

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر الحوكمة المقنعة على الاستدامة المؤسسية في الشركات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: أوس عبدالرحمن صالح الغضيه

الرقم الجامعي: 261001962

إشراف: د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros





www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros

فهرس المحتويات

4.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة:
10.....	الدراسات السابقة:
11.....	الفجوة البحثية:
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
13.....	المنهجية وطرق البحث:
14.....	مجتمع وعينة الدراسة
15.....	أداة الدراسة
16.....	أساليب التحليل الإحصائي
17.....	خامسًا: حدود الدراسة
.....	المراجع

مقدمة

يعد تطور الفكر الإداري والقانوني المعاصر دافعاً أساسياً للمنظمات نحو تبني أطر مرنة تمكنها من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة، حيث انتقلت الكيانات الاقتصادية من الاكتفاء بالهيكل الرسمية الجامدة إلى ما يُعرف بـ "التنظيم الخاص (Private Ordering)" الذي يتيح مواءمة هيكل الحوكمة مع الاحتياجات الفردية للشركات. ومع ذلك، فإن هذه الحرية التعاقدية أفرزت نمطاً سلوكياً وتنظيمياً غير رسمي يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ "الحوكمة المستترة" أو "الحوكمة المقنعة (Stealth/Shadow Governance)"، وهي حالة تستر وتُخفي لآليات صنع القرار والسياسات الاستراتيجية خلف عباءة من الإجراءات والوثائق الشكلية التي تبدو مستوفية للمتطلبات النظامية.

وتشير الدراسات العالمية إلى أن قنوات الحوكمة المقنعة تتعدد وتشعب لتشمل استخدام اتفاقيات المساهمين الجانبية وعقود السيطرة (Corporate Control Contracts - CCKs) كبديل للمنظومة القانونية المشهورة، والاعتماد المتزايد على فواعل غير رسميين داخل قاعات مجالس الإدارة) مثل مراقبي المجلس الفعليين والمديرين المستترين (Shadow Directors) - الذين يوجهون مسار المنظمة بانتظام دون تحمل أي مسؤولية ائتمانية أو قانونية، بالإضافة إلى سيادة سياسات الظل غير المنشورة (Unwritten/Shadow Policies) لإدارة ملفات حيوية كالتنمية البيئية والاجتماعية وحوكمة البيانات. وعلى الرغم من أن هذا النمط الإداري يوفر مرونة تشغيلية وسرعة في إنجاز الصفقات، إلا أنه ينطوي على مخاطر جمة تضعف ركائز الاستدامة المؤسسية بأبعادها الاقتصادية والامتثالية والسمعية.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع نفاذ نظام الشركات الجديد واللوائح التنفيذية الصادرة عن هيئة السوق المالية ووزارة التجارة تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 لتعزيز الشفافية وحماية المساهمين، يبرز تحدٍ جوهري يتعلق بمدى كفاية الامتثال الشكلي لضمان بقاء المنشآت واستقرارها المالي والقانوني. لذا، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر ممارسات الحوكمة المقنعة على الاستدامة المؤسسية، وتقدم إطاراً وقائياً متكاملًا يتسق مع البيئة التنظيمية السعودية الحديثة.

مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في الفجوة التنظيمية والإدارية المتنامية في بيئة الأعمال السعودية نتيجة لجوء العديد من الشركات (لا سيما المساهمة المغلقة، والعائلية، والشركات الناشئة الكبرى) إلى ممارسات "الحوكمة المقنعة" والتعاقدات الجانبية كبديل للوثائق التأسيسية المعتمدة والمعلنة، مما يؤدي إلى تآكل قيم الحوكمة الرشيدة المتمثلة في المعيارية والشفافية والمساءلة. إن ترحيل القرارات الاستراتيجية وصياغة السياسات الحيوية إلى وثائق وجلسات الظل غير الرسمية يفرغ ميثاق الحوكمة الرسمي من مضمونه، ويخلق حالة من "الأمان الزائف" للمساهمين والمنظمين الخارجيين .

