

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر سوء التغيير التنظيمي في الشركات العائلية في السعودية على تطورها ونموها المؤسسي.

إعداد الطالب/

خالد محمد عبد الحليم محمود

إشراف/

د\ الفيصّل حسن

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعد الشركات العائلية أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصاد في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل نسبة كبيرة من المؤسسات التجارية والصناعية والخدمية، وتسهم بفاعلية في الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف شريحة واسعة من القوى العاملة الوطنية. كما تحظى هذه الشركات بمكانة خاصة نظرًا لجذورها العميقة في النسيج الاجتماعي والاقتصادي السعودي، وغالبًا ما تتوارث عبر الأجيال، ما يمنحها استقرارًا نسبيًا على المدى القصير، ولكنه في الوقت ذاته يطرح تحديات عميقة على المدى البعيد، لا سيما فيما يتعلق بالتطور المؤسسي واستمرارية النمو في ظل متغيرات السوق والتطورات التكنولوجية والتنظيمية (AlRebdi & Mohamad, 2021).

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التحول والتعقيد التنظيمي واشتداد المنافسة، بات لزامًا على الشركات العائلية أن تتبنى عمليات تطوير مستدامة تعتمد على إدارة فعّالة للتغيير التنظيمي، بما يشمل إعادة هيكلة العمليات الداخلية، وتحديث أنظمة الحوكمة، وتوسيع نطاق الأعمال، وتطوير رأس المال البشري، ومواءمة الهيكل الإداري مع الأهداف الاستراتيجية المستقبلية. إلا أن الواقع العملي يكشف أن الكثير من الشركات العائلية تعاني من سوء إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما ينعكس سلبًا على قدرتها على تحقيق التطور المؤسسي المنشود (Alawishir, 2018).

إن التغيير التنظيمي، حين يُدار بشكل سيئ، قد يُفقد المؤسسة استقرارها الداخلي، ويؤدي إلى حالة من الارتباك الإداري، وتضارب الأدوار، وضعف في التواصل بين مستويات الإدارة، بالإضافة إلى ارتفاع مقاومة الموظفين للتغيير، وفقدان الثقة في القيادة، وتراجع الأداء التشغيلي. وفي الشركات العائلية، تتفاقم هذه الإشكاليات نتيجة مجموعة من الخصائص البنيوية، من أبرزها غياب الفصل بين الإدارة والملكية، وضعف الهيكل التنظيمي، وتحكّم أفراد العائلة في القرارات المفصلية دون وجود آليات رقابية فعّالة، فضلًا عن النزاعات العائلية التي قد تنشأ في لحظات التحول أو انتقال القيادة من جيل إلى آخر (Balila, 2020).

وفي السياق السعودي تحديداً، تتأثر الشركات العائلية بعوامل ثقافية واجتماعية فريدة، مثل مركزية القرار، والاعتبارات القبلية، ومكانة رب الأسرة داخل الكيان المؤسسي، وهي عوامل قد تُعيق تقبّل الممارسات الإدارية الحديثة، وتُضعف الاستعداد المؤسسي لاحتضان التغيير. ومن هنا، تنبع أهمية دراسة أثر سوء التغيير التنظيمي على تطور ونمو الشركات العائلية في السعودية، بهدف الوقوف على مكان القصور، وتحليل مسببات الإخفاق التنظيمي، واستخلاص الدروس والتوصيات التي تمكّن هذه الكيانات من الانتقال إلى نماذج أكثر احترافية واستدامة في إطار الرؤية الاقتصادية الشاملة للمملكة 2030 (Mazaheri,2013).

إن استيعاب التحديات المرتبطة بالتغيير التنظيمي داخل هذه الشركات، وتحليل نتائجه السلبية عند سوء إدارته، يمثل مدخلاً حيوياً لإعادة التفكير في آليات التطوير المؤسسي. كما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات العائلية، وتمكينها من مواكبة المتغيرات العالمية، وتأمين استمراريته على المدى الطويل بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية.

