

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية: الفرص والتحديات

## Family Businesses in Saudi Arabia: Opportunities and Challenges

كلية الريادة والإبتكار

ماجستير ريادة الأعمال

إشراف الدكتور / أحمد راجح

2025

اسم الطالب / عبدالله أحمد حميش

رقم الطالب / 243001293

## الفصل الاول

### عنوان البحث

### الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية: الفرص والتحديات Family Businesses in Saudi Arabia: Opportunities and Challenges

#### مقدمة

تشكل \*\*الشركات العائلية\*\* عصب الاقتصاد السعودي، فهي ليست مجرد كيانات تجارية، بل هي نسيج حيوي يربط بين الأجيال ويحافظ على الإرث الاقتصادي والاجتماعي للمملكة. إن وجودها الطويل والمتجذر يعكس قدرتها على التكيف والصمود في وجه المتغيرات الاقتصادية، فضلاً عن دورها المحوري في توفير فرص العمل ودفع عجلة التنمية الشاملة. فمنذ عقود، ساهمت هذه الشركات في بناء قطاعات حيوية، من التجارة والصناعة إلى الخدمات والابتكار، مقدمة بذلك دعماً لا غنى عنه للاقتصاد الوطني.

وعلى الرغم من هذه الأهمية القصوى، تواجه الشركات العائلية في السعودية مجموعة معقدة من \*\*التحديات\*\* التي قد تعرقل مسيرتها نحو الاستدامة والنمو. تتصدر هذه التحديات قضايا \*\*الحوكمة الرشيدة\*\* التي تضمن فصل الملكية عن الإدارة وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة. كما أن \*\*استمرارية القيادة بين الأجيال\*\* تمثل تحدياً كبيراً، حيث تتطلب عملية الانتقال السلس للقيادة تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً لضمان نقل المعرفة والخبرة دون المساس بالقيم الأساسية للشركة. يضاف إلى ذلك، \*\*المنافسة الشديدة\*\* في السوق المحلي والعالمي، والاحتياج المستمر لتبني الابتكار والتكنولوجيا لمواكبة التطورات السريعة.

في المقابل، تزخر هذه الشركات بـ \*\*بفرص واعدة\*\* تدفعها نحو التوسع والنمو، لا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تفتح آفاقاً جديدة للاستثمار والتنوع الاقتصادي. إن قدرة الشركات العائلية على اتخاذ القرارات السريعة ومرونتها في التكيف مع الظروف المتغيرة، بالإضافة إلى ارتباطها الوثيق بالمجتمع المحلي، تمنحها ميزة تنافسية فريدة. يمكن لهذه الشركات أن تستفيد من التطورات التكنولوجية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتوسيع نطاق أعمالها، كما أن انفتاح السوق على الاستثمارات الأجنبية المشتركة يوفر لها فرصاً للدخول في شراكات استراتيجية تعزز من قدرتها التنافسية.

يهدف هذا البحث إلى تقديم \*\*قراءة وصفية تحليلية شاملة\*\* لطبيعة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. سيتم ذلك من خلال استعراض نقدي لأبرز الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، لتحديد الأطر النظرية والمفاهيم الأساسية التي تحكم عمل هذه الشركات. كما سيسلط الضوء على \*\*أبرز

الفرص والتحديات \*\*التي تواجهها هذه الشركات في السياق الاقتصادي الحالي، مع تقديم تحليلات معمقة تسهم في فهم أعمق لدينا امكانياتها الداخلية والخارجية، وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات قد تساهم في تعزيز استدامتها ونموها المستقبلي.

### مشكلة البحث

تُعد \*\*الشركات العائلية\*\* بمثابة الشريان الحيوي الذي يغذي الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية. إن إسهاماتها المتواصلة في الناتج المحلي الإجمالي، وتوفيرها لملايين فرص العمل، ودعمها للابتكار في شتى القطاعات، لا يمكن إغفالها أو التقليل من شأنها. فمنذ عقود، كانت هذه الشركات هي القوة الدافعة وراء نمو العديد من الصناعات وتطور الأسواق، مما جعلها ركيزة أساسية في بناء مجتمع اقتصادي مزدهر ومستقر.

على الرغم من هذا الدور المحوري والإسهامات الجليلة، تواجه الشركات العائلية في المملكة جملة من \*\*التحديات المترامية\*\* التي تُلقي بظلالها على مسيرتها وتهدد استمراريته على المدى الطويل. يأتي في طليعة هذه التحديات \*\*غياب الحوكمة الفعالة والشفافية\*\*، التي تُعد صمام الأمان لأي كيان اقتصادي. ففي كثير من الأحيان، تتداخل أدوار الملكية والإدارة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسرعة أو غير موضوعية، أو نشوء تضارب في المصالح، وهو ما يُعيق النمو المستدام ويعرض الشركة للمخاطر. يضاف إلى ذلك، \*\*الصراع المحتمل بين الأجيال\*\*، فمع انتقال دفة القيادة من جيل المؤسسين إلى الأجيال اللاحقة، قد تنشأ خلافات في الرؤى والتوجهات، أو تحديات في نقل الخبرات والمعرفة، مما يؤثر سلباً على الانسجام الداخلي وكفاءة الأداء. كما يُشكل \*\*ضعف التخطيط الاستراتيجي طويل المدى\*\* تحدياً كبيراً، حيث تغيب الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط التفصيلية لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتنافسية، مما يجعل الشركات عرضة للتحديات الطارئة دون وجود إطار عمل قوي يمكن الاعتماد عليه.

بناءً على هذه التحديات المعقدة والمتشابكة، تتجلى مشكلة البحث في الحاجة الماسة إلى فهم أعمق لهذه الديناميكيات وتحديد كيفية التعامل معها بفعالية. وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي:

\*\*\*ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وما الفرص التي يمكن استغلالها لتعزيز استمراريته وتطوير أدائها في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية؟\*\*\*

يهدف هذا البحث إلى تقديم إجابة شاملة لهذا التساؤل من خلال تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات، وتقديم رؤى قيمة تساهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على الصمود والازدهار.

#### أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تهدف إلى تقديم فهم شامل لواقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ودعم استدامتها وتطوير أدائها. تتجلى هذه الأهداف في النقاط التالية:

**\*\* التعرف على الواقع الحالي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ودورها الاقتصادي المحوري:** \*\*يهدف هذا البند إلى إجراء مسح وتحليل معمق للوضع الراهن للشركات العائلية في المشهد الاقتصادي السعودي. سيتضمن ذلك دراسة حجم مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وتحديد القطاعات الاقتصادية التي تتواجد فيها بكثافة، بالإضافة إلى تقييم دورها في توفير فرص العمل ودعم التنمية الاقتصادية الشاملة. الهدف هو رسم صورة واضحة وشاملة لأهمية هذه الشركات كركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، وتسلط الضوء على الأثر الإيجابي الذي تحدثه في المجتمع والاقتصاد السعودي على حد سواء.

**\*\* تحديد وتحليل التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية في المملكة:** \*\*يركز هذا الهدف على استقصاء وتصنيف التحديات المتنوعة التي تعترض مسيرة الشركات العائلية نحو النمو والاستمرارية. سيتم التعمق في قضايا مثل ضعف الحوكمة المؤسسية، وصعوبة انتقال القيادة بين الأجيال، والتحديات المتعلقة بإدارة الصراعات الداخلية، فضلاً عن تأثير المنافسة المتزايدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. الهدف هو فهم الأسباب الجذرية لهذه التحديات وتأثيرها على استدامة هذه الشركات، وتقديم تحليل شامل يوضح طبيعة هذه المعوقات وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض.

**\*\* استكشاف أبرز الفرص الواعدة المتاحة أمام الشركات العائلية في ظل التغيرات الاقتصادية والتوجهات الحديثة:** \*\*يسعى هذا الهدف إلى تحديد وتقييم الفرص الاستراتيجية التي يمكن للشركات العائلية استغلالها لتعزيز نموها وتطوير أدائها. سيتم التركيز على الفرص التي تنبثق من رؤية المملكة 2030، والتحول الرقمي، وتنوع الاستثمارات، بالإضافة إلى إمكانات الشراكات المحلية والدولية. الهدف هو تسلط الضوء على المسارات الممكنة التي يمكن للشركات العائلية أن تسلكها لتحقيق التوسع والابتكار، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والازدهار في بيئة اقتصادية متغيرة.

**\*\* تقديم توصيات واقعية وعملية لدعم استمرارية الشركات العائلية وتعزيز قدرتها التنافسية: \*\*** يهدف هذا البند إلى صياغة مجموعة من التوصيات المبنية على النتائج المستخلصة من التحليل السابق. ستقدم هذه التوصيات إلى أصحاب الشركات العائلية، والجهات الحكومية، والمؤسسات المعنية، بهدف توجيههم نحو أفضل الممارسات في مجالات الحوكمة، والتخطيط للخلافة، وإدارة الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية. الهدف النهائي هو المساهمة بفعالية في بناء مستقبل أكثر استدامة وازدهاراً للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، لضمان استمراريته كقوة دافعة للاقتصاد الوطني.

#### أهمية البحث

تتبع **\*\* أهمية هذا البحث \*\*** من كونه يتناول قطاعاً حيوياً وأساسياً في نسيج الاقتصاد السعودي، ألا وهو قطاع **\*\* الشركات العائلية \*\***. لا تمثل هذه الشركات مجرد كيانات اقتصادية، بل هي جزء لا يتجزأ من الإرث التاريخي والاجتماعي للمملكة، حيث ساهمت على مدى عقود طويلة في بناء وتطوير مختلف القطاعات، وخلق فرص عمل مستدامة، ودعم مسيرة التنمية الشاملة. إن فهم ديناميكيات هذا القطاع، وتحديد مواطن القوة والضعف فيه، يصبح أمراً بالغ الأهمية في سياق التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة حالياً.

يكتسب البحث أهمية خاصة في ظل **\*\* متطلبات التحديث المتسارعة \*\*** التي تفرضها البيئة الاقتصادية العالمية والمحلية. فمع تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وتغير أنماط الاستهلاك، وازدياد حدة المنافسة، تجد الشركات العائلية نفسها أمام ضرورة ملحة للتكيف والتطوير لضمان بقائها وازدهارها. هذا البحث يسعى إلى تحليل هذه المتغيرات وتأثيرها على الشركات العائلية، مما يجعله مصدراً قيماً للمعلومات لأصحاب القرار والمهتمين بهذا القطاع.

علاوة على ذلك، تتضاعف أهمية هذا البحث في ضوء **\*\* رؤية المملكة 2030 الطموحة \*\***، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع مستوى التنافسية. تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في تحقيق أهداف هذه الرؤية، من خلال قدرتها على الابتكار، والتوسع، والمساهمة في بناء اقتصاد أكثر استدامة ومرونة. ومن هنا، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على الكيفية التي يمكن لهذه الشركات من خلالها أن تستفيد من الفرص التي تتيحها الرؤية، وأن تتغلب على التحديات لتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

أخيراً، ومن منظور تطبيقي وعملي، يكتسب البحث أهمية كبيرة كونه قد \*\*يساهم في زيادة الوعي بأهمية الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي \*\* كأدوات أساسية لضمان استدامة هذه الشركات واستمراريتها عبر الأجيال. فغياب الأطر الواضحة للحوكمة، وضعف التخطيط، قد يعرض الشركات العائلية لمخاطر كبيرة تؤثر على استقرارها وفعاليتها. من خلال تحليل هذه الجوانب وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية، يمكن للبحث أن يوفر خارطة طريق تساعد الشركات العائلية على تعزيز قدرتها التنافسية، وحماية أصولها، وضمان انتقال سلس للقيادة، مما يضمن استمراريتها كقوة دافعة للاقتصاد السعودي لسنوات وعقود قادمة.