وعلى الصعيد القانوني والائتماني بموجب نظام الشركات السعودي الجديد، يؤدي انصياع مجلس الإدارة لتعليمات جهات استشارية أو مديرين مستترين دون إخضاع تلك القرارات للتمحيص المستقل إلى مخالفة صريحة لواجبات الرعاية والولاء. وتكمن الخطورة القانونية في أن هذا الانصياع يسقط عن أعضاء المجلس حماية "قاعدة تقييم قرارات الأعمال" المنصوص عليها في المادة الحادية والثلاثين من النظام، مما يجردهم من الحصانة القانونية ويجعل ذمهم المالية الشخصية تحت طائلة دعاوى المسؤولية والتعويض بموجب المادتين الثامنة والعشرين والثالثة والعشرين. بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات الحوكمة المقنعة (المقنعة) على الاستدامة المؤسسية في الشركات بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- الابتكار المفاهيمي والأصالة: تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية بالغة الأهمية في الأدبيات الإدارية والقانونية العربية من خلال تأصيل وإدخال مصطلح "الحوكمة المقنعة" و"عقود السيطرة الخاصة" (CCKs) التي حظيت بزخم علمي عالمي ولكنها لا تزال تفتقر للبحث والتقصي في البيئات العربية.
- تقديم إطار نظري متكامل: صياغة نموذج فكري يربط بين الفكر القانوني التنظيمي وعلم الإدارة الحديث لتوضيح أثر التداخل غير الرسمي على ديمومة وبقاء المنشآت .

ب) الأهمية التطبيقية:

- مساعدة صانعي السياسات والمنظمين: تقديم توصيات ومقترحات عملية لوزارة التجارة وهيئة السوق المالية لتقنين دور مر اقي مجالس الإدارة الفعليين وتعزيز متطلبات الإفصاح عن اتفاقيات المساهمين الجانبية .
- تطوير أدوات قياس وتقييم: تزويد مجالس الإدارة وأمناء السرب "ميثاق الأسئلة الجوهرية" وأدوات استرشادية واضحة لتشخيص وتجنب بؤر الاستتار الإداري وحماية الحصانة القانونية للمديرين بموجب المادة 31 .

أهداف الدراسة

الهدف العام:

- تحليل أثر ممارسات الحوكمة المقنعة (المقنعة) على تحقيق الاستدامة المؤسسية للشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة/التفصيلية:

1. رصد وتشخيص واقع استخدام اتفاقيات المساهمين الجانبية وعقود السيطرة الخاصة (X1) في الشركات السعودية وأثرها على حقوق الأقلية .
2. قياس أثر نفوذ الفاعلين غير الرسميين كالمديرين المستترين ومراقبي مجالس الإدارة الفعليين (X2) على استقلالية قرارات المجلس واستقرار المنشأة .
3. تحليل تداعيات تطبيق سياسات الظل والتعليمات غير المكتوبة (X3) على مخاطر الامتثال وحماية الواجبات الائتمانية للأعضاء بموجب المادة الحادية والثلاثين من نظام الشركات .
4. تقييم الدور الوسيط والضابط لأمين سرمجلس الإدارة المستقل (M1) في تنظيم تدفق المعلومات والحد من قنوات الحوكمة غير الرسمية .
5. تقديم نموذج حوكمة وقائي مقترح لتمكين الشركات من نزع أقنعة الاستتار وتعزيز موثوقية السوق المالي السعودي .

تساؤلات الدراسة

تتطلع الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التفصيلية الآتية:

1. ما أثر استخدام اتفاقيات المساهمين الجانبية وعقود السيطرة الخاصة (X1) على مستويات الشفافية وحماية حقوق مساهمي الأقلية في الشركات السعودية؟
2. كيف يؤثر وجود مراقبي مجالس الإدارة الفعليين والمديرين المستترين (X2) على استقلالية وصحة اتخاذ القرارات الاستراتيجية واستقرار المنظمة المالي؟
3. ما تداعيات الاعتماد على سياسات الظل والتعليمات غير المنشورة (X3) على مخاطر الامتثال والمسؤولية الائتمانية للأعضاء بموجب نظام الشركات الجديد؟
4. ما أثر تفعيل دور أمين سر مجلس الإدارة كمتغير وسيط وضابط (M1) في تنظيم تدفق المعلومات والحد من سلبيات الحوكمة المقنعة؟

فروض الدراسة

بناءً على التوجه الكمي والتحليلي للدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية لتكون قابلة للاختبار إحصائياً:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الحوكمة المقنعة بأبعادها (الاتفاقيات الجانبية للمساهمين، ونفوذ فواعل الظل، وسياسات الظل الإدارية) على الاستدامة المؤسسية بأبعادها (المالية، الامتثالية، السمعية) في الشركات السعودية. وينبثق عنها الفرضيات البديلة الآتية:

- H1: توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام اتفاقيات المساهمين الجانبية وعقود السيطرة غير المشهرة وحماية حقوق الأقلية داخل الشركات .
- H2: يؤثر نفوذ فواعل الظل والمديرين المستترين (Shadow Directors) سلباً وببدلالة إحصائية على استقلالية وصحة قرارات مجلس الإدارة واستقرار المنظمة .
- H3: يسهم تفعيل دور أمين سر مجلس الإدارة المستقل كمتغيروسيط في الحد وببدلالة إحصائية من الآثار التشغيلية والامتثالية السلبية للحوكمة المقنعة لتعزيز الاستدامة .

الدراسات السابقة

تم ترتيب وتحليل الدراسات السابقة باتباع الترتيب الموضوعي لتغطية المتغيرات الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: تأصيل الحوكمة المقنعة وعقود السيطرة الخاصة (Stealth & Shadow Governance)

www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros

- ركزت دراسة نيلي وهو انغ (Nili & Hwang, 2020) المنشورة في مجلة (California Law Review) على فحص طبيعة ومحددات "الحوكمة المقنعة" أو "حوكمة الظل" عبر جمع البيانات من 1500 شركة أمريكية مدرجة في مؤشر (S&P 1500) وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات ترحل التزاماتها وقراراتها الاستراتيجية بمسائل حساسة كالتنمية المستدامة، وحوكمة البيانات، وخطط التعاقب القيادي إلى وثائق وسياسات داخلية (Shadow Documents) خارجة عن وثائق التأسيس الأساسية، مما يحرم المساهمين والأطراف الخارجية من القدرة على التفتيش أو المساءلة .
 - وفي سياق متصل، بحثت دراسة جيل فيش (Fisch, 2021) المعنونة بـ "Stealth Governance" أثر استخدام اتفاقيات المساهمين الخاصة كأداة بديلة لحوكمة الشركات الناشئة المدعومة برأس المال الجريء والشركات الكبرى أحادية القرن (Unicorns) وأثبتت الدراسة أن التوسع في استخدام هذه العقود الجانبية يُفرغ الحوكمة الرسمية من قيمها ويقيد صلاحيات مجالس الإدارة ويسلب حقوق الأقلية الجوهرية (كحق تفتيش الدفاتر وتقييم الأصول)، مما يشكل تراجعاً عن معايير الشفافية والمسؤولية والقدرة على البقاء والاستدامة.
- المحور الثاني: نفوذ فواعل الظل والمديرين الفعليين المستترين (Shadow Directors & Observers)**
- تناولت دراسة باسميت وآخرون (Basnet et al., 2024) نفوذ "مراقبي مجالس الإدارة الفعليين" في الشركات الكبرى . وأشارت النتائج إلى أن تعيين مراقبين غير رسميين دون منحهم حقوق تصويت رسمية يُستخدم بشكل متزايد كأداة مستترة للالتفاف على القوانين واللوائح الرقابية (مثل كوتة الجندر أو شروط استقلالية الأعضاء المتعددة)، مما يتيح لهؤلاء المراقبين الاطلاع الكامل وتوجيه قرارات الإدارة بفعالية دون تحمل أي مسؤولية ائتمانية أو قانونية عن إخفاقات المنشأة.
 - ومن جانبها، قامت دراسة فيرما (Verma, 2024) بتحليل المسؤولية القانونية المترتبة على المديرين المستترين (Shadow Directors) في القوانين المقارنة . وأكدت النتائج أن القوانين الرقابية تضع تعريفاً واسعاً "للمسؤول الافتراضي في التقصير (Officer in Default)" ليشمل كل من اعتادت الإدارة الرسمية على

العمل وفقاً لتوجيهاته وتعليماته، مما يوجب ملاحقتهم قضائياً وإخضاعهم لذات الواجبات الانتمانية والمسؤولية الشخصية والتعويض بالتضامن مع المديرين الرسميين في حالات الإعسار وسوء الإدارة.

