

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر



أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في المؤسسات العقارية: دراسة
ميدانية على الهيئة العامة للعقار في السعودية.

إعداد الطالب/

فارس احمد العيسى

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	أسئلة الدراسة
6.....	السؤال الرئيسي
7.....	فروض الدراسة
7.....	الفرضية الرئيسية
7.....	الفرضيات الفرعية
8.....	أهمية الدراسة
8.....	الأهمية العلمية (النظرية)
8.....	الأهمية العملية (التطبيقية)
9.....	الدراسات السابقة:
9.....	أولاً: الدراسات العربية
13.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	أولاً: مفهوم إدارة مخاطر الامتثال
18.....	ثانياً: أبعاد إدارة مخاطر الامتثال
19.....	ثالثاً: مفهوم جودة الحوكمة
20.....	رابعاً: العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة
21.....	خامساً: مصطلحات الدراسة
21.....	المنهجية وطرق البحث:
25.....	حدود الدراسة
26.....	المراجع:

مقدمة:

تُعدّ الحوكمة المؤسسية من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في سعيها نحو تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، إذ تُوفّر الأطر والآليات التي تضمن الشفافية والمساءلة وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وقد تعاظم الاهتمام بها في العقدين الأخيرين نتيجة الأزمات المالية والإدارية التي كشفت عن هشاشة البنى الرقابية في كثير من المؤسسات حول العالم. وفي هذا السياق، لم يعد مفهوم الحوكمة مقتصرًا على القطاعات المالية والمصرفية، بل امتدّ ليشمل قطاعات حيوية متعددة من بينها القطاع العقاري الذي يحظى بأهمية اقتصادية واجتماعية بالغة، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات تنظيمية وتشريعية متسارعة في إطار رؤية 2030 (الحربي، 2021).

وتُشكل إدارة مخاطر الامتثال أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُعنى بتحديد وتقييم ورقابة والاستجابة للمخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح التنظيمية السارية، وقد تطوّر هذا المفهوم ليصبح منظومة متكاملة تتجاوز الامتثال الشكلي إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام الاستباقي والرقابة المستمرة. وتكمن أهمية إدارة مخاطر الامتثال في كونها تُمثّل خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر التنظيمية والقانونية التي قد تتعرّض لها المؤسسات في بيئات تشريعية متغيرة ومعقدة، حيث إن القصور في إدارة هذه المخاطر قد يُفضي إلى عقوبات تنظيمية وخسائر مالية وسمعية جسيمة (الزعبي والحاك، 2022).

ويتطلب بناء منظومة فعّالة لإدارة مخاطر الامتثال وجود آليات دقيقة لتحديد المخاطر التنظيمية الناشئة ورصدها في مراحلها المبكرة، ومنهجيات علمية لتقييم احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها وترتيب أولوياتها، فضلاً عن أنشطة رقابية مستمرة لمتابعة مستوى الالتزام وآليات استجابة مرنة وسريعة لمعالجة حالات عدم الامتثال. وقد أكّدت الأدبيات الحديثة أن تكامل هذه الأبعاد الأربعة يُسهم في تعزيز البنية الرقابية للمؤسسات وتقليل تعرّضها للمخاطر التشغيلية والقانونية، بما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي واستقرارها التنظيمي. (Ogunsola, Balogun & Ogunmokun, 2021)

ومن جهة أخرى، تحظى جودة الحوكمة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والمحاسبية باعتبارها مؤشراً جوهرياً على سلامة الممارسات التنظيمية ونضج البيئة المؤسسية، وهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وضمان الشفافية في عمليات صنع القرار وفعالية آليات

الرقابة والمساءلة. وتتحدد جودة الحوكمة بمجموعة من المعايير التي تشمل استقلالية الأجهزة الرقابية وكفاءة الإفصاح والشفافية وفاعلية مجالس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصلحة (Nkuutu, Ntayi, Nkote, Munene & Kaberuka, 2021). كما أن تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الحوكمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود أطر تنظيمية متينة تكفل الالتزام بالمعايير والأنظمة وتُعزز ثقة المتعاملين والمستثمرين في البيئة المؤسسية، وهو ما أكدته الدراسات التي تناولت الحوكمة في سياقات مؤسسية مختلفة. (Elamer, Ntim & Abdou, 2020)

وعند الربط بين المتغيرين، تتجلى العلاقة العضوية بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة، إذ إن فاعلية الأولى تُشكّل شرطاً لازماً لتحقيق الثانية، فالمؤسسات التي تمتلك منظومة متقدمة لإدارة مخاطر الامتثال تكون أكثر قدرة على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الثقة المؤسسية. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن دمج الحوكمة والمخاطر والامتثال في إطار واحد متكامل يُعزز الأداء المؤسسي ويُحسن جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. (Handoko, Riantono & Gani, 2020)

وفي ضوء ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، ساعية إلى تقديم إطار علمي وعملي يُساهم في تعزيز الممارسات الحوكمية في أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة، وذلك في مرحلة تنظيمية فارقة يمرّ بها القطاع العقاري السعودي ضمن مسيرة التحول الوطني الشامل.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية تحولات تنظيمية وهيكلية غير مسبقة في إطار رؤية المملكة 2030، التي وضعت هذا القطاع في صدارة القطاعات الاقتصادية المستهدفة بالتطوير والتحديث، حيث يُساهم بنحو 5.9% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وتطمح الرؤية إلى رفع نسبة تملك المساكن إلى 70% بحلول عام 2030. وقد أنيط بالهيئة العامة للعقار مسؤولية تنظيم القطاع العقاري والإشراف عليه وتطوير بيئته التشريعية، وهو ما أفرز تحديات جوهرية تتعلق بضرورة بناء منظومة متكاملة لإدارة مخاطر الامتثال تضمن التزام جميع الأطراف الفاعلة بالأنظمة واللوائح المتسارعة التطور، وتُعزز في الوقت ذاته جودة الحوكمة المؤسسية لهذا الجهاز التنظيمي الحيوي.

