

**”أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي
في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض“**

إعداد الطالب/

أبو بكر احمد باوزير

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

٣	المقدمة.....
٤	مشكلة الدراسة.....
٥	أهمية الدراسة.....
٦	اولاً: الأهمية العلمية.....
٦	ثانياً: الأهمية التطبيقية.....
٦	أهداف الدراسة.....
٧	تساؤلات الدراسة.....
٧	فرضيات الدراسة.....
٨	الدراسات السابقة.....
١٧	التعقيب على الدراسات السابقة.....
١٩	المنطلقات النظرية للبحث.....
١٩	الإطار النظري.....
١٩	المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية.....
٢٢	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.....
٢٤	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي.....
٢٦	المنهجية وطرق البحث.....
٢٩	المراجع العربية.....
٣١	المراجع الإنجليزية.....

المقدمة

أصبحت الحوكمة المؤسسية في العقود الأخيرة إحدى القضايا الجوهرية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، وذلك في ضوء التحولات العميقة التي شهدتها الاقتصاد العالمي وما رافقها من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية كشفت عن قصور أنظمة الرقابة والإدارة داخل العديد من الشركات. وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى تبني نظم حوكمة فعالة تقوم على مجموعة من المبادئ والآليات التي تهدف إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق قدر أعلى من الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية (أحمد & البشير، ٢٠١٥).

وتستند الحوكمة المؤسسية في جوهرها إلى مجموعة من القواعد والممارسات الإدارية التي تسعى إلى تعزيز الانضباط التنظيمي داخل الشركات، من خلال تحديد مسؤوليات مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، وضمان حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية والإدارية. ومن هذا المنطلق، ينظر إلى الحوكمة المؤسسية باعتبارها إطاراً تنظيمياً يساهم في الحد من الفساد الإداري والمالي، ويعزز كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة الشركات في تحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئات الأعمال المعاصرة (مراكشي، ٢٠٢٣).

وفي سياق متصل، يرتبط تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء المؤسسي داخل المنظمات، حيث يشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعد تحسين الأداء المؤسسي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، نظراً لدوره المحوري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق النمو والاستقرار في بيئة الأعمال المتغيرة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق آليات الحوكمة يساهم في تحسين مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات من خلال تعزيز الرقابة والشفافية وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. (القحطاني & الشهري، ٢٠٢٢)

كما تشير الأدبيات التطبيقية إلى أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي تعد من القضايا البحثية التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات المعاصرة، حيث سعت العديد من البحوث إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة المختلفة - مثل خصائص مجلس الإدارة، واستقلالية الأعضاء، ولجان التدقيق، وهيكل الملكية - على أداء الشركات. وقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الحوكمة وتحسن الأداء المؤسسي، في حين كشفت دراسات أخرى عن نتائج

متباينة تعكس اختلاف السياقات التنظيمية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركات. (Al-Ghamdi & Rhodes, 2015)

وفي إطار بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، اكتسب موضوع الحوكمة المؤسسية أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، خصوصاً مع توسع أنشطة الشركات وتزايد المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد سعت العديد من الدراسات التطبيقية إلى تحليل أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات السعودية، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لبعض خصائص مجالس الإدارة ولجان التدقيق على الأداء المالي للشركات، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تأثير الحوكمة على الأداء لا يزال غير حاسم ويختلف باختلاف خصائص الشركات وهيكل ملكيتها. (Albassam, 2014)

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص، باعتبار هذا القطاع أحد الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي، حيث يعتمد نجاحه واستمراره إلى حد كبير على كفاءة أنظمتها الإدارية والرقابية. ومن ثم فإن تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي داخل شركات القطاع الخاص يمكن أن يسهم في تقديم فهم علمي أعمق لطبيعة هذه العلاقة، وتحديد مدى قدرة ممارسات الحوكمة على تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي داخل بيئة الأعمال المعاصرة.

مشكلة الدراسة

شهدت الحوكمة المؤسسية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، نظراً للدور الذي يمكن أن تؤديه في تعزيز كفاءة إدارة الشركات وتحقيق الانضباط التنظيمي داخلها. ويُنظر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بوصفه أحد الآليات التنظيمية التي تسهم في تحسين مستوى الرقابة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، الأمر الذي يفترض أن ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. ومن هذا المنطلق، أصبح تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المؤسسي من الموضوعات البحثية التي تحظى باهتمام واسع في الدراسات المعاصرة (مراكشي، ٢٠٢٣).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، إلا أن نتائج الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات لم تكن متجانسة، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات الحوكمة وتحسن الأداء المؤسسي، في حين أظهرت دراسات أخرى نتائج مختلفة تشير إلى ضعف تأثير بعض آليات الحوكمة على أداء الشركات. فقد أظهرت بعض الأدلة التجريبية أن خصائص مجلس الإدارة مثل الحجم وعدد الاجتماعات يمكن أن تسهم في تحسين الأداء

المؤسسي، بينما تشير نتائج أخرى إلى أن تأثير هذه الآليات قد يكون محدوداً أو غير ذي دلالة إحصائية في بعض الحالات (Alhumoudi, 2016).

كما كشفت بعض الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية عن نتائج متباينة فيما يتعلق بتأثير آليات الحوكمة على أداء الشركات، حيث أشارت بعض النتائج إلى أن بعض خصائص الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة أو تركيز الملكية قد تسهم في تحسين أداء الشركات، في حين لم تظهر بعض المتغيرات الأخرى مثل استقلالية المجلس أو بعض آليات الرقابة تأثيراً واضحاً على الأداء المؤسسي. ويعكس هذا التباين في النتائج وجود اختلافات في طبيعة تأثير آليات الحوكمة على الأداء تبعاً لخصائص الشركات والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها. (القحطاني & الشهري، ٢٠٢٢)

كما بينت دراسات أخرى أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي قد لا تكون علاقة مباشرة أو ثابتة في جميع الحالات، حيث أشارت بعض الأدلة إلى أن تطبيق الحوكمة قد يرتبط بقيمة الشركات في السوق أكثر من ارتباطه المباشر بمؤشرات الأداء المالي أو التشغيلي. ويعني ذلك أن تأثير الحوكمة قد يتباين وفقاً لطبيعة المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تحلل هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة (Fallatah, 2012).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الأدبيات السابقة لم تقدم نتائج حاسمة حول طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المؤسسي، خاصة في سياق شركات القطاع الخاص التي تمثل بيئة تنظيمية تتسم بتنوع الهياكل الإدارية والملكية. كما أن اختلاف نتائج الدراسات السابقة يشير إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بالحاجة إلى تحليل هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً داخل بيئات تنظيمية محددة، بما يسهم في تقديم فهم علمي أدق لدور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الحوكمة المؤسسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، باعتباره أحد الأطر التنظيمية التي تسهم في تعزيز كفاءة إدارة المؤسسات وتحقيق الانضباط المؤسسي داخلها. فمع تزايد تعقيد بيئة الأعمال وتنامي حجم الشركات وتنوع

أنشطتها، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني ممارسات إدارية ورقابية تضمن تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد. وفي هذا السياق، يبرز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية كأحد الأدوات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي موضوعاً ذا أهمية علمية وتطبيقية في مجال إدارة الأعمال.

