

دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ فيصل حسين شاوش

الرقم الجامعي/253001151

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،
إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،
إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.
وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،
إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،
لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	13
أهمية الدراسة.....	15
أهداف الدراسة.....	16
تساؤلات الدراسة.....	16
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	17
الفصل الثاني.....	21
الدراسات السابقة.....	21
المقدمة.....	22
المتغير التابع والمستقل.....	23
الدراسات السابقة.....	26
الإطار النظري للدراسة.....	30
الفصل الثالث.....	35
منهجية الدراسة.....	35
المقدمة.....	36
مجتمع البحث.....	37
المنهجية وطرق البحث.....	38

38.....	خطوات جمع البيانات
40.....	أدوات الدراسة.....
40.....	حدود البحث.....
42.....	الفصل الرابع.....
42.....	نتائج الدراسة.....
43.....	المقدمة.....
44.....	تحليل البيانات.....
88.....	المناقشة.....
90.....	الخاتمة.....
91.....	التوصيات.....
92.....	المراجع.....
96.....	الملاحق.....
101.....	Abstract.....

قائمة الجداول

44	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
47	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....
49	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....
50	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
52	جدول 5 : التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة.....
53	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتوفير الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.....
55	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.....
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.....
57	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساعدة الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.....
59	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.....
61	جدول 11 : التحليل الإحصائي لامتلاك الشركة نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.....
62	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتطبيق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.....
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.....
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.....
67	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.....
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.....
70	جدول 17 : التحليل الإحصائي لحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.....
71	جدول 18 : التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء.....
73	جدول 19 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.....
74	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.....
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية
76	السعودية.....
77	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
77	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
79	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والشفافية والإفصاح.....
81	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والمساءلة والرقابة المؤسسية.....
82	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.....
84	جدول 27 : ملخص النموذج.....
84	جدول 28 : تحليل التباين.....

84.....	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
87.....	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
87.....	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 48
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة. 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفير الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة. 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة. 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة. 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساعدة الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية. 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة. 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لامتلاك الشركة نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال. 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتطبيق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية. 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية. 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة. 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة. 70
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء. 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية. 73
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية. 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية. 76
- شكل توضيحي 21 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 78
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والشفافية والإفصاح. 80
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والمساءلة والرقابة المؤسسية. 81
- شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة. 83
- شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي 85

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار.....86

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسة للحوكمة المؤسسية، وهي الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة المؤسسية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة، في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. وانطلقت الدراسة من أهمية الحوكمة المؤسسية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز كفاءة الإدارة، ورفع جودة القرارات الاستراتيجية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، بما يسهم في تحقيق النمو والاستدامة المؤسسية. كما جاءت الدراسة في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير بيئة الأعمال، وتعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة، ورفع تنافسية الشركات الوطنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (249) مشاركًا من العاملين في الشركات السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات، حيث تبين أن الشفافية والإفصاح يسهمان في رفع جودة المعلومات الإدارية والمالية، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن المساءلة والرقابة المؤسسية تؤديان إلى رفع كفاءة الإدارة، وتقليل المخاطر، وتعزيز الالتزام بالأنظمة واللوائح، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء الاستراتيجي. كذلك كشفت النتائج أن العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة تسهمان في تعزيز الثقة التنظيمية، وتحسين العلاقات مع العاملين والمستثمرين والعملاء، ورفع مستوى الالتزام المؤسسي، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات. كما أكدت النتائج أن التكامل بين هذه المبادئ الثلاثة يشكل أساسًا مهمًا لتحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الشركات، وتطوير آليات الإفصاح والرقابة، ودعم استقلالية مجالس الإدارة، وتعزيز حماية حقوق أصحاب المصلحة، إلى جانب نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية بين القيادات والعاملين، بما يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الأداء الاستراتيجي، الشفافية والإفصاح، المساءلة المؤسسية، حقوق أصحاب

المصلحة، الشركات السعودية، رؤية المملكة 2030.

الفصل الأول

المقدمة

يشكل التوجه نحو تعزيز الكفاءة التنظيمية وضمان الاستدامة المالية في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة أحد أهم التطلعات التي تسعى إليها الكيانات الاقتصادية المعاصرة. وعليه، فإن الحاجة باتت ملحة لتبني أطر إدارية وقانونية تضمن التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتحقيق الرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى، بما يساهم في مواجهة التحديات العالمية المتزايدة. ويؤدي الأداء الاستراتيجي دوراً محورياً في تحديد قدرة الشركات على البقاء والنمو في بيئات الأعمال التنافسية؛ إذ لا يقتصر هذا الأداء على المؤشرات المالية التقليدية، بل يمتد ليشمل أبعاداً أوسع تتعلق بالميزة التنافسية والرشاقة التنظيمية. وبهذا الصدد، أكد العزب (2020، ص. 92) أن تحسين الأداء الاستراتيجي يتطلب تكامل الرؤية الإدارية مع القدرات التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن تبني معايير دقيقة لتقييم النتائج يساهم في الكشف عن الفجوات التي قد تعيق مسيرة التطور (Vo and Nguyen, 2021, p. 488). وتؤدي الرقابة الاستراتيجية دور المتغير الوسيط الذي يساهم في تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات مستدامة تضمن التميز المؤسسي (سالم، 2024، ص. 315). وجدير بالذكر أن الأداء الاستراتيجي المتوازن يعتمد بشكل جوهري على وضوح الرؤية والقدرة على تخصيص الموارد بفعالية لمواجهة المتغيرات البيئية (الزهراني، 2019، ص. 18).

ومن ناحية أخرى، تُعد الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، وهي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. وتؤدي آليات الحوكمة دوراً فعالاً في الحد من تضارب المصالح وضمان استقلالية القرار الإداري (Bouhali, 2020, p. 158). وإن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التقارير المالية والرقابة الداخلية (Pillai & Al-Malkawi, 2018, p. 398). وعليه، فإن الحوكمة لا تُعد مجرد التزام قانوني، بل هي ممارسة إدارية تهدف إلى حماية الأصول وتعظيم القيمة السوقية للشركة (بوهالي، 2020، ص. 162). وتؤدي لجان المراجعة المستقلة دوراً حيوياً في مراقبة الأداء وضمان نزاهة العمليات المالية (القحطاني، 2023، ص. 95).

وعليه، فإن الجمع بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي يخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والنمو؛ إذ إن وجود مجلس إدارة فعال يساهم في توجيه الشركة نحو المسارات الاستراتيجية الصحيحة (Arora and Sharma, 2020, p. 556). وتؤدي الحوكمة إلى تحسين ثقة المستثمرين، مما يسهل الحصول على التمويل اللازم للمشاريع التوسعية (Khatib and Nour, 2021, p. 946). وبهذا الشأن، أشارت دراسة الحسين (2022، ص. 418) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي عبر تحسين عمليات اتخاذ القرار وتقليل المخاطر الإدارية. وإن التفاعل بين خصائص مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يعزز من سمعة المؤسسة ويحقق أهدافها الاستراتيجية (Haque, 2020, p. 105).

وفي سياق البيئة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية، فقد اكتسبت الحوكمة أهمية مضاعفة بالتزامن مع رؤية المملكة (2030م)، التي تستهدف رفع مستوى الشفافية في القطاع الخاص وجذب الاستثمارات الأجنبية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركات المساهمة السعودية شهدت تطوراً ملحوظاً في الالتزام بلائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية (الشمري، 2022، ص. 208). وتؤدي ممارسات الحوكمة في شركات التجزئة والشركات الصناعية السعودية دوراً جوهرياً في تحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية (العجي، 2021، ص. 22).

وتتطلع الدراسة الحالية من خلال تناول هذا الموضوع إلى تقديم إطار منهجي يوضح كيفية تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية لتحويلها من مجرد إجراءات رقابية إلى محركات حقيقية لتطوير الأداء الاستراتيجي المستدام.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات المعاصرة تحديات معقدة ناتجة عن تقلبات الأسواق العالمية والحاجة إلى ممارسات إدارية تضمن النزاهة والفعالية الاستراتيجية في آن واحد. وتتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين التنظيمات النظرية للحوكمة وبين التطبيق الفعلي الذي ينعكس على الأداء الاستراتيجي، خاصة في ظل تزايد الضغوط نحو التحول الرقمي والاستدامة. وبناءً على التقارير السنوية لبيئة السوق المالية السعودية (2024م)، لوحظ تباين في مستويات التزام الشركات بآليات الحوكمة الطوعية، مما قد يؤثر على قدرتها في تحقيق التميز الاستراتيجي.

وقد تبلور إحساس الباحث بالمشكلة من خلال ملاحظة تعثر بعض الشركات في تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية رغم امتلاكها لموارد ضخمة، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف في أطر الحوكمة أو عدم فاعلية لجان المراجعة. وجدير بالذكر أن المؤتمرات المهنية الأخيرة، ومنها منتدى الحوكمة السعودي الثالث (2023م)، قد شددت على أن الحوكمة الشكلية لا تكفي لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي، بل لابد من دمج معايير الحوكمة في صلب العمليات التشغيلية والاستراتيجية.

هذا وقد كشفت مراجعة الأدبيات المحلية عن وجود تحديات تتعلق باستقلالية أعضاء مجلس الإدارة ودورهم في صياغة الاستراتيجيات بعيدة المدى (الشمري، 2022، ص. 215). كما أكدت دراسة القحطاني (2023، ص. 102) وجود ضعف نسبي في فهم الدور الاستراتيجي للجان المراجعة، مما يقلل من قدرتها على تحسين الأداء الاستراتيجي. وعلى الصعيد العربي، أشارت دراسات سابقة إلى أن غياب الشفافية والإفصاح يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للشركات (بوهالي، 2020، ص. 168). وعالمياً،

أظهرت الإحصاءات أن الشركات التي تفتقر إلى هياكل حوكمة قوية كانت أكثر عرضة للأزمات المالية خلال جائحة كورونا (Khatib and Nour, 2021, p. 948). وبالتالي، فإن المشكلة تكمن في ضرورة تشخيص واقع الحوكمة المؤسسية في الشركات السعودية وتحديد المسارات التي تضمن من خلالها تحسين الأداء الاستراتيجي.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

الأهمية العلمية

(1) إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث يربط بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي بأسلوب منهجي رصين.

(2) معالجة الندرة العلمية في الدراسات التي تناولت هذا الارتباط الوظيفي داخل بيئة الأعمال السعودية في ظل مستهدفات رؤية (2030م).

(3) تأصيل المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الاستراتيجية، بما يوفر نموذجاً معرفياً متكاملًا يمكن للباحثين الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية

(1) تزويد صناع القرار في الشركات السعودية وأعضاء مجالس الإدارة بآليات إجرائية واضحة لتفعيل مبادئ الحوكمة بما يضمن تجويد المخرجات الاستراتيجية.

(2) تقديم توصيات تطبيقية تهدف إلى معالجة أوجه القصور التنظيمي، وتعزيز القدرات التنافسية للشركات المساهمة في مواجهة التحولات الاقتصادية العالمية.

(3) توجيه اهتمام المؤسسات الاقتصادية نحو أهمية التكامل بين الأطر الرقابية وبين الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الاستفادة المؤسسية.

القيمة المضافة

(1) تقديم تشخيص واقعي وشامل لمدى فاعلية لجان المراجعة واستقلالية المجالس في توجيه بوصلة الأداء الاستراتيجي للشركات.

(2) الانتقال بالبحث العلمي من الطرح الوصفي التقليدي إلى قياس الأثر الفعلي والارتباط المنهجي العميق بين متغيرات الدراسة بأسلوب تحليلي دقيق.

(3) تعميق الفهم المعرفي حول ديناميكيات العمل المؤسسي داخل المملكة العربية السعودية، وتفسير طبيعة التفاعلات التي تؤدي إلى تعزيز التميز الاستراتيجي.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في "التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية"، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، سيتم العمل على تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى ممارسات الحوكمة المؤسسية المطبقة في الشركات السعودية محل الدراسة.
2. قياس مستوى الأداء الاستراتيجي الذي حققته الشركات محل الدراسة بمختلف أبعاده.
3. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي.
4. تحليل دور أبعاد الحوكمة المؤسسية (استقلالية المجلس، لجان المراجعة، الشفافية) في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.

تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر ممارسات الحوكمة المؤسسية (مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية) في الشركات محل الدراسة؟

2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) المتحقق في الشركات محل الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وبين الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة؟

4. ما دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية بشكل

عام؟ وينبثق منه الأسئلة الآتية:

- ما دور استقلالية مجلس الإدارة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات؟
- ما دور لجان المراجعة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات؟
- ما دور الشفافية والإفصاح في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الآتية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". وينبثق عن هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية لجان المراجعة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والإفصاح في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تعد من أكثر النظريات استخدامًا في تفسير ممارسات الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بأداء الشركات. وقد قدم الأساس الفكري لهذه النظرية كل من جنسن وميكلينغ (Jensen & Meckling, 1976)، حيث انطلقت من فرضية وجود انفصال بين الملكية والإدارة في الشركات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعارض المصالح بين المساهمين الذين يمثلون الملاك، والمديرين الذين يتولون إدارة الشركة. وترى النظرية أن هذا التعارض قد ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء إذا لم توجد آليات رقابية وتنظيمية فعالة تضمن توجيه الإدارة نحو تحقيق مصالح المساهمين وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل.

وتؤكد نظرية الوكالة أن الحوكمة المؤسسية تمثل الإطار الذي يحد من المشكلات الناتجة عن تضارب المصالح، وذلك من خلال وضع مجموعة من الأنظمة والضوابط والإجراءات التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين. وتشمل هذه الآليات تعزيز الشفافية والإفصاح، ورفع مستوى المساءلة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، بما يضمن اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تحقق مصالح الشركة وتدعم استدامة أعمالها. ومن هذا المنطلق، فإن الحوكمة المؤسسية لا تُعد مجرد مجموعة من القواعد التنظيمية، وإنما نظاماً إدارياً متكاملًا يسهم في تحسين جودة الإدارة وتعزيز كفاءة الأداء الاستراتيجي.

وتنطلق النظرية من أن الإدارة قد تتخذ في بعض الأحيان قرارات تحقق مصالحها الشخصية على حساب مصالح المساهمين أو أصحاب المصلحة، سواء من خلال سوء استغلال الموارد، أو ضعف الإفصاح، أو اتخاذ قرارات قصيرة الأجل لا تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة. ولذلك تؤكد نظرية الوكالة أن وجود نظام حوكمة فعال يقلل من هذه المخاطر من خلال تعزيز الرقابة على الأداء الإداري، وتحسين جودة المعلومات المالية والإدارية، وزيادة الشفافية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء الاستراتيجي للشركة.

وفي ضوء هذه النظرية، يصبح الأداء الاستراتيجي نتيجة مباشرة لقدرة الشركة على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة فعالة. فكلما ارتفع مستوى الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلالية، زادت قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما تؤدي الحوكمة إلى رفع مستوى الانضباط المؤسسي، وتحسين جودة التخطيط الاستراتيجي، وزيادة قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة المدى في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

وفي الشركات السعودية، تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية متزايدة في ظل الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة، ولا سيما مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير بيئة الأعمال، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الشركات، وزيادة جاذبية الاستثمار المحلي والأجنبي. كما أسهمت الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات التنظيمية، مثل هيئة السوق المالية، في ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل الشركات، من خلال إلزام الشركات المدرجة بتطبيق معايير الإفصاح، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، وتفعيل دور اللجان الرقابية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الاستراتيجي للشركات واستدامة أعمالها.

وتوضح نظرية الوكالة أن الحوكمة المؤسسية لا تقتصر على الرقابة فقط، وإنما تمتد إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة لصناع القرار، وتعزيز فعالية التخطيط، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة. كما تساعد الحوكمة على بناء بيئة تنظيمية تتسم بالعدالة والثقة، وتشجع على الابتكار والاستثمار طويل الأجل، وتدعم قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء الاستراتيجي. وفي إطار هذه الدراسة، يتمثل المتغير المستقل في الحوكمة المؤسسية، التي تعبر عن مجموعة السياسات والأنظمة والإجراءات التي تنظم إدارة الشركة، وتعزز الشفافية والمساءلة والرقابة، وتضمن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. أما المتغير التابع فهو تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات، ويقصد به قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، وتعزيز مركزها التنافسي، وتحسين استغلال مواردها، ورفع جودة قراراتها، وتحقيق النمو والاستدامة. وتفسر نظرية الوكالة العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال افتراضها أن تطبيق الحوكمة المؤسسية بصورة فعالة يؤدي إلى تحسين جودة الإدارة، وتقليل تكاليف الوكالة، وتعزيز فعالية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي للشركة.

كما تشير النظرية إلى أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي ليست علاقة ميكانيكية مباشرة، بل هي علاقة متكاملة تتأثر بدرجة التزام الإدارة العليا بمبادئ الحوكمة، وكفاءة مجلس الإدارة، وفعالية نظم الرقابة الداخلية، ومستوى الشفافية والإفصاح. فكلما ارتفعت كفاءة هذه المكونات، زادت قدرة الشركة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، وإدارة المخاطر بفاعلية، وتحقيق قيمة مستدامة للمساهمين وأصحاب المصلحة، وهو ما يعزز من الأداء الاستراتيجي ويزيد من قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

كما يمكن الاستفادة من نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) بوصفها إطاراً داعماً لنظرية الوكالة، إذ تؤكد أن نجاح الشركة لا يعتمد فقط على تحقيق مصالح المساهمين، وإنما يرتبط أيضاً بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل العاملين، والعملاء، والموردين، والجهات التنظيمية، والمجتمع. ويؤدي الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى تعزيز هذا التوازن، ورفع مستوى الثقة في الشركة، وتحسين سمعتها المؤسسية، وهو ما يساهم في دعم أدائها الاستراتيجي على المدى الطويل. تشكل نظرية الوكالة (Agency Theory) الإطار العلمي الرئيس لهذه الدراسة، لأنها تقدم تفسيراً متكاملًا للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات، وتوضح كيف تساهم آليات الحوكمة في تعزيز كفاءة الإدارة، وتحسين جودة القرارات، وتقليل تضارب المصالح، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء استراتيجي أكثر كفاءة واستدامة. كما تتوافق هذه النظرية مع طبيعة الشركات في المملكة العربية السعودية، ومع التوجهات الوطنية الرامية إلى تطوير

الحكومة المؤسسية، وتعزيز التنافسية، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء قطاع أعمال يتمتع بالكفاءة والشفافية والاستدامة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الأساس العلمي والفكري الذي تقوم عليه هذه الدراسة، إذ يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد على تفسير طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل ليضع الدراسة في سياقها العلمي من خلال استعراض وتحليل الأدبيات المتخصصة، وتوضيح التطورات التي شهدتها الفكر الإداري في مجال الحوكمة المؤسسية، ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية. كما يساهم في توضيح الخلفية العلمية للمشكلة البحثية، وربطها بالتحديات التي تواجه الشركات السعودية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية، والتغيرات الاقتصادية، ومتطلبات التحول المؤسسي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويتناول هذا الفصل عرضاً علمياً متدرجاً للمفاهيم والأطر الفكرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليل الاتجاهات الحديثة التي تناولتها الأدبيات العلمية، ومناقشة ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج واستنتاجات، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، مع تحديد الفجوات العلمية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، ولا سيما في البيئة السعودية. ويساعد هذا التحليل على تكوين تصور علمي واضح حول واقع المعرفة في مجال الدراسة، ويبرز الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تقديمها من خلال تناول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي في الشركات السعودية، بما يعزز من أصالة الدراسة وقيمتها العلمية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يشكل المرجعية الفكرية التي تستند إليها الدراسة في بناء نموذجها العلمي وصياغة فرضياتها وتفسير نتائجها لاحقاً، كما يساهم في تعزيز الاتساق المنهجي بين أهداف الدراسة وإجراءاتها ونتائجها. ويتيح هذا الفصل للقارئ تكوين فهم شامل لطبيعة الموضوع، ويعزز من موثوقية الدراسة من خلال الاعتماد على أدبيات علمية حديثة ومتنوعة، الأمر الذي يساهم في رفع جودة البحث، ويجعل نتائجه أكثر قدرة على الإسهام في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات في المملكة العربية السعودية.

المتغير التابع والمستقل

أولاً: المتغير التابع: تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات

يمثل تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق النمو والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. ويعد الأداء الاستراتيجي من أهم المؤشرات التي تستخدمها الشركات لتقييم مدى نجاحها في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، إذ يعكس قدرة الإدارة على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج عملية تسهم في تعزيز قيمة الشركة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ولا يقتصر مفهوم الأداء الاستراتيجي على المؤشرات المالية فقط، وإنما يشمل مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية التي تعكس كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها وتحقيق أهدافها طويلة المدى. ويتضمن ذلك جودة التخطيط الاستراتيجي، وكفاءة تنفيذ الخطط، وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، والقدرة على إدارة المخاطر، وتحقيق الابتكار، ورفع جودة المنتجات أو الخدمات، وتحسين رضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، فإن تحسين الأداء الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة تسعى من خلالها الشركات إلى رفع مستوى كفاءتها وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح في الأسواق المحلية والعالمية.

وفي الشركات السعودية، يكتسب تحسين الأداء الاستراتيجي أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة، حيث أصبحت الشركات مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية، وتحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز قدرتها على المنافسة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ولذلك فإن الأداء الاستراتيجي أصبح مؤشراً رئيساً على قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق النمو المستدام، وجذب الاستثمارات، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء.

كما يرتبط تحسين الأداء الاستراتيجي بمجموعة من المؤشرات، مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكفاءة استخدام الموارد، وتحسين الإنتاجية، ورفع جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية، وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتطوير الابتكار المؤسسي. وتعد هذه المؤشرات مقياساً لنجاح الشركة في تحقيق رسالتها وتعزيز مكانتها في السوق، الأمر الذي يجعل تحسين الأداء الاستراتيجي النتيجة النهائية التي تسعى هذه الدراسة إلى تفسيرها في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

ثانياً: المتغيرات المستقلة

1. الشفافية والإفصاح

تعد الشفافية والإفصاح من أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية، ويقصد بها التزام الشركة بتوفير المعلومات المالية والإدارية وغير المالية بصورة دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، بما يضمن وضوح الرؤية بشأن الأداء والقرارات والسياسات المتبعة داخل الشركة. وتسهم الشفافية في بناء الثقة بين الإدارة والمساهمين والمستثمرين والعملاء، كما تساعد على الحد من الغموض وتقليل فرص إساءة استخدام السلطة أو استغلال المعلومات لتحقيق مصالح شخصية.

وتؤدي الشفافية والإفصاح دوراً محورياً في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، إذ إن توافر المعلومات الدقيقة يساعد الإدارة ومجلس الإدارة والمستثمرين على تقييم الأداء الحقيقي للشركة واتخاذ قرارات قائمة على بيانات موثوقة. كما تعزز الشفافية من كفاءة إدارة المخاطر، وترفع مستوى الالتزام بالأنظمة والتشريعات، وتزيد من ثقة الأسواق المالية في الشركة، مما يسهم في تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها.

وفي بيئة الأعمال السعودية، أصبحت الشفافية والإفصاح من المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية، خاصة مع التطورات التنظيمية التي شهدتها المملكة، وصدور اللوائح والتعليمات التي تؤكد أهمية الإفصاح عن المعلومات الجوهرية وتعزيز النزاهة والوضوح في إدارة الشركات. ويسهم الالتزام بهذه المبادئ في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وتحسين السمعة التنظيمية، وجذب المستثمرين، وتعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات.

2. المساءلة والرقابة المؤسسية

يقصد بـ المساءلة والرقابة المؤسسية وجود نظام متكامل يحدد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، ويضمن خضوع جميع المستويات الإدارية للمراجعة والتقييم المستمر، بما يحقق الالتزام بالأنظمة والسياسات ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي. وتعد المساءلة أحد المبادئ الجوهرية للحوكمة المؤسسية، إذ تضمن تحمل كل مسؤول لنتائج قراراته وأعماله، كما تساعد على ترسيخ ثقافة الانضباط والالتزام داخل الشركة.

وتسهم الرقابة المؤسسية في الحد من المخاطر الإدارية والمالية، وتعزيز جودة القرارات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، والكشف المبكر عن أوجه القصور أو الانحرافات في الأداء. كما تدعم الرقابة الداخلية والخارجية عملية التحسين المستمر، وترفع مستوى الامتثال للأنظمة، وتحافظ على أصول الشركة، وتزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في كفاءة الإدارة.

وتبرز أهمية المساءلة والرقابة المؤسسية في الشركات السعودية في ظل التوجه نحو تعزيز بيئة أعمال قائمة على الكفاءة والشفافية، حيث تسهم أنظمة الرقابة الفعالة في تحسين الحوكمة، وتقليل المخاطر، ورفع جودة الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء الاستراتيجي للشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

3. العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة

تشير العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة إلى التزام الشركة بمعاملة جميع الأطراف ذات العلاقة بعدالة ومساواة، مع احترام حقوقهم القانونية والتنظيمية، وضمان حصولهم على المعلومات والفرص بصورة متكافئة دون تمييز. ويشمل أصحاب المصلحة المساهمين، والعاملين، والعملاء، والموردين، والمقرضين، والجهات التنظيمية، والمجتمع، حيث تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف بما يضمن استدامة الشركة ونجاحها.