وتبرز مشكلة الدراسة من واقع الملاحظة العملية والاطلاع على الأدبيات المتخصصة، إذ تُشير التقارير الرقابية والدراسات الحديثة إلى أن كثيراً من المؤسسات التنظيمية في القطاع العقاري تواجه تحديات حقيقية في إدارة مخاطر الامتثال، تتجلى في قصور آليات تحديد المخاطر التنظيمية الناشئة عن التشريعات المتجددة، وضعف منهجيات تقييم هذه المخاطر وترتيب أولوياتها، وعدم كفاية الأنشطة الرقابية المُطبقة لمتابعة مستوى الالتزام، فضلاً عن بطء الاستجابة التصحيحية لحالات عدم الامتثال . وقد أكدت دراسة الزعبي والحاك (2022) أن مستوى الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية في المؤسسات الحكومية جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس فجوة واضحة بين المتطلبات التنظيمية والممارسات الفعلية. كما أشارت دراسة (Nkuutu et al. (2021 إلى أن مستوى الامتثال للإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية يظل منخفضاً في الاقتصادات النامية بسبب ضعف جودة حوكمة مجالس الإدارة. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Handoko et al. (2020 أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تتعامل مع الحوكمة والمخاطر والامتثال كأنشطة منفصلة بدلاً من منظومة متكاملة، مما يُضعف فاعلية الرقابة ويُقلل من جودة الحوكمة.

وتتعمق المشكلة في سياق الهيئة العامة للعقار تحديداً، حيث يتسم القطاع العقاري السعودي بتعدد الأنظمة واللوائح الصادرة في فترات زمنية متقاربة، كنظام الوساطة العقارية ونظام التسجيل العيني ونظام بيع وتأجير المشاريع العقارية على الخارطة، وهو ما يُؤدّ بيئة تنظيمية عالية التعقيد تتطلب منظومة دقيقة لتحديد وتقييم ورقابة والاستجابة لمخاطر الامتثال بشكل مستمر وديناميكي. وقد أكدت دراسة (Elamer et al. (2020 أن جودة الحوكمة الوطنية تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسات إدارة المخاطر والإفصاح، بينما أشارت دراسة عامر وسلامة ودعيه (2025) إلى أن الامتثال الشكلي للمعايير التنظيمية لا يضمن بالضرورة فعالية رقابية حقيقية، مما يستوجب البحث في العوامل النوعية التي تُعزّز جودة الحوكمة فعلياً.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، فإن المراجعة المعمّقة للأدبيات تكشف عن ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في المؤسسات العقارية التنظيمية، لا سيما في البيئة السعودية. وقد أوصت دراسة الحربي (2021) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول آليات الحوكمة في السياق السعودي، كما دعت دراسة (Chairani and Siregar (2021 إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة في قطاعات

مختلفة. وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر تحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- قياس أثر تقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- تحديد أثر الرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.
- الكشف عن أثر الاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟

2. ما أثر تقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
3. ما أثر الرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
4. ما أثر الاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
5. ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة في الهيئة العامة للعقار في السعودية؟
6. ما مستوى جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية من وجهة نظر العاملين؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة مخاطر الامتثال بأبعادها (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

2-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة على الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة لمخاطر الامتثال على جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في السعودية.

5-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة مخاطر الامتثال على جودة الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- سدّ الفجوة البحثية: تسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة واضحة في الأدبيات العربية والعالمية المتعلقة بالربط بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في القطاع العقاري تحديداً، إذ تركّز معظم الدراسات السابقة على القطاعين المصرفي والصناعي دون إيلاء اهتمام كافٍ للمؤسسات العقارية التنظيمية.
- الإثراء النظري لمفهوم إدارة مخاطر الامتثال: تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يتناول إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (التحديد، التقييم، الرقابة، الاستجابة) وأثرها على جودة الحوكمة، مما يُثري النقاش الأكاديمي ويُوفّر أساساً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- التكامل بين النظريات: تستند الدراسة إلى تكامل نظري بين نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية الجديدة في تفسير العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة، مما يُقدّم مقارنة نظرية شاملة ومتعددة الأبعاد.
- تطوير أداة قياس متخصصة: تسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية محكمة لقياس مستوى إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في المؤسسات العقارية، يمكن أن تُشكّل مرجعاً للباحثين في إجراء دراسات مماثلة في سياقات مختلفة.
- توفير قاعدة بيانات بحثية: تُوفّر الدراسة بيانات ومعلومات موثوقة ومحدّثة حول واقع إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار، يمكن أن تُستخدم كنقطة انطلاق للأبحاث المستقبلية والدراسات المقارنة.
- التأصيل العلمي في السياق السعودي: تُعدّ الدراسة من الدراسات الرائدة التي تتناول موضوع مخاطر الامتثال في ضوء التحولات التنظيمية الجارية في القطاع العقاري السعودي ضمن رؤية 2030، مما يُعزّز المكتبة البحثية العربية بمعرفة متخصصة ومحدّثة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- دعم صناع القرار في الهيئة العامة للعقار :تُوفّر الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُساعد الإدارة العليا في الهيئة العامة للعقار على تحسين أُطر إدارة مخاطر الامتثال وتعزيز ممارسات الحوكمة، بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية المتطورة ومستهدفات رؤية 2030.
- تحسين الأداء التنظيمي والرقابي :تُسهّم نتائج الدراسة في مساعدة الهيئة على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الامتثال الحالية، وتقديم حلول عملية لمعالجة الثغرات التنظيمية التي قد تُضعف جودة الحوكمة.
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة :يُتوقّع أن تُسهّم تطبيقات هذه الدراسة في تعزيز ثقة المستثمرين والمطوّرين العقاريين والمستفيدين في القطاع العقاري السعودي من خلال تحسين مستوى الشفافية والمساءلة والنزاهة في الإطار الحوكمي للهيئة.
- الاستجابة لمتطلبات رؤية 2030 :تأتي الدراسة استجابة عملية لمتطلبات التحول التنظيمي في القطاع العقاري السعودي، حيث يُعدّ تطوير أُطر الحوكمة والامتثال أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف برنامج الإسكان وبرنامج التحول الوطني ضمن الرؤية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المحي وأحمد، 2023): "أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية العاملة بولاية القضايف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة المصارف بآلياتها (الداخلية والخارجية) على جودة المعلومات المحاسبية من وجهة نظر منتجي ومستخدمي المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة بولاية القضايف. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (52) مصرفياً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وحُلّت البيانات باستخدام برنامج SPSS وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية، وأن مستوى تطبيق الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية جاء بدرجة مرتفعة، كما أن تطبيق آليات الحوكمة الخارجية يفوق تطبيق الآليات الداخلية، مع عدم وجود فروقات تُرجع

