

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة تطبيقية في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالبه/ نهي سعد سعيد ال صليحة الشهري

الرقم الجامعي/261001316

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
14.....	المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	المنهجية وطرق البحث
18.....	أدوات الدراسة
19.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية، الأمر الذي أدى إلى تغير النظرة التقليدية لدور الشركات من التركيز على تحقيق الأرباح وتعظيم قيمة المساهمين إلى تبني مفهوم أكثر شمولاً يوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي هذا الإطار برزت الحوكمة المؤسسية باعتبارها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة، من خلال وضع مجموعة من المبادئ والضوابط التي تكفل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والإفصاح، والنزاهة في إدارة الشركات. وقد أصبحت الحوكمة المؤسسية عنصراً أساسياً في بناء مؤسسات قادرة على تحقيق النمو المستدام، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، والحد من المخاطر الإدارية والمالية، بما يسهم في رفع القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والعالمية (Sylväri, 2025).

وتزامن الاهتمام المتزايد بالحوكمة المؤسسية مع تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، الذي أصبح يمثل أحد المراكز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث لم يعد ينظر إلى الشركات بوصفها كيانات اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح فقط، وإنما باعتبارها مؤسسات لها مسؤوليات متعددة تجاه المجتمع والبيئة والعاملين والعملاء والموردين وجميع أصحاب المصلحة. ويقوم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على التزام المؤسسات بالمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات أخلاقية ومسؤولة، والمحافظة على البيئة، ودعم المبادرات المجتمعية، وتحسين ظروف العمل، والالتزام بحقوق الإنسان، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تحقق مستويات أعلى من السمعة المؤسسية، وولاء العملاء، وثقة المستثمرين، إضافة إلى تحسين أدائها المالي والتنافسي على المدى الطويل (Seke, 2024).

وتُعد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات علاقة تكاملية، إذ تمثل الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يضمن تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية بصورة فعالة ومستدامة. فكلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والإفصاح والمساءلة والاستقلالية والعدالة، زادت قدرة الشركات على تصميم وتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية بكفاءة، وضمان توافيقها مع احتياجات المجتمع وتوقعات أصحاب المصلحة. كما تسهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة على أداء الشركات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين

المصالح الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحسين الصورة الذهنية للشركات في المجتمع (Bocean، 2026).

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت الحوكمة المؤسسية باهتمام كبير في ظل الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة، وخاصة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة والامتثال، ورفع كفاءة المؤسسات العامة والخاصة، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد انعكس هذا التوجه في إصدار العديد من الأنظمة واللوائح التنظيمية التي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمال، وتعزيز حماية حقوق المستثمرين، وتحسين مستويات الإفصاح والرقابة، وتشجيع الشركات على تبني أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة. وفي الوقت ذاته، شهدت المسؤولية الاجتماعية للشركات تطوراً ملحوظاً من خلال تشجيع المؤسسات على المساهمة في المبادرات التنموية، ودعم البرامج المجتمعية، والاستثمار في رأس المال البشري، والمحافظة على البيئة، بما يعزز دور القطاع الخاص كشريك رئيس في تحقيق التنمية المستدامة (Sewpersadh، 2023).

وتزداد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجه المجتمعات المعاصرة، حيث أصبحت الشركات مطالبة بأداء دور يتجاوز مسؤولياتها الاقتصادية التقليدية ليشمل الإسهام في معالجة القضايا المجتمعية، وتعزيز جودة الحياة، ودعم الابتكار، والمشاركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ومن ثم، فإن نجاح الشركات في تنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية يتطلب وجود منظومة حوكمة مؤسسية فعالة تضمن دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجيات المؤسسية، وربطها بالأهداف طويلة المدى، ووضع مؤشرات واضحة لقياس أثرها، بما يحقق التكامل بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي (Sánchez-García، 2024).

ورغم التقدم الكبير الذي أحرزته الشركات السعودية في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية، فإن مستوى التطبيق لا يزال يختلف من شركة إلى أخرى تبعاً لاختلاف حجم الشركة، وطبيعة نشاطها، وهيكلها التنظيمي، ومدى نضج أنظمة الحوكمة لديها. كما أن هناك تحديات تتعلق بمدى تكامل ممارسات الحوكمة مع برامج المسؤولية الاجتماعية، ودرجة التزام الإدارات العليا بتطبيق المبادئ الحاكمة، ومستوى الإفصاح عن المبادرات المجتمعية، ووجود آليات فعالة لتقييم أثر تلك المبادرات. وتبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية تسهم في قياس طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل البيئة السعودية، بما يساعد على تطوير السياسات والممارسات المؤسسية وفق أسس علمية (Busch، 2023).