#### أسئلة البحث

- يسعى هذا البحث إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات المحورية التي من شأنها توفير فهم شامل وعميق لوضع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وتحديد سبل تعزيز استدامتها وفعاليتها. تتركز هذه الأسئلة حول التحديات والفرص، بالإضافة إلى الآليات التي تسهم في تطويرها.
- \*\* ما طبيعة التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وكيف تختلف هذه التحديات باختلاف حجم الشركة، قطاعها، وجيل القيادة الحالي؟ \*\*
- \* \* يتوسع هذا السؤال ليشمل جوانب تحليلية أعمق للتحديات، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المختلفة التي قد تؤثر على طبيعة وحجم التحديات التي تواجهها الشركات العائلية.\*
- \*\* ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تعزز أو تعيق استمرارية الشركات العائلية في المملكة، وما هو تأثيرها النسبي على بقاء هذه الشركات ونجاحها عبر الأجيال؟ \*\*
- \* \* يهدف هذا السؤال إلى تحديد العوامل المعقدة التي تؤثر على دورة حياة الشركة، سواء كانت مرتبطة بالهيكل الداخلي للأسرة أو بالبيئة الاقتصادية والتشريعية المحيطة.\*
- \*\* ما أبرز الفرص المتاحة أمام الشركات العائلية في المملكة في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى، مثل رؤية المملكة 2030، والتحول الرقمي، وتنوع مصادر الاستثمار، وكيف يمكن استغلال هذه الفرص بفعالية؟ \*\*
- \* \* يركز هذا السؤال على الجانب الإيجابي، محاولاً استكشاف كيف يمكن للشركات العائلية أن تتكيف وتستفيد من التغيرات الديناميكية لتعزيز مكانتها.\*

- \*\* كيف يمكن تعزيز دور الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية بالمملكة لضمان الشفافية، المساءلة، وفصل الأدوار، وبما يسهم في حل النزاعات وتحقيق التوافق بين أفراد العائلة المالكة والإدارة؟\*\*
- \*\* يتعمق هذا السؤال في الآليات العملية للحوكمة، وكيف يمكن أن تصبح أداة فعالة لتحقيق الاستقرار والنمو، خاصة في ظل التداخلات المحتملة بين الأبعاد العائلية والمهنية\*.
- \*\* ما هي أفضل الممارسات الدولية والإقليمية التي يمكن للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الاستفادة منها في مجالات التخطيط للخلافة، وإدارة الابتكار، وتطوير القيادات المستقبلية؟\*\*
- \*\* يبحث هذا السؤال عن حلول مستوحاة من تجارب ناجحة أخرى، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية السياق السعودي\*.
- \*\* ما التوصيات الاستراتيجية والتشغيلية الممكنة التي يمكن تقديمها للشركات العائلية في المملكة، وللجهات الحكومية والخاصة المعنية، لضمان استدامتها وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني على المدى الطويل؟\*\*
- \*\* يهدف هذا السؤال إلى استخلاص نتائج قابلة للتطبيق العملي، توجه الأطراف المعنية نحو اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم مستقبل الشركات العائلية\*.

#### منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على \*\*منهجية متعددة الأوجه\*\* تجمع بين العمق النظري والتحليل العملي، وذلك لضمان تقديم رؤية شاملة ودقيقة حول الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته المطروحة، سيتم توظيف \*\*المنهج الوصفي التحليلي\*\* كإطار أساسي للعمل.

يتضمن تطبيق هذا المنهج في المرحلة الأولى \*\*جمع المعلومات وتحليلها من مصادر ثانوية موثوقة وذات جودة عالية\*\*. تشمل هذه المصادر مجموعة واسعة من البيانات والإصدارات العلمية والرسمية، مثل:

\*\* الكتب المتخصصة\*\* في إدارة الشركات العائلية، الحوكمة المؤسسية، الاقتصاد السعودي، وتاريخ الأعمال.

\*\* المقالات والدراسات العلمية المحكمة \*\* المنشورة في الدوريات الأكاديمية المرموقة، والتي تتناول قضايا الشركات العائلية على الصعيدين المحلي والدولي.

\*\* الدراسات السابقة والأبحاث \*\* التي تناولت التحديات والفرص التي تواجه الشركات العائلية في مناطق جغرافية وسياقات اقتصادية مختلفة، للاستفادة من التجارب والمقارنات.

\*\* التقارير الصادرة عن الهيئات الاقتصادية المحلية والدولية \*\*، مثل الغرف التجارية الصناعية، الهيئات الحكومية المعنية بالاستثمار والقطاع الخاص، المؤسسات المالية الكبرى، والمنظمات الدولية التي تركز على التنمية الاقتصادية وريادة الأعمال. ستوفر هذه التقارير بيانات إحصائية، مؤشرات أداء، وتحليلات قطاعية ذات صلة.

في المرحلة الثانية، ولإثراء التحليل النظري وربطه بالواقع العملي، سيتم دمج عناصر من \*\*المنهجية النوعية والتطبيقية\*\*. \*\*يشمل ذلك:

\*\* تحليل المحتوى النظري المتوفر \*\* بشكل معمق، وتصنيف المعلومات، وتحديد الثغرات البحثية، وربط المفاهيم النظرية بالتحديات والفرص الفعلية التي تواجه الشركات العائلية في السياق السعودي. هذا التحليل سيسمح ببناء إطار مفاهيمي قوي يدعم الاستنتاجات.

