

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية
في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Applying Corporate Governance Principles on The Sustainability
of Institutional Performance in Family Companies in The Western Region of
The Kingdom of Saudi Arabia

اسم الباحث : فراس سعود سقاط

الرقم الاكاديمي : 233002230

الكلية : الإدارة

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

مقدمة الدراسة

شهد الاقتصاد الأمريكي العديد من الانهيارات المالية لعدد كبير من الشركات العالمية الأمريكية والتي أدت إلى حدوث حالات من الانهيار المالي والإفلاس والعجز المالي لمجموعة من أكبر شركات الاقتصاد الأمريكي، والتي تضرر بسببها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال مما أدى إلى توجّه العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى الاهتمام بمدى أهمية وتأثير الحوكمة في العديد من النواحي الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، التي تهدف إلى مصلحة الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، بما يضمن سلامة الاقتصاد وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

فالعديد الهائل للشركات العائلية على مستوى العالم يؤكّد على أن هذه الشركات تعدّ النواة الأساسية في النمو الاقتصادي حيث تصل نسبة الشركات العائلية 80% تقريباً من عدد الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد لعبت الشركات العائلية دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاديات الدول على مرّ العصور.

وتعتمد هذه الشركات على أفراد العائلة والأدوار التي يقومون بها حيث أن للكيان العائلي دوراً إدارياً ورقابياً ومالياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، لتحقيق منافع مستدامة تخدم مصالح العائلة وأفرادها عبر الأجيال.

وعلى الرغم من التحديات التي فرضتها التحولات الاقتصادية في العالم إلا أن مثل هذه الشركات تبقى صامدة وباقية ببقاء أصحابها القادرين على العطاء وتحقيق النجاح على مرّ الأجيال، انطلاقاً من بنيتها التحتية التي تأسست على أسس وقيم وأنظمة تضمن لها الازدهار والتطور التجاري والاقتصادي الذي ينتقل بالتوريث للأبناء والأحفاد، وسوف تتناول هذه الدراسة موضوع استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية وأدائها المؤسسي نظراً لأهميتها ومعرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامتها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة واستدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

ولكن تبقى قوة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وصمودها غير كافٍ حيث أن مستقبلها محفوف بالمخاطر والتحديات والصعوبات التي تهدد استدامتها وانتقالها بين الأجيال، ومثل هذه الشركات تبنى على أسس متينة قوامها الثقة وعلاقات القرابة، غير إنها ليست في مأمن عن الإنحراف عن مبادئها والتدخل في المهام خاصة مع توارث الأبناء وانتقال هذه الشركات من جيل إلى جيل، وهذا ما أدى بالشركات بشكل عام على مستوى العالم والشركات العائلية على وجه الخصوص إلى الاهتمام بموضوع الحوكمة وكيفية تطبيق مبادئها على الشركات العائلية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي فيها واستدامة عملها لتحقيق المنافع في الحاضر والمستقبل.

لذا كان من الأهمية بمكان تناول موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثير ذلك على استدامة الأداء المؤسسي واستمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه أغلب الشركات العائلية تحديات عديدة، أهمها عدم فصل الملكية عن الإدارة، وعدم وجود حوكمة جيدة تزيد من ثقة المستثمرين، وعدم قدرة الشركة على الابتكار والتطور؛ بسبب ضعف التمويل، وعدم وجود هيكلية واضحة، وظهور الخلافات عند توزيع التركة، فالشركات العائلية أمامها خياران: إما أن تكون العائلة المالكة للشركة منسجمة وتعمل لتطويرها وتوسيعها، أو تتضاءل أمام المشكلات التي تواجهها مثل التنافس الداخلي بين أفراد العائلة للوصول إلى المراكز القيادية فيها.