مشكلة الدراسة:

تُشكّل الشركات العائلية جزءاً جوهرياً من الاقتصاد السعودي، وتسهم في دعم التنمية الوطنية، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الاستثمارات المحلية. ورغم ما تتمتع به من استقرار نسبي نتيجة ارتباطها العائلي وتاريخها الممتد، إلا أن العديد منها يواجه صعوبات كبيرة في الحفاظ على استمراريته أو التوسع المؤسسي المستدام، لا سيما عند المرور بمرحلة التغيير التنظيمي. ففي ظل المتغيرات الاقتصادية والهيكلية التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة، تبرز الحاجة الملحة إلى تطبيق مفاهيم التغيير التنظيمي بطريقة منهجية وفعالة. غير أن الممارسة الفعلية داخل عدد كبير من الشركات العائلية تشير إلى إخفاقات في إدارة هذا التغيير، مما يؤدي إلى نتائج عكسية كالتراجع في الأداء، تفكك الكيان المؤسسي، أو حتى الانهيار الكامل في بعض الحالات. ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، من بينها ضعف الحوكمة، سيطرة

النمط التقليدي في الإدارة، مقاومة الأجيال المؤسسة للتغيير، وغياب ثقافة مؤسسية قائمة على التحديث والاستدامة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي في سياق الشركات العائلية، وهي بيئة تنظيمية تتسم بخصوصية ثقافية واجتماعية وإدارية متميزة، خاصة في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من كثافة الأبحاث حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الكبرى، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تعالج هذه الظاهرة ضمن إطار الشركات العائلية الخليجية عمومًا والسعودية خصوصًا، ما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية في سد هذا الفراغ المعرفي. كما تطرح الدراسة إطارًا نظريًا لفهم كيف يمكن لسوء إدارة التغيير أن يؤثر على النمو المؤسسي والاستدامة، مع التركيز على العلاقة بين البُعدين العائلي والتنظيمي داخل الشركة. وهذا من شأنه أن يفتح آفاقًا جديدة للباحثين المهتمين بدراسة التفاعل بين العوامل التنظيمية والاجتماعية في بيئات الأعمال العائلية.

ثانيًا: الأهمية العملية

من الناحية العملية، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات الفعلية التي تواجهها الشركات العائلية السعودية أثناء تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، وتحديد أبرز نقاط الخلل التي تؤدي إلى فشل هذا التغيير. وستُقدم الدراسة مجموعة من الرؤى والتوصيات القابلة للتطبيق والتي يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في هذه الشركات، مثل أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والاستشاريين الإداريين، خاصة في ما يتعلق بتطوير آليات التغيير المؤسسي، وتعزيز ثقافة التغيير، والتخطيط السليم لعمليات التحول. كما تساعد الدراسة في رفع وعي القادة في الشركات العائلية بأهمية إدارة التغيير بطريقة علمية ومدروسة، بعيدًا عن القرارات الارتجالية أو التغيرات التي تفتقر إلى التوافق

بين الأجيال أو دعم الموظفين. وبهذا، تُسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية نحو تعزيز كفاءة القطاع الخاص، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء كيانات اقتصادية قوية ومستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المتعلقة بفهم وتحليل أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال ما يلي:

1. تحليل المفهوم النظري للتغيير التنظيمي ضمن بيئة الشركات العائلية، وتبسيط الضوء على خصائصه ومحدداته في السياق العائلي.

2. تحديد مظاهر ومؤشرات سوء إدارة التغيير التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، سواء على المستوى الإداري أو الثقافي أو الاستراتيجي.

3. دراسة الأثر السلبي لسوء التغيير التنظيمي على مسارات التطور والنمو المؤسسي، مع التركيز على الجوانب المالية والإدارية والتقنية.

4. تحليل تأثير التغيير التنظيمي غير الفعال على العلاقات العائلية الداخلية، بما في ذلك ظهور الصراعات أو ضعف الانسجام بين الأجيال المختلفة.

5. اقتراح إطار عملي لتحسين عمليات التغيير التنظيمي في الشركات العائلية، مستندًا إلى نماذج عالمية (مثل نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني *Kotter's 8-Step Model* – ، ومتكيفًا مع السياق المحلي).

6. استكشاف الانعكاسات الاقتصادية للتغيير التنظيمي في الشركات العائلية على مستوى الاقتصاد السعودي الكلي.