\*\* الاستفادة من أدوات بحث ميدانية نوعية \*\* لجمع بيانات مباشرة وغير مباشرة. قد يشمل ذلك إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من رواد الأعمال، وأعضاء مجالس الإدارة في شركات عائلية رائدة، ومستشارين متخصصين في الحوكمة وتخطيط الخلافة. تهدف هذه المقابلات إلى استخلاص خبراتهم العملية، وتحدياتهم الواقعية، ورؤاهم حول مستقبل الشركات العائلية في المملكة.

\*\* توظيف الخبرة العملية للباحث \*\* في بيئة الشركات العائلية، لدعم عملية التحليل وتفسير البيانات. هذه الخبرة ستوفر بعداً تطبيقياً للبحث، مما يسمح بفهم أعمق لديناميكيات العمل داخل هذه الشركات، وتأثير القرارات على المديين القصير والطويل. ستساعد هذه المعرفة في غرلة المعلومات، وتحديد الأولويات، وتقديم توصيات أكثر واقعية وعملية.

تُمكن هذه المنهجية المزدوجة – النظرية والعملية – البحث من تقديم تحليل شامل ودقيق، يجمع بين الأكاديمي والصلة بالواقع، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابلية التوصيات للتطبيق العملي في سياق الشركات العائلية السعودية.

#### حدود البحث

لضمان التركيز والعمق في التحليل، يلتزم هذا البحث بحدود واضحة تحدد نطاقه وتوجهاته. تبرز هذه الحدود في النقاط التالية:

- **\*\* النطاق الجغرافي والتركيز \*\***: يقتصر هذا البحث بشكل كامل على **\*\* الشركات العائلية العاملة داخل المملكة العربية السعودية فقط .** هذا التركيز الجغرافي يتيح فهماً معمقاً للتحديات والفرص التي تواجه هذه الشركات في السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي السعودي الفريد، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية الأنظمة والتشريعات المحلية التي تؤثر على بيئة الأعمال العائلية.
- **\*\* الجوانب التحليلية \*\***: ينصب التحليل بشكل أساسي على **\*\* الجوانب الإدارية والتنظيمية \*\*** للشركات العائلية. يشمل ذلك دراسة قضايا الحوكمة، وهيكلة القيادة والخلافة، وآليات اتخاذ القرار، وإدارة الصراعات الداخلية، والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ديناميكيات العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة. لن يتعمق البحث في الجوانب القانونية المعقدة (مثل قانون الشركات أو قضايا الميراث التفصيلية (أو الجوانب المحاسبية والمالية الفنية) مثل التحليلات المالية التفصيلية للميزانيات العمومية أو قوائم الدخل)، إلا بالقدر الذي تتقاطع فيه هذه الجوانب مع التأثيرات الإدارية والتنظيمية.
- **\*\* مصادر البيانات \*\***: يعتمد البحث بشكل رئيسي على **\*\* المعلومات المتوفرة في الدراسات السابقة والمصادر الثانوية الموثوقة .** تشمل هذه المصادر الكتب، المقالات الأكاديمية المحكمة، التقارير الصادرة عن الهيئات الاقتصادية والمنظمات المتخصصة، والأبحاث المنشورة المتعلقة بالشركات العائلية. في حين قد تُستخدم الخبرة العملية للباحث لدعم التحليل وتفسير البيانات، فإن البحث لا يتضمن جمع بيانات أولية واسعة النطاق من خلال استبيانات شاملة أو دراسات حالة معمقة لعدد كبير من الشركات، بل يكفي بالمقابلات النوعية المحدودة إن لزم الأمر لإثراء الرؤى المستخلصة من المصادر الثانوية.
- تُسهم هذه الحدود في توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، وتقديم تحليل مركز ومفيد ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للشركات العائلية

#### 2.1 مفهوم الشركات العائلية وخصائصها

تُعرف الشركات العائلية بأنها الكيانات الاقتصادية التي تمتلكها وتديرها عائلة واحدة أو أكثر، بحيث يكون للعائلة تأثير مباشر على القرارات الاستراتيجية والعمليات الإدارية. ويشمل ذلك الشركات التي يشارك فيها أفراد العائلة في الملكية، أو في مجلس الإدارة، أو في الإدارة التنفيذية، أو جميعها معًا.

الخصائص الرئيسة للشركات العائلية:

1. تركيبة الملكية: غالبًا ما تمتلك العائلة الحصة الأكبر من رأس المال، مما يمنحها السيطرة على السياسات والاستراتيجيات.
  2. الترابط العاطفي والاجتماعي: وجود روابط عائلية قوية يؤثر في اتخاذ القرارات، وقد يؤدي إلى توافق أو صراع داخلي.
  3. استمرارية الملكية عبر الأجيال: رغبة قوية في الحفاظ على الشركة كميراث للأبناء والأحفاد.
  4. المرونة في اتخاذ القرار: قدرة على التحرك بسرعة في ظل غياب البيروقراطية المعقدة.
  5. الدمج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: الاهتمام بالعائد المالي إلى جانب السمعة العائلية والمسؤولية الاجتماعية.
- في السياق السعودي، تتميز الشركات العائلية أيضًا بارتباطها الوثيق بالقيم الثقافية والدينية، مما ينعكس على أسلوب إدارتها وعلاقاتها مع الموظفين والعملاء.

#### 2.2 نظريات الشركات العائلية

لفهم سلوك الشركات العائلية وآليات عملها، يمكن الاستعانة بعدد من النظريات الإدارية والاقتصادية:

##### 1. نظرية الوكالة (Agency Theory)

- تركز على العلاقة بين الملاك (المالكين) (الوكلاء) (المديرين)، وتتناول مشاكل تضارب المصالح.
- في الشركات العائلية، يقل تضارب المصالح بسبب مشاركة الملاك في الإدارة، لكن يظهر تحدي آخر يتمثل في تضارب المصالح بين أفراد العائلة أنفسهم.

