

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

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

إعداد الطالب/

ناصر بن هلال الحربي

الرقم الجامعي/ 253001868

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصةً أن يجزيكم الله خيرًا،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، واستقلالية مجلس الإدارة، والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ استُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبِّقت على عينة ميسرة بلغت (٣٢٥) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في هذه الشركات، ممن يشغلون مناصب ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة. وعُولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر جملة من الأساليب، منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية، ومستوى مرتفع من فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعةً على المتغير التابع، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧١.٦٪) من التباين في فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، وجاء بُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه المساءلة والمحاسبة، فالشفافية والإفصاح، وأخيراً استقلالية مجلس الإدارة.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات، أبرزها: تعزيز استقلالية مجالس الإدارة في الشركات المتوسطة، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية نحو الصيغة الاستباقية، والاستثمار في الأدوات التقنية الحديثة لدعم منظومة الامتثال، وإنشاء وحدات متخصصة للامتثال والمخاطر القانونية، وتفعيل نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الشفافية والإفصاح، المساءلة والمحاسبة، استقلالية مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، فعالية الامتثال، المخاطر القانونية، الشركات المتوسطة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

22	1.1.2 تمهيد.....
22	2.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية.....
24	3.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة المؤسسية.....
24	4.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية.....
26	5.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية.....
27	6.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية.....
31	المبحث الثاني: فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية.....
31	1.2.2 تمهيد.....
31	2.2.2 مفهوم فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية.....
33	3.2.2 تطور مفهوم الامتثال وإدارة المخاطر القانونية.....
33	4.2.2 أهمية فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية.....
34	5.2.2 أهداف فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية.....
35	6.2.2 مصادر المخاطر القانونية وأنواعها.....
36	7.2.2 المداخل النظرية المفسرة للعلاقة بين الحوكمة والامتثال وتقليل المخاطر القانونية....
37	8.2.2 قياس فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية.....
37	9.2.2 ملاءمة المفهوم لسياق الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية.....
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
39	1.3 تمهيد.....
39	2.3 منهج الدراسة.....
40	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
40	4.3 أداة الدراسة.....
42	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
45	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
46	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
48	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

48	1.4 تمهيد.....
48	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.....
49	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
54	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
61	1.5 تمهيد.....
61	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها.....
64	3.5 توصيات الدراسة.....
67	Abstract.....
68	المراجع.....
73	الملاحق.....
74	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	جدول رقم (3 - 1): درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.
43	جدول رقم (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	2.
44	جدول رقم (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد	3.
44	جدول رقم (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية) بالدرجة الكلية للمحور	4.
45	جدول رقم (3 - 5): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للحوكمة المؤسسية	5.
46	جدول رقم (3 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	6.
46	جدول رقم (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 325)	7.
49	جدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 325)	8.
51	جدول رقم (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية والإفصاح	9.
51	جدول رقم (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة والمحاسبة	10.
52	جدول رقم (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استقلالية مجلس الإدارة	11.
53	جدول رقم (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول رقم (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وفق المتوسطات الحسابية	13.
54	جدول رقم (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	14.
55	جدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	15.
57	جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشفافية والإفصاح على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	16.
58	جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المساءلة والمحاسبة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	17.
60	جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقلالية مجلس الإدارة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	18.
61	جدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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 تعاظم هذا الاهتمام بشكل خاص في الاقتصادات الناشئة التي تسعى إلى استقطاب الاستثمارات وتحسين مناخ الأعمال. (Boshnak, 2021)

وتُعدّ 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 تؤثر 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 مجرّد الالتزام الشكلي بالقوانين واللوائح ليشمل بناء ثقافة مؤسسية استباقية تُدمج إدارة المخاطر القانونية في صلب 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 .

2.1 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 والانهيارات 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 أضرت 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 ويُعرّضها 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 يهدّد 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 والهيكل 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؟

3.1 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 ويقلل من المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات رؤية 2030.

4.1 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؟

5.1 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.
- ✗ H_{03} : 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.
- ✗ H_{04} : 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.

6.1 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 رؤى 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.

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة بقيس والجعيد (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، وحُلّلت 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 و 53.5% لنموذج ROE. وأوصت الدراسة بدراسة خصائص أخرى للجان المراجعة كالمؤهلات والخبرة والاستقلالية، وتوسيع البحث ليشمل دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى.

دراسة الزبن (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 كاستقلالية 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 بقرس والجعيدى (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 الزبن (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 يُقلِّل من احتمالية وقوع مخالفات تنظيمية ونزاعات قانونية. وأوصت بتعزيز التنسيق بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة وضمان استقلاليتهما لبناء منظومة امتثال أكثر فعالية.

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) 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 واستقلاليتها 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 واستقلاليتها كآلية أساسية لضمان الامتثال المستمر وتقليل التعرض للمخاطر القانونية.

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 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 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، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وحُلّلت 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 مُقننة بمقياس ليكرت الخماسي، وحُللت 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 تُدرّس في الدراسة الحالية.

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 وُرّعت على أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين في الشركات المدرجة خلال عام 2024، وحُللت 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 تبيّن 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 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 البداوي الرحالة (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 يُكمّل الرقابة البشرية ولا يحلّ 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، وحُلّلت 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، وتقصيلاً: 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 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 تُقلِّل 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.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة في محوري الحوكمة المؤسسية وفعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، يتبيّن 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 والجعيدي (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 الرحاحلة (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.

9.1 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 بأنها 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 بأنهما 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 بأنها 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 بأنها 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 بأنها 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 بأنها 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) وتُعرف إجراءات ضمن المتغير التابع المركّب الذي يقيسه محور فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الاستبانة المُعدّة لهذه الدراسة.

☒ الشركات المتوسطة (Medium-Sized Enterprises)

تُعرف الشركات المتوسطة وفقاً لتصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" بأنها المنشآت التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 50 و249 موظفاً وتحقق إيرادات سنوية تتراوح بين 40 و200 مليون ريال سعودي. وتُعرف إجراءات في هذه الدراسة بأنها الشركات المتوسطة المسجلة رسمياً لدى وزارة التجارة والعمل في مدن الرياض وجدة والدمام والتي تستوفي معايير التصنيف المذكورة.

10.1 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 شقيه: 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.

وسيستخدم 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 والتحقق 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.

11.1 مجتمع وعيّنة الدراسة

سيتمّون 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 تتركز 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، ويُقدّر عددهم الإجمالي في الشركات المستهدفة بنحو 4,800 فرد.

وبناءً على حجم مجتمع الدراسة، سيُحدّد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو 356 مفردة. وسيتمّ توزيع 420 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو غير الجادة، مع استهداف معدل استرداد لا يقلّ عن 85%. وستُستخدم طريقة العينة الطبقية 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.

12.1 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 المحكمة 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: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من المبحوثين في الشركات المتوسطة السعودية باستخدام الاستبانة الإلكترونية المصممة لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع عبر منصة إلكترونية متخصصة لضمان سهولة الوصول وسرعة الاستجابة وجودة البيانات المجمعة.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُصمم استبانة إلكترونية مُهيكلّة تُعدّ 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، المسمى الوظيفي، وحجم الشركة (عدد الموظفين).

القسم الثاني: المتغيّر المستقل - الحوكمة المؤسسية (4 أبعاد) سيتكوّن هذا القسم من (16) فقرة موزعة 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.

وسَيُقاس 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 للمتغير المستقل، و(12) فقرة للمتغير التابع.

وسَيتمّ 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 للبُعد 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 ولأداة ككل.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُتستخدم 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 عيّنة 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 المتغير 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" للعينات 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.

15.1 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت رسم ملامح العلاقة بين الشركات وأصحاب المصلحة، وفرضت على المنظمات تبني أطر إدارية أكثر انضباطاً وشفافية في إدارة مواردها وقراراتها. وقد جاءت الحوكمة المؤسسية بوصفها استجابةً منهجية لهذه التحولات، بعد أن كشفت الانهيارات المالية والفضائح المحاسبية الكبرى في مطلع الألفية الثالثة عن هشاشة كثير من الأنظمة الإدارية التقليدية، وأبانت عن الحاجة الملحة إلى منظومة متكاملة تُعيد التوازن بين السلطة والمسؤولية، وترسخ الثقة في المؤسسات الاقتصادية. ولم يعد يُنظر إلى الحوكمة اليوم بوصفها مجرد إطار رقابي شكلي، بل غدت فلسفة إدارية شاملة تُوجّه سلوك المنظمات وتضبط علاقاتها الداخلية والخارجية، وتسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستدامة.

وفي ظل التوسع المتسارع للشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، ومع تصاعد التشريعات المنظمة لبيئة الأعمال في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، أضحت تطبيق الحوكمة المؤسسية ضرورةً استراتيجية لا خياراً تكميلياً، إذ تتقاطع فيها الأبعاد القانونية والإدارية والاقتصادية والأخلاقية على نحوٍ يُعزّز تنافسية هذه الشركات ويحميها من مخاطر متعددة. ويستمد هذا المبحث أهميته من كونه يؤسس معرفياً للمتغير المستقل في الدراسة الحالية، عبر تفكيك المفهوم وتحليل تطوره واستعراض أبعاده المعتمدة، تمهيداً لبناء تصور نظري متماسك يُوجّه الجانب الميداني لاحقاً.

2.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

تتعدد الأطر المرجعية التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية، بحسب اختلاف المدارس الفكرية وتباين زوايا المعالجة بين المنظور القانوني والمنظور الاقتصادي والمنظور الإداري السلوكي. ويرى (أبو شمالة ومسعود، ٢٠٢٢) أن الحوكمة المؤسسية تُمثّل منظومة القواعد والممارسات التي تُنظّم العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وسائر أصحاب المصلحة، بما يضمن توجيه الشركة وإدارتها على نحوٍ

يُحقّق مصالح الأطراف كافة ويصون حقوقهم. ويُلاحظ في هذا التعريف الميل إلى المدخل التنظيمي - العلائقي، الذي يُركّز على شبكة العلاقات الداخلية والخارجية أكثر من تركيزه على الجوانب الإجرائية.

وفي المقابل، يقترب (البيطار، ٢٠٢٥) من المدخل القانوني حين يُعرّف الحوكمة باعتبارها إطارًا تشريعيًا وتنظيميًا يُحكم إدارة الشركة المساهمة ويُقلّل من مخاطرها القانونية، من خلال تحديد الاختصاصات والصلاحيات ورسم آليات المساءلة وفق قواعد التجارة والأنظمة ذات الصلة. ويكشف هذا التعريف عن البُعد الحمائي للحوكمة، إذ لا تقتصر وظيفتها على تنظيم الأداء الإداري، بل تمتد إلى تحصين الشركة من تبعات المخالفات القانونية. ويُقارب (الحارثي، ٢٠٢٣) هذا الطرح حين يعرض الحوكمة بوصفها منظومة ضوابط تُعزّز الالتزام التنظيمي وتُرسّخ ثقافة الامتثال في السياقات المؤسسية، وهو ما يجعلها أداة لإدارة المخاطر لا مجرد وسيلة لضبط السلوك.

ومن زاوية أكثر شمولًا، يذهب (Boshnak, 2021) إلى أن الحوكمة المؤسسية آلية متعددة الأبعاد تجمع بين هياكل الملكية وتركيبية المجلس ولجانه المتخصصة وأنظمة الرقابة، بحيث تعمل هذه العناصر مجتمعةً على الحدّ من مشكلات الوكالة وتخفيض تكاليفها. ويعكس هذا التعريف امتدادًا واضحًا لنظرية الوكالة (Agency Theory) التي تُشكّل أحد الأسس النظرية المفسّرة للحوكمة. ويُوسّع (Velte, 2023) دائرة المفهوم حين ينظر إليه بوصفه منظومة ضبطية تحول دون وقوع سوء السلوك المالي في الشركات، عبر تكامل الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية وآليات الحوافز.

