

عنوان البحث

تخطيط الخلافة في الشركات العائلية التحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة في الشركات العائلية في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله بن حمد عبدالله السهمان

241002121

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

قائمة المحتويات:

2	 مقدمة:
4	 مشكلة الدراسة:
6	 أهمية الدراسة:
14	 أهداف الدراسة:
16	 تساؤلات الدراسة:
17	 فرضيات الدراسة:
18	 الدراسات السابقة:
19	 المنطلقات النظرية للدراسة:
22	 المنهجية وطرق البحث:
24	 أدوات الدراسة:
26	 حدود الدراسة:
28	 المراجع:

مقدمة:

تعتبر الشركات العائلية جزءًا حيويًا ومؤثرًا في الاقتصاد السعودي، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات خاصة تتعلق بتخطيط الخلافة وحوكمة الشركات، مما يجعل من الضروري تبني أفضل الممارسات لضمان استمرارية ونجاح الأعمال على المدى الطويل.

تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات التي تعرقل عملية تخطيط الخلافة. على سبيل المثال، التحديات الثقافية والاجتماعية تشكل عقبة كبيرة أمام انتقال السلطة بين الأجيال المختلفة. في الثقافة السعودية، تلعب التقاليد والأعراف دورًا كبيرًا في تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل العائلة والشركة. قد تكون هناك اختلافات في الرؤى بين الجيل القديم والجيل الجديد حول كيفية إدارة الشركة، مما يؤدي إلى صراعات داخلية قد تعرقل عملية الانتقال السلس للسلطة. بالإضافة إلى ذلك، قد تعيق التقاليد الاجتماعية ترقية أفراد من خارج العائلة أو من النساء إلى مناصب قيادية، مما يقلل من التنوع والابتكار في القيادة (Saleh، 2020).

من الناحية القانونية والتنظيمية، تواجه الشركات العائلية تحديات تتعلق بغياب وثائق قانونية واضحة تحدد كيفية انتقال الملكية والإدارة بين الأجيال. يمكن أن يؤدي هذا الغياب إلى نزاعات قانونية قد تضر بالشركة وتؤثر على استمراريته. كما أن اللوائح الحكومية المتعلقة بالضرائب والملكية قد تشكل عقبة أمام تخطيط الخلافة بشكل فعال. هذه التحديات تتطلب من الشركات العائلية تبني سياسات حوكمة قوية تضمن وجود نظم قانونية وتنظيمية متينة تدعم عملية الانتقال.

على الصعيد المالي، تواجه الشركات العائلية تحديات تتعلق بالإدارة المالية السليمة والتخطيط المالي طويل الأجل. قد يكون من الصعب على الجيل القادم تأمين التمويل اللازم لتوسيع الأعمال أو للحفاظ على استقرارها المالي، خاصة في ظل تقلبات السوق والتحديات الاقتصادية. الإدارة المالية الفعالة تعد من أهم العناصر لضمان استمرارية الشركات العائلية، لذا يجب على الشركات العائلية تبني استراتيجيات مالية مستدامة تضمن استقرارها المالي على المدى الطويل (Kruk، 2018).

إداريًا وتنظيميًا، يعد وجود هيكل تنظيمي وإداري فعال من أهم العناصر لضمان نجاح تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. بعض الشركات قد تفتقر إلى نظم إدارية متينة وإلى تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى فوضى

إدارية يمكن أن تعرقل عملية الانتقال السلس للسلطة. لضمان نجاح عملية الانتقال، يجب على الشركات العائلية تبني هيكل تنظيمي واضح يتضمن توزيعاً دقيقاً للأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة والإدارة.

تعتبر أفضل الممارسات في حوكمة الشركات العائلية أمراً ضرورياً لمواجهة هذه التحديات وضمان استمرارية الأعمال. وضع خطة خلافة واضحة وشاملة يعتبر من أهم الخطوات لضمان انتقال السلطة بسلاسة بين الأجيال. يجب أن تتضمن هذه الخطة تحديد الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية وتحديد آليات الانتقال، بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية لتأهيل الجيل الجديد وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية (Paço، 2021).

تعزيز الشفافية والمساءلة يعد من الممارسات الضرورية في حوكمة الشركات العائلية. يجب على الشركات تبني ممارسات تعزز الشفافية وتضمن وجود نظم رقابية مستقلة ولجان تدقيق داخلية لضمان الامتثال للمعايير المالية والإدارية. هذه الممارسات تسهم في بناء الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين وتضمن استمرارية الشركة.

لتحقيق التنوع في القيادة، يجب على الشركات العائلية تبني سياسات تعزز التنوع في المناصب القيادية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف أفراد من خارج العائلة وتقديم الفرص للنساء للمشاركة في الإدارة العليا. التنوع في القيادة يسهم في جلب رؤى وأفكار جديدة تسهم في تحسين أداء الشركة وزيادة قدرتها على الابتكار (Syed، 2017).

الاستفادة من الخبرات الخارجية تعد من أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها الشركات العائلية لضمان نجاح عملية تخطيط الخلافة. يمكن للشركات الاستفادة من المستشارين والمهنيين ذوي الخبرة في تقديم رؤى واستراتيجيات مبنية على أفضل الممارسات العالمية. هؤلاء الخبراء يمكنهم مساعدة الشركات في مواجهة التحديات وتقديم الحلول المناسبة لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح (Cesaroni، 2017).

التوعية والتثقيف حول أهمية تخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة يعدان من العوامل الأساسية لضمان نجاح الشركات العائلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية وبرامج تعليمية تركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية لأفراد العائلة. التوعية المستمرة تسهم في تعزيز فهم أهمية التخطيط الجيد للخلافة وتبني أفضل الممارسات في حوكمة الشركات.

يمثل تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تحدياً كبيراً يتطلب تبني أفضل الممارسات في الحوكمة لضمان استمرارية ونجاح الأعمال. من خلال وضع خطط خلافة واضحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتبني التنوع في القيادة، والاستفادة من الخبرات الخارجية، والتوعية المستمرة، يمكن للشركات العائلية التغلب على التحديات وتحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة:

تعد التحديات الثقافية والاجتماعية من أكبر العقبات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند تخطيط الخلافة. الثقافة السعودية تُعزِّم التقاليد والأعراف، مما يجعل من الصعب في بعض الأحيان نقل السلطة بين الأجيال بسلاسة. القيم والتوقعات العائلية قد تتعارض مع متطلبات الأعمال الحديثة، حيث قد يتشبث الجيل القديم بأساليب تقليدية بينما يسعى الجيل الجديد إلى الابتكار والتجديد. هذه التباينات يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخلية تؤثر على استقرار الشركة وأدائها. على سبيل المثال، في بعض العائلات، قد يُتوقع من الأبناء الذكور تولي المناصب القيادية بغض النظر عن كفاءاتهم، مما قد يعرقل فرص الآخرين الأكثر كفاءة ويؤدي إلى إدارة غير فعالة.

• التحديات القانونية والتنظيمية

التحديات القانونية والتنظيمية تشكل عقبة رئيسية أمام تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. في كثير من الأحيان، تفتقر هذه الشركات إلى وثائق قانونية واضحة تحدد كيفية نقل الملكية والإدارة بين الأجيال. غياب هذه الوثائق يمكن أن يؤدي إلى نزاعات قانونية طويلة ومكلفة بين أفراد العائلة، مما يهدد استقرار الشركة واستمراريتها. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك عقبات تنظيمية تتعلق بالضرائب والقوانين الحكومية التي تؤثر على عملية الانتقال. القوانين المتعلقة بالملكية، على سبيل المثال، قد تفرض تعقيدات إضافية عند محاولة نقل الأصول بين الأجيال، مما يتطلب تخطيطاً دقيقاً واستشارات قانونية متخصصة لضمان الامتثال وتجنب النزاعات.