وتسهم العدالة في تعزيز الثقة المتبادلة بين الشركة وأصحاب المصلحة، وتدعم بناء علاقات طويلة الأجل قائمة على النزاهة والشفافية، كما تؤدي إلى رفع مستوى الرضا والولاء، وتحسين بيئة العمل، وزيادة التزام العاملين، وتعزيز سمعة الشركة في الأسواق. كذلك فإن حماية حقوق أصحاب المصلحة تساعد على تقليل النزاعات، وتحسين جودة التواصل، ودعم الاستقرار التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجابياً على قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة.

وفي الشركات السعودية، أصبحت العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة من المرتكزات الأساسية لممارسات الحوكمة الحديثة، حيث تسعى الأنظمة واللوائح التنظيمية إلى تعزيز المساواة، وحماية حقوق المستثمرين والعاملين، وتشجيع الشركات على تبني ممارسات مسؤولة تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويؤدي الالتزام بهذا المبدأ إلى تحسين سمعة الشركة، وزيادة جاذبيتها الاستثمارية، وتعزيز قدرتها على تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق هذه الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة المؤسسية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة بوصفها متغيرات مستقلة تمثل الأبعاد الرئيسة للحوكمة المؤسسية، وبين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات بوصفه المتغير التابع. فكلما ارتفع مستوى التزام الشركة بمبادئ الحوكمة المؤسسية، زادت قدرتها على تحسين جودة الإدارة، وتعزيز كفاءة التخطيط الاستراتيجي، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتستند هذه العلاقة إلى نظرية الوكالة (Agency Theory) ، التي تؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في الحد من تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين، وتعزيز الرقابة الفعالة، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، بما ينعكس إيجاباً على أداء الشركات. كما تدعم نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) هذه العلاقة، إذ تؤكد أن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة يسهم في بناء بيئة تنظيمية مستقرة، وزيادة الثقة المؤسسية، وتحسين السمعة، وتعزيز القدرة التنافسية. وعند تكامل الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة المؤسسية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة، تصبح الشركات أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ورفع كفاءة أدائها، وتعزيز استدامتها، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء قطاع أعمال يتمتع بالكفاءة والشفافية والتنافسية.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات عربية

- دراسة القحطاني (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور لجان المراجعة كأداة للحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي والمالي للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص لجان المراجعة والأداء الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى لتقارير الشركات السنوية، وشملت العينة (85) شركة مدرجة. توصلت النتائج إلى أن استقلالية أعضاء لجان المراجعة وخبرتهم المالية تؤدي دوراً جوهرياً في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتقليل المخاطر. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل معايير صارمة لاختيار أعضاء اللجان لضمان الكفاءة الاستراتيجية.
- دراسة الحسين (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية". هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (120) مديراً تنفيذياً. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لمبادئ الحوكمة (العدالة، الشفافية، المسؤولية) في تعزيز التميز الاستراتيجي. أكدت التوصيات أهمية دمج الحوكمة ضمن ثقافة المؤسسة وليس كإطار قانوني ملزم فقط.

- دراسة الشمري (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق التميز الاستراتيجي للشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة للوقوف على دور الحوكمة في تحقيق التميز. اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، ووزعت الاستبانة على عينة من (200) فرد من الإدارات العليا. خلصت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة يُسهم في تحسين الرؤية المستقبلية للشركات الصناعية ويزيد من قدرتها على الابتكار الاستراتيجي. أوصت الدراسة بتطوير أدلة إرشادية خاصة للحوكمة في القطاع الصناعي السعودي.
- دراسة العجي (2021)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "ممارسات الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي في شركات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء في قطاع التجزئة. طُبّق المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت (150) موظفاً في المناصب القيادية. بينت النتائج أن الشفافية والإفصاح هما الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى. أوصت الدراسة بتعزيز قنوات التواصل مع المساهمين لتحسين الثقة التنظيمية.
- دراسة عبيدات (2021)، الأردن، بعنوان: "أثر آليات الحوكمة المؤسسية في الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة في أداء المصارف. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة بيانات (13) بنكاً تجارياً. توصلت النتائج إلى أن حجم مجلس الإدارة وتنوع خبرات الأعضاء يؤديان إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. أوصت الدراسة بوضع سقف محدد لعدد أعضاء المجلس لضمان سرعة اتخاذ القرار.
- دراسة العزب (2020)، مصر، بعنوان: "دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية". هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في البيئة المصرية. اعتمد المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني على عينة من (100) شركة. أظهرت النتائج أن الالتزام بكود الحوكمة المصري ساهم في تحسين بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة. أوصت الدراسة بضرورة ربط مكافآت الإدارة العليا بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة Vo and Nguyen (2021)، فيتنام، بعنوان: "Corporate governance and firm performance: Evidence from Vietnam" (الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات: أدلة من فيتنام). هدفت الدراسة إلى تقييم أثر

الحوكمة في الأداء العام. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بتحليل بيانات السلاسل الزمنية لـ (484) شركة مدرجة. توصلت النتائج إلى أن استقلالية المجلس تزيد من كفاءة الرقابة مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي. أوصت الدراسة بتقليص تداخل المصالح بين الملاك والإدارة.

■ دراسة (Khatib and Nour (2021)، ماليزيا، بعنوان: "The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic" (أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات خلال جائحة كوفيد-19). هدفت الدراسة لقياس مرونة الحوكمة في الأزمات. اعتمدت المنهج التحليلي لبيانات الشركات الماليزية. كشفت النتائج أن الشركات ذات الحوكمة القوية أظهرت أداءً استراتيجياً أكثر استقراراً خلال الجائحة. أوصت الدراسة بتطوير خطط طوارئ استراتيجية ضمن أطر الحوكمة.

■ دراسة (Nguyen and Nguyen (2020)، فيتنام، بعنوان: "Impact of corporate governance on firm performance and risk-taking" (أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركة والمخاطرة). هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين الحوكمة والمخاطرة الاستراتيجية. طُبّق المنهج الوصفي التحليلي على (125) شركة. وجدت النتائج أن لجان المراجعة الفعالة تسهم في ترشيد المخاطرة مما يحسن الأداء الاستراتيجي المستدام. أوصت الدراسة بتعزيز دور المراجعة الداخلية في تقييم الخطط الاستراتيجية.

■ دراسة (Zaid et al (2020)، فلسطين، بعنوان: "Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance" (جنسية مجلس الإدارة وتنوع النوع الاجتماعي: التداعيات على أداء الاستدامة المؤسسية). هدفت الدراسة لقياس أثر تنوع المجلس في الأداء الاستراتيجي المستدام. استخدم المنهج الوصفي الكمي على بيانات تاريخية. أظهرت النتائج أن التنوع في المجلس يعزز من جودة التوجهات الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية. أوصت الدراسة بتبني سياسات التنوع في اختيار أعضاء المجالس.

■ دراسة (Buallay et al (2020)، دول مجلس التعاون الخليجي، بعنوان: "Corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries" (الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات: أدلة من دول مجلس التعاون الخليجي). هدفت الدراسة لمقارنة أثر الحوكمة في دول الخليج. استخدمت المنهج التحليلي المقارن لعينة من (238) شركة. توصلت النتائج إلى وجود تباين في تأثير أبعاد الحوكمة بين الدول، إلا أن الإفصاح ظل العامل المشترك الأهم في تحسين الأداء. أوصت الدراسة بتوحيد معايير الحوكمة الخليجية.

- دراسة (Alareeni and Hamdan (2020)، الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms" (أثر البيئة والمجتمع والحوكمة على أداء الشركات المدرجة في مؤشر S&P 500). هدفت الدراسة لقياس أثر ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية في الأداء. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي المتقدم. أثبتت النتائج أن الالتزام بمعايير الحوكمة الشاملة يؤدي إلى تحسين القيمة السوقية والأداء الاستراتيجي. أوصت الدراسة بدمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية.
- دراسة (Sarhan et al (2019)، المملكة المتحدة، بعنوان: "Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay" (تنوع المجلس، الحوكمة المؤسسية، الأداء المؤسسي، وأجور التنفيذيين). هدفت الدراسة لتحليل التفاعل بين الحوكمة والأجور والأداء. طبق المنهج الكمي على بيانات ضخمة للشركات البريطانية. أظهرت النتائج أن الحوكمة القوية تضبط سياسات الأجور بما يخدم الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. أوصت الدراسة بربط المكافآت بمعايير الأداء غير المالية.
- دراسة (Pillai and Al-Malkawi (2018)، دول مجلس التعاون الخليجي، بعنوان: "On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries" (حول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات: أدلة من دول مجلس التعاون الخليجي). هدفت الدراسة لاستكشاف أثر الحوكمة في الأداء المالي والاستراتيجي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة واسعة. كشفت النتائج أن ملكية المؤسسات وفعالية المجلس هما المحركان الرئيسيان للأداء الاستراتيجي في الشركات الخليجية. أوصت الدراسة بتشجيع الاستثمار المؤسسي طويل الأمد.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

• جوانب الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (الحسين، 2022؛ Alareeni and Hamdan, 2020) في التأكيد على الدور المحوري للحوكمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وعليه، فإن جل الدراسات أجمعت على أن الحوكمة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف استراتيجية عليا.

- جوانب الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة (Sarhan et al., 2019) في سياقها المكاني والزمني؛ إذ تُركز على البيئة السعودية في ظل التحولات الكبرى بعد جائحة كورونا ومع مستهدفات رؤية (2030م).

- الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت أثر الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط أو مكمل في العلاقة بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي المتوازن في المملكة.

- جوانب الاستفادة:

تستفيد الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في بناء الأداة البحثية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي، وصياغة الفرضيات بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون. وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بدمج معايير الحوكمة الحديثة المتوافقة مع لائحة هيئة السوق المالية السعودية لعام (2023م)، وربطها بمحاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل معمق.

الإطار النظري للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى قاعدة نظرية رصينة لتفسير العلاقة الوظيفية والارتباطية بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي، إذ يُعد التأصيل النظري لهذه العلاقة ممارسة علمية ضرورية لفهم الكيفية التي تساهم بها أطر الرقابة والتوجيه في صياغة المخرجات الاستراتيجية للشركات. ويُعد بناء هذا الإطار قائماً على تداخل عدة نظريات اقتصادية وإدارية تفسر طبيعة التفاعلات داخل الهياكل التنظيمية، وعليه، يتم التركيز في هذا المقام على تحليل المداخل النظرية التي تشكل الوعاء المعرفي لموضوع الدراسة.

أولاً: الحوكمة المؤسسية من منظور نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد نظرية الوكالة المدخل التقليدي والأكثر شيوعاً في الأدبيات الأكاديمية لفهم الحوكمة المؤسسية، حيث تركز هذه النظرية على العلاقة التعاقدية التي تنشأ بين الملاك (الأصيل) والمديرين (الوكلاء). وتفترض هذه النظرية وجود تضارب بنيوي في المصالح بين الطرفين، وعليه، فإن الوكيل قد يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية أو تعظيم مكاسبه قصيرة الأجل على حساب الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى التي تعظم ثروة الملاك (Arora and Sharma, 2020, p. 558).

وحيث إن هناك انفصلاً بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور ما يُعرف بتكاليف الوكالة، وهي التكاليف التي يتحملها الملاك لمراقبة سلوك المديرين وضمان التزامهم بالتوجهات الاستراتيجية المعتمدة. وبهذا الشأن، فإن الحوكمة المؤسسية تعمل كآلية رقابية فعالة لتقليل هذه التكاليف عبر توفير هياكل تنظيمية تضمن الشفافية والمساءلة. وإن الالتزام بآليات الرقابة الصارمة، مثل تفعيل دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، يُسهم بشكل مباشر في سد الفجوات المعلوماتية التي قد يستغلها الوكيل لتحقيق هوامش ربحية شخصية على حساب الأداء المؤسسي العام (Vo and Nguyen, 2021, p. 486).

وعلاوة على ذلك، فإن نظرية الوكالة تشير إلى أن غياب الحوكمة الرصينة يؤدي إلى انحراف القرارات الاستراتيجية عن مسارها الصحيح، إذ قد يلجأ المديرون إلى تجنب المخاطر الاستراتيجية الضرورية للنمو خوفاً على مناصبهم، أو العكس عبر الدخول في استثمارات غير مدروسة لتعظيم حجم الشركة فقط. وعليه، فإن آليات الحوكمة، وبخاصة لجان المراجعة والافصاح المستمر، تُعد الأداة التي تضمن مواءمة مصالح الإدارة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على القيمة السوقية للشركة واستدامتها في بيئات الأعمال التنافسية.

ثانياً: نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والتمكين الاستراتيجي

ومن ناحية أخرى، تبرز نظرية الإشراف (أو نظرية الوصاية) كمدخل بديل ومعاكس في فرضياته لنظرية الوكالة، حيث تنظر هذه النظرية للمديرين من زاوية أكثر تفاؤلاً. وتفترض هذه النظرية بأن المديرين ليسوا مجرد وكلاء يسعون لمصالحهم الذاتية، بل هم "أوصياء" يتصرفون بمسؤولية تجاه موارد الشركة، وأن دوافعهم الأساسية لا تقتصر على الحوافز المادية، بل تمتد لتشمل النجاح المادي، والتقدير الاجتماعي، وتحقيق الإنجاز الاستراتيجي الذي يرفع من شأن المنظمة التي ينتمون إليها (الحسين، 2022، ص. 415).

وبهذا الصدد، تؤدي الحوكمة المؤسسية وفق هذا المنظور دوراً مختلفاً، فهي لا تركز فقط على الرقابة والتقييد، بل تؤدي دور الميسر (Facilitator) الذي يوفر الهياكل التنظيمية المرنة والداعمة التي تمكن القادة الإداريين من اتخاذ قرارات جريئة ومبتكرة. وحيث إن المدير يشعر بأن نجاحه الشخصي مرتبط ارتباطاً عضوياً بنجاح المنظمة، فإن الحوكمة هنا تهدف إلى تعزيز الثقة التنظيمية وتسهيل تدفق المعلومات بدلاً من وضع الحواجز الرقابية المعقدة.

وجدير بالذكر أن التكامل بين نظريتي الوكالة والإشراف يمنح الباحثين والممارسين فهماً أعمق وأكثر شمولاً لكيفية توازن الحوكمة بين وظيفتين أساسيتين هما: "الرقابة" لضمان النزاهة، و"التمكين الاستراتيجي" لضمان النمو والابتكار (Al-Ahdal et al., 2020, p. 115). وعليه، فإن الشركات الناجحة في المملكة العربية السعودية هي تلك التي تستطيع توظيف آليات الحوكمة لضبط السلوك الإداري دون المساس بالروح الريادية اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Theory)

وتضيف نظرية الاعتماد على الموارد بعداً حيوياً آخر لفهم دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي، إذ تفترض هذه النظرية بأن بقاء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل رئيس على قدرتها في الوصول إلى الموارد الخارجية النادرة والضرورية. وحيث إن البيئة الخارجية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، فإن مجلس الإدارة يُعد القناة الرئيسة التي تربط الشركة ببيئتها الخارجية.

وتؤدي الحوكمة وفق هذا المنطلق وظيفة استراتيجية تتمثل في استقطاب أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بشبكات علاقات واسعة، وخبرات فنية، ومكانة اجتماعية تتيح للشركة الحصول على التمويل، والمعلومات، والشركات الاستراتيجية بيسر وسهولة. وبالتالي، فإن تنوع خبرات أعضاء المجلس وتعدد تخصصاتهم العلمية والمهنية يُساهم في تقليل درجة عدم اليقين البيئي، مما يوفر بيئة مستقرة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الطموحة (Sarhan et al., 2019, p. 763).

وعليه، فإن الحوكمة لا تقتصر على ضبط العمليات الداخلية فقط، بل تمتد لتكون أداة استراتيجية لجلب الموارد وتدعيم الموقف التنافسي للشركة. وإن هذا المنظور يفسر لماذا تسعى الشركات السعودية الكبرى لاستقطاب كفاءات وطنية ودولية في مجالس إدارتها، حيث إن هؤلاء الأعضاء يمثلون "جسوراً" استراتيجية تربط المنظمة بفرص النمو والازدهار المتاحة في السوق المحلي والعالمي.

رابعاً: ماهية الأداء الاستراتيجي ونموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

وفيما يتعلق بمتغير الأداء الاستراتيجي، فإن الدراسة تتبنى رؤية معاصرة تتجاوز المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الماضي فقط، لتنتقل إلى تقييم القدرات المستقبلية للمنظمة. ويُعرف الأداء الاستراتيجي بأنه: "القدرة الكلية للمنظمة على تحقيق التوازن بين أهدافها قصيرة الأجل ورؤيتها بعيدة المدى عبر استثمار مواردها بفعالية". ولتحقيق هذا القياس بدقة، تتبنى الدراسة نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) كإطار نظري ومنهجي للتقييم.

ويُعد هذا النموذج أكثر شمولاً ومصداقية في التعبير عن الواقع المؤسسي، إذ يدمج بين أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (العزب، 2020، ص. 95). وتؤدي الحوكمة دوراً فعالاً ومؤثراً في ضمان التوازن بين هذه المحاور الأربعة؛ فمن خلال آليات الشفافية والإفصاح، يتم تحسين العلاقة مع العملاء وزيادة ولائهم، ومن خلال فاعلية لجان المراجعة والرقابة، يتم تطوير وتجويد العمليات الداخلية وتقليل الهدر، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق نتائج مالية قوية وأداء استراتيجي مستدام (بوهالي، 2020، ص. 165).

وحيث إن الأداء الاستراتيجي يهدف إلى بناء ميزة تنافسية دائمة، فإن البعد الرابع المتعلق بالتعلم والنمو يُعد الجوهر الذي يغذي الأبعاد الأخرى. وتسهم الحوكمة المؤسسية في هذا الشأن عبر تشجيع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير النظم التقنية، بما يضمن قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية (الزهراني، 2019، ص. 22).

خامساً: العلاقة الارتباطية والوظيفية بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي

وتشير التحليلات النظرية إلى أن الربط بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي يمثل علاقة "سبب ونتيجة"، حيث توفر الحوكمة "البنية التحتية الإدارية والقانونية" التي تسمح بنمو وازدهار الاستراتيجية. وبدون وجود حوكمة رصينة قائمة على أسس علمية، قد تصبح القرارات الاستراتيجية عشوائية، أو خاضعة لتقدير شخصي، أو متأثرة بالمصالح الضيقة لبعض الأطراف، مما يؤدي بالضرورة إلى تآكل الميزة التنافسية للشركة وفشلها في تحقيق مستهدفاتها (Sarhan et al., 2019, p. 765).

وإن الحوكمة الفعالة تعمل كمرشح (Filter) للخيارات الاستراتيجية، حيث يتم تقييم كل توجه استراتيجي في ضوء معايير المخاطر، والامتثال، والعائد المتوقع للمساهمين. وعليه، فإن مجالس الإدارة التي تلتزم بقواعد الحوكمة تكون أكثر قدرة على تقديم توجيهات استراتيجية رصينة، وتوفير رقابة بناءة تدفع الإدارة التنفيذية نحو التميز. وبهذا الصدد، أكدت العديد من الدراسات أن هناك تأثيراً طردياً بين جودة آليات الحوكمة وبين مستوى الانجاز الاستراتيجي المحقق، لاسيما في القطاعات التي تتسم بكثافة رأس المال والمنافسة العالية (Nguyen and Nguyen, 2020, p. 128).

وعلاوة على ذلك، فإن الحوكمة تؤدي إلى تحسين "السمعة الاستراتيجية" للمنظمة، وهو مورد غير ملموس يُعد في غاية الأهمية لجذب المستثمرين والشركاء. وحيث إن المستثمر الحديث يبحث عن شركات تدار بشفافية ونزاهة، فإن الالتزام بالحوكمة يُعد إشارة إيجابية للسوق ترفع من القيمة السوقية للشركة وتخفف من تكلفة التمويل، مما يتيح للشركة موارد مالية أكبر لتنفيذ خططها التوسعية واستراتيجياتها الطموحة (Khatib and Nour, 2021, p. 946).

سادساً: الحوكمة والأداء الاستراتيجي في السياق السعودي (رؤية 2030)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوكمة السعودية الحديثة قد تجاوزت المفهوم التقليدي للالتزام القانوني لتصبح ركيزة أساسية من ركائز دعم الأداء الاستراتيجي الوطني. وحيث إن رؤية المملكة (2030م) قد وضعت "الحوكمة" و"الشفافية" كأهداف استراتيجية لتمكين القطاع الخاص، فقد انعكس ذلك بشكل مباشر على الأطر التنظيمية للشركات المساهمة. وقد ركزت التحديثات الأخيرة في لوائح الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية على تعزيز "الاستقلالية"، وتفعيل "المسؤولية الاجتماعية"، وضمان "حماية حقوق الأقلية" كركائز لدعم الاستقرار المالي والاستراتيجي (الشمري، 2022، ص. 212).

وإن البيئة السعودية تتميز بخصوصية تتطلب من الحوكمة أن تؤدي دوراً وسيطاً بين القيم التقليدية والممارسات العالمية الحديثة. وتسهم الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية عبر توفير بيئة استثمارية جاذبة تتسم بالموثوقية العالية. وحيث إن المملكة تسعى لتكون مركزاً لوجستياً وصناعياً عالمياً، فإن تبني معايير الحوكمة الدولية يُعد ضرورة استراتيجية للشركات الراغبة في التوسع العابر للحدود (القحطاني، 2023، ص. 92).

وبناءً على ما تقدم، فإن الإطار النظري للدراسة الحالية يخلص إلى أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد عبء تنظيمي أو قائمة من الشروط الواجب استيفاؤها، بل هي محرك استراتيجي (Strategic Driver) يعمل على تحويل القدرات التنظيمية إلى نتائج ملموسة. وإن التفاعل بين نظريات الوكالة، والإشراف، والاعتماد على الموارد يوفر تفسيراً متكاملًا للكيفية التي تساهم بها جودة الحوكمة في صياغة أداء استراتيجي متوازن يضمن للشركات السعودية الريادة والاستدامة في ظل التحديات المعاصرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يختص الفصل الثالث بعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تنفيذ مراحلها المختلفة، ويعد هذا الفصل الركيزة التطبيقية التي توضح الكيفية التي انتقل بها الباحث من الجانب النظري إلى الجانب الميداني بصورة تتسم بالدقة والتنظيم والموضوعية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المسار العلمي الذي تم اتباعه في تصميم الدراسة وتنفيذها، مع بيان الأسس المنهجية التي استند إليها الباحث في اختيار الإجراءات المناسبة لطبيعة المشكلة البحثية، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

كما يوضح هذا الفصل جميع الإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث منذ مرحلة إعداد الدراسة وحتى الانتهاء من جمع البيانات وتجهيزها للتحليل، مع التركيز على الالتزام بالمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث الكمية، بما يضمن سلامة الإجراءات ودقة النتائج. ويبرز الفصل كذلك أهمية التنظيم المنهجي في تقليل احتمالات الخطأ أو التحيز، وتعزيز موضوعية البحث، ورفع مستوى الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما يوضح التزام الدراسة بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال الحفاظ على سرية المعلومات، وضمان المشاركة الطوعية، واحترام حقوق المشاركين، بما يعزز من مصداقية الدراسة وجودة بياناتها.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في أنه يقدم وصفًا دقيقًا للإجراءات التي اتبعها الباحث، ويتيح للقارئ تقييم مدى سلامة المنهجية المستخدمة، ومدى ملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما يعزز من الشفافية العلمية، ويوفر أساسًا يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منه عند تنفيذ دراسات مشابهة في مجال الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي. ويؤدي هذا الفصل دورًا محوريًا في ضمان أن تكون النتائج النهائية مستندة إلى منهجية علمية رصينة، الأمر الذي يزيد من موثوقيتها وقابليتها للتعميم والاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية داخل الشركات السعودية.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية الذين يمتلكون معرفة مباشرة بممارسات الحوكمة المؤسسية وآليات الإدارة الاستراتيجية، ويشمل ذلك أعضاء مجالس الإدارة، والرؤساء التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والعاملين في إدارات الحوكمة، والمراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر، والالتزام، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية. ويُعد هؤلاء الأفراد الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة وموضوعية حول مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل شركاتهم، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد جاء اختيار هذا المجتمع لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، إذ إن الحوكمة المؤسسية تعد جزءًا أساسيًا من الممارسات الإدارية التي تؤثر في جميع المستويات التنظيمية داخل الشركة، كما أن العاملين في مختلف الإدارات يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ السياسات التنظيمية، والالتزام بالإجراءات الرقابية، وتطبيق معايير الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يجعلهم مصدرًا مهمًا للمعلومات المتعلقة بواقع الحوكمة المؤسسية وآثارها على الأداء الاستراتيجي. كما أن إشراك أفراد من مستويات وظيفية مختلفة يساهم في تكوين رؤية أكثر شمولًا حول واقع تطبيق الحوكمة داخل الشركات السعودية.

