

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية

دراسة تحليلية للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدّم لجامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه الإدارة

إعداد

م. فراس محمد سعود سقاط

إشراف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلهنا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه يتيسر التوفيق
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل الذي كان له الدور الأكبر بعد الله في توجيهي ودعوتي خلال هذه الرحلة العلمية، حيث منحني من وقته وجهده وعلمه ما كان له أبلغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة.
كما أخصّ بالشكر أعضاء هيئة التدريس الموقرين على إتاحة هذه الفرصة لي لإكمال مسيرتي العلمية.
ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى القائمين على جامعة ميدواؤشن على ماقدمته من دعم وتسهيلات ساهمت في إتمام هذا العمل.
والشكر موصول إلى كل من ساندني وساعدني بكلمة أو نصيحة أو دعاء صادق...أتوجّه لهم بوافر العرفان والتقدير

الباحث

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل تأثير مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الكفاءة) على استدامة الأداء المؤسسي وأبعاده (التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، الأداء المالي)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية حيث تم اختيار عينة قصدية تكونت من (٢٠) شركة عائلية، وبناءً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها تم اختيار عينة مستهدفة تتمثل في العاملين بالمناصب الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بداخل الشركات العائلية المختارة بأسلوب العينة القصدية تكونت من (١٤٠) موظف من فئات إدارية مختلفة (رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجالس الإدارة، والمدراء التنفيذيين في الجوانب الإدارية والمالية)، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، تم استرداد عدد (١٣٥) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، اعتمد الباحث على برنامج SPSS V26 و برنامج إكسل ٢٠١٩ لتحليل البيانات إحصائياً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي كما يلي:

مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- إهداء	ج
- شكر وتقدير	د
- مستخلص الدراسة باللغة العربية	هـ
- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	و
- قائمة المحتويات	ز
- قائمة الجداول	ط
- قائمة الأشكال	ي
- الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها	١
- المقدمة	٢
- مشكلة الدراسة	٣
- تساؤلات الدراسة	٤
- أهمية الدراسة	٥
- أهداف الدراسة	٦
- فرضيات الدراسة	٦
- نموذج الدراسة	٧
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة	٨
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	١٢
- حوكمة الشركات: (المفهوم- الأهمية- الأهداف- النظريات- الأبعاد)	١٣
- الأداء المؤسسي والاستدامة: (المفهوم- الخصائص- الأبعاد- الاستدامة- العوامل المؤثرة)	٢١
- الشركات العائلية: (التعريف- مراحل التطور- الخصوصية- الحوكمة- التحديات)	٢٨
- الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية	٣٦
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها	٣٩

٤٦	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٧	 - منهج الدراسة
٤٧	 - مجتمع وعينة الدراسة
٥١	 - وسائل وأدوات جمع بيانات الدراسة
٥٧	 - المعالجات والأساليب الإحصائية
٥٧	 - حدود الدراسة
٥٧	 - الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
	 - الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
	 - قائمة المصادر والمراجع
	 - الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (١): مراحل تطور الشركات العائلية	٣١
جدول (٢): الفرق بين حوكمة الشركات العائلية وغير العائلية	٣٥
جدول (٣): الخصائص العامة لعينة الدراسة من الشركات العائلية في المنطقة الغربية	٤٩
جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية	٥٠
جدول (٥): مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة..	٥٢
جدول (٦): نالعلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشرات القياس	٥٢
جدول (٧): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول في أداة الدراسة	٥٤
جدول (٨): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني في أداة الدراسة	٥٥
جدول (٩): نتائج معامل الثبات ألفاكرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة	٥٦

قائمة الأشكال

الصفحة

الشكل

شكل (١) نموذج الدراسة ٧

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

المقدمة

تعد الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي، حيث تمثل ما يقارب 70%-90% من إجمالي الشركات في مختلف الدول، وتساهم بما يزيد عن 50%-60% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، كما توفر فرص عمل كبيرة تتراوح بين 50%-70% من الوظائف على مستوى العالم. (De Massis et al., 2018; PwC, 2021)

ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تؤثر على استمراريتهما عبر الأجيال، إذ تفشل حوالي 70% من الشركات العائلية في الاستمرار حتى الجيل الثاني، وتصل نسبة استمرارها إلى الجيل الثالث إلى 12% فقط (Groysberg & Bell, 2014).

وعلى الصعيد المحلي، تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد السعودي، إذ تُشكل 63% من إجمالي القطاع الخاص، وتساهم بنحو 25% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، بالإضافة إلى توفيرها لأكثر من 76% من الوظائف في السوق السعودي. (وزارة التجارة السعودية، 2022).

ومع تزايد الجهود الوطنية لتحقيق رؤية المملكة 2023، تمثل استدامة الشركات العائلية أولوية لضمان نمو الاقتصاد وتعزيز تنافسيته عالمياً، لذا فإن الحوكمة المؤسسية تُعد أداة رئيسية لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات العائلية مثل النزاعات العائلية، وعدم وضوح الخلافة، وضعف الإدارة المالية، حيث تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة داخل هذه الشركات، مما يساعد في تحسين أدائها المؤسسي واستدامتها على المدى الطويل. (أحمد وعلي، 2020)

وقد أظهرت دراسة أجراها Hassan & Nasir (2018) "أن الشركات التي تطبق الحوكمة المؤسسية تحقق أداءً أعلى بنسبة 30% مقارنة بتلك التي لا تطبقها". (ص56).

وفي إطار دعم الشركات العائلية، بذلت المملكة جهوداً بارزة لتطوير آليات الحوكمة المؤسسية، كما أصدرت وزارة التجارة السعودية لوائح لتنظيم الشركات العائلية، بما في ذلك دليل الحوكمة للشركات العائلية لعام 2021 الذي يهدف إلى توضيح أفضل الممارسات وتعزيز استدامة هذه الشركات عبر أجيالها المختلفة، كما تسعى المملكة إلى توفير برامج تدريبية، ودعم مالي، وإصلاحات تنظيمية لدعم استمرارية الشركات العائلية وتحقيق التوازن بين الطابع العائلي والاحترافية الإدارية.

وقد أشارت دراسة أجرتها الغرفة التجارية بالرياض إلى أن عدد الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يبلغ نحو 538 ألف منشأة، ما نسبته 63 % من إجمالي المنشآت العاملة تشكل ما بين 60 - 70 % من القطاع الخاص، وتساهم بأكثر من 810 مليارات ريال في الناتج المحلي سنوياً، وتتوزع هذه الشركات بشكل أساسي في مناطق عديدة ففي الرياض (45%)، مكة المكرمة (28%)، والمنطقة الشرقية (18%)، أما في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبتهما بين 70-95% من إجمالي الشركات العاملة، وتساهم بنسبة 70 % من الناتج القومي، وفي أميركا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة نحو 20 مليون شركة تمثل 49 % من الناتج القومي، وتوظّف 59% من القوى العاملة. لذا فقد اكتسب موضوع استدامة الشركات العائلية وأدائها المؤسسي أهمية كبيرة. (تقرير الغرفة التجارية بالرياض، 2020؛ الغامدي، 2024)

كما سلّطت دراسة الغرفة التجارية بالرياض (2020) الضوء على أن التحديات التي تواجه هذه الشركات مثل الحاجة إلى الابتكار والاستقرار الاقتصادي وتأثير التشريعات الجديدة، وأكّدت على أهمية التحضير للأجيال القادمة لضمان استدامة هذه الشركات وتطوير بنيتها التحتية. (SPA)، لذا فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية يمثل حجر الزاوية لضمان استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية خاصة في ظل دورها الاقتصادي والاجتماعي الكبير، فمن خلال تعزيز الشفافية، والتخطيط الاستراتيجي الواضح، وتطوير البنية التنظيمية، يمكن لهذه الشركات أن تواصل تحقيق أهدافها الاقتصادية مع الحفاظ على استدامة أدائها عبر الأجيال.

مشكلة الدراسة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوكمة ومبادئها باستفاضة؛ وناقشت كثيراً منها موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها الفعال في القطاعات المختلفة، وأكّدت النتائج على أهمية الحوكمة وتطبيق مبادئها في قطاعات الأعمال والمؤسسات بشكل عام لضمان نموها وتطورها وتحسين أدائها، وتسعى الدراسة الحالية إلى تناول موضوع الحوكمة لسدّ الفجوة البحثية من خلال ربطها باستدامة الشركات العائلية التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث تشكّل نسبة كبيرة من الشركات الخاصة وتساهم بشكل فاعل في توليد فرص العمل، ودعم الناتج المحلي الإجمالي، ومع ذلك، تعاني هذه الشركات من تحديات كبيرة تتعلق باستدامة أدائها المؤسسي خاصة عند انتقال القيادة بين الأجيال، وتشير الدراسات (Groysberg & Bell, 2014) إلى أن عدد كبير من الشركات العائلية تفشل في الاستمرار حتى

الجيل الثاني، في حين أن 12% فقط تصل إلى الجيل الثالث؛ ويعود ذلك إلى ضعف أو غياب تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة التي تعد أساسية لضمان الأداء المؤسسي المستدام، كما تؤدي النزاعات العائلية، وضعف التخطيط للخلافة، وغياب الكفاءة الإدارية إلى تدهور الشركات العائلية مع مرور الزمن. Krekel, et, (2020, all.)، لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يساهم في استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام، ومن هنا جاء الاهتمام بموضوع الحوكمة وكيفية تطبيق مبادئها على الشركات العائلية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي فيها واستدامة عملها لخدمة الأجيال القادمة من العائلة، وكان من الأهمية بمكان تناول موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وتأثير ذلك على استدامة الأداء المؤسسي فيها، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: هل يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟

تساؤلات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيس ستقوم هذه الدراسة بالإجابة على عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

١. هل يوجد تأثير لمبدأ الشفافية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية؟
٢. هل يوجد تأثير لمبدأ المساءلة في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية؟
٣. هل يوجد تأثير لمبدأ المشاركة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ؟
٤. هل يوجد تأثير لمبدأ العدالة في بيئة العمل على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ؟
٥. هل يوجد تأثير لمبدأ الكفاءة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- الأهمية العلمية (النظرية):

- تتمثل أهمية هذه الدراسة بصفة عامة في أهمية موضوع الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- تعتبر مثل هذه الدراسات قيمة مضافة للدراسات التي تدعم أهداف رؤية 2030، وللباحثين في هذا المجال، حيث أنها تساهم في موائمة الشركات العائلية للحقبة الجديدة من الأعمال.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؛ حيث أن الحوكمة من المفاهيم المستجدة في الوقت الحالي وهو توجه عالمي مطلوب من أجل تحسين استدامة الأداء في المؤسسات والشركات بشكل عام، والشركات العائلية بصفة خاصة، بوصفها المحرك الرئيس لتطور ونمو الاقتصاد.

- الأهمية العملية (التطبيقية):

- ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بعدة حقائق لا يمكن إغفالها في وهي على النحو التالي:
- انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات العائلية باعتبار الحوكمة مطلباً حتمياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
 - يكتسب مفهوم حوكمة الشركات العائلية وممارستها أهمية كبيرة حيث تنعكس الحوكمة كقيمة مضافة حقيقية وركيزة أساسية لاستدامة هذه الشركات بما يخدم منفعة الملاك وأصحاب المصالح والاقتصاد الوطني،
 - تنبع أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الرؤية الوطنية السعودية 2030 حيث قدمت الحكومة دعماً كبيراً لهذه الشركات من خلال إنشاء المركز الوطني للمنشآت العائلية بهدف تعظيم دورها، وتذليل الصعوبات التي تواجهها؛ كي تلعب دورها الرئيس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
 - الاستفادة من تأثير الحوكمة على استدامة الشركات العائلية لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

- قياس مؤشرات استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية ومعرفة النتائج المستقبلية المتوقع تحقيقها.
- أهمية موضوع استدامة الشركات العائلية بوصفها ركيزة من ركائز الاقتصاد، واستدامتها تضمن توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات وفرص العمل، نظراً لحجم مساهمتها الاقتصادية ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي.
- كذلك تتضح أهمية الدراسة عملياً في النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية حول ضرورة التركيز على أهمية تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية لضمان حقوق أصحاب المصالح والمساهمين وضمان استدامة أداؤها.

أهداف الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

١. تحليل تأثير الشفافية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.
٢. معرفة تأثير المساءلة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.
٣. تقييم تأثير المشاركة على تحسين استدامة الأداء المؤسسي.
٤. تحليل تأثير العدالة في بيئة العمل على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.
٥. معرفة تأثير الكفاءة في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.

فرضيات الدراسة

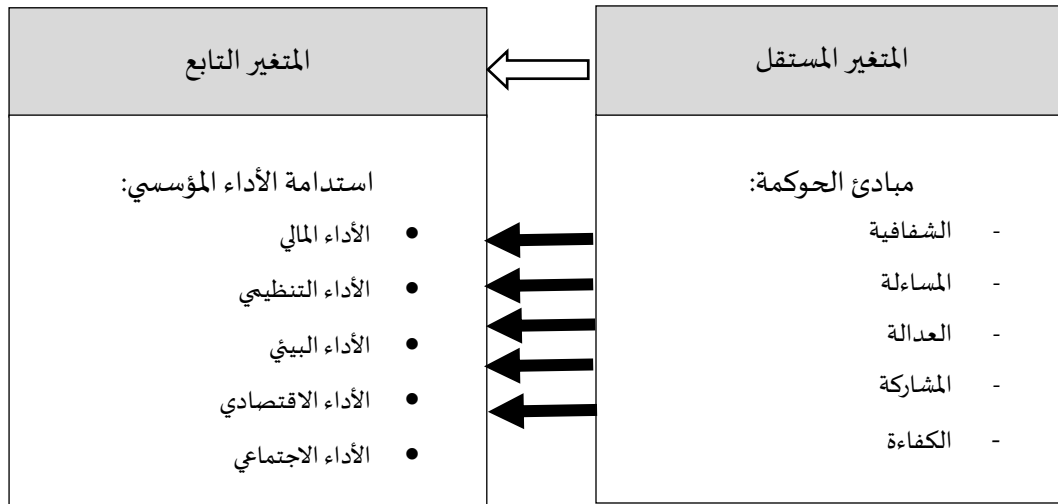
بناءً على العلاقة بين متغيرات الدراسة وتساؤلاتها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الكفاءة) وبين الأداء المؤسسي وأبعاده للشركات العائلية لتحقيق الاستدامة، ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:

- **الفرضية الأولى** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ العدالة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.
- الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.

نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة الكفاءة) على استدامة الأداء المؤسسي وأبعاده (الأداء المالي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) لعدد من الشركات العائلية في العينة المستهدفة، واستناداً لمتغيرات الدراسة فإن نموذج الدراسة يمكن تمثيله بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

شكل (١) يوضّح نموذج الدراسة

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يشير عنوان الدراسة وموضوعها إلى العديد من المعطيات التي تشكل مضمونها وتكون في نفس الوقت أهم المصطلحات المستخدمة في الإطار النظري للدراسة وهي: الحوكمة، الاستدامة، الأداء المؤسسي، الشركات العائلية.

- الحوكمة Governance Corporate

ظهر مفهوم الحوكمة في العصر الحديث، حيث يعدّ أحد أنظمة الحماية في نظام الشركات، والذي له دور كبير في رفع مستوى المنافسة، وجذب الموارد والإمكانيات للاستثمار، وفتح أسواق جديدة، فالحوكمة نظام عالمي يتسق مع الهدف الأساسي لرؤية المملكة 2030 بتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، وتطور الشركات. ونظراً لحدائث المصطلح فقد تعددت تعريفات الحوكمة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها لمعالجة المصطلح وبيان مدلوله.

— عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: مجموعة من المبادئ التي تشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وتوفير الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. وهي أيضاً: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات الصلة". (شاهين، 2023، ص20)

— أما الجمعية المصرية لحوكمة الشركات، فقد عرّفت الحوكمة بأنها: "تعميق دور الرقابة ومراقبة الأداء". (فرحان، 2010، ص24)

— كما أن بعض الباحثين عرفوها بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيها تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء". (حداد، 2008، ص1)

ويمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنه: مصطلح مدلوله مركب، فالحوكمة عبارة عن هيكل يشمل عناصر وعمليات مثل: الكفاءة، الشفافية، الفاعلية، المراقبة، المساءلة المالية والإدارية والاستدامة، والأثر، يتم ربطها وترتيبها كأساسات للإدارة الجيدة الرشيدة، ويتم من خلالها الاستغلال الأفضل للموارد الموجودة، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة، يؤدي إلى استمرار الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، واستدامة أداء دورها الاقتصادي، المالي، الاجتماعي، البيئي والتنظيمي.

- الاستدامة Sustainability:

تُعرفُ بأنّها الحفاظُ على نوعية الحياة من خلال التأقلم مع البيئة عن طريق استغلال الموارد الطبيعية لأطول مدى زمينيٍّ ممكنٍ يؤدي إلى المحافظة على استمرار الحياة، وأيضاً بأنّها: مجموعةٌ من العمليات الحيوية التي توفرُ وسائل الحياة للكائنات الحية بمختلف أنواعها، ممّا يساعدها في المحافظة على تعاقب أجيالها، وتطوير وسائل نموها مع مرور الوقت.

أما الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability) تُعرفُ بأنّها: "نموذج متطور في إدارة الأعمال يستهدف إيجاد طرق مستدامة للعمل المؤسسي". (عبد العزيز، 2020)

وتُعرفُ أيضاً بأنّها: "مفهوم يرتبط بالاستثمار المسئول اجتماعياً عن طريق دمج القيم والأساليب المستدامة في خطة عمل استراتيجية الأعمال المؤسسية"، بهدف خلق القيمة على المدى الطويل بدلاً من التركيز على المكاسب المالية قصيرة الأجل، وتقليل التأثير السلبي في البيئة وتحقيق منافع للمجتمع، من خلال تقليل استهلاكها للموارد الطبيعية المحدودة، أو إيجاد موارد بديلة منخفضة التأثير في البيئة. (الفقيه، 2021)

التعريف الإجرائي للاستدامة: القدرة التنظيمية والمؤسسية على تحقيق إدارة فعّالة للجوانب المالية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية بحيث تحقق أكبر قيمة مضافة، وأفضل أسلوب إدارة يضمن التطور والنمو والاستمرار للحفاظ على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية المختلفة، وضمان مصالح الملاك وأصحاب العمل والأجيال القادمة.

- الأداء المؤسسي Organization Performance:

يُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تعطي أبعادها مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يؤثر به مجموعة عوامل، بعضها عوامل خارجية والأخرى داخلية، وتعتبر هذه العوامل قوة دفع كبيرة تحدد مسار المنظمة الاستراتيجي. (دياب، 2021)

○ وهو: "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية"، ويشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة

للمؤسسة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. (الفقهاء،

2021، ص34)

○ ويعرفه (P. Drucker) بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين المساهمين والعمّال،

ويُبين هذا التعريف أن الأداء يعتبر مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء

والاستمرارية في السوق في ظلّ التنافس الشديد. (الداوي، 2010)

ويعرّف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة العائلية

والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية مسبقاً، وذلك بترشيد مواردها وتحقيق استدامتها والوصول إلى أعلى عائد

مادي ومعنوي وبلوغ النتائج المطلوبة.

- الشركات العائلية Family Companies :

تُعدّ الشركات العائلية من أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم، وهي تمثّل 80% من الشركات

القائمة في جميع أنحاء العالم، ويعتبر تزايد الشركات العائلية ظاهرة عالمية. ووفقاً لتقرير هيئة سوق المال (2021)

عن تطور الشركات العائلية فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للشركات العائلية بحسب الأدبيات والتقارير

المنشورة؛ ولكن قد تُعدّ الشركة عائلية – بحسب دراسة أجريت في سويسرا (2018) بناءً على عدة عوامل وأهمها ما

يلي:

- ملكية العائلة: تعتمد على نسبة التصويت أو حق التدفقات النقدية التي يملكها أفراد الأسرة.
- إدارة الشركة من قبل العائلة: وذلك إذا كان مؤسس الشركة أو شريك في تأسيس الشركة هو الرئيس التنفيذي للشركة، على أن الباحثين يختلفون في هذا التعريف بحسب عدد المناصب التي يتولاها مجموعة أشخاص من نفس العائلة في إدارة الشركة.
- تصور الشركة بأنها شركة عائلية من قبل العائلة: عندما يرى الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أن شركتهما شركة عائلية، أو أن مديري الشركة مرتبطون بعضهم ببعض كأقارب، يعد هذا كافياً لتعريف الشركة على أنها شركة عائلية.

• انتقال ملكية الشركة بين الأجيال: يعتمد ذلك على انتقال السلطة والإدارة إلى أجيال أخرى بعد مؤسس الشركة، كوجود نوع من السلطة في مجلس الإدارة، أو إدارة الشركة من أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي. في المملكة العربية السعودية، تم التطرق إلى مفهوم الشركة العائلية في دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة في عام 1435هـ/ 2014م، وعرفت بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"، "مع الإشارة إلى إمكانية اختلاف معنى السيطرة، وأنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناجمة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما، كذلك ذكر الدليل أنه من غير الضروري أن تعود ملكية الشركة العائلية إلى عائلة واحدة فقط بل قد تكون لأكثر من عائلة. وقد اعتبر الدليل رغبة الشركة في أن توصف بأنها "شركة عائلية" معياراً. (الشهراني، 2021، ص375)

تعريف مؤسسة التمويل الدولية: أنها "الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات التالية: المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى". (IFC, 2012, 12)

التعريف الإجرائي للشركات العائلية: هي الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، والتي تنتقل فيها السلطة والإدارة إلى الأجيال القادمة بعد المؤسس، وتتحكم العائلة فيها باتخاذ القرارات مع وجود بعض أفراد العائلة في مجلس الإدارة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2. حوكمة الشركات

(المفهوم- الأهمية- الأهداف- النظريات- الأبعاد)

تُعدّ حوكمة الشركات من الركائز الجوهرية التي تسهم في تعزيز الكفاءة والشفافية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تعكس منظومة القواعد والممارسات التي تُنظم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة، بما في ذلك المساهمون، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد برز مفهوم الحوكمة بشكل ملحوظ مع تنامي التحديات الاقتصادية وازدياد الحاجة إلى تعزيز ثقة المستثمرين وتحقيق الاستدامة المؤسسية، خاصةً في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة (OECD, ٢٠١٥)، ولا يقتصر دور الحوكمة على ضبط العلاقة بين الإدارة وأصحاب رأس المال؛ بل يمتد ليشمل تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة وضمان التزام الشركات بالقوانين والأنظمة ومعايير الشفافية والإفصاح (Tricker, ٢٠١٩).

كما ترتبط الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات طويلة المدى، حيث تسهم في دعم النمو المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية، وتقليل المخاطر الناتجة عن الممارسات الإدارية غير الرشيدة (Mallin, ٢٠١٩)، وتكتسب دراسة حوكمة الشركات أهمية خاصة في السياق المعاصر، نظراً لدورها في ترسيخ أسس المساءلة وتعزيز الثقة في بيئة الاستثمار، بالإضافة إلى دورها في تحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد (Clarke, ٢٠٢٠). ومن هنا، فإن تناول مفهوم الحوكمة، وأهميتها، وأهدافها، وأبرز نظرياتها وأبعادها، يُمثل مدخلاً أساسياً لفهم طبيعة هذا الإطار التنظيمي، وكيفية تطبيقه بفاعلية بما يتلاءم مع متطلبات الشركات، وبخاصة الشركات العائلية التي تواجه تحديات فريدة في ميدان الاستدامة المؤسسية.

1/1/2. مفهوم الحوكمة Governance Corporate:

ظهر مفهوم الحوكمة في العصر الحديث، حيث يعدّ أحد أنظمة الحماية في نظام الشركات، والذي له دور كبير في رفع مستوى المنافسة، وجذب الموارد والإمكانات للاستثمار، وفتح أسواق جديدة، كما يعتبر نظام الحوكمة درعاً يحمي مصالح أصحاب الأموال وأصحاب المصالح مع الشركات من الموردين والعملاء والعاملين، مما ينعكس بدوره على أداء الشركات وخاصة الشركات العائلية في الاقتصاد العام، ودورها الاستثماري وديمومتها؛ حيث وُجدت

الشركات لتنمو وتكبر وتستمر لا لتموت وتضمحل وتنفى، فالحوكمة نظام عالمي يتسق مع الهدف الأساسي لرؤية المملكة 2030م بتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، وتطور الشركات. ونظراً لحدثة المصطلح فقد تعددت تعريفات الحوكمة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها لمعالجة المصطلح وبيان مدلوله. (شاهين، 2023)

عرّفها معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنها: "عمليات تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى مساهمة مباشرة في إنجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة. (حماد، 2005، ص15) كما أن بعض الباحثين عرفوها بما يلي:

١. عرفها الكاتبان Minow and Monks بأنها: علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى

تجديد توجه وأداء الشركة". (خليل، 2005، ص19)

٢. وتعرّف أيضاً بأنها: "نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي يتم عن طريقه إدارة المؤسسات

والرقابة عليها". (سليمان، 2009، ص17)

٣. كما تعرّف بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيما تنظم العلاقة بين

إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء". (حداد، 2008، ص10)، من خلال

التعريفات السابقة تظهر معاني أساسية لمفهوم الحوكمة وهي:

- أنها مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تؤكد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركات مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

- تختلف حوكمة الشركات العائلية عن باقي الشركات، حيث تعرّف على أنها: "السياسات والإجراءات التي تهدف إلى منع، وتخفيف، ومعالجة جميع القضايا المحتملة التي يمكن أن تنشأ فيما يتعلّق بالاعتبارات العائلية". (نافي وآخرون، 2010، ص ٢١).

2.1/2. أهمية الحوكمة للمؤسسات:

الحوكمة المؤسسية هي الإطار الذي يحدد كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها، ويضمن أن العمليات داخل المؤسسة تتم بشفافية، ومسؤولية، ومساءلة، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصلحة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. وتتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية في قدرتها على تعزيز الثقة والمصداقية في المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة من خلال ضمان الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية، ومن منطلق نظرية الحوكمة المؤسسية، فإن الحوكمة السليمة تعزّز الكفاءة التشغيلية وتساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات غير المسؤولة أو الفاسدة، إذ إنها توفر نظاماً للرقابة والمساءلة يضمن أن إدارة المؤسسة تعمل لصالح المساهمين وجميع أصحاب المصلحة، وليس لتحقيق مصالح شخصية ضيقة. (شاهين، 2023)

في هذا السياق، تسهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال إنشاء آليات تضمن الشفافية وتجنب تضارب المصالح، ما يؤدي إلى نتائج مالية وإدارية أفضل على المدى البعيد، إضافة إلى ذلك، تعزّز الحوكمة المؤسسية الاستدامة من خلال التأكيد على الالتزام بالقوانين البيئية والاجتماعية، بما يساعد في تحسين سمعة المؤسسة وتقليل مخاطر التورط في قضايا قانونية أو أزمات ثقة، فالمؤسسات التي تتبنى حوكمة قوية تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات، حيث يرى المستثمرون فيها ضماناً بأن أموالهم تُدار بطريقة مسؤولة، كما أن الحوكمة المؤسسية الجيدة تخلق بيئة عمل تعزز الابتكار وتطوير الموظفين، من خلال إرساء ثقافة منفتحة على المساهمة والمساءلة. بالتالي، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد آلية إدارية؛ بل هي عنصر أساسي لضمان استدامة المؤسسة ونجاحها على المدى البعيد، لأنها تساهم في بناء الثقة وتعزيز الاستقرار المالي والتنظيمي في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. (الفقهاء، 2021)

3/1/2. أهداف حوكمة الشركات:

تعدّ حوكمة الشركات أداة أساسية لضمان نجاح الشركات على المدى الطويل وتحقيق توازن بين مصالح مختلف الأطراف، وتهدف إلى تحقيق إدارة فعّالة ورشيدة للشركات مع ضمان الشفافية والمسؤولية من أبرز أهدافها: (شاهين، 2023، الجنابي وأبو شعالة، 2020)

١. تحقيق الشفافية: لتعزيز الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بدقة وفي الوقت المناسب يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.
٢. حماية حقوق المساهمين: لضمان المساواة بين المساهمين وحماية حقوقهم، مثل الحصول على الأرباح والمشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية.
٣. تحسين الأداء المؤسسي: لرفع كفاءة الشركة من خلال تطبيق معايير الإدارة الجيدة واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
٤. تعزيز الرقابة والمساءلة: لتقوية دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تحمل المسؤولية عن القرارات وضمان الرقابة الفعالة على جميع الأنشطة.
٥. خفض المخاطر: بوضع آليات للحد من المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية التي قد تؤثر على استدامة الشركة.
٦. جذب الاستثمارات: تحسين صورة الشركة في الأسواق وزيادة جاذبيتها للاستثمارات المحلية والدولية.
٧. تحقيق الاستدامة: وذلك بضمان التزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية بما يدعم التنمية المستدامة.
٨. تعزيز الثقة في السوق: من خلال تحسين سمعة الشركة وبناء الثقة مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والموردون والمجتمع.
٩. تقليل تضارب المصالح: من خلال وضع سياسات واضحة للحد من تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة والأطراف ذات الصلة.

4.1/2. نظريات الحوكمة

تُعدّ الحوكمة المؤسسية إطاراً تنظيمياً يهدف إلى ضمان تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة المؤسسات، من خلال تحديد العلاقة بين الأطراف المعنية مثل الإدارة، المساهمين، وأصحاب المصلحة، ومن النظريات الأساسية في الحوكمة ما يلي: (عبد العزيز، 2020)

١. **نظرية الوكالة (Agency Theory):** تعتبر من أقدم النظريات في الحوكمة، وتركز على العلاقة بين الملاك (المساهمين) والوكلاء (الإدارة)، كما تفترض النظرية أن هناك تضارباً محتملاً في المصالح بين الطرفين، حيث يسعى المساهمون إلى زيادة العوائد المالية، بينما قد تفضل الإدارة تحقيق أهداف شخصية، لذلك، توصي هذه النظرية بوضع آليات رقابية مثل لجان المراجعة وحوافز الأداء لضمان توافق المصالح.

٢. **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):** توسع هذه النظرية من نطاق الحوكمة ليشمل جميع الأطراف المتأثرة بقرارات المؤسسة، بما في ذلك الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع، وترى أن نجاح المؤسسة يعتمد على توازن المصالح بين مختلف الأطراف وليس فقط المساهمين.

٣. **نظرية الموارد (Resource Dependence Theory):** تركز هذه النظرية على أهمية الموارد الخارجية للمؤسسة ودور الحوكمة في تأمينها، وتفترض أن مجلس الإدارة هو الوسيلة الأساسية لخلق روابط مع البيئة الخارجية للحصول على الدعم المالي، الاجتماعي، والمادي، مما يعزز استقرار المؤسسة.