لطبيعة المصرف أو مسماه .وأوصت الدراسة بتفعيل آليات حوكمة المصارف لتعزيز جودة المعلومات المحاسبية، والتركيز على الآليات الخارجية كونها أكثر تأثيراً، وتعزيز الملكية الإدارية للتنفيذيين في القطاع المصرفي.

دراسة (الحربي، 2021): "أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية تداول"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية المنصب، دورية الاجتماعات، حجم لجنة التدقيق، استقلالية لجنة التدقيق، دورية اجتماعاتها) على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة تحليل المحتوى، وطُبِّقت على جميع البنوك المدرجة البالغ عددها (10) بنوك خلال الفترة (2010-2019) مع استبعاد البنك الأهلي التجاري. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى جودة التقارير المالية مرتفع، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لآليات حوكمة الشركات (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية، حيث فسّرت هذه الآليات 49.6% من التغير في الجودة، في حين لم تؤثر الآليات الأخرى .وأوصت الدراسة بتعزيز دور لجان التدقيق واستقلاليتها وضرورة التركيز على هيكل الملكية في البنوك السعودية.

دراسة (تلي، 2021): "الحوكمة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عصنة الإدارة، الشفافية الإلكترونية) في تحسين جودة الخدمات الصحية في المنظمات الصحية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة الحالة والتحليل المقارن، مع الإشارة إلى واقع تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع الصحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجزائر ما زالت في المراحل الأولى من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع الخدمات الصحية، وأن اعتمادها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال لا يزال محدوداً .وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود والاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الحوكمة الإلكترونية وآلياتها لتحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة (عمار ووقاف، 2024): "أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير التزام الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الملكية الإدارية، ملكية المساهمين الكبار، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، خبرة لجنة التدقيق، التمويل بالدين) على جودة التقارير المالية خلال الفترة (2012-2021). واستخدمت الدراسة المدخل الاستنباطي لصياغة الفرضيات ونموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبارها، وشملت العينة (33) شركة مدرجة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين آليات الحوكمة المتمثلة بالملكية الإدارية وملكية المساهمين الكبار وحجم مجلس الإدارة وخبرة لجنة التدقيق والتمويل بالدين وبين جودة التقارير المالية مقاسة بنسبة القيمة السوقية إلى الدفترية، في حين لم يكن لاستقلالية مجلس الإدارة أي دور. وأوصت الدراسة بتعزيز خبرة أعضاء لجان التدقيق وتحسين هيكل الملكية في الشركات السورية.

دراسة (سليمان وبابكر، 2025): "أثر حوكمة الشركات في جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق 2024-2025م"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (الشفافية، المساءلة، التدريب) على جودة الأداء الوظيفي في شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في شركات التعدين بالإقليم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على جودة الأداء الوظيفي، وأن الشفافية والمساءلة والتدريب تُسهم بشكل فاعل في رفع مستوى الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات التعدين مع التركيز على الشفافية والمساءلة وبناء برامج تدريب فعّالة للموظفين.

دراسة (نمديلي وكروش، 2021): "أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومة المالية: دراسة حالة شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (مبادئ الشفافية والإفصاح، حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة) على تحسين جودة المعلومة المالية في شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة بالجزائر، والدور الذي تلعبه الحوكمة في مواجهة الصراع داخل الشركة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على العاملين في الشركة محل الدراسة. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود توافق كبير بين الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وحقيقة الممارسات في المؤسسة الجزائرية بشكل عام، وفي شركة مطاحن بني هارون بشكل خاص، كما أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر بنسبة 69% على تحسين جودة المعلومة المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية.

