

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية
في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Applying Corporate Governance Principles on The Sustainability
of Institutional Performance in Family Companies in The Western Region of
The Kingdom of Saudi Arabia

اسم الباحث : فراس سعود سقاط

الرقم الأكاديمي : 233002230

الكلية : الإدارة

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

مقدمة الدراسة

تعد الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي، حيث تمثل ما يقارب من 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. (PWC, 2023)

وعلى الصعيد المحلي، تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد السعودي، إذ تُشكل 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 2023، فإن استدامة الشركات العائلية تمثل 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، وتسعى المملكة إلى توفير برامج تدريبية، ودعم مالي، وإصلاحات تنظيمية لدعم استمرارية الشركات العائلية وتحقيق التوازن بين الطابع العائلي والاحترافية الإدارية.

وتطبيق الحوكمة المؤسسية يمثل حجر الزاوية لضمان استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل دورها الاقتصادي والاجتماعي الكبير، ومن خلال تعزيز الشفافية، والتخطيط الاستراتيجي الواضح، وتطوير البنية التنظيمية، لتتمكن هذه الشركات من تحقيق أهدافها الاقتصادية مع الحفاظ على استدامة أدائها عبر الأجيال.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا 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) إلا 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 يساهم في استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام، ومن هنا جاء الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات، وكيفية تطبيق مبادئها على الشركات العائلية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي فيها واستدامة عملها لخدمة الأجيال القادمة من العائلة، لذا كان 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 (النظرية والتطبيقية):

أشارت دراسة أجرتها الغرفة التجارية بالرياض إلى أن الشركات العائلية تمثل ما بين 70 - 90% من العدد الإجمالي للشركات حول العالم، وأفادت بأن عدد الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يبلغ نحو 538 ألف منشأة، ما نسبته 63 % من إجمالي المنشآت العاملة، وتشكل ما بين 60 - 70 % من القطاع الخاص، وتساهم بأكثر من 810 مليارات ريال في الناتج المحلي سنوياً، وفي 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)

تتوزع هذه الشركات بشكل أساسي في مناطق الرياض (45%)، مكة المكرمة (28%)، والمنطقة الشرقية (18%)، أيضاً سلطت دراسة (الغرفة التجارية بالرياض، 2020) الضوء على أن التحديات التي تواجه هذه الشركات مثل الحاجة إلى الابتكار والاستقرار الاقتصادي وتأثير التشريعات الجديدة، كما أكدت على أهمية التحضير للأجيال القادمة لضمان استدامة هذه الشركات وتطوير بنيتها التحتية. (SPA)

وتنبع 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، وتتمثل 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.
- 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 قد تتوصل إليها الدراسة الحالية حول ضرورة التركيز على أهمية تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية لضمان حقوق أصحاب المصالح والمساهمين.

أهداف الدراسة:

سوف 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.

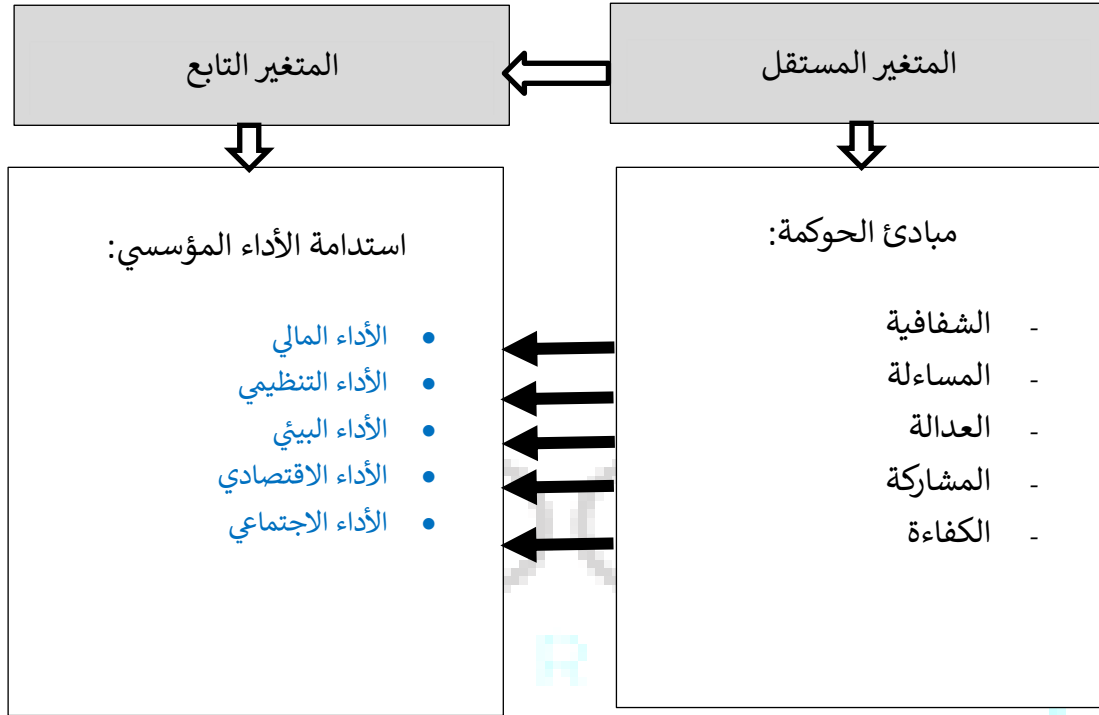
فرضيات الدراسة:

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

- 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:



الإطار النظري:

سوف يستعرض الباحث من خلال الإطار النظري أهم الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعها، وكذلك سوف يتم تفسير النتائج في إطارها من منطلق نظرية الحوكمة المؤسسية (الحمدي، 2020)

الحوكمة Governance Corporate

تعريف الحوكمة:

عرّفها معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنها: "عمليات تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي

إلى مساهمة مباشرة في إنجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة". (حماد، 2005، ص15) كما أن بعض الباحثين عرفوها بما يلي:

١. عرفها الكاتبان Minow and Monks بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تجديد توجه وأداء الشركة". (خليل، 2005، ص19)

٢. وتعرف بأنها: "نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي يتم عن طريقه إدارة المؤسسات والرقابة عليها". (سليمان، 2009، ص17)

٣. كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيها تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء". (حداد، 2008، ص6)، من خلال التعريفات السابقة للحكومة تظهر معاني أساسية لمفهوم الحوكمة وهي:

- أنها مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
 - تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وأصحاب المصالح.
 - تؤكد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
 - مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركات مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- وتختلف حوكمة الشركات العائلية عن الشركات الأخرى حيث تعرف على أنها: "السياسات والإجراءات التي تهدف إلى منع وتخفيف ومعالجة جميع القضايا المحتملة التي يمكن أن تنشأ فيما يتعلق بالاعتبارات العائلية". (نافي وآخرون، 2010، ص33).