٤. **نظرية الشرعية (Legitimacy Theory):** تؤكد النظرية على أهمية التزام المؤسسات بالمعايير والقيم المجتمعية لضمان استمراريتهما، وتتطلب الحوكمة وفق هذه النظرية توافق السياسات والإجراءات الداخلية مع توقعات المجتمع للحفاظ على شرعية المؤسسة.

5.1/2. أبعاد حوكمة الشركات: (شاهين، 2023؛ الجنابي وأبو شعالة، 2020؛ عبد العزيز، 2020)

لمفهوم حوكمة الشركات أبعاد عديدة يمكن من خلالها فهم عملها والدور التي تقوم به في تحسين أداء الشركات والمؤسسات، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد الرقابي:** ينظر إلى حوكمة الشركات بشكل تقليدي على أنها النظام الذاتي للتوجيه والرقابة والإدارة؛ لامتلاك واستخدام موارد الإنتاج في إطار معرفة مجلس الإدارة الذي تم ترشيحه وانتخابه من المساهمين وأصحاب المصالح.
- **البعد الإشرافي:** أما عند النظر إلى حوكمة الشركات بشكل معاصر، فهي إدارة موارد الشركة المادية والبشرية والمالية والمعرفية بعلم أطراف الملكية الجماعية المتمكنة من تحقيق الانضباط المالي والإداري للوصول إلى مرحلة تعظيم قيمة الشركة.
- **البعد الأخلاقي:** وجود بيئة رقابية والعمل على تحسينها في إطار القواعد الأخلاقية، والنزاهة، والأمانة، مع نشر ثقافة الحوكمة على مستوى الإدارات والأقسام في الشركة، وعلى مستوى بيئة الأعمال بشكل عام.
- **البعد الاستراتيجي:** يرتبط هذا البعد بصياغة الاستراتيجيات لتنفيذ الأعمال، والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، واستشراف المستقبل بناءً على الدراسات المتأنية والمعلومات الكافية عن أداء الشركة في الماضي والحاضر، إضافة إلى دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة وفقاً للمعلومات الكافية عن عوامل البيئة الداخلية، ومدى التأثير المتبادل بينهما.
- **تحقيق التوازن والاتصال:** يتعلق هذا البعد بتنظيم وتصميم العلاقات بين الشركة والتي يمثلها مجلس الإدارة التنفيذية كطرف، والأطراف الخارجية أو الجهات الرقابية أو التنظيمية والإشرافية من طرف آخر، حيث ينبغي أن تتسم العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين بالشفافية، وأن تكون العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين محكومة بالعدالة، وأن يحكم الالتزام العلاقة بين الشركة وبين المنظمات والهيئات الحكومية. (معمر، ٢٠٢٤)

6.1/2. مبادئ حوكمة الشركات:

تتمثل مبادئ الحوكمة في مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتوفر في الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، وتحقيق أهدافها وميزاتها، وتتصف الحوكمة الجيدة بالمبادئ التالية: (معمر، 2024؛ شاهين،

(2023)

- الشفافية والإفصاح: هو عبارة عن معلومات مالية وغير مالية تهم المستثمرين، وتتم إما بصورة دورية أو فورية أو لفترات مالية معينة، حتى تتوفر المعلومات للجميع في الوقت نفسه، وعدم اقتصار هذه المعلومات على أشخاص دون غيرهم.
- الشفافية: فهي الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للشركة، وتتطلب الشفافية أن يكون الواقع الحقيقي للشركة هو انعكاس للبيانات والمعلومات المالية أو الأحداث الجوهرية المعلنة، تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة للحوكمة، وعلى الشركات والإدارات الواعية انتهاجها نظراً لأهميتها للشركة وللأطراف المعنية.
- التدقيق والمساءلة: هي تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والإدارة.
- الانضباط: تقديم صورة واضحة للجمهور.
- الاستقلالية: المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف وأصحاب المصالح، واحترام المجموعة ذات المصلحة.
- المسؤولية الاجتماعية: وجود سياسة واضحة تؤكد على السلوك الإخلاقي، ووجود سياسة واضحة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- المساواة والعدل: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين في الشركة.

7.1/2. موقع الحوكمة في استدامة الأداء المؤسسي: تكامل وظيفي لا تكرار مفاهيمي

نظراً لتعدد مواضع تناول مفهوم الحوكمة وأهميتها في هذا الفصل، فإن توحيد الخطاب العلمي يقتضي الإشارة إلى أن أهمية الحوكمة تتجلى من منظورين:

١. منظور عام ومؤسسي: ويُبرز دور الحوكمة كإطار شامل لتعزيز الكفاءة والشفافية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٢. منظور خاص بالشركات العائلية: ويُظهر الحوكمة كأداة ضرورية لتنظيم العلاقة بين العائلة والعمل، وضمان الاستمرارية عبر الأجيال، وتقليل النزاعات، وتحقيق التوازن بين الأدوار.

وبالتالي، فإن تناول أهمية الحوكمة ضمن هذه السياقات لا يُعد تكراراً؛ بل يُمثل تكاملاً وظيفياً، يخدم فهم العلاقة الديناميكية بين المتغيرات محل الدراسة، ويُبيّن الأرضية النظرية للربط بين الإطار المفاهيمي والنموذج التطبيقي لاحقاً.

2/2. الأداء المؤسسي والاستدامة

(المفهوم- الخصائص- الأبعاد- الاستدامة- العوامل المؤثرة)

يُعد الأداء المؤسسي عاملاً جوهرياً في قياس فعالية الأعمال، حيث يرتبط بتحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية ورفع مستويات الأرباح. ومع التطور الكبير في الاقتصاد العالمي وتنامي المنافسة في الأسواق، أصبح التركيز على النمو والتطوير المؤسسي ضرورياً، خاصةً في ظلّ التأثير الواضح للعوامل الاجتماعية والسياسية والبيئية والتنظيمية. (الداوي، 2010، ص217)

وفي ضوء التغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها عالم الأعمال، تواجه المؤسسات تحديات متعددة تستدعي تعزيز الكفاءة وتنمية قدرات الموارد البشرية. لذلك، أصبح من المهم تبني مناهج متجددة لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استمراريته، نظراً لدوره المحوري في تعزيز فعالية المنظمات. (عبد الهادي، 2021)

ويرى بعض الباحثين أن الأداء المؤسسي يمثل سلوكاً عملياً يساهم في تحقيق الأهداف، بينما يصفه آخرون بأنه: "انعكاس للطريقة التي توظف بها المنظمة مواردها البشرية والمادية لتحقيق غاياتها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية". (سليم، 2015، ص49)

1/2/2. مفهوم الأداء المؤسسي:

كما يعدّ الأداء المؤسسي مفهوماً متعدد الجوانب حيث أنه مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكّل القوة المحركة للمؤسسة، وتلعب هذه العوامل دوراً حاسماً في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وفي تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. (سلمان، 2020)

يعرفه Drucker بأنه: "قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمّال"، ويتضح من هذا التعريف أن الأداء المؤسسي يعتبر مقياساً لمدى تحقيق المؤسسة أو المنظمة لأهدافها الرئيسية والتي تتمثل في البقاء والاستمرار في الأسواق في ظلّ وجود المنافسين". (الداوي، 2010، ص21)

وعرّفته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في دراسة أجرتها بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". (تبوك، 2016، ص202)

2/2/2. خصائص الأداء المؤسسي

تتمثل خصائص الأداء المؤسسي في مجموعة من الطرق والأساليب التي تحقق المؤسسة أهدافها من خلالها وتعتبر هذه الخصائص أساس العمل المؤسسي ووجوه العملية الإدارية التي تعزز تحسين الأداء بشكل عام ويمكن إيجازها فيما يلي: (الفقهاء، 2021)

- التركيز على العنصر البشري
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات
- المحافظة على الاستقرار المالي والإداري
- استثمار جهود العاملين في تطوير المؤسسة، ورفع مستوى الأداء والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف وتعزيز الولاء والانتماء، ورفع الروح المعنوية
- التركيز على الأساليب والنظريات الإدارية التي تضمن للمؤسسة أفضل الخدمات.

3/2/2. مفهوم استدامة الأداء المؤسسي وتطوره

تطور مفهوم استدامة الأداء المؤسسي في بداية القرن العشرين، نتيجة العولمة وزيادة مستوى القوة التنافسية ليشمل أبعاداً أخرى تمتد إلى البيئة الخارجية والداخلية ليؤثر ذلك على مفهوم الأداء المؤسسي. (الكردى، 2015)

وتمثلت التحديات في التطورات الجيدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات والشركات بعد ظهور التسويق بوصفه علماً وفناً، وتطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة والاتجاهات نحو تطبيق الاستراتيجيات المتطورة في نطاق إدارة الشركة، ومن ثم فإن أداء المؤسسات والشركات تعدى التعبير عن التكاليف والنفقات المالية إلى أبعاد أخرى، تمثلت في مسؤولية الشركات تجاه المجتمع والبيئة والقيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع هذه الشركة، وبهذا فإن مفهوم الأداء تعدى عنصر التكلفة إلى عنصر القيمة، وأصبح النظر للأداء بمفهوم أوسع وأعمق على أنه خليط وتوليفة من القيمة والتكلفة. (الداوي، 2010). يضم الأداء المؤسسي عدة مستويات، هي: (إبراهيم، 2020)

١. المستوى التنظيمي للأداء: وهو المستوى العام للنظام الذي له علاقة بتحقيق الأهداف على مستوى

التنظيم، والذي يعكس بدوره الأهداف المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات.

٢. المستوى العملياتي: وهو المسئول عن طريقة تطبيق خطط العمل مع وجود التدقيق والرقابة داخل المؤسسة.

٣. المستوى الوظيفي: الذي يتعلّق بقياس الأهداف الوظيفية والتي تمثل المسئوليات والواجبات.

4/2/2. أبعاد الأداء المؤسسي:

تعتبر مؤشرات قياس الأداء المؤسسي ركائز جوهرية لتقييم كفاءة وفعالية الأداء في أي منظمة أو مؤسسة، وتتمثل في عدة أبعاد هي: الأداء التنظيمي، الأداء المالي، الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي، والاقتصادي، ويمكن قياس مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام من خلال قياس مستوى هذه المؤشرات حيث أن هذه الأبعاد تركز على تطوير المؤسسات والشركات، للوصول إلى مرحلة الكفاءة والفاعلية التي تحقق بها الأهداف الرئيسية للمؤسسة بهدف ضمان الاستدامة والاستمرارية في أداء مؤسسي يمكنه من مواكبة التحولات والتطورات العالمية في عالم الأعمال. (معمر، 2024)، وفيما يلي يمكن إيجاز أهمية دور كل بعد في مستوى الأداء المؤسسي:

– الأداء التنظيمي للمؤسسات: يشير إلى كيفية تنفيذ المؤسسات لأعمالها وتحقيق أهدافها من خلال التنسيق الفعال للموارد والعمليات، ويعتمد على عوامل منها: الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، والسعي لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية بمستوى عالٍ، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي بشكل عام، وتتطلب عملية تحسين الأداء التنظيمي وتطوره وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التواصل بين فرق العمل، كما أن اعتماد أساليب إدارة مبتكرة، مثل إدارة التغيير وتحسين العمليات، يساهم في زيادة الإنتاجية والقدرة على الابتكار، وكلما تمتعت المؤسسات بأداء تنظيمي قوي كلما كانت أكثر قدرة على مواجهة التحديات، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق (شاهين، 2023). فالهيكل الحوكمي الجيد للشركات يساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال ضمان شفافية العمليات التشغيلية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تقليل تضارب المصالح بين الأطراف المساهمة والإدارة المهنية، من خلال القواعد والإجراءات الواضحة التي تساهم في تحسين العمليات الداخلية، واتخاذ

القرارات السليمة بشكل مؤسسي مدروس، مما يحقق استقرار الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة التشغيلية.

(عبد العزيز، 2020)

— الأداء المالي للمؤسسات: مقياس حيوي يعكس كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وتوليد الأرباح، ويُعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، ويشمل عدة مؤشرات، مثل الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية. (Naseer et al, 2021)، والتي لها دور كبير في تقييم الوضع المالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، بهدف الوصول إلى مستوى أداء مالي مرتفع يعتمد على الإدارة الفعالة للموارد، والقدرة على خفض التكاليف، وتنفيذ استراتيجيات تسويقية ناجحة، ولما للحكومة من دور فاعل في تحقيق أداء مالي قوي، حيث تلعب الحكومة دوراً حيوياً وهاماً في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يساهم في بناء ثقة المستثمرين وتعزيز القدرة التنافسية، فالأداء المالي لا يعكس فقط نتائج الأعمال؛ بل أيضاً يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الاقتصادية، والتكيف مع التغيرات في السوق، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على النمو والازدهار على المدى الطويل بما يحقق الاستدامة المؤسسية من خلال تحسين كفاءة أدائها. (توفيق، 2021)

— الأداء البيئي للمؤسسات: يعرف وفقاً لمنظمة الأيزو بأنه: "النتائج الكمية لنظام الإدارة البيئية القابلة للقياس ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي تم وضعها كأساس للسياسات والأهداف البيئية للمنظمة". (العايب، 2018، ص84)، ويعكس هذا البعد التزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه البيئة واستدامة الموارد الطبيعية، ويتضمن قياس تأثير العمليات الإنتاجية على البيئة، بما في ذلك استهلاك الطاقة، إدارة النفايات، وانبعاثات الكربون، وتعتبر المؤسسات التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة أكثر قدرة على التكيف مع القوانين واللوائح البيئية المتزايدة، مما يعزز من سمعتها ويزيد من ولاء العملاء لها. (غريب، 2022)، وتطبيق استراتيجيات الاستدامة البيئية، كتقليل النفايات واستخدام مصادر الطاقة المتجددة يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة، علاوة على ذلك، تظهر الأبحاث والدراسات (أبو زنيد، 2022)، أن المؤسسات التي تركز على الأداء البيئي تجذب المزيد من الاستثمارات

وتحقق عوائد أعلى مما يجعل الأداء البيئي عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات في الأسواق المعاصرة.

— الأداء الاجتماعي للمؤسسات: يشير هذا المفهوم إلى تأثير المؤسسة على المجتمع الذي تعمل فيه، ويشمل التزامها بتحقيق المسؤولية الاجتماعية والرفاهية المجتمعية، ويتضمن عدة جوانب، مثل تحسين ظروف العمل، دعم المجتمعات المحلية، تعزيز الممارسات التجارية الأخلاقية بهدف تمكين المؤسسة من بناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة، مما يدعم صورتها الذهنية وسمعتها والذي بدوره يزيد من ثقة العملاء. (توفيق، 2021)، واستثمار المؤسسات في البرامج الاجتماعية والمبادرات الخيرية يعتبر من أهم المسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتق أي منظمة أو شركة لما لذلك من دور في تعزيز روح الفريق وزيادة الرضا للعاملين، فضلاً عن أن دعم أفراد المجتمع يعزّز عملية تحسين جودة الحياة، وبالتالي فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة، والالتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية بصورة قوية عادة ما يحقق نتائج إيجابية مالية، حيث يفضل العديد من العملاء دعم العلامات التجارية التي تعكس قيمهم وتساهم في تطوير وتنمية المجتمع وأفراده. (شرف الدين، 2016)

— الأداء الاقتصادي للمؤسسات: يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والنمو في السوق، ويتضمن قياس الأداء الاقتصادي تحليل العوائد، النفقات، والمبيعات، مما يساعد في تقييم صحة المؤسسة المالية. (الداوي، 2010)، وتعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات اقتصادية فعالة، مثل تنوع المنتجات، التوسع في الأسواق الجديدة، والتحسين المستمر للعمليات من خلال تحسين الأداء الاقتصادي، حيث تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، ولا ينعكس هذا فقط على الأرقام المالية؛ بل يعزز أيضاً من قدرة المؤسسة على الاستثمار في الابتكار والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليه جميع المؤسسات على المستوى العالمي، وفي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية المتسارعة والتي تتطلب التكيف معها ومواكبتها، كان لزاماً على المؤسسات أن تدرك أهمية الالتزام بالممارسات الأعلى كفاءة وفعالية بما يساهم في تعزيز استدامتها على المدى الطويل. (شاهين، 2023)

5.2/2. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي (داخلية وخارجية)

يُعدّ الأداء المؤسسي نتاجاً لتفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، فهذه العوامل وتحليلها يُمكن من تحسين الأداء وتعزيز التنافسية والاستدامة المؤسسية، حيث يتأثر الأداء المؤسسي بهذه العوامل. من أهمها:

— أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي: تشمل العوامل الداخلية العناصر التي تنبع من داخل

المؤسسة وتؤثر مباشرة على أدائها، ومن أبرزها: (Jaymin et al., 2023; Al-Abrow et al., 2022)

١- الهيكل التنظيمي: يُعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الحاسمة في تحديد كفاءة الأداء المؤسسي،

حيث يؤثر على توزيع المسؤوليات وتدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

٢- الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات الموظفين وتوجهاتهم،

مما يؤثر على مستوى الالتزام والجودة في الأداء.

