

## اسم الرسالة

أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي  
للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

اعداد

اسم الباحثة

حنان عبد الله نذير

رسالة مقدمة الي برنامج الدكتوراه

كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في (الإدارة )

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ

Mid-Ocean University

PhD Program



## Study Name

**The impact of implementing governance rules on improving the strategic performance of the second generation of Saudi family businesses.**

Prepared by:

Researcher:

**Hanan Abdullah Natheer**

**Dissertation submitted to the PhD program**

**As partial fulfillment of the requirements for the degree  
of Doctor of Philosophy in (Management)**

**Academic Year 2026**

**1447-1448 AH**



# **الفصل الأول**

## **الإطار العام**

## 1.1. مقدمة الدراسة

أدت الأزمات المتلاحقة في الاقتصاديات العالمية بمختلف درجات تطورها، إلى ازدياد الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات، التي تمكنها من تحقيق الاستدامة، والقدرة على اجتذاب رأس المال البشري والمالي، من دون المساس للقيم الاجتماعية، والسعي إلى تحقيق العدالة والمحاسبة عن المسؤولية، والشفافية والمسؤولية وقد ازداد الاعتماد على مبادئ وممارسات الحوكمة في المنظمات في كافة أرجاء العالم، ولقد أصبح الجيل الثاني من المستثمرون يطالبون المؤسسات بالالتزام بمعايير الحوكمة أكثر من أي وقت مضى (شريف، 2020).

ولقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء الاستراتيجي، علاوة على تطوير التنمية في البلدان التي تتبنى سياسة التوجه نحو السوق، أن ممارسات الحوكمة الرشيدة غالبا ما تضمن نزاهة المعاملات المختلفة ومن ثم تعزز ثقة المستثمرين في المؤسسات. إن حوكمة الشركات هي حاجز ضد الفساد، من حيث أنها تضع وتبين الحدود بين الحقوق والواجبات للأطراف ذات المصالح المختلفة، كما تمنع إساءة استخدام السلطة، فحوكمة الشركات تركز العدل والمساءلة والشفافية في الشركات العائلية (الشمري، 2018).

تعد الشركات العائلية من أقدم الأشكال التجاري اذا صح التعبير وتشكل نسبة كبيرة من اجمالي الشركات في الدول حول العالم وتتوارث الشركة بين الأبناء والاحفاد من جيل الي اخر وتمثل الشركات العائلية جزء كبير من اقتصاد الوطن العربي، فهي تدخل في جميع المجالات الاقتصادية، حيث ينعكس نجاح هذه الشركات العائلية على أسماء العائلة التي تقوم بها، والتي تديرها، فالشركات العائلية تمثل غالبية الشركات في القطاع الخاص اقتصاديات الدول العربية، وذلك من خلال امتداد العائلة وفروعها التي تمثل المتغير الأساسي في نظم اقتصاديات الشركات العائلية. إلا إن الشركات العائلية تعاني من مشكلة جوهرية تتعلق بقدرتها على الاستمرار من خلال قدرتها على وضع الخطط للأداء الاستراتيجي لتلك الشركات فطالما ان الشركة العائلية تنمو وتزدهر في فترة من الفترات إلا إنها أيضا قد تواجه التلاشي والاندثار لأسباب مختلفة منها عدم قدرة الأجيال توارث موارد الشركة العائلية او الحفاظ عليها او الاستمرار فيها (الحري، 2024).

الحوكمة هي توجه إداري وتنظيمي واقتصادي يمكن للشركة العائلية ان تتبعه بشكل مباشر من أجل ضمان استمرارها وتوسعها ونجاحها، فإن الأداء الاستراتيجي الذي تحكمه قواعد الحوكمة هو المخرج

الطبيعي لقياس مدى نجاح توجهات الإدارة في الشركة العائلية ان تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يمثل المنحنى الطبيعي لنمو هذه الشركات وتطورها واستمرارها، فهي تحمل الخطوات السلمية التي تتبعها الإدارة في الشركات العائلية، فالحوكمة تمثل مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة في الشركة العائلية من ناحية والأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى فعندما نتناول حوكمة الشركات العائلية نجد انها من المهام الصعبة والأكثر تحديا فبجانب العدد من المشكلات التي ترافق هذا النوع سواء فيما يتعلق بعملية الإدارة وحقوق المساهمين وتعاقب الأجيال وتوزيع الأرباح الا انها وبشكل ما استطاعت التغلب من تلك العقبات والتحديات وتمكن من البقاء في السوق التنافسي بقوة وتصبح هي الاقدر على البقاء وتحقيق الربح مقارنة بنوعية الشركات الأخرى (دهان، 2019).

حيث تأتي مرحلة الجيل الثاني بعدما تمكن جيل المؤسسين من وضع الأساس التي تستطيع فيها الشركة النمو والاستمرار في عملها وهنا يأتي دور الأبناء والاختوة في الدخول في عملية الإدارة والتمويل لكن لكي تتم هذه المرحلة بإتقان يجب ان تتم عملية تعاقب السلطة والقيادة من جيل الي جيل اخر بسلاسة بحيث يتم تدريب الجيل الاحدث من الأبناء على الانخراط مبكرة في عملية الإدارة ويتم بناء نظام فعال علمية التواصل والمشاورة في القرارات وكذلك وضع نظام اداري ينظم عملية تعاقب عملية القيادة واختيار المديرين (الغامدي، 2024).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الدراسة يجب أن تركز على التحديات التي تواجه الشركات العائلية من الجيل الثاني وقدرتها على الاستمرار والبقاء امام المنافسين مما يتطلب العمل على تطوير وتحسين مستمر في الأداء الاستراتيجي وذلك من اجل الحفاظ على الكيانات الاقتصادية العائلية

## 2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعلم الشركات العائلية دورا أساسيا ومحوريا في الاقتصاد القومي علي المستوى العالمي والإقليمي والمحلي لاي دولة وذلك في العديد من المجالات التجارية والخدمية والزراعية والصناعية والعقارية، حيث تمثل الشركات العائلية العضب الرئيسي للاستثمارات واعمال القطاع الخاص في جميع انحاء العالم، حيث تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا وأيضاً تشكل ما نسبته 40% من اكبر 500 الشركات العالمية ولكن تواجه تلك الشركات تحديا كبير يتمثل في قدرة تلك الشركات علي الاستمرار بعد رحيل مؤسسها وقد اكد هذ التحدي إحصائية تشير ان 95% من

الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك ويرجع ذلك الى قلة الاستعداد لدي الاجيل اللاحقة مع متطلبات الشركات ومن هنا كانت الحاجة الي تطبيق قواعد الحوكمة دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية، من خلال الحفاظ على رؤية مشتركة للشركة العائلية وبناء فهم متبادل للحقوق والمسؤوليات المنوط لجميع افراد العائلة ونركز هنا على الجيل الثاني من خلال وضع خطة قوية تتضمن تسليم مقاليد الأمور بسلسلة في الشركات من جيل الي جيل وفق قواعد صارمة للحوكمة مع رسم رؤية حول الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات (قبالة، 2024).

تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من إجمالي الشركات في المملكة العربية السعودية، وتشكل ركيزة أساسية للاقتصاد السعودي. تشير بعض المصادر إلى أن نسبة الشركات العائلية تصل إلى 90% من إجمالي الشركات المسجلة، وتوظف ما يعادل 80% من القوى العاملة، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي. كما تظهر بيانات أخرى أن الشركات العائلية تمثل 63% من المنشآت العاملة في القطاع الخاص، وتسهم بنسبة 66% من الناتج المحلي في هذا القطاع، وتساهم بنسبة 76% من التوظيف في هذا القطاع وبشكل عام، تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في الاقتصاد السعودي، حيث تساهم في توفير فرص العمل، ودفع عجلة النمو الاقتصادي (أبو العطا، 2020).

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وعلاقته بالأداء الاستراتيجي مثل دراسة توفيق (2024) ودراسة الغامدي (2024) ودراسة الحربي (2024) ودراسة (Nazli Anum) (Mohd Ghazali, 2020) ولا تزال الجهود المبذولة تجاه الشركات العائلية قليلة وغير واضحة وتحتاج الي مبادرات جادة والسبب في ذلك يعود الي عدم وجود نظام خاص بالشركات العائلية ولا يوجد هناك معاملة خاصة تطبق بالشركات العائلية من خلال قواعد حوكمة تناسب تلك الشركات من دعم تلك الشركات على الاستمرار الي الجيل الثاني والثالث والرابع والخامس. ولا توجد رؤية خاصة بمستقل تلك الشركات العائلية حيث تعتبر شركات الجيل الثاني بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية كغيرها من المؤسسات التي لابد وان تلتزم بتطبيق الحوكمة تطبيقاً جيداً لهيكلها التنظيمي والإداري والفني لتحقيق المستوى المطلوب من الشفافية لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء وخاصة على الصعيدين الإداري والتنظيمي لتحقيق فائدة وأثر إيجابي يركز على العدالة الشفافية اللذان يعتبران من اهم ركائز تطبيق الحوكمة ومن هناك تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي: "ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) على الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

### 3.1. أسئلة الدراسة

يمثل التساؤل الرئيسي نقطة انطلاقه لعدد من الأسئلة الفرعية:

التساؤل الرئيسي للدراسة "ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) على الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟"

ويمكن تحقيق أهداف الدراسة الفرعية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو أثر الشفافية على الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية؟
2. كيف تؤثر العدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات على الأداء الاستراتيجي؟
3. ما هو دور المساواة في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية؟
4. كيف يؤثر التقييم (المساءلة والرقابة) على الأداء الاستراتيجي؟
5. ما هي التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية لتحسين أدائها الاستراتيجي؟

### 4.1. أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهمية من الاتجاه المتزايد لبعض المؤسسات لأخذ زمام الأمور في تفعيل واستحداث قواعد للحوكمة من تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركات العائلية من الجيل الثاني لضمان استمراريته وقدرتها على المنافسة وتمثل أهمية الدراسة الي نظرية وتطبيقية:

#### 1.4.1. الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- (1) أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة للاستفادة من نتائجها خاصة في ظل الظروف الحالية من اجل رفع كفاءة الشركات العائلية.
- (2) أهمية دراسة انعكاسات موضوع الحوكمة على جوانب اخري تحيط بالمؤسسة ومجتمعها المحيط بها
- (3) اهمية وضع الية للتحكم في ترشيد القرارات الإدارية والابتعاد عن تضارب المصالح
- (4) تعتبر الأهمية العلمية لموضوع الحوكمة في شركات الجيل الثاني من الموضوعات الحديثة والحيوية والتي تشغل تفكير الإدارة العليا بتلك الشركات

- (5) تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال قواعد واضحة ضمن قواعد للحوكمة
- (6) تكمن أهمية الدراسة النظرية في انها الخطوة الاولى باتجاه التعريف بأهمية موضوع الحوكمة وتناوله من وجهات نظر مختلفة
- (7) الرفع من مستويات الأداء عن طريق التخطيط الاستراتيجي ضمن قواعد صارمة للحوكمة تتضمن الشفافية والوضوح والافصاح والمتابعة والتقييم.

#### 2.4.2. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

- (1) دعم وتقوية الاقتصاد الوطني من خلال دعم استمرارية الشركات العائلية وفق قواعد حوكمة واضحة وشفافة ضمن خط استراتيجي للأداء بتلك الشركات
- (2) أهمية قواعد الحوكمة في القضاء على المشكلات التي تواجه الشركات العائلية من الجيل الثاني لا سيما عند عملية الانتقال من جيل الى جيل ..
- (3) أهمية الحوكمة في تدعيم الجوانب الاقتصادية بالشركات وكشف حالات الفساد والرشوة والتلاعب وسوء الأداء
- (4) أهمية القواعد الخاصة بحوكمة الشركات في وضع اطار تنظيمي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية
- (5) أهمية ابراز العلاقة بين قواعد الحوكمة الفعالة وتحقق الشفافية والمساءلة لضمان بقاء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية
- (6) أهمية قواعد الحوكمة لضمان تحقيق الشركات لأهدافها في المنظور القريب والبعيد.

## 5.2. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للرسالة هو دراسة " تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) على تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية."

تسعى هذه الرسالة الى تحقيق عدة اهداف الفرعية كالآتي:

- (1) تحليل أثر الشفافية على الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.
- (2) تقييم تأثير العدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات على الأداء الاستراتيجي.
- (3) تحديد دور المساواة في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.
- (4) قياس أثر التقييم (المساءلة والرقابة) على الأداء الاستراتيجي.
- (5) تقديم توصيات لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية لتحسين أدائها الاستراتيجي.

## 6.1. فرضيات الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض التالية

### الفرض الرئيسي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الاولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساواة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية..

الفرضية الرابعة:

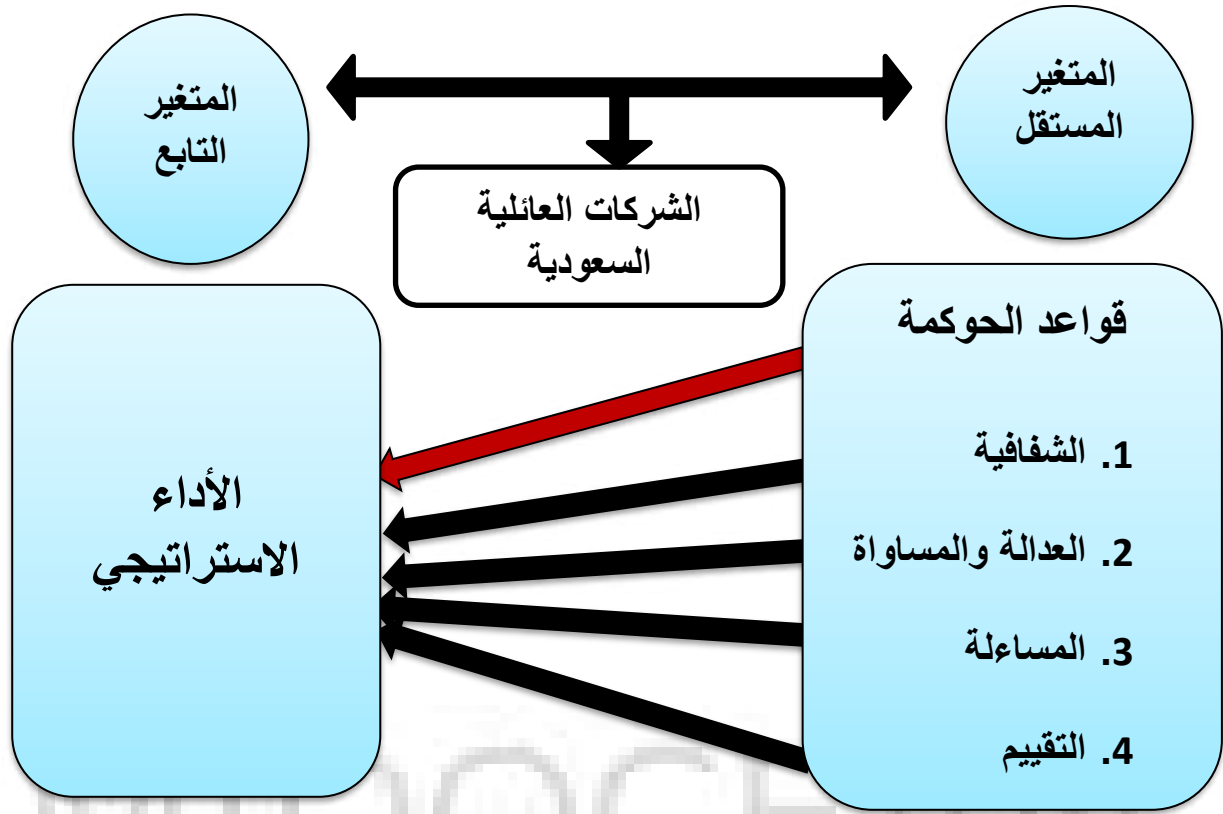
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقييم (المساءلة والرقابة) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية

#### 7.1. نموذج الدراسة

هو هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة بدور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال هذا الهيكل يتم توضيح الفكرة التي يسعى الباحث لدراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات (المستقل " قواعد الحوكمة " وابعادها والعلاقة المباشرة مع المتغير التابع " الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية ") ويتميز الإطار المفاهيمي بعدة مميزات كما يلي:

1- يتميز الإطار المفاهيمي الجيد بأنه محدد

2- يتلاءم مع موضوع البحث



شكل 1 (نموذج الدراسة) اعداد الباحثة

#### 8.1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

##### الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (الشمري، 2018).

تعريف الحوكمة اصطلاحاً، هي نظام من القواعد والممارسات التي يتم من خلالها توجيه وإدارة المؤسسات والشركات، سواء كانت حكومية أو خاصة، لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية تهدف الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) وضمان حقوقهم، مع مكافحة الفساد وتعزيز الثقة (شريف، 2020).

تعريف الحوكمة، إجرائياً، هي مجموعة القواعد والعمليات التي توجه إدارة المنظمات وتحدد كيفية اتخاذ القرارات، ومراقبة الأداء، وضمان المساءلة تهدف الحوكمة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية.

#### الأداء الاستراتيجي:

✓ يعرف أداء الاستراتيجي، اصطلاحاً، بأنه هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ونتائجها الاستراتيجية المحددة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بفعالية. حسب "إدارة الأداء الاستراتيجي: الاستراتيجية والتنفيذ". يشمل ذلك تحديد الأهداف، وتطوير الخطط، وتنفيذها، وقياس وتقييم الأداء، وإجراء التحسينات المستمرة (الزيني، 2019).

✓ يعرف الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنه هو مدى قدرة المنظمة على ترجمة خططها الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة. وهو يشمل عملية تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مهام محددة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتنفيذ الأنشطة بكفاءة، وقياس وتقييم الأداء لتحقيق تلك الأهداف.

#### الشفافية:

✓ تعرف الشفافية اصطلاحاً: هي الانفتاح والوضوح في تداول المعلومات واتخاذ القرارات، وتعتبر من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة والمساءلة. وتعني أيضاً المحاسبة الكاملة والصادقة لجميع الحقائق والمعلومات والسياق، مما يضمن عملية صنع قرار مستنيرة وعادل (أرمسترونج، سوليفان، 2011).

✓ مفهوم الشفافية إجرائياً، في سياق العمل أو الإدارة، تعني الانفتاح والوضوح في مشاركة المعلومات والعمليات المتعلقة باتخاذ القرارات، مما يتيح للجميع الاطلاع عليها وفهمها، مما يعزز الثقة والمساءلة.

#### العدالة والمساواة

✓ العدالة والمساواة مفهومان مرتبطان ولكنهما ليسا متطابقين. العدالة، بشكل عام، تعني إعطاء كل ذي حق حقه، أي معاملة الناس بإنصاف وعدل وفقاً لاستحقاقاتهم وظروفهم. أما

المساواة، فتعني معاملة الناس بشكل متساوٍ، دون تمييز أو تفضيل، أي معاملة الجميع بنفس الطريقة (الرواي، 2014).

✓ تعرف العدالة اجرائيا: تركز على الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات وكيفية تطبيقها

✓ تعرف المساواة اجرائيا: تعني معاملة جميع الناس بنفس الطريقة، دون أي تمييز

## المساءلة

✓ تعرف المساءلة اصطلاحا بانها هي تحمل الفرد أو المنظمة المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم

ونتائجها، وتقديم تفسير وتبرير لهذه الأفعال أمام جهة معنية. كما تتضمن المساءلة استعداد

الفرد أو المنظمة للخضوع للمحاسبة والتقييم بناءً على أدائهم (مبروك، 2024).

✓ تعرف المساءلة اجرائيا بانها هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية

وتوقع تقديم حساب.

## التقييم

✓ تعريف التقييم اصطلاحا هو عملية تقدير قيمة شيء ما أو الحكم عليه بناءً على معايير

محددة، وهو يشمل جمع وتحليل المعلومات لاتخاذ قرارات أو تحسين الأداء (العامري، 2016)

✓ تعريف التقييم اجرائيا عملية منظمة تتضمن تحديد الأهداف، واختيار أدوات التقييم

المناسبة، وجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم

اتخاذ قرارات بشأن تحسين العملية.

## الجيل الثاني من الشركات العائلية:

✓ الجيل الثاني من الشركات جاء بعد ما تمكن جيل المؤسسين من وضع الأساس التي تستطيع

فهي الشركة النمو والاستمرار في عملها وهنا يأتي دور الأبناء والاخوة في الدخول في عملية

الإدارة (Hassan, 2018):

## الشركات العائلية:

✓ هي مشروعات يكون فيها للعائلة دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية

والمستقبلية للشركة، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في

العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم (الفريح، 2019).

