

دور قيم الحوكمة في استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على شركة بيت الرياضة الفالح في المملكة العربية السعودية

باسم الفالح

إدارة المشاريع - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - السعودية

د. الفصيل عبد الحميد - د. فايز جراد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج تطبيقي يمثل هذا النوع من المؤسسات. ركزت الدراسة على أبعاد الحوكمة الأربعة: الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام، وربطتها بأبعاد استدامة المشاريع المتمثلة في كفاءة الأداء، جودة اتخاذ القرار، رضا الموظفين، والاستمرارية والتطوير.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (64) موظفًا وموظفة يمثلون مختلف المستويات الإدارية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط. وبلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للأداة (0.860)، مما يشير إلى ارتفاع موثوقيتها وصدقها الداخلي. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية جاء متوسطًا إلى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.05) و(3.48)، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع بلغت ($r=0.623$). كما تبين أن الالتزام التنظيمي والرقابة الداخلية يعدان من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الاستدامة، تليهما الشفافية والمساءلة. خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل ركيزة أساسية لضمان استمرارية وكفاءة المشاريع العائلية، وأن تفعيلها يسهم في تحقيق التوازن بين الطابع الأسري ومتطلبات الإدارة الحديثة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الصغيرة، الأداء المؤسسي، العوامل الإدارية، العوامل المالية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of corporate governance values on enhancing the sustainability of project management in Saudi family-owned businesses, through an applied study on Bayt Al-Riyadhah Al-Faleh Company as a representative model of this type of enterprise. The research focused on four main dimensions of corporate governance — transparency, justice, accountability, and commitment — and linked them to the dimensions of project sustainability, namely performance efficiency, quality of decision-making, employee satisfaction, and continuity and development.

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 64 employees (male and female) representing various administrative levels. The data were analyzed using the SPSS statistical program to calculate means, standard deviations, and correlation coefficients. The Cronbach's Alpha reliability coefficient reached (0.860), indicating a high level of internal consistency and reliability of the instrument. The results showed that the level of implementing corporate governance principles was moderate to high, with mean scores ranging between (3.05) and (3.48). Moreover, a strong positive correlation was found between corporate governance and project management sustainability ($r = 0.623$). The findings also revealed that organizational commitment and internal control are among the most influential factors in achieving sustainability, followed by transparency and accountability.

The study concluded that corporate governance represents a fundamental pillar for ensuring the continuity and efficiency of family-owned projects, and that its implementation contributes to achieving a balance between family-oriented management and modern administrative requirements. It also recommended strengthening governance culture within companies.

Keywords: Corporate Governance – Family Businesses – Project Management Sustainability

المقدمة

تُعتبر المشاريع الصغيرة من الأعمدة الأساسية لبناء الاقتصاد الوطني في أي دولة، لما تضطلع به من مهام حيوية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوسيع مصادر الدخل، وخفض معدلات البطالة عبر استيعابها لشرائح واسعة من القوى العاملة، ولا سيما فئة الشباب. فهي تشكل الحاضنة الأولى للأفكار المبتكرة والإبداعات، وتسهم في تنشيط الأسواق المحلية، ورفع معدلات الإنتاجية، وتعزيز روح المنافسة في شتى القطاعات. كما باتت المشاريع الصغيرة اليوم مؤشراً رئيسياً على حيوية الاقتصاد وقدرته على التكيف والنمو في ظل المتغيرات العالمية السريعة.

وتكمن قيمة هذه المشاريع في مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية بالمقارنة مع المشروعات الكبرى، إذ تتيح فرص الدخول إلى مجالات متعددة بتكاليف أقل، كما تشكل وسيلة فعالة لتحقيق تنمية متوازنة في المناطق المختلفة من خلال دعم رواد الأعمال وتمكينهم من تحويل أفكارهم إلى مشروعات منتجة. ولهذا تسعى الدول إلى خلق بيئة ملائمة لنجاح هذه المشروعات عبر تبسيط الإجراءات، وتقديم الدعم المالي والفني، وتشجيع ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال.

رغم هذه الأهمية، تواجه المشاريع الصغيرة العديد من التحديات التي قد تقود إلى تعثرها أو فشلها بعد فترة قصيرة من الانطلاق. وتتفاوت هذه المعوقات بين عناصر داخلية تتعلق بصاحب المشروع، مثل نقص الخبرة الإدارية أو افتقار التخطيط السليم أو ضعف المهارات التسويقية والمالية، وعوامل تنظيمية تخص طريقة إدارة المشروع واستغلال الموارد البشرية والمالية، إضافة إلى عوامل خارجية مرتبطة ببيئة العمل، كصعوبة الحصول على التمويل، وارتفاع تكاليف التشغيل، وضعف البنية التحتية، وشدة المنافسة في السوق، والتقلبات في القوانين والأنظمة.

ويُعد غياب رؤية واضحة وخطة استراتيجية مدروسة من أبرز أسباب الفشل، إذ يبدأ كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة أعمالهم بدافع الحماس أو التقليد دون دراسة دقيقة لاحتياجات السوق أو للحسابات المتعلقة بتكاليف التشغيل والعوائد المتوقعة. ومع مرور الوقت يصبح استمرار المشروع مهدداً نتيجة لسوء التخطيط المالي أو لانعدام المتابعة الدورية للأداء. من جهة أخرى، لا يتحقق نجاح المشاريع الصغيرة إلا من خلال تقاطع عدد من العوامل، في مقدمتها وجود إدارة مدركة وقادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في أوقاتها، وتوفير الكفاءات الفنية والتسويقية، والقدرة على الابتكار واحتضان التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب إقامة علاقات متينة مع العملاء والموردين، والحفاظ على سمعة المشروع. كما يلعب الدعم الحكومي والمؤسسي دوراً محورياً في تعزيز فرص النجاح عبر توفير تمويل ميسر، وبرامج تدريبية، واستشارات إدارية، وتهيئة بيئة عمل محفزة تضمن الاستفادة والنمو.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، لما تمنحه من معرفة علمية وعملية تساعد أصحاب المشاريع والمستثمرين، وصناع القرار على إدراك طبيعة التحديات والفرص في هذا القطاع الحيوي. ففهم هذه العوامل يسهم في صياغة استراتيجيات فعالة لدعم رواد الأعمال، وتحسين مناخ الاستثمار المحلي، وتطوير برامج التنمية الاقتصادية بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة في بناء اقتصاد متنوع قائم على الكفاءة والابتكار.

مشكلة الدراسة

تُعد الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الحديثة التي حازت اهتماماً متزايداً من الباحثين وصناع القرار على حدٍ سواء، نظراً لدورها البارز في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مبدأ الاستدامة، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. وتكتسب هذه الحوكمة أهمية مضاعفة في الشركات العائلية، لما لها من خصوصيات ترتبط بطبيعة العلاقة بين الملكية والإدارة، ويتداخل الأدوار العائلية في صنع القرار. ورغم أن هذه الشركات تسهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني، إلا

أنها تواجه تحديات تنظيمية حقيقية تتعلق بضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى اختلالات في الأداء الإداري، وزيادة احتمالات الفشل أو الانقسام الداخلي.

وقد أكدت عدة دراسات عربية وسعودية على هذه التحديات، منها دراسة الحربي (2024) التي كشفت أن الشركات العائلية تمثل أكثر من 60% من منشآت القطاع الخاص في المملكة، لكنها تعاني من ضعف في تبني قواعد الحوكمة، خاصة على مستوى الشفافية، والتوثيق، ونقل السلطة الإدارية بين الأجيال. كما أظهرت دراسة بن زعدة (2018) أن غياب هياكل الحوكمة الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تراجع مؤشرات النمو والاستقرار المالي على المدى البعيد، مما يهدد بقاء المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة. بينما أشار عطا (2012) إلى أن التوجه نحو الحوكمة الرشيدة يمثل إحدى ركائز رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة في القطاع الخاص.

وبالرغم من هذه الإسهامات العلمية، لا تزال هناك مساحة بحثية غير مستكشفة واضحة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير قيم الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر على استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية في المملكة، خصوصًا من زاوية القياس والتحليل الميداني. فالكثير من الشركات العائلية لا تزال تعتمد على أنماط إدارية تقليدية يغلب عليها الطابع الشخصي والعائلي في اتخاذ القرار، دون اعتماد أدوات تنظيمية واضحة لتوزيع المسؤوليات أو تقييم الأداء. من هنا، تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تستهدف مجتمعًا يعاني فعليًا من إشكالية ضعف استدامة إدارة المشاريع بسبب قصور تطبيق الحوكمة، وتهدف إلى سد فجوة معرفية من خلال ربط القيم الحوكمية – مثل العدالة، والمساءلة، والإفصاح – بمدى استمرارية المشاريع العائلية، واقتراح حلول عملية تتناسب مع البيئة السعودية.

وبناءً عليه، تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي: ما دور قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة الفالح بوصفها نموذجًا للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

• الأهمية العملية:

1. تُسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بعلاقة الحوكمة المؤسسية باستدامة إدارة المشاريع، لا سيما في بيئة الشركات العائلية التي تُعد من أقل البيئات بحثًا في هذا السياق داخل المملكة.
2. تقدم إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن أن يُستخدم كمرجعية مستقبلية للباحثين المهتمين بدراسة حوكمة الشركات في الاقتصادات الناشئة أو في البيئات ذات الطابع العائلي.
3. تُعالج فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية، وذلك من خلال الربط بين القيم الحوكمية (كالشفافية، والمساءلة، والعدالة) ومدى تأثيرها على الأداء الإداري والاستمرارية المؤسسية.
4. تُكمل الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في سياقات عامة، لكنها لم تركز بالتحليل التطبيقي العميق على الشركات العائلية كمجتمع دراسة رئيس.

• الأهمية العلمية:

1. تساعد الدراسة أصحاب القرار في الشركات العائلية على فهم أهمية القيم الحوكمية كمدخل لضمان استدامة الإدارة والمشاريع، خاصة في ظل تعاقب الأجيال وتوسع نطاق الشركاء.
2. تُمكن القائمين على إدارة هذه الشركات من تحديد نقاط الضعف في ممارساتهم الإدارية، من خلال تحليل ميداني واقعي مبني على أدوات كمية قابلة للتطبيق.
3. تدعم الجهات التنظيمية والتشريعية – مثل وزارة التجارة وهيئة الشركات – في بناء سياسات وأدلة إجرائية تراعي خصوصية الشركات العائلية السعودية وتُشجع على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

4. طرح حلولاً تطبيقية مقترحة للاستفادة منها في شركة بيت الرياضة الفالح لتصميم هياكل حوكمة مرنة، تدمج بين متطلبات التنظيم الإداري الحديث وخصوصية البيئة العائلية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيقها على شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج تطبيقي. وتسعى الدراسة إلى فحص مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة، ومدى انعكاس تلك القيم على كفاءة الإدارة، واستمرارية المشاريع، وتحقيق الأهداف المؤسسية في ظل بيئة اقتصادية وتشريعية متغيرة.

ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1. تحديد مدى تطبيق قيم الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية السعودية، وخاصة في شركة بيت الرياضة الفالح، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والفصل بين الملكية والإدارة.
2. قياس أثر الالتزام بقيم الحوكمة على مستوى استدامة إدارة المشاريع داخل الشركات العائلية محل الدراسة.
3. تحليل أبرز التحديات والعوائق التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.
4. التعرف على الفروق في مستوى الحوكمة بين الشركات العائلية باختلاف حجمها أو هيكلها الإداري أو عمرها التشغيلي.
5. اقتراح توصيات عملية تساعد على تحسين ممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية، بما يعزز استمراريته ويحد من مخاطر التعثر أو الانقسام العائلي.