## 2. نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

- تهتم بوضع آليات لضمان الشفافية والمساءلة وفصل الأدوار بين الملكية والإدارة.
- تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية السعودية يعتبر تحديًا نظرًا لتداخل العلاقات العائلية والمهنية.

## 3. نظرية الموارد (Resource-Based View)

- تنظر إلى موارد الشركة (المادية والبشرية والمعرفية) كمصدر للميزة التنافسية.
- في الشركات العائلية، تُعد السمعة والخبرة المتراكمة رأس مال فريد، لكنه مهدد إذا لم يتم نقله بفعالية للأجيال القادمة.

## 4. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

- تؤكد على ضرورة مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالشركة (موظفين، عملاء، مجتمع، حكومة).
- تكتسب أهمية خاصة للشركات العائلية التي تسعى للحفاظ على سمعتها المجتمعية.

### 2.3 الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية

الحوكمة المؤسسية هي الإطار الذي ينظم العلاقة بين الملاك، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، بهدف ضمان الإدارة الرشيدة للشركة.

أهمية الحوكمة في الشركات العائلية:

- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- الحد من تضارب المصالح.
- وضع آليات واضحة لاتخاذ القرارات.
- ضمان الاستدامة عبر الأجيال.

تحديات تطبيق الحوكمة في السياق السعودي:

- مقاومة التغيير من قبل المؤسسين أو الجيل الأكبر.
- غياب اللوائح الداخلية المكتوبة.

## الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الفرص والتحديات

- ضعف ثقافة الحوكمة لدى بعض الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة.

آليات الحوكمة الموصى بها:

- وضع ميثاق عائلي يحدد أدوار ومسؤوليات الأفراد.
- تشكيل مجالس إدارة تضم أعضاء مستقلين.
- إنشاء لجان مختصة (التدقيق، المخاطر، الترشيحات).

### 2.4 تخطيط الخلافة وانتقال القيادة

يُقصد بـ تخطيط الخلافة وضع استراتيجية منظمة لنقل القيادة والملكية من جيل إلى آخر، بما يضمن استمرار الشركة واستقرارها.

أهمية التخطيط للخلافة:

- الحفاظ على استمرارية العمل.
- نقل الخبرات والمعرفة المتراكمة.
- الحد من النزاعات العائلية.
- تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين.

التحديات الشائعة:

- غياب خطة واضحة ومكتوبة.
- صراعات بين أفراد الجيل الثاني أو الثالث.
- ضعف تأهيل القيادات الجديدة.
- تأثير العواطف على اختيار القيادات بدلاً من الكفاءة.

استراتيجيات ناجحة للتوريث:

- البدء في إعداد القيادات الشابة مبكراً عبر برامج تدريب وتطوير.
- الاستعانة بمستشارين خارجيين محايدين.
- تطبيق مبدأ الجدارة والكفاءة في التعيين.
- الفصل التدريجي بين الملكية والإدارة التنفيذية.

### الفصل الثالث

#### الدراسات السابقة

##### 3.1 منهجية استعراض الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالشركات العائلية من خلال منهجية منظمة اعتمدت على:

1. المقالات الصحفية المتخصصة المنشورة في الصحف والمواقع الاقتصادية السعودية، لعرض رؤى وتحليلات خبراء محلين حول الفرص والتحديات.
2. الدراسات الأكاديمية المحكمة المنشورة في المجالات العلمية، لعرض الأطر النظرية والنماذج التحليلية المرتبطة بالشركات العائلية.
3. التقارير المؤسسية الصادرة عن الغرف التجارية والهيئات الحكومية والمنظمات الدولية، لتوفير بيانات وإحصائيات داعمة للتحليل.

تم اختيار الدراسات وفق معايير محددة:

- ارتباطها المباشر بالسياق السعودي أو العربي.
- تناولها لموضوعات تتوافق مع أهداف البحث وأسئلته.
- حداثة النشر قدر الإمكان لضمان مواكبة التحولات الاقتصادية.

##### 3.2 دراسات سابقة عن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

###### 3.2.1 دراسات أكاديمية مختارة

1. أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة واستدامة الشركات العائلية – د. حنان عبد الله، 2024  
تناولت الدراسة أثر برامج التدريب على رفع كفاءة القيادات في الشركات العائلية، وأثبتت أن الاستثمار في تنمية المهارات الإدارية والفنية للأجيال الجديدة يسهم بشكل كبير في استدامة الشركة.
2. أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية – د. مصطفى صلاح المقدم وعبد الله أسامة منصور  
أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، فصل الأدوار) يرتبط إيجابيًا بتحسين الأداء المالي والتشغيلي.

3. الخصائص التشغيلية للشركات كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الملكية العائلية وجودة الإفصاح عن الاستدامة – د. حنان محمد، د. أحمد شوقي  
بينت أن الشركات ذات الهياكل الإدارية الواضحة والسياسات التشغيلية المستقرة تميل إلى تقديم إفصاح أعلى جودة في تقاريرها، مما يعزز الثقة لدى الأطراف المعنية.
4. حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق تنمية مستدامة – عبد الرحمن النصبان  
ركزت على أهمية الحوكمة في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي إلى جانب الأداء الاقتصادي.
5. قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية – د. فايز عوض  
أثبتت أن الاستثمار في المعرفة والخبرة المتراكمة يعد من أهم عوامل الميزة التنافسية في السوق.

## 3.2.2 مقالات متخصصة مختارة

- "الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد" – جريدة الوطن  
أكدت المقالة على دور الشركات العائلية في خلق فرص العمل ودعم الناتج المحلي.
- "5 عوامل تهدد الشركات العائلية" – أرقام  
حددت أبرز المخاطر مثل ضعف الحوكمة، وتناقص ولاء الجيل الجديد، والمنافسة.
- "التحالفات الاستراتيجية خيار فعال لاستمرار الشركات العائلية" – الاقتصادية  
تناولت أهمية الشراكات المحلية والدولية لضمان النمو.