٣- الموارد البشرية: تُعدّ كفاءة وتدريب وتحفيز الموظفين من العوامل الداخلية الأساسية التي تؤثر على

الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

٤- القيادة والإدارة: تؤثر أنماط القيادة وأساليب الإدارة على توجيه المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث

تلعب القيادة الفعالة دوراً في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين.

— ثانياً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي: تتضمن العوامل الخارجية تلك التي تنشأ من البيئة

المحيطة بالمؤسسة أو الشركة وتؤثر على عملياتها، من أبرزها: (Hussain et al., 2018; Al- Faouri et

al., 2022)

١- البيئة الاقتصادية: تشمل معدلات النمو الاقتصادي، والتضخم، وأسعار الفائدة والتي

تؤثر على قدرة المؤسسة على التمويل والتوسع.

٥- التغيرات التكنولوجية: تفرض الابتكارات التكنولوجية تحديات وفرصاً للمؤسسات، مما يستدعي

التكيف السريع وتحديث العمليات.

٦- العوامل السياسية والقانونية: تشمل السياسات الحكومية والتشريعات، والاستقرار السياسي،

والتي تؤثر على بيئة العمل والإجراءات التنظيمية.

٧- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر على القيم الاجتماعية والاتجاهات الثقافية والتغيرات

الديموغرافية على طلب المستهلكين وسلوكهم، مما يستدعي من المؤسسات التكيف مع هذه

التغيرات.

إن تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي يُعدّ خطوة أساسية في تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، ويتطلب ذلك من المؤسسات ضرورة تبني نهج تحليلي شامل يراعي التفاعلات المعقدة بين هذه العوامل، ويُساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (إبراهيم، 2020)

6.2/2. دور الحوكمة في استدامة الأداء المؤسسي:

تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تحسين أداء الشركات والمؤسسات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان التوازن بين أصحاب المصالح والملاك وغيرهم وضمان الحقوق لجميع الأطراف، وتعتمد الكثير من الشركات ومنظمات الأعمال على علاقات الثقة والقرارات الداخلية غير الرسمية، إلا أن غياب هيكل حوكمة واضح يمكن أن يؤدي إلى تحديات عدة، خاصة مع توسع مجال الأعمال والتجارة وارتفاع عدد هذه الشركات وزيادة تعقيد عملياتها، ويظهر ذلك جلياً في أهمية الحوكمة للشركات بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص لتعزيز أدائها المؤسسي وضمان استدامتها من خلال تطبيق الحوكمة على النظم الإدارية المؤسسية والتي تتضمن أبعاد الأداء المؤسسي التي تتمثل في البعد المالي، الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، والتنظيمي (عبد العزيز، 2020؛ العساف، 2018)

وتعتبر الحوكمة المؤسسية عنصراً أساسياً لنجاح الشركات والمؤسسات بشكل عام، والشركات العائلية بشكل خاص في تحقيق التوازن بين النمو والاستدامة، من خلال تحسين الأداء التنظيمي، والأداء المالي، والبيئي، والاجتماعي، والاقتصادي؛ لتصبح الشركات والمؤسسات قادرة على تحقيق نجاح طويل الأمد والاستجابة للتحديات الاقتصادية المتغيرة بشكل أفضل. (اعساف، 2018)

3/2. الشركات العائلية

(التعريف- مراحل التطور- الخصوصية- الحوكمة- التحديات)

تُعدّ الشركات العائلية أحد الركائز الأساسية للاقتصادات الوطنية، نظراً لدورها الحيوي في توفير فرص العمل، وتحقيق النمو الاقتصادي، ودعم الاستقرار الاجتماعي. ويقصد بالشركة العائلية تلك المنشأة التي تملكها وتديرها عائلة واحدة أو أكثر، بحيث يكون القرار الإداري والملكية في الغالب ضمن إطار العائلة (Sharma, 2004). وتتميز هذه الشركات بقدرتها على الجمع بين القيم العائلية وأهداف الربحية، مما يمنحها هوية مؤسسية خاصة تميزها عن غيرها من الكيانات الاقتصادية (Gersick et al., 1997)، إلا أن الشركات العائلية تمرّ بمراحل تطور متعاقبة تبدأ بمرحلة التأسيس الفردي، ثم النمو والازدهار، يليها الانتقال بين الأجيال، وصولاً إلى النضج أو التراجع في حال غياب التخطيط الاستراتيجي للانتقال القيادي (Ward, 2011). كما تتمتع بخصوصية نابعة من تداخل العوامل العائلية مع القرارات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجاباً في بعض الأحيان من خلال مرونة اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة، وسلبياً من خلال تأثير العواطف والعلاقات الشخصية على القرارات التجارية (Le Breton & Miller, 2006)، وتبرز أهمية الحوكمة في الشركات العائلية كأداة لتعزيز الشفافية، وضمان الفصل بين الملكية والإدارة، وحماية مصالح المساهمين، خاصة في المراحل التي تشهد انتقال القيادة من جيل إلى آخر (OECD, 2015). ورغم المزايا التي تقدمها هذه الشركات، إلا أنها تواجه تحديات متعددة مثل ضعف التخطيط للتعاقب الإداري، وتضارب المصالح، ومحدودية القدرة على الابتكار والتوسع، ما قد يؤثر على استدامتها على المدى البعيد (Chrisman et al., 2005). ومن هنا تأتي أهمية دراسة الشركات العائلية بعمق لفهم عوامل قوتها، ومعالجة جوانب ضعفها، وضمان مساهمتها الفاعلة في التنمية الاقتصادية المستدامة.

1/3/2. تعريف الشركات العائلية:

الشركات العائلية، كيانات تجارية تملكها وتديرها عائلة واحدة، تتأثر قراراتها بأجيال متعددة من العائلة، سواء كانوا مرتبطين بالدم، أو بالزواج، حيث يمتلكون القدرة على التأثير في رؤية الشركة للوصول إلى الأهداف الرئيسية التي تحقق التميز والنمو. (Jess et al., 2014)

وتعرّف بأنها: "المنظمة التي تتأثر قراراتها الهامة سواء التشغيلية أو الإدارية بتتابع أجيال متعددة من العائلة".
(قصاص، ٢٠٢٠، ص١٧)

ووفقاً لنظام الشركات في المملكة العربية السعودية فإنها تعرّف بأنها: "الشركات التي تملكها أو تسيطر عليها عائلة معينة حيث تعتمد على نسبة التصويت أو حق التدفقات النقدية التي يمتلكها أفراد العائلة". (الزهراني، ٢٠٢٣، ص٢٤٩)

وتتميز هذه الشركات بأنها أقدم أشكال المنظمات في عالم الأعمال وأكثرها شيوعاً، تركز هذه الشركات على ضمان الاستمرارية عبر الأجيال مما يجعلها تسعى لتحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات العمل.
أشارت دراسة (James, 2017) نشرت في سويسرا عام 2018م إلى عدم وجود تعريف محدد سواء من الجانب المالي أم الإداري، ولكن قد تُعدّ الشركة عائلية بناءً على عدة عوامل وأهمها ما يلي:

- ملكية العائلة: تعتمد على نسبة التصويت أو حق التدفقات النقدية التي يملكها أفراد الأسرة.
- إدارة الشركة من قبل العائلة: وذلك إذا كان مؤسس الشركة أو شريك في تأسيس الشركة هو الرئيس التنفيذي للشركة، على أن الباحثين يختلفون في هذا التعريف بحسب عدد المناصب التي يتولاها مجموعة أشخاص من نفس العائلة في إدارة الشركة.
- تصوّر الشركة بأنها شركة عائلية من قبل العائلة: عندما يرى الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أن شركتهما شركة عائلية، أو أن مديري الشركة مرتبطون بعضهم ببعض كأقارب، يعد هذا كافياً لتعريف الشركة على أنها شركة عائلية.
- انتقال ملكية الشركة بين الأجيال: يعتمد ذلك على انتقال السلطة والإدارة إلى أجيال أخرى بعد مؤسس الشركة، كوجود نوع من السلطة في مجلس الإدارة، أو إدارة الشركة من أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي.
- عوامل متعددة: والمقصود بها هو وجود عاملين أو أكثر مجتمعة حتى يؤخذ بالاعتبار أن الشركة تُعدّ عائلية، كتحقيق حدّ أدنى من الملكية والتمثيل في مجلس الإدارة على سبيل المثال. وهذا أحد التعريفات المختلف عليها أيضاً بحسب التفاصيل والأوراق المقدمة حول ذلك.

2/3/2. مراحل تطور الشركات العائلية:

تمرّ الشركات العائلية بعدة مراحل متعاقبة تمثّل تطوّرها عبر الأجيال، ويختلف هذا التطور باختلاف طبيعة العائلة ونظام الحوكمة الداخلي والتحديات الخارجية، ومن أبرز النماذج النظرية المستخدمة في توصيف هذه المراحل نموذج "الحياة الديناميكية للشركات العائلية" الذي يوضّح انتقال الشركة من جيل المؤسس إلى الأجيال التالية: ، (Leach, 2007; ward, 2004)

١- مرحلة التأسيس (Generation 1: The Founder Stage): في هذه المرحلة، يقوم المؤسس

بإنشاء الشركة، ويتحمل مسؤولية صنع القرار والإدارة بشكل فردي أو مع عدد محدود من أفراد العائلة، وتتسم هذه المرحلة بالقوة الشخصية، والرؤية الريادية، وضعف الأنظمة الرسمية، غالباً ما تكون العلاقات العائلية متشابكة.

٢- مرحلة شراكة الأخوة (Generation 2: Sibling Partnership): بعد وفاة المؤسس أو تقاعده،

تنتقل ملكية الشركة إلى الأبناء، وتُدار بالشراكة بين الأخوة، في هذه المرحلة، تظهر الحاجة إلى تطوير أنظمة حوكمة داخلية، وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، كما تزداد احتمالية الخلافات بسبب اختلاف وجهات النظر والقيادة التشاركية.

٣- مرحلة ائتلاف أبناء العمومة (Generation 3: Cousin Consortium): في الجيل الثالث،

تتوزع الملكية والإدارة بين أبناء العمومة، مما يزيد من تعقيد العلاقات الأسرية والإدارية، وتبرز في هذه المرحلة الحاجة الماسّة إلى مؤسسات الحوكمة مثل مجلس العائلة والدستور العائلي، وإلى آليات أكثر وضوحاً للفصل بين العائلة والشركة.

٤- مرحلة التحول المؤسسي (Institutionalization and Professionalization): تشمل هذه

المرحلة انتقال الشركة إلى إدارة احترافية غير عائلية (كلياً أو جزئياً)، مع الاحتفاظ بالملكية العائلية، حيث تُوضع سياسات واضحة، ويُعتمد على مدراء محترفين من خارج العائلة؛ لضمان استدامة الشركة.

٥- مرحلة إعادة الهيكلة أو الانفصال (Transformation or Exit): إذا لم تُدار الخلافات بين أفراد

العائلة أو لم تُبنى مؤسسات حوكمة قوية، فقد تنتهي الشركة إما إلى التقسيم بين الورثة أو إلى بيعها

لطرف خارجي، في المقابل، قد يُعاد هيكلتها لمواصلة البقاء في أيدي العائلة ضمن إطار مؤسسي متجدد.

جدول (١) يوضح مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة	الحالة	الخصائص	التحديات
الأولى	مرحلة المؤسس	قيادة فردية، مركزية القرار، علاقة وثيقة بين العائلة والعمل	غياب الأنظمة الرسمية، صعوبة الانتقال للجيل الثاني
الثانية	شراكة الإخوة	إدارة جماعية بين الأخوة، بداية وضع أنظمة داخلية	تضارب الرؤى، الحاجة لتوزيع واضح للسلطة
الثالثة	انتلاف أبناء العمومة	ملكية وإدارة موزعة بين أبناء العم	تعقيد العلاقات، ارتفاع النزاعات
الرابعة	التحول المؤسسي	دخول الإدارة الاحترافية، الفصل بين الملكية والإدارة	مقاومة التغيير، فقدان الهوية العائلية
الخامسة	إعادة الهيكلة أو الانفصال	بيع الشركة أو تقسيمها أو تطوير نموذج مؤسسي متجدد	صعوبة الحفاظ على الرؤية المشتركة

المصدر: من إعداد الباحث

3.3/2. خصوصية حوكمة الشركات العائلية:

إن حوكمة المؤسسات العائلية لم تخرج في إطارها العام عن حوكمة المؤسسات، حتى لو كان هناك اختلاف في بعض آلياتها وبشكل خاص في طبيعة ملكيتها وحجم مجلس الإدارة وخصائصه. (ثروة، 2016)، فحوكمة المؤسسات العائلية هي مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموها، بهدف توجيه المؤسسة ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة بصورة أساسية، وإيجاد التوازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة المختلفة فيما بينهم، والمسئولين عن المؤسسة بصفتهن ممثلين لهم وللإدارة التنفيذية والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. (زناقي ومعاريف، 2019). وحوكمة الشركات العائلية يعتبر موضوعاً حيوياً لضمان استمرارية واستدامة الشركات عبر الأجيال، نظراً لأن الشركات العائلية تشكل نسبة كبيرة من الأعمال حول العالم، وتنظيم علاقتها العائلية بالأعمال وفق مبدأ الحوكمة يعدّ ضرورياً لحماية مصالحها على المدى البعيد، ويهدف هيكل حوكمة الشركات العائلية بشكل رئيسي إلى عدة أهداف هي كما يلي: (الخطيب، 2018)

- إيصال قيم الأسرة ورسالتها ورؤيتها طويلة المدى إلى جميع أفراد الأسرة.
- الاطلاع على الإنجازات التجارية الرئيسية والتحديات والتوجهات الاستراتيجية.
- إيصال القواعد والقرارات التي قد تؤثر على الأسرة وعمل الأعضاء وأرباح الأسهم والمزايا الأخرى التي يحصلون عليها.
- إنشاء قنوات اتصال رسمية تسمح للعائلة والأعضاء بتبادل أفكارهم وتطلعاتهم، والسماح لأفراد العائلة بالالتقاء واتخاذ القرارات المهمة. وتطوير هيكل الحوكمة الإداري يساعد في بناء الثقة بين أفراد العائلة والأعضاء داخل الشركة وخارجها، وبالتالي زيادة فرص بقاء الشركة واستدامتها.

