

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

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

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

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

اسم الباحث:	حنان عبد الله نذير
الرقم الأكاديمي	
الكلية	كلية الإدارة

1446هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

أدت الأزمات المتلاحقة في الاقتصاديات العالمية بمختلف درجات تطورها، وكذلك فضائح منشآت الأعمال في العالم إلى ازدياد الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات، أي اعتماد كافة القواعد، واللوائح التنظيمية والأعراف والممارسات التي تمكن من زيادة قيمة طويلة الأجل للمؤسسة، واجتذاب 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 كافة أرجاء العالم، نتيجة لعدد عوامل محلية (وعالمية وطموح الشركات على المستوى العالمي والمحلي إلى تقليد الشركات العالمية والناجحة في أعمالها. ولقد أصبح الجيل الثاني من المستثمرون يطالبون المؤسسات بالالتزام بمعايير الحوكمة أكثر من وقت مضى (شريف، 2020).

ولقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء، علاوة على تطوير التنمية في البلدان التي تبني سياسة التوجه نحو السوق، ذلك 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 تكرس العدل والمساءلة والشفافية في الشركات العائلية (الشمري، 2018).

تعد الشركات العائلية من أقدم الأشكال التجاري إذا صح التعبير وتشكل نسبة كبيرة من إجمالي الشركات في الدول حول العالم وتتوارث الشركة بين الأبناء والاحفاد من جيل إلى آخر 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 إن 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 أو الحفاظ عليها أو 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 (دهان، 2019).

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 تحدياً 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 وتتمكن من البقاء في السوق التنافسي بقوة وتصبح هي الاقدر على البقاء وتحقيق الربح مقارنة بنوعية الشركات الأخرى (الراوي، 2014).

حيث تأتي مرحلة الجيل الثاني بعدما تمكن جيل المؤسسين من وضع الأساس التي تستطيع فيها الشركة النمو والاستمرار في عملها وهنا يأتي دور الأبناء والاخوة 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 والمشاورة في القرارات وكذلك وضع نظام اداري ينظم عملية تعاقب عملية القيادة واختيار المديرين (الفريح، 2019).

وبلا شك سوف تظل الشركات العائلية تؤدي دورا كبيرا في الحياة التجارية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية وتمارس نشاطها في اغلب القطاعات مثل الصناعة والتجارة والمقاولات والخدمات وتواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في قدرتها على الاستمرار والبقاء امام المنافسين مما يتطلب العمل على تطوير وتحسين مستمر في الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات وذلك من اجل الحفاظ على الكيانات الاقتصادية العائلية ولا بد من إيجاد العلاقة بين قواعد الحوكمة ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ان 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 (الرواي، 2014).

من المؤكد ان الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تشكل جزء كبيرا من الاقتصاد الوطني، ويمثل تطبيق الحوكمة فيها تحديات بسبب طبيعة ملكيتها وإدارتها في تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن خلال اطلاعها على الدراسات السابقة أردت الباحثة ان تطبيق الحوكمة يعد مسألة هامة في سبيل تحسين الأداء الاستراتيجي بتلك الشركات، وسيتم تحديد مواطن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة الخاصة بالإدارة علي تحسين الأداء الاستراتيجي الشركات العائلية من الجيل الثاني (أبو العطا، 2020).

لا 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 (الزهراني، 2018).

تساهم الشركات العائلية بشكل كبير في تعزيز القيمة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، لذا تبرز أهمية تدعيم وتطوير الإجراءات التشغيلية الفعالة وسياسات الحوكمة الناجحة في هذه الشركات. وتضمنت أولى مراحل اهدافنا الرئيسية من البحث هو دراسة "الحوكمة في الشركات العائلية" تأسيس وتسليط الضوء على الجدوى الاقتصادية والمنافع طويلة الأمد المرتبطة بتبني أفضل ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية (Jeffrey Cohen et.al.2011).