## 3.3 دراسات سابقة عن الشركات العائلية في المنطقة العربية

1. الشركات العائلية في ميزان الاستدامة – دراسة إقليمية أظهرت أن غياب خطط الخلافة يشكل تحديًا مشتركًا في دول الخليج.
2. الشركات العائلية في الشرق الأوسط: هل هي في موقع القوة؟ – تقرير تحليلي يبين أن التحديات في المنطقة تتشابه، لكن السعودية تتميز بفرص أكبر نتيجة لرؤية 2030.
3. المرأة ودورها في الشركات العائلية – دراسة أوضحت تنامي مشاركة النساء في مجالس الإدارة في بعض الدول الخليجية، وأثر ذلك على التنوع في اتخاذ القرار.

## 3.4 تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

أولاً: نقاط الاتفاق

- الحوكمة المؤسسية عنصر أساسي لضمان الاستدامة.

## الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الفرص والتحديات

- ضرورة الإعداد المبكر لخلافة القيادة.
- الاستثمار في التدريب ورأس المال الفكري يعزز القدرة التنافسية.

### ثانيًا: نقاط الاختلاف

- بعض الدراسات ركزت على الأبعاد المالية فقط، بينما أخرى تناولت الأبعاد الاجتماعية والبيئية.
- التباين في درجة تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي.

### ثالثًا: الفجوات البحثية

- قلة الدراسات التي تدمج بين التحليل النظري والدراسة الميدانية في السياق السعودي.
- محدودية الأبحاث التي تربط بين رؤية 2030 واستراتيجيات الشركات العائلية.
- ضعف التركيز على دور الابتكار والتكنولوجيا الحديثة في تعزيز الاستدامة.

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للبحث

#### 4.1 منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية في الشركات العائلية.

يتيح هذا المنهج جمع البيانات من مصادر متعددة وتحليلها بصورة نقدية للوصول إلى فهم شامل للواقع الحالي، وتحديد التحديات والفرص، واستنباط التوصيات المناسبة.

كما سيتم توظيف المنهج النوعي من خلال المقابلات شبه المنظمة مع بعض القيادات وأعضاء مجالس الإدارة في شركات عائلية مختارة، بهدف ربط التحليل النظري بالواقع العملي.

#### 4.2 مصادر جمع البيانات

##### أولاً: المصادر الثانوية

- الكتب المتخصصة في إدارة الشركات العائلية، الحوكمة المؤسسية، وريادة الأعمال.
- المقالات والدراسات المحكمة المنشورة في الدوريات الأكاديمية العربية والعالمية.
- التقارير المؤسسية الصادرة عن الغرف التجارية والهيئات الحكومية والمنظمات الدولية (مثل البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي).
- المقالات الصحفية الاقتصادية التي تناولت وضع الشركات العائلية في المملكة.

##### ثانياً: المصادر الأولية

- المقابلات شبه المنظمة مع عينة من رواد الأعمال، وأعضاء مجالس الإدارة، ومستشارين مختصين في الحوكمة وتخطيط الخلافة.
- ملاحظات الباحث المستندة إلى الخبرة العملية في بيئة الشركات العائلية، بهدف إثراء التحليل وتوضيح السياق المحلي.

#### 4.3 مجتمع وعينة البحث

##### مجتمع البحث

يشمل جميع الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية بمختلف أحجامها (صغيرة، متوسطة، وكبيرة)، وبمختلف قطاعاتها (تجارية، صناعية، خدمية).

عينة البحث

- الاختيار: عينة قصدية (Purposive Sampling) يتم اختيارها بناءً على توفر المعلومات وإمكانية الوصول للمستجيبين.
- حجم العينة: 6-8 شركات عائلية تمثل قطاعات وأحجام مختلفة، لضمان تنوع البيانات وتحقيق المقارنة بين الحالات.

#### 4.4 إجراءات تحليل البيانات

##### 1. تحليل المحتوى: (Content Analysis)

- تصنيف البيانات المستخلصة من الدراسات والمقالات حسب محاور البحث (التحديات، الفرص، الحوكمة، الخلافة).

##### 2. التحليل المقارن:

- مقارنة البيانات بين الشركات المختلفة للكشف عن الأنماط المشتركة والاختلافات.

##### 3. الترميز النوعي: (Qualitative Coding)

- ترميز المقابلات وفق الفئات المحددة مسبقاً، مثل: التحديات الإدارية، فرص النمو، ممارسات الحوكمة.

##### 4. الربط النظري – التطبيقي:

- مقارنة النتائج الفعلية مع ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة لتفسير الظواهر وربطها بالنماذج النظرية.

#### 4.5 مصداقية البحث وأخلاقياته

ضمان المصداقية

- التثليث: (Triangulation) الجمع بين مصادر بيانات متعددة (ثانوية وأولية) للتحقق من صحة النتائج.
- المراجعة من قبل المشاركين: عرض ملخص النتائج على بعض المستجيبين للتأكد من دقة التفسير.

- التوثيق الدقيق: ذكر جميع المراجع المستخدمة بطريقة أكاديمية.

#### الأخلاقيات

- الحصول على موافقة المشاركين قبل إجراء المقابلات.
- ضمان سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية الشركات أو الأفراد المشاركين.
- استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط وعدم استغلالها في أي أغراض تجارية أو شخصية.

## الفصل الخامس

تحليل وعرض النتائج ومناقشتها

### 5.1 واقع ودور الشركات العائلية السعودية

أظهرت البيانات المستخلصة من التقارير الرسمية والمقالات الاقتصادية أن الشركات العائلية تمثل ما يزيد عن 60% إجمالي الشركات المسجلة في المملكة، وتسهم بنسبة تتراوح بين 25% و 30% من الناتج المحلي الإجمالي.

