

العنوان باللغة العربية

تأثير الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد علي العلي

إشراف/

العام الدراسي:

2026

إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي العلمية...

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا ولا يزالان مصدر دعمي وإلهامي، فبفضل دعائهما وتشجيعهما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى عائلتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي في جميع مراحل حياتي، وقدمت لي الدعم المعنوي دون انقطاع.

إلى كل من علّمني حرفاً، وكان له أثر في بناء معرفتي وتطوير مهاراتي.

إلى كل من ساهم في دعمي وتشجيعي، ولو بكلمة طيبة.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون ثمرة علمٍ نافع، وعملٍ خالصٍ لوجهه الكريم.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وفضله، الذي أتاح لي إتمام هذا البحث، وأسأله سبحانه أن يجعله علمًا نافعًا. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف، على دعمه وتوجيهاته القيّمة، التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل بالشكل المطلوب، وما قدمه من ملاحظات علمية ساهمت في تطوير البحث ورفع جودته. كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما قدموه من علم ومعرفة كان لها دور مهم في بناء هذا البحث. ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاح هذا البحث، سواء من خلال المشاركة في الاستبانة أو تقديم الدعم والمساندة. وأخص بالشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، والذي كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل. وفي الختام، أسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير، وأن يكون هذا العمل إضافة علمية نافعة.

فهرس المحتويات:

إهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	ت
المستخلص.....	خ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.....	2
1.2 مشكلة الدراسة.....	2
1.3 أهمية الدراسة.....	2
1.4 أهداف الدراسة.....	3
1.5 تساؤلات الدراسة.....	3
1.6 فروض الدراسة.....	3
1.7 نموذج الدراسة.....	3

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد.....	6
2.2 الحوكمة المؤسسية.....	6
2.3 إدارة المخاطر.....	7
2.4 الامتثال التنظيمي.....	7
2.5 الأداء المؤسسي.....	8
2.6 استدامة الشركات الناشئة.....	8
2.7 المنطلقات النظرية للدراسة.....	8
2.8 الدراسات السابقة.....	12
2.9 تحليل الدراسات السابقة.....	18
2.10 الفجوة البحثية.....	19
2.11 نموذج الدراسة.....	20

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 تمهيد.....	22
3.2 منهج الدراسة.....	22
3.3 مجتمع الدراسة.....	22
3.4 عينة الدراسة.....	22
3.5 أدوات جمع البيانات.....	22

3.6 صدق وثبات الأداة 23

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة 24

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

4.1 تمهيد 26

4.2 تحليل البيانات 26

4.3 اختبار الفرضيات 27

4.4 اختبار الفرضيات 29

4.5 مناقشة النتائج 30

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد 32

5.2 النتائج 32

5.3 التوصيات 33

5.4 الدراسات المستقبلية 33

5.5 الخاتمة 32

المراجع 36

الملاحق 39

المستخلص : ABSTRACT

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذه الشركات في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين والمديرين في الشركات الناشئة. كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال على الأداء المؤسسي للشركات الناشئة، كما أظهرت النتائج أن هذه الممارسات تسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة الشركات وقدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية.

كما بينت الدراسة أن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يمثل إطاراً فعالاً لتحسين اتخاذ القرار وتقليل المخاطر وتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل الشركات الناشئة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية، وتطوير أنظمة إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة الامتثال داخل الشركات الناشئة، بما يسهم في تحسين أدائها وضمان استدامتها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، الامتثال، الأداء المؤسسي، الاستدامة، الشركات الناشئة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات، وخاصة الشركات الناشئة التي تعمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين. وتعد الشركات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي، لما لها من دور في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار، إلا أنها تواجه معدلات فشل مرتفعة نتيجة ضعف الإدارة وغياب الأنظمة التنظيمية الفعالة.

وفي هذا السياق، برزت أهمية الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال كعناصر أساسية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز استدامتها. حيث تسهم الحوكمة في تحقيق الشفافية والمساءلة، بينما تساعد إدارة المخاطر في تحديد التهديدات المحتملة والتعامل معها، ويعمل الامتثال التنظيمي على ضمان التزام المؤسسات بالقوانين واللوائح، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) يمثل إطارًا متكاملًا يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويسهم في تحقيق الاستدامة، خاصة في الشركات الناشئة التي تحتاج إلى أنظمة إدارية فعالة لضمان بقائها ونموها في الأسواق التنافسية.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

1.2- مشكلة الدراسة.

تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي تؤثر على أدائها واستمراريتها، من أبرزها ضعف الهياكل التنظيمية، وغياب ممارسات الحوكمة الفعالة، وعدم وجود أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، إضافة إلى ضعف الالتزام باللوائح التنظيمية.

وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل، إلا أن العديد من الشركات الناشئة لا توليها الاهتمام الكافي، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية الفشل وعدم الاستمرارية. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت أثر التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة، خاصة في البيئة السعودية.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

1.3- أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال .
- تقدم إطارًا نظريًا يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات وأثرها على الأداء والاستدامة .
- تسد فجوة بحثية تتعلق بدراسة الشركات الناشئة في البيئة السعودية .

