



قياس تأثير مستوى تنوع مجلس الإدارة على كفاءة الاستجابة للأزمات في الشركات المساهمة العامة

مهيمن علي عبد اللطيف حسين الخفاجي

[Mohemanali19@gmail.com](mailto:Mohemanali19@gmail.com)

## الملخص

تواجه الشركات المساهمة العامة في العالم العربي تحديات متزايدة ضمن سياق يتسم بتقلبات غير مسبوق ناتجة عن أزمات اقتصادية، واضطرابات سياسية، وكوارث صحية. ويضطلع مجلس الإدارة في هذا السياق بدور إشرافي واستراتيجي محوري، إذ تقع على عاتقه مسؤوليات محددة تتعلق برسم التوجهات العامة، ومتابعة عمليات الرقابة، واتخاذ القرارات الجوهرية عند وقوع الأزمات. ومع ذلك، لا تزال فكرة تنوع مجالس الإدارة مفهوماً غير مطور بشكل كافٍ في العديد من أنحاء العالم، لاسيما في الدول العربية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في ممارسات الحوكمة. وفي أوقات الأزمات التي نعيشها حالياً، يتجاوز مفهوم التنوع حدود التمثيل الرمزي؛ إذ يُعدّ أحد الأصول الاستراتيجية التي تعزز فعالية اتخاذ القرار بشكل واضح. وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير مستوى التنوع في مجلس الإدارة على كفاءة الاستجابة للأزمات لدى الشركات المدرجة ضمن الشركات المساهمة، إلى جانب محاولة فهم العوامل التي تجعل من مجلس الإدارة القوي والفعال قادراً على الأداء تحت الضغط.

**الكلمات المفتاحية:** تنوع مجالس الإدارة، كفاءة الاستجابة للأزمات، الحوكمة المؤسسية، الشركات المساهمة العامة، التنوع المعرفي

## Abstract

Public joint-stock companies in the Arab world are facing increasing challenges amid unprecedented volatility driven by economic crises, political instability, and health disasters. In this context, boards of directors play a pivotal supervisory and strategic role, tasked with setting overall directions, overseeing control processes, and making critical decisions during crises. Yet, the concept of board diversity remains underdeveloped in many regions, particularly in

Arab countries, despite notable improvements in governance practices. In times of crisis, diversity transcends symbolic representation, serving instead as a strategic asset that significantly enhances decision-making effectiveness. This study examines the impact of board diversity on crisis response efficiency in listed joint-stock companies and seeks to identify the factors that enable a strong and effective board to perform under pressure.

**Keywords:** Board Diversity, Crisis Response Efficiency, Corporate Governance, Public Joint-Stock Companies, Cognitive Diversity

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب رئيسية:

1. الأهمية العلمية: تقدم هذه الدراسة نموذجاً عملياً لفهم العلاقة بين تنوع مجالس الإدارة وفعالية إدارة الأزمات، وهي علاقة لم تحظَ بالاهتمام الكافي ضمن السياق العربي.
2. الدلالات التطبيقية: من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تصميم سياسات حوكمة أكثر كفاءة في الشركات العامة، لا سيّما تلك المعرضة لصدمات متكررة قد تؤدي بها إلى الإفلاس.
3. الدلالات التشريعية: قد تشكل نتائج هذه الدراسة أساساً في سنّ قوانين جديدة تتعلق بتركيبة مجالس الإدارة في الشركات العامة، بما يسهم في تعزيز قوة تلك المجالس في أوقات الكوارث، وحماية حقوق المساهمين بشكل أفضل.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من أن العديد من الشركات قد تبنت مبادئ حوكمة تشجّع على تنوع مجالس الإدارة كـ "أفضل ممارسة"، إلا أن مدى فاعلية هذا التنوع في تحسين أداء الشركات، خصوصاً في فترات الأزمات، لا يزال غير واضح. وتبقى العلاقة بين تنوع المجلس وكفاءة الاستجابة للأزمات موضع جدل واسع، خاصة في المنطقة العربية التي تتسم فيها تشكيلات المجالس بطابع تقليدي متجانس إلى حد كبير.