• التحديات المالية

التحديات المالية تعد من أكبر التحديات التي تواجهها الشركات العائلية عند تخطيط الخلافة. الإدارة المالية الفعالة والاستدامة المالية على المدى الطويل تعتبران أساسيتين لضمان استمرارية الشركة. قد يكون من الصعب على الجيل الجديد تأمين التمويل اللازم لتوسيع الأعمال أو للحفاظ على استقرارها المالي في ظل تقلبات السوق والتحديات الاقتصادية. بدون تخطيط مالي دقيق واستراتيجيات مالية مستدامة، قد تجد الشركات العائلية نفسها في مواجهة أزمات مالية قد تهدد استمراريتها. هذا يتطلب من العائلات العمل على تطوير مهارات الإدارة المالية وتوظيف خبراء ماليين لضمان استدامة الأعمال.

• التحديات الإدارية والتنظيمية

العديد من الشركات العائلية تفتقر إلى هيكل تنظيمي وإداري فعال، مما يؤدي إلى فوضى إدارية وعدم وضوح في الأدوار والمسؤوليات. هذا النقص يمكن أن يعوق عملية الانتقال السلس للسلطة بين الأجيال ويؤثر سلبًا على كفاءة العمليات اليومية. لضمان نجاح تخطيط الخلافة، يجب على الشركات العائلية تبني هيكل تنظيمي واضح يتضمن توزيعًا دقيقًا للأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة والإدارة. وجود نظام إداري فعال يمكن أن يساعد في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز التعاون بين أفراد العائلة، مما يساهم في استقرار الشركة واستمراريتها.

• أفضل الممارسات في حوكمة الشركات العائلية

لتجاوز التحديات المذكورة وضمان استمرارية الشركات العائلية، من الضروري تبني أفضل الممارسات في حوكمة الشركات. وضع خطة خلافة واضحة وشاملة يعد من أهم الخطوات لضمان انتقال السلطة بسلاسة بين الأجيال. يجب أن تتضمن هذه الخطة تحديد الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية وتحديد آليات الانتقال، بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية لتأهيل الجيل الجديد وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية.

تعزيز الشفافية والمساءلة يعتبر أيضًا من أفضل الممارسات الضرورية في حوكمة الشركات العائلية. يجب على الشركات تبني ممارسات تعزز الشفافية وتضمن وجود نظم رقابية مستقلة ولجان تدقيق داخلية لضمان الامتثال للمعايير المالية والإدارية. هذه الممارسات تساهم في بناء الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين وتضمن استمرارية الشركة.

• تعزيز التنوع في القيادة

لتحقيق التنوع في القيادة، يجب على الشركات العائلية تبني سياسات تعزز التنوع في المناصب القيادية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف أفراد من خارج العائلة وتقديم الفرص للنساء للمشاركة في الإدارة العليا. التنوع في القيادة يساهم في جلب رؤى وأفكار جديدة تساهم في تحسين أداء الشركة وزيادة قدرتها على الابتكار. هذا التنوع يمكن أن يساعد الشركات العائلية على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق العالمية وتعزيز قدرتها التنافسية.

• الاستفادة من الخبرات الخارجية

الاستفادة من الخبرات الخارجية تعد من أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها الشركات العائلية لضمان نجاح عملية تخطيط الخلافة. يمكن للشركات الاستفادة من المستشارين والمهنيين ذوي الخبرة في تقديم رؤى واستراتيجيات

مبنية على أفضل الممارسات العالمية. هؤلاء الخبراء يمكنهم مساعدة الشركات في مواجهة التحديات وتقديم الحلول المناسبة لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح. الاستعانة بمستشارين خارجيين يمكن أن يوفر للشركات العائلية وجهات نظر محايدة وموضوعية تساعد في تحسين عملياتها واستراتيجياتها.

• التوعية والتثقيف

التوعية والتثقيف حول أهمية تخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة يعدان من العوامل الأساسية لضمان نجاح الشركات العائلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية وبرامج تعليمية تركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية لأفراد العائلة. التوعية المستمرة تساهم في تعزيز فهم أهمية التخطيط الجيد للخلافة وتبني أفضل الممارسات في حوكمة الشركات. التعليم المستمر يمكن أن يساعد في بناء قاعدة معرفية قوية تساهم في تحسين قدرات القيادة وتوجيه الشركة نحو النجاح المستدام.

تمثل مشكلة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تحديًا كبيرًا يتطلب تبني أفضل الممارسات في الحوكمة لضمان استمرارية ونجاح الأعمال. من خلال وضع خطط خلافة واضحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتبني التنوع في القيادة، والاستفادة من الخبرات الخارجية، والتوعية المستمرة، يمكن للشركات العائلية التغلب على التحديات وتحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل. هذه الإجراءات ليست فقط ضرورية لاستدامة الأعمال ولكنها أيضًا تعزز من قدرة الشركات العائلية على المساهمة بشكل فعال في الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة (العلمية)

تعتبر دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ذات أهمية علمية كبيرة، نظرًا لدورها الحيوي في تعزيز استدامة واستقرار هذه الشركات التي تشكل جزءًا كبيرًا من الاقتصاد السعودي. إن الفهم العميق للتحديات التي تواجه الشركات العائلية وأفضل الممارسات في الحوكمة يمكن أن يساهم في تطوير نماذج وأطر عمل تساعد هذه الشركات على النجاح والنمو عبر الأجيال المتعاقبة.

• الفهم العميق للخصائص الفريدة للشركات العائلية

تمتاز الشركات العائلية بخصائص فريدة تميزها عن الشركات الأخرى، مثل الروابط العائلية القوية، والقيم المشتركة، والرؤية طويلة الأمد. هذه الخصائص يمكن أن تكون ميزة تنافسية، لكنها في الوقت نفسه تخلق تحديات فريدة تتعلق بتخطيط الخلافة. من خلال دراسة هذه الخصائص والفهم العميق لها، يمكن للباحثين تطوير نماذج وأطر عمل تساعد الشركات العائلية على الاستفادة من مزاياها الفريدة وتجاوز التحديات التي تواجهها. هذا الفهم يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات تضمن استمرارية ونجاح هذه الشركات عبر الأجيال.

• تحديد التحديات الرئيسية وتطوير حلول مبتكرة

تواجه الشركات العائلية تحديات معقدة عند تخطيط الخلافة، تتعلق بالعلاقات الأسرية، والقضايا القانونية، والاعتبارات المالية، والهيكل الإداري. من خلال الدراسة العلمية لهذه التحديات، يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تعوق عملية تخطيط الخلافة وتطوير حلول مبتكرة لمواجهتها. على سبيل المثال، يمكن للباحثين استكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات العائلية، أو تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تأهيل الجيل الجديد من القادة. تطوير حلول مبتكرة ومبنية على الأبحاث العلمية يمكن أن يساهم في تحسين عملية تخطيط الخلافة ويضمن استمرارية الأعمال.

• تعزيز فهم الحوكمة الفعالة في الشركات العائلية

الحوكمة الفعالة تعد أحد العوامل الحاسمة لضمان نجاح الشركات العائلية على المدى الطويل. من خلال دراسة أفضل الممارسات في الحوكمة وتطبيقها في سياق الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، يمكن تعزيز فهم كيفية تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات العمل. هذا الفهم يمكن أن يساهم في تطوير سياسات وإجراءات تعزز الشفافية والمساءلة، وتضمن وجود نظم رقابية فعالة. الحوكمة الجيدة يمكن أن تساعد في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين، مما يعزز استقرار الشركة واستمراريتها.