ثانياً: الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة الشركات الناشئة على تحسين أدائها وتعزيز استدامتها .
- تسهم في توجيه صناع القرار نحو تبني ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال .
- تدعم الجهات التنظيمية في تطوير السياسات المتعلقة بالشركات الناشئة.

1.4-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات الناشئة .
- تحليل دور إدارة المخاطر في تعزيز استدامة الشركات الناشئة .
- دراسة تأثير الامتثال التنظيمي على الأداء المؤسسي .
- قياس أثر التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على الأداء والاستدامة .

1.5-تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات الناشئة؟
2. ما أثر إدارة المخاطر على استدامة الشركات الناشئة؟
3. ما أثر الامتثال التنظيمي على الأداء المؤسسي؟
4. ما أثر التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة؟

1.6- فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفروض التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر واستدامة الشركات الناشئة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الامتثال التنظيمي والأداء المؤسسي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال وأداء واستدامة الشركات الناشئة.

1.7-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كما يلي:

المتغيرات المستقلة:

- الحوكمة المؤسسية
- إدارة المخاطر
- الامتثال التنظيمي

المتغيرات التابعة:

- الأداء المؤسسي
- الاستدامة

الحوكمة + إدارة المخاطر + الامتثال → الأداء المؤسسي → الاستدامة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1-مقدمة

يُعد الإطار النظري من أهم أجزاء البحث العلمي، حيث يهدف إلى تقديم الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، من خلال توضيح المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة وتحليلها. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة، سيتم عرض المفاهيم المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

2.2الحوكمة المؤسسية

2.2.1 مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث تشير إلى مجموعة القواعد والآليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والرقابة عليها. وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD (2015 الحوكمة المؤسسية بأنها *النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والرقابة عليها بهدف تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة*

2.2.2 أهمية الحوكمة المؤسسية

تكمن أهمية الحوكمة المؤسسية في:

- تعزيز الشفافية داخل المؤسسات
- تقليل تعارض المصالح
- تحسين عملية اتخاذ القرار
- زيادة ثقة المستثمرين

2.2.3 مبادئ الحوكمة المؤسسية

تشمل الحوكمة مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل:

- الشفافية
- المساءلة
- العدالة
- الإفصاح

2.3 إدارة المخاطر

2.3.1 مفهوم إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة، ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

وقد عرّفت (COSO (2017 إدارة المخاطر بأنها عملية تهدف إلى تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وإدارتها بشكل فعال.

2.3.2 أهمية إدارة المخاطر

- تقليل الخسائر المحتملة
- تحسين اتخاذ القرار
- تعزيز استمرارية الأعمال
- رفع كفاءة الأداء

2.3.3 خطوات إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- المراقبة

2.4 الامتثال التنظيمي

2.4.1 مفهوم الامتثال

يشير الامتثال إلى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح التنظيمية.

وقد أشار (Suchman (1995 إلى أن الامتثال يساهم في تعزيز شرعية المؤسسة وزيادة ثقة أصحاب المصلحة.

2.4.2 أهمية الامتثال

- تقليل المخاطر القانونية
- تحسين السمعة المؤسسية
- تعزيز الاستقرار التنظيمي

2.5 الأداء المؤسسي

2.5.1 مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أوضح (Kaplan & Norton (2001 أن الأداء المؤسسي يمكن قياسه من خلال مؤشرات مالية وغير مالية.

2.6 استدامة الشركات الناشئة

تشير الاستدامة إلى قدرة الشركة على الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وقد أشار (Shepherd & Patzelt (2011 إلى أن استدامة الشركات الناشئة تعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات وإدارة الموارد والمخاطر بفعالية.

2.7 المنطلقات النظرية للدراسة

تمهيد

يُعد الإطار أو المنطلق النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يهدف إلى تقديم شرح علمي ومنهجي للمفاهيم والمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يساعد القارئ على فهم الخلفية الفكرية للبحث والعلاقات النظرية بين متغيراته. كما يسهم الإطار النظري في بناء الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل الظاهرة محل البحث.

وتتناول هذه الدراسة موضوع أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة، وهو موضوع يرتبط بعدد من المفاهيم الإدارية والتنظيمية المهمة. لذلك سيتم في هذا القسم عرض مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالمخاطر وإدارتها، إضافة إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي ودورهما في دعم الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

أولاً: مفهوم المخاطر

تُعد المخاطر من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث ترتبط بوجود حالة من عدم اليقين بشأن النتائج المستقبلية للقرارات أو الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات. ويشير مفهوم المخاطر إلى احتمال وقوع حدث قد يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة سواء كان تأثيره إيجابياً أو سلبياً.

وقد عرّفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO (2018 المخاطر بأنها "تأثير عدم التأكد على تحقيق الأهداف"، حيث يمكن أن ينتج عن هذا التأثير فرص أو تهديدات تؤثر في أداء المنظمة.

كما عرّف (Hopkin (2018 المخاطر بأنها احتمال وقوع حدث غير متوقع يؤدي إلى خسائر مالية أو تشغيلية أو استراتيجية تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وفي سياق الشركات الناشئة، تكون المخاطر أكثر وضوحاً بسبب طبيعة هذه الشركات التي تعمل غالباً في بيئات تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين والتغير السريع في الأسواق.

