

عنوان البحث

حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

وأثرها على الأداء المؤسسي

إعداد الطالب/

أحمد عبد الله

أعضاء لجنة الإشراف

د. أسماء أبو عنزة.

د. أحمد حسين علي حسين

العام الدراسي:

2024

المستخلص (باللغة العربية):

يتناول هذا البحث موضوع حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، حيث يهدف إلى تحليل تطبيقات الحوكمة عالميًا وأثرها في تعزيز ممارسات الحوكمة بالمملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها على الأداء المؤسسي. يستعرض البحث أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، ويقدم توصيات لتحسين تطبيقاتها في المملكة.

Abstract (in English):

This research addresses the topic of corporate governance in the Kingdom of Saudi Arabia. It aims to analyze global applications of governance and their impact on enhancing corporate governance practices in Saudi Arabia, as well as to evaluate their effect on institutional performance. The study highlights the importance of governance in promoting transparency and accountability and provides recommendations for improving its implementation in the Kingdom.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات، الشفافية، الأداء المؤسسي، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030

**Keywords: Corporate Governance, Transparency, Institutional
Performance, Saudi Arabia, Vision 2030**

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المقدمة	5
2	مشكلة الدراسة	6
3	أهمية الدراسة	7
4	أهداف الدراسة	8
5	الإطار النظري	9
6	مراجعة الدراسات السابقة	11
7	المنهجية	13
7.1	أدوات البحث	14
7.2	مجتمع البحث وحدوده	15
8	تحليل البيانات والنتائج	16
8.1	مدى تطبيق مبادئ الحوكمة	17
8.2	تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي	19
9	التوصيات	21
10	الخاتمة	23
11	قائمة المراجع	24

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل 1	رسم بياني دائري: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح بشفافية)	18
شكل 2	رسم بياني شريطي: العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي	20
شكل 3	رسم بياني شريطي: العلاقة بين التوصيات والنتائج المتوقعة	22

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول 1	أدوات البحث المستخدمة	14
جدول 2	مدى تطبيق مبادئ الحوكمة	17
جدول 3	الأداء المؤسسي	18
جدول 4	التوصيات العملية	21

1. المقدمة:

تتناول هذه الدراسة موضوع "حوكمة الشركات" في المملكة العربية السعودية، حيث تركز على تحليل تطبيقات الحوكمة عالمياً وأثرها على الشركات السعودية. كما تسلط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المملكة وتأثيرها على الأداء المؤسسي والاقتصادي، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. على الرغم من وجود أطر قانونية وتنظيمية متطورة، إلا أن هناك فجوات في التنفيذ. تسعى الدراسة إلى تحليل هذه الفجوات وتقديم حلول لتحسين ممارسات الحوكمة.

3. أهمية الدراسة:

1. تسهم في تعزيز فهم أهمية الحوكمة في تحقيق الشفافية والمساءلة.
2. تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الكفاءة المؤسسية.
3. تقدم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر.
4. تستهدف تعزيز البيئة الاستثمارية في المملكة من خلال تحسين ممارسات الحوكمة.

4. أهداف الدراسة:

1. تحليل تطبيقات حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية.
2. تقييم تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي.
3. تقديم توصيات لتحسين تطبيق الحوكمة في المملكة.

أهمية التحليل:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الواقع العملي داخل المملكة العربية السعودية. يعتبر التحليل التفصيلي لتطبيقات الحوكمة أمرًا حيويًا لأنه يساعد في:

- تسليط الضوء على مدى التزام الشركات بالمعايير الدولية والمحلية.
- كشف الفجوات والتحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق مبادئ الحوكمة.

طرق التحليل:

- جمع البيانات: سيتم جمع البيانات من خلال تحليل نماذج الحوكمة المختلفة
- تحليل مقارنة: سيتم إجراء تحليل مقارنة بين الممارسات المختلفة للعديد من الجهات المتباعدة من حيث حجمها ونوع نشاطها ومدى التزامها بمبادئ الحوكمة.

نتائج متوقعة:

- تحديد الفجوات: من المتوقع أن يكشف التحليل عن الفجوات الموجودة بين النظرية والتطبيق في مجال حوكمة الشركات.
- تقديم نماذج: سيتم عرض نماذج للشركات التي تطبق الحوكمة بشكل فعال وتلك التي تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال.

2.تقييم تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي

أهمية التقييم:

- يعد تقييم تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي أمرًا ضروريًا لأنه يساعد في:
- تحديد مدى فعالية ممارسات الحوكمة في تحسين كفاءة وفعالية الشركات.

- التأثير المباشر على قرارات الاستثمار والسياسات التنظيمية.

طرق التقييم:

- مؤشرات الأداء :سيتم استخدام مؤشرات الأداء المالي وغير المالي مثل الربحية، والإيرادات، والعائد على الاستثمار، ومستوى الشفافية.

- نموذج الانحدار :سيتم تطبيق نموذج الانحدار المتعدد لفهم العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء المؤسسي.

نتائج متوقعة:

- علاقة إيجابية :من المتوقع أن تظهر النتائج علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة وتحسن الأداء المالي والإداري للشركات.

- تحديد العوامل المؤثرة :سيتم تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.

3.تقديم توصيات لتحسين تطبيقات الحوكمة في المملكة

أهمية التوصيات:

تعتبر التوصيات الناتجة عن هذه الدراسة ضرورية لأنها تهدف إلى:

- تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية.
- معالجة التحديات الموجودة واقتراح حلول ملموسة لتحسين الممارسات الحالية.

طرق تقديم التوصيات:

- تحليل الفجوات :بناءً على الفجوات التي تم تحديدها في تحليل تطبيقات الحوكمة، سيتم تقديم توصيات محددة لمعالجة هذه الفجوات.

- دراسة أفضل الممارسات :سيتم الاعتماد على أفضل الممارسات الدولية والمحلية في مجال الحوكمة لتقديم توصيات قابلة للتطبيق.

نتائج متوقعة:

- تحسين الشفافية :من المتوقع أن تساهم التوصيات في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل الشركات.

- تطوير السياسات :سيتم اقتراح سياسات جديدة أو تحسين السياسات الحالية لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أكثر فعالية.

خلاصة

تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لتطبيقات حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، وتقييم تأثير هذه التطبيقات على الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات ملموسة لتحسين ممارسات الحوكمة. من خلال جمع وتحليل البيانات، وإجراء تحليلات مقارنة، وتطبيق نماذج إحصائية، تسعى الدراسة إلى تحقيق نتائج تساهم في تعزيز الأطر الحوكمية وتطوير سياسات تدعم الشفافية والمساءلة والإدارة الفعالة داخل الشركات السعودية.

تساؤلات الدراسة

1. كيف تُطبق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية؟

أهمية السؤال:

يهدف هذا السؤال إلى فهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع في الشركات السعودية. يعتبر هذا الفهم أساسيًا لتحديد مدى التزام الشركات بالمعايير والممارسات الجيدة، مما يساعد في:

- تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - تحديد الفجوات بين الممارسات الحالية والمعايير المثلى.
 - تحسين ممارسات الحوكمة من خلال تقديم توصيات قائمة على الأدلة.
- طرق الإجابة:
- استبيانات ومقابلات :سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة ومقابلات متعمقة مع المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في الشركات السعودية. تهدف هذه المقابلات إلى الحصول على نظرة شاملة حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركات.
 - تحليل الوثائق :سيتم مراجعة الوثائق الرسمية مثل تقارير الحوكمة، والتقارير السنوية، ومحاضر اجتماعات مجالس الإدارة. سيساعد هذا التحليل في فهم السياسات والإجراءات المعتمدة وتقييم مدى توافقها مع المعايير الدولية والمحلية.
- نتائج متوقعة:
- تفاوت في التطبيق :من المتوقع أن تظهر النتائج تفاوتاً في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بين الشركات المختلفة، بناءً على حجم الشركة، نوع النشاط، والدعم التنظيمي.
 - تحديد العوامل المؤثرة :سيتم تحديد العوامل التي تؤثر على مدى تطبيق الحوكمة، مثل حجم الشركة، نوع النشاط، الدعم التنظيمي، والوعي بأهمية الحوكمة.