دراسة (الزعبي والحاك، 2022): "أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية على فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية بأبعادها (اختيار الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخفيض المخاطر، تطوير الأنشطة الرقابية العامة ضمن الأنظمة التكنولوجية، إيضاح ونشر الأنشطة الرقابية ضمن السياسات والإجراءات) على فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية من المدققين الداخليين العاملين في وحدات التدقيق والرقابة الداخلية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (151) والصالحة للتحليل (143) استبانة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية بأبعادها الثلاثة على فاعلية الرقابة الداخلية الحكومية. وأوصت الدراسة بأن تتخذ الإدارات العليا المبادرات التي ترفع مستويات الامتثال، وإشراك المتخصصين في نظم المعلومات والتكنولوجيا في تطوير الأنشطة الرقابية لضمان فاعلية الرقابة الداخلية.

دراسة (عامر وسلامة ودعيه، 2025): "تقييم أثر مؤشرات كفاية رأس المال في الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة في ضوء مقررات بازل 3: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات كفاية رأس المال بأبعادها (نسبة كفاية رأس المال، نسبة الرافعة المالية، نسبة صافي التمويل المستقر) في الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة في البنوك التجارية المقيدة في البورصة المصرية في ضوء مقررات بازل 3. واستخدمت الدراسة أسلوب

التحليل الكمي وأسلوب انحدار البيانات الجدولية (Panel Data)، وتكوّنت العينة من (9) بنوك تجارية خلال الفترة (2018-2024) وتوصلت النتائج إلى عدم وجود أثر جوهري لمؤشرات كفاية رأس المال في الحد من المخاطر الائتمانية، ويُرجع ذلك إلى اعتماد البنوك على سياسات محافظة في تكوين المخصصات بغض النظر عن مستوى رأس المال، بينما وُجد أثر جوهري في الحد من مخاطر السيولة، خاصة نسبة الرافعة المالية. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في نماذج تقييم مخاطر الائتمان وآليات تخصيص رأس المال، والتأكيد على أن الامتثال الشكلي لمقررات بازل لا يضمن بالضرورة فعالية رقابية حقيقية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة "Board Governance Quality and Risk Disclosure Compliance among Financial Institutions in Uganda" (Nkuutu, Ntayi, Nkote, Munene & Kaberuka, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حوكمة مجلس الإدارة بأبعادها (نشاط المجلس، استقلالية المجلس، تواصل المجلس، خبرة المجلس) على مستوى الامتثال للإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية في أوغندا. واستخدمت الدراسة المنهج المقطعي (Cross-Sectional Design) مع جمع البيانات عبر استبانة وقوائم مالية مدققة لعدد (83) مؤسسة مالية، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الامتثال للإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية الأوغندية منخفض، وأن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين جودة حوكمة المجلس بأبعادها الأربعة والامتثال للإفصاح عن المخاطر، كما أن نوع الملكية وحجم الشركة وحجم المجلس ترتبط إيجابياً بالامتثال. وأوصت الدراسة المنظمين وصانعي السياسات بتحسين أطر الحوكمة القائمة وتطوير سياسات إفصاح جديدة في المؤسسات المالية.

دراسة "Importance and Benefit of Application of Governance Risk and Compliance Principle" (Handoko, Riantono & Gani, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وفوائد تطبيق مبادئ الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) بأبعادها (الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، الامتثال التنظيمي) في الشركات المدرجة في إندونيسيا . واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Research) من خلال جمع بيانات أولية عبر مقابلات مع أعضاء لجان التدقيق المستقلة في شركات مدرجة في البورصة، إضافة إلى بيانات ثانوية من الأبحاث والتقارير المنشورة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة والمخاطر والامتثال بشكل فعال يُحقق فوائد كبيرة للشركات، تشمل القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحليلها، وتعزيز المرونة والميزة التنافسية، وتقليل التكاليف الإجمالية للملكية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمبادئ GRC كمنظومة متكاملة وليس كأنشطة منفصلة، وتوظيف التكنولوجيا في دعم عمليات الامتثال والرقابة.

دراسة (Elamer, Ntim & Abdou, 2020): "Islamic Governance, National Governance, and Bank Risk Management and Disclosure in MENA Countries"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحوكمة الإسلامية بأبعادها (خصائص هيئة الرقابة الشرعية، حجمها واستقلاليتها) وجودة الحوكمة الوطنية (سيادة القانون، فعالية الحكومة، جودة التنظيم) وممارسات إدارة المخاطر والإفصاح في المصارف الإسلامية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على تحليل المحتوى والانحدار المتعدد، وتكونت العينة من (64) مصرفاً إسلامياً في (10) دول عربية خلال الفترة (2006-2013) بإجمالي (425) مشاهدة سنوية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الإفصاح عن المخاطر أعلى في المصارف ذات جودة الحوكمة الإسلامية المرتفعة، وكذلك في الدول ذات جودة الحوكمة الوطنية الأعلى، وأن جودة الحوكمة الوطنية تلعب دوراً مُعدّلاً في العلاقة بين الحوكمة الإسلامية والإفصاح عن المخاطر. وأوصت الدراسة صانعي السياسات بتعزيز أُطر الحوكمة الوطنية والإسلامية لرفع مستوى الشفافية في القطاع المصرفي الإسلامي.