4.3/2. هيكل حوكمة الشركات العائلية:

من أهم المكونات الرئيسية لهيكل حوكمة الشركات العائلية ما يلي: (الشامي، 2021)

١. مجلس الإدارة: وهو الجسم الأساسي المسؤول عن توجيه الشركة، الذي يضمن توازن العلاقة بين الإدارة التنفيذية والعائلة المالكة، وفي الشركات العائلية، يجب أن يكون مجلس الإدارة خليطاً من أفراد العائلة وأعضاء مستقلين يمكن أن يكون كالتالي:

- أفراد العائلة: يوفرون الارتباط والرؤية الخاصة بمستقبل الشركة العائلي.
- الأعضاء المستقلون: يقدمون الخبرة والمشورة من منظور خارجي، ويساعدون في اتخاذ قرارات غير متحيزة.

٢. مجلس العائلة: هو كيان يهدف إلى تنظيم علاقة العائلة مع الشركة، يقوم بوضع السياسات والقرارات المتعلقة بإدارة الشؤون العائلية داخل الشركة، مثل اختيار الأعضاء المناسبين للانضمام إلى مجلس الإدارة، وتحديد سياسة التوظيف لأفراد العائلة، من مهام المجلس ضمان التواصل الواضح بين أفراد العائلة وإدارة الشركة، والتخطيط للخلافة لضمان الانتقال السلس للقيادة عبر الأجيال.

٣. اللجنة التنفيذية: تتكون اللجنة التنفيذية من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة، سواء كانوا من

العائلة أو من خارجها، وتعمل على إدارة العمليات اليومية وتقديم التوجيه الاستراتيجي، كما يمثل دور

اللجنة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يوافق عليها مجلس الإدارة، وضمان كفاءة العمليات.

٤. سياسة الخلافة: الخلافة في الشركات العائلية تُعد واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها، لذا يمن

الواجب أن تكون هناك خطة واضحة لتعيين قادة المستقبل من أفراد العائلة، بناءً على الكفاءة وليس

فقط على العلاقة العائلية. وخطة خلافة تتضمن تطوير قدرات الجيل القادم وتأهيلهم لإدارة الشركة

بطريقة احترافية.

٥. السياسات المالية: من الضروري أن تكون هناك شفافية في إدارة الموارد المالية للشركة العائلية، وهذا

يتطلب وضع سياسات واضحة بشأن توزيع الأرباح، وإعادة استثمار الأموال في الشركة، والتعامل مع

القضايا المالية الخاصة بالعائلة. حيث أن الشفافية المالية تضمن الحفاظ على التوازن بين الاحتياجات

العائلية ومصصلحة الشركة المالية على المدى الطويل.

٦. القيم العائلية والمبادئ التوجيهية (دستور العائلة): القيم العائلية تمثل جزءاً كبيراً من هوية الشركات العائلية.

توجيه الشركة من خلال هذه القيم يعزز من استدامتها عبر الأجيال وهذه القيم تشمل النزاهة، الاستمرارية،

والابتكار، ويتم نقلها عبر الأجيال لضمان الحفاظ على الروح العائلية في إدارة الشركة.

٧. إطار الحوكمة القانونية: يجب أن تكون هناك قوانين ولوائح تنظيمية داخلية تحكم علاقة العائلة بالشركة.

وهذا يشمل عقود الملكية، الاتفاقيات حول توزيع الحصص بين أفراد العائلة، وتنظيم حقوق التصويت، ويهدف

الإطار القانوني إلى منع النزاعات وتحديد الأدوار والحقوق بشكل واضح، خاصة مع تعاقب الأجيال.

إن هيكل حوكمة الشركات العائلية يهدف إلى تنظيم العلاقة بين العائلة والشركة لضمان استدامتها على المدى

الطويل، من خلال مجلس الإدارة، مجلس العائلة، الخلافة المدروسة، والسياسات المالية الواضحة، ويمكن

للشركات العائلية أن تواجه التحديات والمخاطر وتعمل على إدارتها؛ لتضمن الاستمرارية للأجيال القادمة. (معمّر،

(2024)

5/3/2. التحديات التي تواجه استدامة الشركات العائلية:

أحد الشركات العائلية والتي بدأت بقوة ولكنها انتهت، حيث واجهت العديد من التحديات التي كانت سبباً في انهيارها وإغلاقها، شركة سعودي أوجيه، تأسست عام 1978 كشركة مقاولات وبناء، ونمت؛ لتصبح من أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية، إلا أنها أغلقت أبوابها في عام 2017، حيث واجهت هذه الشركة العديد من التحديات والمشكلات التي أدت إلى زوالها، كان من أبرزها: (Bloomberg, 2017)

١. الخلافات العائلية: النزاعات بين أفراد العائلة من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر الشركات العائلية، خاصة عند انتقال الإدارة من جيل لآخر، وقد تظهر هذه الخلافات بشكل أكبر عند وصول الشركات إلى الجيل الثاني أو الثالث، مما يهدد استمراريتهما.
٢. عدم الفصل بين الملكية والإدارة: يؤدي تداخل الأدوار بين أفراد العائلة وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح إلى ضعف في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤثر سلباً على أداء الشركة.
٣. نقص التخطيط الاستراتيجي: تفتقر بعض الشركات العائلية إلى خطط استراتيجية واضحة، خاصة فيما يتعلق بآليات انتقال السلطة والإدارة بين الأجيال، مما يجعلها عرضة للتعثر عند حدوث أي تغييرات.
٤. المشكلات المالية: تواجه الشركات العائلية تحديات مالية مثل إدارة التدفق النقدي، والتمويل، وتحديد استراتيجيات النمو المستدامة. قد يؤدي ذلك إلى صعوبات في جذب الاستثمارات الخارجية والتوسع.
٥. عدم الاستعانة بالخبرات الخارجية: تميل بعض الشركات العائلية إلى حصر المناصب الإدارية في أفراد العائلة، مما يحرمها من الاستفادة من خبرات وكفاءات خارجية قد تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.
٦. صعوبة فصل الحياة الأسرية عن العمل: قد يؤدي تداخل العلاقات الأسرية مع العمل إلى صراعات تؤثر على بيئة العمل واتخاذ القرارات، مما ينعكس سلباً على استمرارية الشركة.

2/ 6/3. مقارنة بين حوكمة الشركات العائلية وغير العائلية من حيث التحديات والممارسات

تختلف حوكمة الشركات العائلية عن حوكمة الشركات غير العائلية في العديد من الأبعاد التنظيمية والسلوكية، ففي الوقت الذي تركّز فيه الشركات غير العائلية على تطبيق أنظمة الحوكمة وفقاً للمعايير المؤسسية البحتة، تواجه الشركات العائلية تحديات فريدة تتعلق بتداخل المصالح العائلية مع الإدارية، وضعف التخطيط للخلافة، وغياب الحوكمة الرسمية، مما يجعل آليات الحوكمة أكثر تعقيداً وحساسية. وفي الجدول التالي تتضح أبرز الفروقات.

جدول (٢) يوضح الفرق بين حوكمة الشركات العائلية وغير العائلية

البند	الشركات العائلية	الشركات غير العائلية
الملكية والإدارة	غالباً ما تتداخل	مفصولة بوضوح
الخلافة القيادية	غير مخطط لها رسمياً غالباً	تُدار وفق سياسات الموارد البشرية
القرارات الاستراتيجية	قد تتأثر بالعلاقات العائلية	تعتمد على تحليل البيانات والمجالس الاحترافية
تطبيق الحوكمة	جزئي أو غير رسمي	غالباً متكامل ورسمي
التزاعات	ذات طابع شخصي وعاطفي	مهنية ويتم حلها عبر قنوات مؤسسية
الشفافية والإفصاح	ضعيفة نسبياً في الغالب	مرتفعة نتيجة الالتزام التشريعي والتنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

4/2. الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية

تُعتبر الشركات العائلية واحدة من الدعائم الاقتصادية الأساسية في العديد من الدول، إلا أن طبيعتها الفريدة تجعلها تواجه تحديات خاصة تتعلق بالإدارة والخلافة والنزاعات العائلية؛ لذلك، يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة أمراً ضرورياً؛ لتحسين الأداء المؤسسي واستدامة هذه المؤسسات على المدى الطويل.

وقد أكدت الدراسات (شاهين، 2023) و(يحيوي وحدمر، 2021) على أن تطبيق مبادئ الحوكمة تؤثر على الأداء المؤسسي بأبعاده في مختلف المؤسسات العامة والخاصة والشركات العائلية، حيث أن تطبيق هذه المبادئ لا يسهم فقط في حلّ المشكلات التقليدية المتعلقة بالإدارة والخلافة؛ بل يؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء المؤسسي بجوانبه المختلفة بشكل ملحوظ، من خلال تعزيز الشفافية، تحسين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة النزاعات بفعالية، ويمكن للمؤسسات العائلية أن تضمن استدامة أعمالها وتنافسيتها في السوق عبر الأجيال.

1/4/2. تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي:

يتضح هذا التأثير فيما يلي: (معمر، 2024)، (شاهين، ٢٠٢٣)، (عبد العزيز، ٢٠٢٠)

١. تحسين الشفافية والمساءلة: يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى وضع سياسات مالية وإدارية واضحة، مما يعزز الشفافية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة، حيث أن الشفافية تساعد في تعزيز ثقة الأطراف المعنية، سواء داخل الشركة أو خارجها، كما أن المساءلة الواضحة تساعد في توزيع المسؤوليات بشكل عادل وفعل بين أفراد العائلة وغيرهم من الموظفين. كما أن زيادة الشفافية تعني اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً وعدلاً، مما يقلل من احتمال التلاعب بالأموال أو إساءة استخدامها، وبالتالي يؤدي إلى أداء مالي وإداري أفضل.

٢. تعزيز التخطيط الاستراتيجي: الالتزام بمبادئ الحوكمة يفرض على المؤسسات العائلية ضرورة وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية، فالحوكمة تدعم التخطيط المبني على البيانات والتحليل، بدلاً من اتخاذ قرارات عشوائية أو انفعالية، والتخطيط الاستراتيجي السليم يعزز من قدرة المؤسسة على النمو والتوسع، كما يسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

٣. إدارة النزاعات العائلية بشكل فعال: إحدى التحديات الكبرى التي تواجه الشركات العائلية هي النزاعات بين أفراد العائلة حول السلطة أو الخلافة أو توزيع الأرباح، من خلال تطبيق الحوكمة، يتم وضع آليات واضحة لحل النزاعات بطريقة عادلة وفعالة، وتقليل النزاعات الداخلية يتيح التركيز بشكل أكبر على العمليات التشغيلية والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

٤. تعزيز الثقة والاستقرار بين الأطراف الخارجية: تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في تعزيز ثقة المستثمرين، البنوك، والشركاء التجاريين في الشركة، فالشفافية والالتزام بالمعايير القانونية والإدارية يزيد من احتمالية جذب الاستثمارات وتأمين التمويل الخارجي اللازم للتوسع، وزيادة الثقة من قبل الأطراف الخارجية يساهم في تحسين السيولة المالية للمؤسسة، ويتيح لها المزيد من الفرص للنمو والابتكار.

٥. تحسين إدارة الخلافة: تعتبر مسألة الخلافة من أكبر التحديات التي تواجه الشركات العائلية، لذلك فإن تطبيق الحوكمة يضمن وجود خطط خلافة مدروسة ومنظمة، مما يساهم في تقليل الاضطرابات التي قد تحدث عند انتقال القيادة من جيل إلى جيل، ووجود خطة خلافة واضحة يساعد على استمرارية العمل دون تعطيل، ويعزز من الاستقرار المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

٦. تنوع المهارات والخبرات داخل الشركة: من خلال تطبيق الحوكمة، تصبح الشركات العائلية أكثر انفتاحاً على تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين وخبراء خارجيين، مما يساعد في تنوع المهارات والخبرات داخل المؤسسة، وهذا التنوع يمكن أن يضفي قيمة جديدة للأعمال ويتيح رؤية خارجية محايدة تساعد في تحسين العمليات، كما أن تنوع الخبرات يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، مما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

هذا ماسيتناوله الجزء التالي، حيث يعرض تحليل لواقع بعض الشركات العائلية محل الدراسة، والتي أثبتت كفاءة أدائها المؤسسي واستدامته لعدة أجيال؛ حيث نمت وتطورت وأصبحت من الشركات العائلية الرائدة في المملكة العربية السعودية؛ بل أن البعض أصبح من أبرز الشركات على المستوى العالمي.

2/4/2. التخطيط الاستراتيجي وإدارة النزاعات في الشركات العائلية

تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تمكين الشركات العائلية من تطوير خطط استراتيجية فعالة تتوافق مع أهدافها بعيدة المدى. إذ تساهم أدوات الحوكمة، كالمجالس التنفيذية ولجان الرقابة، في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية، مما يعزز من وضوح الرؤية الاستراتيجية وتوجيه الموارد بكفاءة (Sharma et al., 2014). كما أن وجود خطط استراتيجية مكتوبة، ومتابعة تنفيذها بآليات واضحة، يمثل أحد الأسس التي تُبنى عليها استدامة الشركات العائلية. (معممر، 2024)

إلى جانب ذلك، تمثل إدارة النزاعات تحدياً جوهرياً في سياق الشركات العائلية بسبب تداخل العلاقات الشخصية مع الأدوار الإدارية. وتشير الدراسات إلى أن غياب الأطر المؤسسية يزيد من احتمالية نشوء نزاعات قد تؤثر سلباً على أداء الشركة وبيئتها التنظيمية. (Miller, 2006). وتبرز أهمية الحوكمة هنا في استخدام أدوات تنظيمية مثل مجلس العائلة والدستور العائلي، حيث يساهمان في وضع قواعد واضحة للتواصل واتخاذ القرار، ومعالجة الخلافات بطريقة مؤسسية ووقائية (Gersick et al., 1997).

3/4/2. دعم الاستدامة المؤسسية وتخطيط الخلافة في الشركات العائلية

تُعد استدامة الأداء المؤسسي من الأهداف الأساسية التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها في الشركات العائلية، خصوصاً في ظل تعاقب الأجيال وتغير نماذج القيادة. وتساهم الحوكمة في دعم هذه الاستدامة من خلال تعزيز الشفافية، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، وتحديد السياسات التشغيلية والمالية التي تحفظ توازن الشركة على المدى الطويل. (Chrisman, 2005)، ومن بين أهم عناصر الاستدامة المؤسسية في الشركات العائلية، يبرز تخطيط الخلافة كعامل حاسم في ضمان الانتقال السلس للقيادة بين الأجيال. وتؤكد الدراسات (Handler, 1994; Sharma et al., 2001) أن وجود خطة خلافة موثقة، تعتمد على معايير موضوعية لاختيار القيادات المستقبلية، يساهم في تقليل النزاعات وضمان بقاء المؤسسة ضمن الإطار العائلي دون المساس بكفاءتها. كما تُظهر الممارسات الناجحة أهمية تأهيل الجيل القادم من خلال التدريب الإداري المبكر والمشاركة الفعلية في عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يُعزز من جاهزيتهم لتولي المناصب القيادية عند الحاجة. (شاهين، ٢٠٢٣)

4/4/2. الدراسات السابقة

عرضت هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة، وأخرى تناولت الأداء 1/4/2. ء المؤسسي، إضافة إلى دراسات تناولت الحوكمة في الشركات العائلية، والأداء المؤسسي، كما حددت موقع هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، واستفادت منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. كما تم ترتيب الدراسات بحسب تناولها لمتغيرات الدراسة، كما تم التعقيب عليها لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية.

