الدولية. وتُثري هذه المعالجة البُعد الرابع المتعلق بالمعلومات والاتصال، وتكشف عن الوظيفة الاتصالية للرقابة الداخلية في علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة.

وتناول (البديري وصبح، ٢٠٢٥) الموضوع من زاوية أثر الحوكمة على الأداء المالي لشركات ذات طبيعة مخاطر مرتفعة، ضمن إطار السوق المالية المصرية، بمتغيرات تربط بين تطبيق الحوكمة والأداء. وتُشكّل هذه المعالجة جسرًا نظريًا بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة الراهنة، وتُوفّر السند النظري لتوقع علاقة إيجابية بينهما.

وأسهّم (قيوش ولكل، ٢٠٢٢) بمعالجة تربط بين الحوكمة المصرفية وأداء البنوك، ضمن إطار البنوك العمومية، بمتغيرات تتصل بآليات الحوكمة والأداء البنكي. وتُدعّم هذه المعالجة الأساس النظري لعلاقة المتغيرين، وتُوفّر نموذجًا لقياس أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي.

وأخيرًا، قدّمت (البليوي وغيث، ٢٠٢١) معالجة لأثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في القطاع العام، ضمن إطار مؤسسات حكومية في السياق السعودي، بمتغيرات تتصل بآليات الحوكمة وإدارة المخاطر

المؤسسية. وتُوفّر هذه المعالجة إطارًا سياقيًا يتقاطع مباشرة مع بيئة الدراسة الحالية المتعلقة بالشركات الحكومية بمدينة الرياض، وتكشف عن خصوصية العمل الحكومي في تطبيق منظومات الحوكمة وإدارة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يستعرض هذا الفصل الإطار المنهجي المتبع في دراسة "أثر التطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض"، بدءًا بتحديد المنهج العلمي المعتمد، مرورًا بمجتمع الدراسة وعينتها وتوزيع أداة الدراسة، ووصفًا لخصائص العينة، ثم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وعرض مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليل معطياتها للكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويُتيح هذا المنهج للباحث الجمع بين البُعدين الوصفي والتحليلي، بحيث لا تقتصر الدراسة على رصد مستوى تطبيق منظومة GRC الرقمية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، بل تمتد إلى تحليل أثرها على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية.

وفي إطار هذا المنهج، اعتمد الباحث على مصدرين للبيانات: المصادر الثانوية التي شملت الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة والتقارير المتخصصة، وقد وُظِّفت في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها الميدانية. والمصادر الأولية التي تمثلت في البيانات المُستمدّة مباشرة من مجتمع الدراسة عبر استبانة صُمِّمت لهذا الغرض، ومُثلّت مادة التحليل الإحصائي التي بُنيت عليها نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية ذات الصلة بمنظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك ممن يشغلون مواقع تُتيح لهم الاطلاع المباشر على ممارسات المنظومة الرقمية لـ GRC وتقييم انعكاساتها على العمليات المؤسسية. وقد شمل المجتمع فئات وظيفية متعددة تضمنت: مديري إدارات الحوكمة والالتزام، ومديري إدارات المخاطر، والمدققين الداخليين، ومسؤولي نظم المعلومات، والمحللين الماليين، ورؤساء الأقسام في الوحدات ذات الصلة.

وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٤٢٠) موظفًا وموظفة يعملون في عدد من الشركات الحكومية الكبرى بمدينة الرياض، وذلك وفقًا للإحصاءات التي أمكن للباحث الحصول عليها من إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات.

عينة الدراسة

نظرًا لتجانس مجتمع الدراسة نسبيًا في طبيعة الأعمال والاختصاصات، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تُمثّل العينة كل فئة وظيفية بنسبتها من المجتمع الأصلي. وقد جرى تحديد حجم العينة استنادًا إلى معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) المعتمدة في تحديد أحجام العينات في البحوث التربوية والإدارية، والتي أفضت إلى حجم عينة يبلغ (٢٠١) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪).

ولضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات القابلة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة، جرى توزيع (٢٥٠) استبانة على أفراد العينة، استُرجع منها (٢٢٣) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٨٩.٢٪)، واستُبعدت (١١) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو لوجود نمط إجابة رتيب يُشير إلى عدم الجدية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢١٢) استبانة، بنسبة صلاحية بلغت (٩٥.١٪) من الاستبانات المسترجعة، و(٨٤.٨٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، لكونها الأنسب للحصول على معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي من عدد كبير من المستجيبين، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة المتغيرات موضع الدراسة. وقد جرى بناء الاستبانة استناداً إلى مراجعة مستفيضة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، ومواءمة مفرداتها مع طبيعة بيئة الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

وتكوّن الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وتضمّنت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: المتغير المستقل) التطبيق الرقمي لمنظومة (GRC ، وتكوّن من (١٦) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد: الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية)، وتكوّن من (١٠) فقرات تقيس مستوى تحسّن فعالية الرقابة الداخلية وانخفاض المخاطر التشغيلية نتيجة التطبيق الرقمي لمنظومة GRC.

وقد اعتمد الباحث في قياس فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، إذ تتراوح الاستجابات بين (موافق بشدة) و(غير موافق بشدة)، وأعطيت الأوزان الآتية: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١). وقد اعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على معادلة طول الفئة، إذ يُقسم مدى المقياس (٤) على عدد المستويات (٥) فينتج طول فئة قدره (٠.٨٠)، وعليه تُصنّف مستويات الاستجابة على النحو الآتي: من (١.٠٠) إلى أقل من (١.٨٠) منخفض جداً، ومن (١.٨٠) إلى أقل من (٢.٦٠) منخفض، ومن (٢.٦٠) إلى أقل من (٣.٤٠) متوسط، ومن (٣.٤٠) إلى أقل من (٤.٢٠) مرتفع، ومن (٤.٢٠) إلى (٥.٠٠) مرتفع جداً.

