

دور قيم الحوكمة في استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية: دراسة
تطبيقية على شركة بيت الرياضة الفالح في المملكة العربية السعودية

إعداد

باسم احمد الفالح

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

MidOcean University
College of Management
Department of Business Administration



**The Role of Governance Values in the Sustainability of Project
Management in Family Businesses:
An Applied Study on Al-Faleh Sports House Company in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:
Bassem Ahmed Al-Faleh

Supervised by:
Dr. Faisal Abdulhamid
Dr. Faiz Jarad

Academic Year:
2025



الإهداء

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴾

إلى من كانت البداية معهم دعوة صادقة، والنهاية فرحةً مكتملة، إلى من زرع في قلبي الإصرار وغرس في طريقي الأمل... إلى أبي وأمي، أنتما النور الذي رافق الدرب، والدعاء الذي لم يخب يوماً. لولاكما ما اكتمل الحلم، وما بلغ القلب مراده، فلكما أرفع عرفاناً يليق بمقامكما في الحياة والروح.

إلى من كانت السند في العزم، والرفيقة في الصبر، والداعمة في لحظات التعب والإنجاز... لك الشكر ما دام للحروف معنى، وما دام في الذاكرة أثر.

وإلى من شاركوني المسير، زملاء الدرب والعلم، الذين جعلوا من الصعاب محطات تعلم ومن السعي متعة وإنجازاً، أهدىكم هذا العمل تقديرًا لكل لحظة تعب وجهد ومشاركة.

وإلى كل من علمني حرفاً، أو فتح أمامي باباً للمعرفة، أو كان له أثر ولو خفياً في هذا الإنجاز... أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، على التوفيق والسداد، وعلى ما منحني من طاقة لمواصلة الطريق حتى لحظة الوصول.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الخطوات، وبِعونه يُنجز العمل ويُقطف ثمرة الجهد. لقد كانت هذه الدراسة ثمرة توفيقٍ من الله أولاً، وجهدٍ متواصلٍ تخللته لحظات تحدٍ وإصرار، ودُعم فيه الفكر بالتوجيه والمشورة من أهل العلم والمعرفة.

أتوجه بخالص الشكر إلى سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد على ما قدّماه من توجيه علمي دقيق، وإشراف أكاديمي بَنَاء، وملاحظات قيّمة أسهمت في إثراء البحث وتجويد محتواه. لقد كانت نصائحهما ودعمهما العلمي دافعاً حقيقياً نحو الإتقان والتميز، فلهما مني جزيل الشكر وعظيم الدعاء.

كما أقدر وأثمن كل من كانت له بصمة في إنجاح هذا العمل من أساتذة وزملاء وأصدقاء، ممن شاركوني بالرأي، أو المساعدة، أو التشجيع الصادق، فلكم في هذا الجهد نصيب لا يُنسى.

وأخص بالذكر والديّ الكريمين اللذين كانا بعد الله سنداً وعوناً، لم يبخلا عليّ بالدعم والدعاء، وكانا نبغاً من الصبر والعطاء في كل مراحل حياتي. إليهما أهدي هذا الجهد المتواضع عرفاناً وتقديراً لفضلهما العظيم.

وفي الختام، أحمّد الله تعالى على ما مَنّ به من عونٍ وتوفيق، وأسأله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم وأهله، ومصدر فخرٍ واعتزازٍ لكل من ساهم فيه.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج تطبيقي يمثل هذا النوع من المؤسسات. ركزت الدراسة على أبعاد الحوكمة الأربعة: الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام، وربطتها بأبعاد استدامة المشاريع المتمثلة في كفاءة الأداء، جودة اتخاذ القرار، رضا الموظفين، والاستمرارية والتطوير.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (64) موظفًا وموظفة يمثلون مختلف المستويات الإدارية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط. وبلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للأداة (0.860)، مما يشير إلى ارتفاع موثوقيتها وصدقها الداخلي. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية جاء متوسطًا إلى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.05) و(3.48)، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع بلغت ($r=0.623$). كما تبين أن الالتزام التنظيمي والرقابة الداخلية يعدان من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الاستدامة، تليهما الشفافية والمساءلة.

خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل ركيزة أساسية لضمان استمرارية وكفاءة المشاريع العائلية، وأن تفعيلها يسهم في تحقيق التوازن بين الطابع الأسري ومتطلبات الإدارة الحديثة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية - الشركات العائلية - استدامة إدارة المشاريع.

Abstract

This study aims to analyze the impact of corporate governance values on enhancing the sustainability of project management in Saudi family-owned businesses, through an applied study on Bayt Al-Riyadhah Al-Faleh Company as a representative model of this type of enterprise. The research focused on four main dimensions of corporate governance — transparency, justice, accountability, and commitment — and linked them to the dimensions of project sustainability, namely performance efficiency, quality of decision-making, employee satisfaction, and continuity and development.

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 64 employees (male and female) representing various administrative levels. The data were analyzed using the SPSS statistical program to calculate means, standard deviations, and correlation coefficients. The Cronbach's Alpha reliability coefficient reached (0.860), indicating a high level of internal consistency and reliability of the instrument. The results showed that the level of implementing corporate governance principles was moderate to high, with mean scores ranging between (3.05) and (3.48). Moreover, a strong positive correlation was found between corporate governance and project management sustainability ($r = 0.623$). The findings also revealed that organizational commitment and internal control are among the most influential factors in achieving sustainability, followed by transparency and accountability.

The study concluded that corporate governance represents a fundamental pillar for ensuring the continuity and efficiency of family-owned projects, and that its implementation contributes to achieving a balance between family-oriented management and modern administrative requirements. It also recommended strengthening governance culture within companies.

Keywords: Corporate Governance – Family Businesses – Project Management Sustainability

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
الجدول (1): توزيع المشاركين حسب النوع	42
الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية	43
الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي	44
الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة	45
الجدول (5): توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي	45
الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	46
الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	47
الجدول (8): معامل الارتباط بين الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع	49
الجدول (9): معامل الارتباط بين الشفافية واستدامة إدارة المشاريع	50
الجدول (10): معامل الارتباط بين المساءلة الإدارية واستدامة إدارة المشاريع	51
الجدول (11): معامل الارتباط بين العدالة واستدامة إدارة المشاريع	52
الجدول (12): معامل الارتباط بين الالتزام واستدامة إدارة المشاريع	53
الجدول (13): معامل Alpha Cronbach للمحاور الاستبيان	54

قائمة الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
شكل (1): المشاركين حسب النوع	42
شكل (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية	43
شكل (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي	44
شكل (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة	44
شكل (5): توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي	45

الفهرس

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الملخص
ز	قائمة الجداول
ح	الفهرس
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	الدراسات السابقة
16	المنطلقات النظرية
18	المنهجية وطرق البحث
20	الفصل الثاني: الإطار النظري
21	المبحث الأول: الأساسيات النظرية لحوكمة الشركات العائلية
21	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
23	المطلب الثاني: مفهوم الشركات العائلية وخصائصها
24	خصائص حوكمة الشركات
25	المطلب الثالث: أهمية الحوكمة
26	المبحث الثاني: الأسس النظرية للتنمية المستدامة

27.....	المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة.....
28.....	أبعاد التنمية المستدامة
30.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
30.....	مؤشرات التنمية المستدامة
31.....	المطلب الثالث: دور التنمية المستدامة في استمرارية الشركات العائلية
31.....	البعد الاقتصادي ودوره في بقاء الشركات العائلية.....
33.....	البعد الاجتماعي وتعزيز المسؤولية المجتمعية
33.....	البعد البيئي ودعائم الاستدامة.....
34.....	المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين الحوكمة والجودة والتنمية.....
34.....	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطورها
34.....	المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
36.....	تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
36.....	المطلب الثاني: إدارة الجودة كوسيط بين الحوكمة والتنمية المستدامة.....
37.....	دور إدارة الجودة كحلقة وصل بين الحوكمة والتنمية المستدامة.....
37.....	الأثر التكاملي بين الحوكمة والجودة في تعزيز الاستدامة
38.....	المطلب الثالث: نماذج الربط بين المتغيرات الثلاثة في بيئة الأعمال العائلية
38.....	النموذج الخطي المباشر
38.....	النموذج الوسيط
39.....	النموذج التكاملي أو المعزز
40.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.....
41.....	الأساليب الإحصائية
41.....	أولاً: المعلومات الديموغرافية.....
45.....	تحليل البيانات واختبار الفرضيات

45.....	المحور الأول: قيم الحوكمة المؤسسية
46.....	المحور الثاني: استدامة إدارة المشاريع
48.....	اختبار الفرضيات
48.....	الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع
49.....	الشفافية واستدامة إدارة المشاريع
50.....	المساءلة الإدارية واستدامة إدارة المشاريع
51.....	العدالة واستدامة إدارة المشاريع
52.....	الملكية والإدارة واستدامة إدارة المشاريع
53.....	اختبار ثبات أداة الدراسة الاعتمادية (Reliability)
54.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
55.....	نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات والانحرافات المعيارية
55.....	أولاً: نتائج المحور الأول – قيم الحوكمة المؤسسية
55.....	ثانياً: نتائج المحور الثاني – استدامة إدارة المشاريع
56.....	تحليل الفرضيات الإحصائية
56.....	أولاً: الفرضيات الارتباطية
56.....	ثانياً: الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية
57.....	الاستنتاج العام
58.....	الخاتمة
60.....	المراجع والمصادر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعد الشركات العائلية من أبرز مكونات الاقتصاد في مختلف دول العالم، إذ تتسم بخصوصية فريدة تجمع بين العلاقات العائلية والمصالح الاقتصادية. وتمثل هذه الشركات مصدرًا حيويًا للنمو الاقتصادي، حيث تُسهم في خلق فرص العمل وتعزيز الناتج المحلي، فضلاً عن مرونتها العالية في التكيف مع المتغيرات، خاصة في المراحل المبكرة من التأسيس. ومع ذلك، فإن استمراريته تواجه تحديات حقيقية كلما توسعت أعمالها أو انتقلت من جيل إلى آخر، حيث تبدأ الخلافات العائلية بالتأثير على القرارات الإدارية، ويزداد التداخل بين الملكية والإدارة، مما يجعل الحاجة إلى تبني أطر تنظيمية واضحة أمراً حتمياً. في هذا السياق، تظهر أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية بوصفها نظاماً يوازن بين مصلحة العائلة ومصلحة المشروع، ويوفر أدوات فعالة لضمان الشفافية والعدالة والرقابة المستمرة.

في المملكة العربية السعودية، تحتل الشركات العائلية مكانة محورية، إذ تشكل أكثر من 60% من مؤسسات القطاع الخاص، وتُسهم بما يزيد عن 65% من الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع، كما توفر ما يقارب ثلاثة أرباع الوظائف فيه. ورغم هذا الدور الجوهري، إلا أن هذه الشركات تعاني من ضعف نسبي في تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة، مما يهدد استدامتها في ظل بيئة اقتصادية متغيرة. وتشير الدراسات إلى أن غياب الهياكل الإدارية الواضحة، وضعف المساءلة، وعدم وجود فصل بين الملكية والإدارة، تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعثر هذه الشركات أو تفككها عند انتقالها للأجيال التالية (الحربي، 2024). كما أن عدم وضوح القواعد المنظمة لطبيعة الشركات العائلية يخلق فجوة بين متطلبات الحوكمة الحديثة وبين ممارسات الإدارة التقليدية، وهو ما ينعكس سلباً على قدرتها في البقاء والمنافسة في المدى الطويل.

ومن هنا، تبرز أهمية البحث في قيم الحوكمة المؤسسية ومدى تأثيرها على استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية السعودية، في ظل التحديات التي تواجهها هذه الكيانات، سواء من حيث نموها الداخلي أو البيئة التشريعية والتنظيمية المحيطة بها. فتطبيق مبادئ الحوكمة مثل المساءلة، والشفافية، والمساواة لا يسهم فقط في تعزيز استقرار الشركات، بل يشكل أيضاً عاملاً حاسماً في قدرتها على التوسع، واستقطاب الاستثمارات، وتحقيق الأهداف الوطنية المرتبطة بالتنمية المستدامة.

وتبرز شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج تطبيقي يعكس واقع الكيانات المملوكة عائلًا في بيئة الأعمال بالمملكة إدارة مشاريعها التشغيلية والاستراتيجية. إذ إن تبني ممارسات الحوكمة في هذه البيئة قد يعزز من كفاءة الأداء الداخلي، ويسهم في دعم التوجهات المؤسسية نحو النمو والحوكمة المستدامة.

وهذا يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تمكين القطاع الخاص، وتفعيل دوره التنموي من خلال تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة والإدارة الرشيدة. عليه، يسعى هذا البحث إلى استكشاف مدى فاعلية القيم الحوكمية في دعم استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية، مع تحليل أبرز التحديات التي تعيق تطبيق هذه القيم، واقتراح حلول عملية تعزز كفاءتها وملاءمتها للسياق المحلي

مشكلة الدراسة

تُعد الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الحديثة التي حازت اهتمامًا متزايدًا من الباحثين وصناع القرار على حدٍ سواء، نظرًا لدورها البارز في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مبدأ الاستدامة، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. وتكتسب هذه الحوكمة أهمية مضاعفة في الشركات العائلية، لما لها من خصوصيات ترتبط بطبيعة العلاقة بين الملكية والإدارة، وبتداخل الأدوار العائلية في صنع القرار. ورغم أن هذه الشركات تسهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني، إلا أنها تواجه تحديات تنظيمية حقيقية تتعلق بضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى اختلالات في الأداء الإداري، وزيادة احتمالات الفشل أو الانقسام الداخلي.

وقد أكدت عدة دراسات عربية وسعودية على هذه التحديات، منها دراسة الحربي (2024) التي كشفت أن الشركات العائلية تمثل أكثر من 60% من منشآت القطاع الخاص في المملكة، لكنها تعاني من ضعف في تبني قواعد الحوكمة، خاصة على مستوى الشفافية، والتوثيق، ونقل السلطة الإدارية بين الأجيال. كما أظهرت دراسة بن زغبة (2018) أن غياب هياكل الحوكمة الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تراجع مؤشرات النمو والاستقرار المالي على المدى البعيد، مما يهدد بقاء المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة. بينما أشار عطا (2012) إلى أن التوجه نحو الحوكمة الرشيدة يمثل إحدى ركائز رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة في القطاع الخاص.

وبالرغم من هذه الإسهامات العلمية، لا تزال هناك مساحة بحثية غير مستكشفة واضحة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير قيم الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر على استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية في المملكة،

خصوصًا من زاوية القياس والتحليل الميداني. فالكثير من الشركات العائلية لا تزال تعتمد على أنماط إدارية تقليدية يغلب عليها الطابع الشخصي والعائلي في اتخاذ القرار، دون اعتماد أدوات تنظيمية واضحة لتوزيع المسؤوليات أو تقييم الأداء.

من هنا، تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تستهدف مجتمعًا يعاني فعليًا من إشكالية ضعف استدامة إدارة المشاريع بسبب قصور تطبيق الحوكمة، وتهدف إلى سد فجوة معرفية من خلال ربط القيم الحوكمية - مثل العدالة، والمساءلة، والإفصاح - بمدى استمرارية المشاريع العائلية، واقتراح حلول عملية تتناسب مع البيئة السعودية.

وبناءً عليه، تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة الفالح بوصفها نموذجًا للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

• الأهمية العملية:

1. تُسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بعلاقة الحوكمة المؤسسية باستدامة إدارة المشاريع، لا سيما في بيئة الشركات العائلية التي تُعد من أقل البيئات بحثًا في هذا السياق داخل المملكة.
2. تقدم إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن أن يُستخدم كمرجعية مستقبلية للباحثين المهتمين بدراسة حوكمة الشركات في الاقتصادات الناشئة أو في البيئات ذات الطابع العائلي.
3. تُعالج فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية، وذلك من خلال الربط بين القيم الحوكمية (كالشفافية، والمساءلة، والعدالة) ومدى تأثيرها على الأداء الإداري والاستمرارية المؤسسية.
4. تُكمل الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في سياقات عامة، لكنها لم تركز بالتحليل التطبيقي العميق على الشركات العائلية كمجتمع دراسة رئيس.

• الأهمية العلمية:

1. تساعد الدراسة أصحاب القرار في الشركات العائلية على فهم أهمية القيم الحوكمية كمدخل لضمان استدامة الإدارة والمشاريع، خاصة في ظل تعاقب الأجيال وتوسع نطاق الشركاء.

2. تُمكن القائمين على إدارة هذه الشركات من تحديد نقاط الضعف في ممارساتهم الإدارية، من خلال تحليل ميداني واقعي مبني على أدوات كمية قابلة للتطبيق.

3. تدعم الجهات التنظيمية والتشريعية - مثل وزارة التجارة وهيئة الشركات - في بناء سياسات وأدلة إجرائية تراعي خصوصية الشركات العائلية السعودية وتُشجع على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

4. طرح حلولاً تطبيقية مقترحة للاستفادة منها في شركة بيت الرياضة الفالح لتصميم هياكل حوكمة مرنة، تدمج بين متطلبات التنظيم الإداري الحديث وخصوصية البيئة العائلية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيقها على شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج تطبيقي. وتسعى الدراسة إلى فحص مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة، ومدى انعكاس تلك القيم على كفاءة الإدارة، واستمرارية المشاريع، وتحقيق الأهداف المؤسسية في ظل بيئة اقتصادية وتشريعية متغيرة.

ومن هذا الهدف الرئيسي تتبثق مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1. تحديد مدى تطبيق قيم الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية السعودية، وخاصة في شركة بيت الرياضة الفالح، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والفصل بين الملكية والإدارة.

2. قياس أثر الالتزام بقيم الحوكمة على مستوى استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

3. تحليل أبرز التحديات والعوائق التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

4. التعرف على الفروق في مستوى الحوكمة بين الشركات العائلية باختلاف حجمها أو هيكلها الإداري أو عمرها التشغيلي.

5. اقتراح توصيات عملية تساعد على تحسين ممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية، بما يعزز استمراريته ويحد من مخاطر التعثر أو الانقسام العائلي.

تساؤلات الدراسة

ما دور قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج للشركات العائلية في

المملكة العربية السعودية؟

وينقسم عن هذا السؤال الأساسي عدد من الأسئلة الفرعية، من أهمها:

1. إلى أي مدى تطبق الشركات العائلية السعودية مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل الشفافية، والمساءلة، والمساواة، والفصل

بين الملكية والإدارة؟

2. ما مدى تأثير التزام الشركات العائلية بقيم الحوكمة على استمرارية وكفاءة إدارة المشاريع؟

3. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه شركة بيت الرياضة الفالح في سبيل تطبيق الحوكمة المؤسسية؟

4. هل تختلف مستويات تطبيق الحوكمة في شركة بيت الرياضة الفالح بحسب حجم الإدارات أو نمط إدارتها أو مدة

نشاطها؟

5. ما الإجراءات والممارسات الممكنة لتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية بما يضمن استدامة المشاريع في هذه الشركة؟

فروض الدراسة

لا يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق قيم الحوكمة المؤسسية واستمرارية إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة

الفالح كنموذج للمنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

الفرضيات الفرعية:

H₀₁: لا يترتب على مستوى الشفافية والإفصاح تأثير معنوي على استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية

H₀₂: لا يتضح وجود علاقة إحصائية بين المساءلة الإدارية واستمرارية إدارة المشاريع في المنشآت العائلية

H₀₃: لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق مبادئ العدالة والمساواة داخل الشركة واستدامة إدارة المشاريع

H₀₄: غياب أي تأثير إحصائي لفصل الملكية عن الإدارة على استدامة إدارة المشاريع

الدراسات السابقة

دراسة الحربي (2024): تبحث هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على استمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وتناولت موضوعًا بالغ الأهمية في السياق السعودي، حيث ركزت على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات العائلية، بوصفها إحدى أعمدة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتشكل ما نسبته 63% من إجمالي منشآت هذا القطاع. كما تسهم بنسبة 66% من الناتج المحلي ضمنه، وتوفر نحو 76% من الوظائف فيه، ما يجعل استدامتها هدفًا استراتيجيًا يعكس على الاقتصاد الوطني بشكل مباشر.