هل تُظهر الشركات المساهمة العامة التي تُدار من قِبَل مجالس إدارة متنوعة من حيث النوع الاجتماعي، والخلفية التعليمية، والخبرة، والعمر، أداءً أكثر كفاءة في مواجهة الأزمات؟ وإذا كانت الإجابة نعم، كيف يمكن قياس هذا التأثير وفي أية أبعاد تحديداً؟

### أهداف الدراسة

- تقييم مستوى التنوع القائم في مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة المدرجة التي تم اختيارها للدراسة.
- فحص العلاقة بين تنوع مجالس الإدارة ومستوى كفاءة الاستجابة المؤسسية في مواجهة الأزمات.

- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد التنوع في تعزيز فعالية الاستجابة للأزمات.
- تقديم توصيات تساهم في تحسين الحوكمة ورفع أداء مجالس الإدارة في أوقات الأزمات.

### أسئلة الدراسة

- كيف يُقارن مستوى تنوع مجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة ضمن العينة المختارة؟
- ما مدى جودة استجابة هذه الشركات للأزمات خلال السنوات الخمس الماضية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع مجالس الإدارة وكفاءة الاستجابة للأزمات؟
- أي من أبعاد التنوع — الجنس، أو الخبرة، أو العمر، أو التعليم — يُظهر تأثيراً أكبر في هذا السياق؟

### فرضيات الدراسة

- تؤدي المجالس الأكثر تنوعاً إلى مستويات أعلى من الكفاءة في الاستجابة للأزمات، ويكون هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية.
- يُعدّ تنوع الخلفيات التعليمية (الجامعات أو المدارس التي تخرّج منها الأعضاء) عاملاً أكثر تأثيراً في فعالية الاستجابة.
- تختلف فعالية استجابة الشركات للأزمات باختلاف نوع القطاع الاقتصادي (المالي، الصناعي، أو الخدمي) الذي تنتمي إليه.

### المصطلحات الأساسية

- تنوع مجلس الإدارة: يشير إلى تنوع أعضاء المجلس من حيث الجنس، والخبرة المهنية، والمستوى التعليمي، والعمر.
- كفاءة الاستجابة للأزمات: قدرة الشركة على اتخاذ قرارات دقيقة وقابلة للتنفيذ بسرعة عند وقوع الأزمات؛ وتُقاس من خلال الإطار الزمني، والدقة، والكفاءة في التنفيذ.
- الشركات المساهمة العامة: هي الشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية، وبالتالي فهي مطالبة بالامتثال لقوانين الحوكمة والإفصاح العام.

### نطاق وحدود الدراسة

- النطاق الجغرافي: تتركز الدراسة على الشركات المساهمة العامة المدرجة في أسواق الأوراق المالية في كلّ من السعودية، ومصر، والإمارات العربية المتحدة.
- النطاق الزمني: يغطي الإطار الزمني للدراسة الفترة من عام 2020 إلى عام 2024.
- النطاق الموضوعي: تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين تنوع مجالس الإدارة وكفاءة الاستجابة للأزمات، دون التطرق إلى العوامل الخارجية الأخرى مثل ثقافة الشركة أو خصائص الإدارة التنفيذية.

## الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

### مقدمة حول الحوكمة ومجلس الإدارة

تُعد الحوكمة الرشيدة ركيزة أساسية لضمان الشفافية وتعزيز الأداء المؤسسي، كما تسهم في تقليل تضارب المصالح وحماية حقوق المساهمين. ويشكل مجلس الإدارة محور النظام الحوكمي، حيث يضطلع بدور محوري في وضع السياسات المؤسسية، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، خصوصاً في أوقات الأزمات.

وبحسب تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2015)، فإن الحوكمة المؤسسية تُعرّف بأنها:

"مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين، توضح كيف تُتخذ القرارات داخل المؤسسة. كما توقّر الهيكل الذي تُحدّد من خلاله أهداف الشركة، والوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف وآليات متابعة الأداء."

