

دور أنظمة الرقابة والحوكمة الداخلية في تعزيز الفاعلية المؤسسية
تطبيق على شركة مقاولات بالمملكة العربية السعودية

اعداد الطالب/مهند سفيان فراج السعافين

اشراف/
د.الفیصل عبد الحمید
د.فايز جراد

العام الدراسي:
2025

حقوق الطبع

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميداوثن. حيث ان جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة, ولا يجوز استخدامها او إعادة نشرها او توزيعها بدون اذن مسبق من جامعة ميداوثن.

الباحث

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز الفاعلية المؤسسية داخل شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك في إطار توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى رفع مستوى الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء في القطاع الخاص.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث يتيح وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات بالاعتماد على بيانات ميدانية حقيقية. وقد تم جمع البيانات من (91) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSS) عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) وتحليل الارتباط لبيرسون، إضافة إلى تحليل التباين والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بلغ 3.80 بمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن بيئة الرقابة الداخلية في الشركة المدروسة تتسم بدرجة عالية من التنظيم والانضباط. كما بلغ المتوسط العام لمستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية 3.297، وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مما يعكس وجود تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة مع الحاجة إلى مزيد من التطوير والتكامل في الممارسات الإدارية. أما المتوسط العام للفاعلية المؤسسية فقد بلغ 2.8 بمستوى متوسط، مما يدل على وجود أداء مؤسسي مقبول يحتاج إلى تحسين في مجالات التخطيط الزمني والتحسين المستمر.

وتؤكد هذه النتائج أن التكامل بين أنظمة الرقابة الداخلية وممارسات الحوكمة المؤسسية يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة في بيئة العمل. كما توصي الدراسة بتحديث السياسات الرقابية بشكل دوري، وتفعيل دور لجان المراجعة والمخاطر، وتحسين التواصل الداخلي، وتطوير أنظمة معلوماتية متكاملة تدعم ممارسات الحوكمة، بما يحقق فاعلية مؤسسية مستدامة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الحوكمة المؤسسية، الفاعلية المؤسسية.

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده، ثم لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه المرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدراً دائماً للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميداووشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعبر عن تقديري العميق للمشرفين: د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز علي، على توجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الكوادر المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أضفى عمقا لبحثي.

وأنتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجي.

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وأنا ممتن حقاً لمساهماتهم كل فرد.

الباحث

1 فهرس المحتويات

1	فهرس المحتويات.....	5
3	قائمة الجداول.....	8
4	فهرس الأشكال.....	9
4.1	مشكلة البحث.....	12
4.2	سؤال البحث.....	13
5	اهمية الدراسة.....	14
5.1	اهمية الدراسة النظرية.....	14
5.2	الاهمية التطبيقية للدراسة.....	15
6	اهداف الدراسة.....	16
7	فرضيات الدراسة.....	16
8	نموذج البحث.....	17
9	تساؤلات الدراسة.....	17
10	مقدمة.....	20
11	الدراسات السابقة:.....	21
12	أبرز النتائج.....	29
12.1	أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة.....	30
12.2	ملخص الفصل.....	31
13	الاطار النظري.....	31
13.1	المقدمة.....	31
13.2	انظمة الرقابة الداخلية.....	33
13.2.1	مفهوم الرقابة الداخلية.....	33
13.2.2	اهداف الرقابة الداخلية.....	33

34	مكونات نظام الرقابة الداخلية	13.2.3
35	الحوكمة الداخلية	13.3
35	مفهوم الحوكمة الداخلية	13.3.1
36	مبادئ الحوكمة الداخلية	13.3.2
36	GRC ودوره في تعزيز الحوكمة	13.3.3
37	المخاطر المؤسسية:	13.4
38	أهمية الحوكمة	13.5
39	متطلبات تطبيق حوكمة الشركات وفق مبادئ OECD	13.6
40	مبادئ حوكمة الشركات وفق OECD	13.7
42	العلاقة بين (الحوكمة، والرقابة الداخلية، والفاعلية المؤسسية)	13.8
42	الرقابة الداخلية (Internal Control)	13.8.1
43	الفاعلية المؤسسية (Organizational Effectiveness)	13.8.2
43	العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية	13.9
44	الفاعلية المؤسسية	13.10
45	ابعاد الفاعلية المؤسسية	13.10.1
46	العوامل المؤثرة في الفاعلية المؤسسية	13.10.2
49	المقدمة	14
49	منهج الدراسة:	14.1
50	حدود البحث	14.2
50	اداة جمع البيانات	14.3
51	خطوات اعداد اداة البحث	14.4
52	فقرات اداة الدراسة:	14.5
54	صدق وثبات الاداة	14.6
55	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:	14.7
57	معيار التصحيح	14.8
58	المعالجة والادوات الاحصائية المستخدمة:	14.9
60	مقدمة	15

61.....	15.1 تحليل البيانات
61	15.1.1 محور أنظمة الرقابة الداخلية
63	15.1.2 محور الحوكمة المؤسسية
66	15.1.3 محور الفاعلية المؤسسية
68.....	15.2 اختبار فرضيات البحث
68	15.2.1 الفرضية الرئيسية
69	15.2.2 الفرضية الفرعية الأولى
70	15.2.3 الفرضية الفرعية الثانية
70.....	16 النتائج
70.....	16.1 عرض النتائج الإحصائية
71.....	16.2 مناقشة النتائج
73.....	17 التوصيات
77.....	18 قائمة المراجع العربية
79.....	19 قائمة المراجع الأجنبية
83.....	20 الاستبانة

2 قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
جدول (3-1)	فقرات محور انظمة الرقابة الداخلية	42
جدول (3-2)	فقرات محور اليات الحوكمة المؤسسية	43
جدول (3-3)	فقرات محور الفاعلية المؤسسية	43
جدول (3-4)	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	45
جدول (3-5)	مقياس ليكرت الخماسي	46
جدول (4-1)	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمحور أنظمة الرقابة الداخلية	50
جدول (4-2)	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمحور الحوكمة المؤسسية	51
الجدول (4-3)	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى [والرتبة لمحور الحوكمة المؤسسية	54
الجدول (4-4)	اختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بتأثير الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسة	56
الجدول (4-5)	اختبار تحليل التباين لقياس اثر الرقابة الداخلية على الفعالية المؤسسية	56
جدول (4-6)	اختبار تحليل التباين لقياس اثر اليات الحوكمة على الفعالية المؤسسية	57

3 فهرس الأشكال

العنوان	رقم الشكل
العلاقة التكاملية بين الحوكمة والادارة والتاكيد في تحقيق الفاعلية المؤسسية	الشكل 1

الفصل الاول

المدخل العام للبحث

1. المقدمة:

تعد الرقابة الادارية من الوظائف الادارية التي تهدف الى متابعة الاداء لضمان تحقيق الاهداف وفق الخطط والسياسات المعتمدة, وهي لا تعد مجرد نشاط بل تمثل عملية مستمرة تهدف الى مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة, حيث تشير الدراسات الحديثة الى ان الرقابة المؤسسية لا تقتصر على ضبط الازخطاء بل تطورت لتصبح اداة استراتيجية لتحسين الاداء, والكفاءة التشغيلية, وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات.

ومع تطور بيئة الاعمال وتعدد العمليات الادارية داخل الشركات, ظهرت الحوكمة المؤسسية كاحد المداخل الحديثة لضمان الانضباط وتحقيق الشفافية الداخلية وحماية حقوق اصحاب المصلحة وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD,2025) الحوكمة بانها نظام يحدد كيفية توجيه المؤسسات ومراقبتها لتحقيق التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة كما اكدت هيئة السوق المالية السعودية (CMA, 2019) في لائحة حوكمة الشركات ان تبني مبادئ الحوكمة يعد وسيلة لتعزيز النزاهة والشفافية والاستدامة في بيئة الاعمال السعودية

وقد تطورت العلاقات بين الرقابة والحوكمة المؤسسية ليشكلان منهجية تكاملية لإدارة الشركات, حيث تعمل الرقابة على ضمان الالتزام الداخلي بالاجراءات والسياسات, في حين تسعى الحوكمة الى توجيه المنظمة ومساءلتها واتخاذ القرارات فيها (Florackis, Palotas & 2013). اظهرت دراسات تطبيقية في البيئات العربية والغربية ان تطبيق انظمة الرقابة والحوكمة بشكل متكامل يسهم في تحسين الاداء المالي والاداري للمؤسسات (Ruhul Salim,2016).

وفي سياق السوق السعودي, ظهرت اهمية انظمة الرقابة والحوكمة ضمن توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي اكدت على رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز الشفافيه والعداله في استخدام الموارد في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء وتواجه شركات المقاولات السعودية تحديات كبيرة تتعلق بادارة المشاريع, وضبط التكاليف, وضمان جودة التنفيذ, مما يجعل تبني انظمة رقابية وحوكومية فعالة امرا ضروريا لضمان استمرارية الاداء وتحقيق الميزة التنافسية.

كما اظهرت دراسات عربية معاصرة ان ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تضارب المصالح وتراجع الفاعلية التنظيمية، في حين ان التزام الادارة العليا بتنفيذ الرقابة الداخلية والتقارير الدورية يعزز الانضباط التنظيمي ويحسن الكفاءة التشغيلية (عزوي، 2020) وفي دراسة حديثة اوضح (الوكيل، 2021) ان تطبيق مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة يرفع من مستوى رضا العاملين ويُحسن الاداء المؤسسي العام.

اما الدراسات الاجنبية فقد اظهرت نتائجها ان وجود انظمة رقابة داخلية قوية يرتبط ارتباطا ايجابيا بتحقيق اداء مؤسسي فعال، فعلى سبيل المثال اوضحت دراسة (Florackis & Palotas 2013) ان تطبيق انظمة وممارسات الحوكمة الاداريه في الشركات الغربية ادى الى تحسين عوائد المستثمرين وتقليل مخاطر الفشل المالي كما اثبتت دراسته (Zabri, 2016) ان فعالية الحوكمة ترتبط بشكل مباشر بمستويات الشفافية والمساءلة في الادارة التنفيذية واكدت دراسة (Benitez-Avila, 2018) ان العلاقة بين الحوكمة والاداء المؤسسي تتوسطها الثقة التنظيمية وسلوك القيادة المسؤولة.

ومن خلال هذا السياق النظري والتطبيقي، تتضح اهمية دراسة اثر انظمة الرقابه والحوكمة على الفاعليه المؤسسيه، خصوصا في شركات المقاولات السعودية التي تعد من اكثر القطاعات حساسيه للتغيرات التنظيميه والماليه ومن هنا، تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقات بين ابعاد الرقابة الاداريه وحوكمة بيئة الرقابه، تقييم المخاطر، الانشطة الرقابيه، الافصاح، العدالة، الشفافية، والمساءله وبين الفاعليه المؤسسيه، وذلك من خلال دراسة البحث الميدانية تسعى الى سد الفجوة البحثية القائمة في الادبيات العربية الحديثة.

3.1 مشكلة البحث

تعد الرقابة الادارية والحوكمة المؤسسية من اهم الادوات التي تضمن الاستخدام الرشيد للموارد وتعزيز الكفاءة والفاعلية في الاداء المؤسسي وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الى ان الهدف من الحوكمة هو بناء بيئة من الثقة والشفافية والمساءلة في المؤسسات مما يدعم النمو المستدام والاستقرار المالي (OECD, 2015).

ومع توسع العمليات التنظيمية وزيادة تعقيد المشاريع في قطاعات الاعمال المختلفة، اصبح التكامل بين انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة عنصرا حاسما في رفع كفاءة الادارة وتقليل الهدر الاداري والمالي.

وفي المملكة العربية السعودية اكدت رؤية المملكة 2030 على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة وتطبيق افضل الممارسات الادارية والرقابية لتحقيق اعلى مستويات الكفاءة المؤسسية, حيث نصت على تطوير اداء الاجهزة الحكومية وتمكين القطاع الخاص من النمو وفق معايير الحوكمة الرشيدة والشفافية كما اصدرت هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات التي عرفت الحوكمة بانها قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشمل اليات لتنظيم العلاقات بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية والمساهمين واصحاب المصلحة, بهدف تعزيز الشفافية والمصادقية في اتخاذ القرار (Capital Market Authority,2023).

الا ان الواقع التطبيقي يشير الى وجود فجوة بين النصوص النظامية والممارسات الفعلية, خصوصا في شركات القطاع الخاص وبالاخص المقاولات التي تعد من اكثر القطاعات حساسية تجاه الانحرافات الزمنية والمالية وجودة التنفيذ وقد بينت دراسة (Assaf & AlHejji,2006) ان ما يقارب 70% من مشاريع المقاولات تتعرض لتأخيرات في التنفيذ, وان ضعف المتابعة الرقابية وغياب الضبط الاداري يعد من الاسباب الرئيسة لذلك وتوصلت دراسات عربية اخرى الى ان غياب التكامل بين نظامي الرقابة والحوكمة يؤدي الى تدني مستويات الفاعلية التنظيمية, وضعف الالتزام بمعايير الجودة والمساءلة (الوكيل, 2021).

ومن هذا المنطلق, تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى فعالية انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية في تعزيز الفاعلية المؤسسية, ومدى توافق تطبيقها مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في مجال الكفاءة, الشفافية, والمساءلة.

3.2 سؤال البحث

الى اي مدى تسهم انظمة الرقابه والحوكمه الداخلية في تعزيز الفاعلية المؤسسيه للشركات في ظل التحولات التنظيمية لرؤية المملكة 2030؟
ينبثق من سؤال البحث الرئيس اسئلة فرعية وهي كالآتي:

1. ما مدى تطبيق انظمة الرقابة الداخلية بيئة الرقابة, الانشطة الرقابية, المعلومات والتواصل, والمتابعة داخل شركات القطاع الخاص؟

2. ماهو المستوى التطبيقي لمبادئ الحوكمة المؤسسية من حيث الشفافية, المساءلة, العدالة, المشاركة وفقا للائحة حوكمة الشركات الصادرة في بيئة شركات المقاولات؟

3. ماهي العلاقة بين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وبين تنفيذ الفاعلية المؤسسية من الجانب التشغيلي, الالتزام الزمني, الجودة التنفيذية, ورضا العملاء؟

4. كيف تساهم الممارسات الحوكمية في تحسين مستويات الفاعلية من حيث تقليل الأخطاء الإدارية وزيادة المساءلة الداخلية؟

5. ماهي الإجراءات المقترحة لزيادة تكامل الرقابة والحوكمة لرفع الفاعلية المؤسسية بما يتناسب مع الكفاءة والشفافية الوطنية؟

4 أهمية الدراسة

4.1 أهمية الدراسة النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا جوهريا في بيئة الإدارة الحديثة, حيث يتمثل في العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية ودورهما في تعزيز الفاعلية المؤسسية وتأتي هذه الأهمية من عدة جوانب نظرية وتطبيقية مترابطة.

فعلى الصعيد النظري, تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمجال الحوكمة والرقابة, من خلال بناء إطار علمي يدمج بين متغيرين رئيسيين لطالما تم تناولهما بشكل منفصل في معظم الدراسات السابقة (الوكيل, 2021) و (العزوي, 2016) فالدراستين تسعيان الى توضيح الكيفية التي يمكن بها لأنظمة الرقابة الداخلية, حين تكون مبنية على مبادئ الحوكمة ان تؤدي الى رفع كفاءة الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة بفعالية واستدامة كما انها تقدم معالجة علمية حديثة لمدى ملائمة نماذج الرقابة والحوكمة التي تتسم بتحديات تنظيمية وتشغيلية خاصة.

ومن الناحية التطبيقية، تبرز أهمية هذه الدراسة في خضم التحولات الجذرية التي تشهدها المملكة تماشياً مع رؤية 2030، والتي تستهدف رفع كفاءة المؤسسات وتحسين أطر الحوكمة الداخلية، وتعزيز معايير الرقابة في مختلف القطاعات. وتُعد شركات المقاولات واحدة من أهم القطاعات التي تُترجم على أرض الواقع مشاريع الرؤية الطموحة مثل نيوم، والقدية ومشروع البحر الأحمر، مما يجعل تبني أنظمة رقابية وحوكومية فعالة أمراً لا غنى عنه لضمان جودة تنفيذ المشاريع.

كما تظهر أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية وتوصيات قابلة للتطبيق، يمكن أن تساعد صناع القرار ومديري الشركات في تطوير أدواتهم الرقابية وتعزيز آليات الحوكمة الداخلية، بما يحقق توازناً بين الأداء المالي والالتزام المؤسسي. كما يمكن للنتائج أن تدعم جهود هيئة المقاولين السعوديين في وضع مؤشرات قياس معيارية في مجالي الحوكمة والرقابة داخل القطاع، مما يساهم في تعزيز التنافسية والاستدامة في بيئة أعمال المقاولات.