تأتي هذه الدراسة لتناول دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مدى إسهام مبادئ الحوكمة المؤسسية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات السعودية، وقياس أثر عناصر الحوكمة المختلفة في تعزيز الالتزام المجتمعي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات التنفيذية وواضعو السياسات، بما يدعم تطوير منظومة الحوكمة المؤسسية، ويعزز مساهمة الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويرسخ دور القطاع الخاص في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بناء مؤسسات أكثر شفافية، ومسؤولية، واستدامة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في أن العديد من الشركات في المملكة العربية السعودية، على الرغم من التطور الملحوظ في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وما تشهده بيئة الأعمال من تحديثات تنظيمية وتشريعية متوافقة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لا تزال تواجه تفاوتاً في مستوى توظيف مبادئ الحوكمة لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية. ويظهر هذا التفاوت في اختلاف درجات الالتزام بمبادئ الشفافية، والإفصاح، والمساءلة، والعدالة، والاستقلالية، الأمر الذي ينعكس على قدرة الشركات في تبني برامج مسؤولية اجتماعية مستدامة تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أن بعض الشركات لا تزال تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أنشطة تطوعية أو مبادرات موسمية، وليست جزءاً من استراتيجيتها المؤسسية، وهو ما يؤدي إلى ضعف التكامل بين أنظمة الحوكمة وبرامج المسؤولية الاجتماعية. ويضاف إلى ذلك وجود تحديات تتعلق بضعف آليات قياس أثر المبادرات المجتمعية، وتفاوت مستوى الإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية، واختلاف درجة اهتمام الإدارات العليا بإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية تقيس الدور الحقيقي الذي تؤديه الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات السعودية، وتوضح طبيعة العلاقة بينهما في ظل البيئة التنظيمية والاقتصادية الراهنة.

ويتربط على استمرار هذه المشكلة عدد من الآثار السلبية التي قد تؤثر في أداء الشركات واستدامتها، من أبرزها ضعف ثقة أصحاب المصلحة في ممارسات الشركات، وانخفاض مستوى الشفافية والإفصاح عن المبادرات المجتمعية، وتراجع

فاعلية برامج المسؤولية الاجتماعية، وضعف مساهمة الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إلى جانب انخفاض السمعة المؤسسية، وتراجع القدرة على جذب المستثمرين والعملاء، وارتفاع المخاطر التنظيمية والامتثالية، فضلاً عن ضعف التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل الشركات، مما قد يحد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والمساهمة الفاعلة في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Zehri, 2024).

بناءً على السؤال الرئيسي للدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين متغيرين يُعدان من أكثر الموضوعات أهمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وهما الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تسعى الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما وقياس الدور الذي تؤديه الحوكمة في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات السعودية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدب العلمي العربي في مجال الحوكمة المؤسسية، من خلال تقديم إطار نظري يجمع بين مفاهيم الحوكمة، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، بما يساعد على توضيح الأسس العلمية التي تربط بين هذه المفاهيم. وتكتسب الدراسة أهمية إضافية نظراً لزيادة الاهتمام العالمي بمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية (ESG)، وما يرتبط بها من ممارسات تعزز استدامة الشركات ورفع كفاءتها المؤسسية. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، والإدارة الاستراتيجية، سواء في البيئة السعودية أو في بيئات تنظيمية مشابهة.

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل مجالس الإدارات، والإدارات التنفيذية، وواضعي السياسات، والجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية، من خلال توفير مؤشرات علمية توضح مدى

إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. كما تساعد نتائج الدراسة الشركات على تطوير أنظمة الحوكمة لديها، وربط برامج المسؤولية الاجتماعية بأهدافها الاستراتيجية، وتحسين مستويات الشفافية والإفصاح، وتعزيز المساءلة والامتثال، بما ينعكس إيجاباً على السمعة المؤسسية وثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة. كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في دعم الجهات التنظيمية عند تطوير السياسات واللوائح المتعلقة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وتشجيع الشركات على تبني ممارسات أكثر استدامة، بما يعزز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد مزدهر، وقطاع خاص مسؤول، ومؤسسات تتمتع بأعلى مستويات الكفاءة والشفافية والاستدامة.

