

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2. حوكمة الشركات

(المفهوم- الأهمية- الأهداف- النظريات- الأبعاد)

1.1/2. مفهوم الحوكمة Governance Corporate:

ظهر مفهوم الحوكمة في العصر الحديث، حيث يعدّ أحد أنظمة الحماية في نظام الشركات، والذي له دور كبير في رفع مستوى المنافسة، وجذب الموارد والإمكانيات للاستثمار، وفتح أسواق جديدة، كما يعتبر نظام الحوكمة درع يحمي مصالح أصحاب الأموال وأصحاب المصالح مع الشركات من الموردين والعملاء والعاملين، مما ينعكس بدوره على أداء الشركات وخاصة الشركات العائلية في الاقتصاد العام، ودورها الاستثماري وديمومتها؛ حيث وُجدت الشركات لتنمو وتكبر وتستمر لا لتموت وتضمحل وتفتى، فالحوكمة نظام عالمي يتسق مع الهدف الأساسي لرؤية المملكة 2030م بتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، وتطور الشركات. ونظراً لحدثة المصطلح فقد تعددت تعريفات الحوكمة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها لمعالجة المصطلح وبيان مدلوله. (شاهين، 2023)

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

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

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

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

والرقابة عليها". (سليمان، 2009، ص17)

3. كما تعرّف بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيها تنظيم العلاقة بين

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

التعريفات السابقة تظهر معاني أساسية لمفهوم الحوكمة وهي:

- أنها مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تؤكد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركات مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- تختلف حوكمة الشركات العائلية عن باقي الشركات، حيث تعرّف على أنها: "السياسات والإجراءات التي تهدف إلى منع، وتخفيف، ومعالجة جميع القضايا المحتملة التي يمكن أن تنشأ فيما يتعلّق بالاعتبارات العائلية". (نافي وآخرون، 2010، ص 21).

2.1/2. أهمية الحوكمة للمؤسسات:

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

في هذا السياق، تسهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال إنشاء آليات تضمن الشفافية وتجنب تضارب المصالح، ما يؤدي إلى نتائج مالية وإدارية أفضل على المدى البعيد، إضافة إلى ذلك، تعزّز الحوكمة المؤسسية الاستدامة من خلال التأكيد على الالتزام بالقوانين البيئية والاجتماعية، بما يساعد في تحسين سمعة المؤسسة وتقليل مخاطر التورط في قضايا قانونية أو أزمات ثقة، فالمؤسسات التي تتبنى حوكمة قوية تكون

أكثر قدرة على جذب الاستثمارات، حيث يرى المستثمرون فيها ضماناً بأن أموالهم تُدار بطريقة مسؤولة، كما أن الحوكمة المؤسسية الجيدة تخلق بيئة عمل تعزز الابتكار وتطوير الموظفين، من خلال إرساء ثقافة منفتحة على المساهمة والمساءلة. بالتالي، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد آلية إدارية؛ بل هي عنصر أساسي لضمان استدامة المؤسسة ونجاحها على المدى البعيد، لأنها تساهم في بناء الثقة وتعزيز الاستقرار المالي والتنظيمي في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. (الفقهاء، 2021)

3.1/2. أهداف حوكمة الشركات:

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

1. تحقيق الشفافية: لتعزيز الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بدقة وفي الوقت المناسب يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.
2. حماية حقوق المساهمين: لضمان المساواة بين المساهمين وحماية حقوقهم، مثل الحصول على الأرباح والمشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية.
3. تحسين الأداء المؤسسي: لرفع كفاءة الشركة من خلال تطبيق معايير الإدارة الجيدة واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
4. تعزيز الرقابة والمساءلة: لتقوية دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تحمل المسؤولية عن القرارات وضمان الرقابة الفعّالة على جميع الأنشطة.
5. خفض المخاطر: بوضع آليات للحد من المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية التي قد تؤثر على استدامة الشركة.
6. جذب الاستثمارات: تحسين صورة الشركة في الأسواق وزيادة جاذبيتها للاستثمارات المحلية والدولية.