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات في بيئة تنظيمية محددة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي أعمق لطبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التباين الذي أظهرته نتائج الدراسات السابقة حول قوة هذه العلاقة واتجاهها. ومن ثم فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يشكل مرجعاً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل شركات القطاع الخاص، من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه آليات الحوكمة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارات الشركات ومجالس الإدارة على تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة وشفافية تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. إضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية تساعد الشركات على تطوير أنظمتها الرقابية والإدارية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

1. التعرف على أثر الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

٢. تحليل أثر المساءلة في تعزيز الأداء المؤسسي داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٣. تحديد أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٤. دراسة أثر الاستقلالية في الهياكل الإدارية والرقابية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٥. قياس أثر الفاعلية في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية على مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

يكمّن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي على النحو الآتي:

١. ما أثر الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
٢. ما أثر المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر الاستقلالية في الهياكل الإدارية والرقابية كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
٥. ما أثر الفاعلية في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، يمكنني صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في الهياكل الإدارية والرقابية كأحد مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفاعلية في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة

دراسة (Buallay وآخرون, ٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في البورصة السعودية. استخدمت منهجية بيانات مجمعة من بورصة السعودية (TADAUWL) للفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٤، وشملت عينة مكونة من ١٧١ شركة مدرجة. المتغير المستقل للدراسة هو مبادئ حوكمة الشركات، والمتغير التابع هو أداء الشركة الذي تم قياسه باستخدام ROA و ROE و Q لتوبين. كما استخدمت الدراسة خمسة متغيرات ضابطة لقياس العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركة. وجدت الدراسة أن مستوى الحوكمة في البورصة السعودية كان ٦١.٤٪، مرتفعاً مقارنة بالدراسات السابقة. نتائج الدراسة أشارت إلى عدم وجود تأثير كبير لاعتماد الحوكمة على الأداء التشغيلي والمالي للشركة، كما لم يظهر نموذج توبين Q تأثيراً كبيراً على ملكية أكبر مساهم واستقلالية مجلس الإدارة، بينما وُجد تأثير كبير للملكية وحجم مجلس الإدارة على أداء الشركة.

دراسة (Alhumoudi, 2016)

فحصت الدراسة تأثير تنفيذ آليات الحوكمة الداخلية (CG) على أداء الشركات غير المالية المدرجة في بورصة "تدول" السعودية بعد تطبيق كود الحوكمة السعودي. اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار المقطعي لعينة من ١١٨ شركة في عام ٢٠١٤، مع تقييم خصائص المجلس (الحجم، التكوين، الاجتماعات، ازدواجية الرؤساء التنفيذيين) وهياكل الملكية (الإدارية والمركزة). أظهرت

النتائج أن حجم المجلس وازدواجية المديرين التنفيذيين يؤثران إيجابياً على الأداء، بينما الملكية الإدارية هي الآلية الوحيدة بين هياكل الملكية التي تؤثر إيجابياً. خلصت الدراسة إلى أن هياكل الحوكمة تختلف بين الدول حسب الوضع الاجتماعي والتنظيمي، وأن نتائجها تعزز فهم تأثير ممارسات CG على أداء الشركات السعودية.

دراسة (Boshnak, 2021)

استعرضت الدراسة تأثير آليات الحوكمة مثل حجم المجلس، الاستقلالية، تكرار الاجتماعات، حجم لجنة التدقيق، ازدواجية الرئيس التنفيذي، وتركيز الملكية على الأداء التشغيلي والمالي والسوقي للشركات السعودية. استخدمت الدراسة ٢١٠ شركات مدرجة للفترة ٢٠١٧-٢٠١٩، مع إطار نظري يعتمد على نظرية الوكالة، الوصاية، والاعتماد على الموارد. النتائج أظهرت تدهور الأداء مع زيادة حجم المجلس واستقلاليته، تكرار لجنة التدقيق، وازدواجية الرئيس التنفيذي، بينما يتحسن الأداء مع تكرار اجتماعات المجلس وتركيز الملكية. الدراسة أكدت أهمية مجالس أصغر، اجتماعات أكثر تكراراً، فصل دور الرئيس التنفيذي، ولجان تدقيق أصغر وأكثر تركيزاً، مع تعيين مستقلين فعلياً في المجلس لتعزيز الأداء، مشيرة إلى أن الملكية المركزة تعزز الأداء من خلال الرقابة والانضباط.

دراسة (Bazhair, 2021)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركات في قطاع معدات وخدمات الرعاية الصحية في السعودية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٩. استخدم تحليل الانحدار العادي المجمع (POLS)، ووجدت الدراسة أن حجم المجلس مرتبط إيجابياً بأداء الشركة في ROA و ROE، موضحة أن الشركات ذات الحوكمة الجيدة تميل لتحقيق أداء أفضل، مع تأثير إيجابي لنظام "الامتثال أو الشرح" الطوعي على أداء الشركات، وهو ذو أهمية لصناع القرار والسوق والشركة.

دراسة (Mahrous & Moussa, 2025)

فحصت الدراسة تأثير خصائص لجنة التدقيق على أداء الشركات المدرجة في البورصة السعودية باستخدام بيانات ٣١ شركة غير مالية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٢، وقياس الأداء عبر العائد على الأصول. شملت المتغيرات حجم اللجنة، تكرار الاجتماعات، الاستقلالية، والخبرة المالية للأعضاء، مع حجم الشركة والنفوذ المالي كمتغيرات رقابية. النتائج أظهرت أن استقلالية اللجنة وتكرار الاجتماعات مرتبطان إيجابياً بأداء الشركة، بينما حجم اللجنة والخبرة المالية للأعضاء لم يظهر لهما تأثير ملحوظ. الدراسة أكدت أهمية خصائص لجنة التدقيق لتعزيز فعالية الحوكمة وتحسين الأداء في السياق السعودي.

دراسة (Alruwaili, 2024)

استكشفت الدراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء الشركة، وفحصت تأثير الأداء البيئي المستدام على العلاقة بين الخصائص وأداء الشركة. استخدمت ٩١٧ ملاحظة لشركات سعودية للفترة ٢٠١٥-٢٠٢١، مع بيانات بيئية واجتماعية وحوكمة من قاعدة بيانات بلومبرغ. استخدمت الدراسة الانحدار العادي للمربعات الصغرى والانحدار المعياري للمربعات الصغرى المعمم. النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية كبيرة بين حجم المجلس، الاستقلالية، اجتماعات المجلس، أداء الاستدامة البيئية، وأداء الشركة، فيما تبين أن أداء الاستدامة البيئية لا يؤثر على العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات.

دراسة (Albabbtain, 2025)

درس البحث العلاقة بين آليات حوكمة الشركات (استقلال المجلس، حجمه، تركيز الملكية) وأداء الشركات السعودية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٤ في سياق رؤية ٢٠٣٠. استخدم منهج البيانات اللوحية لعينة ١٥٠ شركة، وقياس الأداء عبر ROA، ROE، ونسبة توبين، مع التحكم بحجم الشركة والرافعة المالية وتأثيرات القطاع. النتائج أظهرت تأثيراً ضعيفاً وغير متسق لآليات المجلس، بينما كانت حجم الشركة ورافعتها المالية من المحددات القوية للأداء. الدراسة تشير إلى أن إصلاحات الحوكمة لم تحقق بعد مكاسب واضحة في الأداء وتعكس قيود إنفاذ القوانين، مع توصيات لتعزيز فعالية مجالس الإدارة وحماية حقوق المساهمين الأقلية.