أهداف الدراسة

التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على دور الشفافية والإفصاح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
2. قياس دور المساءلة والرقابة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على دور العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
4. قياس دور استقلالية مجلس الإدارة وفاعليته في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
5. التعرف على دور الالتزام بالأنظمة والحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما دور الشفافية والإفصاح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟
2. ما دور المساءلة والرقابة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟
3. ما دور العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟
4. ما دور استقلالية مجلس الإدارة وفاعليته في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟
5. ما دور الالتزام بالأنظمة والحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.
4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة وفاعليته في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية.

5. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للالتزام بالأنظمة والحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية .

الدراسات السابقة

تُعتبر حوكمة الشركات عنصراً أساسياً في تنظيم علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة، إذ تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد والمجتمع والاقتصاد. ولذلك، تهدف دراسة (Alnaim، 2025) إلى قياس أثر حوكمة الشركات على إفصاح الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتعتمد الدراسة على عدة منهجيات، منها المنهج التاريخي الذي استُخدم من خلال مراجعة الدراسات السابقة لصياغة مشكلة البحث، والمنهج الاستنتاجي الذي استُخدم لتطوير فرضيات الدراسة، وأخيراً المنهج الوصفي التحليلي الذي استُخدم لتحليل البيانات. وشملت عينة الدراسة شركات مساهمة صناعية تمثل قطاع المواد الأساسية خلال عام 2019م. استخدمت الدراسة أساليب الإفصاح الاجتماعي والاختبارات الإحصائية لقياس تأثير خصائص مجالس الإدارة، بما في ذلك حجم المجلس، واستقلاليتته، وملكية الحكومة، ومكافآت الأعضاء، على مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن زيادة عدد الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة تحدّ من مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية، وأن مكافآت الأعضاء لا تُعتبر من محددات الإفصاح في الشركات المشمولة بالدراسة. كما لم تُظهر النتائج وجود علاقة أخلاقية بين حجم المجلس وملكية الحكومة ومستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية.

هدفت دراسة (الصائغ، 2023) إلى معرفة أثر تطبيق آليات الحوكمة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية وذلك من خلال دراسة أثر كلاً من حجم مجلس الإدارة؛ استقلالية المجلس؛ وحجم لجنة المراجعة ونشاطها، على هذا النوع من الإفصاح. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي لتكوين الإطار النظري، والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي من الدراسة. تم جمع بيانات البنوك السعودية محل الدراسة عن الفترة (2018-2021م) من خلال التقارير السنوية المنشورة على موقع تداول. وأيضاً قامت الباحثتان ببناء مؤشر لقياس الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية اشتمل على 26 عنصر من عناصر المسؤولية الاجتماعية، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفروض. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لآليات الحوكمة المتمثلة في حجم

مجلس الإدارة؛ وحجم لجنة المراجعة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية. بينما لا يوجد أثر لكلاً من استقلالية المجلس ونشاط لجنة المراجعة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية. تحديداً أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين كلاً من حجم مجلس الإدارة وحجم لجنة المراجعة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، في حين أن هناك علاقة ارتباط طردية غير معنوية بين استقلالية المجلس والإفصاح. خلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها: ضرورة قيام الجهات التنظيمية بوضع مؤشر خاص بالإفصاح وممارسات المسؤولية الاجتماعية ليكون بمثابة دليل استرشادي لمنظمات الأعمال؛ وليمثل مرجعية للباحثين المهتمين بمجال المسؤولية الاجتماعية. كما توصي الدراسة بعمل دراسات مستقبلية يتم من خلالها اختبار آليات أخرى للحوكمة مختلفة عن الآليات المستخدمة في الدراسة الحالية وبيان أثرها على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من حيث نوعية الإفصاح وجودته.