2. ما هو تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي؟

أهمية السؤال:

يعد فهم تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي أمراً حاسماً لتقييم مدى فعالية هذه الممارسات في تحقيق أهداف الشركات. يهدف هذا السؤال إلى:

- قياس العلاقة بين الحوكمة والأداء باستخدام مؤشرات محددة.
 - تحديد مدى تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي والإداري للشركات.
- طرق الإجابة:
- تحليل إحصائي: سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لفهم العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء المؤسسي. يمكن أن يشمل ذلك تحليل البيانات المالية وغير المالية للشركات.
 - مؤشرات الأداء: سيتم قياس الأداء باستخدام مجموعة من المؤشرات مثل الربحية، الإيرادات، العائد على الاستثمار، مستوى الشفافية، والكفاءة التشغيلية. سيتم تحليل هذه المؤشرات لفهم تأثير الحوكمة على الأداء.
- نتائج متوقعة:
- علاقة إيجابية: من المتوقع أن تظهر النتائج علاقة إيجابية بين الحوكمة الجيدة وتحسن الأداء المالي والإداري للشركات.
 - تحديد المجالات المؤثرة: سيتم تحديد المجالات التي تؤثر فيها الحوكمة بشكل أكبر على الأداء، مثل الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية.

3. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المملكة؟

أهمية السؤال:

يهدف هذا السؤال إلى تحديد العقبات والتحديات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية. يمكن أن تكون هذه التحديات تنظيمية، ثقافية، أو متعلقة بالموارد. فهم هذه التحديات يساعد في:

- تطوير استراتيجيات للتغلب على العقبات.

- تحسين ممارسات الحوكمة داخل الشركات.

طرق الإجابة:

- استبيانات ومقابلات :سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة ومقابلات مع المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في الشركات. تهدف هذه المقابلات إلى فهم التحديات التي يواجهونها في تطبيق الحوكمة.

- دراسة الحالات :سيتم تحليل بعض الحالات العملية للشركات التي واجهت تحديات في تطبيق الحوكمة. سيساعد هذا التحليل في تقديم أمثلة حية عن التحديات والحلول الممكنة.

نتائج متوقعة:

- تحديد التحديات :من المتوقع أن تظهر النتائج مجموعة من التحديات مثل نقص الوعي بأهمية الحوكمة، ضعف البنية التحتية التنظيمية، والمقاومة الثقافية للتغيير.
- تقديم حلول :سيتم تقديم توصيات للتغلب على هذه التحديات وتعزيز تطبيق الحوكمة. تشمل هذه التوصيات تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة، تحسين البنية التحتية التنظيمية، وتبني ثقافة الشفافية والمساءلة.

فروض الدراسة

تسعى فروض الدراسة إلى تقديم فهم عميق للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تعيق تطبيق هذه المبادئ في المملكة العربية السعودية. من خلال جمع وتحليل البيانات، واستخدام مؤشرات الأداء المالي وغير المالي،

ودراسة الحالات العملية، تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات تساعد في تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

1. تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي

أهمية الفرضية:

تعتبر هذه الفرضية أساساً لفهم العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي. تفترض الفرضية أن الشركات التي تتبنى مبادئ الحوكمة الجيدة تحقق أداءً أفضل على مختلف الأصعدة. تبرز أهمية هذه الفرضية في:

تقييم فعالية الحوكمة: تساعد في تقييم مدى تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي والإداري للشركات.

تحسين الأداء: تقديم أدلة توضح أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

دعم الاستثمار: تشجيع المستثمرين على ضخ رؤوس الأموال في الشركات التي تتبع مبادئ الحوكمة، مما يعزز من ثقة السوق.

طرق الاختبار:

تحليل البيانات: سيتم جمع وتحليل البيانات من الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة مقارنة بالشركات التي لا تطبقها. يشمل ذلك تحليل البيانات المالية وتقارير الأداء.

مؤشرات الأداء: استخدام مجموعة من مؤشرات الأداء المالي وغير المالي مثل معدل الربحية، العائد على الاستثمار، مستوى الشفافية، وكفاءة الإدارة لقياس الفرق بين المجموعتين.

نتائج متوقعة:

تأكيد الفرضية: من المتوقع أن تؤكد النتائج أن الحوكمة الجيدة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. يمكن أن يظهر ذلك من خلال تحقيق الشركات التي تتبع مبادئ الحوكمة لنتائج أفضل مقارنة بالشركات الأخرى.

تحديد العوامل المؤثرة: سيتم تحديد العوامل الرئيسية التي تجعل الحوكمة فعالة في تحسين الأداء، مثل الشفافية، المساءلة، وانضباط الإدارة. يمكن أن تشمل هذه العوامل أيضًا الثقافة التنظيمية والدعم من القيادة العليا.

2. هناك تحديات تعوق تنفيذ مبادئ الحوكمة في المملكة

أهمية الفرضية:

تسلط هذه الفرضية الضوء على وجود عقبات تحد من قدرة الشركات على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال. يمكن أن تكون هذه التحديات تنظيمية، ثقافية، أو متعلقة بالموارد. تبرز أهمية هذه الفرضية في:

فهم العقبات: التعرف على العقبات التي تواجهها الشركات في تطبيق الحوكمة، مما يساعد في تطوير استراتيجيات للتغلب عليها.

تحسين السياسات: تقديم توصيات لتحسين السياسات والإجراءات التنظيمية التي تدعم تطبيق الحوكمة.

تعزيز الوعي: زيادة الوعي بأهمية الحوكمة والتحديات المرتبطة بها، مما يشجع على تبني ممارسات أفضل.

طرق الاختبار:

جمع البيانات: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة ومقابلات مع المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في الشركات السعودية. تهدف هذه الاستبيانات والمقابلات إلى فهم التحديات التي يواجهونها في تطبيق الحوكمة.

تحليل الحالات: سيتم دراسة بعض الحالات العملية للشركات التي واجهت تحديات كبيرة في تطبيق الحوكمة. يشمل ذلك تحليل السياسات والإجراءات التي تم اتباعها والتحديات التي تم مواجهتها والحلول التي تم تبنيها.

نتائج متوقعة:

تأكيد الفرضية: من المتوقع أن تؤكد النتائج وجود تحديات تعوق تنفيذ مبادئ الحوكمة في المملكة. يمكن أن تشمل هذه التحديات نقص الوعي بأهمية الحوكمة، ضعف البنية التحتية التنظيمية، والمقاومة الثقافية للتغيير.

تحديد التحديات: سيتم تحديد التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركات في تطبيق الحوكمة. يمكن أن تشمل هذه التحديات أيضاً نقص الموارد، عدم وجود دعم كافٍ من القيادة العليا، والبيروقراطية التنظيمية.

تقديم توصيات: سيتم تقديم توصيات للتغلب على هذه التحديات وتعزيز تطبيق الحوكمة. تشمل هذه التوصيات تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة، تحسين البنية التحتية التنظيمية، وتبني ثقافة الشفافية والمساءلة.

5. الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري تعريفات الحوكمة وأهميتها، بالإضافة إلى نظريات مرتبطة مثل نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح. كما يناقش دور الحوكمة في تعزيز الشفافية، تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة ثقة المستثمرين.

تعريف حوكمة الشركات

في محاولة لتفصيل المصطلح، يعرف قاموس كامبريدج الإنجليزي "الحوكمة" بأنها: *الطريقة التي تدار بها المنظمة على أعلى مستوى، وأنظمة القيام بذلك*.

يشير "تقرير الملك الرابع حول حوكمة الشركات في جنوب إفريقيا" (2016)، إلى أن مصطلح "الشركات" يستخدم للتمييز بين "حوكمة الشركات" وأشكال الحوكمة الأخرى، على سبيل المثال الحوكمة الوطنية أو السياسية.

لجنة كادبوري (1992)²، وهناك تعريف مباشر، ولكنه ضيق لـ "حوكمة الشركات" يستخدم على نطاق واسع هو التعريف الذي قدمته الذي يصفه بأنه *النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها*.

يشير معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW) إلى تعريف كادبوري ويميز أن "مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها".
لذلك.

يلاحظ (Tricker 1984) أن دور الحوكمة لا يهتم بإدارة الأعمال أو الشركة في حد ذاتها، ولكن بإعطاء التوجيه العام للمؤسسة، والإشراف على الإجراءات التنفيذية للإدارة والتحكم فيها، وتلبية التوقعات المشروعة للمساءلة والتنظيم من قبل المصالح خارج حدود الشركة.

تتص مبادئ OECD / G20 لحوكمة الشركات (2015) على ما يلي: تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء". والأهم من ذلك أن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تعتمد نهجا أوسع نطاقا وتسعى إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة صراحة في فهمها لكيفية عمل إدارة الشركات في تحقيق أهدافها.

