

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين و
استقلالية مجلس الإدارة في الشركات العائلية في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

عادل عبدالله محمد باسلامة

241001452

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
8	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
10	فروض الدراسة:
11	نموذج الدراسة:
12	الدراسات السابقة:
23	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات:
25	أدوات الدراسة:
26	حدود الدراسة:
27	المراجع:

مقدمة:

تُعد هيكلية ومكونات مجلس الإدارة أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء الشركات العائلية. فتكوين المجلس له انعكاسات هامة على مستوى الرقابة والمساءلة، وكذلك على الديناميكية والديناميات الداخلية للشركة. في سياق الشركات العائلية، تكتسب هذه القضية أهمية خاصة نظرًا لارتباطها الوثيق بالتوازن بين مصالح أفراد العائلة وأهداف الشركة. يشمل تكوين مجلس الإدارة في هذا السياق عدة أبعاد رئيسية.

أولاً، حجم المجلس ويشير إلى عدد أعضائه. فالمجالس الكبيرة قد تتمتع بتنوع الخبرات والمهارات، لكنها قد تصبح أكثر تعقيداً في عملياتها وصنع القرارات. في المقابل، المجالس الصغيرة قد تكون أكثر فعالية وسرعة في اتخاذ القرارات، لكنها قد تفتقر إلى التخصصات والكفاءات اللازمة. (العكور، 2019).

ثانياً، نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس. فوجود أعضاء مستقلين يعزز الرقابة والمساءلة، ويضمن اتخاذ قرارات موضوعية بعيداً عن المصالح الشخصية. ومع ذلك، قد يواجه الأعضاء المستقلون تحديات في التكيف مع الثقافة العائلية للشركة. ثالثاً، نسبة الأعضاء التنفيذيين والغير تنفيذيين. فالأعضاء التنفيذيون يساهمون في صياغة الاستراتيجية وإدارة العمليات اليومية، في حين أن الأعضاء الغير تنفيذيين يركزون على الرقابة والمشورة. وهنا يبرز التحدي في تحقيق التوازن المناسب بين هاتين الفئتين. رابعاً، تمثيل أفراد العائلة في عضوية المجلس. فوجود أفراد العائلة يعزز الالتزام والانتماء، لكن قد يؤدي إلى تفضيل المصالح العائلية على مصالح الشركة. ومن هنا يأتي التحدي في إيجاد التوازن المناسب بين تمثيل العائلة وضمان استقلالية القرارات. (Bajaher, 2019).

في ضوء هذه الأبعاد المختلفة لتكوين مجلس الإدارة، تبرز أهمية دراسة تأثيرها على أداء الشركات العائلية. فهذا التكوين له انعكاسات مباشرة على عمليات الحوكمة والتوجه الاستراتيجي للشركة، والتي تؤثر بدورها على نتائجها المالية وغير المالية. في المملكة العربية السعودية، تشكل الشركات العائلية عصب الاقتصاد الوطني. غالباً ما تكون هذه الشركات بمثابة العمود الفقري للقطاع الخاص، مساهمة بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي والتوظيف. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات فريدة تتعلق بعملية الحوكمة والتوارث داخل العائلة. (Sahraoui, 2020).

تعتبر تشكيلة مجلس الإدارة أحد أهم العناصر في نجاح الشركات العائلية على المدى الطويل. فالتوازن بين الأعضاء من داخل العائلة والأعضاء المستقلين من خارجها يلعب دوراً محورياً في ضمان اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وحماية مصالح كافة الأطراف المعنية. كما أن تنوع الخبرات والمهارات داخل المجلس هو أمر حاسم لتعزيز القدرة التنافسية والابتكار. في الواقع، تبرز الحاجة المتزايدة في السعودية إلى وضع ممارسات حوكمة فعالة في الشركات العائلية. فالتركيبة المثالية لمجلس الإدارة ينبغي أن تضمن الموازنة بين السيطرة العائلية والدور الرقابي المستقل. كما أن إشراك أعضاء مجلس من خارج العائلة سيمنح هذه الشركات منظوراً أوسع ويعزز قدرتها على المنافسة على الصعيد العالمي. (Al-Najjar, 2020).

تحليل هذا الموضوع سيسلط الضوء على النماذج الناجحة لتكوين مجالس إدارة في الشركات العائلية السعودية، وكذلك التحديات والفرص المحيطة بهذا الجانب الحساس من حوكمة هذه الشركات. وسيساعد ذلك في استخلاص دروس مستفادة ونصائح عملية لتعزيز دور مجالس الإدارة في ضمان استمرارية وتنافسية الشركات العائلية في المملكة. (العكور، 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تشكل الشركات العائلية عصب الاقتصاد السعودي، وتعتبر من الركائز الأساسية لمختلف اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي ولا سيما في المملكة العربية السعودية.

وفقا لدراسة اجراها المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2023 تمثل المنشآت العائلية قرابة 95% من المنشآت العاملة في المملكة وتوظف 7.4 ملايين سعودي و مقيم من اجمالي القوى العاملة في المملكة. ولكن غالباً ما تواجه تحديات كبيرة في الحوكمة والتخطيط الخلافي. لذا، تبرز الحاجة إلى فهم أفضل لدور مجلس الإدارة في هذه الشركات وكيف يؤثر تكوينه على أدائها وقدرتها التنافسية. يمكن للبحث أن يسلط الضوء على أهمية التوازن بين السيطرة العائلية والإشراف المستقل في مجلس الإدارة. هناك فجوة في الأدبيات البحثية فيما يتعلق بآليات الحوكمة الفعالة في الشركات العائلية السعودية. فمعظم الدراسات تركز على سياقات غربية، في حين أن البيئة التشريعية والثقافية في المملكة قد تفرض تحديات وديناميكيات مختلفة. يمكن للبحث أن يسد هذه الفجوة من خلال التركيز على السياق السعودي وتقديم رؤى جديدة.

وعلى الرغم من الأهمية الحيوية للشركات العائلية في المملكة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في العوامل المؤثرة على أدائها. يمكن للبحث أن يساهم في سد هذه الفجوة من خلال التحقيق

في كيفية ارتباط تكوين مجلس الإدارة بنتائج الأعمال والمركز التنافسي للشركات العائلية. من المتوقع أن يساعد البحث في استخلاص دروس مستفادة وتوصيات عملية لمالكي وقادة الشركات العائلية السعودية. فهذه التوصيات ستركز على كيفية تصميم هيكل مجلس الإدارة بما يحقق التوازن المطلوب بين السيطرة العائلية والحوكمة المستقلة، وبالتالي تعزيز أداء وتنافسية هذه الشركات. إن معالجة هذه المشكلات البحثية المهمة سيسهم في تطوير فهم أعمق للدور الحيوي الذي يلعبه مجلس الإدارة في نجاح وديمومة الشركات العائلية السعودية. كما سيقدم هذا البحث توجيهات عملية لصانعي السياسات وأصحاب المصلحة في هذا القطاع الاقتصادي الحيوي. وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أن حوكمة الشركات تعد مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. من المعروف أن الشركات العائلية تواجه تحديات خاصة فيما يتعلق بالتوازن بين المصالح العائلية والمصالح التجارية للشركة. في هذا السياق، يلعب مجلس الإدارة دوراً حيوياً في ضمان الحوكمة الفعالة للشركة. تكوين مجلس الإدارة بما في ذلك تمثيل أعضاء مستقلين وذوي خبرة، يُعد متغيراً أساسياً في تعزيز الاستقلالية والموضوعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة. إن وجود مجلس إدارة متنوع ومستقل في الشركات العائلية له انعكاسات إيجابية على أدائها. أولاً، يساعد التنوع في المهارات والخبرات لأعضاء المجلس على تحسين جودة الرؤية والقرارات

الاستراتيجية. ثانيًا، الاستقلالية والموضوعية التي يوفرها الأعضاء المستقلون تعزز الشفافية والمساءلة في إدارة الشركة. ثالثًا، يساهم انخراط أعضاء المجلس ذوي الخبرة في تطوير ممارسات الحوكمة والإدارة الرشيدة، مما ينعكس على الأداء المالي والتشغيلي للشركة. إن التركيز على تحسين حوكمة الشركات العائلية له أهمية بالغة في ضمان استدامة هذه المشاريع على المدى الطويل. فمن خلال تطبيق ممارسات الحوكمة السليمة بما في ذلك تكوين مجلس إدارة فعال، تتمكن الشركات العائلية من تعزيز الثقة مع الشركاء والمستثمرين، وتحقيق أهداف النمو والاستمرارية على المدى الطويل. كما أن التركيز على الحوكمة يساعد في التغلب على التحديات الإدارية والتشغيلية التي قد تواجهها الشركات العائلية، مما يعزز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات السوقية.

تكوين مجلس الإدارة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية له تأثير كبير على أدائها وحوكمتها. فالشركات العائلية تواجه تحديات خاصة في هذا السياق نظرًا لطبيعتها الفريدة. أولاً، ينبغي أن يتم تشكيل مجلس الإدارة بصورة تحقق التوازن بين أعضاء العائلة والأعضاء المستقلين من خارج العائلة. فوجود أعضاء مستقلين ذوي خبرات متنوعة سيساعد على اتخاذ قرارات موضوعية وبعيدة عن التحيزات العائلية. هذا بالإضافة إلى إكساب مجلس الإدارة منظورات جديدة وطرق تفكير مختلفة.

كما ينبغي أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة اللازمة لإدارة الشركة بفعالية. وهنا تظهر أهمية تطوير آليات واضحة لاختيار وتعيين أعضاء المجلس بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة سواء من داخل العائلة أو من خارجها. بالإضافة إلى ذلك، على الشركات العائلية أن تعمل على تطوير آليات فعالة للحوكمة تضمن الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب تحديد أدوار ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل واضح.

في النهاية، تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في اقتصاد المملكة العربية السعودية. لذا فإن تحسين آليات حوكمتها وتطوير أداء مجالس إدارتها سيكون له انعكاسات إيجابية على نمو وتطور هذه الشركات و وجود مجلس ادارة قوي لا سيما اذا كان يضم مديرين ليسوا من الموظفين او المستشارين الخاصين بأصحاب النفوذ داخل الشركة يؤدي الى مزيد من الشفافية، وإلى اتخاذ قرارات أكثر موضوعية، وإلى مزيد من التقييمات المبنية على البيانات، وإلى الرقابة المهنية على الموظفين من أبناء العائلة , وإلى التعامل مع الوقت المخصص لتنفيذ المشاريع وعقد الاجتماعات وإنجاز مهام الحوكمة بشكل أكثر كفاءة، وهو ما يؤدي الى زيادة قدرة الشركة العائلية على الاستمرارية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين واستقلالية مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ التعرف على أثر حجم مجلس الإدارة على عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة

العربية السعودية.

➤ التعرف على أثر نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على عضوية المجلس في

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

➤ التعرف على أثر نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على عضوية المجلس في الشركات

العائلية في المملكة العربية السعودية.

➤ التعرف على أثر نسبة تمثيل أفراد المجلس على عضوية المجلس في الشركات العائلية في

المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هي حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين واستقلالية مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ **السؤال الفرعي الأول:** كيف يؤثر حجم مجلس الإدارة على عضوية المجلس في الشركات

العائلية في المملكة العربية السعودية؟

➤ **السؤال الفرعي الثاني:** ما هو تأثير نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على عضوية

المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

➤ **السؤال الفرعي الثالث:** كيف تؤثر نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على عضوية

المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

➤ **السؤال الفرعي الرابع:** كيف تؤثر نسبة تمثيل أفراد المجلس على عضوية المجلس في

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتكوين واستقلالية مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لحجم مجلس الإدارة على عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لنسبة تمثيل أفراد المجلس على عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

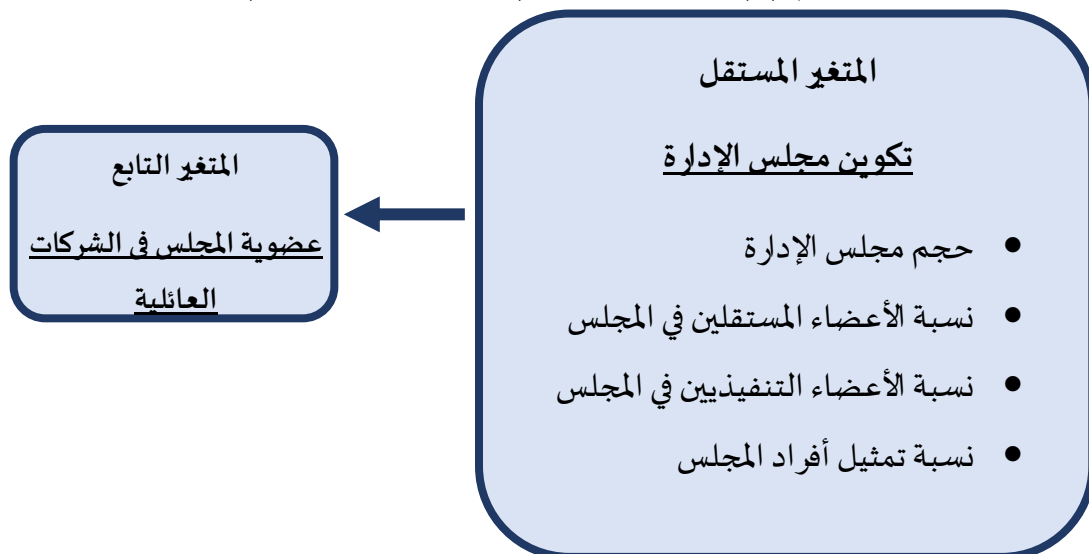
نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين واستقلالية مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:

– **المتغير المستقل:** تكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس).

– **المتغير التابع:** عضوية المجلس في الشركات العائلية بأبعادها مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة (المصدر: إعداد الباحث)



الدراسات السابقة:

دراسة (هادي، 2020) بعنوان:

حوكمة الشركات: هيئة أسواق المال الكويتية نموذجاً: دراسة تأصيلية فقهية قانونية

يتناول هذا البحث مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها في إطار شرعي، من حيث بيان تكييفها الشرعي بشكل عام ومن ثم تأصيل قواعد الحوكمة الخاصة بهيئة أسواق المال الكويتية تأصيلاً شرعياً مع بيان الطبيعة القانونية لحوكمة الشركات، حيث إن حوكمة الشركات من أهم الطفرات الإدارية التي تضمن قيام المؤسسة بأعبائها الإدارية بالكفاءة المطلوبة والتي تواكب التطورات المتلاحقة التي طرأت على الاقتصاد العالمي وانفتاح الأسواق من إطارها المحلي إلى إطار متعدد الجنسيات وكيانات عابرة للقارات، مما أدى إلى استحداث أنظمة وقواعد جديدة لإدارة هذه الشركات، وبطبيعة الحال فقد برزت العديد من التساؤلات حول التكييف الفقهي والتأصيل الشرعي لهذه القواعد، وتأتي هذه الورقة للإجابة عن مدى توافق قواعد حوكمة هيئة أسواق المال الكويتية والقرارات والقوانين ذات العلاقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وقد اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على عرض وبيان وتحليل الأطر القانونية والفقهية وما يعضدها من أدلة مرتبطة بمشكلة الدراسة وأهدافها. وقد توصلت هذه الورقة إلى إن نظام الحوكمة وقواعدها الخاصة بهيئة أسواق المال الكويتية هي في محصلتها تطبيق لمقاصد الشريعة الإسلامية والتي مناطها حفظ الضرورات الخمس ومنها حفظ المال، وبالتالي فإن هناك توافق بين القانون والقرارات المتعلقة بحوكمة الشركات المعمول بها في دولة الكويت مع الشريعة، وتوصي الباحثة بدراسة تطبيقات قواعد حوكمة أسواق المال الكويتية دراسة شرعية تفصيلية في إطار دراسة شاملة لكافة

أبواب اللائحة التنفيذية لهيئة أسواق المال بحيث يمكن تتبع مدى توافق المفاهيم النظرية والعملية مع أحكام الشريعة الإسلامية.

دراسة (العكور ، 2019) بعنوان:

معايير حوكمة الشركات: دراسة مقارنة في القوانين الأمريكية والألمانية والأردنية

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل بيان أهم معايير حوكمة الشركات والظروف التي تحيط بتطبيقها وتفعيلها من أجل تحقيق نزاهة وسلامة إدارة هذه الشركات بما يحقق أهدافها. وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يأتي في ظل الأزمات المالية الأخيرة التي عصفت بعالم شركات المساهمة العامة، والتي كانت ناجمة بشكل أساسي عن ضعف منظومة حوكمة الشركات وفقا لتقارير العديد من المنظمات الدولية. ويشمل نطاق هذه الدراسة ثلاثة أنظمة قانونية مختلفة تتمثل في القوانين الأمريكية والألمانية والأردنية، وذلك في إطار من التقييم التحليلي والنقدي لقواعد حوكمة الشركات، وذلك بهدف تقديم أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات، وتقديم التوصيات لتطوير منظومة حوكمة الشركات.

وقد تمت دراسة القضايا التي يثيرها موضوع البحث في بحثين، تناول أولهما بالعرض والتحليل البيئة التشريعية لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة، والمتمثلة بشكل رئيسي بقانون ساربناس أوكسلي وتعليمات الحوكمة لكل من NYSE و NASDAQ، وكذلك في ألمانيا، من خلال بيان سلطات ومسؤوليات المجلس الإشرافي في شركة المساهمة العامة، حيث يشكل هذا المجلس علامة فارقة لقانون شركات المساهمة العامة الألمانية بوجود مجلس يعلو مجلس الإدارة ويمارس الرقابة على أعماله، كما تناول الوضع في الأردن من خلال التقديم لقانون الأوراق المالية لعام 2017، وكذلك تعليمات الحوكمة لعام 2017 الصادرة عن هيئة الأوراق المالية، وأما المبحث

الثاني فقد ناقش قواعد حوكمة الشركات في الدول الثلاث ومن بينها استقلال أعضاء مجلس الإدارة، واشتراط لجنة خاصة بحوكمة الشركات والترشيحات لعضوية مجلس الإدارة، وتحديد أجور المدراء التنفيذيين في شركات المساهمة العامة، واشتراط لجنة التدقيق المحاسبي والتي قد تعتبر الأهم من بين لجان مجلس الإدارة، حيث كانت القوانين الأمريكية والأردنية أكثر تفصيلاً واهتماماً بها من القانون الألماني.

وقد خلص هذا البحث إلى العديد من التوصيات لتطوير قواعد حوكمة الشركات في الأردن، من بينها أن تتكون إدارة شركات المساهمة العامة من مجلس إشرافي وآخر للإدارة، وأن يمتلك أعضاء إدارة شركة المساهمة العامة لخبرات متقدمة، إلى جانب وجود أغلبية من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وكذلك اشتراط حصر تكوين لجنة التدقيق المحاسبي وغيرها من اللجان الرئيسية من أعضاء مستقلين، وأن يكون الإفصاح عن البيانات بشكل أكثر تفصيلاً وتحديداً، بالإضافة إلى اشتراط مصادقة المدير التنفيذي والمدير المالي للشركة على صحة البيانات المالية للشركة، وأن يتم تحميلهما مسؤولية أي خطأ في هذه التقارير بما في ذلك المسؤولية الجنائية.

دراسة (عمار و وقاف , 2023) بعنوان:

حوكمة الشركات وتكاليف الوكالة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السورية

تناول هذا البحث دور حوكمة الشركات في التخفيف من مشكلة الوكالة في الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية خلال الفترة (2012-2021). ويتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة العلاقة بين الآليات الداخلية لحوكمة الشركات (الملكية الإدارية؛ وملكية المساهمين الكبار؛ وحجم مجلس الإدارة؛ واستقلالية مجلس الإدارة؛ والفصل بين مناصبي رئيس

المجلس والمدير التنفيذي؛ والتمويل بالدين)، وبين معدل دوران الأصول كمقياس معكوس لتكاليف الوكالة. استخدم الباحثان المدخل المنهجي (الفرضي - الاستنباطي) لصياغة فرضيات البحث، ومن أجل اختبارها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي. حيث أظهرت النتائج أن متغيرات الملكية الإدارية؛ والفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي؛ والتمويل بالدين تلعب دوراً مهماً في التخفيف من تكاليف الوكالة في بيئة الأعمال السورية. في حين يعتمد دور مجلس الإدارة على العلاقة الطردية بين حجمه وحجم الشركة. كما يوجد تأثير عكسي لملكية كبار المساهمين على تكاليف الوكالة. وأخيراً، لا يوجد أي تأثير لاستقلالية مجلس الإدارة على تكاليف الوكالة. من أهم توصيات البحث ضرورة التوعية بمخاطر تكاليف الوكالة على مستوى كافة الأطراف المعنية: مجالس الإدارات، والمحاسبين، ومدققي الحسابات، والمستثمرين، والجهات الإشرافية والرقابية.

دراسة (إنجرو، 2023) بعنوان:

حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في

هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية

هدفت الدراسة إلى قياس مدى التزام المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بحوكمة الشركات، ودراسة أثر هذا الالتزام في المخاطر الائتمانية. جمعت البيانات من التقارير المالية للمصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية البالغ عددها 11 مصرف وتقرير الحوكمة الصادرة عن الهيئة للأعوام من 2016 ولغاية 2021، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة ببيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel data). بينت النتائج أن المصارف عينة الدراسة حققت مستوى جيداً

من الالتزام بآليات الحوكمة، كما بينت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات في المخاطر الائتمانية، التي تم قياسها في هذه الدراسة بالنسبة المئوية لإجمالي مخصص الخسائر الائتمانية المباشرة إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة. يستنتج من هذه النتيجة أن الالتزام بالحوكمة وآلياتها من شأنه تعزيز اهتمام المصارف بتكوين مخصص خسائر القروض التسهيلات الائتمانية المباشرة الذي يعتبر الدعامة الأساسية لتغطية الخسائر الائتمانية.

دراسة (بن قيراط، 2021) بعنوان:

حوكمة الشركات بالمؤسسات العمومية الجزائرية: حالة شركة سوميفوس

هدف هذا البحث يتمثل في توضيح المفاهيم المرتبطة بحوكمة المؤسسات العمومية، وتحديد الأساليب الإدارية المطبقة في المؤسسات العمومية الجزائرية، والوقوف على مدى تطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس لمبادئ حوكمة الشركات الرشيدة. وباعتماد على مصفوفة تقدم حوكمة الشركات، توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الشركة مسيبة، عدد أعضاء مجلس الإدارة وتركيبته غير مناسبة وأن السوق لا يؤدي أي دور في ضبط الإدارة، لذلك حوكمة شركة سوميفوس ضعيفة.

دراسة (العيداني و العباس، 2022) بعنوان:

حوكمة الشركات وأداء مصرف الرافدين: دراسة استطلاعية للمدة 2018-2021

ناقش هذا البحث حوكمة الشركات في مصرف الرافدين دراسة استطلاعية للمدة 2018-2021 ومن أجل تحقيق أهداف البحث وإثبات الفرضيات. تم الاعتماد على استمارة الاستبانة المكونة من 24 فقرة وزعت على (143) موظفا في مصرف الرافدين، واستخدم التحليل الكمي الإحصائي

بالاعتماد على برنامج (SPSS23) لتحليل البيانات ومناقشة النتائج. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، الرقابة تسهم في إتباع التعليمات المصرفية والقوانين والإجراءات داخل المصرف كما يحرص المصرف على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم على الرغم من انخفاض وصف دقيق لمهام كل موظف والصلاحيات والمسؤوليات لا توزع حسب اختصاصاتهم وكفاءتهم وانعدام الأنظمة المعتمدة لحمايتهم كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المبادئ الإرشادية للحوكمة في مصرف الرافدين) المسؤولية بأبعاده وبين المتغير المعتمد تطوير أداء مصرف الرافدين (الإنتاجية والكفاءة) وعدم وجود دلالة إحصائية بين أحد المتغيرين المستقلة المساءلة على أبعاد المتغير المعتمد (تطوير الأداء في مصرف الرافدين (المسؤولية الاجتماعية).

دراسة (بوشامي، 2022) بعنوان:

نماذج حوكمة الشركات في العالم: دراسة تجارب دولية

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة أنظمة حوكمة الشركات والتعرف على التجارب الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات وما يمكن أن تحدثه تلك الأنظمة على هيكل الملكية في الشركة، باعتباره آلية من الآليات المتحكمة، في فعالية المبادئ التي أتت بها حوكمة الشركات، حيث أظهرت الدراسة هناك إدراك وإجماع قوي بخصوص أهمية إصلاح وتكييف الآليات التي تحكم بها الشركات مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها هذه الآليات، خاصة هيكل الملكية، في إطار ضعف أو قوة التأثير الذي من الممكن أن يمارسه أصحاب الملكية، المقرون في الأساس بطبيعة الملاك، وكذا تمركز أو تشتت هيكل الملكية في المؤسسة، وخلصت الدراسة أن لكل

نظام مزايا وعيوب، واتباع هذه الأنظمة في الأساس يرجع إلى فلسفة النظام القانوني والتشريعي القائم في الدولة وإلى المرجعية والخلفية الاقتصادية القائمة في كل دولة.

دراسة (الحربي، 2021) بعنوان:

أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في

السوق المالية السعودية "تداول"

هدف البحث إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"، ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة تحليل المحتوى، لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات. وقد طبقت الدراسة على جميع البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" والبالغ عددهم (10) وقد تم استبعاد البنك الأهلي التجاري لكون إدراجه كان في عام 2013م، وأجريت الدراسة خلال الفترة (2010-2019)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بتطبيق بعض آليات حوكمة الشركات وهي (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" حيث أن هذه الآليات فسرت 49.6% من التغير في جودة التقارير المالية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، ولم تؤثر آليات حوكمة الشركات الأخرى وهي (استقلال مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة، دورية اجتماعات مجلس الإدارة، حجم لجنة التدقيق، ودورية اجتماعات لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية وقد تم استبعاد المتغيرين (الخبرة المالية للجنة التدقيق، وجودة التدقيق) لأنهما متغيرين ثابتين.

دراسة (Bajaher, 2019) بعنوان:

**Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical
Study on Cement Companies Listed in Saudi Stock Market**

صممت هذه الدراسة للكشف عن تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات الأسمنت السعودية المدرجة خلال الفترة 2012-2016. عدة دراسات، معظمها من البلدان المتقدمة، درست العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية وأداء الشركة. تلك الدراسات اسفرت عن نتائج مختلفة تأثرت بطبيعة نظام الحوكمة في كل بلد. باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الملكية الإدارية وحجم الشركة لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء شركات الأسمنت المدرجة بسوق المال السعودية. في حين توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الأداء المالي وكلاً من: استقلال مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، ونوع مكتب المراجعة.

دراسة (Sahraoui, 2020) بعنوان:

**Corporate Governance and Financial Performance: Board of
Director Role: Case Study of Sharjah Bank 2010-2018**

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على البحث في علاقة حوكمة الشركات، من خلال خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي، على مستوى بنك الشارقة، خلال الفترة 2010-2018. تبين لنا من الدراسة اعتماد الباحثين على آليات مختلفة لحكومة الشركات، وعلى مستوى بنك الشارقة، فقد تبين لنا انخفاض مستوى الأداء المالي للبنك خاصة سنة 2018، بالرغم من التزام البنك بتعليمات وممارسات حوكمة الشركات.

The Impact of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility

هدفت الدراسة إلى بيان ومعرفة أثر حوكمة الشركات في المسؤولية الاجتماعية للشركات في المستشفيات الخاصة في جنوب محافظة عمان. حيث تكونت عينة الدراسة من (135) فرداً من كافة المستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة المبحوثة في جنوب محافظة العاصمة. تم تحليل (109) استبانة وذلك بنسبة (80.7%) من عينة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الغاية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، حيث تم اعتماد برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في الدراسة. وجد الباحث أثر كبير لأبعاد حوكمة الشركات عند تمثيلها كوحدة كاملة في المسؤولية الاجتماعية للشركات في المستشفيات الخاصة في جنوب محافظة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما كشف عن وجود أثر إيجابي كبير لكل من وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الشركات ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة في المسؤولية الاجتماعية للشركات في المستشفيات الخاصة في جنوب محافظة عمان، كل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة على عدد من التوصيات منها: أولاً: الاهتمام بعنصر المساواة بين جميع الموظفين عند وضع القواعد والتشريعات الخاصة بهم، حيث يتم ذلك من خلال تشكيل لجان مستقلة تنظم عملية وضع القواعد والتشريعات. ثانياً: التركيز على زيادة مهارات الموظفين وتدريبهم، حيث يتم ذلك من خلال تخصيص ميزانية مستقلة للدورات التدريبية وتطوير مهارات الموظفين. ثالثاً: الاهتمام بالإفصاح والشفافية في المستشفيات الخاصة، من وجهة نظر الباحث،

ويتم ذلك من خلال تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم عملية الإفصاح والشفافية تجاه الممارسات البيئية وتجاه المجتمع المحلي وجميع أصحاب المصلحة. رابعاً: ضرورة وضع قوانين وضوابط تلزم أعضاء مجلس الإدارة بإدارة خططهم وفق استراتيجية واضحة وبما يتماشى مع رؤية ورسالة المستشفيات. خامساً: يجب مراعاة وضوح الأسس التي يتم على أساسها انتخاب مجالس الإدارة. سادساً: التأكيد على الممارسات التي تزيد من القيمة السوقية للمستشفيات وحصّة السوق المحلي من خلال إنشاء أقسام متخصصة في عمليات التسويق لهذه المستشفيات والاهتمام بأقسام الجودة التي ترقب جودة الخدمات المقدمة للعملاء. سابعاً: تدريب العاملين على طرق البحث عن وظائف بديلة عند انتهاء عقودهم، ويتم ذلك من خلال إجراء دورات تدريبية للموظفين على مواقع التوظيف والتطبيقات وطرق إنشاء السير الذاتية المهنية. ثامناً: تخصيص حصّة نسبية معينة ليم اختيار وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة. تاسعاً: عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال السلامة المهنية على كيفية التعامل مع الأزمات والكوارث الطبيعية.

دراسة (Al-Aqla, 2020) بعنوان:

Corporate Governance Mechanisms and Disclosure Quality: Evidence from UK Top 100 Public Companies

هدف هذا البحث إلى استكشاف محددات إفصاحات حوكمة الشركات مع التركيز على هيكل مجلس الإدارة والتدقيق الخارجي. تظهر الأدبيات النظرية والتجريبية أدلة متضاربة حول كيفية ارتباط جوانب حوكمة الشركات بالإفصاحات. أجرت هذه الدراسة توليفة واسعة من الأدبيات الموجودة، مع مراعاة أهداف التحليل والوضع الأساسي للدراسات السابقة، للتوصل إلى إجابات على أسئلة البحث قبل التحليل. تتبنى الورقة تحليلاً متوازناً يفترض أن تكون الإفصاحات فيه

نتيجة لكل من عوامل مجلس الإدارة وغير التجارية ولكن لا تزال في نطاق حوكمة الشركات. من أجل تحقيق الهدف العام، تم اختيار عينة الدراسة من القائمة الحالية لأفضل 100 شركة غير منظمة FTSE في المملكة المتحدة. تم استخدام مزيج من الأساليب الإحصائية وتحليلات الأعمال الكمية لتنفيذ التحليل باستخدام مؤشر جودة الإفصاح عن حوكمة الشركات (CGDQ)) كمتغير تابع وعوامل مختارة للوحة وغير محدد كمتغيرات مستقلة، تم تشغيل انحدارات ols المجمعة. تم إجراء الاختبارات التشخيصية لأثبتات المساهمة النسبية لكل متغير مستقل في النموذج. لقد ثبت أن عمر أعضاء مجلس الإدارة، ونسبة المديرات، وتواتر اجتماعات لجنة التدقيق، ونفقات التدقيق الخارجي، وفرص نمو الشركة، وحجم الشركة كانت من العوامل المحددة المهمة. أنتجت الدراسات المستقبلية فيما إذا كان هيكل مجلس الإدارة لا يزال محددًا مهماً لافصاحات الشركات في عصر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تكوين مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) وأثرها على عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد عضوية المجلس في الشركات العائلية وكيفية تأثيرها بتكوين مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين

في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) بالتطبيق على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- **حوكمة الشركات:** حوكمة الشركات هي نظام الإدارة والرقابة على الشركات، والذي يشمل مجموعة من القواعد والإجراءات والممارسات التي تُنظّم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. تهدف حوكمة الشركات إلى ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات وحماية حقوق المساهمين والوفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المصالح. وتتضمن مبادئ حوكمة الشركات المسؤولية والمساءلة والإفصاح والشفافية.
- **أداء الشركات العائلية:** أداء الشركات العائلية يُشير إلى الطريقة التي تُدار بها الشركات التي يمتلكها أفراد من عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات المرتبطة ببعضها. عادةً ما تتسم الشركات العائلية بالاستقرار والتركيز على النمو طويل الأجل، كما تتميز بتأثير العائلة على القرارات الإدارية والاستراتيجية. ومع ذلك، قد تواجه هذه الشركات تحديات مثل التعاقب والخلافات العائلية وضعف الحوكمة.
- **تكوين مجلس الإدارة:** تكوين مجلس الإدارة يُشير إلى التركيبة والخصائص الديموغرافية والمهنية لأعضاء مجلس إدارة الشركة. يُعتبر مجلس الإدارة هو الجهاز المسؤول عن وضع استراتيجية

الشركة ومراقبة الإدارة التنفيذية. ويتكون المجلس عادةً من مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين، بما في ذلك أعضاء مستقلين. ويجب أن يكون تكوين المجلس متوازنًا ويتضمن مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات لضمان اتخاذ قرارات فعالة وموضوعية.

– **الشركات العائلية:** الشركات العائلية هي تلك المؤسسات التي يمتلكها وتديرها عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات المرتبطة ببعضها. غالبًا ما تُنقل ملكية هذه الشركات من جيل إلى جيل وتكون التنمية والتوسع على المدى الطويل من أهم أهدافها. وتواجه الشركات العائلية تحديات خاصة، مثل خلافات الإرث والتعاقب القيادي والتوازن بين المصالح العائلية والمصالح التجارية.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للشركة أو المؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في

الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ:
النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين واستقلالية مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) في عضوية المجلس في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على المديرين في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- إنجرو، إيمان. (2023). حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع4 ، 121 - 138.
- بن قيراط، وداد. (2021). حوكمة الشركات بالمؤسسات العمومية الجزائرية: حالة شركة سوميفوس. مجلة العلوم الإنسانية، مج8، ع3 ، 1503 - 1520.
- بوشامي، عبدالقادر، سريدي، أحمد، و تشيكوا، عبدالقادر. (2022). نماذج حوكمة الشركات في العالم: دراسة تجارب دولية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج7، ع2 ، 588 - 607.
- الحربي، آلاء واصل. (2021). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع3 ، 223 - 253.
- العكور، حسان عبدالرحيم. (2019). معايير حوكمة الشركات: دراسة مقارنة في القوانين الأمريكية والألمانية والأردنية. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، مج7، ع26 ، 317 - 366.
- عمار، قصي علي، و وقاف، يوسف أحمد. (2023). حوكمة الشركات وتكاليف الوكالة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع3 ، 47 - 66.
- العيداني، زيد علي ظاهر، و العباس، أحمد جاسم محمد عباس. (2022). حوكمة الشركات وأداء مصرف الرافدين: دراسة استطلاعية للمدة 2018-2021. مجلة دراسات إدارية، مج17، ع34 ، 182 - 213.

- هادي، شهد أحمد عبدالله. (2020). حوكمة الشركات: هيئة أسواق المال الكويتية نموذجاً:

دراسة تأصيلية فقهية قانونية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنين بالبحرين، ع39، ج4

، 2515 - 2558.

- Al-Aqla, Saleh Ali Farraj. (2020). Corporate Governance Mechanisms and Disclosure Quality: Evidence from UK Top 100 Public Companies. Contemporary Egypt Magazine, vol. 111, no. 539, 63-102.
- Al-Najjar, Radi Muhammad, and Al-Sakarna, Bilal Khalaf. (2020). The Impact of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility (Unpublished Master's Thesis). Al-Israa Private University, Amman.
- Bajaher, M. S. (2019). Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical Study on Cement Companies Listed in Saudi Stock Market. Jerash Research and Studies, Volume 20, No. 2, 697-711.
- Sahraoui, D., and Djediden, L. (2020). Corporate Governance and Financial Performance: Board of Directors Role: Case Study of Sharjah Bank 2010-2018. Economic and Administrative Research, Volume 14, No. 5, 79-98.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business management



**Corporate Governance and Family Business Performance:
Analysis of the Impact of Board of Directors Composition and
Independence in Family Businesses in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Preparation:

Adel Abdullah Mohammed Basalamah

241001452

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

2024