تهدف دراسة (الهباش، 2017) إلى التعرف على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيره المحتمل على الأداء المالي وقيمة الشركة في دولة ناشئة، المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام كل من تحليل المحتوى اليدوي وتحليل الانحدار لفحص عينة من 267 تقريراً سنوياً لشركات سعودية مدرجة خلال الفترة 2007-2011. وقد تم استخدام العائد على الأصول كبديل قائم على المحاسبة للأداء المالي، في حين تم استخدام معامل توبين كبديل قائم على السوق لقيمة الشركة. تشير النتائج إلى متوسط إفصاح اجتماعي بنسبة 13٪، وهو أقل ولكنه قريب من مستويات 14.61٪ و 16٪ التي وجدها Al-Janadi et al. (2013) و Macarulla and Talalweh (2012) على التوالي، في العينات السعودية. تشير النتائج أيضاً إلى أن مستوى الإفصاح الاجتماعي يمكن أن يحسن كل من الأداء المالي المقاس بالعائد على الأصول وقيمة الشركة المقاسة بمعامل توبين. وعلاوة على ذلك، وجد أن ازدواجية الدور والملكية المؤسسية وملكية الدولة وعمر الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي، ولكن لم يتم العثور على أي من متغيرات الحوكمة تؤثر على قيمة الشركة. تقدم هذه النتائج أدلة تجريبية على الآثار الاقتصادية للإفصاح الاجتماعي والتي يمكن أن تساعد في صياغة سياسات الإفصاح للشركات وتطوير لوائح المحاسبة والإفصاح. كما تختبر الدراسة حجج نظرية أصحاب المصلحة الأداتيين ونظرية الإدارة الجيدة فيما يتعلق بفوائد الإفصاح الاجتماعي والطوعي وحجج نظرية الوكالة فيما يتعلق بتأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركة وقيمتها.

هدفت دراسة (العايد، 2021) إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وطبقت الدراسة على (243) فرداً يعملون في شركات الاتصالات السعودية الأربع بمدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية مرتفع، وبينت النتائج كذلك وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

تهدف دراسة (Habbash، 2017) إلى استكشاف ممارسات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثير حوكمة الشركات وهيكل الملكية وخصائص الشركات في المملكة العربية السعودية، وهي دولة عربية ناشئة. وتُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الموجودة من خلال بحث دوافع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في بلد يفتقر إلى البحوث في هذا المجال. المنهجية: تتناول هذه الدراسة 267 تقريراً سنوياً لشركات سعودية غير مالية مدرجة في البورصة خلال الفترة 2007-2011، وذلك باستخدام تحليل المحتوى اليدوي وتحليل الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى قائمة مرجعية تضم 17 بنداً للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، استناداً إلى معيار ISO 26000. النتائج: يُشير التحليل إلى أن متوسط الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات يبلغ 24%، وهو أعلى من النسبة التي توصل إليها كل من الجنادي وآخرون (2013) ومكارولا وطلالوه (2012) والبالغة 14.61% و16% على التوالي، وذلك لعينتين سعوديتين خلال الفترة 2006-2007 و2008 على التوالي. قد يُعزى هذا التحسن إلى تطبيق مدونة حوكمة الشركات السعودية عام ٢٠٠٧. كما يُظهر التحليل أن ملكية الحكومة والعائلة، وحجم الشركة، وعمرها، عوامل إيجابية في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، بينما يُعدّ الرافعة المالية عاملاً سلبياً، في حين أن فعالية إدارة التكاليف، واستقلالية مجلس الإدارة، وازدواجية الأدوار، والملكية المؤسسية، وربحية الشركة، ونوع القطاع، لا تُعدّ عوامل مؤثرة في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات. أصالة الدراسة وقيمتها: تكمن أهمية هذه الدراسة في استخدامها لنظرية الوكالة لتحديد تأثير خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية على الإفصاح. ونتيجةً لذلك، تُقدّم الدراسة دلالات مهمة لهيئات تنظيم حوكمة الشركات ومختلف الجهات المعنية، كما تُقدّم تقييماً لمدونة حوكمة الشركات السعودية المُطبّقة حديثاً من منظور الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تتناول دراسة (Al-Matari، 2026) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأرباح في الشركات المدرجة في البورصة السعودية (نداول). وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا الاستدامة والبيئة والمجتمع والحوكمة، وقلة الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع في السياق السعودي. استخدمت الدراسة إحصاءات كمية من التقارير السنوية وبيانات غير اقتصادية من قاعدة بيانات بلومبيرغ، وشملت عينة من 131 شركة مدرجة خلال الفترة من 2015 إلى 2021، بإجمالي 917 مشاهدة سنوية. وتم تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأرباح باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، مع ضبط متغيرات مثل الخسارة والنمو والديون وإجمالي الأصول. أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي بين إدارة الأرباح ومستويات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ومع ذلك، لم يكن هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تساهم في الحد من التلاعب بالأرباح، لكن هذا التأثير ليس قويًا بما يكفي ليكون ذا دلالة إحصائية. أُجري تحليل إضافي باستخدام طريقة المربعات الصغرى من الدرجة الثانية (SLS2) للتحقق من صحة النتائج ومعالجة التباين الداخلي المحتمل. وأكدت النتائج اتساقها مع التحليل الأصلي، مما عزز موثوقية النموذج وثبات النتائج. تُسهم هذه الدراسة في الأدبيات العربية والخليجية حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأرباح في بيئة تنظيمية ومالية متغيرة، بما في ذلك بيئة المملكة العربية السعودية. كما تُبرز أهمية ضمان الشفافية والممارسات المستدامة في إعداد التقارير المالية للشركات، دون المبالغة في تقدير تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على سلوك المحاسبة المؤسسية