ومن هذا المنطلق، تُعدّ بنية مجلس الإدارة عنصراً بالغ الأهمية في النظام الحوكمي، لاسيما من حيث اختلاف وجهات النظر، والتنوع في الخلفيات، والثقافات التي يقدمها الأعضاء، ما ينعكس على جودة عمليات اتخاذ القرار.

### مفهوم تنوع مجالس الإدارة

#### التعريف النظري

يشير مصطلح "تنوع مجلس الإدارة" إلى:

"السمات الديموغرافية والوظيفية والمعرفية والاجتماعية-الثقافية لأعضاء مجلس الإدارة، والتي تسهم في تنوع وجهات النظر خلال عمليات اتخاذ القرار." (Milliken & Martins, 1996)

وقد جرى تصنيف التنوع إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. التنوع الديموغرافي: ويشمل النوع الاجتماعي، العمر، القسم الوظيفي، والجنسية.
2. التنوع المعرفي: ويشمل الخلفية التعليمية، وسجل الخبرات المهنية.
3. التنوع القيمي: ويتضمّن العوامل الثقافية وكذلك تصوّرات الأفراد تجاه المخاطر، والاستدامة، وغيرها من القيم المؤسسية.

### دوافع التنوع في مجالس الإدارة

تتناول الأدبيات العديد من الحوافز التي تبرّر التوجه نحو التنوع، من أبرزها:

- الأساس الأخلاقي: مثل العدالة والتمثيل المتوازن لمختلف الفئات.

- الدوافع الاقتصادية: الاستفادة من تنوع الرؤى في تحسين أداء المؤسسة وزيادة مرونتها (Carter et al., 2003).
- الأسباب القانونية: في بعض البلدان، يُلزم القانون المؤسسات بضم نساء أو ممثلين عن مجموعات معينة (كالسكان الأصليين) في مجالس الإدارة.

#### التأثير النظري المتاح حول العلاقة بين التنوع والأداء

- **نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)**  
تُشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يُمثلون رأس مال بشري وفكري يُساهم في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها (Becker, 1964).

- **نظرية الوكالة (Agency Theory)**  
تفترض هذه النظرية أن التنوع يُعزّز استقلالية المجلس ويحد من احتمالية تواطؤ الرئيس التنفيذي مع أعضاء المجلس، مما يُعزّز من فاعلية الرقابة المؤسسية (Fama & Jensen, 1983).

- **نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)**  
تفترض هذه النظرية أن وجود مجلس متنوع يمكّن المؤسسة من الوصول إلى موارد وشبكات وقدرات خارجية، مما يساعدها على التكيف مع بيئتها الديناميكية (Hillman et al., 2000).

#### كفاءة الاستجابة للأزمات: المفهوم والمحددات

مفهوم الاستجابة المؤسسية للأزمات

تشير الاستجابة المؤسسية للأزمات إلى سلسلة من القرارات والإجراءات الفورية التي تتخذها المؤسسة لمواجهة حدث غير متوقع يهدد استمرارية الأعمال، أو السمعة، أو رأس المال. وقد عرّفها Pearson & Clair (1998) بأنها:

"سلسلة من القرارات الفورية والإجراءات التي تتخذها المنظمة استجابةً لحدث مفاجئ يهدد استمرارية الأعمال، أو سمعتها، أو رأس مالها."

#### مقاييس تقييم كفاءة الاستجابة للأزمات:

- زمن الاستجابة: المدة الزمنية بين وقوع الأزمة واتخاذ أول إجراء فعّال.
- نسبة الاستجابة الاستباقية إلى التفاعلية: قياس مدى استعداد الشركة مقارنة بتفاعلها بعد وقوع الأزمة.
- رضا أصحاب المصلحة عن الإدارة أثناء الأزمة: ويُقاس من خلال مؤشرات الثقة والشفافية والتواصل.
- القدرة على استعادة الأداء الأساسي: مدى تمكّن المؤسسة من العودة إلى مؤشرات الأداء الطبيعية بعد الأزمة.

