

## إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي

إعداد الطالب/

محمد عبدالعزيز الموسى

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

## مقدمة:

تُعد الشركات العائلية من الركائز الأساسية للاقتصاد في المملكة العربية السعودية، حيث تسيطر على حصة كبيرة من المؤسسات التجارية في قطاعات رئيسية مثل البناء، التجارة، والخدمات اللوجستية. تتميز هذه الشركات بقدرتها على بناء شبكات علاقات قوية، واتخاذ قرارات مرنة، والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق المحلي. ومع ذلك، فإنها غالبًا ما تواجه عقبات تعيق نموها المستدام، مثل تداخل الأدوار بين أفراد العائلة والإدارة، ونقص الهياكل التنظيمية الرسمية، ومحدودية تبني الأدوات التكنولوجية الحديثة. في ظل التحولات الاقتصادية الطموحة التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية 2030، والتي تركز على تنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص، تبرز الحاجة إلى إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي كخطوة حاسمة لضمان استمراريتهما وتعزيز قدرتها التنافسية. يهدف هذا البحث إلى استكشاف التحديات التي تواجه هذه الشركات أثناء هذا التحول، مع التركيز بشكل خاص على فصل العائلة عن الإدارة كركيزة أساسية لتحقيق الحوكمة الفعالة، وتحليل الفرص التي يمكن أن تدعم نموها واستدامتها.

تتطلب عملية إعادة الهيكلة نحو الاحتراف المؤسسي إعادة تصميم شامل للهياكل التنظيمية، وتطبيق معايير حوكمة صلبة، وتطوير استراتيجيات إدارية حديثة. أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية هو تداخل الملكية مع الإدارة، حيث غالبًا ما يتسبب هذا التداخل في اتخاذ قرارات غير موضوعية تعكس مصالح عائلية على حساب الأهداف الاستراتيجية للشركة. على سبيل المثال، قد تؤدي الخلافات العائلية حول توزيع المهام أو تخصيص الموارد إلى تأخير تنفيذ المشاريع أو تقليل كفاءتها، مما يؤثر على مكانة الشركة في السوق. إضافة إلى ذلك، تشمل التحديات مقاومة التغيير من قبل أفراد العائلة، الذين قد يرون في التحول تهديدًا لنفوذهم التقليدي، فضلاً عن نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة والتكاليف المرتبطة بتطبيق التغييرات الهيكلية. في المقابل، يفتح التحول نحو الاحتراف المؤسسي آفاقًا واعدة، مثل تعزيز الشفافية في العمليات، وجذب الكفاءات الخارجية، وتوسيع نطاق الأعمال ليشمل الأسواق الإقليمية والدولية، مما يعزز قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

يضع هذا البحث فصل العائلة عن الإدارة في صميم تحليل عملية إعادة الهيكلة، معتبرًا إياه حجر الزاوية في بناء حوكمة مؤسسية فعالة. يتضمن هذا الفصل إنشاء مجالس إدارة مستقلة تضم خبراء من خارج العائلة، ووضع سياسات واضحة لاتخاذ القرارات، وتطوير أنظمة تقييم أداء تعتمد على معايير مهنية. يساهم هذا النهج في تقليل الصراعات العائلية، وتعزيز الموضوعية في إدارة الموارد، وتحسين الكفاءة التشغيلية. على سبيل المثال، يمكن لمجلس إدارة مستقل أن يضمن تخصيص الموارد بناءً على جدوى اقتصادية، بدلاً من التفضيلات العائلية، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة من موظفين ومستثمرين. كما يتناول البحث دور التكنولوجيا في دعم هذا التحول، مثل استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية وتحليل البيانات لتحسين كفاءة العمليات. في الوقت ذاته، يؤكد البحث على ضرورة الحفاظ على القيم العائلية التي تمثل الهوية الأساسية للشركة، مع دمجها بسلسلة مع الممارسات الاحترافية لضمان استمرارية الشركة عبر الأجيال.