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على الأهمية المتزايدة للحوكمة المؤسسية بوصفها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تطوير أداء الشركات وتعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. وقد أكدت معظم الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والإفصاح، والمساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة، والرقابة الفعالة، يسهم في رفع مستوى الإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتحسين جودة الممارسات المؤسسية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. كما أشارت الدراسات إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطارًا تنظيميًا يسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للشركات ومسؤولياتها الاجتماعية، بما يدعم استدامة الأعمال ويرفع من قدرتها التنافسية.

كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المناهج الكمية أو الوصفية التحليلية، واستخدام البيانات الثانوية المستمدة من التقارير السنوية للشركات أو البيانات الأولية التي جُمعت باستخدام الاستبانة، مع توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، وتحليل المحتوى، لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. كذلك اتفقت غالبية الدراسات على أن البيئة السعودية تمثل سياقاً مهماً لدراسة الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية، في ظل التطورات التشريعية والتنظيمية التي شهدتها المملكة، وما يرتبط بها من توجهات نحو تعزيز الاستدامة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود تقارب في الإطار العام للدراسات السابقة، فإنها اختلفت في أهدافها ومتغيراتها ومجالاتها التطبيقية. فقد ركزت بعض الدراسات على أثر خصائص مجالس الإدارة وآليات الحوكمة في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل أثر الحوكمة على الأداء المالي أو قيمة الشركة، أو تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الأرباح، في حين ركزت بعض الدراسات على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات. كما اتجهت بعض الدراسات إلى تقييم مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمعايير الدولية، بينما اهتمت دراسات أخرى بقياس أثر متغيرات الملكية وهيكل مجلس الإدارة والحوكمة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

واختلفت الدراسات أيضاً من حيث المنهجية البحثية، إذ اعتمد بعضها على تحليل المحتوى للتقارير السنوية، بينما استخدمت دراسات أخرى بيانات الاستبانة، أو بيانات مالية مستمدة من قواعد بيانات متخصصة، كما تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة بين تحليل الانحدار الخطي، والانحدار المتعدد، وتحليل المحتوى، وطريقة المربعات الصغرى العادية، والمربعات الصغرى ذات المرحلتين. كذلك اختلفت الدراسات في مجتمع الدراسة، حيث تناول بعضها الشركات الصناعية، بينما ركزت أخرى على البنوك، أو شركات الاتصالات، أو الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية، الأمر الذي أدى إلى اختلاف النتائج وفقاً لاختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

بالرغم من الإسهامات العلمية المهمة التي قدمتها الدراسات السابقة، فإنها أظهرت عدداً من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فقد ركزت غالبية الدراسات على قياس أثر آليات محددة للحوكمة المؤسسية في

الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، أو دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي أو إدارة الأرباح، بينما لم تتناول بصورة شاملة الدور المتكامل للحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال دمج أبعاد الحوكمة الرئيسة ضمن نموذج بحثي واحد يقيس تأثيرها المباشر في مستوى المسؤولية الاجتماعية.

كما أن معظم الدراسات اعتمدت على مؤشرات الإفصاح الواردة في التقارير السنوية أو البيانات المالية، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى الاعتماد على البيانات الميدانية المستمدة من العاملين والإدارات المعنية بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركات السعودية، مما يوفر رؤية أكثر شمولاً تعكس واقع التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة وممارسات المسؤولية الاجتماعية. كذلك تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مجموعة متكاملة من أبعاد الحوكمة المؤسسية، تشمل الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة المؤسسية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة، واستقلالية مجلس الإدارة وفاعليته، والالتزام بالأنظمة والحوكمة المؤسسية، وقياس أثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في البيئة السعودية.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها أيضاً من ارتباطها بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بتعزيز مبادئ الحوكمة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات قيمة علمية وعملية في دعم متخذي القرار، وتطوير السياسات المؤسسية، وتعزيز التكامل بين الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع تنافسية الشركات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تمثل المنطلقات النظرية الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها، حيث توفر إطاراً فكرياً يساعد على فهم الكيفية التي تؤثر بها الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. ونظراً لأن موضوع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يرتبط بعدد من المفاهيم الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، فقد استندت الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي تفسر طبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيدة، وأصحاب المصلحة، والاستدامة المؤسسية، ودور الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتُسهم هذه المنطلقات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتفسير نتائجها في ضوء الأسس العلمية الحديثة التي تناولت الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

