

أثر الحوكمة المؤسسية على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية: دراسة ميدانية على الشركات
المتوسطة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ ناصر بن هلال الحربي

الرقم الجامعي/ 253001868

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
6	أسئلة الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
19	الفجوة البحثية:
19	المنطلقات النظرية للدراسة:
22	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع وعينة الدراسة:
23	مصادر جمع البيانات:
23	أداة الدراسة (الاستبانة):
25	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
26	حدود الدراسة:
27	المراجع:

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية في أطرها التنظيمية والتشريعية، فرضت على المؤسسات بمختلف أحجامها تبني منظومات إدارية أكثر انضباطاً وشفافية لضمان استدامتها وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة فيها. وقد أفرزت هذه التحولات اهتماماً أكاديمياً ومهنياً متزايداً بمفهوم الحوكمة المؤسسية بوصفها الإطار المرجعي الذي يُنظّم العلاقة بين الأطراف الفاعلة داخل المنظمة ويضمن تحقيق التوازن بين مصالحها المتعددة، وقد تعاضم هذا الاهتمام بشكل خاص في الاقتصادات الناشئة التي تسعى إلى استقطاب الاستثمارات وتحسين مناخ الأعمال. (Boshnak, 2021)

وتُعَدّ الحوكمة المؤسسية منظومة متكاملة من المبادئ والآليات التي تشمل الشفافية والإفصاح والمساءلة واستقلالية مجالس الإدارة والرقابة الداخلية، وتعمل مجتمعة على توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية وتحسين جودة القرارات الإدارية والمالية. وفي هذا السياق، أكدت الأدبيات الأكاديمية أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة يُسهم في رفع مستوى الإفصاح وتحسين جودة التقارير المالية وتعزيز كفاءة الرقابة الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات ومكانتها السوقية (البلوي، 2025). كما أظهرت دراسات أخرى أنّ خصائص مجالس الإدارة ولجان المراجعة من حيث الحجم والاستقلالية والتأهيل تُؤثّر تأثيراً جوهرياً في فعالية الأداء المؤسسي. (Bagais & Aljaaidi, 2020)

و يُمثّل الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر القانونية ركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسات في بيئة تنظيمية متزايدة التعقيد، إذ يتجاوز مفهوم الامتثال الحديث مجرد الالتزام الشكلي بالقوانين واللوائح ليشمل بناء ثقافة مؤسسية استباقية تُدمج إدارة المخاطر القانونية في صُلب العمليات التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. وقد أوضحت الدراسات أنّ المراجعة الداخلية الاستباقية تُسهم بشكل فعال في الحدّ من المخاطر المالية والتشغيلية، مما يُعزّز من الاستقرار المؤسسي ويُقلّل من التعرّض للنزاعات القانونية (بخيت موسى، 2025). وفي السياق ذاته، أشارت أدبيات إدارة المخاطر القانونية إلى أنّ تبني أطر امتثال متكاملة يُخفّض من احتمالية التقاضي والغرامات التنظيمية ويُحصّن المؤسسات من التبعات القانونية المكلفة (Ramesh, 2022).

إذ تُشكّل الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة البنية التحتية التي تقوم عليها فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، فالشفافية تُتيح الكشف المبكر عن الانحرافات، والمساءلة تُعزّز الانضباط التنظيمي، واستقلالية مجلس الإدارة تضمن نزاهة القرار الرقابي، والرقابة الداخلية تُوفّر خطوط الدفاع اللازمة لإدارة المخاطر. وقد أكّدت الدراسات الحديثة أنّ تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) يُحقّق نتائج أفضل بكثير من تطبيق كل عنصر على حدة. (Hasan & Brühöfener, 2025)

وفي ضوء ما تقدّم، وانطلاقاً من الأهمية المتنامية للشركات المتوسطة في الاقتصاد السعودي ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، تأتي هذه الدراسة لتفحص أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في هذه الشركات، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية ويدعم صنّاع القرار في تعزيز منظومة الحوكمة والامتثال.

مشكلة الدراسة

تُعَدّ الحوكمة المؤسسية من أبرز الركائز التي تقوم عليها البيئة التنظيمية السليمة في المؤسسات المعاصرة، إذ تُشكّل الإطار الذي يُنظّم العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة ويضمن تحقيق التوازن بين مصالحها المتباينة، ويُرسّي قواعد الشفافية والمساءلة والرقابة الفعّالة التي تحول دون الانحرافات الإدارية والمالية والقانونية. وقد تنامي الاهتمام العالمي بالحوكمة المؤسسية بصورة لافتة في أعقاب الأزمات المالية الكبرى والانهيّارات المؤسسية التي شهدتها العالم، والتي كشفت عن هشاشة الأنظمة الرقابية وضعف آليات الامتثال في كثير من المنظمات، مما أفضى إلى خسائر مالية فادحة ونزاعات قانونية مكلفة أضرتّ بثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة على حدّ سواء.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، وفي ظل التحوّلات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال تنفيذاً لمستهدفات رؤية 2030 الرامية إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز مناخ الاستثمار ورفع مستوى الحوكمة والشفافية، تبرز الشركات المتوسطة بوصفها عنصراً محورياً في المنظومة الاقتصادية الوطنية، إذ تُسهم بنسبة تتجاوز 20% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وتستوعب شريحة واسعة من القوى العاملة. غير أنّ الملاحظات الميدانية والتقارير الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية تُشير إلى أنّ كثيراً من

هذه الشركات لا تزال تعاني من قصور واضح في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية الرشيدة، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الامتثال التنظيمي ويُعرضها لمخاطر قانونية متعددة الأوجه.

وتتجلى المشكلة البحثية في أنّ الشركات المتوسطة السعودية تواجه تحديات جوهرية تتمثل في ضعف آليات الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وغياب أو محدودية أنظمة المساءلة والمحاسبة الفعّالة، وتداخل الصلاحيات بين مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية مما يُقوّض استقلالية القرار الرقابي، فضلاً عن عدم نضج أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالقدر الذي يتناسب مع حجم التعقيدات التنظيمية والقانونية المتزايدة. وقد ترتّب على هذا القصور تزايد حالات المخالفات التنظيمية والغرامات المالية والنزاعات القانونية التي تتكبّدها هذه الشركات، مما يُهدّد استمراريّتها ويُضعف قدرتها التنافسية ويُقلّل من جاذبيتها للمستثمرين والممولين.

