

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



أثر الإدارات العائلية على إيرادات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

أنس أيمن ملحم

242000415

إشراف:

د. حسن الفيصل - د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

إهداء

بكل فخر واعتزاز، أهدي هذا العمل إلى والديَّ الحبيبين، اللذين كانا لي مصدر القوة والإلهام،

وركنزة أساسية في رحلتي نحو النجاح. إلى والدي العزيز، قدوتي الأولى، الذي علّمني معنى

العزيمة والإصرار، وكان دعمه اللامحدود هو زادي في كل خطوة. وإلى والدتي الحنون، منبع

الحب والعطاء، التي غرست في روحي الثقة والإيمان بقدراتي، فلهما مني كل التقدير

والامتنان، وأسأل الله أن يحفظهما ويجزيهما عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى زوجتي الغالية، شريكتي وداعمتي في كل مراحل هذه

الرحلة، وأهدي هذا العمل إلى أولادي الأحباء، اللذين أضفيا على حياتي نوراً وسعادة

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أثروا عقولنا بعلمهم ووجهونا

بنصحتهم، وكانوا خير مرشدين ومعلمين لي.

أهدي هذا الإنجاز لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار رحلتي، سائلاً المولى عز

وجل أن يجعل هذا العمل خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير.....	Error! Bookmark not defined.
فهرس المحتويات:.....	3
فهرس الأشكال.....	5
فهرس الملاحق.....	6
حقوق نشر هذا البحث.....	7
المستخلص.....	8
الفصل الأول.....	9
المقدمة:.....	10
مشكلة الدراسة:.....	12
-أهمية الدراسة.....	15
أهداف الدراسة:.....	17
تساؤلات الدراسة:.....	19
فروض الدراسة:.....	22
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....	26
الفصل الثاني.....	28
الدراسات السابقة.....	28
مقدمة:.....	29
الدراسات السابقة:.....	30
الاطار النظري:.....	38
الفصل الثالث.....	40
منهجية الدراسة.....	40
المقدمة:.....	41
المنهجية وطرق البحث:.....	42
مجتمع البحث:.....	43
أدوات الدراسة:.....	44

45.....	حدود البحث:
51.....	الفصل الرابع.....
51.....	النتائج والتوصيات.....
52.....	المقدمة:
53.....	تحليل البيانات ونتائج الاستبيان:
Error! Bookmark not defined.	النتائج:
Error! Bookmark not defined.	التوصيات:
64.....	المراجع.....
65.....	-المراجع العربية.....
65.....	-المراجع الأجنبية.....
67.....	الملاحق.....
69.....	-الاستبانة:
70.....	أولاً: البيانات الشخصية:
71.....	ثانياً: أسئلة الاستبيان:
79.....	Abstract:
80....	The Impact of Family Management on the Revenue of Contracting Companies in Saudi Arabia

فهرس الأشكال

رسم توضيحي مشكلة الدراسة.....	12
رسم توضيحي 1 البيانات الشخصية (الجنس).....	45
رسم توضيحي 2 البيانات الشخصية (عدد سنوات الخبرة).....	45
رسم توضيحي 3 البيانات الشخصية (المؤهل العملي).....	45
رسم توضيحي 4 البيانات الشخصية (المسمى الوظيفي).....	46
رسم توضيحي 5 البيانات الشخصية (عدد سنوات مزاولة النشاط للشركة الحالية).....	46
رسم توضيحي 6 المحور الأول: تأثير الإدارة العائلية على الولاء والانتماء والثقافة المؤسسي.....	50
رسم توضيحي 7 المحور الثاني: مركزية اتخاذ القرار وتأثيرها على الابتكار والتكيف.....	50
رسم توضيحي 8 المحور الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية.....	51
رسم توضيحي 9 المحور الرابع: تحديات توظيف واستبقاء الكفاءات غير العائلية.....	51
رسم توضيحي 10 المحور الخامس: تحديات انتقال القيادة بين الأجيال.....	51
رسم توضيحي 11 المحور السادس: تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على ثقافة العمل.....	52
رسم توضيحي 12 المحور السابع: العلاقات الخارجية (العملاء والموردين والشركاء).....	52
رسم توضيحي 13 المحور الثامن: تبني التكنولوجيا والابتكار.....	52
رسم توضيحي 14 المحور التاسع: توافق الإدارة مع رؤية المملكة 2030 واستدامة الشركة.....	53

رسم توضيحي 15 المحور العاشر: الأداء العام والتميز المؤسسي..... 53

فهرس الملاحق

الاستبيان..... 62

حقوق نشر هذا البحث



تحتفظ جامعة ميدأوشن بجميع حقوق الطباعة لهذا البحث، حيث تُعدّ كافة محتوياته ومادته العلمية

ملكاً حصرياً للجامعة. لا يُسمح باستخدامه أو إعادة نشره أو توزيعه دون إذن مسبق وصریح من

الجامعة.

الباحث

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة العائلية على أداء شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، مع

التركيز على الشركات العاملة في المنطقة الشرقية. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان شارك فيه 20 من المدراء

والموظفين العاملين في أكبر الشركات العائلية بالمنطقة. تضمن الاستبيان عدة محاور رئيسية، مثل: الشفافية في اتخاذ

القرار، توزيع المسؤوليات، تأثير مركزية القرار على الابتكار، استقطاب الكفاءات، وتحديات انتقال القيادة بين الأجيال.

كشفت نتائج الدراسة أن الإدارة العائلية تسهم في تعزيز الولاء المؤسسي والاستقرار الداخلي، غير أن المركزية

المفرطة في اتخاذ القرار تعرقل الابتكار وتحد من فرص استقطاب الكفاءات الخارجية، لا سيما في غياب أنظمة حوكمة

فعالة. وبناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين

نظم الحوكمة، وتبني أساليب إدارية وتقنية حديثة.

الفصل الأول

المقدمة:

شهد الاقتصاد السعودي خلال العقود الماضية تحولاً كبيراً، مدفوعاً بمبادرات تنموية طموحة ورؤية واضحة نحو التنويع الاقتصادي. وفي هذا السياق، برزت الشركات العائلية كلاعب رئيسي يسهم في دعم الاقتصاد الوطني، خاصة في القطاعات الحيوية مثل المقاولات. وتُعد هذه الشركات من أكثر أنواع المنشآت استمرارية وانتشاراً في المملكة، حيث تجمع بين الطابع التجاري وروح العائلة، مما يخلق نموذجاً إدارياً يتميز بالمرونة من جهة، والتحديات من جهة أخرى.

تتسم الإدارة العائلية بخصائص فريدة، من أبرزها تركز السلطة في يد عدد محدود من أفراد العائلة، مما يتيح سرعة في اتخاذ القرار واستجابة سريعة للفرص السوقية. غير أن هذا النمط قد يُقيد الابتكار ويقلل من فرص الاستفادة من كفاءات خارجية، خاصة في حال غياب أنظمة الحوكمة الرشيدة وآليات التقييم الموضوعي. وتظهر أهمية هذا الموضوع بشكل أكبر في قطاع المقاولات، الذي يتطلب مستويات عالية من التنظيم، والكفاءة، والتكيف المستمر مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد تأثير الإدارة العائلية على أداء شركات المقاولات، مع التركيز على الشركات العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة. وستقوم بتقييم التحديات التي تواجهها هذه الشركات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية، وتحولات اقتصادية متسارعة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد في بناء نموذج إداري متوازن يحقق الاستدامة المالية ويعزز من مساهمة الشركات العائلية في الاقتصاد الوطني.

وتتبع أهمية البحث من كونه يدمج بين التحليل النظري والميداني، ويعتمد على بيانات واقعية تم جمعها من

خلال استبيانات ومقابلات مع أصحاب الخبرة. كما يسعى إلى تقديم حلول واقعية تدعم توجه المملكة نحو تطوير

القطاع الخاص.

وقد أكد خبراء الإدارة في جريدة الرياض (1) أن فصل الملكية عن الإدارة يُعد مطلباً استراتيجياً جديداً

للشركات العائلية الوطنية؛ إذ إن تطبيق هذا المبدأ يُسهم في تحقيق شفافية أكبر والتنويع، مما يعزز من الاستدامة و

القدرة التنافسية للشركة.

مشكلة الدراسة:



رسم توضيحي لمشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن هذا النموذج الإداري العائلي يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على النمو والاستدامة

المالية للشركة. فعلى الرغم من أن العلاقات الوثيقة بين أفراد العائلة قد توفر بعض الفوائد، مثل الثقة المتبادلة وولاء

الموظفين، إلا أنها قد تؤدي أيضًا إلى عدة قيود، منها الشفافية وصعوبة الولوج إلى المعلومات. ففي حالات كثيرة

يُفرض تحكم مشدد على تدفق المعلومات، مما يقلل من إمكانية اتخاذ الحصول على بيانات دقيقة.

الصعوبة في التوظيف وجذب الكفاءات الخارجية من خارج الدائرة العائلية من أبرزها توجه الشركات

العائلية. مما قد يشعر الموظفون غير العائليين بالتمييز أو بتقييد فرص التقدم الوظيفي. ويؤدي هذا الوضع إلى تحديات

تتعلق بتحفيز الموظفين والمحافظة على الولاء.

في الواقع الأجيال يمكن أن تحتوي على فجوات مختلفة من الممكن أن تؤثر مباشرة داخل الشركات. حيث قد تكون

الرؤى والأهداف مختلفة بين الأجيال الشابة والقادة الحاليين، مما يخلق صراعات قد تؤثر على استقرار الشركة.

فقد أشارت التقارير والمصادر كما جاء في مقال "مشاكل الشركات العائلية" على موقع إدارة، إلى عدة معوقات

استراتيجية ممكن أن تؤثر على الأداء كما يلي: (2، موقع إدارة)

- **الشفافية:**

يؤدي احتكار السلطة من قبل عدد محدود من أفراد العائلة إلى فرض قيود صارمة على تدفق المعلومات، مما

يعوق اتخاذ قرارات تستند إلى تحليلات موضوعية.

- **إعاقة الابتكار والتكيف مع التغيرات:**

تشير الدراسات إلى أن مركزية اتخاذ القرار تقلل من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث أن هذا

سيسبب بتقليل تبني الأفكار الجديدة والابتكارات الضرورية لمواجهة التغيرات المختلفة في قطاع المقاولات.

- **تحديات جذب والحفاظ على الكفاءات الخارجية:**

يؤدي تفضيل تعيين أفراد العائلة في المناصب القيادية إلى تهميش الخبرات والكفاءات من خارج العائلة، وهذا

يسبب نقص المهارات المطلوبة لدعم النمو وتعزيز المنافسة في السوق.

- **صعوبة انتقال القيادة:**

تعاني هذا النوع من الشركات من معوقات سببها الخبرات التي تنتقل بين الأجيال، وهذا يؤدي إلى فجوات قد تؤثر على استدامة الأعمال والاستقرار على المدى البعيد.

- **الصراعات و النزاعات العائلية:**

يمكن أن تؤدي الروابط العائلية والعلاقات الشخصية إلى نشوب خلافات داخلية، مما قد يؤثر على الأهداف الرئيسية بالشركة و تراجع الأداء الإداري والتنظيمي.

تتعاظم أهمية هذه المشكلة في وجود المنافسات الشديدة في قطاع شركات المقاولات الذي يتطلب قدرة على

الابتكار، مرونة في اتخاذ القرارات وإدارة فعالة للأزمات. وبهذا تبرز الحاجة لفهم كيفية تأثير الإدارة العائلية على

إيرادات شركات المقاولات.

-أهمية الدراسة.

في الواقع، في هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لدور الشركات المقاولات التي تنسم بأنها عائلية البارز في اقتصاد المملكة العربية السعودية. لاسهامه بشكل فعال في النمو الاقتصادي ويُعد من القطاعات الحيوية. وتسلب الضوء على الأبعاد الإدارية الفريدة للشركات العائلية وأثرها على الأداء المالي للشركات، حيث أن نمط الإدارة العائلية العائلة وتوليها المناصب القيادية قد يكون له تأثير مباشر على تحقيق أهداف الشركة ونجاحها في السوق.

1. إسهام الشركات المختلفة العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية:

تعتبر الشركات التي تنسم بأنها عائلية جزءاً هاماً خاصة للنسيج الاقتصادي للمملكة، بحيث أنها تمثل نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وتلعب دوراً بارزاً في تدريب و توظيف الشباب، مما يعزز من رأس المال البشري المحلي. لذا فإن تحسين الأداء والكفاءة الإدارية في هذه الشركات يساهم بشكل مباشر في إزدهار الاقتصاد الوطني. وتأتي أهمية هذا البحث في تطوير رؤى في تعزيز نجاح وإبراز هذا النوع من الشركات وتطوير أدائها بما يدعم استمراريته ويساعدها في تلبية احتياجات السوق بفعالية أكبر.