ومن جهة أخرى، يُقدّم (Bruner, 2022) قراءة تجديدية للمفهوم، إذ يربطه بمقتضيات الاستدامة، فيرى أن الحوكمة لم تعد اقتصرًا على حماية مصالح المساهمين، بل باتت إطارًا يُعيد تعريف مسؤولية الشركة تجاه المجتمع والبيئة والأجيال القادمة. ويلتقي هذا الطرح مع رؤية (Hickman & Petrin, 2021) للذين يُدرجان أبعادًا معاصرة كأخلاقيات الذكاء الاصطناعي ضمن نطاق الحوكمة، مما يعكس اتساع المفهوم وتحوّله من الشكل الكلاسيكي الضيق إلى صيغة موسّعة تستوعب تحولات البيئة الرقمية والقيمية. ويتقاطع مع ذلك ما ذكره (Akinsola, 2025) من أن الحوكمة إطار متكامل يُوازن بين الشفافية والمساءلة وتخفيف المخاطر، وتُشكّل هذه العناصر عنده جوهر الممارسات الفضلى للحوكمة.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن الحوكمة المؤسسية تُعدّ منظومة متكاملة من القواعد والهياكل والممارسات التي تُنظّم العملية الإدارية داخل الشركة، وتضبط علاقاتها بأصحاب المصلحة، عبر ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة واستقلالية القرار وفاعلية الرقابة، بما يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية

بكفاءة، وتعزيز التزامها التشريعي، والحدّ من تعرّضها للمخاطر القانونية والمالية والسمعية. ويتجاوز هذا التصور القراءات الأحادية للمفهوم إلى قراءةٍ تكاملية تجمع بين البُعد التنظيمي والبُعد القانوني والبُعد الأخلاقي، بما يلائم طبيعة الشركات المتوسطة في السياق السعودي.

3.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة المؤسسية

يستدعي الفهم العميق للحوكمة المؤسسية استعراض المراحل التي مرّ بها المفهوم منذ نشأته، إذ إن قراءته في سياقها التاريخي تكشف عن الدوافع التي أفرزته وعن التحولات التي شكّلت ملامحه المعاصرة. وتُشير أدبيات هذا الحقل إلى أن جذور الحوكمة الحديثة تمتد إلى النقاشات المبكرة حول الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات الكبرى، غير أن التبلور الفعلي للمفهوم جاء بعد سلسلة الانهيارات المالية التي طالت شركات عالمية كبرى، مما دفع الجهات التنظيمية إلى تبني أطر إلزامية كقانون ساربنز أوكسلي ومدونات الحوكمة الأوروبية، وهو ما تُشير إليه دراسة (Velte, 2023) في معرض تحليلها للعلاقة بين الحوكمة وسوء السلوك المالي.

وقد انتقل المفهوم بعد ذلك من صيغته الرقابية الصارمة إلى صيغة أكثر شمولاً، إذ أدرج أبعاداً تتصل بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية والحوكمة الرقمية. ويُبرز (Bruner, 2022) هذا التحول بوصفه استجابةً لضغوط أصحاب المصلحة وتصادد الوعي بأولويات الاستدامة. كما يعكس تحليل (Hasan & Brühöfener, 2025) الببليومتري لأدبيات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) تطور المفهوم نحو التكامل مع منظومتي إدارة المخاطر والامتثال، بحيث أصبحت الحوكمة أحد أضلاع مثلث متكامل يحكم البيئة المؤسسية الحديثة. ويُضيف (Sharma et al., 2021) بُعداً معاصراً لهذا التطور حين يُشيرون إلى الحاجة لتكييف الحوكمة مع تحديات العمليات المالية الرقمية العابرة للحدود، مما يعكس مرونة المفهوم وقابليته للتكيف مع مستجدات البيئة.

4.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ لم تعد مجرد ممارسة إدارية اختيارية، بل تحوّلت إلى ركيزة استراتيجية تُحدّد قدرة الشركات على الاستمرار والتوسع في ظل تنامي التعقيد التشريعي وتصادد توقعات أصحاب المصلحة. وتتبع أهميتها من كونها تُوفّر إطاراً مرجعياً يُنظّم اتخاذ القرار ويضبط السلوك التنظيمي، ويُوازن بين المصالح المتباينة داخل المنظمة وخارجها.

ويُشير (البلوي، ٢٠٢٥) إلى أن أهمية الحوكمة المؤسسية تتجلى في جملة من الجوانب، أبرزها: أنها تُسهم في رفع مستوى الإفصاح وجودة التقارير المالية، وتُعزز ثقة المستثمرين في الأسواق المالية، وتُمكن الأطراف الخارجية من تكوين صورة دقيقة عن الأداء المؤسسي، فضلاً عن كونها تُقلل من عدم تماثل المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتُرسخ ممارسات الإفصاح الطوعي إلى جانب الإفصاح الإلزامي.

ويرى (الدعج والعضايلة، ٢٠٢٣) أن أهمية الحوكمة تتسع لتشمل الجانب الثقافي والسلوكي داخل المنظمات، إذ تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للنزاهة والالتزام، وتُرسخ منظومة قيم مؤسسية تُوحّد سلوك العاملين وتربطه بالأهداف الاستراتيجية، بما يعزز التماسك الداخلي ويرفع مستوى الأداء الجماعي.

ويُضيف (العززي، ٢٠٢١) أن الحوكمة المؤسسية تكتسب أهميتها من دورها في تعزيز جودة الرقابة الداخلية، عبر ما تُوفّره من هياكل واضحة للصلاحيات والمسؤوليات، وما تُرسّخه من آليات للتحقق والمراجعة، وما تُتيح من تكامل بين الوظائف الرقابية المختلفة داخل المنظمة، وهو ما ينعكس على قدرتها في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في وقت مبكر.

ويذهب (Boshnak et al., 2023) إلى أن أهمية الحوكمة تظهر بجلء في أوقات الأزمات، إذ إن الشركات التي تتبنّى ممارسات حوكمة راسخة تكون أقدر على التكيف مع الصدمات الخارجية والحفاظ على استقرارها التشغيلي والمالي، وهو ما لوحظ في سياق تداعيات جائحة كوفيد-١٩ على الشركات المُدرجة، حيث برز دور الحوكمة في احتواء المخاطر وتخفيف آثارها.

ويُنَبِّه (Nasrallah & El Khoury, 2022) إلى أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الشركات الكبرى، بل تمتد إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات النامية، إذ تُوفّر لها إطاراً يُعزز قدرتها على النمو والوصول إلى مصادر التمويل، ويرفع من موثوقيتها أمام الشركاء والمستثمرين، وهو ما يُلائم بشكل مباشر السياق الذي تتحرك فيه الدراسة الحالية.

كما يُبرز (الحارثي، ٢٠٢٣) بُعداً تشريعياً مهماً لأهمية الحوكمة، يتمثّل في دورها في تعزيز الامتثال الضريبي وضبط علاقة الشركة بالجهات التنظيمية، مما يُقلّل من مخاطر الغرامات والعقوبات ويُوفّر بيئة قانونية مستقرة تدعم استمرارية النشاط. ويلتقي مع ذلك (Akinadewo & Akinkoye, 2023) اللذان

يُشير إلى أن الحوكمة تُشكل استراتيجية فاعلة لضمان الامتثال القانوني، وحماية الشركة من التبعات القضائية، وتعزيز موقعها التفاوضي في بيئة أعمال متزايدة التنظيم.

5.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية

تتوجّه الحوكمة المؤسسية نحو تحقيق جملة من الأهداف المترابطة التي تتكامل فيما بينها لتُشكل منظومة قيمية وإدارية شاملة. ويمكن استخلاص هذه الأهداف من قراءة أدبيات هذا الحقل، وتصنيفها على النحو الآتي:

يرى (إسماعيل والمحاسنة، ٢٠٢٥) أن الحوكمة المؤسسية تسعى إلى: تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميّز عبر مواءمة القرارات التشغيلية مع التوجّهات بعيدة المدى، وضمان استثمار الموارد المؤسسية بكفاءة، وتعزيز قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها المُعلنة في ظل بيئة متغيرة، إلى جانب ترسيخ منظومة رقابية تُتيح متابعة الإنجاز وقياس الفجوات.

ويُبيّن (بن خيرة وبوخلو، ٢٠٢٢) أن الحوكمة تستهدف: تكامل الأداء الإداري في جميع وحدات المنظمة، وضبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع مبادئ العدالة والشفافية، وتحقيق التوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية في القرارات التنظيمية، فضلاً عن دعم منظومة الحوافز والمساءلة داخل بيئة العمل.

ويُضيف (Bagais & Aljaaidi, 2020) أن أهداف الحوكمة تتضمن: تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن تعارض المصالح بين الإدارة والملاك، وتحسين جودة المعلومات المُفصح عنها، ورفع كفاءة عمليات صنع القرار، وتعزيز ثقة السوق في هياكل الشركة وممارساتها.

ويذهب (Alharbi & Hashim, 2024) إلى أن الحوكمة تستهدف: ترسيخ ممارسات الإفصاح عن الاستدامة، وربط الشركة بمنظومة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتعزيز التزامها بمعايير الاستدامة العالمية، وتحسين موقعها في تقييمات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG).

ويُشير (العامري، ٢٠٢٣) إلى أن الحوكمة تسعى إلى: الحدّ من ممارسات المحاسبة الإبداعية التي تُشوّه الصورة الحقيقية للأداء المالي، وضمان سلامة القوائم المالية، وحماية الشركة من ممارسات التلاعب التي قد تُعرّضها لمخاطر قانونية وسمعية، فضلاً عن تعزيز مصداقيتها أمام المستثمرين والمنظمين.

ويُبرز (الزنايدي والنويران، ٢٠٢١) أن من أهداف الحوكمة: رفع كفاءة المنظمات المصرفية، ودعم قدرتها على إدارة مواردها، وضمان التزامها بالمبادئ التي تحكم قطاعها، وتعزيز استقرارها المالي وقدرتها التنافسية في بيئة متطلبة تنظيميًا.

6.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية

تمّ تحديد أبعاد الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة بناءً على ما ورد في دراسة (أبو شمالة ومسعود، ٢٠٢٢) ودراسة (البلوي، ٢٠٢٥) ودراسة (Boshnak, 2021) ودراسة (Bagais & Aljaaidi, 2020)، إذ تقاطعت هذه الدراسات في اعتماد أربعة أبعاد رئيسة تُعبر عن جوهر ممارسات الحوكمة في الشركات، وهي: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، واستقلالية مجلس الإدارة، والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. وقد رُوعي في اختيار هذه الأبعاد ملاءمتها لطبيعة الشركات المتوسطة في السياق السعودي، وارتباطها الوظيفي بالمتغير التابع للدراسة.

البُعد الأول: الشفافية والإفصاح

تُشكل الشفافية والإفصاح الركيزة الأولى للحوكمة المؤسسية، إذ يُعبران عن التزام الشركة بإتاحة المعلومات المالية وغير المالية في الوقت المناسب وبالشكل الملائم لأصحاب المصلحة كافة. ويُشير (البلوي، ٢٠٢٥) إلى أن هذا البُعد يمتد ليشمل الإفصاح عن السياسات المحاسبية المُتبعة، وهيكل الملكية، وسياسات المكافآت، والمخاطر التي تواجه الشركة، وأي معلومات جوهرية قد تؤثر في قرارات المستثمرين. ويكتسب هذا البُعد أهميته من كونه يُقلّل عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية والخارجية، ويُتيح تقييمًا موضوعيًا لأداء الشركة.

ويُوسّع (Alharbi & Hashim, 2024) نطاق هذا البُعد ليتجاوز الإفصاح المالي التقليدي إلى الإفصاح عن ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يعكس تطور مفهوم الشفافية من صيغته الضيقة إلى صيغة شاملة تستوعب التوقعات المتنامية لأصحاب المصلحة. ويُلاحظ أن هذا التوسّع في نطاق الإفصاح يُعزّز قدرة الشركة على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد، ويُحسّن موقعها التنافسي في الأسواق التي باتت تُقيّم الشركات وفق معايير متعددة الأبعاد.

ولا يقتصر البُعد على الجانب الكمي للمعلومات المُفصّل عنها، بل يمتد إلى جودتها ومدى دقّتها وقابليتها للفهم والمقارنة، وهو ما يُبرزه (العامري، ٢٠٢٣) حين يربط بين تراجع الشفافية وممارسات المحاسبة

الإبداعية التي تُشوّه الصورة الحقيقية للأداء وتُعرّض الشركة لمخاطر قانونية جسيمة. ويُشير ذلك إلى أن الشفافية ليست مجرد التزام بإصدار التقارير، بل هي منظومة قيمية تحكم كيفية إعداد المعلومات وتوصيلها.