7. التعرف على أبرز التحديات والفرص التي تواجهها الشركات العائلية في المملكة عند الشروع في عمليات التغيير التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما أبرز الأسباب المؤدية إلى فشل عمليات التغيير التنظيمي في الشركات العائلية السعودية؟
2. كيف تسهم الممارسات الإدارية التقليدية في إضعاف قدرة هذه الشركات على التكيف مع متطلبات التغيير المؤسسي؟
3. ما العلاقة بين الصراعات العائلية الداخلية وتراجع فعالية التغيير التنظيمي؟
4. ما هي الآليات والنماذج المقترحة لتعزيز نجاح عمليات التغيير التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، بما يضمن استدامتها وتطورها؟

فروض الدراسة:

- المتغير المستقل: (Independent Variable) سوء إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل)
- المتغير التابع: (Dependent Variable) التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقاومة الموظفين كأحد أبعاد سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضعف التواصل التنظيمي كأحد أبعاد سوء إدارة التغيير على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية.

الدراسات السابقة:

الدراسة التي أجراها هيري وآسية (2020) بعنوان "أثر تغيرات بيئة الأعمال على نشاط الشركات العائلية: دراسة تحليلية لمقياس الأعمال السنوي للشركات العائلية الأوروبية 2017"، تناولت بشكل تحليلي كيفية تأثير الشركات العائلية بتغيرات بيئة الأعمال في ظل التحولات الاقتصادية والمنافسة المتزايدة في السوق الأوروبية. اعتمد الباحثان على بيانات تقرير سنوي أوروبي متخصص في تتبع أداء الشركات العائلية، حيث ركّزا على أبرز التحديات التي تواجه هذه الشركات، مثل التقلبات الاقتصادية، والتغيرات التشريعية، والتحول الرقمي، إضافة إلى الضغوط المتعلقة بالحفاظ على استمرارية الجيل القادم. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تُظهر مرونة نسبية في مواجهة التغيرات بفضل طابعها القيمي وطول ألقها الاستثماري، إلا أن غياب التخطيط الاستراتيجي المؤسسي وعدم وجود هياكل حوكمة واضحة يشكلان عوائق حقيقية أمام تعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التكيف المؤسسي، وتبني نماذج الحوكمة الحديثة، وتحقيق التوازن بين البعد العائلي والبعد التجاري لضمان نجاح هذه الكيانات في بيئة الأعمال المتغيرة.

أجرى الباحث فراس محمد هشام الحرباوي دراسة في عام (2019) بعنوان "دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل في فلسطين. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التنظيم الإداري على استمرارية الشركات العائلية في بيئة محلية تواجه تحديات اقتصادية واجتماعية متعددة،

حيث ركز الباحث على مكونات التنظيم الإداري مثل الهيكل التنظيمي، توزيع المسؤوليات، أساليب الرقابة الداخلية، والمهنية في التعيين. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد الباحث على استبيانات وبيانات ميدانية جمعت من أصحاب ومديري شركات عائلية في مدينة الخليل، ليصل إلى نتائج مهمة أبرزها أن وجود تنظيم إداري واضح ومحكم يعزز من فرص استدامة هذه الشركات ويقلل من الصراعات الداخلية الناجمة عن التداخل بين العلاقات العائلية والمسؤوليات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى أن غياب التنظيم الإداري يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار وتكرار الأزمات الإدارية، في حين أن اعتماد ممارسات إدارية ممنهجة يساهم في تحسين الأداء العام ويزيد من قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات. وأوصى الباحث بضرورة تبني الهياكل الإدارية الرسمية وتدريب أفراد العائلة على إدارة الأعمال باحترافية، مما يعزز من فرص الانتقال الناجح للأعمال بين الأجيال ويضمن استمراريتهما في المستقبل.