2. تعزيز فهم تحديات الإدارة العائلية:

تتيح هذه الدراسة فرصة لفهم أبرز التحديات والمشاكل المواجهة من قبل الشركات المقاولات العائلية، مثل مركزية القرارات وصعوبة الاستعانة بالكفاءات من خارج العائلة، والتي قد تعوق الابتكار والتكيف مع المتغيرات. فمن

خلال دراسة نقاط

الضعف والقوة في الإدارة العائلية، تقدم الدراسة إسهامًا علميًا يمكن الاستفادة منه في تحليل هذا النمط الإداري وتقديم حلول واقعية لمساعدتها على التغلب لأغلب التحديات والمشاكل.

3. أثر الإدارة العائلية على ثقافة الشركة وعلاقتها مع العملاء :

تؤثر الإدارة العائلية على ثقافة الشركة وعلاقتها بالعملاء والموردين. حيث أنها تتميز بعلاقات شخصية وثيقة مع العملاء والموظفين، وهذا يساهم بشكل مباشر في نسبة الولاء للشركات. ولكن يمكن أن تكون هذه العلاقات سببًا ذا حدين، حيث يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخلية تؤثر على سمعة الشركة وصورتها أمام العملاء. لهذا يجب تحقيق توازن بين العلاقات وتحقيق النمو والابتكار في الشركة.

4. إفادة الأجيال القادمة في الشركات العائلية:

توفر هذه الدراسة أيضًا معرفة مهمة للأجيال المختلفة للعائلات المالكة، كمساهمتها على فهم ومواجهة الوقائع المختلفة عند تولي مناصب مختلفة في الإدارة، وتوجههم نحو أفضل الممارسات لإدارة الشركة بمرونة وفعالية. ومن خلال تقديم توصيات حول كيفية تعزيز الحوكمة ووضوح الأدوار، هذه الدراسة ستساعد في البعد عن الصراعات الداخلية التي قد تحول دون مواكبة الأعمال لعدة أجيال.

5. الإضافة إلى الأدب العلمي في الإدارة العائلية:

مثل هذه الدراسة إضافة علمية نوعية في ميدان الإدارة العائلية، إذ تطرح منظورًا جديدًا حول واقع هذه الشركات، وتُتمهّد بنتائجها الطريق لدراسات قادمة تساهم في إثراء البحث العلمي وتطويره في سياق الشركات المقاولات.

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة هو المساهمة في إدراك وتقييم تأثير الإدارة العائلية على أداء شركات المقاولات في المملكة.

تتناول هذه الأهداف الجوانب المتعلقة بالإدارة العائلية وتحدياتها وإمكانيات تطويرها، وذلك لدعم نجاح واستدامة هذه

الشركات في بيئات الأعمال التنافسية والمتغيرات المختلفة كما يلي:

1. تحديات شركات المقاولات العائلية:

تتعرض شركات المقاولات في المملكة لتحديات مختلفة كإدارة الشؤون القانونية، والتقلبات الاقتصادية،

واحتياجات السوق المتغيرة. وتهدف الدراسة إلى معرفة كيفية التفاعل مع هذا المتغيرات، وما إذا كانت الأنماط الإدارية

العائلية تسهم في زيادة صعوبة التكيف معها. كما تدرس أثر اتخاذ القرار المركزي في سرعة تفاعل الشركة للأزمات

ومنافسة الأسواق الشديدة.

2. استكشاف الفوائد والعيوب الرئيسية للإدارة العائلية:

تعد الإدارة العائلية نموذجًا إداريًا شائعًا، حيث تساهم في توفير بعض الفوائد للشركة مثل الالتزام العالي

والولاء، لكنها قد تساهم أيضًا في مشكلات أخرى، مثل البيروقراطية وعدم المرونة في اتخاذ القرارات. تهدف الدراسة إلى

توضيح هذه الجوانب المتنوعة للإدارة العائلية، مما يساعد أصحاب الشركات والباحثين على فهم أفضل لهذا النموذج

الإداري.

3. تقديم توصيات لتعزيز كفاءة شركات المقاولات العائلية في المملكة:

بناءً على التحليلات والنتائج، تهدف هذه الدراسة البحثية إلى تقديم توصيات من شأنها تعزيز الأداء والكفاءات

للشركات. بما يساهم في دعم التقدم والنمو للمستقبل.

4. فهم أثر مختلف العوامل الثقافية والاجتماعية على الأداء:

يتأثر أداء الشركات في المملكة بالعديد من العوامل الاجتماعية، كالعلاقات الأسرية والقيم الاجتماعية

والثقافة. وتسعى الدراسة إلى معرفة أثرها على ثقافة العمل داخل الشركات العائلية، وما إذا كانت هذه التأثيرات تسهم

في تحسين الأداء أو تعيقه.

5. تحديد أفضل الممارسات لإعداد الأجيال القادمة لاستلام زمام القيادة:

تسعى الدراسة إلى توضيح الخطوات اللازمة لإعداد الأجيال الشابة في العائلات لتولي المناصب القيادية.

وذلك بوضع أطروحة واضحة للحوكمة وتحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد، مع التدقيق على استمرار واستدامة الأعمال

بالشركات بالمستقبل. هذا الهدف يضمن التكيف مع المتغيرات المختلفة لتعزيز الاستقرار.

6. مساهمة التطوير في السياسات التنظيمية:

تهدف الدراسة أيضًا إلى تطوير السياسات الرقابية والتنظيمية للشركات، وهذا للمساعدة على فهم أثرها على

هذا النوع من الشركات. ولذا تشكل الدراسة مرجعًا مفيدًا لصناع القرار في تطوير سياسات تشجع على تبني ممارسات

الإدارة الرشيدة وتعزز من كفاءة ومرونة الشركات العائلية في المملكة.

تساؤلات الدراسة:

هذه الدراسة تتمحور حول معرفة أثر الإدارة العائلية على أداء شركات المقاولات في المملكة، من خلال الإجابة على عدد من التساؤلات التي تستهدف معرفة مختلف التحديات المرتبطة بهذه الإدارة. وتشمل على ما يلي:

1. ما هي الإيجابيات الرئيسة للإدارة العائلية؟

يهدف هذا التساؤل إلى فهم الجوانب الإيجابية التي قد تأتي بها الإدارة العائلية على الشركة، والمعروف أن لديها إيجابيات كثيرة منها: سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز الولاء بين الأفراد والنقطة. كما يستكشف مدى تأثير هذه الإيجابيات على كفاءة التشغيل واستدامة العلاقات.

2. ما هي أبرز السلبيات والتحديات بالشركات المقاولات العائلية السعودية؟

هناك العديد من التحديات بالإدارة العائلية، مثل الشفافية المحدودة، اتخاذ القرارات، الصراعات العائلية، وتحديات التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات من خارج العائلة. كما يحاول معرفة تأثير هذه السلبيات على المنافسة بين الشركات في السوق.

3. كيف يؤثر نموذج (القائد الأوحد) في الإدارة العائلية على الإنتاجية الأداء المالي للشركات؟

يركز هذا التساؤل على دراسة أثر السلطة المركزية في الإدارة العائلية، بإعتمادها على شخص واحد يتخذ القرارات الهامة في الشركة، على إنتاجية الشركة وربحياتها. كما يستكشف مدى تأثير الموظفين وتفاعلهم مع هذا النمط الإداري.

4. هل يمكن تحسين بيئة العمل لتصبح أكثر كفاءة وإنتاجية؟

يتناول هذا السؤال معرفة ما إذا كان بالإمكان إيجاد سبل لتحسين بيئة العمل داخل الشركات العائلية من خلال إضافة تعديلات على أسلوب الإدارة لتعزيز الشفافية وعملية اتخاذ القرارات بالشركة. وهذا لمحاولة خلق بيئة عمل إيجابية والتركيز على التفاعل الإيجابي بين أفراد العائلة والموظفين الآخرين.

5. ما هي الآليات الممكنة لتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لأفراد العائلة في الشركة؟

يتناول هذا التساؤل أهمية توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة، وكيف يمكن أن يساعد ذلك في تجنب النزاعات العائلية وتداخل الصلاحيات. ويهدف إلى فهم لتنظيم العمل العائلي والاستقرار التنظيمي.

6. ما الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة المؤسسية لتحسين الأداء في الشركات؟

يبحث هذا التساؤل في دور الحوكمة في تطبيق المساءلة ومبادئ الشفافية في ترقية أداء الشركات، مع دراسة كيفية وضع أساليب لغرض تعزيز الرقابة داخل أنظمة الشركة. ويسعى إلى معرفة ما إذا كان تبني الحوكمة يمكن أن يقلل من الصراعات الداخلية ويعزز الأهداف المرجوة للشركة.

7. كيف يمكن للشركات العائلية تحدي المعوقات التي تواجهها خلال انتقال القيادة من جيل إلى آخر؟

هذا التساؤل يتناول المعوقات والصعوبات التي تواجهها العوائل عند نقل القيادة من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة، وما قد يصاحبها من صراعات أو عدم توافق في الرؤية بين الأجيال المختلفة. ويبحث في أفضل الطرق المتبعة لضمان استمرارية الأعمال والحد من الخلافات الداخلية.

8. ما مدى استعداد الشركات ذات الطابع العائلي لموائمة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؟

يقيم هذا التساؤل القدرة على التكيف لموائمة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية السريعة التي يشهدها قطاع

المقاولات، ومعرفة ما إذا كانت الإدارة العائلية تدعم هذا التوجه أم تعيقه. كما يبحث في أساليب تعزيز مرونة هذه

الشركات وزيادة قدرتها على التكيف لمواجهة مختلف التغييرات.

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على عمل فرضيات أولية حول أثر الإدارة العائلية على أداء شركات المقاولات في السعودية، وبحث مدى

صحة هذه الفرضيات من خلال البيانات والتحليل. الفروض المقترحة هي كما يلي:

1. تؤدي الإدارة العائلية إلى تأثير إيجابي على الولاء والانتماء داخل شركات المقاولات العائلية.

تفترض الدراسة أن العلاقات الشخصية الوثيقة والثقة بين أفراد العائلة والعاملين قد تعزز الولاء والانتماء

للشركة، مما يخلق بيئة عمل مستقرة تسهم في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يستند هذا الفرض إلى أن

الروابط الأسرية يمكن أن تولد تماسكاً عالياً ودافعية قوية لدى الموظفين المرتبطين بالشركة.

2. تؤدي مركزية اتخاذ القرار في الإدارة العائلية إلى تقييد الابتكار وموائمة التغيرات السريعة في السوق.

يفترض هذا الفرض أن السيطرة المطلقة للقادة العائليين على القرارات الرئيسية في الشركة قد تؤدي إلى تقييد

الإبداع والمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المختلفة في السوق. كما قد يؤدي هذا النمط إلى تجاهل الأفكار الجديدة

من الكوادر الشابة أو من خارج العائلة، حيث انه قد يكون سلبياً على الشركة.

3. التأثير السلبي بسبب غياب الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات العائلية.

يشير هذا الفرض إلى أن غياب السياسات والإجراءات المنظمة والمبنية على الشفافية والمساءلة يمكن أن يؤدي إلى ضعف في الأداءات المالية وتعرض الأعمال بالشركات لمخاطر النزاع العائلي والقرارات غير المدروسة. وتفترض الدراسة أن الحوكمة تطبيقها يعزز استقرار الشركات ويساهم بشكل واضح في الوصول إلى الأهداف المالية.

4. تجد الشركات صعوبة متزايدة في جذب والاحتفاظ بالكفاءات من خارج العائلة، وذلك نتيجة لسيطرة أفراد العائلة على المناصب القيادية.

يفترض هذا الفرض أن تفضيل تعيين أفراد العائلة في المناصب العليا وتقيد فرص النمو الوظيفي للموظفين غير العائليين قد يؤدي إلى صعوبة في جذب الكفاءات واستبقائها. وبهذا، قد تعاني الشركة من نقص في المهارات والخبرات اللازمة لدعم النمو والابتكار.

5. عملية انتقال القيادة من جيل إلى آخر تنطوي على مخاطر كبيرة تهدد استقرار الشركة وأدائها.

يفترض هذا الفرض أن انتقال القيادة داخل الشركات العائلية من جيل مؤسس إلى جيل لاحق يحمل معه تحديات عديدة، مثل اختلاف الرؤى والتوجهات، وعدم استعداد الأجيال الجديدة لتحمل المسؤولية. وتفترض الدراسة أن هذه التحديات قد تؤدي إلى صراعات داخلية مؤثرة على نمو الشركات واستقرارها في السوق.