- نظرية الوكالة (Agency Theory)

تشكل نظرية الوكالة من أكثر النظريات ارتباطاً بموضوع الحوكمة المؤسسية، حيث ظهرت لمعالجة المشكلات التي تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة داخل الشركات. وتنطلق هذه النظرية من وجود علاقة تعاقدية بين المساهمين بوصفهم المالكين، والإدارة التنفيذية بوصفها الوكيل المسؤول عن إدارة الشركة وتحقيق أهدافها. إلا أن اختلاف المصالح بين الطرفين قد يؤدي إلى ظهور مشكلات الوكالة، نتيجة احتمال سعي الإدارة إلى تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح المساهمين أو أصحاب المصلحة الآخرين، مما يستدعي وجود آليات رقابية فعالة تضمن تحقيق الشفافية والمساءلة وحسن إدارة الموارد.

وفي هذا السياق، تمثل الحوكمة المؤسسية الإطار الذي يحد من مشكلات الوكالة من خلال وضع قواعد واضحة للإفصاح والرقابة والمساءلة، وتعزيز استقلالية مجلس الإدارة، وتفعيل دور لجان المراجعة والرقابة الداخلية، بما يضمن تحقيق العدالة بين جميع الأطراف ذات العلاقة. كما تؤكد هذه النظرية أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في رفع مستوى الثقة بين المستثمرين والإدارة، ويعزز قدرة الشركات على الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، حيث تصبح القرارات المؤسسية أكثر التزاماً بالممارسات الأخلاقية وأكثر مراعاة لحقوق المجتمع والعاملين والبيئة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استدامة الشركات وتحسين أدائها المؤسسي (García-Rosell، 2023).

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تشكل نظرية أصحاب المصلحة من أهم النظريات التي تفسر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث ترى أن نجاح الشركة لا يعتمد فقط على تحقيق مصالح المساهمين، وإنما يرتبط أيضاً بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المتأثرة بأنشطتها، مثل العاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي، والجهات الحكومية، والمستثمرين، والبيئة. وتؤكد النظرية أن الشركات التي تراعي احتياجات أصحاب المصلحة وتعمل على تحقيق مصالحهم تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام وتعزيز سمعتها المؤسسية.

وترى هذه النظرية أن الحوكمة المؤسسية تمثل الأداة التي تضمن تحقيق هذا التوازن، من خلال وضع السياسات والإجراءات التي تكفل العدالة والشفافية والإفصاح وحماية الحقوق، إضافة إلى تشجيع الشركات على دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها المؤسسية. كما تؤكد أن الاهتمام بأصحاب المصلحة لا يمثل عبئاً على الشركات، بل يعد استثماراً طويل الأجل يسهم في زيادة الثقة، وتحسين العلاقات مع المجتمع، ورفع مستوى الولاء، وتعزيز القدرة

التنافسية. ولذلك تعد هذه النظرية من أكثر الأطر ملاءمة لتفسير العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الشركات السعودية (Ciurel، 2026).

- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

تستند نظرية الشرعية إلى أن استمرار الشركات ونجاحها يعتمد على مدى توافق أنشطتها مع القيم والمعايير والتوقعات السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه. وتفترض هذه النظرية أن الشركات تحتاج إلى الحصول على قبول المجتمع وثقته من خلال ممارسة أنشطة تتسم بالمسؤولية والشفافية والالتزام الأخلاقي، لأن فقدان هذه الشرعية قد يؤدي إلى تراجع السمعة المؤسسية وانخفاض ثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة.

وفي ضوء هذه النظرية، تُعد المسؤولية الاجتماعية وسيلة مهمة لتعزيز شرعية الشركات أمام المجتمع، بينما تمثل الحوكمة المؤسسية الإطار الذي يضمن تنفيذ هذه المسؤولية بصورة منظمة وشفافة. كما تسهم الحوكمة في تعزيز الإفصاح عن المبادرات الاجتماعية والبيئية، وتحسين جودة التقارير غير المالية، وزيادة ثقة المجتمع في أنشطة الشركات، مما يعزز قبولها المجتمعي ويضمن استدامة أعمالها على المدى الطويل (Al-Najjar، 2026).