7. تحقيق الاستدامة: وذلك بضمان التزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية بما يدعم التنمية المستدامة.

8. تعزيز الثقة في السوق: من خلال تحسين سمعة الشركة وبناء الثقة مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والموردون والمجتمع.

9. تقليل تضارب المصالح: من خلال وضع سياسات واضحة للحد من تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة والأطراف ذات الصلة.

4/1/2. نظريات الحوكمة

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

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

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

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

4. نظرية الشرعية (Legitimacy Theory): تؤكد النظرية على أهمية التزام المؤسسات بالمعايير والقيم

المجتمعية لضمان استمراريته، وتتطلب الحوكمة وفق هذه النظرية توافق السياسات والإجراءات

الداخلية مع توقعات المجتمع للحفاظ على شرعية المؤسسة.

5/1/2. أبعاد حوكمة الشركات: (شاهين، 2023؛ الجنابي وأبو شعالة، 2020؛ عبد العزيز، 2020)

لمفهوم حوكمة الشركات أبعاد عديدة يمكن من خلالها فهم عملها والدور التي تقوم به في تحسين أداء الشركات

والمؤسسات، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

– البعد الرقابي: ينظر إلى حوكمة الشركات بشكل تقليدي على أنها النظام الذاتي للتوجيه والرقابة والإدارة؛

لامتلاك واستخدام موارد الإنتاج في إطار معرفة مجلس الإدارة الذي تم ترشيحه وانتخابه من المساهمين

وأصحاب المصالح.

– البعد الإشرافي: أما عند النظر إلى حوكمة الشركات بشكل معاصر، فهي إدارة موارد الشركة المادية والبشرية

والمالية والمعرفية بعلم أطراف الملكية الجماعية المتمكنة من تحقيق الانضباط المالي والإداري للوصول إلى مرحلة

تعظيم قيمة الشركة.

– البعد الأخلاقي: وجود بيئة رقابية والعمل على تحسينها في إطار القواعد الأخلاقية، والنزاهة، والأمانة، مع نشر

ثقافة الحوكمة على مستوى الإدارات والأقسام في الشركة، وعلى مستوى بيئة الأعمال بشكل عام.

– البعد الاستراتيجي: يرتبط هذا البعد بصياغة الاستراتيجيات لتنفيذ الأعمال، والتشجيع على التفكير

الاستراتيجي، واستشراف المستقبل بناءً على الدراسات المتأنية والمعلومات الكافية عن أداء الشركة في الماضي

والحاضر، إضافة إلى دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة وفقاً للمعلومات الكافية عن

عوامل البيئة الداخلية، ومدى التأثير المتبادل بينهما.

– تحقيق التوازن والاتصال: يتعلق هذا البعد بتنظيم وتصميم العلاقات بين الشركة والتي يمثلها مجلس الإدارة

التنفيذية كطرف، والأطراف الخارجية أو الجهات الرقابية أو التنظيمية والإشرافية من طرف آخر، حيث ينبغي

أن تتسم العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين بالشفافية، وأن تكون العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين محكومة بالعدالة، وأن يحكم الالتزام العلاقة بين الشركة وبين المنظمات والهيئات الحكومية. (معمر، 2024)

6.1/2. مبادئ حوكمة الشركات:

تتمثل مبادئ الحوكمة في مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتوفر في الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، وتحقيق أهدافها وميزاتها، وتتصف الحوكمة الجيدة بالمبادئ التالية: (معمر، 2024؛ شاهين، 2023)

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

7/1/2. موقع الحوكمة في استدامة الأداء المؤسسي: تكامل وظيفي لا تكرار مفاهيمي

نظراً لتعدد مواضع تناول مفهوم الحوكمة وأهميتها في هذا الفصل، فإن توحيد الخطاب العلمي يقتضي الإشارة

إلى أن أهمية الحوكمة تتجلى من منظورين:

1. منظور عام ومؤسسي: ويُبرز دور الحوكمة كإطار شامل لتعزيز الكفاءة والشفافية وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. منظور خاص بالشركات العائلية: ويُظهر الحوكمة كأداة ضرورية لتنظيم العلاقة بين العائلة

والعمل، وضمان الاستمرارية عبر الأجيال، وتقليل النزاعات، وتحقيق التوازن بين الأدوار.