## 9.1. إجراءات الدراسة:

### 1.9.1 منهج الدراسة:

سوف تعتمد الباحثة في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى من تحليل ووصف دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية كمية، وكذلك لتحديد طبيعة عدالة تقييم أداء الموظفين والانغماس الوظيفي في قطاع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على:

- المنهج النظري. نهج بحثي يتضمن جمع البيانات وتحليلها من خلال استعراض الأدبيات والمراجع المختلفة التي تم تقديمها حول دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة
- (الاستبانة) التي صممت لأغراض الدراسة. من خلال أسلوب العينة، نهج بحثي يتضمن جمع البيانات وتحليلها من خلال الملاحظة أو القياس المباشر، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة لتحديد من ستعامل معه أداة الدراسة.

### 2.9.1 أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية، وهي استثمار بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

في إطار الدراسة الميدانية المقترحة ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس آراء عينة الدراسة حيث سوف يتم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعددت الدراسة من أجل قياسه وقد تم الاستعانة في إعداد الدراسة بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة لعدد من الدراسات السابقة

### 10.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كما يلي :

- الحد المكاني – الشركات العائلية من الجيل الثاني – المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني – تم تجميع البيانات بداية من شهر يناير عام 2025 م.

- الحد البشري – أصحاب الشركات والإدارة العليا بالشركات العائلية من الجيل الثاني في المملكة العربية السعودية.

- الحد الموضوعي - الموضوع دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية

#### 11.1. وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية:

المصدر الأولي هو في الأساس عبارة عن سرد مباشر تسمى البيانات المجمعة من هذه المصادر «البيانات الأولية» ويهدف معالجة الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتعتبر أساساً للتحليل والاستنتاج في البحث العلمي هي عملية جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

- المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره المجالات الأكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة الي دراسة مصادر البيانات الثانوية، كالكتب والمراجع الأجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة الى العديد من مواقع الانترنت المتخصصة في مجال الدراسات العلمية والبحثية.

#### 12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف يتم استخدام المعالجات والاختبار الإحصائية عن طريق البيانات التي جمعها عن طريق الاستبانة وذلك للإجابة عن الدراسة واختيار الفرضيات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتتمثل فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على تساؤلات الدراسة
- الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة
- معامل بيرسون للارتباط بين فقرات ومجاور الدراسة
- معامل الفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة
- اختبار (ت) (T-Test)



**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري للدراسة**  
**والدراسات السابقة**

## الإطار النظري

### مقدمة:

تهدف الدراسة إلى التركيز على مفهوم الحوكمة واثرها على تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية والذي يمثل الأسلوب الذي تمارسه السلطات او الهيئات المسؤولة ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم في العصر الحالي وان محور اهتمام الكثير من الجهات العلمية والاقتصادية سواء كانت في الجهات الحكومية او القطاع العام والقطاع الخاص علي حد سواء ونظرا لما يشهده الوقت الحالي من تطورات وتحولات في الكثير من الأنظمة الاقتصادية والتكتلات الرأسمالية التي تنتج عن عمليات الاتحاد او الاندماج مما يتطلب الدور المحوري لعملية الحوكمة لتلك الكيانات او الهيئات او التكتلات الاقتصادية من شركات او مجموعات وخصوصا ان الدراسة تركز علي موضوع الحوكمة في البيئة السعودية في شركات القطاع الخاص والتي تمثل المحرك الرئيسي للاقتصاد في المملكة بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك الشركات، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن. وبما ان الحوكمة تؤثر بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية ، حيث تعزز الشفافية والمساءلة، وتحسن جودة اتخاذ القرارات، وتساعد في مواءمة مصالح العائلة مع أهداف الشركة، مما يزيد من قدرتها على جذب الاستثمارات، وإدارة المخاطر، وتحقيق استدامتها على

المدى الطويل. تُعد الحوكمة آلية أساسية لتجنب النزاعات (Pieper, 2019)

المبحث الأول: تطبيق قواعد الحوكمة

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

### 1.2. المبحث الأول: تطبيق قواعد الحوكمة

## تمهيد

تطبيق قواعد الحوكمة يشمل دمج مبادئها مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والمسؤولية في الهياكل والسياسات والإجراءات التشغيلية للمؤسسات لضمان أداء فعال وعادل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الإفصاح، وإشراك أصحاب المصلحة، ووضع أنظمة رقابية داخلية وخارجية فعالة، وتوضيح المهام والمسؤوليات لجميع الموظفين وتؤدي الحوكمة دعم الثقة في الاقتصاد الجزئي ممثلاً في القطاع الخاص ومن ثم الانتقال الى دعم الاقتصاد القومي من خلال ابراز الدور الكبير الذي يلعبه المال في الاقتصاد القومي والعمل على زيادة قدرته على تنمية المدخرات التي تؤدي بشكل أساسي الى زيادة معدلات الاستثمار في السوق، وتساعد تلك الشركات على التوسع في الكثير من المشروعات التي تتطلب الكثير من فرض العمل مما يؤدي الى ارتفاع مستوى المعيشية وبذلك تحقق الكثير من الأرباح للشركة والمساهمين والاقتصادي القومي (عريقات، 2025).

## مفهوم الحوكمة:

لقد ارتبط مصطلح حوكمة الشركات ارتباطاً مباشراً بفكرة العولمة والأزمات المالية ، وخلال فترة قصيرة أصبح هذا المصطلح محل اهتمام العديد من الجهات والهيئات المهنية والعلمية والأكاديمية ، وقد ازداد الاهتمام بحوكمة الشركات بدرجة كبيرة في كل من الاقتصاديات المتقدمة والنامية علي حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مرت بها العديد من الاقتصاديات العالمية خلال العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، كما ازداد الاهتمام بمبادئ ومعايير وآليات تطبيق حوكمة الشركات في معظم دول العالم ، ونظراً لأهمية موضوع حوكمة الشركات ، وخاصة في ظل الأزمة المالية ، فإن الباحث سوف يتناول في هذا المبحث حوكمة الشركات من حيث المفهوم والمبادئ وآليات التطبيق ، ودورها في زيادة الثقة والمصداقية للمعلومات المحاسبية بالتقارير والقوائم المالية ، إلي جانب دورها في حماية حقوق

المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة مصطلح الحوكمة هو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". (هجهاج، 2021).

ويوجد الكثير من المفاهيم الخاصة بمصطلح الحوكمة وتختلف المفهوم او التعريف علي حسب الجهة التي قامت بتعريف مصطلح الحوكمة.

- فمن نظر الجهات الخاصة بالتمويل تعرف الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (الزهراني، 2018).

- وتعرف الحوكمة من الناحية الاقتصادية بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (الجبجبة، 2018)

- وأيضا يمكن تعريف الحوكمة من ناحية القائم على الشركات المساهمة:

- " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين (الخيبي، 2023)

- وأيضا تعرف بانها الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد

المسئول والمسئولية. (الحري، 2024)

- عرفت حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الأساسية، في إطار أخلاقي وفي ضوء الأنظمة واللوائح الداخلية

والهيكل الإداري، بحيث يضمن لها تحقيق الأهداف وفقاً لإمكانياتها الذاتية دون أن يعود ذلك

بالضرر على مصالح باقي الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة (الفريح، 2019).

وتري الباحثة ان يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها: . هي نظام القواعد والممارسات والعمليات

التي توجه الشركة وتتحكم فيها، بهدف ضمان إدارتها بكفاءة وشفافية، وتحقيق التوازن بين

مصالح مختلف أصحاب المصلحة مثل المساهمين والإدارة والموظفين والمجتمع. تتضمن هذه

الآليات وضع هيكل للسلطة والمساءلة وعملية صنع القرار، مع التركيز على مبادئ الشفافية والمسؤولية والمساواة والاستقلال " كما تعتبر ممارسة الإدارة الرشيدة من خلال مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم والأطراف الأخرى أصحاب المصالح بالشركة، وذلك بهدف المحافظة على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل، مع دعم المستويات المختلفة لمجلس الإدارة

### الأركان الأساسية للحوكمة

وبتحليل التعاريف التي ذكرتها الدراسات السابقة لمفهوم حوكمة الشركات، يمكن للباحث أن يحدد الأركان الأساسية التي تقوم عليها فكرة حوكمة الشركات في النقاط التالية: (الفريح، 2019).

- حوكمة الشركات ما هي إلا مجموعة من الأسس والمبادئ والممارسات المالية والإدارية والتنظيمية يتم تطبيقها بهدف زيادة المنافع من الموارد والإمكانيات المتاحة.
- حوكمة الشركات ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التي تتحقق من خلالها مصلحة الشركة ومصلحة مساهميها.
- نظام حوكمة الشركات يجب أن يكون نظاماً متكاملًا للرقابة داخل منظمات الأعمال، وأن يتصف بالاستمرارية..
- الهدف الرئيسي من نظام حوكمة الشركات ليس أن يكون نظاماً متكاملًا للرقابة فقط، وإنما يجب أن يكون هدفه الرئيسي تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة،
- تحقيق أهدافها القصيرة الأجل، إلى جانب الأهداف طويلة الأجل من خلال حسن إدارة العمليات، والاستخدام الكفء للموارد المتاحة.
- حوكمة الشركات يجب أن تتضمن نظاماً فرعياً لإدارة المخاطر التي قد تواجهها المنظمة، والذي يهدف إلى تجنب المخاطر والأزمات، أو الحد من أثارها السلبية المختلفة. (الخطيب، 2020)

- وترى الباحثة ان حوكمة الشركات تعني ضرورة الالتزام بالتطبيق السليم للقوانين والنظم واللوائح المختلفة التي تحكم الأداء، مما يؤدي في النهاية إلى إرضاء المساهمين وتحقيق مصالحهم. كما أن حوكمة الشركات تعني الإفصاح عن أنشطة المنظمة، والشفافية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية اللازمة لترشيد قرارات الإدارة والمساهمين وكافة الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة،

### أهمية الحوكمة

من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة لمفهوم الحوكمة وحوكمة الشركات، فإنه يمكن تناول أهمية الحوكمة بصورة عامة من خلال استعراض الأهمية من خلال ارساء ثقافة المنظمة من خلال إعداد منهج علمي متكامل للعمل بالمنظمة وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، لضمان نزاهة التعاملات وعدالتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وتساعد على رفع قيمة أسهم الشركة وتعظيم قيمتها الاقتصادية وحماية الحقوق المساهمين وجميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة وزيادة القدرة التنافسية والقدرة على جذب الاستثمارات والنمو وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة بخصوص تطبيق حوكمة الشركات. والقضاء على الفساد المالي والإداري والمحاسبي والعمل على تطويرها وتحسين أدائها، لتحقيق كفاءة أداء المنظمة ووضع التدابير اللازمة التي تضمن تجنب حدوث الفساد المالي والإداري.(أبو الطاء، 2020).

### اهداف الحوكمة:

تعد الأهداف الخاصة بمفهوم الحوكمة وتطورت تلك الأهداف خلال الفترات الماضية وصلا الي الوقت الحالي وكان التطور نتيجة ما تطلبته الحاجة الخاصة بالاقتصاد وتنظيم قواعد واليات العمل وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة

الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم في الشرق في دول النمور الآسيوية وفي الغرب في الدول الغربية وأمريكا وكذلك روسيا والصين لم يسلموا من تلك الانهيارات الاقتصادية ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية في بداية الألفية الثانية والتحديد في عام 2002. (مبروك، 2024).

وبعد تلك الأزمة كانت انظار التجميع تركز نحو أهمية الحوكمة والسعي نحو تطبيقها نتيجة ل دول العالم لذلك قامت الكثير من اقتصاديات العالم المختلفة المتمثلة في الشركات الكبرى إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وايضا شهد العالم منذ بداية النصف الثاني من عام 2008 م أزمة مالية طاحنة اجتاحت العديد من الاقتصاديات العالمية، ونتج عنها انهيار العديد من البنوك والشركات والمؤسسات المالية العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية بصفة خاصة وفي العديد من دول العالم بصفة عامة، مما جعل خبراء الاقتصاد والسياسيون يحاولون وضع تفسيرات مفصلة عن أسباب الأزمة المالية الحالية، بداية من الغش والفسل المالي وحتى غياب التنظيمات وعدم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات (الزهراني، 2023)

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى الاتي. (Baha. & Snell 2015)

- تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة وإعطاء الحق في مساءلة إدارة الشركة
- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق في تلك الشركات
- مراعاة مصالح العمل والعمال ووضع لوائح خاصة تنظم العمل
- منع استغلال السلطة في غير المصلحة والحفاظ على حقوق الأقلية
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه والعمل علي زيادة المدخرات للشركة والمساهمين
- السعي نحو تعظيم الربحية وزيادة فرص عمل جديدة

- وضع إجراءات منظمة تدعم ضمان مراجعة الأداء المالي بصفة مستمرة
- العمل على تنظيم وهيكلية إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين
- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

### المبادئ الأساسية للحوكمة

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث ما يتعلق بموضوع المبادئ الأساسية للحوكمة واتفقت في معظمها على أنه يمكن حصر مبادئ الحوكمة في ستة من المبادئ تتمثل فيما يلي: (مبروك، 2024).

الأول:.. ضرورة وجود أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

الثاني:.. الحفاظ على حقوق المساهمين.

الثالث:.. المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين.

الرابع:.. دور اصحاب المصالح في ممارسة مسئوليات الإدارة.

الخامس:.. الإفصاح والشفافية عن كل ما يتعلق بالشركة.

السادس:.. مسئوليات مجلس الإدارة بالشركة.

وترى الباحثة ان آليات الحوكمة يمكن تصنيفها حسب مبادئ الحوكمة للأسس والقواعد والمعايير، وآليات للتنفيذ والمتابعة والرقابة، وآليات للإفصاح والشفافية، وآليات للمسئوليات الاجتماعية والبيئية، وآليات للاستقلال والنزاهة والمساءلة، وآليات لحماية الحقوق وتحقيق العدالة، وآليات ترشيد استغلال الطاقات والموارد المتاحة

### محددات الحوكمة

تنقسم محددات الحوكمة الي محددات داخلية ومحددات داخلية والمقصود بالمحددات هنات هو الاتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة له ما يحكمه وينظمه لمراعاة تحقيق الاستفادة لجميع

الأطراف التي تعمل في تلك الشركات سواء الداخلية منها او الخارجية ومن خلال العرض التالي للمحددات سوف تتضح بالتفصيل كما يلي (Bolaji, et.al, 2018)

### المحددات الخارجية:

وتشمل المحددات الخارجية المناخ العام للاستثمار التي تعمل فيه تلك الشركات في نطاق جغرافي معين في دولة ما او تكتلات دولية مثل الاتحاد الأوروبي او الولايات المتحدة الامريكية او دول مجلس الخليج العربي وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وتشمل تلك المحددات الخارجية: (صالح، 2018).

- وتتمثل في قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس وكفاءة القطاع المالي المتمثل في شركات التمويل والبنوك في دعم وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ومستوى تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وقد تختلف المسميات حسب كلة منطقة ولكن في الاغلب تكون هيئة سوق المال والبورصة في القيام بالرقابة على تلك الشركات والمحددات الخاصة والمنظمة لعمل المراجعين والمحاسبين والمحامين وطبيعة علاقتهم بالشركات (Dadzie, et.al, 2018)

ويكمن صياغة المحددات الخارجية بطريقة اخري من خلال تقسيمها الي أربعة اقسام كما يلي:

أولاً: محددات خاصة بالمعايير (الغامدي، 2024)

- معايير المحاسبة

- معايير المراجعة

- معايير أخرى

ثانياً: محددات خاصة بالقوانين والقواعد

ثالثاً: محددات خاصة بالقطاع المالي:

- معايير خاصة قروض

- معايير خاصة بمساهمة في رأس المال

رابعاً: محددات خاصة بالأسواق:

- معايير خاصة بتنافسية الأسواق

- معايير خاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر

- معايير خاصة بالرقابة على الشركات (Bolaji, et.al, 2018)

#### المحددات الداخلية:

المحددات الداخلية يقصد بها الي تلك القواعد والأسس والإجراءات التي تنظم وتحدد كيفية عملية صنع القرار واتخاذ الإجراءات المنظمة والمستخدم في توزيع السلطات والمسئوليات داخل اقسام وادارات الشركة المساهمة من خلال تنظيم اليه العمل بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركات المساهمة وتحدد الية التعامل بين تلك الجهات بما يحقق مصلحة الشركة والعمل بطريقة سهلة ومنظمة خالية من تضارب المصالح او تكرار إجراءات العمل وتداخلها بين كل تلك الجهات ومن اهم تلك المحددات ما يلي: (الشريف، 2020).

• محددات خاصة المساهمون

• محددات خاصة بمجلس الإدارة

• محددات خاصة بالوظائف الأساسية بالشركة

#### معايير الحوكمة

معايير الحوكمة من الموضوعات التي لاقت الكثير من الاهتمام في العصر الحالي من كافة المستويات العلمية والأكاديمية والاقتصادية ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة والمعايير الحاكمة لها والتي قد تختلف حسب وجهة النظر التي تعرف موضوع الحوكمة بما

يحقق مصالحها ومن أجل ذلك حرصت عديد من المؤسسات الاقتصادية سواء في القطاع الحكومي أو العام أو الأهلي على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة توضح طرق تطبيقه بما يحقق أكبر استفادة لتلك الجهات (Dadzie, et, al, 2018)

#### الجهات التي وضعت ونظمت معايير الحوكمة

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
  - بنك التسويات الدولية BIS (لجنة بازل).
  - ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.
- وترى الباحثة أنه نظرا لاختلاف المفاهيم الخاصة بمصطلح الحوكمة ادي بالتبعية الى اختلاف في المعايير الخاصة بالحوكمة نظرا لاختلاف الجهات التي وضعت ونظمت قواعد الحوكمة بما يحقق مصالحها ويدعم وجهة نظرها حول الحوكمة واثارها وفوائدها المتوقعة وبالتالي يمكن تقسيم الحوكمة حسب الجهات التي وضعت ونظمت معايير الحوكمة وذلك على النحو التالي:

#### أولا: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تطبيق الحوكمة تمثلت في خمسة من المعايير

كما يلي

- تحقيق مبادئ الشفافية والإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب ودون تأخير.
- والحفاظ على حقوق المساهمين في الشركات وتتضمن عمليات بيع وشراء ونقل ملكية الأسهم، وانتخاب مجلس الإدارة، وتوزيعات الأرباح، وعمليات واليات المراجعة للقوائم والتقارير المالية ومراجعة القوائم المالية الدورية والسنوية للشركة.
- والمساواة بين حملة الأسهم سواء العادية او الممتازة وحماية حقوقهم المادية والمعنوية في الشركة وتنظيم العلاقة بين الملاك والمساهمين : (أريك بتشرد 2019).

- معايير خاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة بالشركات المساهمة وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. ووضع إطار فعال لحوكمة الشركات يتضمن تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، ومتناسقا مع أحكام القانون الخاصة بالمسؤوليات والسلطات سواء كانت الإشرافية والسلطات التنظيمية والسلطات التنفيذية بكافة مستوياتها. (الجواد، 2017)

#### ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضع بنك التسويات الدولية BIS من خلال احدى لجانه المتخصصة والمسماة بلجنة بازل وذلك في مطلع الالفية الثانية تضمنت ارشادات تخص عملية الحوكمة الخاصة بالمؤسسات المصرفية والمالية العاملة في الولايات المتحدة الامريكية وهي تركز بشكل خاص على عدد من المعايير التي نوردها كما يلي: (الرواي، 2014).

- معايير بألية للتعاون بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات الخارجيين والإدارة العليا. ومعايير بمراقبة المخاطر وتضارب المصالح مع المقترضين وكبار المساهمين والإدارة العليا. ومعايير خاصة بنظام الحوافز المالية والمعنوية ومعايير التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ

القرار حسب التسلسل القيادي والوظيفي (Gill & Obradovich, 2012)

- معايير خاصة بالتصرفات التي تخص قيم الشركة ومواثيق الشرف. ومعايير خاصة بتدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج. ومعايير خاصة بقياس النجاح الكي في تحقيق إستراتيجية الشركة ومدى نجاحها وقياس درجة مساهمة الأفراد في تحقيق هذا النجاح.

ومعايير خاصة بمهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة المخاطر (الحدة، 2018)

#### ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية

كانت اهم معايير مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سواء كانت مالية أو غير مالية، مكونة من أربع مستويات أربعة تتمثل في الاتي: (المسلط، 2017).