- نظرية الاستدامة (Sustainability Theory)

تركز نظرية الاستدامة على ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة الشركات، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير سلباً في قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المؤسسات لم يعد يقاس بالمؤشرات المالية فقط، وإنما بقدرتها على تحقيق قيمة مستدامة للمجتمع والاقتصاد والبيئة في آنٍ واحد.

وتسهم الحوكمة المؤسسية في تحقيق هذا التوازن من خلال تبني سياسات تعزز الاستخدام الرشيد للموارد، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتحسين ممارسات الإفصاح والاستدامة، وربط برامج المسؤولية الاجتماعية بالأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تؤكد النظرية أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية في دعم التنمية المستدامة ضمن مستهدفات رؤية 2030 (King و Kumar، 2024).

- نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility Theory)

تري هذه النظرية أن الشركات تتحمل مسؤوليات تتجاوز تحقيق الأرباح لتشمل الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية، واحترام حقوق الإنسان، والمحافظة على البيئة، والمشاركة في

تحسين جودة الحياة داخل المجتمع. وتؤكد أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت عنصراً أساسياً في تقييم نجاح الشركات واستدامتها، وأنها تمثل استثماراً طويل الأجل يسهم في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة. وتوضح النظرية أن نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية يعتمد بصورة كبيرة على وجود منظومة حوكمة مؤسسية فعالة، إذ تعمل الحوكمة على ضمان دمج المسؤولية الاجتماعية في الخطط الاستراتيجية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها، ومتابعة نتائجها، والإفصاح عنها بشفافية. كما تساعد الحوكمة في ضمان توافق المبادرات الاجتماعية مع أهداف الشركة واحتياجات المجتمع، مما يزيد من فاعليتها ويعزز أثرها التنموي (Banda، 2023).

- العلاقة بين المنطلقات النظرية ومتغيرات الدراسة

تشكل النظريات السابقة إطاراً علمياً متكاملًا يفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية بوصفها المتغير المستقل، والمسؤولية الاجتماعية للشركات بوصفها المتغير التابع. فتركز نظرية الوكالة على دور الحوكمة في تعزيز الرقابة والمساءلة والحد من تعارض المصالح، بينما توضح نظرية أصحاب المصلحة أهمية تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. وتبرز نظرية الشرعية دور الحوكمة في تعزيز ثقة المجتمع من خلال الالتزام بالممارسات المسؤولة، في حين تؤكد نظرية الاستدامة أهمية دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة الشركات، وتوضح نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات أن نجاح المبادرات المجتمعية يرتبط بوجود حوكمة فعالة تضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة والإفصاح (Bagh، 2025).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تهدف إلى قياس دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية، واختبار العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة المؤسسية والمتغير التابع المتمثل في المسؤولية الاجتماعية للشركات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على جمع بيانات رقمية من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، وتحويلها إلى مؤشرات كمية يمكن تحليلها واستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية منها، الأمر الذي يساعد في اختبار الفرضيات، وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم بدرجة عالية من الموثوقية.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد المناهج الرئيسة المنبثقة عن المنهجية الكمية، وذلك بهدف وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات السعودية، وتحليل مدى إسهامها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. ويتيح هذا المنهج دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص المؤشرات الإحصائية التي تعكس مستوى تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية في المسؤولية الاجتماعية. كما يساعد المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات ذات العلاقة، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركات السعودية.

وتتضمن إجراءات الدراسة تحديد مجتمع الدراسة، واختيار عينة ممثلة منه باستخدام أساليب المعاينة المناسبة، ثم إعداد أداة الدراسة وفق متغيراتها، والتأكد من صدقها وثباتها، يلي ذلك توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل برنامج SPSS. وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لكونها الأداة الأكثر استخدامًا في الدراسات التي تتبع المنهجية الكمية، حيث تتيح جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة بصورة منظمة، وتوفر بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وتحقيق أهدافها.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسين؛ يشتمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. أما القسم الثاني فيتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تغطي أبعاد الحوكمة المؤسسية والمتمثلة في الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة المؤسسية، والعدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة، واستقلالية مجلس الإدارة وفاعليته، والالتزام بالأنظمة

والحوكمة المؤسسية، بالإضافة إلى مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، مع التحقق من صدق الأداة من خلال التحكيم العلمي، وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتشمل أعضاء مجالس الإدارات، والإدارة العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والعاملين في إدارات الحوكمة، والالتزام، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، وذلك لكونهم الأكثر ارتباطاً بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والإشراف على برامج المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات.

- الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال عام 2026، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، بما يعكس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية ومستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية خلال المرحلة الحالية، التي تشهد تطوراً ملحوظاً في التشريعات والأنظمة الداعمة للحوكمة والاستدامة.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت شركات مساهمة مدرجة، أو شركات خاصة، أو شركات عائلية كبيرة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وذلك بهدف قياس دور الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ضمن بيئة الأعمال السعودية.

المراجع

- المراجع العربية:

- الصائغ, م. ف. (2023). أثر تطبيق آليات الحوكمة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/6670>
- العايد, س. إ. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية وفقا لرؤية المملكة 2030 . Retrieved from <https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/view/2302>
- الهباش, م. س. (2017). الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثره على أداء وقيمة المنشأة: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384297892_alafsah_n_almswwlyt_alajtmayt_llshrkat_wathrh_ly_ada_wqymt_almnshat_drast_ttbyqyt_fy_almmlkt_alrbyt_alswdyt

- المراجع الأجنبية:

- Al-Matari, E. M. (2026). The influence of corporate social responsibility on earnings management among Saudi Arabia listed companies. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-02530-w>
- Alnaim, M. (2025). Impact of Corporate Governance on the Disclosure of Elements of Social Responsibility: Case on Saudi Industrial Companies. Retrieved from <https://ajajournal.org/index.php/aja/article/view/838>
- Al-Najjar, B. (2026). From Compliance to Commitment: Examining the Influence of Corporate Governance and Social Performance on Firms' Circular Economy Initiatives. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-025-06111-9>
- Bagh, T. (2025). The impact of corporate governance on firm value: Understanding the role of strategic change. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025006355>
- Banda, M. (2023). Corporate Governance: A Theoretical Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376859143_Corporate_Governance_A_Theoretical_Review
- Bocean, C. G. (2026). Toward a Sustainable Paradigm: Redefining Corporate Purpose in the EU Context. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/14/1/39>
- Busch, T. (2023). Moving beyond “the” business case: How to make corporate sustainability work. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.3514>
- Ciurel, M. (2026). Corporate Governance Mechanisms and Sustainable Financial Performance: Empirical Evidence from Romanian Listed Companies. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/1/95>
- García-Rosell, J.-C. (2023). Conceptual Framework for Understanding the Ethical Dimension of Corporate Social Responsibility. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/355941547_Conceptual_Framework_for_Understanding_the_Ethical_Dimension_of_Corporate_Social_Responsibility

Habbash, M. (2017). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: evidence from Saudi Arabia. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/317143776_Corporate_governance_and_corporate_social_responsibility_disclosure_evidence_from_Saudi_Arabia

Kumar, A., & King, T. (2024). Corporate governance characteristics and involvement in ESG activities: current trends and research directions. Retrieved from

<https://www.emerald.com/cg/article/24/8/175/1227560/Corporate-governance-characteristics-and>

Sánchez-García, E. (2024). Revolutionizing the circular economy through new technologies: A new era of sustainable progress. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352186423005059>

Seke, M. M. (2024). Understanding the Evolution of Business in the 21st Century: A Direct Observation Study on the Primacy of Customer Experience. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/385676029_Understanding_the_Evolution_of_Business_in_the_21st_Century_A_Direct_Observation_Study_on_the_Primacy_of_Customer_Experience

Sewpersadh, N. S. (2023). Disruptive business value models in the digital era. Retrieved from

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9842212/>

Syväri, M. (2025). Enacting 'true business sustainability' – Market shaping for environmental impact. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324004533>

Zehri, F. (2024). Impact of Saudi corporate governance code and governance structures on industrial firms' performance in Saudi Arabia. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/381214264_Impact_of_Saudi_corporate_governance_code_and_governance_structures_on_industrial_firms'_performance_in_Saudi_Arabia

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Corporate Governance in Promoting Corporate Social Responsibility: An
Applied Study in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Noha Saad Saeed Al Sulayhah Al Shahri

University ID/

261001316

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Prof. Dr. Fayez Ali Jarad

Year

2026