دراسة (Alofaysan وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة لاستكشاف التفاعل بين استدامة الشركات وحوكمة الاستدامة المؤسسية وتأثيرها على كفاءة القيمة للشركة. استخدمت بيانات ٤٥ شركة سعودية للفترة ٢٠١٤-٢٠٢٢، وقيمة الشركة قياست بـ Q لتوبين باستخدام نموذج التأثير الثابت الحقيقي. النتائج أظهرت أن التفاعل بين وكيل الاستدامة المؤسسية وخصائص المجلس (الحجم، الاجتماعات، الاستقلالية) يعزز كفاءة القيمة، بينما التفاعل بين الاستدامة المؤسسية وتركيز الملكية يؤثر سلباً. أظهرت الدراسة أن مبادرات الاستدامة يمكن أن تحقق تأثيرات إيجابية على كفاءة قيمة الشركة.

دراسة (Al-Ghamdi & Rhodes, 2015)

هدفت الدراسة لفحص أداء الشركات المدرجة في بورصة السعودية عبر ٧٩٢ سنة عمل لعينة من ١١ مجموعة صناعية للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣، مع مقارنة الشركات العائلية وغير العائلية. ركزت على أثر ملكية الأسرة وتركيز الملكية على الأداء، وسد فجوة حول العلاقة بين هيكل رأس المال

والأداء في سوق ناشئ مثل السعودية، باستخدام بيانات ثانوية من التقارير المالية وقاعدة بيانات
DataStream.

دراسة (محمد & عبد الحق, ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة لتحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي على شركة نفطال - بسكرة- باستخدام استبيان لعينة من ٧٢ موظفاً إدارياً، وتم تحليل البيانات باستخدام Excel و SPSS V22. وجدت الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة كان متوسطاً، كما كان مستوى الأداء متوسطاً، مع التركيز على السلوك الأخلاقي، الرقابة، المساءلة، الإفصاح، والشفافية، ما يعكس أهمية الحوكمة في تحسين الأداء النسبي للشركة من خلال زيادة الربح، الحصة السوقية، وتطوير مهارات الموظفين.

دراسة (جمال, ٢٠١٩)

ركزت على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، باستخدام المنهج النظري والتطبيقي. شملت ٢٥٠ استبانة لعينة من المؤسسات الجزائرية في مختلف المجالات، وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يحسن الأداء على جميع المستويات ويعزز مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني من خلال الناتج المحلي، التشغيل والصادرات.

دراسة (شاوش, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة لتحديد أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاستقلالية، الفاعلية) على التميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات) في مجموعة الرويشان. استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة لعينة كاملة من ٢٠٥ موظفين. النتائج أشارت إلى مستوى ممارسة متوسط للحوكمة، ومستوى تميز مؤسسي متوسط، مع تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المساءلة والفاعلية فقط، وتوصيات لتعزيز الشفافية، المشاركة، والتميز الاستراتيجي.

أطروحة (Albassam, 2014)

هدفت هذه الأطروحة إلى تحليل إصلاحات الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها في الإفصاح المؤسسي والأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة منهجية بحث مختلطة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم تحليل بيانات ٨٠ شركة مدرجة خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠١٠)، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. ركزت الدراسة على قياس مستوى الامتثال لأحكام لائحة حوكمة الشركات السعودية، وتحليل العلاقة بين آليات الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة واستقلاليته وملكية المديرين وبين الأداء المالي للشركات. وأظهرت النتائج أن تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية يرتبط إيجابياً

بالعائد على الأصول، بينما لم يظهر ارتباط واضح مع قيمة الشركة السوقية. كما بينت النتائج أن حجم مجلس الإدارة وملكية المؤسسات ووجود لجان حوكمة يسهم في تعزيز مستوى الإفصاح الطوعي عن ممارسات الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجهود التنظيمية لرفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركات السعودية.

دراسة (حمادي & زواركي, ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على ربحية المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام الجزائري، وذلك من خلال دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري والحضري بولاية المدية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل البيانات المالية والميزانيات الخاصة بالمؤسسة خلال ثلاث سنوات متتالية لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي. تم تطبيق الدراسة في الجزائر ضمن مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، حيث ركزت على العلاقة بين مؤشرات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح وكفاءة الإدارة وبين ربحية المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية. كما بينت الدراسة أن تبني ممارسات الإفصاح والشفافية يسهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين النتائج المالية للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة وتفعيل آليات الرقابة والإفصاح لتحقيق أداء مالي وتنظيمي أفضل.

دراسة (Guemmou وآخرون, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة العامة في المؤسسات الإدارية العمومية في الجزائر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من ٦٢ مفردة من العاملين في المؤسسات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. طبقت الدراسة في المؤسسات الإدارية الحكومية في الجزائر، مع التركيز على تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. أظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والكفاءة الإدارية ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز سياسات الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بتطبيق إطار شامل للحوكمة المؤسسية يدعم النزاهة والمساءلة ويعزز بيئة العمل المؤسسي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (الرفاعي & الشراري, ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص الإدارة الحكومية التي تسعى إليها رؤية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى مقارنة هذه الخصائص مع بعض الرؤى الاستراتيجية العربية. اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، حيث تم تحليل الرؤى الحكومية في كل من السعودية والأردن ومصر والإمارات والبحرين. ركزت الدراسة على القطاع الحكومي باعتباره محور الإصلاح الإداري والتنمية المؤسسية. أظهرت النتائج أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ تبنت مجموعة من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة الحكومية، مثل الخصخصة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والحكومة الإلكترونية، وتعزيز الشفافية وإدارة الجودة الشاملة. كما بينت النتائج أن الرؤية السعودية تضمنت برامج تنفيذية واضحة مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير مؤشرات الأداء الحكومية وتعزيز ممارسات الحوكمة لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المؤسسات الحكومية.

دراسة (حوالف & بوفاتح, ٢٠١٣)

بحثت أهمية حوكمة الشركات في المستشفيات لضمان جودة الخدمات، دعم التميز، وتحسين الأداء المؤسسي. ركزت على معايير الحوكمة (الشفافية، الإفصاح، مجلس الإدارة، إدارة المعلومات، أخلاقيات المهنة) وتأثيرها على متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة، التوجه بالعميل، جودة الخدمة، القيادة، ثقافة المنظمة). التطبيق كان على المستشفى الجامعي لولاية تلمسان، الجزائر.

أطروحة (مراكشي, ٢٠٢٣)

ركزت على دور الحوكمة في تحسين أداء الشركات بعد الفضائح المالية والانهيئات العالمية، بالاطلاع على مفهوم الحوكمة، الأطراف المعنية، المحددات، الآليات، والمبادئ الأساسية. النتائج أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة يزيد من جذب المستثمرين، وفرة الائتمان، انخفاض تكلفة التمويل، رفع القيمة السوقية، تخفيض المخاطر، وزيادة القدرة التنافسية، ومواجهة الفساد.