- معايير للممارسات المقبولة للحكم الجيد
- معايير للخطوات الإضافية لضمان الحكم الجيد الجديد
- معايير للإسهامات الأساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
- معايير خاصة بالقيادة والريادة في تطبيق إجراءات الحوكمة

### آليات تطبيق الحوكمة

إن الحوكمة لا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا من خلال اتباع آليات محددة لها من القدرة والمهارات ما يمكنها من تحقيق تلك الأهداف، وقد تناولت بعض الدراسات موضوع آليات الحوكمة عبر مجموعة من الأدوات التي تسعى نحو حماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة، من خلال التطبيق السليم لمبادئها العامة، وإحكام الرقابة على الأداء (Fendri 2019) ويمكن للباحثة من خلال الدراسات السابقة أن يحدد أهم آليات الحوكمة من خلال الجدول التالي:

| آليات الحوكمة الداخلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | آليات الحوكمة الخارجية                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفها تحقيق الرقابة على أداء الشركات، وتشمل:.</li> <li>• إدارة مراجعة داخلية قوية وفعالة.</li> <li>• لجنة مراجعة مستقلة وتمارس مهامها بكفاءة.</li> <li>• تطبيق نظام متطور في تكنولوجيا المعلومات بالشركة.</li> <li>• التأكيد علي التطبيق السليم لمعايير المحاسبة المحلية والدولية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تؤدي دورها الرقابي والإشرافي على الشركة، وتشمل:.</li> <li>• الهيئات والأجهزة الرقابية الحكومية على الشركات.</li> <li>• المراجع الخارجي لحسابات الشركة.</li> <li>• الجمعية العامة للمساهمين بالشركة</li> </ul> |

## 2.2. المبحث الثاني: تحسين الأداء الاستراتيجي

### تمهيد

في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الاعمال ، وزيادة حدة المنافسة التي تواجه الشركات ، يتوجب على الإدارة العليا بهذه الشركات ان تقوم بإعادة التفكير في الأساليب الإدارية والتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها، والتي من شأنها التكيف مع هذه التغيرات والتحديات البيئية، وبالتالي تدعم القدرة التنافسية للشركات من خلال التوجه الاستراتيجي عبر منهج محدد تقوم الشركات بتطبيقه للوصول الى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث ان التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء يعمل على إرساء نهج مرتبط بغايات تحسين أداء الشركات بصفة مستمرة ومستدامة تنعكس على البيئة المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية المحيطة (Lin, Chino, et. all., 2014).

ويعتبر تقييم الأداء المؤسسي للشركات، والتعرف على اهم التوجهات المؤثرة على أدائها من المحاور الهامة المرتبطة بقرار اختيار استراتيجية للأداء ومدى نجاح او فشل هذه الاستراتيجية ، بالإضافة الى ان تقييم الأداء مع اخذ اهم الاعتبارات التي تهتم الإدارة العليا وأصحاب المصلحة بتلك الشركات وذلك لارتباطها المباشر بكفاءة استراتيجية تحسين الأداء ومدى وملاءمتها في تحقيق اهداف الشركة وأصحاب المصلحة بها (الغامدي، 2024).

ان تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركات العائلة في المملكة العربية السعودية مطلباً أساسياً وذلك من خلال تحسين أدائها للخدمات وتقديمها للمنتجات وخاصة في ظل التحديات التي تواجهه، والظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الان وفي المستقبل، والاجة الى تبني وتطبيق تلك المفاهيم الإدارية الحديثة من اجل البقاء والنجاح (Massis, el, al, 2014)

وفي ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة مع انفتاح وعولمة الأسواق وتنوع المنتجات وتجدها باستمرار، معتمداً بذلك على الابداع والابتكار واقتناص الفرص بما يحقق له الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات وفي المقابل لابد من السعي نحو تطبيق الحوكمة من اجل تحسين

الأداء وخاصة في الشركات التي تقاد الآن من الجيل الثاني او الثالث وما يترتب عليها من تداخل وتشابك في السياسات والاستراتيجيات والفكر الذي يختلف من جيل الى اخر نظرا لاختلاف الظروف المحيطة الاجتماعية والاقتصادية (Ammann, et.al, 2011)

### ماهية الأداء:

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للشركات ويلاحظ أن بعض الشركات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعة. (Massis, el, al, 2014)

فمن وجهة نظري ان وظيفة يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل. مما يؤدي في النهاية الى تحسين الأداء للشركات

### أداء العاملين:

- الاداء هي كمية العمل والجهد المبذول من قبل العاملين او الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأکید أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز لتلك المهام. (الغامدي، 2024).

- يمكن تعريف الأداء بأنه نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في المؤسسة حيث تشير إلى مستوى إنجازه بما يتناسب بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية المطلوبة سواء كانت لمنتج أو خدمة. (Bolaji, et.al, 2018)

- يمكن قياس معدلات الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة. (Chrisman, el, al, 2014)

### مفهوم الأداء الاستراتيجي

- تحسين الأداء الاستراتيجي يعني تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في جميع جوانب العمل. يشمل ذلك تحسين العمليات الداخلية، وتطوير المهارات، وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والجماعية مع الأهداف التنظيمية (Bolaji, et.al, 2018).

- مفهوم الأداء الاستراتيجي: الأداء الاستراتيجي هو مقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل. يتضمن ذلك تقييم الكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية، والابتكار، والنمو المستدام، والقيمة المقدمة لأصحاب المصلحة (Schweiger, et.al, 2023)

- يشير مصطلح الأداء الاستراتيجي إلى نتائج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويُعد معيارًا لكيفية استفادتها من مواردها البشرية والمادية، ومدى مساهمة المديرين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بأدوارهم واستجابتهم السريعة للتغيرات المفاجئة (الحري، 2024).

### طرق تطوير الأداء الاستراتيجي: (Dadzie, et.al, 2018)

- تطوير الاداء هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في المؤسسة بهدف تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم وتحديد أهدافهم، بالإضافة

إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية، وهذه العمليات لها عدة أشكال، مثل: برامج

التدريب، ورش العمل، العمل الجماعي، والندوات وغيره.(الزيني،2019)

● تطوير الأداء هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات

جسمانية أو عقلية والأکید أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز. -او هي

نوعية العمل والجهد المقدم ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات

النوعية.(شريف،2020)

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة

العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية

وخلال فترة زمنية محددة.

تتعد طرق تطوير الأداء الاستراتيجي عبر مجموعة من الإجراءات التالية: (دهان،2019).

اولا. تحسين المهارات الشخصية للعاملين:

تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في مكان العمل تكون من خلال إعطاء الأولوية لتطوير المهارات وتحسين

الاداء لضمان نجاح كل واحد في مركزه الوظيفي كما أن عملية تحسين أداء المهارات تحتاج إلى تدريب

أكثر من غيرها من المجالات. (مبروك،2024)

ثانيا. إجراءات التواصل والاتصال المنظم بين الجهات داخل الشركة:

لتحسين ظروف العمل وتطوير أداء الموظفين وفتح المجال امام أفكار واقتراحات فعالة في بيئة العمل

بصورة صحية وضمان رضا الموظفين والعاملين (Halkias, 2014)

ثالثا. تقديم التغذية الراجعة (العكسية) باستمرار لضمان التحسين:

يساعد في تقديم عملية التطور المطلوبة في الأداء الوظيفي من خلال تقديم النصائح وعمليات التقييم  
المبنية على أسس علمية صحيحة

رابعاً. تعزيز التعاون بين المؤسسات والإدارات والاقسام:

وتكوين لجان مشتركة وفرق عمل لإدارة الازمات حتى يتمكن العاملون من مشاركة معارفهم مع  
بعضهم البعض وتبادل الخبرات والمهارات حتى يتمكنوا من نقل معرفتهم إلى بعضهم وتحقيق عملية  
تحسين للأداء عن طريق عمليات التعلم المتبادلة بينهم (Chiang, 2022)

خامساً. توفير فرص التطوير للأداء المهني والوظيفي:

ويتم ذلك عن طريق تزويد العاملين بالأدوات التي تساعدكم وتمكينهم من استخدامها تلك الوسائل  
لتطوير الأداء وعمل التحسين المستمر لمهاراتهم بما يتناسب مع أهداف النمو بالنسبة إلى الشركة  
سادساً. إنشاء خطط استراتيجية لدعم عمليات التنمية في الشركة. من خلال عملية ناجحة لتطوير  
الأداء وتحسين المهارات الفردية للعاملين في المؤسسات والهيئات والشركات الخاصة منها والحكومي  
واستخدام ما يناسبها ضمن خطة كاملة ومتطورة (Rovelli, 2021)

وترى الباحثة من خلال شرح الرؤية والرسالة للعاملين والسماح للعاملين في المشاركة في وضع  
الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة العمل من خلال طرق المشاركة المتنوعة مثل الاجتماعات الرسمية او  
من خلال الاستبيانات واستطلاع الرأي وخلال من طرق التواصل والاتصال المختلفة.

مراحل نظام إدارة الأداء الاستراتيجي:

يتبع نظام إدارة الأداء الاستراتيجي دورة من أربع مراحل موضحه كما يأتي: (قبالة، 2024).

- مرحلة تخطيط الأداء والالتزام خلال هذه المرحلة، يتم تحديد مؤشرات النجاح ومعايير مستوى الأداء التي تتألف من مقاييس الأداء وأهداف الأداء.
- مرحلة مراقبة الأداء والتدريب تتضمن هذه المرحلة تبني آليات المراقبة والتقييم المختلفة للموظف، وتتيح للمسؤولين عن عملية مراقبة الأداء إمكانية اتخاذ الخطوات المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتحقيق الأهداف.
- مرحلة مراجعة وتقييم الأداء تهدف هذه المرحلة إلى تقييم مستوى أداء الموظف على أساس أهداف ومقاييس الأداء كما تمت صياغتها والموافقة عليها في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- مرحلة مكافأة الأداء وتخطيط التنمية في هذه المرحلة يتم استخدام نتائج إدارة الأداء الاستراتيجي كمدخلات لخطة الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يتم تحديد المكافآت والحوافز بناءً على نتائج التقييم (Mandl, 2008)

#### أهمية تحسين الأداء الاستراتيجي

تحقيق الأهداف: يساعد تحسين الأداء الاستراتيجي على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وتشمل تحسين القدرة التنافسية يساعد المؤسسة في السوق. وزيادة الربحية من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. وتعزيز النمو المستدام من خلال تحسين الأداء على المدى الطويل. وتحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وتحسين رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة (Elmet, et.al, 2018)

#### العوامل المؤثرة في مستويات الأداء

- إدراك العامل او الموظف لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة. وانخفاض المعرفة او الخبرة أو المهارة لدى الموظف عما هو مطلوب لأداء العمل. وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين وعدم وجود طرق للتواصل وخلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة او اتساع المكان او التكييف او النظافة) وخلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل (Gill, et.al, 2018)

- درجة توافر القدرة على تحمل المسؤولية عن الاعمال التي يتم تكليف العامل بها وزيادة معدلات دوران العمل في المؤسسة وذلك من خلال الاستقالات او الغياب المستمر. وعدم دقة التعليمات من الرؤساء بشأن العمل في كثير من الأحيان يسبب ارباك في بيئة العمل ومحدودية امتلاك العامل للرجبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط والتوتر والمعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه. ونقص في المعايير المطلوبة في تقييم الأداء سواء كانت معايير كمية او وصفية لقياس إنتاجية العمل ونقص كفاءة نظام المتابعة والتقييم داخل المؤسسة في أثناء وقبل وبعد تنفيذ مهام العمل المطلوبة (Sun, 2023)

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

أنواع الأداء:

تعدد اشكال الأداء كما يلي (سوليفان، 2011).

- الأداء المعاكس ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل ويأخذ أشكالاً عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل أو قد يأخذ شكل الانحراف والعدوان أو سوء الاستخدام. (صالح، 2018).

- أداء المهام حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات

- الأداء الظرفي هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية

## خصائص الأداء الاستراتيجي

### أولاً: أهمية الأداء الاستراتيجي

يحتل أداء العاملين في المؤسسات الحكومية موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارة المؤسسة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن أداء المؤسسات الحكومية هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين في تلك المؤسسات وتمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في أداء المهام الموكلة بفاعلية درجة عالية من الاتقان ولذلك فإن الأداء يعبر عن الصورة التي تعكس وضع المؤسسة والافراد العاملين فيها وتساعد على بقاء المؤسسة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في إطار بيئة العمل المحيطة (Nida, et.al, 2018)

### ثانياً: ابعاد الأداء الاستراتيجي

توجد علاقة مباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمؤسسة من جهة أخرى. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها الكلية حيث تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين كما يلي (الحربي، 2024).

- جودة العمل الذي تم إنجازه من خلال مستوى الدقة والاتقان المطلوبة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة والالتزام هو استثمار متبادل بين كلا من (الفرد والمؤسسة) باستمرار يحكمه العلاقة التعاقدية بين الطرفين مما يترتب عليه سلوك ايجابي من جانب الفرد

تجاه المؤسسة التي يعمل بها. (Minhang, 2017)

- هو مقدار العمل الذي يستطيع العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وقت معين وفي ظروف محددة ملائمة لإنجاز العمل المطلوب

### ثالثاً: عناصر الأداء:

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل. من خلال التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل وحاجة الموظف للإرشاد والتوجيه وتقييم نتائج عمل العامل بصورة محايدة والمعرفة بمتطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة والمهارات المطلوبة منها المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة وتحديد نوعية العمل المنجز والتركيز على الدقة والنظام والتمكن التقني وتحديد مقدار سرعة هذا الإنجاز. المطلوب في الوقت المحدد والرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل والقدرة على الأداء: (Verma, 2020)

### استراتيجية تقييم الأداء:

هذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي (العامري، 2019).

ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

### 1- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلاً عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

أولاً- طريقة المشاركة: طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف إلى اعتماد أكثر من مصدر أو مركز للتقييم إذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة إلى التقييم الذاتي.: ( Ramli, 2019 )

ثانياً- طريقة - الأحداث الحرجة: يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجية في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.( Jeffrey et.al.2011 )

#### مشاكل وتحديات تقويم الأداء الاستراتيجي:

قد يصاحب عملية تقويم الأداء في الشركات أو المنظمات المختلفة بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها ومنها: (شريف، 2020).

- صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف وخاصة الوظائف المستحدثة.
- لعب الرئيس أو القائد دور المرشد والحكم في نفس الوقت:
- عدم التحديد الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:

#### فوائد تحسين الأداء الاستراتيجي

تتعد فوائد المطلوبة لتحسين الأداء الاستراتيجي وتتمثل في الاختيار الدقيق لاستراتيجية الدخول الملائمة لتحسين الأداء من خلال الفهم الدقيق لبيئة الأعمال و بلورة قيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على تحسين مستوى الأداء وتتبع الشركات استراتيجية واضحة المعالم لتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل

الشركة تركز على خصائص التوجه الاستراتيجي وتحسين الصورة الذهنية للشركة لدى عملائها مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال العمل على تطوير السمعة الطيبة لأنشطة ومنتجات الشركة. وتعزيز دور القيادات الداعمة للتوجه الاستراتيجي في المنظمة نحو تحسين الأداء الاستراتيجي وتعزيز قدرات العاملين من خلال قواعد البيانات ونظم المعلومات التي تزود الشركة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب. (الزيني، 2019).

### حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

تمهيد

لقد أدت الأزمة المالية العالمية إلى انهيار العديد من المؤسسات المالية والبنوك والشركات ، والتي أثرت سلباً على الإنجازات الاقتصادية التي حققتها العديد من الاقتصاديات العالمية ، كان من الضروري البحث عن أسباب تلك الأزمة ، واتخاذ كل الاجراءات والتدابير اللازمة لعلاجها وتجنب آثارها ، وهنا ظهرت الضرورة لتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتفعيلها ومعالجة أوجه القصور فيها ، باعتبارها إحدى الأدوات والركائز الأساسية للخروج من تلك الأزمة المالية وتجنب آثارها السلبية ، وخاصة بعد أن أثبتت بعض الدراسات أن التطبيق الخاطئ لمبادئ وآليات حوكمة الشركات كان سبباً رئيسياً لحدوث الأزمة. (السباينة، 2022).

وبالرغم من كل الآثار والتداعيات التي سببتها الأزمة المالية، إلا أنها كان لها دوراً إيجابياً في ظهور جوانب القصور في المعايير المحاسبية ومبادئ وآليات حوكمة الشركات، إلى جانب القصور في أساليب وإجراءات التطبيق مما جعل العديد من الجهات السياسية ورجال البنوك والمؤسسات المالية والمراجعين تطالب بتفعيل دور حوكمة الشركات من خلال ممارستها بشكل صحيح، علي أمل أن

تتجنب بذلك بعض التداعيات والآثار السلبية التي نتجت عن تلك الأزمة المالية على الاقتصاديات

العالمية (Minhang, et.al, 2017)

### مفهوم الحوكمة في الشركات

- يشير مفهوم حوكمة الشركات، بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى (الجواد، 2017).

- حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية هي نظام يهدف إلى ضمان إدارة الشركات بطريقة شفافة وفعالة، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والآليات التي تهدف إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتعزيز كفاءة وشفافية الأداء المؤسسي ويثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح:

- السبب الأول/ هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود. (Wally, 2018)

- السبب الثاني/ في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير

كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة. (الزهراني، 2018)

- السبب الثالث/ لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه. (الفريح، 2019)

ويري الباحث ان توجد علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات والأداء الاستراتيجي في السعودية، حيث تعزز مبادئ الحوكمة من ثقة المستثمرين وتحسين كفاءة الشركات من خلال الشفافية والمساءلة. يؤدي تطبيق الحوكمة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وإدارة أكثر كفاءة للموارد، مما يدعم استدامة الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

#### أهداف حوكمة الشركات في السعودية (الحدة، 2018).

وضع نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها من خلال مساعدة أعضاء مجلس الإدارة على تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التنفيذية المناسبة، والإشراف على إدارة الأعمال وتقديم التقارير للمساهمين حول إشرافهم. وتعزيز عملية صنع القرارات التي يتم إدارتها بشكل جيد وخاضع للمساءلة على جميع مستويات الشركة، حيث يجب أن يفهم كل موظف أو عامل جديد مسؤولياته، بما في ذلك ما هو متوقع وممنوع، وتسهيل الإدارة الفعالة والحكمة التي تساهم بشكل رئيسي في تحقيق نجاح طويل الأجل للشركة، وخلق بيئة استثمارية مستقرة ذات مسؤولية،

وقادرة على حماية ممتلكات المساهمين والمستثمرين، وتطوير وتنفيذ سياسات الشركة التي تعزز الامتثال التنظيمي والسلوك الأخلاقي عبر مجموعة الشركة بأكملها، (الحدة، 2018).

وتحقيق أهداف الشركة في جميع مجالات الإدارة، والاعتراف بأهمية المساهمين ودورهم في انتخاب أعضاء الشركة في مجلس الإدارة، وتمويل عمليات الشركة وتقديم آرائهم بشكل مباشر في إدارة الأعمال، والحد من مخاطر عدم الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية، ومساعدة الشركة على مواجهة الاتهامات أو الافتراضات بالتقصير فيها، وضمان اجتماع مجلس إدارة الشركة بانتظام، والاحتفاظ بالسيطرة على الأعمال التجارية فيها، وتوفير نظام قوي لإدارة المخاطر، والقدرة على اتخاذ قرارات قوية وفعالة من خلال العمليات والممارسات والسياسات، فضلاً عن كونها بمثابة خط الدفاع الأول ضد أي ادعاء بالتقصير في أداء واجبات الشركة.

ويري الباحث انه بتنفيذ نظام الضوابط والتوازنات الذي يقلل من تضارب المصالح بين مختلف أصحاب المصلحة، والعمل على جذب المقرضين والمستثمرين و تحقيق معايير عالية لحوكمة الشركات ويرغبون في الاطلاع على التقارير والوثائق ذات الصلة عند الدخول في اتفاقيات وتحسين الأداء المالي: زيادة كفاءة الشركات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وجذب الاستثمارات، وتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح (Jeffery, et.al, 2018)

أهم جوانب حوكمة الشركات في السعودية:

المبادئ الأساسية: (الغامدي، 2024).

- تعتمد حوكمة الشركات في السعودية على مبادئ أساسية تشمل الشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والنزاهة، والمساءلة

- الأطر القانونية والتنظيمية، هناك العديد من الأنظمة واللوائح التي تدعم الحوكمة

- حماية حقوق المساهمين في المشاركة واتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات
- معاملة عادلة للمساهمين بغض النظر عن حجم مساهمتهم .
- الإفصاح والشفافية: توفير معلومات دقيقة وواضحة حول أداء الشركة ووضعها المالي
- المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه المجتمع والبيئة، والمساهمة في التنمية المستدامة .

آليات حوكمة الشركات (Vema, et.al, 2022) :

- مجلس الإدارة عن طريق تحديد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة، وتشكيل لجان متخصصة (مثل لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات والمكافآت) .
- الرقابة الداخلية من خلال وضع آليات للرقابة الداخلية لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، ومراقبة أداء الشركة .
- مكافحة تضارب المصالح: من خلال وضع سياسات وإجراءات لمنع تضارب المصالح، وضمان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة .

تحديات حوكمة الشركات في الشركات العائلية

حوكمة الشركات تنبع أهميتها في كونها إطاراً ضرورياً لضمان تحقيق أهداف الشركات، وخاصة ما يتعلق منها بحماية حقوق المساهمين والرقابة على الأداء، من خلال تفعيل دور الجمعيات العمومية للمساهمين وتحملهم بمسئولياتهم، وممارسة دورهم الرقابي على أداء الشركات، من خلال الرقابة على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، مما ينعكس إيجابياً على منع التلاعب والحد من الممارسات الخاطئة لإدارة الأرباح، وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية، ومن أهم التحديات التي تطبق تواجه الحوكمة ما يلي: (الزهراني، 2023).

- تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية: قد يواجه تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية تحديات، مثل صعوبة الفصل بين الملكية والإدارة، وصعوبة تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة .
- توعية الشركات بأهمية الحوكمة: قد تحتاج بعض الشركات إلى مزيد من التوعية بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وفوائدها .
- التحديات التنظيمية قد تواجه بعض الشركات تحديات في تطبيق اللوائح والأنظمة المتعلقة بالحوكمة

#### أهمية حوكمة الشركات العائلية

- منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، (الخطيب، 2020).
- وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

- وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعمله فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

- وترى الباحثة إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية. حوكمة الشركات ودورها في زيادة الثقة بالمعلومات المحاسبية:.

يعتبر موضوع إطفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية من الموضوعات الشديدة الأهمية بالنسبة لكافة مستخدمي تلك المعلومات، سواء الداخليين أو الخارجيين، ولا شك أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يلعب دوراً إيجابياً في هذا الجانب، وخاصة أن المبدأ الخامس في الحوكمة تم تخصيصه لموضوع الإفصاح والشفافية عن كل ما يتعلق بالشركة.

ووفقاً لآليات حوكمة الشركات، فإنه يمكن تحقيق الإفصاح والشفافية في مخرجات نظام المعلومات بالشركات من خلال ما يلي: (الحربي، 2024).

- دقة الإفصاح المحاسبي.

- شمولية الإفصاح.

- التوقيت الملائم للإفصاح.

- خضوع المعلومات المفصح عنها للمراجعة.

- توصيل المعلومات لمستخدميها.

مما سبق يتضح للباحث تحقق الفرض الثاني من فروض البحث، والذي يفترض أن تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة والتطبيق السليم لها في المؤسسات المالية والبنوك والشركات، يؤدي إلى زيادة الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية، والحفاظ على حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة

#### حوكمة الشركات ودورها الرقابي في حماية حقوق المساهمين:.

بالنسبة لدور حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين، فقد حظي هذا الموضوع الخاص بحماية حقوق المساهمين الاهتمام الأكبر فنجد أن حوكمة الشركات قد خصصت مبدأين من مبادئ الستة لهذا الموضوع وهما المبدئين الثاني والثالث كما يلي: (الجبجية، 2018).

● المبدأ الثاني:.. حماية حقوق المساهمين

● أما المبدأ الثالث. المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين

من خلال هذان المبدئين فإن الحوكمة تركز بشكل كبير على حماية حقوق المساهمين وتجعله في مقدمة أولوياتها الأساسية، وهي بذلك تسعى إلى توفير الحماية للمساهمين تؤدي في النهاية إلى الحفاظ على استمرار الشركة وتعظيم أرباحها وتحقيق الاستدامة، وهذا بدوره يعود بالفائدة على كل من مجلس الإدارة، والمساهمين وباقي الأطراف الأخرى ذات العلاقة، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات الجديدة واستقرار ونمو النظام الاقتصادي هي مستوى الاقتصادي الكلي.

ويمكن أن يؤكد الباحث علي أن وجود حوكمة الشركات منذ البداية كان الهدف الأساسي منه مساعدة حكومات الدول في وضع القوانين والتشريعات التي تضمن المحافظة على حقوق المساهمين، ثم قامت بعد ذلك بتطوير وتحسين ذلك الهدف بما يتناسب مع المستجدات والمتغيرات الاقتصادية دور الحوكمة ف حماية حقوق المساهمين (Ramli, et.al, 2019)

(1) اصدار التشريعات والقوانين المساعدة على حماية حقوق المساهمين

(2) وضع مجموعة من الآليات الفعالة لضمان تحقيق الأهداف وتتضمن ما يلي

- نظام مراجعة داخلية قوية وفعالة:
  - لجنة مراجعة خارجية مستقلة وتمارس مهامها بكفاءة
  - العديد من الآليات الخارجية الأخرى التي تؤدي دورها الرقابي والإشرافي
- وهنا ترى الباحثة أن تفعيل آليات حوكمة الشركات، سواء الداخلية منها أو الخارجية، يحقق نتائج إيجابية ويحافظ على حقوق المساهمين ويبحث بمزيد من الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير والقوائم والتقارير المالية التي يتم نشرها

### العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية

توجد علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات والأداء الاستراتيجي في السعودية، حيث تعزز مبادئ الحوكمة من ثقة المستثمرين وتحسين كفاءة الشركات من خلال الشفافية والمساءلة. يؤدي تطبيق الحوكمة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وإدارة أكثر كفاءة للموارد، مما يدعم استدامة الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

### آليات تعزيز العلاقة بين الحوكمة والاداء الاستراتيجي

- تحسين الثقة وجذب الاستثمار :تزيد الحوكمة الجيدة من ثقة المستثمرين المحليين والدوليين، مما يسهل على الشركات استقطاب رؤوس الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها الاستراتيجية

ورفع كفاءة الإدارة والعمليات :تساعد آليات الحوكمة على تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أقوى وأكثر فعالية وتحقيق أهداف الإنتاج. عبر حماية أصحاب المصلحة :تضمن الحوكمة توفير إطار عمل يحمي حقوق جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمون، من خلال آليات المساءلة وضمان توافق أهداف الإدارة مع أهداف المساهمين.

- تعزيز الأداء المالي والربحية :أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التزام الشركات بلائحة الحوكمة وأدائها المالي. كما أن الشفافية في البيانات المالية التي توفرها الحوكمة تساعد المستثمرين على تقييم أداء المؤسسات بدقة من خلال دعم تحقيق رؤية 2030 :تمثل الحوكمة ركيزة أساسية في رؤية السعودية 2030، حيث تدعم تحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي تحقيق أهداف النمو الاقتصادي المستدام عبر تطبيق آليات الرقابة الداخلية :تلعب الرقابة الداخلية دوراً محورياً في دعم الحوكمة، من خلال توفير أنظمة رقابية فعالة لمتابعة الأداء وتقليل المخاطر .

### أهمية الحوكمة للشركات في السعودية

- تساعد الشركات على تجاوز التحديات الاقتصادية بثقة.
- تساهم في بناء سمعة قوية أمام المستثمرين والعملاء.
- تؤهل الشركات للحصول على تمويل إضافي لأعمالها ومشاريعه

### العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء الاستراتيجي في السياق السعودي

في المملكة العربية السعودية، زادت أهمية الحوكمة بشكل كبير بعد إطلاق "رؤية 2030" وبرامج التحول الاقتصادي. تسعى هيئة السوق المالية (CMA) إلى تطوير لوائح وسياسات الحوكمة باستمرار لزيادة جاذبية السوق السعودي وتنظيم عمل الشركات المدرجة، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المحلية للسوق السعودي .

بشكل عام، تدعم نتائج الأبحاث في السوق السعودي أهمية الحوكمة كمحفز استراتيجي لخلق القيمة وتعزيز الأداء، وليس مجرد التزام تنظيمي .

### حوكمة الشركات في ظل رؤية 2030: المحرك الرئيسي لنجاح المملكة نحو المستقبل

إن مستقبل حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية 2030، يعد من أبرز المحاور التي ستؤثر بشكل كبير في مجريات الاقتصاد السعودي والعالمي في السنوات القادمة. ففي الوقت الذي تتحول فيه المملكة إلى الاقتصاد المتنوع والمستدام الذي طالما طمحنا إليه، تتجلى الحوكمة كأحد المفاتيح الأساسية لنجاح هذه الرؤية الطموحة. لكن ماذا يعني هذا النسبة للشركات؟ وكيف يمكن أن تلعب الحوكمة دورًا أساسيًا في هذا التحول الكبير نحو الحوكمة (الخيبي، 2023)

منذ إعلان رؤية 2030، أصبح واضحًا أن المملكة عازمة على التحول إلى قوة اقتصادية إقليمية وعالمية عبر آليات متعددة، من بينها تعزيز الشفافية، والمساءلة، وتكريس مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية من الجيل الثاني. هذا ليس مجرد تحسين للوضع الحالي، بل هو ثورة في طريقة إدارة الأعمال، حيث أن المؤسسات التي تعتمد الحوكمة الجيدة ستكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية، وعلى مواجهة التحديات الداخلية والخارجية بكل حزم وذكاء.

في قلب هذه التحولات، تقف الشفافية كأحد أهم المبادئ التي يجب أن تتبناها الشركات. ففي عالم يسعى إلى تسليط الضوء على كل خطوة وكل قرار، تصبح الحاجة إلى تقديم معلومات دقيقة وصحيحة أمرًا لا مناص منه. ومع تنامي دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، سيكون بمقدور الشركات تقديم رؤى أكثر وضوحًا حول أدائها المالي والتشغيلي، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويزيد من مصداقية السوق المحلي والدولي. فكلما كانت الشركة أكثر شفافية في تقاريرها، كلما كانت أكثر قدرة على جذب الاستثمارات الجديدة، وتحقيق النمو الذي يتماشى مع تطلعات رؤية 2030.

ولكن الشفافية وحدها لا تكفي. فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت حجر الزاوية في حوكمة الشركات، في وقت تسعى فيه المملكة إلى تحقيق التنمية المستدامة على كافة الأصعدة. اليوم، لم يعد بإمكان الشركات أن تقتصر على تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح من الضروري أن تتبنى الاستدامة البيئية والاجتماعية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجياتها. ففي المملكة، تتحقق العدالة الاجتماعية من خلال منح

الجميع الفرصة للمشاركة في النمو الاقتصادي، وهو ما يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستقرار المجتمعي.

يجب أن نذكر أيضاً أن الحوكمة في عصر رؤية 2030 لا تقتصر فقط على الامتثال للأنظمة القانونية المحلية، بل تتعدى ذلك لتتفاعل مع التطورات العالمية. فعلى سبيل المثال، باتت ممارسات الحوكمة العالمية من المحركات الأساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركات. الشركات التي تواكب هذه التطورات، التي تأخذ في الحسبان القيم الإنسانية والبيئية،

وفي قلب هذه الحوكمة، لا يمكننا إغفال الدور الحيوي الذي تلعبه مجالس الإدارة. إذ أن رؤية المملكة 2030 تحث على ضرورة أن تكون هذه المجالس متنوعة في خلفيات أعضائها، حيث لا يقتصر الأمر على الخبرة الفنية والإدارية فقط، بل يمتد ليشمل التنوع الثقافي والاجتماعي. تنوع المجالس يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب السوق المحلي والدولي، مما يعزز قدرة الشركات على الاستمرار في مواجهة تحديات عالمية ضخمة.

#### التوصيات لتعزيز حوكمة الشركات في السعودية

المملكة العربية السعودية على أعتاب مرحلة جديدة، مرحلة ستكون فيها الحوكمة هي القوة الدافعة التي تحقق الاستدامة والابتكار والنمو المتواصل. مع التزام الشركات بهذه المبادئ، سيكون المستقبل مشرقاً وملتئماً بالفرص، وليس فقط على المستوى المحلي بل على مستوى العالم. فمستقبل الحوكمة في المملكة 2030 هو بداية فصل جديد من التفوق والانجازات التي ستترك بصماتها على الاقتصاد السعودي والعالمي على حد سواء

اهم توصيات تعزيز حوكمة الشركات لتعزيز الأداء الاستراتيجي:

- تسعى الحكومة السعودية إلى تعزيز حوكمة الشركات في المملكة، وذلك من خلال مجموعة من المبادرات، مثل إطلاق المركز السعودي للحوكمة وتطوير نظام لتقييم حوكمة الشركات من أجل تعزيز حوكمة الشركات في السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- تعزيز الوعي بأهمية حوكمة الشركات: من خلال برامج التوعية والتدريب، التي تستهدف جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والمديرين والموظفين.

- تطوير برامج لتعزيز الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة: من خلال توفير الدعم الفني والتدريب لمساعدة الشركات على الالتزام بمعايير الحوكمة.
- تعزيز الرقابة على تطبيق معايير الحوكمة: من خلال تفعيل دور الجهات الرقابية، مثل هيئة السوق المالية، في الرقابة على تطبيق معايير الحوكمة.

### 3.2. الدراسات المرجعية:

تمهيد:

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول قواعد الحوكمة وأيضا دراسات تناولت تحسين الأداء الاستراتيجي ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وستعرض الباحثة اهم الدراسات التي تناولت العلاقة لدور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية حيث تم استعراض أهم الدراسات ذات الصلة للمساهمة في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث: انطلاقا من مشكلة البحث وهدفه كما يلي، وتم استعراض الدراسات السابقة الي دراسات عربية واجنبية حسب التسلسل الزمني من الاحداث الي الاقدم وأيضا تقسيمها حسب متغيرات الدراسة كما يلي :

#### أولا: الدراسات العربية

##### 1- دراسات شملت كلا المتغيرين

دراسة (مبروك، 2024) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري" وتمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من مجموع الشركات في البلدان المختلفة، ومن ثم هدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من 430 شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى (ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة البرامج الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات- الأداء التشغيلي للعمليات- الأداء المالي للعمليات) في الشركات العائلية العاملة محل الدراسة والبحث. وأوصت الدراسة الشركات محل الدراسة والبحث من خلال مدخل Action Plan إلى ضرورة تبني مفاهيم الحوكمة الرشيدة من أجل تطوير وتحقيق نجاعة الأداء الاستراتيجي للعمليات لديها وضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي واختيار مجالس الإدارات الكفؤة التي تسعى إلى تطوير أداء العمليات

دراسة (الزهراني، 2023): دراسة بعنوان "الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية" تلعب الشركات العائلية دورا محوريا في تعزيز التنمية الاقتصادية. يمثلون غالبية الشركات التجارية داخل المملكة. تنبع أهمية الدراسة والبحث في مثل هذه الموضوعات من الدور الكبير الذي تلعبه الشركات العائلية في الاقتصاد المحلي للمملكة. إن الحفاظ على الشركات العائلية ودعم قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات سيمنحها مزيدا من المرونة للاستمرار لأطول فترة ممكنة. لذلك من الضروري التركيز على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة الفعالة داخل الشركات

العائلية. السؤال الرئيسي في هذه الدراسة هو إلى أي مدى تساهم مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقاتها في الحفاظ على الشركات العائلية وضمان استمرارها لفترة طويلة. سيعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي لدراسة موضوع هذا البحث من خلال جمع وتحليل جميع المعلومات ذات الصلة لتحقيق أهداف البحث. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. أحد الأهداف الرئيسية لهذا البحث هو تكييف الاقتراحات للقواعد القانونية للمساهمة في الحفاظ على الشركات العائلية.

دراسة (السيابية، 2022): بعنوان: دور تطبيق قواعد الحوكمة والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع قواعد الحوكمة والنضج الرقمي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، أجريت على المؤسسات الحكومية العمانية. يتكون الاستبيان من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارات وأقسام تقنية المعلومات في كل من: (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشمل عينة الدراسة (261) موظفاً، باستخدام أسلوب العينة/المسح (نماذج جوجل).ومن أهم نتائج الدراسة تأثير الحكومة الإلكترونية في أداء المؤسسات الحكومية في عمان، مما يزيد من (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح في المؤسسة). كما أظهرت الدراسة وجود وتأثير النضج الرقمي المتمثل في (المعرفة التكنولوجية، والتكنولوجيا ومن أهم توصياتها ضرورة إنشاء مركز مستقل يهدف إلى صياغة سياسات واضحة للحكومة الإلكترونية، وإيجاد مؤشرات تقييم واضحة تقيس مدى تطور الخدمات الحكومية في السلطنة

دراسة (شبل وآخرون، 2021): بعنوان "تأثير قواعد الحوكمة للتطبيقات الحديثة في تحسين الجودة للخدمات الصحية في مصر" تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور قواعد الحوكمة في تحديث إدارة المنظمات الصحية، باعتبارها آلية فعّالة لتحقيق ذلك، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين وتطوير جودة الخدمة الصحية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ودراسة وتحليل وعرض وتقديم الحقائق الثابتة للحصول على نتائج محددة لمشكلة البحث، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم الحصول عليها من الفئات الممثلة في هذا البحث. ومن أهم نتائجها تطبيق قواعد الحوكمة وجودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر المرضى والعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات التي أجريت عليها هذه الدراسة، ومن ثم اختبار الأثر بين قواعد الحوكمة وجودة الخدمة الصحية

دراسة (سكر، 2018): دراسة بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في محافظة نابلس والبالغ عددها (3072) شركة، وتم اختيار عينة مكونة (من 438) شركة أي بنسبة (14 %) من حجم تمع الدراسة، حيث تم توزيع (450) استبانة جمع منها 438 والتي شكلت عينة الدراسة النهائية، وفي حين تبين من نتائج الدراسة بأن معامل التفسير لأثر معايير الحوكمة في الشركات العائلية (إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والافصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس بلغ (4.9 %) أما معامل التفسير المعدل فقد (بلغ 3.2 %) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس، كما يتضح من خلال

نتائج الدراسة بان أكثر المجالات تأثيرا كان متمثلا في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في الشركات العائلية على أداء هذه الشركات في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الباحثة بعدة توصيات من ضمنها ان التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يجب ان يتم العمل به حسب الأصول، نأو تكون هناك تشريعات وقوانين ناظمة تشرف على عملية التطبيق.

دراسة (بوتبينة، 2018): بعنوان ""حوكمة الشركات العائلية - نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة " يهدف البحث إلى عرض تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في حوكمة الشركات العائلية باعتبارها من أهم عوامل الانتقال الناجح بين الأجيال وضمان استقرار اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها تبني دولة الإمارات العربية المتحدة لمبادئ الحوكمة في عدة جوانب: الجانب الاقتصادي والجانب القانوني للبحث عن آليات وتشريعات من شأنها تمكين الشركات العائلية من إيجاد حلول للتحديات التي تواجهها، وخاصة الاستدامة والتحول بين الأجيال من خلال العمل على إعداد مبادئ الحوكمة. الأدلة والميثاق التوجيهي لحوكمة الشركات العائلية. وأخيرا، أوصى البحث بضرورة الحفاظ على الجيل الثالث في متناول الشركة بفضل جهود المؤسسين، والعمل على إيجاد حلول وإجراءات لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

## 2- دراسات شملت احدى المتغيرين

### دراسة (عريقات، 2025)

بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية" تهدف هذه الدراسة إلى تعريف حوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات وتحليلها في مصادرها الأولية، واستبانة المختصين كأداة للدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات باستخدام العينة الناعمة، وبلغ

عدد الموظفين 25 موظفًا. تم اختيار عينة من كل وزارة، ومراجعة الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، مع استقراء أهم نتائجها. وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن تطبيق مبدأ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) يُسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وذلك من خلال عقد ورش عمل تدريبية لتوعية الموظفين، وسنّ القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ، ومعاينة المخالفين، وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.

دراسة (الحربي، 2024): بعنوان " دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية " للشركات العائلية دورا هاما وبارزا في دفع عجلة الاقتصاد للدول. وفي المملكة العربية السعودية تمثل الشركات العائلية 63% من المنشآت العاملة بالقطاع الخاص وتشارك بنسبة 66% من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما انها تسهم بنسبة 76% من التوظيف بهذا القطاع ايضا. وقد استند البحث إلى المنهج التحليلي، وخلص إلى مجموعة من النتائج منها: أن حوكمة الشركات العائلية ضرورية حيث أنها تؤدي إلى تعزيز الإفصاح والشفافية وضمان تحقيق أهداف الشركات العائلية بشكل نظامي. أن الشركات العائلية تواجه العديد من التحديات في مزاومتها لنشاطها، وتكمن هذه التحديات بشكل خاص بقصر مدة الشركة بسبب تزايد عدد الشركاء فيها والمشاكل العائلية في تلك الشركات التي تؤدي إلى انقضائها وزوال ما يقارب من 95 % منها. علاوة على الإشكالات المتعلقة بإدارتها وتنظيمها، بسبب عدم وجود قواعد خاصة تتناسب مع طبيعة هذه الشركات وخصوصيتها.

دراسة (الغامدي، 2024):

بعنوان " حوكمة الشركات العائلية وانواعها في المملكة العربية السعودية " فكرة هذا البحث هي إظهار الشركات العائلية وأنواع الشركات التي يتم تشكيلها من خلالها. إيماننا بالدور الإيجابي للحوكمة في قطاع المشاريع العائلية، تعتبر الشركات العائلية فريدة من نوعها بطبيعتها، حيث تجمع بين العمل

والأسرة والتراث. التحديات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، تعد الشركات العائلية أحد الركائز الاقتصادية المهمة في المملكة العربية السعودية، والتي تنعكس أهميتها في الأنظمة التجارية للمملكة العربية السعودية من خلال إمكانية تشكيلها في أحد الأشكال العادية للشركات. لذلك يمكن أن يتخذ أي شكل من أشكال الشركة المنصوص عليه في نظام الشركات، ويأتي هذا البحث لإلقاء الضوء على ماهية هذه الأشكال، مسبقاً ببيان عن طبيعتها وتوضيح مفهومها.