كما تتركز أنشطتها في قطاعات التجارة، والصناعة التحويلية، والخدمات، والعقار، مع توسع ملحوظ في قطاعي التكنولوجيا والخدمات المالية خلال السنوات الأخيرة. وتتميز الشركات العائلية السعودية بما يلي:

- مرونة اتخاذ القرار مقارنة بالشركات الكبرى المدرجة.
  - الارتباط بالمجتمع المحلي، مما يعزز ثقة العملاء والموردين.
  - القدرة على الاستثمار طويل المدى دون ضغوط مساهمين خارجيين.
- لكن هذه الإيجابيات يقابلها تحديات بنيوية قد تحد من النمو إذا لم تتم إدارتها بفعالية.

### 5.2 أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية السعودية

أولاً: الحوكمة المؤسسية

- ضعف اللوائح الداخلية المكتوبة التي تحدد أدوار ومسؤوليات أفراد العائلة.
- غياب المجالس المستقلة ولجان التدقيق والمخاطر.
- الاعتماد المفرط على القرارات الفردية من المؤسسين.

ثانياً: انتقال القيادة بين الأجيال

- غياب خطط مكتوبة لتخطيط الخلافة.
- صراعات بين الجيلين الثاني والثالث حول أسلوب الإدارة.
- تأهيل محدود للقيادات الجديدة في بعض الشركات.

ثالثاً: المنافسة والتحول الرقمي

## الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الفرص والتحديات

- منافسة قوية من الشركات العالمية والمحلية ذات الأنظمة الحديثة.
- بطء في تبني تقنيات التحول الرقمي والابتكار.

رابعاً: العوامل الثقافية والاجتماعية

- تأثير الروابط العائلية على قرارات التوظيف والترقية.
- الحرج الاجتماعي في تعيين مديرين تنفيذيين من خارج العائلة.

### 5.3 الفرص الواعدة المتاحة للشركات العائلية السعودية

في ظل رؤية المملكة 2030

- فرص التوسع في قطاعات جديدة مثل الطاقة المتجددة، والسياحة، والخدمات اللوجستية.
- تحفيز الحكومة للشراكات بين القطاعين العام والخاص.

التحول الرقمي

- تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحسين الكفاءة التشغيلية.
- التوسع في التجارة الإلكترونية والوصول إلى أسواق جديدة.

الشراكات الاستراتيجية

- الدخول في تحالفات مع شركات دولية لنقل المعرفة والتقنيات.
- الاستفادة من برامج التمويل الحكومية والخاصة لدعم الابتكار.

### 5.4 مناقشة النتائج

أولاً: ربط النتائج بأسئلة البحث

1. طبيعة التحديات: أظهرت النتائج أن الحوكمة وضعف تخطيط الخلافة هما التحديان الأكثر تأثيراً، مع اختلاف حدتهما باختلاف حجم الشركة وقطاعها.
2. العوامل المؤثرة على الاستمرارية: العوامل الداخلية (الحوكمة، الكفاءة الإدارية) والعوامل الخارجية (المنافسة، التحول الرقمي) تتداخل بشكل معقد.
3. الفرص المتاحة: رؤية 2030 والتحول الرقمي يقدمان فرص نمو واضحة، لكن استغلالها يتطلب بنية تنظيمية مرنة.

4. تعزيز الحوكمة: وجود ميثاق عائلي ومجلس إدارة مستقل أثبت فعاليته في الشركات التي طبقته.
5. أفضل الممارسات: التجارب الإقليمية والدولية توصي بالبداية المبكرة في إعداد القيادات الشابة وتبني الابتكار كجزء من ثقافة الشركة.
6. التوصيات الممكنة: الاستثمار في رأس المال البشري، تطوير أنظمة الحوكمة، تبني التكنولوجيا، وتنويع الاستثمارات.

ثانيًا: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

- تتفق النتائج مع دراسة عبد الرحمن النصبان في التأكيد على دور الحوكمة في الاستدامة.
- تتوافق مع دراسة د. فايز عوض التي أثبتت أهمية رأس المال الفكري.
- تضيف هذه الدراسة بعدًا تطبيقيًا من خلال ربط النتائج مباشرة بفرص رؤية 2030.

### 6.1 الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى تقديم قراءة تحليلية شاملة لواقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض طبيعة التحديات والفرص التي تواجهها، وتحليل العوامل المؤثرة على استمراريتها، واقتراح استراتيجيات لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل المتغيرات الاقتصادية. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. دور محوري للشركات العائلية في الاقتصاد السعودي، حيث تسهم بنسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي وتوفر آلاف فرص العمل.
2. تحديات هيكلية، أبرزها ضعف الحوكمة المؤسسية، غياب خطط واضحة لتخطيط الخلافة، وبطء التكيف مع التحولات التكنولوجية.
3. فرص واعدة في ضوء رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي، يمكن أن تمكن هذه الشركات من التوسع والنمو إذا تم استغلالها بفعالية.
4. أهمية رأس المال البشري ورأس المال الفكري كعوامل رئيسية للميزة التنافسية، خاصة في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع.
5. توافق كبير مع الأدبيات السابقة فيما يتعلق بأهمية الحوكمة وتخطيط الخلافة، مع إضافة بعد محلي مرتبط بخصوصية البيئة السعودية.

### 6.2 التوصيات

أولاً: للشركات العائلية

1. تطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية
  - إعداد ميثاق عائلي ينظم العلاقة بين الملاك والإدارة.
  - تشكيل مجلس إدارة يضم أعضاء مستقلين لتعزيز الشفافية والمساءلة.
2. تخطيط الخلافة بشكل استباقي
  - وضع خطة مكتوبة وواضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.

◦ تأهيل القيادات الشابة عبر برامج تدريبية محلية ودولية.