عمل الباحث على إبراز مفهوم حوكمة الشركات العائلية، وأهميتها في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة للشركة، وبين متطلبات الإدارة الحديثة، وذلك في ظل ما تواجهه هذه الشركات من تحديات متعددة، أبرزها: تضارب المصالح، ضعف الفصل بين الملكية والإدارة، قصر عمر الشركات بسبب الخلافات الداخلية، وتزايد الشركاء عبر الأجيال. وقد اعتمد الباحث المنهج التحليلي، واستند إلى تحليل الإطار التنظيمي للشركات العائلية في المملكة، واستعراض القواعد النظامية المتصلة بالحوكمة، خاصة تلك المتعلقة بالإفصاح، والمساءلة، وتوزيع السلطة داخل الهيكل الإداري.

أوضحت نتائج الدراسة أن حوكمة الشركات العائلية ليست خيارًا تنظيميًا فحسب، بل ضرورة تفرضها طبيعة تلك الشركات، إذ تساهم الحوكمة في رفع مستوى الشفافية، وتوضيح الصلاحيات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما تُمكن من تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل منظم، وتقليل النزاعات الأسرية التي غالبًا ما تؤدي إلى تفكك الشركة أو انقضائها. كما أكدت الدراسة أن غياب قواعد حوكمة خاصة تتلاءم مع طبيعة الشركات العائلية يمثل خللاً تنظيميًا يحد من فاعلية أنظمة الشركات الحالية في معالجة مشكلاتها البنوية.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار تشريعي متخصص لحوكمة الشركات العائلية، يتماشى مع خصوصية هذا النوع من المؤسسات، ويُعزز من فرص استمراريته عبر الأجيال. كما دعت إلى تكثيف برامج التوعية والتدريب في مجال الحوكمة داخل الشركات العائلية، وتعزيز ثقافة المؤسسية على حساب العشوائية والعلاقات الشخصية، بما يدعم بيئة عمل مستقرة ومرنة ومؤهلة للنمو المستدام.

دراسة عطا (2012): دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030 – دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد وأحكام الشريعة الإسلامية سعت الدراسة إلى بيان الأهمية المتزايدة لتطبيق الحوكمة الرشيدة في سياق

الشركات السعودية، ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية ضمن الإطار العام لرؤية المملكة 2030. وقد ركزت الدراسة على إجراء مقارنة تحليلية بين أحكام الحوكمة في نظام الشركات السعودي الجديد، ومبادئ الحوكمة المستمدة من الشريعة الإسلامية، لتبيان مدى الاتساق والتكامل بين الجانبين في دعم بيئة أعمال شفافة، مسؤولة، ومستدامة.

اعتمد الباحث على تم اتباع المنهج المقارن التحليلي من خلال دراسة النصوص النظامية المرتبطة بالحوكمة في نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) بتاريخ 1437/1/28هـ، وربطها بالنصوص الشرعية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية. وتناول الدراسة الحوكمة بوصفها "صمام أمان" يحمي الشركات من الفشل المالي والإداري، ويعزز ثقة المستثمرين، ويحول دون استغلال السلطة داخل مجالس الإدارة، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة من تحولات اقتصادية عميقة تتطلب تحسين بيئة الاستثمار وتحقيق الكفاءة والشفافية.

توصلت الدراسة إلى أن نظام الشركات السعودي الجديد تضمن أحكاماً صريحة تعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة في مراحل تأسيس الشركة وإدارتها وتحولاتها القانونية والمالية، بما في ذلك الدمج والتحول وزيادة رأس المال أو تصفيتها. كما بينت الدراسة أن تلك المبادئ تتسجم بشكل كبير مع القواعد العامة المستمدة من الشريعة الإسلامية التي تحرم الغش والفساد والاحتكار، وتدعو إلى الأمانة، والعدل، والمحاسبة، مما يعزز شرعية النظام ويمنحه بعداً أخلاقياً وقانونياً.

أظهرت الدراسة كذلك أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الشركات السعودية، ويساعد على تنفيذ العقود، وتعزيز المسؤولية والشفافية، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات، وتحقيق النمو، وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني. وأكدت أن تفعيل الحوكمة يعد أداة مهمة في مكافحة الفساد وتعزيز الثقة في القطاع الخاص.

أوصى الباحث بضرورة تعميم ثقافة الحوكمة بين الشركات السعودية، وتكثيف برامج التوعية والتدريب، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، كما دعا إلى الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال الحوكمة، مع مراعاة الخصوصية التشريعية والدينية للمملكة

دراسة بن زعدة (2018): دور الحوكمة المؤسسية في دعم واستمرار نمو المؤسسات - دراسة حالة لعدد من المنشآت الاقتصادية في ولاية جيجل سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على استدامة ونمو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على ثلاث مؤسسات صناعية في ولاية جيجل، هي: مؤسسة مدبغة الجلود، مؤسسة الكاتمية للفلين، ومؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط. وارتكزت الدراسة على اعتبار الحوكمة

المؤسسية عاملاً حاسماً في تعزيز استمرارية المؤسسات، لا سيما في البيئات التي تعاني من ضعف في آليات الرقابة والتسيير، ومن هنا تم توظيف الحوكمة كإطار تحليلي لقياس جودة الأداء المؤسسي من منظور مالي وتنظيمي.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات كمية ونوعية جمعت بين تحليل القوائم المالية للمؤسسات قيد الدراسة خلال الفترة (2012-2016)، وتوزيع استبانة على عينة من العاملين في تلك المؤسسات. وتم قياس الحوكمة المؤسسية من خلال ستة أبعاد رئيسة مستمدة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، تحقيق المساواة بينهم، مراعاة مصالح الأطراف المعنية، الشفافية والإفصاح، ودور مجلس الإدارة. أما استدامة النمو فقد تم قياسها باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية أبرزها: نسب السيولة، الربحية، التمويل، والنشاط.

أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي وقوي بين مستوى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة ومستوى استدامة نموها. وقد تبين أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل أوسع حققت أداءً مالياً أكثر استقراراً، وتقدمًا في مؤشرات السيولة والربحية مقارنةً بالمؤسسات الأخرى. كما أشارت النتائج إلى أن غياب ممارسات الحوكمة، مثل ضعف الإفصاح، وعدم وضوح أدوار مجلس الإدارة، يؤثر سلباً على فعالية القرارات المالية والتشغيلية.

أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، ليس فقط كخيار تنظيمي بل كضرورة استراتيجية للاستدامة، وذلك من خلال تعزيز وعي العاملين والمديرين بأهمية الحوكمة، وتطوير القوانين الداخلية والهياكل التنظيمية بما يتماشى مع المعايير الدولية، إلى جانب تفعيل دور أصحاب المصالح كأداة ضغط لتحسين جودة الإدارة المؤسسية.

دراسة الغامدي (2025): تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تصنيف أنواعها، وتحليل خصائصها، واستعراض أبرز التحديات التي تواجهها في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية الحديثة. وقد ركز الباحث على أهمية إدراج الشركات العائلية ضمن الأطر النظامية للحوكمة باعتبارها تمثل شريحة كبيرة من مؤسسات القطاع الخاص السعودي، وتلعب دوراً اقتصادياً واجتماعياً محورياً، في الوقت الذي تواجه فيه تهديدات تتعلق بالاستمرارية، والصراعات الأسرية، ومحدودية التنظيم الداخلي.

اعتمد الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال تحليل الأدبيات العلمية والممارسات العملية في البيئة السعودية، كما قام بتصنيف الشركات العائلية إلى أربعة أنواع رئيسية: (1) شركات الجيل المؤسس، (2) شركات الجيل الثاني، (3) الشركات المتعددة الأفرع العائلية، و(4) الشركات القابضة المملوكة للعائلة. وتناول خصائص كل نوع من حيث الهيكل التنظيمي، وآلية اتخاذ القرار، ومدى تدخل أفراد العائلة في الإدارة التنفيذية.

أوضحت نتائج الدراسة أن معظم الشركات العائلية في المملكة لا تزال في مراحل نموها الأولى أو الثانية، وأن نسبة قليلة منها فقط نجحت في تجاوز تحدي الانتقال من الجيل المؤسس إلى الجيل الثاني بشكل منظم. كما بيّنت أن غياب ممارسات الحوكمة - مثل وضع ميثاق عائلي، أو تحديد آلية واضحة لتوزيع الأرباح وتعيين المديرين - يمثل أبرز أسباب تفكك هذه الشركات أو ضعف أدائها المؤسسي. وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي بدأت بتطبيق مبادئ الحوكمة - حتى بشكل محدود أظهرت مرونة أكبر في التعامل مع النزاعات، وقدرة أعلى على التوسع، وجذب الشركاء الخارجيين.

أوصى الباحث بضرورة إنشاء إطار تنظيمي خاص بحوكمة الشركات العائلية في المملكة، يتضمن لوائح وإرشادات واضحة تتناسب مع طبيعة هذه الشركات. كما دعا إلى تأسيس مجالس عائلية مستقلة، وإعداد ميثاق عائلي يتم فيه تحديد الحقوق والواجبات والمسارات المستقبلية، وتكثيف البرامج التوعوية لتثقيف الجيل الجديد من أفراد العائلة حول مبادئ الحوكمة وفوائدها في الحفاظ على مصالح الجميع.

دراسة آل غزوي (2010): تستعرض هذه الدراسة أثر تطبيق حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في التقارير المالية، من خلال بحث ميداني على مجموعة من الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستفادة من الأسلوب الاستقرائي في تحليل بيانات (22) شركة مدرجة في السوق المالية السعودية، حيث تم جمع المعلومات من مصادر متنوعة أولية وثانوية، واستخدام مؤشرات الإفصاح المحاسبي كأداة لقياس درجة الشفافية في القوائم المالية.

وأظهرت النتائج وجود اختلافات واضحة بين الشركات من حيث مستوى الإفصاح المالي، مما يشير إلى تباين في الالتزام بمبادئ الحوكمة. كما تبين أن الشركات ذات الحجم الأكبر تميل إلى تقديم مستوى أعلى من الشفافية في الإفصاح المالي. وكشفت النتائج أيضًا أن ارتفاع نسبة الملكية المركزة لدى عدد محدود من المساهمين يرتبط بارتفاع مستوى الإفصاح والمعلومات المتاحة في القوائم المالية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتفعيل دور لجان المراجعة داخل الشركات المساهمة، لما تسهم به في تعزيز ثقة المستثمرين وتحقيق مزيد من الشفافية في التقارير المالية. كما أكدت على أهمية تشديد الرقابة على الشركات المساهمة من خلال تطبيق ضوابط الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية لضمان توحيد ممارسات الإفصاح بين مختلف الشركات

دراسة الحسن (2011): تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل واقع مجموعة من الشركات العائلية بمدينة الرياض. ركز الباحث على تقييم تأثير عناصر الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والفصل بين الملكية والإدارة على الأداء المالي والاقتصادي للشركات، خاصة في ظل وجود تحديات تشغيلية ناتجة عن الطبيعة العائلية لتلك الكيانات، وضعف وجود أنظمة تنظيمية مؤسسية واضحة.

اعتمد الباحث على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام استبيان تم توجيهه إلى التنفيذيين في الشركات محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وارتفاع الأداء المالي، كما أوضحت أن الشركات التي تتبع ممارسات حوكمة بشكل منظم تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والربحية

دراسة توفيق (2001): ركزت هذه الدراسة على تحليل جذور الخلافات والنزاعات التي تنشأ داخل الشركات العائلية السعودية، مستعرضة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تؤثر في تماسك هذه الشركات، خاصة عند انتقال القيادة بين الأجيال أو تعدد الورثة والشركاء. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى مقابلات مع أفراد يعملون في شركات عائلية وإلى مراجعة الدراسات السابقة.

أبرزت نتائج الدراسة أن غياب الوضوح في توزيع الأدوار، وتضارب المصالح بين أفراد العائلة، وعدم وجود لوائح داخلية منظمة، كلها تمثل مصادر رئيسية للنزاعات التي تؤدي إلى إضعاف الكيان المؤسسي، وربما إلى تفككه.

دراسة القاضي وبهلول (2010): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع حوكمة الشركات المساهمة في الجمهورية العربية السورية، وتسليط الضوء على أهمية تبني مقومات الحوكمة كمدخل لتحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز ثقة المستثمرين. وقد انطلقت الدراسة من فرضية أن غياب ممارسات الحوكمة يشكل أحد العوائق الرئيسة أمام تأسيس شركات مساهمة ناجحة ومستقرة، خاصة في ظل بيئة تنظيمية غير محفزة، ومستوى متدنٍ من الوعي المالي لدى كثير من الفاعلين في السوق.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستندا إلى آراء المراجعين الماليين والمستثمرين المحليين كمصادر أولية، بالإضافة إلى تحليل الأدبيات المتوفرة ذات العلاقة بالحوكمة في البيئات الناشئة. كما ركزت الدراسة على استنباط أهم

مقومات الحوكمة، مثل: الشفافية، والإفصاح، وحماية حقوق المساهمين، والفصل بين الإدارة والملكية، ومكافحة الفساد، باعتبارها ضرورية لإرساء نظام مؤسسي مستقر ومستدام.

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني مقومات الحوكمة يُعد أمرًا حتميًا في السياق السوري، خصوصًا في ظل وجود تحديات تنظيمية وإدارية تعيق نمو الشركات، مثل الإجراءات الروتينية المعقدة، ومحدودية الثقافة المالية، والبيروقراطية المنتشرة في الجهات الرقابية والتنظيمية. كما كشفت النتائج أن ضعف الثقة في السوق يعود جزئيًا إلى غياب الإفصاح وضعف الدور الرقابي، مما يجعل بيئة الاستثمار المحلية أقل جاذبية.

أوصت الدراسة بضرورة إدراج مبادئ الحوكمة في قانون الشركات السوري بشكل صريح، مع العمل على إعداد برامج وطنية للتوعية المالية، وتفعيل الإعلام الاقتصادي، وتوسيع نطاق المنافسة بين القطاعين العام والخاص، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من الفساد المؤسسي. كما أكدت الدراسة أهمية دعم مهنة المحاسبة والرقابة المالية باعتبارها ركيزة أساسية لضمان تطبيق فعال للحوكمة

دراسة القشي والخطيب (2006): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الحاكمية المؤسسية (أو الحوكمة المؤسسية) من منظور نظري وتطبيقي، مع التركيز على إمكانية تطبيقه فعليًا داخل الشركات المدرجة في الأسواق المالية، وذلك في ضوء التجارب الدولية، لا سيما النموذج الأمريكي. وقد سعى الباحثان إلى استقراء العوامل التي أدت إلى انهيار شركتين بارزتين في الولايات المتحدة: شركة إنرون للطاقة، وشركة آرثر أندرسون للتدقيق المالي، باعتبارهما من أبرز الأمثلة التي دفعت إلى إعادة النظر في فعالية أنظمة الحوكمة على مستوى العالم.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث قام الباحثان باستعراض التطورات التشريعية والتنظيمية في الولايات المتحدة، خاصة تلك التي ظهرت بعد عام 2002 في أعقاب الأزمة المالية والفضائح المحاسبية، وتم التركيز على قانون ساربينز أوكسلي (SOX) كإطار تنظيمي حديث يهدف إلى تعزيز الحوكمة والرقابة في الشركات الكبرى.

توصلت الدراسة إلى أن أسباب الانهيار لم تكن ناتجة عن ضعف في معايير المحاسبة أو التدقيق بحد ذاتها، بل كانت ناجمة بالدرجة الأولى عن انهيار أخلاقيات المهنة وسوء استخدام السلطة داخل مجالس الإدارة، وضعف الشفافية، وتضارب المصالح. كما أظهرت نتائج الاستطلاعات المستقاة من البيئة الأمريكية أن الحوكمة المؤسسية – رغم أهميتها النظرية – تظل صعبة التطبيق فعليًا في الواقع العملي دون وجود إطار أخلاقي مهني صارم يضبط سلوك الأطراف المعنية.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الأبعاد الأخلاقية للحوكمة، وعدم الاكتفاء بالضوابط القانونية والإجرائية، مع تعزيز استقلالية لجان المراجعة، وتفعيل دور مجالس الإدارة، وتشجيع ثقافة الشفافية والمسؤولية داخل بيئة العمل.

• الدراسات الأجنبية

JU Chen (2014) هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات من خلال فحص الكيفية التي قامت بها الشركات المدرجة في بورصة تايوان بتعديل هياكل حوكمتها استجابةً للأزمة المالية العالمية التي اندلعت في عام 2008. وقد اعتمد الباحث على تحليل مقارنة لبيانات الشركات خلال فترة تمتد لست سنوات: ثلاث سنوات قبل الأزمة (2005-2007) وثلاث سنوات بعدها (2008-2010)، بهدف التعرف على التغيرات في خصائص الحوكمة وتأثيرها على الأداء التشغيلي.

استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 2313 شركة تم تحليلها مبدئيًا، لكن بعد تطبيق معايير محددة مثل التسجيل الرسمي والإفصاح عن بيانات مجلس الإدارة، استقرت العينة النهائية على 222 شركة. تم جمع البيانات من قاعدة بيانات TEJ الخاصة بالشركات التايوانية، وركز التحليل على خصائص رئيسية للحوكمة شملت: عدد أعضاء مجلس الإدارة، درجة استقلاليته، هيكل المجلس، مكافآت المديرين التنفيذيين، هيكل الإدارة، مستوى الشفافية، وحماية حقوق المساهمين من الأقليات.

أظهرت النتائج أن الشركات التايوانية قامت بإعادة هيكلة حوكمتها كرد فعل مباشر للأزمة المالية. وتبين أن التغير في أداء الشركات كان مرتبطًا بشكل ملحوظ مع تغيرات في بعض عناصر الحوكمة، خصوصًا فيما يتعلق بمكافآت المديرين التنفيذيين، شفافية الإفصاح، قوة المساهمين الكبار، والعلاقات بين الأطراف ذات الصلة. وقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن الشركات التي أجرت تعديلات فعالة على هياكل حوكمتها استطاعت التكيف بشكل أفضل مع ضغوط الأزمة وتحقيق نتائج تشغيلية مستقرة نسبيًا.

أوصت الدراسة بأن تقوم الشركات التي تعاني من أداء تشغيلي ضعيف بمراجعة فورية وشاملة لهياكل الحوكمة الخاصة بها، مع التركيز على تعزيز الشفافية، وضبط مكافآت الإدارة، وضمان توازن السلطة داخل المجلس، بما يمكنها من مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة ومرونة.