تساؤلات الدراسة

ما دور قيم الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

وينقسم عن هذا السؤال الأساسي عدد من الأسئلة الفرعية، من أهمها:

1. إلى أي مدى تطبق الشركات العائلية السعودية مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل الشفافية، والمساءلة، والمساواة، والفصل بين الملكية والإدارة؟
2. ما مدى تأثير التزام الشركات العائلية بقيم الحوكمة على استمرارية وكفاءة إدارة المشاريع؟
3. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه شركة بيت الرياضة الفالح في سبيل تطبيق الحوكمة المؤسسية؟
4. هل تختلف مستويات تطبيق الحوكمة في شركة بيت الرياضة الفالح بحسب حجم الإدارات أو نمط إدارتها أو مدة نشاطها؟
5. ما الإجراءات والممارسات الممكنة لتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية بما يضمن استدامة المشاريع في هذه الشركة؟

فروض الدراسة

لا يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق قيم الحوكمة المؤسسية واستمرارية إدارة المشاريع في شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج للمنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يترتب على مستوى الشفافية والإفصاح تأثير معنوي على استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية

H02: لا يتضح وجود علاقة إحصائية بين المساءلة الإدارية واستمرارية إدارة المشاريع في المنشآت العائلية

H03: لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق مبادئ العدالة والمساواة داخل الشركة واستدامة إدارة المشاريع

H04: غياب أي تأثير إحصائي لفصل الملكية عن الإدارة على استدامة إدارة المشاريع

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: يركز هذا البحث على دراسة تأثير قيم الحوكمة في استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية.
2. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة على شركة بيت الرياضة الفالح، بصفتها إحدى الشركات العائلية الرائدة في قطاع التجزئة الرياضي داخل المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2025/2026م.

المنطلقات النظرية للدراسة

تُعد الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني والعالمي، إذ تسهم بفاعلية في خلق فرص العمل، ودعم الناتج المحلي، وتعزيز الاستثمارات. غير أن خصوصيتها المتمثلة في تداخل البعدين العائلي والإداري يفرض تحديات معقدة تتطلب وجود آليات تنظيمية واضحة. وهنا تبرز حوكمة الشركات كإطار منهجي يحدد القواعد والضوابط التي تنظم العلاقات داخل هذه المؤسسات، بما يسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة أو تضارب المصالح.

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تُعد حوكمة الشركات من المفاهيم المعاصرة في الإدارة، وقد برزت بقوة منذ تسعينيات القرن العشرين بعد الأزمات الاقتصادية وإنهيارات الشركات الكبرى، مما أدى إلى الحاجة لنظم رقابية تعزز الشفافية والمساءلة. تشير الحوكمة إلى منظومة من الضوابط والآليات التنظيمية التي تُستخدم لتوجيه إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة (عبد اللاوي، 2023). وفقاً للبنك الدولي، تمثل الحوكمة الأسلوب الذي تُدار به السلطة لتوجيه الموارد الاقتصادية والاجتماعية بما يدعم التنمية المستدامة، وقد تبنت منظمات دولية المفهوم مع اختلافات لفظية، إلا أن جوهره يركز على الشفافية والمساءلة والمساواة (Kaouadji et al., 2023).

وفي سياق الشركات، تُعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة العلاقات بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وفق تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تطور مفهوم الحوكمة من التركيز على حقوق المساهمين إلى الاهتمام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وفي العالم العربي، اكتسبت الحوكمة أهمية خاصة في الشركات العائلية التي تعاني من تداخل الملكية والإدارة وضعف الفصل بين الأدوار (Kaouadji et al., 2023). وفي السعودية، دعمت هيئة السوق المالية ومركز الحوكمة تطبيقاتها، خاصة بعد إطلاق رؤية 2030، بينما تضمن النظام السعودي لعام 2022 قواعد إلزامية للإفصاح والحوكمة (الشهري، 2021).

وتتجلى أهمية الحوكمة من خلال تأثيرها المباشر على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركات، وتقليل مخاطر الفساد، وجذب المستثمرين، كما تُعد أحد المداخل الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة على المدى البعيد، لا سيما في الشركات العائلية التي تحتاج إلى هيكلة إدارية محكمة لضمان استمراريتها بعد انتقالها للأجيال القادمة (عبد اللاوي، 2023).

وفي هذا السياق، تظهر عدة مبادئ رئيسية لحوكمة الشركات، من أبرزها:

- **العدالة:** في معاملة جميع الأطراف ذات العلاقة دون تمييز.
- **الشفافية:** في تقديم المعلومات المالية وغير المالية بصورة واضحة.
- **المساءلة:** من خلال تحديد المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.
- **الاستقلالية:** في اتخاذ القرار بعيداً عن المصالح الشخصية.

مفهوم الشركات العائلية وخصائصها

برز مفهوم حوكمة الشركات خلال العقود الأخيرة كأداة تنظيمية لضبط الأداء المؤسسي، خصوصًا بعد الأزمات والفضائح المالية منذ تسعينيات القرن العشرين، مثل انهيار شركة إنرون، الذي أدى إلى تراجع الثقة بالأسواق المالية وتعزيز الحاجة إلى أنظمة تضمن الشفافية والمساءلة. لغويًا، اعتمد مجمع اللغة العربية مصطلح "حوكمة" عام 2003 بوصفه ترجمة دقيقة لمفهوم Corporate Governance، وجاء على وزن "فועلة" للدلالة على الآليات التنظيمية. ويُعرّف المصطلح بأنه تعزيز مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها عبر إجراءات إدارية واضحة.

اصطلاحًا، تشير حوكمة الشركات إلى نظام يهدف إلى توجيه وضبط المؤسسات عبر تحديد العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة. ويعد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004) المرجع الأوسع، إذ يوضح أن الحوكمة إطار ينظم تلك العلاقات ويضمن التفاعل بين الأطراف المؤثرة في الشركة. كما عرّف (Cadbury 1992) الحوكمة بأنها الإطار الذي تُدار من خلاله الشركة، مؤكدًا بعدها الرقابي وتقليل تضارب المصالح. أما غرفة التجارة الدولية (ICC)، فوسعت المفهوم ليشمل المستثمرين والممولين، معتبرة أن مجلس الإدارة مسؤول عن تحقيق الأهداف والالتزام بالأنظمة.

تشير أدبيات أخرى إلى أن الحوكمة تعني مجموعة قواعد وحوافز توجه إدارة الشركة لتعظيم الربحية والقيمة طويلة الأجل، وتمثل هيكلًا تنظيميًا يرفع الكفاءة ويدعم الاستدامة، خصوصًا في بيئات الأعمال ذات التحديات المؤسسية. وتبرز أهمية الحوكمة في تحسين اتخاذ القرار، ضمان الشفافية، مكافحة الفساد، وتعزيز السمعة المؤسسية. وفي السياق السعودي، ازدادت أهميتها مع توسع الشركات العائلية ورؤية 2030، حيث عززت هيئة السوق المالية ومبادرات الحوكمة ممارسات الإفصاح، استقلالية المجالس، وتفعيل اللجان الرقابية.

خصائص حوكمة الشركات

باعتبار حوكمة الشركات نظامًا رقابيًا متكاملًا يهدف إلى ضبط أداء المؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح، فإنها تتميز بعدد من الخصائص الجوهرية التي تعكس قيمها وأهدافها.

أولاً، **الانضباط**، ويقصد به التزام الشركة بتوفير بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة للجمهور، بما يضمن التقدير السليم لحقوق الملكية، ويعكس الصورة الحقيقية لأداء الشركة من خلال الإفصاح عن نتائج الحوكمة في نهاية السنة المالية (العابدي، 2015).

ثانيًا، **الإفصاح والشفافية**، إذ يتم الإفصاح من خلال نشر التقارير المالية في مواعيدها المناسبة، مع تحديث المعلومات بشكل دوري يمكن أصحاب المصالح من متابعة الوضعية الحقيقية للشركة. أما الشفافية، فتعني الوضوح في تطبيق القواعد والإجراءات، إضافة إلى الموضوعية في اتخاذ القرارات بما يمنع تضارب المصالح ويعزز الثقة المؤسسية (غضبان، 2021).

ثالثًا، **العدالة**، وهي من أبرز خصائص الحوكمة، حيث تضمن المساواة بين جميع المساهمين على اختلاف نسب ملكيتهم، سواء كانوا من الأغلبية أو الأقلية. وتشمل العدالة تمكين المساهمين من ممارسة حقوقهم في حضور اجتماعات مجالس الإدارة، والتصويت على القرارات، فضلاً عن حقهم في الاعتراض إذا تعرضوا لأي إساءة أو انتهاك لحقوقهم (العابدي، 2015).

رابعًا، **الاستقلالية**، إذ تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على مزاولة نشاطها بعيدًا عن أي ضغوط قد تعيق تنفيذ المهام الموكلة إليها. فالاستقلالية الإدارية والتنظيمية تعد شرطًا أساسيًا لنجاح الحوكمة وضمان حيادية القرارات الاستراتيجية (غضبان، 2021).

خامساً، **المساءلة والمسؤولية**، حيث تقتضي الحوكمة أن يخضع جميع الأطراف لأحكام القانون دون استثناء، بما في ذلك مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، وذلك في حالة حدوث أخطاء أو انتهاكات لحقوق الغير. أما المسؤولية، فهي تعني تحمّل إدارة الشركة كامل واجباتها في صيانة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، الأمر الذي يعزز الثقة ويحد من المخاطر (العابدي، 2015؛ غضبان، 2021).

أهمية الحوكمة

تُعد الحوكمة صمام أمان للشركات بمختلف أحجامها، نظراً لدورها في تعزيز استمراريته ورفع قدرتها على التطور. فهي توفر بيئة مبنية على الشفافية والمصادقية، وتمنح المستثمرين الثقة بما تمنعه من تغليب مصالح الإدارة على مصالح المساهمين والمجتمع، إضافة إلى الحد من التداول الداخلي واستغلال المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية (Bohn، 2005). كما تُعد الحوكمة مدخلاً مهماً لجذب الاستثمار الأجنبي عبر توفير بيئة قانونية وتجارية مستقرة، وهو ما أكدت عليه رؤية المملكة 2030 من خلال تبني المعايير العالمية وتعزيز العدالة المؤسسية (سلمي، 2008). كذلك تساعد الحوكمة الدائنين على تقييم المخاطر الائتمانية ومراكز الشركات المالية، بما يعزز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها (سولفيان وآخرون، 2005). وإلى جانب بعدها الاستثماري، تسهم في الحد من الفساد عبر آليات المراقبة الداخلية والخارجية وتعزيز الإفصاح المالي وغير المالي، بما يجعلها استراتيجية وطنية لتحقيق التنمية المستدامة (سلمي، 2008). وتبرز أهمية الحوكمة في الشركات العائلية التي تمثل نحو 85% من الشركات عالمياً، و75% من القطاع الصناعي، وتوفر ما بين 50% و60% من فرص العمل (غلاب وآخرون، 2019). ورغم بساطة تأسيسها، فإن استمراريته تعتمد على قدرتها في التكيف وتوارث المهارات عبر الأجيال (صاولي وآخرون، 2018).

الأسس النظرية للتنمية المستدامة

شهد مفهوم التنمية المستدامة تطوراً ملحوظاً منذ ظهوره في ثمانينيات القرن الماضي، متأثراً بالتحوّلات البيئية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم. فقد ارتبط هذا المفهوم بضرورة الموازنة بين متطلبات النمو الاقتصادي من جهة، والحفاظ على الموارد الطبيعية والعدالة الاجتماعية من جهة أخرى، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بحق الأجيال القادمة.

مفهوم التنمية المستدامة

تطور مفهوم التنمية المستدامة تدريجياً في الأدبيات العالمية منذ ثمانينيات القرن العشرين مع تنامي الاهتمام بقضايا البيئة وحماية الموارد الطبيعية المحدودة. وقد ساهمت تقارير "نادي روما" في السبعينيات في إبراز محدودية الموارد والمخاطر البيئية التي تهدد مسارات التنمية التقليدية (عبد الخالق، 2003). وفي التسعينيات، تصاعد حضور المفهوم نتيجة تفاقم التلوث وارتفاع الكوارث المرتبطة بسوء إدارة الموارد. وفي الدول النامية خصوصاً، ارتبطت التنمية المستدامة بفشل العديد من السياسات التنموية التي عمّقت الفوارق الاجتماعية وأدت إلى تفشي الفقر بين الفئات الهشة (النجفي والجلبي، 2003). ومع تراكم هذه التحديات، ظهر توافق دولي على ضرورة تبني سياسات تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية بشكل متوازن، بما يضمن قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على الاستفادة من الموارد (غنيم وأبو زنت، 2010).