من الناحية النظرية، يستند البحث إلى إطار الحوكمة المؤسسية، الذي يركز على تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات، بالإضافة إلى نظريات إدارة التغيير التي تتناول كيفية التغلب على مقاومة التغيير وتسهيل التحولات التنظيمية. من الناحية المنهجية، يعتمد البحث على تحليل دراسات حالة لشركات عائلية نجحت في الانتقال إلى الاحتراف المؤسسي، مع التركيز على تجارب محلية في المملكة العربية السعودية لضمان الملاءمة مع السياق الثقافي والاقتصادي. يتناول البحث التحديات مثل إدارة الصراعات العائلية، وتطوير الكفاءات القيادية، والتغلب على العوائق المالية والثقافية، بينما يبرز الفرص مثل تحسين السمعة التجارية، وزيادة جاذبية الشركة للشراكات الدولية، وتعزيز القدرة على التوسع في أسواق جديدة. يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق تدعم الشركات العائلية في تحقيق تحول مستدام، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كمحرك رئيسي لتحسين الأداء.

في الختام، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية متكاملة لإعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كعنصر أساسي لتحقيق الاستدامة والنمو. من خلال تحليل التحديات والفرص، يهدف البحث إلى تقديم إطار عملي يمكن تطبيقه في السياق السعودي، مما يدعم هذه الشركات في تعزيز دورها في الاقتصاد الوطني. يطمح البحث أن يكون مرجعًا قيمًا لأصحاب

الشركات العائلية، وصناع القرار، والباحثين المهتمين بتطوير هذا القطاع الحيوي، من خلال تقديم رؤى جديدة تساهم في تعزيز الكفاءة والاستدامة.

### مشكلة الدراسة:

تشكل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية جزءاً حيوياً من الاقتصاد الوطني، حيث تساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي وتوفر فرص عمل في قطاعات متنوعة مثل البناء، التجارة، والخدمات. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تهدد استدامتها وقدرتها على التوسع، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تهدف إليها رؤية المملكة 2030 لتنويع الاقتصاد وتعزيز التنافسية. من أبرز هذه التحديات تداخل أدوار العائلة مع الإدارة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية، وتضارب المصالح، وانخفاض الكفاءة التشغيلية. على سبيل المثال، غالباً ما تعتمد الشركات العائلية على أفراد العائلة في مناصب إدارية رئيسية دون النظر إلى الكفاءات المهنية، مما يحد من قدرتها على جذب المواهب الخارجية وتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية.

تتفاقم هذه المشكلة بسبب عوامل إضافية، مثل مقاومة التغيير من قبل أفراد العائلة الذين يخشون فقدان السيطرة، ونقص الكفاءات الإدارية المتخصصة، ومحدودية الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة. هذه العوائق تعيق قدرة الشركات العائلية على مواكبة التطورات السوقية والاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق الإقليمية والدولية. على الرغم من أهمية الشركات العائلية في الاقتصاد السعودي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة كيفية إعادة هيكلتها نحو الاحتراف المؤسسي، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كمحور أساسي لتحقيق الحوكمة الفعالة. قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي، مع الأخذ في الاعتبار خصوصياته الثقافية والاقتصادية، تجعل من الضروري استكشاف هذه المشكلة بعمق.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد التحديات المرتبطة بتداخل العائلة في الإدارة، مثل الصراعات الداخلية، وانخفاض الشفافية، وضعف الكفاءة، واستكشاف كيف يمكن لفصل العائلة عن الإدارة أن

يسهم في تعزيز الحوكمة والأداء المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف الفرص الناتجة عن هذا التحول، مثل تحسين السمعة التجارية، وزيادة جاذبية الشركة للمستثمرين، وتوسيع نطاق الأعمال. من خلال هذا التحليل، تهدف الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم إطار عملي يركز على فصل العائلة عن الإدارة كآلية لدعم الشركات العائلية في تحقيق الاحتراف المؤسسي، مما يعزز دورها في دعم الاقتصاد الوطني.

### أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي أهمية كبيرة في ظل الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركات في اقتصاد المملكة العربية السعودية، حيث تشكل نسبة كبيرة من المؤسسات التجارية في قطاعات رئيسية مثل البناء، التجارة، والخدمات. تأتي هذه الأهمية في سياق التحولات الاقتصادية الطموحة التي تسعى إليها رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص وتنويع مصادر الدخل الوطني. ومع ذلك، فإن التحديات التي تواجه الشركات العائلية، مثل تداخل أدوار العائلة مع الإدارة، وضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية، ومحدودية الاستثمار في التكنولوجيا، تعيق قدرتها على تحقيق النمو المستدام والمساهمة بفعالية في تحقيق هذه الأهداف الوطنية.