تقرير (King IV (2016)، يتم تعريف حوكمة الشركات على أنها ممارسة القيادة الأخلاقية والفعالة (الموجهة نحو النتائج) من قبل الهيئة الإدارية نحو تحقيق نتائج الحوكمة التالية: الثقافة الأخلاقية، والأداء الجيد، والمراقبة الفعالة والشرعية. وقد أبرز واضعو التقرير بوضوح البعد الأخلاقي لإدارة الشركات باعتباره نتيجة أساسية للإدارة الفعالة للشركات. وبوجه عام، تميل تعاريف إدارة الشركات الواردة في الأدبيات إلى الاشتراك في خصائص معينة. في المقام الأول، ينظرون في هياكل الحوكمة والعمليات والممارسات التي تتبناها المنظمة والتي تحدد كيفية توجيه هذه المنظمات والتحكم فيها. أيضا، يتم تكليف مجلس الإدارة بدور أساسي في حماية الحوكمة الرشيدة داخل الشركة.

والفكرة الرئيسية الأخرى التي يجب التشديد عليها هي فكرة المساءلة. وتركز التعريفات الأضيق على مساءلة الشركات أمام المساهمين وتسلب الضوء على أن آلية الحوكمة يجب أن تضمن أن أولئك الذين يقدمون التمويل (المساهمون) سيزيدون من عائد استثماراتهم إلى أقصى حد.

تعتبر التعريفات الأوسع التي تسلط الضوء على دور مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة أن الشركات مسؤولة أمام المجتمع بأسره والأجيال القادمة والبيئة.

بشكل عام، من الإنصاف القول إن الاتجاهات الحديثة في حوكمة الشركات تميل إلى اتباع نهج أوسع والتوسع إلى ما وراء العمليات والسياسات والقوانين والطرق المقبولة لممارسة الأعمال التجارية، وكيف تؤثر هذه على الطريقة التي يتم بها التحكم في الشركة. يذهب التركيز الحالي خطوة أخرى إلى الأمام من خلال اعتماد بعد أخلاقي للحوكمة ويشمل: أ) العلاقات مع أصحاب المصلحة في الشركة. ب) تفاعل الشركة مع المجتمع الأوسع ونهجها بشأن القضايا البيئية والاجتماعية؛ ج) هياكل المسؤولية والمساءلة؛ د) تدفقات المعلومات الموجودة التي تمكن الشركة من تحقيق أهداف أعمالها.

2. أهمية حوكمة الشركات

- تحسين الشفافية والمساءلة: تسهم الحوكمة في تحسين الرقابة الداخلية وتقليل الفساد.
- تعزيز الأداء المؤسسي: تؤدي الحوكمة الجيدة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الربحية.
- زيادة ثقة المستثمرين: تشجع الحوكمة الجيدة المستثمرين على ضخ رؤوس الأموال، مما يعزز استقرار الشركات.
- تحقيق التنمية المستدامة: تدعم الحوكمة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

فوائد حوكمة الشركات

يشير معهد المديرين (2019) إلى أن وجود مستوى عالٍ من حوكمة الشركات يُعتبر ضرورياً لتحقيق ثقة الجمهور في شركات الأعمال. إذ تتميز الشركات ذات الإدارة الجيدة بأداء أفضل وتحمي مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، والمجتمع بشكل عام. تُساعد حوكمة الشركات الفعالة الشركات على العمل بكفاءة أعلى، وتحسين الوصول إلى رأس المال، وتقليل المخاطر، وتوفير الحماية من سوء الإدارة. كما تعزز من المساءلة والشفافية، مما يمنح المستثمرين الأدوات للرد على مخاوف أصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، تساهم الحوكمة الجيدة في التنمية الاقتصادية من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال، مما يشجع على الاستثمارات الجديدة، ويعزز النمو الاقتصادي، ويوفر فرص العمل.

بشكل عام، تضمن حوكمة الشركات إدارة المنظمة بطريقة تخدم المصالح الفضلى لجميع الأطراف ذات الصلة. وتستفيد المؤسسات التي تتبنى ممارسات حوكمة الشركات الجيدة من عدة جوانب، من بينها:

تخفيف المخاطر: يساعد إطار الحوكمة الفعال على تحديد المخاطر التي تتجاوز حدود التحمل المقبولة، ويتم ذلك على مستوى مجلس الإدارة.

خفض تكلفة رأس المال وتحسين التدفق المالي: تعزز ممارسات الحوكمة الرشيدة الشفافية وبناء المصداقية، مما يجعل المستثمرين والمقرضين أكثر استعداداً لتقديم التمويل بعلاوة أخطر أقل، مما يزيد من فرص الحصول على التمويل الخارجي.

زيادة تقييم الشركة: تنعكس الحوكمة الجيدة بشكل إيجابي على سعر أسهم الشركة.

تعزيز السمعة وتشكيل العلامة التجارية: تساهم الشفافية في السياسات الداخلية وآليات الرقابة في تعزيز سمعة الشركة وقيمة علامتها التجارية.

تمكين التخطيط الاستراتيجي الأفضل: تتيح ممارسات الحوكمة الجيدة لمجلس الإدارة بناء وتعديل استراتيجياته بشكل أكثر فعالية بناءً على المعلومات الدقيقة والمحدثة.

عمليات صنع القرار الفعالة: تساهم الحوكمة في تحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات بفضل وضوح العمليات وتحديد الأدوار بين المالكين والإدارة.

تحسين جودة المعلومات: تساعد السياسات المناسبة في تحسين التقارير المتعلقة بالأداء والبيانات الأخرى ذات الصلة، مما يتيح للمديرين والمالكين اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على الحقائق.

تحسين الإشراف والكفاءة التشغيلية: تضمن حوكمة الشركات الجيدة الامتثال للقوانين واللوائح المحلية، كما تدعم إدارة المخاطر وتوفير آليات رقابة فعالة.

زيادة الاحتفاظ بالموظفين وجذب المواهب: يعزز إطار الحوكمة الواضح والشفاف التواصل الداخلي الفعال، مما يجذب الموظفين الموهوبين ويساعد على الاحتفاظ بهم، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد من قبل الأجيال الشابة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

الحد من الأخطاء وسوء السلوك: تساهم الحوكمة الجيدة في وضع قواعد وإجراءات تقلل من احتمالية وقوع الاحتيال والفساد وتضارب المصالح، وكذلك الأخطاء التشغيلية والممارسات السيئة.

الاستجابة الفعالة للتغيرات الخارجية: في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، تساعد الحوكمة الفعالة مجلس الإدارة على متابعة التطورات والتصرف بشكل استباقي تجاه التحديات.

تعزيز المسؤولية الاجتماعية والحوكمة البيئية والاجتماعية: من خلال تبني سياسات تُعنى بالعوامل الاجتماعية والبيئية، يمكن للشركات دمج الربحية مع المسؤولية المجتمعية، مما يعزز صورة المؤسسة ويخلق انطباعاً إيجابياً داخل المجتمع.

باختصار، تعمل حوكمة الشركات كأداة أساسية تمكّن مجلس الإدارة والإدارة العليا من التعامل بفعالية مع التحديات التشغيلية. فهي تضمن وجود عمليات صنع قرار سليمة وآليات رقابة مناسبة، مما يساعد على توازن مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والمجتمع.

من ناحية أخرى، قد يكون لضعف حوكمة الشركات آثار سلبية على المستويات التنظيمية والوطنية والدولية. فعلى المستوى التنظيمي، نجد أمثلة على ذلك مثل شركات إنرون وبارمالات وبنك بارينغ، التي عانت من سوء الحوكمة. أما على المستوى الدولي، فإن أزمة قروض الرهن العقاري الثانوي في الولايات المتحدة تعتبر مثالاً بارزاً، حيث فشلت شركات مثل ليمان براذرز في إدارة المخاطر بشكل صحيح، مما أسفر عن تأثيرات سلبية على الاقتصاد العالمي.

4. النظريات المرتبطة بحوكمة الشركات

على الرغم من أن مصطلح "حوكمة الشركات" قد شهد استخداماً متزايداً في الحياة اليومية خلال العقود الأخيرة، إلا أن الأطر النظرية التي ساهمت في دراسة وتطور هذا المفهوم تعود إلى فترات زمنية أقدم ولا تقتصر على مجال تخصصي محدد. بل إن دراسة "حوكمة الشركات" ترتبط بعدة مجالات معرفية متنوعة، وقد أنشئت عدة مناهج نظرية بهدف تقييم هذا المفهوم ومراجعته. في هذا البحث، سيتم استعراض اثنين من أبرز المناهج النظرية التي لاقت استخداماً واسعاً وتأثيراً كبيراً، وذلك في إطار السعي نحو بناء تحليل أكثر شمولاً.

نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعَدُّ قضية "الوكيل الرئيسي" أو "معضلة الوكالة" واحدة من أقدم الإشكاليات التي تم تناولها في الأدبيات الاقتصادية، إذ أشار إليها آدم سميث في مؤلفه عام 1776. فقد أوضح أنه لا يمكن توقع أن يراقب المديرون، الذين يديرون أموال الآخرين، هذه الأموال بالحرص ذاته الذي يراقبون به أموالهم الشخصية. في هذا السياق، يُفترض أن المالكين (المساهمين) هم من يمتلكون رأس المال، في حين يُعين المديرون كوكلاء لإدارة هذه الأموال، مما يتسبب في ظهور تباين بين الملكية والسيطرة.

عاد بيرل ووسائل (1932) لإثارة هذه القضية في عملهما المؤثر "الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، حيث لاحظا أن فصل الملكية القانونية عن السيطرة الفعلية للشركات يطرح إشكالية الوكيل الرئيسي، وهي جوهر مشاكل الوكالة التي تواجهها الشركات. يُعتبر هذا الفصل بين الملكية والسيطرة المفتاح الأساسي لفهم وتفسير العديد من مشاكل الوكالة.

وفقاً لنظرية الوكالة، ينصب الاهتمام على ما إذا كان الوكيل سيُظهر نفس القدر من الحرص في إدارة أموال المالك كما لو كانت أمواله الخاصة، وهو ما استدعى البحث والدراسة في مجال "حوكمة الشركات" كوسيلة لإدارة هذه المشكلة. في إطار الشركات، تعتبر آليات حوكمة الشركات، لا سيما مجلس الإدارة، أدوات رقابية أساسية تُستخدم للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة التي قد تنشأ عن العلاقة بين المالك والوكيل.

علاوة على ذلك، أصبحت معضلة الوكيل الرئيسي أكثر تعقيداً مع تطور هياكل ملكية الشركات بمرور الزمن، مما زاد من تعقيد العلاقة بين الملكية والسيطرة. بناءً على ذلك، يمكن تعريف نظرية الوكالة بأنها تُركّز أساساً على العلاقة التعاقدية التي يفوض فيها طرف (المالك) صلاحياته لطرف آخر (الوكيل)، مع تسليط الضوء على المشكلات التي قد تترتب على هذا التفويض. السمة الرئيسية لهذه النظرية هي الفصل بين الملكية والسيطرة. ويوضح الشكل 1.1

هذا التمييز بين المالك والوكيل، حيث يُطلب من الوكيل تنفيذ المهام المفوضة من قبل المالك، ويكون مسؤولاً أمامه عن الأداء والنتائج.

تُعد المساءلة مفهوماً محورياً في هذا السياق، حيث تتطلب من الوكيل أو الكيان المفوض أن يكون مسؤولاً أمام الطرف الذي منحه السلطة. عند تعريف مساءلة الشركات، يمكن تبني أحد اتجاهين: تعريف ضيق أو تعريف واسع. التعريفات الضيقة، التي ترتبط بشكل وثيق بنظرية الوكالة، تركز على مساءلة الشركات أمام المساهمين، وتؤكد على أن آليات الحوكمة يجب أن تضمن تعظيم العائد على استثماراتهم. يتم التركيز هنا على العمليات والسياسات والقوانين التي تنظم الطريقة التي تُدار بها الشركات.

على الجانب الآخر، تشير التعريفات الأوسع إلى بعد أخلاقي أعمق لحوكمة الشركات، حيث تأخذ في الاعتبار مسؤولية الشركات تجاه مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع والأجيال القادمة والبيئة.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي، مع التركيز على نظريتي الوكالة وأصحاب المصالح. سيتم تحليل تأثير مشاكل الوكالة على أداء الشركات السعودية وتقديم حلول لتقليل هذه المشاكل. كما سيتم دراسة كيفية تلبية الشركات لمصالح جميع أصحاب المصالح وتحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق توازن بين هذه المصالح. من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

تطبيق النظرية:

مشاكل الوكالة: سيتم تحليل كيفية تأثير مشاكل الوكالة، مثل تعارض المصالح بين الملاك والمديرين، على أداء الشركات السعودية. سيشمل ذلك دراسة الحالات التي يظهر فيها تباين في الأهداف والأولويات بين الطرفين وكيفية تأثير ذلك على القرارات الإدارية والأداء المالي للشركة.

حلول مقترحة: تقديم حلول لتقليل مشاكل الوكالة مثل تعزيز الشفافية والمساءلة. يمكن أن تتضمن هذه الحلول وضع آليات رقابية فعالة، وتطوير نظام مكافآت يرتبط بأداء الشركة، وتعزيز الشفافية في القرارات الإدارية والممارسات المالية.

نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

شرح النظرية:

تركز نظرية أصحاب المصالح على ضرورة مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية بأنشطة الشركة، وليس فقط المساهمين. وتشمل هذه الأطراف الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع. وفقاً لهذه النظرية، فإن تحقيق توازن بين مصالح جميع أصحاب المصالح يساهم في تعزيز الاستدامة وضمان النجاح طويل الأمد للشركة.

على عكس النظرة التقليدية الكلاسيكية الجديدة، التي تركز بشكل أساسي على تعظيم قيمة المساهمين، تتبنى نظرية أصحاب المصالح منظوراً أوسع لدور الشركة في المجتمع. إذ يُجادل بأن التركيز المفرط على المساهمين وحدهم قد ساهم في زيادة عدم الاستقرار في الاقتصاد العالمي وأسواق الأوراق المالية، مما أضر في النهاية بالمساهمين أنفسهم وبالاقتصاد ككل. وفي السنوات الأخيرة، تصاعدت الدعوات لتبني نهج يأخذ في الاعتبار مجموعة أوسع من

أصحاب المصالح، مع الاهتمام بمكونات متعددة بدلاً من التركيز فقط على مصالح المساهمين.

وقد انعكست هذه التحولات في الإصلاحات والتوصيات الحديثة التي تدعو إلى اتباع مقاربة أوسع لإدارة الشركات، حيث يتم موازنة أولوية المساهمين مع نهج يشمل توقعات واحتياجات أصحاب المصالح الآخرين. علاوة على ذلك، فإن تجاهل مصالح أصحاب المصالح الآخرين يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء المالي للشركة ويعرضها للانتقادات الاجتماعية ورفض أصحاب المصالح.

عند تعريف أصحاب المصالح، يُشار إلى جميع الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تؤثر على أنشطة الشركة أو تتأثر بها. تشمل هذه الفئة المالكين، المساهمين، المستثمرين، الموظفين، العملاء، الموردين، شركاء الأعمال، المنافسين، الحكومات الوطنية والمحلية، المنظمات غير الحكومية، مجموعات الضغط، المجتمعات المحلية، ووسائل الإعلام. كل عنصر من هذه العناصر يتفاعل بطريقة ما مع الشركة ويؤثر على أعمالها.

عندما تُعطى الأولوية لمصالح أصحاب المصالح (بدلاً من التركيز الحصري على حملة الأسهم)، يجب أن ينعكس ذلك في هيكل إدارة الشركة. على سبيل المثال، إذا قررت الشركة اتباع نهج يراعي مصالح أصحاب المصالح، يمكن تحقيق ذلك من خلال تمثيل مباشر لمجموعات أصحاب المصالح في مجلس الإدارة، ويتضمن ذلك تمثيلاً لممثلي الموظفين وأطراف أخرى.