وبالتالي، فإن تناول أهمية الحوكمة ضمن هذه السياقات لا يُعد تكراراً؛ بل يُمثل تكاملاً وظيفياً، يخدم فهم

العلاقة الديناميكية بين المتغيرات محل الدراسة، ويُريّ الأرضية النظرية للربط بين الإطار المفاهيمي والنموذج

التطبيقي لاحقاً.

2/2. الأداء المؤسسي والاستدامة

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

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

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

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

1/2/2. مفهوم الأداء المؤسسي:

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

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

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

2.2/2. خصائص الأداء المؤسسي

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

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

3.2/2. مفهوم استدامة الأداء المؤسسي وتطوره

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

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

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

التنظيم، والذي يعكس بدوره الأهداف المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات.

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

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

4.2/2. أبعاد الأداء المؤسسي:

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

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

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

(عبد العزيز، 2020)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

حيث يؤثر على توزيع المسؤوليات وتدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

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

مما يؤثر على مستوى الالتزام والجودة في الأداء.

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

الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

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

تلعب القيادة الفعالة دوراً في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين.

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

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

al., 2022)

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

تؤثر على قدرة المؤسسة على التمويل والتوسع.

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

التكيف السريع وتحديث العمليات.

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

والتي تؤثر على بيئة العمل والإجراءات التنظيمية.

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

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

التغيرات.

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

6.2/2. دور الحوكمة في استدامة الأداء المؤسسي:

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

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

3/2. الشركات العائلية

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

1/3/2. تعريف الشركات العائلية:

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

وتعرّف بأنها: "المنظمة التي تتأثر قراراتها الهامة سواء التشغيلية أو الإدارية بتتابع أجيال متعددة من العائلة". (قصاص، 2020، ص 17)

ووفقاً لنظام الشركات في المملكة العربية السعودية فإنها تعرّف بأنها: "الشركات التي تملكها أو تسيطر عليها عائلة معينة حيث تعتمد على نسبة التصويت أو حق التدفقات النقدية التي يمتلكها أفراد العائلة". (الزهراني، 2023، ص 249)

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

- ملكية العائلة: تعتمد على نسبة التصويت أو حق التدفقات النقدية التي يملكها أفراد الأسرة.
- إدارة الشركة من قبل العائلة: وذلك إذا كان مؤسس الشركة أو شريك في تأسيس الشركة هو الرئيس التنفيذي للشركة، على أن الباحثين يختلفون في هذا التعريف بحسب عدد المناصب التي يتولاها مجموعة أشخاص من نفس العائلة في إدارة الشركة.

- تصوّر الشركة بأنها شركة عائلية من قبل العائلة: عندما يرى الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أن شركتهما شركة عائلية، أو أن مديري الشركة مرتبطون ببعضهم ببعض كأقارب، يعد هذا كافياً لتعريف الشركة على أنها شركة عائلية.
- انتقال ملكية الشركة بين الأجيال: يعتمد ذلك على انتقال السلطة والإدارة إلى أجيال أخرى بعد مؤسس الشركة، كوجود نوع من السلطة في مجلس الإدارة، أو إدارة الشركة من أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي.
- عوامل متعددة: والمقصود بها هو وجود عاملين أو أكثر مجتمعة حتى يؤخذ بالاعتبار أن الشركة تُعدّ عائلية، كتحقيق حدّ أدنى من الملكية والتمثيل في مجلس الإدارة على سبيل المثال. وهذا أحد التعريفات المختلف عليها أيضاً بحسب التفاصيل والأوراق المقدمة حول ذلك.

