

## 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

# الفصل الأول الإطار العام

## مقدمة الدراسة

ادت 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 تتبنى 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 تركز العدل والمساءلة والشفافية في الشركات العائلية (الشمري، 2018).

تعد الشركات العائلية من أقدم الاشكال 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).

الحكومة هي توجه إداري وتنظيمي واقتصادي يمكن للشركة العائلية ان تتبعه بشكل مباشر من أجل ضمان استمرارها وتوسعها ونجاحها، فإن الأداء الاستراتيجي الذي تحكمه قواعد الحكومة هو المخرج الطبيعي لقياس مدى نجاح توجهات الإدارة في الشركة العائلية ان تطبيق الحكومة في الشركات العائلية يمثل المنحنى الطبيعي لنمو هذه الشركات وتطورها واستمرارها، فهي تحمل الخطوات السلمية التي تتبعها الإدارة في الشركات العائلية (دهان، 2019).

فالحكومة 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 العائلة 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 إلا 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 والاحوة 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 كبير 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

## MIDOCEAN UNIVERSITY

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ان الحفاظ على رؤية مشتركة للشركة العائلية وبناء فهم متبادل للحقول والمسؤوليات المنوط لجميع افراد العائلة ونركز هنا على الجيل الثاني من خلال وضع خطة قوية تتضمن تسليم مقاليد الأمور بسلسلة في الشركات من جيل الى 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 جزءا 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 لابد 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 العادلة 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 وتمثل أهمية الدراسة إلى 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 إلى جيل..

(3) أهمية الحوكمة في تدعيم الجوانب الاقتصادية بالشركات وكشف حالات الفساد والرشوة

والتلاعب وسوء الأداء

(4) أهمية القواعد الخاصة بحوكمة الشركات في وضع إطار تنظيمي للشركات العائلية في المملكة

العربية السعودية

(5) أهمية إبراز العلاقة بين قواعد الحوكمة الفعالة وتحقيق 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 إلى تحقيق عدة أهداف فرعية 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..

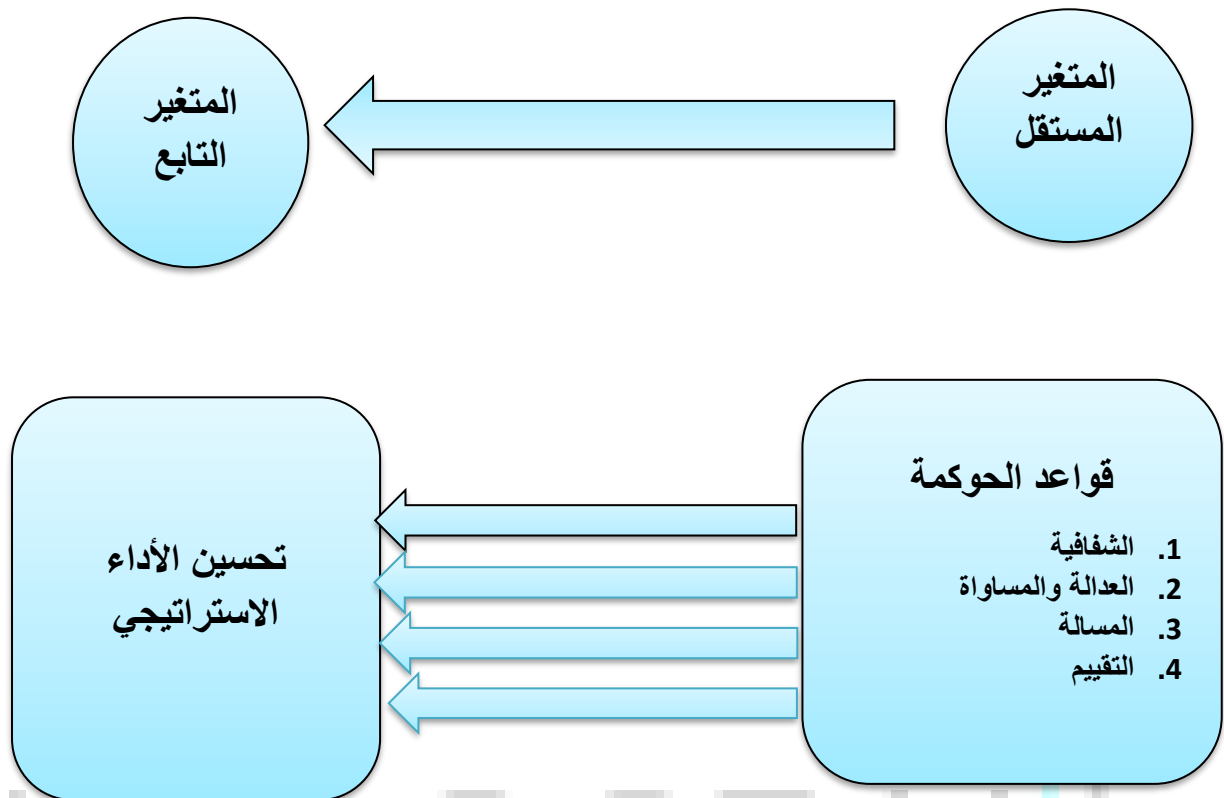
الفرضية الرابعة:

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)

### 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 يساعدها 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 والاختوة 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، فإن 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 كميًا أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميًا 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 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 أعداد الدراسة بالاطلاع على 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 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 والاختوة 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 وقد تم التواصل مع عدد من الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية عبر وسائل الاتصال المختلفة وتمكننا من التواصل مع عدد من الشركات بخصوص موضوع الدراسة الحالية حول أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجيل الثاني من الشركات العائلية السعودية ولم يمانعوا حول مشاركتهم في الدراسة

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 العليان

(7) مجموعة الفيصلية

(8) مجموعة المهيدب

(9) مجموعة راشد عبد الرحمن الراشد وأولاده

(10) مجموعة يوسف محمد ناغي وأولاده

اسباب اختيار تلك الشركات

- ان تلك الشركات هي أكبر الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية
- ان تلك الشركات التي تم الاستجابة من قبلها بعملية المشاركة في الدراسة الحالية

## عينة الدراسة:

عينة الدراسة ستكون من مجموعة شركات الجيل الثاني العائلية بالمملكة العربية السعودية الحكومية وان حجم العينة المناسب لعدد المجتمع يمكن تحديد من خلال طريقة العينة الطبقية العشوائية 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 الكترونيا 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) قابلة للزيادة او النقص بنسبة 10% 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 بمتوسط مشاركة 10 افراد تقريبا من كل شركة من الشركات العشرة السابق ذكرها التي تمثل مجتمع الدراسة

## حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية. الموضوعية)

تتمثل حدود الدراسة كما يلي :

- ❖ الحد المكاني – الشركات العائلية من الجيل الثاني – المملكة العربية السعودية.
- ❖ الحد الزمني - تم اجراء الدراسة في بداية عام 2025 م.
- ❖ الحد البشري – أصحاب الشركات والإدارة العليا بالعشرة شركات السابق ذكرها
- ❖ 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 لتحليل 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



**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري**  
**الدراسات السابقة**

## الإطار النظري

### المبحث الأول: تطبيق قواعد الحوكمة

#### تمهيد

تهدف الدراسة إلى التركيز على مفهوم الحوكمة 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.

وتؤدي الحوكمة دعم الثقة في الاقتصاد الجزئي ممثلا في القطاع الخاص ومن ثم الانتقال الي 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 الي زيادة معدلات الاستثمار في السوق، وتساعد تلك الشركات على التوسع في الكثير من المشروعات التي تتطلب الكثير من فرض العمل مما يؤدي الي ارتفاع مستوى المعيشية وبذلك تحقق الكثير ن الأرباح للشركة والمساهمين والاقتصادي القومي

## 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 (هجهاج، 2021).

مصطلح الحوكمة هو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة .

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

وأیضا 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
- وأيضاً تعرف بأنها 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.
- 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).
- كما عرفت حوكمة الشركات بأنها: " هي 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 والإمكانات 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.
- حوكمة الشركات تعني ضرورة الالتزام بالتطبيق السليم للقوانين والنظم واللوائح المختلفة التي تحكم الأداء، مما يؤدي في النهاية إلى إرضاء المساهمين وتحقيق مصالحهم.
- 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 في النقاط التالية: (أبو الطاء، 2020).

- ارساء ثقافة المنظمة من خلال إعداد منهج علمي متكامل للعمل بالمنظمة
- تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، لضمان نزاهة التعاملات وعدالتها
- تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية
- تساعد على رفع قيمة أسهم الشركة وتعظيم قيمتها الاقتصادية
- حماية الحقوق المساهمين وجميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة
- دقة المعلومات الصادرة عنها بهدف تحقيق جودة التقارير المالية وأفضل درجات الشفافية،
- زيادة القدرة التنافسية والقدرة على جذب الاستثمارات والنمو
- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة بخصوص تطبيق حوكمة الشركات.
- القضاء على الفساد المالي والإداري والمحاسبي
- والعمل على تطويرها وتحسين أدائها، لتحقيق كفاءة أداء المنظمة
- ووضع التدابير اللازمة التي تضمن تجنب حدوث الفساد المالي والإداري.