لا توجد رؤية خاصة بمستقل تلك الشركات العائلية حيث تعتبر شركات الجيل الثاني بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية كغيرها من المؤسسات التي لا بد وان تلتزم بتطبيق الحوكمة تطبيقا جيدا لهيكلها التنظيمي والإداري والفني لتحقيق المستوى المطلوب من الشفافية لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء وخاصة على الصعيدين

الإداري والتنظيمي والوظيفي لتحقيق فائدة وأثر إيجابي يركز على العدالة الشفافية اللذان يعتبران من اهم ركائز تطبيق الحوكمة

ومن هناك تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي:

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

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:

السؤال الأول: ما هو أثر الشفافية على الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية؟

السؤال الثاني: كيف تؤثر العدالة في توزيع المولود واتخاذ القرارات على الأداء الاستراتيجي؟

السؤال الثالث: ما هو دور المساواة في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية؟

السؤال الرابع: كيف يؤثر التقييم (المساءلة والرقابة) على الأداء الاستراتيجي؟

السؤال الخامس: ما هي التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية لتحسين أدائها الاستراتيجي؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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 وتتمثل أهمية الدراسة الي نظرية وتطبيقية:

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.

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 الي 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 إبراز 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

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.

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

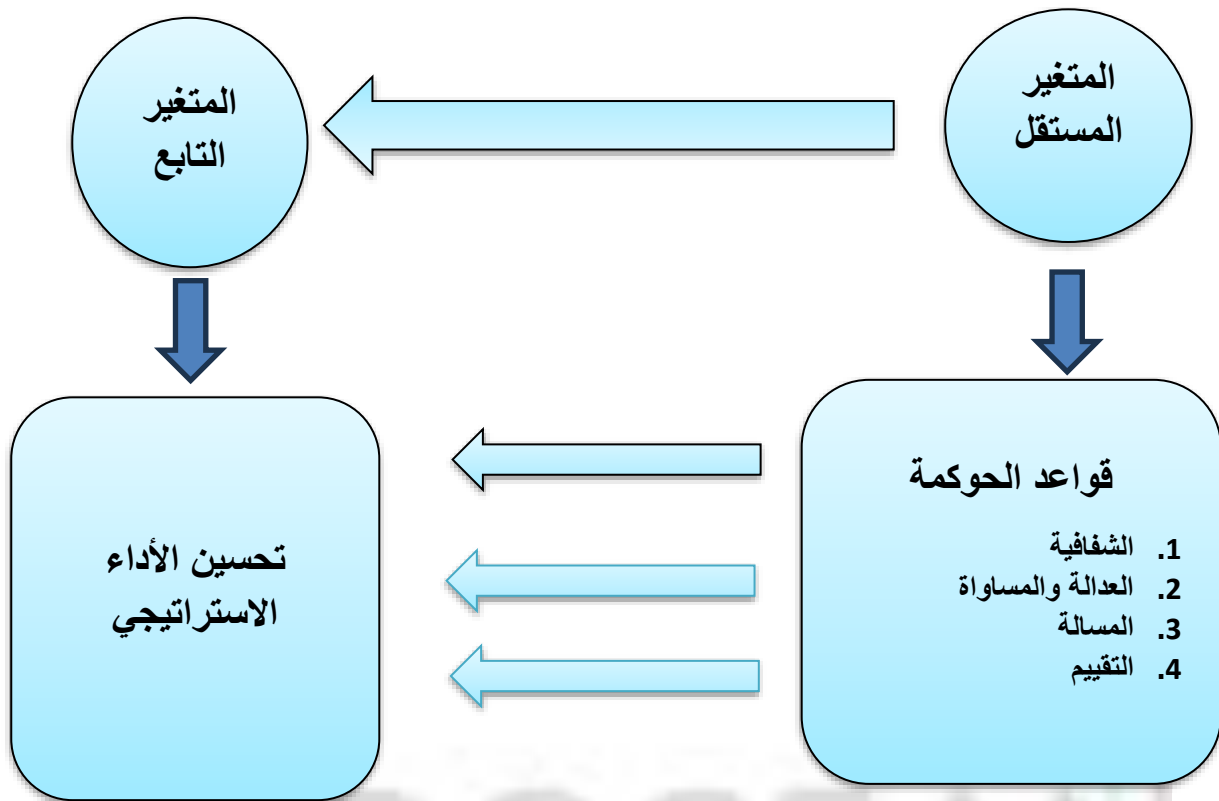
نموذج الدراسة

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" – التابع "تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية") التي يتكون منها البحث، ويتميز الإطار المفاهيمي بعدة مميزات كما يلي:

1- يتميز الإطار المفاهيمي الجيد بأنه محدد

2- يتلاءم مع موضوع البحث

3- المساهمة في فهم العلاقات الخاصة بمتغيرات الدراسة



شكل 1 اعداد الباحث (نموذج الدراسة)

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: انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه كما يلي، وتم استعراض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الاحداث الي الاقدم كما يلي :

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. وهذا يتطلب أن تؤدي الشركات دورها الحيوي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بالشكل المطلوب. ونظرا لما تشكله ظاهرة ضعف حوكمة الشركات العائلية على نمو الشركات واستدامتها مما قد يترتب عليه مشكلات اقتصادية متنوعة تعيق برامج التنمية المستدامة فان موضوع الدراسة يهدف الى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات العائلية وبيان أهميتها من خلال تعريف حوكمة الشركات وتوضيح أهميتها وتبيان الإطار التنظيمي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وتناول القواعد الخاصة بالحوكمة المتعلقة بها لدورها الكبير في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيق التنمية المستدامة لها والتي تنعكس بشكل مباشر على اقتصاد الدولة. 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 مزاولة 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 تناسب طبيعة هذه الشركات وخصوصيتها. حيث أن الشركات العائلية تخضع للتنظيم المتعلق بأشكال الشركات التي لا تنسجم في بعض الحالات مع طبيعتها.

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 مفاهيمها.

دراسة (الزهراني، 2023):

دراسة بعنوان "الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية" تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في تعزيز التنمية الاقتصادية. يمثلون غالبية الشركات التجارية داخل المملكة. ومن أصعب القضايا التي تواجه أصحاب هذه الشركات العائلية، وكذلك السلطات الحكومية، آلية الحفاظ على استمرارية الشركات العائلية. أحد الحلول العالمية والممارسات العملية للحفاظ على الشركات العائلية من الانهيار ينطوي على الممارسات العلمية لمبادئ الحوكمة "التنفيذ المعقول". 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 مزيداً 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 (شيماء 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 (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، كما تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وذلك لبناء إطار نظري متكامل حول مكونات الدراسة الرئيسية والتي تتكون من قواعد الحوكمة كمكون رئيسي أول يتجسد في (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح). النضج الرقمي هو المكون الثاني للدراسة، ويتجلى في (المعرفة التكنولوجية، والتقنيات التكنولوجية، والهياكل التنظيمية، والرؤى، والتصورات. 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 وتوفير تقييماً علمياً منهجياً لهذه الخدمات. كما أظهرت الدراسة حاجة المؤسسات الحكومية إلى تبني تقنيات وخوارزميات متقدمة في عمليات التحليل تعزز من ذكاء الأعمال الذي يدعم اتخاذ القرار ويساهم في تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات الحكومية.

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 فعالة لتحقيق ذلك، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين وتطوير جودة الخدمة الصحية، كما حدد هذا البحث واقع 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. 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.

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 (سكر، 2018):

دراسة بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس "هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى 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 بان معامل التفسير لأثر معايير الحوكمة في الشركات العائلية (ادارة 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 %) اما 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. كما توصي الدراسة بوجوب توعية اصحاب الشركات العائلية نأب التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يرفع اداء من الشركات وخصوصا عند تدعيمه في المجالات التي كانت درجة الالتزام بها منخفضة.

دراسة (بوتينة، 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.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين بان أغلب الدراسات السابقة قد تناولت مفاهيم الحوكمة المختلفة من حيث مجالات ومعاييرها وسياقات تطبيقها، حيث ركزت أغلب الدراسة على تناول الحوكمة في مجال الشركات العامة المساهمة وفيما يلي استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على اهم نتائجها في مجال الدراس يتضح الاتي

1- تشترك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية الحوكمة وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات والشركات

2- جميع الدراسات تسلط الضوء عي دور الحكمة في تعزيز العدالة والشفافية وتحسين الأداء

3- استخدم البحث الحالي أبعاد لمتغيرات البحث تختلف نوعا ما عن الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة.