ويشير تقرير تطور الشركات العائلية إلى أن أكثر من 30 % من الشركات العائلية تستمر إلى الجيل الثاني، و 12 % منها تصل إلى الجيل الثالث، بينما تستمر فقط 3 % إلى الجيل الرابع، وقد أوضحت دراسة لمركز الملك فيصل عن أسباب استمرارية الشركات العائلية اليابانية، أن اليابان تحتل المركز الأول عالمياً بعدد الشركات العائلية المعمرة والتي يزيد عمرها على 100 عام، ويصل عددها إلى نحو 20 ألف شركة، وبالرجوع إلى أهم العوامل التي أدت إلى استمرارية الشركات اليابانية تبين أنها كانت تهتم بالاستثمار وتفضيل الربح على المدى الطويل، والالتزام بالقيم الثابتة والابتكار المستمر، والتركيز على رضا العملاء بتقديم أفضل الخدمات، والحرص على المشاركة في تطوير المجتمع ودعم نهضته. (توفيق، 2021).

وبالرغم من قوة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، إلا أن مستقبلها محفوف بالمخاطر والتحديات والصعوبات التي تهدد استدامتها وانتقالها بين الأجيال، حيث أن مثل هذه الشركات تبنى على أسس متينة قوامها الثقة وعلاقات القرابة، غير إنها ليست في مأمن عن الانحراف عن مبادئها والتدخل في المهام خاصة مع توارث الأبناء وانتقال هذه الشركات من جيل إلى جيل، وهذا ما أدى بالشركات بشكل عام على مستوى العالم والشركات العائلية على وجه الخصوص إلى الاهتمام بموضوع الحوكمة وكيفية تطبيق مبادئها على الشركات العائلية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي فيها واستدامة عملها لتحقيق المنافع في الحاضر والمستقبل.

لذا كان من الأهمية بمكان تناول موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثير ذلك على استدامة الأداء المؤسسي واستمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثير ذلك على استدامة الأداء المؤسسي واستمرارية الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟.

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أشارت دراسة قامت بها الغرفة التجارية بالرياض إلى أن الشركات العائلية تمثل ما بين 70 - 90 % من العدد الإجمالي للشركات حول العالم، ويبلغ عدد الشركات العائلية في المملكة نحو 538 ألف منشأة، ما نسبته 63 % من إجمالي المنشآت العاملة، وتشكل ما بين 60 - 70 % من القطاع الخاص، وتساهم بأكثر من 810 مليارات ريال في الناتج المحلي سنوياً، وفي دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبتها بين 70-95 % من إجمالي الشركات العاملة، وتساهم بـ 70 % من الناتج القومي، وفي أميركا يبلغ عدد الشركات

العائلية المسجلة نحو 20 مليون شركة تمثل 49 % من الناتج القومي، وتوظف 59% من القوى العاملة. لذا فقد اكتسب موضوع استدامة الشركات العائلية وأدائها المؤسسي أهمية كبيرة، وتنبع أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الرؤية الوطنية السعودية 2030 حيث قدمت الحكومة دعماً كبيراً لهذه الشركات من خلال إنشاء المركز الوطني للمنشآت العائلية بهدف تعظيم دورها، وتذليل الصعوبات التي تواجهها؛ كي تلعب دورها الرئيس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- الأهمية العلمية (النظرية):

○ تتمثل أهمية هذه الدراسة بصفة عامة في أهمية موضوع الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

○ تعتبر مثل هذه الدراسات قيمة مضافة للدراسات التي تدعم أهداف رؤية 2030، وللباحثين في هذا المجال، حيث أنها تساهم في موائمة الشركات العائلية للحقبة الجديدة من الأعمال.

○ قلة الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية؛ حيث أن الحوكمة من المفاهيم المستجدة في الوقت الحالي وهو توجه عالمي مطلوب من أجل تحسين استدامة الأداء في المؤسسات والشركات بشكل عام، والشركات العائلية بصفة خاصة، بوصفها المحرك الرئيس لتطور ونمو الاقتصاد.

- الأهمية العملية (التطبيقية):

ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بعدة حقائق لا يمكن إغفالها في وهي على النحو التالي:

○ انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات العائلية باعتبار الحوكمة مطلباً حتمياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

○ يكتسب مفهوم حوكمة الشركات العائلية وممارستها أهمية كبيرة حيث تنعكس الحوكمة كقيمة مضافة حقيقية وركيزة أساسية لاستدامة هذه الشركات بما يخدم منفعة الملاك وأصحاب المصالح والاقتصاد الوطني.

○ الاستفادة من تأثير الحوكمة على استدامة الشركات العائلية لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

○ مؤشرات قياس استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية ومعرفة النتائج المستقبلية المتوقع تحقيقها.