دراسة (Ogunsola, Balogun & Ogunmokun, 2021): "Enhancing Financial Integrity Through an Advanced Internal Audit Risk Assessment and Governance Model"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نموذج متقدم لتقييم مخاطر التدقيق الداخلي والحوكمة بأبعاده (تحديد المخاطر وتقييمها، الضوابط الرقابية الداخلية، المراقبة المستمرة، الامتثال التنظيمي) في تعزيز النزاهة المالية والحد من الاحتيال وعدم الامتثال. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المراجعة الأدبية المعمقة ودراسات الحالة المتعددة لمؤسسات مالية كبرى مثل JPMorgan Chase و Siemens و HSBC. وتوصلت النتائج إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية وتقنيات الأتمتة في عمليات التدقيق الداخلي يعزز بشكل جوهري القدرة على كشف المخاطر والوقاية من الاحتيال المالي، وأن الأطر الحوكمية القوية المبنية على الشفافية والقيادة الأخلاقية والامتثال التنظيمي تسهم في استدامة النزاهة المالية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات المالية للتحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في التدقيق، وتعزيز حماية المبلغين عن المخالفات، وتقوية حوكمة الأمن السيبراني.

دراسة (Chairani & Siregar, 2021): "The Effect of Enterprise Risk Management on Financial Performance and Firm Value: The Role of Environmental, Social and Governance Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، أنشطة الرقابة) على الأداء المالي وقيمة الشركة، فضلاً عن الدور المعدّل للأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام انحدار بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Fixed Effect Panel Data Regression)، وتكوّنت العينة من شركات مدرجة في دول الآسيان الخمس (إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، تايلاند) خلال الفترة (2014-2018) بإجمالي (680) مشاهدة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي وقيمة الشركة، وأن أداء ESG يعزز الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على الأداء المالي والقيمة السوقية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمية ضمن أطر إدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز الأداء المالي والقيمة.

دراسة (Arif, Sajjad, Farooq, Abrar & Joyo, 2021): "The Impact of Audit Committee Attributes on the Quality and Quantity of Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosures"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات لجنة التدقيق بأبعادها (نشاط لجنة التدقيق متمثلاً في تكرار الاجتماعات، واستقلالية لجنة التدقيق متمثلة في عدد الأعضاء المستقلين) على جودة وكمية الإفصاحات البيئية والاجتماعية والحوكومية (ESG) لشركات قطاع الطاقة في أستراليا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام تحليل الانحدار بطريقة المربعات الصغرى التجميعية (Pooled OLS) مع تقنية Petersen، فضلاً عن نهج المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) لمعالجة مشكلة المتغيرات الداخلية، وتكوّنت العينة من (24) شركة في قطاع الطاقة بنحو (200) مشاهدة خلال الفترة (2009-2018). وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لنشاط لجنة التدقيق واستقلاليتها على جودة الإفصاحات البيئية والاجتماعية والحوكومية مقاسة بالامتثال لمعايير GRI وكمية الإفصاحات، وأن التأثير أكثر وضوحاً على الإفصاحات البيئية. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية لجان التدقيق وزيادة وتيرة اجتماعاتها لتحسين جودة التقارير غير المالية وتقليل مشاكل الوكالة والشرعية.

دراسة (Landi, Iandolo, Renzi & Rey, 2022): "Embedding Sustainability in Risk Management: The Impact of Environmental, Social, and Governance Ratings on Corporate Financial Risk"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تصنيفات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكومي (ESG) بأبعادها (التصنيف البيئي، التصنيف الاجتماعي، تصنيف الحوكمة) على المخاطر المالية للشركات المقاسة بإدراك المستثمرين للمخاطر السوقية (معامل بيتا). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على تحليل الانحدار المتعدد، وتكوّنت العينة من شركات أوروبية مدرجة في مؤشرات استدامة رئيسية. وتوصلت النتائج إلى أن التزام الشركات بمعايير ESG لا يؤدي بالضرورة إلى خفض المخاطر المالية المدركة من قبل المستثمرين، بل قد يزيد من عدم اليقين والمخاطر المنهجية في بعض الحالات، مما يشير إلى تعقيد العلاقة بين الاستدامة وإدارة المخاطر المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج

تقييم مخاطر أكثر دقة تأخذ في الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية، والعمل على سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي في مجال الاستدامة وإدراك المستثمرين لهذا الأداء.

الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة وتحليلها تحليلًا معمقًا، يتّضح أن الأدبيات العربية والأجنبية قد أولت اهتماماً واسعاً بموضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، غير أن هذا الاهتمام تركّز بصورة رئيسية في القطاعات المصرفية والمالية والصناعية، كما هو الحال في دراسة الماحي وأحمد (2023) التي تناولت حوكمة المصارف السودانية، ودراسة الحربي (2021) التي ركّزت على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية، ودراسة عمار ووقاف (2024) التي طُبّقت على الشركات المدرجة في سوق دمشق، ودراسة Elamer et al. (2020) التي اقتصرَت على المصارف الإسلامية في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ودراسة عامر وسلامة ودعيه (2025) التي تناولت البنوك التجارية المصرية. كما أن الدراسات التي تناولت الامتثال بوصفه متغيراً مستقلاً ركّزت على البيئة الحوكمية العامة دون تخصيص القطاع العقاري، كدراسة الزعبي والحاك (2022) التي طُبّقت على الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية. أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والمخاطر والامتثال كمنظومة متكاملة مثل دراسة Handoko et al. (2020) فقد جاءت في سياقات مؤسسية عامة دون التطبيق على المؤسسات العقارية التنظيمية. وبذلك تتجلى الفجوة البحثية في غياب دراسات علمية تربط بين إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها المتكاملة (التحديد، التقييم، الرقابة، الاستجابة) وجودة الحوكمة في القطاع العقاري تحديداً، ولا سيما في البيئة السعودية التي تمرّ بمرحلة تنظيمية فارقة يتسارع فيها إصدار الأنظمة واللوائح العقارية ضمن رؤية 2030، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه من خلال التطبيق الميداني على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية بوصفها الجهة التنظيمية المركزية المسؤولة عن حوكمة القطاع العقاري وضبط الامتثال فيه..

