

## دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية

اسم الطالب / عبدالعزيز بن عبدالله القصبي

مقرر مشروع نهائي 2

Assignment2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2026/08/09 الفصل الدراسي الثاني 2026

تكليف4

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية، من خلال دراسة أثر مجموعة من أبعاد الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والرقابة، والعدالة، على الاستدامة المؤسسية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من المناهج المناسبة لدراسة العلاقات بين المتغيرات، وتم اقتراح الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الشركات الاستثمارية السعودية. كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المستمدة من الكتب والدراسات العلمية والتقارير والمراجع المرتبطة بالحوكمة والاستدامة.

وتشير الأدبيات التي استندت إليها الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية الحوكمة المؤسسية وقدرة المؤسسات على تعزيز الاستدامة، إذ تسهم الشفافية والمساءلة والرقابة والعدالة في تحسين جودة القرارات، وتعزيز الثقة، وتقليل المخاطر، وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وتخلص الدراسة إلى أهمية تطوير ممارسات الحوكمة المؤسسية ودمج أهداف الاستدامة ضمن الخطط والاستراتيجيات المؤسسية للشركات الاستثمارية السعودية بما يعزز استمراريته وقدرتها على تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الاستدامة المؤسسية، الشفافية، المساءلة، الرقابة، العدالة، الشركات الاستثمارية السعودية.

## جدول المحتويات

| الرقم | المحتوى                                          | رقم الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------|------------|
| 1     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                | 6          |
| 1.1   | مقدمة الدراسة                                    | 6          |
| 1.2   | مشكلة الدراسة                                    | 7          |
| 1.3   | أهمية الدراسة                                    | 8          |
| 1.4   | أسئلة الدراسة                                    | 9          |
| 1.5   | أهداف الدراسة                                    | 10         |
| 1.6   | فرضيات الدراسة                                   | 10         |
| 1.7   | نموذج الدراسة                                    | 11         |
| 1.8   | حدود الدراسة                                     | 12         |
| 1.9   | هيكل البحث                                       | 12         |
| 2     | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة    | 13         |
| 2.1   | مقدمة                                            | 13         |
| 2.2   | مفهوم الحوكمة المؤسسية                           | 13         |
| 2.3   | أهمية الحوكمة المؤسسية                           | 13         |
| 2.4   | مبادئ وأبعاد الحوكمة المؤسسية                    | 14         |
| 2.5   | مفهوم الاستدامة المؤسسية                         | 14         |
| 2.6   | أبعاد الاستدامة المؤسسية                         | 15         |
| 2.7   | العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والاستدامة المؤسسية | 16         |

|    |                                                |     |
|----|------------------------------------------------|-----|
| 17 | الدراسات السابقة                               | 2.8 |
| 18 | التعقيب على الدراسات السابقة                   | 2.9 |
| 18 | الفصل الثالث: منهجية البحث                     | 3   |
| 18 | مقدمة                                          | 3.1 |
| 19 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة           | 3.2 |
| 19 | تصميم البحث                                    | 3.3 |
| 19 | مجتمع الدراسة والعينة                          | 3.4 |
| 20 | أسلوب جمع البيانات                             | 3.5 |
| 20 | أنواع البيانات                                 | 3.6 |
| 21 | أداة الدراسة                                   | 3.7 |
| 21 | أساليب التحليل الإحصائي                        | 3.8 |
| 22 | خاتمة الفصل                                    | 3.9 |
| 22 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج | 4   |
| 22 | مقدمة                                          | 4.1 |
| 24 | توصيف عينة الدراسة                             | 4.2 |
| 25 | اختبارات الصدق والثبات                         | 4.3 |
| 26 | الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة                | 4.4 |
| 27 | اختبار الفرضيات                                | 4.5 |
| 27 | مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة        | 4.6 |