ثانياً: أنواع المخاطر

تواجه المؤسسات مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر على أدائها واستمراريتها، ويمكن تصنيف هذه المخاطر إلى عدة أنواع رئيسية.

1المخاطر المالية

تشير المخاطر المالية إلى احتمال تعرض المؤسسة لخسائر مالية نتيجة التغيرات في الأسواق المالية أو تقلب أسعار الفائدة أو تغير أسعار العملات.

2المخاطر التشغيلية

تتعلق المخاطر التشغيلية بالمشكلات التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمليات اليومية داخل المؤسسة، مثل الأخطاء البشرية أو الأعطال التقنية أو ضعف نظم الرقابة الداخلية.

3المخاطر الاستراتيجية

ترتبط المخاطر الاستراتيجية بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذها الإدارة العليا، مثل التوسع في الأسواق أو تطوير منتجات جديدة، حيث قد تؤدي هذه القرارات إلى نتائج غير متوقعة.

4المخاطر القانونية والتنظيمية

تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لبيئة الأعمال، مما قد يؤدي إلى فرض عقوبات أو غرامات مالية على المؤسسة.

وقد أشار **COSO (2017)** إلى أن المؤسسات التي لا تمتلك نظاماً فعالاً لإدارة هذه الأنواع المختلفة من المخاطر تكون أكثر عرضة للفشل أو الخسائر.

ثالثاً: تصنيف المخاطر حسب نوع المؤسسة

تختلف طبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها أو حجمها أو المرحلة التي تمر بها. فعلى سبيل المثال، تواجه الشركات الناشئة عادة مستويات أعلى من المخاطر مقارنة بالشركات الكبيرة، وذلك بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية، إضافة إلى عدم استقرار نماذج الأعمال في المراحل الأولى من التأسيس. وقد أوضح **Ries (2011)** أن الشركات الناشئة تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية مقارنة بالشركات التقليدية.

رابعاً: مصادر المخاطر

تنشأ المخاطر داخل المؤسسات نتيجة مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة.

المصادر الداخلية للمخاطر

تشمل المصادر الداخلية للمخاطر العوامل التي تنشأ داخل المؤسسة نفسها، مثل:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي
- نقص الخبرة الإدارية
- ضعف نظم الرقابة الداخلية

- سوء إدارة الموارد المالية

المصادر الخارجية للمخاطر

أما المصادر الخارجية للمخاطر فهي العوامل التي تنشأ خارج المؤسسة، مثل:

- التغيرات الاقتصادية
- التغيرات في التشريعات والقوانين
- المنافسة في السوق
- التطورات التكنولوجية

وقد أكد (Hillson 2009) أن تحديد مصادر المخاطر يمثل خطوة أساسية في عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

خامساً: إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر إلى عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وتقييمها ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها.

وقد عرّف (COSO 2017) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة وإدارة المخاطر ضمن حدود مقبولة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

كما أشار (ISO 2018) إلى أن إدارة المخاطر تمثل إطاراً منهجياً يساعد المؤسسات على تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر.

سادساً: خطوات إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل رئيسية تهدف إلى التعامل مع المخاطر بطريقة منهجية ومنظمة.

1تحديد المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

2تحليل المخاطر

في هذه المرحلة يتم تحليل احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل على المؤسسة.

3تقييم المخاطر

تشمل هذه المرحلة ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها وتأثيرها المحتمل على تحقيق أهداف المنظمة.

4الاستجابة للمخاطر

تتضمن هذه المرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المخاطر، مثل:

- تجنب المخاطر
- تقليل المخاطر
- نقل المخاطر

- قبول المخاطر

5مراقبة المخاطر

تشمل هذه المرحلة متابعة المخاطر بشكل مستمر وتقييم فعالية إجراءات إدارتها. وقد أشار **Hillson (2009)** إلى أن اتباع هذه الخطوات يساعد المؤسسات على تحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر بطريقة فعالة.

سابعاً: الحوكمة المؤسسية

تشير الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة من القواعد والآليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والرقابة عليها بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة. وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD (2015)** الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والرقابة عليها بهدف تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة. وتسهم الحوكمة المؤسسية في:

- تعزيز الشفافية داخل المؤسسات
- تحسين عملية اتخاذ القرار
- الحد من تعارض المصالح
- تعزيز ثقة المستثمرين

ثامناً: الامتثال التنظيمي

يشير الامتثال التنظيمي إلى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والمعايير التنظيمية المعمول بها في بيئة الأعمال. وقد أوضح **Suchman (1995)** أن الامتثال التنظيمي يمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز شرعية المؤسسات وزيادة ثقة أصحاب المصلحة. كما يسهم الامتثال التنظيمي في حماية المؤسسات من المخاطر القانونية والتنظيمية.

تاسعاً: الأداء المؤسسي

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية باستخدام الموارد المتاحة. وقد أشار **Kaplan & Norton (2001)** إلى أن الأداء المؤسسي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مثل الربحية والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

عاشرًا: استدامة الشركات الناشئة

تشير الاستدامة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى الطويل مع الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية.