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة مخاطر الامتثال

تُعَدُّ إدارة مخاطر الامتثال (Compliance Risk Management) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت في سياق تزايد التعقيد التنظيمي والتشريعي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، وهي تُشير إلى العملية المنهجية والمستمرة التي تتضمن تحديد وتقييم ورقابة والاستجابة للمخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح والمعايير والسياسات الداخلية والخارجية التي تحكم عمل المؤسسة. ويتجاوز هذا المفهوم الفهم التقليدي للامتثال بوصفه مجرد التزام شكلي بالنصوص القانونية، ليشمل بناء منظومة مؤسسية متكاملة تتبنّى ثقافة الالتزام الاستباقي وتدمجها في صلب العمليات التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. وقد أكد (Handoko, Riantono and Gani (2020 أن إدارة مخاطر الامتثال تُمثّل أحد الأضلاع الثلاثة لمنظومة الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) التي ينبغي أن تعمل بشكل متكامل وليس كأنشطة منعزلة، حيث إن التكامل بين هذه الأضلاع يُعزّز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أشار Ogunsola, Balogun and Ogunmokun (2021) إلى أن إدارة مخاطر الامتثال الفعّالة تتطلب دمج التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في عمليات التدقيق والرقابة لتعزيز النزاهة المالية والمؤسسية.

ثانياً: أبعاد إدارة مخاطر الامتثال

1. تحديد مخاطر الامتثال (Compliance Risk Identification)

يُقصد بتحديد مخاطر الامتثال العملية المنهجية التي تقوم بها المؤسسة لرصد وتصنيف المخاطر التنظيمية والقانونية المحتملة التي قد تنشأ عن عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات واللوائح السارية أو المستحدثة. وتتضمن هذه العملية مسحاً شاملاً للبيئة التشريعية الداخلية والخارجية، وتحليل التغيرات التنظيمية المتوقعة، وتحديد مواطن الضعف في العمليات والإجراءات القائمة التي قد تُؤدّي إلى انتهاكات امتثالية. وقد أشار الزعبي والحاك (2022) إلى أن اختيار الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخفيض المخاطر يُمثّل المرحلة الأولى والأكثر أهمية في منظومة الرقابة الداخلية، حيث إن دقة التحديد تُحدّد مسار العملية الرقابية بأكملها.

2. تقييم مخاطر الامتثال (Compliance Risk Assessment)

يُشير تقييم مخاطر الامتثال إلى المنهجيات والأدوات الكمية والنوعية التي تستخدمها المؤسسة لقياس احتمالية حدوث مخاطر الامتثال المُحددة وتقدير شدة تأثيرها على العمليات المؤسسية، ومن ثمّ ترتيبها وفق أولويات تعكس درجة خطورتها وإلحاحها. ويتضمن ذلك استخدام مصفوفات المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية والنمذجة التحليلية لتصنيف المخاطر إلى مستويات متدرجة تُمكن المؤسسة من تخصيص مواردها الرقابية بكفاءة. وقد أكد عامر وسلامة ودعيه (2025) أن دقة تقييم المخاطر تُعدّ شرطاً جوهرياً لفاعلية المنظومة الرقابية، حيث إن الامتثال الشكلي للمعايير دون تقييم فعلي لا يضمن بالضرورة رقابة حقيقية.

3. الرقابة على الامتثال (Compliance Monitoring)

تُعرّف الرقابة على الامتثال بأنها مجموعة الأنشطة الإشرافية والرقابية المستمرة التي تُمارسها المؤسسة لمتابعة مستوى الالتزام الفعلي بالأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة، والتحقق من أن العمليات التشغيلية تسير وفقاً للمعايير المحددة. وتشمل هذه الأنشطة المراقبة الدورية لمؤشرات الامتثال، وعمليات التدقيق الداخلي، وأنظمة الإنذار المبكر، والتقارير الرقابية المنتظمة. وقد أوضح Nkuutu, Ntayi, Nkote, Munene and Kaberuka (2021) أن فاعلية الرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنشاط مجلس الإدارة واستقلاليتها وخبرته وتواصله، حيث تُشكّل هذه الآليات البنية التحتية التي تقوم عليها المراقبة المؤسسية الفعّالة.

4. الاستجابة لمخاطر الامتثال (Compliance Risk Response)

يُقصد بالاستجابة لمخاطر الامتثال مجموعة الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تتخذها المؤسسة عند اكتشاف حالات عدم الامتثال أو عند تحقق مخاطر امتثالية محددة، بهدف احتواء الأثر السلبي ومنع تكراره مستقبلاً. وتتضمن هذه الاستجابة تصميم خطط العمل التصحيحية، وتنفيذ التدابير الوقائية، ومراجعة السياسات والإجراءات القائمة، وتحديث الضوابط الرقابية. وقد أشار Chairani and Siregar (2021) إلى أن فاعلية الاستجابة لإدارة المخاطر تنعكس إيجاباً على الأداء المالي وقيمة المؤسسة، لا سيما حين تتكامل مع ممارسات الحوكمة والاستدامة.