وعلى الرغم من تزايد الأدبيات الأكاديمية التي تناولت الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء المالي والإداري، إلا أنّ الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة وبين فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية تبقى محدودة ونادرة، لا سيّما في سياق الشركات المتوسطة التي تختلف اختلافاً جوهرياً عن الشركات الكبرى المدرجة في أسواق المال من حيث الموارد والهياكل التنظيمية والبيئة الرقابية. كما أنّ معظم الدراسات السابقة تركّزت على أسواق غربية أو على الشركات الكبرى المدرجة في السوق المالي السعودي، مما يُخلّف فجوة بحثية واضحة في فهم ديناميكيات الحوكمة والامتثال والمخاطر القانونية في بيئة الشركات المتوسطة السعودية.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

يتفرّع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ✗ التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ✗ تحديد مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ✗ قياس أثر الشفافية والإفصاح على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ✗ قياس أثر المساءلة والمحاسبة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ✗ قياس أثر استقلالية مجلس الإدارة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ✗ قياس أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- ✗ تقديم تصوّر مقترح وتوصيات عملية لتعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية بما يدعم فعالية الامتثال ويقلّل من المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات رؤية 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

✕ ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

✕ ما مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

✕ ما أثر الشفافية والإفصاح على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

✕ ما أثر المساءلة والمحاسبة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

✕ ما أثر استقلالية مجلس الإدارة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

✕ ما أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والإفصاح على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة والمحاسبة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس الإدارة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

✖ تستمدّ هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. أولها أنّها تُسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية في مجال الحوكمة المؤسسية بتقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد الحوكمة وفعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، وهو ارتباط لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ في السياق العربي والسعودي تحديداً، لا سيّما في بيئة الشركات المتوسطة التي تختلف جوهرياً عن الشركات الكبرى المدرجة.

✖ تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين نظرية الوكالة (Agency Theory) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) لتفسير العلاقة بين الحوكمة والامتثال والمخاطر القانونية، مما يُوسّع من الفهم النظري للتفاعل بين هذه المتغيرات في بيئة الأعمال السعودية الناشئة.

✖ تُسهم في سدّ فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تتناول الشركات المتوسطة السعودية بالتحليل، إذ تركّزت معظم الأبحاث السابقة على الشركات المدرجة في سوق تداول، مما يُتيح لهذه الدراسة تقديم رؤية جديدة حول واقع الحوكمة في شريحة تُمثّل العمود الفقري للاقتصاد السعودي.

✖ تُسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية حول آليات التحوّل من مفهوم الامتثال التقليدي القائم على الاستجابة إلى مفهوم الامتثال الاستباقي المبني على الحوكمة الرشيدة، وهو ما يُعدّ توجّهاً بحثياً حديثاً في أدبيات إدارة الأعمال.

الأهمية العملية (التطبيقية)

على الصعيد التطبيقي، تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من عدة جوانب.

- ✗ تُقدّم لصنّاع القرار في الشركات المتوسطة السعودية خارطة طريق عملية لتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية الفعّالة التي تُعزّز من الامتثال وتُقلّل من التعرّض للمخاطر القانونية، مما يُخفّض التكاليف المرتبطة بالنزاعات والغرامات والعقوبات التنظيمية.
- ✗ تُقدّم للجهات التنظيمية والرقابية في المملكة (هيئة السوق المالية، وزارة التجارة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت") مؤشرات تجريبية حول واقع تطبيق الحوكمة في الشركات المتوسطة، مما يُساعد في صياغة سياسات وتشريعات أكثر ملاءمة لهذه الفئة من الشركات.
- ✗ تُسهم في دعم أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين بيئة الأعمال وتعزيز الحوكمة الرشيدة ورفع مستوى الشفافية والنزاهة، وذلك من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تتوافق مع التوجّهات الاستراتيجية للمملكة.
- ✗ تُقدّم لمديري الامتثال والمستشارين القانونيين في الشركات المتوسطة أدلة تجريبية على أنّ الاستثمار في بنية حوكمة قوية يُعدّ استثماراً وقائياً يُقلّل من الخسائر المالية والقانونية الناتجة عن ضعف الامتثال، مما يُعزّز من ثقافة الامتثال الاستباقي.
- ✗ تُسهم في تطوير برامج تدريبية متخصصة لأعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية في الشركات المتوسطة حول أفضل ممارسات الحوكمة وآليات الامتثال، مما يرفع من الكفاءة المؤسسية ويُحسّن من مناخ الاستثمار.

الدراسات السابقة:

دراسة البلوي (2025) بعنوان "تقييم أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: شواهد من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية والإفصاح، والمساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة، والرقابة الداخلية، على مستوى الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية في الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي (تداول). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الأولية

من خلال استبانة إلكترونية وُزِّعت على أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين في الشركات المدرجة خلال عام 2024، وحُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر اختبار "t" للعينة الواحدة ومعاملات الارتباط. وتكوّنت العينة من 90 عضو مجلس إدارة ومديراً تنفيذياً، وكانت نسبة الاسترداد الصالحة للتحليل مرتفعة بعد استبعاد 8 استبانات غير مكتملة من أصل 98 مستردة. وكشفت النتائج أن تطبيق قواعد الحوكمة يعزز بشكل جوهري مستويات الإفصاح ويحسن جودة التقارير المالية، إذ بلغ المتوسط العام لمحور الحوكمة 3.74 من 5 بأهمية نسبية 74.72%، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع أبعاد الحوكمة وجودة التقارير المالية حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.785 و0.921، وأن تعزيز ثقافة الحوكمة يؤثر إيجاباً على استدامة الشركات ومكانتها في السوق المالي. وأوصت الدراسة بتعزيز مفاهيم الحوكمة والالتزام بمبادئ منظمة OECD من خلال برامج تدريبية، وتشكيل لجان متخصصة لمتابعة تطبيق الحوكمة وضمان الامتثال، وتوسيع نشر ثقافة الحوكمة بين جميع أصحاب المصلحة.

دراسة العززي (2021) بعنوان "الحوكمة المؤسسية وأثرها في جودة الرقابة الداخلية من وجهة نظر المدراء الماليين وأعضاء الرقابة الداخلية في وزارة الأوقاف اليمنية بصنعاء". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، واستقلالية مجلس الإدارة، والعدالة، على جودة الرقابة الداخلية في الأوقاف اليمنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وحُلِّلت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط واختبارات الانحدار. وتكوّنت العينة من 20 مديراً مالياً ورئيس قسم محاسبة وعضو رقابة داخلية يعملون في وزارة الأوقاف اليمنية بصنعاء، وتمثّل مسحاً شاملاً للعاملين في الوظائف ذات الصلة المباشرة بالحوكمة والرقابة. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمكونات الحوكمة بلغ 3.48 من 5، بينما بلغ متوسط جودة الرقابة الداخلية 3.71 من 5، مما يشير إلى مستوى متوسط من تطبيق الحوكمة ومستوى مرتفع نسبياً من جودة الرقابة الداخلية، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين جودة الرقابة الداخلية. وأوصت الدراسة بتعزيز معايير الحوكمة في المؤسسات الحكومية اليمنية، وتدريب المراجعين الداخليين على أحدث أساليب الرقابة، وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبة لرفع مستوى الأداء الرقابي.