Parker, S. et al. (2002) سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين خصائص الحوكمة وأنماط الفشل المالي لدى الشركات، وذلك من خلال تحليل احتمالية نجاة الشركات المتعثرة باستخدام نموذج انحدار الخطر النسبي (Cox Proportional Hazard Regression). وقد اختار الباحثون عينة مكونة من 220 شركة كانت تمر بظروف مالية صعبة، حيث تم تتبّع بياناتها التاريخية لتحليل تطورها بمرور الزمن ومدى تأثرها بهياكل الحوكمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعض قرارات الحوكمة - مثل استبدال المدير التنفيذي بشخص من خارج الشركة - قد تؤدي إلى مضاعفة احتمالية الإفلاس، مشيرة إلى أن مثل هذه التغييرات المفاجئة قد تُحدث اضطراباً في القيادة بدلاً من إنقاذ الشركة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى السيطرة لدى كبار المساهمين وقدرة الشركات على النجاة من الفشل المالي، مما يعكس أهمية دورهم في الرقابة والحفاظ على استقرار الإدارة. أوصت الدراسة بضرورة الحذر عند اتخاذ قرارات تتعلق بتغيير القيادة العليا خلال فترات الأزمات، مع التركيز على تعزيز استمرارية الحوكمة من داخل المؤسسة، وتشجيع بقاء القيادات التي تمتلك معرفة تراكمية وثقة داخلية لدى الأطراف المعنية.

Fathi Elloumi and Jean-Pierre Gueyié (2001) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين بعض مكونات هيكل الحوكمة وحالة التعثر المالي للشركات، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الكندية. ضمت العينة 84 شركة، منها 42 شركة متعثرة مالياً و42 شركة مستقرة، وقد تم استخدام تحليل logit regression لتقدير العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة ومؤشرات التعثر.

أظهرت النتائج أن الشركات غير المتعثرة كانت تضم نسبة أعلى من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (من خارج الشركة) بلغت نحو 73.7%، مقابل 64.7% في الشركات المتعثرة. كما تبين أن لجان المراجعة في الشركات السليمة مالياً تكون مكونة غالباً من أعضاء خارجيين، مما يشير إلى أهمية الاستقلالية في تعزيز الرقابة المالية والشفافية. وُجد أيضاً أن 20% من الشركات المتعثرة قامت بتغيير مديريها التنفيذي خلال فترة الدراسة (1994-1998)، مقارنة بنسبة أقل (10%) في الشركات المستقرة مالياً، وهو ما يشير إلى أن الاستقرار القيادي يمثل عاملاً مهماً في تجنب الأزمات.

أوصت الدراسة بتعزيز استقلالية مجالس الإدارة ولجان المراجعة، وتجنب التغييرات المفاجئة في القيادة خلال الأزمات، مؤكدةً أن بناء نظام حوكمة قوي ومستقر قد يكون أحد المفاتيح الرئيسة لضمان استمرارية الشركات ووقايتها من الفشل المالي.

التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف الدراسات السابقة عن اتفاقٍ عام على أن ترسيخ قواعد الحوكمة ينعكس إيجاباً على بقاء المنشآت واستقرارها وشفافيتها، سواء في سياق الشركات العائلية أو المساهمة. وقد برز هذا الأثر من زاويتين: زاوية تنظيمية/قانونية تشدد على وضوح الصلاحيات، الإفصاح، وحماية حقوق المساهمين، وزاوية إجرائية/إدارية تُظهر تحسناً ملموساً في الأداء مع اتساع نطاق تطبيق ممارسات الحوكمة داخل القرار اليومي. كما تُجمع الأدلة التطبيقية في البيئات العربية والآسيوية على أن الهياكل الحوكمية الأكثر نضجاً ترتبط بمستويات أعلى من الشفافية، وقدرة أفضل على تجاوز الأزمات، ونتائج مالية وتشغيلية أكثر استقراراً.

في المقابل، تُبرز الدراسات تفاوتاً في السياق والمنهج؛ فهناك أعمالاً تصويرية/مقارنة ركزت على شرعية الحوكمة ومطابقتها للأطر الوطنية والدينية، وأعمالاً وصفية شخّصت خصائص الشركات العائلية وتحدياتها عبر الأجيال، وأخرى كمّية ربطت مؤشرات الحوكمة بنتائج قابلة للقياس (مثل الإفصاح أو الأداء المالي). كما يظهر اختلاف قطاعي وجغرافي؛ فبعض الأدلة انطلقت من السوق السعودي وخصوصية الشركات العائلية فيه، بينما أخرى جاءت من بيئات صناعية جزائرية أو من شركات مدرجة خارج السياق العائلي.

ورغم اتفاق معظم الأعمال على أهمية الحوكمة، إلا أن ثمة ثغرات مشتركة تتكرّر:

1. محدودية تناول إدارة الجودة الشاملة كآلية تشغيلية تربط مبادئ الحوكمة بنتائج قابلة للاستملاك داخل العمليات اليومية؛ إذ غالباً ما يُفترض أثر الحوكمة مباشراً على الأداء دون اختبار دور وسيطي للجودة.
2. تضيق المخرجات على المؤشرات المالية أو الإفصاح، مع غياب قياس متكامل لأبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي-الاجتماعي-البيئي) في إطار واحد.
3. قلة النماذج التي تراعي خصوصية الشركات العائلية (الجيل المؤسس/الثاني، الصراع الداخلي، الميثاق العائلي) كمتغيرات ضابطة تؤثر في ديناميكية الأثر بين الحوكمة والأداء.
4. تباين الأدوات التحليلية؛ فالغلبة للدراسات الوصفية أو المقارنة، مقابل ندرة توظيف نماذج المعادلات البنائية لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر والتفاعل بين المتغيرات.

مميّزات الدراسة الحالية

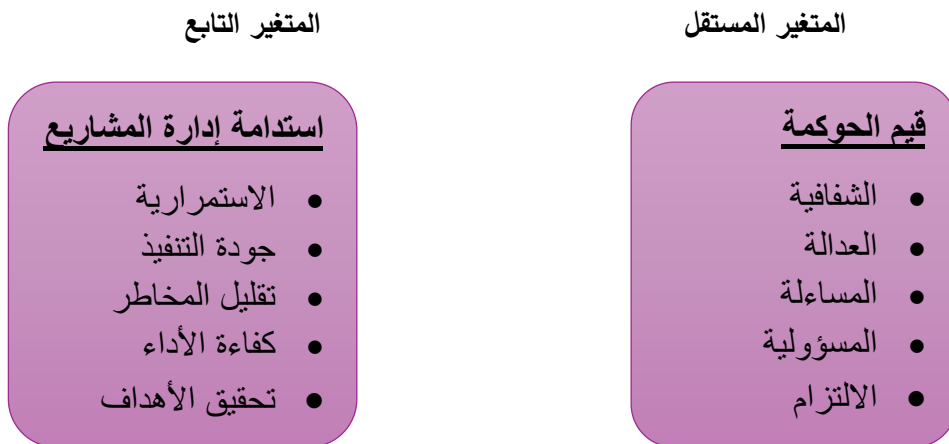
تتميز هذه الدراسة عن مجمل الأعمال السابقة بكونها لا تكتفي بتوصيف العلاقة المباشرة بين الحوكمة وأداء الشركات، وإنما تسعى إلى بناء إطار سببي متكامل يوضح الآلية التي تنتقل من خلالها مبادئ الحوكمة إلى نتائج الاستدامة عبر إدارة الجودة الشاملة. وعلى عكس الدراسات التي ركزت على الإفصاح المالي أو الأداء الاقتصادي فحسب، فإن هذه الدراسة تتعامل مع الاستدامة بوصفها مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً، مما يجعل النتائج أكثر شمولية وقابلة للقياس في بيئات الأعمال الحديثة. كما أن خصوصية السياق المتمثل في الشركات العائلية السعودية تمنح البحث قيمة مضافة، إذ يتم إدراج خصائصها الداخلية مثل مرحلة الجيل، وجود الميثاق العائلي، وآليات اتخاذ القرار العائلي كعوامل ضابطة يمكن أن تفسر تباين تأثير الحوكمة من حالة إلى أخرى.

المنطلقات النظرية

نموذج الدراسة

يركز هذا النموذج على دراسة تأثير تطبيق قيم الحوكمة في دعم استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية من خلال التركيز على المبادئ التنظيمية والسلوكية التي تسهم في رفع كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع وتحقيق استمراريته في بيئة هذه الشركات.

متغيرات الدراسة



شكل (1) متغيرات الدراسة

تعريف الحوكمة

يُنظر إلى حوكمة الشركات على أنها منظومة تنظيمية تهدف إلى ضبط إدارة المنشأة وتوجيهها من خلال تحديد المسؤوليات ونطاق السلطات بين الأطراف ذات العلاقة، بما يضمن حماية الحقوق وتحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة (عطالله وخليل، 2008). وفي السياق السعودي، تُعرّف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح، في إطار يحقق العدالة والاستقرار ويحمي رأس المال من التعسف وسوء الإدارة (هيئة السوق المالية، 2017).

أهمية حوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات ركيزة جوهرية لاستدامة النمو المؤسسي، حيث تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وجذب رؤوس الأموال من خلال تأكيد التزام الشركات بالشفافية والانضباط المالي، مما يقلل من احتمالية التعرض للأزمات الإدارية أو الانهيارات المالية (سلمي، 2008). كما أن التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة يسهم في الحد من تضارب المصالح داخل الشركة، ويضمن أن يتم اتخاذ القرارات بما يخدم المصلحة العامة للمساهمين بدلاً من خدمة توجهات فردية أو شخصية. وتكمن أهمية الحوكمة أيضًا في قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية، من خلال خلق بيئة استثمارية مستقرة وشفافة، تتميز بالمساءلة والمسؤولية، وتحمي حقوق المساهمين، وذلك يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي ركزت على ترسيخ إطار حوكمي متوافق مع المعايير العالمية من الجوانب القانونية والتجارية لتحقيق بيئة استثمارية مستقرة وتنافسية.

مبادئ حوكمة الشركات

تُعد مبادئ الحوكمة عاملاً أساسياً لتطبيق نظم الحوكمة الفعّالة، وقد أولت المنظمات والهيئات الدولية اهتماماً كبيراً بصياغة هذه المبادئ، ومن أبرز الجهات الدولية المعنية بوضع معايير الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO)، إضافةً إلى بنك التسويات الدولية (BIS). وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 بإطلاق إطار مرجعي لمبادئ الحوكمة بهدف تنظيم ممارسات الشركات على المستوى العالمي وبوضع أول إطار دولي معتمد لمبادئ الحوكمة بالتعاون مع منظمات دولية أخرى، وأعيدت صياغته لاحقاً عام 2004 ليصبح مرجعاً رئيساً لتطبيق الحوكمة في بيئة الشركات (مركز المشروعات الدولية، 2004).

المنهجية وطرق البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها بصورة منهجية دقيقة، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية من عينة تمثل مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا بما يخدم أهداف البحث وتساؤلاته. وقد أُجري التطبيق الميداني على شركة بيت الرياضة الفالح، وهي من الشركات العائلية الرائدة في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية، إذ تتميز بهيكل إداري وتنظيمي يجمع بين الطابع العائلي والإدارة المؤسسية الحديثة. تكوّن مجتمع وعينة الدراسة من الموظفين الإداريين في شركة بيت الرياضة الفالح، حيث بلغ عدد أفراد العينة (64) موظفًا وموظفة يمثلون مختلف المستويات الإدارية داخل الشركة. وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل شامل ودقيق لبيئة العمل الإدارية، نظرًا لارتباط مهامهم المباشر بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وآليات تنفيذ المشاريع.

مصادر البيانات

1. المصادر الأولية: تمثلت في الاستبانة التي وُجّهت إلى عينة من موظفي شركة بيت الرياضة الفالح، بهدف جمع بيانات ميدانية حول مدى تأثير قيم الحوكمة على استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية.
2. المصادر الثانوية: شملت الكتب العلمية، والبحوث والدراسات السابقة، والمقالات المحكمة، والتقارير المتخصصة، والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة، وذلك لتأطير الإطار النظري، وتحديد متغيرات الدراسة، وبناء الأداة المناسبة لجمع الإحصائيات.

الفئة المستهدفة وعينة البحث

تضم هذه الدراسة جميع العاملين الإداريين والعاملين في الأقسام ذات العلاقة بإدارة المشاريع داخل شركة بيت الرياضة الفالح، وهي إحدى الشركات العائلية الكبرى في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لموضوع الدراسة نظرًا لطبيعة عمل الشركة كنموذج للشركات العائلية التي تتعامل مع مشاريع تشغيلية وتنموية مستمرة. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط، بحيث تشمل موظفين من مختلف المستويات الإدارية والأقسام ذات الصلة. وبلغ حجم العينة 50 موظفًا، تم تحديدهم بما يضمن تمثيلًا كافيًا لمجتمع الدراسة ويعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن إطار الدراسة.

أدوات الدراسة

تم إعداد أداة الاستبانة لتتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. وجاءت

الاستبانة في صورتها النهائية مقسمة إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول البيانات التعريفية للمشاركين.
- القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم تخصيص فقرات لقياس أبعاد قيم الحوكمة (المتغير المستقل)، وفقرات أخرى لقياس مؤشرات استدامة إدارة المشاريع (المتغير التابع).

الأساليب الإحصائية

تعتمد الدراسة في تحليل البيانات على برنامج SPSS، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الفرضيات وأهداف البحث. تعتمد

الدراسة على مجموعة من الإجراءات الإحصائية، من أبرزها:

- عرض التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات السكانية الخاصة بعينة البحث
- احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابة المشاركين على بنود كل محور من محاور

الدراسة

- معامل بيرسون للارتباط: لدراسة العلاقة بين قيم الحوكمة ومدى استدامة إدارة المشاريع
- الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير قيم الحوكمة على استدامة إدارة المشاريع وتحديد دلالاته الإحصائية
- تحليل الثبات: عبر معامل كرونباخ ألفا للتأكد من موثوقية أدوات القياس في كل محور من محاور الدراسة.

نطاق الدراسة

1. الحدود الموضوعية: يركز هذا البحث على دراسة تأثير قيم الحوكمة في استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية.
2. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة على شركة بيت الرياضة الفالح، بصفتها إحدى الشركات العائلية الرائدة في قطاع التجزئة الرياضي داخل المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2025/2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الأساسيات النظرية لحوكمة الشركات العائلية

تُعد الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني والعالمي، إذ تسهم بفاعلية في خلق فرص العمل، ودعم الناتج المحلي، وتعزيز الاستثمارات. غير أن خصوصيتها المتمثلة في تداخل البعدين العائلي والإداري يفرض تحديات معقدة تتطلب وجود آليات تنظيمية واضحة. وهنا تبرز حوكمة الشركات كإطار منهجي يحدد القواعد والضوابط التي تنظم العلاقات داخل هذه المؤسسات، بما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة أو تضارب المصالح.

إن الأساسيات النظرية للحوكمة في بيئة الأعمال العائلية تفتح المجال لفهم طبيعة هذا النوع من الشركات، وكيف يمكن لمبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة أن تتحول إلى عوامل داعمة لاستمراريتها وتنافسيتها في ظل المتغيرات الاقتصادية المتسارعة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تُعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة، حيث برزت بشكل ملحوظ في تسعينيات القرن العشرين، نتيجةً للأزمات المالية والانهييارات الاقتصادية التي ضربت بعض الشركات الكبرى، مما أبرز الحاجة إلى وجود أنظمة رقابية تضمن الشفافية والمساءلة. يشير مفهوم الحوكمة إلى هي منظومة تشمل ضوابط وآليات تنظيمية تُستخدم لتوجيه الإدارة والتحكم في عمل الشركة بطريقتين تضمن حماية حقوق المساهمين وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة (عبد اللاوي، 2023).

وفقاً للبنك الدولي، تشير الحوكمة إلى الأسلوب الذي تُدار به السلطة في توجيه الموارد الاقتصادية والاجتماعية بما يحقق التنمية المستدامة للدولة، وقد تبنت العديد من المنظمات الدولية هذا المفهوم، مع بعض الاختلافات في الصياغة، إلا أن جوهر الحوكمة يظل قائماً على ترسيخ مبادئ الشفافية، المساءلة، والمساواة (Kaouadji et al., 2023).

وفي سياق الشركات، تُعرف حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين"، كما ورد في تعريف، كما ورد في تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، وتُعنى بتحقيق التوازن بين هذه الأطراف وضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لقد تطور مفهوم الحوكمة على مراحل، بدءًا من تركيزه على حماية حقوق المساهمين، وصولًا إلى شموليته لأبعاد أوسع تتعلق بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وفي السياق العربي، أخذت حوكمة الشركات أهمية متزايدة خصوصًا في الشركات العائلية التي تعاني من إشكالات تتعلق بتداخل الإدارة مع الملكية، وغياب الفصل بين الأدوار، مما أدى إلى الدعوة لتطبيق نظم حوكمة خاصة بهذه الفئة من الشركات (Kaouadji et al., 2023).

وفي السعودية، قامت هيئة السوق المالية بالتعاون مع مركز حوكمة الشركات باعتماد سياسات واضحة لدعم تطبيق الحوكمة، خاصةً بعد إطلاق رؤية 2030 التي أكدت على الشفافية والكفاءة كأهداف مركزية. وتضمن النظام الجديد للشركات السعودي الصادر في 2022 موادًا تنظم قواعد الحوكمة وتُلزم الشركات بالإفصاح عن أعمالها وتقاريرها بما يعزز من مصداقيتها (الشهري، 2021).

وتتجلى أهمية الحوكمة من خلال تأثيرها المباشر على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركات، وتقليل مخاطر الفساد، وجذب المستثمرين، كما تُعد أحد المداخل الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة على المدى البعيد، لا سيما في الشركات العائلية التي تحتاج إلى هيكلة إدارية محكمة لضمان استمراريته بعد انتقالها للأجيال القادمة (عبد اللاوي، 2023).

وفي هذا السياق، تظهر عدة مبادئ رئيسية لحوكمة الشركات، من أبرزها:

- **العدالة:** في معاملة جميع الأطراف ذات العلاقة دون تمييز.
- **الشفافية:** في تقديم المعلومات المالية وغير المالية بصورة واضحة.
- **المساءلة:** من خلال تحديد المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.
- **الاستقلالية:** في اتخاذ القرار بعيدًا عن المصالح الشخصية.

تُعد هذه المبادئ أساسًا لبناء ثقة المستثمرين والعاملين داخل الشركة والمجتمع الخارجي، كما تُسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتطور. (Kaouadji et al., 2023).

المطلب الثاني: مفهوم الشركات العائلية وخصائصها

برز مفهوم حوكمة الشركات خلال العقود الأخيرة كأحد أهم الأدوات التنظيمية لضبط الأداء المؤسسي، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والفضائح المالية الكبرى التي شهدتها العالم منذ تسعينيات القرن العشرين. وقد جاءت الحاجة إلى الحوكمة كرد فعل على حالات الانهيار التي تعرضت لها شركات كبرى نتيجة غياب الشفافية والمساءلة، مثل قضية شركة "إنرون" الأميركية، وما تبعها من فقدان للثقة في الأسواق المالية. ومن هنا، بدأ المفهوم يُداول على نطاق واسع في أدبيات الإدارة والاقتصاد كمدخل للحد من المخاطر وتحقيق النمو المستدام.

من الناحية اللغوية، اعتمد مجمع اللغة العربية مصطلح "حوكمة" في مايو 2003 بوصفه تعريباً دقيقاً لمصطلح (Corporate Governance). وقد أقر المجمع أن المصطلح يحمل بنية لغوية صحيحة تتوافق مع قواعد الصياغة العربية، حيث جاء على وزن "فوعلة"، وهو وزن يُستخدم في اللغة العربية للدلالة على الآليات والأطر التنظيمية، مثل "قوضى"، "درجة"، "مراجعة"، مما يجعل "حوكمة" مصطلحاً مناسباً من حيث المبنى والمعنى. وتُشير الحوكمة في هذا السياق إلى "تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها، من خلال آليات تنظيمية وإدارية واضحة" (مجمع اللغة العربية، 2003).