ثالثاً: مفهوم جودة الحوكمة

تُعرّف جودة الحوكمة (Governance Quality) بأنها الدرجة التي تتحقق عندها المبادئ والمعايير المؤسسية التي تكفل إدارة المؤسسة بشكل رشيد وفعال، بما يُحقّق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ويضمن الشفافية في العمليات والقرارات والمساءلة عن النتائج وحماية حقوق أصحاب المصلحة. وتتجاوز جودة الحوكمة مجرد وجود أطر وهياكل حوكمية شكلية إلى فاعلية تطبيق هذه الأطر وقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة في الممارسة الفعلية. وقد أكّدت الحربي (2021) أن جودة الحوكمة تنعكس بشكل مباشر على جودة التقارير والإفصاحات المؤسسية، حيث فسّرت آليات الحوكمة ما نسبته 49.6% من التغير في جودة التقارير المالية للبنوك السعودية. كما أوضح (Elamer, Ntim and Abdou (2020) أن جودة الحوكمة تتحدد بتفاعل مستويات متعددة تشمل الحوكمة المؤسسية الداخلية والحوكمة الوطنية والأطر التنظيمية الخارجية، وأن ممارسات إدارة المخاطر والإفصاح تكون أعلى في المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من جودة الحوكمة. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة نمديلي وكروش (2021) إلى أن تبني مبادئ الحوكمة يُؤثّر بنسبة 69% على تحسين جودة المعلومات المؤسسية، مما يؤكد الدور المحوري لجودة الحوكمة في تعزيز الشفافية والموثوقية المؤسسية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة

تقوم العلاقة النظرية بين إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة على عدة نظريات تفسيرية متكاملة. فوفقاً لنظرية الوكالة (Agency Theory)، فإن إدارة مخاطر الامتثال تُسهم في تقليل تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب المصلحة من خلال ضمان الالتزام بالمعايير والأنظمة، مما يُعزّز الشفافية ويُقلّل من عدم تماثل المعلومات. أما نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) فتؤكد أن إدارة مخاطر الامتثال الفعّالة تُعزّز ثقة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة وتُرسّخ شرعيتها المؤسسية. كما تُشير النظرية المؤسسية الجديدة (Neo-Institutional Theory) إلى أن الضغوط التنظيمية والمعيّارية والمحاكياتية تدفع المؤسسات نحو تبني ممارسات امتثال ورقابة متقدمة تنعكس إيجاباً على جودة حوكمتها. وقد أكّد (Arif, Sajjad, Farooq, Abrar and Joyo (2021) أن آليات الرقابة الداخلية المتمثلة في نشاط لجان التدقيق واستقلاليّتها تُعزّز جودة الإفصاحات المؤسسية، بينما أوضح Landi, landolo (2022) أن دمج الاستدامة في إدارة المخاطر يُؤثّر في إدراك المستثمرين للمخاطر المؤسسية، مما يُبرز الترابط الوثيق بين منظومة إدارة المخاطر وجودة الحوكمة.

خامساً: مصطلحات الدراسة

إدارة مخاطر الامتثال (Compliance Risk Management): تُعرّف إجرائياً بأنها المنظومة المتكاملة من العمليات والآليات التي تتبناها الهيئة العامة للعقار لتحديد وتقييم ورقابة والاستجابة للمخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح العقارية السارية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات أبعادها الأربعة في أداة الدراسة.

جودة الحوكمة (Governance Quality): تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي تتحقق عندها مبادئ الشفافية والمساءلة واستقلالية الرقابة وفاعلية الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصلحة والالتزام بالمعايير التنظيمية في الهيئة العامة للعقار، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور جودة الحوكمة في أداة الدراسة.

الهيئة العامة للعقار (Real Estate General Authority – REGA): هي الجهة التنظيمية والرقابية المسؤولة عن تنظيم القطاع العقاري غير الحكومي في المملكة العربية السعودية والإشراف عليه وتطوير بيئته التشريعية وحماية حقوق المتعاملين فيه.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن واقع إدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، ومن ثمّ تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. وسيتضمن هذا المنهج جانبين: الأول نظري يقوم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة مخاطر الامتثال وجودة الحوكمة في المؤسسات العقارية والتنظيمية، والثاني ميداني يقوم على جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض.

كما ستستخدم الدراسة أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على

الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) على جودة الحوكمة، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وسيراعى في تصميم الدراسة وتنفيذها الشروط المنهجية المعتبرة من حيث الصدق والثبات والموضوعية لضمان الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف ذات صلة مباشرة بمجالات الامتثال والحوكمة والرقابة والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية والتنظيمية، والبالغ عددهم التقديري نحو (450) موظفاً وموظفة وفقاً للبيانات المتاحة عن الهيكل التنظيمي للهيئة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في الإدارات والأقسام المعنية بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي وضمان الجودة والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية ومكافحة المخالفات في المقر الرئيسي للهيئة بمدينة الرياض وفروعها المختلفة.

وستُختار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية ذات الصلة تمثيلاً متناسباً. واستناداً إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، ونظراً لحجم مجتمع الدراسة البالغ نحو (450) موظفاً، فسيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (207) مفردة. وستسعى الدراسة إلى توزيع (250) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع استهداف معدل استرداد لا يقل عن (80%) أي ما يعادل (200) استبانة صالحة كحدّ أدنى.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة

للعقار، والأنظمة واللوائح التنظيمية ذات الصلة بالقطاع العقاري السعودي، وقواعد البيانات الإلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي ستُصمَّم وتُطوَّر خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وستوزَّع على أفراد عينة الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للعقار إلكترونياً وورقياً.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُعَدُّ الدراسة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

سيُتضمّن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والتخصص.