5.3 صدق أداة الدراسة

سعى الباحث إلى التحقق من صدق الاستبانة عبر أسلوبين متكاملين، هما الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات المحاسبة والمراجعة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، بلغ عددهم (٩) محكمين من عدد من الجامعات، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لأجله، وسلامة الصياغة اللغوية، وانتماء كل فقرة لبُعدها، مع اقتراح ما يرونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُعيدت صياغة (٥) فقرات، وحُذفت فقرتان تبيّن تداخلهما مع فقرات أخرى، وأضيفت فقرة واحدة استكمالاً لتغطية أحد الأبعاد، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية بالفقرات المذكورة.

صدق الاتساق الداخلي

جرى حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية. ويوضح الجدول الآتي معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير، وارتباط فقرات المتغير التابع بدرجة الكلية:

جدول (3 - 1) صدق الاتساق الداخلي

البُعد / الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوكمة الرقمية	٠.٨٤٦	٠.٠٠٠
إدارة المخاطر الإلكترونية	٠.٨٧٢	٠.٠٠٠
الالتزام التنظيمي الرقمي	٠.٨١٩	٠.٠٠٠
التكامل التقني لأنظمة GRC	٠.٨٩١	٠.٠٠٠
المتغير التابع (الدرجة الكلية)	٠.٨٦٥	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وأن قيمها مرتفعة تراوحت بين (٠.٨١٩) و(٠.٨٩١)، وهو ما يدل على تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويعكس تجانس فقراتها في قياس ما وُضعت لأجله.

6.3 ثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعدّ من أكثر معاملات الثبات استخدامًا في البحوث الإدارية والاجتماعية، ويُعبّر عن مدى اتساق إجابات المستجيبين على فقرات الأداة. ويُوضّح الجدول الآتي قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللاداة ككل:

جدول (3 - 2) التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الحوكمة الرقمية	٤	٠.٨٤٧
إدارة المخاطر الإلكترونية	٤	٠.٨٨١
الالتزام التنظيمي الرقمي	٤	٠.٨٢٣
التكامل التقني لأنظمة GRC	٤	٠.٩٠٢
المتغير المستقل (ككل)	١٦	٠.٩٢٦
المتغير التابع (تحسين الرقابة وخفض المخاطر التشغيلية)	١٠	٠.٩١٤
الاستبانة ككل	٢٦	٠.٩٤٣

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل بين (٠.٨٢٣) و(٠.٩٠٢)، وبلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل ككل (٠.٩٢٦)، وللمتغير التابع (٠.٩١٤)، وللأداة ككل (٠.٩٤٣)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يدل على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات، ويُتيح الوثوق بنتائج تطبيقها على عينة الدراسة.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جرى حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك بهدف التحقق من طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات، والتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي مرتفع (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة يُخلّ بشروط تحليل الانحدار المتعدد. ويُوضّح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

جدول (3 - 3) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	6
(١) الحوكمة الرقمية	١				
(٢) إدارة المخاطر الإلكترونية	**٠.٦٣٤	١			
(٣) الالتزام التنظيمي الرقمي	**٠.٥٨٩	**٠.٦٥٧	١		
(٤) التكامل التقني لأنظمة GRC	**٠.٦١٢	**٠.٦٨٣	**٠.٦٢٩	١	
(٥) تحسين فعالية الرقابة وخفض المخاطر التشغيلية	**٠.٧٢٤	**٠.٧٥٨	**٠.٦٩٦	**٠.٧٨١	١

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يأتي:

أولاً، جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، وتراوح قيمها بين (٠.٦٩٦) و(٠.٧٨١)، وهي قيم مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين أبعاد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC وتحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية. وقد سجّل بُعد التكامل التقني لأنظمة GRC أعلى قيمة للارتباط بالمتغير التابع (٠.٧٨١)، تلاه بُعد إدارة المخاطر الإلكترونية (٠.٧٥٨)، ثم الحوكمة الرقمية (٠.٧٢٤)، ثم الالتزام التنظيمي الرقمي (٠.٦٩٦).

ثانياً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض بين (٠.٥٨٩) و(٠.٦٨٣)، وهي قيم متوسطة تعكس الترابط الطبيعي بين مكونات منظومة واحدة، دون أن تصل إلى مستويات تُنبئ بمشكلة ارتباط ذاتي حادّ (إذ لم تتجاوز أي قيمة الحد الحرج ٠.٨٠)، مما يُتيح توظيف هذه الأبعاد في تحليل الانحدار المتعدد دون قلق من إخلال بشروطه.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات ومراجعتها وترميزها، جرى إدخالها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦)، ووظّف الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب هذه الاستجابات وفق أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي، وبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وضمان توفر شروط الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بمفرده على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفرضيات الفرعية (H0a, H0b, H0c, H0d).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفرضية الرئيسية.
- اختبار (F) واختبار (T) للحكم على معنوية نماذج الانحدار ومعاملاتها.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$) لبيان نسبة التباين المُفسّر في المتغير التابع بفعل المتغير المستقل بأبعاده.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يُعرض في هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة عبر الاستبانة، ويشتمل ذلك على تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وأبعادها، وأخيرًا اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

جرى تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢١٢) مفردة عبر التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	١٤٦	٦٨.٩
	أنثى	٦٦	٣١.١
	الإجمالي	٢١٢	١٠٠.٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣٤	١٦.٠
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٩	٤٢.٠
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٦٣	٢٩.٧
	٥٠ سنة فأكثر	٢٦	١٢.٣
	الإجمالي	٢١٢	١٠٠.٠
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	١٨	٨.٥
	بكالوريوس	١٢٧	٥٩.٩
	ماجستير	٥٤	٢٥.٥

٦.١	١٣	دكتوراه	
١٠٠.٠	٢١٢	الإجمالي	
١١.٣	٢٤	مدير حوكمة والتزام	المسمى الوظيفي
١٢.٧	٢٧	مدير إدارة مخاطر	
٢١.٧	٤٦	مدقق داخلي	
١٧.٥	٣٧	مسؤول نظم معلومات	
١٥.٦	٣٣	محلل مالي	
٢١.٢	٤٥	رئيس قسم	
١٠٠.٠	٢١٢	الإجمالي	
١٣.٧	٢٩	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٤.٩	٧٤	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٢.١	٦٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
١٩.٣	٤١	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠.٠	٢١٢	الإجمالي	

يتضح من الجدول (١) أن الذكور يُشكّلون الغالبية من أفراد العينة بنسبة (٦٨.٩٪)، مقابل (٣١.١٪) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في المواقع الإدارية والفنية ذات الصلة بمنظومة الحوكمة والمخاطر في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. كما تتركز الفئة العمرية الأكبر بين (٣٠ - ٤٠) سنة بنسبة (٤٢.٠٪)، تليها الفئة (٤٠ - ٥٠) سنة بنسبة (٢٩.٧٪)، مما يعكس نضجاً مهنيًا مناسباً لدى غالبية أفراد العينة.

