



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية

تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة في الشركات العائلية

في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة

إعداد الطالب/

عادل عبدالله محمد باسلامة

241001452

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. إنجي نشأت

العام الدراسي:

1446 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة وأختي اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إلى والدتي، التي كانت لي مصدرًا للحب والدعم، وإلى وأختي، الذي غرسوا فيّ قيمة المثابرة والاجتهاد.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريكة والداعمة في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمرين.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يخلوا عليّ بتوجيهاتهم ومحاضراتهم القيمة. كان لخبرتهم وعلمهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة ودعموها بكل ما أوتوا من قوة، أهدي هذا العمل تقديرًا لمساندتهم وتشجيعهم المستمر.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمرحلة جديدة من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أقدم مخلص الشكر والتقدير إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي النبراس والموجه. إن دعمها المتواصل وتشجيعها الدائم كان الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وقهرها ودعمها المستمر أثر بالغ في إخراج هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام جميعاً في جامعة ميداو شن، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا علي بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي في العمل، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة، وذلك من خلال تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء المستقلين، نسبة الأعضاء التنفيذيين، نسبة تمثيل أفراد العائلة) على أداء الشركات العائلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الشركات العائلية بالمملكة بمدينة جدة، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وبلغ عدد أفراد العينة 122 فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لتكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء المستقلين، نسبة الأعضاء التنفيذيين، نسبة تمثيل أفراد العائلة) على أداء الشركات العائلية.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين هيكل مجالس الإدارة من خلال زيادة نسبة الأعضاء المستقلين وتطوير برامج تدريبية للأعضاء التنفيذيين لتعزيز أداء الشركات العائلية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الشركات العائلية، تكوين مجلس الإدارة، الأداء المؤسسي، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة:
3	3.1 أهمية الدراسة:
5	4.1 أهداف الدراسة:
5	5.1 تساؤلات الدراسة
6	6.1 فروض الدراسة:
8	7.1 نموذج الدراسة
9	8.1 الدراسات السابقة:
17	9.1 الفجوة البحثية:
18	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19	11.1 المنهجية وطرق البحث:
19	12.1 مصادر جمع البيانات
19	13.1 أدوات الدراسة:
20	14.1 حدود الدراسة:
21	الفصل الثاني: الإطار النظري
21	تمهيد:
23	المبحث الأول: تكوين مجلس الإدارة
23	1.1.2 تمهيد:
23	2.1.2 تعريف مجلس الإدارة:
24	3.1.2 صلاحيات مجلس الإدارة:
27	4.1.2 أهمية مجلس الإدارة:
28	5.1.2 أبعاد تكوين مجلس الإدارة:
32	المبحث الثاني أداء الشركات العائلية
32	1.2.2 تمهيد:
32	2.2.2 تعريف الشركات العائلية:
33	3.2.2 تعريف أداء الشركات:
34	4.2.2 أهمية أداء الشركات:
35	5.2.2 أهداف أداء الشركات:
37	6.2.2 أبعاد أداء الشركات العائلية:

39	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
39	1.3 مقدمة
39	2.3 منهجية البحث
39	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
39	4.3 مصادر البيانات:
40	5.3 الأساليب الإحصائية:
40	6.3 أداة الدراسة
41	7.3 صدق أداة الدراسة
45	8.3 ثبات أداة الدراسة:
46	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
46	1.4 مقدمة
46	2.4 خصائص عينة الدراسة
47	3.4 تحليل محاور الدراسة
54	4.4 اختبار فروض الدراسة
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
61	1.5 مقدمة
61	2.5 نتائج الدراسة
63	3.5 التوصيات
63	4.5 المقترحات
65	المراجع
65	أولاً: المراجع العربية
68	ثانياً: المراجع الأجنبية:
I	الملاحق
II	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت
41	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات تكوين مجلس الإدارة
43	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات أداء الشركات العائلية
44	جدول (4) معامل الثبات لمحاوَر استمارة الاستبيان
46	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص
47	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات حجم مجلس الادارة
48	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس
49	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس
51	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نسبة تمثيل افراد المجلس
52	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء الشركات العائلية
54	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية
55	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية
56	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية
58	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية
59	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لنسبة تمثيل أفراد المجلس على أداء الشركات العائلية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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 نظراً 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.

2.1 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 ومقيم 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) على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

3.1 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 متغيرًا أساسيًا 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. ثانياً، الاستقلالية والموضوعية التي يوفرها الأعضاء المستقلون تعزز الشفافية والمساءلة في إدارة الشركة. ثالثاً، 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 نظراً 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 على المدى الطويل.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف 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) على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر حجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر نسبة تمثيل أفراد المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

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

- **السؤال الفرعي الأول:** كيف يؤثر حجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

- **السؤال الفرعي الثاني:** ما هو تأثير نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** كيف تؤثر نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** كيف تؤثر نسبة تمثيل أفراد المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلاتها 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 مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

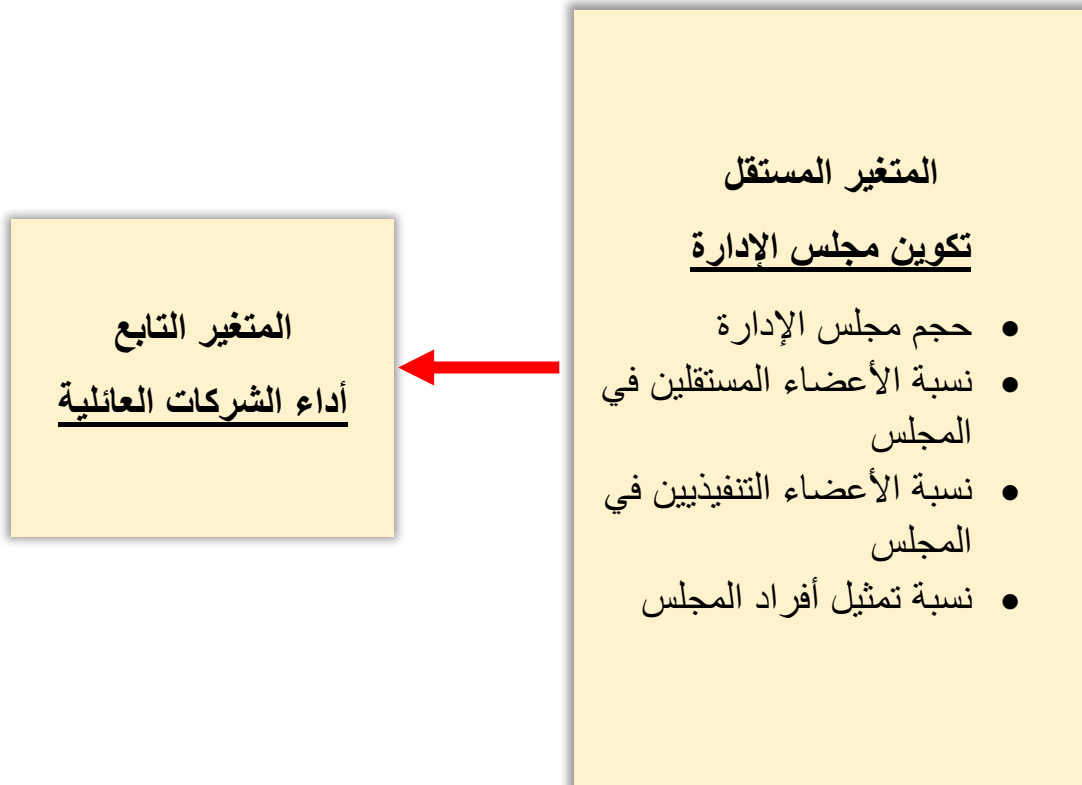
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء 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 أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنسبة تمثيل أفراد المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف 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) على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة. 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:** أداء الشركات العائلية

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 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 مبحثين، تناول أولهما بالعرض والتحليل البيئة التشريعية لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة، والمتمثلة بشكل رئيسي بقانون ساربيناس 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 تفصيلا واهتماما 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، 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 جيدا 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 الدعامية 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-تبسة لمبادئ حوكمة الشركات الرشيدة. وباعتماد على مصفوفة تقدم حوكمة الشركات، توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الشركة مسيسة، عدد أعضاء مجلس الإدارة وتركيبته غير مناسبة وأن السوق لا يؤدي أي دور في ضبط الإدارة، لذلك حوكمة شركة سوميفوس ضعيفة.