الدراسات التي تناولت الحوكمة:

دراسة (Trang & Rinah, 2018)، هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لعدد من الأوراق العلمية خلال (1980- 2015) بلغ عددها (148) ورقة علمية، تناولت المؤسسات العائلية الصناعية وآليات الحوكمة وكفاءتها في الشركات العائلية الآسيوية. من أهم النتائج لهذه الدراسة أن السياسة البيئية والقيم الثقافية والعلاقات الاجتماعية من أهم ركائز نجاح المؤسسات العائلية، بالإضافة إلى أن هناك قلة في دعم قواعد الحوكمة الموضوعية التي تدعم السوق الآسيوي، وأن الشركات العائلية تقوم بوضع دستور أو ثقافة خاصة بها من أجل الاستمرارية، وأيضاً كشفت الدراسة إلى أن هناك مشاكل تعيق الحصول على الموارد الخارجية، وأن القيم والعادات الاجتماعية هي التي تقود المجتمع وليس الحوكمة والسياسات. وأوصت بضرورة تحويل القيم الثقافية إلى سلوك من أجل تطبيق الحوكمة، وتحديد الوريث مسبقاً عبر الأجيال في الشركة بضوابط ومعايير، وزيادة ربط الشركات العائلية الماليزية بمبادئ الحوكمة وقواعدها لضمان نموها واستمرارها.

دراسة الكويتي (2019)، هدفت الدراسة إلى البحث في أنظمة حوكمة الشركات والتطبيق العملي لها في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع التعرف على دور مجالس إدارات الشركات وتوزيع ملكيتها بين فئات المستثمرين المختلفة في توطيد ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء المالي للشركات، أما الهدف الرئيس هو التحقق من تأثير آليات حوكمة الشركات المختلفة على الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام البيانات المالية لعشر سنوات خلال الفترة (2008- 2017) لعدد 92 شركة إماراتية مدرجة في سوفي دبي المالي وأبو ظبي للأوراق المالية، من خلال

اختبار دور التشكيلات المختلفة لمجالس الإدارات والهياكل المختلفة للملكيات الشركات في تنمية الأداء المالي وتعزيزه لهذه الشركات. وتلخصت نتائج الدراسة في أن للحوكمة تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، وأن العديد من العوامل التالية تؤثر إيجابياً بدرجات متفاوتة في ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء المالي للشركات منها: (استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة النسائية في عضوية مجالس الإدارات، تركيز الملكية لدى فئة قليلة، حضور الملكية العائلية...).

دراسة (حبيبة، 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات من خلال فحص واقع بعض المؤسسات الاقتصادية جيغل (الجزائر)، واعتمدت الدراسة على التحليل المالي للقوائم المالية بالنسبة لمتغيرات استدامة نمو المؤسسة (متغير تابع)، للفترة (2016-2012)، باستعمال مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي (OCED)، وبالنسبة لمتغير الحوكمة المؤسسية (متغير مستقل). توصلت الدراسة إلى أن التغير في حوكمة الشركات مرتبط بمكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وقوة مجلس الإدارة وشفافية المعلومات والأطراف ذات العلاقة، وضرورة الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بناء نموذج التنبؤ باستمرارية المؤسسة، وضرورة التمييز بين المركز المالي للمؤسسة والحالة المالية له، وأوصت بمزيد من الاهتمام بلائحة حوكمة الشركات وتعديلها بما يحقق حماية حقوق الملاك وأصحاب المصالح، والاهتمام بدقة البيانات المالية للمؤسسة مع تطوير التحليل المالي الكمي للبيانات، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال نمو واستدامة المؤسسات في الجزائر.

دراسة (غلاب وآخرون، 2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإشكالات التي تحكم الاستدامة في الشركات العائلية، واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية ركيزة أساسية في تطوير الاقتصاد الوطني، وأن هناك ضرورة لإدخال الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشركات العائلية، وانتقالها إلى الأجيال المتعاقبة، إضافة إلى أهمية إدخال أعضاء مستقلين يملكون الخبرة الكافية إلى عضوية مجلس الإدارة بهدف اكتساب معلومات مختلفة وخبرات متنوعة جديدة للشركات.

دراسة (Khatib, 2019)، هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول حوكمة الشركات في السوق المالي، ومراحل حوكمة الشركات والمتغيرات التي تحصل عبر الزمن، استخدم الباحث أسلوب المسح بالعينة لعينة قوامها (125) شركة، مع دراسة قوائم البيانات من الناحية النظرية، نتائج الدراسة أكدت على أن هناك اهتماماً متزايداً باستكشاف جوانب الحوكمة من قبل الشركات المالية بسبب التطور المستمر لقواعد الحوكمة في الشركات المالية. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير قواعد الحوكمة المالية وليس العالمية بسبب اختلاف الثقافات.

دراسة (سفيان والأزهر، 2020)، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة للشركات العائلية وتحديد مزاياها، وسبل تطبيقها في الشركات العائلية التي تعتبر العصبي الرئيسي والنواة الأساسية للاقتصاد في الجزائر ولأي اقتصاد في العالم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تواجه صعوبات متعددة عند الانتقال من جيل إلى جيل، وأكدت على أن الحوكمة تساهم في تحقيق الضبط والرقابة، وتساعد على تحسين وتطوير الشركات وتقليل الفساد فيها، كما تساهم الحوكمة في الأداء المتميز لهذه الشركات، وأن فصل الملكية عن الإدارة يعتبر أساساً لإرساء قواعد فعالة لحوكمة المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوكمة من قبل الحكومات، والعمل على مساعدة الشركات على الاستمرارية من جيل إلى آخر من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة، وأن ذلك ليس بخيار بل ضرورة لضمان ديمومتها، وتفعيل دور مجالس الإدارة لوضع سياسات واضحة وميثاق عائلي.

دراسة (ROSTAM & NASA, 2021)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز ممارسات (GCG)، هذه الدراسة من الدراسات النوعية، اعتمدت على المقابلات المتعمقة والملاحظة لجمع البيانات والأدلة من دراسات الحالة الاستكشافية التي أجريت في ثلاث شركات عائلية، توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة أمر ضروري لتسيير الأعمال في الشركات العائلية وهي عامل مهم لنجاحها، وأن التدقيق الداخلي يؤدي دوراً رئيسياً في تحسين ممارسات (GCG) حيث أن وظيفته الحيوية تتمثل في تحديد رؤية واضحة حول إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وكفاءة عمليات الحوكمة، ويعتبر التدقيق الداخلي مورداً لا غنى عنه لدعم الحوكمة السليمة للشركات.

الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي:

دراسة (المطيري، 2021)، هدفت الدراسة إلى عرض محاورة نظرية تدور حول مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن اتباعه من آليات متاحة أمام مؤسسات الأعمال؛ لاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جنيّ المنافع بالشكل الذي يُمكن المنظمة من المحافظة على النجاح، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بهين الاعتبار مجموعة المخاطر التي تؤثر في الاستدامة فضلاً عن الآليات اللازمة لمواجهتها، حيث أن إغفال هذه المخاطر ينعكس سلباً على استدامة الأداء المؤسسي، وأوصت بالتركيز على أركان الميزات التنافسية من خلال التحسين المستمر والتكيف الوظيفي وإحداث التغيير من خلال القيادات الإدارية الواعية.

دراسة (غريب، 2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة والموظفين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، صمّمت الباحثة أداتين لتطبيق هذه الدراسة وهما: الاستبانة والمقابلة، ووزعت الباحثة الاستبانة على (159) موظفًا في ثلاث عشرة (13) غرفة تجارية صناعية، أما الأداة الثانية، فهي المقابلة التي أجرتها الباحثة مع ثمانية وثلاثين (38) عضوًا من أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنّ هنالك دورًا مهمًا لمجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية، كما بيّنت النتائج ضعف تمثيل النساء في مجالس الإدارة في عدد كبير من الغرف التجارية الصناعية، وأنّ دور مجالس الإدارة في عملية تقييم أداء الموظفين في معظم الغرف التجارية الصناعية يقتصر على الاطلاع والمصادقة على التقييم، باستثناء غرفة محافظة بيت لحم التي تعمل وفق معايير دولية في تقييم أداء موظفيها، وأبانت النتائج أنّ هنالك عدداً من الغرف التجارية الصناعية لا تقوم بإعداد خطط استراتيجية ولا يوجد لديها لجنة حوكمة، ووفقاً لنتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إشراك المرأة في عضوية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية إذ سيتيح ذلك لهنّ فرصة الإسهام في عضوية المجالس بما لديهنّ من معارف وخبرات ستفيد في عملية صنع القرار وتنفيذه، إضافة إلى تشكيل لجان الحوكمة في الغرف التجارية الصناعية كافة بوصفها أداة رقابة فعالة؛ لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الأداء المالي والإداري ورفع مستواه في الغرف التجارية الصناعية.

الدراسات التي تناولت الحوكمة في الشركات العائلية والأداء المؤسسي:

دراسة (توفيق، 2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، تمثلت عينة الدراسة في (430) شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتحليل وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة وبرنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي)، في الشركات العائلية العاملة محل البحث والدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم الحوكمة من خلال تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات.

دراسة (شاهين، 2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 100 شركة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة كانت منخفضة، وكان أعلى المعايير أهمية هو (حقوق أصحاب المصالح)، أما أقل المعايير تطبيقاً كان (الإدارة المالية)، وبالنسبة لواقع استدامة الأداء المؤسسي جاءت الدرجة الكلية منخفضة، وأعلى المعايير أهمية كان (الأداء الاقتصادي)، وأقل المعايير اهتماماً كان (الأداء التنظيمي)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي حوكمة الشركات العائلية.

5/4/2. التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تعتبر الدراسة الحالية- في حدود علم الباحث- أنها من الدراسات القليلة جداً التي اشتملت على قياس الحوكمة والأداء المؤسسي للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

١. موضوع الدراسة ومتغيراتها حيث تناولت موضوع:

○ الحوكمة وأهميتها في المؤسسات، وقد بحثت في موضوع الحوكمة بشكل جيد، مثل دراسة (الكويتي، 2019) في الإمارات العربية التي تناولت موضوع حوكمة الشركات ضمن الإطار المؤسسي والأداء المالي، أما دراسة (حبيبة، 2019) و(غلاب وآخرون، 2019) فقد تناولت الحوكمة وعلاقتها بالاستدامة المؤسسية بالجزائر، أما دراسة (سفيان والأزهر، 2020)، أجريت الدراسة في الجزائر فقد تناول موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تطوير ونمو الشركات، أما الدراسات (Rustam & Nasa, 2021) في أندونيسيا و (Trang & Rinah, 2018) طبقت على الشركات العائلية الآسيوية، تناولت موضوع الحوكمة في الشركات العائلية، ودراسة (Khatib, 2019) تم إجراؤها في ماليزيا تناولت موضوع حوكمة الشركات في السوق الماليزي.

○ الأداء المؤسسي ودوره في النمو والاستدامة المؤسسية، دراسة (غريب، 2021) في الضفة الغربية، و(المطيري، 2021) تناول الأداء المؤسسي ودوره في دعم الميزة التنافسية المستدامة، تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية كونها تناولت موضوع الأداء المؤسسي.

○ موضوع الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات والشركات العائلية دراسة (شاهين، 2023) في مدينة الخليل بفلسطين، و(توفيق، 2021) تم تطبيقها على الشركات العائلية في السوق المصري.

٢. التشابه في المنهج المستخدم حيث استخدمت الدراسات السابقة (غلاب وآخرون، 2019)، (غريب، 2021)،

(شاهين، 2023)، (توفيق، 2021) الوصفي التحليلي.

٣. الاستبانة كأداة الدراسة (غريب، 2021)، (شاهين، 2023)، (توفيق، 2021).

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها ركزت على توضيح تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في عدد من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، لما للشركات العائلية في المنطقة الغربية من أهمية كبيرة في النمو الاقتصادي حيث أن المنطقة الغربية تضم عدد كبير من الشركات العائلية العريقة، كما لم يتم تناول الشركات العائلية في المنطقة الغربية في أي دراسات سابقة على- حد علم الباحث. ويعتبر وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة كونها ربطت موضوع الحوكمة بالأداء المؤسسي للشركات العائلية واستدامته في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى طريقة اختيار العينة، حيث أنه في الدراسة الحالية تم اعتماد العينة القصدية في إطار المعايير التي تحقق أهداف الدراسة الحالية.

الفجوة البحثية ودواعي الدراسة الحالية

رغم كثافة الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة والأداء المؤسسي، إلا أن معظمها ركز على الشركات العامة أو المساهمة، بينما لاتزال الدراسات التي تتناول العلاقة بين مبادئ الحوكمة واستدامة الأداء في الشركات العائلية، وخصوصاً في السياق السعودي، محدودة ومجزأة. وتظهر الفجوة البحثية بشكل رئيسي في ثلاثة محاور:

١. ندرة النماذج التطبيقية التي تربط بين آليات الحوكمة واستدامة الأداء في الشركات العائلية المحلية.

٢. قلة التحليلات المقارنة التي توضح أثر الجيل الحالي (الثاني، الثالث...) على فاعلية الحوكمة.

٣. ضعف في تناول العربي للموضوع، رغم أن الشركات العائلية تمثل نسبة كبيرة من القطاع الخاص في دول

الخليج.

لذا، تنبع أهمية الدراسة الحالية من محاولتها سدّ هذه الفجوة، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي في عينة من الشركات العائلية السعودية، مع التركيز على التجارب الفعلية والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود الدراسة
- وسائل جمع بيانات الدراسة وأدواتها
- المعالجات والأساليب الإحصائية

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. (عبيدات وآخرون، 2003، ص 247)

مجتمع وعينة الدراسة

- تحديد مجتمع الدراسة: مجتمع هذه الدراسة تمثّل في مجموعة الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والتي يبلغ عددها 150 شركة تقريباً.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية مكونة من (20) شركة عائلية، تمثل نسبة (13.3%) من إجمالي المجتمع. (خضر، 2013)

• آلية اختيار العينة في الدراسة:

• تحديد عينة الدراسة:

١. معايير اختيار العينة: تم وضع معايير محددة لاختيار الشركات التي طبقت عليها الدراسة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة بموضوع البحث، المعايير الرئيسية تشمل:

- عُمُر الشركة: أن تكون الشركة قد تأسست منذ 30 عاماً فأكثر؛ لدراسة الأثر التراكمي لمبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي، حيث أن الشركات ذات التاريخ الطويل تُقدّم بيانات أكثر استقراراً وثباتاً، مما يشير إلى استمراريتهما وخبرتهما في السوق.

▪ سهولة الوصول والتواصل مع أعضاء مجلس الإدارة: لضمان الحصول على بيانات مباشرة وموثوقة حول ممارسات الحوكمة وآليات اتخاذ القرار، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة.

٢. طريقة اختيار العينة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العمدية (قصدية)

(Purposeful Sampling)، الذي يعتمد على اختيار الشركات التي تتوفر فيها خصائص محددة ترتبط

بأهداف الدراسة، مما يعزز القدرة على الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة مباشرة بموضوع

البحث، وفي هذه الدراسة تم اختيار 20 شركة باستخدام أسلوب العينة العمدية (غير الاحتمالية)، من

المجتمع الكلي المتمثل بـ 150 شركة عائلية بناءً على معايير اختيار العينة.

٣. التصنيف المنهجي للعينة: العينة المختارة تُصنّف ضمن العينات غير الاحتمالية، وتحديداً العينة العمدية (Purposive Sampling) حيث يُعدّ هذا النوع من العينات مناسباً للدراسات التي تركز على تحليل عميق لقضايا محددة، حيث يتم اختيار العناصر بناءً على معايير تُعزز جودة البيانات بدلاً من التركيز على التمثيل الكامل للمجتمع.