دراسة (الرفاعي, ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الاقتصادية ومؤشرات المالية المرتبطة بالحوكمة. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الاستدامة المالية للاقتصاد الوطني. كما بينت الدراسة أن الشفافية والمساءلة المؤسسية تعدان من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات الحوكمة المؤسسية وتوحيدها بما يتناسب مع احتياجات الاقتصاد السعودي.

دراسة (خرخاش, ٢٠٢٤)

سلطت الضوء على دور الحوكمة في تقييم الأداء المالي من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناريك، مع تحليل استبيان باستخدام SPSS. النتائج أظهرت تأثيراً ضعيفاً لمبادئ الحوكمة على تقييم الأداء المالي، مع توصية بالالتزام بمتطلبات الحوكمة لتعزيز تقييم الأداء المالي.

دراسة (Higazey, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والرؤية الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الهندسة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكون من ٣٣ بنداً وزع على عينة من المهنيين المعتمدين في إدارة المشاريع. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي حيث فسرت هذه المبادئ نسبة كبيرة من التباين في الأداء. كما بينت النتائج أن سيادة القانون والشفافية يمثلان أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على الحوكمة وإنشاء وحدات رقابية داخل المؤسسات.

دراسة (موساوي & دحية, ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر فاعلية الحوكمة على الأداء المالي في شركات المساهمة الفندقية، سياحة وحمامات معدنية بالجزائر للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، باستخدام استبانة ونموذج الانحدار الخطي البسيط. النتائج أظهرت تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على العائد على الأصول، المبيعات، وحقوق الملكية، مع مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة بزيادة الالتزام بمتطلبات الحوكمة.

دراسة (غلبون, ٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية المجتمعية في الحد من الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة لعينة من منظمات المجتمع المدني والأجهزة الرقابية بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة. أظهرت النتائج أن الشفافية والإفصاح يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في الحد من الفساد المالي من خلال نشر المعلومات والتقارير المالية بشكل منتظم. كما بينت النتائج أن بعض مبادئ الحوكمة مثل المشاركة المجتمعية وأخلاقيات المهنة لم تظهر تأثيراً إحصائياً واضحاً بسبب ضعف تطبيقها العملي في المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج حوكمة تشاركي يعزز دور المجتمع المدني والإعلام في الرقابة على الأداء الحكومي.

دراسة (ح. أحمد & البشير, ٢٠١٥)

استعرضت الدراسة فعالية الحوكمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح، الحد من الفساد، وزيادة كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية لتحقيق الأداء المالي ودعم تنافسية الشركة. ركزت على البيئة القانونية والتنظيمية، أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية. نتائجها أكدت أن الإفصاح والشفافية يحسن كفاءة استخدام الموارد وجذب المزيد من الاستثمارات.

دراسة (Ekung وآخرون, ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة وتحليل تأثيرها على أداء هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وتحليل وثائق المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية واختبارات الارتباط الإحصائي لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وأداء المشروع. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمبادئ حوكمة المشاريع وتحسن أداء المشاريع الضخمة. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية للحوكمة يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هياكل حوكمة واضحة وضمان مشاركة أصحاب المصلحة لضمان تحسين أداء المشاريع الضخمة في القطاع العام.

دراسة (م. ا. م. أحمد & خالد, ٢٠٢٥)

بحثت تأثير تطبيق الحوكمة في المصارف السودانية لتحسين الأداء المالي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واختبار عدة فرضيات. النتائج أظهرت ارتباطاً إيجابياً قوياً بين ممارسات الحوكمة وتحسين الأداء المالي، مع توصية بتعزيز استقلالية مجالس الإدارة لتحسين الأداء المالي.

دراسة (القحطاني & الشهري, ٢٠٢٢)

هدفت لتحليل تأثير الحوكمة على كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي، مع تحليل أثر حجم المجلس، الأعضاء التنفيذيين، الاجتماعات، ولجان المراجعة. أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً لهذه المتغيرات على تحسين الأداء المالي، مع توصية بنشر ثقافة الحوكمة، تنظيم دورات تدريبية، وامتثال الإدارة لمتطلبات الحوكمة.

دراسة (Hamdan وآخرون, ٢٠١٣)

قسمت الدراسة إلى دراسة وصفية لتقييم تطبيق الحوكمة في الشركات الكويتية، ودراسة تطبيقية لدراسة تأثير الحوكمة على الأداء المالي، التشغيلي، وأداء الأسهم عبر ٢٢٢ شركة (٩ قطاعات). النتائج أشارت لتطبيق متوسط للحوكمة، وتأثير محدود على القيمة السوقية المضافة، مع توصية بتطوير دليل لقياس الحوكمة ورقابة فعالة على تطبيقها.

دراسة (جوادي & بن عمارة, ٢٠١٨)

فحصت العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي لشركات التأمين التكافلي السعودية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٧ عبر تحليل البيانات المالية لعشر شركات. النتائج أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية لمؤشرات الحوكمة مثل استقلالية الملكية، تركيب المجلس، ازدواجية المديرين، وحجم هيئة الرقابة الشرعية على العائد على حقوق الملكية، بينما لم يكن لها تأثير على ROA، هامش الربح، ومعدل العائد على السهم.

دراسة (Bhagat & Bolton, 2008)

ناقشت قياس الحوكمة وعلاقتها بالأداء، مشيرة إلى أن الحوكمة الأفضل وفق GIM و BCF مرتبطة بالأداء التشغيلي الأفضل، بينما لا تؤثر على أداء سوق الأسهم المستقبلي. كما أظهرت الدراسة أن دوران الإدارة مرتبط إيجابياً بامتلاك أعضاء المجلس واستقلاليته، بينما الشركات المدارة بشكل أفضل أقل عرضة لدوران الإدارة رغم ضعف الأداء.

دراسة (Bhatt & Bhatt, 2017)

هدفت لدراسة تأثير قانون ماليزيا MCGG (٢٠٠٧ و ٢٠١٢) على أداء الشركات، مع عينة من ١١٣ شركة. النتائج أظهرت أن أداء الشركات مرتبط إيجابياً بحوكمة الشركات وفق مؤشر MCGI، وأن حوكمة الشركات تحسنت بعد تطبيق MCGG 2012 مقارنة بـ ٢٠٠٧، مؤكدة دور الإصلاحات القانونية في تعزيز الأداء.

دراسة (Bhagat & Bolton, 2008)

مكررة من الدراسة رقم ٢٢، تؤكد النتائج نفسها حول العلاقة بين مؤشرات الحوكمة (امتلاك الأسهم، فصل الرئيس التنفيذي) والأداء التشغيلي، وعدم وجود تأثير على أداء سوق الأسهم المستقبلي، مع ارتباط إيجابي لدوران الإدارة بالعوامل الداخلية للمجلس.

دراسة (Puni & Anlesinya, 2020)

هدفت لدراسة تأثير آليات الحوكمة التي أوصت بها هيئة الأوراق المالية والبورصات في غانا على أداء الشركات من ٢٠٠٦-٢٠١٨، باستخدام تحليل الانحدار اللوجي لعينة ٣٨ شركة. النتائج أظهرت أن وجود الأعضاء الداخليين والخارجيين، حجم المجلس، اجتماعات المجلس، وتركيز المساهمين أثر إيجابياً على الأداء المالي، بينما لجان المجلس أثرت سلبياً، ولم يؤثر ازدواجية الرئيس التنفيذي.