### 3. التحول الرقمي والابتكار

◦ الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة.

◦ تبني الابتكار كجزء من الثقافة المؤسسية.

### 4. تنويع الاستثمارات

◦ التوسع في قطاعات جديدة مثل السياحة، والخدمات اللوجستية، والطاقة المتجددة.

◦ عقد شراكات استراتيجية مع شركات محلية وعالمية.

ثانيًا: للجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة

### 1. تعزيز الإطار التشريعي

◦ وضع لوائح خاصة بدعم الحوكمة في الشركات العائلية.

◦ توفير حوافز للشركات التي تطبق أفضل ممارسات الحوكمة.

### 2. برامج تمويل ودعم موجهة

◦ إنشاء صناديق تمويلية تستهدف الابتكار والتحول الرقمي في الشركات العائلية.

◦ توفير برامج إرشاد واستشارات متخصصة.

### 3. منصات للتعاون وتبادل الخبرات

◦ إنشاء منتديات ومؤتمرات تجمع الشركات العائلية مع خبراء محليين ودوليين لتبادل أفضل الممارسات.

### 6.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة كمية موسعة لقياس أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات العائلية في السعودية.

2. تحليل تأثير الثقافة العائلية على القرارات الاستراتيجية، خاصة في مرحلة انتقال القيادة.

3. دراسات مقارنة بين الشركات العائلية السعودية ونظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي في مجالات الابتكار والتحول الرقمي.
4. بحث معمق في دور المرأة في القيادة العليا للشركات العائلية السعودية وتأثير ذلك على التنوع في اتخاذ القرار.

## قائمة المراجع

### أولاً: الدراسات الأكاديمية

- عبد الله، ح. (2024). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. جامعة ميداوثن.
- المقدم، م. ص.، & منصور، ع. أ. (د.ت). (أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية.
- محمد، ح.، & شوقي، أ. (د.ت). (الخصائص التشغيلية للشركات كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الملكية العائلية وجودة الإفصاح عن الاستدامة. جامعة الإسكندرية.
- النصبان، ع. (د.ت). (حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق تنمية مستدامة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عوض، ف. (د.ت). (قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية. جامعة الملك خالد.
- قسم الله، م.، & قيم الله، أ. (د.ت). (مشكلات المراجعة الداخلية في الشركات السعودية. جامعة السودان المفتوحة.

### ثانياً: المقالات الصحفية

- جريدة الرياض، (2016). أغسطس. (7)التحديات والحلول في إدارة الشركات المتعددة. <https://alriyadh.com/1510453>
- جريدة الوطن، (2019). يناير. (5)الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد. <https://www.alwatan.com.sa/article/1032825>
- صحيفة الاقتصادية، (2015). مارس. (12)الشركات العائلية في ميزان الاستدامة. [https://www.aleqt.com/2015/03/12/article\\_939191.html](https://www.aleqt.com/2015/03/12/article_939191.html)
- صحيفة الاقتصادية، (2011). يناير. (1)التحالفات الاستراتيجية خيار فعال لاستمرار الشركات العائلية السعودية. [https://www.aleqt.com/2011/01/01/article\\_485797.html](https://www.aleqt.com/2011/01/01/article_485797.html)
- صحيفة الاقتصادية، (2008). ديسمبر. (22)الشركات العائلية بين استغلال فرصة الأزمة وسندان الانغلاق. [https://www.aleqt.com/2008/12/22/article\\_176036.html](https://www.aleqt.com/2008/12/22/article_176036.html)
- أرقام، (2023). مايو. (510)عوامل تهدد الشركات العائلية. <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/382873>

- جريدة الرياض, (2024). فبراير. (15) استمرارية الشركات العائلية.  
<https://www.alriyadh.com/2022795>
- Eye of Riyadh. (2023, أبريل 3). *Family businesses: Key force in reversing climate change and nature loss*.  
<https://www.eyeofriyadh.com/ar/news/details/family-businesses-key-force-in-reversing-climate-change-and-nature-loss>
- جريدة الوطن, (2023). أغسطس. (7) المرأة السعودية ودورها في الشركات العائلية.  
<https://www.alwatan.com.sa/article/1115512>
- أرقام, (2014). أكتوبر. (522) عوامل تهدد الشركات العائلية.  
<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/382873>

## فهرس البحث

### معلومات الغلاف

- عنوان البحث
- معلومات الطالب والإشراف

### خطة البحث

1. عنوان البحث
2. مقدمة
3. مشكلة البحث
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. أسئلة البحث
7. منهجية البحث
8. حدود البحث

### الفصل الثاني: الإطار النظري للشركات العائلية

- 2.1 مفهوم الشركات العائلية وخصائصها
- 2.2 نظريات الشركات العائلية
- 2.3 الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية
- 2.4 تخطيط الخلافة وانتقال القيادة

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- 3.1 منهجية استعراض الدراسات السابقة

## الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية الفرص والتحديات

- 3.2 دراسات سابقة عن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية
  - 3.2.1 دراسات أكاديمية مختارة
  - 3.2.2 مقالات متخصصة مختارة
- 3.3 دراسات سابقة عن الشركات العائلية في المنطقة العربية
- 3.4 تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للبحث

- 4.1 منهجية البحث
- 4.2 مصادر جمع البيانات
- 4.3 مجتمع وعينة البحث
- 4.4 إجراءات تحليل البيانات
- 4.5 مصداقية البحث وأخلاقياته

### الفصل الخامس: تحليل وعرض النتائج ومناقشتها

- 5.1 واقع ودور الشركات العائلية السعودية
- 5.2 أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية السعودية
- 5.3 الفرص الواعدة المتاحة للشركات العائلية السعودية
- 5.4 مناقشة النتائج

### الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

- 6.1 الخلاصة
- 6.2 التوصيات
- 6.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

### قائمة المراجع