○ أهمية موضوع استدامة الشركات العائلية بوصفها ركيزة من ركائز الاقتصاد، واستدامتها تضمن توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات وفرص العمل نظراً لحجم مساهمتها الاقتصادية ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي.

○ كذلك تتضح أهمية الدراسة عملياً في النتائج التي قد تتوصل إليها الدراسة الحالية حول ضرورة التركيز على أهمية تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية لضمان حقوق أصحاب المصالح والمساهمين.

أهداف الدراسة:

- سوف تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
١. معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
 ٢. التحقق من درجة استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
 ٣. معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

- للإجابة على التساؤل الرئيس ستقوم هذه الدراسة بالإجابة على عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:
١. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟
 ٢. ما هو مستوى استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟
 ٣. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟

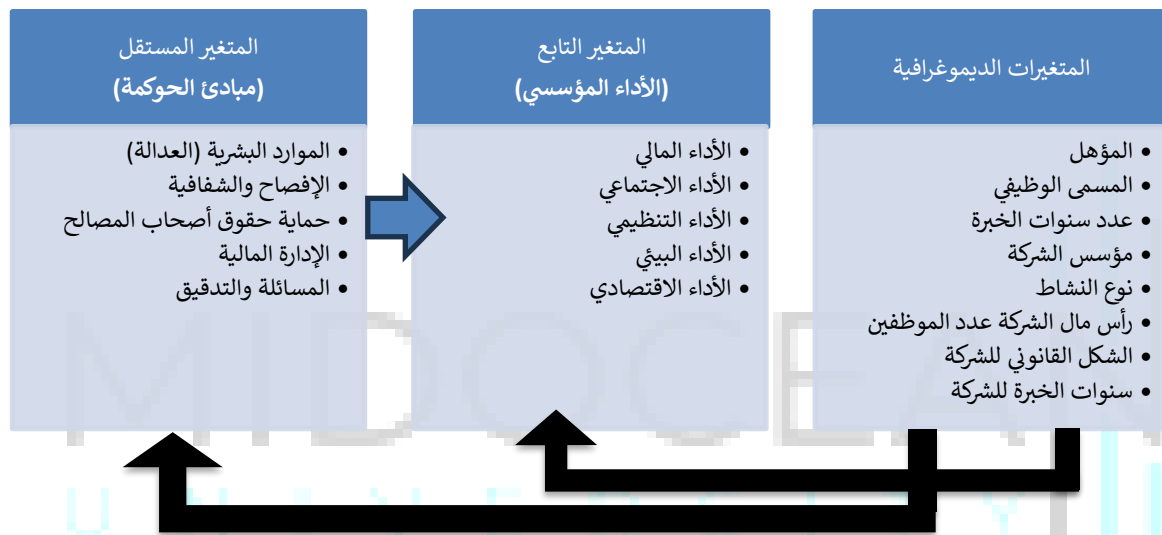
فرضيات الدراسة:

- بناءً على العلاقة بين متغيرات الدراسة وتساؤلاتها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية التالية للإجابة على هذه التساؤلات:
- الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية في قطاع الأعمال والتجارة بالمملكة العربية السعودية.
 - الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية في قطاع الأعمال والتجارة بالمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات.

- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية في قطاع الأعمال والتجارة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي لعدد من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، واستناداً لمتغيرات الدراسة فإن نموذج الدراسة يمكن تمثيله بالشكل التالي:



الإطار النظري:

سوف يستعرض الباحث من خلال الإطار النظري أهم الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعها، وكذلك سوف يتم تفسير النتائج في إطارها من منطلق نظرية الحوكمة المؤسسية (الحمدي، 2020) وهي إطار نظري يهتم بفهم كيف تدار الشركات والمؤسسات؟، وكيف يتم اتخاذ القرارات لضمان توازن المصالح بين مختلف الأطراف المعنية، المساهمين، والمدراء، الموظفين، والعملاء؟، وتتناول هذه النظرية كيفية تنظيم العلاقات بين هذه الأطراف مع التركيز على تحقيق الشفافية والإفصاح، المساءلة والتدقيق، وحماية حقوق أصحاب المصالح، كما تشمل هذه النظرية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتركز على آليات الحوكمة مثل دور مجالس الإدارة، والإفصاح المالي، والمسؤولية الاجتماعية لضمان أن الشركة تدار بطريقة تعزز الكفاءة والعدالة. (البسام، ٢٠٢٢) كما سوف تتناول الدراسة في إطارها النظري تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي واستدامته، وبشكل خاص في الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات المرجعية:

سوف تعرض هذه الدراسة بعضاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة، وحوكمة الشركات العائلية، وما يتعلق باستدامة الأداء المؤسسي ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لتحديد موقع هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. كما سيتم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وسوف يقوم الباحث بالتعقيب عليها لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية.

الدراسات العربية:

دراسة (شاهين، ٢٠٢٣)، بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل".

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

دراسة (توفيق، ٢٠٢١)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري".

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

البحث والدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم الحوكمة من خلال تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات.

دراسة (المطيري، ٢٠٢١)، بعنوان: "دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمية".

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

دراسة (سفيان والأزهر، ٢٠٢٠)، بعنوان: "حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات العائلية".

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

دراسة (غلاب وآخرون، ٢٠١٩)، بعنوان: "إشكاليات التحكّم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإشكالات التي تحكم الاستدامة في الشركات العائلية، واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على استخدام المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية ركيزة أساسية في تطوير الاقتصاد الوطني، وأن هناك ضرورة لإدخال الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشركات العائلية، وانتقالها إلى الأجيال المتعاقبة، إضافة إلى

أهمية إدخال أعضاء مستقلين يملكون الخبرة الكافية إلى عضوية مجلس الإدارة بهدف اكتساب معلومات مختلفة وخبرات متنوعة جديدة للشركات.

دراسة (حبيبة، ٢٠١٩)، بعنوان: "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل".

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

دراسة الكويتي (٢٠١٩)، بعنوان: "حوكمة الشركات الإطار المؤسسي والأداء المؤسسي وتطبيقها في الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى البحث في أنظمة حوكمة الشركات والتطبيق العملي لها في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع التعرف على دور مجالس إدارات الشركات وتوزيع ملكيتها بين فئات المستثمرين المختلفة في توطيد ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء المالي للشركات، أما الهدف الرئيس هو التحقق من تأثير آليات حوكمة الشركات المختلفة على الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام البيانات المالية لعشر سنوات خلال الفترة (2008- 2017) لعدد 92 شركة إماراتية مدرجة في سوفي دبي المالي وأبو ظبي للأوراق المالية، من خلال اختبار دور التشكيلات المختلفة لمجالس الإدارات والهياكل المختلفة للملكيات للشركات في تنمية الأداء المالي وتعزيزه لهذه الشركات. وتلخصت نتائج الدراسة في أن للحوكمة تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، وأن العديد من العوامل التالية تؤثر إيجاباً بدرجات متفاوتة في ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء المالي للشركات منها: (استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة النسائية في عضوية مجالس الإدارات، تركيز الملكية لدى فئة قليلة، حضور الملكية العائلية...).

دراسة (ROSTAM & NASA, 2021)، بعنوان: "الحوكمة الجيدة: دراسة حالة في الشركات العائلية في أندونيسيا.

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

دراسة (Khatib, 2019)، بعنوان: "حوكمة الشركات في ماليزيا: مراجعة منهجية في الأدبيات وأجندات الأبحاث"

"Corporate Governance in Malasada Systematic Literature Review and Research Agenda" هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول حوكمة الشركات في السوق الماليزي، ومرحلة حوكمة الشركات والمتغيرات التي تحصل عبر الزمن، استخدم الباحث أسلوب المسح بالعينة لعينة قوامها (125) شركة، مع دراسة قوائم البيانات من الناحية النظرية، نتائج الدراسة أكدت على أن هناك اهتماماً متزايداً باستكشاف جوانب الحوكمة من قبل الشركات الماليزية بسبب التطور المستمر لقواعد الحوكمة في الشركات الماليزية. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير قواعد الحوكمة الماليزية وليس العالمية بسبب اختلاف الثقافات.