أجرى الباحثان رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح في عام (2014) دراسة بعنوان "أثر أبعاد

التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي المختلفة (مثل تغيير الهيكل، والعمليات، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية) وأداء العاملين في مؤسسة خدمتية كبيرة، وذلك في سياق التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في بيئة ديناميكية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة من موظفي شركة سونلغاز - وحدة الأغواط، من خلال استبيانات ومقابلات، وبيّنت النتائج أن نجاح أي تغيير تنظيمي يرتبط بدرجة استعداد العاملين للتفاعل معه، إذ أن ضعف التواصل المؤسسي، وغياب إشراك الموظفين في قرارات التغيير، يؤديان إلى مقاومة داخلية تقلل من فعالية الأداء. كما أوضحت الدراسة أن التغيير المدروس المصحوب بتدريب كافٍ وتوضيح للأهداف ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي والكفاءة العامة. وفي ضوء ذلك، أوصى الباحثان بضرورة تعزيز ثقافة التغيير

داخل المؤسسات، وتطوير آليات إدارة التغيير من خلال رفع مستوى التواصل، وتحفيز العاملين، ومراعاة البعد الإنساني والنفسي في تطبيق الخطط التنظيمية الجديدة.

سعى المعاينة (2022) من خلال دراسته إلى بيان أهمية تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك في ظل ما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات تنموية وخدمية متزايدة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في عدد من البلديات، بهدف قياس مدى تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي. تناولت الدراسة محاور عدة من الإدارة الإستراتيجية، مثل: صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف طويلة المدى، واختيار الاستراتيجيات المناسبة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسن مؤشرات الأداء المؤسسي، سواء على مستوى الكفاءة الإدارية، أو جودة تقديم الخدمات، أو رضا المواطنين. وأكدت الدراسة أن غياب التفكير الإستراتيجي، أو الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، يُعد من أبرز معوقات تحسين الأداء المؤسسي في البلديات. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة بناء قدرات القيادات المحلية في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتوفير نظم معلومات داعمة لاتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة التخطيط والمتابعة والتقييم لضمان استمرارية التطوير.

هدفت أطروحة Almawishir (2018) إلى استكشاف دور الدعم المؤسسي في تعزيز نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحديات التي تواجهها هذه الفئة من المؤسسات في بيئة اقتصادية متغيرة ومتجهة نحو التنوع. اعتمدت الباحثة على منهج بحث نوعي وكمي مختلط (Mixed-Methods)، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع رواد أعمال ومسؤولين في الهيئات الحكومية، بالإضافة إلى استبيانات تم توزيعها على عينة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في عدد من المناطق السعودية. توصلت الدراسة إلى أن الدعم المؤسسي

(مثل الدعم المالي، الإرشاد الإداري، والتسهيلات التنظيمية) يلعب دورًا حاسمًا في تحفيز النمو والتوسع، لا سيما في المراحل المبكرة من المشروع. كما بيّنت أن فعالية هذا الدعم تختلف بناءً على نوع النشاط، والموقع الجغرافي، ودرجة جاهزية البنية التحتية الداعمة. إحدى النتائج المهمة كانت أن الروتين الإداري وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية يحدّان من أثر الدعم المؤسسي، ويشكلان عائقًا أمام الاستفادة الكاملة من البرامج المقدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات، وتحسين آليات المتابعة والتقييم، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوفير بيئة أكثر تحفيزًا لنمو هذه المشاريع.

تناولت دراسة (Mohamad & Al Rebdi, 2021) إشكالية عدم استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وسعت إلى تحليل الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى فشل العديد من هذه الشركات في الاستمرار عبر الأجيال، رغم أهميتها الاقتصادية الكبيرة. وركّزت الدراسة على التحديات البنيوية والتنظيمية التي تُعيق التحول المؤسسي المستدام داخل هذا النوع من الشركات. اعتمد الباحثان على التحليل النوعي لبيئة الأعمال العائلية السعودية، مدعومًا بمراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى استطلاع آراء خبراء وممارسين في القطاع. وأشارت النتائج إلى أن أبرز العوامل التي تُهدد استدامة الشركات العائلية تشمل:

- غياب الحوكمة المؤسسية.
- ضعف التخطيط للقيادة والخلافة.
- الاعتماد المفرط على الجيل المؤسس.
- المقاومة الداخلية للتغيير.
- غياب الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى.

كما أوضحت الدراسة أن كثيرًا من الشركات العائلية تفشل في التحول من نموذج الإدارة الفردية إلى النموذج المؤسسي، مما يؤدي إلى قرارات عاطفية وغير مبنية على أسس إدارية علمية، ويحد من قدرتها

على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. واختتمت الدراسة باقتراح "خارطة طريق" لتعزيز استدامة هذه الشركات، تتضمن تبني نظام حوكمة واضح، وإعداد خطط لخلافة القيادة، وتدريب الأجيال الجديدة، والانفتاح على التغيير التنظيمي، والتعاون مع الاستشاريين الخارجيين. كما أكدت على أهمية التوازن بين قيم العائلة ومتطلبات المؤسسة لضمان الاستمرارية والنمو في ظل رؤية المملكة 2030.