|    |                                                   |     |
|----|---------------------------------------------------|-----|
| 28 | خاتمة الفصل                                       | 4.7 |
| 28 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة | 5   |
| 28 | مقدمة                                             | 5.1 |
| 29 | الاستنتاجات                                       | 5.2 |
| 29 | التوصيات                                          | 5.3 |
| 30 | حدود الدراسة                                      | 5.4 |
| 31 | مقترحات الدراسات المستقبلية                       | 5.5 |
| 31 | الخاتمة                                           | 5.6 |
| 32 | قائمة المراجع                                     | 6   |
| 33 | الملاحق                                           | 7   |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال الحديثة خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي وزيادة المنافسة وارتفاع مستوى وعي أصحاب المصلحة، مما أدى إلى تغير النظرة التقليدية لنجاح المؤسسات. فلم يعد تحقيق الأرباح وحده كافيًا للحكم على نجاح المؤسسة، بل أصبحت قدرتها على الاستمرار وتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية طويلة الأجل من المؤشرات الأساسية لنجاحها.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية باعتباره أحد أهم المداخل الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين طريقة إدارة الشركات والرقابة عليها، من خلال وضع مجموعة من المبادئ والأنظمة التي تعزز الشفافية والمساءلة والعدالة والرقابة وتحمي حقوق أصحاب المصلحة.

وتساعد الحوكمة المؤسسية على تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين جودة القرارات، والحد من تعارض المصالح، ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما تساهم في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في المؤسسة، وهو ما يمكن أن ينعكس بصورة إيجابية على قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

وفي المقابل، أصبحت الاستدامة المؤسسية من القضايا المهمة في الإدارة الحديثة، إذ تقوم على تحقيق التوازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ويعني ذلك أن المؤسسة المستدامة لا تسعى إلى تحقيق الأداء المالي فحسب، بل تراعي كذلك تأثير عملياتها على المجتمع والبيئة.

وتكتسب دراسة العلاقة بين الحوكمة والاستدامة أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية في ظل التطورات الاقتصادية والتنظيمية والتوجه نحو رفع كفاءة الشركات وتعزيز الاستدامة. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى بحث دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، فإن مستوى التطبيق ودرجة دمج الحوكمة مع ممارسات الاستدامة قد يختلفان بين المؤسسات.

وقد يؤدي ضعف الشفافية أو المساءلة أو الرقابة أو العدالة إلى ارتفاع المخاطر وانخفاض ثقة أصحاب المصلحة، كما قد يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد مدى إسهام تطبيق الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل الشركات الاستثمارية السعودية.

وبناءً على ذلك، تتمثل المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية؟

### 1.3 أهمية الدراسة

#### 1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والاستدامة المؤسسية.
- توضيح طبيعة العلاقة بين الحوكمة والاستدامة.
- توفير إطار مفاهيمي يجمع بين المتغيرين.
- توفير أساس يمكن للباحثين الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.
- دعم الدراسات المتعلقة بالحوكمة والاستدامة في بيئة الأعمال السعودية.

#### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في:

- مساعدة الشركات الاستثمارية على تقييم ممارسات الحوكمة لديها.
- دعم متخذي القرار في تطوير السياسات التنظيمية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة.
- دعم دمج الاستدامة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية.
- المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي طويل الأجل.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيس

ما دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية؟

##### الأسئلة الفرعية

ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية؟

ما مستوى الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية؟

ما أثر الشفافية والإفصاح على الاستدامة المؤسسية؟

ما أثر المساءلة على الاستدامة المؤسسية؟

ما أثر الرقابة على الاستدامة المؤسسية؟

ما أثر العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة على الاستدامة المؤسسية؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية.

قياس مستوى الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية.

تحديد أثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة المؤسسية.

دراسة أثر الشفافية والإفصاح على الاستدامة المؤسسية.

دراسة أثر المساءلة على الاستدامة المؤسسية.

دراسة أثر الرقابة على الاستدامة المؤسسية.

دراسة أثر العدالة على الاستدامة المؤسسية.

تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تعزيز الحوكمة والاستدامة.

## 1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية.

الفرضيات الفرعية

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح على الاستدامة المؤسسية.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الاستدامة المؤسسية.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الاستدامة المؤسسية.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة على الاستدامة المؤسسية.

## 1.7 نموذج الدراسة

يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية

ويتضمن:

الشفافية والإفصاح.

المساءلة.

الرقابة.

العدالة.



المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

ويتضمن:

الاستدامة الاقتصادية.

الاستدامة الاجتماعية.

الاستدامة البيئية.

ويفترض النموذج أن ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز مستوى الاستدامة المؤسسية.

