

خطة بحث بعنوان

دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في
المملكة العربية السعودية

**The Role of Corporate Governance in Enhancing the Strategic
Performance of Firms in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/

فيصل حسين شاوش

الرقم الأكاديمي: 253001151

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الجامعي

2026

1. المقدمة

يُعد التوجه نحو تعزيز الكفاءة التنظيمية وضمان الاستدامة المالية في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة أحد أهم التطلعات التي تسعى إليها الكيانات الاقتصادية المعاصرة. وعليه، فإن الحاجة باتت ملحة لتبني أطر إدارية وقانونية تضمن التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتحقيق الرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى، بما يساهم في مواجهة التحديات العالمية المتزايدة.

ويؤدي الأداء الاستراتيجي دوراً محورياً في تحديد قدرة الشركات على البقاء والنمو في بيئات الأعمال التنافسية؛ إذ لا يقتصر هذا الأداء على المؤشرات المالية التقليدية، بل يمتد ليشمل أبعاداً أوسع تتعلق بالميزة التنافسية والرشاقة التنظيمية. وبهذا الصدد، أكد العزب (2020، ص. 92) أن تحسين الأداء الاستراتيجي يتطلب تكامل الرؤية الإدارية مع القدرات التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن تبني معايير دقيقة لتقييم النتائج يساهم في الكشف عن الفجوات التي قد تعيق مسيرة التطور (Vo and Nguyen, 2021, p. 488). وتؤدي الرشاقة الاستراتيجية دور الوسيط الذي يساهم في تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات مستدامة تضمن التميز المؤسسي (سالم، 2024، ص. 315). وجدير بالذكر أن الأداء الاستراتيجي المتوازن يعتمد بشكل جوهري على وضوح الرؤية والقدرة على تخصيص الموارد بفعالية لمواجهة المتغيرات البيئية (الزهراني، 2019، ص. 18).

ومن ناحية أخرى، تُعد الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، وهي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. وتؤدي آليات الحوكمة دوراً فعالاً في الحد من تضارب المصالح وضمان استقلالية القرار الإداري (Bouhali, 2020, p. 158). وإن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التقارير المالية والرقابة الداخلية (Pillai & Al-Malkawi, 2018, p. 398). وعليه، فإن الحوكمة لا تُعد مجرد التزام قانوني، بل هي ممارسة إدارية تهدف إلى حماية الأصول وتعظيم القيمة السوقية للشركة (بوهالي، 2020، ص. 162). وتؤدي لجان المراجعة المستقلة دوراً حيوياً في مراقبة الأداء وضمان نزاهة العمليات المالية (القحطاني، 2023، ص. 95).

وعليه، فإن الجمع بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي يخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والنمو؛ إذ إن وجود مجلس إدارة فعال يساهم في توجيه الشركة نحو المسارات الاستراتيجية الصحيحة

(Arora and Sharma, 2020, p. 556). وتؤدي الحوكمة إلى تحسين ثقة المستثمرين، مما يسهل الحصول على التمويل اللازم للمشاريع التوسعية (Khatib and Nour, 2021, p. 946). وبهذا الشأن، أشارت دراسة الحسين (2022، ص. 418) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي عبر تحسين عمليات اتخاذ القرار وتقليل المخاطر الإدارية. وإن التفاعل بين خصائص مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يعزز من سمعة المؤسسة ويحقق أهدافها الاستراتيجية (Haque, 2020, p. 105).

وفي سياق البيئة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية، فقد اكتسبت الحوكمة أهمية مضاعفة بالتزامن مع رؤية المملكة (2030م)، التي تستهدف رفع مستوى الشفافية في القطاع الخاص وجذب الاستثمارات الأجنبية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركات المساهمة السعودية شهدت تطوراً ملحوظاً في الالتزام بلائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية (الشمري، 2022، ص. 208). وتؤدي ممارسات الحوكمة في شركات التجزئة والشركات الصناعية السعودية دوراً جوهرياً في تحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية (العجمي، 2021، ص. 22).