وقد أوضح (Shepherd & Patzelt (2011) أن استدامة الشركات الناشئة تعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال وإدارة الموارد والمخاطر بطريقة فعالة.

خلاصة المنطلقات النظرية

من خلال استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يتضح أن هذه الممارسات تمثل عناصر أساسية في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الشركات الناشئة. كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن التكامل بين هذه الممارسات يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق النمو والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

2.8 الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ تساعد على فهم الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وتحديد ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كما تساهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات المرتبطة بموضوع الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال وعلاقتها بالأداء والاستدامة.

أولاً: دراسات تناولت الحوكمة المؤسسية

دراسة (Jensen & Meckling (1976)

هدفت دراسة (Jensen and Meckling (1976) إلى تحليل العلاقة بين هيكل الملكية والحوكمة المؤسسية داخل الشركات، وتوضيح مشكلة تعارض المصالح بين المالكين والإدارة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري في تحليل سلوك الإدارة داخل الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود آليات حوكمة فعالة مثل الرقابة والإفصاح يساهم في تقليل تكاليف الوكالة وتحسين كفاءة الإدارة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

المرجع:

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.

دراسة (OECD (2015)

هدفت دراسة (OECD (2015) إلى تطوير مبادئ الحوكمة المؤسسية وتعزيز تطبيقها في الشركات. اعتمدت الدراسة على التحليل المقارن لسياسات الحوكمة في عدد من الدول. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والإفصاح يساهم في تحسين الأداء المالي للشركات وزيادة ثقة المستثمرين.

المرجع:

OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD_Publishing.

دراسة الحنيطي (2018)

هدفت دراسة الحنيطي (2018) إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الشركات، حيث بلغت عينة الدراسة 320 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسن الأداء المالي.

المرجع:

الحنيطي، محمد بن أحمد. (2018). الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المالي للشركات. *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 45-68.

دراسة الغامدي (2022)

هدفت دراسة الغامدي (2022) إلى تحليل دور حوكمة الشركات الناشئة في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عدد من الشركات الناشئة. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة مع المستثمرين وتحسين الأداء المؤسسي.

المرجع:

الغامدي، عبد الله بن حسين. (2022). حوكمة الشركات الناشئة في بيئة الأعمال السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

ثانياً: دراسات تناولت إدارة المخاطر

دراسة COSO (2017)

هدفت دراسة COSO (2017) إلى تطوير إطار متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية وربطه بالأداء والاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على تحليل الممارسات المؤسسية لإدارة المخاطر في المؤسسات العالمية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إطار إدارة المخاطر المؤسسية تحقق أداءً أفضل وتكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات.

المرجع:

COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

دراسة (2018) ISO

هدفت دراسة (2018) ISO إلى وضع معايير دولية لإدارة المخاطر في المؤسسات. وأظهرت النتائج أن تطبيق إطار إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على تقليل الخسائر وتعزيز استمرارية الأعمال.

المرجع:

ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management guidelines*. International Organization for Standardization.

دراسة العتيبي (2020)

هدفت دراسة العتيبي (2020) إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 150 مديراً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتقليل احتمالية الفشل.

المرجع:

العتيبي، فهد بن عبد الله. (2020). إدارة المخاطر ودورها في استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(1)، 101-124.

Gunawan & Melinda (2021)

Examined **Gunawan and Melinda (2021)** the effect of enterprise risk management on organizational performance. The study was built upon a **quantitative research approach** through a designed questionnaire distributed to **200 managers**, and the data were analyzed using **SPSS**.

The results found that effective risk management significantly improves organizational performance and reduces operational risks.

Reference:

Gunawan, J., & Melinda, T. (2021). Corporate governance and firm performance. *Journal of Business Research*.

ثالثاً: دراسات تناولت الامتثال التنظيمي

Suchman (1995)

هدفت دراسة (1995) Suchman إلى تحليل مفهوم الشرعية التنظيمية ودور الامتثال التنظيمي في تعزيز شرعية المؤسسات. وأظهرت النتائج أن الامتثال التنظيمي يساهم في تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة أصحاب المصلحة.

المرجع:

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

PwC (2020)

هدفت دراسة (PwC (2020 إلى تحليل دور الامتثال التنظيمي ضمن إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تحسين الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن الامتثال التنظيمي يساهم في تقليل المخاطر القانونية وتعزيز الأداء المؤسسي.

المرجع:

PwC. (2020). *Governance, risk and compliance report*.

الشمرى (2021)

هدفت دراسة الشمرى (2021) إلى تحليل أثر الامتثال التنظيمي على الأداء المؤسسي في المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة من 240 موظفًا. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الامتثال التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

المرجع:

الشمرى، خالد بن سعود. (2021). الامتثال التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(3)، 215-238.

رابعاً: دراسات تناولت التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال

Beasley et al. (2015)

هدفت دراسة (Beasley et al. (2015 إلى تحليل دور التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تحسين الرقابة الداخلية داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن التكامل بين هذه الممارسات يساهم في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي.

Reference:

Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2015). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management*. COSO.

Kaplan & Norton (2001)

هدفت دراسة (Kaplan and Norton (2001 إلى تحليل العلاقة بين الأنظمة الإدارية الاستراتيجية وأداء المؤسسات. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نظاماً إدارية متكاملة تحقق أداءً أعلى واستدامة أكبر.