4- ساعدتني الدراسات السابقة في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية

5- تتمثل مبررات اختيار هذا الموضوع في تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفته موضوع جديد وحديث الساعة تحقيق تحسين الأداء الاستراتيجي كأساس للمنافسة

وزيادة الربحية وضمان استمرارية الشركة

6- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث ابعاد متغيرات الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة

ألا ان الدراسات السابقة التي تم تناولها في الإطار الذي طرحته الدراسة الحالية، فالدراسة الحالية تتميز عن غيرها الدراسات السابقة بكونها تناولت الحوكمة في أطر الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وقد تم ربطها بالأداء لهذه الشركات. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء إطار الدراسة المفاهيمي مثل تعريفات الحوكمة والشركات العائلية وأيضاً في التعرف الى الأدوات والمنهجيات المستخدمة

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الحوكمة:

✓ هي " قياس مدى توافر وتطبيق الأنظمة والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة من خلال نظام يعمل على حوكمة العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء" (الفريح، 2019).

✓ أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وسيتم تحديد المسئول والمسؤولية، إن الحوكمة في مضمونها هي الإدارة الرشيدة أو ترشيد الإدارة بما يتطلب مراجعة كل ما هو مستقر في أسس وقواعد وأساليب التنظيم والإدارة (الشريف، 2020).

الأداء الاستراتيجي:

✓ إن إدارة الأداء الاستراتيجي هي صيغة مجربة ميدانيا لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. فهي توازن بين الأهداف واسعة النطاق والتركيز على الموظفين، وتمكين الموظفين من تعظيم إمكاناتهم الكاملة من خلال دفع مؤشر المنظمة باستمرار في الاتجاه الصحيح (فيل أرمسترونج، 2011).

✓ هو نهج تتبعه الشركات بحيث يساعد في تطبيق استراتيجياتها لضمان تحقيق جميع أهدافها، من خلال مساعدة الشركات في وضع توقعات بسيطة وواقعية ومناسبة لخطة عملها، وبالتالي ضمان تحقيق الموظفين لهذه الأهداف (جبجبة، 2020).

الجيل الثاني من الشركات العائلية:

✓ الجيل الثاني من الشركات جاء بعد ما تمكن جيل المؤسسين من وضع الأساس التي تستطيع فيها الشركة النمو والاستمرار في عملها وهنا يأتي دور الأبناء والاخوة في الدخول في عملية الإدارة

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، فان مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم

إجراءات الدراسة:

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.

أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة 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 تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة لعدد من الدراسات السابقة

مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:**

الجيل الثاني من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وتقع ضمن شركات الأشخاص او 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 والاخوة في الدخول في عملية الإدارة والتمويل لكن لكي تتم هذه المرحلة بإتقان يجب ان تتم عملية تعاقب السلطة والقيادة من جيل الي جيل اخر بسلسلة 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 ويتكون مجتمع الدراسة من الشركات الاتية

- (1) إبراهيم الجفالي وإخوانه
- (2) عبد اللطيف جميل
- (3) مجموعة الحكير
- (4) مجموعة الراجحي القابضة
- (5) مجموعة الزامل القابضة
- (6) مجموعة العلياان
- (7) مجموعة الفيصلية
- (8) مجموعة المهيدب
- (9) مجموعة راشد عبد الرحمن الراشد وأولاده
- (10) مجموعة يوسف محمد ناغي وأولاده

• عينة الدراسة:

كانت عينة الدراسة مكون من مجموعة شركات الجيل الثاني العائلية بالمملكة العربية السعودية الحكومية وان حجم العينة المناسب لعدد المجتمع يمكن تحديد من خلال جدول كريجنسي ومورجان (Krejci & Moga, 1970) لتحديد حجم العينة مفردة وسيتم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية بما يضمن فرص متساوية امام كل افراد الدراسة بما يتضمن ان تمثل كافة عناصر مجتمع الدراسة. وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارة الاستبيان الالكتروني على عينة طبقية عشوائية بسيطة من ملاك والمناصب الإدارية العليا بالشركات شملت فئات عمرية مختلفة ومستويات وظيفية متنوعة بين فئات الذكور والإناث وسوف تكون عينة الدراسة تقريبا (100) من ملاك الشركات ومن الإدارة العليا بتلك الشركات