2/3/2. مراحل تطور الشركات العائلية:

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

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

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

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

تنتقل ملكية الشركة إلى الأبناء، وتُدار بالشراكة بين الأخوة، في هذه المرحلة، تظهر الحاجة إلى تطوير

أنظمة حوكمة داخلية، وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، كما تزداد احتمالية الخلافات بسبب اختلاف وجهات النظر والقيادة التشاركية.

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

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

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

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

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

العائلة أو لم تُبنى مؤسسات حوكمة قوية، فقد تنتهي الشركة إما إلى التقسيم بين الورثة أو إلى بيعها لطرف خارجي، في المقابل، قد يُعاد هيكلتها لمواصلة البقاء في أيدي العائلة ضمن إطار مؤسسي متجدد.

جدول (1) يوضح مراحل تطور الشركات العائلية

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

المصدر: من إعداد الباحث

3/3/2. خصوصية حوكمة الشركات العائلية:

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

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

4/3/2. هيكل حوكمة الشركات العائلية:

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

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

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

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

3. اللجنة التنفيذية: تتكون اللجنة التنفيذية من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة، سواء كانوا من العائلة أو من خارجها، وتعمل على إدارة العمليات اليومية وتقديم التوجيه الاستراتيجي، كما يمثل دور اللجنة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يوافق عليها مجلس الإدارة، وضمان كفاءة العمليات.

4. سياسة الخلافة: الخلافة في الشركات العائلية تُعد واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها، لذا يمن الواجب أن تكون هناك خطة واضحة لتعيين قادة المستقبل من أفراد العائلة، بناءً على الكفاءة وليس فقط على العلاقة العائلية. وخطة خلافة تتضمن تطوير قدرات الجيل القادم وتأهيلهم لإدارة الشركة بطريقة احترافية.

5. السياسات المالية: من الضروري أن تكون هناك شفافية في إدارة الموارد المالية للشركة العائلية، وهذا يتطلب وضع سياسات واضحة بشأن توزيع الأرباح، وإعادة استثمار الأموال في الشركة، والتعامل مع

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

العائلية ومصصلحة الشركة المالية على المدى الطويل.

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

توجيه الشركة من خلال هذه القيم يعزز من استدامتها عبر الأجيال وهذه القيم تشمل النزاهة، الاستمرارية، والابتكار، ويتم نقلها عبر الأجيال لضمان الحفاظ على الروح العائلية في إدارة الشركة.

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

وهذا يشمل عقود الملكية، الاتفاقيات حول توزيع الحصص بين أفراد العائلة، وتنظيم حقوق التصويت، ويهدف الإطار القانوني إلى منع النزاعات وتحديد الأدوار والحقوق بشكل واضح، خاصة مع تعاقب الأجيال.

إن هيكل حوكمة الشركات العائلية يهدف إلى تنظيم العلاقة بين العائلة والشركة لضمان استدامتها على المدى الطويل، من خلال مجلس الإدارة، مجلس العائلة، الخلافة المدروسة، والسياسات المالية الواضحة، ويمكن للشركات العائلية أن تواجه التحديات والمخاطر وتعمل على إدارتها؛ لتضمن الاستمرارية للأجيال القادمة. (معمر،

(2024)

5.3/2. التحديات التي تواجه استدامة الشركات العائلية:

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

1. الخلافات العائلية: النزاعات بين أفراد العائلة من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر الشركات العائلية، خاصة

عند انتقال الإدارة من جيل لآخر، وقد تظهر هذه الخلافات بشكل أكبر عند وصول الشركات إلى الجيل

الثاني أو الثالث، مما يهدد استمراريتهما.