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة مخاطر الامتثال) - (16) فقرة

سيُتضمّن هذا القسم أربعة أبعاد تقيس مستوى إدارة مخاطر الامتثال في الهيئة العامة للعقار، وذلك على النحو التالي:

البُعد الأول: تحديد مخاطر الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى قدرة الهيئة على رصد وتصنيف المخاطر التنظيمية والقانونية المرتبطة بالأنظمة العقارية وتحديد مواطن الضعف والتهديدات الامتثالية المحتملة.

البُعد الثاني: تقييم مخاطر الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى كفاءة المنهجيات المُعتمدة في قياس احتمالية حدوث مخاطر الامتثال وشدة تأثيرها وترتيب أولوياتها باستخدام أدوات تقييم كميّة ونوعية.

البُعد الثالث: الرقابة على الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى فاعلية الأنشطة الرقابية والإشرافية المطبّقة لمتابعة مستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح العقارية والمراقبة المستمرة لمؤشرات الامتثال.

البُعد الرابع: الاستجابة لمخاطر الامتثال ويتكوّن من (4) فقرات تقيس مدى جاهزية الهيئة في تصميم وتنفيذ خطط الاستجابة التصحيحية والوقائية ومرونة التعامل مع حالات عدم الامتثال.

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الحوكمة) – (10) فقرات

سيُتضمّن هذا القسم محوراً واحداً يقيس مستوى جودة الحوكمة في الهيئة العامة للعقار، ويتكوّن من (10) فقرات تُغطّي الجوانب المختلفة لجودة الحوكمة من حيث الشفافية والمساءلة واستقلالية الرقابة وفاعلية مجلس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصلحة والالتزام بالمعايير التنظيمية والإفصاح.

وسنُقاس جميع فقرات القسمين الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المدرّج من (1) بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل:

- **اختبار صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity)** لقياس مدى ارتباط كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- **اختبار الثبات: (Reliability Test)** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- **الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)** ويشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى استجابات أفرادها على محاور الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Test)** باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر الامتثال على حدة في جودة الحوكمة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المجمع لأبعاد إدارة مخاطر الامتثال مجتمعة على جودة الحوكمة وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق في حالة المتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة مخاطر الامتثال بأبعادها الأربعة (تحديد مخاطر الامتثال، تقييم مخاطر الامتثال، الرقابة على الامتثال، الاستجابة لمخاطر الامتثال) كمتغير مستقل على جودة الحوكمة كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض وفروعها المنتشرة في مناطق المملكة.
- **الحدود الزمانية:** ستجرى الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي 2025/2026م.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في الهيئة العامة للعقار ممن يشغلون وظائف ذات صلة بمجالات الامتثال والحوكمة والرقابة والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية والتنظيمية.

المراجع:

الماحي، محمد الأمين أحمد، و أحمد، ميمونة عمر محمد. (2023). أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية العاملة بولاية القضايف. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج26، ع1 ، 1 - 22. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410674>

الحربي، آلاء واصل. (2021). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع3 ، 223 - 253. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1166525>

تلي، مريم. (2021). الحوكمة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج3، ع2 ، 55 - 71. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1206506>

عمار، قصي علي، و وقاف، يوسف أحمد. (2024). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع3 ، 61 - 78. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1502652>

سليمان، محاسن سليمان عامر، و بابكر، عبدالمنعم حسن حسين. (2025). أثر حوكمة الشركات في جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق 2024-2025 م. مجلة القلزم العلمية، ع45 ، 23 - 42. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640454>

نمديلي، بشرى، و كروش، صلاح الدين. (2021). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومة المالية: دراسة حالة شركة مطاحن بني هارون فرع ميلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج5، ع4 ، 64 - 87. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1228647>

الزعبي، عبدالعزيز حسام موسى، و الحايك، محمد علي. (2022). أثر الامتثال لمبادئ الأنشطة الرقابية على فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1356700>

عامر، أحمد يحيى حسن محمد، سلامة، نبيل فهمي، و دعيه، هادي محسن السيد. (2025). تقييم أثر مؤشرات كفاية رأس المال في الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة في ضوء مقررات بازل 3: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 4ع ، 1 - 29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1619812>

Nkuutu, G., Ntayi, J. M., Nkote, I. N., Munene, J., & Kaberuka, W. (2021). Board governance quality and risk disclosure compliance among financial institutions in Uganda. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(1), 64-81

Handoko, B. L., Riantono, I. E., & Gani, E. (2020). Importance and Benefit of Application of Governance Risk and Compliance Principle. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9).

Elamer, A. A., Ntim, C. G., & Abdou, H. A. (2020). Islamic governance, national governance, and bank risk management and disclosure in MENA countries. *Business & Society*, 59(5), 914-955.

Ogunsola, K. O., Balogun, E. D., & Ogunmokun, A. S. (2021). Enhancing financial integrity through an advanced internal audit risk assessment and governance model. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 781-790.

Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647-670.

Arif, M., Sajjad, A., Farooq, S., Abrar, M., & Joyo, A. S. (2021). The impact of audit committee attributes on the quality and quantity of environmental, social and governance (ESG) disclosures. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 497–514.

Landi, G. C., Iandolo, F., Renzi, A., & Rey, A. (2022). Embedding sustainability in risk management: The impact of environmental, social, and governance ratings on corporate financial risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1096–1107.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



**The Impact of Compliance Risk Management on
Governance Quality in Real Estate Institutions: A Field
Study on the Real Estate General Authority in Saudi
Arabia.**

Prepared by

Faris Ahmed Alessa

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026