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، الدشرية. الموضوعية)

تتمثل حدود الدراسة كما يلي :

- ❖ الحد المكاني – الشركات العائلية من الحيل الثاني – المملكة العربية السعودية.
- ❖ الحد الزمني - تم اجراء الدراسة في بداية عام 2025 م.
- ❖ الحد البشري – أصحاب الشركات والإدارة العليا بتلك الشركات.
- ❖ الحد الموضوعي - الموضوع دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية

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 أساسا للتحليل والاستنتاج في البحث العلمي هي عملية جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا 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.

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
- اختبار (ت) (T-Test)
- تحليل التباين ((ANOVA
- معامل بيرسون للارتباط بين فقرات ومجاور الدراسة
- معامل الفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة، ويشتمل على خطة الدراسة والتعريفات الإجرائية للمصطلحات والمفاهيم بالإضافة الي الدراسات السابقة
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة وتم تقسيمه أي مبحثين وهما
 - ✓ المبحث الأول: الدراسات السابقة
 - ✓ المبحث الثاني: قواعد الحوكمة
 - ✓ المبحث الثالث: تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية من الجيل الثاني.
- الفصل الثالث: نموذج وفرضيات الدراسة، عرض وتحليل البيانات
- الفصل الرابع، تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- الفصل الخامس الخاتمة وتشمل (ملخص النتائج ومناقشة النتائج وتوصيات الدراسة).
- مراجع الدراسة

المراجع المقترحة:

- (1) بن رغدة جبجبة. 2018. دور الحوكمة المؤسسة في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل. كلية العلوم الاقتصادية.
- (2) جواد بن قاسم 2017 دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.
- (3) حدة بوتينه. 2018. حوكمة الشركات العائلية – الامارات العربية. المركز الجامعي بركة
- (4) حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون 2018 مجموعة من الأعمال متعلقة بحوكمة الشركات تتقصى الجانب النظري والتطبيقي مترجمة للغة العربية عن طريق مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- (5) شريف محمود حمدي. 2020. تطبيق الحوكمة كمدخل لتعزيز الريادة دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس مجلة البحوث والدراسات العربية.
- (6) عادل بن عايد الشمري 2018 واقع حوكمة الشركات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030 مجلة العلوم التربوية
- (7) عبد الله الحربي. 2024. دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. محلة البحوث الفقهية والقانونية.
- (8) فيل أرمسترونج، جون سوليفان. 2011. تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- (9) محمد دهان 2019 دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة. جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- (10) محمد عبد الله الغامدي. 2024. حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية
- (11) محمود احمد المسلط 2017 ممارسة مبادئ الحوكمة في الشركات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مدراء الإدارات المساندة مجلة كلية التربية.

(12) مظفر جابر الراوي. 2014. تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة «المملكة الأردنية الهاشمية نموذجا».

(13) مكرا كلاسيكيوكم أريك بتشرد 2019 حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، غرفة التجارة الأمريكية، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة. CIPE

(14) مها بنت عبد الله محمد الشريف 2020 واقع الحوكمة بالشركات في ضوء رؤية المملكة 2030 مجلة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية.

(15) نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات 2020 سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، موقع التحميل <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm> :

(16) وفاء بنت إبراهيم بن فهد الفريح 2019 دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في جامعات جنوب افريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الافادة منها في المملكة العربية السعودية.

(17) يوسف الزهراني. 2018. الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية.

المراجع الأجنبية

- 1) Ammann, et.al, 2011 corporate governance on firm value: international evidence, journal of empirical finance.
- 2) Baha lander. G. & Snell S, 2015. Managing Human Resources, South-Western College Publishing.
- 3) Gill, A. & Obradovich, J. 2012 The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms ,
- 4) Jeffrey Cohen et.al. 2011 Retail Investors' Perceptions of the Decision-usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures,
- 5) Marco Becht, 2012 Patrick Bolton, and Ailsa Roell, why bank governance is different, Oxford University Press.