دراسة (Fallatah, 2012)

بحث العلاقة بين خصائص الحوكمة المؤسسية وأداء وقيمة الشركات السعودية، مستخدمة مؤشر يجمع خصائص الحوكمة. النتائج أظهرت أن الحوكمة المؤسسية لا ترتبط بالعائد على الأصول، لكنها مرتبطة إيجابياً بقيمة الشركات (Q لتوبين والقيمة السوقية لحقوق المساهمين).

دراسة (Bagais & Aljaaidi, 2020)

فحصت العلاقة بين حجم لجنة التدقيق، اجتماعاتها، وجودة التدقيق، والأداء المؤسسي في قطاع الطاقة بالسعودية، باستخدام ٥٤ ملاحظة لشركة-سنة للفترة ٢٠٠٥-٢٠١٨. النتائج أظهرت أن حجم اللجنة مرتبط إيجابياً بالأداء (ROA و ROE)، واجتماعات اللجنة لها علاقة سلبية مع ROE، وجودة التدقيق مرتبطة إيجابياً بكلا النموذجين، مما يعزز أهمية هذه النتائج لصناع القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة اهتماماً واسعاً بدراسة أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في سياقات متعددة، خاصة في المملكة العربية السعودية ودول عربية أخرى. فالدراسات العربية ركزت غالباً على الشركات المدرجة في بورصة السعودية (مثل Buallay وآخرون، ٢٠١٧؛ Alhumoudi, 2016؛ Boshnak, 2021)، وأظهرت نتائج متباينة حول العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات، حيث أشار بعضها إلى تأثير إيجابي محدود لخصائص مجلس الإدارة وحجم الملكية على الأداء، بينما لم يُظهر بعض المؤشرات الأخرى تأثيراً معنوياً واضحاً، كما في دراسة Buallay وآخرون (٢٠١٧).

كما تناولت بعض الدراسات العربية الحديثة (مثل Alruwaili, 2024؛ Albabtain, 2025؛ Alofaysan وآخرون، ٢٠٢٤) العلاقة بين خصائص المجلس وأداء الشركات، مع إضافة متغيرات جديدة مثل الاستدامة البيئية وكفاءة القيمة، ما يعكس توجهاً حديثاً نحو دمج الحوكمة مع عناصر الاستدامة المؤسسية لتعزيز الأداء. الدراسات الجزائرية والليبية ركزت بدورها على دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي والمؤسسي للقطاع العام والمجتمع المدني (مثل غلبون، ٢٠٢٦؛ Guemmou وآخرون، ٢٠٢٤)، وأكدت أهمية الشفافية والإفصاح والمساءلة في الحد من الفساد وتحسين كفاءة الإدارة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت على قياس أثر الحوكمة في سياقات متعددة مثل ماليزيا وغانا، مشيرة إلى دور القوانين والمؤشرات الخاصة بالحوكمة على تحسين الأداء التشغيلي والمالي (Bhatt & Puni, 2020؛ Anlesinya, 2020)، مع ملاحظة أن بعض مؤشرات الحوكمة لها تأثير محدود على الأداء المستقبلي لسوق الأسهم.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

تتشترك معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على العلاقة بين خصائص الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات، مع الاهتمام بالمتغيرات مثل حجم مجلس الإدارة، استقلاليته، التركيز الملكي، ولجان التدقيق. تختلف الدراسة الحالية عن بعضها من حيث السياق المكاني والقطاعي، إذ تركز على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض تحديداً، وهو سياق أكثر حداثة بعد الإصلاحات الأخيرة في الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠، مع تركيز على الأداء المؤسسي الشامل وليس المالي فقط، إضافة إلى دمج تقييم الأداء وفق مؤشرات متكاملة تشمل الجودة، الكفاءة، والشفافية.

الفجوة البحثية:

على الرغم من الكم الكبير من الدراسات، إلا أن معظمها إما يركز على الأداء المالي فقط، أو على مؤشرات محددة للحوكمة دون دمجها مع الأداء المؤسسي الشامل، كما أن بعض الدراسات اقتصر على عينات محدودة أو شركات معينة، دون تقديم تحليل شامل لشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض. كما أن التفاعل بين مبادئ الحوكمة الحديثة ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠ لم يتم دراسته بشكل معمق، ما يترك فجوة بحثية واضحة تتعلق بتقييم أثر الحوكمة المؤسسية الحديثة على الأداء المؤسسي في سياق محلي محدث.

ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها:

- تركز على القطاع الخاص في الرياض، وهو سياق لم تغطه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- تقييم الأداء المؤسسي الشامل، وليس الأداء المالي فقط، ما يعطي رؤية أكثر دقة عن أثر الحوكمة.
- تأخذ في الاعتبار التحديثات الأخيرة في حوكمة الشركات السعودية ورؤية ٢٠٣٠، وتدمجها مع خصائص الحوكمة لتقييم تأثيرها الفعلي على الأداء المؤسسي.
- توفر توصيات عملية للقطاع الخاص تتعلق بتحسين آليات الحوكمة لتعزيز الكفاءة والشفافية والمسؤولية المؤسسية.

باختصار، تقدم الدراسة الحالية مساهمة علمية مهمة من خلال سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الحديثة على الأداء المؤسسي الشامل لشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، مع تقديم إطار عملي يمكن استخدامه لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المساءلة والشفافية.

المنطلقات النظرية للبحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، وهي:

نظرية الوكالة (Agency Theory)

تشير إلى أن العلاقة بين الملاك (المساهمين) والمديرين التنفيذيين قد تنشأ عنها صراعات مصالح تؤثر على الأداء المؤسسي. تقوم الحوكمة المؤسسية بتقليل هذه الصراعات عبر وضع آليات رقابية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف الشركة.

نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

توضح أن أداء المؤسسات يعتمد على كيفية استغلالها للموارد المتاحة، بما في ذلك الكوادر البشرية، المعلومات، والهياكل التنظيمية. الحوكمة المؤسسية توفر إطاراً لإدارة هذه الموارد بفعالية، عبر توزيع الأدوار والمسؤوليات وضمان اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

نظرية الوصاية (Stewardship Theory)

تفترض أن المديرين ليسوا مجرد وكلاء للمساهمين، بل يمكن أن يكونوا "أمناء" يسعون لتحقيق أهداف الشركة والمساهمين بشكل متزامن. يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز ثقافة المسؤولية المؤسسية والالتزام بالقيم الأخلاقية، ما يرفع الأداء المؤسسي ويحقق استدامة الأعمال.

منهجية التقييم المؤسسي الحديث

تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الربط بين الحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء المؤسسي الشاملة، بما في ذلك الجودة، الكفاءة، ورضا أصحاب المصالح. ومن خلال دمج هذه المنهجية، يمكن قياس مدى فعالية الحوكمة في تعزيز الأداء عبر مؤشرات ملموسة وتقييمات موضوعية من داخل الشركة.