Reference:

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

تعليق الباحث

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال وتحسين الأداء المؤسسي والاستدامة. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على الشركات الكبيرة والمؤسسات المالية، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على الشركات الناشئة محدودة نسبياً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الدراسات السابقة الحديثة (2020-2025)

دراسة Ahmad et al. (2023)

هدفت دراسة Ahmad et al. (2023) إلى تحليل تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره على الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج أن تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية يساعد الشركات على تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين الأداء وزيادة القدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية. كما أكدت الدراسة أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع:

Ahmad, S. A., Teo, P. C., & Hashim, A. (2023). *The implementation of enterprise risk management frameworks in SMEs: A literature review*. Azman Hashim International Business School.

دراسة Othman et al. (2022)

هدفت دراسة Othman et al. (2022) إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع:

Othman, J., Anuar, A., & Yousefi Nejad, M. (2022). *The effect of enterprise risk management implementation on SMEs performance in Malaysia*. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, 7(4).

دراسة Francis (2024)

هدفت دراسة Francis (2024) إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات الإحصائية. وأظهرت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر الاستراتيجية بشكل مبكر وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

المرجع:

Francis, G. (2024). *Relationship of enterprise risk management to the success of organizations*. Walden University Dissertation.

دراسة (Janie et al. (2024)

هدفت دراسة (Janie et al. (2024) إلى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على قيمة الشركات مع دراسة دور إدارة المخاطر كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تحليل البيانات المالية للشركات المدرجة في سوق الأسهم الإندونيسي. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين قيمة الشركات وتعزيز الأداء المؤسسي، كما أكدت الدراسة أهمية إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات .

المرجع:

Janie, D. N. A., Septiana, H., & Nurcahyono, N. (2024). *The impact of governance on corporate value with corporate risk management as moderator*. Atlantis Press.

دراسة (Matebese (2025)

هدفت دراسة (Matebese (2025) إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين المرونة التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح المستدام .

المرجع:

Matebese, H. (2025). *Corporate governance and strategic decision-making: Implications for organizational resilience*. Future Studies Research Journal.

دراسة (Brooks et al. (2023)

هدفت دراسة (Brooks et al. (2023) إلى تحليل التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر والامتثال في الشركات الناشئة التي تعتمد على التمويل الحكومي. اعتمدت الدراسة على التحليل المفاهيمي لدور الحوكمة والرقابة المؤسسية في الشركات الناشئة. وأظهرت النتائج أن متطلبات الامتثال والرقابة الحكومية تؤثر بشكل كبير على سلوك الإدارة واتخاذ القرار داخل الشركات الناشئة، كما تعزز أهمية وجود نظم حوكمة فعالة وإدارة مخاطر متقدمة .

المرجع:

Brooks, P., Sanders, A., Perry, G., & Farooq, M. (2023). *Government financing and startup accountability: Risk and compliance challenges in the tech sector*.

خلاصة الدراسات الحديثة

تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها:

1. تؤكد معظم الدراسات أن الحوكمة المؤسسية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة ثقة المستثمرين .
2. تشير الدراسات إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز استدامة الشركات وتقليل احتمالية الفشل .
3. تؤكد الدراسات الحديثة أهمية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة المؤسسية .
4. تشير بعض الدراسات إلى أن الشركات الناشئة التي تطبق ممارسات حوكمة وإدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام.

2.9 تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

1. ركزت معظم الدراسات على الحوكمة أو إدارة المخاطر أو الامتثال بشكل منفصل .
2. أكدت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء المؤسسي .
3. أظهرت الدراسات أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز الاستدامة .
4. أوضحت الدراسات أن الامتثال التنظيمي يقلل من المخاطر القانونية .
5. تشير الدراسات الحديثة إلى أن التكامل بين GRC يحقق نتائج أفضل .

الباحث	السنة	موضوع الدراسة	المنهج المستخدم	أهم النتائج	الفجوة البحثية
Jensen & Meckling	1976	الحوكمة وتكاليف الوكالة	تحليل نظري	الحوكمة تقلل تعارض المصالح وتحسن الأداء	ركزت الدراسة على الشركات الكبرى
OECD	2015	مبادئ الحوكمة المؤسسية	تحليل مقارنة	الحوكمة تعزز الشفافية وثقة المستثمرين	لم تتناول الشركات الناشئة
الحنيطي	2018	الحوكمة والأداء المالي	وصفي تحليلي	وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء	ركزت على الشركات التقليدية
الغامدي	2022	حوكمة الشركات الناشئة	وصفي تحليلي	الحوكمة تعزز الثقة مع المستثمرين	لم تدرس التكامل مع إدارة المخاطر
COSO	2017	إدارة المخاطر المؤسسية	تحليل تنظيمي	إدارة المخاطر تحسن الأداء المؤسسي	لم تربط بين المخاطر والاستدامة في الشركات الناشئة