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة تشكل إضافة علمية وتطبيقية ملموسة في مجال الإدارة الحديثة، وتسد فجوة واضحة في الأدبيات العربية فيما يتعلق بالتكامل بين الرقابة والحوكمة وأثرهما على الفعالية المؤسسية في بيئة القطاع الخاص السعودي.

4.2 الأهمية التطبيقية للدراسة

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية تساهم في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 لتعزيز الشفافية، والكفاءة، والمساءلة كما يمكن استخدام نتائجها كمؤشرات لتقييم نضج الشركات في ممارسات الرقابة والحوكمة ودعم صانعي القرار في هيئة المقاولين السعوديين وهيئة السوق المالية في تحسين تصنيف الشركات وادائها المؤسسي.

وتساهم أيضاً في تمكين المدراء والمراجعين الداخليين من بناء أنظمة رقابية متكاملة لتقليل الانحرافات الزمنية والمالية وترفع جودة تنفيذ الأعمال، كما يمكن اعتماد المخرجات البحث لتصميم نماذج رقابية قائمة على مؤشرات الاداء المؤسسي (KPIs) لقياس الاداء والاستدامة.

5 أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى تحليل اثر انظمة الرقابة الداخلية و الحوكمة المؤسسية لتعزيز الفاعلية المؤسسية داخل الشركات وذلك من خلال مجموعة من الاهداف الفرعية التالية:-

1. التعرف على مستوى تطبيق انظمة الرقابة الداخلية ومدى التزامها بالاجراءات والسياسات.
2. تحليل واقع تطبيق اليات الحوكمة ومدى توافقها مع الشفافية والمساءلة والنزاهة المؤسسية.
3. قياس مستوى الفاعلية من حيث الكفاءة التشغيلية.
4. اختبار العلاقة بين انظمة الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسية لتحديد مدى الترابط والتاثير المتبادل بينهما.
5. تحليل اثر انظمة الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسية على الفاعلية المؤسسية لتحديد مدى مساهمتهما في تحسين الاداء المؤسسي.
6. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي من شأنها تعزيز التكامل بين انظمة الرقابة والحوكمة ورفع مستوى الفاعلية المؤسسية.

6 فرضيات الدراسة

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انظمة الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسية
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انظمة الرقابة الداخلية والفاعلية المؤسسية

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اليات الحوكمة المؤسسية والفاعلية المؤسسية.

7 نموذج البحث

المتغير المستقل: انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية.

المتغير التابع: الفاعلية المؤسسية.

ويتفرع الى الابعاد التالية:

- الكفاءة التشغيلية
- جودة الاداء
- الالتزام التنظيمي
- رضا العملاء
- الاستدامة المؤسسية

8 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى الاجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

الى اي مدى تسهم انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة في تعزيز الفاعليه داخل الشركات؟

يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق انظمة الرقابة الداخلية في الشركات الخاصة ؟

- ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومدى التزامها بمبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة؟
- ما مستوى الفاعلية المؤسسية من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الاداء وتحقيق الاهداف ؟
- ما طبيعة علاقه بين الأنظمة الرقابية الداخلية والحوكمة المؤسسية ؟
- ماهو تأثير انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة في تعزيز الفاعلية المؤسسية في الشركات؟

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

9 مقدمة

شهد مجال إدارته تطورات كبيره خلال العقود الأخيرة خصوصا في المفاهيم والممارسات التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومبادئ الشفافية فقد أصبحت الحوكمة والرقابة الداخلية من أكثر الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم لتحقيق الاهداف التنظيمية وضمان جودة الأداء إلى جانب مكافحة الفساد الإداري والمالي (الوكيل، 2021). وتعد الحوكمة إطارا إداريا متكاملًا ينظم العلاقة بين مختلف مكونات المؤسسة بما يرسخ قيم العدالة والمساءلة ويسهم في الاستخدام الأمثل للموارد.

كما أظهرت دراسات سابقة أن الالتزام بمبادئ الحوكمة وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ينعكسان بشكل إيجابي على بيئة العمل المؤسسي، ويساهمان في الحد من الانحرافات التشغيلية، وذلك من خلال آليات متابعة وتقييم داخلي فعالة (Benitez-Avila, 2018).

وفي ظل رؤية المملكة 2030 التي تولي أهمية خاصة للشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة مؤسسات القطاعين العام والخاص، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية، وفهم أثرها في رفع فعالية الأداء داخل شركات المقاولات الخاصة، باعتبارها من القطاعات الحيوية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية الوطنية.

وبناء على ذلك سيتناول هذا الفصل استعراضا تحليليا للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

- دراسات تناولت أنظمة الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- دراسات تناولت الحوكمة المؤسسية والفاعلية التنظيمية.
- دراسات تناولت التكامل بين أنظمة الرقابة والحوكمة وأثرهما المشترك على الفاعلية المؤسسية.

10 الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم سيتم تناول دراسات سابقة التي بحثت في موضوع أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية والفاعلية التنظيمية مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات وما يميز الدراسة الحالية عنها من حيث البيئة التطبيقية.

دراسة (الوكيل, 2021) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية في دعم ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات الاقتصادية الخاصة، مع التركيز على تحديد مدى فعالية مكونات نظام الرقابة في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة التشغيلية.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة الميدانية كأداة رئيسة لجمع البيانات من الإدارات المالية والإدارية في الشركة محل الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لاختبار العلاقات بين متغيرات الرقابة الداخلية وأبعاد الحوكمة.

أظهرت النتائج أن تطبيق نظام رقابة داخلية فعال يسهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى الحوكمة المؤسسية من خلال رفع جودة التقارير المالية ودقة المعلومات، وتعزيز دور لجان المراجعة في الرقابة على الأداء المالي والإداري. كما تبين أن عناصر بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر كانت الأكثر تأثيراً على مؤشرات الحوكمة، في حين كان بعد الاتصال والتواصل الداخلي الأقل تأثيراً نسبياً.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية المراجعة الداخلية داخل المؤسسات الخاصة، وتفعيل آليات التدقيق الدوري والتقييم المستمر للمخاطر، وتحديث أنظمة المعلومات المحاسبية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة، لضمان تحقيق الشفافية والكفاءة في بيئة الأعمال.

دراسة (العامري, 2024) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية على الأصول غير المتداولة غير المالية الأصول الثابتة في المحافظة على المال العام بالمملكة العربية السعودية وذلك في إطار التحول من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق المحاسبي المتوافق مع المعايير الدولية للقطاع العام (IPSAS) تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الشفافية والكفاءة المالية.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستندت إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 120 فردا من العاملين في 27 مؤسسة حكومية تمثل قطاعات مختلفة الصحة التعليم الأمن القضاء الاتصالات وغيرها وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجهات الحكومية في المملكة تطبق دورة وثائقية متكاملة وقواعد وإجراءات مالية ورقابية سليمة على الأصول غير المالية مما يعكس وجود مستوى مرتفع من الانضباط المالي والالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية كما لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الرقابة الداخلية تبعا للعمر أو المؤهل أو التخصص أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلية فعال على الأصول غير المتداولة غير المالية يسهم في تعزيز الحوكمة وحماية المال العام من الهدر وسوء الاستخدام ويرفع من كفاءة الأداء المالي في القطاع الحكومي وأوصت الباحثة بضرورة إعداد خطة إستراتيجية وطنية لتنفيذ دور الرقابة الداخلية وتكثيف البرامج التدريبية للموظفين في الجهات الحكومية مع الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية IPSAS لضمان تحقيق الشفافية والكفاءة التشغيلية.

دراسة (الحايك, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، باعتبارها نموذجا يمثل المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات في الشفافية والمساءلة.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمديرية العامة للجمارك السورية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية والانحدار الخطي لقياس العلاقة بين مبادئ الحوكمة الشفافية، المساءلة، العدالة، الكفاءة المشاركة ومستوى الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي، إذ تبين أن الشفافية والمساءلة من أكثر العناصر تأثيرا في تحسين الأداء، بينما كانت العدالة

والمشاركة أقل تأثيرًا. كما أكدت النتائج أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات العامة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وتطوير الأنظمة الرقابية الداخلية، واعتماد مؤشرات أداء دورية لقياس فاعلية تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (عرفان, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه أنظمة الرقابة الداخلية في دعم فعالية الحوكمة المؤسسية داخل مؤسسات القطاع الخاص المصري.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى البيانات الميدانية من عدد من المؤسسات الخاصة التي تطبق أنظمة رقابية وهيكلية للحوكمة. واستخدم برنامج SPSS لتحليل العلاقات بين عناصر الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، والمتابعة) ومؤشرات الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة، المشاركة، والمسؤولية).

أهم النتائج الدراسة:-

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ومستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية.
- تبين أن عنصري تقييم المخاطر والأنشطة الرقابية هما الأكثر تأثيرًا على جودة الحوكمة داخل المؤسسات.
- كما أكدت الدراسة أن ضعف بيئة الاتصال الداخلي يحد من كفاءة الرقابة ويؤثر سلبًا على سرعة اتخاذ القرار.
- خلص الباحث إلى أن تكامل نظام الرقابة الداخلية مع آليات الحوكمة ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام وجودة المخرجات التنظيمية.

دراسة (مبروك, 2024) حيث هدفت دراسة عطية (2024) الى تحليل اثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الاداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية, وذلك من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي, واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (386) من مختلف المستويات الادارية.

اظهرت النتائج ان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة - مثل الافصاح والشفافية, وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات, وتفعيل لجان التدقيق والمخاطر - يسهم بشكل ايجابي في رفع كفاءة الاداء الاستراتيجي وتحسين قدرة الشركات على مواجهة التحديات التشغيلية.

كما بينت النتائج ان وضوح الهياكل التنظيمية والتزام الادارة العليا بالممارسات الحوكمية يعدان من اهم العوامل المؤثرة في تعزيز الاداء المستدام داخل بيئة الشركات العائلية.

واوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي باهمية الحوكمة المؤسسية وربطها بمؤشرات الاداء التشغيلي والاستراتيجي, بما يحقق التوازن بين المصالح العائلية والمهنية

دراسة (Boshnak, 2023) حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر اليات حوكمة الشركات (خصائص مجلس الادارة, الاستقلال, نشاط لجان المراجعة/المخاطر) على اداء الشركات السعودية الخاصة المدرجة قبل جائحة كوفيد - 19 وخلالها, مع ابراز ما اذا كانت الحوكمة الفعّالة تُخَفِّف من اثر عدم اليقين على الاداء.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بتحليل بيانات لوحية مستخرجة من 258 تقريراً سنوياً لشركات مدرجة في السوق المالية السعودية خلال الفترة 2019-2020, واجرت تحليلات احادية وثنائية ومتعددة المتغيرات لاختبار الفروض وقياس حساسية النتائج.

اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين فعالية اليات الحوكمة والاداء كما تبين ان تاثير الحوكمة يصبح اقوى في بيئات عدم اليقين مثل فترة الجائحة؛ اذ اسهمت استقلالية المجلس ونشاط لجان التدقيق في تقليص المخاطر المعلوماتية وتحسين جودة القرارات, ما انعكس على مؤشرات الاداء.

اوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية مجلس الادارة وتفعيل ادوار لجان التدقيق والمخاطر وزيادة وتيرة الافصاح والشفافية خلال الازمات, الى جانب مواصلة خصائص المجلس مع طبيعة نشاط الشركة لرفع كفاءة الرقابة الداخلية وتحسين الفاعلية المؤسسية.

دراسة (Alshaiti, 2023) حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الاداء التنظيمي في الشركات السعودية الخاصة, مع ابراز الدور التعديلي للنظام المعلوماتي المتكامل في تقوية العلاقة بين جودة الرقابة الداخلية ومخرجات الاداء.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي عبر مسح ميداني ارسل الى 215 شركة سعودية تطبق نظامًا معلوماتيًا متكاملًا، واستُعيدت 102 استبانة صالحة للتحليل؛ وتم اجراء نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفروض وتقدير العلاقات البنوية.

اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين جودة نظام الرقابة الداخلية والاداء التنظيمي, كما اثبتت الدراسة ان النظام المعلوماتي المتكامل يلعب دورًا تعديليًا يَعْظُم معه تاثير الرقابة الداخلية على الاداء, بما يعكس اهمية التكامل بين البنية الرقابية والدعم التقني في تحسين الكفاءة التشغيلية ومخرجات المنظمة.

اوصت دراسته بتعزيز استثمارات الشركات في تطوير مكونات الرقابة الداخلي بالتوازي مع ترقية نظم المعلومات المؤسسية, وتعظيم التكامل بينهما لرفع جودة المتابعه ودقة المعلومات, وسرعة الاستجابة بما يدعم تحسين الاداء الداخلي وفاعلية الموظفين على مستوى العمليات.

دراسة (Kerazan & Others, 2018) حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر حوكمت الشركات على مستوى الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن, بوصف الاداء التنظيمي هنا اداءً داخليًا غير مالي يتضمن منظورات العمليات الداخلية, والعميل, والتعلم والنمو.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي المسحي؛ حيث استهدفت المدراء الماليين في 66 شركة صناعية مدرجة، وجمعت البيانات عبر استبانته طورت على أساس مبادئ الحوكمة، ثم حلّلت العلاقات باستخدام اختبارات الدلالة لقياس تأثير ابعاد الحوكمة (الاطار الفعال للحوكمة، حقوق المساهمين، المساواة بين المساهمين، دور اصحاب المصلحة، الافصاح والشفافية) على مؤشرات الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن.

اظهرت النتائج وجود اثر دالّ احصائيًا للاطار الفعال للحوكمة والافصاح والشفافية والمساواة بين المساهمين على تحسين مستوى الاداء التنظيمي غير المالي، ما يعني ان تفعيل ممارسات الحوكمة يعزّز كفاءة العمليات الداخلية ويدعم القدرة على التعلم والتحسين المستمر ورفع جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

اوصت الدراسة بتبني اطار حوكمة واضح ومؤسّس، ورفع مستويات الافصاح والشفافية، وتعزيز مشاركة اصحاب المصلحة، لما لذلك من اثر مباشر على تحسين الاداء الداخلي للشركات، مع الدعوة لتطبيق قياس دوري للاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن.

دراسة (Almaqtari, 2024) هدفت هذه الدراسة الى فحص دور حوكمة تقنية المعلومات داخل الشركات السعودية في تمكين دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (تحليلات البيانات الضخمة، التعلّم العميق، الحوسبة السحابية) داخل وظائف المحاسبة والمراجعة، بما ينعكس على كفاءة العمليات وجودة القرارات والرقابة الداخلية.

اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً بمسح ميداني شمل (228) مشاركاً من منظمات اعمال سعودية، وحُلّلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) لاختبار الاثر المباشر وغير المباشر لحوكمة تقنية المعلومات في علاقة تقنيات الذكاء الاصطناعي بتحسين العمليات المحاسبية والتدقيقية.

اظهرت النتائج اثراً موجباً دالاً لاعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي على كفاءة وظائف المحاسبة والمراجعة (تحسين التخطيط والتدقيق والابلاغ)، كما بينت ان حوكمة تقنية المعلومات تؤدي دوراً وسيطاً حاسماً في تعظيم هذا الاثر عبر مواءمة الاستراتيجية، وضبط المخاطر، وتوحيد سياسات حوكمة البيانات؛ ما يحسن الشفافية والدقة والامتثال ويقوّي الاداء الداخلي.

أوصت الدراسة بتعزيز اطر حوكمة تقنية المعلومات لتيسير تبني التقنيات الذكية داخل اقسام المالية والتدقيق، وبناء قدرات بشرية واجرائية (سياسات للبيانات، تدريب، وضوابط امتثال) بما يدعم كفاءة العمليات والرقابة المؤسسية في القطاع الخاص السعودي، اتساقاً مع مستهدفات التحول الرقمي في المملكة.

دراسة (Aras & Crowther, 2008) حيث هدفت هذه الدراسة الى استقصاء العلاقة بين حوكمة الشركات والاستدامة المؤسسية في الشركات الكبرى، ومعرفة ما اذا كانت ممارسات الحوكمة ترتبط بمستوى الاستدامة على نحو ذي دلالة.