دراسة (قبالة، 2024)

بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والياتها في تحسين إدارة المخاطر دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية" تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير تنفيذ آليات الحوكمة المؤسسية، لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا منهجاً وصفيًا وتحليليًا. كانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات، مدعومة بالمقابلات الشخصية. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تضم 97 فردًا، تتكون من مديري الشركات التي تم دراستها. بعد جمع استمارات الاستبانة، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة معتمدة في برنامج SPSS النسخة 23. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(P \leq 0.05)$  لتنفيذ آليات الحوكمة المؤسسية في أبعادها المجمعة على تحسين إدارة المخاطر في أبعادها المجمعة في الشركات الاقتصادية التي تمت دراستها. استنادًا إلى النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات. كانت التوصية الأكثر أهمية هي التأكيد على تعزيز التفاعل والتكامل بين آليات الحوكمة الداخلية والخارجية..

دراسة (محمد، 2023) :

بعنوان "حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها في الجامعات، وأسباب نشوئها ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها في

الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة هي النظام والأسلوب الذي يتم من خلاله بناء التوجهات الإدارية الحديثة، من خلال مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والممارسات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات، والرقابة والإشراف الفعال على أعمالها، وتنظيم العلاقات بين الأطراف الرئيسية المؤثرة في العمل. كما تتضمن تحديد المسؤول والمحاسب في إطار من الشفافية والمساءلة.

دراسة (المعهد الماليزي للعلوم والتنمية 2022م):

بعنوان "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" هدفت هذه الورقة البحثية جزءاً من دراسة دكتوراه، هدفت إلى مناقشة مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها، والتعرف على مبادئها الأساسية، والتطرق إلى فوائدها وأهمية تطبيقها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما هدفت إلى تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة الوثيقة بأهداف الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الأدبيات في مجال الحوكمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، لما في ذلك من فوائد على مستوى المدير أو الموظف أو المؤسسة ككل، وهذا ما أكدته بعض النظريات، والدراسات العلمية السابقة التي تم مناقشتها في هذه الدراسة، إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .

دراسة (الزيتي.2019):

بعنوان " واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص والجامعات المصرية الأخرى بشكل عام وفق واقع كل جامعة. اتفقت هذه الدراسة في إلقاء الضوء على حوكمة الجامعات ومبادئها، كما اتفقت معها في المنهج، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية في ان الدراسة الحالية دراسة نظرية وليست تطبيقية.

دراسة (Bogdan, el, al, 2025)

بعنوان " Governance, Education, and Sustainable Development: A Comparative Analysis in Central and Eastern Europe " قامت هذه الدراسة بتقييم التفاعل بين التنمية الاقتصادية وسيادة القانون والتفاوتات الاجتماعية في التعليم والتنمية المستدامة في دول أوروبا الوسطى والشرقية. استنادًا إلى الخلفية النظرية للتنمية المستدامة، تبحث هذه الدراسة في كيفية عمل الكفاءة الحكومية والشفافية والتنمية الاقتصادية ورأس المال الاجتماعي كمحركات رئيسية لأهداف التنمية المستدامة في دول أوروبا الوسطى والشرقية. يعتمد التحليل على ثلاثة نماذج نظرية: النظرية الاقتصادية للتنمية المستدامة، والأطر المؤسسية التي تؤكد على الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة، ودور رأس المال الاجتماعي في تشكيل ديناميكيات أهداف التنمية المستدامة. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم اتجاهات البحث التالية: تأثير التنمية الاقتصادية على مؤشر التنمية المستدامة؛ العلاقة بين سيادة القانون وتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وأهمية العوامل

الاجتماعية في التنمية المستدامة. باستخدام تصميم بحث كمي يعتمد على نماذج الانحدار الخطي وغير الخطي، نقرر أن التفاعل بين الحوكمة والتعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة مؤشر أهداف التنمية المستدامة. تسهم هذه النتائج في إثراء الأدبيات المتنامية حول التنمية المستدامة، مقدّمة رؤية ثاقبة حول خصوصيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في أوروبا الوسطى والشرقية. تقدّم هذه الدراسة أدلة للباحثين وصانعي السياسات المهتمين بالتنمية المستدامة، مسلّطة الضوء على أهمية الشفافية المؤسسية والتعليم في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية

دراسة (Agrawal, et al, 2022)

بمعنوان " From environmental governance to governance for sustainability "

لقد قدمت الدراسات المتعلقة بالحوكمة البيئية مساهمات قيّمة ساهمت بشكل مفيد في توسيع نطاق مجال السياسة البيئية من تركيزه الضيق على الحكومات المركزية والهيئات الحكومية. وقد عزز إدراج فاعلين جدد ومصالحهم، وآليات الحوكمة، والأسس التحفيزية، تحليلات التحديات والنتائج البيئية. إلا أن ثورة الحوكمة البيئية لا تزال غير مكتملة. ولمعالجة تحديات الاستدامة الاجتماعية والبيئية المعقدة والمتشابكة وغير الخطية التي تهدد المجتمعات والنظم البيئية، ندعو إلى التحول من الحوكمة البيئية إلى الحوكمة من أجل الاستدامة. وسيحدث هذا التحول تغييراً جذرياً في كيفية تحليل الدراسات المتعلقة بالتحديات الاجتماعية والبيئية للأسباب والعمليات والنتائج والحلول المقترحة. وسيعنى هذا التحول عن كثر بالروابط المتداخلة بين النظم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وأسبابها وعملياتها وأنماط نتائجها. وسيعيد صياغة الحوكمة من تحليلات القواعد والمؤسسات إلى مجال يعنى بالخيارات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث تغيير تحويلي نحو الاستدامة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية) حيث تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ورغم ان هذه الدراسات أجريت في بيئات وأنظمة مختلفة الا انها متشابهة في متغيرات الدراسة الرئيسية خاصة الدراسات العربية، ومن خلال الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه ووجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة ووجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية

### أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

– اتفقت الدراسة الحالية في الهدف العام وكذلك متغيرات الدراسة المستقل والتابع مع العديد من الدراسات السابقة مثل " دراسة (مبروك، 2024) تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري ودراسة (الزهراني، 2023): والتي تناولت الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية و دراسة (السباية، 2022): دور تطبيق قواعد الحوكمة والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان" وغيرها من الدراسات

– اتفقت الدراسة الحالية في احدى المتغيرين علي الأقل مع العديد من الدراسات السابقة مثل " دراسة عريقات (2025) وكان موضوعها حول "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية ودراسة (الحربي، 2024) دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية ودراسة ( Bogdan, )

el, al, 2025) التي تناولت بتقييم التفاعل بين التنمية الاقتصادية وسيادة القانون والتفاوتات الاجتماعية " دراسة (Agrawal, el, al, 2022) والتي تناولت التحول من الحوكمة البيئية إلى الحوكمة من أجل الاستدامة وغيرها من الدراسات

### ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اختلفت الدراسة الحالية في الهدف جزئيا مع بعد الدراسات السابقة مثل دراس دراسة ( , الزيني،2019): ودراسة المعهد الماليزي (2022) ودراسة (محمد، 2023) وغيرها من الدراسات

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسة التي تناولت المتغير احدى المتغيرين دون ربطها بالمتغير الاخر مثل دراسة قبالة (2024) ودراسة (الغامدي، 2024) ودراسة الحربي، 2024) ودراسة دراسة (Bogdan, el, al, 2025) التي تناولت قواعد الحوكمة دون ربطها بالأداء الاستراتيجي من خلال تناول ابعاد ومحاور مختلفة شملت استمرارية الشركات والتركيز عن نوعيات تلك الشركات او إدارة المخاطر وكيفية تحسينها

- الدراسة الحالية اختلفت مع ا لدراسات السابقة من حيث ابعاد متغيرات الدراسة وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة وأدوات جمع وتحليل البيانات

- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث استخدام نموذج يجمع بين ابعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات العائلية بأبعاده ((الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

### ثالثا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي تناولت " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية " )
- ومن اهم ما يميز الدراسة الحالية من خلال الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة التي لم يتم تناولها بتلك الصورة في جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث وهي المتغير المستقل تطبيق قواعد الحوكمة بأبعاده ((الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- كما تسلط الدراسة الحالية الضوء نحو اجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع نظرا لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف موضوع " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية" التي تعتبر من القطاعات الهامة في الاقتصادي القومي
- تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في مجال " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

#### رابعاً: الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نقص الأدلة الدقيقة للربط بين ابعاد كل من متغيرات الدراسة المستقل والتابع حول " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية خصوصاً في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. على الرغم من وجود دراسات تناولت " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني

من الشركات العائلية في بيئات العمل مختلفة وفي أنشطة مختلفة في مجتمع وعينة الدراسة حتى نشاط تلك المؤسسات، فإن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير ابعاد المتغير المستقل مثل

بأبعاده ((الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم)). وبالتالي، تفتقر الأدبيات الحالية إلى فهم معمق حول العوامل المؤثرة في التأثير على الأداء الاستراتيجي من خلال أدوات وابعاد تطبيق قواعد الحوكمة. هذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة ابعاد كل من المتغير التابع والمستقل.

#### خامسا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

سوف يتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة امور من أهمها

- ومن نقاط القوة في الدراسة الحالية تناولها ابعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع وابعاده بشكل محدد في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية
- من نقاط القوة في الدراسات السابقة تناولها عدة أنواع من تطبيق الحوكمة في شركات ومؤسسات مختلفة وطرق تطبيق مختلفة
- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر في البيئة الأجنبية

بوجه عام والبيئة الخليجية بوجه خاص

ساعدتني الدراسات السابقة في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات

الدراسة وتحديد الفجوة البحثية

- تم تناول متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة في بيئات مختلفة من حيث المكان والزمان ومكان التطبيق مما يساعد الباحث الي تحديد سليم للفجوة البحثية للدراسة الحالية
- تم عرض الإطار النظري ومن خلال المراجع المستخدمة في التوثيق والتأكيد على صحة وجهة نظر الباحث حول مشكلة الدراسة وبناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات

المشابهة للدراسة السابقة بشكل ملائم وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حول موضوع أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة تطبيق قواعد الحوكمة بأبعاده ((الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم)). ودورها الكبير في عملية تطوير الأداء الاستراتيجي بالشركات العائلية ودورها معا في تحقيق اهداف تلك الشركات كذلك تم الاستفادة من تلك الدراسات في عملية الاختيار والاستنباط لتساؤلات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وأيضا تم الاستفادة منها في عملية اثناء للبحث العملي والمساعدة في عملية صياغة فرضيات الدراسة وكذلك الأهمية والاهداف بالإضافة الي المساعدة في توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وكيفية صياغة عبارات الاستبانة عند تناولها في المرحلة القادمة ودورها في المساعدة علي شرح وتفسير كيفية تحديد النتائج والتوصيات وترتيب مكونات البحث العلمي.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للبحث

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الثالث منهجية الدراسة متضمنة عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة - ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في للتحقق من فروض البحث.

#### 2.3 منهجية الدراسة

من اجل الوصول الي الغايات والحصول على أفضل النتائج سوف تعتمد الباحثة في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي)، في إطار تحليل ووصف دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية ويرجع سبب اختيار هذا المنهج كونه يُعتبر أكثر المناهج البحثية قدرة على وصف الظواهر الإنسانية بدقة بالغة، فهو الأكثر تناسباً للكشف عن خصائص متغيري الدراسة واختبار فروضها والإجابة على التساؤلات التي اشتملتها يهدف المنهج الوصفي إلى وصف تحليل ووصف دور تطبيق قواعد الحوكمة مثل (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) وكذلك وصف الآليات المتبعة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، في الوقت نفسه، يتبع المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين هذه الممارسات ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية وكذلك لتحديد طبيعة عدالة تقييم أداء الموظفين والانغماس الوظيفي في قطاع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية حيث سيعتمد التحليل على البرمجيات الإحصائية مثل SPSS لتحديد القوة التأثيرية للعلاقة بين تلك المتغيرات والابعاد.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين ومدراء تنفيذيين ومدراء عام وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مؤسسين في الشركات العائلية السعودية حيث تشكل الغالبية العظمى من القطاع الخاص، حيث تقدر بنحو 90% إلى 95% من إجمالي الشركات في المملكة، وتساهم بنحو 60% إلى 66% من الناتج المحلي الإجمالي. تشير التقديرات إلى وجود أكثر من 500 منشأة عائلية كبيرة تسهم بفعالية في الاقتصاد، بينما تضم قوائم "فوربس" عشرات المجموعات العائلية السعودية كأقوى شركات عربية (غرفة الرياض، 2024). يتكون مجتمع الدراسة من الجيل الثاني من موظفين ومدراء تنفيذيين ومدراء عام وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مؤسسين في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وتقع ضمن شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة جاء الجيل الثاني بعد ما تمكن جيل المؤسسين من وضع الأساس التي تستطيع فيها الشركة النمو والاستمرار في عملها وهنا يأتي دور الأبناء والأخوة في الدخول في عملية الإدارة والتمويل لكن لكي تتم هذه المرحلة بإتقان يجب ان تتم عملية تعاقب السلطة والقيادة من جيل الى جيل اخر بسلسلة بحيث يتم تدريب الجيل الاحدث من الأبناء على الانخراط مبكرة في عملية الإدارة ويتم بناء نظام فعال علمية التواصل والمشاركة في القرارات وكذلك وضع نظام اداري ينظم عملية تعاقب عملية القيادة واختيار المديرين وقد تم التواصل مع عدد من الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية عبر وسائل الاتصال المختلفة ولكنهم اصرروا علي إخفاء أسمائهم حفاظا علي السرية وخصوصة المعلومات ويعتبر هذا الإجراء شائع جداً في عالم الأعمال؛ حيث تلجأ العديد من الشركات والمؤسسات إلى طلب إخفاء هويتها عند المشاركة في الدراسات أو الاستبيانات، وذلك لضمان حماية أسرارها التجارية ومنع المنافسين من الاطلاع على خططها المستقبلية أو استراتيجياتها التسويقية وتعتبر خطوة ممتازة تعكس وعي الشركات العائلية،

وضمان السرية يشجعهم على تقديم بيانات شفافة وموثوقة للدراسة، مما يرفع من جودة البحث العلمي الذي يبحث أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

### 2.3.3 عينة الدراسة:

عينة الدراسة ستكون من مجموعة من موظفين ومدراء تنفيذيين ومدراء عام وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مؤسسين بشركات الجيل الثاني العائلية بالمملكة العربية السعودية واعتمدت الباحثة على الهيكل التنظيمي لتلك الشركات باختيار عينة الدراسة وان حجم العينة المناسب لعدد المجتمع يمكن تحديد من خلال طريقة العينة القصدية حيث ستختار الباحثة الأفراد الأكثر ملاءمة لتوفير بيانات غنية ومفيدة. وسيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بما يضمن فرص متساوية امام كل افراد الدراسة بما يتضمن ان تمثل كافة عناصر مجتمع الدراسة. وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارة الاستبيان الكترونيا على عينة قصدية من ملاك والمناصب الإدارية العليا بالشركات شملت فئات عمرية مختلفة ومستويات وظيفية متنوعة بين فئات الذكور والإناث وسوف تكون عينة الدراسة تقريبا (100) تتكون من ملاك الشركات ومن الإدارة العليا بتلك الشركات بحيث يكون نسبة المشاركة متساوية بين الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة بحيث تعبر بصدق عن مجتمع الدراسة وقد فضّلت الشركات المساهمة عدم الكشف عن هويتها مراعاةً لخصوصية البيانات بناء على الخطة المقترحة لتوزيع الاستبانة الكترونيا في اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها 102 تقريبا من ملاك تلك الشركات واعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالشركات محل الدراسة بهدف الوصول الي عدد 100 استبياناً صحيحاً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 98 % من اجمالي عدد الاستبيانات المخطط توزيعها

الجدول رقم (3-1): خطة توزيع اداة الدراسة (الاستبيان) المقترحة

| عدد الاستبيانات | الموزعة | العائد | الفاقد | مستبعد | الصحيحة |
|-----------------|---------|--------|--------|--------|---------|
| المجموع         | 102     | 101    | 1      | 1      | 100     |
| النسبة المئوية  | 100%    | 99%    | 1%     | 1%     | 98%     |

### 4.3 أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

#### 1.4.3 أداة الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية، في إطار الدراسة الميدانية المقترحة ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس آراء عينة الدراسة حيث سوف يتم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعددت الدراسة من أجل قياسه وقد تم الاستعانة في أعداد الدراسة بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة لعدد من الدراسات السابقة.

#### 2.4.3 تصميم البحث واسلوبه:

تصميم البحث هو الإطار الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج والاستنتاجات المطلوبة. تم اختيار تصميم البحث بناءً على أهداف الدراسة والأسئلة البحثية ونوع البيانات المطلوب جمعها وتحليلها وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها

وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة بدور تطبيق قواعد الحوكمة للجيل الثاني من الشركات العائلية من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية وتكون من:

○ المتغير المستقل (قواعد الحوكمة) بأربع أبعاد كل بعد يتكون من خمس عبارات.

القسم الثالث: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية وتكون من:

○ المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ويتكون من ثمان عبارات.

والجدول التالي يُلخّص الهيكل العام لمقياس المتغيرات الرئيسة المعتمدة في الدراسة

جدول رقم (2-3) مكونات استمارة الاستبيان

| البيان | القسم | عدد الفقرات | المصدر |
|--------|-------|-------------|--------|
|--------|-------|-------------|--------|

| الجزء الاول  | البيانات الشخصية               | العمر – النوع – سنوات الخبرة - الوظيفية |
|--------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| الجزء الثاني | المتغير المستقل: قواعد الحوكمة |                                         |
| البعد الأول  | الشفافية                       | 5 فقرات (Chiang, el, al, 2022)          |
| البعد الثاني | العدالة والمساواة              | 5 فقرات (Giachetti, el, al, 2019)       |
| البعد الثالث | المساءلة                       | 5 فقرات (Rovelli, el, al, 2021)         |
| البعد الرابع | التقييم                        | 5 فقرات (Dadzie, el, al, 2018)          |
| الجزء الثالث | المتغير التابع:                |                                         |
|              | الأداء الاستراتيجي             | 8 فقرات (Bolaji, el, al, 2018)          |

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى الأدبيات الخاصة بالموضوع.

### 3.4.3 مصادر البيانات

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

أولاً: المصادر الأولية:

المصدر الأولي هو الأساس عبارة عن سرد مباشر تسمى البيانات المجمعة من هذه المصادر «البيانات الأولية» من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية ويهدف معالجة الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة

الدراسة، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتعتبر أساساً للتحليل والاستنتاج في البحث العلمي هي عملية جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض حيث يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانياً: المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على الأبحاث والدراسات السابقة بما توفره المجالات الأكاديمية من أبحاث ودراسات متخصصة بالإضافة إلى دراسة مصادر البيانات الثانوية، كالكتب والمراجع الأجنبية والعربية، والدوريات والأبحاث والمقالات بالإضافة إلى العديد من مواقع الإنترنت المتخصصة في مجال الدراسات العلمية والبحثية، في إطار إعداد السياق النظري للدراسة.

### 5.3 صدق - وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

1. الصدق الظاهري للاستبانة ويستخدم للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة ومن ثم عرض الأداة الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من علي مجموعة من المحكمين المتخصصين ممن يعملون في الجامعات السعودية، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء يتم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر بهدف التأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله ثم حساب نسب اتفاق المحكمين على كل فقرة وسؤال

والإبقاء على الأسئلة التي حصلت على اتفاق أكثر من (87.6%) وقد نتج عن مرحلة صدق الاستمارة حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر وإضافة أسئلة جديدة، مما أسهم في تعزيز صدق الأداة وصلاحيتهما للتطبيق الميداني إلى أن تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية حول موضوع أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

2. صدق الاتساق الداخلي وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة سيتم حساب مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتُحَقَّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

MIDOCEAN

فيما يلي يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الارتباط

جدول (3-3) معامل الارتباط

| القيمة الاحتمالية |                          | ابعاد المتغيرات                 |
|-------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 0.782             | الشفافية                 | المتغير المستقل : قواعد الحوكمة |
| 0.843             | العدالة والمساواة        |                                 |
| 0.765             | المساءلة                 |                                 |
| 0.743             | التقييم                  |                                 |
| 0.811             | تحسين الأداء الاستراتيجي | المتغير التابع                  |

ويتبين من الجدول ، وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.753 و 0.843، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت قياسه.