ويُضيف (Akinsola, 2025) بُعدًا تكامليًا حين يعتبر الشفافية إحدى الممارسات الفضلى التي تُعزّز المساءلة وتُخفّف من المخاطر، مما يعكس الترابط الوظيفي بين الشفافية وسائر أبعاد الحوكمة. ومن هنا، فإن الشركات المتوسطة التي تسعى إلى تعزيز موقعها في السوق السعودي تجد في الشفافية والإفصاح مدخلًا رئيسًا لبناء الثقة مع الجهات التنظيمية والشركاء والممولين، ولحماية نفسها من التبعات القانونية الناشئة عن قصور المعلومات.

البُعد الثاني: المساءلة والمحاسبة

يُمثّل هذا البُعد الآلية التي تُترجم بها مبادئ الحوكمة إلى ممارسات إدارية ملموسة، إذ يُوفّر إطارًا واضحًا لمحاسبة الإدارة التنفيذية على قراراتها وأدائها أمام مجلس الإدارة والمساهمين. ويُبيّن (Akinadewo & Akinkoye, 2023) أن المساءلة تُشكّل عمودًا فقريًا للحوكمة، لأنها تربط بين السلطة الممنوحة والمسؤولية المترتبة عليها، وتُتيح تتبّع القرارات وربطها بأصحابها، بما يُقلّل من احتمالات إساءة استخدام الصلاحيات.

ويعرض (العززي، ٢٠٢١) هذا البُعد من زاوية رقابية، حين يُبرز الترابط بين المساءلة وجودة الرقابة الداخلية، إذ إن آليات المساءلة الفاعلة تستلزم وجود أنظمة رقابية قادرة على رصد الانحرافات وتوثيقها، وتوفير الأدلة اللازمة لعمليات المحاسبة، وهو ما يجعل هذا البُعد مترابطًا وظيفيًا مع بُعد الرقابة الداخلية.

ويرى (Velte, 2023) أن ضعف المساءلة يُشكّل أحد العوامل المفسّرة لحالات سوء السلوك المالي في الشركات، إذ إن غياب الآليات الرادعة يُتيح مساحةً للممارسات المنحرفة التي تُعرّض الشركة لمخاطر مالية وقانونية جسيمة. ومن هنا، فإن ترسيخ المساءلة لا يُعدّ ترفًا تنظيميًا، بل ضرورة وقائية تحمي الشركة من انزلاقات قد تُهدّد وجودها.

ويُوسّع (Bello et al., 2022) نطاق المساءلة ليشمل المسؤولية القانونية للشركة تجاه الأطراف الخارجية، مؤكدين أن آليات المحاسبة الداخلية تتقاطع مع منظومة المسؤوليات القانونية، وتُشكّل خط الدفاع الأول ضد المخاطر القانونية. وينسجم هذا الطرح مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى استكشاف أثر

الحوكمة في تقليل المخاطر القانونية، إذ تُوفّر المساءلة الفاعلة إطارًا استباقيًا لتفادي التبعات القانونية قبل وقوعها.

البُعد الثالث: استقلالية مجلس الإدارة

يُعدّ مجلس الإدارة القلب النابض لمنظومة الحوكمة، إذ تعتمد فاعلية الحوكمة إلى حدٍّ بعيد على قدرة المجلس على ممارسة دوره الرقابي والتوجيهي باستقلالية عن الإدارة التنفيذية. ويُوضح (Boshnak, 2021) أن استقلالية المجلس تُقاس بعدة مؤشرات، منها: نسبة الأعضاء المستقلين، والفصل بين منصبي رئيس المجلس والرئيس التنفيذي، ووجود لجان متخصصة تعمل باستقلالية عن الإدارة، ومدى قدرة المجلس على اتخاذ قرارات مغايرة لتوجهات الإدارة عند الاقتضاء.

ويرتبط هذا البُعد ارتباطًا وثيقًا بنظرية الوكالة، إذ يعمل المجلس المستقل بوصفه آلية لضبط سلوك الإدارة وحماية مصالح المساهمين، وهو ما يُبرزه (Bagais & Aljaaidi, 2020) حين يُشير أن استقلالية المجلس تُخفّف من مشكلات الوكالة، وتُقلّل من فرص انحراف الإدارة عن الأهداف المُعلنة، وتُعزّز قدرة المجلس على التقييم الموضوعي لأداء الإدارة التنفيذية.

ويُضيف (Alzeban, 2020) بُعدًا تكامليًا حين يربط بين استقلالية المجلس وفاعلية لجان المراجعة والمراجعة الداخلية، مؤكدًا أن المجلس المستقل يُشكّل الرافعة التنظيمية التي تُتيح للجان المتخصصة أداء دورها بفاعلية، وتُوفّر لها الحماية اللازمة من ضغوط الإدارة التنفيذية. ويُلاحظ أن هذا الترابط يُعزّز منظومة الحوكمة برمتها، ويُحوّلها من مجموعة عناصر متفرقة إلى نسق متكامل.

ويرى (بدر وأبو قاعود، ٢٠٢٤) أن استقلالية المجلس تنعكس على المناخ التنظيمي والقيادي داخل الشركة، إذ تُتيح ممارسة قيادة تحويلية أكثر جرأة، وتدعم قدرة المؤسسة على تجاوز التحديات الإدارية والوظيفية. ومن هذا المنطلق، فإن الاستقلالية ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لتفعيل الدور الحقيقي للمجلس في توجيه الشركة نحو أهدافها الاستراتيجية، وحمايتها من المخاطر التي قد تنجم عن هيمنة الإدارة التنفيذية على مسار القرار.

البُعد الرابع: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

يُشكّل هذا البُعد الذراع التنفيذية لمنظومة الحوكمة، إذ يُترجم مبادئها إلى إجراءات وأنظمة عملية تحمي الشركة من المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية. ويبيّن (فراح وبن سعيد، ٢٠٢٠) أن الرقابة الداخلية تعمل بوصفها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تُوفّر تأكيدًا معقولًا بشأن تحقيق أهداف الشركة، وموثوقية تقاريرها، والتزامها بالتشريعات، وذلك عبر تكامل وظائف المراجعة الداخلية مع سائر الوظائف الرقابية.

ويرى (المطيري والعنزي، ٢٠٢٥) أن هذا البُعد شهد تطورًا نوعيًا بانقحاله من الصيغة التقليدية القائمة على الاكتشاف اللاحق للانحرافات إلى صيغة استباقية تسعى إلى التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، والتدخل المبكر لاحتوائها، بما يُعزّز قدرة الشركة على الحدّ من المخاطر المالية والحفاظ على استقرارها التشغيلي. ويعكس هذا التطور تحولًا في فلسفة الرقابة من الدور الرقابي البحت إلى الدور الاستشاري والوقائي.

ويُوسّع (Hasan & Brühöfener, 2025) هذا البُعد ضمن إطار متكامل يجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)، مؤكّدين أن هذه العناصر الثلاثة لم تعد وظائف منفصلة، بل مكونات نسق واحد تتفاعل فيما بينها لتوفير الحماية الشاملة للشركة. ويُلأّم هذا الطرح التوجّهات الحديثة في الشركات المتوسطة، التي باتت تسعى إلى تكامل هذه الوظائف بدلًا من فصلها.

ويُبرز (الرزني والزغول، ٢٠٢٤) الدور المُعدّل الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تعزيز أثر الحوكمة على إدارة المخاطر، إذ إن وجود وظيفة مراجعة داخلية فاعلة يُضاعف من قدرة أنظمة الحوكمة على ضبط المخاطر المصرفية والتجارية. ويلتقي مع ذلك (الحربي والشمري، ٢٠٢٥) اللذان يُشيران إلى أن الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، باتت تُشكّل رافدًا مهمًا لتعزيز منظومة الرقابة وإدارة المخاطر، خاصةً في مجال الأمن السيبراني الذي أصبح يُشكّل أحد أبرز مصادر المخاطر المعاصرة.

المبحث الثاني: فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

1.2.2 تمهيد

فرضت التحولات التشريعية المتسارعة، وتنامي التعقيد في بيئة الأعمال العالمية والمحلية، ضغوطاً متزايدة على الشركات لتبني منظومات متكاملة للامتثال تحميها من المخاطر القانونية وتُعزز استدامتها. ولم تعد المخاطر القانونية تُعدّ مسألة ثانوية تُترك للمعالجة القضائية عند وقوعها، بل باتت تُدار بوصفها فئة مستقلة من المخاطر تستدعي التخطيط الاستباقي والمعالجة المنهجية. وفي هذا السياق، برزت "فعالية الامتثال" بوصفها مفهوماً مركباً يجمع بين الالتزام بالتشريعات والأنظمة، والقدرة على استيعاب مستجداتها، وتحويل هذا الالتزام إلى ممارسات مؤسسية راسخة تحول دون وقوع الشركة في مخالفات قد تُعرّضها لتبعات قانونية باهظة.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في السياق السعودي، حيث تشهد المملكة تحولات تشريعية وتنظيمية متلاحقة في إطار رؤية ٢٠٣٠، تفرض على الشركات المتوسطة تحدياً مسؤوليات إضافية لضبط عملياتها وتحسينها من المخاطر القانونية. ويسعى هذا المبحث إلى تفكيك المفهوم وتحليل مكوناته، وعرض أهميته وأهدافه ومداخله المفسّرة، بما يُوفّر إطاراً نظرياً متماسكاً لدراسة المتغير التابع في هذه الدراسة.

2.2.2 مفهوم فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

يُشكّل مفهوم فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية مفهوماً مركباً يستدعي تفكيك عنصريه لفهم دلالاته الشاملة، إذ يجمع بين الجانب الإيجابي المتمثّل في الالتزام الفاعل بالتشريعات، والجانب الوقائي المتمثّل في الحدّ من التعرّض للمخاطر القانونية. ويُقدّم (Akinsola, 2025) قراءةً تكاملية لهذا المفهوم حين يعرفه بوصفه منظومة من الممارسات المؤسسية التي تُترجم متطلبات التشريعات إلى إجراءات تشغيلية، وتوفّر آليات لرصد المخالفات المحتملة ومعالجتها قبل تفاقمها، بما يُحصّن الشركة من التبعات القانونية والسمعية.

ويُقارب (Bello et al., 2022) هذا المفهوم من زاوية إدارة المخاطر، حين يعرفون تقليل المخاطر القانونية بوصفه العملية المنهجية التي تسعى إلى تحديد مصادر التعرّض القانوني في نشاط الشركة، وتقييم احتمالات وقوعها وحدّة تأثيرها، وتصميم الاستجابات الملائمة لكل نوع من هذه المخاطر. ويعكس هذا

التعريف المدخل المنهجي في التعامل مع المخاطر القانونية، والذي يُدرجها ضمن المنظومة الشاملة لإدارة المخاطر المؤسسية.

ومن منظورٍ قانوني، يعرف (البيطار، ٢٠٢٥) المخاطر القانونية بوصفها تلك التعرّضات الناشئة عن عدم امتثال الشركة للأنظمة المعمول بها، أو عن قصور في هياكلها التنظيمية، أو عن سوء صياغة عقودها والتزاماتها، بما قد يُعرّضها لمساءلة قضائية أو غرامات تنظيمية أو خسائر تعويضية. وتكشف هذه الرؤية عن الطابع المتعدد الأبعاد للمخاطر القانونية، إذ لا تنحصر في المخالفة الصريحة للنص القانوني، بل تمتد إلى القصور التنظيمي وضعف الصياغة التعاقدية.

ويُوسّع (Olanrewaju et al., 2024) نطاق المفهوم ليشمل السياق الدولي، حين يعرفون إدارة المخاطر القانونية بوصفها الاستراتيجيات المنهجية التي تُوظّفها الشركات لتحديد المخاطر القانونية في عملياتها العابرة للحدود والتخفيف من آثارها، مع مراعاة تباين الأطر التشريعية بين الدول واختلاف تفسيرات القضاء. ويعكس هذا التعريف اتساع نطاق المخاطر القانونية في ظل العولمة وتشابك الأنشطة الاقتصادية.