✚ دراسة (العيداني، 2022) بعنوان:

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

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 مهاراتهم 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 تركز 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.

دراسة (Al-Najjar, 2020) بعنوان:

**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 وحصصة 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 حصة نسبية معينة ليتم 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 محدده 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. اقترحت الدراسة أنتجت الدراسات المستقبلية فيما إذا كان هيكل مجلس الإدارة لا يزال محددًا مهماً لإفصاحات الشركات في عصر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

9.1 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.

10.1 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.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

12.1 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.

13.1 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: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف 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) على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على بعض الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت أهمية تحسين الكفاءة والاستدامة في الشركات العائلية، التي تمثل نسبة كبيرة من القطاع الخاص، يُعد تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات أحد الأساليب الفعّالة لتحقيق هذا الهدف، حيث تسعى الحوكمة إلى تعزيز الشفافية، المسؤولية، والمساءلة في إدارة الشركات وبينما تركز العديد من الدراسات على حوكمة الشركات الكبرى والشركات المملوكة للمستثمرين، فإن تأثير الحوكمة على الشركات العائلية يظل موضوعًا بالغ الأهمية نظراً للتداخل بين المصالح العائلية والعمليات الإدارية. (عثمان، 2023)

تتميز الشركات العائلية بخصوصية هيكلها الإداري الذي غالبًا ما يتركز في أيدي عدد محدود من أفراد العائلة المالكة هذا الوضع قد يفرض تحديات في كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفرض الرقابة الإدارية، مما قد يؤثر سلبيًا على أداء الشركات في المدى الطويل ومع ذلك، يمكن لتكوين مجلس إدارة متنوع وفعال أن يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء وتحقيق التوازن بين المصالح العائلية ومتطلبات السوق.

عُرف حوكمة الشركات أنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تُنظم العلاقات بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق أفضل أداء للشركة، تلعب الحوكمة دورًا مهمًا في تحسين القدرة التنافسية للشركات، وتقليل النزاعات الداخلية، وتحقيق نمو مستدام. في حالة الشركات العائلية، يُعتبر تفعيل حوكمة الشركات تحديًا خاصًا بسبب تعقيدات العلاقات العائلية وتأثيرها على صنع القرار. (انجرو، 2023)

كما تشكل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني هذه الشركات، التي قد تبقى تحت إدارة العائلة على مدى أجيال، تواجه تحديات فريدة مرتبطة بالتوازن بين المصالح العائلية ومتطلبات السوق، يعاني العديد من هذه الشركات من غياب الفصل بين الإدارة والملكية، مما يجعل من الصعب عليها تطبيق معايير الحوكمة بشكل فعال، ومع ذلك يشير العديد من الخبراء إلى أن الشركات التي تنجح في اعتماد حوكمة فعالة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتجنب الصراعات العائلية.

تكوين مجلس الإدارة يعد أحد العناصر الأساسية في نظام حوكمة الشركات، ويُعتبر تكوينه بشكل صحيح في الشركات العائلية عاملاً محورياً في تعزيز أدائها مجلس الإدارة المتنوع الذي يضم أفراداً من خارج العائلة إلى جانب الخبراء المستقلين يعزز من قدرة الشركة على اتخاذ قرارات استراتيجية محايدة ومدروسة، كما أن وجود خبراء ذوي كفاءة في مجالات مختلفة مثل المالية والقانون والتكنولوجيا يمكن أن يُحسن من الأداء العام ويضمن استدامة النمو. (الحربي، 2021)

في السياق السعودي، يُمكن القول إن تكوين مجلس إدارة متوازن يمكن أن يقلل من المخاطر الناجمة عن هيمنة العائلة على القرارات الإدارية ويزيد من الشفافية، مما يعزز من ثقة المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.

كما يمثل تطبيق الحوكمة الفعالة في الشركات العائلية السعودية تحدياً كبيراً ولكنه أيضاً فرصة لتعزيز استدامة هذه الشركات وتحقيق نمو اقتصادي مستدام يعد تكوين مجلس إدارة متنوع ومستقل جزءاً حيوياً من هذا التحول، حيث يمكن أن يساهم في تحسين الأداء، تقليل الصراعات الداخلية، وزيادة ثقة المستثمرين في المستقبل.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل الي مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تكوين مجلس الإدارة

1.1.2 تمهيد:

يُعد مجلس الإدارة أحد الأعمدة الرئيسية في هيكل حوكمة الشركات، حيث يُمثل الجهة المسؤولة عن توجيه الاستراتيجيات الكبرى والرقابة على أداء الشركة، يلعب تكوين مجلس الإدارة دورًا حيويًا في تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة داخل الشركة، سواء كانت عائلية أو غير عائلية، كما أنه يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتطبيق المعايير العالية للحوكمة. (جديد، 2022)

في الشركات العائلية، يُشكل تكوين مجلس الإدارة تحديًا خاصًا نظراً للتداخل بين المصالح العائلية والإدارية، فعلى الرغم من أن العديد من هذه الشركات تميل إلى الاحتفاظ بالسيطرة العائلية على المناصب القيادية، فإن إدراج أعضاء مستقلين وأصحاب خبرات من خارج العائلة يُعد خطوة مهمة نحو تعزيز الأداء العام حيث يساهم هذا التنوع في تحسين عملية اتخاذ القرار، تقديم رؤى استراتيجية أوسع، وتقليل التحيزات المرتبطة بالعلاقات العائلية. (عمار، 2023)

يأتي دور تكوين مجلس الإدارة ليعزز من فرص النمو والتطوير المستدام للشركات، خاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتطلب توازنًا بين الحفاظ على القيم العائلية التقليدية وتحقيق التقدم والتكيف مع التغيرات في الأسواق المحلية والدولية.

2.1.2 تعريف مجلس الإدارة:

يُعرف مجلس الإدارة بأنه الهيئة التنظيمية العليا في أي شركة، وهو المسؤول عن الإشراف على الاستراتيجية العامة وتوجيه أعمال الإدارة التنفيذية، يتولى المجلس وضع السياسات الرئيسية التي تحكم سير العمل داخل الشركة، وضمان توافقها مع الأهداف طويلة الأمد، يشرف على الأداء المالي للشركة ويحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما في ذلك الشفافية والمساءلة أمام المساهمين وأصحاب المصالح. (بطاينة، 2019)

من منظور حوكمة الشركات يُعتبر مجلس الإدارة الأداة الرئيسية لضمان تحقيق التوازن بين حقوق المساهمين والإدارة التنفيذية، يتكون عادةً من مجموعة من الأفراد الذين يمثلون المساهمين الرئيسيين، وقد يشمل أعضاءً مستقلين يتمتعون بخبرات متنوعة وجود

هؤلاء الأعضاء المستقلين يساهم في تقديم رؤى موضوعية ومتنوعة للشركة، مما يعزز من قوة المجلس في اتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع مصلحة الشركة على المدى الطويل. (الشعبي، 2022)

في الشركات العائلية يلعب مجلس الإدارة دورًا مزدوجًا؛ فهو يحافظ على توازن المصالح بين أفراد العائلة ويضمن في نفس الوقت تحقيق الأهداف التجارية للشركة غالباً ما يكون التحدي الرئيسي هو الحفاظ على الفصل بين المصالح العائلية والشؤون التشغيلية، وهنا يأتي دور المجلس في تنظيم العلاقات الإدارية الداخلية والتأكد من أن القرارات تُتخذ بطريقة عادلة وشفافة إضافة إلى ذلك، يسهم تكوين مجلس الإدارة من أفراد خارج العائلة في تعزيز الثقة من قبل المستثمرين الخارجيين وتقليل المخاطر المرتبطة بتركيز السلطة داخل العائلة. (سليم، 2018)

علاوة على ذلك يُعد مجلس الإدارة أداة رقابية تهدف إلى ضمان الأداء الفعال والحوكمة السليمة فهو الجهة التي تضع المعايير والضوابط التي تلتزم بها الإدارة التنفيذية، وتعمل على مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها من خلال تواجده، يتم التأكد من أن الشركة تتبع أفضل الممارسات وتتعامل مع المخاطر بمرونة واحترافية، مما يساهم في استدامة الأعمال وتعزيز ثقة المساهمين والعملاء على حد سواء. (حيدر، 2020)