وتتطلع الدراسة الحالية من خلال تناول هذا الموضوع إلى تقديم إطار منهجي يوضح كيفية تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية لتحويلها من مجرد إجراءات رقابية إلى محركات حقيقية لتطوير الأداء الاستراتيجي المستدام.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات المعاصرة تحديات معقدة ناتجة عن تقلبات الأسواق العالمية والحاجة إلى ممارسات إدارية تضمن النزاهة والفعالية الاستراتيجية في آن واحد. وتتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين التنظيمات النظرية للحوكمة وبين التطبيق الفعلي الذي ينعكس على الأداء الاستراتيجي، خاصة في ظل تزايد الضغوط نحو التحول الرقمي والاستدامة. وبناءً على التقارير السنوية لهيئة السوق المالية السعودية (2024م)، لوحظ تباين في مستويات التزام الشركات بآليات الحوكمة الطوعية، مما قد يؤثر على قدرتها في تحقيق التميز الاستراتيجي.

وقد تبلور إحساس الباحث بالمشكلة من خلال ملاحظة تعثر بعض الشركات في تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية رغم امتلاكها لموارد ضخمة، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف في أطر الحوكمة أو عدم فاعلية

لجان المراجعة. وجدير بالذكر أن المؤتمرات المهنية الأخيرة، ومنها منتدى الحوكمة السعودي الثالث (2023م)، قد شددت على أن الحوكمة الشكلية لا تكفي لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي، بل لابد من دمج معايير الحوكمة في صلب العمليات التشغيلية والاستراتيجية.

هذا وقد كشفت مراجعة الأدبيات المحلية عن وجود تحديات تتعلق باستقلالية أعضاء مجلس الإدارة ودورهم في صياغة الاستراتيجيات بعيدة المدى (الشمري، 2022، ص. 215). كما أكدت دراسة القحطاني (2023، ص. 102) وجود ضعف نسبي في فهم الدور الاستراتيجي للجان المراجعة، مما يقلل من قدرتها على تحسين الأداء الاستراتيجي. وعلى الصعيد العربي، أشارت دراسات سابقة إلى أن غياب الشفافية والإفصاح يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للشركات (بوهالي، 2020، ص. 168). وعالمياً، أظهرت الإحصاءات أن الشركات التي تفتقر إلى هياكل حوكمة قوية كانت أكثر عرضة للأزمات المالية خلال جائحة كورونا (Khatib and Nour, 2021, p. 948). وبالتالي، فإن المشكلة تكمن في ضرورة تشخيص واقع الحوكمة المؤسسية في الشركات السعودية وتحديد المسارات التي تضمن من خلالها تحسين الأداء الاستراتيجي.

أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر ممارسات الحوكمة المؤسسية (مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية) في الشركات محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) المتحقق في الشركات محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وبين الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة؟

4. ما دور الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية بشكل عام؟ وينبثق منه الأسئلة الآتية:

○ ما دور استقلالية مجلس الإدارة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات؟

○ ما دور لجان المراجعة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات؟

○ ما دور الشفافية والإفصاح في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

الأهمية العلمية

(1) إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث يربط بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي بأسلوب منهجي رصين.

(2) معالجة الندرة العلمية في الدراسات التي تناولت هذا الارتباط الوظيفي داخل بيئة الأعمال السعودية في ظل مستهدفات رؤية (2030م).

(3) تأصيل المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الاستراتيجية، بما يوفر نموذجاً معرفياً متكاملاً يمكن للباحثين الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية

(1) تزويد صناع القرار في الشركات السعودية وأعضاء مجالس الإدارة بآليات إجرائية واضحة لتفعيل مبادئ الحوكمة بما يضمن تجويد المخرجات الاستراتيجية.

(2) تقديم توصيات تطبيقية تهدف إلى معالجة أوجه القصور التنظيمي، وتعزيز القدرات التنافسية للشركات المساهمة في مواجهة التحولات الاقتصادية العالمية.

(3) توجيه اهتمام المؤسسات الاقتصادية نحو أهمية التكامل بين الأطر الرقابية وبين الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

القيمة المضافة

(1) تقديم تشخيص واقعي وشامل لمدى فاعلية لجان المراجعة واستقلالية المجالس في توجيه بوصلة الأداء الاستراتيجي للشركات.

(2) الانتقال بالبحث العلمي من الطرح الوصفي التقليدي إلى قياس الأثر الفعلي والارتباط المنهجي العميق بين متغيرات الدراسة بأسلوب تحليلي دقيق.