ويُقدّم (Akinadewo & Akinkoye, 2023) قراءةً مكّلة تربط بين الامتثال والحوكمة، حين يعرفان الامتثال القانوني بوصفه استراتيجية إدارية تسعى إلى مواءمة سلوك الشركة مع منظومة التشريعات، عبر تصميم سياسات داخلية تعكس متطلبات الأنظمة الخارجية، وتوفير آليات للمتابعة والتقييم المستمر لمستوى الالتزام. ويربط هذا التعريف بين الامتثال بوصفه هدفًا، والحوكمة بوصفها وسيلةً لتحقيقه.

ومن جهةٍ أخرى، يُبرز (الهاللي، ٢٠٢٥) تنوّع مصادر المخاطر القانونية المعاصرة، إذ يُشير إلى أن التطورات التكنولوجية أفرزت مصادر جديدة للمخاطر، مثل المخاطر الناشئة عن التعامل مع العملات الرقمية المستحدثة، وهو ما يُوسّع نطاق المفهوم ليشمل تعرّضات لم تكن قائمة في الأطر التشريعية التقليدية. ويلتقي مع ذلك ما تُشير إليه (صاري، ٢٠٢٤) من أن بعض العقود التجارية، كعقود المناولة الصناعية، تُفرز مخاطر قانونية مركّبة تتصل بمنظومة قانون المنافسة والإكراهات التنظيمية المرتبطة به.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية تُشير إلى قدرة الشركة على بناء منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تضمن التزامها بالتشريعات والأنظمة السارية، وتُمكنها من التنبؤ بالمخاطر القانونية المحتملة، وتقييمها، ومعالجتها بأساليب استباقية وعلاجية، بما يحفظ مصالحها ويصون سمعتها ويُعزّز استدامتها. ويجمع هذا التصور بين البعد الإيجابي (الامتثال

الفاعل) والبُعد الوقائي (تقليل التعرّض القانوني)، ويُدرج المفهوم في إطار الإدارة الاستراتيجية للمخاطر لا في إطار المعالجة القانونية الشكلية.

3.2.2 تطور مفهوم الامتثال وإدارة المخاطر القانونية

مرّ مفهوم الامتثال بتحوّلات جوهرية عكست تطور بيئة الأعمال ومنظومة التشريعات الحاكمة لها. ففي مراحلها المبكرة، كان الامتثال يُنظر إليه بوصفه استجابةً شكلية لمتطلبات الجهات التنظيمية، تُعنى الشركة بموجبها بتلبية الحد الأدنى من الاشتراطات لتفادي العقوبات. وقد ظلّ هذا الفهم سائدًا حتى برزت الحاجة إلى معالجة أكثر عمقًا في أعقاب الأزمات المالية الكبرى والفضائح المؤسسية التي كشفت عن قصور المقاربة الشكلية.

ويُبيّن (Hasan & Brühöfener, 2025) أن هذا التطور توجّ بظهور الإطار المتكامل للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)، الذي أعاد صياغة العلاقة بين هذه العناصر بوصفها منظومة واحدة متكاملة، بدلًا من كونها وظائف منفصلة تعمل بمعزل عن بعضها. ويعكس هذا التطور تحولًا فلسفيًا في النظر إلى الامتثال، من كونه عبئًا تنظيميًا إلى كونه أداة استراتيجية لخلق القيمة وحماية الأصول.

ويُضيف (Sharma et al., 2021) بُعدًا معاصرًا لهذا التطور، حين يُشيرون إلى أن العمليات المالية الرقمية العابرة للحدود أفرزت تحديات جديدة للامتثال، تستدعي تطوير أطر تنظيمية تستوعب طبيعة هذه العمليات وتوازن بين الابتكار وضبط المخاطر. ويلتقي مع ذلك (Hickman & Petrin, 2021) اللذان يُبرزان أن تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي فرض متطلبات جديدة على منظومة الامتثال، تتصل بأخلاقيات هذه التقنيات ومسؤوليات الشركات في توظيفها.

4.2.2 أهمية فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

تكتسب فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية أهمية استراتيجية متنامية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ لم تعد هذه الوظيفة تُعدّ وظيفة مساندة، بل تحوّلت إلى ركيزة أساسية في المنظومة الإدارية للشركات. وتتجلى أهميتها في قدرتها على توفير الحماية الشاملة للشركة، وتعزيز مكانتها التنافسية، ودعم استمرارية نشاطها في ظل بيئة تشريعية متغيرة.

ويُشير (Bello et al., 2022) إلى أن أهمية الامتثال وإدارة المخاطر القانونية تتجلى في: حماية الشركة من الالتزامات القانونية التي قد تُهدّد كيائها، وتقليل احتمالات التعرّض للتقاضي والغرامات، وتخفيض التكاليف المرتبطة بتسوية النزاعات، فضلاً عن حماية سمعة الشركة وموقعها في السوق. ويعكس هذا التنوع في مجالات الأهمية الطابع الشامل للأثر الذي تُحدثه منظومة الامتثال الفاعلة.

ويُبرز (البيطار، ٢٠٢٥) بُعداً تشريعياً لأهمية إدارة المخاطر القانونية، حين يُشير إلى أن التطورات المتلاحقة في قوانين التجارة تفرض على الشركات ضرورة تحديث منظوماتها الداخلية بصورة مستمرة، لضمان انسجامها مع المستجدات التشريعية، وتجنّب المخاطر الناشئة عن الفجوة بين الممارسات القائمة والاشتراطات الجديدة. ويُظهر ذلك أن أهمية الامتثال ليست ثابتة، بل تتنامى مع كل تحديث تشريعي.

ويرى (Olanrewaju et al., 2024) أن أهمية إدارة المخاطر القانونية تتضخم في السياقات الدولية، إذ إن الشركات العاملة عبر الحدود تواجه تعرّضات قانونية متعددة تتصل بتباين الأطر التشريعية، مما يجعل منظومة الامتثال الفاعلة شرطاً للاستمرار في الأسواق العالمية. ويلائم هذا الطرح توجّهات الشركات المتوسطة السعودية التي تسعى إلى التوسّع في أسواق إقليمية ودولية.

ويُوضّح (الحارثي، ٢٠٢٣) أهمية الامتثال في مجال حيوي كالإدارة الضريبية، مؤكداً أن الامتثال الضريبي يُعدّ عنصراً محورياً في المنظومة الشاملة للامتثال، إذ ينعكس على العلاقة بين الشركة والجهات المالية الحكومية، ويُحدّد مستوى تعرّضها للغرامات والمساءلة. ويلتقي مع ذلك (العمار، ٢٠٢٦) الذي يُشير إلى أن تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يُسهم في تعزيز السمعة التنظيمية، بما ينعكس على ثقة أصحاب المصلحة وقدرة المؤسسة على استقطاب الموارد والفرص.

ويُنَبّه (الحربي والشمري، ٢٠٢٥) إلى أن أهمية الامتثال تتّسع في المجال السيبراني، إذ إن التحول الرقمي أفرز فئةً جديدةً من المخاطر القانونية المرتبطة بحماية البيانات وأمن المعلومات، وباتت منظومة الامتثال تشمل هذه المجالات المستجدة التي تستدعي أدوات تقنية متقدمة كالذكاء الاصطناعي لضبطها. ويُضيف (Hickman & Petrin, 2021) أن الامتثال المعاصر يمتد ليشمل أخلاقيات التقنيات الناشئة، بما يعكس اتساع النطاق الذي تتحرك فيه إدارة المخاطر القانونية.

5.2.2 أهداف فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

تتوجّه منظومة الامتثال وإدارة المخاطر القانونية نحو تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تخدم الاستراتيجية الشاملة للشركة. ويُمكن استخلاص هذه الأهداف من قراءة أدبيات هذا الحقل على النحو الآتي:

يرى (Akinsola, 2025) أن فعالية الامتثال تسعى إلى تحقيق: ترسيخ الشفافية في العمليات المؤسسية، وتعزيز المساءلة الداخلية والخارجية، وتخفيف التعرّض للمخاطر القانونية والتنظيمية، فضلاً عن دعم الممارسات الفضلى التي تعكس نضج المنظمة.

ويُبيّن (Bello et al., 2022) أن إدارة المخاطر القانونية تستهدف: توفير الحماية الوقائية للشركة من النزاعات القضائية، وتقليل تكاليف التقاضي والغرامات، وحماية الأصول المؤسسية من التآكل، وتعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي، إلى جانب حماية السمعة المؤسسية من التداعيات السلبية.

ويُضيف (Olanrewaju et al., 2024) أن أهداف إدارة المخاطر القانونية تتضمن: تحديد المخاطر القانونية المحتملة في مختلف مراحل النشاط، وتقييم احتمالات وقوعها وحدّة أثرها، وتصميم استجابات ملائمة لكل فئة من هذه المخاطر، وبناء ثقافة مؤسسية تُدرك أهمية الوقاية القانونية.

ويذهب (فارج وب سعيد، ٢٠٢٠) إلى أن منظومة الامتثال تستهدف: ضبط الممارسات الإدارية بما ينسجم مع التشريعات، وتعزيز فاعلية المراجعة الداخلية في اكتشاف المخالفات، ودعم منظومة الرقابة على العمليات، إلى جانب رفع كفاءة الاستجابة للمتطلبات التنظيمية.

ويُشير (العمار، ٢٠٢٦) إلى أن تكامل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يستهدف: بناء سمعة تنظيمية قوية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ودعم قدرة الشركة على التوسع والنمو، فضلاً عن تحقيق التكامل بين الوظائف الرقابية داخل المنظمة.

ويُبرز (الهاللي، ٢٠٢٥) أن إدارة المخاطر القانونية للمستجدات التقنية تستهدف: استيعاب طبيعة المخاطر المستحدثة، وتطوير أطر قانونية داخلية تُعالج هذه المستجدات، وحماية الشركة من التعرّضات الناشئة عن التقنيات الجديدة، وضمان استمرارية النشاط في بيئة تقنية متسارعة التغير.

6.2.2 مصادر المخاطر القانونية وأنواعها

تتنوّع مصادر المخاطر القانونية التي تتعرّض لها الشركات، ويستدعي الفهم العميق للمتغير التابع استعراض هذه المصادر بصورة منهجية. ويُشير (صاري، ٢٠٢٤) إلى أن العقود التجارية تُعدّ من أبرز

مصادر المخاطر القانونية، إذ إن قصور الصياغة التعاقدية أو غموض بنودها قد يُفضي إلى تعرّضات قانونية جسيمة، خاصةً في العقود المركّبة كعقود المناولة الصناعية التي تتقاطع مع قوانين المنافسة وتقرض إكراهات تنظيمية متعددة.

ويُضيف (الهالي، ٢٠٢٥) مصدرًا مستحدثًا للمخاطر القانونية، يتصل بالتعامل مع العملات الرقمية، مبيّنًا أن هذا المجال يُشكّل فضاءً تشريعيًا رماديًا يستدعي حذرًا خاصًا، إذ إن غياب الأطر التنظيمية المكتملة يُعرّض الشركات لتعرّضات قانونية غير مسبقة. ويلتقي مع ذلك (Sharma et al., 2021) في تحليلهم للمخاطر القانونية الناشئة عن العمليات المالية الرقمية العابرة للحدود، حيث تتشابك الاختصاصات القضائية وتتباين الأطر التنظيمية.

ويُبرز (الحربي والشمري، ٢٠٢٥) فئةً معاصرة من المخاطر القانونية، تتصل بأمن المعلومات وحماية البيانات، إذ إن التحول الرقمي أفرز التزامات قانونية جديدة تقرض على الشركات ضبط منظوماتها السيبرانية، ويُعرّض الإخلال بها الشركة لعقوبات صارمة. وتنسجم هذه الرؤية مع تحليل (Hickman & Petrin, 2021) للمتطلبات القانونية المتصلة بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والتي أضحت تُشكّل بُعدًا جديدًا من أبعاد المخاطر القانونية.

7.2.2 المداخل النظرية المفسّرة للعلاقة بين الحوكمة والامتثال وتقليل المخاطر القانونية

تتوفّر عدة مداخل نظرية تُفسّر العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وفعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، ويسعى استعراضها إلى بناء تصور نظري متماسك للمتغير التابع في هذه الدراسة.