## 1.8 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الحوكمة المؤسسية بوصفها متغيرًا مستقلًا والاستدامة المؤسسية بوصفها متغيرًا تابعًا.

الحدود المكانية: الشركات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: العاملون والإداريون في الشركات الاستثمارية السعودية.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2026م.

## 1.9 هيكل البحث

يتكون البحث من خمسة فصول. يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، بينما يعرض الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة. ويشرح الفصل الثالث منهجية الدراسة، ويخصص الفصل الرابع للتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، في حين يعرض الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تناول مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها ومبادئها، ثم مفهوم الاستدامة المؤسسية وأبعادها، إضافة إلى توضيح العلاقة بين الحوكمة والاستدامة واستعراض عدد من الدراسات والأدبيات ذات الصلة.

### 2.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

تشير الحوكمة المؤسسية بصورة عامة إلى مجموعة العلاقات والقواعد والهيكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة والرقابة عليها، وتحديد توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأطراف المختلفة.

وتهدف الحوكمة إلى ضمان اتخاذ القرارات بصورة مسؤولة وشفافة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتقليل احتمالات تعارض المصالح وسوء استخدام الموارد.

### 2.3 أهمية الحوكمة المؤسسية

تتمثل أهمية الحوكمة المؤسسية في:

رفع مستوى الشفافية.

تعزيز المساءلة.

حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.

تحسين جودة القرارات.

تقليل المخاطر التنظيمية والإدارية.

رفع كفاءة استخدام الموارد.

تعزيز ثقة المستثمرين.

دعم استدامة المؤسسات على المدى الطويل.

## **2.4 مبادئ وأبعاد الحوكمة المؤسسية**

### **2.4.1 الشفافية والإفصاح**

يقصد بهما توفير المعلومات المهمة بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، بما يساعد أصحاب المصلحة على تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات.

### **2.4.2 المساءلة**

تعني وجود آليات واضحة لتحديد المسؤوليات ومحاسبة المسؤولين عن القرارات والأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.

### **2.4.3 الرقابة**

تشمل الأنظمة والإجراءات المستخدمة لمتابعة الأداء والتحقق من الالتزام بالسياسات والأنظمة وإدارة المخاطر.

### **2.4.4 العدالة**

تعني التعامل المنصف مع المساهمين والعاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة، والمحافظة على الحقوق وعدم التمييز بينهم بصورة غير مبررة.

## **2.5 مفهوم الاستدامة المؤسسية**

تشير الاستدامة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق القيمة على المدى الطويل مع تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

ولا تقتصر الاستدامة على المبادرات البيئية، بل تشمل طريقة إدارة المؤسسة لمواردها وعلاقاتها وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## **2.6 أبعاد الاستدامة المؤسسية**

### **2.6.1 الاستدامة الاقتصادية**

تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء اقتصادي مستقر، واستخدام الموارد بكفاءة، وإدارة المخاطر وتحقيق قيمة طويلة الأجل.

### **2.6.2 الاستدامة الاجتماعية**

تتمثل في مسؤولية المؤسسة تجاه العاملين والمجتمع وأصحاب المصلحة، والاهتمام بحقوقهم ورفاههم والمساهمة الإيجابية في المجتمع.

### **2.6.3 الاستدامة البيئية**

تعني الحد من الآثار البيئية السلبية لأنشطة المؤسسة وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتشجيع الممارسات التي تحافظ على البيئة.

## **2.7 العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والاستدامة المؤسسية**

توجد علاقة مفاهيمية وثيقة بين الحوكمة والاستدامة؛ إذ توفر الحوكمة الهياكل والآليات اللازمة لاتخاذ القرارات ومراقبتها، بينما تعكس الاستدامة قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة طويلة الأجل مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويمكن للشفافية أن تعزز جودة الإفصاح عن أداء الاستدامة، بينما تساعد المساءلة في تحديد المسؤوليات المتعلقة بتحقيق أهداف الاستدامة. كما تسهم الرقابة في إدارة المخاطر، وتدعم العدالة مراعاة حقوق أصحاب المصلحة.

وبالتالي، يمكن النظر إلى الحوكمة الفعالة بوصفها أحد الممكنات التنظيمية التي تساعد المؤسسة على دمج الاستدامة في قراراتها واستراتيجياتها.