دراسة (Trang & Rinah, 2018)، بعنوان: "الشركات الآسيوية من خلال الحوكمة والدستور: مراجعة وأجندة للأبحاث المستقبلية"

"Asian Family Firms Through Corporate Governance and Institution: A Systematic Review of The Literature and Agenda for Future Research" هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لعدد من الأوراق العلمية خلال (1980- 2015) بلغ عددها (148) ورقة علمية، تناولت المؤسسات العائلية الصناعية وآليات الحوكمة وكفاءتها في الشركات العائلية الآسيوية. من أهم النتائج لهذه الدراسة أن السياسة البيئية والقيم الثقافية والعلاقات الاجتماعية من أهم ركائز نجاح المؤسسات العائلية، بالإضافة إلى أن هناك قلة في دعم قواعد الحوكمة الموضوعية التي تدعم السوق الآسيوي، وأن الشركات العائلية تقوم بوضع دستور أو ثقافة خاصة بها من أجل الاستمرارية، وأيضاً كشفت الدراسة إلى أن هناك مشاكل تعيق الحصول على الموارد الخارجية،

وأن القيم والعادات الاجتماعية هي التي تقود المجتمع وليس الحوكمة والسياسات. وأوصت بضرورة تحويل القيم الثقافية إلى سلوك من أجل تطبيق الحوكمة، وتحديد الوريث مسبقاً عبر الأجيال في الشركة بضوابط ومعايير، وزيادة ربط الشركات العائلية الماليزية بمبادئ الحوكمة وقواعدها لضمان نموها واستمرارها.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تعتبر الدراسة الحالية- في حدود علم الباحث- أنها من الدراسات القليلة جداً التي اشتملت على قياس الحوكمة والأداء المؤسسي للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، ولم تقتصر على جانب واحد من جوانب الأداء، في حين أن الدراسات السابقة أبدت اهتماماً واضحاً بالحوكمة وأهميتها وكذلك الأداء المؤسسي ودورهما في تطور ونمو الشركات العائلية في جميع جوانب الأداء سواء المالي أو الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي بشكل منفرد. ومن الملاحظ أن الدراسات السابقة بحثت في موضوع الحوكمة بشكل جيد، مثل دراسة (شاهين، 2023)، (سفيان والأزهر، 2020)، (غلاب وآخرون، 2019)، (حبيبة، 2019)، (الكويتي، 2019)، (Rustam & Nasa, 2021)، (Khatib, 2019)، (Trang & Rinah, 2018).

ومن الملاحظ أيضاً أن الدراسات السابقة اهتمت بموضوع الأداء المؤسسي حيث كان واضحاً في دراسة (إسماعيل والرشيدي، 2021)، (غريب، 2021)، (المطيري، 2021)، (الكويتي، 2019).

بالإضافة إلى مجموعة من الأبحاث الأجنبية الحديثة التي تؤكد أهمية البحث على الصعيدين العربي والأجنبي على حد سواء، كما يمكن ملاحظة تكرار بعض النقاط في البحوث السابقة من الناحية النظرية خاصة في متطلبات النمو والتطور في الشركات باعتباره المحور الرئيسي لاستدامتها وتحسين أدائها الكلي والجزئي.

بالإضافة إلى الاستفادة في شرح وتوضيح مبادئ الحوكمة التي تعتمدها المملكة العربية السعودية والتي تعتمدها الشركات العائلية، حيث سيتم في الدراسة الحالية التأكد من تطبيقها في عدد من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو أنها سوف تركز على توضيح مدى تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في عدد من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، لما للشركات العائلية في المنطقة الغربية من أهمية كبيرة في النمو الاقتصادي حيث أن المنطقة الغربية تضم عدد كبير من الشركات العائلية العريقة.

ويعتبر وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية هو قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول (الحوكمة والأداء المؤسسي) بشكل شامل، واعتماد الدراسات السابقة على متغير واحد مع ربطه بأمور مختلفة.