يستند المدخل الرقابي إلى أن الحوكمة تُوفّر إطارًا رقابيًا يُعزّز قدرة الشركة على ضبط عملياتها ومراقبة التزامها بالتشريعات. ويُبرز (Alzeban, 2020) هذا المدخل حين يُشير إلى أن التكامل بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية يُشكّل خط الدفاع الرقابي الأول، ويُتيح رصد الانحرافات القانونية في مرحلة مبكرة قبل تفاقمها. ويلتقي مع ذلك (المطيري والعنزي، ٢٠٢٥) في طرحهما للمراجعة الداخلية الاستباقية بوصفها آلية للحدّ من المخاطر عبر التنبؤ بها ومعالجتها قبل وقوعها.

ويستند المدخل التكاملي إلى أن الحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تُشكّل منظومة واحدة متكاملة. ويُبرز (Hasan & Brühöfener, 2025) هذا المدخل في تحليلهما

البليومتري للأدبيات، مؤكّدين أن الاتجاه المعاصر يميل نحو دمج هذه الوظائف الثلاث في إطار موحد يُوفّر حماية شاملة للشركة، ويرفع من كفاءة استجابتها للتحديات التنظيمية والقانونية.

ويستند المدخل الاستراتيجي إلى أن الامتثال وإدارة المخاطر القانونية لا تُشكّل مجرد وظائف رقابية، بل عناصر استراتيجية تُسهم في تحقيق التنافسية والاستدامة. ويُبرز (العمار، ٢٠٢٦) هذا المدخل حين يربط بين تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والسمعة التنظيمية للمؤسسة، مما يعكس البُعد الاستراتيجي لهذه المنظومة، وتحوّلها من أداة وقائية إلى أداة لخلق القيمة.

8.2.2 قياس فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

يتضمّن المتغير التابع في هذه الدراسة محورًا واحدًا يقيس فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية بوصفهما بُعدًا متكاملًا. وقد استندت الدراسة في بناء هذا المحور إلى الأطر التي طرحها (Akinsola, 2025) في تحليله للامتثال القانوني بوصفه ممارسة شاملة تتضمّن الشفافية والمساءلة وتخفيف المخاطر، وإلى ما طرحه (Akinadewo & Akinkoye, 2023) من ربط بين استراتيجيات الحوكمة والامتثال القانوني الفاعل، فضلًا عن الأطر التي قدّمها (Bello et al., 2022) لإدارة المخاطر القانونية في السياق المؤسسي، وما ورد لدى (Olanrewaju et al., 2024) بشأن الاستراتيجيات المنهجية لتحديد المخاطر القانونية والتخفيف منها.

ويتناول هذا المحور جملةً من المؤشرات التي تعكس فعالية منظومة الامتثال في الشركة، وتشمل: مدى وجود سياسات مكتوبة للامتثال، ومدى فاعلية الآليات المؤسسية لرصد المخالفات المحتملة ومعالجتها، وقدرة الشركة على التنبؤ بالمخاطر القانونية قبل وقوعها، ومستوى الوعي القانوني لدى العاملين ومنسوبي الإدارة، وكفاءة العلاقة مع الجهات التنظيمية، ومدى استقرار الشركة أمام النزاعات القضائية، وقدرتها على تحديث منظومتها الداخلية استجابةً للمستجدات التشريعية. وتُصاغ هذه المؤشرات بصورة عملية تُتيح قياسها من منظور المديرين والعاملين المعنيين في الشركات المستهدفة.

9.2.2 ملاءمة المفهوم لسياق الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية

يكتسب مفهوم فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية أهميةً خاصةً في سياق الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات التشريعية المتلاحقة في إطار رؤية ٢٠٣٠. ويُشير

(Nasrallah & El Khoury, 2022) في سياق تحليلهما لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد نامٍ إلى أن هذه الفئة من الشركات تواجه تحديات متزايدة في مواءمة عملياتها مع متطلبات الحوكمة والامتثال، نظرًا لمحدودية مواردها البشرية والمالية المخصصة لهذه الوظائف مقارنةً بالشركات الكبرى.

ويرى (الحارثي، ٢٠٢٣) أن السياق السعودي يفرض تحديات مضاعفة، تتصل بالتطورات المتلاحقة في المنظومة الضريبية، وتنامي متطلبات الامتثال الضريبي، مما يستدعي من الشركات المتوسطة تطوير قدراتها الداخلية لاستيعاب هذه المتطلبات. ويلتقي مع ذلك (العمار، ٢٠٢٦) في تحليله للسياق السعودي، مؤكدًا الحاجة إلى تكامل منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بوصفها استجابةً استراتيجية للتحويلات التنظيمية الجارية.

ويُضيف (Boshnak et al., 2023) بُعدًا مهمًا لتحليل السياق السعودي، حين يُبرزون أن الشركات المُدرّجة في السوق السعودي شهدت تطورًا ملموسًا في ممارسات الحوكمة والامتثال في ضوء التحديات المتعاقبة، وأن هذا التطور يُشكّل مرجعيةً يمكن أن تستفيد منها الشركات المتوسطة في تطوير منظوماتها الداخلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل بمثابة الحلقة التي تربط بين الإطار النظري للدراسة وجانبها التطبيقي، إذ يعرض بصورة تفصيلية الإجراءات المنهجية التي اتّبعتها الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. وقد رُوِيَ في هذه الإجراءات أن تكون متسقة مع طبيعة موضوع الدراسة القائم على استكشاف أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، واستقلالية مجلس الإدارة، والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

ويستعرض هذا الفصل بالتتابع منهج الدراسة المُتَّبَع، ومجتمع الدراسة وعينتها مع بيان توزيعها التفصيلي، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات مع توضيح خطوات بنائها وتطويرها، فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات التي أُجريت للتحقق من جودة الأداة، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية الموظَّفة في معالجة البيانات وتحليلها. وقد جاءت هذه الإجراءات وفق تسلسل منطقي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، ويُوفّر أساساً علمياً رصيناً للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص الاستنتاجات المفسّرة لها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وتصنيفها وتحليلها إحصائياً، بما يُتيح اختبار الفروض والإجابة عن أسئلة الدراسة بموضوعية.

وقد رُوِيَ في تطبيق هذا المنهج الاستفادة من مصدرين رئيسيين للبيانات: المصادر الثانوية، التي شملت الأدبيات المرجعية والدراسات السابقة والدوريات العلمية المتخصصة، وقد وُظِّفت في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات؛ والمصادر الأولية، التي تمثّلت في البيانات التي جُمِعت ميدانياً من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، والتي عُولجت إحصائياً لاختبار الفروض.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الشركات المتوسطة العاملة بالمملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، وتشمل: المدراء التنفيذيين، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، وموظفي الحوكمة والامتثال، وموظفي المراجعة الداخلية، والمستشارين القانونيين. وقد وقع الاختيار على هذه الفئات نظراً لصلتها المباشرة بممارسات الحوكمة ومنظومة الامتثال داخل الشركات، ولامتلاكها المعرفة والخبرة اللازميتين للإجابة عن مفردات الاستبانة بموضوعية.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأكمله، لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling)، وذلك بتوزيع الاستبانة على عدد من الشركات المتوسطة في مناطق مختلفة من المملكة، مع مراعاة تنوع القطاعات لضمان تمثيل أفضل للمجتمع. وقد تمّ توزيع (٣٨٠) استبانة، استُرد منها (٣٤٢) استبانة، أي بنسبة استرداد بلغت (٩٠٪)، وبعد فحصها استُبعدت (١٧) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو لوجود نمط إجابات ثابت يُشير إلى عدم الجديّة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٢٥) استبانة، أي بنسبة (٨٥.٥٪) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لأغراض التحليل.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من مفردات المجتمع في وقت قصير نسبياً وبتكلفة معقولة. وقد جرى تصميم الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وبما يتّسق مع فروض الدراسة ومتغيراتها.

أقسام الاستبانة

انقسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع.
- القسم الثاني: ويقيس المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) عبر أربعة أبعاد، بواقع أربع فقرات لكل بُعد، وبمجموع (١٦) فقرة موزعة على النحو التالي: بُعد الشفافية والإفصاح (٤ فقرات)، وبُعد المساءلة والمحاسبة (٤ فقرات)، وبُعد استقلالية مجلس الإدارة (٤ فقرات)، وبُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (٤ فقرات).
- القسم الثالث: ويقيس المتغير التابع (فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية) في محور واحد يتضمن (١٢) فقرة.

مقياس الاستبانة

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3 - 1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمدت المعادلة الآتية لحساب طول الفئة: $(٥ - ١) \div ٥ = ٠.٨$ ، وعليه توزعت مستويات الموافقة على النحو التالي:

جدول رقم (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠	منخفض جدًا
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفض
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسط
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	مرتفع
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	مرتفع جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرضت في صيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والحوكمة والمراجعة والقانون التجاري، بلغ عددهم (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات. وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح صياغة الفقرات، وسلامتها اللغوية، وانتمائها للبُعد الذي تقيسه، ومدى شمولها لجوانب المتغير. وفي ضوء ملاحظاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة من إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات مكررة وإضافة أخرى، لتخرج الاستبانة في صيغتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) فردًا من مجتمع الدراسة (من خارج العينة الأصلية)، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

جدول رقم (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح	١	٠.٧٨٤	٠.٠٠٠
	٢	٠.٨١٢	٠.٠٠٠
	٣	٠.٧٦٩	٠.٠٠٠
	٤	٠.٨٠٥	٠.٠٠٠
المساءلة والمحاسبة	٥	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠
	٦	٠.٨٢٣	٠.٠٠٠
	٧	٠.٧٨١	٠.٠٠٠
	٨	٠.٨٠٩	٠.٠٠٠
استقلالية مجلس الإدارة	٩	٠.٧٧٤	٠.٠٠٠
	١٠	٠.٨١٧	٠.٠٠٠
	١١	٠.٧٨٩	٠.٠٠٠
	١٢	٠.٧٩٨	٠.٠٠٠
الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	١٣	٠.٨٠٦	٠.٠٠٠
	١٤	٠.٨٣١	٠.٠٠٠
	١٥	٠.٧٩٢	٠.٠٠٠
	١٦	٠.٨١٤	٠.٠٠٠

جدول رقم (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٧٨٩	٠.٠٠٠
٢	٠.٨١٦	٠.٠٠٠
٣	٠.٧٩٤	٠.٠٠٠
٤	٠.٨٠٨	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠	٠.٧٧٦	٥
٠.٠٠٠	٠.٨٢٥	٦
٠.٠٠٠	٠.٨٠١	٧
٠.٠٠٠	٠.٧٨٧	٨
٠.٠٠٠	٠.٨١٩	٩
٠.٠٠٠	٠.٧٩٣	١٠
٠.٠٠٠	٠.٨٠٤	١١
٠.٠٠٠	٠.٧٨٢	١٢

يتّضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يُشير إلى تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الصدق البنائي

جدول رقم (3 - 5): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للحوكمة المؤسسية

النُبع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح	٠.٨٧٣	٠.٠٠٠
المساءلة والمحاسبة	٠.٨٩٢	٠.٠٠٠
استقلالية مجلس الإدارة	٠.٨٥٦	٠.٠٠٠
الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	٠.٩٠١	٠.٠٠٠

يتبيّن من الجدول (3 - 5) أن معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكّد الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات الاستبانة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ يُعدّ من أكثر معاملات الثبات استخدامًا في البحوث السلوكية والإدارية.