ومن حيث المؤهل العلمي، يحمل (٩١.٥٪) من أفراد العينة مؤهل البكالوريوس فأعلى، منهم (٣١.٦٪) يحملون الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وهو ما يُعزّز الثقة في جودة الاستجابات ودقة الفهم لمحاور الاستبانة. وتوزّعت المسميات الوظيفية بشكل متوازن نسبياً، وتصدّر المدققون الداخلون العينة بنسبة (٢١.٧٪)، تلاهم رؤساء الأقسام بنسبة (٢١.٢٪). أما سنوات الخبرة فتُظهر أن (٨٦.٣٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على خمس سنوات، منهم (٥١.٤٪) بخبرة تزيد على عشر سنوات، وهو ما يُشير إلى إلمام أفراد العينة الميداني بموضوع الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

(١) البُعد الأول: الحوكمة الرقمية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوكمة الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تعتمد الشركة على منصات رقمية تُتيح الشفافية في مسارات اتخاذ القرارات الحاكمة.	٤.٠٦	٠.٧٦٢	مرتفع	٣
٢	تُوفّر المنظومة الرقمية آليات فعّالة للمساءلة الإلكترونية عن القرارات المتخذة.	٣.٩٨	٠.٧٩٤	مرتفع	٤
٣	تُوظّف الشركة أدوات تحليلية رقمية لدعم القرارات الاستراتيجية.	٤.١٤	٠.٧٤٥	مرتفع	٢
٤	تُتيح الأنظمة الرقمية توثيقًا آليًا لمسارات القرار يُمكن الرجوع إليه لاحقًا.	٤.٢١	٠.٧٢٨	مرتفع جدًا	١
الدرجة الكلية للبُعد		٤.١٠	٠.٦٩٣	مرتفع	

يتضح من الجدول (٢) أن الدرجة الكلية لبُعد الحوكمة الرقمية بلغت (٤.١٠) بانحراف معياري (٠.٦٩٣) وبمستوى مرتفع، وقد احتلت الفقرة "تُتيح الأنظمة الرقمية توثيقًا آليًا لمسارات القرار" المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢١) ومستوى مرتفع جدًا، وهو ما يعكس النضج الملموس في البنية التوثيقية الرقمية داخل الشركات الحكومية. في المقابل جاءت الفقرة المتعلقة بآليات المساءلة الإلكترونية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٨)، وهو ما يُشير إلى أن هذا الجانب يستدعي مزيدًا من التطوير رغم ارتفاع مستواه العام.

(2) البُعد الثاني: إدارة المخاطر الإلكترونية

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المخاطر الإلكترونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تستخدم الشركة أنظمة رقمية لرصد المخاطر التشغيلية بشكل مستمر.	٤.١٥	٠.٧٣٣	مرتفع	٢
٢	تُوفّر الأنظمة الإلكترونية إنذارات مبكرة عند تجاوز مؤشرات المخاطر حدودها المسموح بها.	٣.٩٤	٠.٨١٢	مرتفع	٤
٣	تُوظّف الشركة أدوات النمذجة التنبؤية في تقدير المخاطر المستقبلية.	٣.٨٩	٠.٨٤٧	مرتفع	٣
٤	تُوحّد المنصات الرقمية بيانات المخاطر من مصادر متعددة داخل الشركة.	٤.٠٣	٠.٧٧٩	مرتفع	١
الدرجة الكلية للبُعد		٤.٠٠	٠.٧١٦	مرتفع	

تُظهر النتائج في الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لبُعد إدارة المخاطر الإلكترونية بلغت (٤.٠٠) بمستوى مرتفع، وقد تصدّرت الفقرة المتعلقة بتوحيد بيانات المخاطر ترتيب فقرات البُعد بمتوسط (٤.٠٣)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بالنمذجة التنبؤية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٩)، وهو ما يدل على أن الاعتماد على الأدوات الاستباقية المتقدمة لا يزال في طور التطور، بينما تحقّق مستوى جيد في الأدوات الأساسية لرصد المخاطر.

(3) البُعد الثالث: الالتزام التنظيمي الرقمي

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام التنظيمي الرقمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تُوظَّف الشركة أنظمة رقمية لمتابعة الامتثال للأنظمة واللوائح المعمول بها.	٤.٠٩	٠.٧٥١	مرتفع	٢
٢	تُتيح المنصات الرقمية التتبع الآلي لمدى التزام الوحدات بالسياسات الداخلية.	٣.٩٢	٠.٨٠٤	مرتفع	٣
٣	تُحدَّث الأطر التنظيمية في الأنظمة الرقمية بشكل ديناميكي بما يواكب التغييرات التشريعية.	٣.٨٥	٠.٨٣٦	مرتفع	٤
٤	تُوفَّر الأنظمة الرقمية تقارير آلية عن مستوى الالتزام في الوحدات المختلفة.	٤.١٧	٠.٧٢٤	مرتفع	١
	الدرجة الكلية للبُعد	٤.٠١	٠.٧٠٢	مرتفع	

يُتَّضح من الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لبُعد الالتزام التنظيمي الرقمي بلغت (٤.٠١) بمستوى مرتفع، وتصدّرت الفقرة المتعلقة بالتقارير الآلية عن مستوى الالتزام ترتيب الفقرات بمتوسط (٤.١٧)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بالتحديث الديناميكي للأطر التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٥)، وهو ما يعكس فجوة نسبية في المواكبة الآلية للتحديثات التشريعية.