في عام 2023، قدّم الباحث Chalhoub, C. M. دراسة مهمة بعنوان "Saudi Family-Owned Business Generational Survival"، تناول فيها بعمق التحديات البنيوية والثقافية التي تواجه الشركات العائلية السعودية، لا سيما فيما يتعلق بانتقال القيادة والإدارة بين الأجيال. ركزت الدراسة على مسألة استدامة الشركات العائلية عبر الأجيال، مبينة أن أكثر من 95% من الشركات في المملكة العربية السعودية مملوكة لعائلات، وتشكل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني من حيث التوظيف والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. استعرض الكاتب، من خلال تحليل نوعي وميداني، العوامل التي تؤثر على فرص بقاء هذه الشركات مثل غياب الحوكمة المؤسسية، ضعف التخطيط للخلافة، وتضارب الأدوار بين أفراد العائلة، كما بيّن أن استمرار الشركة مرهون بقدرتها على التوفيق بين البعدين العائلي والمهني، وإدخال النماذج الحديثة للحوكمة والإدارة. وأكد Chalhoub أن التحول من نمط "الإدارة بالعاطفة" إلى "الإدارة المؤسسية" يشكل حجر الزاوية في تأمين مستقبل مستدام للشركات العائلية، خاصة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. كما قدم خارطة طريق تنفيذية تعتمد على نماذج حوكمة عائلية ناجحة، تدعم التوازن بين الانتماء العائلي ومتطلبات الاستدامة المؤسسية، مما يجعل هذا العمل مرجعاً مهماً لصنّاع القرار في بيئة الأعمال السعودية.

في عام 2021، نشر Georges Samara دراسة هامة بعنوان "Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?" بمراجعة منهجية شاملة لـ 70 دراسة نُشرت بين 2000 و2018 حول الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي، بهدف تقييم

مستوى الفهم الحالي واقتراح مسارات للبحوث المستقبلية. أظهرت النتائج أن السمات الثقافية السائدة، مثل الأبوية والجماعية، تؤثر على هيكل الشركات العائلية بطرق متعددة: حيث يكون الالتزام تجاه العمل العائلي عالياً، وتُعين النساء أحياناً في مناصب قيادية رمزياً، وتُفضل الانسجام العائلي على أية أهداف أخرى، بينما يستمر التوريث الذكوري ليعزز رؤية المؤسس. بالإضافة إلى ذلك، أدت عثرات مؤسسية في المنطقة إلى اعتماد أنظمة حوكمة غير رسمية، وانتهاج استراتيجيات تمويل محافظة من قبل الملاك المسيطرين. ويختلف أثر هذه الممارسات على الأداء الاقتصادي والاجتماعي بحسب الهيكل القانوني للشركة، ومرحلة التوريث، والعلاقات العائلية. رغم هذه الرؤى، لفت سامارا إلى أن معظم الدراسات السابقة لا تزال استكشافية وذات نطاق محدود، ما يُبرز الحاجة لتوسيع البحوث المستقبلية لتكون أكثر نظرية وعمقاً من الناحية المنهجية. لذا، وضع الباحث خارطة طريق تشمل تطوير دراسات سياقية، ومُعمّقة نظرياً، ومُنظمة منهجياً، لزيادة الفهم والتأثير الاستراتيجي للأبحاث في هذا المجال.