مبادئ الحوكمة وأبعادها:

هي مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتوفر في الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، وتحقيق أهدافها وميزاتها، وتتصف الحوكمة الجيدة بالمبادئ التالية:

- والإفصاح: هو عبارة عن "معلومات مالية وغير مالية تهم المستثمرين، وتتم إما بصورة دورية أو فورية أو لفترات مالية معينة، حتى تتوفر المعلومات للجميع في الوقت نفسه، وعدم اقتصار هذه المعلومات على أشخاص دون غيرهم". (صاف، 2018، ص17)
- الشفافية: فهي "الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للشركة، وتتطلب الشفافية أن يكون الواقع الحقيقي للشركة هو انعكاس للبيانات والمعلومات المالية أو الأحداث الجوهرية المعلنة". (الجنابي وأبو شعالة، 2020، ص19)، وتعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة للحوكمة، وعلى الشركات والإدارات الواعية انتهاجها نظراً لأهميتها للشركة وللأطراف المعنية. (الجنابي وأبو شعالة، 2020، ص20)

- **المساءلة والتدقيق:** "هي تقنين وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والإدارة". (OECD, 2015, P18)
- **الاستقلالية:** المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا. (صاف، 2018، ص 19)
- **العدالة والمساواة:** المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين في الشركة. (صاف، 2018)
- **المشاركة (Participation):** تُشير إلى الانخراط النشط والفعال من قبل جميع أصحاب المصلحة (Stakeholders) في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على المؤسسة، تتضمن هذه المشاركة إشراك المساهمين، المديرين، الموظفين، والعملاء، وحتى المجتمع المحيط بالمؤسسة، لضمان تبني قرارات مدروسة ومبنية على وجهات نظر متعددة، حيث تُعزز من الشفافية والمساءلة من خلال توفير قنوات للتواصل بين أصحاب المصلحة وصانعي القرار داخل المؤسسة، مما يدعم عملية اتخاذ قرارات سليمة وتطوير استراتيجيات شاملة ومستدامة. (OECD, 2015)
- **الكفاءة (Efficiency in Governance):** الكفاءة في الحوكمة تُشير إلى استخدام الموارد بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتعلق الكفاءة في هذا السياق بتصميم وتنفيذ الأنظمة والسياسات التي تُقلل من الهدر وتُعزز من الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة العمليات الداخلية واتخاذ قرارات مدروسة، ووفقاً للبنك الدولي فإن الكفاءة تُعنى بتوفير الإطار الذي يدعم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتنظيمية لتحقيق استدامة المؤسسة. (World Bank, 2014, PP11- 12)
- وُعتبر كل من المشاركة والكفاءة من العناصر المحورية في مبادئ الحوكمة، حيث تُساعد المشاركة على بناء الثقة بين الأطراف ذات الصلة، بينما تُسهم الكفاءة في ضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (الجنابي وأبو شعالة، 2020، ص31)
- **المسؤولية والانضباط:** المسؤولية أمام جميع الأطراف وأصحاب المصالح، واحترام المجموعة ذات المصلحة، وتقديم صورة واضحة للجمهور.
- **المسؤولية الاجتماعية:** وجود سياسة واضحة تؤكد على السلوك الإخلاقي، ووجود سياسة واضحة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

أهمية الحوكمة للمؤسسات:

الحوكمة المؤسسية هي "الإطار الذي يحدد كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها، ويضمن أن العمليات داخل المؤسسة تتم بشفافية، مسؤولية، ومساءلة. وتهدف الحوكمة المؤسسية إلى

تحقيق توازن بين مصلحة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع". (سليمان، 2009، ص35)

وتتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية في قدرتها على تعزيز الثقة والمصداقية في المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة من خلال ضمان الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية. ومن منطلق نظرية الحوكمة المؤسسية، فإن الحوكمة السليمة تعزز الكفاءة التشغيلية وتساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات غير المسؤولة أو الفاسدة، إذ إنها توفر نظامًا للرقابة والمساءلة يضمن أن إدارة المؤسسة تعمل لصالح المساهمين وجميع أصحاب المصلحة، وليس لتحقيق مصالح شخصية ضيقة. (صاف، 2018، ص42)

كما تساهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال إنشاء آليات تضمن الشفافية وتجنب تضارب المصالح، ما يؤدي إلى نتائج مالية وإدارية أفضل على المدى البعيد، إضافةً إلى ذلك، تعزز الحوكمة المؤسسية الاستدامة من خلال التأكيد على الالتزام بالقوانين البيئية والاجتماعية، بما يساعد في تحسين سمعة المؤسسة وتقليل مخاطر التورط في قضايا قانونية أو أزمات ثقة، فالمؤسسات التي تتبنى حوكمة قوية تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات، حيث يرى المستثمرون فيها ضمانًا بأن أموالهم تُدار بطريقة مسؤولة، كما أن الحوكمة المؤسسية الجيدة تخلق بيئة عمل تعزز الابتكار وتطوير الموظفين، من خلال إرساء ثقافة منفتحة على المساهمة والمساءلة. بالتالي، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد آلية إدارية، بل هي عنصر أساسي لضمان استدامة المؤسسة ونجاحها على المدى البعيد، لأنها تساهم في بناء الثقة وتعزيز الاستقرار المالي والتنظيمي في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. (عبد العزيز، 2020، ص ص14-12)

الأداء المؤسسي

يُعتبر الأداء المؤسسي جوهر تقييم الأعمال، وكان أصحاب الشركات يعتبرون الأداء المؤسسي الجيد هو معدل وارتفاع نسبة الأرباح والإنتاج، ومع تطور الأنشطة الاقتصادية، والتوسع في سبل المنافسة، فقد انتقل المنظور المؤسسي إلى التطوير والتوسع ليتأثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والبيئية والتنظيمية. (الداوي، 2010، ص22)

وحيث أن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال في حركة مستمرة سريعة، والتحديات التي تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي، أدت إلى ضرورة زيادة قدرات العاملين في هذه المؤسسات، وفي ظلّ التحديات والتطورات الهائلة توجب على المنظمات والمؤسسات إجراء تحوّل في طريقة أداء أعمالها لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي للمنظمة باعتباره ضرورة واقعية على جميع المنظمات. (عبد الهادي، 2021). ويرى البعض أن الأداء المؤسسي هو سلوك عملي يؤدي إلى درجة من بلوغ