تطبيق النظرية:

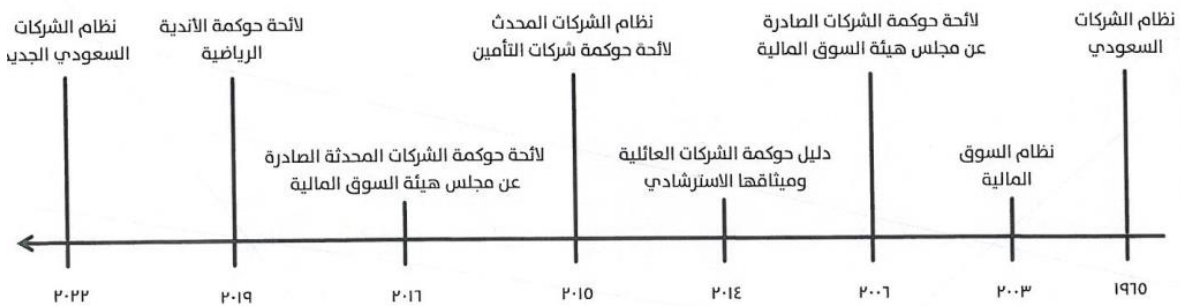
تحليل المصالح: سيتم دراسة كيفية تلبية الشركات السعودية لمصالح جميع أصحاب المصالح. يشمل ذلك تحليل السياسات والإجراءات التي تتبعها الشركات لضمان مراعاة مصالح الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع. سيتم تقييم مدى فعالية هذه السياسات في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

تأثير الحوكمة: سيتم تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على توازن مصالح الأطراف المختلفة. يشمل ذلك دراسة كيفية تأثير ممارسات الحوكمة الجيدة على تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح وتعزيز ثقتهم بالشركة. سيتم استخدام مؤشرات الأداء المالي وغير المالي لتقييم مدى تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف.

نظرية الموارد (Resource Dependence Theory)

تركز على دور مجلس الإدارة في توفير الموارد اللازمة لدعم الشركة، مثل الوصول إلى شبكات الأعمال، تأمين التمويل، وتعزيز السمعة

تطور حوكمة الشركات في المملكة



نماذج الحوكمة

- يجب على الشركات السعودية اختيار النموذج أو مجموعة النماذج التي تناسب احتياجاتها وظروفها الخاصة.
 - لا يوجد حل واحد يناسب الجميع لحوكمة الشركات.
 - يجب أن تكون حوكمة الشركات عملية مستمرة تتطور مع تغير البيئة التنظيمية والتجارية.
- تعزيز التطبيق العملي:
- تطوير أدلة وموارد عملية باللغة العربية حول النماذج العالمية لحوكمة الشركات.
 - توفير برامج تدريبية متخصصة لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة العليا حول أفضل الممارسات العالمية في حوكمة الشركات.
 - تشجيع الشركات على تبادل أفضل الممارسات والتجارب في مجال حوكمة الشركات.
- من خلال تبني نهج استباقي وشامل، يمكن للمملكة العربية السعودية أن تصبح رائدة إقليمياً في مجال حوكمة الشركات

6. مراجعة الدراسات السابقة

مقدمة

تعد مراجعة الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا لتحديد الموقع العلمي للدراسة الحالية، وتوضيح الفجوات البحثية التي تسعى إلى معالجتها. يتناول هذا الفصل الأبحاث السابقة المتعلقة بتطبيق حوكمة الشركات، تأثيرها على الأداء المؤسسي، والتحديات التي تواجه تطبيقها في البيئات المختلفة، مع التركيز على السياق السعودي.

أهمية الدراسات السابقة

تبرز أهمية الدراسات السابقة من خلال دورها في:

فهم التحديات: تقدم هذه الدراسات تحليلات معمقة للتحديات التي تواجهها الشركات عند تطبيق مبادئ الحوكمة. سواء كانت هذه التحديات متعلقة بالشفافية، المساءلة، أو هيكلية الإدارة، فإن الدراسات السابقة تساعد في التعرف على هذه العقبات وتقديم حلول محتملة.

تقديم النماذج: توفر الدراسات السابقة نماذج وأفضل الممارسات التي يمكن الاستفادة منها في السياقات المحلية. هذه النماذج تعتبر مرجعًا قيمًا للشركات التي تسعى لتحسين ممارسات الحوكمة.

تحديد العوامل المؤثرة: توضح الدراسات العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية التي تؤثر على تطبيق الحوكمة بشكل فعال. يساعد فهم هذه العوامل في تكييف مبادئ الحوكمة بما يتناسب مع السياق المحلي.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات حول الحوكمة في الدول المتقدمة

1. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). "A Survey of Corporate

Governance." Journal of Finance

ملخص الدراسة: تقدم هذه الدراسة مسح شامل لبحوث حوكمة الشركات، مع التركيز على مشكلة الوكالة بين المساهمين والمديرين، وتأثير الهياكل المختلفة للحوكمة.

أهمية الدراسة: توفر أساسًا لفهم التفاعلات بين مختلف أصحاب المصلحة داخل الشركات، وتسلط الضوء على أهمية الحوافز والرقابة.

مخرجات الدراسة: توصلت إلى أن الهياكل التي تعزز الرقابة الفعالة والحوافز الصحيحة تحقق أداءً أفضل.

كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتطوير سياسات تشجع على فصل السلطة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." Journal of Financial Economics

ملخص الدراسة: تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا لفهم تكاليف الوكالة وكيفية تأثير هيكل الملكية على سلوك الإدارة.

أهمية الدراسة: تعد من أساسيات الأدبيات حول حوكمة الشركات، حيث تقدم فهمًا عميقًا للعلاقة بين المالكين والمديرين.

مخرجات الدراسة: تقترح أن الهياكل التي تقلل من تكاليف الوكالة تزيد من قيمة الشركة. كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن الاستفادة منها في تصميم هياكل ملكية تقلل من تضارب المصالح بين المالكين والمديرين، وزيادة الرقابة الداخلية.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). "Law and Finance." Journal of Political Economy

ملخص الدراسة: تستعرض العلاقة بين الأنظمة القانونية وحوكمة الشركات، وكيفية تأثير القانون على التمويل وحماية المستثمرين.

أهمية الدراسة: توضح أهمية البنية القانونية في تعزيز أو عرقلة فعالية حوكمة الشركات. مخرجات الدراسة: تشير إلى أن الأنظمة القانونية التي توفر حماية قوية للمستثمرين تعزز من كفاءة الأسواق المالية.

كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتطوير إطار قانوني قوي يحمي حقوق المساهمين والمستثمرين، مما يعزز من ثقة المستثمرين في السوق السعودي.

4. Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). "Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey." Emerging Markets Review

ملخص الدراسة: تقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة لحوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مع التركيز على التحديات والفرص.

أهمية الدراسة: تساعد في فهم التحديات الفريدة التي تواجهها الأسواق الناشئة في تطبيق حوكمة الشركات.

مخرجات الدراسة: تؤكد على أهمية الشفافية والإفصاح القوي لتعزيز ثقة المستثمرين. كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتحديد التحديات المحلية وتطوير استراتيجيات لتعزيز الشفافية والمساءلة في الشركات السعودية.

5. Gompers, P. A., Ishii, J. L., & Metrick, A. (2003). "Corporate Governance and Equity Prices." Quarterly Journal of Economics

ملخص الدراسة: تستعرض الدراسة تأثير ممارسات حوكمة الشركات على أسعار الأسهم وأداء الشركات.

أهمية الدراسة: توضح العلاقة بين جودة حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات.
مخرجات الدراسة: توصلت إلى أن الشركات ذات الحوكمة القوية تتمتع بأداء مالي أفضل وأسعار أسهم أعلى.

كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتشجيع الشركات السعودية على تبني ممارسات حوكمة قوية، مما قد يؤدي إلى تحسين أدائها المالي وزيادة ثقة المستثمرين.
ثانياً: دراسات حول الحوكمة في الدول النامية

6. Al-Moataz, E. S., & Hussainey, K. (2012). "Determinants of Corporate Governance Disclosure in Saudi Arabia." Journal of Economics and International Finance

ملخص الدراسة: تستعرض العوامل التي تؤثر على الإفصاح عن حوكمة الشركات في السعودية.
أهمية الدراسة: تسلط الضوء على أهمية الإفصاح والشفافية في تعزيز حوكمة الشركات.
مخرجات الدراسة: توصلت إلى أن حجم الشركة وأدائها المالي يؤثران بشكل كبير على مستوى الإفصاح عن حوكمة الشركات.
كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتطوير سياسات تشجع على الإفصاح الطوعي وتحسين الشفافية.

7. Al-Bassam, W. M., Ntim, C. G., Opong, K. K., & Downs, Y. (2015). "Corporate Boards and Ownership Structure as Antecedents of Corporate Governance Disclosure in Saudi Arabian Publicly Listed Corporations." Business & Society

ملخص الدراسة: تحليل تأثير هيكل مجالس الإدارة والملكية على الإفصاح عن حوكمة الشركات في السعودية.

أهمية الدراسة: تقدم فهماً للعلاقة بين هيكل الحوكمة والإفصاح في الشركات السعودية. مخرجات الدراسة: تشير إلى أن الشركات ذات الهياكل الإدارية والملكية المتنوعة تميل إلى الإفصاح بشكل أفضل.

كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتشجيع التنوع في مجالس الإدارة وتحسين الإفصاح عن ممارسات الحوكمة.

8. Hussainey, K., & Al-Nodel, A. (2008). "Corporate Governance Disclosure in Emerging Markets: The Case of Saudi Arabia."

.International Journal of Business Research

ملخص الدراسة: تناقش الإفصاح عن حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مع التركيز على السعودية.

أهمية الدراسة: توفر نظرة على مستوى الإفصاح في الشركات السعودية وتحدياته. مخرجات الدراسة: تشير إلى أن الحاجة إلى تحسين مستوى الإفصاح والشفافية في الشركات السعودية. كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتطوير مبادرات لتحسين مستوى الإفصاح والشفافية.

9. Elghuweel, M. I., Ntim, C. G., Opong, K. K., & Avison, L. (2017).

"Corporate Governance, Islamic Governance and Earnings Management in Oman: New Empirical Insights from a Behavioural Theoretical Framework." Journal of Accounting in Emerging Economies

ملخص الدراسة: تدرس الحوكمة الإسلامية وإدارة الأرباح في عمان.
أهمية الدراسة: توفر فهمًا للعلاقة بين الحوكمة الإسلامية وإدارة الأرباح.
مخرجات الدراسة: تشير إلى أن الحوكمة الإسلامية يمكن أن تقلل من إدارة الأرباح.
كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتطوير ممارسات حوكمة تتماشى مع القيم الإسلامية.

10. Al-Malkawi, H. A. N., Pillai, R., & Bhatti, M. I. (2014). "Corporate

Governance Practices in Emerging Markets: The Case of GCC

.Countries." Economic Modelling

ملخص الدراسة: تستعرض ممارسات حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي.
أهمية الدراسة: توفر نظرة شاملة على ممارسات الحوكمة في دول الخليج.
مخرجات الدراسة: تشير إلى التحديات والفرص في تحسين ممارسات الحوكمة في دول الخليج.
كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتحديد أفضل الممارسات وتطبيقها في السوق السعودي.

ثالثاً: دراسات حول الحوكمة في المملكة العربية السعودية

11. Al-Matari, Y. A., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). "The

Effect of the Internal Audit and Firm Performance: A Proposed

Research Framework." International Review of Management and

.Marketing

ملخص الدراسة: تناقش تأثير التدقيق الداخلي على أداء الشركات في السعودية.
أهمية الدراسة: تسلط الضوء على أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء الشركات.

مخرجات الدراسة: تشير إلى أن التدقيق الداخلي الجيد يمكن أن يعزز من أداء الشركات.
كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتعزيز وظيفة التدقيق
الداخلي في الشركات السعودية.

Al-Janadi, Y., Rahman, R. A., & Omar, N. H. (2013). "Corporate Governance Mechanisms and Voluntary Disclosure in Saudi Arabia."

.Research Journal of Finance and Accounting

ملخص الدراسة: تحليل آليات حوكمة الشركات والإفصاح الطوعي في السعودية.
أهمية الدراسة: تقدم فهماً للعوامل التي تؤثر على الإفصاح الطوعي في الشركات السعودية.
مخرجات الدراسة: تشير إلى أن الإفصاح الطوعي مرتبط بشكل إيجابي بآليات الحوكمة القوية.
كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتعزيز الإفصاح الطوعي
وتحسين الشفافية في الشركات السعودية.

Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). "The Effect of Board of Directors Characteristics on Firm Performance in Oman: Empirical Studies." Middle East Journal of Scientific Research

ملخص الدراسة: تدرس تأثير خصائص مجلس الإدارة على أداء الشركات في عمان.
أهمية الدراسة: تسلط الضوء على أهمية تكوين مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركات.
مخرجات الدراسة: تشير إلى أن التنوع في مجلس الإدارة يمكن أن يعزز من أداء الشركات.
كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتعزيز التنوع في مجالس
الإدارة السعودية.

14. Al-Tamimi, H. A. H. (2012). "The Effects of Corporate Governance on Performance and Financial Distress: The Experience of UAE National Banks." Journal of Financial Regulation and Compliance

ملخص الدراسة: تناقش تأثير حوكمة الشركات على الأداء والأزمات المالية في البنوك الوطنية الإماراتية.

أهمية الدراسة: توفر نظرة على كيفية تأثير حوكمة الشركات على الاستقرار المالي. مخرجات الدراسة: تشير إلى أن حوكمة الشركات القوية يمكن أن تقلل من الأزمات المالية. كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتعزيز ممارسات الحوكمة في البنوك السعودية والحد من الأزمات المالية.

15. Al-Shammari, B., & Al-Sultan, W. (2010). "Corporate Governance and Voluntary Disclosure in Kuwait." International Journal of Disclosure and Governance

ملخص الدراسة: تحلل حوكمة الشركات والإفصاح الطوعي في الكويت. أهمية الدراسة: تسلط الضوء على أهمية الإفصاح الطوعي في تعزيز حوكمة الشركات. مخرجات الدراسة: تشير إلى أن الإفصاح الطوعي مرتبط بشكل إيجابي بجودة الحوكمة. كيف يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: يمكن استخدامها لتشجيع الإفصاح الطوعي وتحسين ممارسات الحوكمة في الشركات السعودية.

16 دراسة عن تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي

الباحثون: أحمد وآخرون (2020).

السياق: الأسواق الناشئة.

الأهداف: تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المالي والإداري.

النتائج: أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الجيدة وتحسن الأداء المالي. ومع ذلك،

لوحظ أن السياق المحلي يلعب دوراً في تحديد فعالية الحوكمة.

التميّز عن الدراسة الحالية: بينما ركزت الدراسة على الأسواق الناشئة بشكل عام، تبحث الدراسة

الحالية في السياق السعودي وتأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي في المملكة.

17 دراسة عن تحديات تطبيق الحوكمة

الباحثون: جونز وآخرون (2019).

السياق: الشركات الخليجية.

المصدر: Middle East Journal of Business Ethics.

الأهداف: تحديد التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة.

النتائج: أبرزت الدراسة أن نقص الوعي بأهمية الحوكمة وضعف البنية التحتية التنظيمية يمثلان

تحديات رئيسية. وأوصت بتعزيز الوعي وتطوير السياسات التنظيمية.

التميّز عن الدراسة الحالية: تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم حلول مخصصة تتماشى مع البيئة

السعودية.

18 دراسة عن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

الباحثون: لي وآخرون (2021).

السياق: الشركات متعددة الجنسيات.

المصدر: Journal of Business Ethics.

الأهداف: دراسة العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

النتائج: أكدت الدراسة أن الحوكمة الجيدة تعزز من التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية، مما يدعم سمعة الشركة ويزيد من ولاء العملاء.

التمييز عن الدراسة الحالية: تركز الدراسة الحالية على الأثر المزدوج للحوكمة على الأداء المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية داخل البيئة السعودية.

الخلاصة

تقدم هذه الدراسات رؤية قيمة حول كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في بيئات مختلفة، ويمكن أن تكون نماذج متميزة لتحسين ممارسات الحوكمة في المملكة العربية السعودية عبر تعزيز الشفافية، تحسين الإفصاح، تشجيع التنوع في مجالس الإدارة، وتعزيز الرقابة الداخلية.

ما يميز الدراسة الحالية

التركيز المحلي: تقدم الدراسة تحليلاً مخصصاً لتحديات وفرص تطبيق الحوكمة في المملكة العربية السعودية.

المقاربة المنهجية: تعتمد على جمع وتحليل بيانات ميدانية باستخدام أدوات إحصائية متقدمة.

التوصيات العملية: تهدف إلى تقديم حلول استراتيجية لتحسين ممارسات الحوكمة بما يتماشى مع رؤية

المملكة 2030

7. المنهجية:

- **نوع المنهجية: ** وصفي تحليلي.
- **أدوات البحث: ** استبيانات ومقابلات مع مسؤولي الشركات السعودية.
- **مجتمع الدراسة: ** الشركات القابضة في المملكة العربية السعودية.
- **حدود الدراسة: ** تغطي الفترة الزمنية من 2018 إلى 2023، مع التركيز على الشركات السعودية الكبرى.

مقدمة

أهمية اختيار المنهجية المناسبة:

توضح المقدمة أهمية اختيار المنهجية المناسبة لإجراء البحث. تعتمد منهجية الدراسة على اختيار الأدوات والأساليب التي تساعد في جمع وتحليل البيانات بشكل فعال. تعتبر المنهجية جزءاً أساسياً من البحث لأنها تحدد كيفية الوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات.