6. تلعب الخلفية الاجتماعية والثقافية للعائلة المالكة للشركات دوراً مؤثراً، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، في تشكيل

الثقافة الرسمية بداخلها.

يتناول هذا الفرض تأثير القيم والتقاليد العائلية على بيئة العمل وثقافتها داخل الشركات العائلية، حيث يفترض

أن بعض هذه العوامل قد تدعم الانضباط والالتزام، بينما قد تؤدي عوامل أخرى إلى تقييد التفاعل والمرونة. تهدف

الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت العادات والقيم الأسرية تسهم في تحسين ثقافة العمل أم تضع قيوداً تؤثر سلباً على

الأداء.

7. تسهم العلاقات الشخصية العائلية في تحقيق علاقات قوية مع العملاء والموردين، مما يعزز من استمرارية

العمل.

يفترض هذا الفرض أن العلاقات الشخصية بين العائلة والعملاء والموردين تؤدي إلى علاقات تجارية ثابتة

وطويلة الأمد، مما يسهم في تعزيز استمرارية العمل وولاء العملاء. ويهدف هذا الفرض إلى التحقق من مدى إسهام

الروابط العائلية في تعزيز علاقات العمل الخارجية وتحقيق الأرباح.

8. يمكن للشركات العائلية تحسين أدائها المالي والتشغيلي من خلال إدخال تحسينات في الحوكمة وتوزيع الأدوار.

يفترض هذا الفرض أن تنظيم الحوكمة في الشركات ذات الطابع العائلي مثل توزيع الأدوار بوضوح وتبني

سياسات شفافة، سيسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي. تستند الدراسة في هذا الفرض إلى أن الحوكمة تعزز من

الكفاءة مما يحافظ على نمو الشركات استدامتها في السوق.

9. الإدارة العائلية تعيق الشركات في قطاع المقاولات عن الاستفادة الكاملة من الفرص المرتبطة بالتكنولوجيا

والابتكار.

يفترض هذا الفرض أن الإدارة العائلية، التي تفضل الأساليب التقليدية والمألوفة لعملية الإدارة، قد تضع قيودًا

على تبني التقنيات الحديثة والابتكار. وتهدف الدراسة إلى اختبار استفادة الشركات من الفرص المختلفة لتعزيز أدائها أم

أن الإدارة العائلية تعيق هذا التوجه.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

بناءً على الفروض المطروحة، يمكن استنباط أن النظرية العلمية المتبعة لإعداد هذا البحث تركز على عدة نظريات أساسية تُفسر تأثير الإدارة العائلية على أداء شركات المقاولات، وهي:

1. النظرية الخاصة بالوكالة:

تُفسر الرابط بين مالكي الشركة (العائلة) ومديرها، وتوضح عن كيفية أن تؤدي السيطرة المركزية ونمط اتخاذ القرار إلى تقييد الابتكار و تضارب مصالح.

2. نظرية الموارد كمدخل لتحليل المزايا التنافسية في الشركات:

تبرز الموارد الفريدة المملوكة للعائلات (مثل: العلاقات والسمعة في الوسط) والتي قد تبرز كمزايا تنافسية لها، لكنها قد تحد من تنوع الخبرات والإبداع في ظل الاعتماد على أفراد العائلة فقط.

3. نظرية الحوكمة المؤسسية:

تؤكد على ضرورة وجود أنظمة وإجراءات تنظيمية شفافة تساهم في توزيع المسؤوليات بشكل عادل وتحسين الأداء في الشركات، خاصة أنه يُمكن أن يؤدي غياب الحوكمة إلى النزاعات والقرارات غير المدروسة.

4. نظرية القيادة:

تركز على تأثير نمط القيادة المركزية (نموذج القائد الأوحـد) على ديناميكية العمل والابتكار، وتوضح كيف يمكن للقيادة العائلية أن تخلق بيئة عمل مستقرة أو تعيق التطوير تبعاً لطريقة اتخاذ القرار.

5. نظرية الاستدامة:

تُعنى بتحقيق توازن بين الأداء المالي والأهداف البيئية والاجتماعية، حيث تفترض أن تبني ممارسات إدارية

مبتكرة يمكن أن يحسن من استدامة الشركات العائلية ويتمشى مع رؤية المملكة 2030.

6. نظرية رأس المال الاجتماعي في سياق العلاقات العائلية داخل المؤسسات:

تفسر كيف تؤثر العلاقات الشخصية والثقافية داخل العائلة على بيئة العمل، سواء من حيث تعزيز الولاء

والانتماء أو من خلال فرض قيود تؤدي إلى صراعات داخلية وتقييد الابتكار.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تركّز الدراسات السابقة على تتبّع مسار المعرفة العلمية في مجال الإدارة العائلية، من خلال تسليط الضوء على مدى تأثيرها على الأداء، مع إيلاء اهتمام خاص بقطاع أعمال المقاولات ضمن إطار الشركات العائلية. وتشكّل هذه الدراسات أرضية نظرية صلبة تدعم توجهات البحث، وتُضيء المساحات المعرفية غير المستكشفة التي تسعى الدراسة الراهنة إلى ردمها بما يعزّز من أصالتها وأهميتها العلمية.

الدراسات السابقة:

وتشمل هذه الدراسات ما يلي:

دراسة: "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية:

1. دراسة تطبيقية" من قبل (الصائغ، 2023):

هدف الدراسة: سعت هذه الدراسة، التي أُجريت في عام 2023، إلى تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في المملكة العربية السعودية.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على تحليل البيانات المالية لـ 40 شركة مدرجة ضمن قطاع المواد الأساسية في السوق المالية السعودية (تداول) خلال الفترة من 2017 إلى 2021.

أداة البحث: تم جمع البيانات من التقارير المالية السنوية للشركات، مع التركيز على خصائص مجلس الإدارة مثل: حجم المجلس، عدد اجتماعاته، نسبة الأعضاء المستقلين ومستوى التعليم للأعضاء.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من 40 شركة مساهمة صناعية سعودية مدرجة في سوق "تداول"، وتم اختيارها بناءً على معايير محددة لضمان تمثيل مناسب للقطاع الصناعي.

النتائج: أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة المذكورة على الأداء المالي للشركات، مقاسًا بمؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، ونسبة توبين كيو (TQ).

التوصيات: أوصت الدراسة بما يلي:

1. الاعتماد على معايير موضوعية عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة، خاصةً الأعضاء المستقلين وأصحاب الشهادات العليا، لضمان توفر الخبرة والكفاءة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.

2. حث هيئة السوق المالية على الاهتمام بخصائص مجالس الإدارة من حيث العدد والجودة، وإجراء دراسات ذات صلة لتعزيز فعالية الحوكمة في الشركات المساهمة.

2. دراسات حول مركزية اتخاذ القرار وأثرها على الابتكار والتكيف:

أظهرت دراسة (2010, Martin, Campbell, & Fernandez) إلى تحليل أثر تأثير العائلة، وتحديدًا مركزية اتخاذ القرار، على الابتكار في الشركات العائلية، وذلك من خلال مقارنة بين الشركات العائلية وغير العائلية في مستويات الابتكار داخل بيئات تنظيمية متنوعة. واستخدمت الدراسة منهجية تحليل كمي من خلال نماذج الانحدار والتحليل الإحصائي المتقدم. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات منشورة من قواعد بيانات مالية وتنظيمية تشمل مقاييس الابتكار والهيكل الإداري.

وكان مجتمع البحث من الشركات المتوسطة والكبيرة الخاضعة لسيطرة عائلية في الولايات المتحدة، والتي تنشط في قطاعات متعددة، وبلغ عدد العينة 225 شركة تم اختيارها بناءً على نسبة ملكية العائلة وطبيعة الإدارة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية التي تتميز بمركزية اتخاذ القرار عند أحد أفراد العائلة تميل إلى انخفاض في معدلات الابتكار، نتيجة البطء في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، مما ينعكس سلبًا على التوسع في الأسواق التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تمكين هياكل إدارية أكثر مرونة في الشركات العائلية، وتشجيع مشاركة أعضاء غير عائليين في اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الابتكار والقدرة التكيفية.

3. دراسات حول الحوكمة في الشركات العائلية:

تناولت (سكر، شروق محمد علي عبد اللطيف ، 2018) دراسة: "أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية

على أداء الشركات في محافظة نابلس"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أدائها في

محافظة نابلس.

المنهجية: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

أداة البحث: تم استخدام استبيان لجمع البيانات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة وأداء الشركات.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من 3,072 شركة عائلية في محافظة نابلس. تم اختيار عينة مكونة من

438 شركة، أي بنسبة 14% من مجتمع الدراسة.

النتائج: أظهرت النتائج أن تطبيق معايير الحوكمة، خاصة في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، له تأثير

إيجابي على أداء الشركات العائلية.

التوصيات:

1. ضرورة التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة حسب الأصول.

2. وضع تشريعات وقوانين ناظمة تشرف على عملية التطبيق.

3. توعية أصحاب الشركات العائلية بأن التزامهم بتطبيق معايير الحوكمة يرفع من أداء شركاتهم.

4. دراسات حول تحديات انتقال القيادة بين الأجيال:

تناولت دراسة (2017, Schmidt & Muller) تحليل التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند انتقال القيادة بين الأجيال، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعدد من الشركات العائلية الأوروبية. واستخدمت الدراسة منهجية بحث نوعي، من خلال مقابلات معمقة مع كبار التنفيذيين في شركات مملوكة للعائلات، إضافة إلى تحليل محتوى وثائق تنظيمية داخلية.

واعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المهيكلة كأداة رئيسية للبحث، واستهدفت عينة مكونة من 30 شركة عائلية في ألمانيا وسويسرا، تم اختيارها بناءً على معايير تتعلق بموقعها في دورة الانتقال القيادي.

وتوصلت الدراسة إلى أن انتقال القيادة بين الأجيال يؤدي إلى تحديات متعددة، أبرزها: صراعات في الرؤية والتوجهات بين الجيل المؤسس والجيل الجديد، نقص الاستعداد الإداري لدى الورثة، وضعف الثقة بين الأطراف. كما أكدت أن التخطيط المبكر، إلى جانب برامج تطوير الجيل الجديد، يساهم بشكل كبير في تقليل حدة هذه التحديات ويُعزز من فرص نجاح عملية الانتقال.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج حوكمة واضحة تشمل آليات انتقال سلطة ممنهجة، وإنشاء لجان استشارية عائلية، وتدريب الجيل الجديد على مهارات القيادة الحديثة.

5. دراسات حول الأثرات الاجتماعية والثقافية على ثقافة العمل في الشركات العائلية:

تسعى دراسة (2019, Smith & Jones) إلى استكشاف تأثير الثقافة العائلية على بيئة العمل داخل الشركات العائلية، من خلال تحليل عدد من دراسات الحالة لشركات عائلية في منطقة الشرق الأوسط. استخدمت الدراسة منهجية

نوعية من خلال دراسات الحالة المتعددة، وتحليل عميق لسلوكيات إدارية وقيم تنظيمية ضمن هذه الشركات.

واعتمدت الدراسة على المقابلات المفتوحة كأداة رئيسية للبحث، مع أفراد من الإدارة التنفيذية والعاملين في خمس شركات عائلية متوسطة الحجم موزعة بين دول الخليج وبلاد الشام.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد في إدارتها على القيم والتقاليد العائلية المحلية تحقق تماسكًا تنظيميًا أكبر وولاءً داخليًا بين الموظفين، إلا أن هذه القيم قد تؤدي في بعض الأحيان إلى صعوبة احتضان التنوع والمرونة داخل بيئة العمل. كما أظهرت أن هذا النمط الثقافي يُعزز العلاقات مع العملاء المحليين، لكنه قد يُقيد فرص التوسع في الأسواق الخارجية، نتيجة التمسك بالممارسات التقليدية.

وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة الثقافة العائلية مع معايير الإدارة الحديثة، بما يوازن بين الحفاظ على الهوية المحلية والانفتاح على التغيير والتطور المؤسسي.