اعتمد الباحثان تحليلاً على شركات مؤشر FTSE100 من خلال فحص سياسات الحوكمة وتقارير الشركات ذات الصلة، باعتبارها عينة ممثلة للشركات الكبرى المدرجة في سوق لندن للاوراق المالية.

اظهرت النتائج انه لم يكن بالامكان اثبات علاقة مباشرة وواضحة بين متغيري الحوكمة والاستدامة عبر العينة محل الدراسة، ما يشير الى حاجة لمزيد من التعمق النظري والقياسي لفهم شروط ظهور هذه العلاقة.

أوصت الدراسة بتعزيز نشر المعلومات المتعلقة بالحوكمة والاستدامة ورفع مستوى الشفافية، وبناء اطر تحليل ادق تمكّن من التعرف على طبيعة الارتباط بينهما في السياقات المختلفة.

دراسة (Ghazali, 2020) حيث هدفت هذه الدراسة الى فحص اثر اليات الحوكمة وخصائص هيكل الملكية في ماليزيا على الاداء المؤسسي للشركات، عبر اختبار ما اذا كانت اختلافات الحوكمة والملكية تُترجم الى فروق معنوية في مؤشرات الاداء.

اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً على عينة من الشركات الماليزية المدرجة، مع نماذج انحدار متعددة المتغيرات لقياس العلاقة بين متغيرات الحوكمة/الملكية (مثل خصائص المجلس والملكية الحكومية/المؤسسية) ومقاييس الاداء المحاسبي والسوقي.

اظهرت النتائج وجود علاقات دالة لبعض اليات الحوكمة وانماط الملكية مع الاداء, بما يدعم الطرح القائل بان تحسين ممارسات الحوكمة ووضوح هيكل الملكية يرتبطان باداء افضل للشركات في السوق المالية.

اوصت الدراسة بتعزيز شفافية الافصاح عن هياكل الملكية وتفعيل ادوار مجلس الادارة واللجان المتخصصة, مع موازنة اليات الحوكمة لطبيعة كل شركة بما يدعم الاداء المؤسسي.

دراسة (Zafar & Usmani,2014) حيث هدفت هذه الدراسة الى التركيز على التحديات التي تواجهها شركات الاعمال العائلية في باكستان من حيث انتقال الملكية والادارة الى الجيل التالي, ودور ممارسات الحوكمة في معالجة هذه التحديات.

المنهج والاداة: استخدمت الدراسة منهج المسح (Survey) واداة الاستبانة موجهة لمدراء في شركات عائلية صغيرة ومتوسطة بمجموعة من المدن الباكستانية, مع تحليل وصفي وعلاقاتي للبيانات.

اظهرت النتائج ان اعتماد حوكمة الشركات (مثل ادخال مدراء غير عائليين, وضوح النظام التشغيلي, وتبني شفافية اكبر) يساعد بشكل ملحوظ في مواجهة تحديات الانتقال العائلي, وتقليل المخاطر المرتبطة بادارة الاعمال العائلية.

اوصت الدراسة بضرورة ادخال هيكل حوكمة اكثر صرامة في الشركات العائلية, مثل تقوية المجلس الخارجي, وضمان وجود مدراء مستقلين, ووضع خطط واضحة لخلافة الادارة والملكية, بما يدعم استمرارية الاداء المؤسسي.

دراسة (Tawfeeq & Others,2014) حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر اليات حوكمة الشركات في الاردن على الاداء المالي للشركات الصناعية والخدمية المدرجة, وذلك من خلال اختبار علاقات مثل: حجم مجلس الادارة, عدد الاعضاء المستقلين, ازدواج منصب الرئيس التنفيذي, وغيرها من ممارسات الحوكمة.

استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا لعينة من 109 شركة صناعية وخدمية مدرجة في بورصة عمان، باستخدام بيانات عام 2011 (السنة المالية)، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS اصدار 20 لاختبار الفروض.

11 أبرز النتائج

أظهرت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتفاقاً واسعاً على أن أنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية تمثلان عاملين رئيسيين في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية في مختلف القطاعات.

فقد بينت نتائج الدراسات (الوكيل, 2021) و(العامري, 2024) و (الحايك, 2016) أن وجود نظام رقابي متكامل يرفع من جودة التقارير المالية ودقة المعلومات، ويعزز من مبادئ الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية.

كما أكدت دراسات (Helmi Boshnak, 2023) و (Alshaiti, 2023) و(Kerazan & others, 2018) أن الرقابة الداخلية الفعالة والحوكمة الرشيدة تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقلل من المخاطر المعلوماتية، خاصة في بيئات عدم اليقين مثل الأزمات الاقتصادية أو الصحية. وأظهرت أن استقلالية مجلس الإدارة وتفعيل لجان التدقيق والمخاطر من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي.

وأشارت دراسة (عطية, 2024) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يسهم في رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي وتحسين القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية، خاصة في ظل وضوح الهياكل التنظيمية والتزام الإدارة العليا بالممارسات الحوكمية.

كذلك، أوضحت دراسات (Almaqtari, 2024) (Ghazali, 2020) و(Aras & Crowther, 2008) أن حوكمة الشركات وتقنية المعلومات أصبحت عامل مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في دعم الشفافية والامتثال والرقابة الداخلية، بينما بينت دراسات أخرى مثل (Zafar & Usmani, 2014) و (Tawfeeq & Others, 2014) أن الاختلاف في خصائص مجالس الإدارة وهياكل الملكية يؤثر في الأداء المالي والتنظيمي للشركات.

وعلى الرغم من تباين البيئات التطبيقية، إلا أن جميع الدراسات أكدت أن الشفافية، والمساءلة، واستقلالية لجان المراجعة وتقييم المخاطر بانتظام، وتكامل نظم المعلومات هي الركائز الأساسية لأي نظام رقابي أو حوكمي فعال.

كما أوصت مجمل الدراسات بضرورة تعزيز الثقافة المؤسسية للحوكمة والرقابة، وتطوير نظم المتابعة الداخلية، وتحديث الأنظمة التشريعية بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية والتحول الرقمي في بيئات العمل الحديثة.

11.1 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب جوهرية، أبرزها أنها ركزت على قطاع المقاولات الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي لم يحظ باهتمام كاف في الأدبيات السابقة التي تناولت موضوعي الحوكمة والرقابة غالباً في القطاعات المصرفية أو الصناعية.

كما اعتمدت الدراسة نموذجاً تكاملياً يجمع بين أنظمة الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسية كمتغيرات مستقلة وتأثيرهما على الفاعلية المؤسسية كمتغير تابع في حين أن أغلب الدراسات السابقة عالجت كل محور على حدة دون الربط بينهما في إطار واحد.

إضافة إلى ذلك، طبقت الدراسة تحليلاً إحصائياً متقدماً باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقات التنبؤية بين المتغيرات، بينما اكتفت بعض الدراسات السابقة بالتحليل الارتباطي أو الوصفي فقط.

كما تتفرد الدراسة بكونها تستند إلى نموذج حديث مستلهم من إطار (COSO, 2013) ومن مبادئ (OCEG, Red Book 2024) لتقييم العلاقة بين الحوكمة والرقابة والفاعلية، مما يعطيها طابع تطبيقي معاصر يتماشى مع رؤية المملكة 2030 والتي تهدف إلى تعزيز الكفاءات المؤسسية والشفافية في القطاع الخاص.

وبذلك، تعد هذه الدراسة إضافة علمية تجمع بين المنهج التحليلي والإحصائي التطبيقي، وتساعد في سد الفجوة المعرفية التي تتعلق بفهم تكامل الحوكمة والرقابة في بيئة العمل السعودية.

11.2 ملخص الفصل

استعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية والفاعلية التنظيمية وتبين من خلال تحليلها أن الرقابة الداخلية الفعالة وممارسات الحوكمة الرشيدة تمثلان عاملين أساسيين في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

كما أظهرت الدراسات أن تكامل الحوكمة مع الرقابة الداخلية يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وجودة القرارات وتقليل المخاطر الإدارية والمالية، خاصة في ظل وجود أنظمة معلومات متطورة تدعم عملية المتابعة والتقييم.

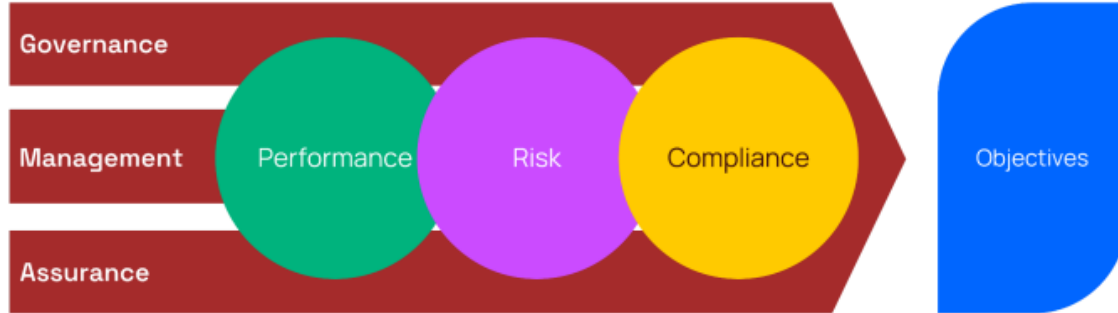
ورغم تنوع البيئات التطبيقية للدراسات السابقة، إلا أنها أجمعت على أهمية الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة والمسؤولية والمساءلة لضمان فاعلية مؤسسية مستدامة وتأتي هذه الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية من خلال تطبيق هذا المفهوم على قطاع المقاولات السعودي ضمن إطار رؤية المملكة 2030.

12 الإطار النظري

12.1 المقدمة

تعد الرقابة والحوكمة الداخلية من الركائز الرئيسة لضمان استدامة الاداء المؤسسي وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فالمنظمات المعاصرة تواجه اليوم بيئات تشغيلية شديدة التعقيد، تتسم بتسارع التغيرات التقنية، وتزايد المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مما يجعل وجود أنظمة رقابية فعالة وهياكل حوكمة رشيدة امرا حتميا لتوجيه السلوك التنظيمي وضمان الامتثال والشفافية (عرفان، 2022).

يشير نموذج (OCEG Red Book v3.5, 2024) إلى أن الحوكمة والإدارة والرقابة ليست عمليات منفصلة بل نظام متكامل يدعم صنع القرارات الاستراتيجية ويضمن المساءلة. ويظهر النموذج أن التكامل بين عناصر هو ما يولد النضج المؤسسي القادر على رفع الأداء وتقليل الانحرافات التشغيلية.



الشكل 1: العلاقة التكاملية بين الحوكمة والإدارة والتأكد في تحقيق الفاعلية المؤسسية

- **الإدارة:** التوجيه والتحكم والتقييم المباشر للكيان من خلال ترتيب وتشغيل الموارد.
- **الحوكمة:** التوجيه والتحكم والتقييم غير المباشر للكيان من خلال تقييد وتخصيص الموارد.
- **الضمان:** تقييم مجال الاختصاص بموضوعية وإهلية من أجل توفير الاستنتاجات المبرره والثقة بان اي بيان ومعتقدات حول مجال الاختصاص هي صحيحة بالفعل.

وقد اكدت دراسات حديثة (الوكيل، 2021) و (Almaqtari, 2024) و (Boshnak, 2023) ان تطبيق مبادئ الحوكمة والرقابة الداخلية لا يؤدي فقط الى تحسين الاداء المالي، بل يمتد اثره الى تعزيز الفاعلية المؤسسية من خلال رفع جودة العمليات، وضبط السلوك الاداري، وتقوية الثقة بين الاطراف ذات العلاقة.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الاطار المفاهيم النظرية الاساسية لانظمة الرقابة والحوكمة الداخلية، ويعرض نماذجها ومكوناتها، وصولاً الى توضيح العلاقة النظرية التي تربطها بالفاعلية المؤسسية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

12.2 انظمة الرقابة الداخلية

12.2.1 مفهوم الرقابة الداخلية

تعرف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة من السياسات والاجراءات التي تضعها الادارة لضمان تحقيق الاهداف التشغيلية والمالية والامتثال للقوانين والانظمة, بما يحد من المخاطر ويحسن من جودة الاداء المؤسسي. وقد عرفتها لجنة المنظمات الراعية للجنة الرقابة (COSO, 2013) بأنها "عملية متكاملة ينفذها مجلس الادارة والادارة العليا وجميع العاملين في المنشأة, بهدف توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق الاهداف المتعلقة بالعمليات, والتقارير المالية, والامتثال".

اما وفقا لنموذج (OCEG Red Book v3.5, 2024) فان الرقابة لا تقتصر على رصد الاخطاء بعد وقوعها, بل تشمل نظاماً ديناميكياً استباقياً يعمل على منع الانحرافات قبل حدوثها عبر دمج عناصر الحوكمة وادارة المخاطر والامتثال في هيكل تنظيمي متكامل. وهذا التكامل يهدف الى خلق ثقافة رقابية مؤسسية تُشرك الموظفين في تحقيق الاهداف وتحملهم مسؤولية الاداء.

ويرى (عرفان, 2022) ان الرقابة الداخلية تمثل الية ادارية استراتيجية تُمكن المؤسسات من تحويل الخطط الى نتائج عملية, اذ تسهم في ضمان الالتزام بالمعايير التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين الكفاءة العامة. كما اشار (الوكيل, 2021) الى ان الرقابة الداخلية الفعالة تشكل الاساس في بناء ثقة المستثمرين وحماية الاصول وتعزيز الشفافية في التقارير المالية والادارية.

12.2.2 اهداف الرقابة الداخلية

تهدف انظمة الرقابة الداخلية الى تحقيق مجموعة من الغايات الجوهرية, يمكن تلخيصها في الاتي:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال تنظيم الانشطة وضمان تنفيذ الاعمال وفق الخطط المعتمدة.

2. حماية اصول المنشأة: عبر تقليل فرص الغش او الاختلاس او اساءة استخدام الموارد.

3. ضمان موثوقية التقارير: سواء كانت مالية او تشغيلية, وذلك عبر تطبيق معايير افصاح دقيقة وموحدة.

4. تحقيق الامتثال: بالانظمة والتعليمات الداخلية والخارجية, بما فيها المتطلبات الحكومية والتنظيمية.

5. تعزيز التحسين المستمر: اذ تعمل الرقابة على اكتشاف اوجه القصور واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتؤكد دراسات (Boshnak, 2023) ان فعالية الرقابة الداخلية لا تُقاس فقط بقدرتها على اكتشاف الاخطاء بل بمدى مساهمتها في دعم التعلم المؤسسي وتحسين الاداء التنظيمي من خلال عمليات المراجعة والمتابعة المستمرة.

12.2.3 مكونات نظام الرقابة الداخلية

وفقاً لاطار COSO, تتكون الرقابة الداخلية من خمسة مكونات مترابطة:

- بيئة الرقابة: حيث تمثل الاساس الذي تُبنى عليه جميع مكونات الرقابة الاخرى, وتشمل القيم الاخلاقية, ونمط القيادة, وهيكل السلطة والمسؤوليات.
- تقييم المخاطر: وتتضمن تحديد وتحليل المخاطر التي قد تعيق تحقيق الاهداف المؤسسية, وتطوير استجابات ملائمة لها.
- الانشطة الرقابية: وتشمل السياسات والاجراءات الوقائية التي تضمن تنفيذ التوجيهات الادارية بكفاءة.

- **المعلومات والتواصل:** وتتعلق باليات تدفق المعلومات بدقة وشفافية بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- **المتابعة والتقويم:** وهي العمليات التي تهدف الى مراجعة اداء نظام الرقابة وتطويره باستمرار.

وتمثل هذه المكونات الخمسة تمثل نظاما متكاملًا لا يمكن فصل احدها عن الآخر حيث يؤدي اي ضعف في احدها الى خلل في النظام الرقابي, مما ينعكس بشكل سلبي على مستويات الاداء المؤسسي.

12.3 الحوكمة الداخلية

12.3.1 مفهوم الحوكمة الداخلية

تعريف الحوكمة هي مجموعة من السياسات والقواعد والعمليات التي تستخدم لإدارة منظمة وتوجيهها وتحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات ومحاسبة الأفراد تهدف الحوكمة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإدارة المخاطر بفعالية وضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق مصالح جميع أصحاب المصلحة

يشير (عرفان, 2022) الى ان الحوكمة في بيئة القطاع الخاص السعودي لم تعد مجرد مطلب تنظيمي بل تحولت الى اداة استراتيجية لتطوير الاداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات الادارية اذ ترتبط مباشرة بنضج انظمة الرقابة والمساءلة والشفافية كما تؤكد (دراسة الوكيل, 2021) ان تطبيق الحوكمة الفعالة ينعكس ايجابا على استقرار الشركات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية خاصة في القطاعات ذات الطابع الفني كالمقاولات

وتوضح دراسة (Boshnak, 2023) على ان فعالية الحوكمة الداخلية تركز على وجود مجلس ادارة قادر على توجيه القرارات الاستراتيجية ولجان مراجعة تضمن نزاهة التقارير المالية ونظام رقابي وافصاحي يتيح انسياب المعلومات بدقة وشفافية عبر المستويات التنظيمية.