وأن هذه الدراسة تقوم على عدد من الجوانب أهمها (العلاقة بين المتغيرات، شمولية الأبعاد، مجال التطبيق والبيئة المختارة)، والتعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن مستوى الأداء المؤسسي للشركات العائلية، وتحديد الفروقات بين متوسط الاستجابة وتحديد الفروق بين أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

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

- الحوكمة Governance Corporate

ظهر مفهوم الحوكمة في العصر الحديث، حيث يعدّ أحد أنظمة الحماية في نظام الشركات، والذي له دور كبير في رفع مستوى المنافسة، وجذب الموارد والإمكانيات للاستثمار، وفتح أسواق جديدة، فالحوكمة نظام عالمي يتسق مع الهدف الأساسي لرؤية المملكة ٢٠٣٠م بتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، وتطور الشركات. ونظراً لحدثة المصطلح فقد تعددت تعريفات الحوكمة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها لمعالجة المصطلح وبيان مدلوله.

— عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: مجموعة من المبادئ التي تشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وتوفير الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. وهي أيضاً: مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات الصلة". (شاهين، ٢٠٢٣، ص ٢٠)

— أما الجمعية المصرية لحوكمة الشركات، فقد عرّفت الحوكمة بأنها: تعميق دور الرقابة ومراقبة الأداء. (فرحان، ٢٠١٠، ص ٢٤)

— كما أن بعض الباحثين عرفوها بأنها: مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيما تنظم العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء. (حداد، ٢٠٠٨، ص ١)

ويمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنه: مصطلح مدلوله مركب، والحوكمة عبارة عن هيكل يشمل عناصر وعمليات يتم ربطها وترتيبها كأساسات للإدارة الجيدة الرشيدة، ويتم من خلالها الاستغلال الأفضل للموارد الموجودة، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة، تؤدي إلى استمرار الشركات العائلية واستدامة أداء دورها الاقتصادي، مثل الكفاءة، الشفافية، الفاعلية، المراقبة، المسائلة المالية والإدارية والاستدامة، والأثر.

- الاستدامة Sustainability:

تُعرف بأنّها الحفاظُ على نوعية الحياة من خلال التأقلم مع البيئة عن طريق استغلال الموارد الطبيعيّة لأطول مدى زمنيّ ممكنٍ يؤدّي إلى المحافظة على استمرار الحياة، وأيضاً بأنّها: مجموعة من العمليات الحيويّة التي توفرُ وسائل الحياة للكائنات الحية بمختلف أنواعها، ممّا يساعدها في المحافظة على تعاقب أجيالها، وتطوير وسائل نموها مع مرور الوقت.

أما الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability) تعرّف بأنها: نموذج متطور في إدارة الأعمال يستهدف إيجاد طرق مستدامة للعمل المؤسسي. وتعرّف أيضاً بأنها: "مفهوم يرتبط بالاستثمار المسئول اجتماعياً عن طريق دمج القيم والأساليب المستدامة في خطة عمل استراتيجية الأعمال المؤسسية، بهدف خلق القيمة على المدى الطويل بدلاً من التركيز على المكاسب المالية قصيرة الأجل، وتقليل التأثير السلبي في البيئة وتحقيق منافع للمجتمع، من خلال تقليل استهلاكها للموارد الطبيعية المحدودة، أو إيجاد موارد بديلة منخفضة التأثير في البيئة.

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

- الأداء المؤسسي Organization Performance:

يُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تعطي أبعادها مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يؤثر به مجموعة عوامل، بعضها عوامل خارجية والأخرى داخلية، وتعتبر هذه العوامل قوة دفع كبيرة تحدد مسار المنظمة الاستراتيجي. (دياب، ٢٠٢١).

○ وهو: "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية"، ويشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. (الفقهاء، ٢٠٢١)

○ ويعرفه (P. Drucker) بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين المساهمين والعمّال، ويُبَيّن هذا التعريف أن الأداء يعتبر مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظلّ التنافس الشديد. (الداوي، ٢٠١٠)

ويعرّف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تمكّنها من تحقيق أهدافها الموضوعية مسبقاً، وذلك بترشيد مواردها وتحقيق استدامتها والوصول إلى أعلى عائد مادي ومعنوي وبلوغ النتائج المطلوبة.