(4) البُعد الرابع: التكامل التقني لأنظمة GRC

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل التقني لأنظمة GRC

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تعمل أنظمة الحوكمة والمخاطر والالتزام في الشركة على منصة رقمية موحدة.	٣.٩٦	٠.٧٨٩	مرتفع	٣
٢	تتبادل الأنظمة الرقمية للحوكمة والمخاطر والالتزام البيانات فيما بينها بسلاسة.	٤.٠٨	٠.٧٤٦	مرتفع	٢
٣	تُوفّر الشركة لوحات معلومات تكاملية تعرض مؤشرات المنظومة كافة في واجهة واحدة.	٣.٩١	٠.٨٢٣	مرتفع	٤
٤	تعتمد الشركة قواعد بيانات موحدة تُستخدم بشكل مشترك بين وحدات الحوكمة والمخاطر والالتزام.	٤.١٢	٠.٧٣٨	مرتفع	١
الدرجة الكلية للبُعد		٤.٠٢	٠.٦٩٨	مرتفع	

تُشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن الدرجة الكلية لبُعد التكامل التقني بلغت (٤.٠٢) بمستوى مرتفع، وتصدّرت الفقرة المتعلقة بقواعد البيانات الموحدة الترتيب بمتوسط (٤.١٢)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بلوحات المعلومات التكاملية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩١)، وهو ما يدل على أن البنية التحتية للتكامل تحقّقت في مستوى جيد، مع مجال للتحسين في واجهات العرض الموحدة للقيادة العليا.

(٥) الدرجة الكلية للمتغير المستقل

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفق درجاتها الكلية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الحوكمة الرقمية	٤.١٠	٠.٦٩٣	مرتفع	١
التكامل التقني لأنظمة GRC	٤.٠٢	٠.٦٩٨	مرتفع	٢

٣	مرتفع	٠.٧٠٢	٤.٠١	الالتزام التنظيمي الرقمي
٤	مرتفع	٠.٧١٦	٤.٠٠	إدارة المخاطر الإلكترونية
مرتفع		٠.٦٥٤	٤.٠٣	الدرجة الكلية للمتغير المستقل

يتضح من الجدول (٦) أن الدرجة الكلية للمتغير المستقل بلغت (٤.٠٣) بمستوى مرتفع، وأن جميع أبعاد المتغير حققت مستوى مرتفعًا بمتوسطات مقاربة، مما يعكس تطبيقًا فعليًا لمنظومة GRC الرقمية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض بمستوى ملموس، مع تصدر بُعد الحوكمة الرقمية لبقية الأبعاد.

(٦) المتغير التابع: تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	ساعد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC في تعزيز الشفافية في العمليات الداخلية للشركة.	٤.١٩	٠.٧٢٦	مرتفع	٢
٢	أسهمت الرقمنة في تحسين دقة التقارير المالية والإدارية.	٤.٢٣	٠.٧١٠	مرتفع جدًا	١
٣	أدت الأنظمة الرقمية إلى تقليص فرص التلاعب في العمليات المؤسسية.	٤.٠٤	٠.٧٧٩	مرتفع	٦
٤	ساهمت المنظومة الرقمية في تحسين فصل المهام بين الوحدات التشغيلية.	٣.٩٦	٠.٨٠٤	مرتفع	٨
٥	أدت المنظومة الرقمية إلى الكشف المبكر عن الانحرافات في العمليات.	٤.١٠	٠.٧٤٣	مرتفع	٤
٦	ساعدت الأنظمة الرقمية على تقليص الأخطاء البشرية في العمليات التشغيلية.	٤.٠٧	٠.٧٦٩	مرتفع	٥

٧	خَفَضَ التطبيق الرقمي من احتمالات وقوع الخسائر الناجمة عن إخفاق الأنظمة.	٣.٩٢	٠.٨٢١	مرتفع	٩
٨	حَسَّنَت الأنظمة الرقمية من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للأحداث التشغيلية.	٤.١٣	٠.٧٥٢	مرتفع	٣
٩	أَسَهَمَت المنظومة الرقمية في خفض تكاليف المعالجة الرقابية اللاحقة.	٣.٨٧	٠.٨٣٩	مرتفع	١٠
١٠	عَزَزَ التطبيق الرقمي من ثقة الإدارة العليا في المعلومات الرقابية المُنتجة.	٤.٠١	٠.٧٨٦	مرتفع	٧
الدرجة الكلية للمتغير التابع		٤.٠٥	٠.٦٧١	مرتفع	

يُلاحظ من الجدول (٧) أن الدرجة الكلية للمتغير التابع بلغت (٤.٠٥) بمستوى مرتفع، وتصدّرت الفقرة المتعلقة بتحسين دقة التقارير المالية والإدارية الترتيب بمتوسط (٤.٢٣) ومستوى مرتفع جدًا، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بخفض تكاليف المعالجة الرقابية اللاحقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٧)، وهو ما يعكس أن الأثر المُدرَك للتطبيق الرقمي على جودة المعلومات أوضح منه على البُعد الاقتصادي المباشر.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده مجتمعة على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC (كعوامل مستقلة) على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	٠.٤٨٦	٣.٢٤٧	**٠.٠٠١
الحوكمة الرقمية	٠.٢٣٤	٤.٥١٨	**٠.٠٠٠
إدارة المخاطر الإلكترونية	٠.٢٨١	٥.٣٧٦	**٠.٠٠٠
الالتزام التنظيمي الرقمي	٠.١٩٣	٣.٨٤٢	**٠.٠٠٠
التكامل التقني لأنظمة GRC	٠.٣١٧	٦.١٢٩	**٠.٠٠٠
معامل الارتباط $R = 0.884$	معامل التحديد $R^2 = 0.781$		
قيمة الاختبار $F = 184.726$	القيمة الاحتمالية $Sig. = 0.000$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٨) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC كمتغيرات مستقلة، وتحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٨١)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٨.١٪) من التباين في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتطبيق الرقمي لمنظومة GRC، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما يعكس مستوى دلالة F (٠.٠٠٠) المعنوية الإحصائية العالية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التكامل التقني لأنظمة GRC" هو الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.317$)، وبلغت قيمة T (٦.١٢٩) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور المحوري للتكامل بين مكونات المنظومة الرقمية في إنتاج قيمة رقابية تفوق مجموع القيم الفردية لعناصرها.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "إدارة المخاطر الإلكترونية" حلّ في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.281$)، تلاه بُعد "الحوكمة الرقمية" بمعامل انحدار ($B = 0.234$)، ثم بُعد