(3) تعميق الفهم المعرفي حول ديناميكيات العمل المؤسسي داخل المملكة العربية السعودية، وتفسير طبيعة التفاعلات التي تؤدي إلى تعزيز التميز الاستراتيجي.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في "التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية"، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، سيتم العمل على تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى ممارسات الحوكمة المؤسسية المطبقة في الشركات السعودية محل الدراسة.
2. قياس مستوى الأداء الاستراتيجي الذي حققته الشركات محل الدراسة بمختلف أبعاده.
3. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي.
4. تحليل دور أبعاد الحوكمة المؤسسية (استقلالية المجلس، لجان المراجعة، الشفافية) في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الآتية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحكومة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". وينبثق عن هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية لجان المراجعة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمستوى الشفافية والإفصاح في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء تحليلاً نقدياً للدراسات التي ناقشت الحوكمة والأداء الاستراتيجي، إذ تم تقسيمها إلى قسمين:

أولاً: دراسات عربية

- دراسة القحطاني (2023)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور لجان المراجعة كأداة للحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي والمالي للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص لجان المراجعة والأداء الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى لتقارير الشركات السنوية، وشملت العينة (85) شركة مدرجة. توصلت النتائج إلى أن استقلالية أعضاء لجان المراجعة وخبرتهم المالية تؤدي دوراً جوهرياً في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتقليل المخاطر. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل معايير صارمة لاختيار أعضاء اللجان لضمان الكفاءة الاستراتيجية.
- دراسة الحسين (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية". هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (120) مديراً تنفيذياً. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لمبادئ الحوكمة (العدالة، الشفافية، المسؤولية) في تعزيز التميز الاستراتيجي. أكدت التوصيات أهمية دمج الحوكمة ضمن ثقافة المؤسسة وليس كإطار قانوني ملزم فقط.
- دراسة الشمري (2022)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق التميز الاستراتيجي للشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة للوقوف على دور الحوكمة في تحقيق التميز. اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، ووزعت الاستبانة على عينة من (200) فرد من الإدارات العليا. خلصت النتائج إلى أن تطبيق

الحوكمة يُسهم في تحسين الرؤية المستقبلية للشركات الصناعية ويزيد من قدرتها على الابتكار الاستراتيجي. أوصت الدراسة بتطوير أدلة إرشادية خاصة للحوكمة في القطاع الصناعي السعودي.

- دراسة العجمي (2021)، المملكة العربية السعودية، بعنوان: "ممارسات الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي في شركات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء في قطاع التجزئة. طبق المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت (150) موظفاً في المناصب القيادية. بينت النتائج أن الشفافية والإفصاح هما الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى. أوصت الدراسة بتعزيز قنوات التواصل مع المساهمين لتحسين الثقة التنظيمية.
- دراسة عبيدات (2021)، الأردن، بعنوان: "أثر آليات الحوكمة المؤسسية في الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة في أداء المصارف. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة بيانات (13) بنكاً تجارياً. توصلت النتائج إلى أن حجم مجلس الإدارة وتنوع خبرات الأعضاء يؤديان إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. أوصت الدراسة بوضع سقف محدد لعدد أعضاء المجلس لضمان سرعة اتخاذ القرار.
- دراسة العزب (2020)، مصر، بعنوان: "دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية". هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في البيئة المصرية. اعتمد المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني على عينة من (100) شركة. أظهرت النتائج أن الالتزام بكود الحوكمة المصري ساهم في تحسين بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة. أوصت الدراسة بضرورة ربط مكافآت الإدارة العليا بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة Vo and Nguyen (2021)، فيتنام، بعنوان: "Corporate governance and firm performance: Evidence from Vietnam" (الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات: أدلة من فيتنام). هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوكمة في الأداء العام. استخدمت الدراسة المنهج

الكمي بتحليل بيانات السلاسل الزمنية لـ (484) شركة مدرجة. توصلت النتائج إلى أن استقلالية المجلس تزيد من كفاءة الرقابة مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي. أوصت الدراسة بتقليص تداخل المصالح بين الملاك والإدارة.

■ دراسة (Khatib and Nour (2021)، ماليزيا، بعنوان: "The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic" (أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات خلال جائحة كوفيد-19). هدفت الدراسة لقياس مرونة الحوكمة في الأزمات. اعتمدت المنهج التحليلي لبيانات الشركات الماليزية. كشفت النتائج أن الشركات ذات الحوكمة القوية أظهرت أداءً استراتيجياً أكثر استقراراً خلال الجائحة. أوصت الدراسة بتطوير خطط طوارئ استراتيجية ضمن أطر الحوكمة.