- وصف العينة وحجمها: بناءً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها تم اختيار عينة مستهدفة تتمثل في العاملين بالمناصب الإدارية العليا والوسطى بداخل الشركات العائلية المختارة باعتبارهم الأقدر على توفير بيانات دقيقة وموضوعية حول سياسات الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي في شركاتهم.
 - تم اختيار عينة قصدية مكونة من (140) مشاركاً من (20) شركة عائلية في المملكة العربية السعودية، شملت العينة أفراداً من فئات إدارية مختلفة (رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجالس الإدارة، والمدراء التنفيذيين في الجوانب الإدارية والمالية)، بما يحقق أهداف الدراسة ويوفر بيانات ذات جودة وموثوقية عالية.
 - تم توزيع المشاركين بحيث يُمثّل كل شركة (7) مشاركين في المتوسط مع مراعاة التوازن بين المناصب المختلفة لضمان تنوع وجهات النظر، وكان توزيعهم كالتالي: رؤساء مجالس الإدارة: (20) مشاركاً، أعضاء مجالس الإدارة: (40) مشاركاً، المديرون التنفيذيون (30) مشاركاً، المديرون الماليون (25) مشاركاً، المديرون الإداريون (25) مشاركاً، كما تم توزيع عدد (140) استبانة على المشاركين في الشركات العائلية المبحوثة، تم استرداد عدد (135) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

• مبررات اختيار العينة:

- التركيز على الشركات العائلية ذات الخبرة الطويلة: اختيار شركات عائلية تأسست منذ (30) عاماً أو أكثر يُتيح دراسة ممارساتها واستراتيجياتها التي ساهمت في استمراريتها، مما يُعزز من قيمة النتائج المستخلصة.
- تنوع المشاركين في المناصب الإدارية: شمول رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإداريين والماليين يُوفر منظوراً شاملاً حول العمليات الإدارية والمالية في هذه الشركات.

- توزيع العينة حسب الخصائص العامة للشركة:

للتعرف على الخصائص العامة للشركات العائلية، تم تحليل بيانات الشركات المشاركة والبالغ عددها (20) شركة، وذلك وفقاً للمتغيرات التالية: (مؤسس الشركة، نوع النشاط، رأس المال، عدد الموظفين، الشكل القانوني، عمر الشركة)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول (٣): يوضح الخصائص العامة لعينة الدراسة من الشركات العائلية في المنطقة الغربية (ن=20)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
مؤسس الشركة	الجد	13	65%
	الأب	6	30%
	الابن الأكبر	1	5%
نوع النشاط	تجاري	3	15%
	صناعي	3	15%
	متنوع	14	70%
رأس المال	من ١ إلى ٥ مليون	0	0%
	من ٥ إلى ١٠ مليون	0	0%
	١٠ مليون فأكثر	20	100%
عدد الموظفين	١٠٠ إلى ٤٩٩ موظف	4	20%
	من ٥٠٠ إلى ٤٩٩٩ موظف	6	30%
	٥٠٠٠ موظف فأكثر	10	50%
الشكل القانوني	شركة مساهمة	17	85%
	شركة ذات مسؤولية محدودة	3	15%
	أخرى	0	0%
عمر الشركة	٣٠ إلى ٣٩	1	5%
	٤٠ إلى ٤٩	5	25%
	٥٠ فأكثر	14	70%

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن أعلى نسبة من الشركات قد تأسست على يد "الجد" حيث بلغت 65%، في حين تبين أن أقل نسبة تأسست على يد "الابن الأكبر" وبلغت 5%، ومن حيث نوع النشاط فإن معظم الشركات العائلية تنتمي إلى فئة "متنوعة النشاط" حيث سجلت نسبة 70%، وتساوت نسبة الشركات العائلية التي تعتمد النشاط "التجاري" و"الصناعي" حيث بلغت 15%، كما أظهرت النتائج أن جميع الشركات المبحوثة تجاوز رأس مالها 10 ملايين ريال، مما يشير إلى أنها من فئة الشركات الكبيرة والضيخمة، أما من حيث عمر الشركة فقد اتضح أن 70% منها شركات مخضرمة تجاوز عمرها 50 عاماً، مما يعكس استدامتها واستمرار أدائها المؤسسي ونشاطها لفترة طويلة من الزمن،

وبالنسبة للشكل القانوني، فقد مثّلت "الشركات المساهمة" النسبة الأكبر وبلغت 85%، في حين بلغت نسبة 15% من الشركات "ذات المسؤولية المحدودة" وهي أقل نسبة، وأظهر توزيع عدد الموظفين أن 50% من الشركات لديها أكثر من 5000 موظف وهي أعلى نسبة، أما نسبة 20% من مفردات العينة عدد موظفيها (499 - 100) موظف وهي تمثل أقل نسبة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة من المشاركين في الإدارات العليا والوسطى حسب الخصائص الديموغرافية:
للتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم تحليل بيانات أفراد العينة البالغ عددهم (135) فرداً من أصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى في الشركات العائلية محل الدراسة، وذلك وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في: (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٤): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية (ن=135)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	91	67.4 %
	أنثى	44	32.6 %
الإجمالي		135	100 %
المؤهل العلمي	دكتوراه	30	22.2 %
	ماجستير	65	48.1 %
	بكالوريوس	40	29.6 %
الإجمالي		135	100 %
المسعى الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	10	7.4 %
	عضو مجلس إدارة	40	29.6 %
	مدير تنفيذي إداري	40	29.6 %
	مدير تنفيذي مالي	45	33.3 %
الإجمالي		135	100 %
عدد سنوات الخبرة	١٥ سنة فأكثر	37	27.4 %
	أقل من ١٥ سنة إلى ١٠ سنوات	36	26.7 %
	أقل من ١٠ سنوات إلى ٥ سنوات	32	23.7 %
	أقل من ٥ سنوات	30	22.2 %
الإجمالي		135	100 %

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 67.4 %، أما نسبة الإناث فقد بلغت 32.6 % وهي أقل من نسبة الذكور، أما ما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بلغت (48.1%) وهي النسبة الأكبر بين المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، يلهم الحاصلين على البكالوريوس

بنسبة (29.6%) من أفراد العينة، ثم الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (22.2%) من إجمالي العينة، بالنسبة للمسمى الوظيفي، تركزت النسبة الأعلى للمشاركين في المسمى الوظيفي "مدير تنفيذي مالي" حيث سجلت هذه الفئة نسبة 33.3%، تشير النتائج إلى أن المديرين التنفيذيين الماليين يمثلون الشريحة الأكبر من المشاركين، ثم يليهم "عضو مجلس إدارة" و "مدير تنفيذي إداري" بنسبة متساوية (29.6%)، في حين لم يمثل رؤساء مجالس الإدارة المشاركين سوى (7.4%) ، أما متغير عدد سنوات الخبرة، تبين أن النسبة الأكبر من المشاركين (27.4%) يمتلكون خبرة عملية تمتد إلى (15 سنة فأكثر) وغالباً هذه النسبة تمثل الجيل الثاني في الشركات العائلية محل الدراسة، ثم من لديهم خبرة بين (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (26.7%)، يليهم من لديهم خبرة تتراوح بين (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.7%)، وأخيراً الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) جاءت نسبتهم (22.2%) وهي أقل نسبة.

وسائل وأدوات جمع بيانات الدراسة:

- البيانات الأولية: تم جمع البيانات مباشرة من الشركات العائلية من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية.
- البيانات الثانوية: تم جمعها من تقارير الشركات السنوية، وثائق الحوكمة، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي واستدامته مع التركيز على الشركات العائلية.

أدوات جمع البيانات الأولية:

- الاستبيان (Questionnaire) تم تصميم استبيان موجّه لرؤساء مجالس الإدارة، وأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين (إداري، مالي)، يتضمن (50) عبارة تم صياغتها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، تغطي محاور الدراسة التي تتمثل في:

- المحور الأول: مبادئ الحوكمة، ويمثل المتغير المستقل، ويضم (25)، موزعة بالتساوي على (5) مبادئ هي: مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة، مبدأ العدالة، مبدأ المشاركة، مبدأ الكفاءة
- المحور الثاني: استدامة الأداء المؤسسي، ويمثل المتغير التابع، ويتضمن (25) عبارة موزعة على (5) أبعاد هي: الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي ، الأداء المالي.

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث تعطى الدرجات التالية للاختيارات وهي:

جدول (٥) يوضح مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

اعتمد الباحث في إعداد أداة الدراسة على تحديد محاورها وأبعادها بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، بحيث تغطي المحاور الرئيسية لموضوع الدراسة، وتم صياغة الفقرات بما يتناسب مع مجتمع الدراسة وخصوصية الشركات العائلية، مع مراعاة الوضوح والدقة، ويوضح الجدول التالي محاور أداة الدراسة وأبعاد كل محور، وعدد العبارات المخصصة لكل بعد، مع إعطاء مؤشر لقياس العبارات.

جدول (٦): يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة و أبعادها ومؤشرات القياس

المحور الرئيسي	البعد	عدد العبارات	المؤشر	المصدر
مبادئ الحوكمة	الشفافية	5	توفر الشركة تقارير مالية واضحة تعكس الوضع المالي	الباحث/ الأدبيات السابقة
	المساءلة	5	تخضع إدارات الشركة لآليات محاسبة واضحة	الباحث/ الأدبيات السابقة
	المشاركة	5	إشراك الموظفين وأصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار	الباحث/ الأدبيات السابقة
	العدالة (الموارد البشرية)	5	المساواة في الفرص الوظيفية لجميع العاملين، تحقيق العدالة الداخلية في الشركة	الباحث/ الأدبيات السابقة
	الكفاءة	5	اعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء المالي والمؤسسي	الباحث/ الأدبيات السابقة
عدد عبارات المحور الأول		25	مبادئ الحوكمة (المتغير المستقل)	
استدامة الأداء المؤسسي	الأداء الاقتصادي	5	مساهمة الشركة في تعزيز التنمية الاقتصادية	الباحث/ الأدبيات السابقة
	الأداء التنظيمي	5	وضوح الهيكل التنظيمي وتماسكه، مرونة ووضوح المعايير واللوائح	الباحث/ الأدبيات السابقة
	الأداء الاجتماعي	5	مساهمة الشركة في المسؤولية الاجتماعية	الباحث/ الأدبيات السابقة
	الأداء البيئي	5	مساهمة الشركة في حماية البيئة والمحافظة عليها مع مراعاة اللوائح والأنظمة	الباحث/ الأدبيات السابقة
	الأداء المالي	5	استقرار العوائد المالية للشركة وجود خطط طويلة الأمد تضمن استمرارية الشركة	الباحث/ الأدبيات السابقة
عدد عبارات المحور الثاني		25	استدامة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)	

تم تصميم العبارات بحيث تغطي جميع الجوانب الرئيسية لموضوع الحوكمة واستدامة لأداء المؤسسي في الشركات العائلية، بما يضمن شمولية الأداة وملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم توزيع استمارات الاستبيان إلكترونياً من خلال البريد الإلكتروني وورقياً.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

١- اختبار الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء والمختصين من ذوي الخبرة في في موضوع الدراسة بالإدارة العليا في عدد من الشركات العائلية من خلال المقابلات الشخصية لإبداء ملاحظاتهم حول وضوح عبارات الاستبيان وسهولة فهمها، وتم توجيه بعض الملاحظات بإجراء تعديلات بسيطة على بعض العبارات واستبدال عدة عبارات لتكون أكثر وضوحاً لقياس ما صممت لأجله، تم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظات الخبراء لتناسب أهداف الدراسة الحالية والعينة المستهدفة، استفاد الباحث في بناء الاستبيان من بعض الأدوات في الدراسات السابقة ذات العلاقة، وقام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (28) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك للتحقق من وضوح فقرات الاستبيان وسهولة فهمها، واختبار الخصائص السيكمومترية للأداة (الصدق والثبات)، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية تراوحت بين (-0.65 و 0.85) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($P < 0.01$)، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين الفقرات ومجموعها، كما جاءت معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد ضمن نطاق جيد إلى مرتفع ($0.89 - 0.91 = \alpha$) كما أن قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت (0.80) في جميع المحاور، وتبين أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الظاهري، كما أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الثبات الداخلي ويؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على العينة الأساسية.

٢- اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب

معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة ودرجة البعد (المحور) الذي تتبع له وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧): يوضح نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول في أداة الدراسة

المحور الأول: مبادئ الحوكمة			
المبدأ	الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة الإحصائية
الشفافية	١. تقوم الشركة بالإفصاح عن الوضع المالي بشكل دوري لأصحاب المصلحة	**0.68	0.001
	٢. يتم مشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر والفرص مع الموظفين والمساهمين بشكل منتظم	**0.87	0.001
	٣. السياسات الداخلية للشركة واضحة ومفهومة للجميع	**0.80	0.001
	٤. يتم الإفصاح عن الأداء المالي والإداري للملاك وأصحاب المصالح	**0.75	0.001
	٥. تسهم الشفافية بشكل مباشر في بناء الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح	**0.62	0.001
المساءلة	٦. الهيكل الإداري واضح ويحدد المسؤوليات بشكل دقيق	**0.60	0.001
	٧. يتم تطبيق نظام رقابي فعال لتقييم أداء المدراء وأفراد العائلة المشاركين في الإدارة	**0.57	0.001
	٨. جميع أعضاء الشركة وموظفيها ملتزمون بالمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم	**0.84	0.001
	٩. يتم تقديم تقارير دورية عن أداء الشركة للمساهمين وأصحاب المصلحة	**0.75	0.001
	١٠. تعزز المساءلة من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية	**0.79	0.001
العدالة	١١. يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل عادل بين أفراد العائلة العاملين في الشركة	**0.61	0.001
	١٢. يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للتدريب والتطوير المهني	**0.65	0.001
	١٣. تتم معالجة النزاعات والمشاكل داخل الشركة بموضوعية دون انحياز	**0.73	0.001
	١٤. يتم اتخاذ القرارات بناء على معايير موضوعية بعيداً عن المحاباة	**0.72	0.001
	١٥. العدالة الداخلية تعزز من رضا الموظفين في بيئة العمل	**0.65	0.001
المشاركة	١٦. مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة (أفراد العائلة والموظفين) في عملية اتخاذ القرارات المهمة يساهم في تحسين أداء الشركة ويضمن استدامتها	**0.56	0.001
	١٧. مشاركة الموظفين وأفراد العائلة في وضع أهداف الشركة يساعد في تحقيق استدامة مؤسسية طويلة الأجل	**0.88	0.001
	١٨. لدى أصحاب المصالح السلطة لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم	**0.83	0.001
	١٩. مشاركة الأطراف ذات العلاقة في حلّ المشكلات تعزز من مرونة الشركة واستدامتها	**0.62	0.001
	٢٠. مشاركة الأطراف ذات العلاقة في تقييم الأداء المؤسسي تساهم في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	**0.61	0.001
الكفاءة	٢١. يتم قياس الأداء المالي للشركة بشكل دوري باستخدام مؤشرات واضحة	**0.76	0.001
	٢٢. تخطيط الميزانية وإدارة الموارد يتم بطريقة فعالة ومستمرة	**0.60	0.001
	٢٣. الحوكمة تساهم في تحسين الأداء المالي للشركة مقارنة بالمنافسين	**0.65	0.001
	٢٤. يتم تحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية	**0.67	0.001
	٢٥. الأداء المالي للشركة يعكس استدامتها وقدرتها على النمو على المدى الطويل	**0.71	0.001

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول السابق نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة، والذي يتمثل في (مبادئ الحوكمة)، من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون)، وأظهرت نتائج معاملات الارتباط تراوحت بين (0.56- 0.88) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.01)، وبالتالي فإن المحور الأول لأداة الدراسة

يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل مبدأ من مبادئ الحوكمة يمكنها قياس ما صممت من أجله.