دراسة الدعجة وعديلة (2023) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، وتطبيق القانون، على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة مُقنَّنة بمقياس ليكرت الخماسي، وحُلِّلت البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية واختبار الانحدار المتعدد ومعامل التحديد واختبارات VIF لعدم التعدد الخطي واختبارات التوزيع الطبيعي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الوزارة والمديريات التابعة لها والبالغ عددهم 755 قيادياً إدارياً، واختيرت عينة طبقية عشوائية قوامها 300 قيادي إداري بنسبة 40 %. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في الوزارة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام 3.63، بينما جاء مستوى الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة بمتوسط 3.79، وتبيّن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة على الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد 0.612 وقيمة F بلغت 92.782 بمستوى دلالة 0.000. وأوصت الدراسة بتبني مبادئ الشفافية الإدارية في جميع العمليات الإدارية بالوزارة، وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال زيادة مشاركة الموظفين والمساءلة والعدالة، وإجراء دراسات مستقبلية عن أثر الحوكمة على متغيرات تنظيمية أخرى لم تُدرس في الدراسة الحالية.

دراسة العمار (2026) بعنوان "دور نموذج الحوكمة المتكامل وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد نموذج GRC المتمثلة في الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على السمعة التنظيمية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، واختبار ما إذا كانت المتغيرات الديموغرافية تُحدث فروقاً دالة في استجابات المبحوثين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مُحكَّمة لجمع البيانات الأولية، وحُلِّلت البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط والانحدار المتعدد واختبارات الفروق. ويبلغ مجتمع الدراسة نحو 18,980 موظفاً بالوزارة، وتم تحديد حجم العينة بـ 384 موظفاً وموظفة باستخدام المعادلة الإحصائية المناسبة بمستوى ثقة 95 %. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد نموذج GRC والسمعة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق نموذج GRC المتكامل في المؤسسات

الحكومية السعودية، والتركيز على بناء ثقافة الامتثال وإدارة المخاطر الاستباقية كأدوات لتحسين السمعة التنظيمية ودعم رؤية 2030.

دراسة بوشناق (2021) بعنوان "آليات الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر آليات الحوكمة المؤسسية المتمثلة في حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها وتكرار اجتماعاته، وحجم لجنة المراجعة واجتماعاتها، وازدواجية المنصب، على أداء الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية المستخرجة من التقارير السنوية للشركات، وحُلِّلت باستخدام الانحدار المجمع بطريقة المربعات الصغرى (Pooled OLS) مع قياس الأداء بمؤشرات العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. وتكوّنت العينة من 210 مشاهدة سنوية لشركات مدرجة في سوق تداول خلال الفترة 2017-2019، وتمثل شركات من قطاعات متعددة. وتوصلت النتائج إلى أن حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها وازدواجية المنصب ترتبط سلباً بأداء الشركات، بينما أظهرت خصائص أخرى مثل حجم لجنة المراجعة تأثيراً متبايناً. وأوصت الدراسة بتقليص حجم مجالس الإدارة إلى الحد الأمثل، وفصل منصب رئيس مجلس الإدارة عن المدير التنفيذي، وتعزيز دور لجان المراجعة لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة بوشناق وآخرون (2023) بعنوان "آليات الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات في المملكة العربية السعودية قبل وأثناء جائحة كوفيد-19". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر آليات الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في خصائص مجلس الإدارة وخصائص لجنة المراجعة على الأداء التشغيلي والمالي والسوقي للشركات السعودية المدرجة قبل وأثناء جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة منهج البيانات الطولية (Panel Data) بتحليل ذي مرحلتين يشمل المقارنة الثنائية قبل وبعد الجائحة ثم الانحدار بالتأثيرات العشوائية، وقيس الأداء بمؤشرات العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومؤشر توبين. وتكوّنت العينة من 129 شركة مدرجة في سوق تداول من 18 قطاعاً خلال الفترة 2019-2020 بإجمالي 258 مشاهدة سنوية، وجمعت البيانات من التقارير السنوية. وأظهرت النتائج أن الأداء العام للشركات لم يتغير جوهرياً أثناء الجائحة مما يعكس مرونة عالية، وأن اجتماعات لجنة المراجعة واستقلاليتها زادت بشكل دال إحصائياً، وأن حجم المجلس يرتبط سلباً بالأداء السوقي بينما ترتبط خبرة المجلس وتعليمه والتنوع الجندري إيجاباً بالأداء. وأوصت الدراسة بالحد من حجم مجالس الإدارة وتعزيز تنوع الخبرات والتعليم والجنس فيها، وتقوية نشاط لجان المراجعة خاصة في أوقات الأزمات.

دراسة بقيس والجعدي (2020) بعنوان "خصائص الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص لجنة المراجعة المتمثلة في حجم اللجنة وتكرار اجتماعاتها وجودة المراجعة الخارجية على أداء الشركات في قطاع الطاقة السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية المستخرجة يدوياً من التقارير السنوية للشركات المدرجة، وحُلِّلت باستخدام الانحدار المجمع بطريقة المربعات الصغرى (Pooled OLS) مع متغيرات ضابطة تشمل حجم الشركة والرافعة المالية. وتكوّنت العينة من 4 شركات طاقة مدرجة في سوق تداول خلال الفترة 2005-2018 بإجمالي 54 مشاهدة سنوية بعد استبعاد القيم الشاذة والبيانات الناقصة. وأظهرت النتائج أن حجم لجنة المراجعة يرتبط إيجاباً بأداء الشركات في نموذجي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وأن تكرار اجتماعات اللجنة يرتبط سلباً بنموذج العائد على حقوق الملكية، بينما ترتبط جودة المراجعة من شركات Big 4 إيجاباً بكلا النموذجين، مع معامل تحديد معدّل بلغ 53.7% لنموذج ROA و53.5% لنموذج ROE. وأوصت الدراسة بدراسة خصائص أخرى للجان المراجعة كالمؤهلات والخبرة والاستقلالية، وتوسيع البحث ليشمل دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى.