أجرت زهراء الناصر (2020) دراسة بعنوان "The effect of royal family members on

"the board on firm performance in Saudi Arabia"، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر وجود أعضاء من الأسرة المالكة في مجالس إدارة الشركات السعودية على أدائها المالي، وذلك باستخدام بيانات مالية وتحليل إحصائي دقيق لفهم العلاقة بين التمثيل الملكي في الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على عينة مكوّنة من 491 ملاحظة مالية لشركات مساهمة سعودية غير مالية خلال الفترة من 2009 إلى 2013، واستخدمت نموذج GMM-System لضبط العوامل الزمنية والتداخلات الداخلية بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن وجود أعضاء من الأسرة المالكة بشكل عام يرتبط بانخفاض في الأداء المالي، خصوصاً إذا كان تواجههم شكلياً أو غير تنفيذي، مما قد يؤدي إلى ضعف في التركيز على الكفاءة التشغيلية. في المقابل، تبين أن الأعضاء المالكين المستقلين – الذين لا يشغلون مناصب تنفيذية

داخل الشركة – كان لهم تأثير إيجابي على الأداء وزيادة القيمة السوقية، نظراً لما يضيفونه من خبرات وشبكات نفوذ دون التسبب في تضارب مصالح مباشر. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في تشكيل مجالس الإدارة، وتعزيز الشفافية والاستقلالية في اختيار الأعضاء، وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يضمن تحقيق التوازن بين النفوذ الرمزي والكفاءة الإدارية، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين ثقة المستثمرين وتعزيز استدامة الشركات في السوق السعودي.

في عام 2024، نشر كل من رزان عبد الله الروّاف وعبد العزيز عبد المحسن الفالح دراسة

بعنوان *"Family Business Sustainability: The Impact of Governance and Women's*

Empowerment in Saudi Arabia" هدفت إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتمكين المرأة

من جهة، واستدامة الشركات العائلية السعودية من جهة أخرى، مع دراسة دور الثقافة المؤسسية

والعائلية كعامل وسيط ومُعدّل في هذا السياق. اعتمدت الدراسة على استبيان شمل 126 شركة عائلية

سعودية، واستخدم الباحثان نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل العلاقة بين

المتغيرات. كشفت النتائج أن وجود أنظمة حوكمة فعّالة—تشمل تنوع مجلس الإدارة، والمشاركة في

اللجان، والاجتماعات المنتظمة—يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتمكين النساء داخل هذه الشركات، وأن هذا

التمكين ينعكس بدوره على رفع مستوى الاستدامة التنظيمية والاقتصادية للشركات العائلية. كما

أظهرت الدراسة أن الثقافة المؤسسية تلعب دوراً حاسماً في دعم أو تقييد هذا التأثير، حيث أن الثقافة

المنفتحة والداعمة للنساء تسهم في تعظيم أثر الحوكمة والتمكين، بينما تُضعف الثقافات التقليدية

هذا الارتباط. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز التنوع في مجالس الإدارة، وتفعيل

دور النساء في القيادة، وتبني ثقافة مؤسسية أكثر شمولاً، باعتبارها عناصر رئيسية لضمان الاستمرارية

والنجاح طويل الأمد للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

Khan, S., Aloulou, W. J., Shahab, S., & Aliani, K. (2025). دراسة مهمة بعنوان

“Women's Participation in Operational and High Managerial Positions in Family

Businesses: Evidence From Saudi Context” هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تمكين المرأة في

المناصب التنفيذية والإدارية العليا داخل الشركات العائلية السعودية، في إطار رؤية السعودية 2030

التي تعزّز دور المرأة اقتصادياً. استُندت الدراسة إلى مسح ميداني شمل 80 امرأة، واستخدم الباحثون

تحليل المطابقة المتعدد (MCA) والانحدار اللوجستي المتعدد (MLR) لاستكشاف عوامل عدّة، من بينها

التعليم، ودعم العائلة، والظروف الثقافية والاجتماعية، وتقنيات التحول الرقمي. وأظهرت النتائج أن

التعليم العالي ودعم أفراد الأسرة الذكور (مثل الآباء والأزواج) يعدان عوامل حاسمة في تمكين النساء

من شغل مناصب قيادية، وأن المبادرات الحكومية والفرص الرقمية في قطاعات مثل الموضة والرعاية

الصحية والتعليم تعمل على توسيع آفاقهن الوظيفية. كما ربطت الدراسة بين بيئة العمل الداعمة ورؤية

2030، موضحة أن هناك إشارات قوية لتحول جذري في مشاركة المرأة الاقتصادية، رغم استمرار بعض

الحواجز الثقافية. وقد أسهمت هذه الدراسة في تعزيز الفهم الفردي والمؤسسي لمتطلبات تمكين المرأة