جدول رقم (3 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية والإفصاح	٤	٠.٨٤٧
المساءلة والمحاسبة	٤	٠.٨٦٢
استقلالية مجلس الإدارة	٤	٠.٨٣١
الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	٤	٠.٨٧٤
الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل الكلي)	١٦	٠.٩٢٦
فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية (المتغير التابع)	١٢	٠.٩١٣
الاستبانة ككل	٢٨	٠.٩٤٨

يتضح من الجدول (3 - 6) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ جاءت أعلى من (٠.٧٠)، وهي القيمة المقبولة إحصائياً وفق نونالي (Nunnally)، بل جاءت مرتفعة جداً، مما يُشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الفروض، حُسبت مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول رقم (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٢٥)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١. الشفافية والإفصاح	١					
٢. المساءلة والمحاسبة	٠.٦٢٤**	١				
٣. استقلالية مجلس الإدارة	٠.٥٩٧**	٠.٦٥٨**	١			
٤. الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	٠.٦٣١**	٠.٦٧٢**	٠.٦٤٣**	١		

١	٠.٨٧٩	٠.٨٣٦	٠.٨٦٧	٠.٨٤٢	٥. الحوكمة المؤسسية (الكلي)
١	٠.٨١٥	٠.٧٣٢	٠.٦٥٩	٠.٧١٤	٦. فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

**دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتّضح من مصفوفة الارتباط في الجدول (3 - 7) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة وفعالية الامتثال بين (٠.٦٥٩) و(٠.٧٣٢)، وبلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل الكلي والمتغير التابع (٠.٨١٥)، مما يُشير إلى قوة العلاقة بينهما. كما لوحظ ارتباط متوسط إلى قوي بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها، وهو ما يعكس التكامل بين هذه الأبعاد ضمن منظومة الحوكمة، دون أن يبلغ حدّ الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) الذي يُهدّد صلاحية التحليل، إذ لم تتجاوز أي علاقة القيمة الحرجة (٠.٨٠).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، وترتيب الأبعاد والفقرات وفق أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، بوصفه شرطاً أساسياً لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة منفردة، بما يخدم اختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفرض الرئيس.
- اختبار (T-Test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين: للكشف عن الفروق في استجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية ثنائية الاستجابة (كالجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية متعددة الاستجابة (كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والقطاع).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة، إذ يستعرض في مرحلته الأولى تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وفقرات المتغير التابع (فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية)، ويُختتم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

سعى الباحث إلى تحليل خصائص أفراد العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والقطاع، بهدف تكوين تصوّر واضح عن طبيعة المشاركين في الدراسة.

جدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٢٥)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٤١	٧٤.٢%
	أنثى	٨٤	٢٥.٨%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٢	١٦.٠%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٣٨	٤٢.٥%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٩٦	٢٩.٥%
	٥٠ سنة فأكثر	٣٩	١٢.٠%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٢٨	٨.٦%
	بكالوريوس	١٩٤	٥٩.٧%
	ماجستير	٨٣	٢٥.٥%
	دكتوراه	٢٠	٦.٢%

مدير تنفيذي	٣٤	%١٠.٥	المسمى الوظيفي
مدير إدارة	٨٩	%٢٧.٤	
رئيس قسم	١٠٧	%٣٢.٩	
موظف حوكمة/امثال	٤٦	%١٤.١	
مراجع داخلي	٣١	%٩.٥	
مستشار قانوني	١٨	%٥.٦	
أقل من ٥ سنوات	٤٧	%١٤.٥	سنوات الخبرة
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٦	%٣٥.٧	
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٩٨	%٣٠.١	
١٥ سنة فأكثر	٦٤	%١٩.٧	
صناعي	٧٨	%٢٤.٠	القطاع
تجاري	١٠٢	%٣١.٤	
خدمي	٩١	%٢٨.٠	
تقني	٥٤	%١٦.٦	

يتّضح من الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (٣٠ - ٤٠) سنة، فيما استحوذ حملة البكالوريوس على النصيب الأكبر من المؤهلات، وشغل رؤساء الأقسام النسبة الأعلى من المسميات الوظيفية. كما تتوزّع خبرات المبحوثين بصورة متوازنة، مع تركّز الفئة (٥ - ١٠) سنوات، وتنوّع القطاعات مع أفضلية للقطاع التجاري. وتعكس هذه الخصائص ملائمة العينة لموضوع الدراسة وقدرتها على تقديم استجابات موضوعية.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(١) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية

البُعد الأول: الشفافية والإفصاح

جدول رقم (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية والإفصاح

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	تلتزم الشركة بالإفصاح عن معلوماتها المالية بدقة وفي المواعيد المحددة	٤.١٢	٠.٧٦٤	٢	مرتفع
٢	تُتيح الشركة المعلومات غير المالية الجوهرية لأصحاب المصلحة بسهولة	٣.٩٤	٠.٨٢١	٤	مرتفع
٣	تنتهج الشركة سياسة إفصاح واضحة تشمل هيكل الملكية وسياسات المكافآت	٤.٠٣	٠.٧٩٨	٣	مرتفع
٤	تحرص الشركة على شفافية القرارات الإدارية أمام الأطراف ذات العلاقة	٤.١٨	٠.٧٤٢	١	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		٤.٠٧	٠.٦٩٣		مرتفع

يُتضح من الجدول (4 - 2) أن مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات المتوسطة السعودية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام قدره (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٩٣)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية هذا البُعد لدى الشركات محل الدراسة.

البُعد الثاني: المساءلة والمحاسبة

جدول رقم (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة والمحاسبة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	توجد آليات واضحة لمحاسبة الإدارة التنفيذية عن قراراتها	٣.٩٨	٠.٨٠٦	٣	مرتفع

٢	تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية نتائج أعمالها أمام مجلس الإدارة	٤.١٥	٠.٧٣٩	١	مرتفع
٣	تُطبَّق الشركة نظامًا واضحًا للمساءلة يشمل جميع المستويات الإدارية	٣.٩١	٠.٨٣٤	٤	مرتفع
٤	تُوثَّق قرارات الإدارة وتُربط بأصحابها لتسهيل عمليات المحاسبة	٤.٠٦	٠.٧٧٨	٢	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		٤.٠٣	٠.٧٠٢	مرتفع	

يُشير الجدول (4 - 3) إلى أن مستوى المساءلة والمحاسبة جاء مرتفعاً، بمتوسط عام قدره (٤.٠٣)، مما يعكس وجود منظومة مساءلة راسخة نسبياً في الشركات محل الدراسة.

البُعد الثالث: استقلالية مجلس الإدارة

جدول رقم (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استقلالية مجلس الإدارة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	يضمّ مجلس الإدارة نسبة كافية من الأعضاء المستقلين	٣.٨٧	٠.٨٤٧	٤	مرتفع
٢	يوجد فصل واضح بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	٣.٩٥	٠.٨١٩	٣	مرتفع
٣	يمارس مجلس الإدارة دوره الرقابي بمعزل عن ضغوط الإدارة التنفيذية	٤.٠١	٠.٧٩٣	٢	مرتفع
٤	تعمل اللجان المنبثقة عن المجلس باستقلالية تامة	٤.٠٩	٠.٧٦٨	١	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		٣.٩٨	٠.٧١٤	مرتفع	

يُبيّن الجدول (4 - 4) أن استقلالية مجلس الإدارة جاءت بمستوى مرتفع، وبمتوسط عام قدره (٣.٩٨)، وهو أدنى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، مما يُشير إلى وجود هامش لتعزيز هذا البُعد.

البُعد الرابع: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

جدول رقم (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	تمتلك الشركة نظامًا فعالًا للرقابة الداخلية على العمليات	٤.١٦	٠.٧٥١	٢	مرتفع
٢	تُطبَّق إجراءات منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها	٤.٠٩	٠.٧٧٤	٣	مرتفع
٣	تعمل وظيفة المراجعة الداخلية باستقلالية وفعالية	٤.٠٥	٠.٧٨٩	٤	مرتفع
٤	تمتلك الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر المكتشفة	٤.٢١	٠.٧٢٦	١	مرتفع جدًا
المتوسط العام للبُعد		٤.١٣	٠.٦٧٨	مرتفع	

يتَّضح من الجدول (4 - 5) أن الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر جاءت في المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط عام قدره (٤.١٣)، مما يعكس اهتمامًا لافتًا بهذا البُعد.

المتوسط العام لأبعاد الحوكمة المؤسسية

جدول رقم (4 - 6): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وفق المتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	٤.١٣	٠.٦٧٨	مرتفع
٢	الشفافية والإفصاح	٤.٠٧	٠.٦٩٣	مرتفع
٣	المساءلة والمحاسبة	٤.٠٣	٠.٧٠٢	مرتفع
٤	استقلالية مجلس الإدارة	٣.٩٨	٠.٧١٤	مرتفع

مرتفع	٠.٦٤٧	٤.٠٥	الحوكمة المؤسسية (كليًا)
-------	-------	------	--------------------------

(٢) التحليل الوصفي للمتغير التابع: فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

جدول رقم (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	تمتلك الشركة سياسات مكتوبة وواضحة للامتثال القانوني	٤.٠٤	٠.٧٨٦	٦	مرتفع
٢	تُوجد آليات مؤسسية فاعلة لرصد المخالفات القانونية المحتملة	٣.٩٧	٠.٨١٢	٩	مرتفع
٣	تلتزم الشركة بتحديث سياساتها الداخلية استجابةً للمستجدات التشريعية	٤.١١	٠.٧٥٤	٣	مرتفع
٤	تحرص الشركة على التنبؤ بالمخاطر القانونية قبل وقوعها	٣.٩٢	٠.٨٢٧	١٠	مرتفع
٥	يتمتع العاملون في الشركة بوعي قانوني كافٍ في مجال عملهم	٣.٨٩	٠.٨٤١	١١	مرتفع
٦	تُقيم الشركة علاقاتها بالجهات التنظيمية على أساس التعاون والانفتاح	٤.٠٧	٠.٧٧٢	٥	مرتفع
٧	تُوظف الشركة أدوات تقنية حديثة في متابعة الامتثال	٣.٨٤	٠.٨٦٣	١٢	مرتفع
٨	تُراجع العقود والتزامات الشركة قانونيًا قبل إبرامها	٤.١٨	٠.٧٣٩	٢	مرتفع
٩	تنخفض حالات النزاعات القضائية التي تدخل فيها الشركة	٤.٠١	٠.٧٩٨	٧	مرتفع
١٠	تلتزم الشركة بمتطلبات الجهات التنظيمية دون تحفظ	٤.٢٢	٠.٧٢١	١	مرتفع جدًا

١١	تمتلك الشركة خطط استجابة واضحة للتعامل مع المخاطر القانونية	٣.٩٩	٠.٨٠٦	٨	مرتفع
١٢	تعمل الشركة على حماية سمعتها من التبعات القانونية المحتملة	٤.٠٩	٠.٧٦٣	٤	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير التابع	٤.٠٣	٠.٦٥٩		مرتفع

يُبين الجدول (4 - 7) أن مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية جاء مرتفعاً، بمتوسط عام قدره (٤.٠٣)، وهو ما يعكس اهتماماً واضحاً لدى الشركات المتوسطة بمنظومة الامتثال، مع تفاوت طفيف بين الفقرات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

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.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية (كعوامل مستقلة) على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	٠.٤٨٧	٣.٢٥٤	٠.٠٠١**
الشفافية والإفصاح	٠.٢٦٩	٥.٤٢٨	٠.٠٠٠**
المساءلة والمحاسبة	٠.٣٤٧	٦.٧٩٣	٠.٠٠٠**

استقلالية مجلس الإدارة	٠.١٩٨	٤.١٦٢	**٠.٠٠٠
الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	٠.٣٧٦	٧.٢٥١	**٠.٠٠٠
معامل الارتباط = ٠.٨٤٦	معامل التحديد = ٠.٧١٦		
قيمة الاختبار $F = ٢٠١.٦٣٤$	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوكمة المؤسسية كمُتغيرات مستقلة، وفعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية كمُتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠.٧١٦، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧١.٦٪ من التباين في فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية لدى الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بأبعاد الحوكمة المؤسسية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠.٨٤٦$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر" هو الأكثر تأثيراً على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = ٠.٣٧٦$)، وبلغت قيمة $T(٧.٢٥١)$ بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = ٠.٠٠٠$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه منظومة الرقابة الداخلية والقدرة المنهجية على تحديد المخاطر وتقييمها في تحسين الشركة من التعرّضات القانونية وضمان التزامها بالتشريعات النافذة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "المساءلة والمحاسبة" جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار قدره ($B = ٠.٣٤٧$) وقيمة T بلغت (٦.٧٩٣) بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = ٠.٠٠٠$)، مما يعكس أهمية آليات المحاسبة الفاعلة في ضبط سلوك الإدارة التنفيذية وتقليل احتمالات وقوع الشركة في مخالفات قانونية. وأسهم بُعد "الشفافية والإفصاح" أيضاً إسهاماً دالاً في تفسير التباين بمعامل ($B = ٠.٢٦٩$) وقيمة T بلغت (٥.٤٢٨) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = ٠.٠٠٠$)، وهو ما يعكس دور الإفصاح المنتظم والدقيق في تقليل الفجوات المعلوماتية التي قد تُقضي إلى مخاطر قانونية.