- الشركات العائلية Family Companies:

تُعدّ الشركات العائلية من أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم، وهي تمثل ٨٠٪ من الشركات القائمة في جميع أنحاء العالم، ويعتبر تزايد الشركات العائلية ظاهرة عالمية. ووفقاً لتقرير هيئة سوق المال ٢٠٢١ عن تطور الشركات العائلية فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للشركات العائلية بحسب الأدبيات والتقارير المنشورة؛ ولكن قد تعد الشركة عائلية – بحسب الدراسة – بناءً على عدة عوامل وأهمها ما يلي:

- ملكية العائلة: تعتمد على نسبة التصويت أو حق التدفقات النقدية التي يملكها أفراد الأسرة.
 - إدارة الشركة من قبل العائلة: وذلك إذا كان مؤسس الشركة أو شريك في تأسيس الشركة هو الرئيس التنفيذي للشركة، على أن الباحثين يختلفون في هذا التعريف بحسب عدد المناصب التي يتولاها مجموعة أشخاص من نفس العائلة في إدارة الشركة.
 - تصور الشركة بأنها شركة عائلية من قبل العائلة: عندما يرى الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أن شركتهما شركة عائلية، أو أن مديري الشركة مرتبطون بعضهم ببعض كأقارب، يعد هذا كافياً لتعريف الشركة على أنها شركة عائلية.
 - انتقال ملكية الشركة بين الأجيال: يعتمد ذلك على انتقال السلطة والإدارة إلى أجيال أخرى بعد مؤسس الشركة. كوجود نوع من السلطة في مجلس الإدارة، أو إدارة الشركة من أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي.
- في المملكة العربية السعودية، تم التطرق إلى مفهوم الشركة العائلية في دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة في عام ١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م، وعرفت بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"، مع الإشارة إلى إمكانية اختلاف معنى السيطرة، وأنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناجمة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما، كذلك ذكر الدليل أنه من غير الضروري أن تعود ملكية الشركة العائلية إلى عائلة واحدة فقط بل قد تكون لأكثر من عائلة. وقد اعتبر الدليل رغبة الشركة في أن توصف بأنها "شركة عائلية" معياراً. (الشهراني، ٢٠٢١)

تعريف مؤسسة التمويل الدولية: أنها الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات التالية: المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى. (IFC، 2012,P12)

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

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٧)

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: مجتمع هذه الدراسة يتمثل في مجموعة من الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين في مجموعة من الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

١. الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على مجموعة من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للدراسة الحالية على أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.
٣. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في العام الجامعي ١٤٤٥/١٤٤٦هـ

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث في الإطار النظري لهذه الدراسة على جمع البيانات الثانوية من مصادر المعلومات من الكتب، والأطروحات العلمية، والمجلات والدوريات وغيرها، التي تناولت موضوع هذه الدراسة، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها سوف يتم استخدام أساليب البحث العلمي لجمع المعلومات والبيانات الأولية المتعلقة بهذه الدراسة، والتي تعدّ من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مثل هذا النوع من البحوث، أما في الجانب التطبيقي سيقوم الباحث بتصميم استبانة بصورة أولية كأداة للدراسة، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة من أدواتها، ومن ثم تحليل البيانات تحليلاً إحصائياً للإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فرضياتها أو نفيها،

المعالجات الإحصائية المقترحة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها، سوف تعتمد الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS). ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات للحصول على النتائج، وهي كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- مُعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ؛ لحساب مُعامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، وذلك يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA) وذلك لقياس التباين بين فئات العينة الداخلية حول محاور الاستبانة.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

سوف يقوم الباحث بدراسة موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وتناوله بالبحث والتحليل، وسيتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، وهي كما يلي:

- الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة ويتضمن:

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

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويتضمن:

- أولاً: الإطار النظري ويتضمن:
 - الحوكمة.
 - الأداء المؤسسي (المالي، التنظيمي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي)
 - الشركات العائلية.
 - تأثير تطبيق الحوكمة على استدامة الشركات العائلية

• ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة والعينة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق الدراسة

- الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

- الفصل الخامس: ملخص الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

- قائمة المصادر والمراجع

- قائمة الملاحق

أسأل الله العليّ القدير التوفيق والسداد، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة*، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عجيبة، عيسى. (2019). *أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها*، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم التقنية، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني طرابلس، ليبيا، ص ١٥٩-١٦٠.
- أفندي، عطية. (2010). *المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
- البابلي، نبيل. (2018). *الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات*، المعهد المصري للدراسات، إسطنبول، تركيا.
- بن نافلة، قدور ودحمان، نبيلة. (2013). *حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، (19 - 20 نوفمبر)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- توفيق، مبروك. (2021). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العالمية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العالمية العاملة في السوق المصري*. جامعة حلون، مصر. ص: ٣٩.
- حماد، طارق عبدالعال. (2007). *حوكمة الشركات*. الطبعة الثانية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الحيزان، فهد. (2008). *تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية*، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- خضر، أحمد علي. (2012). *حوكمة الشركات: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الخطيب، خالد. (2009). *مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر*، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 16-15 تشرين أول/أكتوبر.
- الخطيب، خالد. (2017). *تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العالمية*. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان- الأردن. تم الاسترداد من الموقع الإلكتروني: www.Kantakji.com/fiq/files/com.companies40.
- الخلف، محمد والنويران، ثامر. (2014). *الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي*، المؤتمر العلمي المحكم لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن. ص 242-246، ص 255.
- خليل، عطا الله وارد. (2005). *الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية*، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 26-24 سبتمبر 2005.
- رزق، عادل رزق. *الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية*، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية". القاهرة. ٢ سبتمبر ٢٠٠٧ م، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- رمضاني، لعلا والبرود. أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). *إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات - دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية*، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص 267-282.
- الزطمة، نضال. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهرة، نوى. (2017). *أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية*، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، الجزائر.

- سايج، حمزة (2014). *الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية*، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن ص ص 22-23.
- سفیان، زغلول، الأزهر، عزة. (2020). *حوكمة الشركات كإطار لنمو وتطوير الشركات العائلية*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. مجلد 13، العدد 1، جامعة لخضر الوادي، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، الجزائر.
- سكر، شروق محمد علي. (2018). *أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين- نابلس.
- سليمان، محمد مصطفى. (2009). *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)*، الطبعة الثانية، الدار الجامعية- الإسكندرية.
- الشتيف، يوسف وقفه، محمد. (2019). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية*، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، ص 401-442.
- صوان، رولا. (2016). *الحاكمية المؤسسية وأثرها على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية الأردنية*، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- طيب، عزيزة. (2018). *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية*، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) الجزء (2)، ص 184-227.
- العابدي، جميلة وبوجلal، عائشة. (2016). *دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخمس مليانة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بو نعامه بخميس مليانة، الجزائر.
- عبد الرزاق، مولاي خضر. (2013). *حوكمة الشركات العائلية*. الملتقى العالمي الدولي. جامعة ورقلة.
- عبد الفتاح، محمد. (2010). *تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات*. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). *مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية*، مجلة النهضة، العدد (12).
- عثمان، عبد الرازق ومحمد، المطارنة (2016). *الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية*، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.
- غريب، سهى. (2021). *دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.
- غلاب، فاتح، رزوقي، فيروز، ميمون، الطاهر. *إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية*. رسالة ماجستير منشورة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. جامعة المسيلة. المجلد (3)، العدد (1).
- فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. (2021). *الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن*.
- الفهاء، ملاك. (2021). *أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء، غزة.
- قبلي، نبيل (2017). *دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين*. الجزائر دار الأبحاث
- كانو. خالد محمد. (2016). *ماذا تعني الشركات العائلية*. تم الاسترداد من الجمعية البحرينية للشركات العائلية www.bfba.com.bh/administrator/media/Documents/KK%20Articles/Test-42.pdf
- محمد. أشرف. (2009). *حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون لسنة 2003*، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة، العدد (33).

مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
مرعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحوكمة المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
المناصير، عمر فلاح. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
منير، قاسمي وعبد اللطيف، مصطفى. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، مجلد ١١، العدد (3)، ص 782-807.

المراجع الأجنبية:

Aggarwal, p. (2013). *Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies*. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.

Collie Andrea (2003). “The history of family business”. Cambridge university Pg.: 2000-1850.

Enterprise and industry directorate-general European commission- overview of family business relevant issues: Networks, Research, Policy Measures, Report Final of expert group, (2009), pg.:10.

IFC (2014). “Family business governance”. Pg:12.

Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. International journal of information management, 56, 102260.

Nitesh Pandey (2022). “Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.