2. عدم الفصل بين الملكية والإدارة: يؤدي تداخل الأدوار بين أفراد العائلة وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح إلى ضعف في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤثر سلباً على أداء الشركة.
3. نقص التخطيط الاستراتيجي: تفتقر بعض الشركات العائلية إلى خطط استراتيجية واضحة، خاصة فيما يتعلق بآليات انتقال السلطة والإدارة بين الأجيال، مما يجعلها عرضة للتعثر عند حدوث أي تغييرات.
4. المشكلات المالية: تواجه الشركات العائلية تحديات مالية مثل إدارة التدفق النقدي، والتمويل، وتحديد استراتيجيات النمو المستدامة. قد يؤدي ذلك إلى صعوبات في جذب الاستثمارات الخارجية والتوسع.
5. عدم الاستعانة بالخبرات الخارجية: تميل بعض الشركات العائلية إلى حصر المناصب الإدارية في أفراد العائلة، مما يحرمها من الاستفادة من خبرات وكفاءات خارجية قد تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.
6. صعوبة فصل الحياة الأسرية عن العمل: قد يؤدي تداخل العلاقات الأسرية مع العمل إلى صراعات تؤثر على بيئة العمل واتخاذ القرارات، مما ينعكس سلباً على استمرارية الشركة.

6.3/2. مقارنة بين حوكمة الشركات العائلية وغير العائلية من حيث التحديات والممارسات

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

جدول (2) يوضح الفرق بين حوكمة الشركات العائلية وغير العائلية

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

المصدر: من إعداد الباحث

4/2. الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية

تُعتبر الشركات العائلية واحدة من الدعائم الاقتصادية الأساسية في العديد من الدول، إلا أن طبيعتها الفريدة تجعلها تواجه تحديات خاصة تتعلق بالإدارة والخلافة والنزاعات العائلية؛ لذلك، يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة أمراً ضرورياً؛ لتحسين الأداء المؤسسي واستدامة هذه المؤسسات على المدى الطويل. وقد أكدت الدراسات (شاهين، 2023) و(يحيوي وحدمر، 2021) على أن تطبيق مبادئ الحوكمة تؤثر على الأداء المؤسسي بأبعاده في مختلف المؤسسات العامة والخاصة والشركات العائلية ويتضح هذا التأثير فيما يلي: (معمر، 2024)، (شاهين، 2023)، (عبد العزيز، 2020)

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

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

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

4. تعزيز الثقة والاستقرار بين الأطراف الخارجية: تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في تعزيز ثقة المستثمرين،

البنوك، والشركاء التجاريين في الشركة، فالشفافية والالتزام بالمعايير القانونية والإدارية يزيد من احتمالية

جذب الاستثمارات وتأمين التمويل الخارجي اللازم للتوسع، وزيادة الثقة من قبل الأطراف الخارجية يساهم في

تحسين السيولة المالية للمؤسسة، ويتيح لها المزيد من الفرص للنمو والابتكار.

5. تحسين إدارة الخلافة: تعتبر مسألة الخلافة من أكبر التحديات التي تواجه الشركات العائلية، لذلك فإن تطبيق

الحوكمة يضمن وجود خطط خلافة مدروسة ومنظمة، مما يساهم في تقليل الاضطرابات التي قد تحدث عند

انتقال القيادة من جيل إلى جيل، ووجود خطة خلافة واضحة يساعد على استمرارية العمل دون تعطيل، ويعزز

من الاستقرار المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

6. تنويع المهارات والخبرات داخل الشركة: من خلال تطبيق الحوكمة، تصبح الشركات العائلية أكثر انفتاحاً على

تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين وخبراء خارجيين، مما يساعد في تنويع المهارات والخبرات داخل المؤسسة،

وهذا التنوع يمكن أن يضيف قيمة جديدة للأعمال ويتيح رؤية خارجية محايدة تساعد في تحسين العمليات،

كما أن تنويع الخبرات يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، مما يرفع من مستوى الأداء

المؤسسي.