• دعم السياسات الحكومية والمبادرات الاقتصادية

تلعب الشركات العائلية دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة 2030. من خلال الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة والتحديات التي تواجه الشركات العائلية، يمكن تقديم توصيات تستند إلى الأبحاث لدعم السياسات الحكومية والمبادرات الاقتصادية التي تهدف إلى تعزيز دور هذه الشركات في الاقتصاد الوطني. يمكن للباحثين تقديم رؤى حول كيفية تحسين البيئة التنظيمية والقانونية لدعم الشركات العائلية وتسهيل عملية تخطيط الخلافة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

• تقديم إسهامات أكاديمية للمجتمع العلمي

تعد دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية ذات أهمية كبيرة للمجتمع العلمي والأكاديمي. يمكن أن تساهم الأبحاث في هذا المجال في تطوير نظريات ونماذج جديدة حول الإدارة والحوكمة في الشركات العائلية، وتعزيز الفهم العلمي للتحديات والفرص التي تواجهها هذه الشركات. يمكن أن توفر هذه الدراسات أدلة تجريبية ومقارنات دولية تساعد في توسيع قاعدة المعرفة حول الشركات العائلية وتحفيز المزيد من الأبحاث في هذا المجال. الإسهامات الأكاديمية يمكن أن تدعم برامج التعليم والتدريب وتساعد في تأهيل الجيل الجديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والحوكمة.

• توفير إطار عمل للشركات العائلية لتحسين عملياتها

من خلال الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة، يمكن تطوير إطار عمل يساعد الشركات العائلية على تحسين عملياتها الإدارية والاستراتيجية. هذا الإطار يمكن أن يوفر إرشادات حول كيفية تطوير خطط خلافة فعالة، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتعزيز التنوع في القيادة، والاستفادة من الخبرات الخارجية. يمكن أن تساهم هذه الإرشادات في تحسين كفاءة وفعالية الشركات العائلية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية.

• تعزيز القدرة التنافسية للشركات العائلية

دراسة تخطيط الخلافة والحوكمة الفعالة يمكن أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. من خلال تبني أفضل الممارسات وتحسين العمليات الإدارية، يمكن لهذه الشركات أن تصبح أكثر

قدرة على التنافس في الأسواق المحلية والدولية. تعزيز القدرة التنافسية يمكن أن يساعد الشركات العائلية على تحقيق النمو المستدام وزيادة حصتها في السوق، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل جديدة.

• دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. من خلال الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة، يمكن تعزيز دور هذه الشركات في تحقيق التنمية المستدامة ودعم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة 2030. يمكن أن تساهم هذه الدراسات في تطوير سياسات وإجراءات تعزز من استدامة ونجاح الشركات العائلية، مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الاستقرار الاجتماعي.

• تطوير قدرات القيادة المستقبلية

أحد الأهداف الرئيسية لدراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية هو تطوير قدرات القيادة المستقبلية. من خلال الأبحاث والتدريب والتعليم، يمكن تأهيل الجيل الجديد من القادة وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لقيادة الشركات العائلية بنجاح. هذا التطوير يمكن أن يساعد في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيق النجاح على المدى الطويل. تأهيل القادة المستقبليين يمكن أن يساهم في تعزيز الابتكار والنمو والتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

• تحسين العلاقات العائلية والعملية

دراسة تخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة يمكن أن تساهم في تحسين العلاقات بين أفراد العائلة وتعزيز التعاون والتفاهم. الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات وتطوير سياسات وإجراءات تعزز الشفافية والمساءلة يمكن أن يقلل من النزاعات الداخلية ويعزز من التعاون والعمل الجماعي. تحسين العلاقات العائلية يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة، مما يعزز من استقرار الشركة ونجاحها.

• تعزيز الشفافية والمساءلة

تعزيز الشفافية والمساءلة يعد من أفضل الممارسات الضرورية في حوكمة الشركات العائلية. يجب على الشركات العائلية تبني ممارسات تعزز الشفافية وتضمن وجود نظم رقابية مستقلة ولجان تدقيق داخلية لضمان الامتثال للمعايير المالية والإدارية. هذه الممارسات تسهم في بناء الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين وتضمن استمرارية الشركة.

تبرز أهمية الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة في الشركات العائلية والتحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة في المملكة العربية السعودية من خلال العديد من الجوانب الحيوية. تتجلى هذه الأهمية في الفهم العميق للخصائص الفريدة للشركات العائلية، وتحديد التحديات الرئيسية وتطوير حلول مبتكرة، وتعزيز فهم الحوكمة الفعالة، ودعم السياسات الحكومية والمبادرات الاقتصادية، وتقديم إسهامات أكاديمية للمجتمع العلمي، وتوفير إطار عمل لتحسين عمليات الشركات العائلية، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير قدرات القيادة المستقبلية، وتحسين العلاقات العائلية والعملية. كل هذه الجوانب تسهم بشكل متكامل في تعزيز استدامة ونجاح الشركات العائلية في المملكة، مما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة (العملية)

تكتسب دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية أهمية عملية بالغة، خاصة في السياق السعودي الذي تتميز فيه الشركات العائلية بدور اقتصادي واجتماعي محوري. فهذه الدراسة ليست مجرد تحليل أكاديمي بحث، بل هي إطار عملي يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء واستدامة الشركات العائلية، مما يعزز الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

• ضمان استمرارية الأعمال

تخطيط الخلافة الفعال هو عنصر حيوي لضمان استمرارية الأعمال في الشركات العائلية. بدون خطة خلافة محكمة، قد تواجه الشركات مخاطر كبيرة عند انتقال القيادة من جيل إلى جيل. هذه المخاطر تشمل فقدان المعرفة المؤسسية، وانحياز العلاقات العائلية، وحتى الفشل المالي. من خلال تطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الخلافة، يمكن للشركات العائلية تجنب هذه المخاطر وضمان انتقال سلس ومستدام للقيادة. هذا يتطلب وضع استراتيجيات

واضحة لتحديد وتدريب القادة المستقبليين، وإدارة التوقعات بين أفراد العائلة، وضمان استمرارية الرؤية والقيم المؤسسية.

- تعزيز الثقة والاستقرار الداخلي

العمل على تخطيط الخلافة بفعالية يعزز الثقة والاستقرار داخل الشركة العائلية. عندما يكون هناك وضوح في خطط الخلافة، يشعر أفراد العائلة والموظفون بالاطمئنان بشأن مستقبل الشركة. هذا الاستقرار يعزز من روح الفريق ويقلل من النزاعات الداخلية، مما يزيد من الإنتاجية والكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود خطط خلافة واضحة يمكن أن يعزز من موقف الشركة أمام المستثمرين والشركاء الخارجيين، حيث يعكس التزام الشركة بالاستدامة والإدارة الرشيدة.

- تقليل النزاعات العائلية

تواجه الشركات العائلية تحديات فريدة تتعلق بالعلاقات العائلية والارتباط العاطفي بالعمل. بدون تخطيط خلافة واضح، قد تنشأ نزاعات بين أفراد العائلة حول القيادة واتخاذ القرارات. هذه النزاعات يمكن أن تكون مدمرة للعمل وتؤدي إلى تشتت الموارد والطاقة. من خلال تطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة وتخطيط الخلافة، يمكن للشركات العائلية وضع آليات واضحة لحل النزاعات، وضمان مشاركة عادلة لجميع أفراد العائلة، وتقليل التوترات الداخلية. هذا يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تناغمًا واستقرارًا (Abbas، 2024).