ويتميز مجتمع البحث بالتنوع من حيث نوع الشركات، حيث يشمل شركات مساهمة عامة، وشركات مساهمة مقفلة، وشركات ذات مسؤولية محدودة، إضافة إلى الشركات العائلية الكبرى التي تطبق أنظمة الحوكمة المؤسسية، وذلك في قطاعات اقتصادية متعددة، مثل القطاع الصناعي، والقطاع المالي، وقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وقطاع الطاقة، وقطاع الخدمات اللوجستية، وقطاع التجزئة، والقطاع الصحي، والقطاع العقاري، وغيرها من القطاعات التي تمثل ركائز أساسية للاقتصاد السعودي. ويمنح هذا التنوع الدراسة قدرة أكبر على قياس واقع الحوكمة المؤسسية في بيئات تنظيمية مختلفة، ويزيد من شمولية النتائج وقابليتها للاستفادة منها في تطوير الأداء الاستراتيجي لمختلف أنواع الشركات.

كما يشمل مجتمع البحث أفرادًا يختلفون في مؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم المهنية، ومستوياتهم الوظيفية، وسنوات الخدمة، وهو ما يساهم في إثراء البيانات الميدانية وتقديم وجهات نظر متنوعة حول مدى فاعلية الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي. ويتيح هذا التنوع إمكانية تحليل الاختلافات في تصورات المشاركين وفقًا لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، الأمر الذي يساعد في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة وواقعية، ويزيد من موثوقية الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.

ويستند تحديد مجتمع البحث إلى توافقه مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث يمثل البيئة الأكثر ملاءمة لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. كما يسهم اختيار هذا المجتمع في توفير بيانات كمية دقيقة تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، بما يدعم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة علمية، ويعزز إمكانية الاستفادة من النتائج في تطوير سياسات الحوكمة، ورفع كفاءة الإدارة، وتحسين الأداء الاستراتيجي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية تعزيز الشفافية، وتحسين بيئة الأعمال، ورفع تنافسية الشركات الوطنية.

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة الحالية المنهج "الوصفي التحليلي"، الذي يُعد المنهج الأنسب لوصف طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين؛ المصادر الثانوية من خلال الرجوع إلى الكتب، والدراسات السابقة، والتقارير السنوية المنشورة للشركات السعودية، والمصادر الأولية من خلال تصميم "استبانة" علمية محكمة لجمع البيانات الميدانية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينها

- أ. مجتمع الدراسة: سيتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة، المدبرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام) في الشركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق الأسهم (تداول).
- ب. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وسيقدر حجمها بناءً على معادلات الجداول الإحصائية المعتمدة لضمان تمثيل المجتمع بدقة.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تهدف إلى قياس دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية من خلال جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، واستخلاص نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وقد بدأت عملية جمع البيانات بتحديد

مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة فرضياتها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم تحديد مجتمع البحث والفئة المستهدفة بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات السعودية.

وفي المرحلة التالية، جرى إعداد الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الأدبيات الحديثة والمقاييس العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي. وقد روعي عند تصميم الاستبانة أن تغطي جميع أبعاد الدراسة بصورة متوازنة، مع صياغة الفقرات بلغة واضحة ودقيقة تتناسب مع طبيعة المشاركين، بحيث تقيس بدقة مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية ومدى انعكاسها على الأداء الاستراتيجي للشركات. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، نظرًا لملاءمته للدراسات الإدارية وسهولة تحويل استجابات المشاركين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

ولضمان جودة أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة، وإدارة الأعمال، والحوكمة المؤسسية، والبحث العلمي، بهدف التحقق من صدق المحتوى، وسلامة الصياغة، ومدى ارتباط الفقرات بأهداف الدراسة ومتغيراتها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات، بما يساهم في رفع مستوى الوضوح والدقة، ويعزز قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بصورة علمية وموضوعية.

وبعد اعتماد النسخة النهائية من الاستبانة، تم توزيعها إلكترونيًا على أفراد العينة باستخدام المنصات الإلكترونية والبريد الإلكتروني والوسائل الرقمية المناسبة، بما يضمن الوصول إلى المشاركين في مختلف الشركات والقطاعات داخل المملكة العربية السعودية. كما تضمنت الاستبانة مقدمة توضح أهداف الدراسة، وتؤكد أن المشاركة تتم بصورة طوعية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الالتزام الكامل بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، التزامًا بأخلاقيات البحث العلمي.

وعقب انتهاء مرحلة جمع البيانات، جرى فحص جميع الاستبانات المستلمة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير المتسقة التي قد تؤثر في دقة النتائج. ثم تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، حيث أُجريت مراجعة دقيقة للتأكد من صحة الإدخال وخلو البيانات من الأخطاء، ثم تنفيذ مجموعة من التحليلات الإحصائية المناسبة، شملت الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص العينة، واختبارات الصدق والثبات للتأكد من جودة أداة القياس،

بالإضافة إلى اختبارات الارتباط والانحدار وتحليل التباين وغيرها من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.

وفي المرحلة الأخيرة، تم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، مع تحليل طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء الاستراتيجي، وبيان مدى توافق النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وتفسير أوجه الاتفاق أو الاختلاف في ضوء خصوصية بيئة الأعمال السعودية. كما استُخدمت النتائج في صياغة استنتاجات علمية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات الحوكمة المؤسسية، وتعزيز جودة الإدارة الاستراتيجية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة تنافسية الشركات السعودية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء قطاع أعمال يتمتع بالشفافية والكفاءة والاستدامة.

أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة "الاستبانة" كأداة رئيسة، وستكون من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول للبيانات الأولية، والجزء الثاني لقياس أبعاد الحوكمة، والجزء الثالث لقياس محاور الأداء الاستراتيجي.

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. الصدق: سيتم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين، والصدق البنائي بحساب معامل الارتباط لفقرات الاستبانة.

2. الثبات: سيتم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق النتائج.

حدود البحث

• الحدود الموضوعية (العلمية): تقتصر الدراسة على بحث دور أبعاد الحوكمة (استقلالية المجلس، لجان المراجعة، الشفافية) في تحسين الأداء الاستراتيجي (المالي، العملاء، العمليات، التعلم).

- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على الشركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق الأسهم السعودي بمدينة الرياض وجدة.
- الحدود البشرية: ستستهدف الدراسة المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في الشركات المختارة.
- الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات في شهر أبريل (2026م).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تعرض فيها الدراسة نتائجها النهائية، حيث يتم تقديم معالجة علمية متكاملة للبيانات الميدانية التي جُمعت وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الكمية إلى معلومات علمية قابلة للتفسير، بما يساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحقيق أهدافها، مع تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج في صورة جداول أو مؤشرات إحصائية، وإنما يتناول أيضاً تفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والإطار النظري، مع مناقشة مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة، وتحليل الأسباب المحتملة لذلك في ضوء طبيعة بيئة الأعمال السعودية ومتطلبات الحوكمة الحديثة. كما يساعد هذا التحليل على تقديم فهم أعمق للدلالات العلمية والعملية للنتائج، وإبراز أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المخرج النهائي للدراسة، إذ يجمع بين التحليل الإحصائي والتفسير العلمي والاستنتاج المنطقي، بما يتيح الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وصنع القرار داخل الشركات السعودية. كما يساهم في تقديم مقترحات عملية تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار على تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء الاستراتيجي، إلى جانب إبراز الإسهام العلمي للدراسة في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية تتناول موضوع الحوكمة المؤسسية من زوايا مختلفة، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في رفع كفاءة الشركات وتعزيز تنافسيتها واستدامة أدائها.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تبوح المؤشرات الإحصائية العامة بتماسك هيكلي لافت حيث شملت التحليلات 249 حالة صحيحة دون رصد أي قيم مفقودة؛ وهذا الاستقرار الرياضي يمنح الدراسة موثوقية عالية في قراءة واقع الحوكمة المؤسسية. وتتقارب المتوسطات الحسابية لغالبية متغيرات الدراسة في نطاق إيجابي يتراوح بين 3.45 و 3.76 مترافقة مع انحرافات معيارية واسعة نسبياً تدور حول 1.283 إلى 1.589؛ وتدل هذه المعطيات على وجود قناعة مبدئية بأهمية مبادئ الحوكمة يقابلها تباين عميق في تقييم آليات التطبيق الفعلي على أرض الواقع. وربما ينبع هذا التشتت من اختلاف الإمكانيات الإدارية ومدى التزام القيادات العليا في الشركات المختلفة بمبادئ الشفافية؛ ف الانحرافات المعيارية العالية تفضح واقعا متفاوتا تعيشه هذه المؤسسات حيث تمتلك بعضها أنظمة حوكمة فائقة التطور بينما تزرع أخرى تحت وطأة ممارسات تقليدية متقدمة. ويحتمل أن يفرز هذا التفاوت الإدراكي فجوات واسعة في جودة القرارات الإدارية وحماية حقوق أصحاب المصلحة؛ مما يفرض على الجهات التنظيمية والرقابية توحيد معايير الحوكمة لضمان انسجام الأداء، فاستمرار هذه الفوارق بين الإدارات المختلفة يهدد بتفكيك منظومة الثقة المؤسسية المتكاملة ويجعل من الصعب قياس الأثر الاقتصادي الحقيقي لتلك الممارسات التي تستهدف تحقيق الشفافية وتقليل الهدر المالي وحماية الاستثمارات.

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.307	-1.253	.154	-.002	1.360	3.00	.086	3.00	0	249
.307	-2.015	.154	-.040	.501	2.00	.032	1.51	0	249
.307	-1.149	.154	-.190	1.283	3.00	.081	3.41	0	249
.307	-1.067	.154	-.609	1.397	4.00	.089	3.68	0	249

توفر الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.	249	0	3.68	.089	4.00	1.400	-.656	.154	-.975	.307
تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.	249	0	3.54	.095	4.00	1.505	-.546	.154	-1.213	.307
تعتمد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.	249	0	3.47	.101	4.00	1.589	-.481	.154	-1.384	.307
تساعد الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.	249	0	3.71	.084	4.00	1.331	-.637	.154	-.919	.307
يسهم الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.	249	0	3.57	.092	4.00	1.455	-.473	.154	-1.282	.307
تمتلك الشركة نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.	249	0	3.59	.093	4.00	1.462	-.511	.154	-1.210	.307
تطبق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.	249	0	3.48	.100	4.00	1.571	-.492	.154	-1.353	.307
تساعد الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.	249	0	3.62	.088	4.00	1.392	-.567	.154	-1.069	.307
يتم تقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.	249	0	3.51	.092	4.00	1.448	-.490	.154	-1.185	.307

تسهم المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.	249	0	3.53	.093	4.00	1.462	-450	.154	-1.317	.307
تدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	249	0	3.58	.098	4.00	1.551	-515	.154	-1.358	.307
تحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.	249	0	3.76	.086	4.00	1.350	-686	.154	-912	.307
تلتزم الشركة بحماية حقوق المساهمين والعمالين والعملاء.	249	0	3.55	.096	4.00	1.510	-564	.154	-1.192	.307
تعتمد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.	249	0	3.60	.096	4.00	1.508	-568	.154	-1.216	.307
يسهم احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.	249	0	3.59	.095	4.00	1.495	-575	.154	-1.203	.307
تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.	249	0	3.45	.093	4.00	1.464	-355	.154	-1.376	.307

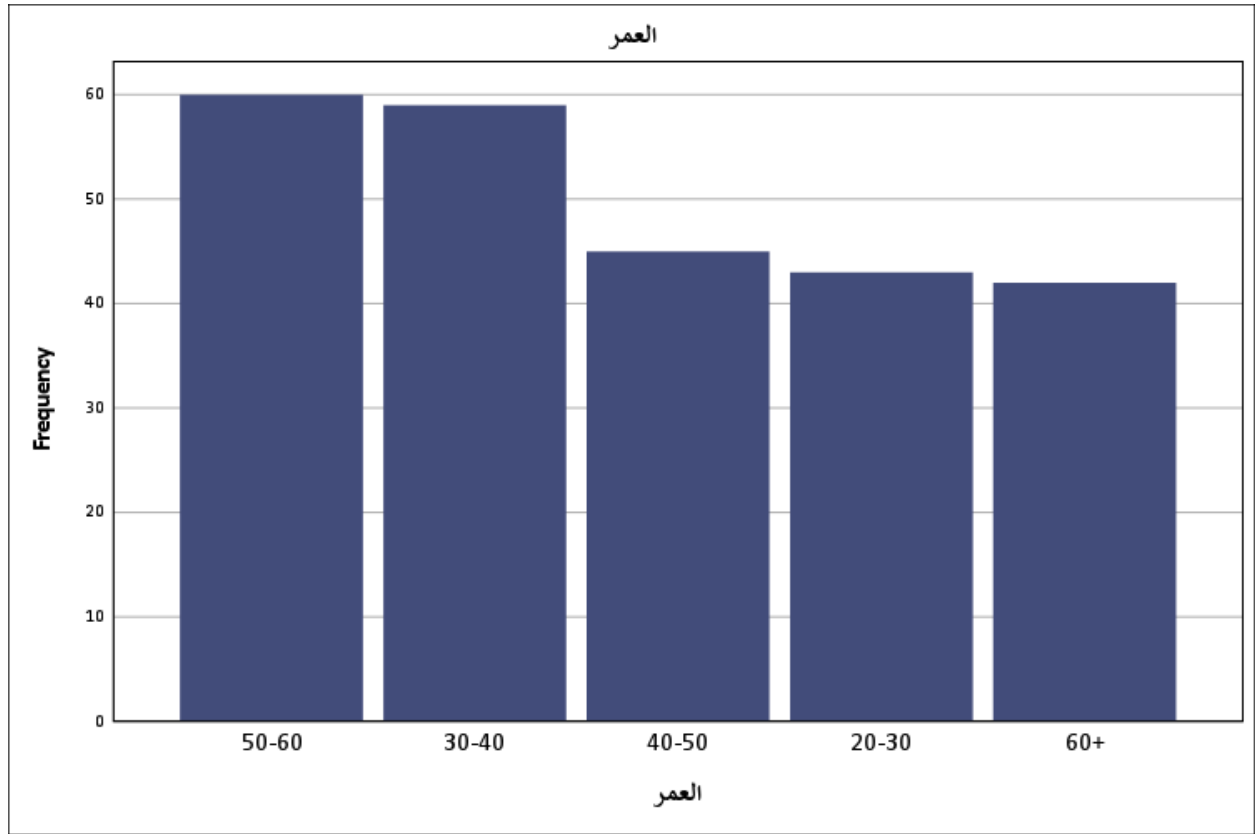
• العمر

تتوزع التركيبة الديموغرافية للعينة بشكل يعكس نضجا مهنيا واضحا حيث تتصدر الفئة العمرية من 50 إلى 60 عاما بنسبة 24.1 بالمائة تليها الفئة من 30 إلى 40 عاما بنسبة 23.7 بالمائة؛ وهذا التكوين العمري يضيف طابعا من الحكمة الإدارية والتوازن على بيئة الشركات المبحوثة. ف الأجيال الأكبر سنا التي قضت عقودا في أروقة الإدارة تمتلك فهما عميقا لأهمية الرقابة والامتثال؛ وربما يفسر هذا التواجد الكثيف للكفاءات القديمة التباين الملحوظ في مدى تقبل وتطبيق سياسات الحوكمة الحديثة التي قد

تتطلب تغييرا جذريا في ثقافة العمل. وتتدرج النسب في الفئات الأخرى لتسجل الفئة من 40 إلى 50 عاما نسبة 18.1 بالمائة وتأتي الفئة الشابة من 20 إلى 30 عاما بنسبة 17.3 بالمائة بينما تسجل الفئة التي تتجاوز 60 عاما 16.9 بالمائة؛ وهذا التدرج الهرمي يمثل مزيجا صحيا يجمع بين الحماس للتطوير لدى الكوادر الشابة والخبرة الصارمة للقيادات المخضمة. ويحتمل أن يؤدي هذا التنوع في أرض الواقع إلى صراعات فكرية إيجابية تدفع نحو تطويع أنظمة الحوكمة لخدمة الإنتاجية بدلا من تكبيلها؛ فالقيادة الذكية مدعوة لاستثمار هذه الطاقات الشابة في تبسيط الإجراءات لتلائم متطلبات العصر مع الاستفادة من حكمة الأكبر سنا لضمان عدم الانجراف خلف التغيير المجرد على حساب الاستقرار المؤسسي الذي تأسست عليه الشركات الكبرى.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
24.1	24.1	24.1	60	50-60	Valid
47.8	23.7	23.7	59	30-40	
65.9	18.1	18.1	45	40-50	
83.1	17.3	17.3	43	20-30	
100.0	16.9	16.9	42	60+	
	100.0	100.0	249	Total	



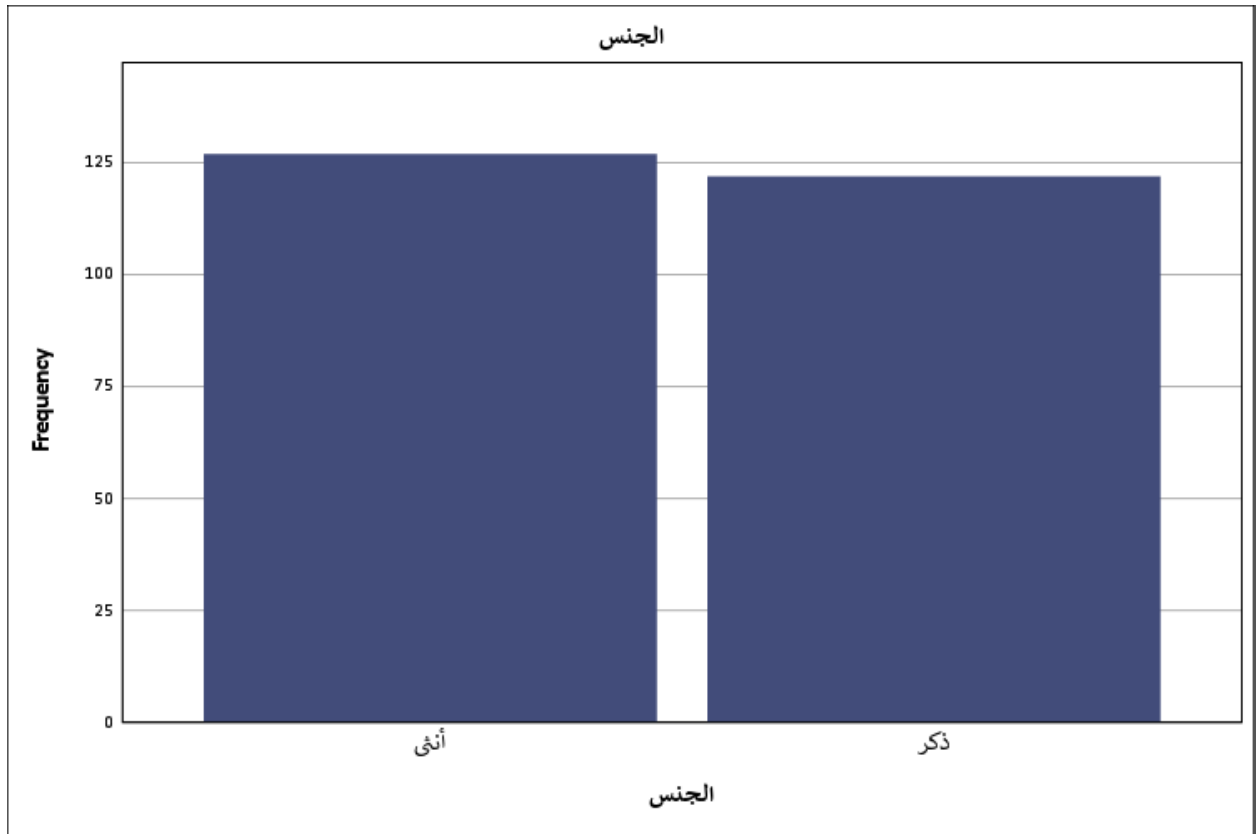
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

• الجنس

يتجسد التكافؤ النوعي في أبهى صوره داخل أروقة المؤسسات المبحوثة من خلال تقارب لافت ومثالي في النسب؛ إذ تمثل الإناث 51.0 بالمائة بينما يشكل الذكور 49.0 بالمائة من إجمالي العينة البالغة 249 فردا. وهذا التوازن المدهش يحصن مخرجات الدراسة من أي تحيزات جنديرية قد تعكر صفو القراءات الإدارية والتنظيمية؛ فأنظمة الحوكمة والشفافية تم تقييمها وقياس أثرها عبر مرشحات متوازنة تعبر عن التكوين النفسي والمهني لكلا الجنسين في بيئات عمل تتسم بالديناميكية والتنافسية. وتضفي هذه التركيبة المتجانسة أبعادا غنية على آليات صنع القرار المؤسسي؛ فالإناث غالبا ما يتميزن بقدرة استثنائية على التقاط التفاصيل الدقيقة في سياسات الامتثال والرقابة وهو أمر بالغ الأهمية في ترسيخ العدالة، بينما يميل الذكور للتركيز على استقرار الهيكل الإداري وسرعة الإنجاز. وربما يسهم هذا الحضور المتوازن في خلق بيئة عمل ثرية تتكامل فيها الحلول الابتكارية لاستيعاب ضغوط السوق اليومية؛ ويحتمل أن تستفيد المنظومات القيادية بشكل هائل إذا نجحت في توظيف هذا التنوع النوعي لبناء سياسات إفصاح شاملة تخاطب احتياجات كافة أصحاب المصلحة معا مما ينعكس إيجابا على قدرة المنشأة على استثمار رأس مالها البشري بكفاءة عالية وفق أعلى معايير النزاهة.

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.0	51.0	51.0	127	أنثى	Valid
100.0	49.0	49.0	122	ذكر	
	100.0	100.0	249	Total	



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

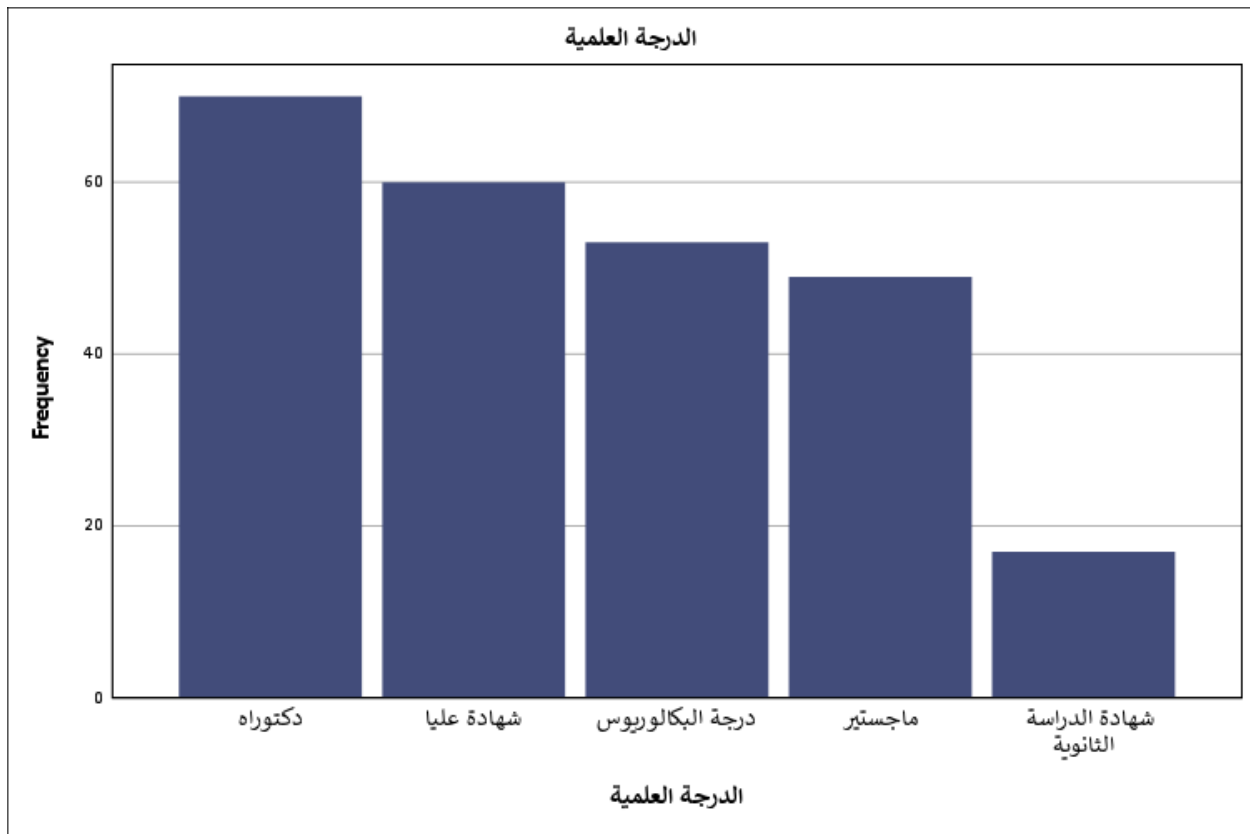
• الدرجة العلمية

تفصح البيانات الأكاديمية عن قاعدة معرفية شديدة التميز تقود قطاع الشركات المبحوثة؛ حيث تتسيد الكفاءات العلمية الرفيعة المشهد بتسجيل حملة الدكتوراه نسبة 28.1 بالمائة وحملة الشهادات العليا نسبة 24.1 بالمائة. وهذا التكديس الاستثنائي للنخب الأكاديمية يفرض واقعا إداريا بالغ التعقيد والعمق؛ ف التعامل مع كوادرات تحمل هذا الثقل المعرفي يستوجب بناء أنظمة حوكمة شديدة الإحكام تستند إلى أدلة وبراهين علمية بعيدا عن القرارات الارتجالية السطحية التي تعرقل سير العمل وتثير