دراسة الزين (2020) بعنوان "العلاقة بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية وأداء الشركات". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تحسين فاعلية المراجعة الداخلية كعامل مُسهِّل لتحقيق أداء أفضل للشركات، ودراسة ما إذا كانت خصائص لجنة المراجعة تتوسط العلاقة بين المراجعة الداخلية وأداء الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية والاستبانات، وحُلِّلت باستخدام تحليل الانحدار ونماذج الوساطة لاختبار التأثير غير المباشر لخصائص لجنة المراجعة. وتكوّنت العينة من شركات مدرجة في أسواق المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، وشملت بيانات متعددة السنوات لتقييم العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن استقلالية لجنة المراجعة وخبرتها المالية تتوسطان بشكل فعّال العلاقة بين خصائص المراجعة الداخلية والاستقلالية والحجم وبين أداء الشركات، وأن الشركات التي تمتلك لجان مراجعة أكثر استقلالية وخبرة تحقق أداءً أفضل. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية لجان المراجعة وضمان توفر الخبرة المالية لأعضائها، وتنسيق العمل بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة لتحقيق حوكمة أكثر فاعلية.

دراسة نصر الله والخوري (2022) بعنوان "هل الحوكمة المؤسسية مؤشر جيد للأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟ شواهد من الدول النامية: حالة لبنان". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة غير المدرجة في لبنان، وفحص ما إذا كانت هذه العلاقة تتباين وفقاً لمستويات الأداء المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة لبناء مؤشر حوكمة باستخدام منهج الحزم (Bundles Approach)، وحُللت بطريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) لمعالجة مشكلة الذاتية الداخلية وبالانحدار الكمي لاختبار التباين عبر مستويات الأداء مع ضبط متغيرات العمر والحجم والقطاع. وتكوّنت العينة من 150 شركة صغيرة ومتوسطة غير مدرجة في لبنان يتراوح عدد موظفيها بين 10 و100 ومبيعاتها بين 500 مليون و25 مليار ليرة لبنانية. وأظهرت النتائج وجود ترابط إيجابي متبادل بين الحوكمة والأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على الاستثمار، حيث إن الحوكمة الفعّالة تزيد الأداء المالي، والشركات الأعلى أداءً تميل بدورها لتحسين حوكمتها، وأن هذه العلاقة تتباين عبر مستويات الأداء المختلفة. وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق معايير الحوكمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية وعدم حصرها بالشركات الكبيرة المدرجة.

دراسة الحربي وهاشم (2024) بعنوان "الحوكمة المؤسسية وإفصاح الاستدامة في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة المتمثلة في الروابط السياسية وملكية المديرين وملكية لجنة المراجعة وتعليم لجنة المراجعة على إفصاح الاستدامة في الشركات السعودية المدرجة، في إطار نظرية الوكالة. واعتمدت الدراسة على الورقة المفاهيمية التحليلية القائمة على مراجعة الأدبيات واقتراح إطار مفاهيمي ونموذج انحدار طولي يشمل تأثيرات ثابتة وعشوائية واختبارات Hausman و Breusch-Pagan. ويتكوّن مجتمع الدراسة من 223 شركة مدرجة في سوق تداول عام 2024، وبعد تطبيق معايير الاختيار التي تشمل الإدراج المستمر والنشاط الإنتاجي ونشر التقارير السنوية، بلغت العينة النهائية 125 شركة ببيانات طولية تمتد من 2018 إلى 2023. واقترحت الدراسة أن الروابط السياسية لأعضاء المجلس وملكيّتهم وخصائص لجنة المراجعة تؤثر إيجاباً في إفصاح الاستدامة بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030. وأوصت الدراسة بتعزيز خصائص مجالس الإدارة ولجان المراجعة لتحسين جودة إفصاح الاستدامة في الشركات السعودية المدرجة.

دراسة البداوي الراحلة (2025) بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن السيبراني". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل خوارزميات التعلم الآلي وتحليل البيانات في تعزيز إدارة مخاطر الأمن السيبراني والامتثال للأطر التنظيمية ذات الصلة

في المؤسسات المعاصرة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني والامتثال التنظيمي، مع تحليل نظري للأطر والنماذج المقترحة. ولا تعتمد الدراسة على عينة ميدانية بل على مراجعة شاملة للدراسات المنشورة في هذا المجال حتى عام 2025. وأشارت النتائج إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي بشكل صحيح يُمكنه تعزيز كفاءة إدارة المخاطر والامتثال في المؤسسات من خلال زيادة الدقة والحيادية والاستباقية في التعامل مع التهديدات، مع التأكيد على أن الذكاء الاصطناعي يُكمل الرقابة البشرية ولا يحل محلها. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر مع الحفاظ على الإشراف البشري، وتطوير أطر تنظيمية تواكب التطور التكنولوجي وتعزز المرونة المؤسسية.

دراسة بخيت موسى (2025) بعنوان "أثر المراجعة الداخلية الاستباقية على تقليل المخاطر المالية: دراسة ميدانية على البنوك السودانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المراجعة الداخلية الاستباقية على تقليل المخاطر المالية المتمثلة في مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق في البنوك السودانية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة وزّعت على المراجعين الداخليين في البنوك المبحوثة، وحُلّت باستخدام المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط والانحدار ومعامل التحديد. وتكوّنت العينة من 69 مراجعاً داخلياً يعملون في ثلاثة بنوك سودانية هي بنك الخرطوم وبنك فيصل وبنك أم درمان الوطني. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لتقليل المخاطر المالية بلغ 4.15 من 5 ومتوسط استخدام المراجعة الاستباقية بلغ 4.06، وأن معامل الارتباط بين المراجعة الاستباقية وتقليل المخاطر بلغ 0.973 بمعامل تحديد 0.946 مما يعني أن 94.6% من التباين مُفسّر، وتفصيلاً: تقليل مخاطر الائتمان 84.7%، مخاطر السيولة 96.4%، مخاطر السوق 93.8%. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات فعّالة لتخفيف المخاطر المالية، وتعزيز تطبيق المراجعة الداخلية الاستباقية كأداة رئيسية لإدارة المخاطر لتحقيق استقرار مالي أكبر.