## 2.8 الدراسات السابقة

فريمان (1984)

قدم فريمان إطار نظرية أصحاب المصلحة، وأكد أهمية مراعاة مصالح الأطراف التي تؤثر في المؤسسة أو تتأثر بأنشطتها. وتوفر هذه النظرية أساسًا مهمًا لفهم العلاقة بين الحوكمة والاستدامة.

كلاركسون (1995)

قدم كلاركسون إطارًا لتحليل وتقييم الأداء الاجتماعي للشركات من منظور أصحاب المصلحة، موضحة أهمية إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة في تقييم أداء المؤسسة.

شلايفر وفيشني (1997)

قدما مراجعة مهمة لأدبيات الحوكمة المؤسسية، وناقشا الآليات التي تساعد مقدمي التمويل على ضمان الحصول على عائد من استثماراتهم، مما أسهم في تطوير الأدبيات المتعلقة بالرقابة وحماية المستثمرين.

إلكنجتون (1997)

طرح إلكنجتون مفهوم الخط الأساسي الثلاثي الذي يركز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء، وأصبح هذا التصور من الأطر المؤثرة في أدبيات الاستدامة.

إكليس وآخرون (2014)

بحثت الدراسة أثر تبني سياسات الاستدامة على العمليات التنظيمية والأداء، وقدمت أدلة على وجود اختلافات في الممارسات والنتائج بين المؤسسات ذات التوجه المرتفع نحو الاستدامة والمؤسسات الأخرى.

## منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(2023)

تؤكد مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية أهمية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجالس الإدارة، كما تتناول قضايا الاستدامة والمرونة المؤسسية ضمن إطار الحوكمة الحديث.

## 2.9التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الأدبيات السابقة أن الحوكمة والاستدامة من المجالات المترابطة، وأن ممارسات الحوكمة يمكن أن تسهم في تحسين جودة الإدارة وتعزيز المساءلة وإدارة المخاطر ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة.

وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والاستدامة المؤسسية في سياق الشركات الاستثمارية السعودية، مع دراسة أبعاد محددة للحوكمة وربطها بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية المقترحة لدراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية، ويتضمن التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، والأساليب الإحصائية المقترحة.

## 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

### 3.2.1 الحوكمة المؤسسية

تعرف إجرائيًا بأنها مستوى تطبيق الشركة للسياسات والإجراءات المتعلقة بالشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة والعدالة، ويتم قياسها من خلال إجابات المشاركين على فقرات الاستبانة.

#### الشفافية والإفصاح

مدى توفير الشركة للمعلومات المهمة بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب.

#### المساءلة

مدى وجود آليات لتحديد المسؤوليات ومحاسبة المسؤولين عن القرارات والأداء.

#### الرقابة

مدى فعالية نظم الرقابة والمتابعة وإدارة المخاطر داخل الشركة.

#### العدالة

مدى التزام الشركة بالمعاملة المنصفة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

### 3.2.2 الاستدامة المؤسسية

تعرف إجرائيًا بأنها قدرة الشركة على تحقيق أداء طويل الأجل يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة المخصصة لهذه الأبعاد.

## 3.3 تصميم البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لوصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

وبالاستناد إلى نموذج البصلة البحثية، يمكن تحديد التصميم كما يلي:

الفلسفة البحثية: الوضعية.

المدخل البحثي: الاستنباطي.

الاستراتيجية: المسح الميداني.

الاختيار المنهجي: المنهج الكمي.

الأفق الزمني: مقطعي.

أداة جمع البيانات: الاستبانة.

#### 3.4 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

ويقترح استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة متى توفرت قائمة مناسبة بأفراد مجتمع الدراسة وإمكانية منحهم فرصًا متساوية للاختيار. وفي حال تعذر ذلك ميدانيًا، يجب توضيح أسلوب المعاينة الذي تم تطبيقه فعليًا عند تنفيذ الدراسة.

ويتم تحديد الحجم النهائي للعينة وفق حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى المشاركين ومتطلبات التحليل الإحصائي.

### 3.5 أسلوب جمع البيانات

تقترح الدراسة استخدام الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، بحيث تتضمن قسمًا للخصائص الديموغرافية وقسمًا لقياس الحوكمة المؤسسية وقسمًا لقياس الاستدامة المؤسسية.