■ دراسة (Nguyen and Nguyen (2020)، فيتنام، بعنوان: "Impact of corporate governance on firm performance and risk-taking" (أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركة والمخاطرة). هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين الحوكمة والمخاطرة الاستراتيجية. طبق المنهج الوصفي التحليلي على (125) شركة. وجدت النتائج أن لجان المراجعة الفعالة تسهم في ترشيد المخاطرة مما يحسن الأداء الاستراتيجي المستدام. أوصت الدراسة بتعزيز دور المراجعة الداخلية في تقييم الخطط الاستراتيجية.

■ دراسة (Zaid et al (2020)، فلسطين، بعنوان: "Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance" (جنسية مجلس الإدارة وتنوع النوع الاجتماعي: التداعيات على أداء الاستدامة المؤسسية). هدفت الدراسة لقياس أثر تنوع المجلس في الأداء الاستراتيجي المستدام. استخدم المنهج الوصفي الكمي على بيانات تاريخية. أظهرت النتائج أن التنوع في المجلس يعزز من جودة التوجهات الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية. أوصت الدراسة بتبني سياسات التنوع في اختيار أعضاء المجالس.

■ دراسة (Buallay et al (2020)، دول مجلس التعاون الخليجي، بعنوان: "Corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries" (الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات: أدلة من دول مجلس التعاون الخليجي). هدفت الدراسة لمقارنة أثر الحوكمة في دول الخليج. استخدمت المنهج التحليلي المقارن لعينة من (238) شركة.

توصلت النتائج إلى وجود تباين في تأثير أبعاد الحوكمة بين الدول، إلا أن الإفصاح ظل العامل المشترك الأهم في تحسين الأداء. أوصت الدراسة بتوحيد معايير الحوكمة الخليجية.

■ دراسة (Alareeni and Hamdan (2020)، الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms" (أثر البيئة والمجتمع والحوكمة على أداء الشركات المدرجة في مؤشر S&P 500). هدفت الدراسة لقياس أثر ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية في الأداء. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي المتقدم. أثبتت النتائج أن الالتزام بمعايير الحوكمة الشاملة يؤدي إلى تحسين القيمة السوقية والأداء الاستراتيجي. أوصت الدراسة بدمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية.

■ دراسة (Sarhan et al (2019)، المملكة المتحدة، بعنوان: "Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay" (تنوع المجلس، الحوكمة المؤسسية، الأداء المؤسسي، وأجور التنفيذيين). هدفت الدراسة لتحليل التفاعل بين الحوكمة والأجور والأداء. طُبق المنهج الكمي على بيانات ضخمة للشركات البريطانية. أظهرت النتائج أن الحوكمة القوية تضبط سياسات الأجور بما يخدم الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. أوصت الدراسة بربط المكافآت بمعايير الأداء غير المالية.

■ دراسة (Pillai and Al-Malkawi (2018)، دول مجلس التعاون الخليجي، بعنوان: "On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries" (حول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات: أدلة من دول مجلس التعاون الخليجي). هدفت الدراسة لاستكشاف أثر الحوكمة في الأداء المالي والاستراتيجي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة واسعة. كشفت النتائج أن ملكية المؤسسات وفعالية المجلس هما المحركان الرئيسيان للأداء الاستراتيجي في الشركات الخليجية. أوصت الدراسة بتشجيع الاستثمار المؤسسي طويل الأمد.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

• جوانب الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (الحسين، 2022؛ Alareeni and Hamdan, 2020) في التأكيد على الدور المحوري للحكومة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وعليه، فإن جل الدراسات أجمعت على أن الحوكمة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف استراتيجية عليا.

• جوانب الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة (Sarhan et al., 2019) في سياقها المكاني والزمني؛ إذ تركز على البيئة السعودية في ظل التحولات الكبرى بعد جائحة كورونا ومع مستهدفات رؤية (2030م).

• الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت أثر الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط أو مكمل في العلاقة بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي المتوازن في المملكة.