الأهداف، كما يرى الباحثون أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (سليم، 2015، ص58)

خصائص الأداء المؤسسي

تتمثل خصائص الأداء المؤسسي في مجموعة من الطرق والأساليب التي تحقق المؤسسة أهدافها من خلالها وتعتبر هذه الخصائص أساس العمل المؤسسي وجوهر العملية الإدارية التي تعزز تحسين الأداء بشكل عام ويمكن إيجازها فيما يلي: (الفقهاء، 2021)

- التركيز على العنصر البشري
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات
- المحافظة على الاستقرار المالي والإداري
- استثمار جهود العاملين في تطوير المؤسسة، ورفع مستوى الأداء والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف وتعزيز الولاء والانتماء، ورفع الروح المعنوية
- التركيز على الأساليب والنظريات الإدارية التي تضمن للمؤسسة أفضل الخدمات.

مفهوم استدامة الأداء المؤسسي وتطوره

تطور مفهوم استدامة الأداء المؤسسي في بداية القرن العشرين، نتيجة العولمة وزيادة مستوى القوة التنافسية ليشمل أبعاداً أخرى تمتد إلى البيئة الخارجية والداخلية ليؤثر ذلك على مفهوم الأداء المؤسسي. (الكردي، 2015)

وتمثلت التحديات في التطورات الجيدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات والشركات بعد ظهور التسويق بوصفه علماً وفناً، وتطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة والاتجاهات نحو تطبيق الاستراتيجيات المتطورة في نطاق إدارة الشركة، ومن ثم فإن أداء المؤسسات والشركات تعدى التعبير عن التكاليف والنفقات المالية إلى أبعاد أخرى تمثلت في مسئولية الشركات تجاه المجتمع والبيئة والقيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع هذه الشركة، وبهذا فإن مفهوم الأداء تجاوز عنصر التكلفة إلى عنصر القيمة، وأصبح النظر للأداء بمفهوم أوسع وأعمق على أنه خليط وتوليفة من القيمة والكلفة. (الداوي، 2010، ص39)

ويعبر الأداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأداء المؤسسي على مستويات عديدة (إبراهيم، 2020، ص15-18) هي:

١. المستوى التنظيمي للأداء: وهو المستوى الكلي للنظام الذي يتعلّق بالأهداف على المستوى التنظيمي، ويعكس الأهداف المتعلقة بالتقديم للمنتجات والخدمات.

٢. المستوى العملي: يهتم هذا المستوى بكيفية تدقيق العمل وتطبيقه داخل المنظمة.

٣. المستوى الوظيفي: يقيس الأهداف الوظيفية التي تتمثل في الواجبات والمسؤوليات.

دور الحوكمة في الأداء المؤسسي:

تلعب الحوكمة المؤسسية دورًا محوريًا في تحسين أداء الشركات والمؤسسات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان التوازن بين أصحاب المصالح والملاك وغيرهم وضمان الحقوق لجميع الأطراف، وتعتمد الكثير من الشركات ومنظمات الأعمال على علاقات الثقة والقرارات الداخلية غير الرسمية، إلا أن غياب هيكل حوكمة واضح يمكن أن يؤدي إلى تحديات، خاصة مع توسع مجال الأعمال والتجارة وارتفاع عدد هذه الشركات وزيادة تعقيد عملياتها، ويظهر ذلك جلياً في أهمية الحوكمة للشركات بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص لتعزيز أدائها المؤسسي وضمان استدامتها من خلال تطبيق الحوكمة على النظم الإدارية المؤسسية والتي تتضمن أبعاد الأداء المؤسسي التي تتمثل في: (عبد العزيز، 2020؛ العساف، 2018)

— الأداء التنظيمي للمؤسسات: يشير إلى كيفية تنفيذ المؤسسات لأعمالها وتحقيق أهدافها من خلال التنسيق الفعال للموارد والعمليات، ويعتمد على عدة عوامل، منها الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، من خلال تحسين الأداء التنظيمي، يمكن للمؤسسات تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية، مما ينعكس بشكل إيجابي على النتائج النهائية، فتحسين الأداء التنظيمي يتطلب توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التواصل بين الفرق المختلفة، كما أن اعتماد أساليب إدارة مبتكرة، مثل إدارة التغيير وتحسين العمليات، يساهم في زيادة الإنتاجية والقدرة على الابتكار، ومن المعروف أن المؤسسات التي تتمتع بأداء تنظيمي قوي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق، ويأتي دور الحوكمة هنا حيث أن الهيكل الحوكمي الجيد للشركات يساهم في تقليل تضارب المصالح بين الأطراف المساهمة والإدارة المهنية، من خلال وضع قواعد وإجراءات واضحة تساهم في تحسين العمليات اليومية واتخاذ القرارات بشكل مؤسسي مدروس، مما يساهم في استقرار الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة التشغيلية.

— الأداء المالي للمؤسسات: هو مقياس حيوي يعكس كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وتوليد الأرباح، ويُعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، ويشمل عدة مؤشرات، مثل الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية. فتحليل هذه المؤشرات يساعد على تقييم الوضع المالي للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والوصول إلى تحقيق أداء مالي جيد يعتمد على عدة عوامل، منها الإدارة الفعالة للموارد، القدرة على خفض التكاليف، وتنفيذ استراتيجيات تسويقية ناجحة. ولا يخفى دور الحوكمة الجيدة في هذا المجال حيث تلعب دورًا في تعزيز

مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يسهم في بناء ثقة المستثمرين وتعزيز القدرة التنافسية. والأداء المالي لا يعكس فقط نتائج الأعمال؛ بل أيضًا قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الاقتصادية، والتكيف مع التغيرات في السوق، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على النمو والازدهار على المدى الطويل.

— الأداء البيئي للمؤسسات: يعكس التزامها بالمسؤولية تجاه البيئة واستدامة الموارد الطبيعية. ويتضمن قياس تأثير العمليات الإنتاجية على البيئة، بما في ذلك استهلاك الطاقة، إدارة النفايات، وانبعاثات الكربون. وتعتبر المؤسسات التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة أكثر قدرة على التكيف مع القوانين واللوائح البيئية المتزايدة، مما يعزز من سمعتها ويزيد من ولاء العملاء. تطبيق استراتيجيات الاستدامة البيئية، مثل تقليل النفايات واستخدام مصادر الطاقة المتجددة، يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة. علاوة على ذلك، تظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تركز على الأداء البيئي تجذب المزيد من الاستثمارات وتحقق عوائد أعلى، مما يجعل الأداء البيئي عنصرًا أساسيًا لتحقيق النجاح المستدام في الأسواق المعاصرة.