12.3.2 مبادئ الحوكمة الداخلية

تستند الحوكمة الداخلية الحديثة الى مجموعة من المبادئ الاساسية التي تشكل اطارها المعياري, وهي كما حددتها هيئة السوق المالية السعودية (CMA, 2021) واطار (OECD,2015):

- الشفافية: إتاحة المعلومات المالية والإدارية لأصحاب المصلحة بوضوح ودون تضليل.
- المساءلة: تحديد واضح للمسؤوليات لضمان مساءلة كل مستوى إداري عن قراراته.
- العدالة: معاملة جميع أصحاب المصلحة بعدالة دون تمييز.
- المسؤولية الاجتماعية: التزام الشركة بالمعايير الأخلاقية والتنمية في أنشطتها.

وقد بينت دراسة (Ghazali, 2020) ان هذه المبادئ تشكل حجر الأساس لأي نظام حوكمة فعال إذ ترتبط بمؤشرات الأداء الداخلي مثل الانضباط التنظيمي, وجودة الخدمة, ورضا العاملين, وليس فقط الأداء المالي.

12.3.3 GRC ودوره في تعزيز الحوكمة

يعد نموذج (OCEG Red Book v3.5, 2024) الاطار الاشمل لتكامل الحوكمة (Governance), وإدارة المخاطر (Risk Management), والامتثال (Compliance), داخل المؤسسات. ويركز هذا النموذج على تحقيق أربعة أهداف رئيسية:

- تحديد الاتجاه: وضع الأهداف والسياسات الاستراتيجية.
- الاستجابة للمخاطر: إدارة المخاطر التشغيلية والمالية والامتثالية بفعالية.

- **تقييم الاداء:** قياس مدى تحقيق الاهداف التنظيمية بدقة ومصادقية.

- **تحسين النضج المؤسسي:** تطوير العمليات والضوابط استنادا الى مؤشرات الاداء.

ويرى (OCEG, 2024) ان تطبيق نموذج (GRC) في المؤسسات الخاصة يخلق نظاما متكاملًا للحوكمة يربط بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية عبر بيانات انية وتقارير رقابية موحدة، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتجنب الانحرافات قبل وقوعها.

كما اشار الإطار الى ان تبني هذا النموذج في يسهم في رفع جاهزية الشركات لمواءمة اهدافها خاصة في مجالات التحول الرقمي والامتثال للمعايير الدولية في الشفافية والمساءلة.

12.4 المخاطر المؤسسية:

على الرغم من أن نموذج (GRC) يشمل ثلاث مكونات رئيسية هي الحوكمة (Governance)، وإدارة المخاطر (Risk Management)، والامتثال (Compliance)، إلا أن هذه الدراسة ركزت على جانبين فقط من النموذج هما الحوكمة والرقابة الداخلية (Governance & Control).

ويعود ذلك إلى أن هدف البحث يتمحور حول تحليل العلاقة التكاملية بين أنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز الفاعلية المؤسسية، دون التوسع في محور إدارة المخاطر الذي يتطلب نموذجا قياسيا وتحليلا أكثر تفصيلا.

وبالتالي، فإن تناول الحوكمة والرقابة كمدخلين مترابطين يحقق الهدف التطبيقي للدراسة، ويتمشى مع مبدأ “التكامل الرقابي” في إطار (GRC) الذي ينص على إمكانية دراسة كل مكون بشكل منفصل أو تكاملي بحسب طبيعة البيئة المؤسسية وهدف البحث.

12.5 أهمية الحوكمة

تعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات وفاعلية إدارتها، إذ تسهم في ضمان الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل الإداري، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويحافظ على مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة كما تعتبر أداة تنظيمية فعالة تساعد الشركات على مواجهة التحديات الإدارية والمالية، والحد من الفساد الإداري وتحسين استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• أهمية الحوكمة بالنسبة للمستثمرين والمساهمين

تنبع أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين من دورها في ضمان بيئة عمل عادلة ومنظمة، تعزز الثقة بين الإدارة وأصحاب رأس المال من خلال الإفصاح الكامل عن الأداء المالي والقرارات الإدارية الجوهرية كما تتيح الحوكمة للمساهمين حماية حقوقهم في المشاركة في صنع القرار، وتساعدهم في تقييم المخاطر المرتبطة بالاستثمار داخل المنشأة.

• أهمية الحوكمة بالنسبة للإدارة التنفيذية

تعد الحوكمة أداة توجيهية للإدارة التنفيذية تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معايير واضحة ومؤشرات أداء دقيقة كما تضمن الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسة وتدعم بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المساءلة والانضباط الإداري.

• أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

تعمل الحوكمة على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن المنشآت من تحديد أهدافها الإستراتيجية ووسائل تحقيقها بوضوح، وذلك من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لضمان توافق قراراتهم مع مصلحة المساهمين وأصحاب المصلحة.

كما تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين بالمنشأة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة التي تضمن العدالة والشفافية في الإفصاح عن المعلومات وحماية حقوق المساهمين.

تساعد الحوكمة كذلك على رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة عبر تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين بما يحقق الانضباط الإداري والتوازن في صنع القرار.

إضافة إلى ذلك، فإن الالتزام بمبادئ الحوكمة يمكن المنشآت من الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب رؤوس أموال جديدة، إذ تعد قواعد الحوكمة عاملاً أساسياً في تعزيز الموثوقية لدى المستثمرين المحليين والأجانب، الأمر الذي يسهم في زيادة تدفقات الاستثمار وتحقيق النمو المالي بتكلفة رأسمالية أقل

12.6 متطلبات تطبيق حوكمة الشركات وفق مبادئ OECD

تعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الصادرة عام 2015 من أهم الأطر المرجعية التي تعتمد عليها الدول في بناء أنظمة الحوكمة المؤسسية، إذ توفر أساساً متكاملًا لتوجيه السياسات والممارسات نحو تحقيق الشفافية والمساءلة والاستدامة في بيئة الأعمال وقد أكدت المنظمة أن نجاح تطبيق الحوكمة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الجوهرية، يمكن تلخيصها فيما يلي:-

• وجود إطار حوكمة شامل ومتوازن:

حيث يجب أن يستند نظام الحوكمة إلى إطار قانوني ومؤسسي واضح يحدد بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يضمن الفصل بين السلطات وتحقيق التوازن في صنع القرار (OECD, 2015).

• حماية حقوق المساهمين:

تركز مبادئ OECD على ضرورة ضمان تمكين المساهمين من ممارسة حقوقهم الأساسية مثل المشاركة في القرارات الاستراتيجية، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والاطلاع على المعلومات المالية والإدارية بدقة وشفافية، بما يعزز ثقتهم في إدارة الشركة.

• المعاملة العادلة لجميع المساهمين:

تشدد المبادئ على أهمية المساواة بين المساهمين، بمن فيهم صغار المستثمرين والأجانب، وعدم التمييز بينهم في الحصول على المعلومات أو المشاركة في القرارات المؤسسية، مع فرض عقوبات على أي ممارسات تخل بالعدالة.

• تعزيز دور أصحاب المصالح:

تدعو المنظمة إلى إشراك جميع أصحاب المصالح مثل الموظفين والموردين والعملاء والمجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرار، وضمان حقوقهم المشروعة، وتشجيع الشركات على تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا تسهم في التنمية المستدامة.

• الشفافية والإفصاح:

تعتبر الشفافية من المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحوكمة، إذ يجب على الشركات الإفصاح بوضوح عن بياناتها المالية، وهيكل الملكية، وسياسات المخاطر، وآليات اتخاذ القرار، في تقارير دورية يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل المستثمرين وأصحاب المصلحة (OECD, 2015).

• مسؤوليات مجلس الإدارة:

تؤكد مبادئ OECD أن مجلس الإدارة هو الجهة المحورية في نظام الحوكمة، ويتحمل مسؤولية الإشراف على الاستراتيجية العامة للشركة، وضمان نزاهة التقارير المالية، وتعيين الإدارة التنفيذية ومراقبة أدائها، مع الالتزام بأعلى معايير الأخلاق المهنية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

• بناء ثقافة مؤسسية داعمة:

تشدد المنظمة على أهمية وجود ثقافة داخلية قائمة على القيم الأخلاقية، والالتزام بالمساءلة والنزاهة، وتعزيز وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة من خلال التدريب المستمر والاتصال الداخلي الفعال.

من خلال هذه المتطلبات، ترى منظمة OECD أن حوكمة الشركات لا تعد مجرد التزام تنظيمي، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى بناء الثقة بين جميع الأطراف داخل الشركة، وتحقيق توازن بين الربحية والاستدامة، وضمان الشفافية والمساءلة في جميع المستويات الإدارية، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأسواق وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

12.7 مبادئ حوكمة الشركات وفق OECD

أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ستة مبادئ أساسية تشكل الإطار المرجعي الدولي لتطبيق حوكمة الشركات على نحو فعال يضمن الشفافية والمساءلة والاستدامة في بيئة الأعمال وقد جاءت

هذه المبادئ لتوجه السياسات التنظيمية والمؤسسية نحو تحسين أداء الشركات وحماية حقوق المستثمرين وأصحاب المصلحة، وهي كما يلي:-

1. اطار فعال لحوكمة الشركات (Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework)

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود نظام متكامل للحوكمة يستند إلى بيئة قانونية وتنظيمية واضحة ومتكاملة، تحدد بدقة مسؤوليات كل من الجهات الرقابية والشركات، وتضمن الشفافية في وضع القوانين وتطبيقها كما يشدد على أهمية التنسيق بين السلطات الرقابية والهيئات المالية لتقادي التعارض وضمان فاعلية الإشراف على الأداء المؤسسي

2. حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية (The Rights and Equitable Treatment of Shareholders)

ينص هذا المبدأ على وجوب حماية حقوق المساهمين وضمان مشاركتهم في القرارات الجوهرية، مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والموافقة على السياسات الاستراتيجية، وتوزيع الأرباح كما يدعو إلى المساواة بين جميع المساهمين بغض النظر عن حجم حصصهم أو جنسيتهم، ومنع أي ممارسات تمييزية أو استغلالية

3. دور أصحاب المصلحة (The Role of Stakeholders in Corporate Governance)

يركز هذا المبدأ على تعزيز العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي ويحث الشركات على احترام حقوق هؤلاء الأطراف وتضمن مصالحهم ضمن استراتيجيات الشركة، بما يعزز الالتزام الاجتماعي والمسؤولية المؤسسية تجاه البيئة والمجتمع.

4. الإفصاح والشفافية (Disclosure and Transparency)

يشدد هذا المبدأ على ضرورة الإفصاح الكامل والواضح عن جميع المعلومات المالية وغير المالية ذات الأهمية للمستثمرين وأصحاب المصلحة، بما في ذلك البيانات المالية، وهيكل الملكية، وسياسات المكافآت،

وإدارة المخاطر كما يجب أن يتم الإفصاح في الوقت المناسب وبشكل يسهل الوصول إليه، بما يعزز ثقة المتعاملين في الشركة.

5. مسؤوليات مجلس الإدارة (The Responsibilities of the Board)

يركز هذا المبدأ على الدور المحوري لمجلس الإدارة في وضع الاستراتيجية العامة للشركة والإشراف على التنفيذ، وضمان نزاهة التقارير المالية، والرقابة على الأداء التنفيذي كما يؤكد على ضرورة استقلالية أعضاء المجلس وتنوع خبراتهم، وتعزيز آليات المساءلة والتقييم الدوري لأداء المجلس والإدارة التنفيذية.

6. بيئة سوق عادلة وفعالة وتنافسية (Promoting Transparent and Fair Markets)

يدعو هذا المبدأ إلى ضرورة توفير بيئة سوقية قائمة على المنافسة العادلة والشفافية، بما يضمن حماية المستثمرين من الممارسات الاحتكارية أو الاحتيالية كما يشجع على وجود آليات رقابية ومؤسسات تنظيمية تراقب الأسواق وتكفل تطبيق مبادئ العدالة والحوكمة الرشيدة في جميع الأنشطة الاقتصادية.

12.8 العلاقة بين (الحوكمة، والرقابة الداخلية، والفاعلية المؤسسية)

تعد الرقابة الداخلية والفاعلية المؤسسية من الركائز الأساسية التي تترجم مبادئ الحوكمة إلى ممارسة تنظيمية فعالة داخل المؤسسات، إذ تمثل الرقابة الداخلية الأداة التنفيذية لضمان الانضباط المؤسسي، بينما تعكس الفاعلية المؤسسية المخرجات النهائية لتكامل أنظمة الحوكمة والرقابة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

12.8.1 الرقابة الداخلية (Internal Control)

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ومجلس رعاة لجنة المؤسسات COSO الرقابة الداخلية بأنها عملية متكاملة تنفذ بواسطة مجلس الإدارة والإدارة والعاملين داخل المنشأة، وتهدف إلى توفير تأكيد معقول حول تحقيق الأهداف المتعلقة بموثوقية التقارير المالية، والالتزام بالقوانين والأنظمة، وكفاءة وفعالية العمليات التشغيلية (COSO, 2013) (OECD, 2015).

وينظر إلى الرقابة الداخلية على أنها نظام ديناميكي يضم مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لحماية الموارد، والكشف عن الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب، وضمان دقة المعلومات واتساقها مع الأهداف المؤسسية كما تمثل أحد الأعمدة الداعمة لمبدأ المساءلة (Accountability) الذي تؤكد عليه مبادئ الحوكمة الصادرة عن OECD، لما توفره من آليات رقابة ومتابعة داخلية تعزز الثقة في القرارات الإدارية والمالية.

12.8.2 الفاعلية المؤسسية (Organizational Effectiveness)

تشير الفاعلية المؤسسية كما حددتها OECD إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية في بيئة تنظيمية تسودها الشفافية والانضباط وهي تمثل مقياساً لنجاح نظم الحوكمة والرقابة في تحسين الأداء، وضمان استدامة النتائج التنظيمية.

وتقيس الفاعلية المؤسسية عادة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة مثل جودة الخدمات، ورضا العملاء، والالتزام الزمني، والتحسين المستمر، وهي مؤشرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وتكاملها مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ومن ثم، فإن العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية والفاعلية المؤسسية هي علاقة تكاملية تبادلية، تقوم فيها الحوكمة بوضع الأطر والسياسات العامة، بينما تعمل الرقابة الداخلية كآلية تنفيذ وضبط لتلك السياسات، وتجسد الفاعلية المؤسسية النتيجة النهائية لهذا التكامل في صورة أداء منضبط ومستدام يتماشى مع معايير الجودة والشفافية المؤسسية التي تؤكد عليها OECD.

12.9 العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية علاقة تكاملية وليست تنافسية إذ تشكل الرقابة الأداة التنفيذية التي تمكن الحوكمة من تحقيق أهدافها.

فبينما تعنى الحوكمة بوضع السياسات العامة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات تتكفل الرقابة الداخلية بالتأكد من الالتزام بهذه السياسات وتحقيق النتائج المطلوبة (COSO, 2013).

ويؤكد (الوكيل, 2021) ان تطبيق اليات الحوكمة داخل المؤسسات دون وجود أنظمة رقابية فعالة يجعل الحوكمة شكلية وغير مؤثرة والعكس صحيح فالرقابه من دون اطار حوكمي رشيد تفتقر الى الشرعية والاتجاه الاستراتيجي.

وبالتالي فان تكامل الحوكمة والرقابه الداخليه ينتج بيئة تنظيمية قائمة على المساءلة والشفافية والتحسين المستمر وهو ما ينعكس في النهاية على تعزيز الفاعلية المؤسسية.

12.10 الفاعلية المؤسسية

مفهوم الفاعلية المؤسسية

تعرف الفاعلية المؤسسية بانها قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية بكفاءة وجودة واستدامة, من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية والتقنية في بيئة عمل ديناميكية.