المحور الثالث: الاستدامة والمسؤولية الانتمانية لأعضاء مجالس الإدارة في البيئة السعودية

- ركزت دراسة أحمد (Ahmed, 2023) على دور الحوكمة في تعزيز استقرار الشركات العائلية والمساهمة في المملكة العربية السعودية والحد من الفساد المالي والإداري وتجنب التفكك والانهيار. وتوصلت النتائج إلى أن تداخل أدوار الملكية والقرارات غير الرسمية داخل المجالس يمثل المسبب الرئيس لنشوء النزاعات العائلية الهدامة واستنزاف الموارد، وأن التحول نحو الحوكمة الفعالة المكتوبة هو الضامن الوحيد لتحقيق الاستدامة وحماية مصالح أصحاب المصلحة .

- وفي دراسة سلطان القحطاني (2024) التطبيقية على "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" ، تم فحص أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (الوثائق، السمعة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على نجاح التطوير التنظيمي. وأثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الممارسات الاستباقية في تكيف العاملين والتخطيط الاستراتيجي، مع التوصية بأهمية وضع خطط محددة دقيقة لحفظ الصورة الذهنية وبناء أسس معيارية منضبطة لصنع القرار والابتعاد عن العشوائية والارتجال الإداري .

الفجوة البحثية

رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أن الباحث رصد فجوة بحثية واضحة ومزدوجة تتجلى في النقاط التالية:

1. الفجوة الجغرافية والتنظيمية: ركزت غالبية الدراسات العالمية للحوكمة المقنعة وعقود السيطرة (مثل Nili & Hwang, 2020; Fisch, 2021) على بيئات قانونية غربية (مثل قانون ولاية ديلاوير) تختلف بنيوياً وسلوكياً عن البيئة التنظيمية السعودية . ولا توجد - بحدود علم الباحث - دراسة عربية أو سعودية واحدة تناولت أثر الحوكمة المقنعة على الاستدامة في ظل نظام الشركات السعودي الجديد لعام 1443 هـ .
2. الفجوة الموضوعية والتكاملية: اهتمت الدراسات القانونية بالنصوص الجافة لاتفاقيات الظل، بينما اهتمت الدراسات الإدارية (مثل القحطاني، 2024) بإدارة المخاطر والتطوير التنظيمي التقليدي ، دون

إيجاد رابط منهجي كمي يوضح كيف يتسبب "الاستتار" والانصياع لتعليمات الظل في إسقاط الحصانة القانونية لأعضاء مجالس الإدارة (المادة 31) وتعريض ذممهم المالية للخطر، وهو ما تؤصله هذه الدراسة وتقدم نموذجاً علاجياً له .

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى حزمة من النظريات العلمية المتكاملة لتفسير ظاهرة الحوكمة المقنعة وتأثيرها:

1. النظرية التعاقدية للمنشأة (Contractarian Theory of the Firm) تنظر هذه النظرية للمنشأة كشبكة من العلاقات والاتفاقيات التعاقدية . ويستخدم الباحث هذه النظرية لتوضيح كيف تتيح مرونة التعاقد للملاك صياغة اتفاقيات مساهمين خاصة مستترة (CCKs) تتجاوز الحدود الإلزامية التي يفرضها قانون الشركات لحماية الصالح العام.

2. نظرية الوكالة (Agency Theory) تفسر تضارب المصالح بين الملاك (الأصيل) والإدارة (الوكيل). وتطبق الدراسة هذه النظرية لتوضيح كيف يرتفع منسوب مشكلة الوكالة عندما تدار الشركة عبر "مديري ظل" أو مستشارين عائليين مستترين يمارسون نفوذاً حقيقياً وسلطة مطلقة في الخفاء دون تحمل أية التزامات أو واجبات انتمائية تجاه بقية المساهمين .

3. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) تؤكد على أن استدامة وبقاء المنظمة يعتمد على الموازنة العادلة لحقوق جميع الشركاء والمستثمرين والمجتمع . ويستخدمها الباحث لإثبات أن لجوء الشركة إلى "الاستتار الإداري" يخدم مصالح فئة مهيمنة محددة بالخفاء على حساب تآكل الشفافية وتدمير استدامة الكيان وقيمه طويلة الأمد .

المنهجية وطرق البحث

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التكاملي، مدعوماً بالتحليل القانوني المقارن لتكييف المسؤولية والواجبات الائتمانية لأعضاء مجالس الإدارات .