6. دراسات حول العلاقة بين الولاء الوظيفي وإدارة الشركات العائلية:

تسعى دراسة (2018, Lee & Kim) إلى تحليل العلاقة بين ثقافة العائلة داخل الشركات العائلية ومستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين، مع التركيز على كيفية تأثير القيم العائلية على العلاقات في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة منهجية كمية من خلال توزيع استبيانات على موظفين في شركات عائلية وغير عائلية، بهدف مقارنة درجات الولاء بين الفئتين. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، واستهدفت عينة مكونة من 320 موظفًا في 18 شركة عائلية متوسطة وكبيرة الحجم موزعة في كوريا الجنوبية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين في الشركات العائلية أظهروا مستوى أعلى من الولاء مقارنة بنظرائهم في الشركات

غير العائلية، خاصة عندما تتجسد قيم العائلة في ممارسات العمل اليومية، مثل الاهتمام الشخصي من الإدارة، والعدالة، والتواصل المفتوح. كما أظهرت أن الولاء في بيئات العمل العائلية يسهم بشكل مباشر في استقرار الشركة وتحقيق أهدافها. وأوصت الدراسة الشركات العائلية بضرورة مأسسة القيم الإيجابية للعائلة ضمن الثقافة التنظيمية، مع الحفاظ على مهنية العلاقات، بما يحقق توازنًا بين الانتماء العاطفي والأداء المؤسسي.

7. دراسات حول تحديات استقطاب الكفاءات في الشركات العائلية:

تسعى دراسة (2020,Parker & Watson) إلى تحليل التحديات التي تواجهها الشركات العائلية في استقطاب واستبقاء الكفاءات من خارج العائلة، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية والقيادة في هذا السياق. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية كمية، من خلال استبيانات موجهة إلى موظفين في شركات عائلية وغير عائلية، لقياس العلاقة بين النمط القيادي والثقافة المؤسسية ومعدلات جذب واحتفاظ الكفاءات.

واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقته على عينة شملت 200 موظف في 20 شركة عائلية متوسطة الحجم في بريطانيا، حيث تم اختيار الشركات بناءً على كونها تخضع لملكية عائلية بنسبة تزيد عن 50%. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية التي تتمسك بثقافة تقليدية وتُفضل تعيين أفراد العائلة في المناصب القيادية تواجه صعوبة في جذب كفاءات من خارج العائلة، مما يؤدي إلى محدودية في تنوع المهارات. كما أظهرت أن القيادة الشمولية والثقافة المؤسسية المنفتحة تُعدان من أهم العوامل التي تشجع على استقطاب الكفاءات واستبقاء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعزز الشفافية، وتُشجع على إشراك الكفاءات الخارجية في القيادة، بما يعزز من تنافسية الشركات العائلية واستدامتها.

8. دراسات في السياق المحلي والعربي حول الشركات العائلية:

تسعى دراسة (Al-Hammadi & Al-Najjar, 2019) إلى تحليل أثر ملكية العائلة على أداء الأعمال في دول

الخليج، من خلال دراسة حالات تطبيقية من المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت

الدراسة منهجية دراسة الحالة المقارنة، بالتركيز على جوانب الملكية العائلية وتأثيرها على العمليات الإدارية والمالية

داخل الشركات.

واعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المهيكلة وتحليل الوثائق التنظيمية كأدوات بحث رئيسية، وشملت العينة عددًا من

الشركات العائلية الكبيرة والمتوسطة العاملة في قطاعات مختلفة في الرياض ودبي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع بيئات الأعمال المحلية، بفضل العلاقات

الاجتماعية الوثيقة والثقافة المؤسسية القائمة على القيم العائلية. كما أظهرت أن هذه الشركات تعزز الولاء لدى

الموظفين والعملاء، مما ينعكس إيجابيًا على الاستقرار المؤسسي.

إلا أن الدراسة أشارت أيضًا إلى أن الشركات العائلية تواجه تحديات عند محاولة التوسع إلى أسواق جديدة تتطلب نماذج

إدارية مرنة وحديثة، خصوصًا في ظل التمسك بالممارسات التقليدية ومحدودية الانفتاح على الكفاءات الخارجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديث الهياكل الإدارية، وتعزيز الحوكمة، وتبني استراتيجيات نمو مرنة تُوازن بين القيم

العائلية ومتطلبات السوق العالمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع الإدارة العائلية وتأثيرها على أداء الشركات من زوايا

متعددة، سواء من حيث الحوكمة، الولاء الوظيفي، الابتكار، أو استقطاب الكفاءات. وقد أظهرت العديد من الدراسات،

مثل دراسة (Lee & Kim, 2018) ودراسة (Parker & Watson, 2020) ، أن للثقافة العائلية تأثيرًا مباشرًا على

بيئة العمل وقرارات التوظيف، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية التي تبحث في أثر الإدارة العائلية على

الإيرادات. كما أن بعض الدراسات التي أُجريت في السياق الخليجي، مثل (Al-Hammadi & Al-Najjar, 2019) ،

تشارك مع الدراسة الحالية في الاهتمام ببيئة الأعمال السعودية والخليجية، ما يعزز من الصلة بين هذه الدراسات

والدراسة الحالية.

من جهة أخرى، تختلف الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة من حيث تركيزها المباشر على إيرادات شركات

المقاولات في المملكة العربية السعودية، وهو ما لم يتم تناوله بشكل مباشر في الدراسات المستعرضة، حيث ركز

معظمها على الأداء المالي العام، أو جوانب ثقافية وتنظيمية. كما أن الدراسة الحالية تستخدم بيانات ميدانية حديثة من

شركات عائلية في المنطقة الشرقية، مما يعطيها طابعًا تطبيقيًا محددًا ضمن نطاق جغرافي واقتصادي معين.

وتتميز الدراسة الحالية بكونها تدمج بين عدد من المحاور المتداخلة مثل الحوكمة، الابتكار، استقطاب الكفاءات،

والقيادة بين الأجيال، وربطها بشكل مباشر بتأثيرها على الإيرادات، وهو ما يُعد إضافة نوعية للمجال، خاصة في قطاع

المقاولات الذي يُعد من القطاعات الاستراتيجية في الاقتصاد السعودي. كما أن النتائج والتوصيات المستخلصة تستند

إلى بيانات واقعية من السوق المحلي، مما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية في آنٍ واحد.

الاطار النظري:

تم بناء هذه الدراسة على عدة نظريات تساعد على معرفة أثر الإدارة العائلية على إيرادات شركات المقاولات في السعودية.

وتتمثل المنطلقات كما يلي:

1. النظرية الخاصة بالوكالة:

تشرح العلاقة بين مالكي الشركات ومديريها، حيث تكون القرارات عادة في يد أفراد العائلة في الشركات العائلية. هذا التداخل قد يقلل من تضارب المصالح لكنه يحد من الرقابة المؤسسية ويؤثر على الجانب المالي.

2. نظرية الموارد الفريدة والتنافسية إلى الشركة:

تعمل على شرح أهمية الموارد الفريدة مثل سمعة العائلة وعلاقاتها الاجتماعية والتي هي من أهم المزايا. إلا أن عدم وجود تنوع الإداري بالشركة قد يحد من الابتكار ويؤثر على الإيرادات.

3. النظرية التنظيمية للحكومة المؤسسية:

تشير النظرية إلى ضرورة وجود هيكل تنظيمي فعال ونظم رقابية واضحة، إلا أن هذا الجانب قد يكون ضعيفاً في الشركات العائلية نتيجة تركّز السلطة في يد أفراد محددين، مما قد يؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة.

4. نظرية القيادة:

تدور حول تأثير القيادة على الأداء. حيث أنها غالبًا ما تكون القيادة مركزية في هذه الشركات مقارنة بغيرها، بحيث يساعد على الاستقرار وبنفس الوقت قد يعيق الابتكار والتكيف مع التغيرات.

5. نظرية الاستدامة:

تسلط الضوء على توازن الأداء المالي مع الأهداف الاجتماعية. حيث قد تركز العائلة على استدامة وثبات وجود الشركة في السوق.

6. نظرية العلاقات المؤسسية والثقة الاجتماعية:

تُبرز النظرية دور العلاقات والشبكات الاجتماعية في دعم الأداء المؤسسي، حيث يمكن أن تسهم الروابط العائلية القوية في تعزيز الثقة وبناء سمعة إيجابية، إلا أنها قد تُقيّد تنوع الخبرات داخل الشركة إذا تم الاعتماد المفرط على المحيط العائلي.

7. نظرية القيم العائلية على أداء الشركة:

تفسر تأثير القيم العائلية على قرارات الأعمال. ولكن قد تعيق التقاليد العائلية اتخاذ قرارات مرنة أو الابتكار، مما يؤثر على إيرادات الشركة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعدّ من المناهج البحثية الموثوقة في تحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية. وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لقدراته على تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحليل تأثير الإدارة العائلية على إيرادات شركات المقاولات السعودية بشكل دقيق.

ففي ظل التطورات الاقتصادية والتنافسية الراهنة، تُعدّ دراسة تأثير نمط الإدارة العائلية على الأداء المالي أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيفية مساهمة العوامل الإدارية في تحسين الكفاءة والربحية. ومن خلال جمع البيانات الكمية والنوعية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة تستند إلى تحليل معمق للبيانات الميدانية، مما يُتيح استخلاص نتائج موثوقة وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي لشركات المقاولات في المملكة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير الإدارة العائلية على إيرادات شركات المقاولات السعودية.

حيث تم جمع البيانات من خلال:

1. المصادر الأولية: باستخدام استبيانات ومقابلات مع مدراء وموظفي شركات المقاولات العائلية، تناولت أسئلة حول

الإدارة وتأثيرها على الأداء المالي.

2. المصادر الثانوية: عبر مراجعة الدراسات السابقة والمقالات العلمية والتقارير المالية التي تناولت الإدارة العائلية.

3. أدوات البحث: ستشمل استبيانات لتحديد أثر الإدارة العائلية، ومقابلات شخصية للحصول على رؤى معمقة.

4. تحليل البيانات:

-التحليل الكمي: باستخدام برامج إحصائية لتحليل استجابات الاستبيانات.

-التحليل النوعي: لتفريغ وتحليل بيانات المقابلات وتحديد الأنماط المتكررة.

مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة، شركات المقاولات السعودية التي تعتمد الإدارة العائلية كنموذج إداري رئيسي، مع تركيز خاص على تلك الشركات العاملة في المنطقة الشرقية. وقد تم اختيار هذا المجتمع البحثي نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركات في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، بالإضافة إلى النموذج الإداري المميز الذي تعتمد عليه والذي يتسم بخصوصية العلاقات الأسرية ومركزية اتخاذ القرار.

كما يستهدف البحث الشركات التي تتوفر لديها بيانات مالية وإدارية دقيقة تسمح بتقييم أثر الإدارة العائلية على إيراداتها، وذلك وفقًا لمعايير محددة تتعلق بحجم الشركة وعدد سنوات النشاط والخبرة في السوق. وقد تم اختيار عينة من هذه الشركات بما يتناسب مع حجم وإمكانيات الدراسة، مما يساهم في استخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على السياق الإداري لشركات المقاولات العائلية في المملكة.

أدوات الدراسة:

تشمل أدوات الدراسة ما يلي:

1. استخدام استبيانات واستطلاعات رأي سابقة للحصول على بيانات حول تجارب الشركات.
2. إجراء مقابلات شخصية مع مدراء بارزين في قطاع المقاولات فب المنطقة الشرقية بالمملكة لاكتساب رؤى ميدانية.
3. مراجعة وتحليل الدراسات السابقة للاستفادة من نتائجها.
4. متابعة وتحليل المحتوى المتاح عبر قنوات التواصل الاجتماعي لاستخلاص رؤى حول انطباعات العملاء والموظفين.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على شركات المقاولات العائلية داخل المملكة العربية السعودية فقط وخصوصاً بالمنطقة الشرقية، مما يعني أن النتائج قد تكون غير قابلة للتعميم على شركات المقاولات في دول أخرى.

2. الحدود الزمانية:

تقتصر الدراسة على فترة زمنية محددة تمتد بين عامي 2018 و2024. تم اختيار هذه الفترة نظراً لتقلبات الاقتصاد العالمي والمحلي والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال نتيجة لجائحة كورونا وأثرها على القطاعات الاقتصادية.

3. الحدود الموضوعية:

تغطي الدراسة فقط شركات المقاولات التي تتبنى الإدارة العائلية؛ حيث تستثني الشركات العامة أو تلك التي تعتمد على هيكل إداري مختلف عن الإدارة العائلية. وتتمحور الدراسة حول تأثير أنماط الإدارة العائلية على إيرادات هذه الشركات، مع استبعاد جوانب أخرى قد تؤثر على الإيرادات مثل الابتكار أو التكنولوجيا.