- زيادة الكفاءة التشغيلية

من خلال التخطيط المسبق للخلافة، يمكن للشركات العائلية زيادة كفاءتها التشغيلية. التخطيط الفعال يتضمن تدريب وتطوير القادة المحتملين، وضمان انتقال سلس للمعرفة والمهارات. هذا يمكن أن يقلل من الفجوات في القيادة ويضمن استمرار العمليات بشكل سلس دون انقطاع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التخطيط للخلافة في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة على المدى الطويل، مما يعزز من تنافسيتها في السوق.

- تعزيز الابتكار والنمو

تخطيط الخلافة المدروس يمكن أن يعزز من الابتكار والنمو داخل الشركات العائلية. القادة الجدد يجلبون أفكارًا ورؤى جديدة يمكن أن تسهم في تطوير الأعمال وتوسيعها. من خلال تبني أفضل الممارسات في الحوكمة، يمكن للشركات العائلية دعم ثقافة الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة. هذا يمكن أن يساعد في فتح أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية للشركة، مما يعزز من نموها واستدامتها على المدى الطويل.

• تحقيق التوازن بين التقليد والحدثة

إحدى التحديات التي تواجه الشركات العائلية هي كيفية الحفاظ على القيم والتقاليد العائلية مع التكيف مع التغيرات الحديثة في السوق والتكنولوجيا. تخطيط الخلافة الفعال يتطلب تحقيق توازن بين هذين الجانبين. من خلال دراسة أفضل الممارسات في الحوكمة وتطبيقها، يمكن للشركات العائلية تطوير استراتيجيات تجمع بين الحفاظ على التقاليد العائلية والابتكار والتجديد. هذا التوازن يمكن أن يعزز من مكانة الشركة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

• تعزيز السمعة والعلاقات العامة

تخطيط الخلافة المدروس وأفضل ممارسات الحوكمة يمكن أن يعزز من سمعة الشركات العائلية. الشركات التي تظهر التزامًا بالاستدامة والحوكمة الرشيدة تجذب ثقة المستثمرين والشركاء والعملاء. السمعة الجيدة تسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية، مما يعزز من نجاح الشركة على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد هذه الممارسات في تقليل المخاطر القانونية والمالية، حيث تكون الشركات أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية (Sarbah، 2016).

• دعم الاقتصاد الوطني

الشركات العائلية تلعب دورًا حيويًا في الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية. من خلال تحسين تخطيط الخلافة وتبني أفضل ممارسات الحوكمة، يمكن لهذه الشركات تعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني. الشركات العائلية المستدامة والقوية تسهم في خلق فرص العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز النمو الاقتصادي. من خلال دعم هذه الشركات، يمكن للمملكة تحقيق أهداف رؤية 2030 وتطوير اقتصاد متنوع ومستدام.

• نقل المعرفة والخبرة

تخطيط الخلافة الفعال يمكن أن يسهم في نقل المعرفة والخبرة بين الأجيال داخل الشركات العائلية. هذا النقل يعتبر ضروريًا لضمان استمرار التعلم والتحسين المستمر. القادة الجدد يمكنهم الاستفادة من خبرات الأجيال السابقة، وفي نفس الوقت، يمكنهم تقديم رؤى وأفكار جديدة لتطوير الأعمال. هذه العملية تعزز من القدرة التنافسية للشركة وتضمن استدامتها على المدى الطويل.

• توجيه السياسات الحكومية

نتائج الدراسات المتعلقة بتخطيط الخلافة في الشركات العائلية يمكن أن تكون مفيدة في توجيه السياسات الحكومية. الحكومة يمكنها استخدام هذه النتائج لتطوير برامج ومبادرات تدعم الشركات العائلية في تخطيط الخلافة وتبني أفضل ممارسات الحوكمة. هذه السياسات يمكن أن تعزز من استقرار ونمو الشركات العائلية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمملكة.

• تعزيز العلاقات الدولية

الشركات العائلية القوية والمستدامة يمكن أن تعزز من العلاقات الدولية للمملكة. من خلال تبني أفضل الممارسات في الحوكمة وتخطيط الخلافة، يمكن لهذه الشركات زيادة قدرتها على التنافس في الأسواق الدولية. هذا يمكن أن يعزز من مكانة المملكة على الساحة العالمية ويزيد من فرص التعاون والاستثمار الدولي. الشركات العائلية التي تظهر التزامًا بالاستدامة والحوكمة الرشيدة يمكن أن تكون شركاء موثوقين للشركات الدولية والمستثمرين (R، 2024).

تتجلى الأهمية العملية لدراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية والتحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة في المملكة العربية السعودية من خلال العديد من الجوانب الحيوية. تساهم هذه الدراسة في ضمان استمرارية الأعمال، تعزيز الثقة والاستقرار الداخلي، تقليل النزاعات العائلية، زيادة الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار والنمو، تحقيق التوازن بين التقليد والحدثة، تعزيز السمعة والعلاقات العامة، دعم الاقتصاد الوطني، نقل المعرفة والخبرة، توجيه السياسات الحكومية، وتعزيز العلاقات الدولية. هذه الجوانب تعكس الأثر العملي الكبير لهذه الدراسة على الشركات العائلية والاقتصاد الوطني، مما يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 وتطوير اقتصاد مستدام ومتوازن.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف وتحديد التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في عملية تخطيط الخلافة، وتقديم أفضل الممارسات في الحوكمة لضمان انتقال سلس ومستدام للقيادة بين الأجيال. يسعى هذا الهدف إلى توفير إطار عمل شامل يمكن للشركات العائلية الاستفادة منه لتعزيز استدامتها وتنافسيتها على المدى الطويل.

الأهداف الفرعية

• تحليل التحديات التنظيمية والثقافية في تخطيط الخلافة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحديد التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه الشركات العائلية عند تخطيط الخلافة. يشمل ذلك التحديات المرتبطة بالبنية التنظيمية للشركة، توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة، والتوقعات الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على عملية الخلافة. يركز التحليل على كيفية تأثير هذه العوامل على استقرار الشركة واستمرارية أعمالها. من خلال فهم هذه التحديات بعمق، يمكن تقديم توصيات لتحسين الهيكل التنظيمي وتبني ثقافة مؤسسية تدعم الانتقال السلس للقيادة.

• تقييم فعالية الحوكمة في دعم تخطيط الخلافة

يهدف هذا الهدف إلى تقييم دور الحوكمة الرشيدة في دعم عملية تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. يشمل ذلك دراسة الأنظمة واللوائح الحوكمية الموجودة حالياً، ومدى تطبيقها بشكل فعال داخل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. سيبحث التقييم في كيفية تحسين هذه الأنظمة لتعزيز الشفافية والمساءلة وضمان العدالة في توزيع الأدوار القيادية. يهدف هذا التحليل إلى تقديم توصيات لتعزيز الحوكمة الرشيدة بما يدعم استدامة الشركات العائلية (Sahni، 2017).