تشارك تعريفات التنمية المستدامة في عنصرين أساسيين: حماية حقوق الأجيال المقبلة وتحقيق التوازن بين الاقتصاد والمجتمع والبيئة (غنيم، 2001). وقد أكدت لجنة بروندتلاند (1987) على أن التنمية المستدامة تتمثل في تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (Dewangga et al., 2008)، وهو التعريف الذي أصبح أساساً للسياسات التنموية الدولية. كما قدّمت منظمة الأغذية والزراعة FAO تعريفاً يركز على إدارة الموارد الطبيعية والتغيرات المؤسسية لضمان تلبية الاحتياجات الإنسانية بطريقة بيئية واقتصادية واجتماعية مستدامة (عمر،

(2015). واعتبر البنك الدولي التنمية المستدامة عملية تستهدف الحفاظ على رأس المال الشامل أو زيادته لتوفير الفرص التنموية ذاتها للأجيال المقبلة (البريدي، 2015).
تعددت المقاربات الأكاديمية للمفهوم، فبعضها يربطه بتحقيق أعلى درجات الفاعلية الاقتصادية ضمن إمكانات الموارد المتجددة مع الحفاظ على النظم البيئية (أبو النصر ومحمد، 2017)، فيما يرى آخرون أنها إدارة رشيدة للموارد الطبيعية دون استنزاف مع صيانتها المستمرة. (Barbier, 1992) ويتميز مفهوم التنمية المستدامة بتداخله مع التنمية الثقافية والاجتماعية والبشرية التي تهدف إلى الارتقاء بالوعي والحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة، بما يرسخ العدالة بين الأجيال (طشطوش، 2012؛ غنايم، 2001).

أبعاد التنمية المستدامة

1. البعد الاقتصادي

يمثل الجانب الاقتصادي أحد المكونات الأساسية التي تقوم عليها التنمية المستدامة، إذ يركز على تحقيق نمو اقتصادي فعال يأخذ في الحسبان حسن استغلال الموارد الطبيعية وعقلنتها بما يضمن استمراريته. ويسعى هذا البعد إلى تعزيز رفاهية المجتمعات من خلال تحسين أنماط الإنتاج، وتبني تقنيات تصنيع متطورة تقلل من الهدر وتزيد الكفاءة، مع ضمان توزيع عادل للموارد بين الأفراد والدول. كما يقتضي البعد الاقتصادي تقليص استنزاف الموارد، والحد من التبعية المفرطة للدول النامية عبر تعزيز الاعتماد على الذات والتعاون التجاري فيما بينها. ومن أبرز متطلبات هذا البعد أن تتحمل الدول الصناعية مسؤولية التلوث الناتج عن استهلاكها التاريخي للموارد، وأن تساهم بفاعلية في تطوير تكنولوجيات نظيفة تسهم في تخفيف الانبعاثات. كما يدعو البعد الاقتصادي إلى إعادة توجيه جزء من النفقات العسكرية نحو الاستثمار في التنمية، بما يحقق توازنًا أفضل بين الأمن الاقتصادي والاجتماعي. (عبد الباري، 2022؛ اللبدي، 2015؛ بوالزليفة، 2013)

2. البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي على رفاهية الإنسان باعتباره محور التنمية وغايتها الأساسية، حيث يضمن حصول الأفراد على خدمات صحية وتعليمية أساسية، ويؤكد على حقوقهم الإنسانية في العيش الكريم. كما يسعى هذا البعد إلى تحقيق تكافؤ الفرص لجميع فئات المجتمع، والحد من الفقر، وضمان اندماج أصحاب الدخل المنخفض في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ويمثل الاستثمار في الصحة والتعليم ركيزة أساسية لتحقيق هذا البعد، إذ يؤدي إلى بناء رأس مال بشري قادر على الإسهام في التنمية المستدامة. كذلك، يولي البعد الاجتماعي أهمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات بوصفها آلية لتعزيز العدالة المجتمعية وحماية البيئة المحلية. ومن جانب آخر، فإن التحكم في النمو السكاني والحد من آثاره يُعد ضرورة لتخفيف الضغط على الموارد وضمان قدرة الحكومات على تقديم الخدمات بكفاءة. (نعمة وآخرون، 2019؛ غضبان، 2021)

3. البعد البيئي

يُعنى البعد البيئي بالاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وصيانتها، مع ضمان الحفاظ على التوازنات الجوهرية للنظم الإيكولوجية. ويقوم هذا البعد على مبدأ تحقيق التنمية دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في موارد كافية ونظم بيئية سليمة. ويشمل ذلك تبني سياسات تمنع الاستنزاف المفرط للموارد، وتدعم التوسع في الممارسات الزراعية المستدامة، وزيادة الغطاء النباتي، والمحافظة على المياه خاصة في المناطق الجافة. كما يولي أهمية بالغة لحماية المناخ من آثار الاحتباس الحراري، عبر الانتقال إلى أنماط إنتاج واستهلاك تقلل من الانبعاثات وتحد من النفقات، مع تعزيز ممارسات إعادة التدوير. ويدعو البعد البيئي أيضًا إلى إدماج تقييم الأثر البيئي ضمن أي مشروع تنموي، لضمان تحقيق تنمية متوازنة لا تأتي على حساب استدامة الموارد الطبيعية. (العلمي، 2013؛ أبو النصر ومحمد، 2017)

4. البعد التكنولوجي

يمثل البعد التكنولوجي أحد المداخل الحديثة للتنمية المستدامة، حيث يركز على تطوير التكنولوجيا بما يخدم الاستدامة ويقلل من أضرارها على البيئة. ويقوم هذا البعد على الحد من استخدام التقنيات الملوثة، وتشجيع تبني التكنولوجيا النظيفة التي تتسم بالكفاءة في استهلاك الموارد وقلة الانبعاثات الضارة. كما يتضمن وضع تشريعات وقوانين ملزمة تُحفّز المؤسسات على تحديث عملياتها الصناعية بما يضمن تقليل الآثار البيئية السلبية، إلى جانب الاستعانة بالسياسات الضريبية لتشجيع الاستثمار في الابتكار الأخضر. ويُعد التعاون الدولي في مجال التكنولوجيا أداة أساسية لنشر التكنولوجيات الصديقة للبيئة، ولا سيما في الدول النامية التي تحتاج إلى الدعم التقني والمالي لتجاوز تحدياتها. ومن ثم، فإن البعد التكنولوجي يُعتبر جسراً بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، بما يعزز قدرة المجتمعات على تحقيق التنمية المتوازنة. (Barakat، 2021)

5. البعد السياسي

يشكّل البعد السياسي حجر الزاوية في تطبيق التنمية المستدامة، إذ يضع الإطار المؤسسي والتشريعي اللازم لتحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فالنظام السياسي مسؤول عن صياغة السياسات العامة، وتفعيل مؤسسات الرصد والمساءلة، وإشراك المجتمع المدني في صنع القرار. كما يسعى هذا البعد إلى ضمان استقرار بيئة الأعمال عبر تشريعات شفافة، وتوفير العدالة، وحماية حقوق الأفراد، ما يعزز الثقة بين الدولة والمجتمع. ومن خلال سياسات رشيدة، يمكن للحكومات أن تدعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وتسهّل الانتقال إلى التكنولوجيا النظيفة، وتضمن حماية الموارد للأجيال المقبلة. وعليه، فإن البعد السياسي يُعتبر الضامن لتكامل باقي الأبعاد، وضمان تنفيذها بفعالية على أرض الواقع. (السامرائي، 2016؛ نعمة وآخرون، 2019)

مؤشرات قياس التنمية المستدامة

مؤشرات التنمية المستدامة

تقوم التنمية المستدامة على ثلاثة محاور أساسية متداخلة تشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهي جوانب لا يمكن التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض، إذ إن أي تغيير يطرأ على أحدها ينعكس بالضرورة على البعدين الآخرين. ومن أجل ضمان متابعة التقدم المحرز في تحقيق أهداف التنمية، وتقييم فاعلية السياسات التنموية في استغلال الموارد الطبيعية وإدارتها، جرى تطوير ما يُعرف بمؤشرات التنمية المستدامة. وتمثل هذه المؤشرات أدوات كمية ونوعية تساعد على قياس الإنجاز، وتوجيه صناع القرار نحو السياسات الأكثر فاعلية وكفاءة. ومن المهم الإشارة إلى أن هذه المؤشرات ليست ثابتة، بل تتغير باختلاف الأهداف الوطنية والأولويات التنموية لكل دولة، وكذلك تبعاً للزمن والبيئة الاجتماعية والاقتصادية المتاحة.

وقد مرّت عملية إعداد هذه المؤشرات بعدة مراحل متكاملة. ففي المرحلة الأولى، يتم تحديد الجهات الفاعلة في التنمية المستدامة، سواء كانت حكومية أو خاصة، ثم يُرسم دور كل جهة وفق الأولويات الوطنية، مع وضع آليات للتنسيق والتكامل بين هذه الأدوار. كما يجري في هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تعتمدها هذه الجهات لتقييم أدائها وإنجازاتها. أما المرحلة الثانية، فتركّز على مراجعة المؤشرات المستخدمة فعلياً على المستوى الوطني أو الإقليمي، وتقييم مدى انسجامها مع قائمة المؤشرات التي أعدتها الأمم المتحدة لقياس التنمية المستدامة، مع تحديد الجهات المستفيدة من هذه المؤشرات، والأهداف المرجوة من استخدامها. وفي المرحلة الثالثة، تُختبر المؤشرات المختارة لتحديد مدى قدرتها على عكس الأولويات الوطنية واستراتيجيات التنمية المستدامة، مع التركيز على توفر البيانات واستمرارية جمعها، ومصادرها،

وسهولة الحصول عليها، إضافة إلى ضمان موضوعيتها ودقتها، سواء صدرت في شكل مطبوعات أو تقارير إلكترونية أو قواعد بيانات حديثة. (يوب، 2008)

دور التنمية المستدامة في استمرارية الشركات العائلية

البعد الاقتصادي ودوره في بقاء الشركات العائلية

إن توجه الشركات العائلية إلى قرار تبني حوكمة الشركات سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة و زيادة قيمتها السوقية، و جذب المزيد من المستثمرين إليها، إضافة إلى وضع حد لمديري هذه الشركات في ما يخص استخدامهم السيء للسلطة، وضمان حقوق جميع أصحاب المصالح والمساهمين بالشركة، وضمان تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد (مالية، بشرية، بيئية)، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على هذه الشركات بشكل عام و على البعد الاقتصادي بشكل خاص. فتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية سيكون له أثر واضح المعالم خاصة وأنها أكثر أنواع الشركات رواجاً في دول العالم، ويظهر هذا الأثر في تحقيق استدامتها لعدة أجيال متعاقبة، إضافة إلى حل مشاكلها المتعلقة بتضارب المصالح بين الملاك و حملة الأسهم، وخلق المزيد من القيمة المضافة الاقتصادية وكل ما سبق ذكره يتماشى ومراكز البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. ويتجلى دور حوكمة الشركات العائلية لتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على صعيدين كما يلي:

على صعيد الشركة:

- فهي تعتبر حافزاً رئيسياً للثروة الاقتصادية إذ تساهم في الأداء الشامل من خلال ضمان توفير بيئة عمل مناسبة للمديرين التنفيذيين ورجال الأعمال، والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات لهذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز عائدات الاستثمار ونمو إنتاجية المؤسسة على المدى الطويل.
- من خلال المطابقة الشريكة، يتم ضمان أن كل أنشطة مديري الشركات يتوافق مع مصلحة المستثمرين والمجتمع، وذلك بوضع أسس تحد من استغلال المديرين للسلطة بشكل سيء وتقلل من المخاطر الأخلاقية المتعلقة بالفساد وهدر الأموال (Rania Darwish، 2012/2011).
- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل: بما أن حوكمة الشركات تعمل على تقليل المخاطر التي تتعرض لها الشركة فإن توجه الشركة العائلية للبحث عن مصادر لتمويل نشاطها سيحظى بقبول المستثمرين فحوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة ثقتهم وإقدامهم على شراء أسهمها و ذلك بسبب اطلاعهم على قوائمها المالية المنشورة بكل مصداقية.
- زيادة قيمة الشركة: فزيادة الثقة في المعلومات المنشورة والمتعلقة بالشركة سيؤدي إلى إقبال المستثمرين للحصول على حصة من أسهمها، والذي ينتج عنه ارتفاع في قيمتها السوقية.
- تحسين أداء الشركة وربحياتها: فتطبيق الشركات العائلية للحوكمة يحدد بسهولة مواطن ضعف الأداء بالشركة ويقلل من الهدر الحاصل في موارد الشركة ويعمل على تحسينها، و بالتالي يتحسن أداء الشركة و ربحيتها (بوالزليفة، 2013/2012).