4. حدود العينة:

اقتصرت الدراسة على عينة من شركات المقاولات العائلية التي تتوافر عنها بيانات مالية وإدارية كافية. تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم المهندسين العاملين في المشاريع الإنشائية الكبيرة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية

السعودية، حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع - google drive - ، ومن ثم إرسال الرابط

الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي. حيث تم الحصول على 30 استبانة وبعد الفحص

والتدقيق تم تحصيل على 20 استبانة صالحة للتحليل.

وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح أدناه :

Timestamp	البيانات الشخصية الجنس:	عدد سنوات الخبرة في القطاع
3/7/2025 14:06:46	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 14:10:39	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 14:23:56	أنثى	سنوات 5-10
3/7/2025 14:38:37	أنثى	سنوات 5-10
3/7/2025 14:46:38	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 14:50:34	ذكر	سنوات 5-10
3/7/2025 14:57:05	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 15:02:54	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 15:04:02	أنثى	سنوات 5-10
3/7/2025 15:05:19	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 15:25:53	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 15:34:48	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 15:37:35	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 15:45:02	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 15:47:11	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 15:51:10	ذكر	سنوات 5-10
3/7/2025 15:53:05	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 15:54:02	ذكر	أكثر من 15 سنة
3/7/2025 16:00:09	ذكر	سنة 10-15
3/7/2025 16:02:16	ذكر	أكثر من 15 سنة

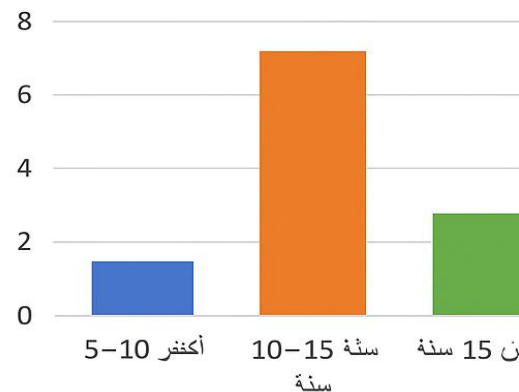
أولاً: البيانات الديموغرافية للمشاركين:

يوضح الشكل التالي توزيع الجنس وسنوات الخبرة بين المشاركين في الاستبيان:

المشاركون حسب الجنس



المشاركون حسب سنوات الخبرة



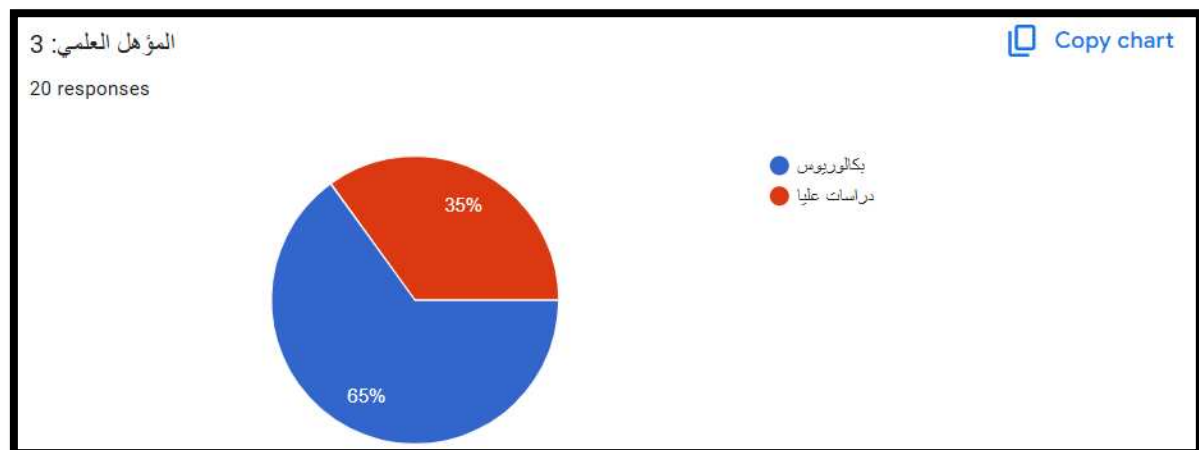
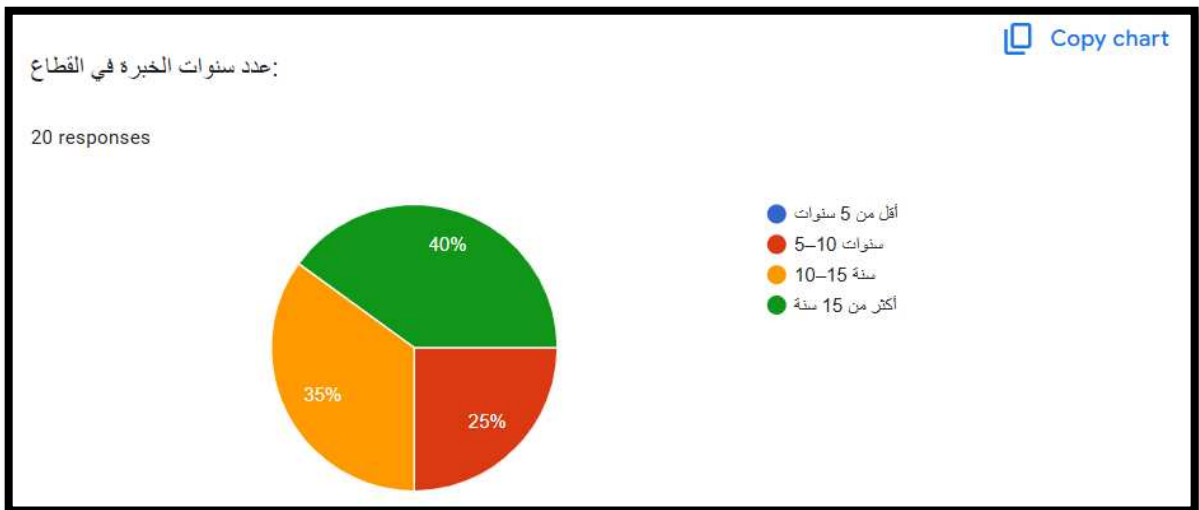
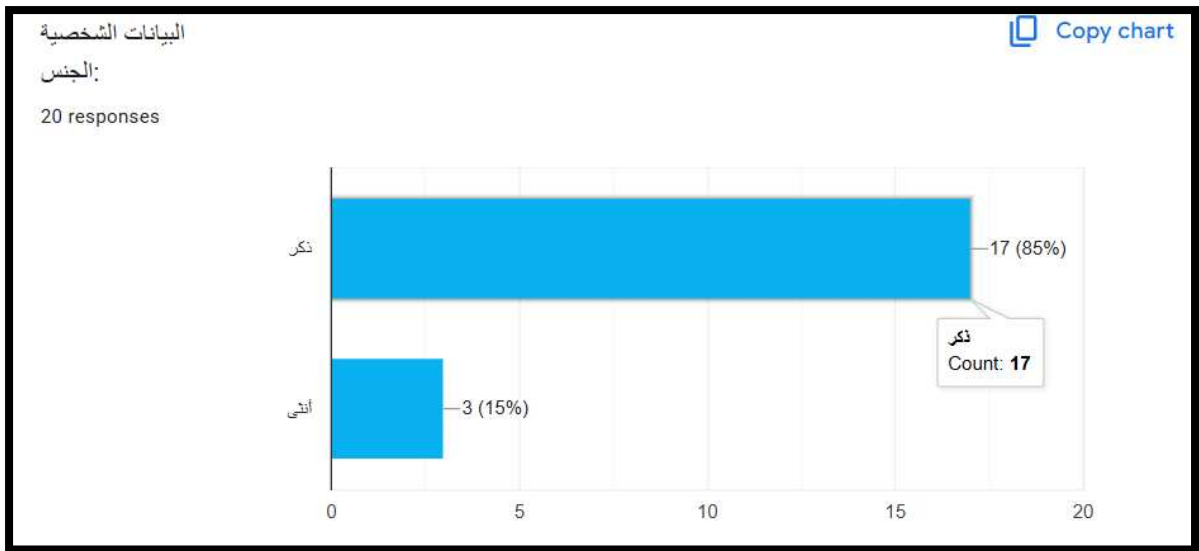
توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات مزاولة النشاط:

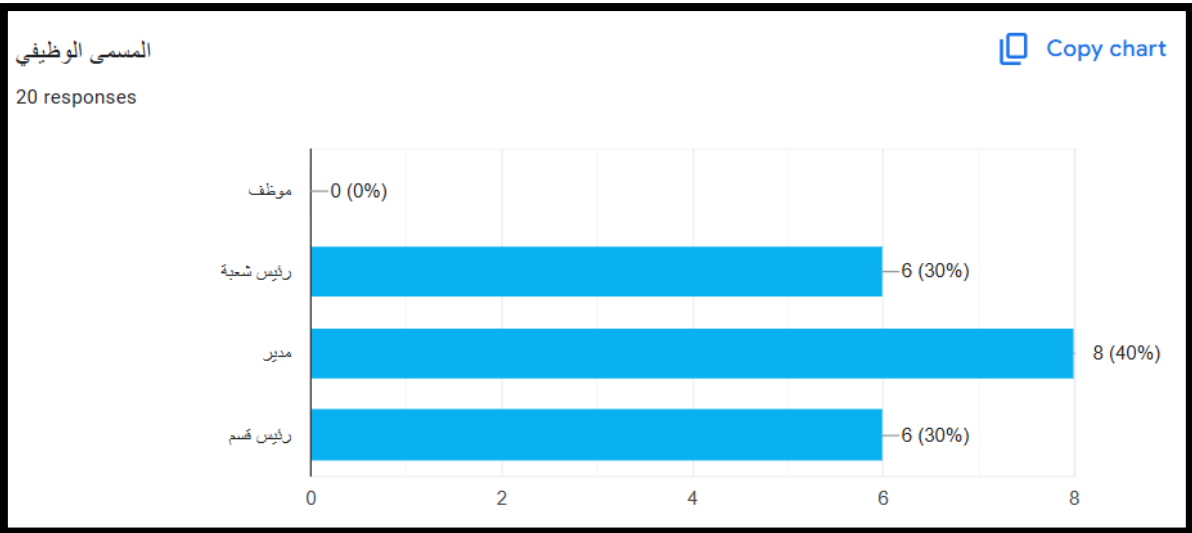
يعرض الرسم البياني التالي التوزيع الإحصائي للمشاركين وفقاً للمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات مزاولة النشاط في الشركة الحالية. وقد تم استخدام اللغة العربية في جميع العناوين والمحاور لتقديم عرض بصري دقيق وسهل الفهم.

المؤهل العلمي: 3	المسمى الوظيفي	عدد سنوات مزاولة النشاط للشركة الحالية
بكالوريوس	مدير	أكثر من 20 سنة
دراسات عليا	رئيس قسم	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	مدير	سنة 10-20
دراسات عليا	رئيس شعبة	سنة 10-20
بكالوريوس	مدير	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	رئيس شعبة	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	رئيس قسم	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	مدير	أكثر من 20 سنة
دراسات عليا	رئيس شعبة	سنة 10-20
بكالوريوس	مدير	سنة 10-20
دراسات عليا	رئيس قسم	أكثر من 20 سنة
دراسات عليا	رئيس قسم	أكثر من 20 سنة
دراسات عليا	رئيس قسم	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	رئيس شعبة	سنة 10-20
بكالوريوس	مدير	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	رئيس شعبة	سنة 10-20
دراسات عليا	مدير	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	رئيس قسم	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	مدير	أكثر من 20 سنة
بكالوريوس	رئيس شعبة	سنة 10-20

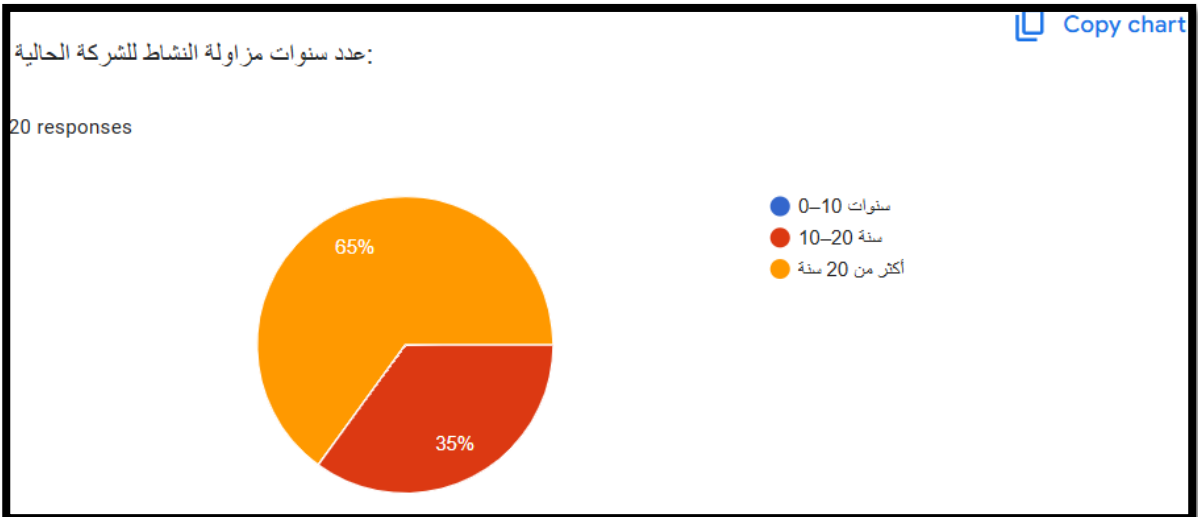
كما هو واضح من الجداول أعلاه فإن العينات التي تم أخذها هي كمان هي:

- عدد سنوات الخبرة للعينات أغلبها تتراوح بين 10-أكثر من 15 سنة.
- 65% من خريجي البكالوريوس كمؤهل علمي و35% من الماجستير.
- 40% هم من المدراء و30% من رؤساء الأقسام بالأغلب حيث ينتج عمهن مصداقية أكثر للدراسة.