نخلص إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية لا يساهم فقط في حلّ المشكلات التقليدية المتعلقة

بالإدارة والخلافة؛ بل يؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء المؤسسي بجوانبه المختلفة بشكل ملحوظ، من خلال تعزيز الشفافية،

تحسين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة النزاعات بفعالية، ويمكن للمؤسسات العائلية أن تضمن استدامة أعمالها

وتنافسيتها في السوق عبر الأجيال.

وهذا ماسيتناوله الجزء التالي، حيث يعرض تحليل لواقع بعض الشركات العائلية محل الدراسة، والتي أثبتت

كفاءة أدائها المؤسسي واستدامته لعدة أجيال؛ حيث نمت وتطورت وأصبحت من الشركات العائلية الرائدة في المملكة

العربية السعودية؛ بل أن البعض أصبح من أبرز الشركات على المستوى العالمي.

1.4/2. التخطيط الاستراتيجي وإدارة النزاعات في الشركات العائلية

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

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

2.4/2. دعم الاستدامة المؤسسية وتخطيط الخلافة في الشركات العائلية

تُعد استدامة الأداء المؤسسي من الأهداف الأساسية التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها في الشركات العائلية، خصوصاً في ظل تعاقب الأجيال وتغير نماذج القيادة. وتُسهم الحوكمة في دعم هذه الاستدامة من خلال تعزيز الشفافية، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، وتحديد السياسات التشغيلية والمالية التي تحفظ توازن الشركة على المدى الطويل. (Chrisman, 2005)، ومن بين أهم عناصر الاستدامة المؤسسية في الشركات العائلية، يبرز تخطيط الخلافة كعامل حاسم في ضمان الانتقال السلس للقيادة بين الأجيال. وتؤكد الدراسات (Handler, 1994; Sharma et al., 2001) أن وجود خطة خلافة موثقة، تعتمد على معايير موضوعية لاختيار القيادات المستقبلية، يساهم في تقليل النزاعات وضمان بقاء المؤسسة ضمن الإطار العائلي دون المساس بكفاءتها. كما تُظهر الممارسات الناجحة أهمية تأهيل الجيل القادم من خلال التدريب الإداري المبكر والمشاركة الفعلية في عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يُعزّز من جاهزيتهم لتولي المناصب القيادية عند الحاجة. (شاهين، 2023)

الدراسات السابقة

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

الدراسات التي تناولت الحوكمة:

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

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

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

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

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

دراسة (Khatib, 2019)، هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول حوكمة الشركات في السوق المالي، ومراحل حوكمة الشركات والمتغيرات التي تحصل عبر الزمن، استخدم الباحث أسلوب المسح بالعينة لعينة قوامها (125) شركة، مع دراسة قوائم البيانات من الناحية النظرية، نتائج الدراسة أكدت على أن هناك اهتماماً متزايداً باستكشاف جوانب الحوكمة من قبل الشركات 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 (سفيان والأزهر، 2020)، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة للشركات العائلية وتحديد مزاياها، وسبل تطبيقها في الشركات العائلية التي تعتبر العصبي الرئيسي والنواة الأساسية للاقتصاد في الجزائر ولأي اقتصاد في العالم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تواجه صعوبات متعددة عند الانتقال من جيل إلى جيل، وأكدت على أن الحوكمة تساهم في تحقيق الضبط والرقابة، وتساعد على تحسين وتطوير الشركات وتقليل الفساد فيها، كما تساهم الحوكمة في الأداء المتميز لهذه الشركات، وأن فصل الملكية عن الإدارة يعتبر أساساً لإرساء قواعد فعالة لحوكمة المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوكمة من قبل الحكومات، والعمل على مساعدة الشركات على الاستمرارية من جيل إلى آخر من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة، وأن ذلك ليس بخيار بل ضرورة لضمان ديمومتها، وتفعيل دور مجالس الإدارة لوضع سياسات واضحة وميثاق عائلي.