• استكشاف أفضل الممارسات العالمية في تخطيط الخلافة وتطبيقها محلياً

يركز هذا الهدف على دراسة أفضل الممارسات العالمية في تخطيط الخلافة للشركات العائلية، وتحليل كيفية تطبيقها في السياق السعودي. يتضمن ذلك دراسة نماذج النجاح من شركات عائلية حول العالم التي نجحت في تخطيط وتنفيذ خلافة سلسة ومستدامة. سيتم تحليل العناصر المشتركة بين هذه النماذج وتقديم توصيات لتبنيها في الشركات العائلية السعودية. الهدف هو تقديم إطار عمل يمكن أن يكون دليلاً للشركات العائلية في المملكة لتعزيز قدرتها على التخطيط الفعال للخلافة.

• دراسة تأثير التدريب والتطوير القيادي على نجاح تخطيط الخلافة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى فهم دور التدريب والتطوير القيادي في نجاح عملية تخطيط الخلافة. يشمل ذلك تحليل البرامج التدريبية الحالية المتاحة للقادة المستقبليين في الشركات العائلية، وتقييم مدى فعاليتها في تجهيز الجيل القادم لتولي المسؤوليات القيادية. سيتم دراسة احتياجات التدريب والتطوير وتقديم توصيات لتصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات القادة المستقبليين. يهدف هذا الهدف إلى ضمان أن القادة الجدد يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لقيادة الشركات بفعالية.

• تحليل الأثر الاقتصادي لتخطيط الخلافة الناجح على الشركات العائلية

يركز هذا الهدف على دراسة الأثر الاقتصادي لتخطيط الخلافة الناجح على الشركات العائلية. يتضمن ذلك تحليل البيانات المالية للشركات التي نجحت في تنفيذ خطط خلافة فعالة، مقارنةً بتلك التي فشلت في ذلك. سيتم تقييم تأثير تخطيط الخلافة على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والنمو واستقرار الأعمال. يهدف هذا التحليل إلى تقديم دليل على الأهمية الاقتصادية لتخطيط الخلافة، وتشجيع الشركات العائلية على الاستثمار في هذا المجال لضمان استدامتها ونموها.

• تقديم توصيات لتطوير السياسات الحكومية الداعمة لتخطيط الخلافة

يسعى هذا الهدف إلى تقديم توصيات لتطوير السياسات الحكومية التي تدعم تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. يشمل ذلك تحليل السياسات الحالية وتحديد الثغرات التي قد تعيق الشركات العائلية من تنفيذ خطط خلافة فعالة. سيتم تقديم مقترحات لسياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة لتشجيع الشركات العائلية على تبني

أفضل الممارسات في الحوكمة وتخطيط الخلافة. يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تعزيز الدعم الحكومي للشركات العائلية، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 وتطوير الاقتصاد الوطني.

• تعزيز الوعي والثقافة المؤسسية حول أهمية تخطيط الخلافة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تعزيز الوعي بأهمية تخطيط الخلافة بين أصحاب الشركات العائلية وأفراد العائلة والموظفين. سيتم تحليل العوائق الثقافية والاجتماعية التي قد تمنع الشركات من البدء في تخطيط الخلافة، وتقديم استراتيجيات لتغيير هذه الثقافات وتبني نهج استباقي في التخطيط. يشمل ذلك تنظيم ورش عمل وبرامج توعية لتثقيف أصحاب الشركات وأفراد العائلة حول أهمية التخطيط المبكر للخلافة وأفضل الممارسات في هذا المجال. الهدف هو خلق بيئة تشجع على التخطيط المدروس للخلافة، مما يعزز من استدامة الشركات العائلية (Ghee, 2015).

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة العديد من الجوانب الحيوية المتعلقة بتخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل التحديات التنظيمية والثقافية، تقييم فعالية الحوكمة، استكشاف أفضل الممارسات العالمية، دراسة تأثير التدريب والتطوير القيادي، تحليل الأثر الاقتصادي، تقديم توصيات للسياسات الحكومية، وتعزيز الوعي الثقافي، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل يمكن أن يساهم في تحسين استدامة وتنافسية الشركات العائلية. تحقيق هذه الأهداف يساهم بشكل مباشر في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة

- ما هي التحديات التي تواجه عمليات تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وما هي الأفضليات والممارسات المثلى في الحوكمة التي يمكن اعتمادها لتحقيق استمرارية ونجاح تلك الشركات؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه عمليات تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يمكن تحسين عمليات تخطيط الخلافة لتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية لأسرة المالكين في تلك الشركات؟
- ما هي أفضل الممارسات في الحوكمة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات العائلية؟
- كيف يمكن تحسين هياكل الحوكمة لتعزيز استقلالية المجالس الإدارية وفعاليتها في تلك الشركات؟
- ما هي السياسات والإجراءات التي يجب أن تتبع لضمان انتقال سلس وناجح للخلافة بين الأجيال داخل الشركات العائلية؟
- كيف يمكن تعزيز تواجد الشركات العائلية في السوق بما يحقق التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

- وجود تخطيط فعال للخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يسهم في تحقيق استقرار واستمرارية عمليات الأعمال عبر الأجيال.

الفرضيات الفرعية للدراسة

- تفترض الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية أن التحديات الرئيسية في تخطيط الخلافة تكمن في نقص الوعي والتخطيط المسبق بين أفراد العائلة المؤسسة.
- تفترض الدراسة أن أفضل الممارسات في الحوكمة، مثل تطبيق هياكل الحوكمة الشفافة والمسؤولية المؤسسية، تساهم في تعزيز الاستقلالية والكفاءة في اتخاذ القرارات داخل الشركات العائلية.

- تفترض الدراسة أن تطبيق سياسات تسهيل انتقال الخلافة بين الأجيال يمكن أن يحسن من نجاح هذه العمليات في الشركات العائلية.

- تفترض الدراسة أن التركيز على التدريب والتطوير للأجيال الناشئة من أسر المؤسسين يمكن أن يعزز من فرص نجاح عمليات الخلافة والحفاظ على استمرارية العمليات في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Ekanem، 2017) إلى دراسة كيفية تنفيذ تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلة في المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة منهجية نوعية تتضمن مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه. النتائج الرئيسية للبحث هي أن معظم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ليس لديها خطة خلافة مناسبة ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى القضايا الاجتماعية والثقافية مثل عدم الثقة وتضارب المصالح بين كبار السن والأصغر سناً في الأسرة وأيضاً التبعية. للمرأة في المجتمع بشكل عام. وتناقش الآثار المترتبة على الدراسة بما في ذلك التحول النموذجي حيث يتم تشجيع النساء ومنحهن الفرصة للمشاركة في إدارة الشركات العائلية.

تنتهي معظم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية مع وفاة الجيل الثالث من المؤسس. تقدم دراسة (Almazyad، 2022) لمحة عامة عن أدبيات الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. أجرينا مراجعة للأبحاث المنشورة حول الشركات العائلية السعودية. لقد وجدنا نقصاً في المناقشات الأدبية حول الشركات العائلية في السياق السعودي. بالإضافة إلى ذلك، تظهر النتائج التي توصلنا إليها أن الأدبيات ركزت بشكل أساسي على أداء الشركات العائلية وتخطيط الخلافة، تلمها الملكية والإدارة وحوكمة الشركات. وأخيراً، نقدم أجندة بحثية مستقبلية لدعم الأبحاث المستقبلية حول الشركات العائلية السعودية.