الإطار النظري

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة أدت إلى زيادة الاهتمام بتطبيق الأنظمة الإدارية والرقابية الحديثة التي تساهم في تعزيز كفاءة إدارة الشركات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ومن بين أبرز هذه الأنظمة مفهوم الحوكمة المؤسسية الذي ظهر كإطار تنظيمي يسعى إلى تحقيق

الانضباط المؤسسي داخل الشركات من خلال تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية. وقد برزت أهمية الحوكمة المؤسسية بشكل خاص في أعقاب الأزمات المالية التي شهدتها بعض الاقتصادات العالمية، حيث كشفت تلك الأزمات عن قصور واضح في نظم الرقابة التقليدية داخل الشركات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والهيئات التنظيمية إلى التأكيد على ضرورة تبني مبادئ الحوكمة كآلية لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق الاستقرار المؤسسي (مراكشي، ٢٠٢٣).

كما تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير إطار واضح لتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، الأمر الذي يحد من تعارض المصالح بين الإدارة التنفيذية والمساهمين، ويعزز من مستوى الرقابة على الأداء التنظيمي للشركات. وبذلك أصبحت الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث تمثل منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف داخل المنظمة وتعزيز كفاءة أدائها المؤسسي (ح. أحمد & البشير، ٢٠١٥).

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية ونشأتها

يعد مفهوم الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى تطوير آليات فعالة لضبط أداء الشركات وتعزيز الرقابة على إدارتها. ويشير هذا المفهوم بوجه عام إلى مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظم عملية إدارة الشركات وتحدد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بما يضمن تحقيق الشفافية والعدالة في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. (القحطاني & الشهري، ٢٠٢٢)

وقد نشأ الاهتمام بالحوكمة المؤسسية نتيجة لما شهدته العديد من الشركات العالمية من أزمات مالية وفضائح إدارية كشفت عن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعدم وضوح المسؤوليات داخل الشركات. وقد أدى ذلك إلى تنامي الدعوات إلى وضع معايير واضحة لتنظيم إدارة الشركات وتعزيز الرقابة على أعمالها، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية بوصفه إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات الاقتصادية (حوالف & بوفاتح، ٢٠١٣).

كما تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية ليشمل مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة داخل الشركة، حيث تسعى الحوكمة إلى تنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، إضافة إلى حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين مثل العاملين

والعملاء والمستثمرين. ومن ثم أصبحت الحوكمة المؤسسية تمثل نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة وتعزيز الاستقرار المؤسسي داخل الشركات (أحمد & البشير، ٢٠١٥).

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة المؤسسية في المنظمات

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة نظراً لدورها في تعزيز كفاءة إدارة الشركات وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية. إذ تسهم الحوكمة في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، الأمر الذي يساعد على تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح الآخرين، ويحد من تعارض المصالح الذي قد يؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي (أحمد & البشير، ٢٠١٥).

كما تسهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز ثقة المستثمرين في الشركات من خلال ضمان الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف، الأمر الذي يساعد على تحسين سمعة الشركات وزيادة قدرتها على جذب الاستثمارات. إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية داخل المنظمة ويعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة (مراكشي، ٢٠٢٣).

ومن ناحية أخرى، تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل الشركات، حيث توفر مجموعة من الآليات الرقابية التي تعمل على تعزيز المساءلة وضبط سلوك الإدارة التنفيذية، مما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (حوالف & بوفاتح، ٢٠١٣).

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المؤسسية

تعتمد الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام لتنظيم إدارة الشركات وضمان تحقيق الإدارة الرشيدة داخلها. وتتمثل هذه المبادئ في الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية والفاعلية، حيث تسهم هذه المبادئ في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والرقابية داخل المنظمة وتحقيق قدر أكبر من الانضباط المؤسسي (شاوش، ٢٠٢٥).

ويشير مبدأ الشفافية إلى ضرورة توفير المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق لجميع الأطراف المعنية، بما يتيح لهم القدرة على تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات المناسبة. أما مبدأ المساءلة فيعني خضوع الإدارة التنفيذية للمحاسبة عن القرارات التي تتخذها والنتائج التي تحققها، الأمر الذي يعزز من كفاءة الرقابة المؤسسية داخل المنظمة (شاوش، ٢٠٢٥).

كما يشير مبدأ المشاركة إلى إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة بين العاملين. في حين يعكس مبدأ الاستقلالية ضرورة وجود هياكل تنظيمية ورقابية مستقلة قادرة على ممارسة دورها الرقابي بكفاءة دون التأثير بالمصالح الشخصية. أما مبدأ الفاعلية فيرتبط بقدرة المنظمة على تطبيق ممارسات الحوكمة بصورة عملية تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين مستوى أدائها المؤسسي (شاوش، ٢٠٢٥).

المطلب الرابع: أبعاد الحوكمة المؤسسية وآليات تطبيقها في الشركات

تشمل الحوكمة المؤسسية مجموعة من الأبعاد التنظيمية التي تعكس كيفية تطبيق مبادئها داخل الشركات، حيث تتجسد هذه الأبعاد في مجموعة من الآليات الإدارية والرقابية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة الشركات وتحسين مستوى أدائها المؤسسي. ومن بين أبرز هذه الآليات هياكل مجالس الإدارة، ولجان التدقيق، وآليات الرقابة الداخلية، إضافة إلى سياسات الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والإدارية (Boshnak, 2021).

كما تلعب خصائص مجلس الإدارة دوراً محورياً في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات، حيث يسهم حجم المجلس واستقلالية أعضائه وعدد الاجتماعات التي يعقدها في تعزيز كفاءة الرقابة على الإدارة التنفيذية وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة. وقد أظهرت بعض الدراسات التطبيقية أن وجود مجالس إدارة فعالة يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرقابة الداخلية وتوجيه السياسات الإدارية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للشركات (Alhumoudi, 2016).

إضافة إلى ذلك، تمثل لجان التدقيق إحدى الآليات المهمة في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات، حيث تسهم في تعزيز الرقابة على العمليات المالية وضمان دقة التقارير المحاسبية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الشفافية والمساءلة داخل المنظمة. كما أن وجود لجان تدقيق مستقلة وفعالة يمكن أن يسهم في تحسين جودة الرقابة المالية وتعزيز ثقة المستثمرين في الشركات (Mahrous & Moussa, 2025).

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم الجوهرية في إدارة الأعمال، حيث يعكس مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والنتائج المرجوة. ويعتمد الأداء المؤسسي على فعالية العمليات الإدارية والرقابية، وكذلك على جودة اتخاذ القرارات والتخطيط

الاستراتيجي، وهو يعكس الصورة الحقيقية لكفاءة المؤسسة ومرونتها في مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية. ويعد قياس الأداء المؤسسي أحد الركائز الأساسية لتقييم كفاءة المنظمات وتحسين قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، كما أنه يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز الإداري (Mahrous & Moussa, 2025).

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً للمعايير والمقاييس المحددة مسبقاً، ويعكس هذا الأداء جودة العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة. ويعتبر الأداء المؤسسي بمثابة مؤشر شامل يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في تحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنظيمية (Boshnak, 2021).

كما يتجاوز الأداء المؤسسي مجرد النتائج المالية، ليشمل عناصر نوعية مثل رضا العملاء والجودة التشغيلية، وفاعلية نظم الرقابة الداخلية، مما يجعله أداة شاملة لتقييم مستوى التقدم التنظيمي والقدرة التنافسية للمنظمة في السوق (Alhumoudi, 2016).