— الأداء الاجتماعي للمؤسسات: يشير إلى تأثير المؤسسة على المجتمع الذي تعمل فيه، ويشمل التزامها بتحقيق المسؤولية الاجتماعية والرفاهية المجتمعية، ويتضمن عدة جوانب، مثل تحسين ظروف العمل، دعم المجتمعات المحلية، وتعزيز الممارسات التجارية الأخلاقية، فالمؤسسات التي تركز على الأداء الاجتماعي تكون أكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة، مما يعزز من سمعتها ويزيد من ثقة العملاء. واستثمار المؤسسات في البرامج الاجتماعية والمبادرات الخيرية لا يعود بالنفع على المجتمع فحسب؛ بل يسهم أيضًا في تعزيز روح الفريق وزيادة رضا الموظفين. تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة. كما أن المؤسسات التي تظهر التزامًا قويًا بالمسؤولية الاجتماعية عادة ما تحقق نتائج مالية أفضل، حيث تفضل العديد من العملاء دعم العلامات التجارية التي تعكس قيمهم.

— الأداء الاقتصادي للمؤسسات: يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والنمو في السوق. ويتضمن قياس الأداء الاقتصادي تحليل العوائد، النفقات، والمبيعات، مما يساعد في تقييم صحة المؤسسة المالية. وتعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات اقتصادية فعالة، مثل تنويع المنتجات، التوسع في الأسواق الجديدة، والتحسين المستمر للعمليات من خلال تحسين الأداء الاقتصادي، حيث تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق. فالأداء الاقتصادي الجيد لا ينعكس فقط على الأرقام المالية؛ بل يعزز أيضًا من قدرة المؤسسة على الاستثمار في الابتكار والتطوير، حيث أن المؤسسات التي تسعى

لتحقيق أداء اقتصادي قوي تدرك أهمية التكيف مع التغيرات الاقتصادية والالتزام بأفضل الممارسات، مما يساهم في تعزيز استدامتها على المدى الطويل.

والخلاصة إن حوكمة المؤسسات أو الحوكمة المؤسسية تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح الشركات والمؤسسات بشكل عام في تحقيق التوازن بين النمو والاستدامة، من خلال تحسين الأداء التنظيمي، والأداء المالي، والبيئي، والاجتماعي، والاقتصادي، تصبح الشركات والمؤسسات قادرة على تحقيق نجاح طويل الأمد والاستجابة للتحديات الاقتصادية المتغيرة بشكل أفضل.

الشركات العائلية

تعد الشركة عائلية بناءً على عدة عوامل وأهمها ما يلي: (عبد العزيز، 2020، ص ص 23-

(24

- 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.
- عوامل متعددة: والمقصود بها هو وجود عاملين أو أكثر مجتمعة حتى يؤخذ بالاعتبار أن الشركة تعد عائلية كتحقيق حد أدنى من الملكية والتمثيل في مجلس الإدارة على سبيل المثال. وهذا أحد التعريفات المختلف عليها أيضاً بحسب التفاصيل والأوراق المقدمة حول ذلك. (نظام الشركات الجديد وزارة التجارة، 2023)

حوكمة الشركات العائلية:

إن حوكمة المؤسسات العائلية لم تخرج في إطارها العام عن حوكمة المؤسسات، حتى لو كان هناك اختلاف في بعض آلياتها وبشكل خاص في طبيعة ملكيتها وحجم مجلس الإدارة وخصائصه. (ثروة، 2016)، فحوكمة المؤسسات العائلية هي "مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموها، بهدف توجيه المؤسسة ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة بصورة أساسية، وإيجاد التوازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة المختلفة فيما بينهم، والمسؤولين عن المؤسسة بصفتهن ممثلين لهم وللإدارة التنفيذية والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة". (زناقي ومعاريف، 2019، ص 43)

تُعدّ حوكمة الشركات العائلية موضوعاً حيويًا لضمان استمرارية واستدامة الشركات عبر الأجيال، نظرًا لأن الشركات العائلية تشكّل نسبة كبيرة من الأعمال حول العالم، فإن تنظيم علاقتها العائلية بالأعمال وفق مبدأ الحوكمة يعدّ ضروريًا لحماية مصالحها على المدى البعيد، ويهدف هيكل حوكمة الشركات العائلية بشكل رئيسي إلى: (الخطيب، 2018، ص 33)

- إيصال قيم الأسرة ورسالتها ورؤيتها طويلة المدى إلى جميع أفراد الأسرة.
- الاطلاع على الإنجازات التجارية الرئيسية والتحديات والتوجهات الاستراتيجية.
- إيصال القواعد والقرارات التي قد تؤثر على الأسرة وعمل الأعضاء وأرباح الأسهم والمزايا الأخرى التي يحصلون عليها.
- إنشاء قنوات اتصال رسمية تسمح للعائلة والأعضاء بتبادل أفكارهم وتطلعاتهم، والسماح لأفراد العائلة بالالتقاء واتخاذ القرارات المهمة. وتطوير هيكل الحوكمة الإداري يساعد في بناء الثقة بين أفراد العائلة والأعضاء داخل الشركة وخارجها، وبالتالي زيادة فرص بقاء الشركة واستدامتها.

من أهم المكونات الرئيسية لهيكل حوكمة الشركات العائلية ما يلي: (الشامي، 2021)

١. مجلس الإدارة: هو الجسم الأساسي المسؤول عن توجيه الشركة، وهو الذي يضمن توازن العلاقة بين الإدارة التنفيذية والعائلة المالكة، وفي الشركات العائلية، يجب أن يكون مجلس الإدارة خليطًا من أفراد العائلة وأعضاء مستقلين:

- أفراد العائلة: يوفرون الارتباط والرؤية الخاصة بمستقبل الشركة العائلي.
- الأعضاء المستقلون: يقدمون الخبرة والمشورة من منظور خارجي، ويساعدون في اتخاذ قرارات غير متحيزة.