## اهداف الحوكمة:

تتعد الأهداف الخاصة بمفهوم الحوكمة وتطورت تلك الأهداف خلال الفترات الماضية وصلا الى 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 النمر الاسيوية 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 الالفية الثانية والتحديد في عام 2002. وبعد تلك الازمة كانت انظار الجميع تركز نحو أهمية الحوكمة والسعي نحو تطبيقها نتيجة ل دول العالم لذلك قامت الكثير من اقتصاديات العالم المختلفة المتمثلة في الشركات الكبر الي 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 وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى الاتي

- تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة
- إعطاء الحق في مساءلة إدارة الشركة بطرق نظامية ومعتمدة
- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق في تلك الشركات
- مراعاة مصالح العمل والعمال ووضع لوائح خاصة تنظم العمل
- منع استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للشركة ومعاقبة أصحاب المصالح

الخاصة

- الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه من خلال إجراءات واضحة

- العمل على زيادة المدخرات للشركة والمساهمين
- السعي نحو تعظيم الربحية للشركة والمساهمين
- العمل على زيادة فرص عمل جديدة في تلك الشركات
- وضع عقوبات تدعم الالتزام بأحكام القانون
- 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.
- تشجيع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية

## 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.

ويرى الباحث 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 الى محددات داخلية ومحددات خارجية والمقصود بالمحددات ههنا 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:

#### 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 الأمريكية 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 ما يلي: (صالح، 2018).

- قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس
- كفاءة القطاع المالي المتمثل في شركات التمويل والبنوك في دعم وتوفير التمويل اللازم

#### للمشروعات

- مستوى تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وقد تختلف المسميات حسب كلة منطقة ولكن في

الاجلب تكون هيئة سوق المال والبورصة في القيام بالرقابة على تلك الشركات

- المحددات الخاصة والمنظمة لعمل المراجعين والمحاسبين والمحامين وطبيعة علاقتهم

بالشركات

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

أولاً: محددات خاصة بالمعايير:

- 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

### 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 والمسؤوليات 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 اجل ذلك حرصت عديد من المؤسسات الاقتصادية سواء في القطاع الحكومي او العام او الأهلي على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة توضح طرق تطبيقه بما يحقق أكبر استفادة لتلك الجهات

ومن الجهات التي وضعت ونظمت معايير الحوكمة

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
- بنك التسويات الدولية BIS (لجنة بازل).
- ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

ونظرا لاختلاف المفاهيم الخاصة بمصطلح الحوكمة ادي بالتبعية الي 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:

#### أولاً: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

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

كما يلي: (أريك بتشرد 2019).

- وضع 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.
- الحفاظ 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.
- المساواة بين حملة الأسهم سواء العادية او الممتازة وحماية حقوقهم المادية والمعنوية في الشركة
- تنظيم العلاقة بين الملاك والمساهمين من جهة وإدارة الشركات المساهمة من جهة أخرى من خلال وضع الية للتعامل بما يحقق مصالح جميع الأطراف وأصحاب المصلحة في تلك الشركات
- تحقيق مبادئ الشفافية والإفصاح عن المعلومات وتمثل تلك المبادئ اهم مبادئ الحوكمة فيما يخص عمليات الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية لتحقيق الشفافية في عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب ودون تأخير.

- معايير خاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة بالشركات المساهمة وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

#### 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 خاصة بآلية للتعاون بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات الخارجيين والإدارة العليا.
- معايير خاصة بمراقبة المخاطر وتضارب المصالح، والعلاقات مع المقترضين وكبار المساهمين والإدارة العليا.
- معايير خاصة بنظام الحوافز المالية والمعنوية
- معايير التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار حسب التسلسل القيادي والوظيفي
- معايير خاصة بالتصرفات التي تخص قيم الشركة وموائق الشرف.
- معايير خاصة بتدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.
- معايير خاصة بقياس النجاح الكي في تحقيق إستراتيجية الشركة ومدى نجاحها وقياس درجة مساهمة الأفراد في تحقيق هذا النجاح.
- معايير خاصة بمهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة المخاطر

### ثالثاً: 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

ويمكن للباحثة من خلال الدراسات السابقة أن يحدد أهم آليات الحوكمة من خلال المقارنة من خلال