في حين أظهر بُعد “استقلالية مجلس الإدارة” أثراً أقل نسبياً ($B = 0.198$) (لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية = Sig. 0.000)، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الحوكمة داخل الشركات المتوسطة، خاصةً أن هذه الشركات كثيراً ما تعاني من محدودية استقلالية المجلس مقارنةً بالشركات الكبرى. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرّع من هذه الفرضية الرئيسة الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

H01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والإفصاح على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشفافية والإفصاح على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الشفافية والإفصاح	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٦٧٨	٠.٤٥٩	١	٢٧٤.٣٢١	٠.٠٠٠		٠.٦٤٥	٠.٠٣٩	٠.٦٧٨	١٦.٥٦٣	٠.٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “الشفافية والإفصاح” باعتباره أحد أبعاد الحوكمة المؤسسية على “فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)،

حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.678$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.459$ ، مما يُشير إلى أن ٤٥.٩٪ من التباين في فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية يُمكن تفسيره من خلال متغير الشفافية والإفصاح فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٢٧٤.٣٢١ بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.645$ ، بقيمة $T = 16.563$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = ٠.٠٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الشفافية والإفصاح تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٤٥ في مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية

H02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة والمحاسبة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المساءلة والمحاسبة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
فعالية الامتثال وتقليل	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المساءلة والمحاسبة	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	٠.٧١٤	٠.٥١٠	١	٣٣٦.٤٩٢	٠.٠٠٠٠		٠.٦٧١	٠.٠٣٧	٠.٧١٤	١٨.٣٤٤
										٠.٠٠٠٠

											المخاطر القانونية
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "المساءلة والمحاسبة" باعتباره أحد أبعاد الحوكمة المؤسسية على "فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.714$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.510$ ، مما يشير إلى أن 51.0% من التباين في فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية يمكن تفسيره من خلال متغير المساءلة والمحاسبة منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 336.492 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُثبت جودة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.671$ ، بقيمة $T = 18.344$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المساءلة والمحاسبة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.671 في مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة

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

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقلالية مجلس الإدارة على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	استقلالية مجلس الإدارة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٦٥٩	٠.٤٣٤	١	٢٤٧.٨٦٥	٠.٠٠٠		٠.٦٠٨	٠.٠٣٩	٠.٦٥٩	١٥.٧٤٤	٠.٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "استقلالية مجلس الإدارة" باعتباره أحد أبعاد الحوكمة المؤسسية على "فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.659$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) $= 0.434$ ، مما يشير إلى أن ٤٣.٤٪ من التباين في فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية يُمكن تفسيره من خلال متغير استقلالية مجلس الإدارة منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٢٤٧.٨٦٥ بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.608$ ، بقيمة $T = 15.744$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = ٠.٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استقلالية مجلس الإدارة تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٠٨ في مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٧٣٢	٠.٥٣٦	١	٣٧٣.٢١٨	٠.٠٠٠		٠.٧١٢	٠.٠٣٧	٠.٧٣٢	١٩.٣١٩	٠.٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر" باعتباره أحد أبعاد الحوكمة المؤسسية على "فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠.٧٣٢$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠.٥٣٦$ ، مما يُشير إلى أن ٥٣.٦% من التباين في فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية يُمكن تفسيره من خلال متغير الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر منفردًا، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة على المستوى الفردي.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٣٧٣.٢١٨ بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُثبت جودة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠.٧١٢$ ، بقيمة $T = ١٩.٣١٩$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = ٠.٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٧١٢ في مستوى فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بُذل في هذه الدراسة، إذ يعرض أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع مناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان أسباب هذه النتائج ودلالاتها. كما يستعرض الفصل جملةً من التوصيات المستخلصة من هذه النتائج، والتي تُسهم في تعزيز منظومة الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، بمتوسط عام قدره (٤.٠٥)، وهو ما يعكس الوعي المتنامي لدى قيادات هذه الشركات بأهمية الحوكمة في ضبط العمليات الإدارية وتحسين المنظمة من المخاطر. ويُعزى ذلك إلى التحولات التشريعية والتنظيمية التي شهدتها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي فرضت على الشركات المتوسطة تبني ممارسات حوكمية أكثر انضباطاً لمواكبة متطلبات البيئة التنظيمية الجديدة والاستجابة لتوقعات الجهات الرقابية والمستثمرين. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (البلوي، ٢٠٢٥) من تنامي التزام الشركات في السوق السعودي بقواعد الحوكمة، وتلتقي مع ما أشار إليه (Boshnak et al., 2023) بشأن التطور الملموس في ممارسات الحوكمة لدى الشركات السعودية في ظل التحديات المتعاقبة.

وفيما يخص ترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية، جاء بُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٣)، ويرجع ذلك إلى أن هذا البعد يُمثّل الذراع التنفيذية الأكثر ملموسيةً لمنظومة الحوكمة، إذ ترى الشركات المتوسطة أن الاستثمار في أنظمة الرقابة الداخلية يُشكّل الخط الأول لحمايتها من المخاطر التشغيلية والمالية، وأنه يُوفّر عائداً ملموساً في تخفيض الخسائر وتحسين الكفاءة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (المطيري والعنزي، ٢٠٢٥) من التوجّه المتزايد نحو المراجعة الداخلية

الاستباقية بوصفها أداةً للحدّ من المخاطر، وتلتقي مع طرح (Hasan & Brühöfener, 2025) بشأن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في المنظمات المعاصرة.

في المقابل، جاء بُعد استقلالية مجلس الإدارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وهو مستوى مرتفع في مطلقه، غير أنه يُشير إلى وجود هامش لتعزيز هذا البُعد. ويُفسّر ذلك بأن الشركات المتوسطة تعاني في الغالب من محدودية التنوع في تركيبة مجالس الإدارة، وميل هذه المجالس إلى الارتباط الوثيق بالإدارة التنفيذية بحكم طبيعة الملكية العائلية أو المحدودة التي تُميّز كثيرًا من هذه الشركات، فضلًا عن التكلفة النسبية لاستقطاب أعضاء مستقلين ذوي كفاءة عالية. وتتسق هذه الملاحظة مع ما طرحه (Nasrallah & El Khoury, 2022) بشأن التحديات الخاصة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات النامية في مواءمة هياكلها الإدارية مع متطلبات الحوكمة الحديثة.

وأظهرت النتائج مستوى مرتفعًا من فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية في الشركات المتوسطة، بمتوسط عام قدره (٤.٠٣)، مع تفاوت طفيف بين فقرات المحور. وقد جاءت فقرة “الالتزام بمتطلبات الجهات التنظيمية دون تحفظ” في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس الحرص المتنامي لدى هذه الشركات على تجنب المخالفات التنظيمية والغرامات الناشئة عنها، خاصةً في ظل التشديد الرقابي الذي تشهده البيئة السعودية. ويُعزّز ذلك ما ذهب إليه (البيطار، ٢٠٢٥) من أن التطورات التشريعية المتلاحقة تفرض على الشركات ضرورة تحديث منظوماتها الداخلية بصورة مستمرة، ويلتقي مع طرح (الحارثي، ٢٠٢٣) بشأن أهمية الامتثال في ضبط علاقة الشركة بالجهات التنظيمية. في حين جاءت فقرة “توظيف الأدوات التقنية الحديثة في متابعة الامتثال” في المرتبة الأخيرة، وهو ما يُفسّر بمحدودية الاستثمار التقني في الشركات المتوسطة مقارنةً بالشركات الكبرى، رغم أهمية هذا الجانب كما أشار إليه (الحري والشمري، ٢٠٢٥) في دراستهما عن دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الامتثال.

وقد كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعةً على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، إذ فسّرت أبعاد الحوكمة (٧١.٦٪) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تُؤكّد الدور الجوهرية الذي تلعبه الحوكمة في تحصين الشركات من المخاطر القانونية. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة التكاملية لأبعاد الحوكمة، إذ تعمل هذه الأبعاد بصورة تعاضدية لضبط سلوك المنظمة وتوجيهه بما ينسجم مع الأطر التشريعية النافذة، وتُوفّر شبكة متعددة الطبقات من الضوابط تحول دون وقوع الشركة في المخالفات. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحه

(Akinadewo & Akinkoye, 2023) بشأن دور الحوكمة في ضمان الامتثال القانوني الفاعل، ومع ما ذهب إليه (Akinsola, 2025) من أن الحوكمة تُشكّل إطارًا متكاملًا للشفافية والمساءلة وتخفيف المخاطر.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بُعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مقدمة الأبعاد المؤثرة على المتغير التابع، وهو أمر منطقي بالنظر إلى الارتباط الوثيق بين طبيعة هذا البُعد والمتغير التابع، إذ إن أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بوصفها الأداة التشغيلية المباشرة لضبط الالتزام بالتشريعات ورصد المخالفات المحتملة قبل تفاقمها. ويُفسّر هذا التأثير القوي بأن الرقابة الداخلية الفاعلة تُوفّر آليات مستمرة للتحقق من مطابقة العمليات للأنظمة، وتُتيح تتبّع المخاطر القانونية في مراحلها المبكرة، وتُمكن الشركة من التدخل الاستباقي لمعالجتها. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (فراح وبن سعيد، ٢٠٢٠) بشأن تكامل المراجعة الداخلية مع منظومة الامتثال، وتلتقي مع طرح (Alzeban, 2020) حول دور التكامل بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية في تعزيز أداء الشركة، فضلًا عن انسجامها مع تحليل (الرزني والزعول، ٢٠٢٤) للدور المُعدّل للمراجعة الداخلية في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر.

وجاء بُعد المساءلة والمحاسبة في المرتبة الثانية من حيث التأثير، ويعود ذلك إلى أن آليات المساءلة الفاعلة تربط بين السلطة والمسؤولية، وتقلّل من احتمالات إساءة استخدام الصلاحيات التي كثيرًا ما تكون مصدرًا للمخاطر القانونية. فوجود منظومة مساءلة راسخة يخلق ما يُشبه الرادع الداخلي لدى صنّاع القرار، ويدفعهم إلى التحريّ والحذر عند اتخاذ القرارات ذات التبعات القانونية المحتملة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Velte, 2023) من أن ضعف المساءلة يُشكّل أحد العوامل المفسّرة لحالات سوء السلوك المالي في الشركات، وتلتقي مع طرح (Bello et al., 2022) حول تكامل آليات المحاسبة الداخلية مع منظومة المسؤوليات القانونية.

وفيما يخص بُعد الشفافية والإفصاح، أظهرت النتائج أثرًا داعمًا لفعالية الامتثال، ويُفسّر ذلك بأن الإفصاح المنتظم والدقيق يُقلّل الفجوات المعلوماتية التي قد تُقضي إلى مخالفات قانونية، ويُوفّر آلية للرقابة الذاتية داخل الشركة، إذ إن معرفة الإدارة بأن معلوماتها ستكون موضع تدقيق من قبل الجهات المعنية تدفعها إلى الحرص على مطابقة ممارساتها للأنظمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (العامري، ٢٠٢٣) من الارتباط بين تراجع الشفافية وممارسات المحاسبة الإبداعية التي تُعرّض الشركة لمخاطر قانونية جسيمة، وتلتقي مع ما طرحه (Alharbi & Hashim, 2024) بشأن أهمية الإفصاح الشامل الذي يتجاوز الجانب المالي التقليدي.