3.1.2 صلاحيات مجلس الإدارة:

يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات واسعة تمكّنه من إدارة وتوجيه شؤون الشركة على أعلى مستوى، وفقاً لما تفتضيه الحوكمة الرشيدة وضمان تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل، تختلف هذه الصلاحيات تبعاً للتشريعات والقوانين المحلية، ولكن هناك مجموعة من الصلاحيات الأساسية التي تكون موكلة إلى مجالس الإدارة في معظم الشركات وتتمثل أهم هذه الصلاحيات فيما يلي: (عثمان، 2023)

1. وضع الاستراتيجية العامة للشركة:

أحد أهم الصلاحيات الموكلة لمجلس الإدارة هو وضع الاستراتيجية العامة للشركة يتعين على المجلس تحديد الرؤية المستقبلية للشركة ووضع الخطط طويلة الأجل التي تساعد في تحقيق هذه الرؤية، تشمل هذه الاستراتيجية كل ما يتعلق بتوجهات الشركة في السوق، تنوع منتجاتها أو خدماتها، توسعاتها الجغرافية أو الاستثمارية، وكيفية التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

2. الإشراف على الأداء المالي:

يشرف مجلس الإدارة بشكل مباشر على الأداء المالي للشركة، بما في ذلك الموافقة على الميزانيات، الحسابات المالية، والتقارير السنوية كما يحرص على التأكد من استقرار الوضع المالي للشركة وضمان توجيه الموارد المالية بشكل كفؤ حيث يتضمن ذلك أيضاً مراجعة السياسات المالية والتأكد من الالتزام بالمعايير المحاسبية المتبعة، فضلاً عن مراقبة السيولة النقدية واستثمارات الشركة.

3. تعيين ومراقبة الإدارة التنفيذية:

من بين الصلاحيات الرئيسية لمجلس الإدارة تعيين الرئيس التنفيذي وكبار المديرين التنفيذيين للشركة، ومراقبة أدائهم بشكل مستمر، كما يحدد المجلس صلاحيات هؤلاء المدراء ويقوم بتقييم أدائهم بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، بالإضافة إلى ذلك، يملك المجلس صلاحية عزل أو تغيير الإدارة التنفيذية في حالة عدم الأداء بالمستوى المطلوب.

4. إدارة المخاطر:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية إدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة، يقوم المجلس بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر المالية، التشغيلية، والقانونية، ويشرف على تنفيذها يتمثل دور المجلس في تقييم المخاطر المحتملة وتحديد أفضل السبل للتعامل معها، بما في ذلك التأمين على الأصول أو الاستثمار في أدوات التحوط. (جديد، 2022)

5. الامتثال والحوكمة:

يُعتبر الامتثال للقوانين واللوائح من أهم صلاحيات مجلس الإدارة يجب أن يضمن المجلس أن الشركة تلتزم بجميع القوانين المحلية والدولية التي تؤثر على عملياتها، بما في ذلك قوانين العمل، البيئة، الضرائب، والمنافسة، بالإضافة إلى ذلك يتعين على المجلس التأكد من أن الشركة تطبق معايير الحوكمة الجيدة، بما في ذلك الشفافية في اتخاذ القرارات والمساءلة تجاه المساهمين.

6. مراقبة وضمان الشفافية والمساءلة:

يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات مراقبة الشفافية في العمليات الداخلية والتأكد من تطبيق سياسات مساءلة صارمة على الإدارة التنفيذية، يجب أن يتأكد المجلس من أن جميع القرارات المتعلقة بالشركة تُتخذ بطريقة واضحة وموضوعية، وأن تكون تقارير الأداء المالي والإداري متاحة لجميع أصحاب المصالح بطريقة شفافة.

7. التوسع والاستثمارات:

يملك مجلس الإدارة صلاحية اتخاذ قرارات بشأن التوسع والاستثمارات الجديدة، يتضمن ذلك الموافقة على صفقات الاندماج والاستحواذ، توسع الشركة في أسواق جديدة، أو الاستثمار في مشروعات أو تقنيات جديدة هذه الصلاحيات تُعد من الأكثر أهمية لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الشركة وقدرتها على المنافسة. (بوشامي، 2022)

8. توزيع الأرباح:

يتخذ مجلس الإدارة قراراً نهائياً بشأن توزيع الأرباح للمساهمين، يقرر المجلس حجم الأرباح التي سيتم توزيعها بناءً على أداء الشركة المالي، ويأخذ بعين الاعتبار خطط الشركة المستقبلية واحتياجاتها المالية.

9. تحديد سياسات الرواتب والمكافآت:

من الصلاحيات الهامة أيضاً تحديد سياسات الرواتب والمكافآت لكبار الموظفين. بما في ذلك الرئيس التنفيذي وكبار المدراء، يسعى المجلس إلى التأكد من أن هيكل الأجور يتناسب مع الأداء ويشجع المدراء على تحقيق أهداف الشركة.

10. حماية مصالح المساهمين:

مجلس الإدارة ملزم بحماية مصالح المساهمين وضمان أن الشركة تعمل لصالحهم، يقوم المجلس بتحديد السياسات التي تحقق أعلى عوائد للمساهمين دون التضحية بالاستدامة طويلة الأجل للشركة.

11. إصدار القرارات الكبرى:

مجلس الإدارة مسؤول عن إصدار القرارات الكبرى التي تؤثر على اتجاه الشركة، مثل الدخول في عقود كبيرة أو تغييرات هيكلية هذه القرارات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التوقعات طويلة الأجل للشركة وتأثيرها على جميع أصحاب المصالح. (الحربي، 2021)

باختصار، يُعتبر مجلس الإدارة المحرك الرئيسي لنجاح الشركة، حيث يعمل على تنظيم العمليات والإشراف على كافة جوانب الأداء الإداري والمالي، وذلك لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستدامة نمو الشركة.

4.1.2 أهمية مجلس الإدارة:

يُعتبر مجلس الإدارة العنصر المحوري في هيكل أي شركة، حيث يلعب دورًا استراتيجيًا في توجيه الإدارة التنفيذية وتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل، تكمن أهمية مجلس الإدارة في قدرته على تحديد الرؤية العامة للشركة ووضع الاستراتيجيات التي تضمن نموها واستدامتها من خلال الإشراف المباشر على أداء الشركة والتأكد من توافق خططها مع الأهداف المحددة، يساهم مجلس الإدارة في توجيه الشركة نحو تحقيق النجاح والازدهار.

واحدة من أبرز جوانب أهمية مجلس الإدارة هي تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة يقوم المجلس بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية واتخاذ قرارات متوازنة تراعي مصالح جميع أصحاب المصالح، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، والعملاء، كما أن مجلس الإدارة يساهم في تطبيق معايير الحوكمة الجيدة التي تضمن وضوح العمليات الداخلية، وتقليل المخاطر التي قد تنجم عن اتخاذ قرارات غير مدروسة أو تركيز السلطة في أيدي عدد محدود من الأفراد. (عثمان، 2023)

إلى جانب ذلك، يلعب مجلس الإدارة دورًا رئيسيًا في إدارة المخاطر، حيث يتحمل مسؤولية تقييم المخاطر التي قد تواجه الشركة، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو قانونية بفضل

الخبرات المتنوعة التي يضمها المجلس، يمكن للشركة الاستفادة من رؤى متعددة تساعد في تحديد استراتيجيات التعامل مع هذه المخاطر بطريقة فعالة وهذا يساهم في حماية الشركة من الأزمات المحتملة ويعزز استقرارها المالي والإداري.

كما يُعتبر مجلس الإدارة الرابط بين الشركة وأصحاب المصلحة الخارجيين، مثل المستثمرين والمجتمع من خلال ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، يساهم المجلس في تعزيز سمعة الشركة وزيادة ثقة المستثمرين، إضافةً إلى ذلك يكون لمجلس الإدارة دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوسع والاستثمار، وهي خطوات حيوية لتعزيز مكانة الشركة في السوق وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

مما سبق يمكن القول إن مجلس الإدارة يمثل القوة الدافعة وراء اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى، ويعتبر صمام الأمان الذي يحمي الشركة من المخاطر، ويعزز أداءها ويضمن استدامة نجاحها دوره في إدارة العمليات، تعزيز الشفافية، والمساءلة يجعله أحد الأركان الأساسية في بناء شركات قوية وقادرة على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة.

5.1.2 أبعاد تكوين مجلس الإدارة:

تكوين مجلس الإدارة يعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الشركة، حيث أن تكوينه بشكل سليم يعزز من فعالية الحوكمة، يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويضمن تحقيق توازن بين مختلف المصالح داخل الشركة، تتعدد الأبعاد التي يجب مراعاتها عند تكوين مجلس الإدارة لضمان استدامة النمو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة أهم هذه الأبعاد تشمل فيما يلي: (هادي، 2020)

1. حجم مجلس الإدارة:

يُعد حجم مجلس الإدارة أحد الأبعاد الأساسية التي تؤثر على فعاليته في اتخاذ القرارات حجم المجلس يعني عدد الأعضاء الذين يتكون منهم، وعادة ما يكون هناك توازن بين الحاجة إلى مجلس صغير يسهل إدارته وسرعة اتخاذ القرار، وبين مجلس كبير يقدم تنوعاً في الرؤى والخبرات.

المجلس الصغير: يتكون عادة من 5 إلى 7 أعضاء، وهو يتميز بالمرونة وسرعة اتخاذ القرار كما أن النقاشات داخل المجلس تكون أكثر تفاعلية ومع ذلك، قد يفتقر هذا النوع من المجالس إلى التنوع في وجهات النظر والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية شاملة.

المجلس الكبير: يضم عادة من 9 إلى 15 عضواً، ويوفر ميزة التنوع في الخبرات والآراء هذا التنوع يمكن أن يساهم في اتخاذ قرارات أكثر عمقاً واستناداً إلى مجموعة واسعة من المعلومات ومع ذلك، قد يصبح اتخاذ القرار أبطأ وقد تتعقد عملية إدارة النقاشات.

الحجم المثالي يعتمد على نوع الشركة وحجمها وطبيعة أعمالها الشركات الكبيرة والمعقدة قد تستفيد من مجلس كبير، بينما قد يكون مجلس صغير أكثر كفاءة في الشركات الصغيرة أو ذات النشاط المحدود.

2. نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس:

الأعضاء المستقلون هم أعضاء مجلس الإدارة الذين لا تربطهم علاقة مباشرة بالشركة أو عائلتها المالكة (في حال الشركات العائلية) أو بإدارتها التنفيذية، تُعتبر نسبة الأعضاء المستقلين داخل مجلس الإدارة من المعايير المهمة في تعزيز الشفافية والحوكمة الجيدة.

دور الأعضاء المستقلين: يقدم الأعضاء المستقلون رؤى موضوعية وغير متحيزة في اتخاذ القرارات وجودهم يساعد في منع التحيزات المرتبطة بالمصالح الشخصية للأعضاء التنفيذيين أو المساهمين الكبار، كما يساهمون في مراقبة أداء الإدارة التنفيذية وضمان أن القرارات تصب في مصلحة الشركة بشكل عام وليس مصلحة فردية. (العيداني، 2022)

النسبة المثالية: يوصى عادة بأن تكون نسبة الأعضاء المستقلين حوالي ثلث إلى نصف المجلس، وهذا لضمان التوازن بين الأعضاء المرتبطين بالشركة (التنفيذيين أو المساهمين) والأعضاء الذين لديهم رؤى خارجية محايدة هذه النسبة تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة.

3. نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس:

الأعضاء التنفيذيون هم الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في الشركة ويمثلون الجانب التشغيلي والتنفيذي في بعض الأحيان، يتم إدراج عدد من التنفيذيين ضمن مجلس الإدارة لضمان أن يكون هناك تمثيل كافٍ للجانب العملي في الشركة.

دور الأعضاء التنفيذيين: يتمثل دور الأعضاء التنفيذيين في نقل المعلومات والتحديات التشغيلية والإدارية إلى المجلس، مما يساعد في صياغة استراتيجيات تتماشى مع الواقع العملي، كما يقدمون تصوراتهم حول كيفية تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المعتمدة. (انجرو، 2023)

النسبة المثالية: يجب ألا تكون نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس كبيرة، حتى لا يحدث تداخل كبير بين الرقابة والتنفيذ يُفضل أن تمثل نسبة الأعضاء التنفيذيين حوالي 20-30% من إجمالي الأعضاء، بحيث يتم تحقيق التوازن بين النظرة الإدارية والتنفيذية من جهة، وبين الرؤية الاستراتيجية المستقلة التي يقدمها الأعضاء المستقلون وغير التنفيذيين من جهة أخرى.

4. نسبة تمثيل أفراد المجلس:

نسبة تمثيل أفراد المجلس تشير إلى التوزيع النسبي للأعضاء الذين يمثلون فئات مختلفة من المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات العائلية، على سبيل المثال، قد يتم تمثيل أفراد العائلة بنسب معينة، بينما في الشركات المساهمة العامة، يتم تمثيل أصحاب الأسهم الكبرى.

تمثيل المساهمين: يجب أن تكون نسبة تمثيل المساهمين متوازنة، حيث يضمن هذا التوازن تمثيل مصالح جميع الأطراف المعنية لا ينبغي أن تكون هناك سيطرة لفئة معينة من المساهمين على حساب الآخرين، حيث قد يؤدي ذلك إلى قرارات تنحاز لمصالح فئة دون الأخرى.

تمثيل العائلة المالكة (في الشركات العائلية): في الشركات العائلية، يجب أن يكون هناك توازن بين تمثيل أفراد العائلة المالكة وأعضاء مستقلين يُفضل أن يتم تمثيل أفراد العائلة بما يكفي لضمان استمرار قيم الشركة وارتباطها بالإرث العائلي، لكن دون أن تسيطر بشكل مطلق على القرارات، خاصةً في ظل التطورات التي تتطلب خبرات متنوعة. (عثمان، 2023)

المبحث الثاني أداء الشركات العائلية

1.2.2 تمهيد:

تُعد الشركات العائلية من الركائز الأساسية للاقتصاد في العديد من دول العالم، حيث تمثل نسبة كبيرة من الشركات الخاصة وتلعب دورًا حيويًا في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل تُعتمد هذه الشركات على ديناميكيات فريدة تجمع بين القيم العائلية والإدارة المؤسسية، مما يمنحها ميزات تنافسية من حيث الالتزام والاستمرارية، ومع ذلك فإن أداء الشركات العائلية قد يتأثر بتحديات متعلقة بالتوازن بين إدارة الأعمال وحفظ المصالح العائلية، مما يجعل تقييم أدائها موضوعًا معقدًا يتطلب النظر في عوامل عديدة مثل الحوكمة، الكفاءة التشغيلية، واستمرارية النجاح عبر الأجيال.

في هذا السياق، يتمحور النقاش حول كيفية قدرة الشركات العائلية على المحافظة على أدائها المتميز واستدامتها في ظل تحديات التوسع والمنافسة العالمية، دور حوكمة الشركات وأثر تكوين مجالس الإدارة المستقلة من العوامل التي تساهم في تعزيز أداء هذه الشركات وضمان مرونتها في التعامل مع الضغوط والتغيرات في بيئة الأعمال. (الغامدي، 2021)

2.2.2 تعريف الشركات العائلية:

الشركات العائلية هي الكيانات التجارية التي تمتلكها أو تديرها عائلة واحدة، حيث يُشارك أفراد العائلة بشكل مباشر في القرارات الإدارية والمالية، تتميز هذه الشركات بروابطها العائلية التي تؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي والثقافي والاستراتيجي للشركة، كما تعتبر هذه الروابط عاملاً رئيسيًا في تعزيز الثقة بين الأفراد وتعزيز التزامهم تجاه الأهداف المشتركة للشركة. (مرفوعة، 2023)

تُعرف الشركات العائلية بأنها الشركات التي تُسيطر عليها عائلة واحدة أو أكثر من خلال نسبة كبيرة من الملكية أو القوة التصويتية، تسعى هذه الشركات إلى تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية مع التركيز على استمرارية الثروة العائلية عبر الأجيال في هذا السياق،

تلعب الأجيال المتعاقبة دورًا هامًا في قيادة الشركة، حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد، مما يسهم في تطوير استراتيجيات مستدامة للنمو. (العويسي، 2020)

أما من الجانب القانوني، فإن الشركات العائلية تُعتبر شركات تُؤسس وتُدار بشكل قانوني من قبل أفراد العائلة يُتاح لأفراد العائلة نفوذ قانوني في اتخاذ القرارات الهامة، مما يسهم في المحافظة على السيطرة العائلية الهدف الرئيسي من هذا الهيكل هو ضمان استمرار إرث العائلة، من خلال الاستفادة من القوانين التي تتيح توريث الأصول والشركات بين الأجيال بطريقة منظمة. (بن زواي، 2023)

كما تُعد الشركات العائلية تلك التي تتأثر بقيم وثقافة العائلة المالكة، حيث تنعكس هذه القيم في كيفية إدارة الشركة والتعامل مع الموظفين والشركاء والمجتمع، حيث يُعتبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وبناء سمعة قوية جزءًا من استراتيجية الشركات العائلية، حيث تسعى هذه الشركات إلى تحقيق النجاح التجاري مع الحفاظ على قيمها الأخلاقية. (الحنيطي، 2023)

فيما يتعلق بالتعريف الاستراتيجي، فإن الشركات العائلية هي تلك التي تُدار من قبل عائلة أو أكثر، وتتميز بتركيزها على الاستدامة الطويلة الأمد بدلاً من المكاسب قصيرة الأجل يعتمد نجاحها على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والمحافظة على وحدة العائلة وتوريث الخبرات بين الأجيال، مما يعزز من استمراريتها في السوق. (بديان، 2022)

بشكل عام، تُعتبر الشركات العائلية نموذجًا فريدًا في عالم الأعمال، حيث تجمع بين الطموحات التجارية والعلاقات العائلية تلعب هذه الشركات دورًا مميزًا في الاقتصادات المحلية والعالمية، حيث تسهم في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي.

3.2.2 تعريف أداء الشركات:

أداء الشركات هو مقياس يعكس مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية يُعتبر الأداء مؤشراً على قدرة الشركة على تحقيق الربحية، النمو، والاستدامة على المدى الطويل يتأثر الأداء بعدة عوامل، بما في ذلك كفاءة الإدارة التنفيذية، فعالية الموارد المتاحة، وقدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق، لذلك يُعد تقييم أداء الشركات

أمرًا حاسمًا لقياس مدى قدرتها على البقاء والمنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة. (بن قيراط، 2021)

تقييم أداء الشركات يشمل تحليل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية على المستوى المالي، يتم استخدام مقاييس مثل الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار، وتدفق السيولة لقياس الربحية والاستقرار المالي، أما على المستوى غير المالي فيتم قياس الأداء من خلال عوامل مثل رضا العملاء، الابتكار، جودة المنتجات أو الخدمات، ومدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية هذه المؤشرات مجتمعة تعطي صورة شاملة عن كفاءة وفعالية الشركة. (الحربي، 2021)

بالإضافة إلى ذلك يُعتبر أداء الشركات عاملاً رئيسياً في اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية تعتمد الشركات والمستثمرون على تقييم الأداء لتحديد الفرص المستقبلية والمخاطر المحتملة، كما يُساهم تحسين الأداء في تعزيز القدرة التنافسية للشركة، ويُمكنها من النمو والتوسع في أسواق جديدة لهذا، فإن مراقبة وتحليل الأداء بشكل مستمر يُعد جزءاً أساسياً من إدارة الشركات الناجحة.

كما يُمثل أداء الشركات نتيجة تفاعل العديد من العوامل الداخلية والخارجية، ويعكس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة وضمان الاستدامة في ظل تحديات السوق. (العكور، 2019)

4.2.2 أهمية أداء الشركات:

يعد أداء الشركات من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على استمرارية ونجاح أي شركة في سوق العمل فهو يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية، ويمنحها القدرة على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة، الأداء الجيد للشركات يساهم في تحقيق الأرباح، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة حصة السوق، مما يؤثر بشكل إيجابي على جميع أصحاب المصالح، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع ككل. (عمار، 2023)

تكمن أهمية أداء الشركات في أنه يُعد أداة قياس تستخدمها الإدارة لتحديد مدى نجاح السياسات والإجراءات المتبعة من خلال تحليل الأداء، يمكن للشركة تقييم ما إذا كانت

استراتيجياتها تعمل بكفاءة أو تحتاج إلى تعديلات هذا التقييم يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالتوسع، الاستثمار، أو تحسين العمليات الداخلية بدون مراقبة الأداء، قد تجد الشركات نفسها عاجزة عن التكيف مع التغيرات السوقية أو الاستفادة من الفرص المتاحة. (هادي، 2020)

إلى جانب ذلك يرتبط أداء الشركات بشكل وثيق بجذب المستثمرين حيث أن الأداء الإيجابي يزيد من ثقة المستثمرين الحاليين ويجذب مستثمرين جدد، مما يساهم في توفير رأس المال اللازم للتوسع والنمو، كما أن أداء الشركة يؤثر على سمعتها في السوق، حيث تصبح الشركات ذات الأداء العالي قادرة على جذب عملاء جدد، تعزيز علاقاتها مع الموردين، وضمان استمرارية العمليات بسلاسة. (هني، 2019)

كما يُعتبر تحسين الأداء جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الشركات لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، الشركات التي تسعى لتحسين أدائها بشكل مستمر تكون قادرة على الابتكار، تحسين منتجاتها أو خدماتها، وتقليل التكاليف التشغيلية هذا النهج يُعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامتها في الأجل الطويل، حتى في ظل تحديات اقتصادية أو ضغوط سوقية. (العيداني، 2022)

ما يُشكل أداء الشركات الأساس الذي تعتمد عليه القرارات الاستراتيجية، والاستثمارية، والتشغيلية وهو ما يجعل تقييم وتحسين الأداء عملية ضرورية لضمان استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف المستقبلية.

5.2.2 أهداف أداء الشركات:

تتمثل مجموعة أهداف الشركات العائلية فيما يلي: (عثمان، 2023)

1. تحقيق الاستدامة عبر الأجيال: من أبرز أهداف الشركات العائلية هو ضمان استمرارية الشركة عبر الأجيال المتعاقبة، تسعى الشركات العائلية للحفاظ على إرث العائلة من خلال بناء مؤسسة قادرة على النمو والبقاء على المدى الطويل، حتى في ظل التغيرات السوقية والتحديات الاقتصادية.
2. تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمصالح التجارية: تسعى الشركات العائلية إلى تحقيق التوازن بين المحافظة على مصالح العائلة من جهة وبين تحقيق النمو والربحية

التجارية من جهة أخرى هذا يتطلب اتخاذ قرارات تراعي الروابط العائلية وكذلك مصالح العاملين والمساهمين الآخرين.

3. تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات: من أهداف الشركات العائلية تطوير قدراتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق الأداء الجيد يُمكن هذه الشركات من تبني تقنيات جديدة، دخول أسواق جديدة، واستجابة أفضل لاحتياجات العملاء المتغيرة.

4. تنمية الثروة العائلية وزيادة قيمتها: تهدف الشركات العائلية إلى تحقيق أداء متميز لزيادة العائدات المالية وتنمية الثروة العائلية عبر الأجيال، الأداء المالي القوي يسهم في زيادة قيمة الأصول العائلية واستدامة الربحية على المدى الطويل.

5. تعزيز الحوكمة المؤسسية: تحسين الأداء في الشركات العائلية يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، الهدف من ذلك هو ضمان الشفافية، تعزيز الرقابة، وتحديد دور واضح لكل فرد في الشركة، سواء كان من أفراد العائلة أو من الإدارة التنفيذية.

6. تحقيق الاستقلالية المالية وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي: أحد الأهداف المهمة للشركات العائلية هو تحقيق استقرار مالي يتيح لها تمويل عملياتها وتوسعاتها ذاتيًا دون الحاجة إلى الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي، مما يحافظ على استقلالية القرارات الإدارية.

7. تحقيق التميز في السوق: تسعى الشركات العائلية إلى التميز في مجالات عملها من خلال تحقيق أداء قوي يضمن لها حصة سوقية أكبر، والقدرة على المنافسة مع الشركات الأخرى سواء المحلية أو العالمية، مع الحفاظ على طابعها العائلي الفريد.

تركز الشركات العائلية على تحقيق أهداف تتجاوز الربحية الفورية لتشمل الاستدامة، التميز، وحفظ إرث العائلة، تعتبر هذه الأهداف محورية في بناء مؤسسات عائلية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستمر عبر الأجيال.

6.2.2 أبعاد أداء الشركات العائلية:

أداء الشركات العائلية يتأثر بعدة أبعاد رئيسية تساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة، هذه الأبعاد تشمل: (جديد، 2022)

1. الاستدامة والتوريث: تعد الاستدامة من أبرز الأبعاد التي تميز أداء الشركات العائلية تسعى هذه الشركات إلى تحقيق استمرارية الأعمال عبر الأجيال، مما يتطلب إدارة فعالة لضمان توريث المعرفة والقيم العائلية الأداء الجيد يُمكن الشركات العائلية من الحفاظ على هويتها وتقديم قيمة حقيقية للأجيال القادمة، مما يعزز من استدامتها على المدى الطويل.
2. التحكم في الحوكمة: تُعتبر الحوكمة من العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الشركات العائلية، يجب أن تتمتع هذه الشركات بنظام حوكمة قوي يضمن توزيع الأدوار والصلاحيات بوضوح، ويُعزز من الشفافية والرقابة، تعتمد فعالية الحوكمة على قدرة العائلة على وضع سياسات وإجراءات تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة وتضمن الالتزام بالقيم الأخلاقية.
3. الابتكار والمرونة: تعتبر الشركات العائلية مرنة وقادرة على الابتكار في التعامل مع التغيرات السريعة في الأسواق، الأداء العالي يعتمد على قدرتها على تبني تقنيات جديدة، وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، تتطلب هذه القدرة على الابتكار استثمارًا مستمرًا في البحث والتطوير، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية.
4. التفاعل مع أصحاب المصلحة: يتطلب أداء الشركات العائلية تفاعلًا فعالًا مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، الموظفين، والمجتمع المحلي يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لتعزيز العلاقات مع هذه الفئات، مما يساهم في بناء سمعة قوية وزيادة ولاء العملاء. يعد التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة عنصرًا أساسيًا لتحقيق أداء متميز.
5. إدارة المخاطر: تواجه الشركات العائلية تحديات فريدة تتعلق بالمخاطر، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو تتعلق بالسمعة، يتطلب الأداء الفعال تقييمًا دقيقًا للمخاطر وإدارة شاملة للتخفيف من آثارها. الشركات العائلية الناجحة تضع استراتيجيات للتعامل مع الأزمات وتضمن استقرار الأعمال على المدى الطويل.

6. تحقيق العوائد المالية: يُعتبر تحقيق العوائد المالية من الأبعاد الأساسية لأداء الشركات العائلية، يتطلب هذا تحقيق توازن بين الربحية والاستثمار في النمو، حيث يجب أن تكون الشركات قادرة على تحقيق نتائج مالية إيجابية تدعم استمراريته وتوسعاتها المستقبلية الأداء المالي القوي يُسهم أيضاً في جذب المستثمرين وتعزيز الثقة في الشركة.

7. تنمية الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في أداء الشركات العائلية، يجب أن تعكس هذه الثقافة القيم العائلية، مما يُعزز من انتماء الموظفين ورضاهم، تعتبر بيئة العمل الإيجابية والمحفزة من العوامل التي تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

بشكل عام، تُعتبر أبعاد أداء الشركات العائلية مترابطة، حيث يُعزز كل بُعد منها الآخر تحسين الأداء يتطلب الاهتمام بجميع هذه الأبعاد، مما يُساعد الشركات العائلية على تحقيق نجاح مستدام وتلبية توقعات أصحاب المصلحة المختلفة.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة وشملت بعض من هذه الشركات المتخصصة في التمويل المالي والتعليمي والتجزئة ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على بعض التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وكذلك عن طريق الرسائل وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 122 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان الالكتروني

4.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول

موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على تأثير تكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية في مدينة جدة والتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتشتمل على علي العبارات المتعلقة بمحور تكوين مجلس الإدارة

بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس - نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) ويشتمل على 16 عبارة ويشتمل القسم الثالث على العبارات المتعلقة بمحور أداء الشركات العائلية ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على عبارات الدراسة

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	- 3.4	- 2.60	- 1.80	1.79 - 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: تكوين مجلس الإدارة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات تكوين مجلس الإدارة

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
حجم مجلس الإدارة			
1	يملك مجلس الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمشكلات العمل	0.645**	0.000

2	يتشكل مجلس الإدارة من كافة الخبرات الضرورية لعمل الشركة	0.710**	0.000
3	يملك مجلس القدرة على اتخاذ القرار السريع في الظروف المختلفة	0.650**	0.000
4	يتناسب حجم مجلس الإدارة مع المهام المكلف بها	0.718**	0.000
نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس			
5	الأعضاء المستقلين في المجلس يحافظون على استقلالية الإدارة التنفيذية	0.562**	0.000
6	يعمل الأعضاء المستقلين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المطلوبة دون انحياز أو محاباة	0.639**	0.000
7	الأعضاء المستقلين في المجلس يساهمون في تحقيق الشفافية والمصادقية في اتخاذ القرارات	0.737**	0.000
8	الأعضاء المستقلين يمتلكون رؤية دقيقة تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها	0.513**	0.000
نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس			
9	الأعضاء التنفيذيين في المجلس يساهمون في زيادة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة	0.569**	0.000
10	يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على وضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقا للظروف المحيطة	0.657**	0.000
11	يتحمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس المسئولية عن أي قرارات يتم اتخاذها	0.750**	0.000
12	يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على توضيح كافة الأمور المتعلقة بسير العمل لباقي أعضاء المجلس	0.664**	0.000

نسبة تمثيل أفراد المجلس			
13	النظام الداخلي للشركة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة.	0.675**	0.000
14	مجلس إدارة الشركة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار.	0.660**	0.000
15	يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.	0.714**	0.000
16	يلتزم أفراد مجلس إدارة الشركة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم.	0.746**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تكوين مجلس الإدارة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تكوين مجلس الإدارة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء الشركات العائلية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات أداء الشركات العائلية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم الشركات العائلية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.743**	0.048
2	تهتم الشركات العائلية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.657**	0.000
3	تقوم الشركات العائلية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.768**	0.000
4	تهتم الشركات العائلية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة	0.756**	0.000
5	تهتم الشركات العائلية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.765**	0.000
6	تهتم الشركات العائلية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	.797**	0.000
7	تقوم الشركات العائلية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	0.794**	0.000

8	تهتم الشركات العائلية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	0.827**	0.000
9	تعمل الشركات العائلية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.754**	0.000
10	تهتم الشركات العائلية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.842**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء الشركات العائلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء الشركات العائلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
تكوين مجلس الادارة	0.914	16
أداء الشركات العائلية	0.922	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.950	26

يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	67	54.9
	أنثي	55	45.1
العمر	أقل من 30 سنة	52	42.6
	من 30 – أقل من 40 سنة	41	33.6
	من 40 – أقل من 50 سنة	21	17.2
	50 عام فأكثر	8	6.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	75	61.5
	دبلوم عالي	19	26.2
	ماجستير	15	9.8
	دكتوراه	13	2.5
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	53	43.4
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	36	29.5

12.3	15	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
14.8	18	15 سنة فأكثر	

3.4 تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: تكوين مجلس الإدارة

1. حجم مجلس الإدارة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات حجم مجلس الإدارة

العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يملك مجلس الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمشكلات العمل		4.582	0.613	2	مرتفع جدا
يتشكل مجلس الإدارة من كافة الخبرات الضرورية لعمل الشركة		4.623	0.592	1	مرتفع جدا
يملك مجلس القدرة على اتخاذ القرار السريع في الظروف المختلفة		4.549	0.738	3	مرتفع جدا
يتناسب حجم مجلس الإدارة مع المهام المكلف بها		4.369	0.803	4	مرتفع جدا
المتوسط		4.531	0.686	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات حجم مجلس الإدارة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يتشكل مجلس الإدارة من كافة الخبرات الضرورية لعمل الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.623 وانحراف معياري 0.592 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتناسب حجم مجلس الإدارة مع المهام المكلف بها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.369 وانحراف معياري 0.803 وبدرجة

موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات حجم مجلس الادارة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من حجم مجلس الإدارة كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.686

2. نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
الأعضاء المستقلين في المجلس يحافظون على استقلالية الإدارة التنفيذية	4.754	0.518	1	مرتفع جدا
يعمل الأعضاء المستقلين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المطلوبة دون انحياز او محاباة	4.344	0.886	4	مرتفع جدا
الأعضاء المستقلين في المجلس يساهمون في تحقيق الشفافية والمصادقية في اتخاذ القرارات	4.533	0.716	3	مرتفع جدا
الأعضاء المستقلين يمتلكون رؤية دقيقة تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها	4.689	0.602	2	مرتفع جدا
المتوسط	4.580	0.681	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (الأعضاء المستقلين في المجلس يحافظون على استقلالية الإدارة التنفيذية) هي أكثر

العبارات أهمية بقيمة 4.754 وانحراف معياري 0.518 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل الأعضاء المستقلين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المطلوبة دون انحياز او محاباة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.344 وانحراف معياري 0.886 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.580 بانحراف معياري 0.681

3. نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
الأعضاء التنفيذيين في المجلس يساهمون في زيادة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة	4.582	0.652	3	مرتفع جدا
يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على وضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقا للظروف المحيطة	4.426	0.768	4	مرتفع جدا
يتحمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس المسؤولية عن أي قرارات يتم اتخاذها	4.590	0.651	2	مرتفع جدا
يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على توضيح كافة الأمور المتعلقة بسير العمل لباقي أعضاء المجلس	4.607	0.697	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.551	0.692		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على توضيح كافة الأمور المتعلقة بسير العمل لباقي أعضاء المجلس) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.607 وانحراف معياري 0.697 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على وضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقا للظروف المحيطة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.426 وانحراف معياري 0.768 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.551 وانحراف معياري 0.692

4. نسبة تمثيل أفراد المجلس

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نسبة تمثيل أفراد المجلس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
النظام الداخلي للشركة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة.	4.607	0.635	1	مرتفع جدا
مجلس إدارة الشركة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار.	4.574	0.665	2	مرتفع جدا
يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.	4.492	0.728	3	مرتفع جدا
يلتزم أفراد مجلس إدارة الشركة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم.	4.451	0.726	4	مرتفع جدا
المتوسط	4.531	0.689		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات نسبة تمثيل أفراد المجلس من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (النظام الداخلي للشركة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.607 وانحراف معياري 0.635 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يلتزم أفراد مجلس إدارة الشركة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.451 وانحراف معياري 0.726 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات نسبة تمثيل أفراد المجلس تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من نسبة تمثيل أفراد المجلس كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.689

وتبين مما سبق وجود مستوي مرتفع جدا لتكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.548 بانحراف معياري 0.687

المحور الثاني: أداء الشركات العائلية

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء الشركات العائلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم الشركات العائلية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.475	0.693	1	مرتفع جدا
تهتم الشركات العائلية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	4.410	0.818	3	مرتفع جدا
تقوم الشركات العائلية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	4.361	0.861	7	مرتفع جدا
تهتم الشركات العائلية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة	4.320	0.891	8	مرتفع جدا
تهتم الشركات العائلية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	4.287	0.865	9	مرتفع جدا
تهتم الشركات العائلية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	4.279	0.927	10	مرتفع جدا
تقوم الشركات العائلية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة	4.385	0.774	5	مرتفع جدا
تهتم الشركات العائلية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	4.385	0.752	4	مرتفع جدا

مرتفع جدا	2	0.700	4.418	تعمل الشركات العائلية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع جدا	6	0.791	4.361	تهتم الشركات العائلية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء
مرتفع جدا		0.807	4.368	المتوسط

تم ترتيب عبارات أداء الشركات العائلية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (ت تهتم الشركات العائلية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.475 وانحراف معياري 0.693 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم الشركات العائلية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.279 وانحراف معياري 0.927 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات أداء الشركات العائلية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا لأداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.368 بانحراف معياري 0.807

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
 لتكوين مجلس الإدارة بأبعاده (حجم مجلس الإدارة - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس -
 نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس - نسبة تمثيل أفراد المجلس) على أداء الشركات العائلية
 في المملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتكوين مجلس الإدارة على أداء
 الشركات العائلية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.798		0.637		0.634		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	8995.307	1	8995.307	639.724	0.000	
الباقى Residual	5118.292	364	14.061			
المجموع Total	14113.598	365				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابت Constant	-5.663	1.961		-2.888	.004
العائلية	تكوين مجلس الادارة	.678	.027	.798	25.293	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (تكوين مجلس الإدارة) يفسر 63.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات العائلية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين

تكوين مجلس الإدارة وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.798 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تكوين مجلس الإدارة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.678% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.692		0.479		0.477		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6752.251	1	6752.251	333.882	0.000	
الباقى Residual	7361.347	364	20.223			
المجموع Total	14113.598	365				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات العائلية	الثابت Constant	7.767	1.979		3.924	.000
	حجم مجلس الادارة	1.982	.108	.692	18.272	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (حجم مجلس الإدارة) يفسر 47.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات العائلية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.692 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى حجم مجلس الإدارة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشروعات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.982 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.679		0.461		0.459		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6500.921	1	6500.921	310.841	0.000	
الباقى Residual	7612.677	364	20.914			
المجموع Total	14113.598	365				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

0.063	1.864		2.252	4.198	الثابت Constant	تنمية المشروعات
0.000	17.631	0.679	0.122	2.155	نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس	الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (الأصالة) يفسر 46.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.679 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.155% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية).

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.686		0.470		0.469		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6639.457	1	6639.457	323.350	0.000	
	7474.142	364	20.533			
	14113.598	365				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات العائلية	الثابت Constant	6.614	2.075		3.188	.002
	نسبة الأعضاء التنفيذيين	2.036	.113	.686	17.982	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واثبت ان المتغير المستقل (نسبة الأعضاء التنفيذيين) يفسر 47 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات العائلية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين

نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.686 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى نسبة الأعضاء التنفيذيين بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشروعات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.036% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (لنسبة تمثيل أفراد المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لنسبة تمثيل أفراد المجلس على أداء الشركات العائلية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.691		0.477		0.476		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	9.618	1.884	.43	433.904	0.000	
الباقى Residual	1.880	.103	.691			
المجموع Total	9.618	1.884				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات العائلية	الثابت Constant	9.618	1.884		5.104	.000
	نسبة تمثيل افراد المجلس	1.880	.103	.691	18.218	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة $(\text{Sig } F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (نسبة تمثيل أفراد المجلس) يفسر 47.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات العائلية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة تمثيل افراد مجلس الادارة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.691 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة $(\text{Sig } t) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى نسبة تمثيل افراد مجلس الادارة بمقدار 1 % ازداد مستوى نسبة تمثيل أفراد المجلس في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.880% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- وجود مستوي مرتفع جدا من حجم مجلس الإدارة كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.686
- وجود مستوي مرتفع جدا من نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.580 بانحراف معياري 0.681
- وجود مستوي مرتفع جدا من نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.551 بانحراف معياري 0.692
- وجود مستوي مرتفع جدا من نسبة تمثيل افراد المجلس كأحد ابعاد تكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.689
- وجود مستوي مرتفع جدا لتكوين مجلس الادارة في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.548 بانحراف معياري 0.687
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجلس الإدارة وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.798 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي

معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تكوين مجلس الإدارة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.678% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (هادي، 2020) وكذلك مع دراسة (عمار، 2023) وكذلك مع نتيجة دراسة (إنجرو، 2023) ومع نتيجة دراسة (العيداني، 2022) وأيضا مع نتيجة دراسة (الحربي، 2021) ومع نتيجة دراسة (Al-Najjar, 2020)

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.692 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى حجم مجلس الإدارة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشروعات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.982% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

- وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.679 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى نسبة الأعضاء المستقلين داخل المجلس على بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.155% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

- وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس وأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.686 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى نسبة الأعضاء التنفيذيين بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشروعات العائلية في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.036% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة تمثيل افراد مجلس الادارة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.691 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى نسبة تمثيل افراد مجلس الادارة بمقدار 1 % ازداد مستوى نسبة تمثيل أفراد المجلس في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.880% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

3.5 التوصيات

- الاهتمام بزيادة مستوى وعي أصحاب الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بأهمية استخدام الحوكمة في كافة العمليات والأنشطة وتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرتهم وكفاءتهم الإدارية
- العمل على توفير البيئة التشريعية والقانونية والمالية المناسبة التي تساهم في زيادة قدرة الشركات العائلية على الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية
- الاهتمام بتشجيع الشركات العائلية على الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة
- العمل على معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية ووضع الحلول المناسبة لها

4.5 المقترحات

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بمبادئ الحوكمة وخصوصاً مبدأ مجلس الادارة بالمملكة العربية السعودية
- إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المشروعات بالمملكة العربية السعودية

Abstract

This study aimed to explore the impact of corporate governance in its various dimensions on the performance of family businesses in Saudi Arabia – Jeddah by analyzing the effect of board composition in its dimensions (board size, proportion of independent members, proportion of executive members, and family member representation) on the performance of family businesses. The descriptive-analytical approach was used, and data were collected from the study population consisting of managers, their assistants, and department heads in family businesses in the Kingdom, using a questionnaire as the primary tool. The sample size was 122 respondents, and the data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results indicated a statistically significant impact of board composition in its dimensions (board size, proportion of independent members, proportion of executive members, and family member representation) on the performance of family businesses. The study recommended improving board structures by increasing the proportion of independent members and developing training programs for executive members to enhance the performance of family businesses.

Keywords: Corporate governance, family businesses, board composition, institutional performance, Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. 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.
2. بطاينة، أسماء عاطف، غرايبة، محمد، و زريقات، زياد محمد سالم. (2019). The Impact of Board Composition on Corporate dividends pay-out: An Empirical Examination of Industrial Companies Listed on the Amman Stock Exchange (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/978529>
3. بن زواي، محمد الشريف، و هلة، ليلى. (2023). مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية: دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايي أم البواقي وباتنة. مجلة العلوم الإنسانية، مج34، ع1 ، 141 - 163. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1387060>
4. بن قيراط، وداد. (2021). حوكمة الشركات بالمؤسسات العمومية الجزائرية: حالة شركة سوميفوس. مجلة العلوم الإنسانية، مج8، ع3 ، 1503 - 1520.
5. بوشامي، عبدالقادر، سريدي، أحمد، و تشيكوا، عبدالقادر. (2022). نماذج حوكمة الشركات في العالم: دراسة تجارب دولية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج7، ع2 ، 588 - 607.
6. جديد، غيث محمد. (2022). دور مجلس الإدارة في الأداء المالي للشركات: دراسة تجريبية على المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44،

ع4 ، 45 - 66. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1317140>

7. 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.

8. الحنيطي، مروان فضل محمد، و الطراونة، بسام حمد. (2023). الحوكمة وأثرها

في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

فيلادلفيا، البلقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1466243>

9. حيدر، عادل عبدالحليم، و الأشقر، إيمان محمد عبد الرحيم. (2020). العوامل

المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية بين أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية. المجلة

العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، ع40 ، 203 - 252. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1092872>

10. سليم، أحمد سليم محمد. (2018). تفسير العلاقة بين هيكل الملكية

وخصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بشفافية واستمرارية الأرباح: دراسة

تطبيقية على الشركات المشتركة. الفكر المحاسبي، مج22، ع3 ، 806 - 841.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/929791>

11. الشعبي، أفلح بن سلطان بن محمد، و إبراهيم، بدر الدين حاج. (2022).

مجلس الإدارة وتعزيز حوكمة شركات المساهمة العامة وفقا لقانون الشركات

التجارية العماني رقم 18/2019. مجلة الإسلام في آسيا، مج19، ع2 ، 1 - 30.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342573>

12. عثمان، غاده رمضان محروس، بخيت، محمد بهاء الدين محمد، و

المسلماني، رشا محمد. (2023). أثر خصائص مجلس الإدارة على ربحية الشركات

العائلية للشركات العائلية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات

التجارية والبيئية، مج14، ع4 ، 233 - 268. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505061>

13. العكور، حسان عبد الرحيم. (2019). معايير حوكمة الشركات: دراسة

مقارنة في القوانين الأمريكية والألمانية والأردنية. مجلة كلية القانون الكويتية

العالمية، مج7، ع26 ، 317 - 366.

14. 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.
15. العويس، عمر محمد سلطان، و عبدالحى، عماد الدين أحمد. (2020). حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات المتحدة: التحديات والآفاق: دراسة قانونية تطبيقية. مجلة الشريعة والقانون، مج34، ع82 ، 143 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216571>
16. العيداني، زيد علي ظاهر، و العباس، أحمد جاسم محمد عباس. (2022). حوكمة الشركات وأداء مصرف الرافدين: دراسة استطلاعية للمدة 2021-2018. مجلة دراسات إدارية، مج17، ع34 ، 182 - 213.
17. الغامدي، حمدان بن درويش. (2021). استدامة الشركات العائلية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج7، ع29 ، 279 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1197260>
18. مرفوعة، فاطمة الزهراء، و نعيمات، عبد الحميد. (2023). أثر الكفاءات المقاولاتية في نجاح الشركات العائلية: دراسة حالة لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط. مجلة الميادين الاقتصادية، مج6، ع1 ، 91 - 115. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455597>
19. مزيان، أمينة، و عرقوب، وعلي. (2022). سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية: دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، مج16، ع1 ، 111 - 124. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287406>
20. معمر، حمدي، عابد، بوسكة، و فلاق، صليحة. (2019). حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ع1 ، 38 - 56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/987696>

21. 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.
22. هني، محمد أحمد جعفر. (2019). حوكمة الشركات العائلية بين النظرية والتطبيق. مجلة المالية وحوكمة الشركات، مج3، ع1 ، 76 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1041768>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية: تحليل تأثير تكوين مجلس الإدارة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالإختيار على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف اشارككم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- الخبرة العملية ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: تكوين مجلس الإدارة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
حجم مجلس الإدارة					
يملك مجلس الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمشكلات العمل					
يتشكل مجلس الإدارة من كافة الخبرات الضرورية لعمل الشركة					
يملك مجلس القدرة على اتخاذ القرار السريع في الظروف المختلفة					
يتناسب حجم مجلس الإدارة مع المهام المكلف بها					
نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس					
الأعضاء المستقلين في المجلس يحافظون على استقلالية الإدارة التنفيذية					
يعمل الأعضاء المستقلين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المطلوبة دون انحياز أو محاباة					
الأعضاء المستقلين في المجلس يساهمون في تحقيق الشفافية والمصادقية في اتخاذ القرارات					
الأعضاء المستقلين يمتلكون رؤية دقيقة تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها					

نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس					
					الأعضاء التنفيذيين في المجلس يساهمون في زيادة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة
					يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على وضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقا للظروف المحيطة
					يتحمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس المسؤولية عن أي قرارات يتم اتخاذها
					يعمل الأعضاء التنفيذيين في المجلس على توضيح كافة الأمور المتعلقة بسير العمل لباقي أعضاء المجلس
نسبة تمثيل أفراد المجلس					
					النظام الداخلي للشركة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة.
					مجلس إدارة الشركة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار.
					يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.
					يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم.

✍️ المحور الثاني: أداء الشركات العائلية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تهتم الشركات العائلية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة					
تهتم الشركات العائلية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية					
تقوم الشركات العائلية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء					
تهتم الشركات العائلية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة					
تهتم الشركات العائلية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية					
تهتم الشركات العائلية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل					
تقوم الشركات العائلية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة					

					تهتم الشركات العائلية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
					تعمل الشركات العائلية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
					تهتم الشركات العائلية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

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 in Family Businesses in the
Kingdom of Saudi Arabia - Jeddah**

Preparation:

Adel Abdullah Mohammed BaSalamah

241001452

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

Dr. Enji Nasha't

1446 - 2024