ثبات الاستبانة: استخدم الباحثة لحساب الثبات طريقة ألفا كرونباخ وذلك لإيجاد معامل ثبات ألف كرونباخ. وفيما يلي يوضح الجدول التالي قيم معامل ألف كرونباخ

جدول رقم (3-4)

قيم ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المتغيرات                          | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------------------|--------------|--------------------|
| المتغير المستقل : قواعد الحوكمة    |              |                    |
| الشفافية                           | 5            | 0.886              |
| العدالة والمساواة                  | 5            | 0.796              |
| المساءلة                           | 5            | 0.865              |
| التقييم                            | 5            | 0.799              |
| المتوسط العام                      |              | 0.836              |
| المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي |              |                    |
| تحسين الأداء الاستراتيجي           | 8            | 0.803              |

تشير نتائج معامل ألفا كرونباخ إلى أن جميع قيم الثبات جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت (0.80)، وهي أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في التطبيق الميداني.

وبناءً على نتائج اختبارات الصدق والثبات، يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويؤكد صلاحيتها للتطبيق على مجتمع الدراسة. حول موضوع أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

### 6.3 نموذج ليكرت الخماسي

تعتمد الدراسة على استخدام مقياس ليكرث الخماسي التي تتراوح اختياراته من موافق بشدة وموافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة كما يلي:

الجدول التالي يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

جدول (3-5): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

| المتوسط الموزون  | الوزن النسبي | درجة الموافقة  |
|------------------|--------------|----------------|
| $5.0 \geq 4.20$  | 5            | موافق بشدة     |
| $4.20 \geq 3.40$ | 4            | موافق          |
| $3.40 \geq 2.60$ | 3            | محايد          |
| $2.60 \geq 1.80$ | 2            | غير موافق      |
| $1.80 \geq 1.00$ | 1            | غير موافق بشدة |

يوضح الجدول (3-5) تقييم نتائج تحليل البيانات، حيث يتم تحويل الخيارات إلى أرقام (من 1 إلى 5)، ويتم حساب المتوسط الحسابي للإجابات لتحديد الاتجاه العام:

- من 1 إلى 1.80: تعني درجة منخفضة جداً (رفض تام).

- من 1.81 إلى 2.60: تعني درجة منخفضة (رفض).

- من 2.61 إلى 3.40: تعني درجة متوسطة (حياد).
- من 3.41 إلى 4.20: تعني درجة عالية (موافقة).
- من 4.21 إلى 5: تعني درجة عالية جداً (موافقة بشدة).

### 7.3 المعالجات الإحصائية:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف يستخدم البحث الحالي الأساليب الإحصائية التالية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22:

#### 1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

يعد التحليل الوصفي من أولى الخطوات المهمة في تحليل البيانات. يهدف هذا التحليل إلى تقديم ملخص شامل للبيانات الأولية المستخلصة من الاستبانة، حيث سيتم عرض التوزيع التكراري للمتغيرات، وذلك باستخدام الجداول البيانية والرسوم البيانية (مثل الرسوم البيانية العمودية أو الدائرية) لتوضيح أعداد الإجابات التي حصلت عليها كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي. على سبيل المثال، يمكن تحليل مدى توزيع الإجابات حول مدى العلاقة بين كل بعد من تطبيق الحوكمة على الأداء الاستراتيجي مثل (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) ومعرفة النسب المئوية لكل مستوى من مستويات مقياس ليكرت.

#### المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- تطبيق قواعد الحوكمة مثل (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم).
- تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية.

#### الأدوات المستخدمة:

- التوزيع التكراري.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.

## 2. اختبار تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

لتحليل العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة مثل (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) وتحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية، سيتم استخدام اختبار الارتباط مثل (معامل ارتباط بيرسون أو معامل ارتباط سبيرمان) بحسب طبيعة البيانات. سيتيح هذا التحليل قياس قوة العلاقة بين المتغيرات وتحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي أو سلبي بين تطبيق قواعد الحوكمة وتحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية.

المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- الشفافية وأثرها علي تحسين الأداء الاستراتيجي
- العدالة والمساواة وأثرها علي تحسين الأداء الاستراتيجي
- المساءلة وأثرها علي تحسين الأداء الاستراتيجي
- التقييم. وأثرها علي تحسين الأداء الاستراتيجي

الأدوات المستخدمة:

- معامل بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباط بين المتغيرات.
- معامل سبيرمان (Spearman's Rank Correlation) إذا كانت البيانات غير متماثلة أو ترتيبية.

### 3. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

لإجراء تحليل أعمق حول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية، سيتم استخدام التحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات. من خلال هذا التحليل، سيتم تحديد أي من ابعاد قواعد الحوكمة مثل (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) لها التأثير الأكبر على تحسين الأداء الاستراتيجي.

المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- أثر الشفافية علي تحسين الأداء الاستراتيجي
- أثر العدالة والمساواة وأثرها علي تحسين الأداء الاستراتيجي
- أثر المساءلة علي تحسين الأداء الاستراتيجي
- أثر التقييم. علي تحسين الأداء الاستراتيجي

الأدوات المستخدمة:

- الانحدار البسيط لفحص العلاقة بين متغيرين.

4- - اختبار T-Test وANOVA: لتحليل الفروق بين آراء المجموعات المختلفة داخل العينة (مثل

الملاك وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعكس وجهات نظر مختلفة باختلاف الدور أو الخبرة.

### 8.3 فرضيات الدراسة

"تم صياغة فروض الدراسة بناءً على نتائج الأدبيات والبحوث السابقة بما يتلاءم مع طبيعة واتجاه الدراسة الحالية:

- الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

#### - الفرضيات الفرعية:

H<sub>1</sub>: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

H<sub>2</sub>: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

H<sub>3</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساواة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

H<sub>4</sub>: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقييم (المساءلة والرقابة) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية

### 8.3 ملخص الفصل الثالث

يحتوي هذا الفصل منهجية الدراسة متضمنة عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – بيئة الدراسة - أدوات الدراسة- ومصادر جمع البيانات – خطوات تطبيق الدراسة- وتصميم الاستبيان باستخدام نموذج ليكرت الخماسي والأدوات الإحصائية المستخدمة) وأهم المقاييس الخاصة (بالثبات والاتساق وأدوات التحليل الوصفي وتحليل الانحدار والارتباط واختبار T-Test وANOVA). تمهيدا للفصل الرابع للحصول على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان وسوف نستخدم الأساليب الإحصائية في عملية تحليل النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.



## الفصل الرابع

### تحليل الدراسة الميدانية

### واختبار الفرضيات

#### 4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء و ثم تحليل العينة الأساسية للدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة للوقوف على واقع تلك المتغيرات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، فضلاً عن التحقق من فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرض الرئيس الأول واستخدام الـ t-test، وتحليل التباين أحادي الاتجاه للتحقق من بقية المتغيرات الديموغرافية الأخرى، ثم ينتهي الفصل بمناقشة النتائج من خلال ربطها ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة التي أجريت للتحقق من أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

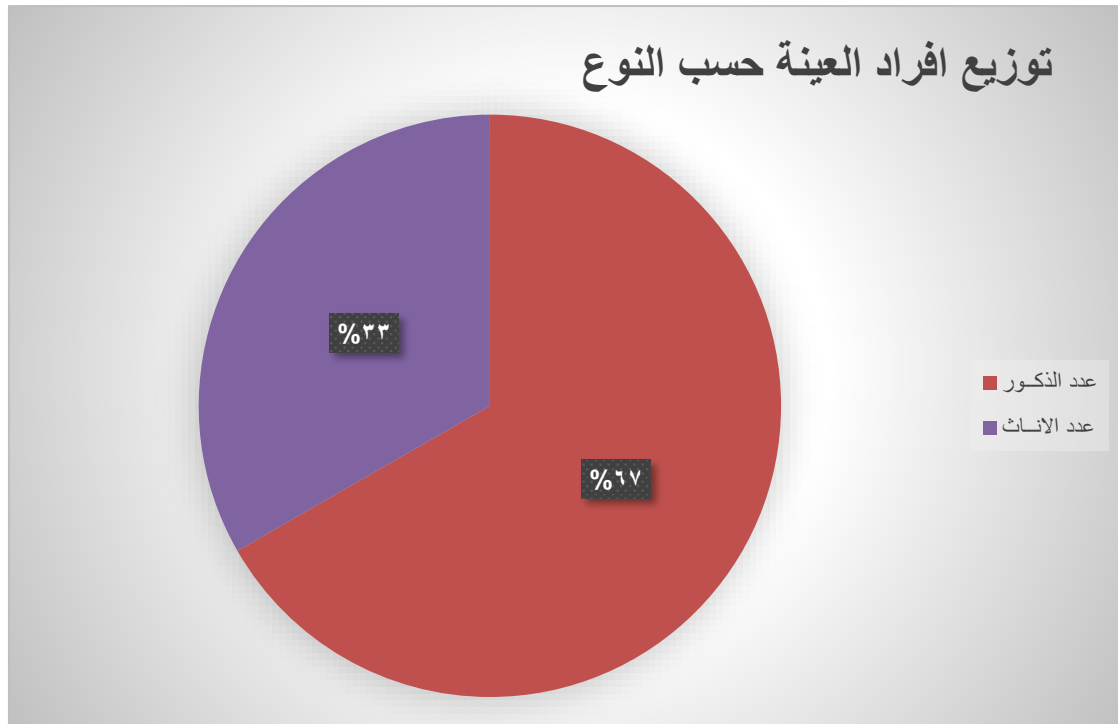
#### 4.2 أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

##### 1- توزيع افراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (4-1) توزيع افراد العينة حسب النوع

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الجنس      |
|--------------------|---------|------------|
| 67%                | 67      | عدد الذكور |
| 33%                | 33      | عدد الاناث |
| %100               | 100     | الإجمالي   |

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (67) شخص وبنسبة مقدارها (66.7%) في حين كان عدد الإناث فقط (33) إناث وبنسبة مقدارها (33.3%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية



شكل رقم (4-1) توزيع افراد العينة حسب النوع

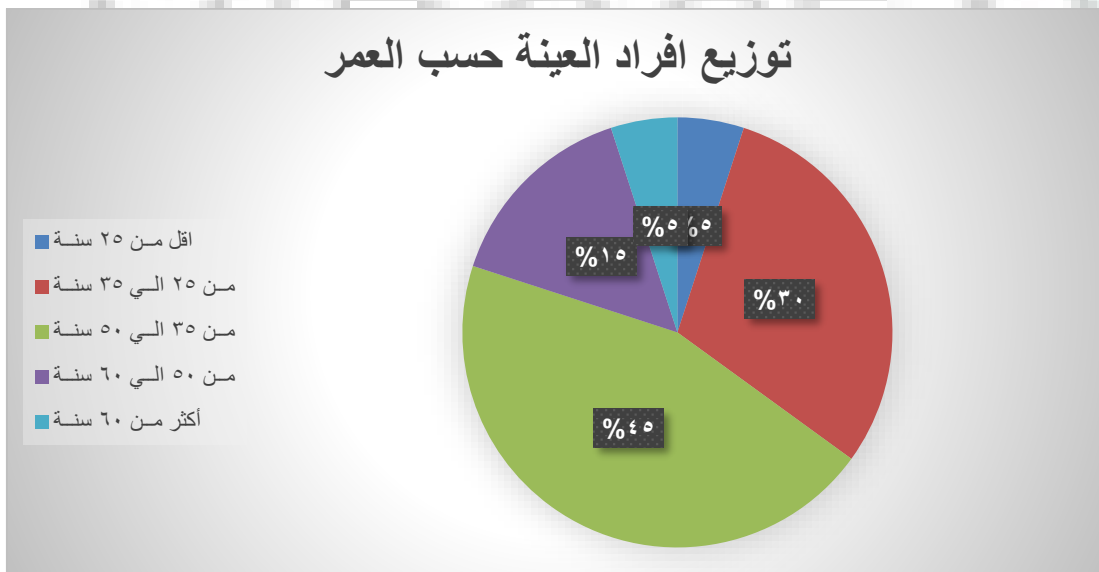
## 2- توزيع افراد العينة حسب العمر.

جدول رقم (4-2) توزيع افراد العينة حسب سنوات العمر

| النسبة المئوية (%) | التكرار | العمر            |
|--------------------|---------|------------------|
| 5%                 | 5       | اقل من 25 سنة    |
| 30%                | 30      | من 25 الي 35 سنة |

|      |     |                  |
|------|-----|------------------|
| 45%  | 45  | من 35 الي 50 سنة |
| 15%  | 15  | من 50 الي 60 سنة |
| 5%   | 5   | أكثر من 60 سنة   |
| %100 | 100 | الاجمالي         |

**تحليل نتائج العمر:** تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 35 سنة الي 60 سنة حيث بلغ عددهم (60) بنسبة مقدارها (60%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 و اقل بنسبه 35% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأكبر عمرا. للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية



شكل رقم (2-4) توزيع افراد العينة حسب العمر

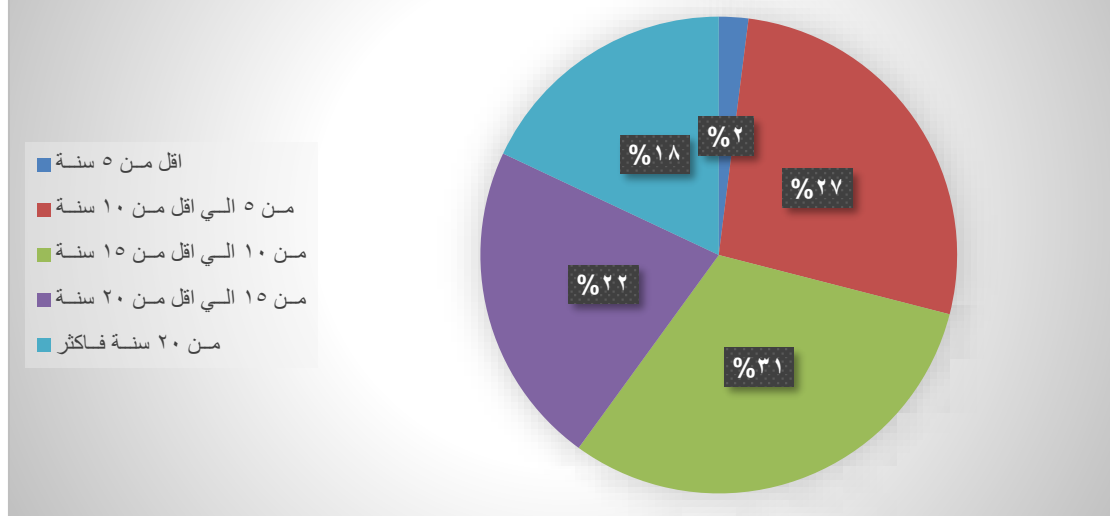
### 3- توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

جدول رقم (3-4) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية (%) | التكرار | سنوات الخبرة            |
|--------------------|---------|-------------------------|
| 2%                 | 2       | اقل من 5 سنة            |
| 27%                | 27      | من 5 الي اقل من 10 سنة  |
| 31%                | 31      | من 10 الي اقل من 15 سنة |
| 22%                | 22      | من 15 الي اقل من 20 سنة |
| 18%                | 18      | من 20 سنة فاكثر         |
| 100%               | 100     | الاجمالي                |

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة الأكبر من 10 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (73) فرد وبنسبة (73%) تلتها عدد سنوات الخبرة الأقل من 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (27%) وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا وذلك لموضوع الدراسة الخاص باثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بما يتناسب مع تلك الاعمار والخبرات للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

### توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



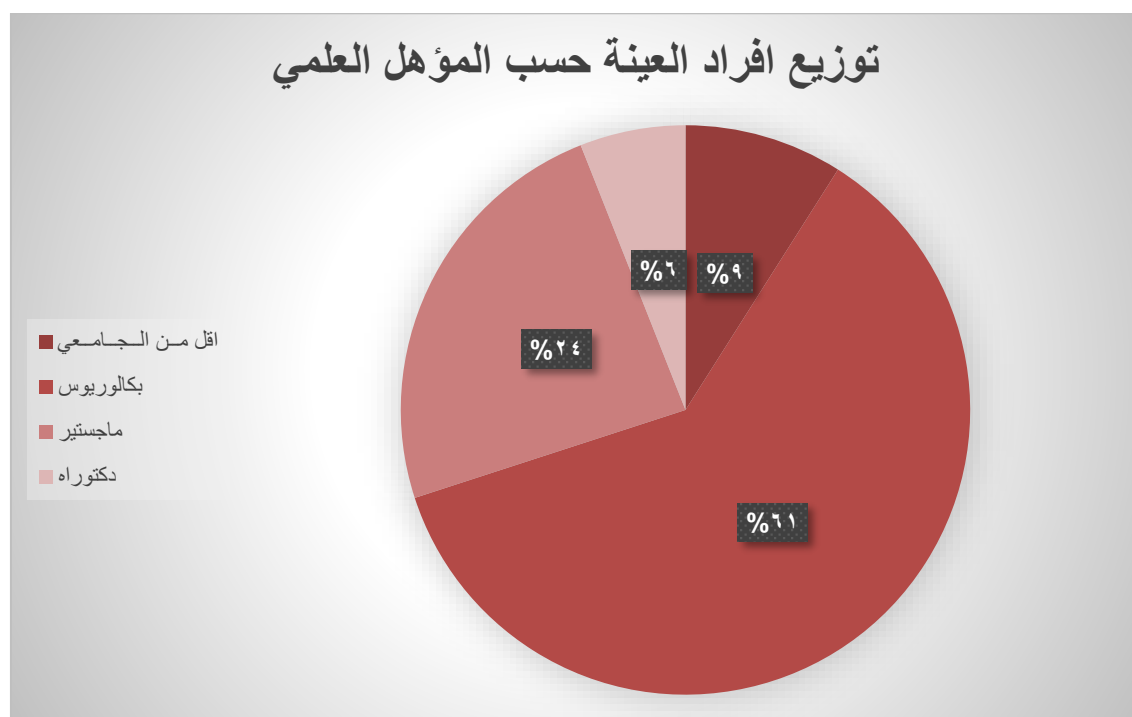
شكل رقم (3-4) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

### توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (4-4) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية (%) | التكرار | المؤهل العلمي  |
|--------------------|---------|----------------|
| 9%                 | 9       | أقل من الجامعي |
| 61%                | 61      | بكالوريوس      |
| 24%                | 24      | ماجستير        |
| 6%                 | 6       | دكتوراه        |
| 100%               | 100     | الاجمالي       |

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (61) ونسبة تمثيل بلغت (61%) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير ونسبة بلغت (24%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الدبلوم والثانوي الأقل من الجامعي بنسبة (9%) وأخيرا الحاصلين علي درجة الدكتوراه بنسبة (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبيا وذلك لموضوع الدراسة الخاص بآثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بما يتناسب مع تلك المؤهلات للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية



شكل رقم (4-4) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

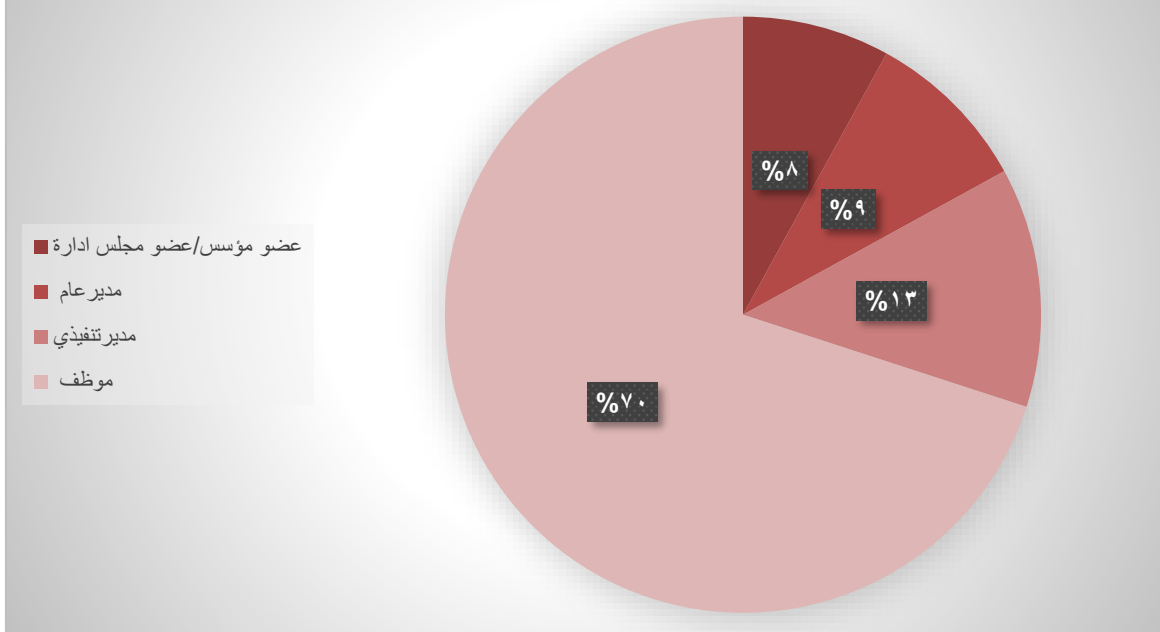
توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

جدول رقم (4-5) توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية (%) | التكرار | المستوى الوظيفي            |
|--------------------|---------|----------------------------|
| 8%                 | 8       | عضو مؤسس/عضو مجلس<br>ادارة |
| 9%                 | 9       | مدير عام                   |
| 13%                | 13      | مدير تنفيذي                |
| 70%                | 70      | موظف                       |
| 100%               | 100     | الاجمالي                   |

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين حيث بلغ عددهم (70) وبنسبة تمثيل بلغت (70%) وتلتها مدراء تنفيذيون وبنسبة بلغت (13%) تلاها المدير العام بنسبة (9%) وأخيرا أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء المؤسسين بلغ عدد أفرادها (8) وبنسبة مقدارها (8%) وذلك لموضوع الدراسة الخاص باثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي بما يتناسب مع تلك الوظائف والخبرات للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

### توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



شكل رقم (4-5) توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

### 4.3 ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### المحور الاول: المتغير المستقل: الحوكمة

#### البعد الاول: مبدأ الشفافية في الشركات

جدول (4-6): البعد الثالث: مبدأ الشفافية للجيل الثاني من الشركات العائلية

| العناصر                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الوزن النسبي | الأهمية النسبية |
|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الشركة بالوضوح | 3.73            | 0.82              | 3                  | مرتفع           |

|       |   |       |       |                                                                                  |
|-------|---|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | 2 | 0.77  | 3.76  | توفر الشركة نظاما للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل                      |
| مرتفع | 4 | 0.84  | 3.66  | ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين يضعف الشفافية بسبب اعطائهم معلومات خاطئة           |
| مرتفع | 1 | 0.64  | 4.00  | يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من اهم أسباب ضعف الأداء      |
| مرتفع | 5 | 0.89  | 3.43  | يتم نشر معلومات حول الهيكل الإداري، الحوكمة، إدارة المخاطر، والتوجهات المستقبلية |
| مرتفع |   | 0.792 | 3.716 | المتوسط العام                                                                    |

يتضح من تحليل نتائج جدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.43) الي (4.00) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من اهم أسباب ضعف الأداء) درجة (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معيار (0.641) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (يتم نشر معلومات حول الهيكل الإداري، الحوكمة، إدارة المخاطر، والتوجهات المستقبلية) وبدرجة (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة أهمية متوسطة.