ويرى (الوكيل, 2021) ان الفاعلية لا تقاس فقط بمؤشرات مالية, بل تشمل قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء, وتحفيز العاملين, وتحسين العمليات, والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

في سياق قطاع المقاولات, تعد الفاعلية المؤسسية احد العوامل الاساسية لضمان:

1. تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد

2. ضمان التكاليف المعتمدة

3. الجودة المطلوبة

وهو ما يتطلب نظاما متكاملا للرقابة والحوكمة يدعم عمليات المتابعة والتقييم المستمر (عرفان, 2022).

كما يوضح (OCEG Red Book v3.5, 2024) ان الفاعلية المؤسسية لا تتحقق الا عندما تكون استراتيجيات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال جزءا من منظومة اتخاذ القرار داخل المؤسسة, بحيث يدار الاداء وفق رؤية شمولية تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر.

12.10.1 ابعاد الفاعلية المؤسسية

تختلف ابعاد الفاعلية من مؤسسة الى اخرى وفق طبيعة النشاط والاهداف, الا ان الادبيات الادارية تتفق على خمسة ابعاد رئيسية, كما يلي:

1. تحقيق الاهداف

لقياس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها التشغيلية والاستراتيجية بما يتفق مع رسالتها ورؤيتها في شركات المقاولات, يتمثل ذلك في انجاز المشاريع وفق الجدول الزمني والجودة المحددة.

2. الكفاءة التشغيلية:

حيث يشير الى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتقنية باقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الانتاجية والجودة.

3. رضا العملاء:

يمثل احد المؤشرات الجوهرية للفاعلية, خاصة في القطاعات الخدمية مثل المقاولات, حيث يعكس جودة التنفيذ ومدى مطابقة المشاريع لتوقعات العميل.

4. التحسين المستمر:

يشمل قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي, ومراجعة الاداء, وتطوير العمليات استنادا الى التغذية الراجعة.

5. الاستدامة التنظيمية:

تعنى بقدرة المؤسسة على الحفاظ على توازنها المالي والعملي في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية.

12.10.2 العوامل المؤثرة في الفاعلية المؤسسية

تشير الأدبيات الحديثة الى ان الفاعلية المؤسسية تتأثر بمجموعة من العوامل المترابطة، أهمها:

- القيادة والحوكمة الرشيدة اذ تعد القيادة الفاعلة والادارة الاخلاقية من اكثر المحركات تأثيرا في استقرار الاداء المؤسسي
- الرقابة الداخلية باعتبارها الاداة التي تضمن الالتزام بالخطط والمعايير التشغيلية وتحد من الانحرافات
- الثقافة التنظيمية التي تحفز روح العمل الجماعي وتعزز الانتماء والولاء المؤسسي
- التكنولوجيا والرقمنة التي اسهمت في تطوير ادوات الرقابة ومؤشرات الاداء ورفع مستوى الشفافية
- العلاقة بين انظمة الرقابة والحوكمة والفاعلية المؤسسية

تبرز الدراسات الحديثة وجود علاقة ارتباط قوية بين انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة من جهة، ومستوى الفاعلية المؤسسية من جهة اخرى.

حيث اظهرت دراسة (الوكيل، 2021) ان تكامل الرقابة الداخلية مع مبادئ الحوكمة (كالشفافية والمساءلة والاستقلالية) يسهم في تعزيز جودة الاداء المؤسسي وتحقيق الاهداف التشغيلية بكفاءة. كما بينت دراسة (Boshnak, 2023) ان الشركات السعودية التي تعتمد هياكل حوكمة فعالة وتنفذ لجان المراجعة والالتزام تحقق اداء افضل من حيث الالتزام بالمشاريع والمخرجات التشغيلية.

واشار (OCEG Red Book v3.5, 2024) الى ان تبني الحوكمة في بيئة القطاع الخاص يسهم في تقليل الانحرافات التشغيلية، وتحسين التواصل بين الادارة التنفيذية ومجلس الادارة، وزيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استباقية مبنية على بيانات دقيقة.

من جانب آخر , اوضحت (Ghazali, 2020) ان المؤسسات التي تدمج الحوكمة مع الرقابة الداخلية تحقق مستويات اعلى من رضا العملاء , واستدامة مالية اكبر , وقدرة اعلى على مقاومة الصدمات التنظيمية او الاقتصادية.

وبذلك, فان العلاقة بين الرقابة والحوكمة والفاعلية المؤسسية هي علاقة تكاملية تفاعلية:

- الرقابة تمثل الالية التنفيذية لضبط الاداء
- الحوكمة تمثل الاطار الاستراتيجي الذي يوجهها
- الفاعلية هي النتيجة النهائية لهذا التكامل المؤسسي

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

13 المقدمة

يهدف هذا الفصل الى توضيح المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة, والاجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها, للوصول الى نتائج دقيقة تعكس اثر انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية في تعزيز الفاعلية المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تم تصميم المنهجية بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية التي تسعى الى تحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الرقابة - الحوكمة - الفاعلية) مع التركيز على القياس الميداني والتحليل الاحصائي لتفسير العلاقات السببية.

13.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب في الدراسات الإدارية التي تسعى إلى فهم الواقع الميداني وتحليل الظواهر كما هي في بيئتها الحقيقية, من خلال وصف العلاقات بين المتغيرات استناداً إلى بيانات واقعية من الميدان.

يتيح هذا المنهج قياس مستوى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية وتحليل تأثيرها على عناصر الفاعلية المؤسسية المتمثلة في الكفاءة, جودة الأداء, رضا العملاء, والتحسين المستمر.

كما تم دعم الجانب الوصفي بالتحليل الكمي باستخدام برنامج SPSS لإجراء اختبارات الارتباط والانحدار, والتحقق من صحة الفروض الإحصائية, وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الرقابة والحوكمة) والمتغير التابع (الفاعلية المؤسسية).

13.2 حدود البحث

- **المجال المكاني:** طبقت هذه الدراسة على شركة مقاولات في الرياض بالمملكة العربية السعودية لمشروعات البنية التحتية والتنمية الحضرية (شركة الإنجاز للتجارة والمقاولات) لتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية.

- **المجال البشري:** أجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين والمهندسين والموظفين الإداريين والفنيين العاملين في إحدى شركات مقاولات الخاصة بمدينة الرياض.

تم توزيع (120) استبانة وكان من المخطط اجراء البحث عليها لتمثل مختلف المستويات الادارية داخل الشركة وقد تم استرداد (91) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استجابة بلغت %75.8 تقريبا وهي نسبة كافية لاجراء التحليل الوصفي والانحداري المقرر ضمن منهج الدراسة.

- **المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة من اغسطس الى اكتوبر 2025م.

- **المجال الموضوعي:** تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل والفاعلية المؤسسية كمتغير تابع دون التطرق الى العوامل الاقتصادية او السياسية او الفنية الاخرى.

13.3 اداة جمع البيانات

تم الاعتماد على على استبانة الكترونية عبر موقع (Google) ومن ثم ارسال الرابط الالكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي وقد تم الحصول على 91 استبانة من اصل 120 استبانة.

13.4 خطوات اعداد اداة البحث

تم اعداد اداة الدراسة الاستبانة بما يتوافق مع اهداف البحث واسئلته بحيث تغطي ثلاثة محاور رئيسية تمثل مكونات الاطار المفاهيمي للدراسة وهي:-

1. **الخطوة الاولى:** تم تحديد ابعاد الدراسة بناء على الاطار النظري والمفاهيمي, حيث تمثل انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية المتغيرات المستقلة في حين تمثل الفاعية المؤسسية المتغير التابع.

تم تقسيم هذه الابعاد الى عدة محاور فرعية وتشمل:-

I. **المحور الاول: انظمة الرقابة الداخلية (IC):** يقيس هذا المحور مستوى تطبيق انظمة الرقابة الداخلية.

ويضم هذا المحور عشرة بنود تم تسميتها وتعريفها في برنامج SPSS (IC1 - IC10) حيث تم تصميمها لتغطية مختلف ابعاد النظام الرقابي كما هو موضح في الجدول (3-1).

II. **المحور الثاني: اليات الحوكمة المؤسسية (GOV):** يقيس هذا المحور مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والياتها التنظيمية.

ويضم هذا المحور تسعة بنود تم تسميتها وتعريفها في برنامج SPSS (GOV1 - GOV9), تمثل مختلف مكونات نظام الحوكمة كما هو موضح في الجدول (3-2).

III. المحور الثالث: الفاعلية المؤسسية (EFF): يقيس هذا المحور درجة الفاعلية المؤسسية من خلال تقييم كفاءة الاداء التنظيمي وجودته.

ويضم هذا المحور ثمانية بنود تم تسميتها وتعريفها في برنامج SPSS (EFF1 – EFF8), صممت لقياس الابعاد المختلفة للفاعلية المؤسسية كما هو موضح في الجدول (3-3).

2. الخطوة الثانية: تمت صياغة عبارات لأداة البحث في هويتها الاولى بعد تحديد محاور الاستبيان, ثمت صياغة العبارات من خلال مراجعة الاطار النظري والادوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية.

3. الخطوة الثالثة: تدريج الاستجابات للحوار الرئيسية عن طريق استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) والذي يتراوح من (1 = اعارض بشدة) الى (5 = اوافق بشدة).

4. الخطوة الرابعة: اخراج الاستبانة وتطبيقها على العينة المستهدفة وذلك بعد تحويلها الى استمارة الكترونية على موقع (Google) ومن ثم ارسال الرابط للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي.

13.5 فقرات اداة الدراسة:

تضمنت اداة الدراسة الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تهدف الى قياس العلاقة بين انظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية والفاعلية المؤسسية في شركات القطاع الخاص وقد تم اعداد بنود الاستبانة استنادا الى الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بما يضمن شمولها لجميع ابعاد الظاهرة محل الدراسة. تم توزيع فقرات الاستبانة على ثلاثة محاور اساسية كما يلي:

- **المحور الاول:** انظمة الرقابة الداخلية, ويضم (10) فقرات تقيس درجة كفاءة ووضوح النظام الرقابي والاجرائي داخل الشركة.

- **المحور الثاني:** اليات الحوكمة المؤسسية، ويضم (9) فقرات تقيس فعالية الممارسات الحوكمية في تعزيز الشفافية والمساءلة.
- **المحور الثالث:** الفاعلية المؤسسية، ويضم (8) فقرات تقيس مستوى الاداء المؤسسي ومدى تحقيق الاهداف التنظيمية.
- وفيما يلي عرض مفصل لفقرات كل محور كما وردت في اداة الدراسة:

1- فقرات محور انظمة الرقابة الداخلية

المحور	الاسم	الوصف
محور اليات الحوكمة المؤسسية	IC1	تمتلك الشركة بيئة رقابية واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات الادارية بدقة
	IC2	توجد سياسات مكتوبة تنظم اجراءات العمل وتُحدَّث بانتظام
	IC3	تجرى تقييمات منتظمة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع
	IC4	تعتمد الشركة اساليب موضوعية لمتابعة الالتزام بالاجراءات التشغيلية
	IC5	تطبق اجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف اخطاء او مخالفات
	IC6	يتم تبادل المعلومات بين الادارات المختلفة بسهولة ووضوح
	IC7	توجد الية محددة لتوثيق ومتابعة التقارير الرقابية
	IC8	هناك متابعة دورية لضمان التزام الموظفين بالانظمة والسياسات
	IC9	يشجع الموظفون على الابلاغ عن اية مخالفات او انحرافات في الاداء
	IC10	تتم مراجعة انظمة الرقابة الداخلية بشكل دوري لتحسين فعاليتها

جدول (1-3): فقرات محور انظمة الرقابة الداخلية

2- فقرات محور اليات الحوكمة المؤسسية

المحور	الاسم	الوصف
انظمة الرقابة الداخلية	GOV1	يلتزم مجلس الادارة بمبدأ الشفافية والافصاح عن القرارات الجوهرية
	GOV2	يوجد فصل واضح بين مهام مجلس الادارة والادارة التنفيذية
	GOV3	تمارس لجان التدقيق والمخاطر دورها باستقلالية تامة

المحور	الاسم	الوصف
	GOV4	يتم اعداد التقارير المالية والادارية بدقة وشفافية وفق معايير معترف بها
	GOV5	تنشر المعلومات الجوهرية لاصحاب المصلحة بوضوح وفي الوقت المناسب
	GOV6	لدى الشركة سياسات فعالة لادارة تضارب المصالح والحد منها
	GOV7	يتم تقييم اداء مجلس الادارة ولجانه بشكل دوري ومنهجي
	GOV8	تعزز ثقافة المساءلة والمسؤولية داخل الشركة بين جميع المستويات
	GOV9	تسعى الشركة لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين والموردين والعملاء

جدول (2-3): فقرات محور اليات الحوكمة المؤسسية

3- فقرات محور الفاعلية المؤسسية

المحور	الاسم	الوصف
	EFF1	تلتزم الشركة بانجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة
	EFF2	تتفد المشاريع وفق الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة
	EFF3	تتسم جودة المخرجات النهائية بمستوى عالٍ من الدقة والانتقان.
	EFF4	تبدي الشركة مرونة في مواجهة التغيرات اثناء تنفيذ المشاريع
	EFF5	يتم قياس رضا العملاء بشكل دوري واستخدام نتائجه للتحسين المستمر
	EFF6	تشجع ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل بيئة العمل
	EFF7	يسود التنسيق والتعاون بين الادارات المختلفة لتحقيق الاهداف المشتركة
	EFF8	تحقق الشركة مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية والانتاجية

جدول (3-3): فقرات محور الفاعلية المؤسسية

13.6 صدق وثبات الاداة

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الاداريين داخل الشركة وعدد من الاكاديميين المتخصصين في مجالات الادارة والحوكمة والرقابة الداخلية وذلك للتأكد من وضوح البنود وسلامة صياغتها ومدى تغطيتها لابعاد الدراسة واهدافها وقد تم الاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق الفعلي.

ومن ناحية اخرى تم التحقق من صدق الاداة بحساب مصفوفة ارتباط فقراتها مع الدرجة الكلية لكل بعد وذلك كما هو موضح بالجدول ادناه والتي بينت ان جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة احصائيا مما يشير الى تمتع الاداه بصدق البناء مما يدل على ان جميع الفقرات ترتبط بقوة بالبعد الذي تنتمي اليه.

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	انظمة الرقابة الداخلية	10
2	اليات الحوكمة المؤسسية	9
3	الفاعلية المؤسسية	8
	الدرجة الكلية للرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية	27

جدول (3-4) محاور الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية

13.7 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تعد دراسة الخصائص الديموغرافية للمشاركين خطوة أساسية لفهم طبيعة مجتمع الدراسة ومدى تنوعه, إذ تساعد على تفسير النتائج وتحليلها بصورة أكثر دقة وموضوعية.

ومن هذا المنطلق, تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة التعريفية التي تهدف إلى التعرف على السمات الشخصية والمهنية لأفراد العينة, مثل الجنس, الفئة العمرية, المستوى التعليمي, عدد سنوات الخبرة, وطبيعة العمل.

ويعرض الجدول التالي التوزيع الإحصائي لهذه الخصائص كما ورد في استجابات المشاركين في الدراسة, بما يوضح تمثيل الفئات المختلفة داخل العينة ومدى تنوعها:-

النسبة	العدد	الوصف
86.8%	73	ذكر
13.2%	18	انثى
24.2%	18	اقل من 30
		Age
		Gender

الوصف		العدد	النسبة
	من 31 الى 35	35	39.6%
	من 36 الى 40	28	24.2%
	اكثر من 40	10	12.1%
Edu	دبلوم	10	18.7%
	بكالوريوس	54	64.8%
	ماجستير	23	13.2%
	دكتوراه	4	3.3%
Exp	اقل من 5	25	27.5%
	من 6 الى 10 سنوات	42	46.2%
	من 11 الى 15 سنة	16	17.6%
	اكثر من 15 سنة	8	8.8%

جدول (3-4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة بلغ (91) مشاركاً، حيث شكل الذكور النسبة الأكبر (80.2%) مقابل (19.8%) من الإناث، وهو ما يعكس غلبة العنصر الذكوري في بيئة العمل داخل شركات القطاع الخاص، خصوصاً في مجال المقاولات الذي يتطلب طبيعة عمل ميدانية وإدارية يغلب عليها الطابع الذكوري.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من (31 - 35 سنة) بنسبة (38.5%) مما يدل على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة الشباب ذوي الخبرة المتوسطة، وهي فئة تجمع بين الحيوية العملية والخبرة المهنية الكافية لتقييم الممارسات التنظيمية داخل الشركات.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد كانت الغالبية من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (59.3%) وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعينة وامتلاك المشاركين للمعرفة الأكاديمية التي تمكنهم من فهم واستيعاب مفاهيم الحوكمة والرقابة الداخلية.