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد اتفقت معظم التعريفات على أن حوكمة الشركات تشير إلى نظام يهدف إلى توجيه وضبط المؤسسات من خلال تحديد العلاقات بين أصحاب المصلحة، وخاصة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين. ويُعتبر تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من أكثر المفاهيم انتشاراً، حيث تُعرّف الحوكمة بأنها الإطار الذي ينظم العلاقات بين الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، والمساهمين، والأطراف ذات المصلحة داخل الشركة (OECD، 2004) ويُظهر هذا التعريف بوضوح أن الحوكمة لا تقتصر على الهياكل الإدارية، بل تشمل أيضاً العلاقات بين مختلف الأطراف التي تؤثر وتتأثر بالشركة.

وبالمثل، عرّف Cadbury (1992) حوكمة الشركات بأنها الإطار الذي تُدار من خلاله الشركة وتُوجّه آليات عملها وهو تعريف يُبرز البعد الرقابي والإشرافي للحوكمة، ويعكس الحاجة إلى وجود إطار واضح يُمكن من محاسبة المسؤولين ويُقلل من تضارب المصالح. أما غرفة التجارة الدولية (ICC)، فقد وسّعت المفهوم ليشمل العلاقة بين الإدارة والمستثمرين والممولين، مؤكدة أن الحوكمة "تضمن أن مجلس الإدارة مسؤول عن تحقيق أهداف الشركة والتزامها بالقوانين واللوائح" (Gönençer، 2008).

وتشير أدبيات أخرى إلى أن الحوكمة تُعبّر عن "مجموعة القواعد والحوافز التي من خلالها يتم توجيه ورقابة إدارة الشركة بهدف تعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى الطويل" (الربيعي وراضي، 2016). كما تعتبر الحوكمة "هيكلًا تنظيميًا وإداريًا يعمل على مواءمة وتنظيم أعمال الشركة. (Brenes et al., 2009) ويُعطي هذان التعريفان أهمية خاصة للمخرجات الاقتصادية للحوكمة، عبر التأكيد على دورها في رفع الكفاءة وتحقيق استدامة النمو، لا سيما في بيئات الأعمال ذات التحديات المؤسسية، مثل الشركات العائلية أو الأسواق الناشئة.

إن أهمية حوكمة الشركات تتجلى في عدة محاور رئيسية. أولاً، تسهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرار من خلال تحديد الصلاحيات وتقسيم المسؤوليات بين الأطراف المختلفة. ثانياً، تضمن الشفافية والإفصاح من خلال إلزام الشركات بالإفصاح المالي وغير المالي المنتظم، مما يُعزز ثقة المستثمرين والمستهلكين. ثالثاً، تلعب دوراً وقائياً ضد الفساد الإداري والمالي من خلال آليات المراقبة الداخلية والخارجية، مثل لجان التدقيق والمراجعة المستقلة. رابعاً، تُعد الحوكمة ركيزة أساسية في تحسين سمعة المؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على قدرتها في جذب الاستثمارات وتعزيز علاقاتها بالمجتمع المحلي والدولي.

وقد أصبحت الحوكمة في السياق العربي والخليجي ضرورة حتمية مع توسع الشركات العائلية، وتزايد الانفتاح الاقتصادي، وتنامي الاستثمارات الأجنبية. ففي المملكة العربية السعودية، تولت هيئة السوق المالية ومركز حوكمة الشركات دوراً محورياً في تفعيل مبادئ الحوكمة، خاصةً مع إطلاق رؤية 2030 التي أكدت في محاورها على الشفافية والكفاءة والعدالة المؤسسية كمرتكزات للنهضة الاقتصادية. وتضمن نظام الشركات السعودي الجديد الصادر عام 2022 مواد تنظيمية ملزمة للشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة، بما في ذلك تشكيل مجالس إدارة مستقلة، وتفعيل لجان المراجعة، والإفصاح عن المعاملات ذات العلاقة (الشهري، 2021).

خصائص حوكمة الشركات

باعتبار حوكمة الشركات نظاماً رقابياً متكاملًا يهدف إلى ضبط أداء المؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح، فإنها تتميز بعدد من الخصائص الجوهرية التي تعكس قيمها وأهدافها.

أولاً، **الانضباط**، ويقصد به التزام الشركة بتوفير بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة للجمهور، بما يضمن التقدير السليم لحقوق الملكية، ويعكس الصورة الحقيقية لأداء الشركة من خلال الإفصاح عن نتائج الحوكمة في نهاية السنة المالية (العابدي، 2015).

ثانيًا، الإفصاح والشفافية، إذ يتم الإفصاح من خلال نشر التقارير المالية في مواعيدها المناسبة، مع تحديث المعلومات بشكل دوري يمكن أصحاب المصالح من متابعة الوضعية الحقيقية للشركة. أما الشفافية، فتعني الوضوح في تطبيق القواعد والإجراءات، إضافة إلى الموضوعية في اتخاذ القرارات بما يمنع تضارب المصالح ويعزز الثقة المؤسسية (غضبان، 2021).
ثالثًا، العدالة، وهي من أبرز خصائص الحوكمة، حيث تضمن المساواة بين جميع المساهمين على اختلاف نسب ملكيتهم، سواء كانوا من الأغلبية أو الأقلية. وتشمل العدالة تمكين المساهمين من ممارسة حقوقهم في حضور اجتماعات مجالس الإدارة، والتصويت على القرارات، فضلًا عن حقهم في الاعتراض إذا تعرضوا لأي إساءة أو انتهاك لحقوقهم (العابدي، 2015).

رابعًا، الاستقلالية، إذ تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على مزاولة نشاطها بعيدًا عن أي ضغوط قد تعيق تنفيذ المهام الموكلة إليها. فالاستقلالية الإدارية والتنظيمية تعد شرطًا أساسيًا لنجاح الحوكمة وضمان حيادية القرارات الاستراتيجية (غضبان، 2021).

خامسًا، المساءلة والمسؤولية، حيث تقتضي الحوكمة أن يخضع جميع الأطراف لأحكام القانون دون استثناء، بما في ذلك مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، وذلك في حالة حدوث أخطاء أو انتهاكات لحقوق الغير. أما المسؤولية، فهي تعني تحمل إدارة الشركة كامل واجباتها في صيانة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، الأمر الذي يعزز الثقة ويحد من المخاطر (العابدي، 2015؛ غضبان، 2021).

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة

تعتبر الحوكمة اليوم صمام الأمان لجميع أنواع الشركات، صغيرة كانت أو كبيرة، وذلك نظرًا لدورها المحوري في تعزيز استمرارية المؤسسات وقدرتها على التطور. فهي تسهم في استقطاب رؤوس الأموال وتوفير بيئة أعمال قائمة على الشفافية والمصادقية. إن التزام الشركات بمبادئ الحوكمة يمنح المستثمرين الثقة الكافية لضخ استثماراتهم، لكون هذه المبادئ تمنع تغليب مصالح مجلس الإدارة على مصالح المساهمين والمجتمع، وتضمن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل، كما تحد من ممارسات استغلال المعلومات الداخلية لتحقيق أرباح شخصية على حساب بقية المساهمين، وهي الظاهرة المعروفة بالتداول الداخلي (Bohn, 2005).

علاوة على ذلك، فإن الحوكمة تُعتبر مدخلًا رئيسيًا لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث توفر بيئة استثمارية مستقرة وشفافة ومسؤولة، ما يمنح المستثمرين الطمأنينة على أموالهم ويشجعهم على المشاركة في التنمية الاقتصادية. وقد شددت رؤية المملكة 2030 على هذا البعد من خلال التأكيد على تطبيق المعايير العالمية، وإيجاد بيئة قانونية وتجارية عادلة تُمكن من تحقيق النمو المتوازن (سلمي، 2008). كما أنها تمكّن الدائنين من تقييم المخاطر الائتمانية للشركات بصورة دقيقة، ومتابعة مراكزها المالية، مما يساعد على ضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها (سولفيان وآخرون، 2005). إلى جانب بعدها الاستثماري والرقابي، تلعب الحوكمة دورًا جوهريًا في الحد من الفساد الإداري والمالي عبر تفعيل آليات المراقبة الداخلية والخارجية، وتعزيز الشفافية في التقارير المالية وغير المالية (سلمي، 2008). ومن هنا، فهي لا تُعد مجرد آلية تنظيمية، بل استراتيجية وطنية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال حماية الموارد وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف.

ولا يمكن إغفال أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية، التي تشكل العمود الفقري لاقتصاديات العديد من الدول. إذ تسهم الشركات العائلية بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والبشرية من خلال توفير فرص العمل وتقليص البطالة، فضلاً عن دورها في ترقية القطاع الخاص والحد من احتكار الشركات الكبرى. وتشير الدراسات إلى أن هذه الشركات تمثل نحو 85% من الشركات المسجلة عالميًا، وما نسبته 75% من شركات القطاع الصناعي، وتوفر ما يقارب 50% إلى 60% من فرص العمل على مستوى العالم (غلاب وآخرون، 2019).

كما أن مساهمة الشركات العائلية في الناتج القومي العالمي تصل إلى نحو 10%، مما يجعلها عنصرًا حيويًا في الاقتصاد العالمي. وتتميز هذه الشركات بسهولة وبساطة تأسيسها، وهو ما يجعل زوالها بشكل كامل أمرًا غير معقول اقتصاديًا. إلا أن استمراريته تبقى مرتبطة بقدرتها على التكيف مع متغيرات العصر، إضافة إلى ما يتمتع به مؤسسوها وأبنائهم من مهارات وقدرات يتم توارثها عبر الأجيال (صاولي وآخرون، 2018).

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتنمية المستدامة

شهد مفهوم التنمية المستدامة تطورًا ملحوظًا منذ ظهوره في ثمانينيات القرن الماضي، متأثرًا بالتحولات البيئية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم. فقد ارتبط هذا المفهوم بضرورة الموازنة بين متطلبات النمو الاقتصادي من جهة، والحفاظ

على الموارد الطبيعية والعدالة الاجتماعية من جهة أخرى، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بحق الأجيال القادمة.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

أخذ مفهوم التنمية المستدامة بالظهور تدريجيًا في الأدبيات العالمية خلال ثمانينيات القرن الماضي نتيجة تصاعد الاهتمام الدولي بقضايا البيئة وحماية الموارد الطبيعية المحدودة. فقد كان لتقارير ودراسات "نادي روما" في السبعينيات أثر بالغ في لفت الانتباه إلى محدودية الموارد الطبيعية، وإلى المخاطر البيئية التي قد تعيق مسارات التنمية التقليدية (عبد الخالق، 2003). وقد ازداد حضور المفهوم في التسعينيات نتيجة تفاقم التلوث البيئي عالميًا، وارتفاع نسب الكوارث الطبيعية الناتجة عن سوء إدارة الموارد. وفي العالم الثالث على وجه الخصوص، ارتبطت التنمية المستدامة بتعثر العديد من السياسات التنموية التي عمقت الفوارق الاجتماعية، وأدت في بعض الحالات إلى تفشي الفقر وسوء التغذية لدى الفئات الأكثر هشاشة (النجفي والجلبي، 2003).

ومع تراكم هذه التحديات، استقر الرأي الدولي على أن السياسات التنموية لا بد أن تراعي ليس فقط المقومات البيئية، وإنما أيضًا الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية، بحيث يحقق مسار التنمية استفادة متوازنة بين مختلف فئات المجتمع، ويضمن قدرة الأجيال المستقبلية على تحمل التغيرات ومواصلة الاستفادة من الموارد. ومن هنا جاء التركيز على التنمية المستدامة كفلسفة تنموية جديدة تقوم على التوازن بين الإنسان والبيئة والاقتصاد (غنيم وأبو زنت، 2010).

لقد تعددت تعريفات التنمية المستدامة في الأدبيات، لكنها تشترك جميعًا في سمتين أساسيتين: الأولى هي حماية حقوق الأجيال المقبلة، والثانية هي تحقيق تشير التنمية المستدامة إلى تحقيق توازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استمرارية النمو وتحقيق العدالة بين الأجيال (غنايم، 2001). كما أكدت لجنة برونديتلاند التابعة للأمم المتحدة (1987) أن جوهر التنمية المستدامة يتمثل في تلبية احتياجات الجيل الحالي مع الحفاظ على حق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم دون استنزاف الموارد المتاحة. (Dewangga et al., 2008). ويُعد هذا التعريف حجر الأساس في صياغة السياسات والاستراتيجيات التنموية الدولية، إذ ربط بشكل واضح بين الحاضر والمستقبل.

كما قدمت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (FAO) تعريفًا آخر يركز على "إدارة وحماية الموارد الطبيعية، وإحداث التغييرات المؤسسية اللازمة لتحقيق استدامة تلبية الاحتياجات الإنسانية للأجيال الحالية والمستقبلية بطريقة ملائمة بيئيًا

واقتصاديًا واجتماعيًا" (عمر، 2015). أما البنك الدولي فقد ذهب إلى اعتبار التنمية المستدامة عملية تستهدف "ضمان إتاحة الفرص التنموية الحالية نفسها للأجيال القادمة، من خلال الحفاظ على رأس المال الشامل أو زيادته بمرور الزمن" (البريدي، 2015).

وتعددت أيضًا التعريفات الأكاديمية، فهناك من عرفها بأنها "العملية التي تسعى إلى تحقيق أقصى درجات تحقيق فعالية النشاط الاقتصادي ضمن الإمكانيات المتاحة للموارد القابلة للتجدد ، مع ضمان قدرة النظم البيئية على استيعاب هذه الأنشطة دون الإضرار بحقوق الأجيال المقبلة" (أبو النصر ومحمد، 2017). فيما يرى آخرون أن التنمية المستدامة تعني الإدارة الرشيدة لاستخدام الموارد الطبيعية، مثل التربة والمياه، دون هدر أو استنزاف، مع الحرص على إعادة تأهيلها وصيانتها بشكل مستمر. (Barbier, 1992)

إن ما يميز مفهوم التنمية المستدامة هو تعدد استخداماته وتداخله مع مجالات مختلفة من المعرفة، حيث لم يعد مقتصرًا على المجال الاقتصادي أو البيئي فقط، بل ارتبط أيضًا بالتنمية الثقافية والاجتماعية والبشرية. فالتنمية الثقافية تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الفكري للمجتمع وتعزيز وعيه البيئي، فيما تسعى التنمية الاجتماعية إلى الحد من الفقر وتعزيز العدالة والمساواة بين الفئات، أما التنمية البشرية فتركز على بناء قدرات الأفراد وتحسين مستويات المعيشة (طشوش، 2012). وقد فتح هذا المفهوم المجال أمام رؤى جديدة حول مستقبل البشرية والأرض التي نعيش عليها، خصوصًا مع بروز قناعة بأن النمو الاقتصادي وحده لا يعني بالضرورة تنمية حقيقية، بل إن التنمية تستوجب إحداث تحولات نوعية وكمية في حياة الإنسان، وتحسين مستوى معيشته، مع تحقيق العدالة بين الأجيال من خلال توريثهم موارد متجددة تكفي لتلبية احتياجاتهم (غنايم، 2001).

أبعاد التنمية المستدامة

1. البعد الاقتصادي

يمثل الجانب الاقتصادي أحد المكونات الأساسية التي تقوم عليها التنمية المستدامة ، إذ يركز على تحقيق نمو اقتصادي فعال يأخذ في الحسبان حسن استغلال الموارد الطبيعية وعقلنتها بما يضمن استمراريته. ويسعى هذا البعد إلى تعزيز رفاهية

المجتمعات من خلال تحسين أنماط الإنتاج، وتبني تقنيات تصنيع متطورة تقلل من الهدر وتزيد الكفاءة، مع ضمان توزيع عادل للموارد بين الأفراد والدول. كما يقتضي البعد الاقتصادي تقليص استنزاف الموارد، والحد من التبعية المفرطة للدول النامية عبر تعزيز الاعتماد على الذات والتعاون التجاري فيما بينها. ومن أبرز متطلبات هذا البعد أن تتحمل الدول الصناعية مسؤولية التلوث الناتج عن استهلاكها التاريخي للموارد، وأن تساهم بفاعلية في تطوير تكنولوجيات نظيفة تسهم في تخفيف الانبعاثات. كما يدعو البعد الاقتصادي إلى إعادة توجيه جزء من النفقات العسكرية نحو الاستثمار في التنمية، بما يحقق توازنًا أفضل بين الأمن الاقتصادي والاجتماعي. (عبد الباري، 2022؛ اللبدي، 2015؛ بوالزليفة، 2013)

2. البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي على رفاهية الإنسان باعتباره محور التنمية وغايتها الأساسية، حيث يضمن حصول الأفراد على خدمات صحية وتعليمية أساسية، ويؤكد على حقوقهم الإنسانية في العيش الكريم. كما يسعى هذا البعد إلى تحقيق تكافؤ الفرص لجميع فئات المجتمع، والحد من الفقر، وضمان اندماج أصحاب الدخل المنخفض في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ويمثل الاستثمار في الصحة والتعليم ركيزة أساسية لتحقيق هذا البعد، إذ يؤدي إلى بناء رأس مال بشري قادر على الإسهام في التنمية المستدامة. كذلك، يولي البعد الاجتماعي أهمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات بوصفها آلية لتعزيز العدالة المجتمعية وحماية البيئة المحلية. ومن جانب آخر، فإن التحكم في النمو السكاني والحد من آثاره يُعد ضرورة لتخفيف الضغط على الموارد وضمان قدرة الحكومات على تقديم الخدمات بكفاءة. (نعمة وآخرون، 2019؛ غضبان، 2021)

3. البعد البيئي

يُعنى البعد البيئي بالاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وصيانتها، مع ضمان الحفاظ على التوازنات الجوهرية للنظم الإيكولوجية. ويقوم هذا البعد على مبدأ تحقيق التنمية دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في موارد كافية ونظم بيئية سليمة. ويشمل ذلك تبني سياسات تمنع الاستنزاف المفرط للموارد، وتدعم التوسع في الممارسات الزراعية المستدامة، وزيادة الغطاء النباتي، والمحافظة على المياه خاصة في المناطق الجافة. كما يولي أهمية بالغة لحماية المناخ من آثار الاحتباس الحراري، عبر الانتقال إلى أنماط إنتاج واستهلاك تقلل من الانبعاثات وتحد من النفايات، مع تعزيز ممارسات إعادة التدوير. ويدعو البعد البيئي أيضًا إلى إدماج تقييم الأثر البيئي ضمن أي مشروع تنموي، لضمان تحقيق تنمية متوازنة لا تأتي على حساب استدامة الموارد الطبيعية. (العلمي، 2013؛ أبو النصر ومحمد، 2017)

4. البعد التكنولوجي

يمثل البعد التكنولوجي أحد المداخل الحديثة للتنمية المستدامة، حيث يركز على تطوير التكنولوجيا بما يخدم الاستدامة ويقلل من أضرارها على البيئة. ويقوم هذا البعد على الحد من استخدام التقنيات الملوثة، وتشجيع تبني التكنولوجيا النظيفة التي تتسم بالكفاءة في استهلاك الموارد وقلة الانبعاثات الضارة. كما يتضمن وضع تشريعات وقوانين ملزمة تُحفّز المؤسسات على تحديث عملياتها الصناعية بما يضمن تقليل الآثار البيئية السلبية، إلى جانب الاستعانة بالسياسات الضريبية لتشجيع الاستثمار في الابتكار الأخضر. ويُعد التعاون الدولي في مجال التكنولوجيا أداة أساسية لنشر التكنولوجيات الصديقة للبيئة، ولا سيما في الدول النامية التي تحتاج إلى الدعم التقني والمالي لتجاوز تحدياتها. ومن ثم، فإن البعد التكنولوجي يُعتبر جسراً بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، بما يعزز قدرة المجتمعات على تحقيق التنمية المتوازنة. (Barakat، 2021)

5. البعد السياسي

يشكل البعد السياسي حجر الزاوية في تطبيق التنمية المستدامة، إذ يضع الإطار المؤسسي والتشريعي اللازم لتحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فالنظام السياسي مسؤول عن صياغة السياسات العامة، وتفعيل مؤسسات الرصد والمساءلة، وإشراك المجتمع المدني في صنع القرار. كما يسعى هذا البعد إلى ضمان استقرار بيئة الأعمال عبر تشريعات شفافة، وتوفير العدالة، وحماية حقوق الأفراد، ما يعزز الثقة بين الدولة والمجتمع. ومن خلال سياسات رشيدة، يمكن للحكومات أن تدعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وتسهّل الانتقال إلى التكنولوجيا النظيفة، وتضمن حماية الموارد للأجيال المقبلة. وعليه، فإن البعد السياسي يُعتبر الضامن لتكامل باقي الأبعاد، وضمان تنفيذها بفعالية على أرض الواقع. (السامرائي، 2016؛ نعمة وآخرون، 2019)

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

مؤشرات التنمية المستدامة

تقوم التنمية المستدامة على ثلاثة محاور أساسية متداخلة تشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ، وهي جوانب لا يمكن التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض، إذ إن أي تغيير يطرأ على أحدها ينعكس بالضرورة على البعدين الآخرين. ومن أجل ضمان متابعة التقدم المحرز في تحقيق أهداف التنمية، وتقييم فاعلية السياسات التنموية في استغلال الموارد الطبيعية وإدارتها، جرى تطوير ما يُعرف بمؤشرات التنمية المستدامة. وتمثل هذه المؤشرات أدوات كمية ونوعية تساعد على

قياس الإنجاز، وتوجيه صناعات القرار نحو السياسات الأكثر فاعلية وكفاءة. ومن المهم الإشارة إلى أن هذه المؤشرات ليست ثابتة، بل تتغير باختلاف الأهداف الوطنية والأولويات التنموية لكل دولة، وكذلك تبعاً للزمن والبيئة الاجتماعية والاقتصادية المتاحة.