• جوانب الاستفادة:

تستفيد الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في بناء الأداة البحثية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي، وصياغة الفرضيات بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون. وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بدمج معايير الحوكمة الحديثة المتوافقة مع لائحة هيئة السوق المالية السعودية لعام (2023م)، وربطها بمحاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل معمق.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى قاعدة نظرية رصينة لتفسير العلاقة الوظيفية والارتباطية بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي، إذ يُعد التأصيل النظري لهذه العلاقة ممارسة علمية ضرورية لفهم الكيفية التي تساهم بها أطر الرقابة والتوجيه في صياغة المخرجات الاستراتيجية للشركات. ويُعد بناء هذا الإطار قائماً على تداخل عدة نظريات اقتصادية وإدارية تفسر طبيعة التفاعلات داخل الهياكل التنظيمية، وعليه، يتم التركيز في هذا المقام على تحليل المداخل النظرية التي تشكل الوعاء المعرفي لموضوع الدراسة.

أولاً: الحوكمة المؤسسية من منظور نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد نظرية الوكالة المدخل التقليدي والأكثر شيوعاً في الأدبيات الأكاديمية لفهم الحوكمة المؤسسية، حيث تركز هذه النظرية على العلاقة التعاقدية التي تنشأ بين الملاك (الأصيل) والمديرين (الوكلاء). وتفترض هذه النظرية وجود تضارب بنيوي في المصالح بين الطرفين، وعليه، فإن الوكيل قد يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية أو تعظيم مكاسبه قصيرة الأجل على حساب الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى التي تعظم ثروة الملاك (Arora and Sharma, 2020, p. 558).

وحيث إن هناك انفصلاً بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور ما يُعرف بتكاليف الوكالة، وهي التكاليف التي يتحملها الملاك لمراقبة سلوك المديرين وضمان التزامهم بالتوجهات الاستراتيجية المعتمدة. وبهذا الشأن، فإن الحوكمة المؤسسية تعمل كآلية رقابية فعالة لتقليل هذه التكاليف عبر توفير هياكل تنظيمية تضمن الشفافية والمساءلة. وإن الالتزام بآليات الرقابة الصارمة، مثل تفعيل دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، يُسهم بشكل مباشر في سد الفجوات المعلوماتية التي قد يستغلها الوكيل لتحقيق هوامش ربحية شخصية على حساب الأداء المؤسسي العام (Vo and Nguyen, 2021, p. 486).

وعلاوة على ذلك، فإن نظرية الوكالة تشير إلى أن غياب الحوكمة الرصينة يؤدي إلى انحراف القرارات الاستراتيجية عن مسارها الصحيح، إذ قد يلجأ المديرون إلى تجنب المخاطر الاستراتيجية الضرورية للنمو خوفاً على مناصبهم، أو العكس عبر الدخول في استثمارات غير مدروسة لتعظيم حجم الشركة فقط. وعليه، فإن آليات الحوكمة، وبخاصة لجان المراجعة والافصاح المستمر، تُعد الأدوات التي

تضمن مواءمة مصالح الإدارة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على القيمة السوقية للشركة واستدامتها في بيئات الأعمال التنافسية.

ثانياً: نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والتمكين الاستراتيجي

ومن ناحية أخرى، تبرز نظرية الإشراف (أو نظرية الوصاية) كمدخل بديل ومعاكس في فرضياته لنظرية الوكالة، حيث تنظر هذه النظرية للمديرين من زاوية أكثر تفاؤلاً. وتفترض هذه النظرية بأن المديرين ليسوا مجرد وكلاء يسعون لمصالحهم الذاتية، بل هم "أوصياء" يتصرفون بمسؤولية تجاه موارد الشركة، وأن دوافعهم الأساسية لا تقتصر على الحوافز المادية، بل تمتد لتشمل النجاح المهني، والتقدير الاجتماعي، وتحقيق الإنجاز الاستراتيجي الذي يرفع من شأن المنظمة التي ينتمون إليها (الحسين، 2022، ص. 415).

وبهذا الصدد، تؤدي الحوكمة المؤسسية وفق هذا المنظور دوراً مختلفاً، فهي لا تركز فقط على الرقابة والتقييد، بل تؤدي دور الميسر (Facilitator) الذي يوفر الهياكل التنظيمية المرنة والداعمة التي تمكن القادة الإداريين من اتخاذ قرارات جريئة ومبتكرة. وحيث إن المدير يشعر بأن نجاحه الشخصي مرتبط ارتباطاً عضوياً بنجاح المنظمة، فإن الحوكمة هنا تهدف إلى تعزيز الثقة التنظيمية وتسهيل تدفق المعلومات بدلاً من وضع الحواجز الرقابية المعقدة.