المطلب الثاني: أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات

تكمُن أهمية الأداء المؤسسي في قدرته على توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية. كما يساعد قياس الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية، وبالتالي تطوير السياسات والخطط الإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية (Mahrous & Moussa, 2025).

إضافة إلى ذلك، يعزز الأداء المؤسسي من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، حيث يوفر معلومات دقيقة وموضوعية تمكن الإدارة العليا والمساهمين من تقييم نتائج الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة. كما أن تحسين الأداء المؤسسي يساهم في بناء سمعة قوية للمنظمة وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء، الأمر الذي يعكس قدرة المؤسسة على الاستدامة والتطوير المستمر (Boshnak, 2021).

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي

يشمل الأداء المؤسسي مجموعة من الأبعاد التي تعكس شمولية تقييم كفاءة المنظمة، ومن أبرز هذه الأبعاد: البعد المالي، والبعد التشغيلي، والبعد الاستراتيجي، والبعد البشري والاجتماعي. فالبعد

المالي يقيس مدى كفاءة استخدام الموارد المالية وتحقيق العائد المطلوب على الاستثمارات، في حين يعكس البعد التشغيلي جودة العمليات وكفاءة الأداء اليومي للمنظمة (Alhumoudi, 2016).

أما البعد الاستراتيجي فيتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى والتكيف مع المتغيرات البيئية، فيما يقيس البعد البشري والاجتماعي مدى رضا الموظفين والعملاء وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة. وتتمثل مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في نسب العائد على الاستثمار، مستويات الإنتاجية، جودة الخدمات المقدمة، مستوى الالتزام بسياسات الشركة، ونسبة رضا العملاء والموظفين (Mahrous & Moussa, 2025).

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بعدة عوامل داخلية وخارجية، منها الهيكل التنظيمي ومدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، وفعالية عمليات التخطيط واتخاذ القرار، ومستوى الكفاءة المهنية للعاملين. كما تلعب نظم الرقابة الداخلية والتكنولوجيا المستخدمة في إدارة العمليات دوراً محورياً في تعزيز جودة الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية (Boshnak, 2021).

وعلى الجانب الخارجي، تؤثر البيئة الاقتصادية والتنافسية والتشريعات والقوانين المنظمة لسوق العمل في مستوى الأداء المؤسسي، حيث يتطلب الحفاظ على كفاءة الأداء القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والتخطيط الاستباقي لمواجهة التحديات. إضافة إلى ذلك، يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرقابة الداخلية والشفافية والمساءلة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المخاطر وتحسين النتائج التشغيلية والمالية للمنظمات (Alhumoudi, 2016).

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي

تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في كونها تمثل الرابط الحاسم بين ممارسات الرقابة والإدارة الفعالة والنتائج التنظيمية المرجوة. فالحوكمة المؤسسية تعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة، وتنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتحسين توزيع الموارد داخل المنظمة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي وكفاءته. وبناء على الدراسات السابقة، يمكن القول إن تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للمنظمات، ويحقق تكاملاً بين الأبعاد المختلفة للمنظمة (Mahrous & Moussa, 2025).

المطلب الأول: الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين الحوكمة والأداء

تستند العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي إلى عدة أسس نظرية، أبرزها نظرية الوكالة ونظرية الموارد والقدرات. فوفقاً لنظرية الوكالة، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يقلل من الصراعات بين الإدارة والمساهمين من خلال تعزيز آليات الرقابة والمساءلة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي (Boshnak, 2021).

أما نظرية الموارد والقدرات، فتؤكد أن الممارسات الجيدة للحوكمة تساهم في تعزيز كفاءة استغلال الموارد المتاحة، بما في ذلك رأس المال البشري والمالي والتقني، وهو ما يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية والجودة والابتكار داخل المنظمة. وبذلك، تشكل الحوكمة المؤسسية عاملاً محفزاً لتحسين الأداء من خلال توجيه الجهود نحو أهداف استراتيجية واضحة وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد (Alhumoudi, 2016).

المطلب الثاني: دور الحوكمة المؤسسية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي عبر عدة آليات، منها تعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الشفافية في المعلومات المالية والإدارية، وتفعيل آليات المساءلة والمراجعة. إذ أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية ويحد من حدوث التجاوزات أو سوء استخدام الموارد (Mahrous & Moussa, 2025).

كما أن الحوكمة المؤسسية تدعم ثقافة التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة وموضوعية، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة و يتيح لها التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات السوقية. ومن خلال تطبيق الحوكمة، تتمكن الشركات من تطوير سياسات واضحة لإدارة الأداء، مما ينعكس إيجابياً على جودة المنتجات والخدمات، ورضا العملاء، واستدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل (Boshnak, 2021).

المطلب الثالث: نماذج تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات

تتعدد نماذج تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات، وتتنوع باختلاف حجم المنظمة وطبيعة عملها، لكنها تتفق جميعها على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل الشفافية، والمساءلة، والمساواة بين أصحاب المصلحة، والكفاءة في إدارة الموارد. فعلى سبيل المثال، تستخدم بعض الشركات لوائح داخلية صارمة لمراقبة الأداء المالي والعمليات التشغيلية، وتطبيق نظم رقابة داخلية تضمن الالتزام بالمعايير والسياسات المؤسسية (Alhumoudi, 2016).

كما تعتمد شركات أخرى على دمج الحوكمة في ثقافة المنظمة من خلال التدريب المستمر للموظفين وتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة العليا وباقي المستويات التنظيمية. ويؤكد التحليل المقارن

بين الشركات أن تلك التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تحقق أداء مؤسسي أعلى، وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التحديات، واستدامة النجاح المالي والتشغيلي، وتعزيز سمعتها في السوق (Mahrous & Moussa, 2025).

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. يُعد هذا المنهج الأنسب لدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، حيث يمكن الباحث من التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في الشركات، وتحليل الإجراءات المتبعة لتعزيز الأداء المؤسسي. كما يكمل المنهج التحليلي المنهج الوصفي، إذ يسمح بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث (مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي)، وتحديد مدى تأثير الحوكمة على تحسين كفاءة العمليات التنظيمية والإدارية، وهو ما يتيح فهمًا دقيقًا لتأثير الممارسات الفعلية للحوكمة على نتائج الأداء داخل شركات القطاع الخاص.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، والذين يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية أو يشاركون بشكل مباشر في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأعمال التشغيلية. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لدوره المباشر في عمليات اتخاذ القرار وتطبيق سياسات الحوكمة، ولخبرتهم العملية التي تمكنهم من تقييم مدى فاعلية مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي. كما يتيح تنوع المسؤوليات بين المديرين والإداريين وفرق العمل دراسة شاملة لجميع أبعاد تطبيق الحوكمة، مما يعكس بيئة عملية متعددة المستويات و يتيح تقييمًا دقيقًا للأداء المؤسسي.