حفيظة العقول المفكرة. وتأتي الفئات التي تحمل درجة البكالوريوس والماجستير بنسب متقاربة تبلغ 21.3 بالمائة و 19.7 بالمائة على التوالي لتكتمل هذه اللوحة المعرفية؛ بينما تتذيل شهادة الثانوية القائمة بنسبة ضئيلة تقارب 6.8 بالمائة مما يثبت أن هذا القطاع يعتمد بالأساس على المهارات التحليلية التخصصية المتقدمة. وربما يكون هذا التركيز الأكاديمي المرتفع سلاحا ذو حدين؛ فهو يضمن من جهة قدرة فائقة على استيعاب النماذج الرقابية المعقدة ولكنه من جهة أخرى قد يولد مقاومة شرسة ضد البيروقراطية العمياء التي تفرض قيودا على الإبداع الإداري. ويحتمل أن تواجه مجالس الإدارات تحديا يوميا في ترجمة هذه النظريات الأكاديمية الدقيقة إلى ممارسات ميدانية مرنة؛ مما يستدعي تحديثا مستمرا لسياسات الشفافية لردم الفجوة بين لغة التنظير الصارمة والمنطق التجاري السريع الذي تعمل به أسواق المال التنافسية.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.1	28.1	28.1	70	دكتوراه	Valid
52.2	24.1	24.1	60	شهادة عليا	
73.5	21.3	21.3	53	درجة البكالوريوس	
93.2	19.7	19.7	49	ماجستير	
100.0	6.8	6.8	17	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	249	Total	



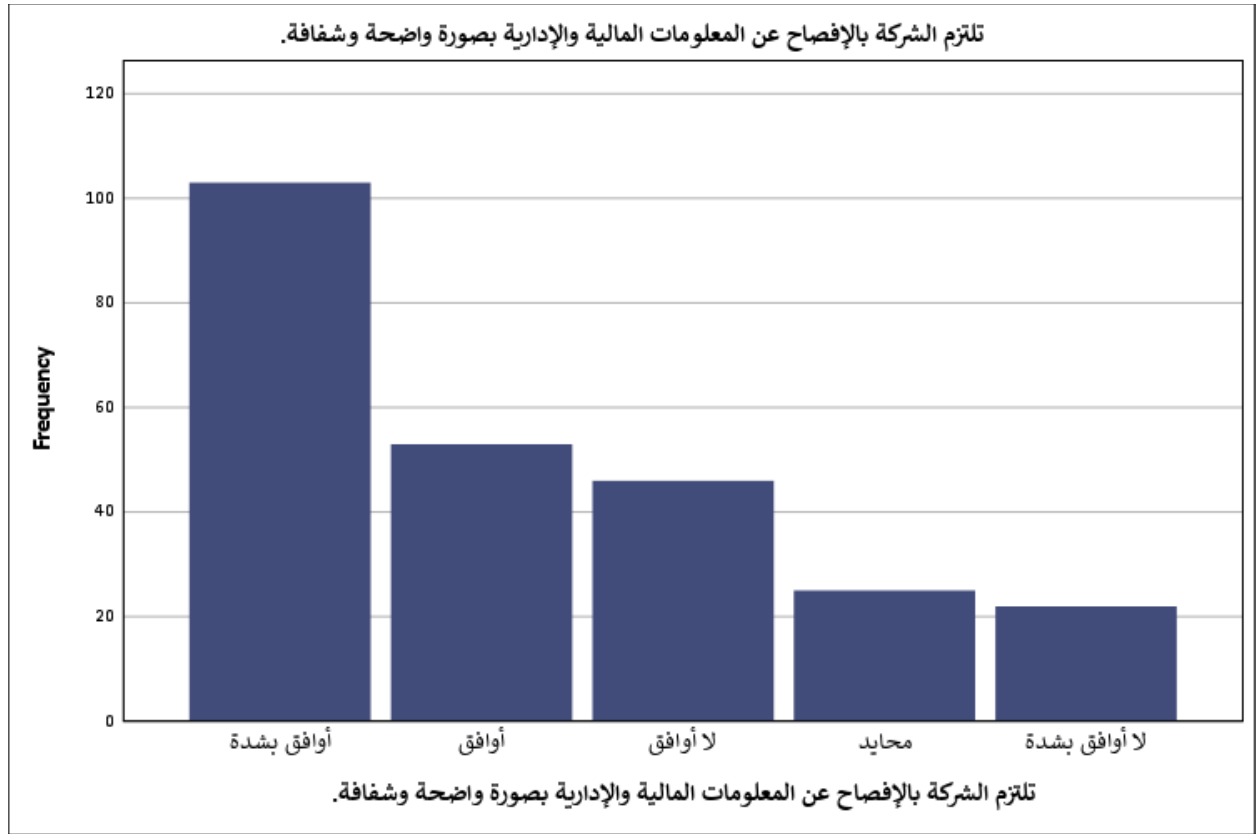
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة.

تؤكد لغة الأرقام في تقييم مدى الالتزام بالإفصاح المالي والإداري تحقيق نسبة 41.4 بالمائة في خانة الموافقة بشدة وتلتها الموافقة بنسبة 21.3 بالمائة؛ حيث تعكس هذه الأغلبية العددية قناعة متجذرة بوجود شفافية مبدئية تحكم آليات العمل داخل الشركات. ف الإفصاح لم يعد خيارا كماليا بل أصبح العمود الفقري الذي يحمي استثمارات المساهمين ويضمن ثقة السوق؛ غير أن الأرقام تكشف عن صدى حقيقي في الإجماع التنظيمي بوجود نسبة 18.5 بالمائة يعبرون عن عدم موافقتهم و 8.8 بالمائة يرفضون بشدة وجود هذا الالتزام. وهذا الاستقطاب ينقل صورة واقعية عن معاناة بعض الإدارات من التعتيم أو حجب البيانات الحساسة لأسباب قد تتعلق بحماية المصالح الشخصية أو إخفاء الإخفاقات التشغيلية؛ وربما تفتقر هذه الكيانات الراضية إلى ثقافة الشفافية المؤسسية مما يبقها حبيسة ممارسات إدارية غامضة تنفر المستثمرين وتعرقل النمو. ويحتمل أن مجالس الإدارات بحاجة ماسة لفرض رقابة خارجية صارمة وتوجيه جهود التدقيق نحو الأقسام الأكثر تكتما؛ ف التفاوت في تبني آليات الإفصاح سيؤدي حتما إلى تفاوت في فرص جذب الاستثمارات مما يهدد بانهييار الثقة في سمعة المؤسسة داخل بيئة الأعمال التي تعتمد كليا على تدفق المعلومات اللحظية والدقيقة.

جدول 5 : التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة.

تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	41.4	41.4	41.4	Valid
أوافق	53	21.3	21.3	62.7	
لا أوافق	46	18.5	18.5	81.1	
محايد	25	10.0	10.0	91.2	
لا أوافق بشدة	22	8.8	8.8	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



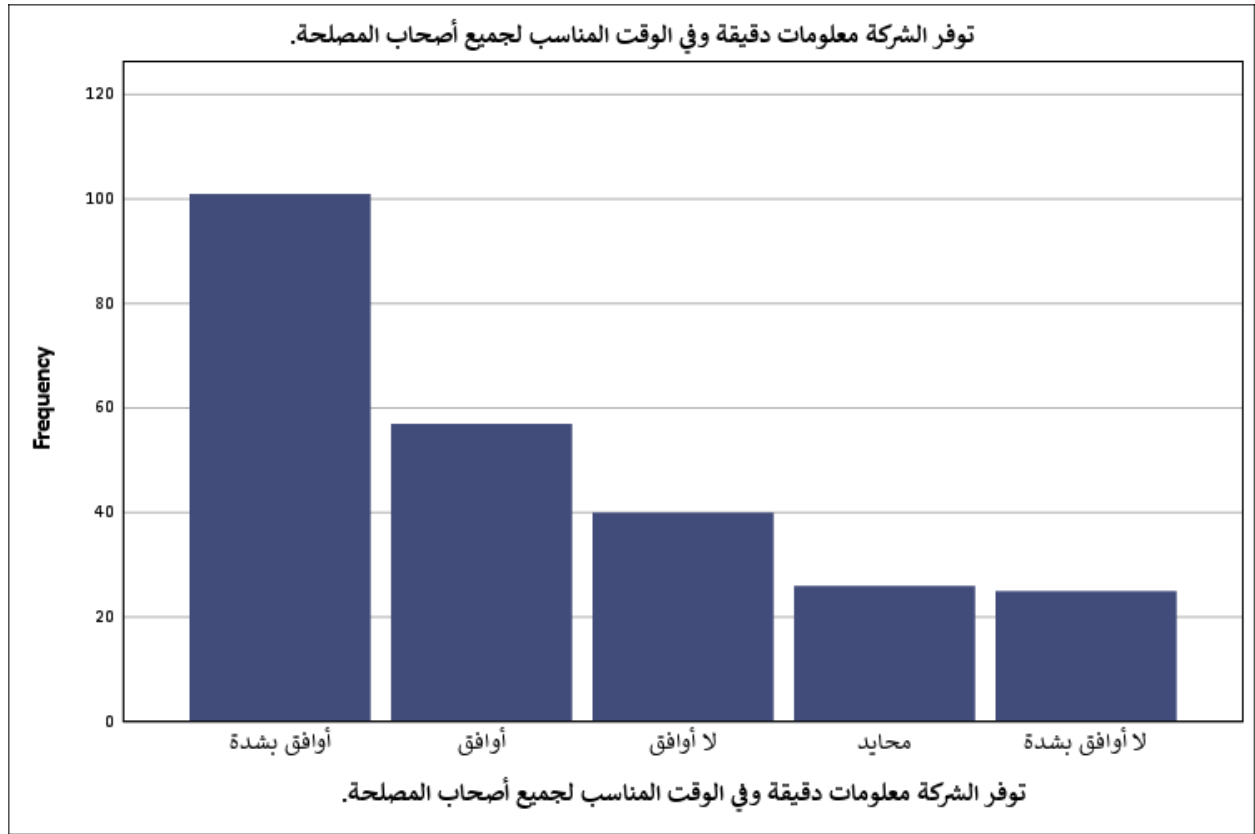
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة.

• توفر الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.

يبرز القياس الإحصائي لقدرة الشركات على توفير المعلومات في الوقت المناسب تأييدا واسعا بنسبة 40.6 بالمائة في خانة الموافقة بشدة و 22.9 بالمائة للموافقة العادية؛ وبدل هذا التوجه الإيجابي على إدراك عميق لأهمية التوقيت في صناعة القرار المالي والاستراتيجي. فالمعلومة المتأخرة تفقد قيمتها بالكامل وتتحول إلى مجرد سجل تاريخي لا يفيد في مواجهة تقلبات السوق اللحظية؛ ورغم هذه القناعة تبرز فجوة إدراكية خطيرة بوجود 16.1 بالمائة يرفضون ذلك و 10.0 بالمائة يرفضون بشدة. وهذا الصدام الرقمي يترجم وجود إحباطات ميدانية ناجمة عن بطء الدورات المستندية أو تعمد تأخير الإعلان عن النتائج للتلاعب بأسعار الأسهم أو توجيه الرأي العام للمساهمين؛ وربما يعود هذا الفشل إلى غياب أنظمة تقنية حديثة قادرة على توليد التقارير بشكل فوري مما يعيق الإدارة عن التواصل الفعال مع شركائها وعملائها. ويحتمل أن يتطلب الموقف إعادة هيكلة جذرية لقنوات الاتصال المؤسسي بحيث تعتمد على واجهات بيانات مفتوحة تضمن تدفق الأرقام بشفافية تامة؛ مما يحول هذا العبء الإداري إلى ميزة تنافسية تفرغ القيادة لمهمتها الأساسية وهي استشراف المستقبل بدلا من التورط في تبرير التأخيرات المستمرة للإفصاحات الإلزامية.

جدول 6: التحليل الإحصائي لتوفير الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.

توفر الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	40.6	40.6	40.6	Valid
أوافق	57	22.9	22.9	63.5	
لا أوافق	40	16.1	16.1	79.5	
محايد	26	10.4	10.4	90.0	
لا أوافق بشدة	25	10.0	10.0	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



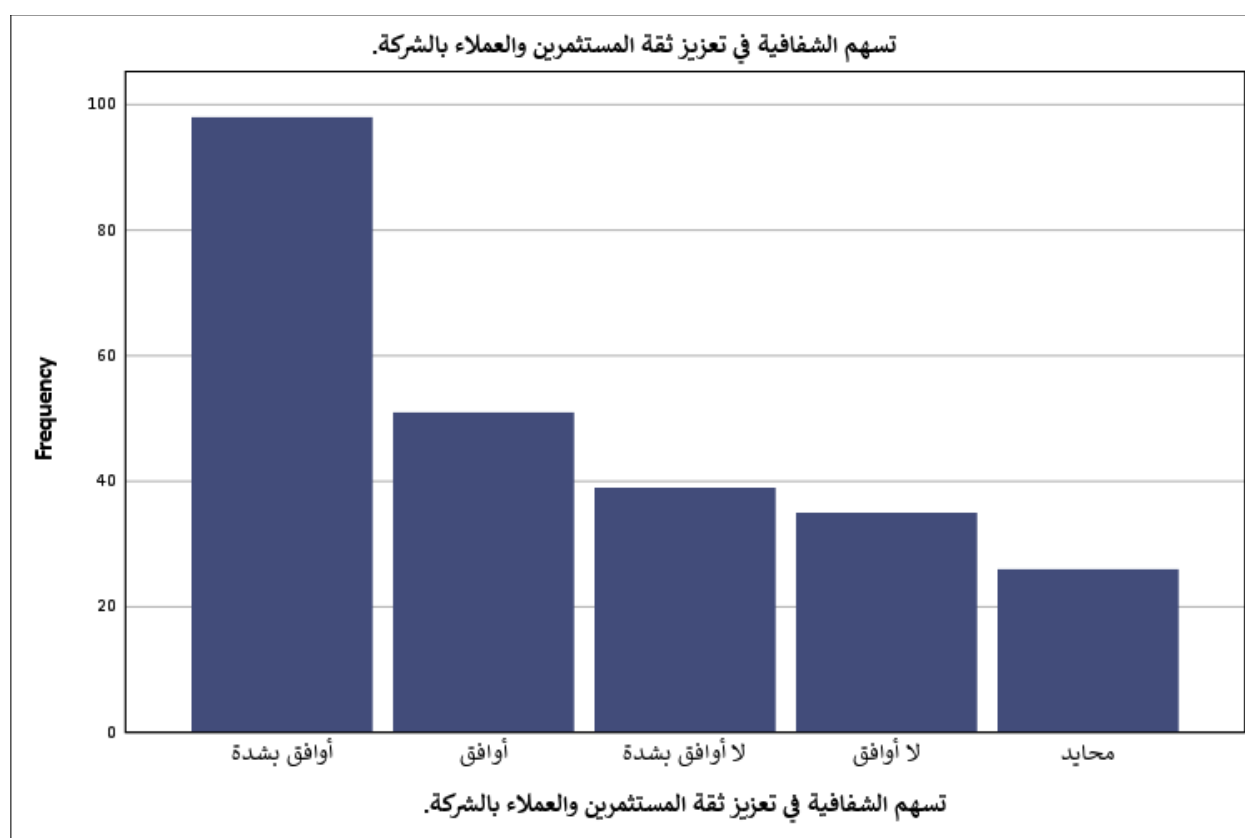
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوفير الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.

• تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.

تتكشف قوة الشفافية كأداة لبناء الثقة من خلال تصدر فئة الموافقة بشدة بنسبة 39.4 بالمائة والموافقة بنسبة 20.5 بالمائة؛ حيث يثبت هذا الدعم الجماهيري أن الوضوح التام هو العملة الأعلى في أسواق المال المعاصرة. فالمستثمرون لا يضعون أموالهم في صناديق سوداء مغلقة بل يبحثون دائما عن كيانات تحترم عقولهم وتشركهم في تفاصيل الأداء المالي والتشغيلي؛ ومع ذلك يظهر تشتت بالغ الخطورة بوجود 15.7 بالمائة كرفض شديد و 14.1 بالمائة كرفض عادي لهذه الفرضية. وهذا الانقسام العنيف يشير إلى أن الشفافية وحدها قد لا تكون كافية إذا كانت تحمل أخبارا كارثية أو كانت تستخدم كستار لتبرير الإخفاقات المستمرة؛ وربما يرى هؤلاء الرافضون أن التركيز المفرط على الإفصاح قد يكشف أسرار الشركة للمنافسين ويضر بموقفها الاستراتيجي في السوق مما يولد شكوكا حول جدوى هذا الانفتاح المفرط. ويحتمل أن تتجاوز هذه المعضلة يستدعي صياغة سياسة إفصاح ذكية توازن بين حق المساهم في المعرفة وبين حق الشركة في حماية أسرارها التجارية؛ مما يضمن بقاء المنشأة في مأمن من المنافسة غير الشريفة مع الحفاظ على ولاء المستثمرين الذين يقدرون الصراحة المطلقة والمدرسة في نفس الوقت.

جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.

تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	98	39.4	39.4	39.4	Valid
أوافق	51	20.5	20.5	59.8	
لا أوافق بشدة	39	15.7	15.7	75.5	
لا أوافق	35	14.1	14.1	89.6	
محايد	26	10.4	10.4	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



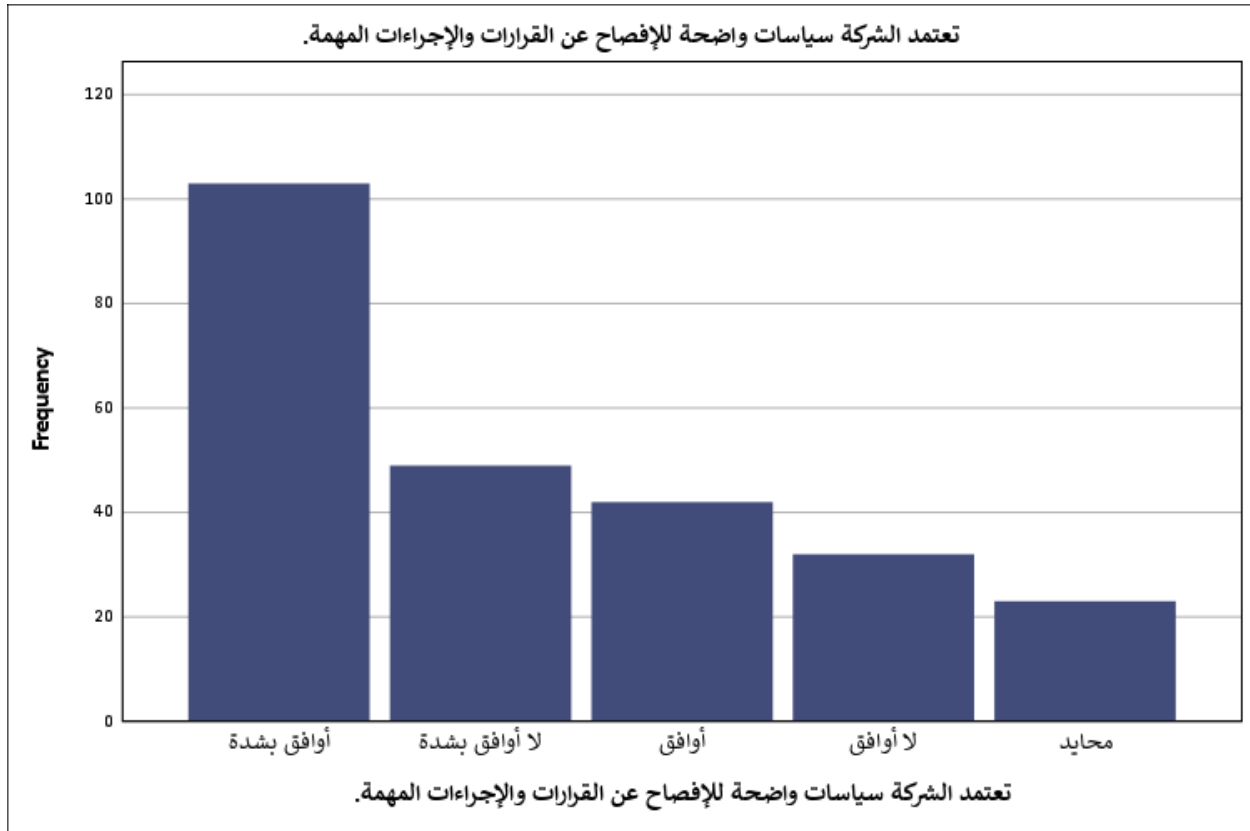
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.

• تعتمد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.

تترجع قضية سياسات الإفصاح الواضحة على قمة التأييد بنسبة 41.4 بالمائة في الموافقة بشدة يقابلها في الطرف الآخر نسبة رفض شديد ملحوظة تبلغ 19.7 بالمائة؛ وهذا التناقض الصارخ يجسد حالة من التذبذب في الممارسات الإدارية داخل أروقة المؤسسات. فبينما تعتمد إدارات معينة قنوات تواصل رسمية وواضحة لبث قراراتها المصيرية تجنح إدارات أخرى نحو السرية المطلقة أو إصدار بيانات ضبابية تحتمل أكثر من تفسير؛ وربما ينجم هذا التفاوت عن خوف القيادات من المساءلة القانونية أو رغبتهم في تمرير صفقات مثيرة للجدل بعيدا عن أعين الرقابة وحملة الأسهم. وفي البيئة الواقعية يولد هذا التخبط حالة من الشائعات والبلبل التي تستنزف طاقة الموظفين وتربك حسابات الشركاء التجاريين الذين يبنون خططهم على تحركات الشركة؛ ويحتمل أن معالجة هذا الضعف تتطلب إرساء قواعد حوكمة ملزمة تجرم إخفاء المعلومات الجوهرية وتفرض قوالب معيارية للإعلان عن التحولات الاستراتيجية بحيث لا يترك مجال للاجتهاد الشخصي، مما يبني جدارا من الثقة يحمي المؤسسة من الهزات الارتدادية الناتجة عن تسريب الأخبار بطرق غير رسمية.

جدول 8 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.

تعتمد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	41.4	41.4	41.4	Valid
لا أوافق بشدة	49	19.7	19.7	61.0	
أوافق	42	16.9	16.9	77.9	
لا أوافق	32	12.9	12.9	90.8	
محايد	23	9.2	9.2	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



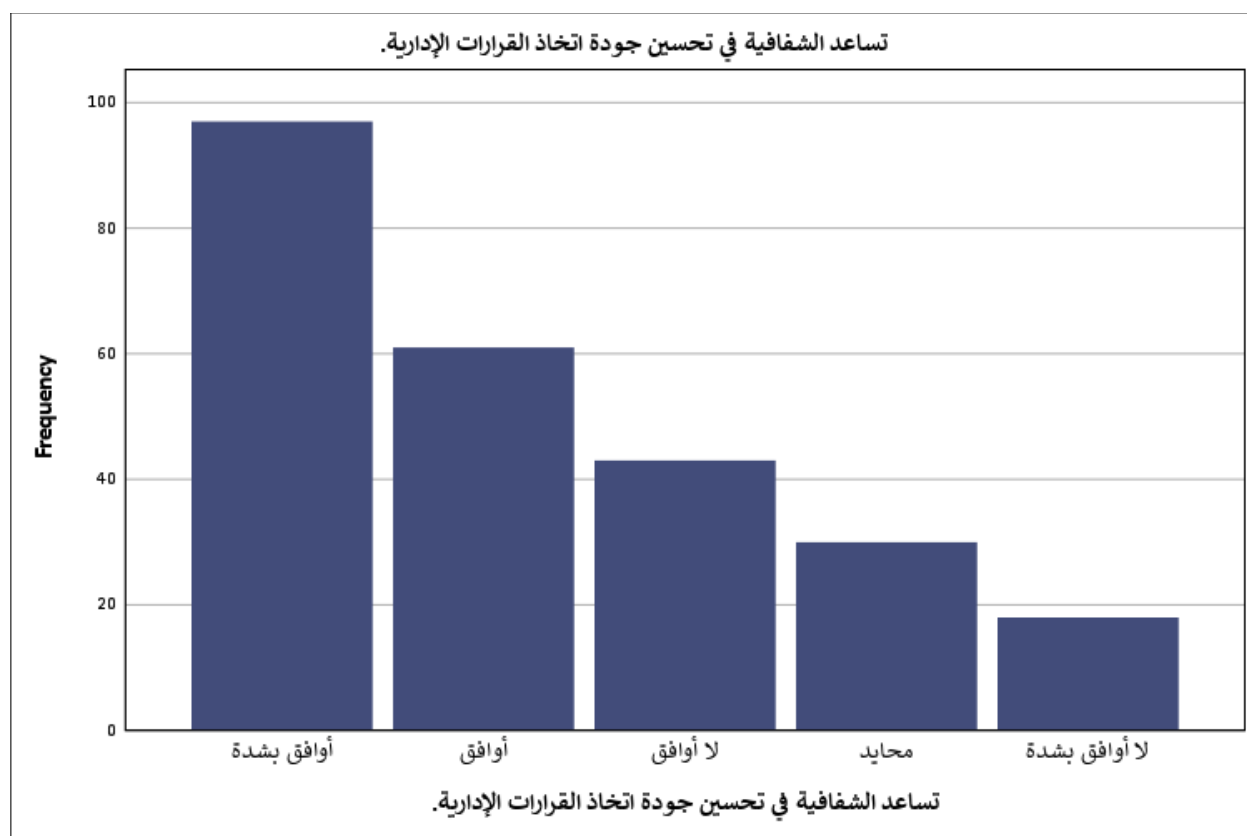
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.