دراسة رامش (2022) بعنوان "إدارة المخاطر والمسؤولية القانونية: تخفيف مخاطر الأعمال في البيئة المؤسسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة المتشابكة بين إدارة المخاطر المؤسسية والمسؤولية القانونية، وتحليل كيفية تأثير المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية على التعرض القانوني للمؤسسات، واقتراح أطر متكاملة للتخفيف من هذه المخاطر. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي القائم على

مراجعة الأدبيات وتحليل دراسات الحالة الواقعية، مع استعراض الأطر النظرية والتطبيقية لإدارة المخاطر وبرامج الامتثال القانوني وإدارة الأزمات والتأمين. ولا تعتمد على عينة ميدانية بل على مراجعة تحليلية شاملة للممارسات والتجارب المؤسسية في بيئات الأعمال المعاصرة. وخلصت الدراسة إلى أن أطر إدارة المخاطر المتكاملة تُشكّل حجر الزاوية في المرونة القانونية للمؤسسات، وأن التدابير الوقائية مثل الرقابة الداخلية والتدقيق المنتظم وثقافة الامتثال تُقلّل من التعرض القانوني بشكل استباقي، وأن استراتيجيات التأمين ونقل المخاطر توفر حماية إضافية من الخسائر. وأوصت الدراسة بتبني نهج شامل يدمج إدارة المخاطر وبرامج الامتثال القانوني وتخطيط إدارة الأزمات، مع تدريب مستمر للموظفين وتحديث السياسات الداخلية لمواكبة التطورات التنظيمية.

دراسة رامش (2023) بعنوان "الحوكمة المؤسسية والامتثال القانوني: استراتيجيات الإدارة الفعّالة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية والامتثال القانوني في مجالي التجارة والإدارة، وتحليل كيفية مواءمة هذين المبدأين لضمان الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي داخل المنظمات. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي القائم على مراجعة الأدبيات وتحليل العلاقة بين الحوكمة والامتثال في مجالات التقارير المالية وإدارة المخاطر وتكوين مجالس الإدارة والقيادة الأخلاقية. ولا تعتمد على عينة ميدانية بل على تحليل مفاهيمي ومراجعة نظرية للممارسات المؤسسية المعاصرة. وخلصت الدراسة إلى أن التكامل الاستباقي بين مبادئ الحوكمة والامتثال القانوني يُشكّل ميزة استراتيجية للمؤسسات ويعزز المرونة والقيادة المسؤولة، وأن الشفافية في التقارير المالية والقيادة الأخلاقية وتنوع مجالس الإدارة تُعدّ محركات أساسية لتحقيق الامتثال الفعّال. وأوصت الدراسة بتدريب أعضاء مجالس الإدارة على مبادئ الحوكمة والامتثال، وبناء برامج امتثال قوية تتضمن تدقيقاً قانونياً دورياً وتفاعلاً فعّالاً مع أصحاب المصلحة.

دراسة حسن وبريهوفنر (2025) بعنوان "تحليل ببليومتري للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال: (GRC) الاتجاهات والموضوعات والتوجهات المستقبلية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات البحثية والموضوعات الرئيسية والتوجهات المستقبلية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال من خلال تحليل ببليومتري منهجي للأدبيات الأكاديمية المنشورة خلال الفترة 2000-2025. واعتمدت الدراسة منهج التحليل الببليومتري (Bibliometric Analysis) الذي يُقيّم الإنتاج الأكاديمي كميّاً من خلال تحليل الاستشهادات والكلمات المفتاحية والشبكات البحثية والتجمعات الموضوعية في قواعد البيانات

الأكاديمية المعتمدة. وشملت الدراسة مراجعة شاملة للبحوث المنشورة في قواعد البيانات الأكاديمية الرئيسية خلال ربع قرن من 2000 إلى 2025. وأبرزت النتائج تركيزاً أكاديمياً مستمراً على الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية والمسؤولية الاجتماعية، مع توجه متزايد نحو دمج الذكاء الاصطناعي والاستدامة في أطر GRC، وأن التكامل بين هذه العناصر الثلاثة يُحقق نتائج أفضل من تطبيق كل عنصر على حدة. وأوصت الدراسة بتوسيع البحث في تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن أطر GRC، ودراسة تأثير الاستدامة على نماذج الامتثال، وتطوير أطر نظرية تكاملية تربط بين الحوكمة والمخاطر والامتثال في سياقات مؤسسية متنوعة.

دراسة العمار (2026) المشار إليها سابقاً في المحور الأول تناولت أيضاً بُعد الامتثال كأحد أبعاد نموذج GRC وتأثيره على السمعة التنظيمية. هدفت في هذا الجانب إلى التعرف على أثر بُعد الامتثال التنظيمي تحديداً على تقليل المخاطر القانونية وتعزيز السمعة المؤسسية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ذاته واستبانة مُحكَّمة على عينة 384 موظفاً. وأظهرت النتائج أن بُعد الامتثال يرتبط إيجاباً وبدلالة إحصائية بالسمعة التنظيمية، وأن المؤسسات التي تتبنى أنظمة امتثال فعالة تُقلل من تعرضها للمخاطر القانونية والتنظيمية وتُعزز ثقة أصحاب المصلحة. وأوصت بضرورة تبني ثقافة امتثال شاملة تتجاوز الامتثال الشكلي إلى الامتثال الاستراتيجي المرتبط بالأهداف المؤسسية، وتطوير أنظمة رصد ومتابعة مستمرة لضمان الامتثال وتقليل المخاطر.

دراسة بوشناق وآخرون (2023) المشار إليها سابقاً في المحور الأول تناولت أيضاً دور لجان المراجعة كأداة رقابية تعزز الامتثال وتقلل المخاطر. هدفت في هذا الجانب إلى التعرف على كيفية إسهام زيادة اجتماعات لجان المراجعة واستقلالياتها في تعزيز الامتثال التنظيمي وتقليل المخاطر القانونية والتشغيلية خلال الأزمات. وأظهرت النتائج أن زيادة اجتماعات لجان المراجعة بمقدار 0.45 وزيادة الأعضاء المستقلين بمقدار 0.10 خلال الجائحة كانت ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن تفعيل آليات الرقابة والامتثال يُسهم في تخفيف المخاطر وتعزيز مرونة الشركات. وأوصت بتقوية نشاط لجان المراجعة واستقلالياتها كآلية أساسية لضمان الامتثال المستمر وتقليل التعرض للمخاطر القانونية.

دراسة بقرس والجعيدي (2020) المشار إليها سابقاً في المحور الأول تناولت أيضاً دور جودة المراجعة في تعزيز الامتثال. هدفت في هذا الجانب إلى التعرف على كيفية إسهام الاستعانة بشركات المراجعة

الكبرى (Big 4) في تعزيز الامتثال للمعايير المحاسبية والتنظيمية وتقليل المخاطر المالية والقانونية. وأظهرت النتائج أن جودة المراجعة ترتبط إيجاباً بأداء الشركات في كلا النموذجين بدلالة إحصائية عالية، وأن 56% من شركات العينة تستعين بشركات Big 4 مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية جودة المراجعة كآلية امتثال. وأوصت بضرورة تعزيز جودة المراجعة الخارجية وربطها ببرامج الامتثال الداخلية لتحقيق رقابة شاملة.