في بيئة العمل التطويرية داخل المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي تُفسر الديناميكيات التنظيمية والإدارية داخل

الشركات العائلية، وتسهم في فهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل التغيير المؤسسي. ومن أبرز هذه

المنطلقات:

1. نظرية التغيير التنظيمي (Kurt Lewin's Change Theory)

تُعد نظرية كورت لوين من أبرز النظريات الكلاسيكية في مجال إدارة التغيير، وقد طوّرها في أربعينيات

القرن الماضي، حيث افترض أن أي تغيير داخل المؤسسة يمر بثلاث مراحل أساسية:

- إذابة الجليد: (Unfreezing) وهي المرحلة التي يتم فيها التشكيك في الوضع القائم، وكسر الجمود السائد في الثقافة التنظيمية، وتهيئة العاملين لقبول التغيير، من خلال خلق دافع داخلي للتغيير ورفع مستوى الوعي بضرورة التغيير.

- مرحلة التغيير: (Change) في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير الفعلي، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية، أو العمليات، أو التكنولوجيا، أو الثقافة. وتُعد مرحلة حساسة تتطلب قيادة فعالة وتواصلًا شفافًا لتقليل المقاومة.

- إعادة التجميد: (Refreezing) وهي مرحلة تثبيت التغيير وترسيخه في الثقافة المؤسسية، من خلال بناء ممارسات جديدة، وتقديم الحوافز، وضمان استمرار التغيير وعدم الرجوع إلى النمط السابق.

وتُستخدم هذه النظرية في الدراسة لفهم كيف يؤثر سوء إدارة هذه المراحل الثلاث في الشركات العائلية على قدرتها على التطور المؤسسي.

2. نظرية الوكالة (Agency Theory – Jensen & Meckling, 1976)

تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين المالك (الوكيل) والإدارة (الوكيل المفوض)، وما قد ينشأ عنها من تضارب في المصالح. في الشركات العائلية، كثيرًا ما تكون الإدارة مُمثلة بأفراد من العائلة، ما يضخم تعقيد العلاقة بين المالكين والمديرين. تُستخدم هذه النظرية في الدراسة لتفسير كيف أن غياب الحوكمة، أو تداخل المصالح الشخصية، أو التركيز على المصالح العائلية، يمكن أن يؤدي إلى ممارسات إدارية غير فعالة تعوق التغيير، وتؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي والنمو.

3. نموذج الحوكمة العائلية (Family Governance Model)

يعالج هذا النموذج الإشكالية الأساسية في الشركات العائلية والمتمثلة في تداخل الأدوار بين العائلة والمؤسسة، ويقدم إطارًا لفصل هذه الأدوار من خلال أدوات مثل:

- مجلس العائلة (Family Council)

- دستور العائلة (Family Constitution)

- مجلس الإدارة المستقل

ويهدف النموذج إلى تحقيق التوازن بين قيم العائلة ومتطلبات العمل المؤسسي، وذلك لضمان استدامة الشركة، وحسن إدارة الخلافات، وتيسير عمليات التغيير بسلاسة.

وتُسهّم هذه النظرية في دعم الدراسة من خلال توضيح كيف أن غياب هذا النموذج أو تطبيقه بصورة ضعيفة قد يؤدي إلى سوء إدارة التغيير التنظيمي، وصراعات داخلية، وفقدان الاتجاه الاستراتيجي.

المنهجية وطرق البحث:

1. نوع المنهج:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لتوصيف الظواهر الإدارية والتنظيمية داخل الشركات العائلية السعودية، وتحليل العلاقة بين سوء إدارة التغيير التنظيمي والتطور والنمو المؤسسي لتلك الشركات. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة، نظرًا لقدرته على الربط بين المتغيرات واستخلاص التفسيرات القائمة على البيانات الواقعية.

2. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في الشركات العائلية السعودية، التي تنشط في قطاعات مختلفة تشمل:

- القطاع التجاري
- القطاع الصناعي
- القطاع الخدمي

ويتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية أو عشوائية طبقية (وفق إمكانيات الوصول)، لضمان تمثيل مناسب للفئات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

أدوات الدراسة:

أولاً: الغرض من الاستبيان

يهدف الاستبيان إلى جمع البيانات الكمية (والنوعية المحدودة) من المشاركين حول المحاور التالية:

- تجاربهم مع التغيير التنظيمي داخل الشركة.
- تأثير الصراعات العائلية على سير عمليات التغيير.
- مدى وضوح وتطبيق الهياكل التنظيمية.
- تقييمهم لأداء الشركة بعد التغيير.