• تساعد الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

يرتفع مؤشر التفاؤل بقدرة الشفافية على تحسين القرارات مسجلاً 39.0 بالمائة للموافقة بشدة و 24.5 بالمائة للموافقة العادية؛ وهذا يثبت بشكل جلي أن تدفق المعلومات الصحيحة يصل بصيرة الإدارة ويوجهها نحو الخيارات الأكثر عقلانية وربحية. ف القرارات المبينة على بيانات مكشوفة تخضع للنقد البناء والتمحيص من قبل الخبراء داخل الشركة مما يقلل من احتمالية الوقوع في فخ التحيزات الشخصية أو الأهواء الفردية للمدير الأوحده؛ ومع ذلك تبرز كتلة رافضة تبلغ 17.3 بالمائة و 7.2 بالمائة كرفض شديد لتلمح إلى تعقيدات خفية في الميدان. وربما تجد هذه الفئة أن كثرة الآراء الناتجة عن إتاحة المعلومات للجميع تؤدي إلى شلل في اتخاذ القرار وإطالة أمد النقاشات العقيمة في أوقات تستوجب حسمًا فورياً؛ ويحتمل أن هذا التخطيط يرسل إشارات متضاربة تفقد مبدأ الشفافية بريقه مما يحتم على الإدارة وضع مسارات محددة لمشاركة البيانات بحيث تتاح لدوائر صنع القرار المختصة فقط لتسريع وتيرة العمل، لتكون الشفافية رافعة لنجاعة القرار لا مصدراً للفوضى الإدارية والجدل المفتوح الذي يقتل فرص اقتناص الصفقات السريعة.

جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساعدة الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

تساعد الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.0	39.0	39.0	97	أوافق بشدة
	63.5	24.5	24.5	61	أوافق
	80.7	17.3	17.3	43	لا أوافق
	92.8	12.0	12.0	30	محايد
	100.0	7.2	7.2	18	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	249	Total



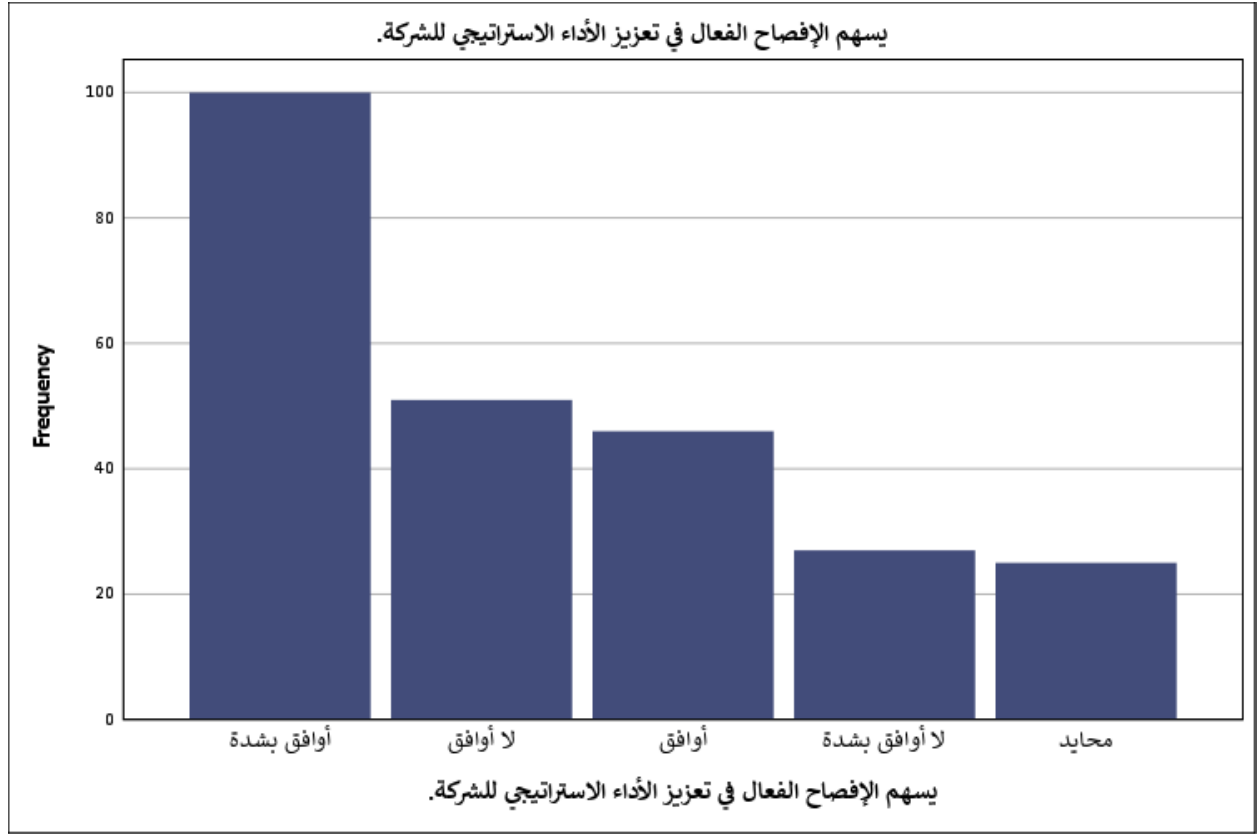
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساعدة الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

• يسهم الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

تستعرض بيانات الأداء الاستراتيجي تأييدا كبيرا بـ 40.2 بالمائة من الموافقة المطلقة و 18.5 بالمائة من الموافقة العادية؛ لتعكس هذه الأرقام قناعة راسخة بأن الإفصاح هو وقود محركات التخطيط طويل الأمد حيث يمنح الشركاء رؤية بانورامية لمسار المؤسسة. ف الإعلان الشفاف عن الأهداف والتحديات يخلق حالة من الاصطفاف المؤسسي ويجند كافة الطاقات نحو تحقيق غايات مشتركة؛ غير أن التشتت الواضح بوجود 20.5 بالمائة كرفض و 10.8 بالمائة كرفض شديد يكشف عن شكوك عميقة في قدرة الإفصاح المجرد على صناعة الفارق الفعلي على الأرض. وربما تعاني فرق العمل من متلازمة الخطابات الرنانة التي لا يرافقها تنفيذ ميداني حقيقي؛ حيث تصدر الشركة تقارير استراتيجية ماهرة للإعلام بينما تتخبط في قراراتها التشغيلية اليومية. ويحتمل أن يكون الحل الأمثل هو ربط كل معلومة يتم الإفصاح عنها بمؤشر أداء قابل للقياس والمساءلة لضمان تحويل الكلام المنمق إلى واقع ملموس يحصد الأرباح ويعزز الحصة السوقية، مما يضمن بقاء الحضور المؤسسي متماسكا دون الانخداع بصورة ذهنية غير مدعومة بإنجازات مادية في دفاتر الحسابات الختامية.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

يسهم الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	40.2	40.2	40.2	Valid
لا أوافق	51	20.5	20.5	60.6	
أوافق	46	18.5	18.5	79.1	
لا أوافق بشدة	27	10.8	10.8	90.0	
محايد	25	10.0	10.0	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



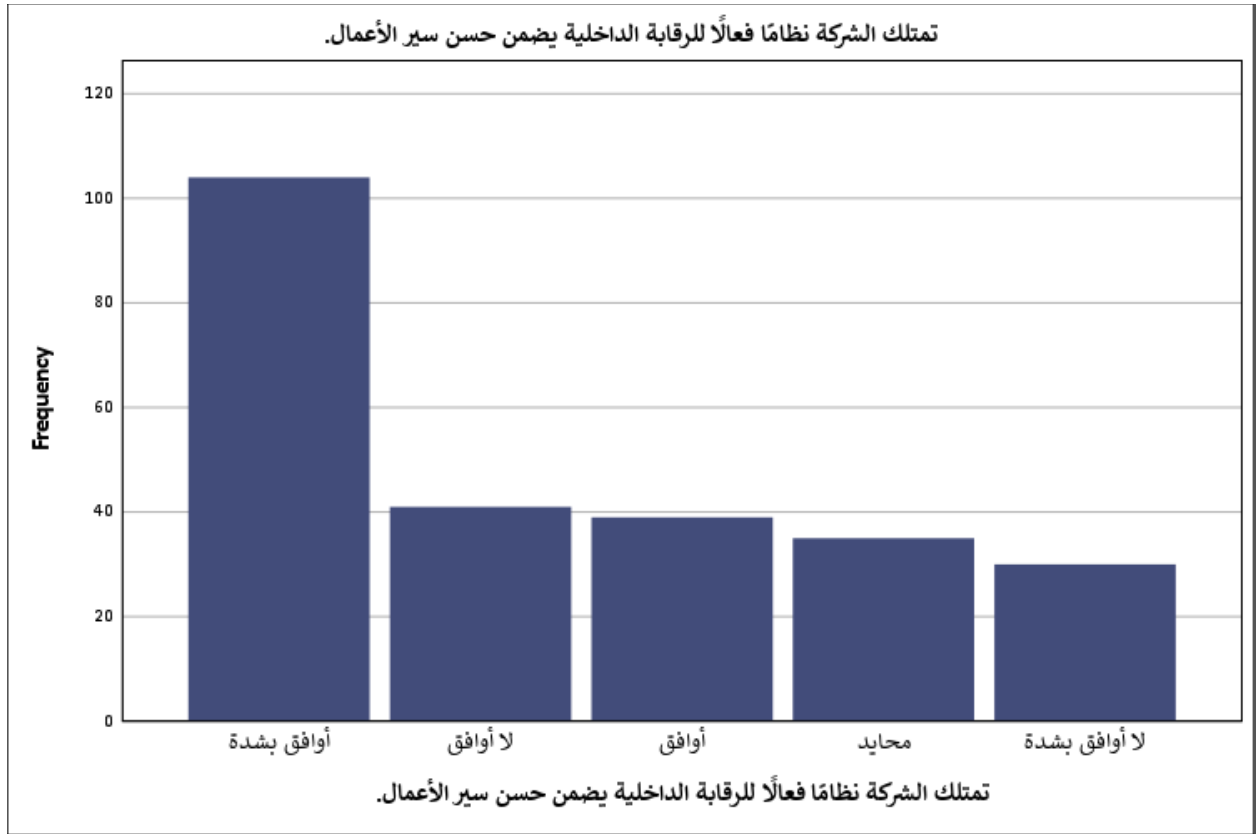
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

- تمتلك الشركة نظامًا فعالًا للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.

تصدر مسألة الرقابة الداخلية قائمة التقييمات بنسبة 41.8 بالمائة كأعلى فئة للموافقة بشدة؛ وهذا التفوق الرقمي يترجم وعيا إداريا سياديا بأهمية وجود صمامات أمان تمنع الانحرافات وتحث الأصول من الهدر والاختلاس. ف النظام الرقابي المحكم يعمل كجهاز مناعة يطهر الجسد المؤسسي من التجاوزات ويضمن تدفق العمليات بانسجام تام مع اللوائح المعتمدة؛ غير أن نسبة الرفض الموجودة بـ 16.5 بالمائة والرفض الشديد بـ 12.0 بالمائة تنبهنا إلى أن آليات التفتيش قد تكون شكلية أو مصابة بالترهل في بعض القطاعات الحساسة. وربما يقع بعض المراجعين الداخليين تحت ضغط الإدارات التنفيذية مما يفقدهم استقلاليتهم ويجعل تقاريرهم مجرد حبر على ورق لا يعكس حقيقة الأوضاع المالية والتشغيلية المزرية؛ ويحتمل أن يساهم تفعيل التبعية المباشرة لإدارات الرقابة الداخلية للجان المراجعة المستقلة بمجلس الإدارة في معالجة هذه الثغرات وتوفير غطاء حماية للمراقبين، مما يضمن بقاء قنوات التفتيش فعالة وحيادية قادرة على دق ناقوس الخطر بشجاعة قبل تفاقم الأزمات وتحولها إلى فضائح مالية مدمرة.

جدول 11 : التحليل الإحصائي لامتلاك الشركة نظامًا فعالًا للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.

تمتلك الشركة نظامًا فعالًا للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	41.8	41.8	41.8	Valid
لا أوافق	41	16.5	16.5	58.2	
أوافق	39	15.7	15.7	73.9	
محايد	35	14.1	14.1	88.0	
لا أوافق بشدة	30	12.0	12.0	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



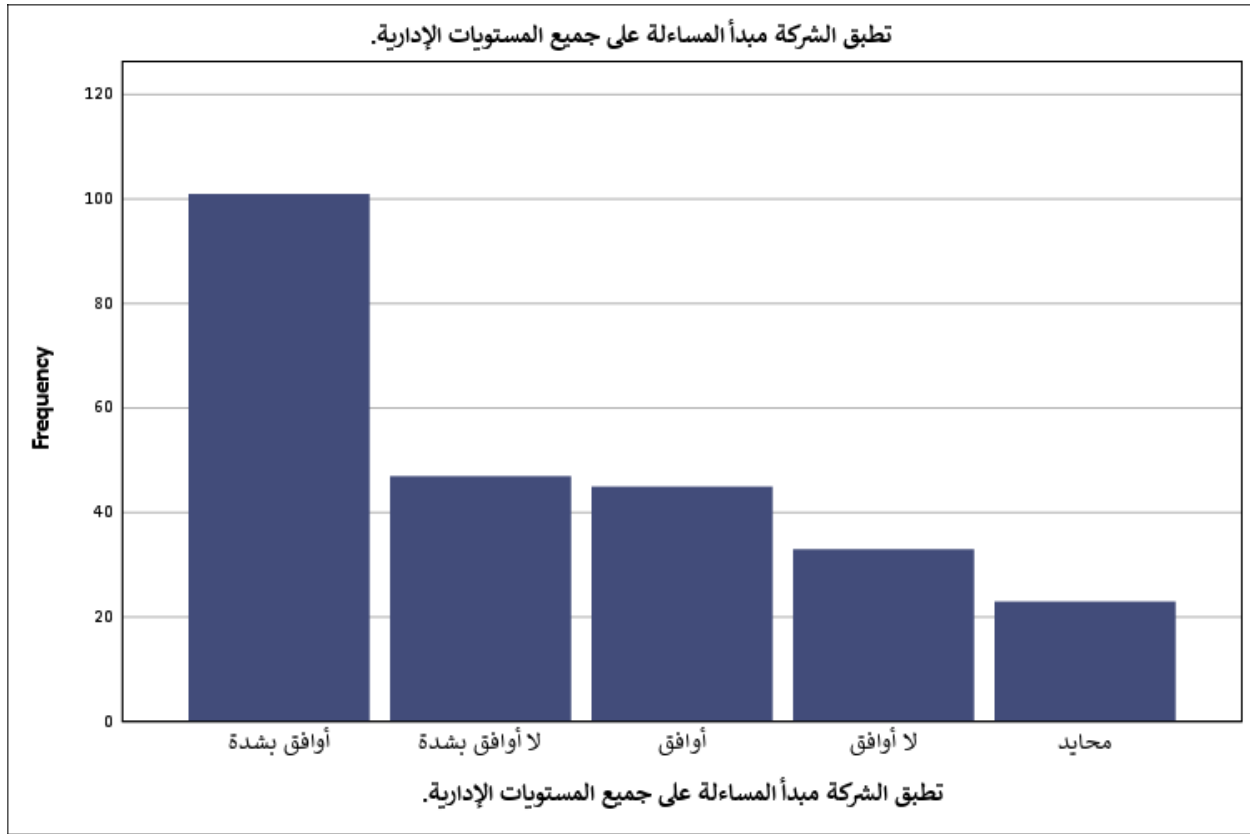
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لامتلاك الشركة نظامًا فعالًا للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.

• تطبيق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.

يحقق قياس تأثير المساءلة الشاملة نسبة تبلغ 40.6 بالمائة في أقصى درجات الموافقة و 18.1 بالمائة في الموافقة؛ وهذا يبرهن رياضيا على وجود رغبة جادة في إرساء ثقافة الثواب والعقاب التي لا تستثني أحدا من المحاسبة مهما علا شأنه. ف العدالة في توزيع المسؤوليات وتحمل التبعات ترفع الروح المعنوية للموظفين وتقتل بؤر الفساد الإداري في مهدها؛ ولكن التباين العالي الذي تبرزه نسبة 18.9 بالمائة للرفض الشديد و 13.3 بالمائة للرفض يشير بوضوح إلى خلل كارثي في التطبيق الفعلي لميزان العدالة. وربما يشعر قطاع واسع من العاملين بأن سيف المساءلة مسلط فقط على رقاب صغار الموظفين بينما يحظى كبار المدراء بحصانة غير معلنة تحميهم من المحاسبة حتى عند ارتكاب أخطاء فادحة تكبد الشركة خسائر مليارية؛ ويحتمل أن تجاوز هذه المعضلة يستلزم تمكين جهات تحقيق خارجية محايدة وربط نظام المكافآت والعقوبات بنتائج أداء موثقة رقميا لا تقبل التلاعب، لترسيخ اليقين بأن الجميع سواسية أمام قانون الشركة الداخلي مما يعيد الهيبة للنظام ويقوي الولاء المؤسسي.

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتطبيق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.

تطبيق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.6	40.6	40.6	101	أوافق بشدة	Valid
59.4	18.9	18.9	47	لا أوافق بشدة	
77.5	18.1	18.1	45	أوافق	
90.8	13.3	13.3	33	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	23	محايد	
	100.0	100.0	249	Total	



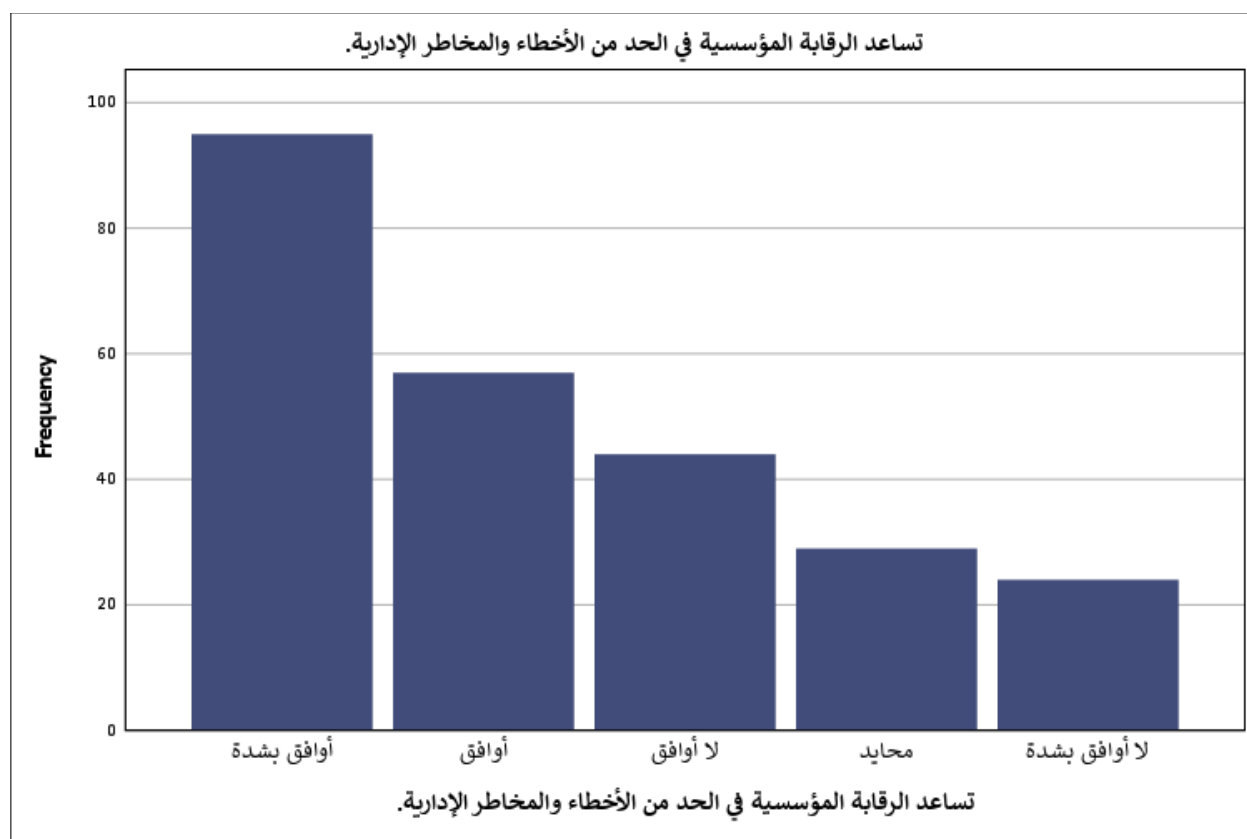
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتطبيق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.

• تساعد الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.

تظهر استجابات تقييم دور الرقابة في إدارة المخاطر تمركزاً بنسبة 38.2 بالمائة في الموافقة بشدة و 22.9 بالمائة في الموافقة؛ لتعكس وعياً ناضجاً بأن درهم وقاية رقابية خير من قنطار علاج بعد وقوع الكارثة. ف الإجراءات الاستباقية كفصل المهام واعتماد التوقعات المزدوجة تشكل دروعاً واقية تمنع تبلور الأخطاء العفوية أو المتعمدة التي قد تعصف باستقرار المؤسسة؛ ومع ذلك يرسل الانقسام الإحصائي بوجود 17.7 بالمائة كرفض و 9.6 بالمائة كرفض شديد إشارة تحذير قوية حول احتمالية تحول الرقابة إلى عبء بيروقراطي خانق. وربما يعتقد البعض أن التركيز المفرط على سد كل الثغرات المحتملة يبطئ دورة العمل ويمنع الموظفين من اتخاذ المبادرات الجريئة خوفاً من الوقوع في فخ المخالفات الإجرائية؛ ويحتمل أن تبني فكر المراجعة المبنية على المخاطر هو الجسر الذي سيحول الرقابة من قيد حديدي إلى مرشد ذكي يركز طاقته على بؤر التهديد الحقيقية ويمنح مساحات من الحرية المنضبطة للعمليات الروتينية لضمان مرونة الأداء التشغيلي.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.

تساعد الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.2	38.2	38.2	95	أوافق بشدة	Valid
61.0	22.9	22.9	57	أوافق	
78.7	17.7	17.7	44	لا أوافق	
90.4	11.6	11.6	29	محايد	
100.0	9.6	9.6	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	249	Total	



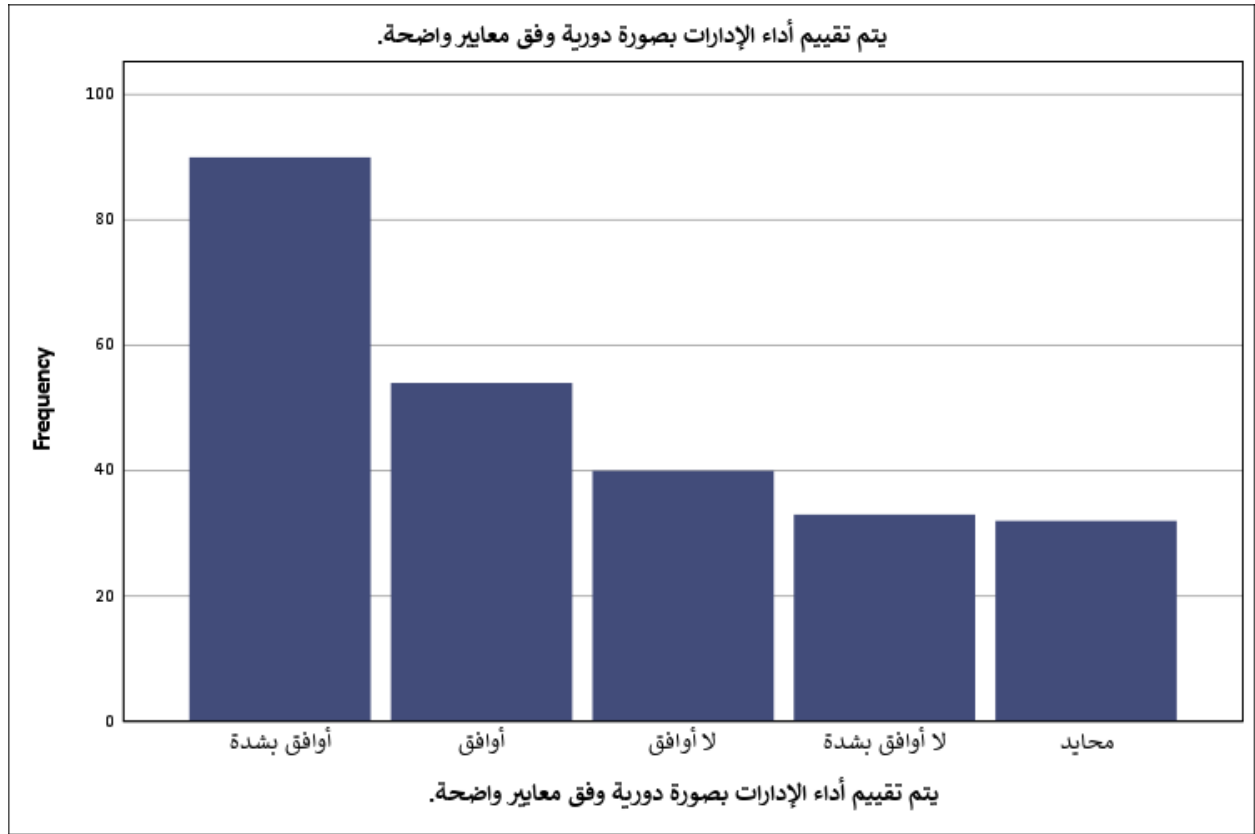
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.

• يتم تقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.