## دور مجلس الإدارة أثناء الأزمات

- الإشراف على خطة إدارة الأزمات.
- اتخاذ قرارات عاجلة تتعلق بالاستثمار، أو العمليات التشغيلية، أو علاقات المستثمرين.
- التعامل القانوني مع الجهات التنظيمية أو الرأي العام في وسائل الإعلام.

## العلاقة بين تنوع مجلس الإدارة وكفاءة الاستجابة للأزمات

تُظهر الأدبيات أن للتنوع في مجالس الإدارة فوائد عدة في سياق الاستجابة للأزمات، منها:

- تحسين القدرة على التنبؤ بالسيناريوهات المختلفة ومحاكاتها.
  - تحقيق توازن أكثر حكمة في التعامل مع المخاطر والتحفّظ المؤسسي.
  - تعزيز المصداقية في التواصل مع الأطراف الخارجية مثل وسائل الإعلام، والمستثمرين، والجهات التنظيمية.
- ومع ذلك، فإن الإفراط في التنوع قد يشكل إشكالية نظرية، إذ يمكن أن يؤدي إلى حالة من الغموض أو بطء اتخاذ القرار، خاصةً عندما تسود وجهات نظر فردية دون وجود قيادة موحّدة أو مرجعية واضحة (Jehn et al., 1999).

## الدراسات السابقة

### دراسات عربية

- المالكي (2022): أجرى دراسة على شركات سعودية وخلص إلى أن "تمثيل النساء لم يؤثر مباشرة على المؤشرات المالية، لكنه ساهم في تحسين ممارسات الإفصاح وزيادة الحضور في الاجتماعات الطارئة." — مجلة الإدارة الخليجية
- حمدان (2021): أظهرت دراسته أن "وجود خلفيات قانونية بين أعضاء المجلس يزيد من التحفظ في الأزمات القانونية والتنظيمية، في حين تؤدي الخلفيات التقنية إلى استجابة تشغيلية أسرع."

### دراسات أجنبية

- Post & Byron (2015): أجريا تحليلاً تراكمياً لبيانات من عدة شركات وأفادا بأن وجود نساء في مجالس الإدارة مرتبط بتحسين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي.
- Erhardt et al (2003): أظهرت الدراسة أن الشركات التي تمتاز بتنوع مهني أكبر تحقق أداءً أفضل في عوائد الأصول، كما تسجّل معدلات رضا أعلى بين الموظفين.

## الإسهام في سد الفجوة البحثية

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تنوع مجالس الإدارة، إلا أن معظمها ركّز على:

العلاقة بين التنوع والأداء المالي.

أو العلاقة بين التنوع ومستوى الإفصاح والامتثال التنظيمي.

ومع ذلك، يكاد يغيب البحث الذي يتناول كيف يمكن توظيف التنوع كقوة استراتيجية لتعزيز فعالية وكفاءة الاستجابة للأزمات، خصوصاً في السياق العربي.

### الإسهامات الابتكارية لهذه الدراسة

تقديم مبررات كمية لمفهوم التنوع: من خلال قياس العلاقة بين التنوع والأداء في سياقات الأزمات بشكل إحصائي دقيق.

تركيز قطاعي على بيئة الأعمال العربية، وتحليل الخصوصيات الثقافية والقانونية التي تحكم تشكيل مجالس الإدارة في الدول المشمولة.

تطوير استبانة ميدانية، وتقييم السلوك المؤسسي الإنساني من منظور كمي.

### الفصل الثالث: منهجية البحث والتحليل الإحصائي

يقدم هذا الفصل شرحاً مفصلاً لتصميم الدراسة، ومنهجيتها، وأداة جمع البيانات (دليل دراسة الحالة – الاستبيان)، إضافةً إلى وصف العينة، والإجراءات التحليلية التي ستستخدم لاختبار الفرضيات المطروحة.