تمت معالجة أداء الشركات المملوكة للعائلات على نطاق واسع في سياق البلدان المتقدمة. ومع ذلك، فقد أجريت دراسات محدودة في الاقتصادات الناشئة. كانت هدف هذه الدراسة (Alkahtani، 2021) هي تحليل التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات العائلية في السوق السعودية والنظر إلى حوكمة الشركات كأحد الحلول لإصلاح مشاكلها وضمان استمراريتهما للأجيال القادمة. ولتحقيق هذه الغاية اعتمد البحث على منهج التحليل النقدي الذي يبدأ بمناقشة

تعريف الشركات العائلية، ثم تحليل خصائصها. وسيتم تناول قضية التخطيط للخلافة، ومشاكل الإدارة، وحماية حقوق المساهمين، ومتطلبات الشفافية. وكانت النتائج الرئيسية هي أنه تم إجراء دراسات محدودة في سياق اقتصادات الأسواق الناشئة على الرغم من شيوع ملكية الأسرة في البلدان الناشئة. ومن ثم، فإن أي دليل حالي يوفر نظرة ثاقبة للشركات العائلية في الاقتصادات الناشئة، والمملكة العربية السعودية تعتبر ذات قيمة كبيرة.

غالبًا ما تفشل الشركات المملوكة عائلتيًا في المملكة العربية السعودية في الجيل الثالث بسبب عدم وجود تخطيط للخلافة، والصراعات العائلية، وفجوات التواصل بين أفراد العائلة. وبالإضافة إلى الضائقة وانعدام الأمن الاقتصادي الذي يجلبه الفشل للعائلات الفردية، فإن الشركات العائلية الفاشلة تسبب عدم استقرار الاقتصاد السعودي حيث تشكل حوالي 95% من الشركات المسجلة، وتوفر حوالي 80% من فرص العمل، وتوفر حوالي 25% من إجمالي الدخل القومي. الدخل المحلي الإجمالي. في هذا البحث، أقترح أن تقوم الشركات المملوكة للعائلات بتنفيذ أدوار ومبادئ حوكمة الشركات للإشراف على النزاعات العائلية المحتملة ومنعها؛ توفير آلية للتواصل مع كافة أفراد الأسرة؛ والأهم من ذلك، توقع الحاجة إلى مديرين أو مديري تنفيذيين خلفاء من خلال التوصية بالمرشحين وتدريب الخلفاء على إدارة الأعمال. سيقترح الاقتراح تعديل قانون الشركات السعودي لعام 2015 ليشترط على أي شركة تستوفي حدًا معينًا اعتمده المشرع أن يكون لديها لجنة حوكمة تضم أغلبية من الأشخاص المستقلين، إلى جانب اعتماد مبدأ الامتثال أو الشرح. وبالتالي، إذا اعتقدت الشركة أو قررت عدم وجود لجنة أو لا تتكون من أغلبية أشخاص مستقلين أو تعتقد أنها لا تمنحها وظيفة تنفيذ أدوار ومبادئ حوكمة الشركات، فيجب عليها توضيح سبب مخالفتها لهذه المبادئ التوجيهية والأدوار والقوانين. سأدعم حجتي من خلال تحليل الدراسات البحثية التجريبية المنشورة الموجودة حول التخطيط للخلافة وتضارب المصالح في الشركات المملوكة للعائلات، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات المكتوبة حول هذا الموضوع. أمل أن يساهم بحثي في دراسة تخطيط الخلافة وتضارب المصالح في الشركات المملوكة للعائلات، فضلاً عن تقديم خارطة طريق للشركات المملوكة للعائلات للبقاء على قيد الحياة للأجيال القادمة (item، 2023).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تلعب الشركات العائلية دورًا حيويًا في الاقتصاد السعودي، حيث تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. مع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات فريدة تتعلق بتخطيط الخلافة والحوكمة. لفهم هذه التحديات

وتقديم حلول فعالة، يجب الاستناد إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي توفر إطارًا لفهم ديناميكيات الشركات العائلية والعوامل المؤثرة في نجاح تخطيط الخلافة والحوكمة.

• النظرية التنظيمية

تعد النظرية التنظيمية من الأسس النظرية الهامة لفهم تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. تركز هذه النظرية على كيفية تنظيم الشركات وهيكلتها لتحقيق أهدافها. في سياق الشركات العائلية، يتمثل التحدي في التوازن بين الحفاظ على القيم والتقاليد العائلية وبين تبني هياكل تنظيمية تسمح بالابتكار والتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية. تشير النظرية التنظيمية إلى أن الهيكل التنظيمي المرن والقابل للتكيف يمكن أن يساهم في تسهيل عملية الخلافة من خلال تمكين القادة الجدد من اتخاذ القرارات بحرية وتقديم أفكار جديدة تعزز من استدامة الشركة (Bano، 2024).

• نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات المهمة في مجال الحوكمة، حيث تركز على العلاقة بين الملاك (أو المساهمين) والمديرين (أو الوكلاء). في الشركات العائلية، يتداخل دور المالك والمدير، مما يؤدي إلى تحديات فريدة في الحوكمة. تتناول نظرية الوكالة مشكلة التباين بين مصالح المالكين والمديرين وكيفية تقليل هذه التباينات من خلال الحوكمة الرشيدة. في سياق تخطيط الخلافة، تشير النظرية إلى أهمية وضع آليات للحفاظ على توازن المصالح وضمان أن تكون القرارات المتخذة في مصلحة الشركة ككل وليس في مصلحة فئة معينة من أفراد العائلة (Kallmuenzer، 2015).

• نظرية الموارد والقدرات

تركز نظرية الموارد والقدرات على أهمية الموارد الداخلية للشركة في تحقيق ميزة تنافسية. في الشركات العائلية، تشمل هذه الموارد المعرفة المؤسسية المتوارثة، العلاقات الشخصية، والثقافة المؤسسية القوية. تخطيط الخلافة يتطلب نقل هذه الموارد والقدرات من جيل إلى جيل، مما يضمن استمرار الشركة في تحقيق النجاح. من خلال النظرية، يمكن فهم كيفية تحديد الموارد الحيوية وتطويرها لضمان استدامة الشركة. كما تبرز النظرية أهمية التدريب والتطوير المستمر للقادة الجدد لضمان أنهم مجهزون بشكل جيد لتحمل المسؤوليات القيادية (Yuan، 2019).

• نظرية التغيير التنظيمي

تعد نظرية التغيير التنظيمي من الأسس النظرية لفهم كيفية إدارة التغيير داخل الشركات. تخطيط الخلافة في الشركات العائلية يمثل نوعًا من التغيير التنظيمي الكبير الذي يحتاج إلى إدارة فعالة لضمان النجاح. تشير النظرية إلى أن التغيير الناجح يتطلب تخطيطًا مسبقًا، تواصلًا فعالًا، ومشاركة واسعة من جميع الأطراف المعنية. في الشركات العائلية، يجب أن يشمل تخطيط الخلافة إعداد خطة واضحة، تحديد القادة المحتملين، وتدريبهم بشكل مناسب. كما تشير النظرية إلى أهمية التعامل مع المقاومة المحتملة للتغيير من خلال توضيح فوائد التغيير وإشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار (Farah، 2020).

• نظرية التماسك العائلي

تعد نظرية التماسك العائلي من النظريات الهامة لفهم الديناميكيات الداخلية للشركات العائلية. تركز هذه النظرية على الروابط العاطفية والعلاقات الشخصية بين أفراد العائلة وكيفية تأثيرها على إدارة الشركة. تخطيط الخلافة يتطلب فهمًا عميقًا لهذه العلاقات وكيفية إدارتها لتحقيق الانتقال السلس للقيادة. تشير النظرية إلى أن التماسك العائلي يمكن أن يكون قوة دافعة للنجاح إذا تم إدارته بشكل صحيح، من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين أفراد العائلة. من خلال هذه النظرية، يمكن تطوير استراتيجيات لتعزيز التماسك العائلي وتجنب النزاعات التي قد تعرقل عملية الخلافة (Sallay، 2024).