الجدول التالي:

| آليات الحوكمة الداخلية                                          | آليات الحوكمة الخارجية                              |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| هدفها تحقيق الرقابة على أداء الشركات،<br>وتشمل:.                | تؤدي دورها الرقابي والإشرافي على الشركة،<br>وتشمل:. |
| • إدارة مراجعة داخلية قوية وفعالة.                              | • الهيئات والأجهزة الرقابية الحكومية                |
| • لجنة مراجعة مستقلة وتمارس مهامها بكفاءة.                      | • على الشركات.                                      |
| • تطبيق نظام متطور في تكنولوجيا المعلومات بالشركة.              | • المراجع الخارجي لحسابات الشركة.                   |
| • التأكيد على التطبيق السليم لمعايير المحاسبة المحلية والدولية. | • الجمعية العامة للمساهمين بالشركة                  |

## المبحث الثاني: تحسين الأداء الاستراتيجي

### تمهيد

في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال ، 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 أفعالهم 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 في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة مع انفتاح وعولمة الأسواق وتنوع المنتجات وتجدها باستمرار، معتمداً بذلك على الابتكار 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 الان 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)

### مفهوم 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 الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات أو 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

### مفهوم الأداء للعاملين:

- 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 الى 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.

### 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 لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل. يتضمن ذلك تقييم الكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية، والابتكار، والنمو المستدام، والقيمة المقدمة لأصحاب المصلحة (Bolaji, et.al, 2018).
- 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 (الحربي، 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.

• 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.

- 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.

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

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

يساعد في تقدم 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

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 الى 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 سابعاً. مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة:

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 الراي 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

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

أهمية تحسين الأداء الاستراتيجي (Elmet, et.al, 2018) :

تحقيق الأهداف: يساعد تحسين الأداء الاستراتيجي على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

- تحسين القدرة التنافسية: يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- زيادة الربحية: يساعد على زيادة الربحية من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تعزيز النمو المستدام: يساعد على تحقيق النمو المستدام من خلال تحسين الأداء على المدى الطويل.

• تحسين رضا العملاء: يساعد على تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

• تحسين رضا الموظفين: يساعد على تحسين رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة

#### العوامل المؤثرة في مستويات الأداء (Gill, et.al, 2018)

- إدراك العامل او الموظف لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.

- انخفاض المعرفة او الخبرة أو المهارة لدى الموظف عما هو مطلوب لأداء العمل.

- إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين وعدم وجود طرق للتواصل

- توافر الخصائص الشخصية للعامل والتي يمتلكها كالجدية في العمل

- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكيف أو النظافة)

- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل

- خلل في وجود أدلة واضحة لإجراءات عمل واضحة لكيفية تنفيذ المهام المطلوبة

- دراسة نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته البدنية والعقلية.

- درجة توافر القدرة على تحمل المسؤولية عن الاعمال التي يتم تكليف العامل بها

- زيادة معدلات دوران العمل في المؤسسة وذلك من خلال الاستقالات او الغياب المستمر.

- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية بطبيعة العمل وسلوكياته مع الآخرين.

- عدم دقة التعليمات من الرؤساء بشأن العمل في كثير من الأحيان يسبب ارباك في بيئة

العمل

- قياس شعور العاملين تجاه العمل واعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

- محدودية امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط والتوتر
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- نقص في المعايير المطلوبة في تقييم الأداء سواء كانت معايير كمية او وصفية لقياس إنتاجية العمل
- نقص كفاءة نظام المتابعة والتقييم داخل المؤسسة في أثناء وقبل وبعد تنفيذ مهام العمل المطلوبة

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

أنواع الأداء (سوليفان، 2011).

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

### خصائص الأداء الاستراتيجي

أولا: أهمية الأداء الاستراتيجي (Nida, et.al, 2018)

يحتل اداء العاملين في المؤسسات الخدمية 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 اداء المؤسسات الحكومية هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين في تلك المؤسسات وتمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة بفاعلية درجة عالية من الاتقان ولذلك فان الأداء يعبر عن الصورة التي تعكس وضع المؤسسة والافراد العاملين فيها وتساعد على بقاء المؤسسة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في إطار بيئة العمل المحيطة

### ثانيا: ابعاد الأداء الاستراتيجي

توجد علاقة مباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمؤسسة من جهة أخرى.

فإن نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها الكلية.

تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين كما يلي (الحربي، 2024).