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

- المرحلة الأولى (الاستكشافية والنظرية): مراجعة وتحليل نظام الشركات الجديد ولائحة حوكمة الشركات وتأسيس مفهوم "الحوكمة المقنعة" وصياغة أداة القياس .
 - المرحلة الثانية (التطبيقية الكمية): توزيع الاستبيان ميدانياً على عينة عشوائية ممثلة لجمع البيانات الأولية .
 - المرحلة الثالثة (التحليلية والنمذجة): معالجة البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات باستخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS) للخروج بالتوصيات وصياغة الإطار الوقائي المقترح .
- مجتمع وعينة الدراسة
- مجتمع الدراسة: يتألف من النخب التنظيمية والمهنية الفاعلة في قطاعات الشركات المساهمة المدرجة، والشركات المقفلة الكبرى، والشركات العائلية الكبرى والريادية الناشئة في المملكة العربية السعودية .
 - عينة الدراسة: سيتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مستهدفة تشمل (أعضاء مجالس الإدارات، الرؤساء التنفيذيين، أمناء السر، مديري الالتزام القانوني والمراجعة الداخلية، ومديري إدارة المخاطر). تماشياً مع الممارسات التطبيقية والمنهجية لجامعة ميدأوشن ، يستهدف الباحث عينة نهائية مسترجعة خاضعة للتحليل لا تقل عن 195 مبحوثاً لضمان التمثيل الإحصائي الممتاز والدقة التفسيرية للنتائج .

أداة الدراسة

تم بناء وتصميم استبانة علمية مخصصة استناداً لخصائص الأداة المنهجية الواردة في قالب الجامعة والأدبيات الإدارية والقانونية ذات الصلة بالاستدامة والحوكمة غير الرسمية :

محاور الاستبيان والفقرات التطبيقية:

المتغير المستقل: ممارسات الحوكمة المقنعة (Stealth Governance)

- البعد الأول: الاتفاقيات الجانبية وعقود السيطرة (X1)
 - o X1.1: يلاحظ في شركتنا تزايد الاعتماد على اتفاقيات المساهمين الجانبية وعقود السيطرة (CCKs) غير الملحقة بالنظام الأساسي لتوجيه القرارات الاستراتيجية .
 - o X1.2: تفرض الاتفاقيات الخاصة قيوداً صارمة تعطل ممارسة مساهمي الأقلية لحقوقهم الجوهرية (كحق تفتيش الدفاتر وتقييم الأصول).
- البعد الثاني: النفوذ الفعلي غير الرسمي وفواعل الظل (X2)
 - o X2.1: يمتلك بعض المستشارين الخارجيين أو مرأقي مجلس الإدارة الفعليين قدرة على توجيه قرارات المجلس دون تحمل أي مسؤولية ائتمانية رسمية .
 - o X2.2: يميل بعض أعضاء مجلس الإدارة للقبول المسبق بتوصيات المجالس الاستشارية العائلية دون إخضاعها للمناقشة المستقلة.
- البعد الثالث: سياسات الظل والتعليمات غير المكتوبة (X3)
 - o X3.1: تطبق الشركة سياسات داخلية غير منشورة للجمهور (سياسات الظل) تتعلق بمسائل استراتيجية كالتنمية المستدامة والبيئة وحوكمة البيانات .
 - o X3.2: يتم توجيه سلوك الإدارة التنفيذية في بعض الصفقات الهامة عبر تعليمات غير مكتوبة أو شفوية لتفادي الرقابة والمساءلة .
- المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الانتمائية (Institutional Sustainability)
 - البعد الأول: الاستدامة المالية والتشغيلية (Y1)
 - o Y1.1: يؤدي تداخل الصلاحيات الإدارية وغياب رسمية القرارات إلى تعاضم مخاطر النزاعات الداخلية التي تهدد استقرار المنظمة واستمراريتها.