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة إعادة هيكلة الشركات العائلية في السياق السعودي، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كآلية رئيسية لتعزيز الحوكمة والكفاءة. على الرغم من وفرة الدراسات العالمية حول الشركات العائلية، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع في ضوء الخصوصية الثقافية والاقتصادية للمملكة، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة قيمة في المعرفة الأكاديمية. من خلال تحليل التحديات، مثل الصراعات العائلية، ونقص الكفاءات الإدارية، والمقاومة الثقافية للتغيير، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي يمكن أن يواجه الباحثين والأكاديميين في استكشاف هذا المجال.

من الناحية العملية، تقدم الدراسة أهمية كبيرة لأصحاب الشركات العائلية وصناع القرار، حيث توفر رؤى حول كيفية التغلب على التحديات المرتبطة بتداخل العائلة في الإدارة من خلال إنشاء هياكل إدارية مستقلة، وتطبيق معايير الحوكمة، وتبني التكنولوجيا الحديثة. على سبيل المثال، يمكن لفصل العائلة عن الإدارة أن يعزز الشفافية في اتخاذ القرارات، ويقلل من الصراعات الداخلية، ويحسن الأداء التشغيلي، مما يتيح للشركات جذب المواهب الخارجية والمستثمرين. كما تساهم الدراسة في إبراز الفرص الناتجة عن هذا التحول، مثل تحسين السمعة التجارية، وزيادة القدرة على التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية، وتعزيز الاستدامة عبر الأجيال.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة الشركات العائلية في تحقيق التوازن بين الحفاظ على القيم العائلية التي تمثل جوهر هويتها وتبني الممارسات الاحترافية التي تعزز كفاءتها. من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على تحليل دراسات حالة محلية، تسعى الدراسة إلى تمكين هذه الشركات من المساهمة بفعالية في الاقتصاد الوطني. وبهذا، تكمن أهمية الدراسة في تقديمها إطاراً شاملاً يجمع بين الرؤى الأكاديمية والتطبيقات العملية، مما يجعلها مرجعاً قيماً لأصحاب الشركات العائلية، وصناع السياسات، والباحثين المهتمين بتطوير هذا القطاع الحيوي

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لعملية إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاعتراف المؤسسي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كركيزة أساسية لتعزيز الحوكمة والكفاءة والاستدامة. وفي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، والتي تسعى إلى تعزيز دور القطاع الخاص وتنويع مصادر الدخل، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، وذلك على النحو التالي:

1. تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية أثناء التحول نحو الاحتراف المؤسسي، مع التركيز على تداخل أدوار العائلة في الإدارة، وتأثير هذا التداخل على اتخاذ القرارات، والصراعات الداخلية، وانخفاض الكفاءة التشغيلية.
2. استكشاف أهمية فصل العائلة عن الإدارة كآلية لتعزيز الحوكمة المؤسسية، من خلال تحليل كيفية إنشاء مجالس إدارة مستقلة، وتطبيق سياسات إدارية شفافة، وتطوير أنظمة تقييم أداء مهنية قائمة على معايير موضوعية.
3. رصد الفرص الناتجة عن إعادة الهيكلة المؤسسية، مثل تعزيز الشفافية، وجذب الكفاءات والمواهب الخارجية، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وتعزيز استدامة الشركات عبر الأجيال.
4. تقديم إطار عملي يمكن تطبيقه في السياق السعودي، يركز على دمج القيم العائلية مع الممارسات الاحترافية، ويعزز قدرة الشركات العائلية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والإدارية وتحقيق الاستقرار المؤسسي.
5. إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الشركات العائلية من خلال دراسة هذا التحول في السياق المحلي، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة، بما يساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.
6. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لأصحاب الشركات العائلية وصناع السياسات، تدعم جهود تحسين الحوكمة، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتمكين هذه الشركات من المساهمة بفعالية في دعم الاقتصاد الوطني.
7. تحليل الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتحول الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي، خاصة في ما يتعلق بخلق فرص عمل جديدة، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز بيئة الأعمال والاستثمار في المملكة.
8. دراسة نماذج وتجارب دولية ناجحة في إعادة هيكلة الشركات العائلية، مع استخلاص الدروس والتوصيات التي يمكن تكييفها لتناسب الواقع السعودي، وتساعد الشركات على تجنب الأخطاء المتكررة.