“الالتزام التنظيمي الرقمي” بمعامل انحدار ($B = 0.193$) ، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعكس أن كل الأبعاد تُسهم إسهامًا فعليًا في تفسير التباين في المتغير التابع مع اختلاف في حجم الإسهام. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق الرقمي للحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) بأبعاده مجتمعة على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0a : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة الرقمية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة الرقمية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الحوكمة الرقمية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية
٠.٠٠٠٠	١٥.٢١٤	٠.٠٤٦	٠.٧٠١		٠.٠٠٠٠	٢٣١.٤٦٨	١	٠.٥٢٤	٠.٧٢٤	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الحوكمة الرقمية" باعتبارها أحد أبعاد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC على "تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٩)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.724$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.524$ ، مما يشير إلى أن (٥٢.٤%) من التباين في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير الحوكمة الرقمية بمفرده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٣١.٤٦٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.701$ بقيمة $T = 15.214$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق الحوكمة الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠١) في مستوى تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H0b$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة المخاطر الإلكترونية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر الإلكترونية على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVAتحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
تحسين فعالية الرقابة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة المخاطر الإلكترونية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية	٠.٧٥٨	٠.٥٧٥	١	٢٨٤.٣١٦	٠.٠٠٠		٠.٧١٠	٠.٠٤٢	١٦.٨٦١	٠.٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة المخاطر الإلكترونية" على "تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٠)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠.٧٥٨$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠.٥٧٥$ ، مما يشير إلى أن (٥٧.٥%) من التباين في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر الإلكترونية بمفرده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٨٤.٣١٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠.٧١٠$ بقيمة $T = ١٦.٨٦١$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق إدارة المخاطر الإلكترونية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧١٠) في مستوى تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الإلكترونية على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الالتزام التنظيمي الرقمي على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الالتزام التنظيمي الرقمي على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
تحسين فعالية الرقابة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الالتزام التنظيمي الرقمي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
الداخلية											
وخفض	٠.٦٩٦	٠.٤٨٤	١	١٩٧.٢٥٩	٠.٠٠٠		٠.٦٦٥	٠.٠٤٧	١٤.٠٤٥	٠.٠٠٠	
المخاطر											
التشغيلية											

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الالتزام التنظيمي الرقمي" على "تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١١)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠.٦٩٦$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠.٤٨٤$ ، مما يشير إلى أن (٤٨.٤٪) من التباين في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير الالتزام التنظيمي الرقمي بمفرده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (١٩٧.٢٥٩) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير = B ٠.٦٦٥ بقيمة T = ١٤.٠٤٥ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق الالتزام التنظيمي الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٦٥) في مستوى تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية ، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي الرقمي على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل التقني لأنظمة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) ، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل التقني لأنظمة GRC على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التكامل التقني لأنظمة	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية
٠.٠٠٠	١٨.١٢٦	٠.٠٤١	٠.٧٥١	GRC	٠.٠٠٠	٣٢٨.٥٧٢	١	٠.٦١٠	٠.٧٨١	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التكامل التقني لأنظمة GRC على "تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٢)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.781$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.610$ ، مما يشير إلى أن (٦١.٠٪) من التباين في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير التكامل التقني لأنظمة GRC بمفرده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى، وهي أعلى نسبة تفسير على مستوى الأبعاد الفردية، بما يعكس المكانة المحورية لهذا البعد في المنظومة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٢٨.٥٧٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.751$ بقيمة $T = 18.126$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق التكامل التقني لأنظمة GRC تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٥١) في مستوى تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل التقني لأنظمة GRC على المتغير التابع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي، إذ يعرض أبرز النتائج التي أفرزها التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، ويُقدّم تفسيراً علمياً لها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مبيّناً الأسباب الكامنة وراء كل نتيجة، ثم يُترجم ذلك إلى جملة من التوصيات العملية الموجهة لصنّاع القرار في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية تُثري هذا الحقل المعرفي.

2.5 نتائج الدراسة

توصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى التطبيق الرقمي لمنظومة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) في الشركات الحكومية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.03)، ويُعزى ذلك إلى التوجّهات الاستراتيجية التي تتبنّاها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 نحو التحول الرقمي الشامل، وإلى الضغوط التنظيمية التي تفرضها هيئة الحوكمة الرقمية والبنك المركزي السعودي على الشركات الحكومية لتبني أنظمة رقابية إلكترونية متكاملة، وهذا ما ينسجم مع ما طرحه (Odedina, 2023) من أنّ التحول نحو GRC الرقمي بات ضرورة مؤسسية لا خياراً، ويتقاطع كذلك مع ما أشار إليه (Aloulou & Alshohail, 2026) بشأن نضج البيئة الرقمية في القطاع الحكومي الخليجي.

كما بيّنت النتائج أنّ بُعد "الحوكمة الرقمية" جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق بمتوسط (4.10)، ويُفسّر ذلك بأنّ الحوكمة تُشكّل حجر الأساس الذي تُبنى عليه بقية مكونات المنظومة، فضلاً عن كونها الأكثر ارتباطاً بالسياسات العليا والهياكل التنظيمية التي تحظى بمتابعة مباشرة من مجالس الإدارة، وهو ما يتّسق مع الإطار المفاهيمي الذي طرحه (Victor et al., 2024) حول مركزية الحوكمة الرقمية بوصفها المظلة الجامعة لأنشطة الرقابة والالتزام. وفي المقابل، جاء بُعد "الالتزام التنظيمي الرقمي" في المرتبة الأخيرة نسبياً، ويعود ذلك إلى تعدّد الجهات التشريعية وتباين متطلباتها، وإلى التحديات المتعلقة بأتمتة عمليات الامتثال في بيئة تنظيمية متغيّرة، وهو ما أشار إليه (Jain, 2025) عند حديثه عن فجوة الامتثال الرقمي.