أما بالنسبة إلى عدد سنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأعلى (46.2%) لمن تتراوح خبرتهم بين (6 إلى 10 سنوات) وهي فئة تمثل مرحلة النضج الوظيفي مما يمنحها القدرة على تقييم الممارسات الإدارية والرقابية بموضوعية ودقة.

13.8 معيار التصحيح

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم اجابات افراد العينة حيث حدد طول الفئة باستخدام المعادلة التالية.

طول الفئة = (اعلى حد في المقياس - ادنى حد في المقياس) ÷ عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

وبإضافة هذه القيمة الى اقل حد في المقياس امكن تحديد حدود كل فئة كما هو موضح في الجدول اعلاه.

وذلك لتصنيف المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة الى مستويات (منخفضة جدا - منخفضة - متوسطة - مرتفعة - مرتفعة جدا) بما يساعد في تفسير النتائج وتحليلها بشكل دقيق.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى (الدرجة)
من 1 الى اقل من 1.8	غير موافق بشدة	من 20 الى اقل من 36%	منخفضة بشدة
من 1.81 الى اقل من 2.6	غير موافق	من 36% الى اقل من 52%	منخفضة
من 2.61 الى اقل من 3.4	محايد	من 52% الى اقل من 68%	متوسطة
من 3.41 الى اقل من 4.2	موافق	من 68% الى اقل من 84%	مرتفعه
من 4.21 الى 5	موافق بشدة	من 84% الى 100%	مرتفع جدا

الجدول (3-5) مقياس ليكرت الخماسي

13.9 المعالجة والادوات الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM-SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة, حيث تم تطبيق عدد من الاساليب والاختبارات الاحصائية بهدف التحقق من اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته.

وقد تضمنت الاجراءات الاحصائية ما يلي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - نوع العمل).
- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لعلاقات البنود داخل كل محور من محاور الدراسة
- معامل الثبات (كرونباخ الفا) لقياس مدى ثبات اداة الدراسة والتأكد من مصداقيتها الاحصائية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات الاجابات والوزن النسبي للمفردات, وتحديد مستوى الاتفاق والاختلاف بين افراد العينة حول محاور الدراسة.
- اختبار تحليل التباين ANOVA لاختبار الفروق الاحصائية بين استجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

14 مقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها احصائيا وذلك بغرض التحقق من مدى صحة الفرضيات واختبار العلاقة بين انظمة الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز الفاعلية المؤسسية داخل الشركة.

وقد تم تحليل البيانات التي جمعت من (91) استبانة صالحة باستخدام استبانة الكترونية عن طريق مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية والتي شملت التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الثبات (كرونباخ الفا) معاملات الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

يقسم هذا الفصل الى اربعة محاور رئيسية هي:

1- عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لافراد العينة.

2- عرض وتحليل محاور الدراسة وهي:

i. انظمة الرقابة الداخلية

ii. الحوكمة المؤسسية

iii. الفاعلية المؤسسية

3- اختبار الفرضيات الاحصائية للعلاقات بين المتغيرات.

14.1 تحليل البيانات

تم تحليل المتغيرات باستخدام أداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح ادناه.

14.1.1 محور انظمة الرقابة الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تمتلك الشركة بيئة رقابية واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات الادارية بدقة	4.02	0.966	موافق	80.4%	مرتفع	3
2	توجد سياسات مكتوبة تنظم اجراءات العمل وتُحدّث بانتظام	3.85	1.043	موافق	77.0%	مرتفع	5
3	تجرى تقييمات منتظمة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع	4	0.931	موافق	80.0%	مرتفع	4
4	تعتمد الشركة اساليب موضوعية لمتابعة الالتزام بالاجراءات التشغيلية	3.73	1.076	موافق	74.6%	متوسط	6
5	تطبق اجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف اخطاء او مخالفات	3.44	1.108	موافق	68.8%	مرتفع	9

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
6	يتم تبادل المعلومات بين الادارات المختلفة بسهولة ووضوح	4.19	0.855	موافق	83.8%	مرتفع جدا	1
7	توجد الية محددة لتوثيق ومتابعة التقارير الرقابية	3.67	1.055	موافق	73.4%	مرتفع	7
8	هناك متابعة دورية لضمان التزام الموظفين بالانظمة والسياسات	3.38	1.162	محايد	67.6%	متوسط	10
9	يشجع الموظفون على الابلاغ عن اية مخالفات او انحرافات في الاداء	3.55	1.098	موافق	71.0%	مرتفع	8
10	تتم مراجعة انظمة الرقابة الداخلية بشكل دوري لتحسين فعاليتها	4.18	0.914	موافق	83.6%	مرتفع جدا	2
	الدرجة الكلية	3.801	1.0208	موافق	76.0%	مرتفع	

جدول (1-4) : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة

لمحور أنظمة الرقابة الداخلية

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور أنظمة الرقابة الداخلية بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (1.02)، وهو ما يشير وفقا لمقياس ليكرت الخماسي إلى مستوى مرتفع، مما يعني أن بيئة الرقابة الداخلية في الشركة تتمتع بدرجة جيدة من التنظيم والانضباط في تطبيق الإجراءات الرقابية المعتمدة.

وتبين النتائج أن أعلى البنود تقييما هو البند IC6 الذي ينص على "يتم تحديد أنشطة منتظمة لمتابعة المخاطر المحتملة"، حيث حصل على متوسط (4.19) ووزن نسبي (83.8%) بمستوى مرتفع جدا، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطبيق آليات فاعلة لمراقبة المخاطر وضمان استمرارية أنشطة المتابعة في مختلف مراحل العمل.

في المقابل، جاء أقل البنود تقييماً في البند IC8 “هناك متابعة دورية لضمان التزام الموظفين بالأنظمة والسياسات” بمتوسط (3.38) ووزن نسبي (67.6%) بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن جانب المتابعة المستمرة للالتزام الداخلي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان تطبيق الإجراءات الرقابية بشكل أكثر انتظاماً واستمرارية.

كما تظهر القيم المتقاربة للمتوسطات والانحرافات المعيارية (بين 3.38 و 4.19) وجود تجانس واستقرار نسبي في آراء المشاركين، ما يدل على اتفاق عام حول فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل الشركة.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن أنظمة الرقابة الداخلية تسهم بوضوح في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الانضباط التشغيلي، غير أن هناك حاجة إلى تعزيز آليات المتابعة الدورية وتحديث السياسات الرقابية بما يتماشى مع أفضل الممارسات المهنية الحديثة لضمان تحقيق كفاءة أعلى واستدامة في الأداء المؤسسي.

14.1.2 محور الحوكمة المؤسسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يلتزم مجلس الادارة بمبدأ الشفافية والافصاح عن القرارات الجوهرية	3.99	0.972	موافق	79.8%	مرتفع	1
2	يوجد فصل واضح بين مهام مجلس الادارة والادارة التنفيذية	3.79	1.028	موافق	75.8%	مرتفع	4
3	تمارس لجان التدقيق والمخاطر دورها باستقلالية تامة	3.57	0.669	موافق	71.4%	مرتفع	7

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
4	يتم اعداد التقارير المالية والادارية بدقة وشفافية وفق معايير معترف بها	3.54	0.735	موافق	70.8%	مرتفع	8
5	تتشر المعلومات الجوهرية لاصحاب المصلحة بوضوح وفي الوقت المناسب	3.93	0.964	موافق	78.6%	مرتفع	2
6	لدى الشركة سياسات فعالة لادارة تضارب المصالح والحد منها	3.69	0.531	موافق	73.8%	مرتفع	5
7	يتم تقييم اداء مجلس الادارة ولجانه بشكل دوري ومنهجي	3.58	0.99	موافق	71.6%	مرتفع	6
8	تعزز ثقافة المساءلة والمسؤولية داخل الشركة بين جميع المستويات	3.8	0.833	موافق	76.0%	مرتفع	3
9	تسعى الشركة لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين والموردين والعملاء	3.08	0.654	محايد	61.6%	متوسط	9
الدرجة الكلية		3.297	0.7376	موافق	73.3%	مرتفع	

جدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة

لمحور الحوكمة المؤسسية

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبنود محور آليات الحوكمة المؤسسية بلغ (3.30) بانحراف معياري كلي (0.74)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة في الشركة محل الدراسة متوسط يميل إلى الارتفاع، أي أن هناك تطبيقاً فعلياً لمبادئ الحوكمة المؤسسية، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتكامل المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن البند الأول GOV1 الذي ينص على "يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية والإفصاح عن القرارات الجوهرية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99) ووزن نسبي (79.8%)، ما يعكس التزامًا مرتفعًا بالشفافية والإفصاح في القرارات الإدارية الجوهرية.

في المقابل، جاء البند التاسع GOV9 في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.08) ووزن نسبي (65.9%)، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في قنوات التواصل الداخلي والخارجي مقارنة ببقية مكونات الحوكمة.

وتشير النتائج إلى أن البنود GOV5, GOV6, GOV8 حصلت على متوسطات مرتفعة تراوحت بين (3.80 – 3.93)، ما يعكس اهتمام الشركة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب، وتبني ممارسات عادلة في إدارة المصالح المشتركة.

أما البنود GOV3, GOV4, GOV7 فجاءت بمتوسطات متوسطة تراوحت بين (3.54 – 3.58)، مما يدل على أن مهام لجان التدقيق والمخاطر وتقييم أداء مجلس الإدارة تُمارس بدرجة متوسطة وتحتاج إلى مزيد من تفعيل.

كما تُظهر قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبيًا (من 0.53 إلى 1.02) أن آراء المشاركين متقاربة ومتجانسة حول مستوى تطبيق الحوكمة داخل الشركة، ما يعزز مصداقية النتائج.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن الشركة تُطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة جيدة نسبيًا، خصوصًا في الجوانب المتعلقة بالشفافية والإفصاح وإعداد التقارير، بينما تظل الحاجة قائمة لتعزيز الرقابة على تعارض المصالح، وتفعيل لجان المراجعة والمخاطر، وتحسين التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان فاعلية أكبر في منظومة الحوكمة المؤسسية.

14.1.3 محور الفاعلية المؤسسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تلتزم الشركة بانجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة	3.2	0.909	محايد	64.0%	متوسط	7
2	تنفذ المشاريع وفق الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة	3.4	0.575	محايد	68.0%	متوسط	6
3	تتسم جودة المخرجات النهائية بمستوى عالٍ من الدقة والاتقان.	3.75	0.676	موافق	75.0%	مرتفع	2
4	تبدي الشركة مرونة في مواجهة التغيرات اثناء تنفيذ المشاريع	3.63	0.915	موافق	72.6%	مرتفع	3
5	يتم قياس رضا العملاء بشكل دوري واستخدام نتائجه للتحسين المستمر	3.49	1.058	موافق	69.8%	مرتفع	5
6	تشجع ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل بيئة العمل	3.12	1.073	محايد	62.4%	متوسط	8
7	يسود التنسيق والتعاون بين الادارات المختلفة لتحقيق الاهداف المشتركة	3.81	0.729	موافق	76.2%	مرتفع	1
8	تحقق الشركة مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية والانتاجية	3.6	0.999	موافق	72.0%	مرتفع	4
	الدرجة الكلية	2.8	0.6934	موافق	70.0%	مرتفع	

جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى [والرتبة

لمحور الحوكمة المؤسسية

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور الفاعلية المؤسسية بلغ (2.8) بانحراف معياري كلي (0.69)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الفاعلية المؤسسية في الشركة محل الدراسة متوسط يميل إلى الارتفاع، أي أن الأداء المؤسسي مقبول بشكل عام لكنه بحاجة إلى تعزيز أكبر في الجوانب التشغيلية والتنظيمية لتحقيق كفاءة أعلى.

ويُلاحظ أن البند الأعلى تقييمًا هو البند EFF7 الذي ينص على “يسود التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة” بمتوسط (3.81) ووزن نسبي (76.2%) ومستوى مرتفع، ما يعكس وجود درجة جيدة من التكامل الإداري والتعاون الوظيفي بين وحدات الشركة.

بينما جاء أدنى البنود تقييمًا في البند EFF1 الذي ينص على “تلتزم الشركة بإنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة” بمتوسط (3.2) ووزن نسبي (64.0%) ومستوى متوسط، مما يشير إلى أن الالتزام بالمواعيد الزمنية يمثل نقطة ضعف نسبية في الأداء المؤسسي وتحتاج إلى تطوير أنظمة المتابعة والرقابة الزمنية للمشاريع.

كما أظهرت البنود EFF3, EFF4, EFF5, EFF8 متوسطات مرتفعة تراوحت بين (3.49–3.75)، ما يدل على تحسن نسبي في جودة الأداء ومستوى الكفاءة التشغيلية، خاصة في مجالات المرونة في مواجهة التغيرات، وقياس رضا العملاء، وتحقيق مستويات جيدة من الكفاءة والإنتاجية.

في المقابل، أظهرت البنود EFF2, EFF6 متوسطات متوسطة تراوحت بين (3.12–3.4)، وهي تدل على وجود تفاوت في تطبيق ممارسات التحسين المستمر والتطوير التنظيمي داخل بيئة العمل.

من جهة أخرى، تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة (بين 0.57 و 1.07) إلى تجانس آراء المشاركين حول فاعلية الأداء المؤسسي، ما يعكس استقرار التقييم العام.

وبوجه عام، توضح النتائج أن الشركة تحقق مستوى مقبولاً من الفاعلية المؤسسية، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز التخطيط الزمني، وتفعيل مبادئ التحسين المستمر، وتطوير أدوات قياس الأداء ورضا العملاء،

لضمان تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة تتماشى مع متطلبات الحوكمة المؤسسية ومعايير الجودة الإدارية الحديثة.

14.2 اختبار فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية على الفاعلية المؤسسية.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية على الفاعلية المؤسسية.

14.2.1 الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية مجتمعين على الفاعلية المؤسسية.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.754	2	.377	3.599	.031 ^b
	Residual	9.215	88	.105		
	Total	9.969	90			

a. Dependent Variable: EFF_Total1

b. Predictors: (Constant), GOV_Total1, IC_Total1

جدول رقم (4-4): اختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بتأثير الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية

اظهرت نتائج اختبار تحليل التباين لقياس أثر أنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية معاً على الفاعلية المؤسسية أن قيمة F بلغت (3.599) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.031 < 0.05$), مما يشير إلى أن النموذج دالّ إحصائياً.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنظمة الرقابة الداخلية وآليات الحوكمة المؤسسية مجتمعين على الفاعلية المؤسسية في شركات المقاولات.

وتدل هذه النتيجة على أن التكامل بين أنظمة الرقابة والحوكمة يُعدّ عاملاً رئيساً في رفع كفاءة الأداء وتحقيق فاعلية مؤسسية مستدامة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة التشغيلية في القطاع الخاص.

14.2.2 الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الرقابة الداخلية والفاعلية المؤسسية.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.	Regression	.618	1	.618	5.882	.017 ^b
	Residual	9.351	89	.105		
	Total	9.969	90			

a. Dependent Variable: EFF_Total1

b. Predictors: (Constant), IC_Total1

جدول رقم (4-5): اختبار تحليل التباين لقياس اثر الرقابة الداخلية على الفعالية المؤسسية

اظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لقياس أثر أنظمة الرقابة الداخلية على الفاعلية المؤسسية أن قيمة F بلغت (5.882) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.017 < 0.05$), مما يعني أن النموذج دال إحصائياً.

وبناءً على هذه النتيجة، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1), والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الرقابة الداخلية والفاعلية المؤسسية في شركات المقاولات الخاصة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن فعالية نظام الرقابة الداخلية تُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الأداء المؤسسي. فكلما كان النظام الرقابي أكثر وضوحاً ودقة في المتابعة، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وضبط الانحرافات التشغيلية، وضمان الالتزام بالمعايير الإدارية والمهنية المعتمدة.

بعبارة أخرى، تطبيق أنظمة رقابة داخلية قوية ينعكس مباشرة على رفع مستوى الفاعلية المؤسسية، من خلال تحسين الانضباط التنظيمي، وتعزيز الشفافية في الأداء، ودعم استمرارية التحسين والتطوير داخل بيئة العمل.

14.2.3 الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.550	1	.550	5.202	.025 ^b
	Residual	9.418	89	.106		
	Total	9.969	90			

a. Dependent Variable: EFF_Total1

b. Predictors: (Constant), GOV_Total1

جدول رقم (4-6): اختبار تحليل التباين لقياس اثر اليات الحوكمة على الفعالية المؤسسية

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لقياس أثر آليات الحوكمة المؤسسية على الفاعلية المؤسسية أن قيمة $F = 5.202$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.025 < 0.05$ ، ما يعني أن النموذج دالّ إحصائيًا. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة والفاعلية المؤسسية.