يسجل قياس دورية التقييم ووضوح معايير تأييده يبلغ 36.1 بالمائة للموافقة بشدة و 21.7 بالمائة للموافقة؛ ليرسم صورة إيجابية عن تبني الشركة لنماذج قياس أداء منهجية لا تترك مجالاً للتقييمات المزاجية العشوائية. فوضع مستهدفات واضحة منذ بداية العام يمنح الإدارات بوصلة دقيقة توجه جهودها وتسهل على القيادة اكتشاف الانحرافات مبكراً؛ غير أن مساحة المعارضة الكبيرة بـ 16.1 بالمائة و 13.3 بالمائة للرفض الشديد تفضح وجود عيوب هيكلية في أدوات القياس المستخدمة. وربما تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء متقدمة لا تعكس الجهد الحقيقي المبذول أو تستخدم معايير غير قابلة للقياس الرقمي مما يعيد التقييم إلى دائرة الاجتهادات الشخصية والانحيازات الإدارية المقيتة؛ ويحتمل أن تطوير هذه المنظومة يتطلب التحول نحو بطاقات الأداء المتوازن الذكية التي تربط الأهداف المالية بالتشغيلية وتشرك الإدارات المعنية في صياغة مقاييس نجاحها لضمان التزامهم بها واقتناعهم بعدالتها عند نهاية دورة التقييم السنوية المعتادة.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.

يتم تقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.1	36.1	36.1	90	أوافق بشدة	Valid
57.8	21.7	21.7	54	أوافق	
73.9	16.1	16.1	40	لا أوافق	
87.1	13.3	13.3	33	لا أوافق بشدة	
100.0	12.9	12.9	32	محايد	
	100.0	100.0	249	Total	



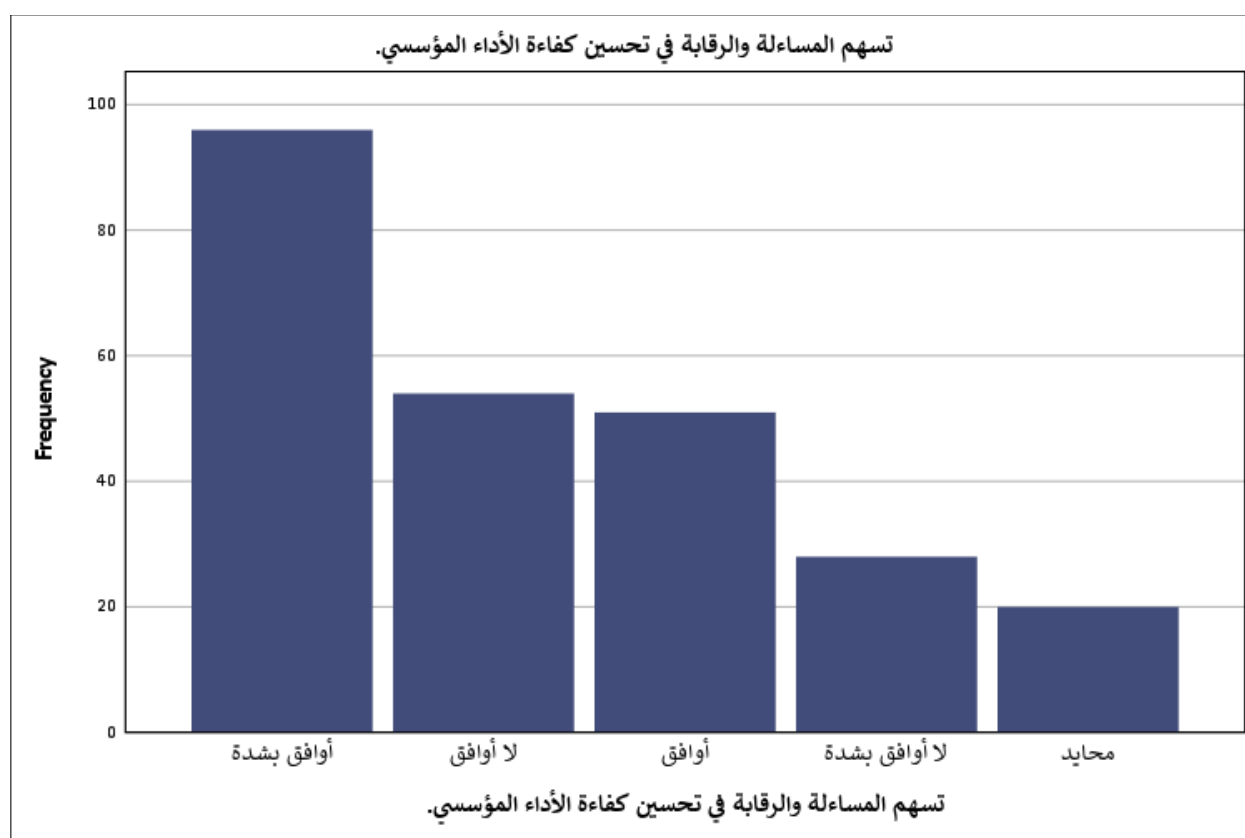
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.

• تسهم المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

يبرز دور المساءلة في تحفيز الكفاءة عبر نسبة 38.6 بالمائة يوافقون بشدة و 20.5 بالمائة يوافقون بصورة طبيعية؛ وهذا يبرهن على أن بيئة العمل التي تضمن مكافأة المجتهد ومعاقبة المقصر تخلق مناخا تنافسيا صحيا يدفع الجميع لتقديم أفضل ما لديهم. ف الشعور بأن هناك من يراقب و يقيم الإنجاز يطرد شبح التراخي والالتكالية المتفشية في الكيانات الكبيرة؛ ولكن الانقسام الإحصائي الذي أظهر 21.7 بالمائة كغير موافقين و 11.2 بالمائة رافضين بشدة ينمنا إلى أن التطبيق التعسفي للرقابة قد يولد نتائج عكسية تماما. وربما تستخدم الإدارة سياسة المساءلة كأداة لتصفية الحسابات أو لتخويف الموظفين مما يخلق بيئة عمل سامة مشحونة بالقلق والتوتر تدفع الكفاءات للهروب إلى شركات منافسة؛ ويحتمل أن إعادة بناء جسور الثقة تتطلب تغيير فلسفة المساءلة من فكرة الترصّد والتصيد إلى مفهوم التوجيه والدعم، حيث تكون وظيفة المراقب هي مساعدة الموظف على تصحيح مساره المهني والارتقاء بكفاءته بدلا من الاكتفاء بإحصاء عثراته وتوثيق زلاته.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

تسهم المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	96	38.6	38.6	38.6	Valid
لا أوافق	54	21.7	21.7	60.2	
أوافق	51	20.5	20.5	80.7	
لا أوافق بشدة	28	11.2	11.2	92.0	
محايد	20	8.0	8.0	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



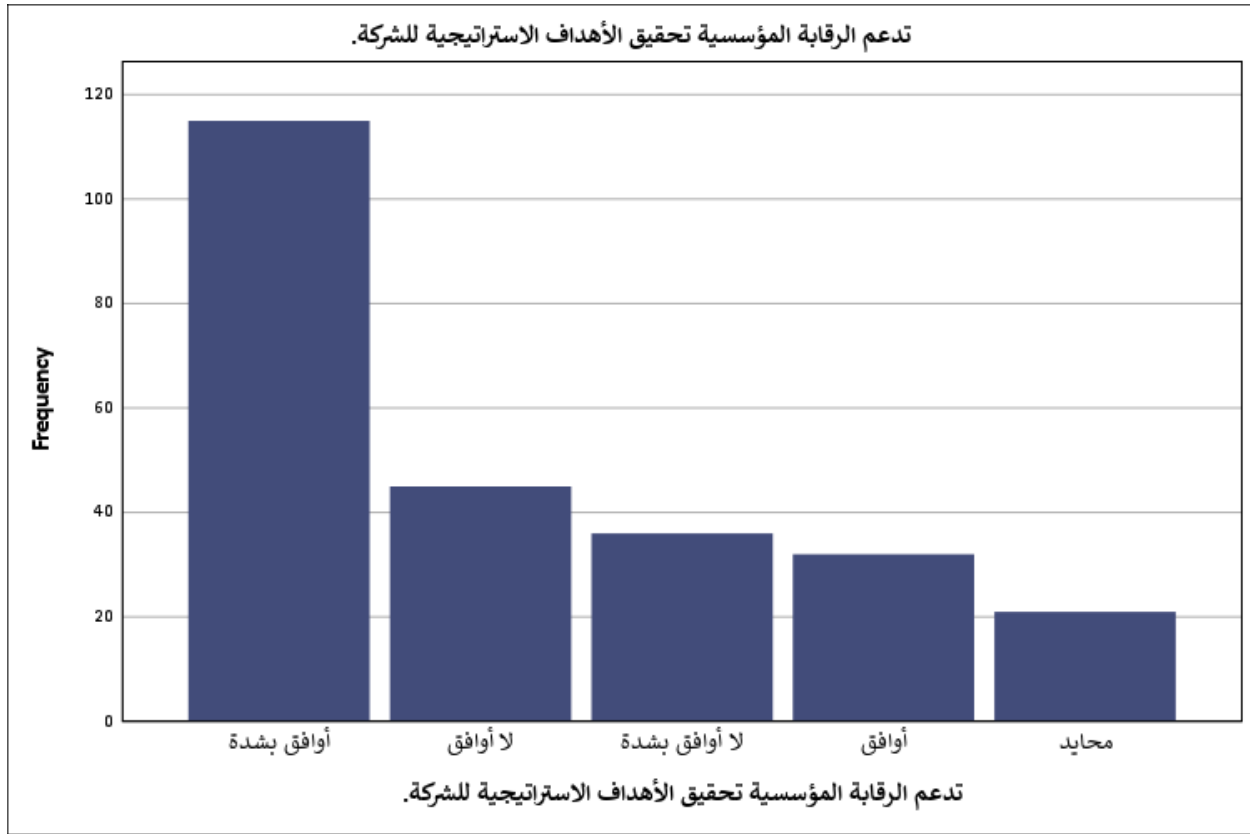
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

• تدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

تسجل هذه الفقرة أعلى نسبة موافقة بشدة في الدراسة قاطبة بـ 46.2 بالمائة مترافقة مع 12.9 بالمائة موافقة عادية؛ لتؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن الرقابة ليست مجرد أداة شرطية بل هي محرك استراتيجي ضخم يضمن بقاء سفينة الشركة على مسارها الصحيح نحو غاياتها الكبرى. فالآليات الرقابية تمنع تبديد الموارد في مشاريع جانبية وتضمن تركيز رأس المال والجهد البشري في صلب العمل الأساسي؛ ومع ذلك فإن الكتلة المعارضة التي تبرز بـ 18.1 بالمائة رفضاً عادياً و 14.5 بالمائة رفضاً شديداً تشكك في هذا الطرح المثالي بقوة. وربما يرى هؤلاء أن الرقابة المفرطة تعي بصيرة القيادة وتجعلها تركز على الالتزام الحرفي بالخطط القديمة حتى عندما تتغير ظروف السوق مما يفقد الشركة مرونتها وقدرتها على المناورة الاستراتيجية؛ ويحتمل أن استدامة النجاح تفرض تبني نموذج رقابي رشيق يسمح بتعديل الأهداف الاستراتيجية وتطويع الإجراءات بشكل سريع لمواكبة الصدمات الاقتصادية المفاجئة دون الاصطدام الدائم بحوائط البيروقراطية المؤسسية الصلبة.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

تدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
46.2	46.2	46.2	115	أوافق بشدة	Valid
64.3	18.1	18.1	45	لا أوافق	
78.7	14.5	14.5	36	لا أوافق بشدة	
91.6	12.9	12.9	32	أوافق	
100.0	8.4	8.4	21	محايد	
	100.0	100.0	249	Total	



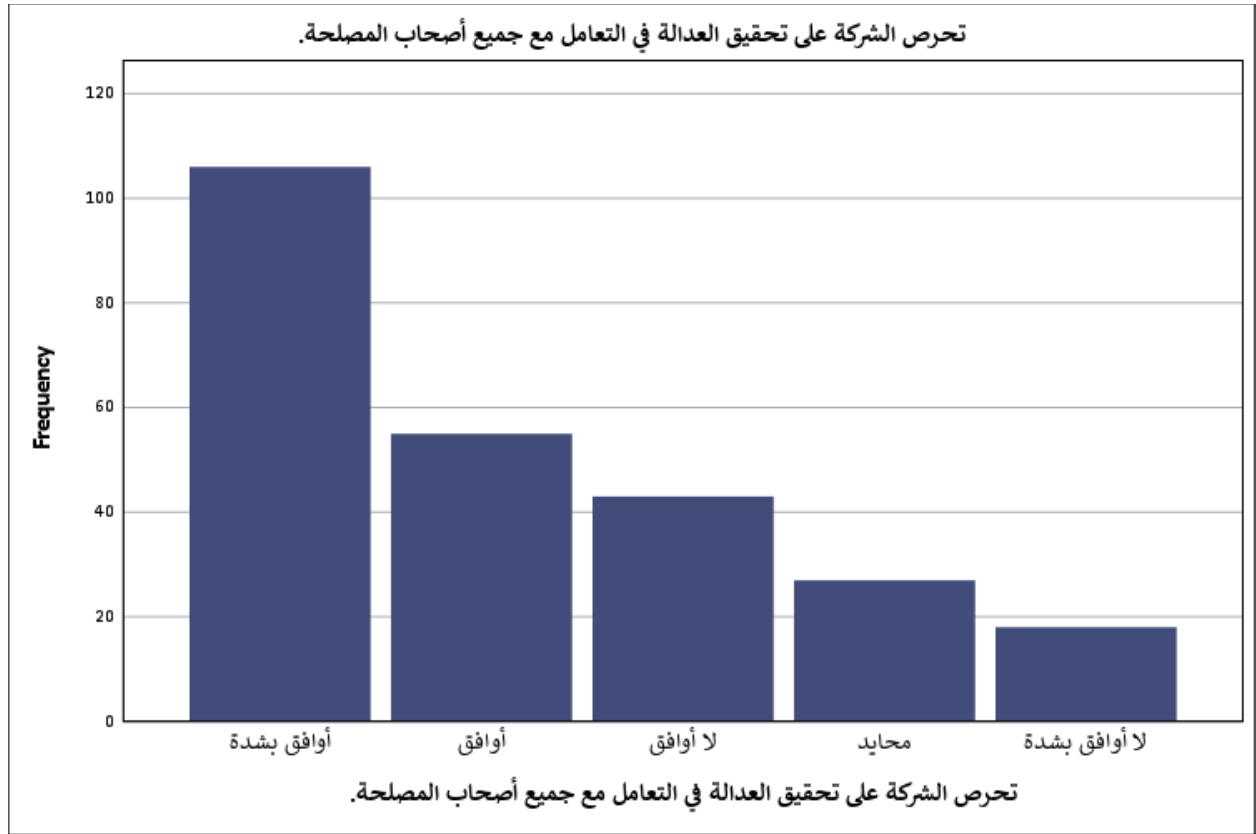
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

- **تحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.**

تتجلى قيمة الإنصاف من خلال نسبة 42.6 بالمائة يوافقون بشدة و 22.1 بالمائة يوافقون؛ وهذا الإقرار الجماهيري يبين هيمنة مبدأ العدل كقيمة عليا تحكم علاقات المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي على حد سواء. فإعطاء كل ذي حق حقه من مساهمين وموردين وموظفين يخلق شبكة من العلاقات المتينة التي تحمي ظهر الشركة في الأزمات العاصفة؛ ولكن التفاوت الواضح في الآراء بوجود 17.3 بالمائة يرفضون ذلك و 7.2 بالمائة يرفضون بشدة يلمح إلى أن هذه العدالة قد تكون انتقائية في بعض الأحيان. وربما تميل كفة الإدارة لتفضيل مصالح كبار المستثمرين على حساب حقوق الموظفين الصغار أو الموردين المبتدئين مما يولد شعورا بالظلم والغبن يهدد السلم المؤسسي الداخلي؛ ويحتمل أن تستدعي هذه النتيجة إنشاء لجان تظلم مستقلة تمتلك صلاحيات واسعة للاستماع لشكاوى كافة الأطراف وإعادة الحقوق لأصحابها بشفافية تامة لضمان تحويل شعار العدالة من مجرد لافتة براقية في المداخل إلى واقع معيش يتنفسه كل من يتعامل مع هذا الكيان الاقتصادي.

جدول 17 : التحليل الإحصائي لحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.

تحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	106	42.6	42.6	42.6	Valid
أوافق	55	22.1	22.1	64.7	
لا أوافق	43	17.3	17.3	81.9	
محايد	27	10.8	10.8	92.8	
لا أوافق بشدة	18	7.2	7.2	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



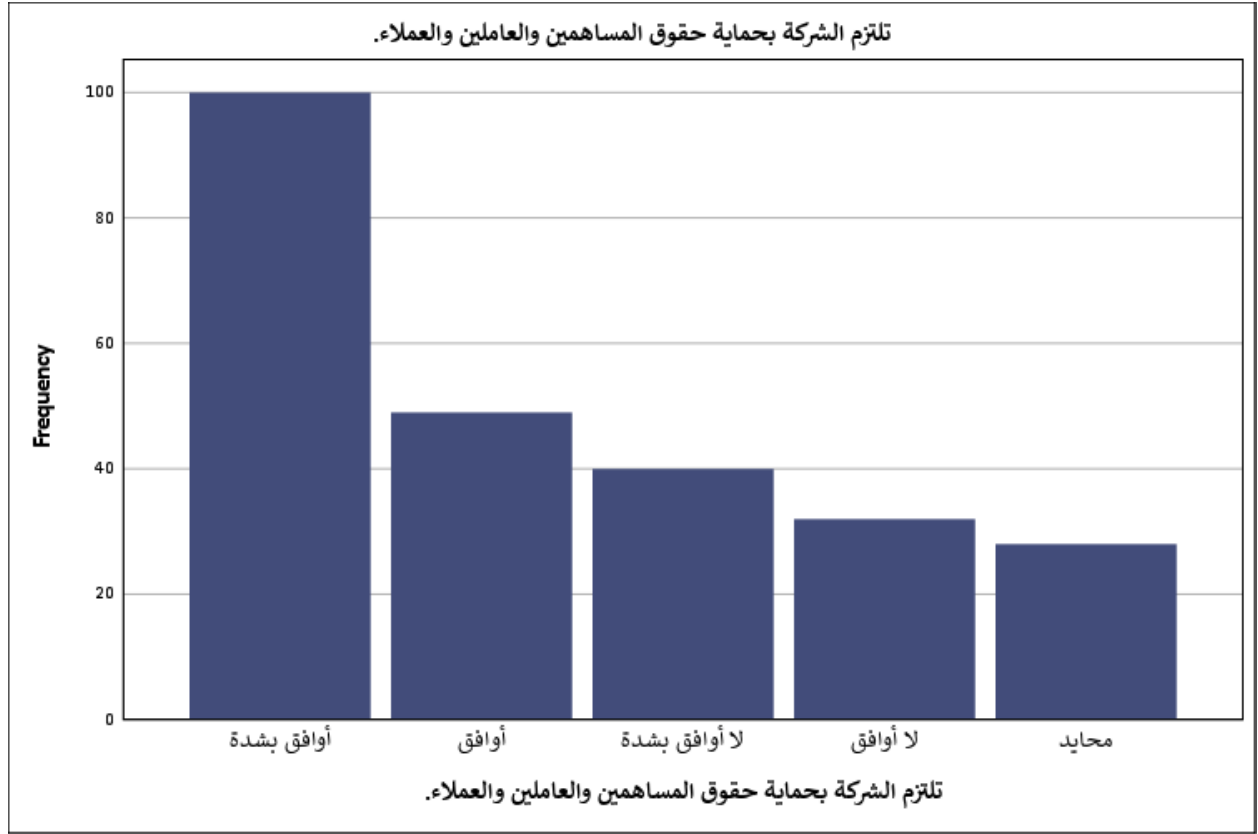
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.

• تلتزم الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء.

يقيس هذا المتغير صلابة الالتزام الحقوقي مسجلا 40.2 بالمائة كأعلى فئة للموافقة بشدة وتلاها 19.7 بالمائة للموافقة؛ لتبث هذه الأرقام رسالة طمأنينة بأن التشريعات الداخلية تصون مقدرات الأفراد ولا تسمح بالتغول عليها. ف حماية حقوق المساهم في أرباحه والعامل في أمنه الوظيفي والعميل في جودة منتجه هي أضلاع مثلث البقاء لأي مؤسسة تطمح للريادة؛ ورغم هذا التأييد يطل الرفض برأسه بـ 16.1 بالمائة رفضا شديدا و 12.9 بالمائة رفضا عاديا ليزكرنا بوجود ثغرات تطبيقية خطيرة. وربما تتراخى هذه الحماية عند حدوث أزمات مالية طاحنة حيث تسارع بعض الإدارات لتسريح العمالة أو تخفيض جودة المنتجات لإنقاذ أرباح المساهمين مما يخل بمعادلة التوازن الحقوقي الحساسة؛ ويحتمل أن يحمل هذا التكتيك تداعيات مدمرة على ولاء العملاء وانتماء الموظفين، مما يحتم على مجلس الإدارة صياغة ميثاق شرف مؤسسي ملزم يمنع المساس بالحقوق الأساسية لأي طرف حتى في أعتى الأزمات الاقتصادية التي قد تضرب الأسواق بشكل مباغت.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لالتزام الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء.

تلتزم الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.2	40.2	40.2	100	أوافق بشدة	Valid
59.8	19.7	19.7	49	أوافق	
75.9	16.1	16.1	40	لا أوافق بشدة	
88.8	12.9	12.9	32	لا أوافق	
100.0	11.2	11.2	28	محايد	
	100.0	100.0	249	Total	



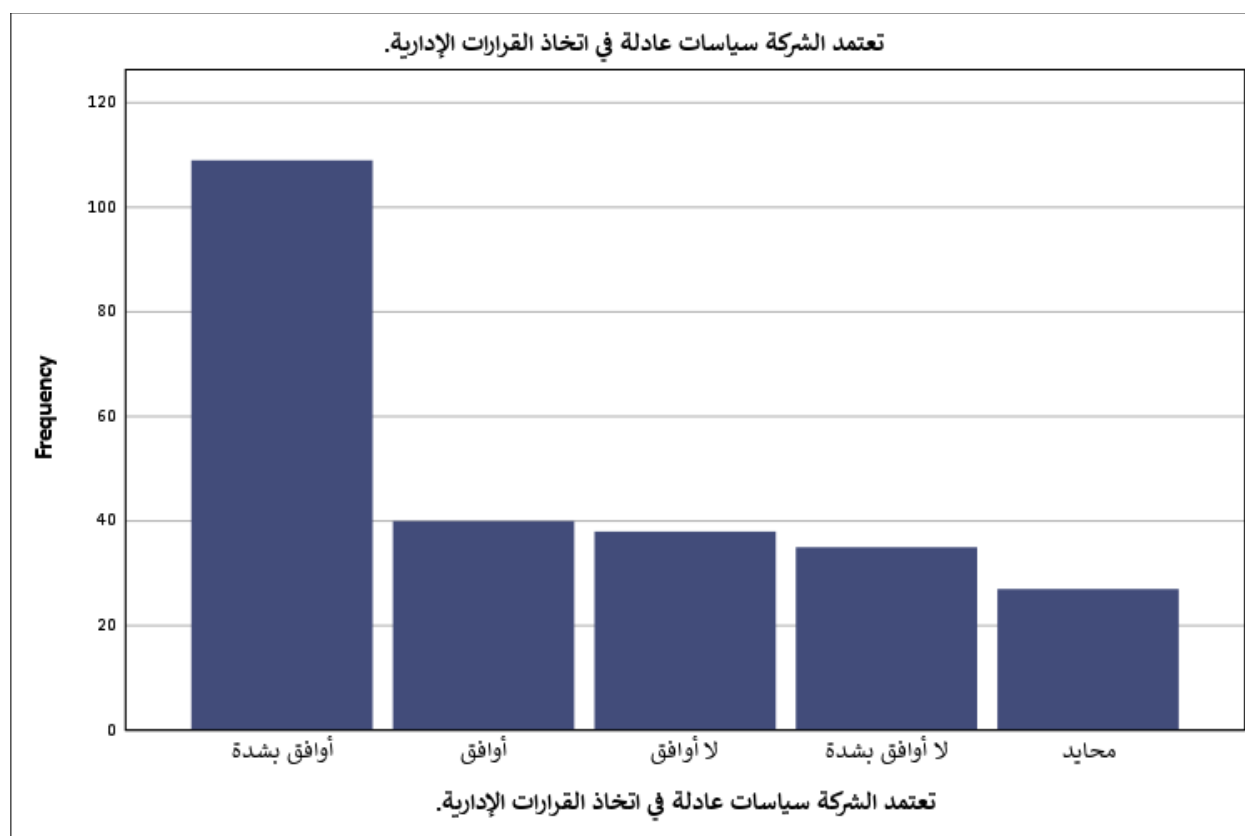
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لالتزام الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء.