رسم توضيحي 4 البيانات الشخصية (المسمى الوظيفي)



رسم توضيحي 5 البيانات الشخصية (عدد سنوات مزاولة النشاط للشركة الحالية)

5. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة التأثيرات الناتجة عن الإدارة العائلية، حيث يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من مقابلات واستبيانات. وقد تواجه هذه المنهجية قيودًا مرتبطة بإمكانية الحصول على معلومات دقيقة من الشركات العائلية بسبب الطابع المغلق لبعضها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة:

يعرض هذا الفصل عملية تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات، مع استخدام الأساليب الإحصائية والنوعية لتفسير النتائج وربطها بتساؤلات البحث وفرضياته.



تحليل البيانات ونتائج الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان على 20 مديرًا وموظفًا يعملون في أكبر الشركات العائلية بمنطقة الشرقية بالمملكة. شملت الاستبانة

عدة محاور أساسية وكانت نتائجها كما يلي:

تحليل الردود حسب المحاور						
محاييد	لا أوافق	اوافق بشدة	أوافق	المحور		
2	8	37	52	1	استقطاب الكفاءات غير العائلية	1
2	8	37	52	1	الأداء المؤسسي	2
2	8	37	52	1	التوافق مع رؤية المملكة 2030	3
2	8	37	52	1	الحوكمة المؤسسية والشفافية	4
2	8	37	52	1	العلاقات الخارجية	5
2	8	37	52	1	العوامل الاجتماعية والثقافية	6
2	8	37	52	1	الولاء والانتماء والثقافة المؤسسية	7
2	8	37	52	1	انتقال القيادة بين الأجيال	8
2	8	37	52	1	تبني التكنولوجيا والابتكار	9
2	8	37	52	1	مركزية اتخاذ القرار والابتكار	10

النسبة المئوية	النتيجة	المحور
75%	المركزية تقلل من الشفافية	مستوى الشفافية وتوزيع المسؤوليات
67%	البيئة العائلية تعزز الولاء والانتماء	بيئة العمل والولاء المؤسسي

75%	الإدارة العائلية تعيق تبني الأفكار والتقنيات	الابتكار والتكنولوجيا
62%	تفضيل أفراد العائلة يعوق استقطاب المواهب	استقطاب الكفاءات الخارجية
70%	صعوبات انتقال القيادة وتباين رؤى الأجيال	انتقال القيادة بين الأجيال
75%	العلاقات الشخصية تدعم الشراكات التجارية	العلاقات التجارية الخارجية
70%	الإدارة العائلية تؤثر على الأداء المالي والتشغيلي	الأداء المالي والتشغيلي

حيث من خلال تحليل نتائج الاستبيانات يتبين معنا الآتي:

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان حول أثر الإدارة العائلية

المحور الأول: مستوى الشفافية وتوزيع المسؤوليات

النسبة المئوية	المؤشر
75%	المركزية تقلل من الشفافية

التحليل: تشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المشاركين يرون أن حصر اتخاذ القرار في يد العائلة يقلل من وضوح الأدوار

والشفافية داخل المنظمة.

المحور الثاني: بيئة العمل والولاء المؤسسي

النسبة المئوية المؤشر	
67%	البيئة العائلية تعزز الولاء والانتماء

التحليل: تعكس هذه النسبة تأثيرًا إيجابيًا للإدارة العائلية في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة.

المحور الثالث: الابتكار والتكنولوجيا

النسبة المئوية المؤشر	
75%	الإدارة العائلية تعيق تبني الأفكار والتقنيات الحديثة

التحليل: غالبية المشاركين يرون أن النمط التقليدي للإدارة قد لا يتماشى مع متطلبات الابتكار والتطوير.

المحور الرابع: استقطاب الكفاءات الخارجية

النسبة المئوية المؤشر	
62%	تفضيل أفراد العائلة يعوق استقطاب المواهب من خارج العائلة

التحليل: يسلط الضوء على تحدٍ رئيسي تواجهه الشركات العائلية في استدامة التميز البشري.

المحور الخامس: انتقال القيادة بين الأجيال

النسبة المئوية المؤشر	
70%	صعوبات في انتقال القيادة وتباين رؤى الأجيال

التحليل: يعكس قلًا مشتركًا لدى العاملين بشأن مستقبل القيادة واستمرارية الشركة.

المحور السادس: العلاقات التجارية الخارجية

النسبة المئوية المؤشر	
75%	العلاقات الشخصية تسهم في بناء شراكات تجارية طويلة الأمد

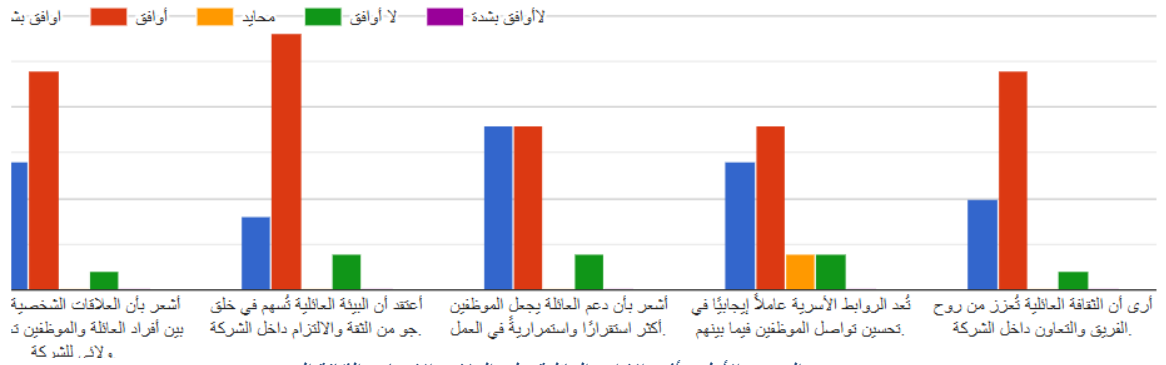
التحليل: جانب إيجابي يبرز أهمية الترابط العائلي في تعزيز الثقة مع الشركاء والعملاء.

المحور السابع: الأداء المالي والتشغيلي

النسبة المئوية المؤشر	
70%	الإدارة العائلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي

التحليل: يدل على ارتباط وثيق بين نمط الإدارة ونتائج الأداء، سواء إيجابًا أو سلبيًا حسب الأسلوب المتبع.

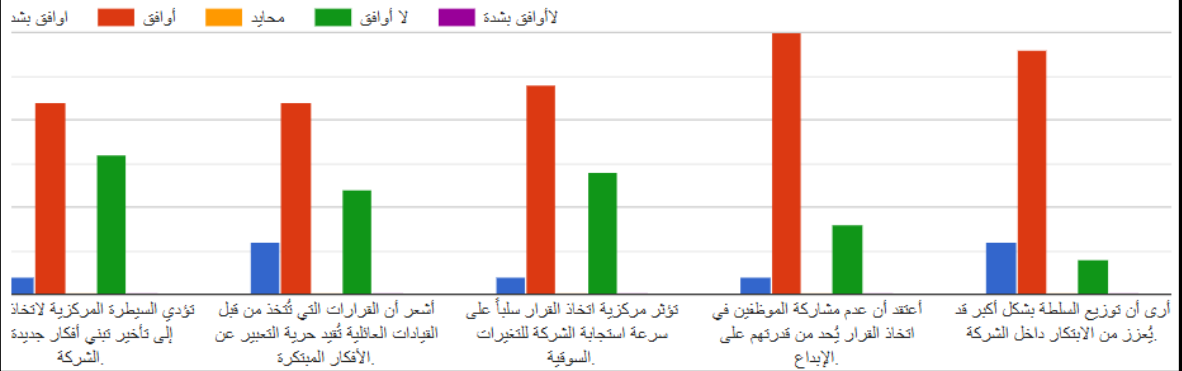
المحور الأول: تأثير الإدارة العائلية على الولاء والانتماء والثقافة المؤسسية



رسم توضيحي 6 المحور الأول: تأثير الإدارة العائلية على الولاء والانتماء والثقافة المؤسسية

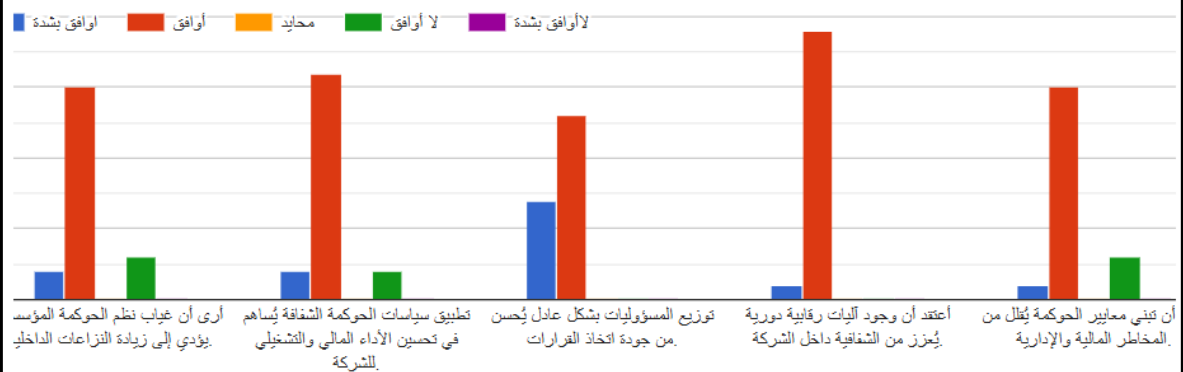
المحور الثاني: مركزية اتخاذ القرار وتأثيرها على الابتكار والتكيف

Copy chart



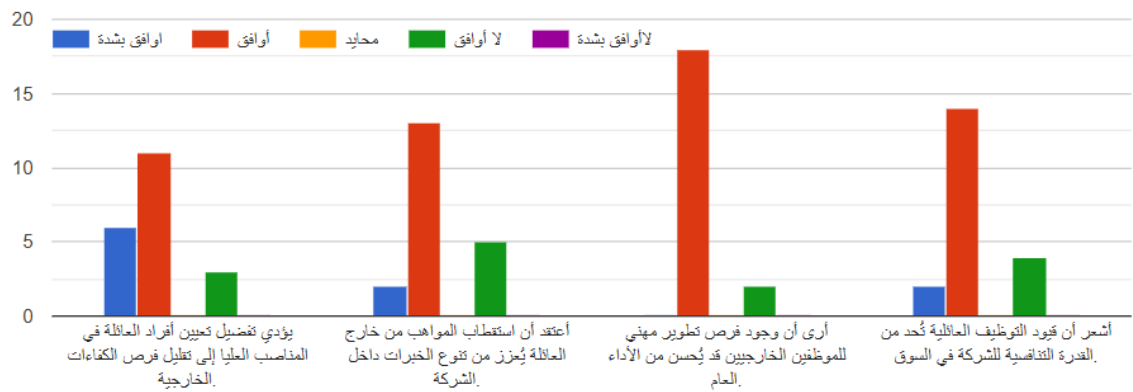
رسم توضيحي 7 المحور الثاني: مركزية اتخاذ القرار وتأثيرها على الابتكار والتكيف