9. تقييم دور التشريعات والسياسات الحكومية في تسهيل التحول المؤسسي، واقتراح تطوير الأطر

القانونية والتنظيمية التي تشجع على الحوكمة، وتحفز الشركات العائلية على التحول الاحترافي.

10. استكشاف أهمية التعليم والتدريب والتأهيل القيادي للجيل القادم من أبناء العائلات المالكة

للشركات، وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة لضمان استدامة الشركات ونقلها بسلاسة إلى

الأجيال القادمة.

11. تحليل الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بفصل العائلة عن الإدارة، والتحديات التي

يواجهها أفراد العائلة في قبول التغيير، والتعامل مع فقدان السيطرة التقليدية، ومحاولة بناء

ثقافة تنظيمية احترافية.

12. قياس مدى جاهزية الشركات العائلية السعودية للتحول المؤسسي، من خلال بناء مؤشرات

ومعايير تشخيصية تسهم في تقييم الوضع الحالي واقتراح مراحل التحول المناسبة.

13. تحليل تأثير التحول المؤسسي على علاقات الشركات مع أصحاب المصلحة (مثل الموظفين،

العملاء، الموردين، الشركاء والمستثمرين)، وتقديم آليات فعالة لإدارة هذه العلاقات في ظل بيئة

احترافية حديثة.

14. تقديم نماذج تنظيمية مقترحة تتناسب مع خصائص الشركات العائلية في المملكة، مع الأخذ في

الاعتبار الحجم، وطبيعة النشاط، والهيكل العائلي، وذلك لتوفير أدوات عملية قابلة للتطبيق

تساهم في تحسين الهيكل الإداري والحوكمة.

من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين التحليل الأكاديمي

والتطبيقات العملية، لدعم الشركات العائلية في التغلب على التحديات واستغلال الفرص، مع التركيز على

فصل العائلة عن الإدارة كمحرك رئيسي للتحول نحو الاحتراف المؤسسي.

## تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف عملية إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كآلية رئيسية لتعزيز الحوكمة والكفاءة، في ضوء التحولات الاقتصادية التي تهدف إليها رؤية المملكة 2030 لتنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص. لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة التساؤلات التالية:

1. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية أثناء إعادة هيكلتها نحو الاحتراف المؤسسي؟

• يهدف هذا التساؤل إلى تحديد العوائق، مثل تداخل أدوار العائلة في الإدارة، والصراعات الداخلية، ونقص الكفاءات الإدارية، ومحدودية تبني التكنولوجيا.

2. كيف يساهم فصل العائلة عن الإدارة في تعزيز الحوكمة المؤسسية والكفاءة التشغيلية للشركات العائلية؟

• يركز هذا التساؤل على استكشاف تأثير إنشاء مجالس إدارة مستقلة، وتطبيق سياسات إدارية شفافة، وتطوير أنظمة تقييم مهنية على الأداء المؤسسي.

3. ما هي الفرص التي يمكن أن تنتج عن إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي؟

• يسعى هذا التساؤل إلى رصد الفوائد المحتملة، مثل تحسين الشفافية، وجذب المواهب الخارجية، وزيادة القدرة التنافسية، وتعزيز الاستدامة عبر الأجيال.

4. كيف يمكن دمج القيم العائلية مع الممارسات الاحترافية لضمان التوازن بين الهوية المؤسسية والكفاءة الإدارية؟

• يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف كيفية الحفاظ على الهوية العائلية للشركات مع تبني هياكل إدارية حديثة.