وجدير بالذكر أن التكامل بين نظريتي الوكالة والإشراف يمنح الباحثين والممارسين فهماً أعمق وأكثر شمولاً لكيفية توازن الحوكمة بين وظيفتين أساسيتين هما: "الرقابة" لضمان النزاهة، و"التمكين الاستراتيجي" لضمان النمو والابتكار (Al-Ahdal et al., 2020, p. 115). وعليه، فإن الشركات الناجحة في المملكة العربية السعودية هي تلك التي تستطيع توظيف آليات الحوكمة لضبط السلوك الإداري دون المساس بالروح الريادية اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Theory)

وتضيف نظرية الاعتماد على الموارد بعداً حيوياً آخر لفهم دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي، إذ تفترض هذه النظرية بأن بقاء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل رئيس

على قدرتها في الوصول إلى الموارد الخارجية النادرة والضرورية. وحيث إن البيئة الخارجية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، فإن مجلس الإدارة يُعد القناة الرئيسية التي تربط الشركة ببيئتها الخارجية.

وتؤدي الحوكمة وفق هذا المنطلق وظيفة استراتيجية تتمثل في استقطاب أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بشبكات علاقات واسعة، وخبرات فنية، ومكانة اجتماعية تتيح للشركة الحصول على التمويل، والمعلومات، والشركات الاستراتيجية بيسر وسهولة. وبالتالي، فإن تنوع خبرات أعضاء المجلس وتعدد تخصصاتهم العلمية والمهنية يُسهم في تقليل درجة عدم اليقين البيئي، مما يوفر بيئة مستقرة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الطموحة (Sarhan et al., 2019, p. 763).

وعليه، فإن الحوكمة لا تقتصر على ضبط العمليات الداخلية فقط، بل تمتد لتكون أداة استراتيجية لجلب الموارد وتدعيم الموقف التنافسي للشركة. وإن هذا المنظور يفسر لماذا تسعى الشركات السعودية الكبرى لاستقطاب كفاءات وطنية ودولية في مجالس إدارتها، حيث إن هؤلاء الأعضاء يمثلون "جسوراً" استراتيجية تربط المنظمة بفرص النمو والازدهار المتاحة في السوق المحلي والعالمي.

رابعاً: ماهية الأداء الاستراتيجي ونموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

وفيما يتعلق بمتغير الأداء الاستراتيجي، فإن الدراسة تتبنى رؤية معاصرة تتجاوز المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الماضي فقط، لتنتقل إلى تقييم القدرات المستقبلية للمنظمة. ويُعرف الأداء الاستراتيجي بأنه: "القدرة الكلية للمنظمة على تحقيق التوازن بين أهدافها قصيرة الأجل ورؤيتها بعيدة المدى عبر استثمار مواردها بفعالية". ولتحقيق هذا القياس بدقة، تتبنى الدراسة نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) كإطار نظري ومنهجي للتقييم.

ويُعد هذا النموذج أكثر شمولاً ومصادقية في التعبير عن الواقع المؤسسي، إذ يدمج بين أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (العزب، 2020، ص. 95). وتؤدي الحوكمة دوراً فعالاً ومؤثراً في ضمان التوازن بين هذه المحاور الأربعة؛ فمن خلال آليات الشفافية والإفصاح، يتم تحسين العلاقة مع العملاء وزيادة ولائهم، ومن خلال فاعلية لجان المراجعة والرقابة، يتم تطوير وتجويد العمليات الداخلية وتقليل الهدر، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق نتائج مالية قوية وأداء استراتيجي مستدام (بوهالي، 2020، ص. 165).

وحيث إن الأداء الاستراتيجي يهدف إلى بناء ميزة تنافسية دائمة، فإن البعد الرابع المتعلق بالتعلم والنمو يُعد الجوهر الذي يغذي الأبعاد الأخرى. وتسهم الحوكمة المؤسسية في هذا الشأن عبر تشجيع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير النظم التقنية، بما يضمن قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية (الزهراني، 2019، ص. 22).

خامساً: العلاقة الارتباطية والوظيفية بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي

وتشير التحليلات النظرية إلى أن الربط بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي يمثل علاقة "سبب ونتيجة"، حيث توفر الحوكمة "البنية التحتية الإدارية والقانونية" التي تسمح بنمو وازدهار الاستراتيجية. وبدون وجود حوكمة رصينة قائمة على أسس علمية، قد تصبح القرارات الاستراتيجية عشوائية، أو خاضعة لتقديرات شخصية، أو متأثرة بالمصالح الضيقة لبعض الأطراف، مما يؤدي بالضرورة إلى تآكل الميزة التنافسية للشركة وفشلها في تحقيق مستهدفاتها (Sarhan et al., 2019, p. 765).