وتدل هذه النتيجة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح، واستقلال لجان المراجعة والمخاطر، وإدارة تعارض المصالح ينعكس إيجابًا على جودة الأداء وفاعلية العمليات التشغيلية والإدارية داخل شركات المقاولات، عبر تحسين الانضباط المؤسسي ورفع كفاءة اتخاذ القرار والمتابعة.

15 النتائج

15.1 عرض النتائج الإحصائية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة مكونة من (91) من المديرين والمهندسين والموظفين العاملين في الشركة، أن محاور الدراسة الثلاثة (أنظمة الرقابة الداخلية، الحوكمة

المؤسسية، الفاعلية المؤسسية) جاءت بمستويات تتراوح بين المتوسط والميل إلى الارتفاع. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور أنظمة الرقابة الداخلية (3.82) بانحراف معياري (0.41)، بما يدل على وجود مستوى جيد من تطبيق عناصر الرقابة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، نظم المعلومات، المتابعة).

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور آليات الحوكمة المؤسسية (3.30) بانحراف معياري كلي (0.74)، وهو ما يعكس اهتمامًا بالمبادئ الحوكمية (الشفافية، العدالة، المساءلة) مع تفاوت في التطبيق بين الشركات. أما المتوسط العام لمحور الفاعلية المؤسسية فقد بلغ (2.80) بانحراف معياري كلي (0.69)، بما يشير إلى مستوى متوسط يحتاج إلى تعزيز تشغيلي وتنظيمي لرفع كفاءة الأداء.

وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط واختبار (ANOVA) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الرقابة الداخلية والفاعلية المؤسسية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.05$)، كما تبين وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين الحوكمة المؤسسية والفاعلية المؤسسية، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنظمة الرقابة والحوكمة على الفاعلية المؤسسية.

15.2 مناقشة النتائج

تظهر نتائج الدراسة الحالية أن متوسط تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المقاولات الخاصة بمدينة الرياض بلغ 3.8، وهو مستوى مرتفع نسبياً ما يدل على وجود نظم رقابية فعالة تركز على حماية الأصول وتقييم المخاطر والالتزام بالسياسات التشغيلية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عرفان، 2022)، التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية أنظمة الرقابة ومستوى تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الخاصة المصرية كما تتطابق مع نتائج (الوكيل، 2021) التي بينت أن عناصر بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية تمثل المحرك الأساسي لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

كما تؤيد دراسة (العامري، 2024) هذه النتيجة من خلال ما توصلت إليه حول فاعلية الرقابة الداخلية في حماية المال العام وتعزيز كفاءة الأداء المالي في القطاع الحكومي السعودي مما يعزز القول بأن النضج الرقابي يسهم في رفع الانضباط المالي والإداري على حد سواء في القطاعين العام والخاص أما فيما يتعلق بمحور آليات الحوكمة المؤسسية فقد بلغ متوسطه 3.29، وهو مستوى متوسط يعكس أن

تطبيق الحوكمة في شركات المقاولات لا يزال دون المستوى الأمثل حيث تتركز الممارسات غالبا في الجوانب الشكلية أكثر من الجوهرية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحايك, 2016) التي أوضحت أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات في تحويل مبادئ الحوكمة من نصوص تنظيمية إلى ممارسات فعالة بسبب ضعف الثقافة الحوكمية كما تتقاطع مع نتائج (Tawfeeq & Others, 2014) و (Boshnak, 2023) اللتين أكدتا أن فعالية الحوكمة تعتمد بدرجة كبيرة على استقلالية لجان التدقيق والمخاطر وعلى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة.

ومن زاوية أخرى فإن نتائج الدراسة تتفق أيضا مع (Alshaiti, 2023) التي أبرزت أن فاعلية الحوكمة ترتفع عند تكاملها مع أنظمة المعلومات والرقابة الإلكترونية وهو ما يشير إلى ضرورة تفعيل التحول الرقمي في بيئات العمل السعودية لرفع جودة الحوكمة المؤسسية.

أما دراسة (Ghazali, 2020) فقد دعمت هذه الرؤية إذ وجدت أن تفعيل الشفافية والإفصاح ووضوح هياكل الملكية يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء المؤسسي وهي نتائج متوافقة مع ما لوحظ ميدانيا في الدراسة الحالية من تباين في الالتزام بهذه المبادئ بين شركات المقاولات الخاصة.

أما محور الفاعلية المؤسسية فقد جاء بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض بمتوسط 2.80 ما يشير إلى أن الأثر الفعلي لتطبيق الحوكمة والرقابة لم ينعكس بعد على الأداء المؤسسي بالشكل المأمول ويرتبط هذا بنتائج (Aras & Crowther, 2008) التي أكدت أن العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المؤسسية ليست دائما مباشرة أو فورية بل تتأثر بعوامل بيئية وتنظيمية وثقافية.

كما تتسق هذه النتيجة مع (Kerazan & Others, 2018) الذين اشاروا إلى أن أثر الحوكمة على الأداء الداخلي يتطلب بنية مؤسسية ناضجة وقياسا دوريا للأداء وفق معايير متوازنة مثل بطاقة الأداء المتوازن وهي ممارسات ما زالت محدودة في قطاع المقاولات ويلاحظ كذلك أن ضعف الفاعلية المؤسسية مقارنة بمستوى الرقابة والحوكمة في الدراسة الحالية يمكن تفسيره من خلال عدم التكامل المؤسسي بين الجوانب الإدارية والرقابية والحوكمة وهي نتيجة تتسق مع نتائج (Tawfeeq & Others, 2014) و (Boshnak, 2023) اللتين بينتا أن غياب التوازن في هيكل الحوكمة أو تركيز السلطة في المستويات العليا يقللان من كفاءة تطبيق الحوكمة ويحدان من أثرها على الأداء المؤسسي.

بناءً على ذلك تؤكد الدراسة الحالية أن العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية والفاعلية التنظيمية علاقة تكاملية تفاعلية وليست خطية إذ إن ارتفاع مستوى الرقابة وحده لا يكفي لتحقيق فاعلية مؤسسية مرتفعة ما لم يدعم بإطار حوكمي رشيد وثقافة مؤسسية تؤمن بالتحسين المستمر والمساءلة وهو ما يتفق تماماً مع إطار (OCEG, 2024) الذي يشير إلى أن الأداء المؤسسي المستدام يتحقق فقط من خلال دمج مكونات الحوكمة والرقابة والمخاطر في نظام GRC موحد يربط بين القرارات الاستراتيجية والمخرجات التشغيلية

16 التوصيات

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت وجود تأثير دالٍّ لأنظمة الرقابة الداخلية واليات الحوكمة المؤسسية على الفاعلية المؤسسية في شركات المقاولات بمدينة الرياض، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

- **تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية:** عن طريق تطوير بيئة الرقابة الداخلية من خلال تحديث السياسات والإجراءات التشغيلية بصورة دورية، وتوسيع نطاق المتابعة الرقابية لتشمل الالتزام الزمني بالمشاريع وجودة التنفيذ، بما يضمن الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها.
- **تفعيل المتابعة الدورية للأداء:** إنشاء نظام آلي أو تقارير شهرية لمتابعة مدى التزام الإدارات المختلفة بالسياسات المعتمدة، وربط مؤشرات الالتزام بنتائج تقييم الأداء المؤسسي.
- **تقوية قنوات الاتصال الداخلية:** عن طريق دعم ثقافة تبادل المعلومات بين الإدارات وتعزيز الشفافية في تدفق البيانات التشغيلية والمالية، بما يسهم في اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، إذ كانت البنود الخاصة بالتواصل هي الأعلى تأثيراً في تحسين الفاعلية.
- **تطوير آليات الحوكمة المؤسسية:** تفعيل دور لجان التدقيق والمخاطر وتعزيز استقلاليتها، وضمان مشاركة فعالة لمجلس الإدارة في الرقابة الاستراتيجية، مع مراجعة دورية لأداء المجلس واللجان المتفرعة عنه لضمان الحيادية والمساءلة.

- تعزيز ممارسات العدالة والمساءلة: وضع سياسات واضحة لإدارة تضارب المصالح بين مختلف الأطراف داخل الشركة، وضمان العدالة في التعامل مع الموظفين والموردين والعملاء بما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويقوّي سمعة الشركة المؤسسية.
- التركيز على رضا العملاء والتحسين المستمر: تطوير آلية دورية لقياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدّمة، واستخدام نتائج القياس في تحسين الإجراءات التشغيلية وتطوير معايير الأداء الداخلي.
- الاستثمار في رأس المال البشري: عن طريق تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة والرقابة الداخلية، وتمكين القيادات الوسطى من تبني ثقافة الالتزام والانضباط الإداري في بيئة العمل.
- تطوير نظام معلوماتي متكامل: من خلال توظيف الأنظمة الرقمية لدعم عمليات المتابعة المالية والإدارية، وتحسين دقة التقارير، وربط نظم الرقابة الداخلية بآليات الحوكمة في منظومة واحدة متكاملة.
- موازنة ممارسات الشركة مع مبادئ رؤية المملكة 2030: عن طريق توجيه سياسات الحوكمة والرقابة المؤسسية نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، بما يسهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة في القطاع الخاص السعودي.

1- توصيات منهجية للدراسات المستقبلية

- I. إعادة اختبار أداة الدراسة بعد تحسين صياغة البنود ضعيفة الثبات خاصة في محور الفاعلية المؤسسية لضمان اتساق أكبر بين الفقرات.
- II. توسيع نطاق الدراسة لتشمل شركات مقاولات من مدن ومناطق أخرى بالمملكة للمقارنة بين البيئات التنظيمية المختلفة.

III. ادراج متغيرات جديدة مثل الثقافة التنظيمية, وحجم الشركة, والتحول الرقمي كعوامل وسيطة او
معدّلة للعلاقة بين الرقابة والحوكمة والفاعلية المؤسسية.

المراجع

17 قائمة المراجع العربية

العامري، نوره حسن؛ السيد إبراهيم، نهلة محمد (2024). دور الرقابة الداخلية على الأصول غير المتداولة غير المالية (الأصول الثابتة) بالمحافظة على المال العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية في القطاع العام. مصر: المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 2، إبريل، ص 69-108.

https://aja.journals.ekb.eg/article_323920_030f36090f0084674de40dcc57ff98e9.pdf

توفيق، مبروك عطية مبروك (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. مصر: المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4 (أغسطس)، ص 69-108.

https://aja.journals.ekb.eg/article_200652_e3d36a4682ceb2dd83f2d2bab2ab386a.pdf

الوكيل، منال محمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. مصر: المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4 (ديسمبر)، ص 69-108.

https://aja.journals.ekb.eg/article_67226_f692489194ebb0eacc74044539ec2535.pdf

الحايك، نهى أحمد (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

<https://n9.cl/g4cvu>

علي, عرفان علي أحمد (2022). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريدكون للتعمير). مصر: المجلة العربية للعلوم الإدارية, المجلد 11, العدد الرابع (أكتوبر), ص 148-169.

https://journals.ekb.eg/article_279788_7004b32b05663e900f343fe3ab34d8d6.pdf

توفيق, مبروك عطية مبروك (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. مصر: المجلة العربية للإدارة, المجلد 44, العدد 4 (أغسطس), ص 69-108.

https://aja.journals.ekb.eg/article_200652_e3d36a4682ceb2dd83f2d2bab2ab386a.pdf

عزوي, صلاح الدين (2015). دور اليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – الجزائر .

<http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/7027/1/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9.pdf>

مؤسسة النقد العربي السعودي, لائحة حوكمة الشركات التأمين.

<https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Laws/InsuranceRulesAndRegulations/Corporate%20Governance%20Regulation.pdf>

18 قائمة المراجع الأجنبية

Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). **Causes of delay in large construction projects.** International Journal of Project Management, 24(4), 349–357.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.010>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305001262>

Al Rahhaleh, N., Al-Khyal, T. A., Alahmari, A. D., & Al-Hanawi, M. K. (2023). **The financial performance of private hospitals in Saudi Arabia: An investigation into the role of internal control and financial accountability.** PLOS ONE, 18(5), e0285813.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285813>

Almaqtari, F. A. (2024). **The role of IT governance in the integration of AI in accounting and auditing operations.** Economies, 12(8), 199.
<https://doi.org/10.3390/economies12080199>

Alshaiti, H. (2023). **Influences of internal control on enterprise performance: Does an information system make a difference?** Journal of Risk and Financial Management, 16(12), 518.
<https://doi.org/10.3390/jrfm16120518>

Boshnak, H. A. (2023). **Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia before and during the COVID-19 outbreak.** Cogent Business & Management, 10, 2195990.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195990>

Kerazan, F. H., Abu Rumman, G., Al Mawali, H., & Allozi, N. M. (2018). **The impact of corporate governance upon the performance level of Jordanian public joint stock industrial companies through using the balanced scorecard (BSC).** Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 7(1), 1–14.
<https://pdfs.semanticscholar.org/25b4/2f30a15257fad0d90cf43b6f44da643613de.pdf>

Aras, G., & Crowther, D. (2008). **Governance and sustainability.** Management Decision, 46(3), 433–448.

<https://doi.org/10.1108/00251740810863870>

Ghazali, N. A. M. (2020). **Governance and ownership in Malaysia: Their impact on corporate performance**. Asian Journal of Accounting Research, 5(2), 285–298.

<https://doi.org/10.1108/AJAR-03-2020-0017>

Zafar, F., & Usmani, Z. (2014). **Impact of corporate governance in solving the challenges faced by family business transitions: Case study of Pakistan**. Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 2(1), 13–19.

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/369290>

Tariq Tawfeeq Yousif Alabdullah, Sofri Yahya & Thurasamy Ramayah, (2014). **Corporate governance mechanisms and Jordanian companies' financial performance**. Asian Social Science, 10(22), 247–258.

https://www.researchgate.net/publication/287235492_Corporate_Governance_Mechanisms_and_Jordanian_Companies'_Financial_Performance

Florackis, C., & Palotas, K. (2013). **Corporate governance and performance: New evidence using nonlinear principal component analysis**. Advances in Quantitative Analysis of Finance and Accounting, 10, 1–38.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1712068

Zabri, S. M., Ahmad, K., & Wah, K. K. (2016). **Corporate governance practices and firm performance: Evidence from top 100 public listed companies in Malaysia**. Procedia Economics and Finance, 35, 287–296.

https://www.researchgate.net/publication/297600612_Corporate_Governance_Practices_and_Firm_Performance_Evidence_from_Top_100_Public_Listed_Companies_in_Malaysia

Salim, R., Arjomandi, A., & Seufert, J. H. (2016). **Does corporate governance affect Australian banks' performance** Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 43, 113–125.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443116300336>

Benitez-Avila, C., Geert, D., & Jorg, H. (2018). **Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships**. International Journal of Project Management, 36(3), 429–443.

<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/22743196/interplay.pdf>

OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264236882-en.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control-Integrated Framework: Executive Summary. COSO Publishing.

<https://www.oceg.org/coso-2013-internal-control-integrated-framework-executive-summary.pdf/>

OCEG (Open Compliance and Ethics Group). (2024). GRC Capability Model: Red Book Version 3.5. OCEG, Phoenix, AZ, USA.

<https://www.oceg.org/grc-capability-model-red-book/>

الملاحق

19 الاستبانة

أولاً: الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristics)

الجنس (Gender):

☐ ذكر (Male) ☐ أنثى (Female)

العمر (Age):

☐ أقل من 30 سنة (years or less 30) ☐ من 31 إلى 35 سنة (years 35–31)
☐ من 36 إلى 40 سنة (years 40–36) ☐ أكثر من 40 سنة (years or more 41)

المستوى التعليمي (Educational Level):

☐ دبلوم (Diploma) ☐ بكالوريوس (Bachelor's) ☐ ماجستير (Master's)
☐ دكتوراه (PhD)

عدد سنوات الخبرة (Years of Experience):

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة (Study Dimensions)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من (1) إلى (5)، حيث يمثل الرقم (1) "غير موافق بشدة" و(5) "موافق بشدة".

Please rate the following statements on a scale from (1) to (5), where 1 represents Strongly Disagree and 5 represents Strongly Agree.