الباحث	السنة	موضوع الدراسة	المنهج المستخدم	أهم النتائج	الفجوة البحثية
ISO	2018	معايير إدارة المخاطر	تحليل عالمي	إدارة المخاطر تقلل الخسائر وتحسن الاستقرار	تركيز عام على المؤسسات
العتيبي	2020	إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة	وصفي تحليلي	إدارة المخاطر تعزز الاستدامة	لم تدرس الامتثال التنظيمي
Gunawan & Melinda	2021	إدارة المخاطر والأداء	منهج كمي	علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء	لم تدرس الحوكمة
Suchman	1995	الشرعية التنظيمية	تحليل نظري	الامتثال يعزز ثقة أصحاب المصلحة	لم تدرس الشركات الناشئة
PwC	2020	الامتثال المؤسسي	تحليل تقارير	الامتثال يقلل المخاطر القانونية	دراسة مهنية غير ميدانية
الشمري	2021	الامتثال والأداء المؤسسي	وصفي تحليلي	الامتثال يحسن الأداء المؤسسي	لم تدرس التكامل مع الحوكمة
Beasley	2015	تكمّل GRC	تحليل حالات	التكامل يحسن اتخاذ القرار	لم يركز على الشركات الناشئة
Kaplan & Norton	2001	الأداء الاستراتيجي	تحليل إداري	الأنظمة الإدارية المتكاملة تحسن الأداء	لم يدرس إطار GRC
Ahmad	2023	إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة	مراجعة أدبيات	إدارة المخاطر تعزز المرونة المؤسسية	لم يدرس الامتثال
Francis	2024	إدارة المخاطر والأداء	منهج كمي	إدارة المخاطر تحسن الأداء الاستراتيجي	لم يدرس الشركات الناشئة

2.10 الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوة واضحة تتمثل في:

- قلة الدراسات التي تناولت الشركات الناشئة
- ضعف الدراسات التي تناولت التكامل بين GRC
- قلة الدراسات في البيئة السعودية

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل متكامل على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

2.11 نموذج الدراسة (إعادة توضيح)

يتكون نموذج الدراسة من:

المتغيرات المستقلة:

- الحوكمة
- إدارة المخاطر
- الامتثال

المتغيرات التابعة:

- الأداء
- الاستدامة

العلاقة:

GRC → الأداء → الاستدامة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1-مقدمة.

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

3.2منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال من جهة، وأداء واستدامة الشركات الناشئة من جهة أخرى.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها اعتمادًا على البيانات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة.

3.3مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية**، والتي تعمل في مختلف القطاعات مثل:

- قطاع التقنية
- قطاع الخدمات
- قطاع التجارة الإلكترونية

وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تُعد الشركات الناشئة بيئة مناسبة لدراسة تأثير الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

3.4عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب **العينة العشوائية البسيطة**، حيث شملت العينة:

- مديري الشركات الناشئة
- الموظفين العاملين في هذه الشركات

وقد بلغ حجم العينة **(100) مفردة**، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

3.5أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

أقسام الاستبانة:

1. البيانات الديموغرافية
العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي
2. محور الحوكمة المؤسسية
○ وضوح السياسات

○ الشفافية

○ الرقابة

3. محور إدارة المخاطر

○ تحديد المخاطر

○ تقييم المخاطر

○ الاستجابة للمخاطر

4. محور الامتثال التنظيمي

○ الالتزام بالأنظمة

○ الالتزام بالقوانين

5. محور الأداء المؤسسي

○ الكفاءة

○ الإنتاجية

6. محور الاستدامة

○ الاستمرارية

○ النمو

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة

3.6 صدق وثبات الأداة

أولاً: صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، وذلك للتأكد من:

- وضوح العبارات
- ملاءمتها لموضوع الدراسة
- شموليتها لمتغيرات الدراسة

ثانياً: ثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.80)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار

وذلك بهدف:

- تحليل استجابات أفراد العينة
- اختبار فرضيات الدراسة
- تحديد العلاقة بين المتغيرات

3.8 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على الأداء والاستدامة.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية:

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال عام 2026.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

4.1-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يتضمن الفصل اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2تحليل البيانات الوصفية

4.2.1الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
40%	40	مدير
60%	60	موظف
100%	100	المجموع

التحليل:

يتضح أن غالبية العينة من الموظفين بنسبة (60%)، بينما يمثل المديرون (40%)، مما يعكس تنوع العينة وملاءمتها لطبيعة الدراسة.

جدول (4-2): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
55%	55	أقل من 5 سنوات
30%	30	5-10 سنوات
15%	15	أكثر من 10 سنوات
100%	100	المجموع

التحليل:

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وهو ما يتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة.

4.3 تحليل متغيرات الدراسة

4.3.1 الحوكمة المؤسسية

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية للحوكمة

الانحراف	المتوسط	العبرة
0.60	4.10	وضوح السياسات
0.65	4.05	الشفافية
0.55	4.20	الرقابة
—	4.12	المتوسط العام

التحليل:

تشير النتائج إلى مستوى مرتفع من تطبيق الحوكمة المؤسسية، حيث بلغ المتوسط (4.12)، مما يدل على وجود اهتمام واضح بالشفافية والرقابة داخل الشركات الناشئة.

4.3.2 إدارة المخاطر

جدول (4-4)

المتوسط	العبرة
4.00	تحديد المخاطر
3.95	تقييم المخاطر
4.05	الاستجابة للمخاطر
4.00	المتوسط العام

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود مستوى جيد من تطبيق إدارة المخاطر داخل الشركات.