٢. مجلس العائلة: هو كيان يهدف إلى تنظيم علاقة العائلة مع الشركة، يقوم بوضع السياسات والقرارات المتعلقة بإدارة الشؤون العائلية داخل الشركة، مثل اختيار الأعضاء المناسبين للانضمام إلى مجلس الإدارة، وتحديد سياسة التوظيف لأفراد

العائلة، من مهام المجلس ضمان التواصل الواضح بين أفراد العائلة وإدارة الشركة، والتخطيط للخلافة لضمان الانتقال السلس للقيادة عبر الأجيال.

٣. اللجنة التنفيذية: تتكون اللجنة التنفيذية من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة، سواء كانوا من العائلة أو من خارجها. تعمل على إدارة العمليات اليومية وتقديم التوجيه الاستراتيجي. ويتمثل دور اللجنة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يوافق عليها مجلس الإدارة، وضمان كفاءة العمليات.

٤. سياسة الخلافة: الخلافة في الشركات العائلية تُعد واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها. يجب أن تكون هناك خطة واضحة لتعيين قادة المستقبل من أفراد العائلة، بناءً على الكفاءة وليس فقط على العلاقة العائلية. وخطة خلافة تتضمن تطوير قدرات الجيل القادم وتأهيلهم لإدارة الشركة بطريقة احترافية.

٥. السياسات المالية: من الضروري أن تكون هناك شفافية في إدارة الموارد المالية للشركة العائلية. وهذا يتطلب وضع سياسات واضحة بشأن توزيع الأرباح، وإعادة استثمار الأموال في الشركة، والتعامل مع القضايا المالية الخاصة بالعائلة. حيث أن الشفافية المالية تضمن الحفاظ على التوازن بين الاحتياجات العائلية ومصلحة الشركة المالية على المدى الطويل.

٦. القيم العائلية والمبادئ التوجيهية (دستور العائلة): القيم العائلية تمثل جزءاً كبيراً من هوية الشركات العائلية. توجيه الشركة من خلال هذه القيم يعزز من استدامتها عبر الأجيال. هذه القيم تشمل النزاهة، الاستمرارية، والابتكار، ويتم نقلها عبر الأجيال لضمان الحفاظ على الروح العائلية في إدارة الشركة.

٧. إطار الحوكمة القانونية: يجب أن تكون هناك قوانين ولوائح تنظيمية داخلية تحكم علاقة العائلة بالشركة. وهذا يشمل عقود الملكية، الاتفاقيات حول توزيع الحصص بين أفراد العائلة، وتنظيم حقوق التصويت، ويهدف الإطار القانوني إلى منع النزاعات وتحديد الأدوار والحقوق بشكل واضح، خاصة مع تعاقب الأجيال.

نخلص إلى أن هيكل حوكمة الشركات العائلية يهدف إلى تنظيم العلاقة بين العائلة والشركة لضمان استدامتها على المدى الطويل، من خلال مجلس الإدارة، مجلس العائلة، الخلافة المدروسة، والسياسات المالية الواضحة، يكما مكن للشركات العائلية أن تواجه التحديات وتضمن الاستمرارية للأجيال القادمة.

الدراسات المرجعية:

سوف تعرض هذه الدراسة بعضاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة، وأخرى تناولت الأداء المؤسسي، وغيرها تناول الحوكمة في الشركات العائلية والأداء المؤسسي وذلك لتحديد موقع هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. كما سيتم ترتيب الدراسات بحسب تناولها لمتغيرات الدراسة، وسوف يقوم الباحث بالتعقيب عليها لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية.

الدراسات التي تناولت الحوكمة:

دراسة الكويتي (2019)، بعنوان: "حوكمة الشركات: الإطار المؤسسي والأداء المؤسسي وتطبيقها في الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى البحث في أنظمة حوكمة الشركات والتطبيق العملي لها في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع التعرف على دور مجالس إدارات الشركات وتوزيع ملكيتها بين فئات المستثمرين المختلفة في توطيد ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء المالي للشركات، أما الهدف الرئيس هو التحقق من تأثير آليات حوكمة الشركات المختلفة على الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام البيانات المالية لعشر سنوات خلال الفترة (2008-2017) لعدد 92 شركة إماراتية مدرجة في سوفي دبي المالي وأبو ظبي للأوراق المالية، من خلال اختبار دور التشكيلات المختلفة لمجالس الإدارات والهياكل المختلفة للملكيات الشركات في تنمية الأداء المالي وتعزيزه لهذه الشركات. وتلخصت نتائج الدراسة في أن للحوكمة تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، وأن العديد من العوامل التالية تؤثر إيجابياً بدرجات متفاوتة في ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء المالي للشركات منها: (استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة النسائية في عضوية مجالس الإدارات، تركيز الملكية لدى فئة قليلة، حضور الملكية العائلية...).

دراسة (حبيبة، 2019)، بعنوان: "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات من خلال فحص واقع بعض المؤسسات الاقتصادية جيجل (الجزائر)، واعتمدت الدراسة على التحليل المالي للقوائم المالية بالنسبة لمتغيرات استدامة نمو المؤسسة (متغير تابع)، للفترة (2012-2016)، باستعمال مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي (OCED)، وبالنسبة لمتغير

الحوكمة المؤسسية (متغير مستقل). توصلت الدراسة إلى أن التغير في حوكمة الشركات مرتبط بمكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وقوة مجلس الإدارة وشفافية المعلومات والأطراف ذات العلاقة، وضرورة الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بناء نموذج التنبؤ باستمرارية المؤسسة، وضرورة التمييز بين المركز المالي للمؤسسة والحالة المالية له، وأوصت بمزيد من الاهتمام بلائحة حوكمة الشركات وتعديلها بما يحقق حماية حقوق الملاك وأصحاب المصالح، والاهتمام بدقة البيانات المالية للمؤسسة مع تطوير التحليل المالي الكمي للبيانات، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال نمو واستدامة المؤسسات في الجزائر.

دراسة (سفيان والأزهر، 2020)، بعنوان: "حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات العائلية".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة للشركات العائلية وتحديد مزاياها، وسبل تطبيقها في الشركات العائلية التي تعتبر العنصر الرئيسي والنواة الأساسية للاقتصاد في الجزائر ولأي اقتصاد في العالم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تواجه صعوبات متعددة عند الانتقال من جيل إلى جيل، وأكدت على أن الحوكمة تساهم في تحقيق الضبط والرقابة، وتساعد على تحسين وتطوير الشركات وتقليل الفساد فيها، كما تساهم الحوكمة في الأداء المتميز لهذه الشركات، وأن فصل الملكية عن الإدارة يعتبر أساساً لإرساء قواعد فعالة لحوكمة المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوكمة من قبل الحكومات، والعمل على مساعدة الشركات على الاستمرارية من جيل إلى آخر من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة، وأن ذلك ليس بخيار بل ضرورة لضمان ديمومتها، وتفعيل دور مجالس الإدارة لوضع سياسات واضحة وميثاق عائلي.