دراسة الزين (2020) المشار إليها في المحور الأول تناولت أيضاً دور تنسيق المراجعة الداخلية مع لجان المراجعة في تعزيز الامتثال. هدفت في هذا الجانب إلى التعرف على كيفية إسهام العلاقة التكاملية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية في تعزيز فعالية الامتثال الداخلي وتقليل المخاطر التشغيلية والقانونية. وأظهرت النتائج أن استقلالية لجنة المراجعة وخبرتها المالية تُعززان فعالية المراجعة الداخلية كأداة رقابية تضمن الامتثال للمعايير والقوانين، مما يُقلل من احتمالية وقوع مخالفات تنظيمية ونزاعات قانونية. وأوصت بتعزيز التنسيق بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة وضمان استقلاليتهما لبناء منظومة امتثال أكثر فعالية.

دراسة نصر الله والخوري (2022) المشار إليها في المحور الأول تناولت أيضاً أهمية الحوكمة في تعزيز الامتثال وتقليل المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة. هدفت في هذا الجانب إلى التعرف على كيفية إسهام تطبيق الحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في بناء ثقافة امتثال مؤسسية تُقلل من التعرض للمخاطر القانونية والمالية. وأظهرت النتائج أن وجود هياكل حوكمة فعّالة حتى في الشركات الصغيرة يُحسن الأداء المالي ويُقلل من المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة وغياب المساءلة، وأن العلاقة التبادلية بين الحوكمة والأداء تعني أن الشركات التي تلتزم بالحوكمة تستطيع بناء أنظمة امتثال أقوى تُقلل من مخاطرها القانونية والتنظيمية. وأوصت بتطوير أطر حوكمة مُبسّطة وملائمة لحجم الشركات الصغيرة والمتوسطة تتضمن آليات امتثال واضحة ورقابة داخلية فعّالة تحمي هذه الشركات من التعرض للمخاطر القانونية.

الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة في محوري الحوكمة المؤسسية وفعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمعظم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الحوكمة المؤسسية ركّزت على أثرها في الأداء المالي مقاساً بمؤشرات كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومؤشر توبين، كما في دراسات بوشناق (2021؛ 2023) وبقيس والجعدي (2020) ونصر الله والخوري (2022)، بينما تناولت دراسات أخرى أثر الحوكمة على جودة التقارير المالية كدراسة البلوي (2025) أو على الثقافة التنظيمية كدراسة الدعجة وعديلة (2023) أو على إفصاح الاستدامة كدراسة الحربي وهاشم (2024). أما الدراسات التي تناولت الامتثال وتقليل المخاطر القانونية فقد ركّزت على جوانب محددة كالمراجعة الداخلية الاستباقية في القطاع المصرفي كدراسة بخيت موسى (2025)، أو على الذكاء الاصطناعي في الأمن السيبراني كدراسة البداوي الرحالة (2025)، أو على إدارة المخاطر والمسؤولية القانونية بشكل نظري عام كدراسات رامش (2022؛ 2023) غير أنه لا توجد — في حدود علم الباحث — دراسة عربية أو أجنبية جمعت بين أبعاد الحوكمة المؤسسية الأربعة مجتمعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (كمتغير مستقل، وبين فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية كمتغير تابع، في سياق الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية تحديداً. كما أن أغلب الدراسات السابقة طُبِّقت على شركات مدرجة كبيرة أو على القطاع المصرفي أو الحكومي، ولم تُولِ اهتماماً كافياً للشركات المتوسطة التي تُشكّل عصب الاقتصاد السعودي وركيزة أساسية في تحقيق رؤية 2030. لذا تأتي هذه الدراسة لسدّ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي تكاملي يربط بين أبعاد الحوكمة والامتثال القانوني ويُختبر ميدانياً على عينة ممثلة من الشركات المتوسطة السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)

تُعرّف الحوكمة المؤسسية اصطلاحاً بأنها منظومة متكاملة من القواعد والآليات والممارسات التي تُنظّم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق الشفافية

والمساءلة والعدالة وحماية الحقوق وتعزيز الأداء المؤسسي (البلوي، 2025). وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على فقرات محور الحوكمة المؤسسية بأبعاده الأربعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

الشفافية والإفصاح (Transparency and Disclosure)

تُعرّف الشفافية والإفصاح اصطلاحاً بأنّهما التزام المنظمة بالكشف عن المعلومات المالية وغير المالية الجوهرية بصورة دقيقة وشاملة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة ويُعزّز من مصداقية المنظمة وثقة المتعاملين معها (Alharbi & Hashim, 2024). وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على فقرات بُعد الشفافية والإفصاح في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

المساءلة والمحاسبة (Accountability)

تُعرّف المساءلة والمحاسبة اصطلاحاً بأنّهما مجموعة الآليات والإجراءات التي تُلزم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة بتقديم تفسيرات ومبررات لقراراتهم وتصرفاتهم أمام المساهمين وأصحاب المصلحة، وتحمل المسؤولية عن نتائج تلك القرارات وفقاً لمعايير محددة مسبقاً (الدعجة وعديلة، 2023). وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على فقرات بُعد المساءلة والمحاسبة في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

استقلالية مجلس الإدارة (Board Independence)

تُعرّف استقلالية مجلس الإدارة اصطلاحاً بأنّها قدرة مجلس الإدارة على ممارسة دوره الرقابي والتوجيهي بحرية ونزاهة وموضوعية دون خضوع لتأثيرات الإدارة التنفيذية أو المساهمين المسيطرين، وذلك من خلال وجود نسبة كافية من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين الذين لا تربطهم علاقات مادية أو شخصية بالشركة (Boshnak et al., 2023). وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على فقرات بُعد استقلالية مجلس الإدارة في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (Internal Control and Risk Management)

تُعرّف الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر اصطلاحاً بأنّهما منظومة الإجراءات والسياسات والأنشطة التي تُصمّمها المنظمة وتنفّذها لتوفير تأكيد معقول حول تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية، والتزامها بالأنظمة واللوائح، وحماية أصولها من المخاطر المحتملة من خلال تحديدها وتقييمها والاستجابة لها بشكل منهجي (العززي، 2021). وتُعرّف إجرائياً بأنّها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على فقرات بُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

فعالية الامتثال (Compliance Effectiveness)

تُعرّف فعالية الامتثال اصطلاحاً بأنّها قدرة المنظمة على تحقيق الالتزام الفعلي والمستدام بالأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية والمعايير المهنية والأخلاقية المعمول بها، بما يتجاوز الامتثال الشكلي إلى بناء ثقافة مؤسسية استباقية تدمج الامتثال في صُلب العمليات والقرارات اليومية (Akinadewo & Akinkoye, 2023). وتُعرّف إجرائياً بأنّها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على فقرات محور فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