وأظهرت النتائج أنّ مستوى تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية جاء مرتفعاً بمتوسط (4.05)، ويُعزى ذلك إلى التكامل بين الأنظمة الإلكترونية للرقابة وتوفّر أدوات تحليلية آنية تُمكن الإدارة من رصد الانحرافات في مراحلها المبكرة، وهو ما يتفق مع ما طرحه (المعاينة والمخادمة، 2023) حول الدور المحوري لأدوات الرقابة الرقمية في تعزيز جودة العمليات، ويتلاقى كذلك مع ما ذهب إليه (فروانة وعياد، 2022) من أنّ الرقمنة تُسهم في تحويل الرقابة من نمطها التقليدي إلى نمط استباقي تنبؤي.

وكشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطبيق الرقمي لمنظومة GRC مجتمعةً في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية، إذ فسّر النموذج ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع ($R^2 = 0.781$)، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة التكاملية للمنظومة التي تجعل من مكوناتها منظومة عضوية متعاضدة لا مجرد أدوات منفصلة، بحيث يُعزّز كل مكون أثر المكونات الأخرى، وهو ما يدعم الطرح النظري الذي قدّمه (Odedina, 2023) بشأن التأثير التآزري لأبعاد GRC، ويتوافق مع ما توصّلت إليه دراسة (قلي وحسام الدين، 2025) من أنّ التكامل المؤسسي بين أذرع الحوكمة يُنتج قيمة رقابية مضاعفة.

وأظهرت نتائج الانحدار البسيط أنّ بُعد "التكامل التقني لأنظمة GRC" كان الأكثر تأثيراً في المتغير التابع بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.317$)، ويُفسّر ذلك بأنّ التكامل التقني يُذيب الحواجز بين قواعد البيانات المتفرقة ويُوحد مصادر المعلومة الرقابية، مما يرفع من دقة القرار ويُقلّص أزمّة الاستجابة للمخاطر، وهذه النتيجة تتسجم مع ما أكّده (Victor et al., 2024) من أنّ التكامل التقني يُشكّل الرافعة الأساسية لتحقيق العائد المؤسسي من الاستثمار في أنظمة الحوكمة الرقمية.

وجاء بُعد "إدارة المخاطر الإلكترونية" في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل ($B = 0.281$)، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الديناميكية لهذا البُعد وقدرته على تزويد الرقابة الداخلية بخرائط مخاطر محدّثة وسيناريوهات تنبؤية، مما يُعزّز الوظيفة الوقائية للرقابة، وهو ما يتقاطع مع ما ذهب إليه (الدور، 2023) بشأن الدور الاستباقي لإدارة المخاطر الرقمية في رفد منظومة الرقابة الداخلية.

كما تبين أنّ بُعد "الحوكمة الرقمية" جاء ثالثاً من حيث الأثر بمعامل ($B = 0.234$)، ويُفسّر ذلك بأنّ الحوكمة تعمل بشكل غير مباشر عبر تهيئة البيئة المؤسسية والسياسات الحاكمة، فيكون تأثيرها استراتيجياً بعيد المدى لا تشغيلياً فورياً، وهو تفسير يتفق مع الطرح الذي قدّمه (Aloulou & Alshohail, 2026) حول الطبيعة التمكينية للحوكمة.

وأخيراً، احتلّ بُعد "الالتزام التنظيمي الرقمي" المرتبة الأخيرة من حيث الأثر بمعامل ($B = 0.193$) رغم دلالاته الإحصائية، ويُعزى ذلك إلى أنّ الالتزام يُمثّل الحد الأدنى الإلزامي وليس المحرّك الابتكاري لتطوير الرقابة، فضلاً عن أنّ أثره يتجلّى بصورة تراكمية طويلة الأمد، وهو ما أشار إليه (Jain, 2025) في تمييزه بين الالتزام كضرورة تنظيمية والالتزام كأداة قيمة مضافة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، تقترح الدراسة جملة من التوصيات الموجهة للشركات الحكومية بمدينة الرياض، على النحو الآتي:

- تبني منصة رقمية موحّدة (Integrated GRC Platform) تربط قواعد بيانات الحوكمة والمخاطر والالتزام في بنية معلوماتية واحدة، بحيث تُتاح المعلومة الرقابية بشكل آني لصنّاع القرار عبر مستويات الإدارة كافّة.
- الاستثمار في تقنيات التحليلات المتقدّمة والنمذجة التنبؤية لتعزيز القدرة على استشراف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها، وتحويل الرقابة من نمط "الاكتشاف اللاحق" إلى نمط "الوقاية الاستباقية".
- تطوير لوحات معلومات تنفيذية (Executive Dashboards) موجهة للقيادات العليا، تعرض مؤشرات الأداء الرقابي ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بصورة مرئية تُيسّر اتخاذ القرار.
- تصميم برامج تدريبية تخصصية للعاملين في وحدات الرقابة الداخلية والمراجعة والالتزام، تركز على الكفايات الرقمية وتحليل البيانات وإدارة المخاطر السيبرانية.
- إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بأتمتة الامتثال (Compliance Automation) ترتبط مباشرة بالإدارة التنفيذية، وتتولّى ترجمة المتطلبات التشريعية إلى ضوابط رقمية قابلة للقياس والتتبع.
- تفعيل مبدأ المساءلة الإلكترونية عبر ربط سجلّات الأداء الفردي بأنظمة الحوكمة الرقمية، بما يُعزّز ثقافة الشفافية والالتزام المؤسسي.
- تعزيز التكامل بين وحدات تقنية المعلومات ووحدات الرقابة الداخلية عبر لجان تنسيقية دائمة تضمن مواءمة البنية التقنية مع المتطلبات الرقابية.
- اعتماد سياسات صريحة لحوكمة البيانات (Data Governance) تضمن جودة المدخلات الرقابية وسلامتها وسريتها، بوصف البيانات مادّة العمل الرقابي الأساسية.