المحور الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية



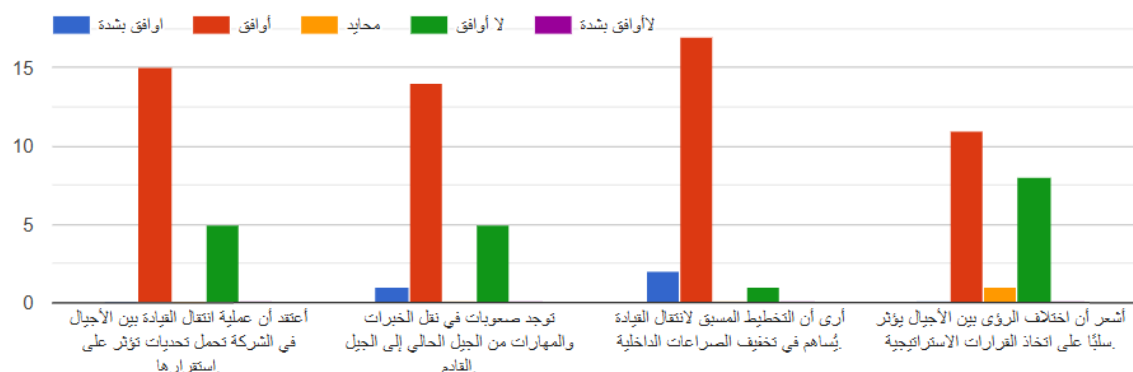
رسم توضيحي 8 المحور الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية

المحور الرابع: تحديات توظيف واستبقاء الكفاءات غير العائلية



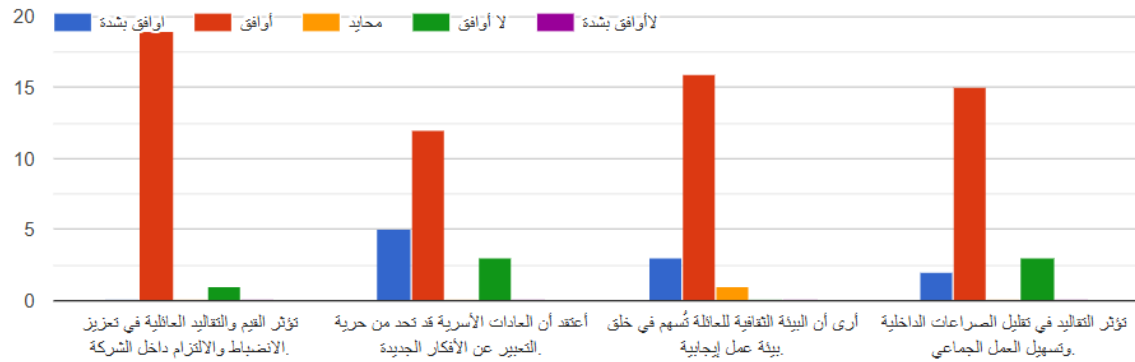
رسم توضيحي 9 المحور الرابع: تحديات توظيف واستبقاء الكفاءات غير العائلية

المحور الخامس: تحديات انتقال القيادة بين الأجيال



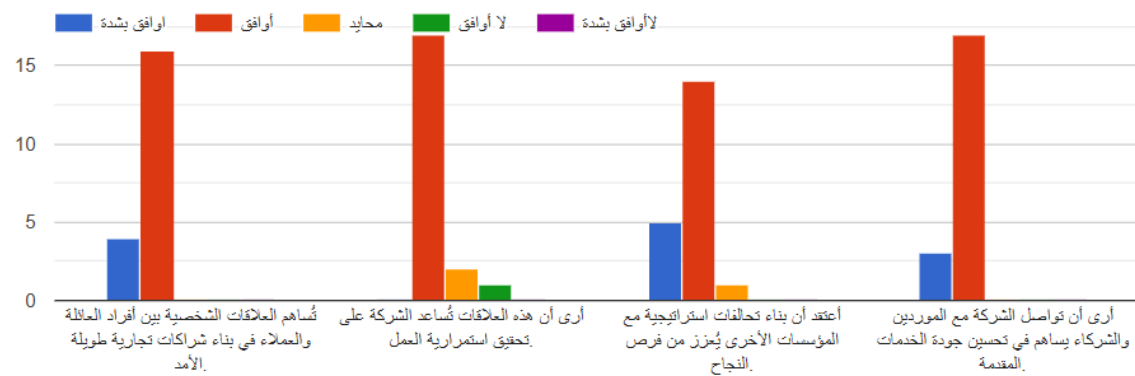
رسم توضيحي 10 المحور الخامس: تحديات انتقال القيادة بين الأجيال

المحور السادس: تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على ثقافة العمل



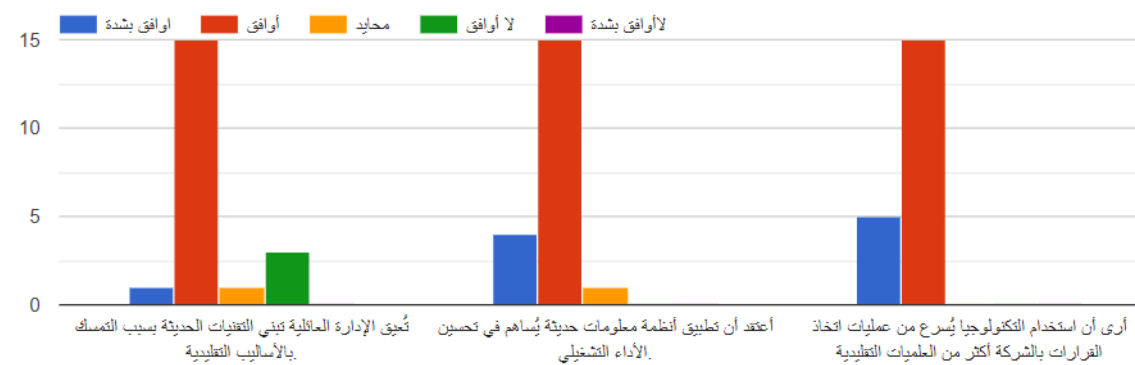
رسم توضيحي 11 المحور السادس: تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على ثقافة العمل

المحور السابع: العلاقات الخارجية (العملاء والموردين والشركاء)

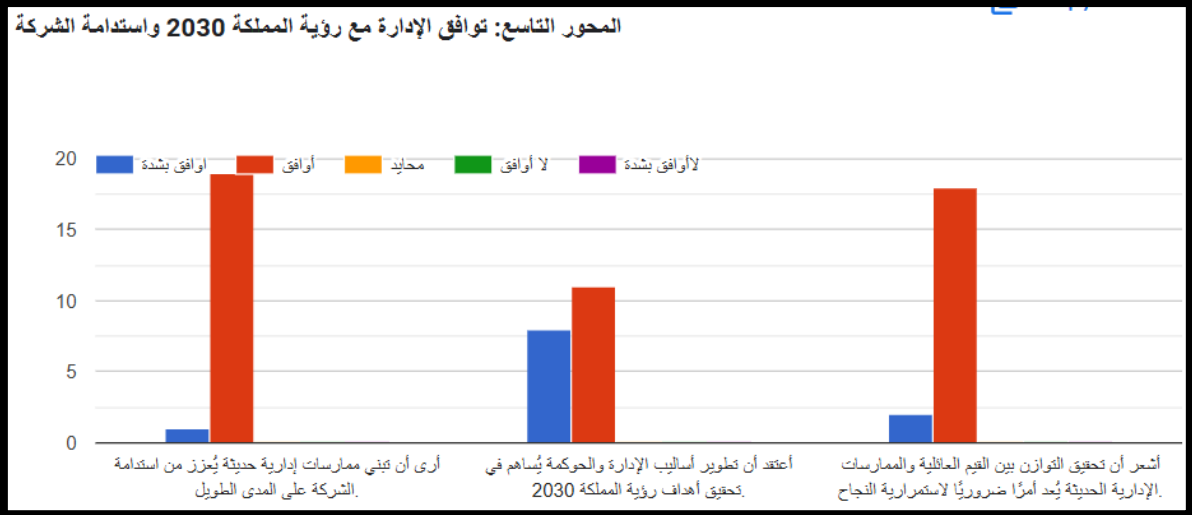


رسم توضيحي 12 المحور السابع: العلاقات الخارجية (العملاء والموردين والشركاء)

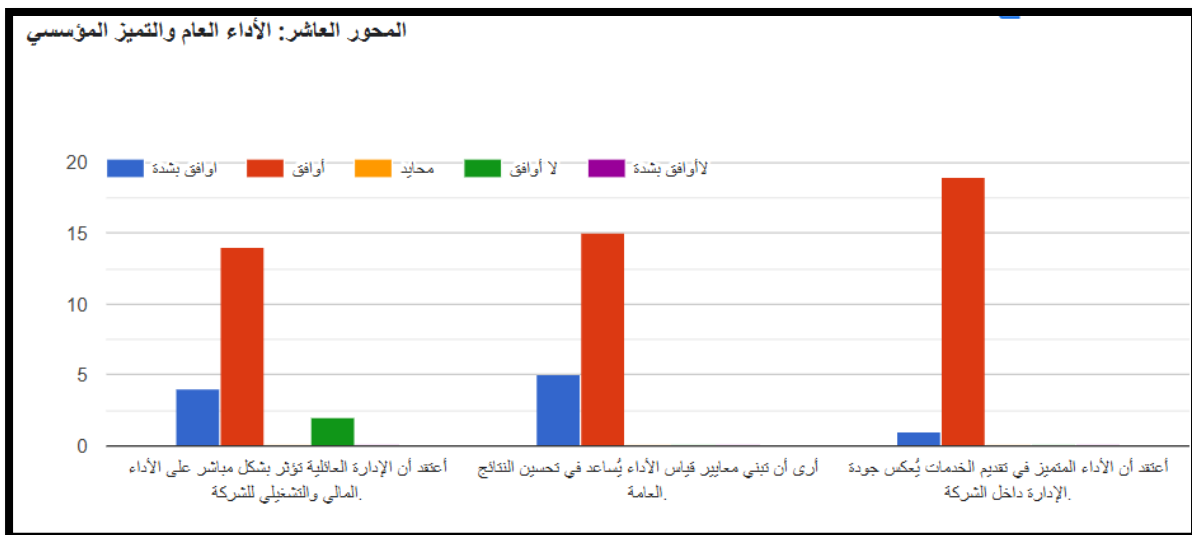
المحور الثامن: تبني التكنولوجيا والابتكار



رسم توضيحي 13 المحور الثامن: تبني التكنولوجيا والابتكار



رسم توضيحي 14 المحور التاسع: توافق الإدارة مع رؤية المملكة 2030 واستدامة الشركة



رسم توضيحي 15 المحور العاشر: الأداء العام والتميز المؤسسي

حيث من خلال تحليل النتائج من خلال الاستبيانات يتبين معنا الآتي:

أولاً: نتائج تتعلق بطبيعة الإدارة العائلية في الشركات محل الدراسة:

1. أظهرت نتائج الاستبيان أن غالبية الشركات المشمولة في الدراسة تعتمد بشكل كبير على أفراد العائلة في

المناصب القيادية العليا، مما يعزز السيطرة العائلية على مختلف جوانب الإدارة واتخاذ القرار.

2. بينت البيانات أن هناك تركيزًا واضحًا في اتخاذ القرار بيد عدد محدود من أفراد العائلة، دون إشراك كافٍ

للكوادر غير العائلية، مما يقلل من فرص التنوع في الآراء والخبرات.

3. أوضحت النتائج أن الشفافية الإدارية محدودة في بعض الشركات العائلية، خاصة في ما يتعلق بتوزيع

الصلاحيات والمهام، حيث لا يتم توثيق أو تفعيل آليات الحوكمة بشكل فعال.

4. أظهرت بعض الشركات التزامًا جزئيًا بتأهيل الجيل الجديد من أفراد العائلة لتولي المناصب القيادية، لكن دون

وجود برامج تدريبية مؤسسية واضحة أو خطط انتقال قيادة مدروسة.

ثانيًا: نتائج تتعلق بمستوى الإيرادات في الشركات العائلية:

1. تبين أن عددًا من الشركات العائلية المحللة حافظت على استقرار نسبي في مستوى الإيرادات خلال السنوات

الأخيرة، مستفيدة من الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة والاستمرارية في إدارة العمليات.

2. أظهرت البيانات أن الشركات التي تتسم بدرجة أعلى من التنظيم الإداري وتوزيع الأدوار، تميل إلى تحقيق نمو

أكبر في الإيرادات مقارنةً بتلك التي تعتمد على إدارة مركزية مغلقة.

3. لوحظ أن غياب الانفتاح على الكفاءات الخارجية أدى إلى تباطؤ في النمو لدى بعض الشركات، خاصة تلك

التي لم تتجح في تطوير استراتيجيات تسويقية أو تشغيلية حديثة.

4. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي بدأت في إدخال أنظمة حوكمة جزئية أظهرت بوادر تحسن في الأداء

المالي، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التنظيم الإداري وارتفاع الإيرادات.

ثالثاً: نتائج تتعلق بدور وأثر الإدارة العائلية في إيرادات الشركات:

1. كشفت النتائج أن الإدارة العائلية تسهم في استقرار الشركات على المدى القصير، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإيرادات من خلال تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز ولائهم.
2. أظهرت البيانات أن مركزية اتخاذ القرار داخل العائلة تُعيق أحياناً الابتكار، وتؤثر سلباً على قدرة الشركة على مواكبة التغيرات في السوق، مما يحد من فرص زيادة الإيرادات.
3. أكدت الدراسة وجود ارتباط بين غياب الحوكمة المؤسسية وتذبذب الإيرادات في بعض الشركات، نتيجة اتخاذ قرارات غير مبنية على معايير اقتصادية واضحة.

التوصيات:

1. تعزيز الحوكمة المؤسسية:
تُصح الشركات العائلية في المملكة بوضع أنظمة رقابية واضحة تضمن توزيع الصلاحيات وتقادي تركّز القرار في يد فئة محددة، مما يعزز الشفافية ويزيد من كفاءة الأداء الإداري.
2. تطوير البرامج التدريبية للقيادات المستقبلية:
ينبغي إعداد الأجيال القادمة من العائلة لتولي المناصب القيادية من خلال برامج تأهيلية متخصصة، لضمان استمرارية القيادة المؤسسية بكفاءة ومرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.

3. تحسين بيئة العمل الداخلية:

فتح قنوات تواصل فعالة داخل الشركة تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار، يعزز من الابتكار

ويخلق بيئة عمل محفزة تسهم في تحسين الأداء العام.

4. استقطاب الكفاءات الخارجية:

يُوصى بتبني سياسات عادلة وشفافة لتوظيف الكفاءات غير العائلية، بما يضمن تنوع الخبرات وتقوية البنية

الإدارية دون تحيز لفئة معينة داخل الشركة.

5. تبني التكنولوجيا الحديثة:

الاستثمار في الأدوات والتقنيات الرقمية يُعد خطوة استراتيجية لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية والمالية،

ويمنح الشركات العائلية ميزة تنافسية في سوق المقاولات السعودي.

الخلاصة

تعكس نتائج هذا البحث تحديات وفرصًا حقيقية أمام الشركات العائلية في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

حيث يتطلب تحقيق التوازن بين الولاء المؤسسي والمرونة الإدارية إعادة النظر في نماذج الحوكمة والاستثمار في

التطوير التكنولوجي والمهني. توضح الدراسة أن استدامة الشركات العائلية تعتمد بشكل كبير على قدرتها على التكيف

مع التغيرات التنظيمية والاقتصادية، مما يستوجب تطوير سياسات أكثر انفتاحًا وابتكارًا لضمان نجاحها المستقبلي.

قائمة المراجع والمصادر

-المراجع العربية-

خبراء في الإدارة: فصل الملكية عن الإدارة مطلب استراتيجي جديد للشركات العائلية الوطنية. جريدة الرياض. .

<https://www.alriyadh.com/245809>

أبرز 8 من مشاكل الشركات العائلية في 2024 وكيفية التغلب عليها. مدونة إدارة - (2024, Edara Blog.

November 3). <https://getedara.com/blog>

الصائغ، م. ف. (2023). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية

السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(8)، 73-89

-المراجع الأجنبية-

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. Journal of Finance, 58(3), 1301-1328

Al-Hammadi, A., & Al-Najjar, S (2019). *The Influence of Family Ownership on Business Performance in the Gulf Region: Case Studies from Saudi Arabia and UAE. Journal of Arabian Business Research, 6(2), 120-138

Garcia, M., & Villanueva, R (2015). Corporate Governance in Family Firms: Improving Financial Stability and Reducing Conflicts. Family Business Review, 28(2), 139-160

Martin, G., Campbell, B., & Fernandez, J. (2010). *Family Influence on Firm Innovation: Evidence from Family-Controlled Firms*. Journal of Business Venturing, 25(5), 548-560

Parker, D., & Watson, E (2020). Attracting and Retaining Talent in Family Firms: The Role of Organizational Culture and Leadership. Human Resource Management Review, 30(2), 100-120

Schmidt, T., & Muller, A (2017). Challenges of Leadership Transition in Family-Owned Businesses. Journal of Family Business Strategy, 8(3), 245-259

Smith, K., & Jones, R (2019). The Influence of Family Culture on Business Environment: Case Studies in Middle Eastern Family Firms. International Journal of Cross Cultural Management, 19(1), 45-63

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. Family Business Review, 19(4), 253-273

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87

European Research and Learning Forum. (2023). *Family Businesses: A Pillar of Economic and Investment Growth*.

الملاحق

استمارة استبيان



السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،،

معكم المهندس أنس أيمن ملحم من جامعة ميدأوشن قسم ماجستير إدارة أعمال. حيث أقوم بإجراء بحث بعنوان:

"تأثير الإدارات العائلية على إيرادات شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية"

وحيث ان لديكم المعرفة العلمية والعملية في المجالات المطلوبة لهذا البحث. نأمل منكم مساعدتنا واثرائنا بمعرفتكم وإطلاعنا على آرائكم في هذا الاستبيان من وجهة نظركم الموقرة.

وننتقدم لكم بجزيل الشكر والعرفان بمشاركة جهودكم ووقتكم الثمين معنا في هذا الاستبيان.
مع الشكر الجزيل..

م. أنس أيمن ملحم

242000415

-الاستبانة:

فيما يلي مجموعة موسعة من أسئلة الاستبيان التي تغطي مختلف محاور البحث حول "تأثير الإدارة العائلية على أداء

شركات المقاولات" باستخدام مقياس ليكرت (بشدة أوافق، أوافق، محايد، أعارض، بشدة أعارض):

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. عدد سنوات الخبرة في القطاع:
☐ أقل من 5 سنوات
☐ 5-10 سنوات
☐ 10-15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة
3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ رئيس شعبة ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ آخر (يرجى التحديد)
5. عدد سنوات مزاولة النشاط للشركة:
☐ 0-10 سنوات
☐ 10-20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

ثانياً: أسئلة الاستبيان:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البعد
المحور الأول: تأثير الإدارة العائلية على الولاء والانتماء والثقافة المؤسسية					
					1. أشعر بأن العلاقات الشخصية الوثيقة بين أفراد العائلة والموظفين تعزز من ولائي للشركة.
					2. أعتقد أن البيئة العائلية تُسهم في خلق جو من الثقة والالتزام داخل الشركة.
					3. أشعر بأن دعم العائلة يجعل الموظفين أكثر استقراراً واستمراريةً في العمل.
					4. تُعد الروابط الأسرية عاملاً إيجابياً في تحسين تواصل الموظفين فيما بينهم.
					5. أرى أن الثقافة العائلية تُعزز من روح الفريق والتعاون داخل الشركة.

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور الثاني: مركزية اتخاذ القرار وتأثيرها على الابتكار والتكيف					
6. تؤدي السيطرة المركزية لاتخاذ القرار إلى تأخير تبني أفكار جديدة في الشركة.					
7. أشعر أن القرارات التي تُتخذ من قبل القيادات العائلية تُقيد حرية التعبير عن الأفكار المبتكرة.					
8. تؤثر مركزية اتخاذ القرار سلباً على سرعة استجابة الشركة للتغيرات السوقية.					
9. أعتقد أن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يُحد من قدرتهم على الإبداع.					
10. أرى أن توزيع السلطة بشكل أكبر قد يُعزز من الابتكار داخل الشركة.					

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
-------	------------	-------	-------	---------------	----------

المحور الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية

					11. أرى أن غياب نظم الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى زيادة النزاعات الداخلية.
					12. تطبيق سياسات الحوكمة الشفافة يُساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركة.
					13. توزيع المسؤوليات بشكل عادل يُحسن من جودة اتخاذ القرارات.
					14. أعتقد أن وجود آليات رقابية دورية يُعزز من الشفافية داخل الشركة.
					15. أرى أن تبني معايير الحوكمة يُقلل من المخاطر المالية والإدارية.

البعيد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور الرابع: تحديات توظيف واستبقاء الكفاءات غير العائلية					

					16. يؤدي تفضيل تعيين أفراد العائلة في المناصب العليا إلى تقليل فرص الكفاءات الخارجية.
					17. أعتقد أن استقطاب المواهب من خارج العائلة يُعزز من تنوع الخبرات داخل الشركة.
					18. أرى أن وجود فرص تطوير مهني للموظفين الخارجيين قد يُحسن من الأداء العام.
					19. أشعر أن قيود التوظيف العائلية تُحد من القدرة التنافسية للشركة في السوق.

البعد					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
المحور الخامس: تحديات انتقال القيادة بين الأجيال					
					20. أعتقد أن عملية انتقال القيادة بين الأجيال في الشركة تحمل تحديات تؤثر على استقرارها.
					21. توجد صعوبات في نقل الخبرات والمهارات من الجيل الحالي إلى الجيل القادم.

					22. أرى أن التخطيط المسبق لانتقال القيادة يُساهم في تخفيف الصراعات الداخلية.
					23. أشعر أن اختلاف الرؤى بين الأجيال يؤثر سلبيًا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور السادس: تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على ثقافة العمل					
					24. تؤثر القيم والتقاليد العائلية في تعزيز الانضباط والالتزام داخل الشركة.
					25. أعتقد أن العادات الأسرية قد تحد من حرية التعبير عن الأفكار الجديدة.
					26. أرى أن البيئة الثقافية للعائلة تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية.
					27. تؤثر التقاليد في تقليل الصراعات الداخلية وتسهيل العمل الجماعي.

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور السابع: العلاقات الخارجية (العملاء والموردين والشركاء)					
28. تُساهم العلاقات الشخصية بين أفراد العائلة والعملاء في بناء شراكات تجارية طويلة الأمد.					
29. أرى أن هذه العلاقات تُساعد الشركة على تحقيق استمرارية العمل.					
30. أعتقد أن بناء تحالفات استراتيجية مع المؤسسات الأخرى يُعزز من فرص النجاح.					
31. أرى أن تواصل الشركة مع الموردين والشركاء يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور الثامن: تبني التكنولوجيا والابتكار					
32. تُعيق الإدارة العائلية تبني التقنيات الحديثة بسبب التمسك بالأساليب التقليدية.					

					33. أعتقد أن تطبيق أنظمة معلومات حديثة يُساهم في تحسين الأداء التشغيلي.
					34. أرى أن استخدام التكنولوجيا يُسرع من عمليات اتخاذ القرارات بالشركة أكثر من العمليات التقليدية

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور التاسع: توافق الإدارة مع رؤية المملكة 2030 واستدامة الشركة					
					35. أرى أن تبني ممارسات إدارية حديثة يُعزز من استدامة الشركة على المدى الطويل.
					36. أعتقد أن تطوير أساليب الإدارة والحوكمة يُساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
					37. أشعر أن تحقيق التوازن بين القيم العائلية والممارسات الإدارية الحديثة يُعد أمرًا ضروريًا لاستمرارية النجاح.

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور العاشر: الأداء العام والتميز المؤسسي									
40. أعتقد أن الإدارة العائلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للشركة.									
41. أرى أن تبني معايير قياس الأداء يُساعد في تحسين النتائج العامة.									
42. أعتقد أن الأداء المتميز في تقديم الخدمات يُعكس جودة الإدارة داخل الشركة.									

Abstract:

This research aims to examine the impact of family management on the revenues of contracting companies in Saudi Arabia, with a particular focus on family-owned firms in the Eastern Region.

Data were collected through a survey administered to 20 managers and employees from 5 of the largest family companies in the region. The survey addressed various aspects, including the level of transparency in decision-making, distribution of responsibilities, the effect of centralized decision-making on innovation, attraction of external talents, and challenges related to leadership transition between generations.

The findings indicate that while family management enhances organizational loyalty and stability, its centralized decision-making hinders innovation and limits the attraction of external talents in the absence of effective governance systems. Based on these results, the study provides practical recommendations for modernizing management practices, strengthening corporate governance, and adopting new technologies in line with Saudi Arabia's Vision 2030

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

The Impact of Family Management on the Revenue of Contracting Companies in Saudi Arabia

Prepared by:

Anas Ayman Milhem

Supervised by:

DR. Faisal AbdulHamed

Dr. Faiz Jradat

Year: 2025