وقد مرّت عملية إعداد هذه المؤشرات بعدة مراحل متكاملة. ففي المرحلة الأولى، يتم تحديد الجهات الفاعلة في التنمية المستدامة، سواء كانت حكومية أو خاصة، ثم يُرسم دور كل جهة وفق الأولويات الوطنية، مع وضع آليات للتنسيق والتكامل بين هذه الأدوار. كما يجري في هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تعتمد عليها هذه الجهات لتقييم أدائها وإنجازاتها. أما المرحلة الثانية، فتركز على مراجعة المؤشرات المستخدمة فعلياً على المستوى الوطني أو الإقليمي، وتقييم مدى انسجامها مع قائمة المؤشرات التي أعدتها الأمم المتحدة لقياس التنمية المستدامة، مع تحديد الجهات المستفيدة من هذه المؤشرات، والأهداف المرجوة من استخدامها. وفي المرحلة الثالثة، تُختبر المؤشرات المختارة لتحديد مدى قدرتها على عكس الأولويات الوطنية واستراتيجيات التنمية المستدامة، مع التركيز على توفر البيانات واستمرارية جمعها، ومصادرها، وسهولة الحصول عليها، إضافة إلى ضمان موضوعيتها ودقتها، سواء صدرت في شكل مطبوعات أو تقارير إلكترونية أو قواعد بيانات حديثة. (يوب، 2008)

المطلب الثالث: دور التنمية المستدامة في استمرارية الشركات العائلية

البعد الاقتصادي ودوره في بقاء الشركات العائلية

إن توجه الشركات العائلية إلى قرار تبني حوكمة الشركات سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة و زيادة قيمتها السوقية، و جذب المزيد من المستثمرين إليها، إضافة إلى وضع حد لمديري هذه الشركات في ما يخص استخدامهم السيء للسلطة، وضمان حقوق جميع أصحاب المصالح والمساهمين بالشركة، وضمان تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد (مالية، بشرية، بيئية)، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على هذه الشركات بشكل عام و على البعد الاقتصادي بشكل خاص.

فتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية سيكون له أثر واضح المعالم خاصة وأنها أكثر أنواع الشركات رواجاً في دول العالم، ويظهر هذا الأثر في تحقيق استدامتها لعدة أجيال متعاقبة، إضافة إلى حل مشاكلها المتعلقة بتضارب المصالح بين الملاك و حملة الأسهم، وخلق المزيد من القيمة المضافة الاقتصادية وكل ما سبق ذكره يتماشى ومرتكزات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. ويتجلى دور حوكمة الشركات العائلية لتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على صعيدين كما يلي:

على صعيد الشركة:

- فهي تعتبر حافزا رئيسيا للثروة الاقتصادية إذ تساهم في الأداء الشامل من خلال ضمان توفير بيئة عمل مناسبة للمديرين التنفيذيين ورجال الأعمال، والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات لهذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز عائدات الاستثمار ونمو إنتاجية المؤسسة على المدى الطويل.
- من خلال المطابقة الشريكية، يتم ضمان أن كل أنشطة مديري الشركات يتوافق مع مصلحة المستثمرين والمجتمع، وذلك بوضع أسس تحد من استغلال المديرين للسلطة بشكل سيء وتقلل من المخاطر الأخلاقية المتعلقة بالفساد وهدر الأموال (Rania Darwish، 2012/2011).
- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل: بما أن حوكمة الشركات تعمل على تقليل المخاطر التي تتعرض لها الشركة فإن توجه الشركة العائلية للبحث عن مصادر لتمويل نشاطها سيحظى بقبول المستثمرين فحوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة ثقتهم وإقدامهم على شراء أسهمها و ذلك بسبب اطلاعهم على قوائمها المالية المنشورة بكل مصداقية.
- زيادة قيمة الشركة: فزيادة الثقة في المعلومات المنشورة والمتعلقة بالشركة سيؤدي إلى إقبال المستثمرين للحصول على حصة من أسهمها، والذي ينتج عنه ارتفاع في قيمتها السوقية.
- تحسين أداء الشركة وربحياتها: فتطبيق الشركات العائلية للحوكمة يحدد بسهولة مواطن ضعف الأداء بالشركة ويقلل من الهدر الحاصل في موارد الشركة ويعمل على تحسينها، و بالتالي يتحسن أداء الشركة و ربحيها (بوالزليفة، 2012/2013).

على الصعيد الكلي:

تعد حوكمة الشركات شرطاً أساسياً للنمو الاقتصادي والتنمية، مع وجود رابط قوي بين حقوق الملكية وتنفيذ العقود ووجود سيادة القانون كحلول للتنمية الاقتصادية، لذلك فإن تحسين حوكمة الشركات من شأنه المساهمة بشكل كبير في زيادة تدفق رأس المال وتخفيض تكلفة الموارد المالية المحلية والأجنبية للشركات إلى نقطة معينة، إضافة إلى التقليل من كمية الهدر الناجم عن التوجيه السيء للموارد الاستثمارية، والذي بدوره يشكل عائقاً رئيسياً أمام النمو المستدام للإنتاجية والتنمية الوطنية في البلدان النامية (Darwish، 2012/2011).

أما الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات العائلية في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على المستوى الكلي فيمكن تلخيصه في:

- حصول الشركات العائلية على التمويل الخارجي بما يعزز الاستثمارات ويرفع معدلات النمو.
- تحسين الأداء عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتخصيصها بشكل أفضل لخلق ثروة أكبر.
- الحد من الأزمات المالية وتكاليفها الاجتماعية والاقتصادية.
- بناء علاقات متوازنة مع الأطراف ذات المصلحة مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد والمجتمع (تكواشت، 2020).

البعد الاجتماعي وتعزيز المسؤولية المجتمعية

إن المسعى الأساسي حين ظهرت حوكمة الشركات كان يكمن في التركيز على مشكل الوكالة الذي قد ينشأ بين ملاك الشركة وحملة الأسهم والإدارة التنفيذية للشركة، لكن بروز نظرية الأطراف ذات المصلحة غيرت بعض المفاهيم حيث تحول مفهوم الحوكمة المبني على المساهمين إلى الحوكمة التي تراعي أصحاب المصلحة وهم المجتمع والعمال والموردين والزبائن إضافة إلى حملة الأسهم. ما يعني أن حوكمة الشركات صارت تحت الشركات على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه. ويأتي التزام الشركات وخاصة العائلية بممارسات المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتأثيرها وتأثرها بالحياة العامة، فأدائها ينعكس على المداخل والمدخرات ومستويات المعيشة. وهذا الالتزام يتجلى في اختيار أعضاء مجلس الإدارة والعمال وفق الكفاءة، وبناء تصور واضح للدور الاجتماعي، وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل مستدام (بوسلمة، 2013)

البعد البيئي ودعائم الاستدامة

تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة يتطلب تطبيق ما يُعرف بالحوكمة البيئية، وهي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية، وإدارة القطاع البيئي بشفافية وانفتاح، ضمن سياسات تهدف إلى اقتصاد أخضر وأمن بيئي مستدام. وتظهر العلاقة بين البيئة والتنمية بوضوح من خلال الحوكمة، إذ إنها الأداة التي تضمن أن السياسات البيئية تعكس حاجات المجتمع وتراعي التنوع الثقافي والعدالة بين الأجيال. كما أنها تضمن ترشيد استغلال الموارد، ومنع الاستنزاف، مع تعزيز الشفافية في الإفصاح البيئي والاجتماعي. وتلتزم الشركات العائلية من خلال هذا البعد بإنشاء منشآت مسؤولة بيئيًا، والحد من التلوث، والتحقق من التزام الموردين بمعايير الاستدامة (غضبان، 2021)

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين الحوكمة والجودة والتنمية

إن عالم الأعمال المعاصر يشهد تفاعلات متشابكة بين مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في بقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. فالمنظمات اليوم لم تعد تُقاس كفاءتها فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو توسيع حصتها السوقية، بل بات ينظر إليها باعتبارها وحدات مسؤولة عن إحداث التوازن بين متطلبات السوق وتوقعات المجتمع واحتياجات الأجيال المقبلة. ومن هذا المنطلق، أصبح نجاح أي مؤسسة مرهونًا بقدرتها على بناء منظومة متكاملة تربط بين الرؤية الاستراتيجية، والممارسات التشغيلية، والنتائج طويلة الأمد.

وتزداد أهمية هذا التكامل في البيئات ذات الخصوصية العالية، مثل الشركات العائلية، حيث تتقاطع الاعتبارات الاقتصادية مع البعد القيمي والاجتماعي. هنا لا يكون التحدي في وضع سياسات أو آليات منفصلة، وإنما في إيجاد صيغة شمولية تضمن التناغم بين عناصر متعددة تشكل معًا الإطار الضامن للاستقرار والاستمرارية.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطورها

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تحول شامل في ثقافة المنظمة، من خلال تركيزها على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين لتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الجودة الشاملة ليست مجرد أدوات فنية أو برامج مؤقتة، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تتبناها المنظمة على مستوى استراتيجياتها وثقافتها الداخلية (Kadhim & Hani, 2024).

ومن هذا المنطلق، أصبحت الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث إنها لا تركز فقط على جودة المنتج النهائي، بل تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة جزءًا من كل نشاط داخل المؤسسة، بدءًا من التخطيط والإنتاج وحتى خدمة العملاء (Warie et al., 2024).

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا

يُعتبر التزام القيادة العليا بالعنصر الحاسم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، حيث يظهر هذا الالتزام من خلال توفير الموارد اللازمة، ووضع رؤية واضحة، ودعم برامج التدريب المستمر. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بقيادة ملتزمة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وتحافظ على قدرتها التنافسية في الأسواق. (Alsmairat et al., 2024)

التركيز على العملاء

يرتكز مفهوم الجودة الشاملة على أن العميل هو محور العملية الإنتاجية. فالمنظمة الناجحة لا تكتفي بتلبية احتياجات العملاء، بل تسعى لتجاوز توقعاتهم من خلال تطوير منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. وقد أظهرت البحوث أن الاهتمام بالعميل ينعكس بشكل مباشر على تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية (Zehir & Zehir, 2023)

التحسين المستمر

من أهم المبادئ أن الجودة ليست هدفاً نهائياً، بل عملية دائمة تتطلب تحسيناً متواصلاً في الإجراءات والعمليات. فالتحسين المستمر يُعد وسيلة أساسية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، وهو ما أكدته دراسات عديدة بينت أن المؤسسات التي تتبنى هذا المبدأ تحقق أداءً أعلى وأكثر استدامة (Adem & Viridi, 2024)

الإدارة القائمة على الحقائق

إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البيانات والأدلة في اتخاذ القرارات. فبدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية، يتم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، وهو ما يساعد المؤسسات على تحديد فرص التحسين بشكل موضوعي (Dwikat et al., 2023)

المشاركة والعمل الجماعي

نجاح الجودة الشاملة مرهون بمشاركة جميع المستويات الإدارية والوظيفية. إذ إن إشراك الموظفين يعزز من انتمائهم المؤسسي ويزيد من دافعيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد أوضحت الدراسات أن فرق العمل التي تتبنى ثقافة الجودة تحقق نتائج إيجابية في كل من الأداء والإبداع التنظيمي (Saleh et al., 2024)

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

شهد مفهوم الجودة بعدة مراحل تاريخية حتى وصل إلى صورته الحديثة:

1. **مرحلة الفحص والتفتيش:** في بدايات القرن العشرين كان الاهتمام منصباً على فحص المنتجات النهائية للتأكد من مطابقتها للمواصفات. كان التركيز منصباً على اكتشاف الأخطاء بدلاً من منعها (Dwikat et al., 2023)
2. **مرحلة ضبط الجودة:** خلال الأربعينيات والخمسينيات ظهر توجه جديد يركز على مراقبة العمليات أثناء التنفيذ بدلاً من الاكتفاء بفحص المنتج النهائي، وذلك للحد من العيوب وتقليل معدلات الفشل.
3. **مرحلة ضمان الجودة:** منذ الستينيات، تطور المفهوم ليشمل الوقاية من الأخطاء، من خلال تصميم أنظمة إدارية قادرة على منع وقوع العيوب، مع التركيز على جودة العملية الإنتاجية ككل.
4. **مرحلة الجودة الشاملة:** مع بداية الثمانينيات، اتسع نطاق الجودة ليشمل جميع أقسام المؤسسة وجميع العاملين فيها، وأصبح هدفه ليس فقط مطابقة المواصفات، بل السعي المستمر للتحسين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أظهرت البحوث الحديثة أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يرتبط إيجابياً بتحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات (Akhimien & Adekunle, 2023)

رابعاً: العلاقة بين الجودة الشاملة والاستدامة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة اليوم أكثر ارتباطاً بمفهوم الاستدامة المؤسسية. إذ تبين أن تطبيق مبادئ الجودة يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، كما يعزز الأداء الاجتماعي عبر رفع مستوى رضا العاملين والعملاء، ويحقق نتائج إيجابية في الأداء البيئي من خلال تقليل الهدر والتلوث (Mokbel Al Koliby et al., 2024)

المطلب الثاني: إدارة الجودة كوسيط بين الحوكمة والتنمية المستدامة

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى ترسيخها من أجل ضمان الشفافية والمساءلة وتعزيز العدالة في إدارة الموارد. أما التنمية المستدامة فهي الإطار الأشمل الذي يحقق توازناً بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، بما يكفل الاستجابة لاحتياجات الحاضر دون التأثير على حقوق الأجيال المقبلة. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة

الشاملة كأداة استراتيجية قادرة على الربط بين مبادئ الحوكمة ومتطلبات التنمية المستدامة، من خلال تحويل القيم النظرية إلى ممارسات إجرائية قابلة للتطبيق العملي. (Dwikat et al., 2023)

دور إدارة الجودة كحلقة وصل بين الحوكمة والتنمية المستدامة

تلعب إدارة الجودة الشاملة دور الوسيط التطبيقي بين الحوكمة والتنمية المستدامة، وهو ما يتضح في مجموعة من الأبعاد:

1. **تعزيز الشفافية والمساءلة** تؤكد الحوكمة على ضرورة الشفافية، بينما تعمل إدارة الجودة على تجسيد ذلك عبر آليات المتابعة وتحديد مؤشرات أداء واضحة ونظم للتقارير الدورية. وقد أوضحت الدراسات أن تبني الجودة الشاملة يسهم في تقوية نظام الرقابة والمساءلة، بما يعزز الثقة في العمليات المؤسسية (Warie et al., 2024)
2. **الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد** من أهم أهداف الحوكمة ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وهنا يأتي دور إدارة الجودة من خلال تقليل الهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتبني أنظمة إدارية مرنة. هذا التكامل بين الحوكمة والجودة يسهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل (Zehir & Zehir, 2023).
3. **إرساء العدالة والمساواة** ترتبط الحوكمة بمبدأ العدالة بين العاملين وتكافؤ الفرص، بينما تعمل إدارة الجودة على تعزيز ذلك عبر تطوير سياسات تقييم عادلة ومبنية على الكفاءة والجدارة. وقد بينت بعض الأبحاث أن المؤسسات التي تربط بين الجودة والحوكمة تحقق مستويات أعلى من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. (Saleh et al., 2024)
4. **الالتزام بالمعايير البيئية** تفرض الحوكمة الرشيدة مراعاة الأبعاد البيئية، وتأتي إدارة الجودة لترجمة هذا الالتزام إلى ممارسات عملية مثل تطوير تقنيات إنتاج أنظف، واعتماد برامج إعادة التدوير، وتقليل الانبعاثات. وتشير الأدبيات إلى أن الجمع بين الجودة والحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Akhimien & Adekunle, 2023).

الأثر التكاملي بين الحوكمة والجودة في تعزيز الاستدامة

تشكل العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة منظومة تكاملية تمر عبر إدارة الجودة الشاملة كأداة منهجية لتنفيذ السياسات وتحويل المبادئ إلى نتائج ملموسة. فالحوكمة توفر الإطار من قوانين وسياسات وقيم، وإدارة الجودة تطبق وتتابع وتطور، أما التنمية المستدامة فهي النتيجة النهائية التي تتحقق عبر هذا التكامل (Mokbel Al Koliby et al., 2024)

المطلب الثالث: نماذج الربط بين المتغيرات الثلاثة في بيئة الأعمال العائلية

الشركات العائلية تعد من أهم الفاعلين الاقتصاديين في كثير من الدول، فهي تساهم بنسبة عالية من الناتج المحلي وتستوعب أعداداً كبيرة من العمالة. إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات معقدة تتعلق بالحوكمة نتيجة لتداخل المصالح العائلية مع القرارات الإدارية. فالعائلة المالكة تسعى للحفاظ على سيطرتها على القرارات الاستراتيجية، بينما تتطلب البيئة التنافسية الحديثة تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة.

من ناحية أخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة تقدم أدوات عملية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحويلها إلى ممارسات تشغيلية فعالة. بينما التنمية المستدامة تمثل الهدف النهائي لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الربحية وحماية البيئة وخدمة المجتمع. وهنا يبرز دور النماذج التفسيرية التي تربط بين الحوكمة والجودة والتنمية المستدامة، خصوصاً في الشركات العائلية حيث يتضاعف التعقيد بسبب البعد العائلي في اتخاذ القرارات. (Achim, 2023)

النموذج الخطي المباشر

النموذج الخطي المباشر يفترض وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات الثلاثة:

- **الحوكمة ← الجودة**: كلما ارتفع مستوى الحوكمة في الشركة، من خلال مجالس إدارة أكثر فاعلية، وفصل السلطات بين الملكية والإدارة، ووجود نظم شفافة للمساءلة، انعكس ذلك إيجاباً على إدارة الجودة.
- **الجودة ← الاستدامة**: تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الفاقد، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما يعزز البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للاستدامة.
- **الحوكمة ← الاستدامة**: وجود حوكمة رشيدة يفرض الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ويعزز احترام المعايير البيئية، ويضمن التوازن بين مصلحة المساهمين وبقية أصحاب المصلحة (Bisogno, 2025).