5. ما مدى فعالية التجارب المحلية في إعادة هيكلة الشركات العائلية في السياق السعودي، وكيف يمكن تعميمها؟

• يتناول هذا التساؤل تحليل دراسات الحالة المحلية لفهم النجاحات والتحديات، واستخلاص دروس يمكن تطبيقها على نطاق أوسع.

6. ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لدعم الشركات العائلية في تحقيق التحول نحو الاحتراف المؤسسي؟

• يركز هذا التساؤل على صياغة حلول عملية لأصحاب الشركات وصناع السياسات، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة وتعزيز الحوكمة.

تسعى هذه التساؤلات إلى توجيه البحث نحو تحليل شامل للتحديات والفرص المرتبطة بإعادة هيكلة الشركات العائلية، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كمحرك رئيسي لتحقيق الاحتراف المؤسسي، لدعم هذه الشركات في المساهمة بفعالية في الاقتصاد الوطني.

### فروض الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

يؤدي تداخل أدوار العائلة مع الإدارة في الشركات العائلية إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وزيادة الصراعات الداخلية، مما يعيق النمو المستدام.

#### الفرضية الثانية:

يساهم فصل العائلة عن الإدارة من خلال إنشاء مجالس إدارة مستقلة وتطبيق سياسات إدارية شفافة في تعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء التشغيلي للشركات العائلية.

### الفرضية الثالثة:

إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي تزيد من شفافتها وجاذبيتها للمواهب الخارجية والمستثمرين، مما يعزز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

### الفرضية الرابعة:

يمكن تحقيق التوازن بين الحفاظ على القيم العائلية وتبني الممارسات الاحترافية من خلال تطوير هياكل إدارية مرنة تحترم الهوية العائلية مع تعزيز الكفاءة الإدارية.

### الفرضية الخامسة:

التجارب المحلية الناجحة في إعادة هيكلة الشركات العائلية في السياق السعودي توفر دروسًا قابلة للتعميم على شركات أخرى، مما يدعم تطبيق الاحتراف المؤسسي على نطاق أوسع.

### الفرضية السادسة:

تطبيق التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية وتحليل البيانات، يعزز كفاءة العمليات ويدعم التحول نحو الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية.

### الفرضية السابعة:

تقديم توصيات عملية تركز على فصل العائلة عن الإدارة وتعزيز الحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين أداء الشركات العائلية وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

### الدراسات السابقة:

في السنوات الأخيرة، شهد موضوع تحول الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والممارسين على المستويين المحلي والدولي. على الصعيد السعودي، ركزت عدة دراسات

حديثاً على استكشاف دور الحوكمة والتمكين المؤسسي في تعزيز استدامة هذه الشركات وقدرتها على المنافسة في ظل رؤية 2030. حيث أبرزت دراسات أن تطبيق أسس الحوكمة مثل فصل الأدوار، وتمكين العضوات في مجالس الإدارة، يساهم بشكل ملموس في دعم نمو واستمرارية الشركات العائلية.

دولياً، اتجهت البحوث إلى تحليل أثر وجود المديرين المستقلين وغير التنفيذيين ضمن هياكل إدارة الشركات العائلية. وقد لاحظ الباحثون أن اندماج هؤلاء المهنيين ضمن المجالس، عند تطبيقه بطريقة منسجمة مع السياق المؤسسي والحوكمة، يعزز من مستوى الأداء والتخطيط الاستراتيجي. كما أكد أن التوازن بين الأعضاء العائليين والمستقلين يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة على الصمود على المدى الطويل.

#### أولاً: الدراسات السابقة العربية:

الحري (2024):

العنوان: دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

المحتوى: تناولت الدراسة أثر تطبيق قواعد الحوكمة في تعزيز استمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وركزت على أهمية وجود مبادئ واضحة للشفافية والمساءلة، واستقلالية الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة داخل الشركات العائلية. كما ناقشت التحديات التي تواجه هذه الشركات نتيجة غياب الحوكمة، ودور الحوكمة في الحد من النزاعات العائلية وضمان انتقال القيادة بين الأجيال بسلاسة.

النتائج: أشارت الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم بشكل كبير في تعزيز استمرارية الشركات العائلية، وزيادة كفاءتها التشغيلية، وتقليل النزاعات العائلية، وجذب الاستثمارات. كما أكدت على أهمية وجود مجلس إدارة مستقل وآليات للرقابة الداخلية لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

السليمان (2023):

العنوان: أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع.