• نظرية القيادة التحويلية

تركز نظرية القيادة التحويلية على دور القادة في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمة. في الشركات العائلية، يتطلب تخطيط الخلافة وجود قادة قادرين على تحويل الرؤية العائلية إلى واقع ملموس وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. تشير النظرية إلى أن القادة التحويليين يتميزون بالقدرة على إلهام وتوجيه فرقهم، وتبني رؤية واضحة، والقدرة على التعامل مع التحديات. من خلال هذه النظرية، يمكن تطوير برامج تدريبية لتأهيل القادة الجدد في الشركات العائلية ليصبحوا قادة تحويليين قادرين على تحقيق النجاح والاستدامة (Erden، 2020).

• نظرية الحوكمة

تعد نظرية الحوكمة من الأسس النظرية لفهم كيفية إدارة الشركات بشكل فعال. تركز النظرية على أهمية وضع أنظمة وقوانين داخلية لضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات. في الشركات العائلية، تكون الحوكمة

أكثر تعقيداً نظراً للتداخل بين العائلة والشركة. تشير النظرية إلى أن الحوكمة الفعالة تتطلب وضع سياسات وإجراءات واضحة تنظم العلاقة بين أفراد العائلة ودورهم في إدارة الشركة. من خلال تبني أفضل ممارسات الحوكمة، يمكن للشركات العائلية تحقيق توازن بين الحفاظ على القيم العائلية وضمان استدامة ونجاح الشركة على المدى الطويل (Howorth، 2019).

المنهجية وطرق البحث:

لتنال موضوع تخطيط الخلافة في الشركات العائلية بفعالية، يتطلب الأمر منهجية بحث دقيقة ومحددة تضمن جمع البيانات وتحليلها بطريقة تمكن من فهم التحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة. اعتماد المنهجية الكمية يعتبر خطوة أساسية في هذا السياق، حيث يتيح استخدام الأساليب الإحصائية والمقاييس العددية لتقديم نتائج دقيقة وموضوعية. ستتناول هذه المنهجية جوانب متعددة من تخطيط الخلافة، بدءاً من التعريف بالعينة المستهدفة وصولاً إلى الطرق التحليلية المستخدمة.

• تصميم الدراسة

تتطلب الدراسة الكمية تصميمًا منهجيًا واضحًا يبدأ بتحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. في هذه الدراسة، سيتم التركيز على تحديد التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في تخطيط الخلافة، وكذلك استكشاف أفضل الممارسات في الحوكمة التي يمكن أن تساعد في التغلب على هذه التحديات. يهدف التصميم إلى جمع بيانات دقيقة وشاملة من عدد كبير من الشركات العائلية، مما يمكن من تعميم النتائج على نطاق واسع.

• العينة

لتكون الدراسة شاملة وذات مصداقية، يجب اختيار عينة ممثلة من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع القطاعات الصناعية والمناطق الجغرافية. سيتراوح حجم العينة بين 150 إلى 250 شركة عائلية، مما يسمح بجمع بيانات كافية للتحليل الإحصائي واستخلاص

النتائج الموثوقة. سيتم تحديد الشركات من خلال قواعد بيانات الأعمال والتعاون مع الغرف التجارية والصناعية في المملكة.

• جمع البيانات

يتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مصممة بعناية تتناول جميع الجوانب المتعلقة بتخطيط الخلافة والحوكمة في الشركات العائلية. سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وعن طريق البريد لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. سيتم تضمين مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة للحصول على بيانات كمية ونوعية على حد سواء. الأسئلة المغلقة ستتيح جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، بينما ستوفر الأسئلة المفتوحة رؤى إضافية وتفاصيل نوعية تعزز فهمنا للموضوع.

• تحليل البيانات

بمجرد جمع البيانات، سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة لفحص الفرضيات واستخلاص النتائج. سيتم استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو R لتحليل البيانات بشكل شامل. سيشمل التحليل الإحصائي استخدام الأساليب الوصفية مثل التوزيعات التكرارية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام الاختبارات الاستدلالية مثل اختبارات T واختبارات F والارتباط والانحدار لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

• المتغيرات المستقلة والتابعة

سيتم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة بوضوح لتسهيل التحليل. المتغيرات المستقلة قد تشمل عوامل مثل حجم الشركة، القطاع الصناعي، هيكل الملكية، ومستوى الخبرة الإدارية للأفراد المشاركين في التخطيط للخلافة. أما المتغيرات التابعة فستشمل النجاح في تنفيذ خطط الخلافة، مستوى الرضا عن الحوكمة، واستدامة الشركة بعد انتقال القيادة. تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات سيساعد في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح تخطيط الخلافة والحوكمة في الشركات العائلية.

• التحقق من الصدق والثبات

لضمان دقة وموثوقية النتائج، سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة. سيشمل ذلك إجراء اختبار تمهيدي (Pilot Test) على عينة صغيرة من الشركات العائلية لتحديد أي مشكلات في تصميم الاستبيان وضمان وضوح الأسئلة وشموليتهما. سيتم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. تحقيق صدق وثبات الأدوات يضمن أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع بدقة وتكون قابلة للتعميم.

تعد المنهجية الكمية أساسية في دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. من خلال تصميم دراسة دقيقة وجمع البيانات بشكل منهجي، يمكن تحليل التحديات التي تواجه الشركات العائلية واستخلاص أفضل الممارسات في الحوكمة. يتيح استخدام الأساليب الإحصائية تقديم نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في فهم الديناميكيات الداخلية لهذه الشركات وتقديم توصيات فعالة لتحسين تخطيط الخلافة وضمان استدامة الشركات العائلية على المدى الطويل.

أدوات الدراسة:

تعد أدوات الدراسة من المكونات الأساسية في أي بحث علمي، حيث تساعد في جمع البيانات بشكل منهجي ودقيق. في دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية والتحديات التي تواجهها وأفضل الممارسات في الحوكمة في المملكة العربية السعودية، تتطلب الأدوات المستخدمة دقة وملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث. سنستعرض في هذا القسم أدوات الدراسة التي تم اختيارها لجمع البيانات وتحليلها.

• الاستبيانات

الاستبيان هو أحد الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الكمية. تم تصميم استبيان مفصل يشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لقياس مختلف جوانب تخطيط الخلافة والحوكمة في الشركات العائلية. الأسئلة المغلقة تسمح بجمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، بينما الأسئلة المفتوحة توفر رؤية نوعية تعزز فهم الباحث للموضوع. تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان شمولية وتنوع الأسئلة، مما يمكن من جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

• تصميم الاستبيان

تضمنت عملية تصميم الاستبيان عدة مراحل لضمان جودته وفعاليته. في المرحلة الأولى، تم تحديد الأهداف البحثية والمفاهيم الأساسية التي سيتم قياسها. بناءً على هذه الأهداف، تم تطوير مجموعة من الأسئلة تغطي مجالات مختلفة

مثل هيكل الملكية، آليات اتخاذ القرار، استراتيجيات الخلافة، والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية. في المرحلة الثانية، تم إجراء اختبار تمهيدي (Pilot Test) على عينة صغيرة من الشركات العائلية لتقييم وضوح الأسئلة وشموليتهما، وتم تعديل الاستبيان بناءً على التغذية الراجعة.

• توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستبيان باستخدام طرق متنوعة لضمان الوصول إلى عينة واسعة وممثلة من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. تضمنت هذه الطرق التوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني ومنصات الإنترنت، بالإضافة إلى التوزيع الورقي بالتعاون مع الغرف التجارية والصناعية. تم ضمان سرية المشاركين وخصوصية بياناتهم من خلال تقديم معلومات واضحة حول أهداف الدراسة واستخدام البيانات المجمعة.