#### 1- جودة العمل الذي تم انجازه:

هي مستوى الدقة والاتقان المطلوبة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

#### 2- الالتزام:

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.

#### 3- كمية العمل الذي تم انجازه:

المقصود به هو مقدار العمل الذي يستطيع العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل

خلال وقت معين وفي ظروف محددة ملائمة لإنجاز العمل المطلوب

#### رابعاً: عناصر الأداء:

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

- التفاني في العمل
- تحمل مسؤولية العمل
- حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء في العمل
- تقييم نتائج عمل العامل بصورة محايدة.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة لها
- المهارات المطلوبة منها المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
- تحديد نوعية العمل المنجز
- التركيز على الدقة والنظام والتمكن التقني
- تحديد مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد
- الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل
- القدرة على الأداء وهي القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
- كمية العمل المنجز في الظروف العادية

## استراتيجية تقييم الأداء:

وهذا 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 فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

#### 1- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

### 2- طريقة - الأحداث الحرجة:

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة 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.

## مشاكل وتحديات تقويم الأداء الاستراتيجي:

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

- صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف وخاصة الوظائف المستحدثة.
- توجد هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستثمارية "الأعمال الذهنية" إذ أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.
- لعب الرئيس او القائد دور المرشد والحكم في نفس الوقت:  
فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارضا في دوره وارتباكا نفسيا له وعدم تحقيق الحياد المطلوب في عملية التقييم.
- عدم التحديد الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:  
حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المؤوسين في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

## فوائد تحسين الأداء الاستراتيجي (الزيني، 2019).

- الاختيار الدقيق لاستراتيجية الدخول الملائمة لتحسين الأداء من خلال الفهم الدقيق لبيئة الأعمال
- بلورة قيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي علي تحسين مستوى الأداء
- تتبع الشركات استراتيجية واضحة المعالم لتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة تركز على خصائص التوجه الاستراتيجي
- تحسين الصورة الذهنية للشركة لدي عملائها مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال العمل على تطوير السمعة الطيبة لأنشطة ومنتجات الشركة.
- تعزيز دور القيادات الداعمة للتوجه الاستراتيجي في المنظمة نحو تحسين الأداء الاستراتيجي
- تعزيز قدرات العاملين من خلال قواعد البيانات ونظم المعلومات التي تزود الشركة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

## : حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

### تمهيد

لقد أدت الأزمة المالية العالمية إلي انهيار العديد من المؤسسات المالية والبنوك والشركات ، والتي أثرت سلبياً علي 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. (السبائية، 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

ويشير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة 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.

- 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.

- 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.

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

- وضع نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها، ومساعدة أعضاء مجلس الإدارة على تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التنفيذية المناسبة، والإشراف على إدارة الأعمال وتقديم التقارير للمساهمين حول إشرافهم.

- تعزيز 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.
- تسهيل الإدارة الفعالة والحكيمة التي تساهم بشكل رئيسي في تحقيق نجاح طويل الأجل للشركة.
- خلق بيئة استثمارية مستقرة ذات مسؤولية، وقادرة على حماية ممتلكات المساهمين والمستثمرين.
- تطوير وتنفيذ سياسات الشركة التي تعزز الامتثال التنظيمي والسلوك الأخلاقي عبر مجموعة الشركة بأكملها.
- تحقيق 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.
- الحد من مخاطر عدم الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية، ومساعدة الشركة على مواجهة الاتهامات أو الافتراضات بالتقصير فيها.
- ضمان اجتماع مجلس إدارة الشركة بانتظام، والاحتفاظ بالسيطرة على الأعمال التجارية فيها، وتوفير نظام قوي لإدارة المخاطر.
- القدرة 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.
- تنفيذ نظام الضوابط والتوازنات الذي يقلل من تضارب المصالح بين مختلف أصحاب المصلحة.

- جذب المقرضين والمستثمرين والشركاء التجاريين وهيئات التمويل الحكومية وغيرهم، والذين تحقيق معايير عالية لحوكمة الشركات ويرغبون في الاطلاع على التقارير والوثائق ذات الصلة عند الدخول في اتفاقيات
- تحسين الأداء المالي: زيادة كفاءة الشركات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وجذب الاستثمارات .
- تعزيز الثقة: بناء ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في إدارة الشركة، وتحسين سمعتها .
- المساهمة في التنمية المستدامة: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع .

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 حوكمة الشركات، مثل نظام الشركات، ونظام السوق المالية، ولائحة حوكمة الشركات.

مبادئ حوكمة الشركات (Jeffery, et.al, 2018)

- حماية حقوق المساهمين: ضمان حقوق المساهمين في المشاركة واتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات بشكل كامل، والحصول على نصيبهم من الأرباح .

- معاملة عادلة للمساهمين: معاملة جميع المساهمين على قدم المساواة، بغض النظر عن حجم مساهمتهم .

- الإفصاح والشفافية: توفير معلومات دقيقة وواضحة حول أداء الشركة ووضعها المالي وخططها المستقبلية .

- المسؤولية الاجتماعية للشركات: التزام الشركات بالمسؤولية 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.

- 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 جذبا 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 مبدئين 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)

❖ اصدار التشريعات والقوانين المساعدة على حماية حقوق المساهمين

❖ 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 ويبعث بمزيد من الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير والقوائم والتقارير المالية التي يتم نشرها

### 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 واضحاً أن المملكة عازمة على التحول إلى قوة اقتصادية إقليمية وعالمية عبر آليات متعددة، من بينها تعزيز الشفافية، والمساءلة، وتكريس مبادئ الحوكمة في الشركات الوطنية. 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 أمراً لا مناص منه. ومع تنامي دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، سيكون بمقدور الشركات تقديم رؤى أكثر وضوحاً 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 جزءاً 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، هي التي ستكون قادرة على بناء سمعة قوية وتحقيق نجاح مستدام.

وفي قلب هذه الحوكمة، لا يمكننا إغفال الدور الحيوي الذي تلعبه مجالس الإدارة. إذ أن رؤية المملكة 2030 تحتل 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.

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 ومليئاً 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

### التوصيات لتعزيز حوكمة الشركات في السعودية

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.

## 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 حسب التسلسل الزمني من الاحدث 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 مزاولتها لنشاطها، وتكمن هذه التحديات بشكل خاص بقصر مدة الشركة بسبب تزايد عدد الشركاء فيها والمشاكل العائلية في تلك الشركات التي تؤدي إلى انقضاءها وزوال ما يقارب من 95 % منها. علاوة على الإشكالات المتعلقة بإدارتها وتنظيمها، بسبب عدم وجود قواعد خاصة تناسب مع 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 وأنواعها 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 (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" لاقى موضوع الحوكمة أو الإدارة الرشيدة اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة في العديد من الشركات والمؤسسات، وتمثل الشركات العائلية نموذجاً لأقدم هذه المؤسسات وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم وفي العديد من البلدان وتمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من مجموع الشركات في البلدان المختلفة، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة وتتراوح الشركات العائلية بين الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجال وبلدان متعددة، ومن ثم تسعى هذه الشركات إلى تبني وجود ممارسات وأساليب إدارية حديثة مثل الحوكمة والإدارة الرشيدة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات لديها. 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 (محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية) 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 نظرا لأن ذلك يدعم الثقة والشفافية في الأداء من جانب العاملين والمتعاملين على المدى البعيد.

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، مثل مجلس الإدارة ولجانه، ولجنة التدقيق، وتعويض الإدارة التنفيذية، والتدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي، على تعزيز إدارة المخاطر في الشركات الاقتصادية الجزائرية. 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. إذ أن لذلك تأثيرًا فعالًا وانعكاسًا إيجابيًا على فعالية الرقابة وإدارة مخاطر الشركات. من الضروري ضمان استقلالهم ومنحهم السلطة الكاملة لأداء مهامهم.

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. 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 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 (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 وتوفر 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 فعّالة 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 اداء 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 (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.

#### 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 النتائج في مجال الدراسة يتضح الاتي:

- تشترك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية الحوكمة وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات والشركات
- جميع الدراسات تسلط الضوء عي دور الحكمة في تعزيز العدالة والشفافية وتحسين الأداء
- استخدم البحث الحالي أبعاد لمتغيرات البحث تختلف نوعا ما عن الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة.
- ساعدتني الدراسات السابقة في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية

- 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

- 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 وأيضا في التعرف

الى الأدوات والمنهجيات المستخدمة



## المراجع المقترحة:

### المراجع العربية

- الجبجبة، بن رغدة. 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 مفهومها 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 بالملكة 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 وانواعها 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 نموذجا».
- مكرا كلاسيكيوكم أريك بتشرّد 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 القري 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.

• 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 Kalamano, (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., & Abdul Rashid, H. M. (2019): Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. *Global Journal of Business Management*, Vol 13, N° 4.
- Rashid Chinar Abdullah, Fatah Naji Afrasway, (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.