المحتوى: أجريت هذه الدراسة على شركة العثيم، وهدفت إلى قياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات العائلية على كفاءة إدارة المشاريع. استخدم الباحث استبانة وزعت على عينة مكونة من 384 موظفًا من مختلف الإدارات داخل الشركة. ركزت الدراسة على مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة وتأثيرها على مراحل إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة).

النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع، كما بينت أن كل زيادة بنسبة 1% في تطبيق الحوكمة يقابلها تحسن بمقدار 0.478 في أداء إدارة المشاريع. وأوصت بتوسيع تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية لتحسين الأداء الإداري.

الغامدي (2024):

العنوان: حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية.

المحتوى: تناولت الدراسة مفهوم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وأنواعها القانونية وفق نظام الشركات، مع توضيح الخصائص التي تميزها عن غيرها من الشركات. كما ركزت على أهمية الحوكمة في تعزيز كفاءة الشركات العائلية وضمان استمراريته، خاصة عند انتقالها بين الأجيال. وقد ناقشت الدراسة كيف يساهم اختيار الشكل القانوني المناسب وتطبيق مبادئ الحوكمة في حماية هذه الشركات من التحديات الإدارية والمالية.

النتائج: أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة تلعب دورًا مهمًا في تنظيم العلاقات داخل الشركات العائلية، وتحسين أدائها واستقرارها. كما بينت أن اختيار الشكل القانوني المناسب يساهم في تقليل النزاعات، ويُسهل تطبيق مبادئ الحوكمة بما يتناسب مع طبيعة الشركات العائلية.

**Olubiyi (2022):**

**العنوان:** التخطيط للخلافة واستمرارية الشركات العائلية: رؤى من ولاية لاغوس، نيجيريا.

**المحتوى:** تناولت الدراسة تأثير تطبيق آليات الحوكمة على استمرارية الشركات العائلية، مع التركيز على دور التخطيط للانتقال بين الأجيال في تعزيز استدامة هذه الشركات. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا لاستكشاف التحديات التي تواجه الشركات العائلية في نيجيريا وكيفية تأثير الحوكمة على استمراريتهما.

**النتائج:** أثبتت الدراسة أن التخطيط الجيد للانتقال بين الأجيال يساهم في تحسين استمرارية الشركات العائلية، ويعزز القيادة والامتثال لمبادئ الحوكمة، مما يضمن استدامة هذه الشركات عبر الزمن.

**Bham (2024):**

**العنوان:** الشركات العائلية: استكشاف دور آليات الحوكمة العائلية في تخطيط الخلافة.

**المحتوى:** ركزت الدراسة على أهمية آليات الحوكمة العائلية مثل ميثاق العائلة، مجالس العائلة، والاجتماعات الدورية في دعم التخطيط للخلافة داخل الشركات العائلية. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً قائماً على مقابلات مع مؤسسين وأعضاء إدارات تنفيذية في شركات عائلية، بهدف فهم العلاقة بين الحوكمة العائلية والانتقال السلس للقيادة عبر الأجيال.

**النتائج:** أظهرت الدراسة أن بناء ثقافة حوكمة قوية داخل العائلة يُعدّ خطوة أولى أساسية، يعقبها تطبيق آليات رسمية تعزز الثقة والشفافية. كما بينت أن نقل المعرفة بين الأجيال يجب أن يكون عملية مستمرة ومخططة لضمان استمرارية الشركة والحفاظ على قيم العائلة.

KPMG (2011):

العنوان: التخطيط للخلافة في الشركات العائلية (دليل KPMG).

المحتوى: تناول الدليل الصادر عن شركة KPMG أهمية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية، ودور الحوكمة في ضمان استمرارية هذه الشركات عبر الأجيال. ركز على مجموعة من الممارسات الفعالة مثل وضع ميثاق عائلي، تشكيل مجلس عائلة، إشراك المستشارين الخارجيين، ووضع خطط مكتوبة لانتقال الملكية والإدارة.