ثانياً: تصميم الاستبيان

يتضمن الاستبيان نوعين من الأسئلة:

- أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق تمامًا إلى 5 = موافق تمامًا)، لقياس مستوى الاتفاق مع عدد من العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة.
- أسئلة مفتوحة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل حر، مثل: "ما أكبر تحدٍ واجهته خلال عملية التغيير؟"

ثالثًا: طريقة التوزيع

- إلكترونيًا عبر أدوات مثل Google Forms أو Survey Monkey، لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة.
- ورقيًا في الحالات التي يصعب فيها الوصول الإلكتروني، خاصة في الشركات التي لا تعتمد التكنولوجيا بشكل واسع.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار هذا النطاق الجغرافي نظرًا لخصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم هذه الشركات، ولما تمثله من أهمية كبرى في دعم الاقتصاد الوطني.
2. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة البيانات والممارسات المرتبطة بعمليات التغيير التنظيمي التي حدثت خلال السنوات الخمس الأخيرة (2020-2024)، بهدف تحليل أثر تلك التغييرات على النمو المؤسسي في ظل التحديات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية.
3. الحدود البشرية: تعتمد الدراسة على عينة محدودة من المديرين والموظفين في الشركات العائلية، ويتم اختيارهم بناءً على مدى ارتباطهم المباشر بعمليات التغيير الإداري والتنظيمي، مما قد يُقيّد التعميم الكامل للنتائج على جميع الشركات العائلية في المملكة.

المراجع:

- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (2017). "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية". مجلة التجارة والتمويل.
- جاسم عبد الرحمن المعاينة. (2022). الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 29-15, 3(9),
- السعيد، ثامر بن فهد. (2024) "مرونة التغيير الإداري لتعظيم النمو" صحيفة الاقتصادية.
- عبدالله مصطفى محمد الشبلي. (2023). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 841-831, 4(3),
- العمرى، محمد بن سعيد. (2017). "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي". المجلة العربية للإدارة
- هبري & اسية. (2020). أثر تغيرات بيئة الأعمال على نشاط الشركات العائلية. دراسة تحليلية لمقياس الأعمال السنوي للشركات العائلية الأوروبية 2017 *Beam Journal of Economic Studies*, 4(1), 274-285.
- الحرباوي & فراس "محمد هشام". (2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل
- رحيم، حسين، علاوي & عبد الفتاح. (2014). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز"-وحدة الأغواط. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- 119, 10(12),

- Al Nasser, Z. (2020). The effect of royal family members on the board on firm performance in Saudi Arabia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(3), 487-518.
- Al Rawaf, R. A., & Alfalih, A. A. (2024). Family business sustainability: the impact of governance and women's empowerment in Saudi Arabia. *Future Business Journal*, 10(1), 46.
- Almawishir, N. F. (2018). *The role of institutional support in influencing SME growth: The case of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Manchester Metropolitan University).
- AlRebdi, A., & Mohamad, K. A. (2021). Unsustainable family business in Saudi Arabia-the roadmap ahead. *International Journal of Business and Management Research*, 9(2), 233-243.
- Balila, S. (2020). *Family business in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Newcastle University).
- CHALHOUB, C. M. (2023). SAUDI FAMILY-OWNED BUSINESS GENERATIONAL.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency Costs, and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*
- Khan, S., Aloulou, W. J., Shahab, S., & Aliani, K. (2025). Women's Participation in Operational and High Managerial Positions in Family Businesses: Evidence From Saudi Context. *Strategic Change*.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Horper & Raw
- Mazaheri, N. (2013). The Saudi monarchy and economic familism in an era of business environment reforms. *Business and Politics*, 15(3), 295-321.
- Ramady, M. A., & Sohail, M. S. (2010). Assessing the role of family business in promoting economic growth: perspectives from Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(4), 447-459.

Samara, G. (2021). Family businesses in the Arab Middle East: what do we know and where should we go?. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100359.