- إجراء مراجعات دورية لفاعلية منظومة GRC الرقمية عبر جهات خارجية مستقلة، لضمان استمرارية التطوير ومواكبة المستجدات التنظيمية والتقنية.
- توسيع نطاق تبني معايير الأمن السيبراني الوطنية والدولية) كضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني ومعيار (ISO 27001 وربطها بمنظومة الالتزام الرقمي.

4.5 الدراسات المقترحة

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول: أثر تطبيق منظومة GRC الرقمية في القطاع الخاص السعودي مقارنةً بالقطاع الحكومي، ودور الذكاء المؤسسي في تعزيز فاعلية GRC ، والعوامل المؤثرة في نضج تطبيق GRC الرقمي في المؤسسات المالية الخليجية، فضلاً عن دراسة أثر الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً بين GRC والأداء الرقابي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the digital application of the Governance, Risk, and Compliance (GRC) system on enhancing internal control effectiveness and reducing operational risks in governmental companies in Riyadh, through four sub-dimensions: digital governance, electronic risk management, digital regulatory compliance, and technical integration of GRC systems. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of (212) employees working in supervisory, control, and financial positions in governmental companies in Riyadh. Data were statistically processed using (SPSS v26) through means, standard deviations, correlation coefficients, and multiple and simple regression analyses. The study reached several findings, most notably: a high level of digital GRC application with an overall mean of (4.03), a high level of internal control effectiveness and operational risk reduction with a mean of (4.05), and a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of digital GRC application on enhancing internal control effectiveness and reducing operational risks, as the model explained (78.1%) of the variance in the dependent variable. The dimension of “technical integration” ranked first in terms of impact, followed by “electronic risk management,” then “digital governance,” and finally “digital regulatory compliance.” The study recommended adopting a unified digital GRC platform, investing in predictive analytics technologies, developing executive dashboards for senior leadership, activating the principle of electronic accountability, and strengthening integration between IT units and internal control units to ensure the sustainability of oversight performance.

Keywords: Digital Application, Governance Risk and Compliance (GRC), Internal Control, Operational Risks, Governmental Companies, Riyadh.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، ناسو كوردو، محمود، سراف جمال يوسف، خوشناو، يوسف إبراهيم نجم الدين، و يابه، تابان كاني. (2023). دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية مع الاستثمارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2، 280 - 294. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1414570>
- البدرى، بثينة محمد عبدالمنعم محمد، و صبح، محمود محمد عبدالهادي. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي لشركات المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية: دراسة تطبيقية لشركات رأس المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 205 - 248. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636913>
- البدرى، بثينة محمد عبدالمنعم محمد، و صبح، محمود محمد عبدالهادي. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي لشركات المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية: دراسة تطبيقية لشركات رأس المال المخاطر المدرجة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 205 - 248. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636913>
- البلوى، ريم بنت حمدان بن حامد، و غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، ع250، 165 - 200. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1324258>
- البلوى، ريم بنت حمدان، و غيث، نرفانا. (2021). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع3، 413 - 443. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282451>
- البلوى، ريم بنت حمدان، و غيث، نرفانا. (2021). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة الشؤون البلدية

والقروية والإسكان بمدينة الرياض. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع3، 413 - 443.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282451>

• بوعبدالله، خوجة، و علمي، حسبية. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية:

بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة،

مج4، ع1، 15 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265986>

• بوعبدالله، خوجة، و علمي، حسبية. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية:

بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة،

مج4، ع1، 15 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265986>

• بوليفة، لمياء، قريشي، عبدالرحيم، و قزون، محمد العربي. (2022). إدارة المخاطر التشغيلية في

البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من الوكالات البنكية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1634031>

• الدردور، هدى. (2023). كفاءة الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي. المجلة العربية للنشر

العلمي، ع53، 58 - 69. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1437264>

• الشيخ، رولا أحمد زياد. (2025). قياس أثر المخاطر التشغيلية على عوائد الأسهم: دراسة تطبيقية

على المصارف الخاصة التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والسياسية، مج41، ع1، 279 - 295. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568289>

• العشيبى، بدر الدين فرج عبدالواحد خليل، و الوكيل، نادية. (2023). مستوى الإفصاح عن المخاطر

المالية والتشغيلية بالمصارف التجارية: دراسة على القطاع المصرفي في ليبيا. مجلة جامعة بنغازي

العلمية، س36، ع1، 47 - 59. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1408665>

• فروانة، حازم أحمد محمد، و عياد، سيدي محمد. (2022). أثر فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في

تطوير الأداء المالي لبنك فلسطين. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 297 - 322.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286328>

- قلي، سهام، و حسام الدين، خلف الله. (2025). واقع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية. مجلة المعيار، مج16، ع1، 409 - 425. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1598952>
- قيوش، لبنى زايد، و لكحل، نبيلة. (2022). أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج5، ع2، 564 - 578. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342372>
- قيوش، لبنى زايد، و لكحل، نبيلة. (2022). أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج5، ع2، 564 - 578. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342372>
- المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404644>

المراجع الأجنبية

- Ahmad, H. S. (2025). Governance, Risk, and Compliance (GRC) in Banking Information Systems: The Role of IS Auditors in Maintaining Financial Integrity. *gjstudies*, 1(1), 16-16.
- Alhamami, M., & Alruwaili, W. S. (2025). Investigating the Role of Governance, Risk, and Compliance (GRC) in Investment Outcomes through Digital Transformation in Saudi Context. *European Journal of Sustainable Development*, 14(3), 953-953.
- Alhamami, M., & Alruwaili, W. S. (2025). Investigating the Role of Governance, Risk, and Compliance (GRC) in Investment Outcomes through Digital Transformation in Saudi Context. *European Journal of Sustainable Development*, 14(3), 953-953.
- Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From Control to Value: How Governance, Risk Management and Compliance Improve Operational Efficiency and Company Reputation in Saudi Technology-Driven Firms. *Risks*, 14(1), 19.
- Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From Control to Value: How Governance, Risk Management and Compliance Improve Operational Efficiency and Company Reputation in Saudi Technology-Driven Firms. *Risks*, 14(1), 19.
- Alqahtani, F. S. A., Belal, A. A., & Zakri, N. I. (2025). Impact of Governance, Risk Management and Compliance on Healthcare System: A Systematic Review. *The Journal of Contemporary Dental Practice*, 26(9), 904-911.