جدول (٨): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني في أداة الدراسة

المحور الثاني: استدامة الأداء المؤسسي			
البعد	الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة الإحصائية
الأداء الاقتصادي	٢٦. تلتزم الشركة بالمعايير والأنظمة القانونية والاقتصادية المنصوص عليها من الجهات المختصة	**0.82	0.001
	٢٧. تمنح الشركة المستهلك الحق في إعادة السلع أو استبدالها في حال وجود عيوب مصنعية فيها	**0.72	0.001
	٢٨. لا توقّر الشركة تعويضات للمستهلكين في حال تعرضهم لأي أضرار جراء استخدام منتجاتها	**0.55	0.001
	٢٩. يوجد صندوق شكاوى للمستهلكين أو موقع خاص لاستقبال الشكاوى ويتم الاهتمام بها ومعالجتها	**0.75	0.001
	٣٠. يوجد أنظمة رقابة للجودة بهدف زيادة مستوى الكفاءة	**0.57	0.001
	٣١. يوجد هيكل تنظيمي رسي للشركة	**0.82	0.001
الأداء التنظيمي	٣٢. يتم استخدام معايير محددة في عملية توزيع المهام الوظيفية على الأفراد العاملين في الشركة	**0.65	0.001
	٣٣. يتم التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل كفريق واحد	**0.58	0.001
	٣٤. يتم مراجعة التعليمات الصادرة من قبل الإدارة العليا ويتم تنفيذها	**0.78	0.001
	٣٥. تقوم الشركة بتجديد الأقسام وتغييرها بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي عند الحاجة لذلك	**0.71	0.001
	٣٦. تدعم الشركة المشروعات الأساسية (المدارس، المستشفيات.. الخ) لصالح المجتمع المحلي	**0.78	0.001
	٣٧. توفر الشركة فرص عمل لجميع أفراد المجتمع بشكل متساو داخل الشركة	**0.66	0.001
الأداء الاجتماعي	٣٨. يتم تقييم الأعمال التي تقوم بها الشركة تجاه المجتمع بشكل مستمر	**0.73	0.001
	٣٩. تحتوي رسالة الشركة على نص يدعم القيم الأخلاقية والإجتماعية	**0.74	0.001
	٤٠. تعمل الشركة بأنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها	**0.61	0.001
	٤١. تلتزم الشركة باللوائح الخاصة بحماية البيئة	**0.59	0.001
	٤٢. تُعدّ حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة ورسالتها	**0.72	0.001
	٤٣. تهتم الشركة بالمحافظة على البيئة من التلوث باستخدام أدوات صديقة للبيئة	**0.56	0.001
الأداء البيئي	٤٤. يتم تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية الحفاظ على البيئة	**0.86	0.001
	٤٥. يوجد خطط للتعامل مع أي تلوث قد يحصل في الشركة	**0.64	0.001
	٤٦. تحقق الشركة هامشاً ربحياً يتوافق مع أنشطتها	**0.76	0.001
	٤٧. تتمتع الشركة بكفاءة مضاعفة الأرباح من خلال استثمار الأموال وزيادة المبيعات	**0.61	0.001
	٤٨. يتميز العائد على حقوق الملكية بالنمو والتطور	**0.57	0.001
	٤٩. تملك الشركة هامش أمان مالي يساعد على تحقيق التوازن والاستمرار لضمان الاستدامة	**0.87	0.001
الأداء المالي	٥٠. تستطيع الشركة الوفاء بديونها (إن وجد) في الوقت المحدد	**0.89	0.001

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول السابق نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني في أداة الدراسة، والذي يتمثل في (الأداء المؤسسي)، من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون)، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم مصفوفة الارتباط تراوحت بين (0.55-0.89) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.01)، وبالتالي فإن المحور الثاني في أداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل بعد من أبعاد استدامة الأداء المؤسسي يمكنها تحقيق ماهدفتم إليه الدراسة.

٣- ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لحساب معامل ثبات لكل بعد من أبعاد إدارة الدراسة، حيث تظهر النتائج الواردة في جدول (٨) مدى اتساق الفقرات في كل بعد .

جدول (٩): نتائج معامل الثبات ألفا- كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا-كرونباخ
المحور الأول: مبادئ الحوكمة		
الشفافية	5	0.85
المساءلة	5	0.88
العدالة	5	0.83
المشاركة	5	0.86
الكفاءة	5	0.89
الدرجة الكلية للمحور الأول	25	0.90
المحور الثاني: استدامة الأداء المؤسسي		
الأداء الاقتصادي	5	0.87
الأداء التنظيمي	5	0.84
الأداء الاجتماعي	5	0.82
الأداء البيئي	5	0.89
الأداء المالي	5	0.85
الدرجة الكلية للمحور الثاني	25	0.89
الدرجة الكلية لمحاو الأداة	50	0.90

تشير النتائج في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (0.90) مما يظهر أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وأن الأداة قابلة لتحقيق أهداف الدراسة، أما عن محاور الاستبانة فإن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجمل المحور الأول (مبادئ الحوكمة) بلغ (0.90)، وهي قيمة عالية تشير إلى اتساق داخلي كبير بين

فقرات المحور، وأيضاً معامل ألفا-كرونباخ للمحور الثاني (استدامة الأداء المؤسسي) بلغ (0.89) وهو أيضاً يشير إلى اتساق داخلي جيد جداً بين فقرات كل محور .

الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج، من أهم الأساليب الإحصائية ما يلي:

- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) لقياس مدى تأثير مبادئ الحوكمة (كمتغيرات المستقلة) على استدامة الأداء المؤسسي بأبعاده (كمتغير تابع)
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- مُعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لحساب مُعامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي (Mean)، لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، وذلك يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على مجموعة من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود البشرية: وتمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية في رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، والمدراء الماليين والإداريين .

٣. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في عام 2025

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة*، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عجيبة، عيسى. (2019). *أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها*، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم التقنية، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني طرابلس، ليبيا، ص ١٦٠٣-١٥٩٠.
- أفندي، عطية. (2010). *المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
- البالي، نبيل (2018). *الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات*، المعهد المصري للدراسات، إسطنبول، تركيا.
- بن نافلة، قدور ودحمان، نبيلة. (2013). *حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، (19 – 20 نوفمبر)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- توفيق، مبروك. (2021). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري*. جامعة حلون، مصر. ص: ٣٩.
- حبيبة، (2019). *دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل*، حماد، طارق عبدالعال. (٢٠٠٧). *حوكمة الشركات*. الطبعة الثانية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الحيزان، فهد. (2008). *تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية*، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- خضر، أحمد علي. (2012). *حوكمة الشركات: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الخطيب، خالد (٢٠٠٩). *مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر*، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 16-15 تشرين أول/أكتوبر.
- الخطيب، خالد. (2017). *تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية*. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان-الأردن. تم الاسترداد من الموقع الإلكتروني: www.Kantakji.com/fiq/files/com.companies40.
- الخلف، محمد والنويران، ثامر. (2014). *الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي*، المؤتمر العلمي المحكم لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن. ص 242-246، ص 255.

خليل، عطا الله وارد. (2005). الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 26-24 سبتمبر 2005.

رزق، عادل رزق. الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية". القاهرة. ٢ سبتمبر ٢٠٠٧م، منشورات المنظمة العربية للتنمية.

رمضاني، لعلا والبرود. أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات -دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص 267-282.

الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الزهره، نوى. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، الجزائر.

سايع، حمزة (2014). الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن ص ص 22-23.

سفيان، زغلول. الأزهر، غزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لنمو وتطوير الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. مجلد 13، العدد 1، جامعة لخضر الوادي، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، الجزائر.

سكر، شروق محمد علي. (2018). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين- نابلس.

سليمان، محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية- الإسكندرية.

شاهين، . (٢٠٢١). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل الشنتف، يوسف وقفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، ص 401-442.

صوان، رولا. (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

طيب، عزيزة. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) الجزء (2). ص ص 184-227.

- العابدي، جميلة وبوجللال، عائشة. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخمس مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بو نعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- عبد الرزاق، مولاي خضر. (2013). حوكمة الشركات العائلية. الملتقى العالمي الدولي. جامعة ورقلة.
- عبد الفتاح، محمد. (2010). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد (١٢).
- عثمان، عبد الرزاق ومحمد، المطارنة (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.
- غريب، سهى. (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.
- غلاب، فاتح. رزوي، فيروز. ميمون، الطاهر. إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية. رسالة ماجستير منشورة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. جامعة المسيلة. المجلد (3)، العدد (١).
- فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. (2021). الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الفقهاء، ملاك. (2021). أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء، غزة.
- قبلي، نبيل (2017). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين. الجزائر دار الأبحاث
- كانو. خالد محمد. (2016). ماذا تعني الشركات العائلية. تم الاسترداد من الجمعية البحرينية للشركات العائلية www.bfba.com.bh/administrator/media/Documents/KK%20Articles/Test-42.pdf
- الكويتي، (2019). حوكمة الشركات: الإطار المؤسسي والأداء المؤسسي وتطبيقها في الإمارات العربية المتحدة. مجلة
- محمد. أشرف. (2009). حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون 203 لسنة 1911، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة، العدد (33).
- مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- مرعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحاكمية المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

المطيري، . (2021). دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة.

المناصير، عمر فلاح. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

منير، قاسي وعبد اللطيف، مصطفى. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، مجلد ١١،

العدد (3)، ص 782-807.

- Ab Aziz, N. H., Abdul Latiff, A. R., Osman, M. N. H., & Alshdaifat, S. M. (2024). *The interaction effect of family ownership, board gender and skills on CSR strategy with ESG performance: Evidence from ASEAN-5 countries*. Corporate Governance. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2024-0113>
- Aggarwal, p. (2013). *Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies*. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.
- Ahmad, S. (2025). *The role of family governance, identity and social capital in the transgenerational sustainability of family SMEs*. Journal of Asia Business Studies. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2023-0456>
- Al-Abrrow, H., Alnoor, A., & Abbas, S. (2022). *Exploring the Relationship Between Organizations' Internal and External Environments: A Conceptual Study*. Journal of Positive Psychology & Wellbeing, 6(3), 1230–1245.
- Aldahash, M., & Alshammari, S. (2023). *Corporate Transparency and Organizational Performance in Family Businesses in Saudi Arabia*. Journal of Family Business Strategy, 14(1), 34-45.
- Al-Faouri, M., & Alghizzawi, M. (2022). *Factors Affecting Organizational Performance: A Study on Four Factors: Motivation, Ability, Roles, and Organizational Support*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/363753705>
- Al-Ghamdi, A. (2020). *The impact of corporate governance on financial performance in family businesses in Saudi Arabia*. Journal of Family Business Strategy, 11(2), 100-112.
- Alnuaimi, B., & Al-Salmi, M. (2022). *Environmental Transparency and Sustainability in GCC Family Firms*. Journal of Environmental Economics, 11(3), 114-127.
- Al-Qudah, M. (2015). *Environmental accountability in family businesses: Challenges and future outlook*. Journal of Environmental Management and Sustainability, 4(1), 67–81.
- Alshaikh, F., Alghamdi, S., & Bamasoud, A. (2022). *Governance efficiency and organizational performance in family businesses*. Journal of Family Business Strategy, 13(2), 115-128.
- Alshebami, A., & Seraj, M. (2022). *Corporate governance practices and social responsibility in family businesses*. Journal of Family Business Management.
- Alshurideh, M., Kurdi, B., Al Kurdi, S., & Salloum, S. A. (2024). *Transparency in Financial Reporting and Family Business Sustainability: Evidence from the GCC*. Procedia Computer Science, 222, 1084-1092. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.238>
- Chen, H., Liu, Y., & Su, W. (2020). *Governance, fairness, and environmental practices in emerging markets*. Journal of Cleaner Production.

- Chen, M., Yu, W., & Liang, T. (2020). *The role of governance in economic sustainability of family firms*. Journal of Cleaner Production, 276, 123234.
- Collie Andrea (2003). *The history of family business*. Cambridge university Pg.: 2000-1850.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Enterprise and industry directorate-general European commission- overview of family business relevant issues: Networks, Research, Policy Measures, Report Final of expert group, (2009), pg.:10.*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Garcia, M., & López, D. (2019). *Justice in management practices and organizational performance in family-owned firms*. Journal of Business Ethics.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Grissa, L., & Lakhal, L. (2023). *Governance characteristics and sustainable longevity of family firms: The role of long-term orientation*. Journal of Family Business Management, 13(4), 1410-1428. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023-0006>
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Hammad, S., & Al-Afeef, M. (2018). *Accountability and its effect on organizational performance: Evidence from family-owned firms*. International Journal of Business Governance and Ethics, 13(4), 289–305. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/15541>
- Hussain, S., Khattak, A., Rizwan, M., & Latif, A. (2018). *Impact of external environment on organizational performance in Pakistan*. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 4(1), 125–132. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v4i1.430>
- IFC (2014). “*Family business governance*”. Pg:12.
- Jenkins, H. (2019). *Environmental governance in small and family-run businesses: Challenges and potentials*. Business Strategy and the Environment, 28(6), 891-903.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Kafel, P., & Nowicki, P. (2023). *Analysis of internal and external factors affecting performance of construction companies*. Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, 11(1), 113–124. <https://doi.org/10.2478/bjreecm-2023-0017>

- Khatib, (2019), *Corporate Governance in Malasada Systematic Literature Review and Research Agenda*.
- Khatib, S. F. A., Abdullah, D. F., & Saleh, F. M. (2022). *Corporate Transparency, Investment Efficiency, and Economic Performance: Evidence from Family Firms*. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(5), 846-864.
- KPMG. (2023). *Family businesses are the new sustainability leaders*. Retrieved from <https://kpmg.com/ae/en/home/media/press-releases/2023/06/family-businesses-are-the-new-sustainability-leaders-kpmg-report.html>
- Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. Profile Books.
- Lee, H., & Kim, S. (2021). *Corporate governance and social performance in family firms*. *Sustainability*, 13(5), 2351.
- Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. *International journal of information management*, 56, 102260.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Routledge.
- Nguyen, Q., & Kim, Y. (2021). *Organizational justice and economic growth in SMEs*. *Small Business Economics*.
- Nitesh Pandey (2022). “*Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions*”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Ramadan, Z., Sulaiman, A., & Al-Adwan, A. (2020). Impact of governance practices on financial performance of family-owned businesses. *International Journal of Business and Society*, 21(3), 42-57.

- Rawaf, R. A., & Alfalih, A. A. (2024). Family business sustainability: The impact of governance and women's empowerment in Saudi Arabia. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00333-5>
- ROSTAM & NASA, (2021), *Good Corporate Governance: A Case Study of Family Business in Indonesia*.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2020). Corporate governance and financial sustainability in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Trang & Rinah. (2018). *Asian Family Firms Through Corporate Governance and Institution: A Systematic Review of The Literature and Agenda for Future Research*.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.
- Yusof, M. S., Abidin, N. Z., & Rahman, R. A. (2023). Transparency and Social Responsibility in Family-Owned Enterprises: Insights from Southeast Asia. *Social Responsibility Journal*, 19(2), 314-329.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press.
- IFC (International Finance Corporation). (2011). *Family Business Governance Handbook*. World Bank Group.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). *Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies*. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201–223.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan.