

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية

دراسة تحليلية للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدّم لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه الإدارة

إعداد

فراس محمد سعود سقاط

إشراف

د.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

ج	 قائمة المحتويات
١	 الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها
٢	 المقدمة
٣	 مشكلة الدراسة
٤	 تساؤلات الدراسة
٤	 أهمية الدراسة
٦	 أهداف الدراسة
٦	 فرضيات الدراسة
٧	 نموذج الدراسة
٨	 مفاهيم ومصطلحات الدراسة
١٢	 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:
١٣	 أولاً: الإطار النظري
١٣	 المبحث الأول: الحوكمة
١٩	 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي والاستدامة
٢٤	 المبحث الثالث: الشركات العائلية
٢٩	 المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية
٣١	 ثانياً: الدراسات السابقة
٣٧	 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
٣٩	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٠	 منهج الدراسة
٤٠	 مجتمع وعينة الدراسة
٤١	 حدود الدراسة
٤٢	 وسائل جمع بيانات الدراسة
٤٤	 المعالجات والأساليب الإحصائية
٤٥	 الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
	 الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
	 قائمة المصادر والمراجع
	 الملاحق

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

المقدمة

تعد الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي، حيث تمثل ما يقارب 70%-90% من إجمالي الشركات في مختلف الدول، وتساهم بما يزيد عن 50%-60% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، كما توفر فرص عمل كبيرة تتراوح بين 50%-70% من الوظائف على مستوى العالم. (De Massis et al., 2018; PwC, 2021)

ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تؤثر على استمراريتهما عبر الأجيال، إذ تفشل حوالي 70% من الشركات العائلية في الاستمرار حتى الجيل الثاني، وتصل نسبة استمرارها إلى الجيل الثالث إلى 12% فقط. (Groysberg & Bell, 2014)

وعلى الصعيد المحلي، تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد السعودي، إذ تُشكّل 63% من إجمالي القطاع الخاص، وتساهم بنحو 25% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، بالإضافة إلى توفيرها أكثر من 76% من الوظائف في السوق السعودي. (وزارة التجارة السعودية، 2022). ومع تزايد الجهود الوطنية لتحقيق رؤية المملكة 2030، تمثل استدامة الشركات العائلية أولوية لضمان نمو الاقتصاد وتعزيز تنافسيته عالميًا، لذا فإن الحوكمة المؤسسية تُعد أداة رئيسية لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات العائلية، مثل النزاعات العائلية، وعدم وضوح الخلافة، وضعف الإدارة المالية، حيث تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة داخل هذه الشركات، مما يساعد في تحسين أدائها المؤسسي واستدامتها على المدى الطويل. (أحمد وعلي، 2020)

وقد أظهرت دراسة أجراها Hassan & Nasir (2018) "أن الشركات التي تطبق الحوكمة المؤسسية تحقق أداءً أعلى بنسبة 30% مقارنة بتلك التي لا تطبقها". (ص56).

وفي إطار دعم الشركات العائلية، بذلت المملكة جهودًا بارزة لتطوير آليات الحوكمة المؤسسية، كما أصدرت وزارة التجارة السعودية لوائح لتنظيم الشركات العائلية، بما في ذلك دليل الحوكمة للشركات العائلية لعام 2021 الذي يهدف إلى توضيح أفضل الممارسات وتعزيز استدامة هذه الشركات عبر أجيالها المختلفة، كما تسعى المملكة إلى توفير برامج تدريبية، ودعم مالي، وإصلاحات تنظيمية لدعم استمرارية الشركات العائلية وتحقيق التوازن بين الطابع العائلي والاحترافية الإدارية.

وقد أشارت دراسة أجرتها الغرفة التجارية بالرياض إلى أن عدد الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يبلغ نحو 538 ألف منشأة، ما نسبته 63 % من إجمالي المنشآت العاملة، تشكل ما بين 60 - 70 % من القطاع الخاص، وتساهم بأكثر من 810 مليارات ريال في الناتج المحلي سنوياً، وتتنوع هذه الشركات بشكل أساسي في مناطق عديدة ففي الرياض (45%)، مكة المكرمة (28%)، والمنطقة الشرقية (18%)، أما في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبتها بين 70 - 95 % من إجمالي الشركات العاملة، وتساهم بـ 70 % من الناتج القومي، وفي أميركا يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة نحو 20 مليون شركة تمثل 49 % من الناتج القومي، وتوظف 59 % من القوى العاملة. لذا فقد اكتسب موضوع استدامة الشركات العائلية وأدائها المؤسسي أهمية كبيرة. (تقرير الغرفة التجارية بالرياض، 2020؛ الغامدي، 2024)

كما سلطت دراسة الغرفة التجارية بالرياض (2020) الضوء على أن التحديات التي تواجه هذه الشركات مثل الحاجة إلى الابتكار والاستقرار الاقتصادي وتأثير التشريعات الجديدة، وأكدت على أهمية التحضير للأجيال القادمة لضمان استدامة هذه الشركات وتطوير بنيتها التحتية. (SPA)

لذا فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية يمثل حجر الزاوية لضمان استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية خاصة في ظل دورها الاقتصادي والاجتماعي الكبير، فمن خلال تعزيز الشفافية، والتخطيط الاستراتيجي الواضح، وتطوير البنية التنظيمية، يمكن لهذه الشركات أن تواصل تحقيق أهدافها الاقتصادية مع الحفاظ على استدامة أدائها عبر الأجيال.

مشكلة الدراسة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوكمة ومبادئها باستفاضة؛ وناقشت كثيراً منها موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها الفعّال في القطاعات المختلفة، وأكدت النتائج على أهمية الحوكمة وتطبيق مبادئها في قطاعات الأعمال والمؤسسات بشكل عام لضمان نموها وتطورها وتحسين أدائها، وتسعى الدراسة الحالية إلى تناول موضوع الحوكمة لسدّ الفجوة البحثية من خلال ربطها باستدامة الشركات العائلية التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث تشكل نسبة كبيرة من الشركات الخاصة وتساهم بشكل فاعل في توليد فرص العمل ودعم الناتج المحلي الإجمالي، ومع ذلك، تعاني هذه الشركات من تحديات كبيرة تتعلق باستدامة أدائها المؤسسي خاصة عند انتقال القيادة بين الأجيال، وتشير الدراسات (Groysberg & Bell, 2014) إلى أن عدد كبير من الشركات العائلية تفشل في

الاستمرار حتى الجيل الثاني، في حين أن 12% فقط تصل إلى الجيل الثالث. ويعود ذلك إلى ضعف أو غياب تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة التي تعد أساسية لضمان الأداء المؤسسي المستدام، كما تؤدي النزاعات العائلية، وضعف التخطيط للخلافة، وغياب الكفاءة الإدارية إلى تدهور الشركات العائلية مع مرور الزمن. (Krekel, et, all., 2020)

لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يسهم في استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام، ومن هنا جاء الاهتمام بموضوع الحوكمة وكيفية تطبيق مبادئها على الشركات العائلية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي فيها واستدامة عملها لخدمة الأجيال القادمة من العائلة، وكان من الأهمية بمكان تناول موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وتأثير ذلك على استدامة الأداء المؤسسي فيها، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: هل يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟

تساؤلات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيس ستقوم هذه الدراسة بالإجابة على عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

١. هل يوجد تأثير لمبدأ الشفافية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية؟
٢. هل يوجد تأثير لمبدأ المساءلة في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية؟
٣. هل يوجد تأثير لمبدأ المشاركة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ؟
٤. هل يوجد تأثير لمبدأ العدالة في بيئة العمل على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ؟
٥. هل يوجد تأثير لمبدأ الكفاءة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- الأهمية العلمية (النظرية):

- تتمثل أهمية هذه الدراسة بصفة عامة في أهمية موضوع الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
- تعتبر مثل هذه الدراسات قيمة مضافة للدراسات التي تدعم أهداف رؤية 2030، وللباحثين في هذا المجال، حيث أنها تساهم في موائمة الشركات العائلية للحقبة الجديدة من الأعمال.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؛ حيث أن الحوكمة من المفاهيم المستجدة في الوقت الحالي وهو توجه عالمي مطلوب من أجل تحسين استدامة الأداء في المؤسسات والشركات بشكل عام، والشركات العائلية بصفة خاصة، بوصفها المحرك الرئيس لتطور ونمو الاقتصاد.

- الأهمية العملية (التطبيقية):

- ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بعدة حقائق لا يمكن إغفالها في وهي على النحو التالي:
- انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات العائلية باعتبار الحوكمة مطلباً حتمياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
 - يكتسب مفهوم حوكمة الشركات العائلية وممارستها أهمية كبيرة حيث تنعكس الحوكمة كقيمة مضافة حقيقية وركيزة أساسية لاستدامة هذه الشركات بما يخدم منفعة الملاك وأصحاب المصالح والاقتصاد الوطني،
 - تنبع أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الرؤية الوطنية السعودية 2030 حيث قدمت الحكومة دعماً كبيراً لهذه الشركات من خلال إنشاء المركز الوطني للمنشآت العائلية بهدف تعظيم دورها، وتذليل الصعوبات التي تواجهها؛ كي تلعب دورها الرئيس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- الاستفادة من تأثير الحوكمة على استدامة الشركات العائلية لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.
- مؤشرات قياس استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية ومعرفة النتائج المستقبلية المتوقع تحقيقها.
- أهمية موضوع استدامة الشركات العائلية بوصفها ركيزة من ركائز الاقتصاد، واستدامتها تضمن توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات وفرص العمل، نظراً لحجم مساهمتها الاقتصادية ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي.
- كذلك تتضح أهمية الدراسة عملياً في النتائج التي ستوصل إليها الدراسة الحالية حول ضرورة التركيز على أهمية تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية لضمان حقوق أصحاب المصالح والمساهمين وضمان استدامة أدائها.

أهداف الدراسة

- تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
١. تحليل تأثير الشفافية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية.
 ٢. معرفة تأثير المساءلة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.
 ٣. تقييم تأثير المشاركة على تحسين استدامة الأداء المؤسسي.
 ٤. تحليل تأثير العدالة في بيئة العمل على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.
 ٥. معرفة تأثير الكفاءة في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.

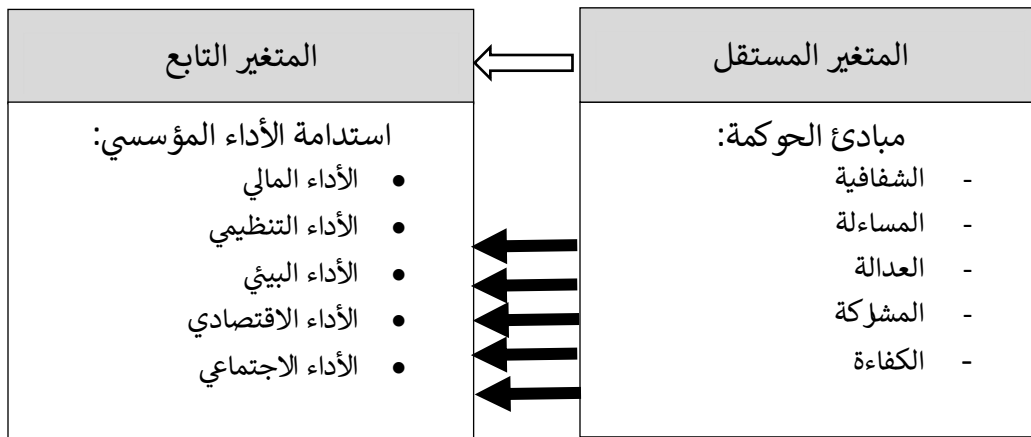
فرضيات الدراسة

بناءً على العلاقة بين متغيرات الدراسة وتساؤلاتها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الكفاءة) وبين الأداء المؤسسي وأبعاده للشركات العائلية لتحقيق الاستدامة، ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الأولى يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ العدالة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.
- الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية.

نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة الكفاءة) على استدامة الأداء المؤسسي وأبعاده (الأداء المالي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) لعدد من الشركات العائلية في العينة المستهدفة، واستناداً لمتغيرات الدراسة فإن نموذج الدراسة يمكن تمثيله بالشكل التالي:



مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يشير عنوان الدراسة وموضوعها إلى العديد من المعطيات التي تشكل مضمونها وتكون في نفس الوقت أهم المصطلحات المستخدمة في الإطار النظري للدراسة وهي: الحوكمة، الاستدامة، الأداء المؤسسي، الشركات العائلية.

- الحوكمة Governance Corporate

ظهر مفهوم الحوكمة في العصر الحديث، حيث يعدّ أحد أنظمة الحماية في نظام الشركات، والذي له دور كبير في رفع مستوى المنافسة، وجذب الموارد والإمكانيات للاستثمار، وفتح أسواق جديدة، فالحوكمة نظام عالمي يتسق مع الهدف الأساسي لرؤية المملكة 2030 بتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، وتطور الشركات. ونظراً لحدثة المصطلح فقد تعددت تعريفات الحوكمة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها لمعالجة المصطلح وبيان مدلوله.

- عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: مجموعة من المبادئ التي تشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وتوفير الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. وهي أيضاً: مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات الصلة". (شاهين، 2023، ص20)
- أما الجمعية المصرية لحوكمة الشركات، فقد عرّفت الحوكمة بأنها: تعميق دور الرقابة ومراقبة الأداء. (فرحان، 2010، ص24)
- كما أن بعض الباحثين عرفوها بأنها: مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيها تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء. (حداد، 2008، ص1)

ويمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنه: مصطلح مدلوله مركب، فالحوكمة عبارة عن هيكل يشمل عناصر وعمليات يتم ربطها وترتيبها كأساسات للإدارة الجيدة الرشيدة، ويتم من خلالها الاستغلال الأفضل للموارد الموجودة، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة، تؤدي إلى استمرار الشركات العائلية واستدامة أداء دورها الاقتصادي (المالي، الاجتماعي، البيئي والتنظيمي)، مثل الكفاءة، الشفافية، الفاعلية، المراقبة، المسائلة المالية والإدارية والاستدامة، والأثر.

- الاستدامة Sustainability:

تُعرف بأنها الحفاظُ على نوعية الحياة من خلال التأقلم مع البيئة عن طريق استغلال الموارد الطبيعية لأطول مدى زمني ممكنٍ يؤدي إلى المحافظة على استمرار الحياة، وأيضاً بأنها: مجموعة من العمليات الحيويّة التي توفرُ وسائل الحياة للكائنات الحية بمختلف أنواعها، ممّا يساعدها في المحافظة على تعاقب أجيالها، وتطوير وسائل نموها مع مرور الوقت.

أما الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability) تُعرف بأنها: نموذج متطور في إدارة الأعمال يستهدف إيجاد طرق مستدامة للعمل المؤسسي. وتُعرف أيضاً بأنها: "مفهوم يرتبط بالاستثمار المسئول اجتماعياً عن طريق دمج القيم والأساليب المستدامة في خطة عمل استراتيجية الأعمال المؤسسية، بهدف خلق القيمة على المدى الطويل بدلاً من التركيز على المكاسب المالية قصيرة الأجل، وتقليل التأثير السلبي في البيئة وتحقيق منافع للمجتمع، من خلال تقليل استهلاكها للموارد الطبيعية المحدودة، أو إيجاد موارد بديلة منخفضة التأثير في البيئة.

التعريف الإجرائي للاستدامة: القدرة التنظيمية والمؤسسية على تحقيق إدارة فعّالة للجوانب المالية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية بحيث تحقق أكبر قيمة مضافة، وأفضل أسلوب إدارة يضمن التطور والنمو والاستمرار للحفاظ على استدامة الأداء المؤسسي فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية المختلفة، وضمان مصالح الملاك وأصحاب العمل والأجيال القادمة.

- الأداء المؤسسي Organization Performance:

يُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تعطي أبعادها مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يؤثر به مجموعة عوامل، بعضها عوامل خارجية والأخرى داخلية، وتعتبر هذه العوامل قوة دفع كبيرة تحدد مسار المنظمة الاستراتيجي. (دياب، 2021)

○ وهو: "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية"، ويشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. (الفقهاء، 2021)

○ ويعرفه (P. Drucker) بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين المساهمين والعمّال، ويُبيّن هذا التعريف أن الأداء يعتبر مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظلّ التنافس الشديد. (الداوي، 2010)

ويعرّف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تمكّنها من تحقيق أهدافها الموضوعية مسبقاً، وذلك بترشيد مواردها وتحقيق استدامتها والوصول إلى أعلى عائد مادي ومعنوي وبلوغ النتائج المطلوبة.

- الشركات العائلية Family Companies :

تُعدّ الشركات العائلية من أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم، وهي تمثّل 80% من الشركات القائمة في جميع أنحاء العالم، ويعتبر تزايد الشركات العائلية ظاهرة عالمية. ووفقاً لتقرير هيئة سوق المال 2021 عن تطور الشركات العائلية فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للشركات العائلية بحسب الأدبيات والتقارير المنشورة؛ ولكن قد تعد الشركة عائلية – بحسب دراسة أجريت في سويسرا ٢٠١٨ بناءً على عدة عوامل وأهمها ما يلي:

- ملكية العائلة: تعتمد على نسبة التصويت أو ححق التدفقات النقدية التي يملكها أفراد الأسرة.
- إدارة الشركة من قبل العائلة: وذلك إذا كان مؤسس الشركة أو شريك في تأسيس الشركة هو الرئيس التنفيذي للشركة، على أن الباحثين يختلفون في هذا التعريف بحسب عدد المناصب التي يتولاها مجموعة أشخاص من نفس العائلة في إدارة الشركة.
- تصور الشركة بأنها شركة عائلية من قبل العائلة: عندما يرى الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أن شركتهما شركة عائلية، أو أن مديري الشركة مرتبطون بعضهم ببعض كأقارب، يعد هذا كافياً لتعريف الشركة على أنها شركة عائلية.
- انتقال ملكية الشركة بين الأجيال: يعتمد ذلك على انتقال السلطة والإدارة إلى أجيال أخرى بعد مؤسس الشركة. كوجود نوع من السلطة في مجلس الإدارة، أو إدارة الشركة من أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي.

في المملكة العربية السعودية، تم التطرق إلى مفهوم الشركة العائلية في دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة في عام ١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م، وعرفت بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"، مع الإشارة إلى إمكانية اختلاف معنى السيطرة، وأنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناجمة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما، كذلك ذكر الدليل أنه من غير الضروري أن تعود ملكية الشركة العائلية إلى عائلة واحدة فقط بل قد تكون لأكثر من عائلة. وقد اعتبر الدليل رغبة الشركة في أن توصف بأنها "شركة عائلية" معياراً. (الشهراني، 2021، ص375)

تعريف مؤسسة التمويل الدولية: "أنها الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات التالية: المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى". (IFC, 2012, 12)

التعريف الإجرائي للشركات العائلية: هي الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، والتي تنتقل فيها السلطة والإدارة إلى الأجيال القادمة بعد المؤسس، وتتحكم العائلة فيها باتخاذ القرارات مع وجود بعض أفراد العائلة في مجلس الإدارة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة*، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عجيبة، عيسى. (2019). *أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها*، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم التقنية، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني طرابلس، ليبيا، ص ١٥٩٠-١٦٠٣.
- أفندي، عطية. (2010). *المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
- البابلي، نبيل. (2018). *الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات*، المعهد المصري للدراسات، إسطنبول، تركيا.
- بن نافلة، قدور ودحمان، نبيلة. (2013). *حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، (19 - 20 نوفمبر)، جامعة حسية بن بوعلي، الجزائر.
- توفيق، مبروك. (2021). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري*. جامعة حلون، مصر. ص: ٣٩.
- حبية، (2019). *دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل*، حماد، طارق عبدالعال. (٢٠٠٧). *حوكمة الشركات*. الطبعة الثانية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الحيزان، فهد. (2008). *تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية*، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- خضر، أحمد علي. (2012). *حوكمة الشركات: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الخطيب، خالد (٢٠٠٩). *مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر*، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 16-15 تشرين أول/أكتوبر.
- الخطيب، خالد. (2017). *تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية*. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، عمان- الأردن. تم الاسترداد من الموقع الإلكتروني: www.Kantakji.com/fiq/files/com.companies40.
- الخلف، محمد والنويران، ثامر. (2014). *الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي*، المؤتمر العلمي المحكم لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن. ص 242-246، ص 255.
- خليل، عطا الله وارد. (2005). *الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية*، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 26-24 سبتمبر 2005.
- رزق، عادل رزق. *الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية*، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية". القاهرة. ٢ سبتمبر ٢٠٠٧م، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- رمضاني، لعلا والبرود. أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). *إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات - دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية*، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص 267-282.

الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الزهره، نوى. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، الجزائر.

سايح، حمزة (2014). الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن ص ص 22-23.

سفيان، زغلول. الأزهر، غزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لنمو وتطوير الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. مجلد 13، العدد 1، جامعة لخضر الوادي، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، الجزائر.

سكر، شروق محمد علي. (2018). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين- نابلس.

سليمان، محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية- الإسكندرية.

شاهين، . (٢٠٢١). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل الشنتف، يوسف وقفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، ص 401-442.

صوان، رولا. (2016). الحوكمة المؤسسية وأثرها على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

طيب، عزيزة. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) الجزء (2). ص ص 184-227.

العابدي، جميلة وبوجلal، عائشة. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخمس مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بو نعامة بخميس مليانة، الجزائر.

عبد الرزاق، مولاي خضر. (2013). حوكمة الشركات العائلية. الملتقى العالمي الدولي. جامعة ورقلة.

عبد الفتاح، محمد. (2010). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص.

عبد الوهاب، ياسر. (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد (١٢).

عثمان، عبد الرزاق ومحمد، المطارنة (2016). الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.

غريب، سهى. (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.

غلاب، فاتح. رزوقي، فيروز. ميمون، الطاهر. إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية. رسالة ماجستير منشورة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. جامعة المسيلة. المجلد (3)، العدد (١).

فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. (2021). *الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

الفقيه، ملاك. (2021). *أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء، غزة.

قبلي، نبيل. (2017). *دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين*. الجزائر دار الأبحاث
كانو. خالد محمد. (2016). *ماذا تعني الشركات العائلية*. تم الاسترداد من الجمعية البحرينية للشركات العائلية
www.bfba.com.bh/administrator/media/Documents/KK%20Articles/Test-42.pdf

الكويتي، (2019). *حوكمة الشركات: الإطار المؤسسي والأداء المؤسسي وتطبيقها في الإمارات العربية المتحدة*. مجلة
محمد. أشرف. (2009). *حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون 203 لسنة 1911*، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد
والجارة، العدد (33).

مخيمر، عبد العزيز. (1999). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
مرعي، محمد. (2016). *العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحوكمة المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية
الأردنية)*، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

المطيري، . (2021). *دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة*.
المناصير، عمر فلاح. (2013). *أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية*، رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

منير، قاسمي وعبد اللطيف، مصطفى. (2019). *أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية*، مجلة أفاق علمية، مجلد
١١، العدد (3)، ص 782-807.

المراجع الأجنبية:

Aggarwal, p. (2013). *Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies*. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.

Collie Andrea (2003). *The history of family business*. Cambridge university Pg.: 2000-1850.

Enterprise and industry directorate-general European commission- overview of family business relevant issues: Networks, Research, Policy Measures, Report Final of expert group, (2009), pg.:10.

IFC (2014). "Family business governance". Pg:12.

Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. International journal of information management, 56, 102260.

Nitesh Pandey (2022). "Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions". Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42(5), 533-544

- ROSTAM & NASA, (2021), *Good Corporate Governance: A Case Study of Family Business in Indonesia*.
- Khatib, (2019), *Corporate Governance in Malasada Systematic Literature Review and Research Agenda*.
- Trang & Rinah. (2018). *Asian Family Firms Through Corporate Governance and Institution: A Systematic Review of The Literature and Agenda for Future Research*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>