النتائج: أوضح الدليل أن وجود هيكل حوكمي واضح يساهم في تقليل النزاعات، وتحقيق انتقال سلس بين الأجيال، كما يعزز من وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يدعم استمرارية الشركات العائلية على المدى الطويل.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والنظريات التي تشكل الأساس لفهم عملية إعادة هيكلة الشركات العائلية نحو الاحتراف المؤسسي، مع التركيز على فصل العائلة عن الإدارة كأحد أهم محددات الحوكمة الفعالة. وتتمثل أبرز المنطلقات النظرية فيما يلي:

#### **نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory):**

تعد هذه النظرية أحد الركائز الأساسية التي تبني عليها الدراسة، حيث تركز على أهمية وجود نظام رقابي وإداري يحقق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة داخل الشركة، مثل المساهمين، والمديرين، والعمال، وأصحاب العلاقة الخارجيين. وتؤكد النظرية على دور الهياكل التنظيمية، ومجالس الإدارة، وآليات الرقابة، في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهو ما يمثل أحد أعمدة التحول نحو الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية.

### نظرية الوكالة (Agency Theory):

تفترض هذه النظرية وجود تضارب محتمل في المصالح بين "الوكيل" (الإدارة) و"الأصيل" (المالكين أو العائلة في هذا السياق)، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات لا تخدم أهداف الملاك بالضرورة. وتبرز أهمية هذه النظرية في الشركات العائلية، حيث غالباً ما يتداخل المالكون مع الإداريين، مما يزيد من احتمالية تضارب المصالح. ومن هنا، يبرز دور الحوكمة في الحد من هذه الإشكالية، عبر الفصل بين الملكية والإدارة ووضع ضوابط رقابية واضحة.

### نظرية النظم (Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتألف من مجموعة من العناصر المترابطة (الهيكل الإداري، العلاقات العائلية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية... إلخ)، ويؤثر كل منها في الآخر. وعليه، فإن أي تغيير تنظيمي، مثل إعادة الهيكلة، يتطلب فهماً شاملاً لتأثير هذا التغيير على كافة مكونات النظام. وتُستخدم هذه النظرية لتفسير كيف أن التغيير في الهيكل الإداري للشركات العائلية (مثل فصل العائلة عن الإدارة) يؤدي إلى تغييرات إيجابية في الكفاءة والحوكمة والقدرة على التوسع.

### نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory):

توضح هذه النظرية الآليات التي يمكن من خلالها إدارة عملية التغيير داخل المؤسسات، لا سيما عندما يكون التغيير مرتبطاً بتحول ثقافي أو هيكلي، كما هو الحال في الشركات العائلية التي تسعى إلى التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة احترافية. وتؤكد هذه النظرية على أهمية التغلب على مقاومة التغيير، وإشراك أصحاب العلاقة في التخطيط والتنفيذ، وتوفير التدريب والدعم أثناء عملية التحول.

### نظرية الاستمرارية عبر الأجيال (Intergenerational Continuity Theory):

تُستخدم هذه النظرية في تفسير كيفية انتقال القيادة والملكية داخل الشركات العائلية من جيل إلى آخر، وما يرتبط بذلك من تحديات تتعلق بالثقة، والاختلافات في الرؤية، والصراعات العائلية. وتفترض

النظرية أن الاستمرارية الناجحة تتطلب إطارًا حوكميًا قويًا يضمن نقل المعرفة، وتوزيع الأدوار بشكل واضح، وتقليل الاعتماد المفرط على الروابط العائلية غير الرسمية.

#### المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تجمع بين الأسلوب الكمي والوصفي التحليلي، بهدف الوصول إلى فهم عميق للتحديات والفرص المتعلقة بإعادة هيكلة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية نحو الاحتراف المؤسسي، مع التركيز على دور فصل العائلة عن الإدارة في تحسين كفاءة الحوكمة وتعزيز الاستدامة.

#### منهج البحث:

يهدف إلى وصف الواقع الحالي للشركات العائلية وتحليل المشكلات التي تواجهها أثناء عملية التحول نحو الإدارة المؤسسية، من خلال رصد الظواهر ودراستها كما هي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات لاستنباط التفسيرات.