### 3.6 أنواع البيانات

البيانات الأولية

البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المشاركين عن طريق الاستبانة.

البيانات الثانوية

البيانات المستمدة من الكتب والأبحاث العلمية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة والمصادر العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

### 3.7 أداة الدراسة

تستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي:

أوافق بشدة = 5.

أوافق = 4.

محايد = 3.

لا أوافق = 2.

لا أوافق بشدة = 1.

ويتم إعداد الفقرات لقياس أبعاد الحوكمة المؤسسية والاستدامة المؤسسية.

### 3.8 أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات الفعلية، يمكن تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال:

التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.

المتوسطات الحسابية.

الانحرافات المعيارية.

معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات المقاييس.

معامل ارتباط بيرسون لدراسة الارتباط بين المتغيرات.

تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

اختبار T وتحليل التباين عند الحاجة إلى اختبار الفروق بين مجموعات العينة.

### 3.9 خاتمة الفصل

عرض الفصل المنهجية المقترحة لتنفيذ الدراسة، بداية من تصميم البحث وتعريف المتغيرات وصولاً إلى مجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي. وتوفر هذه المنهجية إطاراً منظماً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1 مقدمة

يخصص هذا الفصل لتحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبانات، بهدف وصف عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة المؤسسية.

تنبيه: الجداول والقيم التالية نموذج توضيحي لطريقة كتابة الفصل الرابع، ولا يجوز تقديمها باعتبارها نتائج فعلية إلا إذا تطابقت مع مخرجات البيانات الحقيقية للدراسة.

### 4.2 توصيف عينة الدراسة

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، يتم عرض العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل، ثم وصف المشاركين وفق المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي.

#### نموذج جدول الجنس

| الجنس    | التكرار النسبة المئوية |
|----------|------------------------|
| ذكر      | —                      |
| أنثى     | —                      |
| الإجمالي | 100%                   |

#### نموذج جدول المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار النسبة المئوية |
|---------------|------------------------|
|---------------|------------------------|

— — ثانوي أو دبلوم

— — بكالوريوس

— — دراسات عليا

الإجمالي — 100%

نموذج جدول الخبرة

سنوات الخبرة التكرار النسبة المئوية

— — أقل من 5 سنوات

— — من 5 إلى 10 سنوات

— — أكثر من 10 سنوات

الإجمالي — 100%

4.3 اختبارات الصدق والثبات

يتم التحقق من جودة أداة الدراسة قبل اختبار الفرضيات. ويمكن استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات كل محور.

نموذج عرض النتائج

المتغير عدد الفقرات كرونباخ ألفا

— — الحوكمة المؤسسية

— — الاستدامة المؤسسية

— — الأداة كاملة

يتم تفسير القيم الفعلية في ضوء المعايير الإحصائية المقبولة، مع بيان ما إذا كانت الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحوكمة المؤسسية.

البعد المتوسط الحسابي الانحراف المعياري

الشفافية والإفصاح — —

المساءلة — —

الرقابة — —

العدالة — —

الحوكمة ككل — —

كما يتم تحليل أبعاد الاستدامة المؤسسية:

البعد المتوسط الحسابي الانحراف المعياري

الاقتصادي — —

الاجتماعي — —

البيئي — —  
الاستدامة ككل — —

ومن خلال النتائج الفعلية يمكن تحديد مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الاستدامة والإجابة عن أسئلة الدراسة الوصفية.

#### 4.5 اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية.

يمكن استخدام تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية.

| المؤشر              | القيمة |
|---------------------|--------|
| معامل الارتباط $R$  | —      |
| معامل التحديد $R^2$ | —      |
| معامل الانحدار      | —      |
| مستوى الدلالة       | —      |

ويتم قبول أو عدم دعم الفرضية وفق نتائج الاختبار ومستوى الدلالة الإحصائية المحدد في الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

يتم اختبار أثر كل من:

الشفافية والإفصاح.

المساءلة.

الرقابة.

العدالة.

على الاستدامة المؤسسية، باستخدام تحليل الانحدار المناسب، ثم مقارنة مستوى الدلالة بالحد الإحصائي المعتمد.