#### منهجية البحث

#### نوع وتصميم الدراسة

تُصنّف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية-التحليلية، وقد تم جمع البيانات اللازمة باستخدام أداة الاستبيان لقياس العلاقة بين مستوى تنوع مجلس الإدارة وكفاءة الاستجابة للأزمات لدى الشركات المساهمة العامة.

ويُعدّ النهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذه الدراسة، نظراً لأنه:

"يستخدم على نحو فعال عندما لا توجد نظرية قوية مسبقة، ويركز على وصف الظاهرة كما هي، وتحليل العوامل المرتبطة بها لتقديم صورة شاملة حول نوع العلاقة بين المتغيرات" (Obeidat et al., 2016, ص. 124)

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في الأسواق المالية التالية:

- المملكة العربية السعودية (سوق تداول)
- دولة الإمارات العربية المتحدة (سوقاً أبوظبي ودبي المالين)
- جمهورية مصر العربية (البورصة المصرية)

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تضمنت (60) شركة موزعة كالتالي:

الدولة	عدد الشركات في العينة
السعودية	25
الإمارات	20
مصر	15
المجموع الكلي	60

تم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات. وقد تم استلام 48 استبياناً صالحاً للاستخدام، تم اعتمادها ضمن العينة وتحليلها إحصائياً.

#### أداة البحث: تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان ليشمل ثلاثة أقسام رئيسية، تضمن في مجملها 25 عبارة مغلقة النهاية، بهدف قياس المؤشرات والمتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس
- العمر
- عدد سنوات الخدمة في مجلس الإدارة
- الخلفية التعليمية
- القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه الشركة
- المحور الثاني: قياس مستوى تنوع مجلس الإدارة

العبارات	البعد
هل يضم المجلس نساء؟ كم نسبتهن؟	التنوع الجندي
متوسط أعمار الأعضاء؟ توزيع الفئات؟	التنوع العمري

التنوع التعليمي	تنوع التخصصات العلمية للمجلس؟
التنوع المهني	اختلاف الخلفيات المهنية للأعضاء؟

يشمل هذا المحور 12 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1. لا أوافق بشدة

2. لا أوافق

3. محايد

4. أوافق

5. أوافق بشدة

#### القسم الثالث: كفاءة الاستجابة للأزمات

يتضمن هذا القسم 10 مؤشرات أداء تتعلق بدور مجلس الإدارة أثناء الأزمات، من أبرزها:

- قدرة المجلس على اتخاذ قرارات عاجلة
- سرعة الاستجابة لوسائل الإعلام والجهات التنظيمية
- تشكيل لجان طارئة
- المرونة في تعديل السياسات أثناء الأزمات
- التواصل مع أصحاب المصلحة

#### الصدق والثبات في أداة البحث

#### الصدق في المحتوى (Content Validity):

تم عرض الاستبيان على لجنة مكونة من أربعة خبراء في إدارة الأعمال والحوكمة المؤسسية، وقد أُجريت تعديلات على بعض العبارات استناداً إلى ملاحظاتهم العلمية، بما يعزز صلاحية الأداة.

#### الثبات (Reliability):

تم قياس الثبات باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، وبلغت القيمة الكلية للثبات 0.89، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

## أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك من خلال توظيف الأساليب التالية:

الأسلوب المستخدم	الهدف
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص العامة
معامل تنوع هيرفندال-هيرشمان	قياس التنوع
تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد	اختبار الفرضيات
تحليل التباين ANOVA	اختبار الفروق بين القطاعات

## نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئة
83.3%	40	ذكور
16.7%	8	إناث
52.1%	25	أعمار بين 30-45
20.8%	10	أعمار فوق 55
45.8%	22	خلفيات مالية ومحاسبية
20.8%	10	خلفيات قانونية
33.3%	16	خلفيات تقنية وإدارية

### ثانيًا: تحليل الفرضية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تنوع مجلس الإدارة على كفاءة الاستجابة للأزمات.