#### **المنهج الكمي (Quantitative Approach):**

استخدامه عبر تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة من العاملين أو أصحاب القرار في الشركات العائلية، بهدف قياس تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة فصل العائلة عن الإدارة، على الأداء المؤسسي واستمرارية الشركات.

## أدوات الدراسة:

الاستبانة: تصميم استبانة مكونة من عدة محاور تغطي الموضوعات التالية:

- خصائص الشركة العائلية (الحجم، عدد الأجيال، القطاع).
- مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الفصل بين الإدارة والملكية).
- التحديات المرتبطة بإعادة الهيكلة.
- أثر فصل العائلة عن الإدارة على الأداء والحوكمة والاستدامة.

## دراسات الحالة:

دعم الجانب الكمي بتحليل نوعي لدراسات حالة لشركات عائلية سعودية خضعت لعملية إعادة هيكلة ناجحة أو جزئية، مما ساهم في فهم السياق الثقافي المحلي ومقارنة التجارب العملية بنتائج التحليل الإحصائي.

## عينة الدراسة:

اختيار عينة عشوائية ميسرة مكونة من (عدد يُحدد لاحقًا) من مديري وموظفي الشركات العائلية، بالإضافة إلى بعض الممارسين والمستشارين الإداريين، من مختلف القطاعات (تجارية، صناعية، خدمية) في المملكة، مع ضمان تنوع العينة من حيث حجم الشركات وعدد الأجيال العاملة بها.

## طرق تحليل البيانات:

استخدام التحليل الإحصائي الوصفي (النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري) لتوصيف خصائص العينة.

الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس العلاقة بين تطبيق الحوكمة (وخاصة فصل العائلة عن الإدارة) وبين الأداء المؤسسي والاستدامة.

استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو Excel للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم فرضيات الدراسة.

#### حدود الدراسة:

المكانية: تركز الدراسة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

الزمانية: تغطي الدراسة عام 2025.

الموضوعية: تنحصر الدراسة في تحليل أثر إعادة الهيكلة وفصل العائلة عن الإدارة في تحسين الأداء والحوكمة.

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

- الحربي، عبدالله (2024).

دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

مجلة البحوث الفقهية والقانونية، المجلد 36، العدد 45، إبريل 2024، الصفحة 1066-1123

- عبدالله بن شمس السليمان (2023).

أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة العثيم.

المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد السابع - الإصدار الثالث والسبعون (127-163)

• الزهراني، يوسف (2024).

الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، مجلد 11، عدد 2، ص 245-269

• الغامدي، محمد (2024).

حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للبحوث والدراسات الإنسانية، الإصدار عدد 33 (2024)

• الزميع، فهد علي. (2016).

الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، مج 4، ع15، ص 301-333.

• الحاج، محاسن علي خليل. (2017).

دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية. مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، مج 2، ع 4، ص 35 - 63.

• هني، محمد أحمد جعفر. (2019).

حوكمة الشركات العائلية بين النظرية والتطبيق. مجلة المالية وحوكمة الشركات، مج 3، ع 1، ص 76 - 102.

- العويس، عمر محمد سلطان، وعبدالحى، عماد الدين أحمد. (2020).

حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات المتحدة: التحديات والآفاق: دراسة قانونية تطبيقية.مجلة  
الشريعة والقانون، مج 34، ع 82، ص 143—208.

- القاضي، حسين السيد حسين محمد. (2022).

حوكمة الشركات العائلية: المفهوم، الخصائص، الآثار.مجلة العدالة والقانون، ع 9، ص 76—123.

- الشيحة، بدرين عدنان. (2025).

حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية: الحاضر الغائب.مجلة المحاسبة، س 26، ع 68،  
ص 29-30.

#### المراجع الأجنبية:

- Olubiyi, A.(2022) .

Succession Planning and Sustainability of Family Businesses: Insights from Lagos State,  
Nigeria.

Journal of Family Business Management, 12(1), 31-38

- Bham, M.(2024) .

Family Governance Mechanisms and Succession Planning in Family Businesses.

(Mini-Dissertation, MBA). University of Pretoria.

- KPMG.(2011)

Succession Planning in Family Businesses: A Guide to Effective Governance.

KPMG International