على الصعيد الكلي:

تعد حوكمة الشركات شرطاً أساسياً للنمو الاقتصادي والتنمية، مع وجود رابط قوي بين حقوق الملكية وتنفيذ العقود ووجود سيادة القانون كحلول للتنمية الاقتصادية، لذلك فإن تحسين حوكمة الشركات من شأنه المساهمة بشكل كبير في زيادة تدفق رأس المال وتخفيض تكلفة الموارد المالية المحلية والأجنبية للشركات إلى نقطة معينة، إضافة إلى التقليل من كمية الهدر الناجم عن التوجيه السيء للموارد الاستثمارية، والذي بدوره يشكل عائقاً رئيسياً أمام النمو المستدام للإنتاجية والتنمية الوطنية في البلدان النامية (Darwish، 2012/2011).

أما الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات العائلية في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على المستوى الكلي فيمكن تلخيصه في:

- حصول الشركات العائلية على التمويل الخارجي بما يعزز الاستثمارات ويرفع معدلات النمو.
- تحسين الأداء عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتخصيصها بشكل أفضل لخلق ثروة أكبر.
- الحد من الأزمات المالية وتكاليفها الاجتماعية والاقتصادية.
- بناء علاقات متوازنة مع الأطراف ذات المصلحة مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد والمجتمع (تكواشت، 2020).

البعد الاجتماعي وتعزيز المسؤولية المجتمعية

إن المسعى الأساسي حين ظهرت حوكمة الشركات كان يكمن في التركيز على مشكل الوكالة الذي قد ينشأ بين ملاك الشركة وحملة الأسهم والإدارة التنفيذية للشركة، لكن بروز نظرية الأطراف ذات المصلحة غيرت بعض المفاهيم حيث تحول مفهوم الحوكمة المبني على المساهمين إلى الحوكمة التي تراعي أصحاب المصلحة وهم المجتمع والعمال والموردين والزبائن إضافة إلى حملة الأسهم. ما يعني أن حوكمة الشركات صارت تحت الشركات على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه. ويأتي التزام الشركات وخاصة العائلية بممارسات المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتأثيرها وتأثرها بالحياة العامة، فأدائها ينعكس على المداخل والمدخرات ومستويات المعيشة. وهذا الالتزام يتجلى في اختيار أعضاء مجلس الإدارة والعمال وفق الكفاءة، وبناء تصور واضح للدور الاجتماعي، وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل مستدام (بوسلمة، 2013)

البعد البيئي ودعائم الاستدامة

تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة يتطلب تطبيق ما يُعرف بالحوكمة البيئية، وهي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية، وإدارة القطاع البيئي بشفافية وانفتاح، ضمن سياسات تهدف إلى اقتصاد أخضر وأمن بيئي مستدام. وتظهر العلاقة بين البيئة والتنمية بوضوح من خلال الحوكمة، إذ إنها الأداة التي تضمن أن السياسات البيئية تعكس حاجات المجتمع وتراعي التنوع الثقافي والعدالة بين الأجيال. كما أنها تضمن ترشيد استغلال الموارد، ومنع الاستنزاف، مع تعزيز الشفافية في الإفصاح البيئي والاجتماعي. وتلتزم الشركات العائلية من خلال هذا البعد بإنشاء منشآت مسؤولة بيئياً، والحد من التلوث، والتحقق من التزام الموردين بمعايير الاستدامة (غضبان، 2021)

العلاقة التكاملية بين الحوكمة والجودة والتنمية

إن عالم الأعمال المعاصر يشهد تفاعلات متشابكة بين مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في بقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. فالمنظمات اليوم لم تعد تُقاس كفاءتها فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو توسيع حصتها السوقية، بل بات ينظر إليها باعتبارها وحدات مسؤولة عن إحداث التوازن بين متطلبات السوق وتوقعات المجتمع واحتياجات الأجيال المقبلة. ومن هذا المنطلق، أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بقدرتها على بناء منظومة متكاملة تربط بين الرؤية الاستراتيجية، والممارسات التشغيلية، والنتائج طويلة الأمد.

وتزداد أهمية هذا التكامل في البيئات ذات الخصوصية العالية، مثل الشركات العائلية، حيث تتقاطع الاعتبارات الاقتصادية مع البعد القيمي والاجتماعي. هنا لا يكون التحدي في وضع سياسات أو آليات منفصلة، وإنما في إيجاد صيغة شمولية تضمن التناغم بين عناصر متعددة تشكل معاً الإطار الضامن للاستقرار والاستمرارية.

المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطورها

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تحول شامل في ثقافة المنظمة، من خلال تركيزها على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين لتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية.

فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الجودة الشاملة ليست مجرد أدوات فنية أو برامج مؤقتة، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تتبناها المنظمة على مستوى استراتيجياتها وثقافتها الداخلية (Kadhim & Hani, 2024) ومن هذا المنطلق، أصبحت الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث إنها لا تركز فقط على جودة المنتج النهائي، بل تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة جزءاً من كل نشاط داخل المؤسسة، بدءاً من التخطيط والإنتاج وحتى خدمة العملاء (Warie et al., 2024)

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا

يُعتبر التزام القيادة العليا بالعنصر الحاسم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، حيث يظهر هذا الالتزام من خلال توفير الموارد اللازمة، ووضع رؤية واضحة، ودعم برامج التدريب المستمر. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بقيادة ملتزمة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وتحافظ على قدرتها التنافسية في الأسواق. (Alsmairat et al., 2024)

التركيز على العملاء

يرتكز مفهوم الجودة الشاملة على أن العميل هو محور العملية الإنتاجية. فالمنظمة الناجحة لا تكتفي بتلبية احتياجات العملاء، بل تسعى لتجاوز توقعاتهم من خلال تطوير منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. وقد أظهرت البحوث أن الاهتمام بالعمل ينعكس بشكل مباشر على تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية (Zehir & Zehir, 2023)

التحسين المستمر

من أهم المبادئ أن الجودة ليست هدفاً نهائياً، بل عملية دائمة تتطلب تحسيناً متواصلاً في الإجراءات والعمليات. فالتحسين المستمر يُعد وسيلة أساسية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، وهو ما أكدته دراسات عديدة بينت أن المؤسسات التي تتبنى هذا المبدأ تحقق أداءً أعلى وأكثر استدامة (Adem & Viridi, 2024)

الإدارة القائمة على الحقائق

إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البيانات والأدلة في اتخاذ القرارات. فبدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية، يتم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، وهو ما يساعد المؤسسات على تحديد فرص التحسين بشكل موضوعي (Dwikat et al., 2023)

المشاركة والعمل الجماعي

نجاح الجودة الشاملة مرهون بمشاركة جميع المستويات الإدارية والوظيفية. إذ إن إشراك الموظفين يعزز من انتمائهم المؤسسي ويزيد من دافعيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد أوضحت الدراسات أن فرق العمل التي تتبنى ثقافة الجودة تحقق نتائج إيجابية في كل من الأداء والإبداع التنظيمي (Saleh et al., 2024)

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

شهد مفهوم الجودة بعدة مراحل تاريخية حتى وصل إلى صورته الحديثة:

1. **مرحلة الفحص والتفتيش:** في بدايات القرن العشرين كان الاهتمام منصباً على فحص المنتجات النهائية للتأكد من مطابقتها للمواصفات. كان التركيز منصباً على اكتشاف الأخطاء بدلاً من منعها (Dwikat et al., 2023)
2. **مرحلة ضبط الجودة:** خلال الأربعينيات والخمسينيات ظهر توجه جديد يركز على مراقبة العمليات أثناء التنفيذ بدلاً من الاكتفاء بفحص المنتج النهائي، وذلك للحد من العيوب وتقليل معدلات الفشل.
3. **مرحلة ضمان الجودة:** منذ الستينيات، تطور المفهوم ليشمل الوقاية من الأخطاء، من خلال تصميم أنظمة إدارية قادرة على منع وقوع العيوب، مع التركيز على جودة العملية الإنتاجية ككل.

4. **مرحلة الجودة الشاملة:** مع بداية الثمانينيات، اتسع نطاق الجودة ليشمل جميع أقسام المؤسسة وجميع العاملين فيها، وأصبح هدفه ليس فقط مطابقة المواصفات، بل السعي المستمر للتحسين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أظهرت البحوث الحديثة أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يرتبط إيجابياً بتحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات (Akhimien & Adekunle, 2023)

رابعاً: العلاقة بين الجودة الشاملة والاستدامة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة اليوم أكثر ارتباطاً بمفهوم الاستدامة المؤسسية. إذ تبين أن تطبيق مبادئ الجودة يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، كما يعزز الأداء الاجتماعي عبر رفع مستوى رضا العاملين والعملاء، ويحقق نتائج إيجابية في الأداء البيئي من خلال تقليل الهدر والتلوث (Mokbel Al Koliby et al., 2024)

إدارة الجودة كوسيط بين الحوكمة والتنمية المستدامة

تعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى ترسيخها من أجل ضمان الشفافية والمساءلة وتعزيز العدالة في إدارة الموارد. أما التنمية المستدامة فهي الإطار الأشمل الذي يحقق توازناً بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يكفل الاستجابة لاحتياجات الحاضر دون التأثير على حقوق الأجيال المقبلة. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية قادرة على الربط بين مبادئ الحوكمة ومتطلبات التنمية المستدامة، من خلال تحويل القيم النظرية إلى ممارسات إجرائية قابلة للتطبيق العملي. (Dwikat et al., 2023)

دور إدارة الجودة كحلقة وصل بين الحوكمة والتنمية المستدامة

تلعب إدارة الجودة الشاملة دور الوسيط التطبيقي بين الحوكمة والتنمية المستدامة، وهو ما يتضح في مجموعة من الأبعاد:

1. **تعزيز الشفافية والمساءلة** تؤكد الحوكمة على ضرورة الشفافية، بينما تعمل إدارة الجودة على تجسيد ذلك عبر آليات المتابعة وتحديد مؤشرات أداء واضحة ونظم للتقارير الدورية. وقد أوضحت الدراسات أن تبني الجودة الشاملة يساهم في تقوية نظام الرقابة والمساءلة، بما يعزز الثقة في العمليات المؤسسية (Warie et al., 2024)
2. **الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد** من أهم أهداف الحوكمة ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وهنا يأتي دور إدارة الجودة من خلال تقليل الهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتبني أنظمة إدارية مرنة. هذا التكامل بين الحوكمة والجودة يساهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل (Zehir & Zehir, 2023).
3. **إرساء العدالة والمساواة** ترتبط الحوكمة بمبدأ العدالة بين العاملين وتكافؤ الفرص، بينما تعمل إدارة الجودة على تعزيز ذلك عبر تطوير سياسات تقييم عادلة ومبنية على الكفاءة والجدارة. وقد بينت بعض الأبحاث أن المؤسسات التي تربط بين الجودة والحوكمة تحقق مستويات أعلى من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (Saleh et al., 2024).

4. **الالتزام بالمعايير البيئية** تفرض الحوكمة الرشيدة مراعاة الأبعاد البيئية، وتأتي إدارة الجودة لترجمة هذا الالتزام إلى ممارسات عملية مثل تطوير تقنيات إنتاج أنظف، واعتماد برامج إعادة التدوير، وتقليل الانبعاثات. وتشير الأدبيات إلى أن الجمع بين الجودة والحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Akhimien & Adekunle, 2023).

الأثر التكاملي بين الحوكمة والجودة في تعزيز الاستدامة

تشكل العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة منظومة تكاملية تمر عبر إدارة الجودة الشاملة كأداة منهجية لتنفيذ السياسات وتحويل المبادئ إلى نتائج ملموسة. فالحوكمة توفر الإطار من قوانين وسياسات وقيم، وإدارة الجودة تطبق وتتابع وتطور، أما التنمية المستدامة فهي النتيجة النهائية التي تتحقق عبر هذا التكامل (Mokbel Al Koliby et al., 2024)

نماذج الربط بين المتغيرات الثلاثة في بيئة الأعمال العائلية

الشركات العائلية تعد من أهم الفاعلين الاقتصاديين في كثير من الدول، فهي تساهم بنسبة عالية من الناتج المحلي وتستوعب أعداداً كبيرة من العمالة. إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات معقدة تتعلق بالحوكمة نتيجة لتداخل المصالح العائلية مع القرارات الإدارية. فالعائلة المالكة تسعى للحفاظ على سيطرتها على القرارات الاستراتيجية، بينما تتطلب البيئة التنافسية الحديثة تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة.

من ناحية أخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة تقدم أدوات عملية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحويلها إلى ممارسات تشغيلية فعالة. بينما التنمية المستدامة تمثل الهدف النهائي لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الربحية وحماية البيئة وخدمة المجتمع. وهنا يبرز دور النماذج التفسيرية التي تربط بين الحوكمة والجودة والتنمية المستدامة، خصوصاً في الشركات العائلية حيث يتضاعف التعقيد بسبب البعد العائلي في اتخاذ القرارات. (Achim, 2023)

النموذج الخطي المباشر

النموذج الخطي المباشر يفترض وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات الثلاثة:

- **الحوكمة ← الجودة**: كلما ارتفع مستوى الحوكمة في الشركة، من خلال مجالس إدارة أكثر فاعلية، وفصل السلطات بين الملكية والإدارة، ووجود نظم شفافة للمساءلة، انعكس ذلك إيجاباً على إدارة الجودة.
- **الجودة ← الاستدامة**: تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الفاقد، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما يعزز البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للاستدامة.
- **الحوكمة ← الاستدامة**: وجود حوكمة رشيدة يفرض الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ويعزز احترام المعايير البيئية، ويضمن التوازن بين مصلحة المساهمين وبقية أصحاب المصلحة (Bisogno, 2025).

النموذج الوسيط

النموذج الوسيط يرى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كمتغير وسيط يربط بين الحوكمة والتنمية المستدامة.

- فالحوكمة توفر الإطار القيمي والتنظيمي من شفافية ومساءلة وعدالة.
- ثم تأتي الجودة لتترجم هذه القيم إلى ممارسات عملية مثل تطبيق نظم الجودة ISO، إدارة الأداء، التحسين المستمر، وتدريب الموظفين.
- ومن خلال هذه الممارسات يتحقق أثر الحوكمة على الاستدامة بشكل ملموس في النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي تربط بين الحوكمة والجودة تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالاستدامة مقارنة بالشركات التي تركز على الحوكمة وحدها. فالجودة هنا تعمل كجسر يضمن تحويل القيم النظرية إلى نتائج عملية.

النموذج التكاملي أو المعزز

النموذج التكاملي هو الأكثر شمولية، حيث يجمع بين التأثير المباشر والوساطة، مع وجود عوامل تعديل يمكن أن تزيد أو تقلل من قوة العلاقة.

- الحوكمة قد تؤثر مباشرة على الاستدامة من خلال التشريعات والسياسات الداخلية.
- كما تؤثر على الجودة، والجودة بدورها تؤثر على الاستدامة بشكل غير مباشر.
- إضافة إلى ذلك، قد تُعدل العلاقة عوامل خارجية مثل الرقابة الحكومية، أو مشاركة مستثمرين مؤسسيين، أو حتى وجود تدقيق خارجي لتقارير الاستدامة.

الدراسات السابقة

دراسة الحربي (2024): تناولت الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على استمرارية الشركات العائلية في المملكة، باعتبارها أحد أهم أعمدة القطاع الخاص الذي يمثل 63% من منشأته، ويسهم بنسبة 66% من ناتجه المحلي، ويوفر نحو 76% من الوظائف فيه، ما يجعل استدامته هدفًا اقتصاديًا واستراتيجيًا. ركز الباحث على إبراز مفهوم حوكمة الشركات العائلية ودورها في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة ومتطلبات الإدارة الحديثة، في ظل تحديات أبرزها تضارب المصالح، ضعف الفصل بين الملكية والإدارة، وتفكك الشركات عبر الأجيال. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي بالاستناد إلى تحليل الإطار التنظيمي السعودي واستعراض القواعد المرتبطة بالإفصاح والمساءلة وتوزيع السلطة داخل الهيكل الإداري.

أظهرت النتائج أن الحوكمة ليست خيارًا تنظيميًا بل ضرورة لرفع مستوى الشفافية وتوضيح الصلاحيات وتسهيل اتخاذ القرار، بما يحد من النزاعات الأسرية التي تؤدي غالبًا إلى انقضاء الشركات. كما بينت أن غياب قواعد حوكمة متخصصة يتلاءم مع طبيعة الشركات العائلية يمثل خللاً يحد من قدرة الأنظمة الحالية على مواجهة التحديات البنوية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار تشريعي متخصص لحوكمة الشركات العائلية، وتكثيف برامج التوعية والتدريب، وتعزيز ثقافة المؤسسية على حساب العشوائية والعلاقات الشخصية لضمان الاستدامة والنمو عبر الأجيال.

دراسة عطا (2012): هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة الرشيدة في الشركات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية ضمن إطار رؤية المملكة 2030، وذلك عبر مقارنة أحكام الحوكمة في نظام الشركات السعودي الجديد مع المبادئ المستمدة من الشريعة الإسلامية، بما يوضح مدى تكامل الجانبين في بناء بيئة أعمال شفافة ومسؤولة. اعتمد الباحث المنهج المقارن التحليلي من خلال دراسة النصوص النظامية للحوكمة في نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) بتاريخ 1437/1/28هـ، وربطها بالمبادئ الشرعية المستندة إلى القرآن والسنة. ركزت الدراسة على الحوكمة باعتبارها آلية لحماية الشركات من الفشل المالي والإداري وتعزيز ثقة المستثمرين ومنع إساءة استخدام السلطة داخل مجالس الإدارة، خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية التي تتطلب تحسين بيئة الاستثمار والشفافية.

أظهرت النتائج أن نظام الشركات الجديد تضمن أحكامًا واضحة تدعم الحوكمة في مراحل تأسيس الشركات وإدارتها وتحولاتها القانونية، مثل الدمج والتحول وزيادة رأس المال أو تصفية النشاط. كما بينت انسجام هذه الأحكام مع المبادئ الشرعية التي تحظر الغش والاحتكار وتدعو إلى الأمانة والعدل والمحاسبة، بما يعزز البعد الأخلاقي والشرعي للنظام. أكدت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يساهم في رفع كفاءة الشركات السعودية، وتنفيذ العقود، وتعزيز المسؤولية والشفافية، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني ومكافحة الفساد. وأوصى الباحث بنشر ثقافة الحوكمة، وتفعيل الرقابة، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، والاستفادة من التجارب الدولية مع مراعاة الخصوصية التشريعية للمملكة.

دراسة بن زغدة (2018): سعت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية في دعم واستمرار نمو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عبر دراسة ميدانية شملت ثلاث منشآت صناعية بولاية جيجل: مدبغة الجلود، مؤسسة الكاتمية للفلين، ومؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أدوات كمية ونوعية تضمنت تحليل القوائم المالية للمؤسسات خلال الفترة (2012-2016) وتوزيع استبانة على عينة من العاملين. تم قياس الحوكمة وفق ستة أبعاد مستمدة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): إطار فعال للحوكمة، حماية حقوق المساهمين، المساواة بينهم، مراعاة مصالح الأطراف المعنية، الشفافية والإفصاح، ودور مجلس الإدارة، بينما تمت قياس استدامة النمو باستخدام مؤشرات مالية أبرزها السيولة والربحية والتمويل والنشاط.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة واستدامة النمو، حيث حققت المؤسسات الأكثر التزاماً أداءً مالياً مستقرًا وتحسنًا في نسب السيولة والربحية مقارنة بالمؤسسات الأقل التزامًا. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف الإفصاح وعدم وضوح صلاحيات مجلس الإدارة يؤثران سلبًا على فعالية القرارات المالية والتشغيلية. أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الحوكمة كضرورة استراتيجية عبر تطوير الهياكل التنظيمية وتوعية العاملين وتفعيل دور أصحاب المصالح لتحسين جودة الإدارة المؤسسية.

دراسة الغامدي (2025): تهدف الدراسة إلى إبراز واقع حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية من خلال تصنيف أنواعها وتحليل خصائصها واستعراض التحديات التي تواجهها في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية. ركز الباحث على أهمية دمج الشركات العائلية ضمن أطر الحوكمة نظرًا لدورها الاقتصادي والاجتماعي الكبير، وما يواجهها من مخاطر تتعلق بالاستمرارية والصراعات العائلية وضعف التنظيم الداخلي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة الأدبيات العملية في البيئة السعودية، وصنفت الشركات العائلية إلى أربعة أنواع: شركات الجيل المؤسس، شركات الجيل الثاني، الشركات العائلية متعددة الأفرع، والشركات القابضة المملوكة للعائلة، مع توضيح خصائص كل نوع من حيث الهيكل والتنظيم واتخاذ القرار ومستوى تدخل العائلة في الإدارة.

أظهرت النتائج أن معظم الشركات العائلية السعودية لا تزال في مراحلها الأولى أو الثانية، وأن نسبة محدودة فقط نجحت في الانتقال المنظم بين الأجيال. كما بينت أن غياب أدوات الحوكمة كالميثاق العائلي وآليات توزيع الأرباح وتعيين المديرين يمثل سبباً رئيسياً في تفكك هذه الشركات وضعف أدائها. وخلص الباحث إلى أن تطبيق الحوكمة—حتى بشكل محدود—يسهم في تعزيز المرونة وتقليل النزاعات وتحسين فرص التوسع وجذب الشركاء، موصياً بوضع إطار تنظيمي خاص وتأسيس مجالس عائلية مستقلة وتدريب الأجيال الجديدة على مبادئ الحوكمة.

دراسة آل غزوي (2010): تستعرض هذه الدراسة أثر تطبيق حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في التقارير المالية، من خلال بحث ميداني على مجموعة من الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستفادة من الأسلوب الاستقرائي في تحليل بيانات (22) شركة مدرجة في السوق المالية السعودية، حيث تم جمع المعلومات من مصادر متنوعة أولية وثانوية، واستخدام مؤشرات الإفصاح المحاسبي كأداة لقياس درجة الشفافية في القوائم المالية.

وأظهرت النتائج وجود اختلافات واضحة بين الشركات من حيث مستوى الإفصاح المالي، مما يشير إلى تباين في الالتزام بمبادئ الحوكمة. كما تبين أن الشركات ذات الحجم الأكبر تميل إلى تقديم مستوى أعلى من الشفافية في الإفصاح المالي. وكشفت النتائج أيضًا أن ارتفاع نسبة الملكية المركزة لدى عدد محدود من المساهمين يرتبط بارتفاع مستوى الإفصاح والمعلومات المتاحة في القوائم المالية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتفعيل دور لجان المراجعة داخل الشركات المساهمة، لما تسهم به في تعزيز ثقة المستثمرين وتحقيق مزيد من الشفافية في التقارير المالية. كما أكدت على أهمية تشديد الرقابة على الشركات المساهمة من خلال تطبيق ضوابط الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية لضمان توحيد ممارسات الإفصاح بين مختلف الشركات **دراسة الحسن (2011):** تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل واقع مجموعة من الشركات العائلية بمدينة الرياض. ركز الباحث على تقييم تأثير عناصر الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والفصل بين الملكية والإدارة على الأداء المالي والاقتصادي للشركات، خاصة في ظل وجود تحديات تشغيلية ناتجة عن الطبيعة العائلية لتلك الكيانات، وضعف وجود أنظمة تنظيمية مؤسسية واضحة.

اعتمد الباحث على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام استبيان تم توجيهه إلى التنفيذيين في الشركات محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وارتفاع الأداء المالي، كما أوضحت أن الشركات التي تتبع ممارسات حوكمة بشكل منظم تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والربحية

دراسة توفيق (2001): ركزت هذه الدراسة على تحليل جذور الخلافات والنزاعات التي تنشأ داخل الشركات العائلية السعودية، مستعرضة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تؤثر في تماسك هذه الشركات، خاصة عند انتقال القيادة بين الأجيال أو تعدد الورثة والشركاء. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى مقابلات مع أفراد يعملون في شركات عائلية وإلى مراجعة الدراسات السابقة.

أبرزت نتائج الدراسة أن غياب الوضوح في توزيع الأدوار، وتضارب المصالح بين أفراد العائلة، وعدم وجود لوائح داخلية منظمة، كلها تمثل مصادر رئيسية للنزاعات التي تؤدي إلى إضعاف الكيان المؤسسي، وربما إلى تفككه.

دراسة القاضي وبهلول (2010): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع حوكمة الشركات المساهمة في الجمهورية العربية السورية، وتبسيط الضوء على أهمية تبني مقومات الحوكمة كمدخل لتحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز ثقة المستثمرين. وقد انطلقت الدراسة من فرضية أن غياب ممارسات الحوكمة يشكل أحد العوائق الرئيسة أمام تأسيس شركات مساهمة ناجحة ومستقرة، خاصة في ظل بيئة تنظيمية غير محفزة، ومستوى متدنٍ من الوعي المالي لدى كثير من الفاعلين في السوق.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستندا إلى آراء المراجعين الماليين والمستثمرين المحليين كمصادر أولية، بالإضافة إلى تحليل الأدبيات المتوفرة ذات العلاقة بالحوكمة في البيئات الناشئة. كما ركزت الدراسة على استنباط أهم مقومات الحوكمة، مثل: الشفافية، والإفصاح، وحماية حقوق المساهمين، والفصل بين الإدارة والملكية، ومكافحة الفساد، باعتبارها ضرورية لإرساء نظام مؤسسي مستقر ومستدام.

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني مقومات الحوكمة يُعد أمراً حتمياً في السياق السوري، خصوصاً في ظل وجود تحديات تنظيمية وإدارية تعيق نمو الشركات، مثل الإجراءات الروتينية المعقدة، ومحدودية الثقافة المالية، والبيروقراطية المنتشرة في الجهات الرقابية والتنظيمية. كما كشفت النتائج أن ضعف الثقة في السوق يعود جزئياً إلى غياب الإفصاح وضعف الدور الرقابي، مما يجعل بيئة الاستثمار المحلية أقل جاذبية.

أوصت الدراسة بضرورة إدراج مبادئ الحوكمة في قانون الشركات السوري بشكل صريح، مع العمل على إعداد برامج وطنية للتوعية المالية، وتفعيل الإعلام الاقتصادي، وتوسيع نطاق المنافسة بين القطاعين العام والخاص، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من الفساد المؤسسي. كما أكدت الدراسة أهمية دعم مهنة المحاسبة والرقابة المالية باعتبارها ركيزة أساسية لضمان تطبيق فعال للحوكمة

دراسة القشي والخطيب (2006): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الحوكمة المؤسسية (أو الحوكمة المؤسسية) من منظور نظري وتطبيقي، مع التركيز على إمكانية تطبيقه فعلياً داخل الشركات المدرجة في الأسواق المالية، وذلك في ضوء التجارب الدولية، لا سيما النموذج الأمريكي. وقد سعى الباحثان إلى استقراء العوامل التي أدت إلى انهيار شركتين بارزتين في الولايات المتحدة: شركة إنرون للطاقة، وشركة آرثر أندرسون للتدقيق المالي، باعتبارهما من أبرز الأمثلة التي دفعت إلى إعادة النظر في فعالية أنظمة الحوكمة على مستوى العالم.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث قام الباحثان باستعراض التطورات التشريعية والتنظيمية في الولايات المتحدة، خاصة تلك التي ظهرت بعد عام 2002 في أعقاب الأزمة المالية والفضائح المحاسبية، وتم التركيز على قانون ساربنز أوكسلي (SOX) كإطار تنظيمي حديث يهدف إلى تعزيز الحوكمة والرقابة في الشركات الكبرى.

توصلت الدراسة إلى أن أسباب الانهيار لم تكن ناتجة عن ضعف في معايير المحاسبة أو التدقيق بحد ذاتها، بل كانت ناجمة بالدرجة الأولى عن انهيار أخلاقيات المهنة وسوء استخدام السلطة داخل مجالس الإدارة، وضعف الشفافية، وتضارب المصالح. كما أظهرت نتائج الاستطلاعات المستقاة من البيئة الأمريكية أن الحوكمة المؤسسية – رغم أهميتها النظرية – تظل صعبة التطبيق فعليًا في الواقع العملي دون وجود إطار أخلاقي مهني صارم يضبط سلوك الأطراف المعنية.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الأبعاد الأخلاقية للحوكمة، وعدم الاكتفاء بالضوابط القانونية والإجرائية، مع تعزيز استقلالية لجان المراجعة، وتفعيل دور مجالس الإدارة، وتشجيع ثقافة الشفافية والمسؤولية داخل بيئة العمل.

• الدراسات الأجنبية

JU Chen (2014) هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات من خلال فحص الكيفية التي قامت بها الشركات المدرجة في بورصة تايوان بتعديل هياكل حوكمتها استجابةً للأزمة المالية العالمية التي اندلعت في عام 2008. وقد اعتمد الباحث على تحليل مقارنة لبيانات الشركات خلال فترة تمتد لست سنوات: ثلاث سنوات قبل الأزمة (2005-2007) وثلاث سنوات بعدها (2008-2010)، بهدف التعرف على التغيرات في خصائص الحوكمة وتأثيرها على الأداء التشغيلي.

استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 2313 شركة تم تحليلها مبدئيًا، لكن بعد تطبيق معايير محددة مثل التسجيل الرسمي والإفصاح عن بيانات مجلس الإدارة، استقرت العينة النهائية على 222 شركة. تم جمع البيانات من قاعدة بيانات TEJ الخاصة بالشركات التايوانية، وركز التحليل على خصائص رئيسية للحوكمة شملت: عدد أعضاء مجلس الإدارة، درجة استقلاليته، هيكل المجلس، مكافآت المديرين التنفيذيين، هيكل الإدارة، مستوى الشفافية، وحماية حقوق المساهمين من الأقليات.

أظهرت النتائج أن الشركات التايوانية قامت بإعادة هيكلة حوكمتها كرد فعل مباشر للأزمة المالية. وتبين أن التغير في أداء الشركات كان مرتبطًا بشكل ملحوظ مع تغيّرات في بعض عناصر الحوكمة، خصوصًا فيما يتعلق بمكافآت المديرين التنفيذيين، شفافية الإفصاح، قوة المساهمين الكبار، والعلاقات بين الأطراف ذات الصلة. وقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن الشركات التي أجرت تعديلات فعالة على هياكل حوكمتها استطاعت التكيف بشكل أفضل مع ضغوط الأزمة وتحقيق نتائج تشغيلية مستقرة نسبيًا.

أوصت الدراسة بأن تقوم الشركات التي تعاني من أداء تشغيلي ضعيف بمراجعة فورية وشاملة لهياكل الحوكمة الخاصة بها، مع التركيز على تعزيز الشفافية، وضبط مكافآت الإدارة، وضمان توازن السلطة داخل المجلس، بما يمكنها من مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة ومرونة.

Parker, S. et al. (2002) سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين خصائص الحوكمة وأنماط الفشل المالي لدى الشركات، وذلك من خلال تحليل احتمالية نجاة الشركات المتعثرة باستخدام نموذج انحدار الخطر النسبي (Cox Proportional Hazard Regression). وقد اختار الباحثون عينة مكونة من 220 شركة كانت تمر بظروف مالية

صعبة، حيث تم تتبّع بياناتها التاريخية لتحليل تطورها بمرور الزمن ومدى تأثيرها بهياكل الحوكمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعض قرارات الحوكمة – مثل استبدال المدير التنفيذي بشخص من خارج الشركة – قد تؤدي إلى مضاعفة احتمالية الإفلاس، مشيرة إلى أن مثل هذه التغييرات المفاجئة قد تُحدث اضطرابًا في القيادة بدلًا من إنقاذ الشركة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى السيطرة لدى كبار المساهمين وقدرة الشركات على النجاة من الفشل المالي، مما يعكس أهمية دورهم في الرقابة والحفاظ على استقرار الإدارة. أوصت الدراسة بضرورة الحذر عند

اتخاذ قرارات تتعلق بتغيير القيادة العليا خلال فترات الأزمات، مع التركيز على تعزيز استمرارية الحوكمة من داخل المؤسسة، وتشجيع بقاء القيادات التي تمتلك معرفة تراكمية وثقة داخلية لدى الأطراف المعنية.

Fathi Elloumi and Jean-Pierre Gueyié (2001) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين بعض مكونات هيكل الحوكمة وحالة التعثر المالي للشركات، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الكندية. ضمت العينة 84 شركة، منها 42 شركة متعثرة ماليًا و42 شركة مستقرة، وقد تم استخدام تحليل logit regression لتقدير العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة ومؤشرات التعثر.

أظهرت النتائج أن الشركات غير المتعثرة كانت تضم نسبة أعلى من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (من خارج الشركة) بلغت نحو 73.7%، مقابل 64.7% في الشركات المتعثرة. كما تبين أن لجان المراجعة في الشركات السليمة ماليًا تكون مكونة غالبًا من أعضاء خارجيين، مما يشير إلى أهمية الاستقلالية في تعزيز الرقابة المالية والشفافية. وُجد أيضًا أن 20% من الشركات المتعثرة قامت بتغيير مديرها التنفيذي خلال فترة الدراسة (1994-1998)، مقارنة بنسبة أقل (10%) في الشركات المستقرة ماليًا، وهو ما يشير إلى أن الاستقرار القيادي يمثل عاملاً مهماً في تجنب الأزمات. أوصت الدراسة بتعزيز استقلالية مجالس الإدارة ولجان المراجعة، وتجنب التغييرات المفاجئة في القيادة خلال الأزمات، مؤكدة أن بناء نظام حوكمة قوي ومستقر قد يكون أحد المفاتيح الرئيسة لضمان استمرارية الشركات ووقايتها من الفشل المالي.

المنهجية وطرق البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكونه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها بصورة منهجية دقيقة، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية من عينة تمثل مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا بما يخدم أهداف البحث وتساؤلاته. وقد أُجري التطبيق الميداني على شركة بيت الرياضة الفالح، وهي من الشركات العائلية الرائدة في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية، إذ تتميز بهيكل إداري وتنظيمي يجمع بين الطابع العائلي والإدارة المؤسسية الحديثة. تكون مجتمع وعينة الدراسة من الموظفين الإداريين في شركة بيت الرياضة الفالح، حيث بلغ عدد أفراد العينة (64) موظفًا وموظفة يمثلون مختلف المستويات الإدارية داخل الشركة. وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل شامل ودقيق لبيئة العمل الإدارية، نظرًا لارتباط مهامهم المباشر بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وآليات تنفيذ المشاريع.

مصادر البيانات

1. المصادر الأولية: تمثلت في الاستبانة التي وُجهت إلى عينة من موظفي شركة بيت الرياضة الفالح، بهدف جمع بيانات ميدانية حول مدى تأثير قيم الحوكمة على استدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية.
2. المصادر الثانوية: شملت الكتب العلمية، والبحوث والدراسات السابقة، والمقالات المحكمة، والتقارير المتخصصة، والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة، وذلك لتأطير الإطار النظري، وتحديد متغيرات الدراسة، وبناء الأداة المناسبة لجمع الاحصائيات.

الفئة المستهدفة وعينة البحث

تضم هذه الدراسة جميع العاملين الإداريين والعاملين في الأقسام ذات العلاقة بإدارة المشاريع داخل شركة بيت الرياضة الفالح، وهي إحدى الشركات العائلية الكبرى في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المجتمع

مناسباً لموضوع الدراسة نظراً لطبيعة عمل الشركة كنموذج للشركات العائلية التي تتعامل مع مشاريع تشغيلية وتنموية مستمرة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط، بحيث تشمل موظفين من مختلف المستويات الإدارية والأقسام ذات الصلة. وبلغ حجم العينة 50 موظفاً، تم تحديدهم بما يضمن تمثيلاً كافياً لمجتمع الدراسة ويعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن إطار الدراسة.

أدوات الدراسة

تم إعداد أداة الاستبانة لتتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. وجاءت الاستبانة في صورتها النهائية مقسمة إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول البيانات التعريفية للمشاركين.
- القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم تخصيص فقرات لقياس أبعاد قيم الحوكمة (المتغير المستقل)، وفقرات أخرى لقياس مؤشرات استدامة إدارة المشاريع (المتغير التابع).

الأساليب الإحصائية

تعتمد الدراسة في تحليل البيانات على برنامج SPSS، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الفرضيات وأهداف البحث. تعتمد الدراسة على مجموعة من الإجراءات الإحصائية، من أبرزها:

- عرض التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات السكانية الخاصة بعينة البحث
 - احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابة المشاركين على بنود كل محور من محاور الدراسة
 - معامل بيرسون للارتباط: لدراسة العلاقة بين قيم الحوكمة ومدى استدامة إدارة المشاريع
 - الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير قيم الحوكمة على استدامة إدارة المشاريع وتحديد دلالاته الإحصائية
- تحليل الثبات: عبر معامل كرونباخ ألفا للتأكد من موثوقية أدوات القياس في كل محور من محاور الدراسة

الأساليب الإحصائية

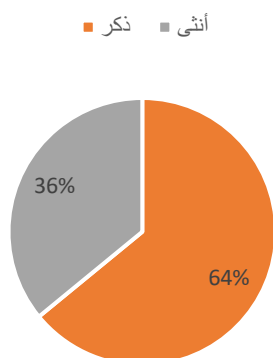
استُخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات، والتي تتضمن:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة الديموغرافيا
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس اتجاه ردود المشاركين
- معامل الارتباط (Pearson) لتقييم قوة العلاقة بين العوامل المستقلة ومستوى نجاح المشروع
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أكثر العناصر تأثيراً على مشروع نعن
- اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) للتحقق من اتساق موثوقية بنود الاستبيان ومصدقيتها

التحليل الإحصائي

أولاً: المعلومات الديموغرافية

1. النوع



شكل (1) المشاركين حسب النوع

الجدول (1): توزيع المشاركين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	64.1%
أنثى	23	35.9%
الإجمالي	64	100%

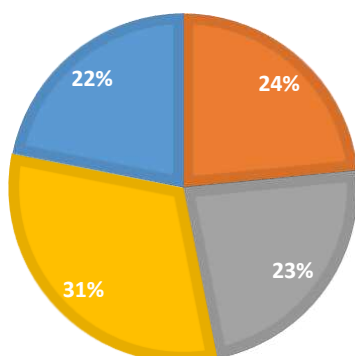
تشير بيانات الجدول إلى أن نسبة الذكور بلغت (64.1%) مقابل (35.9%) للإناث، ما يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور. ويعكس هذا التوزيع طابع المجتمع الذي أُجري فيه البحث، حيث يُحتمل أن تكون الوظائف أو الأنشطة التي ينتمي إليها أفراد العينة يغلب عليها العنصر الذكري.

كما يمكن أن يُعزى الفارق في التمثيل إلى مستوى الإقبال على المشاركة، إذ تميل بعض الفئات إلى التجاوب مع الاستبيانات أكثر من غيرها. ويُستفاد من هذا التوزيع في فهم طبيعة مجتمع الدراسة، إلا أنه يُستحسن مراعاة التوازن النسبي بين الجنسين عند تحليل النتائج، لضمان موضوعية التفسير ودقته، وعدم تأثر المخرجات البحثية بميول ديموغرافية ناتجة عن اختلاف نسب المشاركة بين الذكور والإناث.

2. الفئة العمرية

أظهرت البيانات أن الفئة العمرية 35-44 سنة تشكل النسبة الأكبر من المشاركين بنسبة 31.3%، ما يشير إلى حضور فئة ذات خبرة مهنية وقدرة أعلى على تقييم الواقع المؤسسي. بينما جاءت فئتا أقل من 25 سنة و25-34 سنة بنسبة متساوية بلغت 23.4% لكل منهما، مما يعكس مشاركة ملحوظة للشباب. أما الفئة 45 سنة فأكثر فشكّلت 21.9% فقط، وهي نسبة أقل نسبياً. وبناءً على ذلك، يغلب على العينة الطابع العمري المتوسط، ما يمنح نتائج الدراسة توازناً بين الخبرة العملية والنشاط المهني.

■ 45 سنة فأكثر ■ 35 - 44 سنة ■ 25 - 34 سنة ■ أقل من 25 سنة



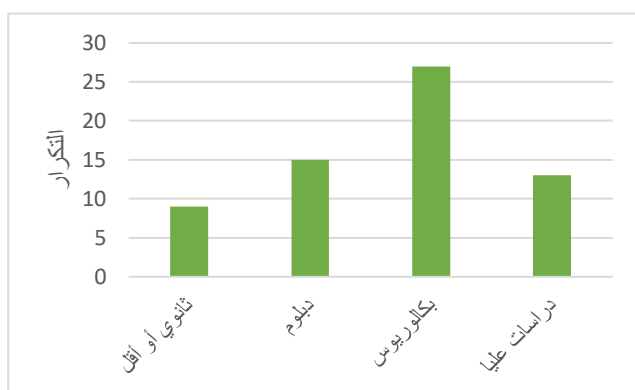
شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	15	23.4%
25 - 34 سنة	15	23.4%
35 - 44 سنة	20	31.3%
45 سنة فأكثر	14	21.9%
الإجمالي	64	100%

المؤهل العلمي

تشير بيانات الجدول إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة هي فئة حملة البكالوريوس بنسبة بلغت 42.2% من إجمالي المشاركين، تليها فئة حملة الدبلوم بنسبة 23.4%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 20.3%، وأخيراً فئة الثانوي أو أقل بنسبة 14.1%. ويعكس هذا التوزيع أن أغلب المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على وعيهم بالموضوعات الإدارية والتنظيمية التي تتناولها الدراسة. كما يدل على أن بيئة العمل المستهدفة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات الحاصلة على مؤهلات أكاديمية متوسطة إلى عالية. أما انخفاض نسبة حملة المؤهلات الأدنى، فقد يكون مرتبطاً بطبيعة المهام التي تتطلب مستوى معرفياً متقدماً أو خبرة مهنية تتناسب مع المؤهلات الجامعية، مما يحد من تمثيل الفئات الأقل تعليمياً في هذا النوع من الدراسات.



شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

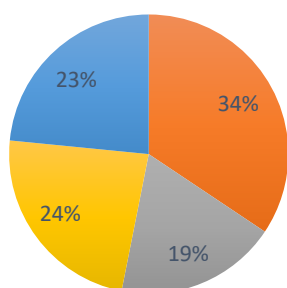
الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التردد	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	9	14.1%
دبلوم	15	23.4%
بكالوريوس	27	42.2%
دراسات عليا	13	20.3%
الإجمالي	64	100%

3. المسمى الوظيفي

تشير بيانات الجدول إلى أن الموظفين الإداريين يمثلون النسبة الأكبر من العينة بواقع 34.4%، تليهم رؤساء الأقسام والمديرون بنسبة 23.4% لكل منهما، ثم الموظفون التنفيذيون بنسبة 18.8%. ويظهر هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية للعينة، مما يعزز شمولية الدراسة ويمكنها من رصد آراء متباينة تعكس الخبرة التنفيذية والإشرافية داخل بيئة العمل.

مدير ■ رئيس قسم ■ موظف تنفيذي ■ موظف إداري



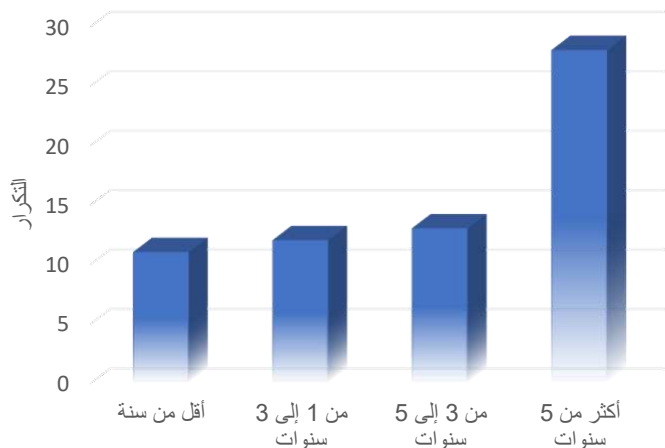
شكل (4) توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

الجدول (4): توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التردد	النسبة المئوية
موظف إداري	22	34.4%
موظف تنفيذي	12	18.8%
رئيس قسم	15	23.4%
مدير	15	23.4%
الإجمالي	64	100%

4. سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات بنسبة 43.8%، ما يعكس مشاركة واسعة لأفراد ذوي معرفة عميقة بالبيئة التنظيمية. تليها فئة خبرة 3-5 سنوات بنسبة 20.3%، وهي فئة تمتلك خبرة متوسطة تؤهلها لفهم العمليات الإدارية. أما فئة 1-3 سنوات فبلغت 18.8%، وتمثل موظفين في مرحلة اكتساب الخبرة، في حين جاءت فئة أقل من سنة بنسبة 17.2% فقط. وبشكل عام، يظهر التوزيع أن غالبية المشاركين من الفئات الأكثر خبرة، مما يعزز موثوقية تفسير النتائج.



الجدول (5): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد المشاركين	النسبة (%)
ثانوي أو أقل	9	14.1%
دبلوم	15	23.4%
بكالوريوس	27	42.2%
دراسات عليا	13	20.3%
الإجمالي	64	100%

شكل (5) توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات المشاركين جاءت بمستوى إيجابي مرتفع نسبياً نحو محوري الحوكمة المؤسسية واستدامة إدارة المشاريع في الشركات العائلية. تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.05) و(3.48)، بما يعكس تبنياً متزايداً للممارسات التنظيمية الداعمة للحوكمة. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.24) و(1.46)، وهي قيم تشير إلى درجة مقبولة من التجانس في الاستجابات ووضوح تصورات المشاركين تجاه موضوع الدراسة.

نتائج المحور الأول - قيم الحوكمة المؤسسية

أوضحت البيانات أن استجابات العينة نحو قيم الحوكمة المؤسسية تميل إلى الارتفاع، مما يعكس توجهها نحو أنماط إدارة أكثر تنظيمًا. جاءت فقرات الالتزام الإداري بالمرتبة الأولى بمتوسطات بين (3.42-3.48)، بما يدل على حرص الشركات على الالتزام باللوائح الداخلية وتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة. تلتها فقرات الشفافية والإفصاح بمتوسطات (3.17-3.39)، مما يشير إلى وعي متزايد بأهمية مشاركة المعلومات رغم استمرار بعض التحديات في انتظام الإفصاح. أما فقرات العدالة والمساءلة فجاءت بمتوسطات أدنى نسبياً (3.05-3.33)، وهو ما يعكس أن هذه الأبعاد ما تزال في طور التطوير، خصوصاً فيما يتعلق بنكافؤ الفرص وآليات الرقابة الداخلية. عموماً، تُظهر النتائج أن قيم الحوكمة تتجه نحو التحسن التدريجي، مع وجود وعي مؤسسي متنامٍ بأهمية العدالة والشفافية لتعزيز فعالية الإدارة.

نتائج المحور الثاني - استدامة إدارة المشاريع

بيّنت النتائج أن الاستدامة الإدارية للمشاريع تقع ضمن الفئة المتوسطة المرتفعة، بمتوسطات (2.95-3.44). تصدرت فقرات كفاءة الأداء والتطوير المستمر أعلى التقييمات، ما يدل على توجه نحو مراجعة المشاريع وتحسين جودة التنفيذ. كما عكست فقرات "توفر الموارد" و"إشراك الإدارات في القرار" تطوراً في النهج التشاركي داخل المؤسسات. في المقابل،

سجلت فقرات الالتزام بالمواعيد الزمنية أقل المتوسطات، مما يشير إلى وجود تحديات مرتبطة بضبط الإطار الزمني للمشاريع. وتدل هذه النتائج على أن الاستدامة باتت جزءاً من ثقافة الشركات العائلية، لكنها ما تزال بحاجة إلى تحسين في متابعة التنفيذ والتحليل التشغيلي.

تحليل الفرضيات الإحصائية

كشف تحليل الارتباطات عن علاقات موجبة ذات دلالة معنوية بين قيم الحوكمة واستدامة المشاريع. فقد ارتبطت الشفافية إيجابياً بالاستدامة ($r=0.362$) ، كما ارتبطت المساءلة بقوة متوسطة ($r=0.569$) وأظهر بعد العدالة علاقة موجبة ضعيفة إلى متوسطة ($r=0.353$) ، في حين سجل الالتزام المؤسسي علاقة قوية نسبياً ($r=0.550$) أما الفرضية الرئيسة فأكدت وجود علاقة كلية قوية ($r=0.623$) ، ما يشير إلى تكامل أبعاد الحوكمة في تعزيز الاستدامة. كما أظهر تحليل التباين واختبار T عدم وجود فروق دالة في مستوى تطبيق الحوكمة وفق النوع أو العمر أو المؤهل أو الخبرة، بما يعكس اتساقاً عاماً في ممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية.

الاستنتاج العام

تُظهر نتائج الدراسة أن الشركات العائلية السعودية تبنت مستويات متوسطة إلى مرتفعة من مبادئ الحوكمة المؤسسية، وهو ما يعكس تحولاً تدريجياً نحو إدارة أكثر تنظيمًا ومرونة. فقد برزت الشفافية والالتزام المؤسسي كعناصر داعمة لتعزيز العمل المؤسسي وضبط الأداء، بينما ما تزال العدالة والمساءلة بحاجة إلى مزيد من التطوير لترسيخ ثقافة رقابية عادلة وتكافؤ الفرص بين الموظفين. كما كشفت النتائج أن استدامة إدارة المشاريع ترتبط إيجابياً بقيم الحوكمة، إذ تسهم ممارسات التنظيم والإفصاح والمسؤولية الوظيفية في تحسين كفاءة إدارة الموارد وتقليل حالات التداخل الإداري. وتؤكد العلاقات الإحصائية أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بفعالية تمتلك قدرة أعلى على إدارة مشاريعها بصورة مستدامة، خصوصاً في بيئات تتسم بالتنافسية والتغير. وبذلك، يتضح أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد إطار تنظيمي، بل عامل استراتيجي يرفع جودة القرار، يعزز الثقة بين الأطراف، ويدعم استمرارية الشركات العائلية على المدى الطويل.

الخاتمة

تشكل الحوكمة المؤسسية اليوم أحد أهم الأسس التي تقوم عليها استدامة المنظمات وفاعلية إدارتها، خصوصاً في بيئة الشركات العائلية التي تواجه تحديات فريدة تتعلق بتداخل الملكية والإدارة. وانطلاقاً من هذا الواقع، سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز استدامة إدارة المشاريع، من خلال نموذج تطبيقي على شركة "بيت الرياضة الفالح" بوصفها نموذجاً للشركات العائلية السعودية.

وقد تناول البحث مفهوم الحوكمة من حيث أبعادها الأربعة (الشفافية، العدالة، المساءلة، والالتزام)، وربطها بمفهوم استدامة المشاريع من خلال محاور الكفاءة التشغيلية وجودة القرار ورضا الموظفين والاستمرارية والتطوير.

النتائج

1. يتجه قطاع الشركات العائلية في المملكة نحو اعتماد نهج إداري أكثر تنظيمًا، يقوم على وضوح الأدوار والمسؤوليات وتفعيل مبدأ المحاسبة ضمن بيئة عمل تحكمها معايير موضوعية.
2. أصبح الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية عنصراً رئيسياً في رفع مستوى الانضباط المؤسسي وضمان سير العمل بكفاءة واستقرار.
3. أدى تطبيق الشفافية والإفصاح في القرارات الإدارية إلى تعزيز الثقة الداخلية بين الإدارة والعاملين، وإلى تقليص مظاهر الغموض التنظيمي.
4. ساهم ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتعاوناً، مما انعكس على ارتفاع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.
5. أسهمت الممارسات القائمة على المساءلة والمتابعة في ضبط الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية والمالية، وهو ما دعم جودة التنفيذ والحوكمة الفعالة.
6. الالتزام بالخطط الاستراتيجية وتنفيذها وفق معايير الجودة ساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وضمان استدامة المشاريع.

التوصيات

1. تعزيز الثقافة المؤسسية للحوكمة من خلال برامج تدريبية توعوية تستهدف العاملين في المستويات الإدارية كافة، لترسيخ قيم الشفافية والمساءلة والالتزام.
2. تطوير أنظمة الحوكمة الداخلية عبر وضع لوائح واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات وتفصل بين الملكية والإدارة لضمان استقلالية القرارات.
3. إنشاء لجان إشرافية متخصصة في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع، بما يضمن الانضباط الإداري وتحقيق الأهداف التشغيلية في المواعيد المحددة.
4. تحسين قنوات الاتصال المؤسسي لتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة وتعزيز مبدأ الإفصاح في القرارات والإجراءات.
5. الاستفادة من تقنيات التحليل الذكي وإدارة الأداء لدعم عملية اتخاذ القرار وتقييم المشاريع بناءً على بيانات دقيقة ومؤشرات موضوعية.
6. تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تطبيق أنظمة تقييم موضوعية للتقنيات والمكافآت، بما يرفع من معنويات الموظفين ويحسن من رضاهم الوظيفي.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت، محمد، ياسمين مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشراتها. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين مدحت. (2017). التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشراتها. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر. ص 105-106.
3. الألبادي، دلال. (2015). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن. (2015). التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي. الرياض: العبيكان.
5. الحربي، عبدالله بن ضيدان. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
6. حسين عبد الجليل آل غزوي. (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية في الدنمارك.
7. حسين بن محمد الحسن. (2011). أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.
8. حسين القاضي، & محمد بهلول. (2010). مقومات حوكمة الشركات المساهمة في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 32. (02)
9. حكيمة بوسلمة. (2013). دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي، ورقلة، الجزائر.
10. رحاب كمال توفيق. (2011). أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.
11. رضا موسى، جمال الدين بكيري. (2021). دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. مجلة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 3(2)، 172.
12. زغدة، حبيبة بن. (2018). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل.
13. سلمي، عبد الستار عبد الحميد. (2008). حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع الإشارة إلى وضع مصر. مجلة مصر المعاصرة، (443)، 223.
14. صاولي، مراد؛ طهرات، عمار؛ مخفي، أمين. (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 1(2)، 247.
15. ظاهر القشي، & حازم الخطيب. (2006). الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها. مجلة إربد للبحوث العلمية، 10. (01)
16. عطا، مسعود يونس. (2008). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030.
17. عطا الله وارد خليل، & محمد عبد الفتاح. (2008). الحوكمة المؤسسية. مكتبة الحرية للنشر، مصر.

18. عاطف إبراهيم محمود. (2011). الأشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 257-269.
19. العلمي، حسين. (2012/2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة. جامعة فرحات عباس - سطيف.
20. الغامدي، محمد بن عبدالله آل عبدالعزيز. (2024). حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية.
21. غضبان، ليلي. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 11(02)، 344-354.
22. غلاب، فاتح؛ زروخي، فيروز؛ ميمون، الطاهر. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3(1)، 251.
23. غنايم، محمد. (2001). دمج البعد البيئي في التخطيط الإنمائي. القدس: معهد الأبحاث التطبيقية.
24. غنيم، عثمان، & أبو زنت، ماجدة. (2010). التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
25. اللبدي، نزار عوني. (2015). التنمية المستدامة: استغلال الموارد الطبيعية والطاقة المتجددة. دار دجلة، الأردن.
26. للى رمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون. (2018). الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 4(1)، 42.
27. مجلس هيئة السوق المالية. (2017). لائحة حوكمة الشركات. المملكة العربية السعودية.
28. مجيد ملوك السامرائي. (2016). الجغرافية وآفاق التنمية المستدامة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
29. مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2004). (CIPE) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. القاهرة.
30. نعمة، نغم حسين؛ نجم، رغد محمد؛ السيد علي، هبة الله مصطفى. (2019). تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030: تجربة إمارة دبي. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11(1)، 110-111.
31. إيمان طه عبد الوهاب عبد المعبود. (2020). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام: بالتطبيق على شركات الحديد والصلب في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 3، ص. 395-426.
32. نادية حمدي صالح. (2004). الإدارة البيئية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. فتح الله عبد اللاوي. (2023). الأطروحة بعد المناقشة. جامعة عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
34. زغوان، سفيان، والأزهر، عزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير، الجزائر.
35. كاواجي، أ.، وميقود، و. (2019). دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية: تجارب بعض الشركات العربية. مجلة جامعة بومرداس للدراسات الاقتصادية.
36. طشطوش، هائل عبد المولى. (2012). المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
37. النجفي، سالم توفيق، & الجلي، أياد بشير. (2003). البيئة والتنمية المستدامة: مقاربات اقتصادية معاصرة. مجلة تنمية الرافدين، 37(25).

38. تكواشت رانية، دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2020، ص 262.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Achim, M. V. (2023). *The impact of the quality of corporate governance on sustainable development*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 36(1), 123–140
2. Barbier, E. (1992). *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*. UK: Edward Elgar.
3. Barakat, H. M. (2021). *Sustainable Development Practices of Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study of Egypt*. Doctoral Thesis, AASTMT, Egypt.
4. Bisogno, M., Cuccurullo, C., & Zampone, G. (2025). *Corporate governance and sustainable development goals: A systematic literature review*. Journal of Cleaner Production, 439, 141913.
5. Bohn, J. (2005). *Insider Trading, Corporate Governance, Trends*. CIPE, Washington, USA.
6. Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2009). *Corporate governance and family business performance*. Journal of Business Research, 64(3), 280.
7. Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: London Stock Exchange.
8. Dewangga, A., Goldsmith, S., & Pegram, N. (2008). *Social Responsibility Guidelines & Sustainable Development*. Master Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
9. Elloumi, F., & Gueyie, J. P. (2001). *Financial distress and corporate governance: An empirical analysis*. Corporate Governance, 1(1).
10. Gönençer, E. (2008). *The evolution of corporate governance in the European Union and Turkey*. Master Thesis, University of Nice, France.
11. JU Chen. (2014). *Financial crisis and the dynamics of corporate governance*. International Review of Economics and Finance, 32(C).
12. OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
13. Parker, S. (2002). *Corporate governance and corporate failure: A survival analysis*. Corporate Governance, 2(2).
14. Rania Darwish. (2012). *Corporate Governance and Economic Development in Less Developed Countries*. LL.M Dissertation, University of London.
15. Solvian, J., Rogers, J., & Shikolnikov, A. (2005). *Corporate Governance and Sustainable Development*. CIPE, Washington.
16. The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business. (2023). *Sustainability*, 15(7), 5647.
17. Jouanot, A., & Lallement, C. (2003). *Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises*. Paris: Afnor.

18. Kadhim, S. A., & Hani, I. R. (2024). Foundations of Total Quality Management. *Journal of Contemporary Economics and Studies*, 15(3), 492.
19. Adem, R., & Viridi, S. (2024). Continuous Improvement and Organizational Excellence. *Journal of Quality studies*, 15(3), 394–396.
20. Akhimien, F., & Adekunle, J. (2023). TQM and Sustainable Organizational Performance. *International Journal of Management*, 12(2), 55–72.
21. Dwikat, A., et al. (2023). Total Quality Management and Sustainability: A Global Perspective. *Management Science Review*, 18(4), 210–225.
22. Kadhim, S. A., & Hani, I. R. (2024). Foundations of Total Quality Management. *Journal of Contemporary Economics and Studies*, 15(3), 492.
23. Warie, M., et al. (2024). Customer Focus and TQM Practices in Modern Organizations. *Journal of Quality and Performance*, 9(1), 4–6.
24. Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Customer-Centric Quality Models. *Business & Management Review*, 11(2), 55–70.
25. Saleh, H., et al. (2024). Impact of TQM Practices on Innovation in SMEs. *Journal of Small Business Studies*, 22(3), 155–172.
26. Mokbel Al Koliby, A., et al. (2024). TQM and Environmental Sustainability in Industry. *International Business Review*, 33(1), 120–135.
27. Al Rawaf, H. S., & Alfalih, A. A. (2024). Family business governance and sustainability: The mediating role of women empowerment in Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(2), 1–18. MDPI
28. Kaouadji, A., Metali, L., & Megdoud, O. (2023). *The role of governance values in facing family business challenges: Experiences of some Arab companies*. *Journal of Economic Sciences*, 37(2), 214–230