معامل الانحدار	القيمة	مستوى الدلالة Sig
$\beta$ (التنوع الكلي)	0.61	0.000

النتيجة: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع وكفاءة الاستجابة، وهو ما يدعم الفرضية.

### ثالثًا: تحليل الفرضية الثانية

التنوع المعرفي هو الأكثر تأثيرًا في كفاءة الاستجابة.

البعد	$\beta$ معامل الانحدار	Sig
التنوع الجندري	0.22	0.032
التنوع المهني	0.41	0.004
التنوع العمري	0.19	0.051
التنوع المعرفي	0.53	0.001

النتيجة: التنوع في الخلفية التعليمية (المعرفي) هو الأكثر تأثيرًا، مما يدعم الفرضية الثانية.

### رابعًا: تحليل الفروق حسب القطاع (ANOVA)

القطاع	متوسط كفاءة الاستجابة	قيمة Sig	F
المالي	4.12	3.91	0.025
الصناعي	3.88		
الخدمي	3.67		

النتيجة: يوجد فرق معنوي في كفاءة الاستجابة حسب القطاع، وتحديدًا لصالح الشركات المالية.

### مناقشة النتائج

تؤكد نتائج الدراسة أن تنوع مجلس الإدارة لا يُعد عاملاً شكلياً أو بنيوياً فحسب، بل يُمثّل أحد الأصول الاستراتيجية التي تعزز جاهزية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للأزمات بفعالية. فقد أظهرت الشركات ذات المجالس المتنوعة قدرة أكبر على تشكيل فرق إدارة الأزمات، كما تمكّنت من تحقيق تنسيق أفضل مع الجهات التنظيمية خلال الأزمات، مقارنة بالشركات ذات المجالس الأقل تنوعاً. وتدعم هذه النتائج التوجّهات الحديثة في الحوكمة المؤسسية، والتي تدعو إلى تشكيل مجالس متعددة التخصصات استعداداً لمواجهة بيئات العمل غير المستقرة والمستقبل غير المؤكد.

### الفصل الرابع: النتائج، المناقشة، التوصيات، والخاتمة

#### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل أبرز النتائج المستخلصة من تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان الموجه إلى عينة من 60 شركة مساهمة عامة، وقد تم اعتماد 48 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي.

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير مباشر وواضح لتنوع تركيبة مجلس الإدارة على أداء الشركة خلال الأزمات، لا سيما عندما يكون هذا التنوع معرفياً (أي من حيث الخلفية التعليمية والمهنية).

#### مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

##### أولاً: دعم نظرية رأس المال البشري

تُبرز النتائج أن التنوع المعرفي بين أعضاء مجلس الإدارة يسهم بشكل إيجابي في قدرة المجلس على تقييم واختيار البدائل المناسبة أثناء الأزمات. وهذا يتسق مع طرح Becker (1964) الذي يرى أن المعرفة تُعدّ استثماراً استراتيجياً يُعزز قدرة المؤسسة على التكيف في بيئات غير مستقرة.

##### ثانياً: التقاطع مع نظرية الاعتماد على الموارد

تُظهر النتائج أيضاً أن وجود أعضاء من خلفيات مهنية متعددة يوفرّ موارد غير ملموسة مثل شبكات العلاقات، والمعلومات السوقية، والبصيرة القطاعية، وهي عوامل تُسهم في اتخاذ قرارات أكثر استباقية خلال الأزمات. وتُعزّز هذه النتيجة ما طرحه Hillman et al (2000) ضمن نظرية الاعتماد على الموارد، والتي تنظر إلى المجالس كقنوات لتوفير الموارد الخارجية اللازمة لتكيف المؤسسة مع بيئتها.

### ثالثاً: جدلية التنوع الجندي

رغم أن تمثيل النساء لم يُظهر التأثير الأعلى بين أبعاد التنوع، إلا أنه سجّل تأثيراً معتدلاً وذا دلالة إحصائية في تعزيز التواصل الداخلي وتحقيق توازن في اتخاذ القرار. وهذه النتيجة تتسق مع ما توصل إليه Post and Byron (2015) من أن تمثيل النساء يُحسن جودة الحوكمة من خلال تطوير سلوك المجلس، وليس فقط عبر مؤشرات الأداء المالي.