• المقابلات شبه المنظمة

بالإضافة إلى الاستبيانات، تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات النوعية. تهدف المقابلات إلى الحصول على رؤى عميقة من أصحاب القرار والمديرين في الشركات العائلية حول تجاربهم وتحدياتهم في تخطيط الخلافة والحوكمة. تم تصميم دليل المقابلة بعناية ليتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل مفصل.

• إعداد وتنفيذ المقابلات

تم إعداد دليل المقابلة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بتخطيط الخلافة والحوكمة في الشركات العائلية، مما ساعد في تحديد الموضوعات الأساسية التي يجب مناقشتها. خلال المقابلات، تم توجيه الأسئلة بشكل يسمح للمشاركين بالتحدث بحرية والتعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل موسع. تم تسجيل المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام تقنيات تحليل البيانات النوعية.

• الملاحظات الميدانية

تعتبر الملاحظات الميدانية أداة إضافية لجمع البيانات النوعية، حيث تتيح للباحث فرصة مشاهدة وتسجيل السلوكيات والعمليات الفعلية داخل الشركات العائلية. تساعد هذه الأداة في فهم السياق العملي لتخطيط الخلافة والحوكمة، وتوفر رؤى إضافية تعزز البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات.

• إجراء الملاحظات

تم إجراء الملاحظات الميدانية من خلال زيارات ميدانية لعدد من الشركات العائلية، حيث تم مراقبة العمليات اليومية والاجتماعات المتعلقة بتخطيط الخلافة واتخاذ القرارات. تم تسجيل الملاحظات بشكل منهجي ودقيق لضمان جمع بيانات شاملة وموضوعية. تم دمج هذه البيانات مع نتائج الاستبيانات والمقابلات لتوفير فهم شامل للتحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة.

• تحليل الوثائق

تعتبر تحليل الوثائق أداة هامة لجمع البيانات من المصادر الثانوية. تشمل الوثائق التي تم تحليلها التقارير السنوية للشركات، السياسات الداخلية، محاضر الاجتماعات، والخطط الاستراتيجية. تساعد هذه الوثائق في تقديم صورة شاملة عن الهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار واستراتيجيات الخلافة المعتمدة في الشركات العائلية.

• منهجية تحليل الوثائق

تم جمع الوثائق من الشركات المشاركة ومن المصادر العامة المتاحة. تم تصنيف الوثائق وتحليلها باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لضمان استخلاص المعلومات الدقيقة والموثوقة. ساعدت هذه العملية في تحديد الأنماط والتوجهات الشائعة في تخطيط الخلافة والحوكمة وتوفير سياق إضافي للبيانات المجمعة من الأدوات الأخرى.

حدود الدراسة:

✓ الحدود البشرية

تتعلق حدود الدراسة البشرية بالجماعات البشرية المشمولة في البحث، والتي تتألف في هذه الحالة من أفراد ومديرين وأعضاء العائلات المالكة والمشاركين في شركات عائلية في المملكة العربية السعودية. يتمثل التحدي الرئيسي في تحديد هذه الجماعات وضمان تمثيلها بشكل كافٍ داخل البحث، بما يسمح بالاستنتاجات الشاملة والموضوعية. من الضروري أيضاً التأكد من مشاركة كافة الأطراف ذات الصلة واحترام خصوصية المشاركين وحقوقهم في البحث.

✓ الحدود الزمانية

تعتبر حدود الدراسة الزمانية من الجوانب الأساسية لتحديد فترة الزمن التي تشملها البحث. يتمحور هذا البحث حول الحوكمة وتخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ويشمل فترة زمنية تتمحور حول الحاضر والمستقبل المتوقع.

✓ الحدود المكانية

تتمثل حدود الدراسة المكانية في تحديد الموقع الجغرافي للشركات العائلية المشمولة في البحث. تتركز هذه الدراسة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات والأفضليات التي تواجهها هذه الشركات ضمن السياق الثقافي والاقتصادي والقانوني للمملكة. يتطلب ذلك فهمًا عميقًا للسياسات المحلية والتشريعات والعادات الثقافية التي قد تؤثر على عمليات التخطيط للخلافة والحوكمة في تلك الشركات.

- Abbas, Y. (2024). Exploring Challenges Forefront to Family Business Leaders: A Perspective of Family Business Owners. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378987494_Exploring_Challenges_Forefront_to_Family_Business_Leaders_A_Perspective_of_Family_Business_Owners
- Alkahtani, A. W. (2021). Family-Owned Businesses in Saudi Arabia: Challenges and Solutions from a Legal Perspective. Retrieved from <https://ijcmit.com/wp-content/uploads/2020/12/Alkahtani-2021-2.pdf>
- Almazyad, O. A. (2022). Family Business in Saudi Arabia: Literature Review and Research Agenda. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364167212_Family_Business_in_Saudi_Arabia_Literature_Review_and_Research_Agenda
- Bano, Y. (2024). The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on the Relationship between Succession Planning Practices, Employee Retention and Knowledge Management in HEIs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377214617_The_Theoretical_Foundation_for_the_Development_of_a_Conceptual_Model_on_the_Relationship_between_Succession_Planning_Practices_Employee_Retention_and_Knowledge_Management_in_HEIs
- Cesaroni, F. M. (2017). Family Business Succession and External Advisors. The Relevance of “Soft” Issues. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317660166_Family_Business_Succession_and_External_Advisors_The_Relevance_of_Soft_Issues
- Ekanem, I. (2017). Succession Challenges Facing Family Businesses in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316188450_Succession_Challenges_Facing_Family_Businesses_in_Saudi_Arabia
- Erden, N. S. (2020). Transformational Leadership: A Qualitative Study for the Practical Usage. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340855757_Transformational_Leadership_A_Qualitative_Study_for_the_Practical_Usage
- Farah, B. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307154>
- Ghee, W. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/286854996_Family_business_succession_planning_Unleashing_the_key_factors_of_business_performance
- Howorth, C. (2019). Governance in Family Businesses: Evidence and Implications. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337797553_Governance_in_Family_Businesses_Evidence_and_Implications
- item, F. i. (2023). Planning to Preserve Saudi Arabian Family-Owned Companies for Future Generations: What We Can Learn from Corporate Governance Laws and Practices in the US

- and the UK. Retrieved from
<https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/1062997>
- Kallmuenzer, A. (2015). Agency theory and the family business. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/286946463_Agency_theory_and_the_family_business
- Kruk, M. E. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7734391/>
- Paço, A. M. (2021). Succession planning and strategies in Family Business: a multiple case study. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/351839981_Succession_planning_and_strategies_in_Family_Business_a_multiple_case_study
- R, R. A. (2024). Family business sustainability: the impact of governance and women's empowerment in Saudi Arabia. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/380536961_Family_business_sustainability_the_impact_of_governance_and_women's_empowerment_in_Saudi_Arabia
- Sahni, J. (2017). Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/319007586_Corporate_governance_in_family_business_Evidence_from_Saudi_Arabia
- Saleh, M. A. (2020). Review of the challenges facing family businesses in the Arab Region. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/342335403_Review_of_the_challenges_facing_family_businesses_in_the_Arab_Region
- Sallay, V. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323008421>
- Sarbah, A. (2016). Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive and Independent Directors. Retrieved from
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=62295>
- Syed, J. (2017). Global Diversity Management. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/323004237_Global_Diversity_Management
- Yuan, X. (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. 9(4). Retrieved from
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=92049>