- o Y1.2: يتسبب غياب الشفافية والمعيارية الناتجة عن الحوكمة المقنعة في إعاقة دخول مستثمرين وممولين جدد للشركة .
 - البعد الثاني: الامتثال والمسؤولية الانتمانية (Y2)
 - o Y2.1: يؤدي حرص الأعضاء على التمحيص المستقل للقرارات والصفقات وتدوين التحفظات إلى تفعيل الحماية القانونية لقاعدة تقييم قرارات الأعمال بموجب المادة 31 .
 - o Y2.2: يساعد تمكين الأعضاء المستقلين في المجلس على اتخاذ قرارات متوازنة تمنع تضارب المصالح والمعاملات المشبوهة مع الأطراف ذات العلاقة .
 - البعد الثالث: الموثوقية والسمعة المؤسسية (Y3)
 - o Y3.1: يلتزم مجلس الإدارة بإقرار سياسات إفصاح صارمة تمنع تداخل صلاحيات المجلس مع الإدارة التنفيذية وتكرس المساءلة الفردية .
 - o Y3.2: يؤدي التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح المالي والإداري لنظام الشركات وهيئة السوق إلى تعزيز الاستدامة السمعية والتنافسية للشركة .
 - المتغير الوسيط/الضابط: دور أمين سر مجلس الإدارة (M)
 - M1: يحرص أمين سر مجلس الإدارة على تدوين كافة المداولات والتحفظات والآراء المعارضة بدقة في محاضر الاجتماعات لمنع التجاوزات الرقابية الفردية .
 - M2: يقوم أمين سر مجلس الإدارة بإدارة سجل دقيق ومنظم لكافة إفصاحات الأعضاء، بما يضمن الشفافية والامتثال للمتطلبات التنظيمية .
- أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتقدمة الآتية المبرمجة عبر برنامجي (SPSS v28) و (AMOS v28)

1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics) المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وحساب مستويات الامتثال وتكرار الاستثناءات .
 2. اختبار الاتساق الداخلي: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للقياس، ويشترط تجاوز القيمة حاجز الـ 0.70 .
 3. الاختبارات القبلية للانحدار:
 - o اختبار كولموغوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
 - o معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح: (Tolerance) للكشف عن الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد الحوكمة المقنعة ويشترط لسلامة النموذج أن تكون قيم $VIF \leq 10$ والتباين المسموح ≤ 0.10 .
 4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لتقدير نموذج الأثر المباشر المشترك لأبعاد الحوكمة المقنعة في متغير الاستدامة الإجمالي وفق المعادلة الرياضية الآتية :
$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$
 5. تحليل المسار والوساطة: (Path Analysis & Mediation) باستخدام طريقة البوتستراپ (Bootstrapping) لقياس الأثر غير المباشر والدور الوسيط لأمين سر مجلس الإدارة وتطبيق شروط المادة 31 في حماية الاستدامة المؤسسية والحد من سلبيات الحوكمة المقنعة .
- خامسًا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة موضوعياً على بحث أثر الحوكمة المقنعة والمقنعة (الاتفاقيات الجانبية، الفاعلون غير الرسميين، سياسات الظل) على الاستدامة المؤسسية وأثر ذلك القانوني على حماية وحصانة الأعضاء (المواد 23، 28، و31 من نظام الشركات الجديد) .
- الحدود المكانية: يتم تطبيق الجانب العملي والتحليلي على المنشآت والشركات المساهمة والمغلقة والعائلية الكبرى العاملة في النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة التغيرات التشغيلية والامتثالية التي حدثت في البيئة التنظيمية للشركات خلال الأعوام من 2023م (بدء نفاذ نظام الشركات الجديد) وحتى العام الحالي 2026م .

المراجع

1. Fisch, J. E. (2021). *Stealth Governance: Shareholder Agreements and Private Ordering*. Washington University Law Review, 99(3), 913-956.
2. Nili, Y., & Hwang, C. (2020). *Shadow Governance*. California Law Review, 108(4), 1097-1146.
3. Basnet, A., Blomkvist, M., Löflund, A., & Redor, E. (2024). *Board Observers: Shadow Governance in the Era of Big Tech*. SSRN Electronic Journal, 1-35.
4. Verma, H. (2024). *Shadow Directors and Legal Accountability: Understanding Influence Without Formal Designation*. International Journal of Legal Research, 12(1), 1-18.
5. نظام الشركات السعودي الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) وتاريخ 1443/12/01هـ، الجريدة الرسمية (أم القرى) .
6. اللوائح التنفيذية لنظام الشركات الصادرة عن وزارة التجارة وهيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية، 2023م .

7. الدليل الاسترشادي لأمين سر مجلس الإدارة، هيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية، 2023 م .
8. القحطاني، سلطان محمد ناصر. (2024). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن .
9. الحوامدة، منال محمد محمود، والعزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 38(4)، 116-77 .
10. السبيعي، عبدالعزيز بدر سعود، والعظامات، عبدهللا مطرنجم. (2019). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.