وبشكل عام يتبين ان المتوسط العام لتلك الفرضية كان (3.619) بمتوسط انحراف معياري (0.792) مما يشير الي الموافقة على الفرضية حول "أن مستوى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من

الشركات العائلية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة متوسطة من الموافقة والقبول".

#### البعد الثاني: مبدأ العدالة والمساواة في الشركات

جدول (7-4): البعد الرابع: مبدأ العدالة والمساواة للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

| العناصر                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الوزن النسبي | الأهمية النسبية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| توضع أنظمة وتعليمات الشركة مهام وواجبات كل موظف                                         | 4.54            | 0.813             | 4                  | مرتفع جداً      |
| يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة                 | 4.57            | 0.817             | 3                  | مرتفع جداً      |
| تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز                                     | 4.59            | 0.766             | 2                  | مرتفع جداً      |
| المساواة والعدالة بين العاملين يزيد ثقتهم وضمان حقوقهم                                  | 4.01            | 0.899             | 5                  | مرتفع جداً      |
| يتم تدريب المديرين على القيادة العادلة، واتخاذ إجراءات إيجابية لتصحيح أوجه عدم المساواة | 4.61            | 0.751             | 1                  | مرتفع جداً      |
| المتوسط العام                                                                           | 4.41            | 0.795             | مرتفع جداً         |                 |

يتضح من تحليل نتائج جدول (7-4) إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك

علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لمبدأ العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة في

تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.01) الي (4.69) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يتم تدريب المديرين على القيادة العادلة، واتخاذ إجراءات إيجابية لتصحيح أوجه عدم المساواة) درجة (مرتفعة جدا) بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معيار (0.625) وبدرجة أهمية مرتفعة جدا اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (المساواة والعدالة بين العاملين يزيد ثقتهم وضمنان حقوقهم) وبدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.899) وبدرجة أهمية مرتفعة

وبشكل عام يتبين ان المتوسط العام لتلك الفرضية كان (4.41) بمتوسط انحراف معياري (0.795) مما يشير الي الموافقة على الفرضية "أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لمبدأ العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية " من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة مرتفعة جدا من الموافقة والقبول

### البعد الثالث: مبدأ المساواة في الشركات

جدول (4-8): البعد الثاني: مبدأ المساواة للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

| العناصر                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الوزن النسبي | الأهمية النسبية |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| يتم متابعة وتقييم سياسات المساواة التي تتبعها الإدارة بالشركة        | 4.20            | 0.901             | 4                  | مرتفع           |
| يوجد معايير محددة للثواب والعقاب                                     | 4.23            | 0.881             | 3                  | مرتفع           |
| تناسب الجزاءات مع حجم المخالفة وتقديم تقارير دورية وشفافة عن الأداء. | 3.89            | 0.989             | 5                  | مرتفع           |

|           |   |        |       |                                                         |
|-----------|---|--------|-------|---------------------------------------------------------|
| مرتفع جدا | 1 | 0.625  | 4.69  | يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الى حفظ حقوق جميع العاملين |
| مرتفع جدا | 2 | 0.836  | 4.55  | يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الازمات والمشاكل        |
| مرتفع     |   | 0.8464 | 4.352 | المتوسط العام                                           |

يتضح من تحليل نتائج جدول (4-8) إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لمبدأ المسالة في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.89) الي (4.69) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الى حفظ حقوق جميع العاملين) درجة (مرتفع جدا) بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معيار (0.625) وبدرجة أهمية مرتفعا جدا اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تناسب الجزاءات مع حجم المخالفة وتقديم تقارير دورية وشفافة عن الأداء) وبدرجة (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.989) وبدرجة أهمية مرتفعة

وبشكل عام يتبين ان المتوسط العام لتلك الفرضية كان (4.352) بمتوسط انحراف معياري (0.846) مما يشير الي الموافقة على الفرضية "أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لمبدأ المسالة في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

#### البعد الرابع: مبدأ التقييم في الشركات

جدول (4-9) البعد الثاني: مبدأ التقييم الجيل الثاني من الشركات العائلية

| العناصر                                                                        | المتوسط الحاسبي | الانحراف المعياري | ترتيب الوزن النسبي | الأهمية النسبية |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| توجد تقارير دورية عن أداء الشركة والعاملين بها                                 | 4.02            | 0.787             | 4                  | مرتفع           |
| التقييم يستند على حقائق، أرقام، وسلوكيات قابلة للقياس، وليس على انطباعات شخصية | 4.15            | 0.699             | 3                  | مرتفع           |
| معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين                                       | 4.45            | 0.551             | 1                  | مرتفع جدا       |
| لا تقتصر عمليات التقييم على الأداء المالي، بل تشمل الأثر البيئي والاجتماعي     | 3.25            | 0.888             | 5                  | متوسط           |
| يوضح النظام الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة والتركيز على النتائج                | 4.54            | 0.695             | 2                  | مرتفع جدا       |
| المتوسط العام                                                                  | 4.08            | 0.724             |                    | مرتفع           |

يتضح من تحليل نتائج جدول (4-9) إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لمبدأ التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.25) إلى (4.45) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين) درجة (مرتفع جدا) بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معيار (0.551) وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تتم لا تقتصر عمليات التقييم على الأداء المالي، بل تشمل الأثر البيئي والاجتماعي) وبدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.888) وبدرجة أهمية مرتفعة.

وبشكل عام يتبين ان المتوسط العام لتلك الفرضية كان (4.08) بمتوسط انحراف معياري (0.724) مما يشير الى الموافقة على الفرضية حول " أن مستوى أهمية هناك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لمبدأ التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية باستخدام مبدأ التقييم على إعادة هندسة عمليات الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

#### المتغير التابع: تحسين الأداء الاستراتيجي

جدول (4-10): المحور الثالث: المتغير التابع: تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية

| العناصر                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الوزن النسبي | الأهمية النسبية |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| يتم ربط الأهداف الفردية وتشغيل الأقسام بالاستراتيجية العامة الشركة لضمان تحقيق الأهداف الشاملة. | 3.50            | 0.795             | 7                  | متوسط           |
| يتم التركيز على النتائج النهائية التي تسهم في تحقيق رؤية الشركة                                 | 3.89            | 0.656             | 6                  | مرتفع           |
| استخدام مؤشرات أداء رئيسية محددة بدقة لقياس مدى التقدم نحو الأهداف                              | 3.11            | 0.864             | 8                  | متوسط           |
| الشركة قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والمحافظة على ميزتها           | 4.14            | 0.813             | 4                  | مرتفع           |
| يتم إشراك جميع مستويات الإدارة والموظفين في صياغة وتنفيذ الأداء                                 | 4.27            | 0.817             | 3                  | مرتفع           |

|           |   |       |      |                                                                              |
|-----------|---|-------|------|------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع جدا | 2 | 0.766 | 4.39 | توجد رؤية شاملة للشركة تتجاوز المدى القصير، مع التركيز على الابتكار والتطوير |
| مرتفع     | 5 | 0.899 | 4.03 | استمرارية الجهود والقرارات بما يخدم المسار الاستراتيجي المحدد دون تشتت       |
| مرتفع جدا | 1 | 0.751 | 4.41 | ضمان انسجام الأهداف الفردية وأهداف الأقسام مع الاستراتيجية الكلية للشركة     |
| مرتفع     |   | 0.795 | 3.97 | المتوسط العام                                                                |

يتضح من تحليل نتائج جدول (4-10) إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الثمانية المتعلقة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم لأثر تطبيق قواعد الحوكمة

في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.11) الي (4.41) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

(ضمان انسجام الأهداف الفردية وأهداف الأقسام مع الاستراتيجية الكلية للشركة) وبدرجة (مرتفعة

جدا) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معيار (0.751) وبدرجة أهمية مرتفعة جدا

اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (استخدام مؤشرات أداء رئيسية محددة بدقة لقياس مدى التقدم

نحو الأهداف) وبدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.864) وبدرجة أهمية

متوسطة.

وبشكل عام يتبين ان المتوسط العام لتلك الفرضية كان (3.97) بمتوسط انحراف معياري (0.795)

مما يشير الي الموافقة على الفرضية حول "أن مستوى أهمية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم لأثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل

الثاني من الشركات العائلية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

والقبول"

#### 4.4 رابعا: تحليل الارتباط وتحليل انوفا لفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير حوكمة بأبعادها مجتمعة (مبدأ التقييم ومبدأ المسالة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

جدول (4-11): تحليل الارتباط وتحليل انوفا

| نوع العلاقة            | R     | R <sup>2</sup> | F. Test | Sig.   | Beta  | T. Test | Sig.   |
|------------------------|-------|----------------|---------|--------|-------|---------|--------|
| مبدأ الشفافية          | 0.87  | 0.8            | 303     | *0.000 | 0.869 | 17.4    | *0.000 |
| مبدأ العدالة والمساواة | 0.71  | 70.            | 250     | *0.000 | 0.711 | 15.21   | *0.000 |
| مبدأ المسالة           | 0.64  | 0.64           | 69      | *0.000 | 0.643 | 8.3     | *0.000 |
| مبدأ التقييم           | 0.864 | 0.8            | 329     | 0      | 0.864 | 18.1    | 0.0000 |

يوضح الجدول (4-11) وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ الشفافية للحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية. بلغ معامل الارتباط R (0.869). يوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن مبدأ الشفافية للحوكمة يفسر 0.869٪ من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ التقييم للحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية. بلغ معامل الارتباط R (0.864). يوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن مبدأ التقييم للحوكمة يفسر 0.864٪ من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ العدالة والمساواة للحوكمة في تعزيز تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية. بلغ معامل الارتباط R (0.711). يوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن

مبدأ العدالة والمساواة للحوكمة يفسر 0.711% من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ المسالة للحوكمة في تعزيز تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية. بلغ معامل الارتباط  $R(0.643)$ . يوضح معامل التحديد  $R^2$  أن مبدأ المسالة للحوكمة يفسر 0.64% من التباين أو التغيرات في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

#### 4.5 خامسا: نتائج التحقق من الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على:

H: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير حوكمة بأبعادها مجتمعة (مبدأ التقييم ومبدأ المسالة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية عند مستوى دلالة (0.05).

#### الانحدار الخطي البسيط

جدول (4-12): الانحدار البسيط أثر الحوكمة بأبعادها في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية.

| محاوّر الدراسة         | B     | T      | Sig.  |
|------------------------|-------|--------|-------|
| مبدأ الشفافية          | 0.121 | 3.183  | 0.194 |
| مبدأ العدالة والمساواة | 0.350 | 11.031 | 0.039 |
| مبدأ المسالة           | 0.182 | 10.098 | 0.033 |
| مبدأ التقييم           | 0.308 | 2.638  | 0.031 |

|       |        |       |                          |
|-------|--------|-------|--------------------------|
| 0.039 | 11.223 | 0.526 | تحسين الاداء الاستراتيجي |
|-------|--------|-------|--------------------------|

$$R^2 = 0.864$$

$$F = 230.172$$

$$\text{Sig.} = 0.047$$

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط MULTIPLE LINEAR REGRESSION

لاختبار حجم أثر الحوكمة بأبعادها في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية

السعودية

| مصدر التباين        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adj R <sup>2</sup> | قيمة الاختبار F-test | مستوى دلالة Sig. F |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|------------------|------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Regression الانحدار | 17.855         | 1            | 65.794         | **.716           | 36.5                         | 0.711                                   | 266.189              | <0.001             |
| Residual الباقي     | 8.522          | 195          | .247           |                  |                              |                                         |                      |                    |
| Total الكلي         | 26.377         | 196          |                |                  |                              |                                         |                      |                    |

اشارت النتائج الواردة في الجدول لتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط الى ان أثر الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية بمجمل ابعادها تؤثر معنويا في مبدأ التقييم لقواعد الحوكمة حيث بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 0.864$ ) واشارت قيمة المحتسبة (F = 230.172) وبمستوى دلالة (0.031) الى وجود أثر ذي دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وقد حقق بعدي (مبدأ العدالة والمساواة لقواعد الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي) تأثير بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد الى قيمة (T) وبمستوى دلالة اقل من المستوى المعنوي المعتمد

(0.05). كما بلغت درجة التأثير لهما (0.526,0.350) على التوالي (مبدأ التقييم – مبدأ المساءلة – مبدأ الشفافية- مبدأ العدالة والمساواة).

تشير المعطيات الإحصائية التي أظهرها جدول (4-12) لتحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لتطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية ، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (266.19)، عند مستوى دلالة إحصائية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$  0.01  $\leq$ ، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2$ ) التي بلغت (0.711)، وبالتالي يمكن القول محور قواعد الحوكمة تفسر ما نسبته (71.1%) من التباين أو التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية. حيث بلغ معامل بيتا (0.229) وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الرئيسي، والذي ينص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير حوكمة بأبعادها مجتمعة (مبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية عند مستوى دلالة (0.05).".

ومن هنا، تتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات التي أجراها بها دراسة (مبروك، 2024) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية ودراسة (الزهراني، 2023) حول الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية حيث تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في تعزيز التنمية الاقتصادية. يمثلون غالبية الشركات التجارية داخل المملكة. دراسة (السياب، 2022) حول تأثير الحكومة الإلكترونية في أداء المؤسسات الحكومية في عمان، مما يزيد من (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح في المؤسسة)

دراسة (بوتبينة، 2018): حول حوكمة الشركات العائلية - نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة " يهدف البحث إلى عرض تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في حوكمة الشركات العائلية باعتبارها من أهم عوامل الانتقال الناجح بين الأجيال وضمان استقرار اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة ومن خلال تلك الدراسات السابقة تسهم بشكل أساسي الي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير حوكمة بأبعادها مجتمعة (مبدأ التقييم ومبدأ المسالة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية عند مستوى دلالة (0.05). " ومن أجل الكشف عن تأثير كل بعد من أبعاد قواعد الحوكمة على تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية، وجاء الشفافية بلغ معامل بيتا (0.121) مما يعكس أهمية هذا البعد الخاصة دعم تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، 2024) حول دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية " للشركات العائلية دورا هاما وبارزا في دفع عجلة الاقتصاد للدول. وفي المملكة العربية السعودية تمثل الشركات العائلية 63% من المنشآت العاملة بالقطاع الخاص وتشارك بنسبة 66% من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما انها تسهم بنسبة 76% من التوظيف بهذا القطاع أيضا.

وجاء بعد العدالة والمساواة وبلغ معامل بيتا (0.350) مما يعكس أهمية هذا البعد الخاصة دعم تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2024) حول حوكمة الشركات العائلية وانواعها في المملكة العربية السعودية " فكرة هذا البحث هي إظهار الشركات العائلية وأنواع الشركات التي يتم تشكيلها من خلالها. إيماننا بالدور الإيجابي للحوكمة في قطاع المشاريع العائلية، تعتبر الشركات العائلية فريدة من نوعها بطبيعتها، حيث تجمع بين العمل والأسرة والتراث. التحديات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، تعد الشركات العائلية أحد الركائز الاقتصادية المهمة في المملكة العربية السعودية، والتي تنعكس

أهميتها في الأنظمة التجارية للمملكة العربية السعودية من خلال إمكانية تشكيلها في أحد الأشكال العادية للشركات

وجاء بعد المسألة وبلغ معامل بيتا (0.180) مما يعكس أهمية هذا البعد الخاصة دعم تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (قبالة، 2024) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والياتها في تحسين إدارة المخاطر دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية" تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير تنفيذ آليات الحوكمة المؤسسية، الأكثر أهمية هي التأكيد على تعزيز التفاعل والتكامل بين آليات الحوكمة الداخلية والخارجية

وأخيرا بعد التقييم حيث بلغ معامل بيتا (0.308) حيث يفسر التباين في المتغير التابع يشكل هذا نتيجة مثيرة للاهتمام، كما تشير القيمة المرتفعة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.711) وعليه فان نتائج الجدول أعلاه توضح وجودة تأثير قواعد الحوكمة علي تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية

الي ان التأثير المشترك للمتغيرات الاربعة يتجاوز تأثير أي متغير منفرد مما يؤكد فرضية الدراسة حول ضرورة تناول ابعاد قواعد الحوكمة بشكل متكامل ومتزامن وهذا يتوافق مع دراسة (Bogdan, el, al, 2025) كنموذج شامل ومتكامل وتنفق هذا النتائج مع الدراسات السابقة في:

— تأكيد العلاقة الإيجابية بين قواعد الحوكمة وتحسين الأداء الاستراتيجي كما جاء في (الزيتي، 2019) حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة

— أولية استخدام الشراكات الاستراتيجية وأثرها على الأداء المستدام للمشاريع في السياق المحلي مما يوافق دراسة (مضيان، 2022) التي تناولت السياسات الإسكانية وأثرها على التنمية العمرانية في المملكة العربية السعودية

– أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية كما ورد في دراسة (المعهد المالي للعلوم والتنمية 2022م) لما في ذلك من فوائد على مستوى المدير أو الموظف أو المؤسسة ككل

– للشركات العائلية دورا هاما وبارزا في دفع عجلة الاقتصاد للدول. وفي المملكة العربية السعودية تمثل الشركات العائلية 63% من المنشآت العاملة بالقطاع الخاص وتشارك بنسبة 66% من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما انها تسهم بنسبة 76% من التوظيف وهو ما يتوافق مع دراسة (الحربي، 2024) وتهدف الي بيان دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

#### 4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية.

يقوم الباحث باختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة- كمتغير مستقل- في المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء الإستراتيجي في الجيل الثاني من الشركات العائلية، حيث تعد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح، مما يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية.

تنص الفرضية العامة على انه:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والمساواة، المساواة - التقييم) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

##### 4.6.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في تطبيق مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (4.13): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "لبعد الشفافية لقواعد الحوكمة" والمتغير التابع "تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي"

| تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي |               |               |                                    |                        |                        |                  | المتغيرات                     |
|--------------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة<br>sig        | F<br>المحسوبة | T<br>المحسوبة | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>الانحدار<br>B | ثابت<br>الانحدار |                               |
| 0.000                          | 19.915        | 4.463         | 0.224                              | 0.473                  | 0.516                  | 1.842            | الشفافية<br>لقواعد<br>الحوكمة |

يوضح الجدول (4.13) نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل "شفافية قواعد الحوكمة" على المتغير التابع "كفاءة الأداء الاستراتيجي ومنه نجد ان معامل الارتباط (R) تبلغ قيمته 0.473، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين الشفافية والأداء الاستراتيجي. ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) تبلغ قيمته 0.224، وهذا يعني أن "الشفافية" تفسر 22.4% من التباين الحاصل في "كفاءة الأداء الاستراتيجي". ومعامل الانحدار (B) قيمته 0.516، وهي قيمة موجبة تعني أنه كلما زادت

الشفافية بمقدار وحدة واحدة، تحسن الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.516. واختبار F و T: وقيمة T المحسوبة (4.463) وقيمة F المحسوبة (19.915) تعتبران مرتفعتين.