النموذج الوسيط

النموذج الوسيط يرى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كمتغير وسيط يربط بين الحوكمة والتنمية المستدامة.

- فالحوكمة توفر الإطار القيمي والتنظيمي من شفافية ومساءلة وعدالة.

- ثم تأتي الجودة لتترجم هذه القيم إلى ممارسات عملية مثل تطبيق نظم الجودة ISO ، إدارة الأداء، التحسين المستمر، وتدريب الموظفين.

- ومن خلال هذه الممارسات يتحقق أثر الحوكمة على الاستدامة بشكل ملموس في النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي تربط بين الحوكمة والجودة تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالاستدامة مقارنة بالشركات التي تركز على الحوكمة وحدها. فالجودة هنا تعمل كجسر يضمن تحويل القيم النظرية إلى نتائج عملية.

النموذج التكاملي أو المعزز

النموذج التكاملي هو الأكثر شمولية، حيث يجمع بين التأثير المباشر والوساطة، مع وجود عوامل تعديل يمكن أن تزيد أو تقلل من قوة العلاقة.

- الحوكمة قد تؤثر مباشرة على الاستدامة من خلال التشريعات والسياسات الداخلية.
- كما تؤثر على الجودة، والجودة بدورها تؤثر على الاستدامة بشكل غير مباشر.
- إضافة إلى ذلك، قد تُعدل العلاقة عوامل خارجية مثل الرقابة الحكومية، أو مشاركة مستثمرين مؤسسيين، أو حتى وجود تدقيق خارجي لتقارير الاستدامة.

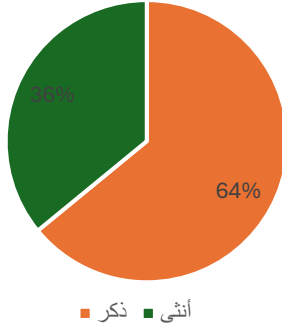
هذا النموذج يعكس واقع الشركات العائلية بشكل أفضل، حيث غالباً ما تواجه هذه الشركات ضغوطاً مزدوجة من البيئة الداخلية (العائلة) والخارجية (الأسواق والجهات التنظيمية). وقد أظهرت دراسات حديثة أن الحوكمة العائلية في بعض الأحيان قد تؤثر سلباً على الأداء البيئي والاجتماعي ما لم يتم تعديل العلاقة عبر آليات حوكمة خارجية. (Yang et al., 2025)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الأساليب الإحصائية

أولاً: المعلومات الديموغرافية

1. النوع



شكل (1) المشاركين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	64.1%
أنثى	23	35.9%
الإجمالي	64	100%

الجدول (1): توزيع المشاركين حسب النوع

تشير بيانات الجدول إلى أن نسبة الذكور بلغت (64.1%) مقابل (35.9%) للإناث، ما يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور. ويعكس هذا التوزيع طابع المجتمع الذي أُجري فيه البحث، حيث يُحتمل أن تكون الوظائف أو الأنشطة التي ينتمي إليها أفراد العينة يغلب عليها العنصر الذكري.

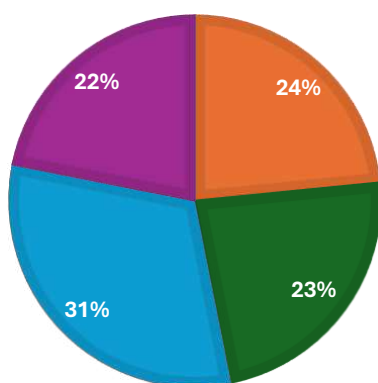
كما يمكن أن يُعزى الفارق في التمثيل إلى مستوى الإقبال على المشاركة، إذ تميل بعض الفئات إلى التجاوب مع الاستبيانات أكثر من غيرها. ويُستفاد من هذا التوزيع في فهم طبيعة مجتمع الدراسة، إلا أنه يُستحسن مراعاة التوازن النسبي بين الجنسين عند تحليل النتائج، لضمان موضوعية التفسير ودقته، وعدم تأثر المخرجات البحثية بميول ديموغرافية ناتجة عن اختلاف نسب المشاركة بين الذكور والإناث.

2. الفئة العمرية

تُظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن التوزيع العمري للمشاركين يميل إلى التنوع، مع تفوق ملحوظ للفئة العمرية 35-44 سنة بنسبة بلغت 31.3%. وتشير هذه النسبة إلى أن جزءاً كبيراً من العينة ينتمي إلى فئة ناضجة تمتلك خبرة مهنية كافية وقدرة أكبر على تقييم واقع العمل المؤسسي بموضوعية. أما الفئتان 25-34 سنة و أقل من 25 سنة فقد جاءتا بنسبة متساوية بلغت 23.4% لكل منهما، وهو ما يعكس حضوراً جيداً لفئة الشباب في الدراسة، وهي الفئة التي غالباً ما تتميز بالحيوية والانفتاح على التطوير المهني.

في المقابل، شكّلت فئة 45 سنة فأكثر ما نسبته 21.9% فقط، مما يدل على تمثيل محدود نسبياً للفئات الأكبر سناً، والتي قد تكون أقل تفاعلاً مع أدوات جمع البيانات الإلكترونية أو أقل انخراطاً في بعض الأنشطة الإدارية اليومية. بناءً على ذلك، يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط، ما يمنح نتائج الدراسة توازناً بين الخبرة العملية والنشاط المهني، ويجعلها أكثر تعبيراً عن فئة القوى العاملة الأساسية في المؤسسات.

■ أقل من 25 سنة ■ 25 – 34 سنة ■ 35 – 44 سنة ■ 45 سنة فأكثر



شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

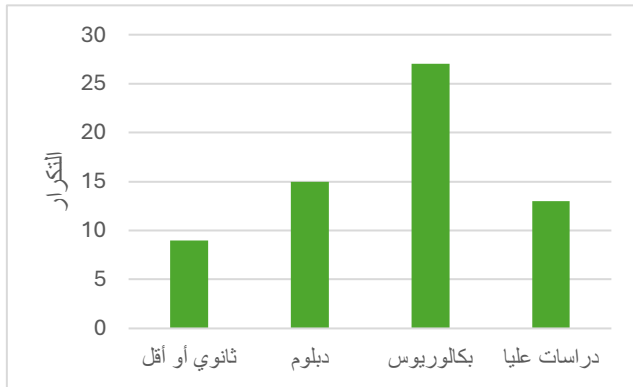
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	15	23.4%
25 – 34 سنة	15	23.4%
35 – 44 سنة	20	31.3%
45 سنة فأكثر	14	21.9%
الإجمالي	64	100%

الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

3. المؤهل العلمي

تشير بيانات الجدول إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة هي فئة حملة البكالوريوس بنسبة بلغت 42.2% من إجمالي المشاركين، تليها فئة حملة الدبلوم بنسبة 23.4%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 20.3%، وأخيراً فئة الثانوي أو أقل بنسبة 14.1%.

ويعكس هذا التوزيع أن أغلب المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على وعيهم بالموضوعات الإدارية والتنظيمية التي تتناولها الدراسة. كما يدل على أن بيئة العمل المستهدفة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات الحاصلة على مؤهلات أكاديمية متوسطة إلى عالية. أما انخفاض نسبة حملة المؤهلات الأدنى، فقد يكون مرتبطاً بطبيعة المهام التي تتطلب مستوى معرفياً متقدماً أو خبرة مهنية تتناسب مع المؤهلات الجامعية، مما يحد من تمثيل الفئات الأقل تعليمياً في هذا النوع من الدراسات.



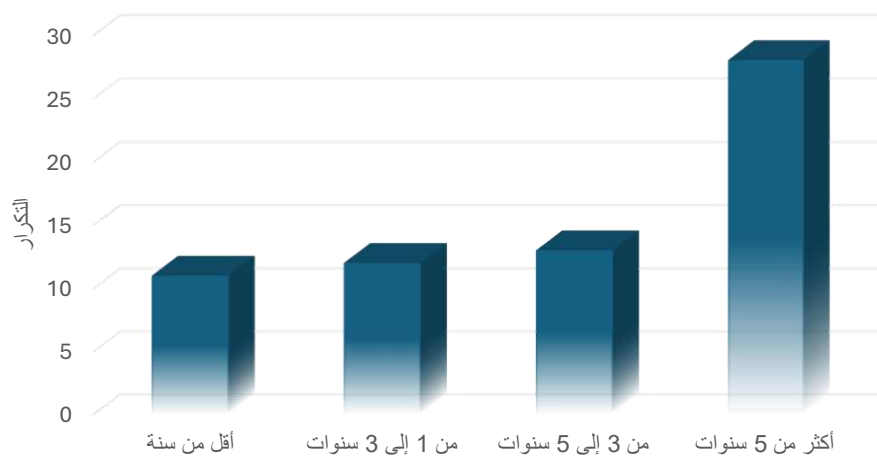
شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	9	14.1%
دبلوم	15	23.4%
بكالوريوس	27	42.2%
دراسات عليا	13	20.3%
الإجمالي	64	100%

الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

4. سنوات الخبرة

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة تزيد على خمس سنوات هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة بنسبة بلغت 43.8%، وهو ما يعكس وجود شريحة كبيرة من المشاركين ذوي الخبرة الطويلة في العمل، ممن لديهم معرفة معمقة بطبيعة بيئة العمل وإدراك أوسع للتحديات والفرص التنظيمية. تليها فئة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 20.3%، وهي تمثل شريحة من العاملين الذين يمتلكون خبرة متوسطة تؤهلهم لفهم العمليات الإدارية والممارسات المهنية بشكل متوازن. أما فئة من 1 إلى 3 سنوات فقد بلغت نسبتها 18.8%، وتشير إلى وجود مجموعة من الموظفين الجدد نسبياً الذين لا يزالون في مراحل التطور



شكل (4) توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

المهني واكتساب الخبرة. وأخيراً، جاءت فئة أقل من سنة بنسبة 17.2%، مما يدل على أن هناك تمثيلاً محدوداً للعاملين الجدد داخل العينة، وهو أمر طبيعي في الدراسات التي تستهدف مجتمعات عمل مستقرة.

بشكل عام، يُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات الأكثر خبرة، وهو ما يُكسب الدراسة موثوقية أكبر في تفسير النتائج، نظرًا لاعتمادها على آراء أشخاص لديهم إلمام عملي طويل بالمجال.

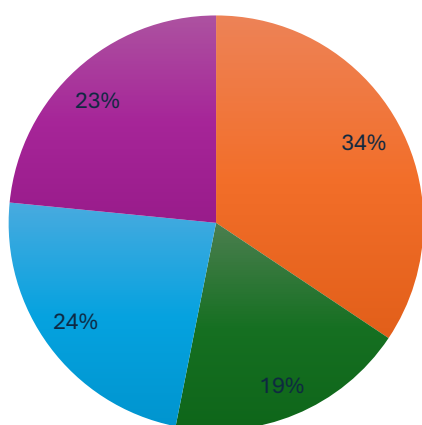
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	11	17.2%
من 1 إلى 3 سنوات	12	18.8%
من 3 إلى 5 سنوات	13	20.3%
أكثر من 5 سنوات	28	43.8%
الإجمالي	64	100%

الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

5. المسمى الوظيفي

تشير بيانات الجدول إلى أن الموظفين الإداريين يمثلون النسبة الأكبر من العينة بواقع 34.4%، تليهم رؤساء الأقسام والمديرون بنسبة 23.4% لكلٍ منهما، ثم الموظفون التنفيذيون بنسبة 18.8%. ويُظهر هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية للعينة، مما يعزز شمولية الدراسة ويمكنها من رصد آراء متباينة تعكس الخبرة التنفيذية والإشرافية داخل بيئة العمل

مدير ■ رئيس قسم ■ موظف تنفيذي ■ موظف إداري



شكل (5) توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف إداري	22	34.4%
موظف تنفيذي	12	18.8%
رئيس قسم	15	23.4%
مدير	15	23.4%
الإجمالي	64	100%

الجدول (5): توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المحور الأول: قيم الحوكمة المؤسسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.339	3.38	1. يتم الإفصاح عن القرارات الإدارية المهمة في الشركة لجميع الموظفين
1.443	3.39	2. تتاح المعلومات المتعلقة بالمشاريع والموازنات بشكل واضح للعاملين
1.411	3.23	3. تقوم الإدارة بمشاركة نتائج الأداء بانتظام مع الأقسام المختلفة
1.242	3.17	4. توجد آلية واضحة للوصول إلى المعلومات داخل الشركة
1.362	3.28	5. يتم التعامل مع جميع الموظفين بشكل منصف بغض النظر عن العلاقة العائلية
1.298	3.33	6. يتم توزيع المهام والمشاريع بشكل عادل بناءً على الكفاءة والخبرة
1.350	3.05	7. قرارات الترقية تتم بناءً على الأداء وليس الاعتبارات الشخصية
1.362	3.05	8. تعالج الشكاوى الوظيفية بطريقة عادلة وشفافة
1.318	3.23	9. كل مسؤول في الشركة لديه مهام واضحة ويُحاسب على نتائجها
1.337	3.08	10. توجد لجان أو جهات ترأب تنفيذ المشاريع وتقييم الأداء
1.402	3.06	11. الموظفون على دراية بعواقب التقصير في المهام الموكلة إليهم
1.466	3.23	12. الإدارة تقبل النقد البناء وتراجع قراراتها عند الحاجة
1.282	3.42	13. تلتزم الإدارة بتطبيق اللوائح الداخلية دون استثناءات
1.296	3.44	14. هناك التزام واضح بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة للمشاريع
1.309	3.48	15. تحرص الشركة على الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ المشاريع
1.357	3.48	16. يتم احترام المواعيد النهائية والموازنات المحددة للمشاريع

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "قيم الحوكمة المؤسسية" تراوحت بين (3.05) و (3.48) من أصل الدرجة الكلية (5)، وهو ما يدل على أن مستوى تطبيق قيم الحوكمة في الشركة يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع، أي أن هناك التزامًا جزئيًا بمبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة والالتزام المؤسسي، إلا أن هذا الالتزام لم يصل بعد إلى المستوى الأمثل المطلوب لضمان نضج الحوكمة.

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.24) و (1.46)، مما يشير إلى وجود تباين متوسط في آراء المشاركين حول فقرات المحور، وهو تباين طبيعي يُعزى إلى اختلاف مواقعهم الوظيفية ومدى اطلاعهم على آليات العمل التنظيمي.

جاءت أعلى المتوسطات الحسابية في الفقرات المرتبطة بالبعد الرابع "الالتزام"، حيث حصلت الفقرتان "تحرص الشركة على الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ المشاريع" و "يتم احترام المواعيد النهائية والموازنات المحددة للمشاريع" على أعلى متوسط

بلغ (3.48) لكل منهما، تليهما الفقرة "هناك التزام واضح بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة للمشاريع" بمتوسط (3.44) ويظهر ذلك أن المشاركين يدركون وجود توجه واضح لدى الإدارة نحو الانضباط المؤسسي والحرص على تحقيق الجودة، وهو ما يُعد من المؤشرات الإيجابية الدالة على وعي إداري وتنظيمي متنامٍ.

أما الفقرات ذات المتوسطات الأدنى فكانت مرتبطة بالبعد الثاني "العدالة"، وتحديدًا الفقرتين "قرارات الترقية تتم بناءً على الأداء وليس الاعتبارات الشخصية" و"تعالج الشكاوى الوظيفية بطريقة عادلة وشفافة" بمتوسط (3.05) لكل منهما. ويعكس ذلك وجود بعض التحفظات لدى المشاركين حول مدى العدالة في القرارات الوظيفية وآليات التعامل مع الشكاوى، ما يشير إلى مجال بحاجة إلى تطوير أكبر ضمن منظومة الحوكمة.

كما أظهرت فقرات الشفافية والمساءلة مستوى متوسطاً من التطبيق؛ إذ تراوحت متوسطاتها بين (3.17) و(3.39)، وهو ما يدل على وجود قنوات للإفصاح والمشاركة في المعلومات، لكنها لا تزال تحتاج إلى مزيد من التنظيم والاتساق لضمان وصول المعلومات إلى جميع الموظفين بعدالة ووضوح.

بوجه عام، يمكن القول إن الشركة تطبق قيم الحوكمة بدرجة مقبولة تعكس اتجاهاً إيجابياً نحو الشفافية والالتزام الإداري، مع ضرورة تعزيز ممارسات العدالة والمساءلة لتحقيق بيئة مؤسسية أكثر اتزاناً. وتدل هذه النتائج على أن منظومة الحوكمة تسير في الاتجاه الصحيح، إلا أنها لا تزال في مرحلة التحسين المستمر، مما يستدعي تعزيز الأنظمة الرقابية وتكريس مبدأ تكافؤ الفرص داخل بيئة العمل لضمان استدامة الأداء المؤسسي وجودته

المحور الثاني: استدامة إدارة المشاريع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.278	2.95	1. يتم إنجاز المشاريع في الشركة ضمن الجداول الزمنية المحدد
1.350	3.36	2. تتوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاح المشاريع
1.312	3.27	3. تتسم خطوات تنفيذ المشاريع بالدقة والانضباط
1.329	3.39	4. تتم مراجعة المشاريع وتقييمها بشكل دوري لتحسين الأداء
1.379	3.19	5. يتم اتخاذ قرارات المشروع بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة
1.269	3.41	6. تُشارك الأقسام المختلفة في عملية اتخاذ القرار
1.189	3.13	7. يتم توثيق قرارات المشاريع بطريقة منهجية
1.355	3.19	8. تأخذ القرارات بعين الاعتبار مخاطر المشروع قبل التنفيذ
1.446	3.19	9. يشعر الموظفون بأنهم جزء من نجاح المشروع
1.421	3.39	10. تسهم بيئة العمل في دعم تنفيذ المشاريع بفعالية

1.417	3.16	11. يتم تقدير جهود العاملين في المشاريع وتكريمهم
1.512	3.25	12. توجد قنوات مفتوحة للتواصل بين فرق المشروع والإدارة
1.405	3.34	13. تعتمد الشركة على خطط طويلة الأجل في إدارة المشاريع
1.220	3.44	14. تتبنى الشركة أساليب تطوير مستمرة في تنفيذ المشاريع
1.428	3.16	15. تحرص الإدارة على تدريب الكوادر لتنمية قدراتهم في إدارة المشاريع
1.272	3.25	16. تُراجع الشركة بانتظام نتائج المشاريع لاستخلاص الدروس المستفادة

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "استدامة إدارة المشاريع" تراوحت بين (2.95) و (3.44) من أصل الدرجة الكلية (5)، مما يدل على أن مستوى الاستدامة في إدارة المشاريع يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع. وهذا يعكس وجود جهود ملموسة لتطبيق ممارسات الإدارة المستدامة، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتكامل لضمان كفاءة واستمرارية أعلى في الأداء. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.18) و (1.51)، وهو ما يشير إلى تباين نسبي في آراء المشاركين، ويُحتمل أن يكون ناتجاً عن اختلاف تجاربهم العملية ومواقفهم الإدارية.