أما بُعد استقلالية مجلس الإدارة، فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير، وإن ظلّ ذا دلالة إحصائية. ويُفسّر ذلك بأن استقلالية المجلس تعمل بصورة غير مباشرة على تعزيز فعالية الامتثال، إذ إن أثرها يمرّ عبر قرارات المجلس ولجانه، ولا يظهر بصورة مباشرة في العمليات التشغيلية اليومية للشركة. كما أن محدودية استقلالية المجلس في الشركات المتوسطة، كما أشرنا سابقاً، تُقلّل من قدرة هذا البُعد على إحداث أثر بالحجم الذي تُحدثه الأبعاد التشغيلية الأخرى. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Boshnak, 2021) بشأن الدور المحوري لاستقلالية المجلس في منظومة الحوكمة، وتلتقي مع تحليل (Bagais & Aljaaidi, 2020) للعلاقة بين خصائص الحوكمة وأداء الشركة، مع الإشارة إلى أن السياقات المختلفة قد تُنتج تفاوتاً في قوة هذا الأثر.

وقد أثبتت الفروض الفرعية الأربعة جميعاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على المتغير التابع بصورة منفردة، بنسب تفسيرية تراوحت بين (٤٣.٤٪) و(٥٣.٦٪). وتعكس هذه النتائج مجتمعةً تكامل أبعاد الحوكمة في التأثير على منظومة الامتثال والمخاطر القانونية، وتؤكد أن الاستثمار في أي بُعد من هذه الأبعاد يُنتج عائداً ملموساً في تحصين الشركة قانونياً. وتلتقي هذه النتائج في مجملها مع التوجّه العام في الأدبيات المعاصرة، كما يُبيّنه (العمار، ٢٠٢٦) في تحليله لتكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، ومع ما طرحه (Olanrewaju et al., 2024) بشأن الاستراتيجيات المنهجية لإدارة المخاطر القانونية في السياق المؤسسي.

ومن الملاحظ أن نسبة التباين غير المُفسّرة (٢٨.٤٪) تُشير إلى وجود متغيرات أخرى تؤثر على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية خارج نطاق أبعاد الحوكمة المدروسة، وقد تشمل هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية، والقيادة، والتقنيات الحديثة المُوظّفة، ونضج منظومة الحوكمة القانونية في القطاع المعني، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لاستكشاف هذه المتغيرات. ويتسق هذا الطرح مع ما أشار إليه (الدعج والعضايلة، ٢٠٢٣) بشأن دور الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً محورياً في المنظومة المؤسسية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بجملة من التوصيات على النحو الآتي:

- تعزيز استقلالية مجالس الإدارة في الشركات المتوسطة من خلال زيادة نسبة الأعضاء المستقلين، وتفعيل الفصل بين منصبَي رئيس المجلس والرئيس التنفيذي، وتمكين اللجان المنبثقة عن المجلس من ممارسة دورها دون تدخل من الإدارة التنفيذية.
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية بصورة مستمرة، والانتقال من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الاستباقية القائمة على التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها في مراحلها المبكرة، بما يشمل تحديث دليل السياسات والإجراءات، وتوسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية.
- الاستثمار في الأدوات التقنية الحديثة لدعم منظومة الامتثال، بما يشمل توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في رصد المخالفات المحتملة ومتابعة التزام العمليات بالتشريعات، مع مراعاة القدرات المالية للشركات المتوسطة.
- إنشاء وحدة متخصصة للامتثال والمخاطر القانونية داخل الشركات المتوسطة، تتبع مباشرةً لمجلس الإدارة، وتتولى مسؤولية متابعة التطورات التشريعية، وتحديث السياسات الداخلية، وتقييم المخاطر القانونية دوريًا.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع الوعي القانوني لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، بحيث تُغطّي الأنظمة ذات الصلة بطبيعة عمل الشركة، وأخلاقيات المهنة، ومنظومة الامتثال المطبّقة.
- تعزيز ممارسات الإفصاح لتشمل الجوانب غير المالية كالحوكمة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، إضافةً إلى الإفصاح المالي التقليدي، بما يُواكب التوجّهات المعاصرة في تقييم الشركات.
- ترسيخ منظومة المساءلة عبر توثيق القرارات وربطها بأصحابها، ووضع مؤشرات أداء واضحة للإدارة التنفيذية، وربط الحوافز بمستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة والامتثال.
- بناء قنوات تواصل فاعلة مع الجهات التنظيمية، وتبني مقاربة استباقية في التعامل مع المستجدات التشريعية، بحيث تُشارك الشركة في مناقشة مسودات الأنظمة الجديدة قبل صدورها.
- تفعيل نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الشركات المتوسطة، بحيث تعمل هذه الوظائف الثلاث بوصفها منظومة واحدة متكاملة بدلاً من كونها وظائف منفصلة.
- إجراء تقييم دوري لمنظومة الحوكمة والامتثال في الشركة، بالاستعانة بمراجعين خارجيين متخصصين، للتحقق من فاعلية هذه المنظومة وتحديد جوانب التطوير الممكنة.
- تكثيف الاهتمام بالمخاطر القانونية المستحدثة الناشئة عن التحول الرقمي، كتلك المتصلة بحماية البيانات والأمن السيبراني والتعامل مع التقنيات الناشئة، وتطوير الاستجابة المؤسسية لها.

- إجراء دراسات مستقبلية تستكشف متغيرات وسيطة ومعدّلة قد تؤثر في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وفعالية الامتثال، كالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ومستوى النضج التقني، بما يُثري الأدبيات ويُوسّع الفهم النظري لهذه العلاقة.
- تعميم تطبيق نتائج هذه الدراسة عبر مقارنتها بدراسات في قطاعات أخرى أو في بيئات مختلفة، بما يُسهم في تعزيز التعميم العلمي للنتائج ويُوفّر رؤى متكاملة لصانعي القرار.

Abstract

This study aimed to identify the impact of corporate governance, with its four dimensions (transparency and disclosure, accountability, board independence, and internal control and risk management), on compliance effectiveness and legal risk mitigation in medium-sized companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool, which was applied to a convenience sample of (325) participants from middle and senior management levels in these companies, holding positions directly related to the study's subject. Data were statistically processed using SPSS through several methods, including means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The study found a high level of implementation of corporate governance practices and a high level of compliance effectiveness and legal risk mitigation in the studied companies. The results also revealed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the combined dimensions of corporate governance on the dependent variable, as these dimensions explained (71.6%) of the variance in compliance effectiveness and legal risk mitigation. Internal control and risk management ranked first in influence, followed by accountability, transparency and disclosure, and finally board independence.

The study recommended several measures, most notably: enhancing the independence of boards of directors in medium-sized companies, developing internal control systems toward a proactive form, investing in modern technological tools to support the compliance system, establishing specialized units for compliance and legal risks, and activating the integration model between governance, risk management, and compliance (GRC).

Keywords: Corporate Governance, Transparency and Disclosure, Accountability, Board Independence, Internal Control and Risk Management, Compliance Effectiveness, Legal Risks, Medium-Sized Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ✕ أبو شمالة، محمد، ومسعود، أحمد. (2022). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات 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>
- ✕ إسماعيل، محمود إسماعيل علي، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2025). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي. العلوم التربوية، مج33، ع4، 400 - 437. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1643790>
- ✕ بدر، نور سامي مطر، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية: القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502001>
- ✕ البلوي، حنان راشد سالم. (2025). أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق، 96 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556754>
- ✕ 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>
- ✕ بن خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (2022). أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1، 255 - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276212>

✖ 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](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

✖ الدعجة، راتب عارف مصطفى، و العضائية، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445929>

✖ الدعجة، راتب عارف مصطفى، و العضائية، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 341 - 356. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417998>

✖ الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

- ✕ الزنايدي، إيمان محمد، و النويران، ثامر علي. (2021). أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة البنوك الإسلامية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة أبعاد اقتصادية، مج11، ع2، 756 - 778. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1213219>
- ✕ الشخانة، زيد محمود محمد، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). أثر ممارسة الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الزراعة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371720>
- ✕ صاري، نوال. (2024). المخاطر القانونية لعقد المناولة الصناعية: إكراهات قانون المنافسة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج20، ع34، 131 - 142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455170>
- ✕ العامري، أحمد بن محمد. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية على ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في السوق السعودي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج4، ع2، 1431 - 1459. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612861>
- ✕ 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، وبن 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>

☒ الهاللي، حسين ادنين عبد علي. (2025). المخاطر القانونية للعملات الرقمية المستحدثة. المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، مج5، ملحق ، 617 - 629. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1696933>

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>
- ☒ Akinsola, K. (2025). Legal compliance in corporate governance frameworks: best practices for ensuring transparency, accountability, and risk mitigation. *Accountability, and Risk Mitigation* (January 31, 2025).
- ☒ 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>
- ☒ 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>
- ☒ 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>
- ☒ 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>
- ☒ Bruner, C. M. (2022). Corporate governance reform and the sustainability imperative. *the yale law journal*, 1217-1277.
- ☒ 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>
- ☒ Hickman, E., & Petrin, M. (2021). Trustworthy AI and corporate governance: the EU's ethics guidelines for trustworthy artificial intelligence from a company law perspective. *European Business Organization Law Review*, 22(4), 593-625.
- ☒ 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>

- ☒ 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>
- ☒ Sharma, A., Adekunle, B. I., Ogeawuchi, J. C., Abayomi, A. A., & Onifade, O. (2021). Governance challenges in cross-border fintech operations: Policy, compliance, and cyber risk management in the digital age. *IRE Journals*, 4(9), 1-8.
- ☒ Velte, P. (2023). The link between corporate governance and corporate financial misconduct. A review of archival studies and implications for future research. *Management Review Quarterly*, 73(1), 353-411.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الحوكمة المؤسسية على فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية: دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة في المملكة العربية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف حوكمة/امتثال ☐ مستشار قانوني ☐ مراجع داخلي

6- القطاع ☐ صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي ☐ تقني

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الحوكمة المؤسسية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الشفافية والإفصاح					
تلتزم الشركة بالإفصاح عن معلوماتها المالية بدقة وفي المواعيد المحددة					
تُتيح الشركة المعلومات غير المالية الجوهرية لأصحاب المصلحة بسهولة					
تنتهج الشركة سياسة إفصاح واضحة تشمل هيكل الملكية وسياسات المكافآت					
تحرص الشركة على شفافية القرارات الإدارية أمام الأطراف ذات العلاقة					
المساءلة والمحاسبة					
توجد آليات واضحة لمحاسبة الإدارة التنفيذية عن قراراتها					
تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية نتائج أعمالها أمام مجلس الإدارة					
تُطبّق الشركة نظامًا واضحًا للمساءلة يشمل جميع المستويات الإدارية					
تُوثّق قرارات الإدارة وتُربط بأصحابها لتسهيل عمليات المحاسبة					
استقلالية مجلس الإدارة					
يضمّ مجلس الإدارة نسبة كافية من الأعضاء المستقلين					

المعترض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يوجد فصل واضح بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
					يمارس مجلس الإدارة دوره الرقابي بمعزل عن ضغوط الإدارة التنفيذية
					تعمل اللجان المنبثقة عن المجلس باستقلالية تامة
الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر					
					تمتلك الشركة نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية على العمليات
					تُطبَّق إجراءات منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها
					تعمل وظيفة المراجعة الداخلية باستقلالية وفعالية
					تمتلك الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر المكتشفة

✿ المحور الثاني: فعالية الامتثال وتقليل المخاطر القانونية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تمتلك الشركة سياسات مكتوبة وواضحة للامتثال القانوني					
توجد آليات مؤسسية فاعلة لرصد المخالفات القانونية المحتملة					
تلتزم الشركة بتحديث سياساتها الداخلية استجابةً للمستجدات التشريعية					
تحرص الشركة على التنبؤ بالمخاطر القانونية قبل وقوعها					
يتمتع العاملون في الشركة بوعي قانوني كافٍ في مجال عملهم					
تقيم الشركة علاقاتها بالجهات التنظيمية على أساس التعاون والانفتاح					
توظف الشركة أدوات تقنية حديثة في متابعة الامتثال					
تراجع العقود والتزامات الشركة قانونيًا قبل إبرامها					
تنخفض حالات النزاعات القضائية التي تدخل فيها الشركة					
تلتزم الشركة بمتطلبات الجهات التنظيمية دون تحفظ					
تمتلك الشركة خطط استجابة واضحة للتعامل مع المخاطر القانونية					

					تعمل الشركة على حماية سمعتها من التبعات القانونية المحتملة
--	--	--	--	--	---

مع خالص التقدير والاحترام

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

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448