

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر



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

الرقم الجامعي 253002470

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة.
5	أهداف الدراسة.
6	أسئلة الدراسة.
7	فروض الدراسة.
7	أهمية الدراسة.
7	الأهمية العلمية (النظرية).
8	الأهمية العملية (التطبيقية).
9	الدراسات السابقة:
17	الفجوة البحثية.
18	المنطلقات النظرية للدراسة.
21	المنهجية وطرق البحث:
26	المراجع:

مقدمة:

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 (الدرور، 2023)، وتتدخل 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 وتعقد 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 لنتناول 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.

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 الحكومة 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 العشيري 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؟**

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.

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؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H0: 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:

- **H0a:** 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.
- **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.
- **H0c:** 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.
- **H0d:** 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.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والمحلية التي تُعاني 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

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 (البلوي 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 (الدردور، 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 وعباد، 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 (العشيري 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 تتطرق 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 الرافدين، 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 مسبقة في التحليل الآلي والنمذجة التنبؤية واتخاذ القرارات المستقلة، مما يعزز الاستجابة التكميلية 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 IT 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.

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 العشيبى 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 البُعد 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 البُعد 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) طبقت 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 التناول التكاملي الرقمي لمنظومة GRC بأبعادها الأربعة (الحوكمة الرقمية، إدارة المخاطر الإلكترونية، الالتزام التنظيمي الرقمي، التكامل التقني لأنظمة GRC) كمتغير مستقل، وبين تحسين فعالية الرقابة الداخلية وخفض المخاطر التشغيلية كمتغير 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.

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 ويُحسن 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 آناً، 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 (الدرود، 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 وعباد، 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).

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 ودلالته 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.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون 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 أفرادهم 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 الاستبانات 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.

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.

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.

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 تشتتها.
- **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 للفقرات 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.

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 1448/1447 هـ الموافق 2026م.
- **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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- قيوش، لبنى زايد، و لكل، 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>
- 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>
- البلوي، 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>
- البلوي، 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- العشيبي، 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>
- المعايطه، 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>
- أحمد، ناسو كوردو، محمود، سراف جمال يوسف، خوشناو، يوسف إبراهيم نجم الدين، و يابه، تابان كانبي. (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>

المراجع الأجنبية

- 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.

- 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
- 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.
- Victor, A. A., Moronkunbi, M. A., Oyedeji, 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026