- تعتمد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

تحصد عدالة القرارات نسبة تأييد هائلة تبلغ 43.8 بالمائة في الموافقة بشدة و 16.1 بالمائة في الموافقة؛ وهذا يعكس ثقة عالية في حيادية غرف صنع القرار ونزاهتها في التعامل مع الترقية وتوزيع الحوافز والمكافآت. ف القرار العادل هو الذي يبني على أسس موضوعية واضحة بعيدا عن المحسوبية أو الشللية المقيتة التي تدمر النسيج الاجتماعي للموظفين؛ غير أن الانقسام الذي أظهر 15.3 بالمائة من المعارضين و 14.1 بالمائة من المعارضين بشدة يفضح أزمة ثقة صامتة تعيشها فئة لا يستهان بها من العينة. وربما يشعر هؤلاء بأن بعض القرارات المصيرية تحاك في غرف مغلقة وتهدف لخدمة أجندات شخصية لبعض القيادات المتنفة على حساب الصالح العام للمؤسسة؛ ويحتمل أن استعادة هذه الثقة المفقودة تتطلب إشراك ممثلين عن الموظفين في اللجان الاستشارية قبل إصدار أي قرار يمس مصالحهم المباشرة، مما يضيف صبغة ديمقراطية على الإدارة ويجعل من سياساتها محلا للقبول الطوعي بدلا من كونها أوامر قسرية مفروضة من البرج العاجي للقيادة.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

تعتمد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	109	43.8	43.8	43.8	Valid
أوافق	40	16.1	16.1	59.8	
لا أوافق	38	15.3	15.3	75.1	
لا أوافق بشدة	35	14.1	14.1	89.2	
محايد	27	10.8	10.8	100.0	
Total	249	100.0	100.0		



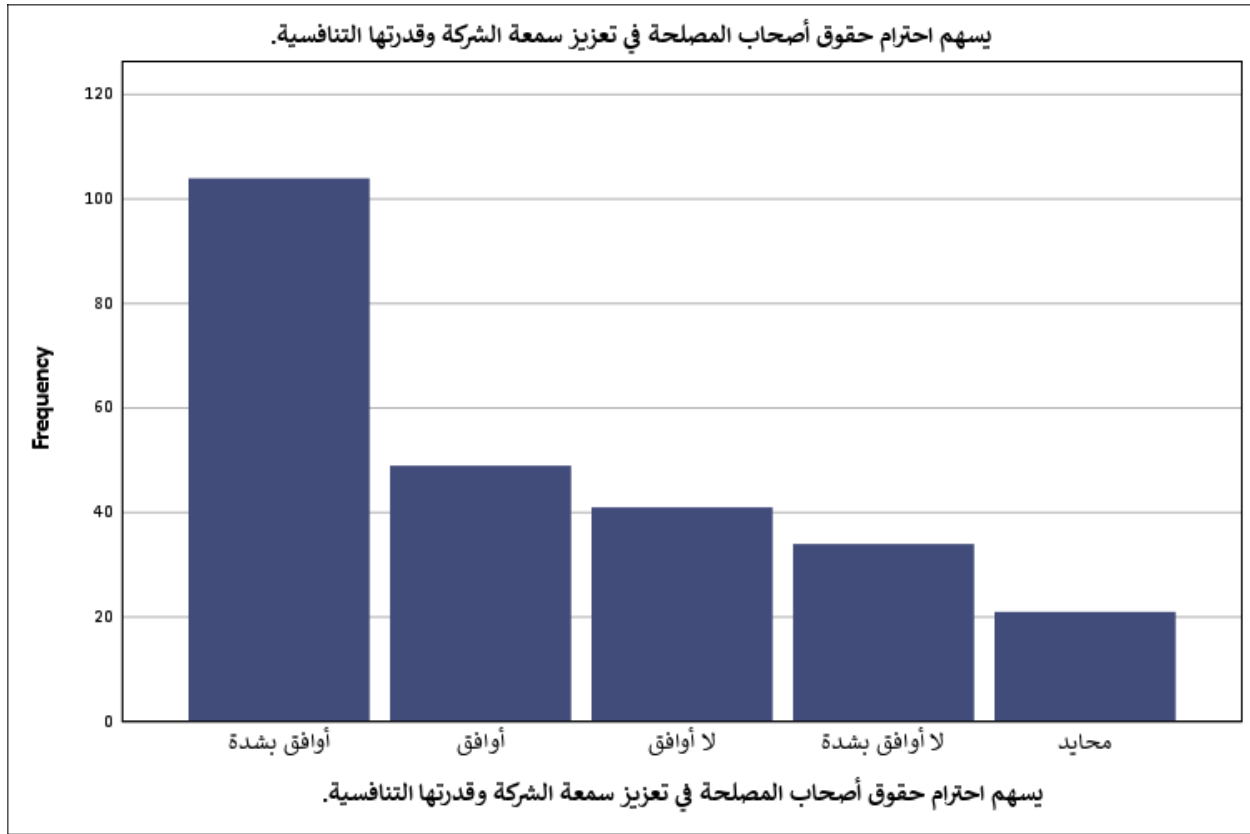
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- يسهم احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.

يبرز الأثر الاستراتيجي لاحترام الحقوق بحصد 41.8 بالمائة للموافقة بشدة و 19.7 بالمائة للموافقة؛ ليؤكد أن السمعة المؤسسية الناصعة هي أقوى سلاح تسويقي يمكن أن تملكه الشركة في خضم المنافسة الشرسة. فالكينانات التي تحترم التزاماتها وتصون حقوق شركائها تتحول إلى نقطة جذب استثماري ومقصد لأفضل الكفاءات البشرية في سوق العمل؛ ومع ذلك فإن التشتت المرصود بـ 16.5 بالمائة كمعارضة و 13.7 بالمائة كرفض شديد يفشي سرا حول تدمير البعض من أن هذا المثالية الحقوقية قد تكلف الشركة أعباء مالية هائلة تفقدها مرونتها السعرية أمام منافسين لا يلحون بالامثل هذه المعايير الأخلاقية العالية. وربما تعاني المنشأة من صعوبة في ترجمة هذه السمعة الطيبة إلى أرقام فعلية في خانة الأرباح بسبب ضعف في سياساتها التسويقية التي يجب أن تبرز هذا التميز الأخلاقي للعملاء؛ ويحتمل أن التركيز على ربط المسؤولية المجتمعية بالحملات الترويجية سيحول هذا الالتزام الحقوقي المكلف إلى ميزة تنافسية حصرية تدفع المستهلك لاختيار منتجات الشركة ودعمها حتى لو كانت أعلى سعرا من نظيراتها في السوق المحلي.

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.

يسهم احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.8	41.8	41.8	104	أوافق بشدة	Valid
61.4	19.7	19.7	49	أوافق	
77.9	16.5	16.5	41	لا أوافق	
91.6	13.7	13.7	34	لا أوافق بشدة	
100.0	8.4	8.4	21	محايد	
	100.0	100.0	249	Total	



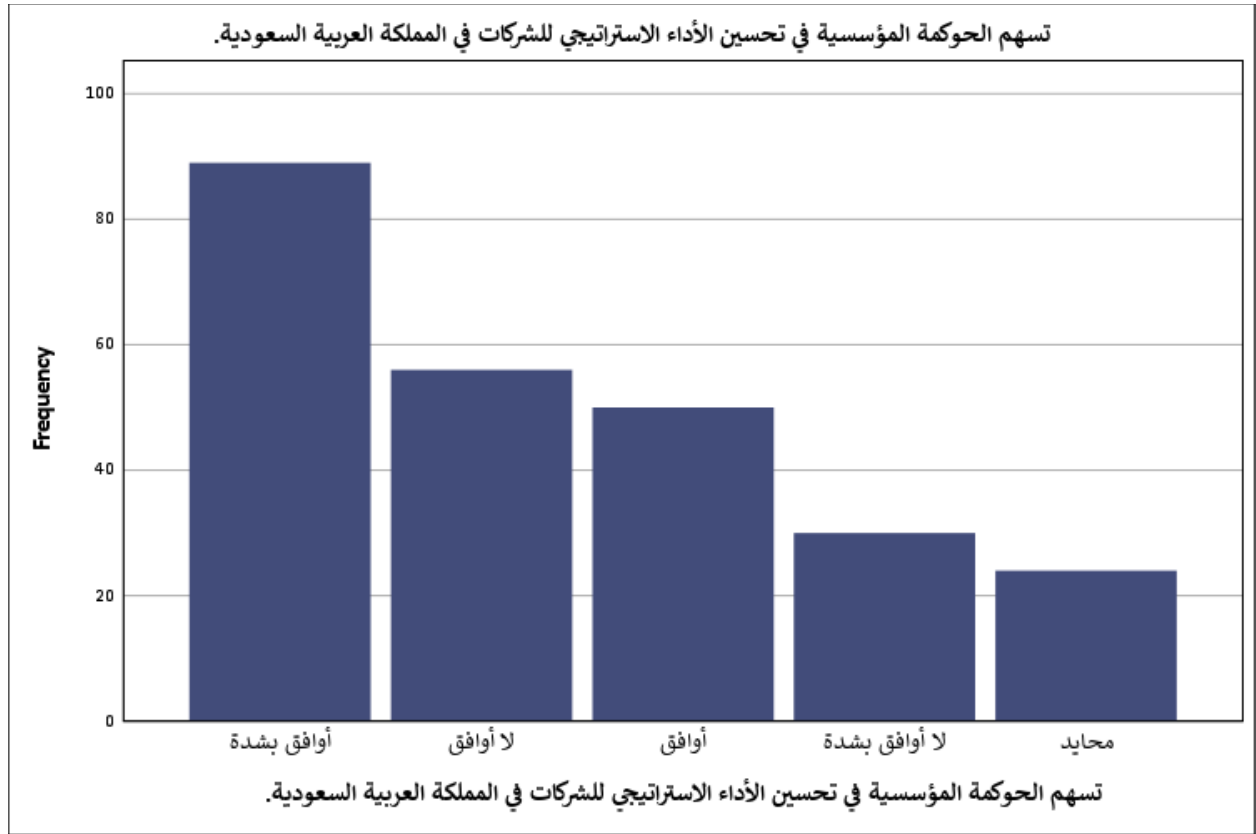
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.

• تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.

تختتم هذه المتغيرات بتقييم شامل للمشهد السعودي حاصدة 35.7 بالمائة للموافقة بشدة و 20.1 بالمائة للموافقة؛ وهذا المؤشر الختامي يختزل الرؤية الوطنية الكبرى التي تتجه بثبات نحو مؤسسة الشفافية ومكافحة الفساد ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. فبناء سوق مالية قوية وجاذبة للاستثمارات الأجنبية يتطلب بيئة حوكمة صارمة تضمن الحماية المطلقة لرؤوس الأموال وتحفز النمو المستدام للشركات الكبرى والمتوسطة؛ وربما ينبع التششت الموجود بـ 22.5 بالمائة كرفض و 12.0 بالمائة كرفض شديد من قناعة البعض بأن التطبيق الحالي للوائح الحوكمة لا يزال يغلب عليه الطابع الشكلي لإرضاء هيئة السوق المالية دون الغوص في تغيير الثقافة العميقة للشركات العائلية المهيمنة على الاقتصاد. ويحتمل أن نجاح هذا التحول التاريخي يحتم على الجهات التشريعية تقديم حوافز ضريبية أو تسهيلات ائتمانية للشركات المتميزة في تطبيق معايير الحوكمة لضمان تحويل هذه القواعد من عبء رقابي ثقيل إلى محفز حقيقي للارتقاء بالأداء الاستراتيجي ودعم الاقتصاد الوطني بكيانات اقتصادية عملاقة وقادرة على التنافس عالميا.

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.

تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	89	35.7	35.7	
	لا أوافق	56	22.5	58.2	
	أوافق	50	20.1	78.3	
	لا أوافق بشدة	30	12.0	90.4	
	محايد	24	9.6	100.0	
	Total	249	100.0		



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.

• اختبار المصدقية والموثوقية

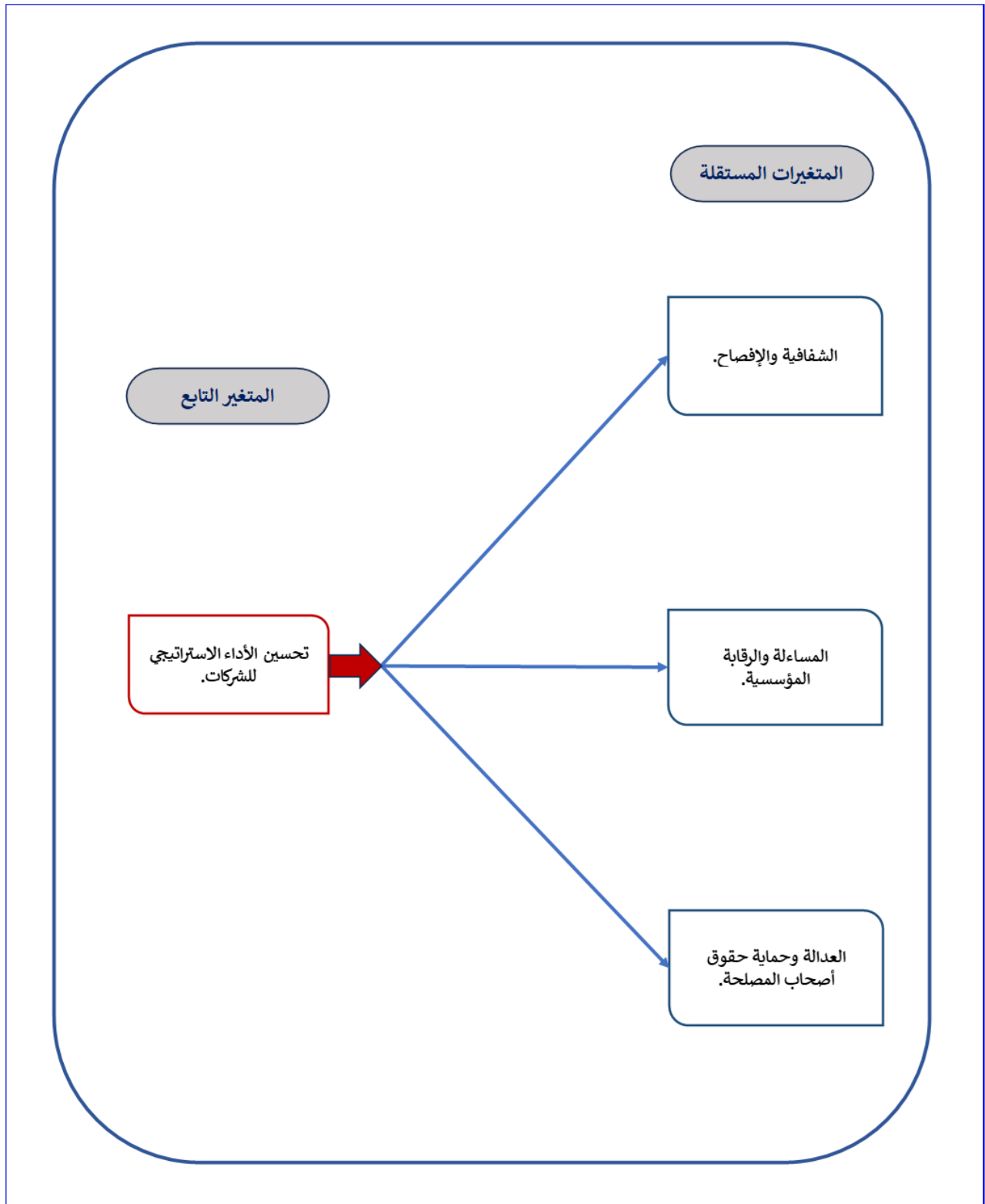
تبرهن مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة على متانة علمية استثنائية وصلابة هندسية في تصميم الاستبانة؛ حيث حقق معامل ألفا كرونباخ قيمة ممتازة بلغت 0.903 عبر جميع فقرات الاستبيان العشرين والمطبقة على 249 حالة صحيحة. وهذه القيمة المرتفعة تحسم أي نقاش أو تشكيك حول جودة التصميم المنهجي للبحث وتؤكد أن جميع الأسئلة تتناغم بشكل مثالي لقياس الظواهر الإدارية المستهدفة كفاعلية الإفصاح ودقة الرقابة وعدالة القرارات؛ ومع شمولية التحليل بنسبة معالجة تبلغ 100 بالمائة دون استبعاد أي إجابة يتأكد لنا خلو قاعدة البيانات من الشوائب الإحصائية التي قد تشوه القراءات المستقبلية. وهذا الأساس الرياضي الصلب يمنح متخذي القرار في الإدارات العليا ثقة مطلقة واعتمادا عميقا على مخرجات هذه الدراسة لتطوير سياساتهم الداخلية؛ ف البيانات لم تأت وليدة تخمين عابر بل جاءت كانعكاس حقيقي وقييني لواقع ممارسة الحوكمة في سوق العمل. ويحتمل أن هذه الدرجة الفائقة من الموثوقية تبرر وتدعم بقوة توجه صانع القرار لتبني هذه المخرجات كموجهات استراتيجية حاسمة لتمرير إصلاحات هيكلية ضخمة تستند إلى تشخيص إحصائي دقيق لا يأتيه الشك من أي منفذ منهجي محتمل.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	249	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	249	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.903



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

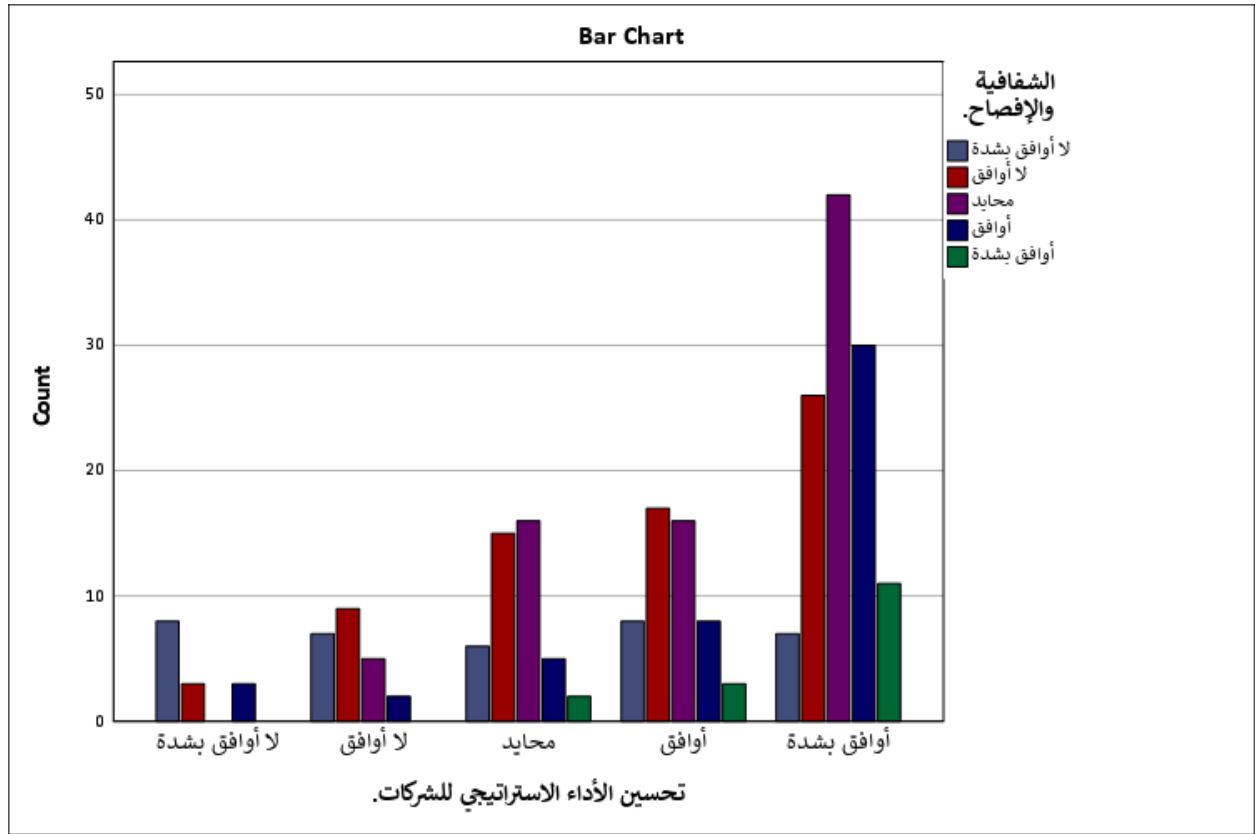
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والشفافية والإفصاح.

تنطق نتائج اختبار كاي اسكوير بلغة الحسم الرياضي مسجلة قيمة 47.322 بمستوى دلالة صفري قاطع (0.000) لتثبت وجود ارتباط جوهري لا يقبل الدحض بين مستويات الشفافية وقوة الأداء الاستراتيجي. وهذه النتيجة تفرع أجراس التنبيه للقيادات بأن إخفاء المعلومات ليس حماية للشركة بل هو تدمير منهجي لفرص نموها المستقبلي؛ ف المستثمر العصري يبني قراراته على اليقين والوضوح التام وأي ضبابية تعني انسحابه الفوري من ساحة الدعم. وتعزز قيمة نسبة الأرجحية البالغة 47.347 والارتباط الخطي القوي بـ 28.512 صلابة هذه العلاقة واستقرارها عبر مختلف القطاعات قيد الدراسة؛ وعند ترجمة هذا الرقم إلى واقع تشغيلي يتأكد لنا أن ترهل سياسات الإفصاح سيؤدي حتما وفي غضون فترات وجيزة إلى انهيار في أسعار الأسهم وفقدان الحصة السوقية لصالح المنافسين الأكثر وضوحا. وربما يضع هذا الرقم الاستثنائي مسؤولية جسيمة وضاغطة على عاتق مجالس الإدارات لابتكار منصات إفصاح رقمية لحظية؛ ويحتمل أن تبلور هذه الفاعلية من خلال استثمارات سيادية في تكنولوجيا المعلومات تضمن عدم تأخير شريان البيانات الحيوي الذي يبقي جسور الثقة ممتدة وقوية بين الشركة وعملائها وشركائها الاستراتيجيين.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والشفافية والإفصاح.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	47.322 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	47.347	Likelihood Ratio
.000	1	28.512	Linear-by-Linear Association
		249	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.			



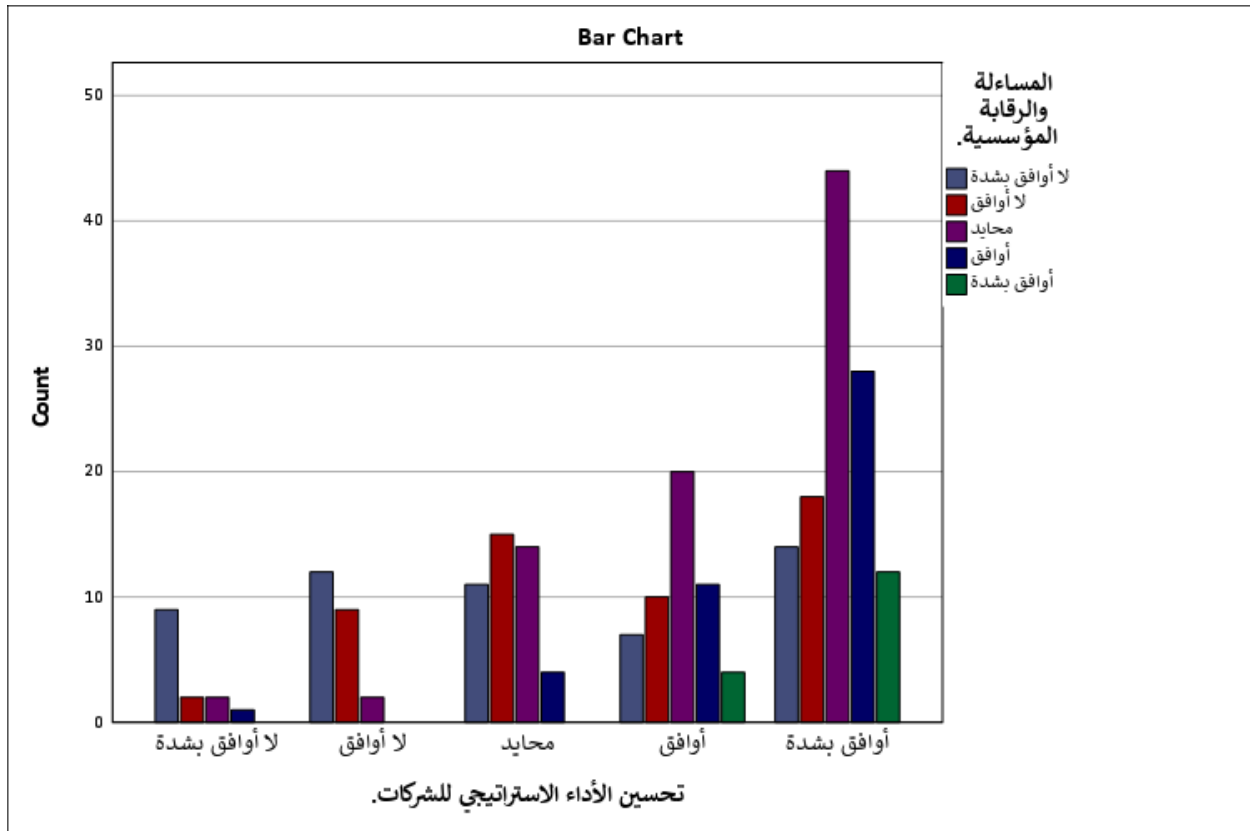
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والشفافية والإفصاح.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والمساءلة والرقابة المؤسسية.