دراسة (غلاب وآخرون، 2019)، بعنوان: "إشكاليات التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإشكالات التي تحكم الاستدامة في الشركات العائلية، واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية ركيزة أساسية في تطوير الاقتصاد الوطني، وأن هناك ضرورة لإدخال الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشركات العائلية، وانتقالها إلى الأجيال المتعاقبة، إضافة إلى أهمية إدخال أعضاء مستقلين يملكون الخبرة الكافية إلى عضوية مجلس الإدارة بهدف اكتساب معلومات مختلفة وخبرات متنوعة جديدة للشركات.

دراسة (ROSTAM & NASA, 2021)، بعنوان: "الحوكمة الجيدة: دراسة حالة في الشركات العائلية في أندونيسيا".

"Good Corporate Governance: A Case Study of Family Business in Indonesia"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز ممارسات (GCG)، هذه الدراسة من الدراسات النوعية، اعتمدت على المقابلات المتعمقة والملاحظة لجمع البيانات والأدلة من دراسات الحالة الاستكشافية التي أجريت في ثلاث شركات عائلية، توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة أمر ضروري لتسيير الأعمال في الشركات العائلية وهي عامل مهم لنجاحها، وأن التدقيق الداخلي يؤدي دوراً رئيسياً في تحسين ممارسات (GCG) حيث أن وظيفته الحيوية تتمثل في تحديد رؤية واضحة حول إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وكفاءة عمليات الحوكمة، ويعتبر التدقيق الداخلي مورداً لا غنى عنه لدعم الحوكمة السليمة للشركات.

دراسة (Khatib, 2019)، بعنوان: "حوكمة الشركات في ماليزيا: مراجعة منهجية في الأدبيات وأجندات الأبحاث"

"Corporate Governance in Malasada Systematic Literature Review and Research Agenda"

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول حوكمة الشركات في السوق الماليزي، ومراحل حوكمة الشركات والمتغيرات التي تحصل عبر الزمن، استخدم الباحث أسلوب المسح بالعينة لعينة قوامها (125) شركة، مع دراسة قوائم البيانات من الناحية النظرية، نتائج الدراسة أكدت على أن هناك اهتماماً متزايداً باستكشاف جوانب الحوكمة من قبل الشركات الماليزية بسبب التطور المستمر لقواعد الحوكمة في الشركات الماليزية. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير قواعد الحوكمة الماليزية وليس العالمية بسبب اختلاف الثقافات.

دراسة (Trang & Rinah, 2018)، بعنوان: "الشركات الآسيوية من خلال الحوكمة والدستور: مراجعة وأجندة للأبحاث المستقبلية"

"Asian Family Firms Through Corporate Governance and Institution: A Systematic Review of The Literature and Agenda for Future Research"

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لعدد من الأوراق العلمية خلال (1980-2015) بلغ عددها (148) ورقة علمية، تناولت المؤسسات العائلية الصناعية وآليات الحوكمة وكفاءتها في الشركات العائلية الآسيوية. من أهم النتائج لهذه الدراسة أن السياسة البيئية والقيم الثقافية والعلاقات الاجتماعية من أهم ركائز نجاح المؤسسات العائلية، بالإضافة إلى أن هناك قلة في دعم قواعد الحوكمة الموضوعة التي تدعم السوق الآسيوي، وأن الشركات العائلية تقوم بوضع دستور أو ثقافة خاصة بها من أجل الاستمرارية، وأيضاً كشفت الدراسة إلى أن هناك مشاكل تعيق الحصول على الموارد الخارجية، وأن القيم والعادات الاجتماعية هي التي تقود المجتمع وليس الحوكمة والسياسات. وأوصت بضرورة تحويل القيم الثقافية إلى سلوك من أجل تطبيق الحوكمة، وتحديد الوريث مسبقاً عبر الأجيال في الشركة بضوابط ومعايير، وزيادة ربط الشركات العائلية الماليزية بمبادئ الحوكمة وقواعدها لضمان نموها واستمرارها.

الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي:

دراسة (المطيري، 2021)، بعنوان: "دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة".

هدفت الدراسة إلى عرض محاورة نظرية تدور حول مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن اتباعه من آليات متاحة أمام مؤسسات الأعمال؛ لاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني المنافع بالشكل الذي يُمكن المنظمة من المحافظة على النجاح، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بهين الاعتبار مجموعة المخاطر التي تؤثر في الاستدامة فضلاً عن الآليات اللازمة لمواجهتها، حيث أن إغفال هذه المخاطر ينعكس سلباً على استدامة الأداء المؤسسي، وأوصت بالتركيز على أركان الميزات التنافسية من خلال التحسين المستمر والتكيف الوظيفي وإحداث التغيير من خلال القيادات الإدارية الواعية.

دراسة (غريب، 2021)، بعنوان: "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة والموظفين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، صممت الباحثة أداتين لتطبيق هذه الدراسة وهما: الاستبانة والمقابلة، ووزعت الباحثة الاستبانة على (159) موظفًا في ثلاث عشرة (13) غرفة تجارية صناعية، أما الأداة الثانية، فهي المقابلة التي أجرتها الباحثة مع ثمانية وثلاثين (38) عضوًا من أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن هنالك دورًا مهمًا لمجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية، كما بينت النتائج ضعف تمثيل النساء في مجالس الإدارة في عدد كبير من الغرف التجارية الصناعية، وأن دور مجالس الإدارة في عملية تقييم أداء الموظفين في معظم الغرف التجارية الصناعية يقتصر على الاطلاع والمصادقة على التقييم، باستثناء غرفة محافظة بيت لحم التي تعمل وفق معايير دولية في تقييم أداء موظفيها، وأبانت النتائج أن هنالك عدداً من الغرف التجارية الصناعية لا تقوم بإعداد خطط استراتيجية ولا يوجد لديها لجنة حوكمة، ووفقاً لنتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إشراك المرأة في عضوية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية إذ سيتيح ذلك لهنّ فرصة الإسهام في عضوية المجالس بما لديهنّ من معارف وخبرات ستفيد في عملية صنع القرار وتنفيذه، إضافة إلى تشكيل لجان الحوكمة في الغرف التجارية الصناعية كافة بوصفها أداة رقابة فعالة؛ لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الأداء المالي والإداري ورفع مستواه في الغرف التجارية الصناعية.