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في وصف وتحليل الوضع الحالي لتطبيقات الحوكمة في الشركات السعودية. يعتبر هذا المنهج مناسباً لأنه يتيح فهم السياق المحلي وتحديد التحديات والفرص.

أدوات البحث:

"تم استخدام أدوات البحث مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات اللازمة حول تطبيقات الحوكمة في الشركات السعودية. التفاصيل موضحة في الجدول التالي:"

الجدول: أدوات البحث المستخدمة

الأداة	الهدف	الفئة المستهدفة
استبيانات	تحليل تطبيق الحوكمة	المديرون التنفيذيون وأعضاء مجالس الإدارة
مقابلات	فهم التحديات والفرص	خبراء الحوكمة والمسؤولون التنفيذيون

- الاستبيانات: تشمل الأدوات المستخدمة في البحث الاستبيانات التي تم تصميمها بناءً على معايير الحوكمة المعترف بها عالميًا مثل معايير OECD و FC. سيتم توزيع الاستبيانات على عينة من الشركات السعودية لجمع البيانات حول ممارسات الحوكمة.
- المقابلات: ستشمل الأدوات أيضًا المقابلات مع المسؤولين في الشركات السعودية. تساعد المقابلات في الحصول على رؤى أعمق حول التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

مجتمع البحث

تحديد المجتمع:

يتكون مجتمع البحث من الشركات السعودية الكبرى والمتوسطة الحجم. سيتم اختيار عينة من هذه الشركات لإجراء الدراسة عليها، مع التركيز على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). ستشمل العينة شركات من مختلف القطاعات الاقتصادية لضمان تنوع البيانات.

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية:

يتناول البحث حوكمة الشركات، مع التركيز على المقارنة بين ممارسات الحوكمة في الشركات السعودية وتلك المعتمدة في النماذج الدولية مثل OECD، ISO 37000، COSO، و King IV. سيتم التركيز على العناصر التالية:

الشفافية والإفصاح: دراسة مدى التزام الشركات بتقديم تقارير مالية وغير مالية دقيقة وشفافة.
المساءلة: تحليل نظم المساءلة المعتمدة في الشركات، وخاصة فيما يتعلق بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

إدارة المخاطر: دراسة آليات إدارة المخاطر المطبقة في الشركات وفقاً لمعايير COSO.

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تحليل مدى تبني الشركات لممارسات الاستدامة والمسؤولية

الاجتماعية وفقاً لمعايير ISO 37000 و King IV.

2. الحدود المكانية:

يقتصر البحث على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، حيث يتم التركيز على

دراسة ممارسات الحوكمة في المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، سيتم مقارنة هذه الممارسات مع

نماذج الحوكمة الدولية لتحديد الفجوات وسبل التحسين.

3. الحدود الزمانية:

ستغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2018 إلى 2023، وذلك لضمان الحصول على بيانات محدثة عن

تطبيق ممارسات الحوكمة في الشركات السعودية. هذه الفترة الزمنية تعتبر مناسبة لدراسة التغيرات في

ممارسات الحوكمة والتحسينات التي طرأت على الشركات في ضوء التشريعات الجديدة.

4. الحدود المنهجية:

سيتم استخدام التحليل المقارن بين ممارسات الشركات السعودية والنماذج الدولية. سيتم جمع البيانات

من:

التقارير السنوية للشركات المدرجة.

تقارير الحوكمة الصادرة عن الشركات.

المقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة والخبراء في مجال الحوكمة.

5. التحديات المتوقعة:

الوصول إلى البيانات: قد يكون الوصول إلى بعض البيانات الخاصة بالحوكمة للشركات تحديًا، خاصةً إذا كانت غير متاحة بشكل علني.

التباين في تطبيق معايير الحوكمة: قد تختلف درجة الالتزام بمعايير الحوكمة بين الشركات، مما قد يؤثر على تحليل النتائج.

8. تحليل البيانات والنتائج

"أظهرت البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات أن هناك تفاوتًا بين الشركات السعودية في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة. يلخص الجدول التالي هذه النتائج":

الجدول (1): مدى تطبيق مبادئ الحوكمة

العبارة	أوافق بشدة (%)	أوافق (%)	محايد (%)	لا أوافق (%)	لا أوافق بشدة (%)	التقييم الإجمالي
التزام الشركة بالإفصاح بشفافية	45	35	10	8	2	4.15
فعالية مجلس الإدارة	50	30	12	6	2	4.20
تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والإدارة	40	40	10	6	4	4.06
تطبيق ضوابط رقابية صارمة	48	32	12	6	2	4.18
خلق بيئة عمل إيجابية	55	30	8	5	2	4.30

2. جدول: الأداء المؤسسي

العبارة	أوافق بشدة (%)	أوافق (%)	محايد (%)	لا أوافق (%)	لا أوافق بشدة (%)	التقييم الإجمالي (معدل)
---------	----------------	-----------	-----------	--------------	-------------------	-------------------------

4.23	2	5	8	35	50	تحقيق أرباح مستدامة طويلة الأجل
4.29	2	3	10	33	52	تحسين كفاءة العمليات الإدارية
4.26	2	3	10	37	48	تعزيز أداء الموظفين
4.34	2	3	8	32	55	تحسين السمعة والمصداقية
4.33	2	3	7	35	53	تعزيز الثقة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة

النتائج:

1. تفاوت في تطبيق الحوكمة: أظهرت النتائج وجود تفاوت بين الشركات السعودية في مدى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة.
2. علاقة إيجابية: الحوكمة الجيدة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والإداري للشركات.
3. تحديات بارزة: تشمل نقص الوعي، ضعف البنية التحتية التنظيمية، والمقاومة الثقافية للتغيير.

أهمية تحليل البيانات واستخلاص النتائج

تُعد عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج من الخطوات الحاسمة في أي دراسة علمية، حيث تتيح هذه العملية فهماً عميقاً للعلاقات بين المتغيرات وتحديد الفرضيات المدروسة. في هذا الفصل، سنقدم تحليلاً شاملاً للبيانات التي تم جمعها، مع تفسير نتائجها استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. يعتبر تحليل البيانات جوهرياً لفهم كيفية تطبيق الحوكمة في الشركات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

تحليل البيانات

طرق التحليل

تحليل البيانات يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية لضمان دقة وصحة النتائج. في هذه الدراسة، تم استخدام الطرق التالية:

التحليل الإحصائي:

الانحدار: يستخدم هذا الأسلوب لفهم العلاقات بين المتغيرات المتعددة وتحديد مدى تأثير كل منها على النتائج النهائية.

جداول وأشكال توضيحية:

الجداول: سيتم عرض البيانات في جداول منظمة لتسهيل قراءة النتائج وتفسيرها.

الأشكال التوضيحية: استخدام الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية لتقديم البيانات بشكل بصري يسهل فهمه، مثل الرسوم البيانية الشريطية والدائرية.

نتائج التحليل

تطبيق الحوكمة

تم تحليل كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت كبير بين الشركات في مدى التزامها بهذه المبادئ. على سبيل المثال:

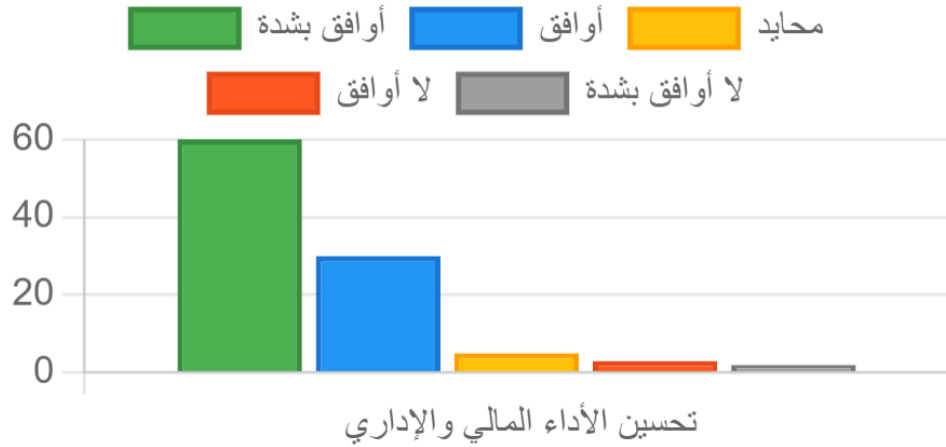
التفاوت في الالتزام: بعض الشركات تظهر التزامًا عاليًا بمعايير الحوكمة، بينما تعاني أخرى من نقص في التطبيق الفعّال لهذه المبادئ.