المخاطر القانونية (Legal Risks)

تُعرّف المخاطر القانونية اصطلاحاً بأنّها احتمالية تعرّض المنظمة لخسائر مالية أو أضرار تتعلق بسمعتها أو استمراريتها نتيجة عدم الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، أو نتيجة التعاقدات المعيبة، أو النزاعات القضائية، أو الغرامات والعقوبات الصادرة عن الجهات الرقابية. (Ramesh, 2022). وتُعرّف إجرائياً ضمن المتغيّر التابع المركّب الذي يقيسه محور فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

الشركات المتوسطة (Medium-Sized Enterprises)

تُعرّف الشركات المتوسطة وفقاً لتصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" بأنّها المنشآت التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 50 و249 موظفاً وتحقّق إيرادات سنوية تتراوح بين 40

و200 مليون ريال سعودي. وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الشركات المتوسطة المسجلة رسمياً لدى وزارة التجارة والعاملة في مدن الرياض وجدة والدمام والتي تستوفي معايير التصنيف المذكورة.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة المدروسة كمياً ونوعياً من خلال جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وسيُوظف هذا المنهج في شقّيه: الشقّ النظري الذي سيشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والأطر النظرية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وفعالية الامتثال والمخاطر القانونية، بهدف بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وتحديد أبعاد المتغيرات ومؤشرات قياسها، والشقّ الميداني الذي سيعتمد على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المبحوثين في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

وسيُستخدم أسلوب المسح الميداني (Survey Method) لجمع البيانات من عيّنة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث ستوزع الاستبانات إلكترونياً على المبحوثين المستهدفين، وستُحلّل البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS للنمذجة بالمعادلات الهيكلية، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقّق من صلاحية النموذج البحثي المقترح. كما سيُراعى في تصميم الدراسة الميدانية ضمان الصدق الداخلي والخارجي للأداة من خلال التحكيم والاختبار القبلي، فضلاً عن ضمان موثوقية النتائج عبر حساب معاملات الثبات المناسبة.

مجتمع وعيّنة الدراسة

سيتمكّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية والتخصصية في الشركات المتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدن الرياض وجدة والدمام بوصفها المراكز الاقتصادية الرئيسية التي تتركّز فيها النسبة الأكبر من الشركات المتوسطة. ووفقاً لبيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ووزارة التجارة، يُقدّر عدد الشركات المتوسطة المسجلة في المملكة بنحو 3,200 شركة وفق تصنيف المنشآت الذي يُحدّد الشركة المتوسطة بعدد عاملين يتراوح بين 50 و249 موظفاً وإيرادات سنوية تتراوح بين 40 و200 مليون ريال. وسيُستهدف من مجتمع الدراسة الفئات

الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، وهم: أعضاء مجالس الإدارة، والمديرون التنفيذيون، ومديرو الامتثال والشؤون القانونية، ومديرو المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، والمديرون الماليون، ويُقدَّر عددهم الإجمالي في الشركات المستهدفة بنحو 4,800 فرد.

وبناءً على حجم مجتمع الدراسة، سيُحدَّد حجم العيّنة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعيّنة نحو 356 مفردة. وسيتمّ توزيع 420 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الجادة، مع استهداف معدّل استرداد لا يقلّ عن 85%. وستُستخدم طريقة العيّنة الطبقيّة العشوائية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن للمدن الثلاث المستهدفة والقطاعات الاقتصادية المختلفة (الصناعي، التجاري، الخدمي) والمستويات الوظيفية، مما يُعزّز من قابلية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات لتحقيق التكامل بين الجانبين النظري والميداني:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الحوكمة المؤسسية والامتثال وإدارة المخاطر القانونية، والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات التنظيمية السعودية (هيئة السوق المالية، وزارة التجارة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة)، والأنظمة واللوائح ذات الصلة مثل نظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات، فضلاً عن قواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar والمنظومة (Mandumah) وستُستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثّل في البيانات التي سيتمّ جمعها ميدانياً من المبحوثين في الشركات المتوسطة السعودية باستخدام الاستبانة الإلكترونية المصمّمة لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزّع عبر منصّة إلكترونية متخصصة لضمان سهولة الوصول وسرعة الاستجابة وجودة البيانات المجمّعة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُصمَّم استبانة إلكترونية مُهيكلَة تُعدُّ الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية سيتضمّن هذا القسم (6) فقرات تشمل: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفي، وحجم الشركة (عدد الموظفين).

القسم الثاني: المتغيّر المستقل - الحوكمة المؤسسية (4 أبعاد) سيتكوّن هذا القسم من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، لكل بُعد (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول - الشفافية والإفصاح (4):** فقرات تقيس مدى التزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإتاحتها لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.
- **البُعد الثاني - المساءلة والمحاسبة (4):** فقرات تقيس مدى وجود آليات واضحة لمحاسبة الإدارة التنفيذية ومساءلتها عن قراراتها وأدائها أمام مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.
- **البُعد الثالث - استقلالية مجلس الإدارة (4):** فقرات تقيس مدى استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية وقدرته على ممارسة دوره الرقابي والتوجيهي بفعالية ونزاهة.
- **البُعد الرابع - الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (4):** فقرات تقيس مدى وجود أنظمة رقابة داخلية فعّالة وإجراءات منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها.

القسم الثالث: المتغيّر التابع - فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية سيتكوّن هذا القسم من (12) فقرة في محور واحد، تقيس مدى فعالية الامتثال التنظيمي والقانوني ومستوى الحدّ من المخاطر القانونية في الشركة، وتتناول جوانب تشمل: الالتزام بالأنظمة واللوائح، وكفاءة برامج الامتثال الداخلية، ومستوى الوعي القانوني لدى العاملين، ومدى انخفاض المخالفات والنزاعات القانونية، وفعالية آليات الإنذار المبكر للمخاطر القانونية.

وسيقاس كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرّج من (1) بشدة غير موافق إلى (5) موافق بشدة. وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (34) فقرة: (6) فقرات للبيانات الديموغرافية، و(16) فقرة للمتغيّر المستقل، و(12) فقرة للمتغيّر التابع.