### النتائج

- 1- وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى تنوع مجلس الإدارة وكفاءة الاستجابة للأزمات ( $\beta = 0.61$ ) ، Sig = 0.000).
- 2- التنوع المعرفي (الخلفية التعليمية) هو الأكثر تأثيراً في تعزيز فعالية الاستجابة ( $\beta = 0.53$ ) ، Sig = 0.001، يليه التنوع المهني، بينما التنوع الجندي والعمرى لهما تأثير أقل نسبياً.
- 3- الشركات العاملة في القطاع المالي أظهرت كفاءة أعلى في الاستجابة مقارنة بالقطاعات الصناعية والخدمية.
- 4- المجالس المتنوعة نجحت بشكل أكبر في تشكيل فرق إدارة الأزمات وتحقيق تنسيق فعال مع الجهات التنظيمية.

### التوصيات

1. تبني سياسات حوكمة ملزمة بتحديد حد أدنى من التنوع المعرفي والمهني في مجالس الإدارة، خاصة في القطاعات عالية المخاطر.
2. سن تشريعات لضمان نسبة لا تقل عن 20% لتمثيل النساء في مجالس الإدارة لتعزيز التنوع في الرؤى والاستراتيجيات.
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات لأعضاء المجلس، تركز على استثمار التنوع في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
4. إدراج مؤشرات التنوع ضمن تقارير الحوكمة السنوية وربطها مباشرة بمؤشرات الأداء في الأوضاع العادية والطارئة.
5. إجراء دراسات مستقبلية تقيس الأثر التراكمي للتنوع عبر مراحل متعددة من النمو والأزمات، وتبحث في تأثير التنوع الثقافي والقيمي على استجابة المؤسسات.

### مقترحات للدراسات المستقبلية

- إجراء دراسات طولية لتتبع أداء الشركات عبر مراحل متعددة من الأزمات والنمو.
- استكشاف العلاقة بين ثقافة المجلس (مثل أسلوب القيادة – سلطوي، تشاركي) ومدى فعالية توظيف التنوع.
- تحليل أثر التنوع الثقافي والجندي والديني في الشركات متعددة الجنسيات، خاصة في بيئات الأزمات المعقدة.
- اختبار العلاقة في القطاعات غير الربحية أو الحكومية التي تعمل بنماذج مجالس مشابهة.

## الخاتمة

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن تنوع مجالس الإدارة يُعدّ عنصرًا إستراتيجيًا ذا أثر ملموس على كفاءة استجابة الشركات المساهمة العامة للأزمات، متجاوزًا حدود البعد الشكلي أو الامتثال التنظيمي. فقد بينت البيانات أن التنوع المعرفي، وبدرجة أقل المهني والجنسدي، يرفع من قدرة المجلس على استباق الأزمات واتخاذ قرارات مبنية على رؤى متعددة الزوايا، مما يعزز سرعة الاستجابة ودقتها. كما أظهرت النتائج أن التنوع يخلق بيئة تشاركية تُمكن من تحسين التنسيق مع الأطراف المعنية، والحد من المخاطر التشغيلية والسمعية. هذه المعطيات تؤكد أن دمج سياسات التنوع في هيكل الحوكمة ليس خيارًا تكميليًا، بل ضرورة لتعزيز استدامة المؤسسات وقدرتها على التكيف في بيئات مضطربة ومعقدة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. العمراني، فهد. (2021). أثر تنوع مجالس الإدارة على الأداء المالي. مجلة العلوم الإدارية والمالية السعودية.
2. المالكي، سامي. (2022). التنوع المعرفي وأداء مجلس الإدارة وقت الأزمات. مجلة الإدارة الخليجية.
3. عبيدات، نوقان وآخرون. (2016). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

### المراجع الأجنبية:

4. Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
5. Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33–53.
6. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
7. Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235–255.
8. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
9. Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
10. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.