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

الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي:

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

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

الدراسات التي تناولت الحوكمة في الشركات العائلية والأداء المؤسسي:

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

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

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

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

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

1. موضوع الدراسة ومتغيراتها حيث تناولت موضوع:

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

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

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

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

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

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

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

الفجوة البحثية ودواعي الدراسة الحالية

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

1. ندرة النماذج التطبيقية التي تربط بين آليات الحوكمة واستدامة الأداء في الشركات العائلية المحلية.
2. قلة التحليلات المقارنة التي توضح أثر الجيل الحالي (الثاني، الثالث...) على فاعلية الحوكمة.
3. ضعف في تناول العربي للموضوع، رغم أن الشركات العائلية تمثل نسبة كبيرة من القطاع الخاص في دول

الخليج.

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

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة*، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عجيبة، عيسى. (2019). *أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها*، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم التقنية، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني طرابلس، ليبيا، ص 1590-1603.
- 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 العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري*. جامعة حلون، مصر. ص: 39.
- حبيبة، (2019). *دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل*، 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 العائلية*. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان-الأردن. تم الاسترداد من الموقع الإلكتروني: www.Kantakji.com/fiq/files/com.companies40.
- الخلف، محمد والنويران، ثامر. (2014). *الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي*، المؤتمر العلمي المحكم لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن. ص 242-246، ص 255.

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

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

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

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

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

سايع، حمزة (2014). الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن ص ص22-23.

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

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

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

شاهين، . (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل

الشتنف، 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). الحوكمة 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 ص184-227.

- 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 نعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- عبد الرزاق، مولاي خضر. (2013). حوكمة الشركات العائلية. الملتقى العالمي الدولي. جامعة ورقلة.
- عبد الفتاح، محمد. (2010). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد (12).
- عثمان، عبد الرزاق ومحمد، المطارنة (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.
- غريب، سهى. (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.
- غلاب، فاتح. رزوي، فيروز. ميمون، الطاهر. إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية. رسالة ماجستير منشورة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. جامعة المسيلة. المجلد (3)، العدد (1).
- فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. (2021). الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الفقهاء، ملاك. (2021). أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء، غزة.
- قبلي، نبيل (2017). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين. الجزائر دار الأبحاث
- كانو. خالد محمد. (2016). ماذا تعني الشركات العائلية. تم الاسترداد من الجمعية البحرينية للشركات العائلية www.bfba.com.bh/administrator/media/Documents/KK%20Articles/Test-42.pdf
- الكويتي، (2019). حوكمة الشركات: الإطار المؤسسي والأداء المؤسسي وتطبيقها في الإمارات العربية المتحدة. مجلة
- محمد. أشرف. (2009). حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون 203 لسنة 1911، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة، العدد (33).
- مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- مرعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحاكمية المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

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

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

منير، قاسي وعبد اللطيف، مصطفى. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، مجلد 11، العدد (3)، ص 782-807.

المراجع الأجنبية:

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

- Alshaikh, F., Alghamdi, S., & Bamasoud, A. (2022). *Governance efficiency and organizational performance in family businesses*. Journal of Family Business Strategy, 13(2), 115-128.
- Alshebami, A., & Seraj, M. (2022). *Corporate governance practices and social responsibility in family businesses*. Journal of Family Business Management.
- Alshurideh, M., Kurdi, B., Al Kurdi, S., & Salloum, S. A. (2024). *Transparency in Financial Reporting and Family Business Sustainability: Evidence from the GCC*. Procedia Computer Science, 222, 1084-1092. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.238>
- Chen, H., Liu, Y., & Su, W. (2020). *Governance, fairness, and environmental practices in emerging markets*. Journal of Cleaner Production.
- Chen, M., Yu, W., & Liang, T. (2020). *The role of governance in economic sustainability of family firms*. Journal of Cleaner Production, 276, 123234.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2005). *A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration*. Journal of Business Venturing, 20(5), 555–572.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2005). *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555–576.
- Collie Andrea (2003). *The history of family business*. Cambridge university Pg.: 2000-1850.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Enterprise and industry directorate-general European commission- overview of family business relevant issues: Networks, Research, Policy Measures, Report Final of expert group, (2009), pg.:10.*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Garcia, M., & López, D. (2019). *Justice in management practices and organizational performance in family-owned firms*. Journal of Business Ethics.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Grissa, L., & Lakhal, L. (2023). *Governance characteristics and sustainable longevity of family firms: The role of long-term orientation*. Journal of Family Business Management, 13(4), 1410-1428. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023-0006>
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>