الدراسات التي تناولت الحوكمة في الشركات العائلية والأداء المؤسسي:

دراسة (شاهين، 2023)، بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 100 شركة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة كانت منخفضة، وكان أعلى المعايير أهمية هو (حقوق أصحاب المصالح)، أما أقل المعايير تطبيقاً كان (الإدارة المالية)، وبالنسبة لواقع استدامة الأداء المؤسسي جاءت الدرجة الكلية منخفضة، وأعلى المعايير أهمية كان (الأداء الاقتصادي)، وأقل المعايير اهتماماً كان (الأداء التنظيمي)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي حوكمة الشركات العائلية.

دراسة (توفيق، 2021)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، تمثلت عينة الدراسة في (430) شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتحليل وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة وبرنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي)، في الشركات العائلية العاملة محل البحث والدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم الحوكمة من خلال تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تعتبر الدراسة الحالية- في حدود علم الباحث- أنها من الدراسات القليلة جداً التي اشتملت على قياس الحوكمة والأداء المؤسسي للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

١. موضوع الدراسة ومتغيراتها حيث تناولت موضوع:

○ الحوكمة وأهميتها في المؤسسات، وقد بحثت في موضوع الحوكمة بشكل جيد، مثل دراسة (الكويتي، 2019) في الإمارات العربية التي تناولت موضوع حوكمة الشركات ضمن الإطار المؤسسي والأداء المالي، أما دراسة (حبيبة، 2019) و(غلاب وآخرون، 2019) فقد تناولت الحوكمة وعلاقتها بالاستدامة المؤسسية بالجزائر، أما دراسة (سفيان والأزهر، 2020)، أجريت الدراسة في الجزائر فقد تناول موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تطوير ونمو الشركات، أما الدراسات (Rustam & Nasa, 2021) في أندونيسيا و (Trang & Rinah, 2018) طبقت على الشركات العائلية الآسيوية، تناولت موضوع الحوكمة في الشركات العائلية، ودراسة (Khatib, 2019) تم إجراؤها في ماليزيا تناولت موضوع حوكمة الشركات في السوق الماليزي.

○ الأداء المؤسسي ودوره في النمو والاستدامة المؤسسية، دراسة (غريب، 2021) في الضفة الغربية، و(المطيري، 2021) تناول الأداء المؤسسي ودوره في دعم الميزة التنافسية المستدامة، تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية كونها تناولت موضوع الأداء المؤسسي.

○ موضوع الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات والشركات العائلية دراسة (شاهين، 2023) في مدينة الخليل بفلسطين، و(توفيق، 2021) تم تطبيقها على الشركات العائلية في السوق المصري.

٢. التشابه في المنهج المستخدم حيث استخدمت الدراسات السابقة (غلاب وآخرون، 2019)، (غريب، 2021)، (شاهين، 2023)، (توفيق، 2021) الوصفي التحليلي.

٣. الاستبانة كأداة الدراسة (غريب، 2021)، (شاهين، 2023)، (توفيق، 2021).

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو أنها سوف تركز على توضيح مدى تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في عدد من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، لما للشركات العائلية في المنطقة الغربية من أهمية كبيرة في النمو الاقتصادي حيث أن المنطقة الغربية تضم عدد كبير من الشركات العائلية العريقة، كما لم يتم تناول الشركات العائلية في المنطقة الغربية في أي دراسات سابقة على حد علم الباحث..

ويعتبر وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في البيئة المختارة وهي المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى طريقة اختيار العينة، حيث أنه في الدراسة الحالية ستكون عينة قصدية في إطار معايير تحقق أهداف الدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإخراجية

يشير عنوان الدراسة وموضوعها إلى العديد من المعطيات التي تشكل مضمونها وتكون في نفس الوقت أهم المصطلحات التي سيجري استخدامها 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.

— عرفت 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، ص 20)

— أما الجمعية المصرية لحوكمة الشركات، فقد عرّفت الحوكمة بأنها: تعميق دور الرقابة ومراقبة الأداء. (فرحان، 2010، ص 24)

— كما أن بعض الباحثين عرفوها بأنها: مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات فيها تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميّز في الأداء. (حداد، 2008، ص 1)

ويمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنه: مصطلح مدلوله مركب، والحوكمة 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، مثل الكفاءة، الشفافية، الفاعلية، المراقبة، المسائلة المالية والإدارية والاستدامة، والأثر.

- الاستدامة Sustainability:

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

أما الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability) تعرّف بأنها: نموذج متطور في إدارة الأعمال يستهدف إيجاد طرق مستدامة للعمل المؤسسي. وتعرّف 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، ص12)

○ 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 والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. (الفقهاء، 2021، ص24)

○ ويعرفه (P. Drucker) بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين المساهمين والعمّال، ويُبين هذا التعريف أن الأداء يعتبر مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظلّ التنافس الشديد. (الداوي، 2010، ص23)

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 تمثل 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 الدراسة – 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، 20121، P12)
- 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.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً (عبيدات وآخرون، 2003م، ص 247)

مجتمع وعينة الدراسة:

آلية اختيار العينة في الدراسة:

- تحديد مجتمع الدراسة: مجتمع هذه الدراسة يتمثل في مجموعة الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والتي يبلغ عددها 150 شركة تقريباً.

● عينة الدراسة:

١. معايير اختيار العينة: تم وضع معايير محددة لاختيار الشركات التي ستدرج في الدراسة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة بموضوع البحث، المعايير الرئيسية تشمل:

- عُمر الشركة: يجب أن تكون الشركة قد تأسست منذ أكثر من 30 عامًا، لدراسة الأثر التراكمي لمبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي، الشركات ذات التاريخ الطويل تُقدّم بيانات أكثر استقراراً وثباتاً.

- سهولة الوصول والتواصل مع أعضاء مجلس الإدارة: لضمان الحصول على بيانات مباشرة وموثوقة حول ممارسات الحوكمة وآليات اتخاذ القرار، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة.

٢. طريقة اختيار العينة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العمدية (قصدية) (Purposeful Sampling)، الذي يعتمد على اختيار الشركات التي تتوفر فيها خصائص محددة ترتبط بأهداف الدراسة، مما يعزز القدرة على الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة مباشرة بموضوع البحث، وفي هذه الدراسة تم اختيار 20 باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة العمدية)، من المجتمع الكلي المتمثل بـ 150 شركة بناءً على معايير محددة. * تعديل العينة وزيادة حجمها إلى 20 شركة بهدف تحسين جودة الدراسة مع الاستمرار في تحقيق أهداف البحث بناءً على معايير الاختيار الموضحة.