وسيتّم التحقّق من صدق الأداة عبر مرحلتين: صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الاستبانة على لجنة من (7-10) محكّمين من أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال والقانون والمحاسبة، وصدق البناء (Construct Validity) من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. كما سيُتحقّق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث سيُشترط ألا يقلّ معامل الثبات عن (0.70) لكل بُعد وللاداة ككل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُستخدم مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) وبرنامج (AMOS v.26) للنمذجة بالمعادلات الهيكلية، وذلك على النحو التالي:

أساليب الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية.

أساليب اختبار جودة الأداة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقّق من ثبات الأداة، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي، والتحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتحقّق من صدق البناء وملاءمة النموذج القياسي.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على المتغيّر التابع وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد على حدة، والنمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) للتحقّق من صلاحية النموذج البحثي المقترح واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

أساليب اختبار الفروق: اختبار "ت" للعَيّنات المستقلة (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين ثلاث

مجموعات فأكثر، واختبار المقارنات البعدية (Post Hoc Tests) باستخدام اختبار شيفيه (Scheffé) لتحديد مصادر الفروق عند وجودها.

أساليب التحقق من افتراضات التحليل: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)، واختبار الخطية (Linearity Test)، واختبار عدم وجود ارتباط ذاتي (Durbin-Watson Test)، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على فحص أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، دون التطرق إلى أبعاد أخرى للحوكمة مثل حقوق المساهمين أو المسؤولية الاجتماعية أو الإفصاح البيئي.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الشركات المتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في المدن الرئيسية الثلاث: الرياض وجدة والدمام، بوصفها المراكز الاقتصادية التي تتركز فيها الغالبية العظمى من الشركات المتوسطة.

الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة الميدانية (توزيع الاستبانات وجمعها) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448هـ الموافق للربع الثاني والثالث من عام 2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على فئات وظيفية محددة في الشركات المتوسطة، وهم: أعضاء مجالس الإدارة، والمديرون التنفيذيون، ومديرو الامتثال والشؤون القانونية، ومديرو المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، والمديرون الماليون، باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على ممارسات الحوكمة وعمليات الامتثال وإدارة المخاطر القانونية في شركاتهم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

✖ أبو شمالة، محمد، ومسعود، أحمد. (2022). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤسسات الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(2)، 142-165.

<https://www.ijohss.com/index.php/IJoHSS/article/view/410>

✖ البلوي، حنان راشد. (2025). أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(1 ملحق)، 96-107. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B290924>

✖ البيطار، إليي مدحت. (2025). الحوكمة وأثرها في إحكام إدارة الشركة المساهمة وتقليل المخاطر القانونية وفقاً لتعديلات قانون التجارة. مجلة القرار، 21(7)، 567-591.

https://www.elqarar.com/wp-content/uploads/2025/09/Elqarar_-Elie-Medhat-Al-Bitar-_567-591_26-21-7-2025.pdf

✖ الحارثي، سعيد. (2023). أثر تطبيق الحوكمة على إدارة الضرائب والامتثال الضريبي في المملكة العربية السعودية. مجلة الديوان العام للمحاسبة، 4(2)، 15-42. <https://gca.gov.sa/MagazinesDL/v4i2.pdf>

✖ الحربي، سلطان، والشمري، فهد. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال لإدارة مخاطر الأمن السيبراني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HN Journal)، 6(10)، 350-372. <https://www.hnjournal.net/ar/6-10-23>

✖ الدعجة، راتب عارف، ومحمد عديلة، علي. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(1)، 295-316.

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/17

✖ العززي، عبد العزيز علوان. (2021). الحوكمة المؤسسية وأثرها في جودة الرقابة الداخلية من وجهة نظر المدراء الماليين وأعضاء الرقابة الداخلية في وزارة الأوقاف اليمنية بصنعاء. مجلة مركز

جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(11)، 135-158.
<https://doi.org/10.56793/pcra2213117>

✕ العمار، عمر عبدالله. (2026). دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 10(1)، 47-80.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R191025>

✕ فارح، عمار، وابن سعيد، خالد. (2020). كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر والامتثال. مجلة دراسات اقتصادية، 14(2)، 55-74.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/20139>

✕ المطيري، عبدالله، والعنزي، محمد. (2025). أثر المراجعة الداخلية الاستباقية في الحد من المخاطر المالية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HN Journal)، 6(3)، 228-250.
[/https://www.hnjournal.net/en/6-3-15](https://www.hnjournal.net/en/6-3-15)

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Akinadewo, Israel Sola, & Akinkoye, Eyitayo Yinka. (2023). Corporate governance and legal compliance: Strategies for effective management. *Journal of Legal Subjects*, 3(1), 29-33.
<https://doi.org/10.55529/jls.31.29.33>

- Boshnak, Helmi A. (2021). Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Research*, 12(3), 446–465. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n3p446>
- Boshnak, Helmi A., Alsharif, Mohammed, & Alharthi, Majed. (2023). Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia before and during the COVID-19 outbreak. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2195990, 1–32. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195990>
- Hasan, Arif, & Brühöfener, Philipp. (2025). A bibliometric analysis of governance, risk, and compliance (GRC): Trends, themes, and future directions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 89, 1–18. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06194-9>
- Bagais, Omer, & Aljaaidi, Khaled. (2020). Corporate governance attributes and firm performance in Saudi Arabia. *Accounting*, 6(6), 923–930. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.005>
- Olanrewaju, Ayodeji G., Omotosho, Adebola, Adeleke, Gbolahan S., & Adanma, Ugonna M. (2024). Legal risk management: Strategies for identifying and mitigating legal risks in international business operations. *Brazilian Journal of Development*, 10(12), 1–18. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/79916>
- Alharbi, Mualla, & Hashim, Fathyah. (2024). Corporate governance and sustainability disclosure in Saudi Arabia. *Global Business and Management Research: An International Journal (GBMR)*, 16(3), 196–214. <http://www.gbmrjournal.com/pdf/v16n3/V16N3-11.pdf>

- Alzeban, Abdulaziz. (2020). The relationship between the audit committee, internal audit and firm performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 437–457. <https://doi.org/10.1108/JAAR-03-2019-0054>
- Bello, Olalekan A., Folorunso, Abiodun, Ejiofor, Ogechi, Budale, Yakubu, & Adebayo, Kolawole. (2022). Risk management and legal liability: Mitigating business risks in the corporate landscape. *Journal of Legal Subjects*, 2(1), 1–12. <https://journal.hmjournals.com/index.php/JLS/article/view/3429>
- Nasrallah, Nohade, & El Khoury, Rim. (2022). Is corporate governance a good predictor of SMEs financial performance? Evidence from developing countries (the case of Lebanon). *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 13–43. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1874213>

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Corporate Governance on Compliance Effectiveness and
Legal Risk Reduction in Medium–Sized Enterprises in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Nasser Halal Alhrbi

253001868

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447–2026