4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

بعد الحصول على النتائج الفعلية، تتم مقارنتها بالأدبيات السابقة.

فإذا أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للحوكمة على الاستدامة، فيمكن تفسير ذلك بأن وجود نظم واضحة للمساءلة والرقابة والإفصاح يساعد على رفع جودة القرارات وتقليل المخاطر وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

كما تتم مقارنة النتائج مع الأدبيات المتعلقة بمبادئ الحوكمة لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومع دراسات الاستدامة مثل (Eccles et al. 2014)، إضافة إلى الأطر النظرية لأصحاب المصلحة والاستدامة.

ويجب كذلك مناقشة أي نتيجة لا تتوافق مع الدراسات السابقة ومحاولة تفسيرها في ضوء خصائص البيئة السعودية أو عينة الدراسة أو طبيعة الشركات الاستثمارية.

#### 4.7 خاتمة الفصل

يعرض الفصل الرابع النتائج الإحصائية للدراسة بصورة منظمة، بداية من توصيف العينة والتحقق من جودة الأداة، ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وأخيراً تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

#### الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة

##### 5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات العامة للدراسة والتوصيات العملية المستخلصة منها، إضافة إلى حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية.

ويجب أن تستند الصياغة النهائية للاستنتاجات إلى نتائج الفصل الرابع الفعلية بعد تحليل الاستبانات.

## 5.2 الاستنتاجات

في ضوء الإطار النظري للدراسة، يمكن استخلاص أن الحوكمة المؤسسية تمثل أحد العوامل التنظيمية المهمة التي يمكن أن تدعم قدرة الشركات على تحقيق الاستدامة.

وتعمل الشفافية على توفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة، في حين تعزز المساءلة وضوح المسؤوليات، وتساعد الرقابة على إدارة المخاطر والتحقق من الالتزام، بينما تدعم العدالة حقوق أصحاب المصلحة.

وتشير الأدبيات إلى أن التكامل بين هذه الممارسات يمكن أن يوفر بيئة مؤسسية أكثر ملاءمة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أما الاستنتاج النهائي المتعلق بوجود أثر إحصائي وقوته في الشركات الاستثمارية السعودية، فيجب تحديده استناداً إلى نتائج البيانات الفعلية التي يتم جمعها وتحليلها.

## 5.3 التوصيات

بناءً على الإطار النظري للدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية.  
تطوير سياسات واضحة للشفافية والإفصاح المالي وغير المالي.  
تعزيز أنظمة المساءلة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح.  
تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.  
دمج أهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الاستراتيجيات المؤسسية.  
وضع مؤشرات أداء لقياس الحوكمة والاستدامة بصورة دورية.  
تعزيز الوعي لدى العاملين والقيادات بأهمية الحوكمة والاستدامة.  
الاهتمام بحقوق أصحاب المصلحة وتعزيز قنوات التواصل معهم.  
الاستفادة من الممارسات والمعايير المحلية والدولية ذات العلاقة.  
تشجيع الإفصاح عن الأداء المرتبط بالاستدامة بما يعزز الشفافية والثقة.

#### 5.4 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على الحوكمة المؤسسية بأبعاد الشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة والعدالة، وعلى الاستدامة المؤسسية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين والإداريين في الشركات الاستثمارية السعودية.

الحدود الزمنية

تنفذ الدراسة خلال العام الدراسي 2026م.

الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، ولذلك فإن النتائج الميدانية ترتبط بطبيعة العينة ومدى دقة استجابات المشاركين وقدرة الأداة على قياس المتغيرات المستهدفة.

## 5.5 مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة:

دراسة العلاقة بين الحوكمة والاستدامة في القطاع الصناعي.

دراسة العلاقة في القطاع المالي والمصرفي.

مقارنة الشركات السعودية بالشركات في دول أخرى.

دراسة إدارة المخاطر كمتغير وسيط بين الحوكمة والاستدامة.

دراسة أثر التحول الرقمي في العلاقة بين الحوكمة والاستدامة.

دراسة أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المستدام.

إجراء دراسات طويلة لمتابعة تأثير ممارسات الحوكمة على الاستدامة عبر عدة سنوات.

## 5.6 الخاتمة

تناولت الدراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في الشركات الاستثمارية السعودية، من خلال بناء إطار يربط بين الشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة والعدالة من جهة، والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة من جهة أخرى.