- Alqahtani, F. S. A., Belal, A. A., & Zakri, N. I. (2025). Impact of Governance, Risk Management and Compliance on Healthcare System: A Systematic Review. *The Journal of Contemporary Dental Practice*, 26(9), 904-911.
- Araberami, M., & Alloui, A. (2024, June). Strategic Issues in Financial Governance: A Scientific Exploration of Internal Control and Digital Innovation for Business Success. In *RAIS Conference Proceedings 2022-2025* (No. 0404). Research Association for Interdisciplinary Studies
- Goh, C., Kusnadi, Y., Pan, G., & Seow, P. S. (2022). Governance, risk and compliance (GRC) in digital transformation: Investor views. *Accountancy Business and the Public Interest*, 21, 200.
- Jain, A. (2025). Governance, Risk, and Compliance (GRC) Frameworks Using Intelligent Analytics. *International Journal of Computer Technology and Electronics Communication*, 8(6), 11716-11721.
- Odedina, E. A. (2023). Redefining governance, risk, and compliance (GRC) in the digital age: integrating AI-Driven risk management frameworks. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 10(1), 264-282
- Odedina, E. A. (2023). Redefining governance, risk, and compliance (GRC) in the digital age: integrating AI-Driven risk management frameworks. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 10(1), 264-282.
- Victor, A. A., Moronkunbi, M. A., Oyediji, O. C., Victor, P. O., & Samuel, S. A. (2024). The role of IT governance risk and compliance (IT GRC) in modern organizations. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 13(6), 44-50.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) رقمياً على تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض

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

□ مدير إدارة مخاطر

5- المسمى الوظيفي □ مدير حوكمة والتزام

□ مسؤول نظم معلومات

□ مدقق داخلي

□ رئيس قسم

□ محلل مالي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تطبيق الحوكمة والمخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الحوكمة الرقمية					
تعتمد الشركة على منصات رقمية تُتيح الشفافية في مسارات اتخاذ القرارات الحاكمة.					
تُوفّر المنظومة الرقمية آليات فعّالة للمساءلة الإلكترونية عن القرارات المتخذة.					
تُوظّف الشركة أدوات تحليلية رقمية لدعم القرارات الاستراتيجية.					
تُتيح الأنظمة الرقمية توثيقًا آليًا لمسارات القرار يُمكن الرجوع إليه لاحقًا.					
إدارة المخاطر الإلكترونية					
تستخدم الشركة أنظمة رقمية لرصد المخاطر التشغيلية بشكل مستمر.					
تُوفّر الأنظمة الإلكترونية إنذارات مبكرة عند تجاوز مؤشرات المخاطر حدودها المسموح بها.					
تُوظّف الشركة أدوات النمذجة التنبؤية في تقدير المخاطر المستقبلية.					
تُوحّد المنصات الرقمية بيانات المخاطر من مصادر متعددة داخل الشركة.					
الالتزام التنظيمي الرقمي					
تُوظّف الشركة أنظمة رقمية لمتابعة الامتثال للأنظمة واللوائح المعمول بها.					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	البعد
				تُتيح المنصات الرقمية التتبع الآلي لمدى التزام الوحدات بالسياسات الداخلية.
				تُحدّث الأطر التنظيمية في الأنظمة الرقمية بشكل ديناميكي بما يواكب التغييرات التشريعية.
				تُوفّر الأنظمة الرقمية تقارير آلية عن مستوى الالتزام في الوحدات المختلفة.
التكامل التقني لأنظمة GRS				
				تعمل أنظمة الحوكمة والمخاطر والالتزام في الشركة على منصة رقمية موحّدة.
				تتبادل الأنظمة الرقمية للحوكمة والمخاطر والالتزام البيانات فيما بينها بسلاسة.
				تُوفّر الشركة لوحات معلومات تكاملية تعرض مؤشرات المنظومة كافة في واجهة واحدة.
				تعتمد الشركة قواعد بيانات موحّدة تُستخدم بشكل مشترك بين وحدات الحوكمة والمخاطر والالتزام.

✿ المحور الثاني: تحسين فعالية الرقابة الداخلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
ساعد التطبيق الرقمي لمنظومة GRC في تعزيز الشفافية في العمليات الداخلية للشركة.					
أسهمت الرقمنة في تحسين دقة التقارير المالية والإدارية.					
أدت الأنظمة الرقمية إلى تقليص فرص التلاعب في العمليات المؤسسية.					
ساهمت المنظومة الرقمية في تحسين فصل المهام بين الوحدات التشغيلية.					
أدت المنظومة الرقمية إلى الكشف المبكر عن الانحرافات في العمليات.					
ساعدت الأنظمة الرقمية على تقليص الأخطاء البشرية في العمليات التشغيلية.					
خفّض التطبيق الرقمي من احتمالات وقوع الخسائر الناجمة عن إخفاق الأنظمة.					
حسّنت الأنظمة الرقمية من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للأحداث التشغيلية.					
أسهمت المنظومة الرقمية في خفض تكاليف المعالجة الرقابية اللاحقة.					
عزّز التطبيق الرقمي من ثقة الإدارة العليا في المعلومات الرقابية المنتجة.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



The impact of implementing governance, risk, and compliance (GRC) digitally on improving the effectiveness of internal control and reducing operational risks: a field study on government companies in Riyadh.

Prepared by:

Lamia Bader Alsabhan

253002470

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448