العوامل المؤثرة: تم تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق الحوكمة، مثل حجم الشركة، القطاع الذي تعمل فيه، والبيئة التنظيمية المحيطة.

1. رسم بياني دائري: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (عبارة الإفصاح بشفافية)



2. رسم بياني شريطي: العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي



تأثير الحوكمة

تم تحليل تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي، باستخدام مؤشرات الأداء المالي وغير المالي. النتائج أظهرت أن:

الأداء المالي: الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل جيد تحقق أداءً ماليًا أفضل، مما ينعكس في زيادة الأرباح والعوائد على الاستثمار.

الشفافية والمساءلة: هذه الشركات تتمتع بمستوى أعلى من الشفافية والمساءلة، مما يعزز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

النتائج

مدى تحقيق أهداف الدراسة

توضح النتائج مدى تحقيق أهداف الدراسة وتحقق الفروض الموضوعة. من خلال التحليل، تم الوصول إلى النتائج التالية:

تطبيق الحوكمة في الشركات السعودية:

تم تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية المختلفة، مع تحديد العوامل التي تساهم في تحسين أو تعيق هذا التطبيق.

النتائج تشير إلى أن هناك شركات تتبنى ممارسات الحوكمة بشكل جيد وتحقق نتائج إيجابية، بينما تحتاج شركات أخرى إلى تعزيز هذه الممارسات لتحقيق الفوائد المرجوة.

تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي:

النتائج أوضحت أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل جيد تحقق أداءً ماليًا وإداريًا أفضل.

تم تحليل مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الاستثمار، وأظهرت النتائج أن الحوكمة الجيدة تساهم في تحسين هذه المؤشرات بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل مؤشرات الأداء غير المالي مثل الشفافية والمساءلة، وأظهرت النتائج أن

الحوكمة الجيدة تساهم في تعزيز هذه الجوانب، مما يزيد من الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

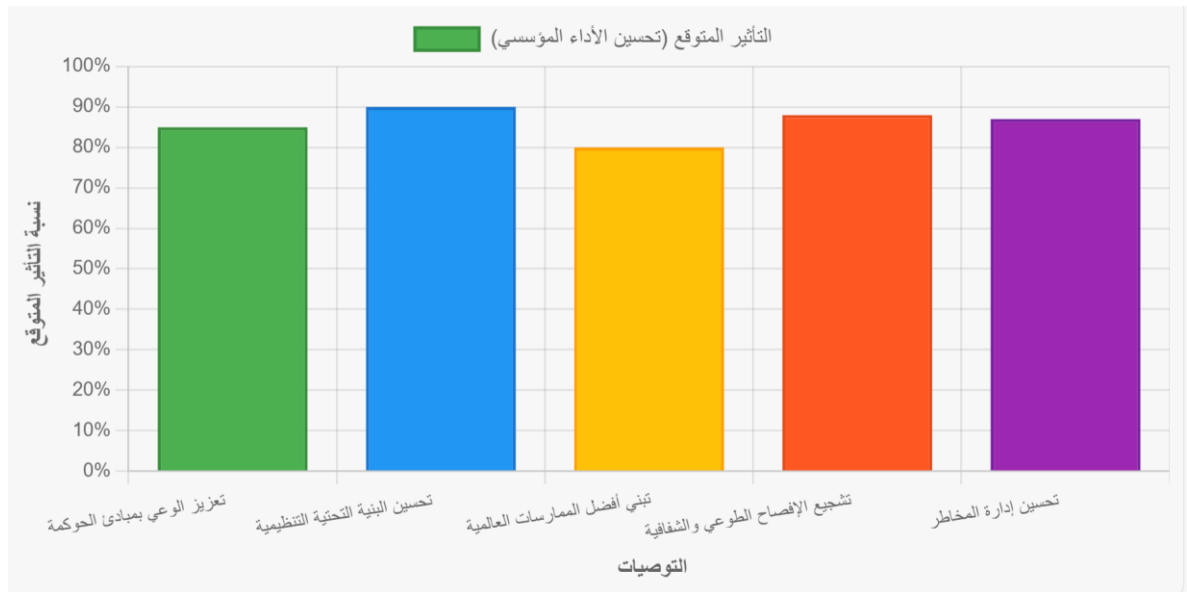
9. التوصيات:

3. جدول: التوصيات العملية

التوصية	الهدف الرئيسي	التأثير المتوقع
تعزيز الوعي بمبادئ الحوكمة	تحسين ثقافة الحوكمة	زيادة الالتزام بمبادئ الحوكمة وتقليل الأخطاء الإدارية
تحسين البنية التحتية التنظيمية	دعم تطبيق الحوكمة بشكل فعال	تحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل التحديات المتعلقة بالتنفيذ

تعزيز الأداء المؤسسي	رفع مستوى الشفافية والمساءلة بما يتماشى مع المعايير الدولية	تبنى أفضل الممارسات العالمية
زيادة ثقة المستثمرين	بناء سمعة قوية للشركات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة	تشجيع الإفصاح الطوعي والشفافية
تقليل المخاطر التشغيلية والمالية	تحقيق استدامة طويلة الأجل وتقليل الخسائر المحتملة	تحسين إدارة المخاطر

"يلخص الرسم البياني التالي العلاقة بين التوصيات المقدمة في الدراسة والنتائج المتوقعة من تطبيقها على الشركات السعودية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ممارسات الحوكمة."



10. الخاتمة:

تُظهر الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة لدى المستثمرين. ومع ذلك، تظل هناك تحديات تتطلب تطوير سياسات تنظيمية وبرامج توعية لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية.

11. قائمة المراجع

المراجع العربية:

- "البحث العلمي في حوكمة الشركات"، تأليف د. محمد عبد الرحمن، 2020.
- "حوكمة الشركات في السعودية: التحديات والفرص"، مجلة الإدارة، العدد 15، 2019.

المراجع الأجنبية:

- OECD (2015), "G20/OECD Principles of Corporate Governance".
 - Al-Moataz, E. and Hussainey, K. (2012), "Determinants of corporate governance disclosure in Saudi Arabia", Journal of Accounting in Emerging Economies, Vol. 2 Issue: 2, pp.140–159.
-

الملخص: (Abstract)

Summary of "Corporate Governance in Saudi Arabia"

The presentation on "Corporate Governance in Saudi Arabia" explores the framework, practices, and evolution of corporate governance within the Kingdom. Key points covered include:

Definition and Importance of Corporate Governance: .1

- Clarifies the concept of corporate governance as the system by which companies are directed and controlled.
- Emphasizes its importance in promoting transparency, accountability, and sustainable business practices.

Regulatory Framework: .2

- Discusses the key regulatory bodies and laws governing corporate governance in Saudi Arabia, such as the Capital Market Authority (CMA) and the Saudi Arabian Monetary Authority (SAMA).
- Highlights the Saudi Corporate Governance Regulations (CGRs) and their role in enhancing corporate governance standards.

Historical Context and Developments: .3

- Provides an overview of the historical evolution of corporate governance in the Kingdom.
- Mentions significant milestones and reforms initiated to align with international best practices.

Key Principles and Practices: .4

Outlines the core principles of corporate governance in Saudi Arabia, including fairness, accountability, responsibility, and transparency. •

Discusses common practices such as the establishment of independent boards, audit committees, and the implementation of risk management frameworks. •

Challenges and Opportunities: .5

Identifies challenges faced by Saudi companies in implementing effective corporate governance, such as cultural factors, regulatory compliance, and market dynamics. •

Explores opportunities for improvement, including increased investor confidence, enhanced corporate reputation, and attracting foreign investment. •

Case Studies and Examples: .6

Presents case studies of Saudi companies that have successfully implemented robust corporate governance practices. •

Analyzes the impact of good governance on their performance and growth. •

Future Trends and Recommendations: .7

Discusses emerging trends in corporate governance, such as •
digital transformation and increased focus on environmental,
social, and governance (ESG) criteria.

Provides recommendations for companies to strengthen their •
governance frameworks, including continuous education,
stakeholder engagement, and leveraging technology.

The presentation underscores the critical role of corporate governance in
fostering a resilient and competitive corporate sector in Saudi Arabia,
ultimately contributing to the Kingdom's Vision 2030 goals.