وتوضح الأدبيات أن الحوكمة الفعالة لا تقتصر على الامتثال للأنظمة، بل يمكن أن تكون أداة استراتيجية لتحسين جودة القرارات وتعزيز الثقة وإدارة المخاطر ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة.

ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز التكامل بين الحوكمة والاستدامة يمثل توجهًا مهمًا للشركات الاستثمارية الراغبة في تحقيق قيمة طويلة الأجل. ويظل الحكم النهائي على حجم وطبيعة هذه العلاقة في مجتمع الدراسة مرتبطًا بنتائج التطبيق الميداني والتحليل الإحصائي للبيانات الفعلية.

#### قائمة المراجع

**Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), 92–117.**

**Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835–2857.**

**Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.**

**Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.**

**Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Eds.). (2019). The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory. Cambridge University Press.**

**Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing.**

**Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The Journal of Finance, 52(2), 737–783.**

**Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies and Practices (4th ed.). Oxford University Press.**

**United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations.**

**World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Oxford University Press.**

الملحق (أ): استبانة الدراسة

أولاً: البيانات العامة

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المستوى الوظيفي.

ثانياً: الحوكمة المؤسسية

يرجى تحديد درجة موافقتك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الشفافية والإفصاح

تفصح الشركة عن المعلومات المهمة بصورة واضحة.

توفر الشركة المعلومات المطلوبة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.

تتسم المعلومات التي تقدمها الشركة بالدقة والوضوح.

تتبع الشركة إجراءات واضحة للإفصاح عن أدائها.

المساءلة

توجد مسؤوليات واضحة للوظائف الإدارية في الشركة.

توجد آليات لمحاسبة المسؤولين عن القرارات.

يتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة.  
تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة عند وجود قصور في الأداء.

#### الرقابة

تمتلك الشركة أنظمة فعالة للرقابة الداخلية.  
تتم متابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات بصورة دورية.  
تهتم الشركة بتحديد المخاطر ومتابعتها.  
يتم تقييم كفاءة الإجراءات الرقابية بصورة منتظمة.

#### العدالة

تحرص الشركة على حماية حقوق أصحاب المصلحة.  
تطبق الشركة سياساتها بصورة عادلة.  
تراعي الشركة مصالح الأطراف المختلفة عند اتخاذ القرارات.  
توجد إجراءات واضحة لمعالجة الشكاوى والملاحظات.

#### ثالثاً: الاستدامة المؤسسية

##### الاستدامة الاقتصادية

تسعى الشركة إلى تحقيق نمو اقتصادي طويل الأجل.  
تستخدم الشركة مواردها المالية بكفاءة.  
تراعي الشركة المخاطر طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات.  
تدمج الشركة الاستدامة في خططها الاستراتيجية.

##### الاستدامة الاجتماعية

تهتم الشركة بمسؤوليتها تجاه المجتمع.

تحرص الشركة على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.

تراعي الشركة مصالح أصحاب المصلحة.

تدعم الشركة المبادرات ذات الأثر الاجتماعي الإيجابي.

الاستدامة البيئية

تعمل الشركة على تقليل الآثار البيئية السلبية لأنشطتها.

تشجع الشركة الاستخدام الكفء للموارد.

تراعي الاعتبارات البيئية في قراراتها.

تتبنى الشركة مبادرات تسهم في تحسين أدائها البيئي.

الملحق (ب): جدول أداة الدراسة

| المتغير                            | البعد | أرقام الفقرات | عدد الفقرات |
|------------------------------------|-------|---------------|-------------|
| الحوكمة المؤسسية الشفافية والإفصاح | 4-1   | 4             | 4           |
| الحوكمة المؤسسية المساءلة          | 8-5   | 4             | 4           |
| الحوكمة المؤسسية الرقابة           | 12-9  | 4             | 4           |
| الحوكمة المؤسسية العدالة           | 16-13 | 4             | 4           |
| الاستدامة المؤسسية الاقتصادي       | 20-17 | 4             | 4           |
| الاستدامة المؤسسية الاجتماعي       | 24-21 | 4             | 4           |
| الاستدامة المؤسسية البيئي          | 28-25 | 4             | 4           |
| الإجمالي                           | —     | 28-1          | 28          |