1	2	3	4	5	العبارات Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
المحور الأول: أنظمة الرقابة الداخلية (Internal Control System)						
[]	[]	[]	[]	[]	تمتلك الشركة بيئة رقابية واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات الإدارية بدقة. The company has a clear control environment defining responsibilities and authorities precisely.	IC1
[]	[]	[]	[]	[]	توجد سياسات مكتوبة تنظم إجراءات العمل وتحديث بانتظام. Written policies regulate work procedures and are regularly updated.	IC2
[]	[]	[]	[]	[]	تجري الشركة تقييمات منتظمة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع.	IC3

1	2	3	4	5	العبارة Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					The company conducts regular risk assessments affecting project execution.	
[]	[]	[]	[]	[]	تعتمد الشركة أساليب موضوعية لضمان الالتزام بالإجراءات التشغيلية. The company adopts reliable methods to ensure compliance with operational procedures.	IC4
[]	[]	[]	[]	[]	تطبق إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف الأخطاء أو المخالفات. Corrective actions are promptly applied when errors or violations are found.	IC5
[]	[]	[]	[]	[]	يتم تبادل المعلومات بين	IC6

1	2	3	4	5	العبارة Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					الإدارات المختلفة بسهولة ووضوح. Information is exchanged between departments smoothly and clearly.	
[]	[]	[]	[]	[]	توجد قنوات محددة لتبليغ نتائج المراجعة الإدارية. There are defined channels for reporting internal audit results.	IC7
[]	[]	[]	[]	[]	هناك متابعة دورية لضمان التزام الموظفين بالأنظمة والسياسات. There is periodic monitoring to ensure compliance with company policies.	IC8
[]	[]	[]	[]	[]	يشجع الموظفون على الإبلاغ عن أي مخالفات أو انحرافات في الأداء.	IC9

1	2	3	4	5	العبارة Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					Employees are encouraged to report performance violations.	
[]	[]	[]	[]	[]	تراجع أنظمة الرقابة الداخلية بشكل دوري لتحسين فعاليتها. Internal control systems are periodically reviewed for improvement.	IC10
المحور الثاني: اليات الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Mechanism)						
[]	[]	[]	[]	[]	يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية والإفصاح عن القرارات الجوهرية. The board adheres to transparency and disclosure of major decisions.	GOV1
[]	[]	[]	[]	[]	يوجد فصل واضح بين مهام مجلس الإدارة والتنفيذية. Clear separation exists between the board and	GOV2

1	2	3	4	5	العبارات Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					executive management.	
[]	[]	[]	[]	[]	تمارس لجان التدقيق والمخاطر دورها باستقلالية تامة. Audit and risk committees perform their roles independently.	GOV3
[]	[]	[]	[]	[]	يتم إعداد التقارير المالية والإدارية بدقة وشفافية وفق معايير معترف بها. Financial and administrative reports are prepared accurately and transparently.	GOV4
[]	[]	[]	[]	[]	تنشر الشركة تقاريرها المالية بوضوح وفي الوقت المناسب. The company publishes its reports clearly and on time.	GOV5
[]	[]	[]	[]	[]	لدى الشركة سياسات فعالة	GOV6

1	2	3	4	5	العبارة Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					لإدارة تعارض المصالح بوضوح وفي الوقت المناسب. The company has clear conflict of interest management policies in time.	
[]	[]	[]	[]	[]	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة واللجان بشكل دوري ومنهجي. The board's performance is periodically evaluated.	GOV7
[]	[]	[]	[]	[]	تسود بيئة من المساءلة والالتزام داخل الشركة. A culture of accountability prevails in the company.	GOV8
[]	[]	[]	[]	[]	تسعى الشركة إلى تعزيز العدالة مع الوظفين والعملاء والموردين. The company enhances communication	GOV9

1	2	3	4	5	العبارات Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					with employees, suppliers and clients.	
المحور الثالث: الفاعلية المؤسسية (Institutional Effectiveness)						
[]	[]	[]	[]	[]	تلتزم الشركة بإنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة. The company completes projects within specified schedules.	EFF1
[]	[]	[]	[]	[]	تنفذ المشاريع وفق الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة. Projects are implemented according to approved budgets without significant overruns.	EFF2
[]	[]	[]	[]	[]	تتسم جودة المخرجات النهائية بمستوى عالٍ من الدقة والإتقان. The company strives for high accuracy and	EFF3

1	2	3	4	5	العبارة Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					quality performance.	
[]	[]	[]	[]	[]	تبدى الشركة مرونة في مواجهة التغيرات أثناء تنفيذ المشاريع. The company demonstrates flexibility in adapting to project changes.	EFF4
[]	[]	[]	[]	[]	يتم قياس رضا العملاء بشكل دوري واستخدام النتائج للتحسين المستمر. Customer satisfaction is periodically measured for improvement.	EFF5
[]	[]	[]	[]	[]	تشجع الشركة ثقافة التعلم والتطوير المستمر بين الموظفين. The company promotes a culture of learning and development.	EFF6
[]	[]	[]	[]	[]	يسود التنسيق والتعاون بين	EFF7

1	2	3	4	5	العبارة Statement	م
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة. Coordination prevails among departments to achieve shared goals.	
[]	[]	[]	[]	[]	تحقق الشركة مستوى مرتفعاً من الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. The company achieves high operational efficiency and productivity	EFF7

Reliability

```
/VARIABLES=IC1 IC2 IC3 IC4 IC5 IC6 IC7 IC8 IC9 IC10
/SCALE('IC_Total') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	91	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.424	.435	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=GOV1 GOV2 GOV3 GOV4 GOV5 GOV6 GOV7 GOV8 GOV9
/SCALE('GOV_Total') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.439	.475	9

RELIABILITY

```
/ VARIABLES=EFF1 EFF2 EFF3 EFF4 EFF5 EFF6 EFF7 EFF8
/ SCALE('EFF_Total') ALL
/ MODEL=ALPHA
/ STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.135	.083	8

CORRELATIONS

/VARIABLES=IC1 IC2 IC3 IC4 IC5 IC6 IC7 IC8 IC9 IC10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

		Correlations									
		IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	IC8	IC9	IC10
IC1	Pearson Correlation	1	.180	.433**	.156	-.061	.089	.116	.180	-.012	.197
	Sig. (2-tailed)		.088	<.001	.141	.565	.401	.272	.087	.914	.061
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC2	Pearson Correlation	.180	1	.183	.259*	.194	-.042	.095	.269**	.143	.064
	Sig. (2-tailed)	.088		.082	.013	.066	.691	.371	.010	.178	.549
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC3	Pearson Correlation	.433**	.183	1	.100	.000	.195	.057	.226*	.054	.118
	Sig. (2-tailed)	<.001	.082		.346	1.000	.063	.594	.031	.609	.267
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC4	Pearson Correlation	.156	.259*	.100	1	.093	-.004	-.002	.059	.054	.050
	Sig. (2-tailed)	.141	.013	.346		.380	.970	.982	.580	.611	.640
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC5	Pearson Correlation	-.061	.194	.000	.093	1	.077	-.027	-.133	.018	.011
	Sig. (2-tailed)	.565	.066	1.000	.380		.471	.801	.210	.862	.920
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC6	Pearson Correlation	.089	-.042	.195	-.004	.077	1	.007	.117	-.146	-.014
	Sig. (2-tailed)	.401	.691	.063	.970	.471		.944	.270	.167	.895
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC7	Pearson Correlation	.116	.095	.057	-.002	-.027	.007	1	.032	-.063	-.031
	Sig. (2-tailed)	.272	.371	.594	.982	.801	.944		.763	.556	.768
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC8	Pearson Correlation	.180	.269**	.226*	.059	-.133	.117	.032	1	-.098	.051
	Sig. (2-tailed)	.087	.010	.031	.580	.210	.270	.763		.356	.633
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC9	Pearson Correlation	-.012	.143	.054	.054	.018	-.146	-.063	-.098	1	-.031
	Sig. (2-tailed)	.914	.178	.609	.611	.862	.167	.556	.356		.771
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
IC10	Pearson Correlation	.197	.064	.118	.050	.011	-.014	-.031	.051	-.031	1
	Sig. (2-tailed)	.061	.549	.267	.640	.920	.895	.768	.633	.771	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/ VARIABLES=GOV1 GOV2 GOV3 GOV4 GOV5 GOV6 GOV7 GOV8 GOV9

/ PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

		Correlations								
		GOV1	GOV2	GOV3	GOV4	GOV5	GOV6	GOV7	GOV8	GOV9
GOV1	Pearson Correlation	1	.209*	.095	.242*	.213*	.230*	.122	.011	.229*
	Sig. (2-tailed)		.047	.369	.021	.043	.028	.248	.917	.029
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV2	Pearson Correlation	.209*	1	-.132	-.041	.064	.064	.121	-.166	-.042
	Sig. (2-tailed)	.047		.214	.701	.544	.545	.254	.117	.693
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV3	Pearson Correlation	.095	-.132	1	.249*	-.010	.125	-.038	.046	.127
	Sig. (2-tailed)	.369	.214		.018	.926	.237	.718	.668	.230
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV4	Pearson Correlation	.242*	-.041	.249*	1	.223*	.031	.099	.013	.283**
	Sig. (2-tailed)	.021	.701	.018		.033	.773	.352	.906	.007
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV5	Pearson Correlation	.213*	.064	-.010	.223*	1	.068	.052	-.030	.255*
	Sig. (2-tailed)	.043	.544	.926	.033		.519	.622	.776	.015
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV6	Pearson Correlation	.230*	.064	.125	.031	.068	1	.091	.012	.293**
	Sig. (2-tailed)	.028	.545	.237	.773	.519		.391	.913	.005
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV7	Pearson Correlation	.122	.121	-.038	.099	.052	.091	1	-.115	.067
	Sig. (2-tailed)	.248	.254	.718	.352	.622	.391		.279	.526
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV8	Pearson Correlation	.011	-.166	.046	.013	-.030	.012	-.115	1	.232*
	Sig. (2-tailed)	.917	.117	.668	.906	.776	.913	.279		.027
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
GOV9	Pearson Correlation	.229*	-.042	.127	.283**	.255*	.293**	.067	.232*	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.693	.230	.007	.015	.005	.526	.027	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=EFF1 EFF2 EFF3 EFF4 EFF5 EFF6 EFF7 EFF8

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		EFF1	EFF2	EFF3	EFF4	EFF5	EFF6	EFF7	EFF8
EFF1	Pearson Correlation	1	-.194	.028	-.030	.082	-.104	.040	.136
	Sig. (2-tailed)		.066	.792	.775	.440	.324	.709	.198
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF2	Pearson Correlation	-.194	1	-.026	-.096	-.088	.210 [*]	-.140	.005
	Sig. (2-tailed)	.066		.809	.365	.408	.046	.186	.965
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF3	Pearson Correlation	.028	-.026	1	-.244 [*]	.021	-.003	.219 [*]	-.051
	Sig. (2-tailed)	.792	.809		.020	.841	.975	.037	.631
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF4	Pearson Correlation	-.030	-.096	-.244 [*]	1	-.083	.228 [*]	-.023	.007
	Sig. (2-tailed)	.775	.365	.020		.437	.030	.832	.950
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF5	Pearson Correlation	.082	-.088	.021	-.083	1	-.180	.092	.187
	Sig. (2-tailed)	.440	.408	.841	.437		.087	.384	.076
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF6	Pearson Correlation	-.104	.210 [*]	-.003	.228 [*]	-.180	1	-.028	.221 [*]
	Sig. (2-tailed)	.324	.046	.975	.030	.087		.795	.035
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF7	Pearson Correlation	.040	-.140	.219 [*]	-.023	.092	-.028	1	.126
	Sig. (2-tailed)	.709	.186	.037	.832	.384	.795		.233
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
EFF8	Pearson Correlation	.136	.005	-.051	.007	.187	.221 [*]	.126	1
	Sig. (2-tailed)	.198	.965	.631	.950	.076	.035	.233	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Frequencies

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	73	80.2	80.2	80.2
	أنثى	18	19.8	19.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	18	19.8	19.8	19.8
	من 31 إلى 35	35	38.5	38.5	58.2
	من 36 إلى 40	28	30.8	30.8	89.0
	أكثر من 40	10	11.0	11.0	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Edu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	10	11.0	11.0	11.0
	بكالوريوس	54	59.3	59.3	70.3
	ماجستير	23	25.3	25.3	95.6
	دكتوراه	4	4.4	4.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5	25	27.5	27.5	27.5
	من 6 إلى 10 سنوات	42	46.2	46.2	73.6
	من 11 إلى 15 سنة	16	17.6	17.6	91.2
	أكثر من 15 سنة	8	8.8	8.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES VARIABLES=IC1 IC2 IC3 IC4 IC5 IC6 IC7 IC8 IC9 IC10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IC1	91	1	5	4.02	.966
IC2	91	1	5	3.85	1.043
IC3	91	1	5	4.00	.931
IC4	91	1	5	3.73	1.076
IC5	91	1	5	3.44	1.108
IC6	91	1	5	4.19	.855
IC7	91	1	5	3.67	1.055
IC8	91	1	5	3.38	1.162
IC9	91	1	5	3.55	1.098
IC10	91	1	5	4.18	.914
Valid N (listwise)	91				

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES VARIABLES=GOV1 GOV2 GOV3 GOV4 GOV5 GOV6 GOV7 GOV8 GOV9
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GOV1	91	1	5	3.99	.972
GOV2	91	1	5	3.79	1.028
GOV3	91	1	5	3.57	.669
GOV4	91	1	5	3.54	.735
GOV5	91	1	5	3.93	.964
GOV6	91	3	5	3.69	.531
GOV7	91	1	5	3.58	.990
GOV8	91	1	5	3.80	.833
GOV9	91	3	5	4.08	.654
Valid N (listwise)	91				

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES VARIABLES=EFF1 EFF2 EFF3 EFF4 EFF5 EFF6 EFF7 EFF8
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EFF1	91	1	5	3.20	.909
EFF2	91	1	5	3.40	.575
EFF3	91	1	5	3.75	.676
EFF4	91	1	5	3.63	.915
EFF5	91	1	5	3.49	1.058
EFF6	91	1	5	3.12	1.073
EFF7	91	1	5	3.81	.729
EFF8	91	1	5	3.60	.999
Valid N (listwise)	91				

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EFF_Total1

/METHOD=ENTER GOV_Total1 IC_Total1.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.754	2	.377	3.599	.031 ^b
	Residual	9.215	88	.105		
	Total	9.969	90			

a. Dependent Variable: EFF_Total1

b. Predictors: (Constant), IC_Total1, GOV_Total1

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EFF_Total1

/METHOD=ENTER IC_Total1.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.618	1	.618	5.882	.017 ^b
	Residual	9.351	89	.105		
	Total	9.969	90			

a. Dependent Variable: EFF_Total1

b. Predictors: (Constant), IC_Total1

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT EFF_Total1

/METHOD=ENTER GOV_Total1.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.550	1	.550	5.202	.025 ^b
	Residual	9.418	89	.106		
	Total	9.969	90			

a. Dependent Variable: EFF_Total1

b. Predictors: (Constant), GOV_Total1

Abstract

This research aims to identify the impact of internal control systems and corporate governance mechanisms on enhancing institutional effectiveness within private contracting companies in Riyadh, in line with the objectives of Saudi Vision 2030, which seeks to promote transparency, accountability, and improve performance efficiency in the private sector.

The study adopted the descriptive-analytical methodology as the most appropriate approach for this type of research, as it allows for describing phenomena as they exist in reality and analyzing the relationships between variables based on actual field data. Data were collected from (91) valid questionnaires and analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) through several statistical methods, including means and standard deviations, internal consistency test (Cronbach's Alpha), Pearson correlation analysis, as well as analysis of variance (ANOVA) and linear regression to test the main and sub-hypotheses.

The results revealed that the overall mean for the application of internal control systems reached (3.80), indicating a high level of organization and procedural discipline within the company's control environment. The overall mean for the level of corporate governance application was (3.30), representing a moderate-to-high level, which reflects an actual implementation of governance principles with a need for further improvement and integration in administrative practices. The overall mean for institutional effectiveness was (2.8), suggesting a moderate level of performance that requires enhancement in areas such as time planning and continuous improvement.

These findings confirm that the integration between internal control systems and corporate governance practices is one of the key factors contributing to improved institutional performance, optimal resource utilization, and greater transparency and accountability within the workplace. The study recommends periodic updates of control policies, strengthening the roles of audit and risk committees, improving internal communication, and developing integrated information systems that support governance practices to achieve sustainable institutional effectiveness in line with the goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Internal Control, Corporate Governance, Institutional Effectiveness.

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration



The Role of Internal Control and Governance Systems in Enhancing Organizational Effectiveness
An Application to Private-Sector Contracting Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Student / Muhannad Sofian Faraj Alsaafien

Supervised by/
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2025