يُلاحظ أن الفقرات الأعلى متوسطاً كانت مرتبطة بالتخطيط والتطوير المؤسسي، إذ حققت الفقرة "تتبنى الشركة أساليب تطوير مستمرة في تنفيذ المشاريع" أعلى متوسط بلغ (3.44)، تلتها فقرة "تُشرك الأقسام المختلفة في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط (3.41)، ما يعكس اهتمام الإدارة بتبني ممارسات تحسين مستمرة وإشراك مختلف الإدارات في القرارات التنفيذية، وهو مؤشر على وعي تنظيمي إيجابي نحو التكامل بين الوحدات الإدارية.

في المقابل، جاءت أدنى المتوسطات في الفقرة "يتم إنجاز المشاريع في الشركة ضمن الجداول الزمنية المحددة" بمتوسط (2.95)، مما يدل على أن الالتزام بالمواعيد الزمنية يمثل تحدياً واضحاً أمام المؤسسة. كما جاءت فقرتا "تحرص الإدارة على تدريب الكوادر لتنمية قدراتهم في إدارة المشاريع" و "يتم تقدير جهود العاملين في المشاريع وتكريمهم" * بمتوسطين متقاربين (3.16)، ما يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز برامج التدريب والتحفيز لتطوير القدرات البشرية وضمان استدامة الأداء. أما فقرات التواصل المؤسسي وتقييم الأداء فجاءت ضمن المستوى المتوسط، مثل الفقرة "توجد قنوات مفتوحة للتواصل بين فرق المشروع والإدارة" بمتوسط (3.25)، والفقرة "تُراجع الشركة بانتظام نتائج المشاريع لاستخلاص الدروس المستفادة" بمتوسط مماثل، ما يشير إلى وجود ممارسات تقييم وتغذية راجعة قائمة ولكنها لا تزال تحتاج إلى تفعيل أكبر واستمرارية منهجية.

اختبار الفرضيات

الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع

المحور الثاني: استدامة إدارة المشاريع	المحور الأول: قيم الحوكمة المؤسسية	المحور الأول: قيم الحوكمة المؤسسية
0.623	1.000	المحور الأول: قيم الحوكمة المؤسسية
0.000	—	Sig. (2-tailed)
64	64	N
1.000	0.623	المحور الثاني: استدامة إدارة المشاريع
—	0.000	Sig. (2-tailed)
64	64	N

الجدول (8): معامل الارتباط بين الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع

تشير بيانات الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة الفالح، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.623) عند مستوى دلالة $(Sig = 0.000 < 0.01)$. ويظهر ذلك أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بصورة مباشرة في تعزيز استدامة إدارة المشاريع داخل الشركة.

وتدل النتيجة على أن ارتفاع مستوى الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع من حيث الكفاءة، وضوح الأهداف، والقدرة على تحقيق نتائج مستدامة. كما أن هذه العلاقة القوية تعكس وعياً مؤسسياً متزايداً بأهمية الحوكمة كأداة استراتيجية لإدارة الموارد والمشاريع بفاعلية أكبر.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة طردية معنوية بين المتغيرين، وهو ما يعكس نضجاً إدارياً وتوجهاً استراتيجياً نحو تطبيق ممارسات حوكمة تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

الشفافية واستدامة إدارة المشاريع

استدامة إدارة المشاريع	الشفافية	الشفافية
0.362	1.000	الشفافية
0.003	—	Sig. (2-tailed)
64	64	N
1.000	0.362	استدامة إدارة المشاريع
—	0.003	Sig. (2-tailed)
64	64	N

الجدول (9): معامل الارتباط بين الشفافية واستدامة إدارة المشاريع

تشير بيانات الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الشفافية واستدامة إدارة المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.362) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.003)، وهو ما يؤكد وجود علاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.01). وتدل هذه النتيجة على أن ارتفاع مستوى الشفافية داخل الشركة من حيث وضوح القرارات الإدارية، والإفصاح عن نتائج الأداء، وتوفير المعلومات المتعلقة بالمشاريع والموازنات، يسهم في تعزيز فاعلية إدارة المشاريع واستدامتها على المدى الطويل.

كما يُشير هذا الارتباط إلى أن الشفافية تمثل أحد المرتكزات الأساسية في بيئة العمل التي تسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بوضوح وموضوعية. ومع أن العلاقة متوسطة القوة، فإنها تعكس أهمية تفعيل ممارسات الإفصاح والمشاركة في المعلومات كخطوة أساسية نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{01}) والقبول بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية واستدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية.

المساءلة الإدارية واستدامة إدارة المشاريع

استدامة إدارة المشاريع	المساءلة الإدارية	
0.569	1.000	المساءلة الإدارية
0.000	—	Sig. (2-tailed)
64	64	N
1.000	0.569	استدامة إدارة المشاريع
—	0.000	Sig. (2-tailed)
64	64	N

الجدول (10): معامل الارتباط بين المساءلة الإدارية واستدامة إدارة المشاريع

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المساءلة الإدارية واستدامة إدارة المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.569) عند مستوى دلالة إحصائية $(Sig = 0.000 < 0.01)$. وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى المساءلة داخل الشركة يسهم في تحسين كفاءة واستمرارية إدارة المشاريع.

ويعكس هذا الارتباط أن وضوح المسؤوليات ومحاسبة العاملين على نتائج أدائهم يؤدي إلى رفع مستوى الانضباط التنظيمي وضمان الالتزام بأهداف المشاريع ومعايير الجودة. كما أن وجود لجان رقابية وآليات متابعة فعالة يساعد في كشف أوجه القصور وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع واستدامتها على المدى الطويل.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{02}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية واستدامة إدارة المشاريع، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين، مما يشير إلى أن المساءلة تمثل أحد أهم ركائز الحوكمة المؤسسية التي تسهم في تحقيق استدامة الأداء الإداري والتشغيلي في الشركات العائلية.

العدالة واستدامة إدارة المشاريع

استدامة إدارة المشاريع	العدالة	
0.353	1.000	العدالة
0.004	—	Sig. (2-tailed)
64	64	N
1.000	0.353	استدامة إدارة المشاريع
—	0.004	Sig. (2-tailed)
64	64	N

الجدول (11): معامل الارتباط بين العدالة واستدامة إدارة المشاريع

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين العدالة واستدامة إدارة المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.353) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.004 < 0.01$) ، ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية معنوية. وبذلك يتضح أن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة داخل المؤسسة له تأثير واضح في دعم استدامة إدارة المشاريع، حتى وإن كان هذا التأثير متوسطاً مقارنة ببعض أبعاد الحوكمة الأخرى كالمساءلة أو الالتزام التنظيمي.

وتدل هذه النتيجة على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسس الجوهرية التي تُعزز من استقرار بيئة العمل وتدفع نحو تحقيق أداء مستدام. فكلما شعر الموظفون بوجود معاملة منصفة، سواء في توزيع المهام أو منح الترقيات أو تقييم الأداء، زاد لديهم الدافع للمشاركة الإيجابية في إنجاح المشاريع والمحافظة على استمراريتها.

وتوضح النتائج أيضاً أن العدالة ليست فقط جانباً أخلاقياً في الإدارة، بل تعد عنصراً إدارياً فعالاً يؤثر بشكل مباشر على جودة مخرجات المشاريع. فحينما يتم اعتماد مبدأ المساواة في التعامل مع جميع الموظفين، وتُعالج الشكاوى بموضوعية، ويتحقق الإنصاف في فرص النمو المهني، فإن ذلك يخلق بيئة عمل مستقرة ومستدامة تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

وبناءً على هذه المعطيات، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{03}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة واستدامة إدارة المشاريع، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الملكية والإدارة واستدامة إدارة المشاريع

استدامة إدارة المشاريع	الالتزام	الالتزام
0.550	1.000	الالتزام
0.000	—	Sig. (2-tailed)
64	64	N
1.000	0.550	استدامة إدارة المشاريع
—	0.000	Sig. (2-tailed)
64	64	N

الجدول (12): معامل الارتباط بين الالتزام واستدامة إدارة المشاريع

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين الالتزام المؤسسي واستدامة إدارة المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.550) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000 < 0.01$) ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية المعنوية. وتوضح هذه النتيجة أن الالتزام المؤسسي يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية.

وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات التي تُظهر التزامًا واضحًا بتطبيق اللوائح الداخلية، واحترام الجداول الزمنية، وتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة، تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والاستمرارية في مشاريعها. فالالتزام يعكس الانضباط الإداري والوضوح التنظيمي، ما يسهم في خفض معدلات الأخطاء وتأخير الإنجاز، ويزيد من موثوقية الأداء المؤسسي.

كما أن هذه العلاقة تؤكد أن الالتزام المؤسسي لا يقتصر على الجانب التشغيلي فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية في إدارة المشاريع، حيث يسهم في توحيد الرؤية بين الإدارات المختلفة وتحقيق التكامل في تنفيذ الخطط والمبادرات. وعليه، فإن تعزيز الالتزام الداخلي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق إدارة مشاريع أكثر استدامة وكفاءة.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{04}) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام واستدامة إدارة المشاريع، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتشير هذه النتيجة إلى أن الالتزام المؤسسي يُعدّ عاملاً حاسماً في ضمان نجاح واستدامة المشاريع داخل الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية

اختبار ثبات اداة الدراسة الاعتمادية (Reliability)

المحور	الفقرات	معامل الفا
المحور الأول: قيم الحوكمة المؤسسية	16	0.739
المحور الثاني: استدامة إدارة المشاريع	16	0.811
كامل المحاور	32	0.860

الجدول (13): معامل Alpha Cronbach للمحاور الاستبيان

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة في جميع محاور الاستبيان، مما يدل على اتساق داخلي قوي وموثوقية عالية للأداة البحثية. وتُعد هذه القيم مؤشراً أساسياً على جودة بناء الاستبيان ودقته في قياس المفاهيم المستهدفة، إذ إن ارتفاع قيمة ألفا يدل على وجود ترابط وانسجام بين فقرات كل محور، أي أن البنود تقيس نفس الاتجاه العام للمفهوم الذي صُممت من أجله.

فقد بلغ معامل الثبات لمحور قيم الحوكمة المؤسسية (0.739)، وهي قيمة تُعد جيدة وتشير إلى أن فقرات المحور البالغ عددها (16) فقرة تتصف بدرجة مناسبة من الاتساق، ما يعكس وضوح البنود وتكاملها في قياس مفهوم الحوكمة بمكوناته الأساسية: الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام. وتُظهر هذه النتيجة أن المشاركين أجابوا بشكل متقارب على الفقرات، وهو ما يعزز صدق المحور كمؤشر لممارسات الحوكمة المؤسسية.

أما محور استدامة إدارة المشاريع فقد أظهر معامل ثبات أعلى بلغ (0.811)، وهو ما يُصنف ضمن المستوى الممتاز وفقاً للمعايير الإحصائية، مما يعني أن فقرات هذا المحور (16 فقرة) مترابطة بدرجة عالية وتُقاس ضمن بناء واحد متماسك. وهذا يعكس تجانس استجابات المشاركين حول أبعاد الاستدامة مثل الكفاءة التشغيلية، جودة اتخاذ القرار، رضا الموظفين، والاستمرارية والتطوير، مما يشير إلى وضوح الصياغة وسهولة الفهم والانسجام في بنود المحور.

وعند النظر إلى قيمة ألفا الكلية لأداة الاستبيان (0.860)، فإنها تُعد عالية جداً وتشير إلى أن الأداة بأكملها بمحاورها وفقراتها تُحقق مستوى ثبات وموثوقية قويين. وهذا يعني أن الاستبيان صالح للاستخدام العلمي والإحصائي في البيئة الميدانية للدراسة، وأن نتائجه يمكن الوثوق بها في قياس متغيرات البحث بدقة. كما يُمكن القول إن هذه القيم المرتفعة تعكس نجاح عملية بناء الأداة من حيث وضوح المفاهيم وتوازن عدد الفقرات داخل كل محور، مما يجعلها مناسبة لتحليل الفرضيات واستخلاص نتائج موثوقة تدعم أهداف الدراسة.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات والانحرافات المعيارية

بيّنت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات والانحرافات المعيارية أن اتجاهات المشاركين في الدراسة جاءت بمستوى إيجابي مرتفع نسبياً نحو محوري البحث المتعلقين بالحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.05) و (3.48) على مقياس خماسي، مما يعكس تبنياً متزايداً للممارسات التنظيمية الحديثة الداعمة للحوكمة. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.24) و (1.46)، وهي معدلات مقبولة تشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة ووضوح في تصوراتهم تجاه محاور الدراسة.

أولاً: نتائج المحور الأول - قيم الحوكمة المؤسسية

أوضحت البيانات الإحصائية أن استجابات العينة نحو محور الحوكمة المؤسسية تميل إلى الارتفاع، مما يدل على أن الشركات العائلية بدأت تتبنى أنماط إدارة أكثر تنظيماً. وجاءت فقرات الالتزام الإداري في مقدمة التقييمات بمتوسطات بلغت نحو (3.42-3.48)، ما يعكس التزاماً واضحاً بتطبيق اللوائح الداخلية والحرص على تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة. تلتها فقرات الشفافية والإفصاح التي تراوحت متوسطاتها بين (3.17) و (3.39)، مما يشير إلى وجود وعي متزايد بأهمية مشاركة المعلومات والقرارات بين الإدارات، رغم بقاء بعض التحديات في انتظام الإفصاح.

في المقابل، جاءت فقرات العدالة والمساءلة ضمن الترتيب الأدنى نسبياً بمتوسطات تراوحت بين (3.05) و (3.33)، ما يعني أن الشركات العائلية لا تزال في مرحلة تطوير سياساتها المتعلقة بالرقابة الداخلية وتكافؤ الفرص بين الموظفين. وبصورة عامة، تُظهر النتائج أن مؤشرات الحوكمة تسير نحو التحسن التدريجي، وأن هناك وعياً مؤسسياً متنامياً بأهمية العدالة والشفافية في دعم فاعلية الإدارة.

ثانياً: نتائج المحور الثاني - استدامة إدارة المشاريع

تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية جاء ضمن فئة المستوى المتوسط المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95) و (3.44). وتصدرت فقرات كفاءة الأداء والتطوير المستمر التقييمات الأعلى، مما يدل على أن بيئة العمل بدأت تُولي اهتماماً أكبر بالمراجعة الدورية للمشروعات وتحسين جودة التنفيذ. كما أظهرت الفقرات المتعلقة بـ "توفر الموارد البشرية والمادية" و "إشراك الإدارات في اتخاذ القرار" نتائج إيجابية تعكس وجود نهج تشاركي متنامٍ داخل المؤسسات.

في حين سجلت بعض الفقرات الخاصة بالالتزام بالمواعيد الزمنية والتقيد بالجدول المحددة أقل المتوسطات، وهو ما يشير إلى وجود تحديات في ضبط التنفيذ الزمني للمشاريع. وتدل هذه المؤشرات مجتمعة على أن الاستدامة الإدارية أصبحت جزءاً متنامياً من ثقافة العمل في الشركات العائلية، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير في جانب المتابعة الزمنية والتحليل التشغيلي الدقيق.

تحليل الفرضيات الإحصائية

أولاً: الفرضيات الارتباطية

كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين قيم الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع، بما يعزز الفرضيات الرئيسة للدراسة. فقد أظهرت الفرضية الأولى أن الشفافية والإفصاح يرتبطان إيجابياً بمستوى استدامة المشاريع ($r = 0.362$, $Sig = 0.003$)، ما يعكس أهمية وضوح المعلومات في تحقيق الكفاءة التنظيمية. كما بينت الفرضية الثانية أن المساءلة الإدارية ترتبط بقوة متوسطة مع استدامة المشاريع ($r = 0.569$, $Sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن وضوح المسؤوليات والرقابة الإدارية يسهم في رفع مستوى الأداء والالتزام.

أما الفرضية الثالثة فقد بينت وجود علاقة موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين العدالة والمساواة واستدامة إدارة المشاريع ($r = 0.353$, $Sig = 0.004$)، وهو ما يعني أن الإنصاف في بيئة العمل يُعزز من الاستقرار الوظيفي والدافعية التنظيمية. كما أثبتت الفرضية الرابعة وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين الالتزام المؤسسي واستدامة إدارة المشاريع ($r = 0.550$, $Sig = 0.000$)، ما يوضح أن احترام الأنظمة والتقيد باللوائح الداخلية يسهم في تحقيق إدارة مستدامة وفعالة للمشاريع.

أما الفرضية الرئيسة فقد كشفت عن وجود علاقة كلية موجبة قوية بين قيم الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع ($r = 0.623$, $Sig = 0.000$)، وهو ما يدل على أن أبعاد الحوكمة الأربعة تعمل بصورة تكاملية لتعزيز ممارسات الاستدامة في بيئة الشركات العائلية.

ثانياً: الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الخامسة باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية تُعزى إلى خصائص المشاركين مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي،

أو سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم Sig أكبر من (0.05). ويشير ذلك إلى أن درجة الالتزام بممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية تتسم بالاتساق، ولا تتأثر بالعوامل الشخصية أو الوظيفية للمشاركين.

الاستنتاج العام

تكشف نتائج هذه الدراسة عن أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية السعودية يتراوح بين المستوى المتوسط والمرتفع، مما يعكس تطوراً ملحوظاً في وعي تلك الشركات بأهمية تبني ممارسات الحوكمة كأداة تنظيمية تسهم في تحسين الأداء وضمان الاستدامة الإدارية. إذ اتضح أن مبادئ الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام أصبحت حاضرة بدرجات متفاوتة داخل بيئات العمل، وتشكل إطاراً مرجعياً يساعد في ترسيخ السلوك المؤسسي المنضبط وتعزيز الثقة بين مختلف المستويات الإدارية. وقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين هذه المبادئ واستدامة إدارة المشاريع يدل على أن المؤسسات التي تتبنى الحوكمة بشكل فعال تحقق كفاءة أعلى في إدارة مواردها وتحسين جودة قراراتها التشغيلية والاستراتيجية.

كما تشير النتائج إلى أن الشركات العائلية التي تعتمد على منهج مؤسسي واضح في تنظيم علاقاتها الإدارية والمالية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الإدارية، وتقليل المخاطر المرتبطة بضعف الرقابة أو تضارب المصالح، وهو ما ينعكس إيجاباً على استمرارية مشاريعها ونجاحها على المدى الطويل. كذلك، يُستدل من نتائج الدراسة أن الممارسات العادلة والمساءلة الواضحة تسهم في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل، في حين أن الالتزام بالأنظمة الداخلية يعزز من الانضباط الإداري وجودة تنفيذ المشاريع.

ومن جانب آخر، يتضح أن تطبيق الحوكمة المؤسسية لا يقتصر أثره على البنية التنظيمية فقط، بل يمتد ليشمل تطوير الثقافة المؤسسية وتحقيق التوازن بين الطابع العائلي للشركات ومتطلبات الاحتراف الإداري. فكلما زاد نضج ممارسات الحوكمة، ارتفع مستوى الاستدامة التشغيلية والاستراتيجية، مما يجعلها عاملاً محورياً في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين قدرتها على الاستمرار والنمو ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

الخاتمة

تشكل الحوكمة المؤسسية اليوم أحد أهم الأسس التي تقوم عليها استدامة المنظمات وفاعلية إدارتها، خصوصًا في بيئة الشركات العائلية التي تواجه تحديات فريدة تتعلق بتداخل الملكية والإدارة. وانطلاقًا من هذا الواقع، سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع، من خلال نموذج تطبيقي على شركة "بيت الرياضة الفالح" بوصفها نموذجًا للشركات العائلية السعودية.