٣. التصنيف المنهجي للعينة: العينة المختارة تُصنّف ضمن العينات غير الاحتمالية، وتحديدًا العينة العمدية (Purposive Sampling) حيث يُعدّ هذا النوع من العينات مناسباً للدراسات التي تركز على تحليل عميق لقضايا محددة، حيث يتم اختيار

العناصر بناءً على معايير تُعزز جودة البيانات بدلاً من التركيز على التمثيل الكامل للمجتمع.

الفرق بين العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية: (Palinkas et al., 2015)

العينات الاحتمالية:

- يتم اختيارها بشكل عشوائي لضمان فرصة متساوية لجميع عناصر المجتمع.
- تُستخدم لتعميم النتائج على كامل المجتمع. مثال: العينة العشوائية أو العينة الطبقية.

العينات غير الاحتمالية:

- يتم اختيارها بناءً على معايير محددة أو سهولة الوصول، كما هو الحال في هذه الدراسة.
- تُستخدم للحصول على بيانات متعمقة حول موضوع معين، مثال: العينة العمدية أو العينة المريحة.

مبررات استخدام العينة غير الاحتمالية:

- طبيعة الدراسة تتطلب التركيز على الشركات العائلية ذات الخبرة الطويلة (أكثر من 30 عاماً) للحصول على رؤى واضحة حول استدامة الأداء المؤسسي.
 - صعوبة استخدام طرق احتمالية مثل العشوائية، نظراً لعدم إمكانية الوصول إلى جميع الشركات بشكل متساوٍ.
٤. مبررات زيادة حجم العينة إلى 20 شركة: تم زيادة عدد الشركات لضمان تمثيل أوسع للمجتمع المدروس وتقليل احتمال التحيز، لتعزيز مصداقية النتائج مع الإبقاء على معايير الاختيار لضمان جودة البيانات.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

١. الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على مجموعة من الشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للدراسة الحالية على أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين .
٣. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في عام 2025

وسائل جمع بيانات الدراسة:

خطة جمع البيانات:

تهدف هذه الخطة للحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول ممارسات الحوكمة المتبعة في الشركات العائلية، مع فهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة.

مصادر البيانات:

- البيانات الأولية: سيتم جمعها مباشرة من الشركات العائلية من خلال الاستبيانات والمقابلات.
- البيانات الثانوية: سيتم جمعها من تقارير الشركات السنوية، وثائق الحوكمة، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي واستدامته مع التركيز على الشركات العائلية.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان (Questionnaire) إعداد استبيان موجّه لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، يتضمن أسئلة تغطي محاور الدراسة، مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، الكفاءة)، تأثير الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي، تحديات تطبيق الحوكمة.
- المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) إجراء مقابلات مباشرة مع أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين الرئيسيين في الشركات، تهدف لجمع بيانات تفصيلية حول استراتيجيات الحوكمة وأثرها على قرارات الشركة.
- تحليل الوثائق (Document Analysis) مراجعة تقارير الشركات العائلية (مثل تقارير الأداء السنوية، محاضر الاجتماعات وغيره)، تقييم أداء الشركات المبحوثة وفق مؤشرات الحوكمة.

خطة العمل لجمع البيانات: * الخطة قابلة للتعديل

المرحلة	الخطوات	المدة الزمنية
الإعداد	• تصميم الاستبيانات والمقابلات • إعداد قائمة بالشركات المستهدفة • التنسيق مع الشركات المستهدفة لضمان المشاركة	شهر
جمع البيانات الأولية	• توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً • إجراء المقابلات الشخصية أو عبر الإنترنت	شهر
جمع البيانات الثانوية	• مراجعة وتحليل الوثائق والتقارير المقدمة من الشركات المبحوثة	٣ أسابيع
التأكد من الجودة	• التحقق من اكتمال الإجابات ووضوحها • مراجعة البيانات لضمان المصداقية	أسبوع

- الاعتبارات الأخلاقية: ضمان سرية المعلومات والبيانات التي تُجمع من الشركات، واستخدام البيانات فقط لأغراض البحث، مع الالتزام بتوقيع اتفاقيات عدم الإفصاح إذا تطلب الأمر وإشراك الشركات في مراجعة ملخص النتائج النهائية لضمان الشفافية.
- تحليل البيانات: استخدام أدوات التحليل النوعية والكمية مثل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS
- مقارنة النتائج المستخلصة من الشركات المختلفة لتحديد العوامل المشتركة والاختلافات.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها، سوف تعتمد الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS). ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات للحصول على النتائج، وهي كما يلي:
- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة (المتغيرات المستقلة) على استدامة الأداء المؤسسي (متغير تابع)
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- مُعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)؛ لحساب مُعامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA) وذلك لقياس التباين بين فئات العينة الداخلية حول محاور الاستبانة.
- النسب المئوية والمتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، وذلك يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

سوف يقوم الباحث بدراسة موضوع تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي للشركات العائلية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وتناوله بالبحث والتحليل، وسيتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، وهي كما يلي:

- الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة ويتضمن:

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

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويتضمن:

- أولاً: الإطار النظري ويتضمن:
 - الحوكمة.
 - الأداء المؤسسي (المالي، التنظيمي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي)
 - الشركات العائلية.
 - تأثير تطبيق الحوكمة على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية

• ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة والعينة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق الدراسة

- الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

- الفصل الخامس: ملخص الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

- قائمة المصادر والمراجع

- قائمة الملاحق

أسأل الله العليّ القدير التوفيق والسداد، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة*، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عجيلة، 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 حسيبة 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.
- 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 ٢٠٠٧ م، 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.
- الزهرة، 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.
- سفیان، زغلول. الأزهر، عزة. (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.
- الشتيف، 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). *الحاكمية 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 نعامه 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 الرازق ومحمد، المطارنة (2016). *الحاكمية 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.
- الفهاء، 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
- محمد. أشرف. (2009). *حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون 203 لسنة 1911*، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة، العدد (33).

مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، 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.

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 807-782.

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.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). *The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants*. Academy of Management Review, 28(3), 447-465.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2005). *Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction to the Special Issue on Family Business*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 237-247.
- 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.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2020). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. Harvard Business Review.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). *Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability*. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 731-746.
- 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.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management, 35(3), 718-804.