يفصح اختبار الاستقلالية هنا عن ترابط فولاذي لا يلين بين صرامة الرقابة الداخلية وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها الكبرى مسجلا قيمة 62.710 وبمستوى دلالة معنوي (0.000)؛ وهذا المؤشر العالي يثبت أن غياب المحاسبة هو الوصفة المثالية لانحياز الكيانات الاقتصادية من الداخل. فالتفريط في محاسبة المقصرين يحول المؤسسة إلى مرتع للتجاوزات والمخاطر التشغيلية غير المحسوبة؛ وتأتي نسبة الأرجحية البالغة 66.899 والارتباط الخطي بقيمة 46.675 لتعمق هذه الرؤية مؤكدة أن التحسن في مستويات المساءلة يتبعه مباشرة تصاعد خطي في الكفاءة وتخفيض حاد في نسب الهدر المالي. وفي ساحة العمل الفعلية يترجم هذا الإحصاء إلى حقيقة ميدانية مفادها أن الاستثمار في أدوات التدقيق الحديثة يمثل الرافعة الأقوى لتجنب الخسائر المفاجئة التي قد تعصف برأس مال الشركة في أيام معدودة؛ وربما تكون العقبة الأكبر هي كيفية تطبيق هذه المساءلة على المستويات العليا دون اصطدام بمراكز القوى داخل المؤسسة. ويحتمل أن تحتاج المنظومة لفرض بروتوكولات حوكمة خارجية صارمة تجبر الإدارة التنفيذية على الخضوع لمراجعات دورية مكثفة من جهات مستقلة تضمن شفافية التقييم وعدالة المحاسبة دون أدنى مجاملة.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات . والمساءلة والرقابة المؤسسية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	62.710 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	66.899	Likelihood Ratio
.000	1	46.675	Linear-by-Linear Association
		249	N of Valid Cases
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.			



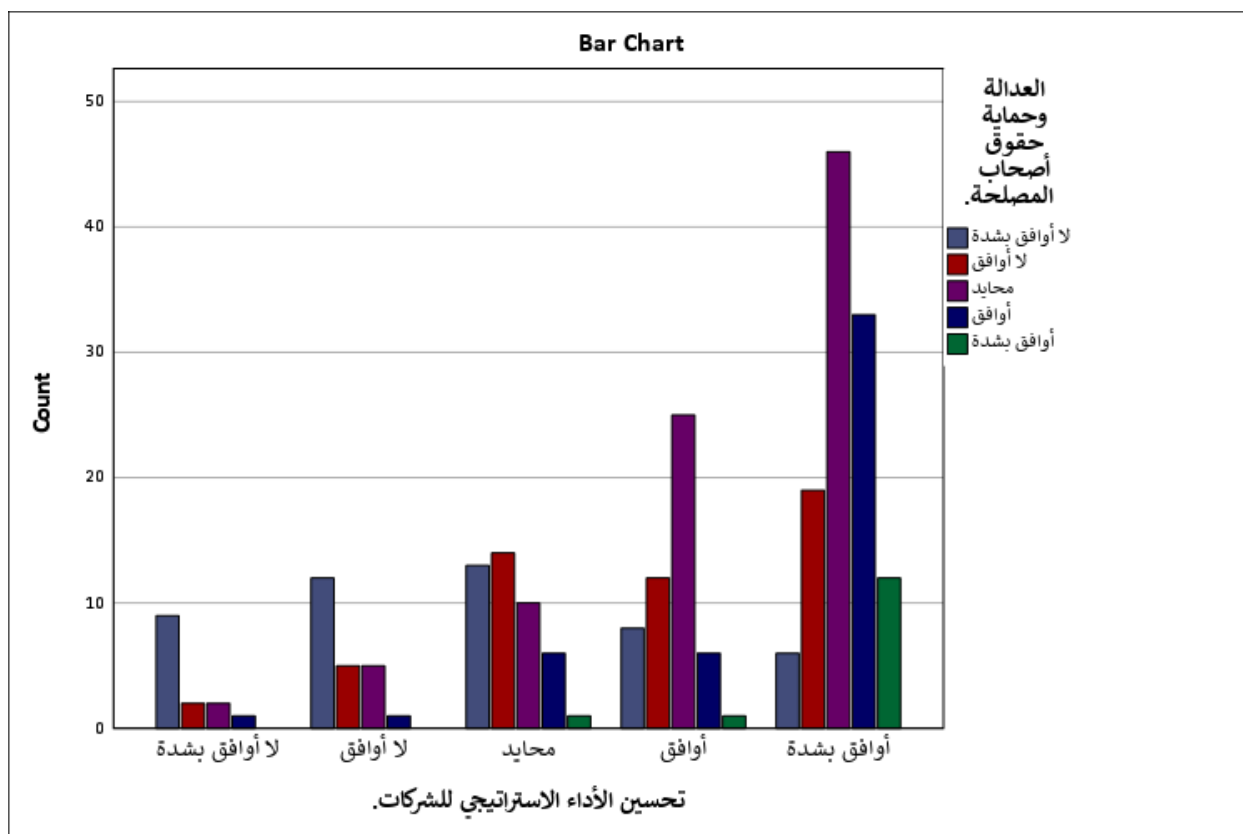
شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات . والمساءلة والرقابة المؤسسية.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

تؤكد المعطيات الإحصائية المستمدة من هذا الاختبار حتمية العدالة التنظيمية حيث سجل هذا المحور أعلى قيمة لكاي اسكوير بلغت 74.588 عند مستوى دلالة (0.000)؛ وهو ما يعكس ترابطاً عضوياً وعميقاً بين إنصاف أصحاب المصلحة والقدرة على الهيمنة الاستراتيجية في الأسواق. وتعزز قيمة نسبة الأرجحية التي لامست 72.853 والارتباط الخطي القوي بـ 55.885 هذا الاستنتاج اليقيني لتؤكد أن التفريط في حقوق العملاء أو الموظفين هو طعنة نافذة في قلب سمعة الشركة وربحيته المستقبلية؛ فعندما تتخلى المؤسسة عن التزاماتها الأخلاقية تنفض من حولها التحالفات وتراجع قدرتها على استقطاب التمويل أو الكفاءات المتميزة. وفي السياق التطبيقي يشير هذا الترابط القوي إلى أن تخصيص موارد لضمان تحقيق العدالة وقياس رضا أصحاب المصلحة يوفر حماية للأصول المعنوية للشركة والتي لا تقدر بثمن؛ وربما يتطلب هذا الواقع تبني مبادئ شرف ملزمة ومؤشرات أداء تقيس مدى التزام كل مدير بإنصاف رؤوسه وعملائه بشكل دوري. ويحتمل أن استدامة هذا الدرع الأخلاقي ستجعل من اسم الشركة علامة تجارية موثوقة تستعصي على الهزات الاقتصادية وتنمو بثبات في ظل بيئة أعمال لا ترحم المتلاعبين.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات . والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	74.588 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.853	Likelihood Ratio
.000	1	55.885	Linear-by-Linear Association
		249	N of Valid Cases
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .79.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات . والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يفكك نموذج الانحدار المتعدد البنية السببية العميقة لمتغيرات الحوكمة مسجلا معامل ارتباط بلغ 0.591 ومعامل تحديد بقيمة 0.349؛ مما يعني أن الثالوث الإداري المكون من الإفصاح والمساءلة والعدالة يفسر مجتمعا ما يقارب 34.9 بالمائة من التباين الحاصل في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات. ويحظى هذا النموذج بدعم قوي من تحليل التباين الذي أفرز قيمة ضخمة بلغت 43.769 بدلالة (0.000)؛ وعند الغوص بتمعن في معاملات الانحدار نجد أن العدالة وحماية الحقوق تتصدر المشهد كأقوى محرك للأداء بمعامل تأثير 0.336 تليها المساءلة والرقابة بـ 0.272 ثم الشفافية والإفصاح بـ 0.210. وهذا التوزيع الدقيق يثبت أن العدالة الإنسانية والالتزام الأخلاقي يسبقان حتى الإفصاح المالي في سلم الأولويات الاستراتيجية التي تصنع الفارق الحقيقي في نجاح الشركات؛ وفي بيئة الأعمال يعني هذا أن نشر التقارير الشفافة لا يجدي نفعا إذا كانت الشركة تظلم موظفيها أو تسيء لعملائها. وربما تفتح نسبة التباين غير المفسرة الباب لاستكشاف عوامل حرجة أخرى ك جودة المنتج نفسه، حجم التمويل، أو قوة المنافسين الخارجيين؛ ويحتمل أن تواجه الإدارة العليا تحديا استراتيجيا معقدا في تصميم خطط شاملة توازن بين تدعيم هذه المكونات الأخلاقية الثلاثة بالتوازي مع التركيز على الكفاءة التشغيلية البحتة لضمان تحقيق أقصى درجات

جدول 27 : ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.001	.341	.349	.591 ^a	1
a. Predictors: (Constant), المساءلة والرقابة المؤسسية.				
b. Dependent Variable: تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.				

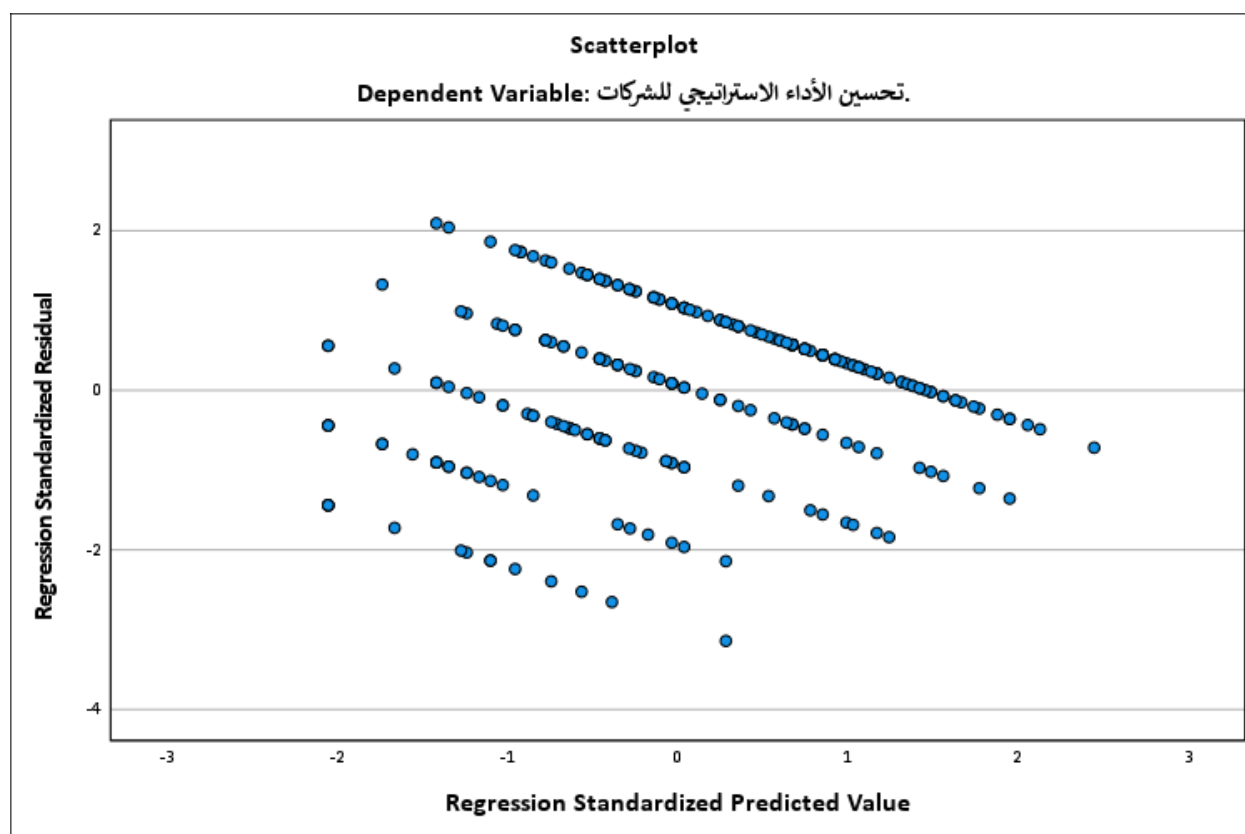
جدول 28 : تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	43.769	43.846	3	131.539	Regression	1
		1.002	245	245.433	Residual	
			248	376.972	Total	
a. Dependent Variable: تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.						
b. Predictors: (Constant), العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة., الشفافية والإفصاح., المساءلة والرقابة المؤسسية.						

جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	7.058		.221	1.563	(Constant)
.000	3.939	.210	.059	.232	الشفافية والإفصاح.
.000	4.895	.272	.058	.284	المساءلة والرقابة المؤسسية.

.000	6.047	.336	.060	.362	العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.
a. Dependent Variable: تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.					



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبقايا

تحسين الأداء الاستراتيجي للمركب			
الشفافية والإفصاح			
المساءلة والرقابة المؤسسية			
العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة			
	تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات	الشفافية والإفصاح	المساءلة والرقابة المؤسسية

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يتوج هذا الاختبار المنظومة التحليلية مؤكدا فاعلية النموذج الاستنباطي بأكمله بقيمة بلغت 12.744 ومستوى دلالة قاطع (0.000) لتأكيد الانحدار الإحصائي؛ بيد أن الانعطافة الأهم والصدمة المنهجية الكبرى تتجسد في ملخص نموذج معامل بايز الذي سجل رقما فلكيا يتجاوز 1277 تريليون (1277506328099346.000). وهذا المعامل الجبار يقدم برهانا احتماليا يقينيا يطحن الفرضية العدمية طحنا بلا رحمة ويثبت بما لا يترك أي ذرة شك أن ممارسات الحوكمة المؤسسية تنبأ فعليا ومطلقا بمسار الأداء الاستراتيجي للشركات صعودا أو هبوطا؛ وبارتفاع في معامل التحديد عبر هذه المنهجية المتقدمة إلى 0.393 تتعمق ثقتنا المطلقة في أن التحول نحو الإدارة الرشيدة هو الركيزة الجوهرية التي تفصل بين منشآت قادرة على الحياة وتلك التي تلفظ أنفاسها الأخيرة في مستنقع العشوائية. وفي خضم العمل اليومي داخل غرف اجتماعات مجالس الإدارات تمثل هذه الأرقام الكاسحة صرخة علمية مجلجلة تنذر القيادات بأن الاستهانة بحقوق المساهمين أو الاستمرار في ترقيع الهياكل الرقابية هو انتحار بطيء يعصف برأس المال. وربما توفر هذه النتائج النهائية الغطاء العلمي الذي تحتاجه الهيئات التنظيمية لفرض هيكلية سيادية على كافة الشركات المدرجة؛ ويحتمل أن أي منظومة تتجاهل هذا اليقين الرياضي الساطع ستجد نفسها قريبا مفلسة

ومستبعدة من خارطة الاقتصاد الوطني عاجزة تماما عن تلبية متطلبات السوق الحديث الذي لا يرحم المتخلفين عن ركب الشفافية والمساءلة.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	12.744	12.352	12	148.227	Regression
		.969	236	228.745	Residual
			248	376.972	Total
a. Dependent Variable: تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.					
b. Model: (Intercept), الشفافية والإفصاح, العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة, المساءلة والرقابة المؤسسية.					

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.362	.393	.627	1277506328099346.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), الشفافية والإفصاح, العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة, المساءلة والرقابة المؤسسية.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تمثل عاملاً استراتيجياً مؤثراً في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية، حيث بينت النتائج وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الحوكمة المؤسسية توفر إطاراً تنظيمياً متكاملًا يضمن وضوح المسؤوليات، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى المساءلة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الإدارة وزيادة كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية الوكالة التي تؤكد أن تطبيق آليات الحوكمة يساهم في الحد من تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين، ويؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق قيمة مستدامة للشركة.

وأظهرت النتائج أن الشفافية والإفصاح كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث أسهما في تعزيز وضوح المعلومات، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بأن الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يقلل من عدم تماثل المعلومات، ويمنح الإدارة والمستثمرين القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة، مما يرفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي ويعزز قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية.

كما بينت النتائج أن المساءلة والرقابة المؤسسية توديان دوراً محورياً في تحسين الأداء الاستراتيجي، إذ إن وجود نظم رقابية فعالة وآليات واضحة للمساءلة يساهم في تعزيز الانضباط الإداري، وتقليل الأخطاء التنظيمية، وتحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما تساعد الرقابة المؤسسية على الكشف المبكر عن المخاطر والانحرافات، وتمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة واستدامة أدائها.

وأوضحت الدراسة كذلك أن العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة تشكلان أحد العوامل الأساسية في بناء بيئة تنظيمية مستقرة وداعمة للأداء الاستراتيجي، حيث إن التزام الشركة بالمساواة وحماية حقوق جميع الأطراف يعزز الثقة التنظيمية، ويرفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين والمستثمرين والعملاء، ويؤدي إلى تحسين السمعة المؤسسية وزيادة القدرة على جذب الاستثمارات والكفاءات البشرية. كما تساعد هذه الممارسات على تقليل النزاعات التنظيمية، وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف، بما يدعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة.

كما أظهرت النتائج أن التكامل بين الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة المؤسسية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة يؤدي إلى بناء منظومة حوكمة متكاملة تسهم في رفع جودة الإدارة وتحسين الأداء الاستراتيجي بصورة مستدامة. ويؤكد ذلك أن نجاح الشركات لا يعتمد على تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة بصورة منفصلة، وإنما على تكاملها في إطار إداري شامل يعزز كفاءة صنع القرار، ويرفع جودة الأداء، ويزيد من قدرة الشركات على تحقيق النمو والاستدامة في بيئة أعمال تنافسية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية أصبحت من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها الشركات الحديثة لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز، حيث تؤدي دورًا رئيسًا في تحسين جودة الإدارة، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الشفافية، وترسيخ مبادئ المساءلة، وحماية حقوق أصحاب المصلحة. وقد أكدت نتائج الدراسة أن الالتزام الفعلي بمبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز كفاءة الأداء الاستراتيجي، وتحسين القدرة التنافسية للشركات، ورفع قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

كما بينت الدراسة أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة متكاملة تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج أن الحوكمة لم تعد مجرد مطلب تنظيمي أو قانوني، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، ودعم الابتكار، وتحسين جودة الأداء في مختلف القطاعات الاقتصادية.

وتبرز الدراسة كذلك أهمية مواصلة تطوير أنظمة الحوكمة داخل الشركات السعودية بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، وتعزيز دور مجالس الإدارة، وتطوير نظم الرقابة والإفصاح، ونشر ثقافة الحوكمة بين جميع المستويات التنظيمية. كما تمثل هذه الدراسة إضافة علمية يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية، وتوفير نتائج عملية يستفيد منها صناع القرار والإدارات العليا في تطوير السياسات الإدارية وتحسين الأداء الاستراتيجي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

التوصيات

- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في جميع الشركات السعودية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- تطوير سياسات الشفافية والإفصاح بما يضمن توفير معلومات دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة .
- دعم استقلالية مجالس الإدارة وتفعيل دورها في الرقابة والإشراف على الأداء الاستراتيجي .
- تعزيز نظم المساءلة والرقابة الداخلية والخارجية بما يساهم في تحسين جودة الإدارة وتقليل المخاطر التنظيمية .
- ترسيخ ثقافة العدالة والمساواة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة داخل الشركات .
- تطوير برامج تدريبية متخصصة لنشر مفاهيم الحوكمة المؤسسية بين القيادات والعاملين ورفع كفاءتهم في تطبيقها .
- تحديث أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المؤسسية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية .
- توظيف التقنيات الرقمية لدعم عمليات الإفصاح والحوكمة الإلكترونية وتحسين كفاءة اتخاذ القرار .
- ربط مؤشرات الأداء الاستراتيجي بمستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية لضمان التحسين المستمر .
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل التحول الرقمي، والابتكار المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والقيادة الاستراتيجية، لدراسة تأثيرها في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي في القطاعات الاقتصادية المختلفة داخل المملكة العربية السعودية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الحسين، عبد العزيز محمد. (2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 13(1)، 445-412.
- الدوسري، ناصر جاسم. (2021). متطلبات تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 72-45.
- الزهراني، صالح عبد الله. (2019). العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي المتوازن: دراسة حالة على قطاع الاتصالات السعودي. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 7(1)، 35-12.
- الشمري، عيد عايد. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق التميز الاستراتيجي للشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 228-201.
- العجي، محمد نايف. (2021). ممارسات الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي في شركات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المحاسبية، 8(2)، 54-15.
- العزب، محمد محمود. (2020). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(2)، 115-88.
- القحطاني، فهد ناصر. (2023). دور لجان المراجعة كأداة للحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي والمالي للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 37(2)، 120-89.
- بوهالي، فيصل كمال. (2020). دور آليات الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة عينة من الشركات العربية. مجلة الباحث، 20(1)، 174-155.
- سالم، إيمان محمد. (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي المستدام. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1)، 345-310.
- عبيدات، رشا علي. (2021). أثر آليات الحوكمة المؤسسية في الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(4)، 589-567.

- Al-Ahdal, W. M., Al-Homaidi, E. A., Abdul-Rehman, M. A., and Khan, T. H. (2020). Corporate governance and financial performance of listed companies in GCC countries: From a financial perspective. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 112-128.
- Alareeni, B. A., and Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1409-1428.
- Almaqtari, F. A., Al-Homaidi, E. A., Tabash, M. S., and Farhan, N. H. (2019). The determinants of profitability of Indian commercial banks: A panel data approach. *International Journal of Financial Studies*, 7(1), 33-58.
- Arora, A., and Sharma, C. (2020). Corporate governance and firm performance in developing countries: Evidence from India. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(4), 551-571.
- Buallay, A., Hamdan, A., and Zureigat, Q. (2020). Corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. *Journal of Management and Governance*, 24(1), 211-238.
- Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., and Daniele, L. M. (2019). Corporate social responsibility and corporate governance: The role of board independence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 189-201.
- Haque, F. (2020). Board characteristics, executive compensation and strategic corporate social responsibility: Evidence from UK firms. *British Accounting Review*, 52(2), 100-119.
- Khatib, S. F., and Nour, A. N. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 943-952.

- Nguyen, T. H., and Nguyen, A. H. (2020). Impact of corporate governance on firm performance and risk-taking: Evidence from Vietnamese listed companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 125-136.
- Pillai, R., and Al-Malkawi, H. N. (2018). On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. *Research in International Business and Finance*, 44, 394-410.
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G., and Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance and Economics*, 24(2), 761-786.
- Shahwan, T. M. (2018). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(5), 641-662.
- Sial, M. S., Zheng, C., Cherian, J., Gulzar, M. A., Thu, P. A., and Khan, T. (2018). Does corporate governance influence corporate social responsibility reporting? Evidence from the Pakistan Stock Exchange. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 588-605.
- Vo, D. H., and Nguyen, T. M. (2021). Corporate governance and firm performance: Evidence from Vietnam. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 484-501.
- Zaid, M. A., Wang, M., Adadwen, A. K., and Berman, A. (2020). Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119-135.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

فيصل حسين شاوش

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

فيصل حسين شاوش

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة وشفافة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة سياسات واضحة للإفصاح عن القرارات والإجراءات المهمة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الشفافية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الإفصاح الفعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك الشركة نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبق الشركة مبدأ المساءلة على جميع المستويات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الرقابة المؤسسية في الحد من الأخطاء والمخاطر الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم أداء الإدارات بصورة دورية وفق معايير واضحة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المساءلة والرقابة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الرقابة المؤسسية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الشركة بحماية حقوق المساهمين والعاملين والعملاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة سياسات عادلة في اتخاذ القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم احترام حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز سمعة الشركة وقدرتها التنافسية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية.

- <https://forms.gle/3MFeVFginJd9QXLH9>

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic leadership on improving institutional This study aimed to identify the role of corporate governance in improving the strategic performance of companies in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by measuring the impact of three key dimensions of corporate governance—transparency and disclosure, accountability and corporate oversight, and fairness and protection of stakeholders' rights—on enhancing companies' strategic performance. The study stemmed from the importance of corporate governance as a fundamental pillar for enhancing management efficiency, improving the quality of strategic decisions, optimizing resource utilization, and strengthening investor and stakeholder confidence, thereby contributing to corporate growth and sustainability. The study also aligned with the objectives of Saudi Vision 2030, which places great emphasis on developing the business environment, promoting the principles of transparency and governance, and enhancing the competitiveness of national companies. The study employed a descriptive-analytical approach within a quantitative methodology framework. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample size of 249 participants from Saudi companies. The data were analyzed using SPSS software. The study results demonstrated a statistically significant positive role for corporate governance in improving companies' strategic performance. Transparency and disclosure were found to contribute to raising the quality of administrative and financial information, enhancing investor confidence, and improving the quality of strategic decisions. The results also showed that corporate accountability and oversight lead to increased management efficiency, reduced risks, and enhanced compliance with regulations, which positively impacts strategic performance. Furthermore, the results revealed that fairness and the protection of stakeholder rights contribute to strengthening organizational trust, improving relationships with employees, investors, and customers, and raising the level of corporate commitment, thus supporting the achievement of companies' strategic objectives. The results also confirmed that the integration of these three principles forms a crucial foundation for achieving sustainable strategic performance and enhancing the competitiveness of Saudi companies. In light of the findings, the study recommended strengthening the application of corporate governance principles within companies, developing disclosure and oversight mechanisms, supporting the independence of boards of directors, enhancing the protection of stakeholders' rights, and disseminating a culture of corporate governance among leaders and employees. This will contribute to improving strategic performance and achieving the objectives of Saudi Arabia's Vision 2030.

Keywords: Corporate governance, strategic performance, transparency and disclosure, corporate accountability, stakeholders' rights, Saudi companies, Saudi Vision 2030.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Role of Corporate Governance in Enhancing the Strategic Performance of Firms in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Faisal Hussein Shaoush

University ID/

253001151

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2026