وقد تناول البحث مفهوم الحوكمة من حيث أبعادها الأربعة (الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام)، وربطها بمفهوم استدامة المشاريع من خلال محاور الكفاءة التشغيلية وجودة القرار ورضا الموظفين والاستمرارية والتطوير. ومن خلال التحليل الميداني والاختبارات الإحصائية، تبين أن تطبيق الحوكمة لا يمثل مجرد التزام إداري، بل يُعد نهجًا استراتيجيًا يسهم في بناء ثقافة تنظيمية واعية وبيئة عمل مستقرة.

النتائج

1. يتجه قطاع الشركات العائلية في المملكة نحو اعتماد نهج إداري أكثر تنظيمًا، يقوم على وضوح الأدوار والمسؤوليات وتفعيل مبدأ المحاسبة ضمن بيئة عمل تحكمها معايير موضوعية.
2. أصبح الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية عنصرًا رئيسيًا في رفع مستوى الانضباط المؤسسي وضمان سير العمل بكفاءة واستقرار.
3. أدى تطبيق الشفافية والإفصاح في القرارات الإدارية إلى تعزيز الثقة الداخلية بين الإدارة والعاملين، وإلى تقليص مظاهر الغموض التنظيمي.
4. ساهم ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا، مما انعكس على ارتفاع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.
5. أسهمت الممارسات القائمة على المساءلة والمتابعة في ضبط الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية والمالية، وهو ما دعم جودة التنفيذ والحوكمة الفعالة.
6. الالتزام بالخطط الاستراتيجية وتنفيذها وفق معايير الجودة ساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وضمان استدامة المشاريع.

التوصيات

1. تعزيز الثقافة المؤسسية للحوكمة من خلال برامج تدريبية توعوية تستهدف العاملين في المستويات الإدارية كافة، لترسيخ قيم الشفافية والمساءلة والالتزام.
2. تطوير أنظمة الحوكمة الداخلية عبر وضع لوائح واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات وتفصل بين الملكية والإدارة لضمان استقلالية القرارات.
3. إنشاء لجان إشرافية متخصصة في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع، بما يضمن الانضباط الإداري وتحقيق الأهداف التشغيلية في المواعيد المحددة.
4. تحسين قنوات الاتصال المؤسسي لتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة وتعزيز مبدأ الإفصاح في القرارات والإجراءات.
5. الاستفادة من تقنيات التحليل الذكي وإدارة الأداء لدعم عملية اتخاذ القرار وتقييم المشاريع بناءً على بيانات دقيقة ومؤشرات موضوعية.
6. تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تطبيق أنظمة تقييم موضوعية للترقيات والمكافآت، بما يرفع من معنويات الموظفين ويحسن من رضاهم الوظيفي.
7. مواصلة ممارسات الحوكمة مع رؤية المملكة 2030 عبر تبني نهج إداري مستدام يعزز الابتكار ويحقق التوازن بين الاستقرار العائلي ومتطلبات الكفاءة المؤسسية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت، محمد، ياسمين مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفهوما - أبعادها - مؤشراتهما. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفهوما - أبعادها - مؤشراتهما. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر. ص 105-106.
3. الألبادي، دلال. (2015). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن. (2015). التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي. الرياض: العبيكان.
5. الحربي، عبدالله بن زيدان. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
6. حسين عبد الجليل آل غزوي. (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية في الدنمارك.
7. حسين بن محمد الحسن. (2011). أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.
8. حسين القاضي، & محمد بهلول. (2010). مقومات حوكمة الشركات المساهمة في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 32. (02)
9. حكيمة بوسلمة. (2013). دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي، ورقلة، الجزائر.
10. رحاب كمال توفيق. (2011). أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.
11. رضا موسى، جمال الدين بكيري. (2021). دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. مجلة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 3(2)، 172.

12. زغدة، حبيبة بن. (2018). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل.
13. سلمى، عبد الستار عبد الحميد. (2008). حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع الإشارة إلى وضع مصر. مجلة مصر المعاصرة، (443)، 223.
14. صاولي، مراد؛ طهرات، عمار؛ مخفي، أمين. (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 1(2)، 247.
15. ظاهر القشي، &حازم الخطيب. (2006). الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها. مجلة إربد للبحوث العلمية، 10(01).
16. عطا، مسعود يونس. (2008). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030.
17. عطا الله وارد خليل، &محمد عبد الفتاح. (2008). الحوكمة المؤسسية. مكتبة الحرية للنشر، مصر.
18. عاطف إبراهيم محمود. (2011). الأشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 257-269.
19. العلمي، حسين. (2012/2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة فرحات عباس - سطيف.
20. الغامدي، محمد بن عبدالله آل عبدالعزيز. (2024). حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية.
21. غضبان، ليلي. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 11(02)، 344-354.
22. غلاب، فاتح؛ زروخي، فيروز؛ ميمون، الطاهر. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3(1)، 251.
23. غنايم، محمد. (2001). دمج البعد البيئي في التخطيط الإنمائي. القدس: معهد الأبحاث التطبيقية.
24. غنيم، عثمان، &أبو زنت، ماجدة. (2010). التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
25. اللبدي، نزار عوني. (2015). التنمية المستدامة: استغلال الموارد الطبيعية والطاقة المتجددة. دار دجلة، الأردن.
26. للى رمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون. (2018). الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 4(1)، 42.

27. مجلس هيئة السوق المالية. (2017). لائحة حوكمة الشركات. المملكة العربية السعودية.
28. مجيد ملوك السامرائي. (2016). الجغرافية وآفاق التنمية المستدامة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
29. مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2004). (CIPE) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. القاهرة.
30. نعمة، نغم حسين؛ نجم، رغد محمد؛ السيد علي، هبة الله مصطفى. (2019). تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030: تجربة إمارة دبي. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11(1)، 110-111.
31. إيمان طه عبد الوهاب عبد المعبود. (2020). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام: بالتطبيق على شركات الحديد والصلب في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 3، ص. 395-426.
32. نادية حمدي صالح. (2004). الإدارة البيئية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. فتح الله عبد اللاوي. (2023). الأطروحة بعد المناقشة. جامعة عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
34. زغوان، سفيان، والأزهر، عزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.
35. كاواجي، أ.، وميقود، و. (2019). دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية: تجارب بعض الشركات العربية. مجلة جامعة بومرداس للدراسات الاقتصادية.
36. طشطوش، هائل عبد المولى. (2012). المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
37. النجفي، سالم توفيق، & الجلي، أياد بشير. (2003). البيئة والتنمية المستدامة: مقاربات اقتصادية معاصرة. مجلة تنمية الرافدين، 37(25).
38. تكواشت رانية، دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، محلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2020، ص 262.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Achim, M. V. (2023). *The impact of the quality of corporate governance on sustainable development*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 36(1), 123–140
2. Barbier, E. (1992). *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*. UK: Edward Elgar.
3. Barakat, H. M. (2021). *Sustainable Development Practices of Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study of Egypt*. Doctoral Thesis, AASTMT, Egypt.

4. Bisogno, M., Cuccurullo, C., & Zampone, G. (2025). *Corporate governance and sustainable development goals: A systematic literature review*. Journal of Cleaner Production, 439, 141913.
5. Bohn, J. (2005). *Insider Trading, Corporate Governance, Trends*. CIPE, Washington, USA.
6. Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2009). *Corporate governance and family business performance*. Journal of Business Research, 64(3), 280.
7. Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: London Stock Exchange.
8. Dewangga, A., Goldsmith, S., & Pegram, N. (2008). *Social Responsibility Guidelines & Sustainable Development*. Master Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
9. Elloumi, F., & Gueyie, J. P. (2001). *Financial distress and corporate governance: An empirical analysis*. Corporate Governance, 1(1).
10. Gönençer, E. (2008). *The evolution of corporate governance in the European Union and Turkey*. Master Thesis, University of Nice, France.
11. JU Chen. (2014). *Financial crisis and the dynamics of corporate governance*. International Review of Economics and Finance, 32(C).
12. OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
13. Parker, S. (2002). *Corporate governance and corporate failure: A survival analysis*. Corporate Governance, 2(2).
14. Rania Darwish. (2012). *Corporate Governance and Economic Development in Less Developed Countries*. LL.M Dissertation, University of London.
15. Solvian, J., Rogers, J., & Shikolnikov, A. (2005). *Corporate Governance and Sustainable Development*. CIPE, Washington.
16. The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business. (2023). *Sustainability*, 15(7), 5647.
17. Yang, S., Chen, C., & Huang, Y. (2025). *Family business governance, external auditing, and sustainability performance*. Sustainability, 17(8), 3472.

18. Jouanot, A., & Lallement, C. (2003). *Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises*. Paris: Afnor.
19. Kadhim, S. A., & Hani, I. R. (2024). Foundations of Total Quality Management. *Journal of Contemporary Economics and Studies*, 15(3), 492.
20. Adem, R., & Viridi, S. (2024). Continuous Improvement and Organizational Excellence. *Journal of Quality studies*, 15(3), 394–396.
21. Akhimien, F., & Adekunle, J. (2023). TQM and Sustainable Organizational Performance. *International Journal of Management*, 12(2), 55–72.
22. Dwikat, A., et al. (2023). Total Quality Management and Sustainability: A Global Perspective. *Management Science Review*, 18(4), 210–225.
23. Kadhim, S. A., & Hani, I. R. (2024). Foundations of Total Quality Management. *Journal of Contemporary Economics and Studies*, 15(3), 492.
24. Warie, M., et al. (2024). Customer Focus and TQM Practices in Modern Organizations. *Journal of Quality and Performance*, 9(1), 4–6.
25. Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Customer-Centric Quality Models. *Business & Management Review*, 11(2), 55–70.
26. Saleh, H., et al. (2024). Impact of TQM Practices on Innovation in SMEs. *Journal of Small Business Studies*, 22(3), 155–172.
27. Mokbel Al Koliby, A., et al. (2024). TQM and Environmental Sustainability in Industry. *International Business Review*, 33(1), 120–135.
28. Al Rawaf, H. S., & Alfalih, A. A. (2024). Family business governance and sustainability: The mediating role of women empowerment in Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(2), 1–18. MDPI

الملاحق

البيانات الديموغرافية:

النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

المسمى الوظيفي:

☐ موظف إداري ☐ موظف تنفيذي ☐ رئيس قسم ☐ مدير

معامل الفاكرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.739	16

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.811	16

كامل الفقرات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.860	32

التكرارات

		النوع			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	41	64.1	64.1	64.1
	أنثى	23	35.9	35.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 25 سنة	15	23.4	23.4	23.4
	25 – 34 سنة	15	23.4	23.4	46.9
	35 – 44 سنة	20	31.3	31.3	78.1
	45 سنة فأكثر	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	9	14.1	14.1	14.1
	دبلوم	15	23.4	23.4	37.5
	بكالوريوس	27	42.2	42.2	79.7
	دراسات عليا	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	11	17.2	17.2	17.2
	من 1 إلى 3 سنوات	12	18.8	18.8	35.9
	من 3 إلى 5 سنوات	13	20.3	20.3	56.3
	أكثر من 5 سنوات	28	43.8	43.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف إداري	22	34.4	34.4	34.4
	موظف تنفيذي	12	18.8	18.8	53.1
	رئيس قسم	15	23.4	23.4	76.6
	مدير	15	23.4	23.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم الإفصاح عن القرارات الإدارية المهمة في الشركة لجميع الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	11	17.2	17.2	28.1
	محايد	14	21.9	21.9	50.0
	أوافق	15	23.4	23.4	73.4
	أوافق بشدة	17	26.6	26.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تتاح المعلومات المتعلقة بالمشاريع والموازنات بشكل واضح للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	9	14.1	14.1	29.7
	محايد	10	15.6	15.6	45.3
	أوافق	16	25.0	25.0	70.3
	أوافق بشدة	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بمشاركة نتائج الأداء بانتظام مع الأقسام المختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	12	18.8	18.8	34.4
	محايد	10	15.6	15.6	50.0
	أوافق	17	26.6	26.6	76.6
	أوافق بشدة	15	23.4	23.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

توجد آلية واضحة للوصول إلى المعلومات داخل الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	13	20.3	20.3	31.3
	محايد	16	25.0	25.0	56.3
	أوافق	18	28.1	28.1	84.4
	أوافق بشدة	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم التعامل مع جميع الموظفين بشكل منصف بغض النظر عن العلاقة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	8	12.5	12.5	28.1
	محايد	14	21.9	21.9	50.0
	أوافق	18	28.1	28.1	78.1
	أوافق بشدة	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم توزيع المهام والمشاريع بشكل عادل بناءً على الكفاءة والخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	11	17.2	17.2	28.1
	محايد	14	21.9	21.9	50.0
	أوافق	18	28.1	28.1	78.1
	أوافق بشدة	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

قرارات الترقية تتم بناءً على الأداء وليس الاعتبارات الشخصية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	18.8	18.8	18.8
	لا أوافق	9	14.1	14.1	32.8
	محايد	18	28.1	28.1	60.9
	أوافق	14	21.9	21.9	82.8
	أوافق بشدة	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تعالج الشكاوى الوظيفية بطريقة عادلة و3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	13	20.3	20.3	20.3
	لا أوافق	8	12.5	12.5	32.8
	محايد	16	25.0	25.0	57.8
	أوافق	17	26.6	26.6	84.4
	أوافق بشدة	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

كل مسؤول في الشركة لديه مهام واضحة ويُحاسب على نتائجها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	14.1	14.1	14.1
	لا أوافق	10	15.6	15.6	29.7
	محايد	14	21.9	21.9	51.6
	أوافق	19	29.7	29.7	81.3
	أوافق بشدة	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

توجد لجان أو جهات ترأب تنفيذ المشاريع وتقييم الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	13	20.3	20.3	35.9
	محايد	14	21.9	21.9	57.8
	أوافق	16	25.0	25.0	82.8
	أوافق بشدة	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

الموظفون على دراية بعواقب التقصير في المهام الموكلة إليهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	11	17.2	17.2	17.2
	لا أوافق	13	20.3	20.3	37.5
	محايد	15	23.4	23.4	60.9
	أوافق	11	17.2	17.2	78.1
	أوافق بشدة	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

الإدارة تقبل النقد البناء وتراجع قراراتها عند الحاجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	14	21.9	21.9	37.5
	محايد	9	14.1	14.1	51.6
	أوافق	13	20.3	20.3	71.9
	أوافق بشدة	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تلتزم الإدارة بتطبيق اللوائح الداخلية دون استثناءات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	9.4	9.4	9.4
	لا أوافق	10	15.6	15.6	25.0
	محايد	15	23.4	23.4	48.4
	أوافق	17	26.6	26.6	75.0
	أوافق بشدة	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

هناك التزام واضح بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة للمشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	8	12.5	12.5	23.4
	محايد	15	23.4	23.4	46.9
	أوافق	18	28.1	28.1	75.0
	أوافق بشدة	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تحرص الشركة على الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ المشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	9	14.1	14.1	25.0
	محايد	10	15.6	15.6	40.6
	أوافق	22	34.4	34.4	75.0
	أوافق بشدة	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم احترام المواعيد النهائية والموازنات المحددة للمشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	9.4	9.4	9.4
	لا أوافق	13	20.3	20.3	29.7
	محايد	8	12.5	12.5	42.2
	أوافق	18	28.1	28.1	70.3
	أوافق بشدة	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم إنجاز المشاريع في الشركة ضمن الجداول الزمنية المحدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	11	17.2	17.2	17.2
	لا أوافق	13	20.3	20.3	37.5
	محايد	15	23.4	23.4	60.9
	أوافق	18	28.1	28.1	89.1
	أوافق بشدة	7	10.9	10.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تتوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاح المشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	14.1	14.1	14.1
	لا أوافق	7	10.9	10.9	25.0
	محايد	16	25.0	25.0	50.0
	أوافق	16	25.0	25.0	75.0
	أوافق بشدة	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تتسم خطوات تنفيذ المشاريع بالدقة والانضباط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	14.1	14.1	14.1
	لا أوافق	8	12.5	12.5	26.6
	محايد	17	26.6	26.6	53.1
	أوافق	17	26.6	26.6	79.7
	أوافق بشدة	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تتم مراجعة المشاريع وتقييمها بشكل دوري لتحسين الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	11	17.2	17.2	28.1
	محايد	12	18.8	18.8	46.9
	أوافق	18	28.1	28.1	75.0
	أوافق بشدة	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم اتخاذ قرارات المشروع بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	12	18.8	18.8	34.4
	محايد	11	17.2	17.2	51.6
	أوافق	18	28.1	28.1	79.7
	أوافق بشدة	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تُشارك الأقسام المختلفة في عملية اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	9.4	9.4	9.4
	لا أوافق	10	15.6	15.6	25.0
	محايد	15	23.4	23.4	48.4
	أوافق	18	28.1	28.1	76.6
	أوافق بشدة	15	23.4	23.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم توثيق قرارات المشاريع بطريقة منهجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	10.9	10.9	10.9
	لا أوافق	11	17.2	17.2	28.1
	محايد	22	34.4	34.4	62.5
	أوافق	15	23.4	23.4	85.9
	أوافق بشدة	9	14.1	14.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تأخذ القرارات بعين الاعتبار مخاطر المشروع قبل التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	14.1	14.1	14.1
	لا أوافق	13	20.3	20.3	34.4
	محايد	12	18.8	18.8	53.1
	أوافق	17	26.6	26.6	79.7
	أوافق بشدة	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يشعر الموظفون بأنهم جزء من نجاح المشروع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	10	15.6	15.6	15.6
	لا أوافق	14	21.9	21.9	37.5
	محايد	11	17.2	17.2	54.7
	أوافق	12	18.8	18.8	73.4
	أوافق بشدة	17	26.6	26.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تسهم بيئة العمل في دعم تنفيذ المشاريع بفعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	9	14.1	14.1	14.1
	لا أوافق	10	15.6	15.6	29.7
	محايد	11	17.2	17.2	46.9
	أوافق	15	23.4	23.4	70.3
	أوافق بشدة	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

يتم تقدير جهود العاملين في المشاريع وتكريمهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	18.8	18.8	18.8
	لا أوافق	9	14.1	14.1	32.8
	محايد	14	21.9	21.9	54.7
	أوافق	15	23.4	23.4	78.1
	أوافق بشدة	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

توجد قنوات مفتوحة للتواصل بين فرق المشروع والإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	18.8	18.8	18.8
	لا أوافق	12	18.8	18.8	37.5
	محايد	6	9.4	9.4	46.9
	أوافق	16	25.0	25.0	71.9
	أوافق بشدة	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تعتمد الشركة على خطط طويلة الأجل في إدارة المشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	8	12.5	12.5	12.5
	لا أوافق	13	20.3	20.3	32.8
	محايد	10	15.6	15.6	48.4
	أوافق	15	23.4	23.4	71.9
	أوافق بشدة	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تتبنى الشركة أساليب تطوير مستمرة في تنفيذ المشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	7.8	7.8	7.8
	لا أوافق	10	15.6	15.6	23.4
	محايد	15	23.4	23.4	46.9
	أوافق	20	31.3	31.3	78.1
	أوافق بشدة	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على تدريب الكوادر لتنمية قدراتهم في إدارة المشاريع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	11	17.2	17.2	17.2
	لا أوافق	12	18.8	18.8	35.9
	محايد	12	18.8	18.8	54.7
	أوافق	14	21.9	21.9	76.6
	أوافق بشدة	15	23.4	23.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

تراجع الشركة بانتظام نتائج المشاريع لاستخلاص الدروس المستفادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	7.8	7.8	7.8
	لا أوافق	15	23.4	23.4	31.3
	محايد	18	28.1	28.1	59.4
	أوافق	11	17.2	17.2	76.6
	أوافق بشدة	15	23.4	23.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	