وإن الحوكمة الفعالة تعمل كمرشح (Filter) للخيارات الاستراتيجية، حيث يتم تقييم كل توجه استراتيجي في ضوء معايير المخاطر، والامتثال، والعائد المتوقع للمساهمين. وعليه، فإن مجالس الإدارة التي تلتزم بقواعد الحوكمة تكون أكثر قدرة على تقديم توجيهات استراتيجية رصينة، وتوفير رقابة بناءة تدفع الإدارة التنفيذية نحو التميز. وبهذا الصدد، أكدت العديد من الدراسات أن هناك تأثيراً طردياً بين جودة آليات الحوكمة وبين مستوى الانجاز الاستراتيجي المحقق، لاسيما في القطاعات التي تتسم بكثافة رأس المال والمنافسة العالية (Nguyen and Nguyen, 2020, p. 128).

وعلاوة على ذلك، فإن الحوكمة تؤدي إلى تحسين "السمعة الاستراتيجية" للمنظمة، وهو مورد غير ملموس يُعد في غاية الأهمية لجذب المستثمرين والشركاء. وحيث إن المستثمر الحديث يبحث عن شركات تدار بشفافية ونزاهة، فإن الالتزام بالحوكمة يُعد إشارة إيجابية للسوق ترفع من القيمة السوقية للشركة وتخفف من تكلفة التمويل، مما يتيح للشركة موارد مالية أكبر لتنفيذ خططها التوسعية واستراتيجياتها الطموحة (Khatib and Nour, 2021, p. 946).

سادساً: الحوكمة والأداء الاستراتيجي في السياق السعودي (رؤية 2030)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوكمة السعودية الحديثة قد تجاوزت المفهوم التقليدي للالتزام القانوني لتصبح ركيزة أساسية من ركائز دعم الأداء الاستراتيجي الوطني. وحيث إن رؤية المملكة (2030م) قد وضعت "الحوكمة" و"الشفافية" كأهداف استراتيجية لتمكين القطاع الخاص، فقد انعكس ذلك بشكل مباشر على الأطر التنظيمية للشركات المساهمة. وقد ركزت التحديثات الأخيرة في لوائح الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية على تعزيز "الاستقلالية"، وتفعيل "المسؤولية الاجتماعية"، وضمان "حماية حقوق الأقلية" كركائز لدعم الاستقرار المالي والاستراتيجي (الشمري، 2022، ص. 212).

وإن البيئة السعودية تتميز بخصوصية تتطلب من الحوكمة أن تؤدي دوراً وسيطاً بين القيم التقليدية والممارسات العالمية الحديثة. وتسهم الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية عبر توفير بيئة استثمارية جاذبة تتسم بالموثوقية العالية. وحيث إن المملكة تسعى لتكون مركزاً لوجستياً وصناعياً عالمياً، فإن تبني معايير الحوكمة الدولية يُعد ضرورة استراتيجية للشركات الراغبة في التوسع العابر للحدود (القحطاني، 2023، ص. 92).

وبناءً على ما تقدم، فإن الإطار النظري للدراسة الحالية يخلص إلى أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد عبء تنظيمي أو قائمة من الشروط الواجب استيفاؤها، بل هي محرك استراتيجي (Strategic Driver) يعمل على تحويل القدرات التنظيمية إلى نتائج ملموسة. وإن التفاعل بين نظريات الوكالة، والإشراف، والاعتماد على الموارد يوفر تفسيراً متكاملًا للكيفية التي تساهم بها جودة الحوكمة في صياغة أداء استراتيجي متوازن يضمن للشركات السعودية الريادة والاستدامة في ظل التحديات المعاصرة.

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية المنهج "الوصفي التحليلي"، الذي يُعد المنهج الأنسب لوصف طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين؛ المصادر الثانوية من خلال الرجوع إلى الكتب، والدراسات السابقة، والتقارير السنوية المنشورة للشركات السعودية، والمصادر الأولية من خلال تصميم "استبانة" علمية محكمة لجمع البيانات الميدانية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. **مجتمع الدراسة:** سيتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام) في الشركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق الأسهم (تداول).

ب. **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وسيقدر حجمها بناءً على معادلات الجداول الإحصائية المعتمدة لضمان تمثيل المجتمع بدقة.