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المهنية والمستويات الوظيفية في الشركات المشاركة. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوشيران لعينات الدراسات الوصفية، حيث بلغ حجم العينة ٣٨٤ فردًا، بما يحقق مستوى تمثيل إحصائي لمجتمع الدراسة ويضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم. وسيتم توزيع

العينة على مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان شمولية التقييم لجميع أبعاد تطبيق الحوكمة في الشركات.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية

تشمل المراجع العلمية من كتب، مقالات، تقارير ودراسات سابقة متعلقة بالحوكمة المؤسسية، الإدارة الاستراتيجية، وأداء الشركات في القطاع الخاص. كما تم الاعتماد على قواعد البيانات الأكاديمية والمجلات العلمية المحكمة، إضافة إلى المواقع الرسمية للشركات والمنظمات الاقتصادية ذات الصلة.

المصادر الأولية

تمثل المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها خصيصًا لهذا الغرض بعد التأكد من وضوحها وصحتها، وتحويلها إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms، ثم توزيعها على المشاركين من موظفي الشركات المشاركة.

أدوات الدراسة

سيتم استخدام الاستبانة للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، وشملت ثلاثة محاور رئيسية:

❖ المحور الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة.

❖ المحور الثاني: العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) وتغطي عناصر مثل الشفافية، المساءلة، استقلالية الإدارة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتطبيق السياسات الرقابية.

❖ المحور الثالث: العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وتتضمن مؤشرات قياس الأداء مثل جودة العمليات، الالتزام بالسياسات الداخلية، الكفاءة التنظيمية، وفعالية اتخاذ القرار، والقدرة على تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

حدود الدراسة

✓ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي داخل شركات القطاع الخاص.

✓ الحدود المكانية: سيتم تنفيذ الدراسة على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

✓ الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني من العام ٢٠٢٦م.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الاحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الاحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على

الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

المراجع العربية

- أحمد، ح.، & البشير، ز. (٢٠١٥). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي-69، 2(1). 96.
- أحمد، م. ا. م.، & خالد، ح. ع. ح. (٢٠٢٥). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية *Graduate Journal of Al Neelain University*, 20(12), 44-58.
<https://doi.org/10.33914/gcnu.v20i12.142>
- القحطاني، د. م. ن.، & الشهري، ص. م. ع. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (33), 95-110.
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.33.2022.410>
- الرفاعي، ع. ب. س. ب. ر. ا. (٢٠٢٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية: ١٠٣٥٧٨١/١٠٣٧-١١٥-١١٥. ١٠٥. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢ (١١٥)، ١٤١-١٦٣.
- الرفاعي، م.، & الشاري، ع. (٢٠٢٤). الرؤية السعودية ٢٠٣٠ كمدخل لتحديث الإدارة الحكومي دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول العربية مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، ٥ (١)، ٥١-٧٦.
- جمال، ا. (٢٠١٩). تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر ٢٠١٤-٢٠٠٠. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/1706>
- جوادي، س.، & بن عمارة، ن. (٢٠١٨). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "بالتطبيق على شركات التأمين التكافلي العاملة في السوق السعودي" للفترة ٢٠١٠-٢٠١٦. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ٥ (٢)، ٩٧-١١١.
- حمادي، ن.، & زواركي، إ. (٢٠١٦). الحوكمة المؤسسية وأثرها على ربحية المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري بالمدية. ١٣ (٢)، ٩٥-١٠٦.

حوالف، ر.، & بوفاتح، ك. (٢٠١٣). أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*, ٢ (٢), ٢٣٠-٢٠٨.

خرخاش، آ. (٢٠٢٤). *حوكمة الشركات ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية* [Thesis, university center of abdalhafid boussouf – MILA].

<http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/3563>

شاوش، أ. ع. م. ع. ا. أ. د. ز. ن. ن. (٢٠٢٥). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, ٦ (٩), ٢٧٤-٢٥٦.

<https://doi.org/10.53796/hnsj69/17>

غلبون، ع. ا. ر. ع. ب. (٢٠٢٦). *الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي "الفرص والتحديات"*. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, ١٣٨-١٦٠.

محمد، ع.، & عبد الحق، س. (٢٠٢٠). دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء المؤسسي دراسة حالة: مؤسسة نفطال -بسكرة-. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*, ٥ (٢), ١٤٩-١٢٩.

مراكشي، ر. (٢٠٢٣). *أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي* [Thesis, university center of abdalhafid boussouf – MILA].

<http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/2775>

موساوي، ي.، & دحية، (مشرف) عبد الحفيظ. (٢٠٢٠). أثر فاعلية حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي [http://dspace.esc-](http://dspace.esc-alger.dz:8080/jspui/handle/123456789/1466)

[alger.dz:8080/jspui/handle/123456789/1466](http://dspace.esc-alger.dz:8080/jspui/handle/123456789/1466)

- Albabbtain, A. (2025). *The Impact of Corporate Governance on Financial Performance: Evidence from Saudi-Listed Firms* [Saudi Digital Library]. <https://hdl.handle.net/20.500.14154/77093>
- Al-Ghamdi, M., & Rhodes, M. (2015). Family Ownership, Corporate Governance and Performance: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Finance*, 7(2), p78. <https://doi.org/10.5539/ijef.v7n2p78>
- Alhumoudi, H. Y. (2016). Corporate Governance Mechanisms and Firms' Performance: An Empirical Analysis of Firms Listed on the Saudi Stock Exchange. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 6(2), 101–145. <https://doi.org/10.5296/ijafr.v6i2.9192>
- Alofaysan, H., Jarboui, S., & Binsuwadan, J. (2024). Corporate Sustainability, Sustainable Governance, and Firm Value Efficiency: Evidence from Saudi Listed Companies. *Sustainability*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/su16135436>
- Alruwaili, T. F. (2024). Corporate Governance and Firm Performance: Emphasis on Environmental Sustainability Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(6), 115. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0183>
- Bagais, O. A., & Aljaaidi, K. S. (2020). Corporate governance attributes and firm performance in Saudi Arabia. *Accounting*, 923–930. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.005>
- Bazhair, A. H. (2021). Corporate governance mechanism and firm performance in Saudi Arabia. *Studies of Applied Economics*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4317>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance, Special Issue: Contractual Corporate Governance*, 14(3), 257–273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
- Bhatt, P. R., & Bhatt, R. R. (2017). Corporate governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance*, 17(5), 896–912. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0054>
- Boshnak, H. A. (2021). Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Research*, 12(3), 446. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n3p446>

- Buallay, A., Hamdan, A., & Zureigat, Q. (2017). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.6>
- Fallatah, Y. (2012). Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(36). <https://doi.org/10.5897/AJBM12.008>
- Hamdan, A. M., Al-Sartawi, A. A. M., & Jaber, R. J. (2013). أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي، والتشغيلي، وأداء الأسهم في سوق الكويت للأوراق المالية. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 255–302. <https://doi.org/10.34120/ajas.v20i2.855>
- Mahrous, R. A. R., & Moussa, M. K. A. (2025). Corporate Governance and Financial Performance: The Role of the Audit Committee in Saudi Arabia: حوكمة الشركات والأداء المالي: دور لجنة المراجعة في المملكة العربية السعودية. *Journal of North African Economies*, 21(39), 63–71.
- Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147–169. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2019-0076>

Midocean University
College of Management
Master/ Business Administration



**"The Impact of Applying Corporate Governance
Principles on Organizational Performance in Private
Sector Companies in Riyadh"**

Prepared by:

Abobakr Ahmed Bawazir

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026