- Hammad, S., & Al-Afeef, M. (2018). *Accountability and its effect on organizational performance: Evidence from family-owned firms*. International Journal of Business Governance and Ethics, 13(4), 289–305. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/15541>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family Business Review, 7(2), 133–157.
- Hussain, S., Khattak, A., Rizwan, M., & Latif, A. (2018). *Impact of external environment on organizational performance in Pakistan*. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 4(1), 125–132. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v4i1.430>
- IFC (2014). “*Family business governance*”. Pg:12.
- IFC (International Finance Corporation). (2011). *Family Business Governance Handbook*. World Bank Group.
- Jenkins, H. (2019). *Environmental governance in small and family-run businesses: Challenges and potentials*. Business Strategy and the Environment, 28(6), 891-903.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran’s Quality Handbook (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Kafel, P., & Nowicki, P. (2023). *Analysis of internal and external factors affecting performance of construction companies*. Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, 11(1), 113–124. <https://doi.org/10.2478/bjreecm-2023-0017>
- Khatib, (2019), *Corporate Governance in Malasada Systematic Literature Review and Research Agenda*.
- Khatib, S. F. A., Abdullah, D. F., & Saleh, F. M. (2022). *Corporate Transparency, Investment Efficiency, and Economic Performance: Evidence from Family Firms*. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 22(5), 846-864.
- KPMG. (2023). *Family businesses are the new sustainability leaders*. Retrieved from <https://kpmg.com/ae/en/home/media/press-releases/2023/06/family-businesses-are-the-new-sustainability-leaders-kpmg-report.html>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 731–746.
- Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. Profile Books.
- Lee, H., & Kim, S. (2021). *Corporate governance and social performance in family firms*. Sustainability, 13(5), 2351.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). *Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies*. Strategic Management Journal, 31(2), 201–223.
- Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. International journal of information management, 56, 102260.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Routledge.
- Nguyen, Q., & Kim, Y. (2021). *Organizational justice and economic growth in SMEs*. Small Business Economics.
- Nitesh Pandey (2022). “*Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions*”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42(5), 533-544
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Ramadan, Z., Sulaiman, A., & Al-Adwan, A. (2020). Impact of governance practices on financial performance of family-owned businesses. International Journal of Business and Society, 21(3), 42-57.
- Rawaf, R. A., & Alfalih, A. A. (2024). Family business sustainability: The impact of governance and women’s empowerment in Saudi Arabia. Future Business Journal, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00333-5>
- ROSTAM & NASA, (2021), *Good Corporate Governance: A Case Study of Family Business in Indonesia*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2014). *Succession planning as planned behavior: Some empirical results*. Family Business Review, 27(1), 1–15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17–35.

- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2020). Corporate governance and financial sustainability in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Trang & Rinah. (2018). *Asian Family Firms Through Corporate Governance and Institution: A Systematic Review of The Literature and Agenda for Future Research*.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.
- Yusof, M. S., Abidin, N. Z., & Rahman, R. A. (2023). Transparency and Social Responsibility in Family-Owned Enterprises: Insights from Southeast Asia. *Social Responsibility Journal*, 19(2), 314-329.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press.