4.3.3 الامتثال التنظيمي

جدول (4-5)

المتوسط	العبارة
4.15	الالتزام بالقوانين
4.10	الالتزام بالأنظمة
4.12	المتوسط العام

التحليل:

يتضح أن الشركات الناشئة تلتزم بشكل كبير بالأنظمة والقوانين.

4.3.4 الأداء المؤسسي

جدول (4-6)

المتوسط	العبارة
4.20	الكفاءة
4.18	الإنتاجية
4.19	المتوسط العام

التحليل:

تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

4.3.5 الاستدامة

جدول (4-7)

المتوسط	العبارة
4.10	الاستمرارية
4.05	النمو
4.08	المتوسط العام

التحليل:
تظهر النتائج أن الشركات تتمتع بمستوى جيد من الاستدامة.

4.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

توجد علاقة بين الحوكمة والأداء

- معامل الارتباط: 0.65
- مستوى الدلالة: 0.01

النتيجة:

تم قبول الفرضية، حيث توجد علاقة إيجابية.

الفرضية الثانية

إدارة المخاطر تؤثر على الاستدامة

- معامل الارتباط: 0.60

النتيجة:

تم قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة

الامتثال يؤثر على الأداء

- معامل الارتباط: 0.63

النتيجة:

تم قبول الفرضية.

الفرضية الرابعة

GRC يؤثر على الأداء والاستدامة

- معامل الانحدار: 0.70

النتيجة:

تم قبول الفرضية.

4.5 مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكل من الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة، وهو ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل:

- دراسة (COSO (2017
- دراسة (OECD (2015
- دراسة (Gunawan (2021

كما تؤكد النتائج أن التكامل بين هذه الممارسات يسهم في تحسين اتخاذ القرار وتقليل المخاطر وتعزيز الاستدامة.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

5التوصيات

5.1تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء واستدامة الشركات الناشئة، وكذلك اقتراح مجالات لدراسات مستقبلية.

5.2نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: نتائج متعلقة بالحوكمة المؤسسية

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات الناشئة .
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي .
- تسهم الحوكمة في تعزيز الشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية .

ثانياً: نتائج متعلقة بإدارة المخاطر

- وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات الناشئة .
- وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على استدامة الشركات الناشئة .
- تسهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين استمرارية الأعمال .

ثالثاً: نتائج متعلقة بالامتثال التنظيمي

- التزام الشركات الناشئة بالقوانين واللوائح التنظيمية بدرجة مرتفعة .
- وجود علاقة إيجابية بين الامتثال التنظيمي والأداء المؤسسي .
- يسهم الامتثال في تقليل المخاطر القانونية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة .

رابعاً: نتائج متعلقة بالتكامل بينGRC

- وجود تأثير إيجابي قوي للتكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على الأداء والاستدامة .
- يسهم التكامل بين هذه الممارسات في تحسين الكفاءة التشغيلية .
- يساعد هذا التكامل في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الناشئة .

5.3 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

أولاً: توصيات متعلقة بالحوكمة

- ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الشركات الناشئة .
- تعزيز الشفافية والإفصاح المالي والإداري .
- تطوير نظم الرقابة الداخلية .

ثانياً: توصيات متعلقة بإدارة المخاطر

- إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الشركات الناشئة .
- استخدام أدوات حديثة لتحديد وتحليل المخاطر .
- تطوير خطط استجابة فعالة للمخاطر .

ثالثاً: توصيات متعلقة بالامتثال

- تعزيز ثقافة الامتثال داخل المؤسسات .
- الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية .
- تطوير سياسات داخلية واضحة للامتثال .

رابعاً: توصيات عامة

- تبني إطار متكامل يجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC).
- الاستثمار في تدريب الموظفين على هذه الممارسات .
- الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين نظم الإدارة .

5.4 الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة مجموعة من الموضوعات التي يمكن أن تكون محوراً لدراسات مستقبلية، مثل:

- دراسة تأثير الحوكمة على الابتكار في الشركات الناشئة .
- تحليل دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر .
- دراسة العلاقة بين الامتثال والاستدامة المالية .
- إجراء دراسات مقارنة بين دول مختلفة .

5.5 الخاتمة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتضح أن الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال تمثل عناصر أساسية في تحسين أداء واستدامة الشركات الناشئة. كما أن التكامل بين هذه الممارسات يشكل إطاراً فعالاً لدعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

المراجع

-المراجع العربية-

- العزب، أحمد محمد. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المالي للشركات. *المجلة العربية للإدارة* , 45(2), 123–145.
- الحميدي، خالد بن عبد الله. (2022). دور إدارة المخاطر في تعزيز استدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الاقتصاد الحديث*. 77–98, 18(1) ,
- الشريف، محمد بن علي. (2021). أثر الامتثال التنظيمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*. 201–220, 12(3) ,
- العتيبي، فهد بن سعد. (2020). الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين جودة التقارير المالية. *مجلة المحاسبة والمالية*. 55–74, 9(2) ,
- الزهراني، عبد الرحمن بن حسين. (2022). إدارة المخاطر وأثرها على استمرارية الأعمال. *مجلة الإدارة المعاصرة*. 88–110, 15(4) ,
- القرني، سعيد بن أحمد. (2021). العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء التنظيمي. *مجلة الدراسات الإدارية* , 14(2), 33–52.
- الشهري، ناصر بن محمد. (2023). أثر الامتثال التنظيمي في الحد من المخاطر القانونية. *مجلة القانون والأعمال* , 10(1), 65–85.
- الحربي، عبد الله بن فهد. (2020). دور الحوكمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات. *مجلة الإدارة الحديثة* , 11(3), 102–120.