رابعاً: أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة "الاستبانة" كأداة رئيسية، وستتكون من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول للبيانات الأولية، والجزء الثاني لقياس أبعاد الحوكمة، والجزء الثالث لقياس محاور الأداء الاستراتيجي.

التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. **الصدق:** سيتم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين، والصدق البنائي بحساب معامل الارتباط لفقرات الاستبانة.

2. الثبات: سيتم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق النتائج.

خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على العينة المستهدفة ومتابعة استردادها.
2. التحليل: سيتم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
3. التفسير: سيتم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وتقديم التوصيات.

سادساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

1. التحليل الوصفي: سيتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.
2. التحليل الاستدلالي: سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار صحة الفرضيات وقياس أثر المتغيرات.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية (العلمية): تقتصر الدراسة على بحث دور أبعاد الحوكمة (استقلالية المجلس، لجان المراجعة، الشفافية) في تحسين الأداء الاستراتيجي (المالي، العملاء، العمليات، التعلم).
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على الشركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق الأسهم السعودي بمدينة الرياض وجدة.
- الحدود البشرية: ستستهدف الدراسة المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في الشركات المختارة.
- الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات في شهر أبريل (2026م).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الحسين، عبد العزيز محمد. (2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 13(1)، 412-445.
- الدوسري، ناصر جاسم. (2021). متطلبات تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 45-72.
- الزهراني، صالح عبد الله. (2019). العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي المتوازن: دراسة حالة على قطاع الاتصالات السعودي. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 7(1)، 12-35.
- الشمري، عيد عايد. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق التميز الاستراتيجي للشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 201-228.
- العجمي، محمد نايف. (2021). ممارسات الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي في شركات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المحاسبية، 8(2)، 15-54.
- العزب، محمد محمود. (2020). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(2)، 88-115.
- القحطاني، فهد ناصر. (2023). دور لجان المراجعة كأداة للحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي والمالي للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 37(2)، 89-120.
- بوهالي، فيصل كمال. (2020). دور آليات الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة عينة من الشركات العربية. مجلة الباحث، 20(1)، 155-174.

- سالم، إيمان محمد. (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي المستدام. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1)، 345-310.
- عبيدات، رشا علي. (2021). أثر آليات الحوكمة المؤسسية في الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(4)، 589-567.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ahdal, W. M., Al-Homaidi, E. A., Abdul-Rehman, M. A., and Khan, T. H. (2020). Corporate governance and financial performance of listed companies in GCC countries: From a financial perspective. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 112-128.
- Alareeni, B. A., and Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1409-1428.
- Almaqtari, F. A., Al-Homaidi, E. A., Tabash, M. S., and Farhan, N. H. (2019). The determinants of profitability of Indian commercial banks: A panel data approach. *International Journal of Financial Studies*, 7(1), 33-58.
- Arora, A., and Sharma, C. (2020). Corporate governance and firm performance in developing countries: Evidence from India. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(4), 551-571.
- Buallay, A., Hamdan, A., and Zureigat, Q. (2020). Corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. *Journal of Management and Governance*, 24(1), 211-238.
- Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., and Daniele, L. M. (2019). Corporate social responsibility and corporate governance: The role of board independence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 189-201.
- Haque, F. (2020). Board characteristics, executive compensation and strategic corporate social responsibility: Evidence from UK firms. *British Accounting Review*, 52(2), 100-119.
- Khatib, S. F., and Nour, A. N. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 943-952.

- Nguyen, T. H., and Nguyen, A. H. (2020). Impact of corporate governance on firm performance and risk-taking: Evidence from Vietnamese listed companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 125-136.
- Pillai, R., and Al-Malkawi, H. N. (2018). On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. *Research in International Business and Finance*, 44, 394-410.
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G., and Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance and Economics*, 24(2), 761-786.
- Shahwan, T. M. (2018). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(5), 641-662.
- Sial, M. S., Zheng, C., Cherian, J., Gulzar, M. A., Thu, P. A., and Khan, T. (2018). Does corporate governance influence corporate social responsibility reporting? Evidence from the Pakistan Stock Exchange. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 588-605.
- Vo, D. H., and Nguyen, T. M. (2021). Corporate governance and firm performance: Evidence from Vietnam. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 484-501.
- Zaid, M. A., Wang, M., Adadwen, A. K., and Berman, A. (2020). Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119-135.