انطلاقاً من الجدول السابق توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر إيجابي لشفافية قواعد الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء الاستراتيجي، مما يعني قبول الفرضية التي تشير إلى هذا التأثير – خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.516)، وهذا يعني أن بعد الشفافية لقواعد الحوكمة في الهيئة لوحدها يساهم بنسبة (52%)، في مساعدة الجيل الثاني من الشركات العائلية – في التأقلم مع المستجدات البيئة بتكوين ورسم طريقة تطوير كفاءاتها التقنية والبرمجية بسرعة بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (1.842) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.224)، وهذا يعني أن 22.4% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى بعد الشفافية لقواعد الحوكمة، وهو ما توافق مع دراسة (عريقات، 2025) دراسة (قبالة، 2024) ودراسة (شكر، 2018) ودراسة (محمد، 2017) تؤكد الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية وتعتبر ممارسات حوكمة الشركات العائلية الركيزة الأساسية لتحقيق هذه المعادلة، حيث تلعب الشفافية دوراً محورياً في دعم استدامة الأداء الاستراتيجي عبر عدة مسارات: من أهمها الفصل بين الإدارة والملكية عبر غرس الشفافية يُحدد الأدوار بوضوح بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية، مما يمنع تدخل المصالح العاطفية في القرارات المهنية وجذب الاستثمارات من خلال الإفصاح المالي والإداري الواضح يرفع القيمة السوقية للشركة ويُعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب

المصالح كما تعمل الشفافية الى تقليل النزاعات وتحديد مسارات التعاقب القيادي يحد من الصراعات العائلية التي قد تضر بالأداء العام من خلال الرقابة الداخلية القائمة على الشفافية تضمن كفاءة توجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد مع التركيز أهمية هي التأكيد على تعزيز التفاعل والتكامل بين آليات الحوكمة الداخلية والخارجية

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على انه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد الشفافية لقواعد الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد الشفافية لقواعد الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية).

#### 4.6.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في بعد العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في كفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (4.11): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " بعد العدالة والمساواة تطبيق مبادئ الحوكمة" والمتغير التابع " كفاءة الأداء الإستراتيجي "

| تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي |               |               |                                    |                      |                        |                  | المتغيرات                                             |
|--------------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------|-------------------------------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة<br>sig        | F<br>المحسوبة | T<br>المحسوبة | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>ارتباط<br>R | معامل<br>الانحدار<br>B | ثابت<br>الانحدار |                                                       |
| 0.000                          | 32.936        | 5.739         | 0.323                              | 0.568                | 0.389                  | 2.863            | بعد العدالة<br>والمساواة في<br>تطبيق قواعد<br>الحوكمة |

يوضح الجدول (4.14) نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (بعد العدالة والمساواة في تطبيق مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (كفاءة الأداء الاستراتيجي). قوة العلاقة والتفسير لمعامل الارتباط ( $R = 0.568$ ): يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين تطبيق العدالة والمساواة وتحسين الأداء الاستراتيجي. ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.323$ ) يعني أن المتغير المستقل (العدالة والمساواة) يفسر ما نسبته 32.3% من التباين الحاصل في كفاءة الأداء الاستراتيجي، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى. ومعامل الانحدار ( $B = 0.389$ ) وهذا يعني أن بعد العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة لوحدها يساهم بنسبة (39%) في الكفاءة بالجيل الثاني من الشركات العائلية في قيامها بإدخال تقنيات واستخدام تشريعات تتماشى مع المستجدات بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل كما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام ببعد العدالة والمساواة بمقدار وحدة واحدة، زادت كفاءة الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.389. المعنوية الإحصائية لقيمة (T) المحسوبة (5.739) وقيمة (F) المحسوبة (32.936) هي قيم مرتفعة تدعم جودة النموذج.

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود أثر حقيقي لمتغير العدالة والمساواة في تحسين الأداء الاستراتيجي خلال فترة الدراسة- أما القيمة (2.836) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في وكفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية. وهو ما توافق مع دراسة (الحربي، 2024) و دراسة (الزيتي، 2019) تؤكد وجود ارتباط وثيق بين تطبيق مبدأ العدالة والمساواة (كأحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات) وبين تحسين الأداء الاستراتيجي. يضمن هذا البعد حقوق جميع المساهمين والعاملين وأصحاب المصالح، مما يقلل تضارب المصالح ويحقق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية مستدامة يعد مبدأ العدالة ، أحد الأركان الرئيسية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (للتقيد بمعايير الحوكمة الرشيدة. وفي بيئة الشركات العائلية، تظهر أهمية العدالة من خلال منع التحيز والمحسوبية عبر ضمان المساواة بين أفراد العائلة وغيرهم من المديرين في التقييم، والترقيات، وتوزيع الأرباح وإرساء قواعد موضوعية عادلة تعزز التزام الموظفين ورفع الروح المعنوية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة العمل وتطوير الأداء التشغيلي واستدامة الشركات العائلية

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة وكفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة وكفاءة الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية).

### 4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد المساءلة في تطبيق قواعد الحوكمة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في بعد المساءلة لقواعد الحوكمة للابتكار التكنولوجي في الهيكل والمتغير التابع المتمثل في فاعلية الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (4.15): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " المساءلة في تطبيق قواعد الحوكمة " والمتغير التابع " فاعلية الأداء الإستراتيجي "

| تحسين الأداء الإستراتيجي |               |               |                                    |                      |                        |                  | المتغيرات                         |
|--------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------|-----------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة<br>sig  | F<br>المحسوبة | T<br>المحسوبة | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>ارتباط<br>R | معامل<br>الانحدار<br>B | ثابت<br>الانحدار |                                   |
| 0.000                    | 34.782        | 5.898         | 0.335                              | 0.579                | 0.395                  | 2.688            | بعد المساءلة<br>لقواعد<br>الحوكمة |

يوضح الجدول (4.15) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المساءلة في تطبيق قواعد الحوكمة) والمتغير التابع (فاعلية الأداء الإستراتيجي)، ويمكن تلخيص القراءات الإحصائية

كالتالي:معامل الانحدار (B) قيمته 0.395، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية؛ أي أن زيادة الالتزام بالمساءلة تؤدي إلى تحسن في الأداء الاستراتيجي. وهذا يعني أن بعد المساءلة لقواعد الحوكمة في الأفراد لوحدها يساهم بنسبة (39%)، في قيام الجيل الثاني من الشركات العائلية محل الدراسة باستحداث برامج جديدة أكثر فاعلية في تطبيق قواعد الحوكمة بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (2.688) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في تحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية. كما ان معامل الارتباط (R) يبلغ 0.579، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (58%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين. اختبار (T) المحسوبة: بلغت 5.898، وهي قيمة تدعم معنوية معامل الانحدار. واختبار (F) المحسوبة بلغت 34.782، وهي تؤكد صلاحية النموذج الإحصائي ككل.

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية إحصائية للمساءلة في تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.395)،

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.335)، وهذا يعني أن 33% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع – تحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى بعد المساءلة لقواعد الحوكمة للابتكار التكنولوجي، وبمقارنة ما توصلت اليه الدراسة الحالية مع دراسة (Agrawal, et al, 2022) ودراسة (الغامدي، 2024) ودراسة (شبل وآخرون، 2021) تؤكد الأدبيات السابقة وجود ارتباط وثيق وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المساءلة المؤسسية (كأحد أعمدة الحوكمة الأساسية) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية يدعم هذا التوجه مجموعة من الركائز التي تعكس جوهر العلاقة من

خلال الفصل بين الملكية والإدارة: يُقلل من تضارب المصالح، حيث تُلزم "المساءلة" أفراد العائلة والإدارة التنفيذية بالعمل وفق معايير الكفاءة المهنية بدلاً من الاعتبارات العائلية وأيضاً توجيه التخطيط الاستراتيجي التي تساهم آليات المساءلة في ضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية، مما يدعم استدامة الشركات عبر تعاقب الأجيال، مقارنة بالشركات غير المطبقة لقواعد الحوكمة و تتيح المساءلة قياس الأداء المالي والتشغيلي والتنافسي بدقة، مما يحسن من استجابة الشركة لمتغيرات السوق.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد المساءلة لقواعد الحوكمة وتحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد المساءلة لقواعد الحوكمة وتحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية).

#### 4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بعد التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة وتحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في بعد العدالة في تطبيق قواعد الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في فاعلية الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (4.16): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " بعد التقييم في تطبيق مبادئ الحوكمة" والمتغير التابع " فاعلية الأداء الإستراتيجي "

| تحسين الأداء الإستراتيجي |               |               |                                    |                      |                        |                  | المتغيرات                                |
|--------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------|------------------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة<br>sig  | F<br>المحسوبة | T<br>المحسوبة | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>ارتباط<br>R | معامل<br>الانحدار<br>B | ثابت<br>الانحدار |                                          |
| 0.000                    | 32.936        | 5.739         | 0.411                              | 0.652                | 0.3777                 | 3.666            | بعد التقييم في<br>تطبيق قواعد<br>الحوكمة |

يُظهر الجدول (4.16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "تطبيق مبادئ الحوكمة" (المتغير المستقل) على "فاعلية الأداء الاستراتيجي" (المتغير التابع). حيث بلغ معامل الارتباط (R) بلغت قيمته 0.652، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاستراتيجي. وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (65.2%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.411)، وهذا يعني أن 41% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع حول تحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى بعد التقييم في تطبيق مبادئ الحوكمة، قيمة (F) المحسوبة: بلغت 32.936، وهي قيمة تدل على معنوية نموذج الانحدار ككل وقيمة (T) المحسوبة حيث بلغت 5.739، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمعنوي للمتغير المستقل.

إنطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا النتائج تدعم فرضية أن الالتزام بقواعد الحوكمة يؤدي بشكل مباشر وفعال إلى تحسين الأداء الاستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية – خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.3777)، وهذا يعني أن بعد التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة لوحدها يساهم بنسبة (37%) في الفاعلية بالجيل الثاني من الشركات العائلية في قيامها بإدخال تقنيات واستخدام أجهزة حديثة في عملية التقييم تتماشى مع المستجدات في عمليات مراقبة الأداء بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (3.666) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في تحسين الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية.

وهو ما توافق مع جاءت به دراسة (مبروك ، 2024) ودراسة (الزهراني،2023) و دراسة (بوتبينة،2018) التي أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحسين الأداء الإستراتيجي، خاصة في أفضل ممارسات الحوكمة للشركات العائلية التي تشهد تعاقباً للأجيال وتنبع أهمية حوكمة الشركات العائلية في ضمان الاستمرارية والنجاح. والعمل على تطوير الأداء حيث ترتبط الحوكمة طردياً وبدلالة إحصائية بتطوير أداء العمليات (الأداء المالي، التشغيلي، والتنافسي) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي ....إدارة التعاقب: تساعد في وضع أطر مؤسسية للفصل بين ملكية العائلة والإدارة التنفيذية، مما يدعم البعد الإستراتيجي للحوكمة الرشيدة المطبقة في الشركات العائلية ويحد من النزاعات الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية وايضا تزيد من سرعة وجودة اتخاذ القرار الإستراتيجي وضمان الشفافية والمساءلة

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين بعد التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة وفاعلية الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين بعد التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة وفاعلية الأداء الإستراتيجي بالجيل الثاني من الشركات العائلية).

وبهذه النتائج نرفض الفرضية العامة والتي تنص على انه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة - التقييم) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة - التقييم) والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية).

#### 4.7 ملخص اختبار الفرضيات

#### جدول 4.18 ملخص فرضيات الدراسة

| Significant /<br>No<br>Significance | Accept<br>/<br>Reject | P –<br>Value<br>(> / <) | الفرضيات                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                       |                         |                                                                                                                                      |
| ذات دلالة<br>احصائية                | مقبولة                | >                       | (H.1) - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية في تطبيق قواعد الحوكمة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية.         |
| ذات دلالة<br>احصائية                | مقبولة                | >                       | (H.2) - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة والمساواة في تطبيق قواعد الحوكمة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية |
| ذات دلالة<br>احصائية                | مقبولة                | >                       | (H.3) - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساءلة في تطبيق قواعد الحوكمة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية          |
| ذات دلالة<br>احصائية                | مقبولة                | >                       | (H.4) - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقييم في تطبيق قواعد الحوكمة والأداء الاستراتيجي للشركات العائلية           |

المصدر: بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

جميع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل "تطبيق قواعد الحوكمة" (الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة - التقييم). لها علاقة إيجابية ودالة إحصائية تحسّن الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. هذا يعني أن زيادة الجهود المبذولة في كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل من المرجح أن تؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية للصناعات الأساسية. في المتوسط، يبدو أن الشفافية لها التأثير الإيجابي الأقوى على تحسين الأداء الاستراتيجي، يلهمها العدالة والمساواة، وأخيراً المساءلة والتقييم لذلك، يمكننا أن نستنتج أن "تطبيق قواعد الحوكمة" له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع "تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

#### ملخص الفصل الرابع

جميع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل "لقواعد الحوكمة" (التمثلة في) (الشفافية، العدالة المساواة، المساءلة، والتقييم) لها أثر ذو إيجابية ودالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، هذا يعني أن زيادة الجهود المبذولة في كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل من المرجح أن تؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. في الأجل المتوسط والبعيد المدى يبدو أن بعد الشفافية لها التأثير الإيجابي على الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وايضا التقييم، والعدالة والمساءلة)، والتي تشكل نسق متكامل يمكننا أن نستنتج أن "قواعد الحوكمة" له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع "تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### المراجع العربية

- الجبجبة، بن رعدة. 2018. دور الحوكمة المؤسسة في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل. كلية العلوم الاقتصادية.
- الخيسي، عبد الباسط (2023): مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة.
- الحربي، 2024. دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
- الخطيب، خالد راغب (2020): مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع المدني.
- الزهراني، عبد الله. 2023. الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية العدد 20.
- الغامدي، خالد. 2024. حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية
- الجواد بن قاسم 2017 دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.
- الحدة بوتينه. 2018. حوكمة الشركات العائلية – الامارات العربية. المركز الجامعي بركة
- السباينة، 2022. دور تطبيق قواعد الحوكمة والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان"
- الزيني، 2019. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون 2018 مجموعة من الأعمال متعلقة بحوكمة الشركات تتقصى الجانب النظري والتطبيقي مترجمة للغة العربية.
- شريف محمود حمدي. 2020. تطبيق الحوكمة كمدخل لتعزيز الريادة دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس مجلة البحوث والدراسات العربية.

- محمد، شيماء محمد، 2023. حوكمة الجامعات مفهوماً وأهدافها ومبادئها. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية..
- عادل بن عايد الشمري 2018 واقع حوكمة الشركات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030 مجلة العلوم التربوية
- الحربي، عبد الله. 2024. دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الفقهية والقانونية.
- فيل أرمسترونج، جون سوليفان. 2011. تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- قبالة، 2024. أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والياتها في تحسين إدارة المخاطر دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- دهان، محمد دهان 2019 دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة. جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- الغامدي، محمد عبد الله. 2024. حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية
- المسلط، محمود احمد 2017 ممارسة مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مدراء الإدارات المساندة مجلة كلية التربية.
- الراوي، مظفر جابر. 2014. تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة «المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً».
- مكرا كلاسيكيوكم أريك بتشرد 2019 حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، غرفة التجارة الأمريكية، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة. CIPE
- الشريف، عبد الله محمد الشريف 2020 واقع الحوكمة بالشركات في ضوء رؤية المملكة 2030 مجلة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية.
- صالح، علي، شيخ ديب، صالح، 2018م التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين – دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان

- مبروك، السيد. 2024. " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري
- أبو العطا، نرمين. 2020 حوكمة الشركات سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، موقع التحميل <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm> :
- وليد حامد راشد العامري 2016م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن
- الفريح، وفاء بنت إبراهيم بن فهد. 2019 دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في جامعات جنوب افريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الافادة منها في المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، يوسف. 2018. الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية.
- عريقات، إسماعيل. 2025. أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية <https://doi.org/10.21608/aja.2022.148824.1283>
- الغرفة التجارية بالرياض [/https://chamber.sa](https://chamber.sa)
- هجهاج، حسن بن رقدان، 2021، "أثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد السعودي مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة. جامعة بنها، السنة الحادية والثلاثون، العدد الأول. المجلد الثاني.
- تعليمات حوكمة الشركات المساهمة العامة والخاصة المسجلة أوراقها المالية لدى الهيئة لسنة (2025)

#### المراجع الأجنبية

- Ammann, et.al, 2011 corporate governance on firm value: international evidence, journal of empirical finance.
- Baha lander. G. & Snell S, 2015. Managing Human Resources, South-Western College Publishing.
- Bolaji Bello, Oluwayemisi, and Abayomi Olarewaju Adeoye, (2018), Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria, Journal of Economics & Management, Vol. 33.
- Dadzie, Samuel Ato, Richard A. Owusu, Kwarteng Amoako, and Alphonse Kalamanov, (2018), Do strategic motives affect ownership

mode of foreign direct investments (FDIs) in emerging African markets? Evidence from Ghana, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60, No. (3).

- Elmet Wally, (2018), “The Relationships between Strategic Orientation and Firms’ Performance: An Empirical Study”, Doctoral thesis: Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Cairo University.
- Giachetti, Claudio, Giancarlo Manzi, and Cinzia Colapinto, (2019), Entry mode degree of control, firm performance and host country institutional development: A meta-analysis, *Management International Review*, Vol. 59, No.
- Gill, A. & Obradovich, J. 2012 The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms ,
- Jeffrey Cohen et.al.2011 Retail Investors’ Perceptions of the Decision-usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures,
- Nafisi Fadwa, Barousse Abdelaziz, (2018): La Governance enterprise: nature Valeur Actinaria et Valeur Arterial, *International Journal of management Marketing Research (MMR)*, Vol 1.
- Nida Masroor, Shabeeb ul Hassan, (2018): Corporate Governance System nd their Impact on Performance of Companies, *Pakistan Administrative Review*, Vol 2, N° 4.
- Ramli, Z.. (2019): Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. *Global Journal of Business Management*, Rashid Chinar Abdullah, Fatah Naji Afra sway, (2022): The Role of External Auditors on Financial Information quality, *Eurasian journal of Management & Social Sciences*, Vol 3.
- Verma Niharika, Charania Shraddha, (2020): corporate governance: comparative Analysis Between India and USA, *Supremo Amicus*, Vol 20, N° 2.
- Minhang, Nurhan Didik, Zahro Siti, (2017): Developing Risk Management as New Concept to Manage Risks in Higher Educational Institutions, *International Journal of Risk and Contingency Management*, Vol 6.
- Adendorff C, Halkias D (2014) Leveraging ethnic entrepreneurship, culture and family dynamics to enhance good governance and sustainability in the immigrant family business. *J Dev Entrepreneur* 19(02):1–24

- Chiang H, He L, Yu HJ (2022) Family firm's succession and firm's sustainability. *J Family Eco Issues* 43(3):637–646. <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09778-0>
- Rovelli P, Ferasso M, De Massis A, Kraus S (2021) Thirty years of research in family business journals: status quo and future directions. *J Fam Bus Strat* 100422:1–17
- Mandl I (2008) Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna, [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family\\_business/family\\_businessen](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_businessen).
- Sun J, Pellegrini MM, Dabić M (2023) Family ownership and control as drivers for environmental, social, and governance in family firms. *Rev Manager Sci* 18:1015–1046. <https://doi.org/10.1007/>
- Schweiger N, Matzler K, Hautz J (2023) Family businesses and strategic change: the role of family ownership. *Rev Manager Sci*. <https://doi.org/>
- Chrisman JJ, Chua JH, Pearson AW, Barnett T (2012) Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneur Theory Pract* 36(2):267–293
- De Massis A, Kotlar J, Chua JH, Chrisman JJ (2014) Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *J Small Bus Mgt*
- Fendri C, Nguyen P (2019) Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. *J Bus Strategy* 40(5):1–20. <https://doi.org/10.1108/jbs-08-2018-0130>.
- K, Pieper T (2019) How psychological needs motivate family firm identification and identifiers: a framework and future research agenda. *J Family Bus Strategy* 10(3):10028