-المراجع الأجنبية-

- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: Committee of Sponsoring Organizations.
- ISO. (2018). *ISO 31000: Risk Management Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management*. Kogan Page.
- Hillson, D. (2009). *Managing Risk in Projects*. Gower Publishing.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163.
- Gunawan, J., & Melinda, T. (2021). The impact of governance on firm performance. *Journal of Business Research*, 134, 1–10.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide. *Corporate Governance*, 12(3), 415–443.
- Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management. *Accounting Horizons*, 19(4), 521–531.
- Power, M. (2009). The risk management of everything. *Journal of Risk Research*, 12(7), 849–855.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of ERM. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- Fraser, J., & Simkins, B. (2010). *Enterprise Risk Management*. Wiley.
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Wiley.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 265–276.
- Mikes, A., & Kaplan, R. (2015). When one size doesn't fit all. *Harvard Business Review*, 93(3), 25–32.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

الملاحق

-الاستبانة

عنوان الاستبانة:

استبانة حول أثر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة

مقدمة الاستبانة:

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان:
"تأثير الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية"
نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية، حيث ستستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25

☐ 25-35

☐ 36-45

☐ أكثر من 45

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير

☐ موظف

ثانياً: محاور الدراسة

الرجاء تحديد درجة موافقتك باستخدام المقياس التالي:
 (= 1) غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

العبارة	1	2	3	4	5
توجد سياسات واضحة داخل الشركة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تطبيق مبدأ الشفافية	☐	☐	☐	☐	☐
توجد رقابة داخلية فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم اتخاذ القرارات بطريقة منظمة	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: إدارة المخاطر

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تحديد المخاطر بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تحليل المخاطر بشكل منهجي	☐	☐	☐	☐	☐
توجد خطط لمواجهة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الامتثال التنظيمي

العبارة	1	2	3	4	5
تلتزم الشركة بالقوانين واللوائح	☐	☐	☐	☐	☐
يتم الالتزام بالأنظمة الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐

العبارة	1	2	3	4	5
توجد سياسات واضحة للامتثال	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تطبيق الإجراءات النظامية بشكل صحيح	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الأداء المؤسسي

العبارة	1	2	3	4	5
تحقق الشركة أهدافها بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم استخدام الموارد بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
مستوى الإنتاجية مرتفع	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تحسين الأداء باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: الاستدامة

العبارة	1	2	3	4	5
الشركة قادرة على الاستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
الشركة تحقق نمواً مستمراً	☐	☐	☐	☐	☐
الشركة تتكيف مع التغيرات	☐	☐	☐	☐	☐
لدى الشركة رؤية مستقبلية واضحة	☐	☐	☐	☐	☐

-الملخص Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) على أداء واستدامة الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذه الشركات في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (100) مفردة من العاملين والمديرين في الشركات الناشئة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لهذه الممارسات على تعزيز استدامة الشركات الناشئة، من خلال تحسين كفاءة اتخاذ القرار وتقليل المخاطر وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

كما بينت الدراسة أن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يمثل إطاراً فعالاً لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال داخل الشركات الناشئة، وتعزيز نظم الرقابة الداخلية، ونشر ثقافة الامتثال التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، الامتثال، الأداء المؤسسي، الاستدامة، الشركات الناشئة

Abstract

This study aimed to examine the impact of governance, risk management, and compliance (GRC) on the performance and sustainability of startups in the Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this study stems from the increasing challenges faced by startups in a highly dynamic and uncertain business environment, which requires the adoption of effective managerial practices to ensure long-term success and sustainability.

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a structured questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of employees and managers working in startups across different sectors in Saudi Arabia, with a total of 100 valid responses. The collected data were analyzed using statistical methods, including mean, standard deviation, correlation, and regression analysis, through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results revealed a statistically significant positive relationship between governance, risk management, and compliance and the organizational performance of startups. Moreover, the findings indicated that these practices have a direct and significant effect on enhancing the sustainability of startups by improving decision-making, reducing risks, and increasing operational efficiency.

The study also found that the integration of governance, risk management, and compliance provides a comprehensive framework that strengthens organizational performance and supports long-term sustainability. Based on these findings, the study recommends that startups should adopt integrated GRC frameworks,

enhance internal control systems, and promote a culture of compliance to improve performance and ensure sustainability.

Keywords:

Governance, Risk Management, Compliance, Organizational Performance, Sustainability, Startups

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title in English

The Impact of Governance, Risk Management, and Compliance on the
Performance and Sustainability of Startups in the Kingdom of Saudi
Arabia

Prepared by:

Mohammed Ali Alali

Supervised by:

Year:2026