

عنوان البحث/

تحديات إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لتحديات الجيل الثاني من المديرين  
ودورهم في استدامة النمو

إعداد/

منصور بن طلال بن عبدالعزيز ال سعود

الرقم الجامعي

242000913

إشراف/

د الفيصـل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي



## فهرس المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 5.....  | قائمة الجداول                        |
| 7.....  | فهرس الأشكال                         |
| 9.....  | المستخلص Abstract                    |
| 10..... | الفصل الأول                          |
| 11..... | المقدمة                              |
| 12..... | مشكلة الدراسة                        |
| 13..... | أهمية الدراسة                        |
| 15..... | أهداف الدراسة                        |
| 17..... | تساؤلات الدراسة                      |
| 17..... | فرضيات الدراسة                       |
| 18..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 22..... | الفصل الثاني                         |
| 22..... | الدراسات السابقة                     |
| 23..... | مقدمة                                |
| 26..... | المتغير التابع والمستقل              |
| 29..... | الدراسات السابقة                     |
| 32..... | الإطار النظري                        |
| 36..... | الفصل الثالث                         |
| 36..... | منهجية الدراسة                       |
| 37..... | مقدمة                                |
| 40..... | المنهجية وطرق البحث                  |
| 41..... | مجتمع البحث                          |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 45  | محددات حجم العينة .....  |
| 48  | خطوات جمع البيانات ..... |
| 51  | حدود البحث .....         |
| 53  | الفصل الرابع .....       |
| 53  | نتائج الدراسة .....      |
| 54  | مقدمة .....              |
| 57  | تحليل البيانات .....     |
| 105 | التوصيات .....           |
| 107 | المراجع .....            |
| 111 | الملاحق .....            |
| 114 | الملخص Abstract .....    |

## قائمة الجداول

- جدول 1 : الوصف الإحصائي للبيانات ..... 59
- جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة ..... 60
- جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة ..... 61
- جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين ..... 63
- جدول 5: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة ..... 64
- جدول 6: الوصف الاحصائي لوجود تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل ..... 66
- جدول 7: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة ..... 67
- جدول 8: الوصف الاحصائي لوجود نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس ..... 69
- جدول 9: الوصف الاحصائي لغياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة ..... 70
- جدول 10: الوصف الاحصائي لافتقار الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة ..... 72
- جدول 11: الوصف الاحصائي للنزاعات العائلية إلى التأثير سلبيًا على استمرارية العمل ..... 73
- جدول 12: الوصف الاحصائي لوجود صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة ..... 75
- جدول 13: الوصف الاحصائي لمواجهة الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال ..... 76
- جدول 14: الوصف الاحصائي لمساعدة وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل ..... 77
- جدول 15: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل ..... 79
- جدول 16: الوصف الاحصائي لاعتماد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير ..... 80
- جدول 17: الوصف الاحصائي تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة ..... 82
- جدول 18: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل ..... 83
- جدول 19: الوصف الاحصائي لمساهمة الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية ..... 85
- جدول 20: الوصف الاحصائي لمواجهة الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي ..... 86
- جدول 21 : الوصف الاحصائي لوجود مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية ..... 88

- جدول 22: الوصف الاحصائي لمواجهة الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة..... 89
- جدول 23: الوصف الاحصائي لتأثير غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي..... 91
- جدول 24: الوصف الاحصائي لمساهمة المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية..... 92
- جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور إدارة الأعمال العائلية في تحقيق التوازن بين العائلات في المملكة العربية السعودية..... 96
- جدول 26: اختبار كاي سكوير لدور إدارة الأعمال العائلية في اعداد هيكل حوكمة مميز بين العائلات في المملكة العربية السعودية..... 98
- جدول 27: اختبار كاي سكوير لدور إدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات في المملكة العربية السعودية..... 100
- جدول 28: تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة..... 102
- جدول 29: ملخص معامل بايز..... 102
- جدول 30: ملخص انجاز القضية..... 103
- جدول 31: احصائيات الموثوقية..... 104

## فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة ..... 32
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة ..... 60
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة ..... 62
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة ..... 63
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة ..... 65
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل ..... 66
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة ... 68
- رسم توضيحي 8: التمثيل الاحصائي لوجود نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس. 69
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لغياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة ..... 71
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لافتقار الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة .. 72
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني للنزاعات العائلية إلى التأثير سلبيًا على استمرارية العمل ..... 74
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لوجود صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة ..... 75
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لمواجهة الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال. .... 76
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لمساعدة وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل ..... 78
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل ..... 79
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لاعتماد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير ..... 81
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لوجود تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة 82
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل ..... 84
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية ..... 85
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لمواجهة الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي ..... 87
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لوجود مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية. .... 88
- رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لمواجهة الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة ..... 90

- رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لتأثير غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي... 91
- رسم توضيحي 24: التمثيل البياني لمساهمة المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية.. 93
- رسم توضيحي 25: متغيرات الدراسة..... 94
- رسم توضيحي 26: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور إدارة الأعمال العائلية في تحقيق التوازن بين العائلات في المملكة العربية السعودية..... 96
- رسم توضيحي 27: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور إدارة الأعمال العائلية في اعداد هيكل حوكمة مميز بين العائلات في المملكة العربية السعودية..... 98
- رسم توضيحي 28: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور إدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات في المملكة العربية السعودية ..... 100

## المستخلص Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة الجيل الثاني من المديرين. اعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مختلفة. تمثل حجم العينة في 164 مشاركاً من الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية. أظهرت النتائج أن التحديات الكبرى تشمل صعوبة فرض السلطة داخل العائلة، ضعف هيكل الحوكمة، وصعوبة تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل. كما أكدت الدراسة على الحاجة إلى تعزيز التدريب الإداري للجيل الثاني، تطوير هيكل حوكمة واضح، وتشجيع الابتكار والتحول الرقمي داخل الشركات العائلية. من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تعزيز الاستشارات الخارجية، وضع خطط انتقال القيادة بين الأجيال، وتحفيز التوسع والتحديث في الأعمال العائلية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأعمال العائلية، المملكة العربية السعودية، الجيل الثاني، التحديات، الحوكمة،

التدريب الإداري، التحول الرقمي.

## الفصل الأول

## المقدمة

تعد إدارة الأعمال العائلية أحد الأشكال الأكثر شيوعًا للمشروعات التجارية في المملكة العربية السعودية، حيث تشكل هذه الشركات حجر الزاوية في الاقتصاد الوطني. تعود جذور العديد من هذه الأعمال إلى عقود مضت، وقد تم تأسيسها بواسطة الجيل الأول من رجال الأعمال الذين أسسوا نماذج تجارية ناجحة وتركوا إرثًا من القيم والتقاليد. ومع ذلك، فإن الانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني من المديرين يمثل تحديًا كبيرًا يتطلب دراسة وتحليلًا عميقين لفهم ديناميكيات هذه الشركات وأهمية التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

تواجه الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية عدة تحديات مع دخول الجيل الثاني إلى الإدارة. يتطلب هذا الانتقال استراتيجيات جديدة في القيادة وإعادة تعريف الأدوار داخل الأسرة وفي الهيكل التنظيمي للشركة. كثيرًا ما يكون هناك تباين بين أساليب الإدارة التقليدية التي اعتمدها الجيل الأول ورؤية الجيل الثاني، الذي قد يسعى إلى إدخال مفاهيم جديدة تتماشى مع التوجهات العالمية والتطورات التكنولوجية (Cao، 2022).

من أبرز التحديات التي تواجهها الأعمال العائلية في هذه المرحلة هو الحفاظ على الهوية العائلية والامتياز المؤسسي في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية. يسعى الجيل الثاني إلى تحقيق التوازن بين الابتكار والحفاظ على القيم العائلية التقليدية، مما يخلق صراعات داخلية تؤثر على القرارات الاستراتيجية. كما يتعين عليهم مواجهة تحديات متعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية التي قد تكون غير واضحة أو غير متوافقة مع احتياجات العصر الحديث.

تبرز الحاجة إلى تطبيق مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتطلب ذلك تدريب الجيل الثاني على المهارات الإدارية الحديثة وإشراكهم في اتخاذ القرارات. يمكن أن تكون هذه العملية شاقة، حيث قد يواجه الجيل الثاني مقاومة من أعضاء الأسرة الأكبر سنًا الذين قد يترددون في التخلي عن السلطة أو السيطرة (Abbas، 2023).

تعكس هذه الدراسة أهمية فهم التحديات التي تواجه إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى تقديم تحليل شامل للجيل الثاني من المديرين. كما تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على نجاح الأعمال العائلية وكيف يمكن لهذه الشركات التغلب على العقبات التي تواجهها. من خلال إجراء تحليل معمق لحالات واقعية ومقابلات مع مديري الأعمال العائلية، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على التجارب والدروس المستفادة من هذا التحول الهام.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للجيل الثاني من المديرين تساعدهم في تحقيق استدامة الأعمال العائلية وتطويرها بما يتماشى مع التحديات والفرص الجديدة في السوق السعودي. كما ستساهم النتائج في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية، وتوفير رؤى قيمة للممارسين والباحثين على حد سواء (Saleh، 2020).

### مشكلة الدراسة

تعد إدارة الأعمال العائلية واحدة من أبرز ركائز الاقتصاد السعودي، حيث تسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك، فإن الانتقال من الجيل الأول من المديرين إلى الجيل الثاني يمثل تحديًا كبيرًا. تكمن المشكلة الرئيسية في فهم العوامل والتحديات الفريدة التي يواجهها الجيل الثاني في إدارة الأعمال العائلية. هذه التحديات تتعلق بإدخال تغييرات ضرورية في نماذج العمل التقليدية، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. يواجه الجيل الثاني صعوبات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُعزز من استدامة الشركة، نظرًا لفجوة المهارات والخبرات التي قد تكون موجودة بينهم وبين الجيل الأول. علاوة على ذلك، تعكس هذه المشكلة أيضًا المخاطر المحتملة لفقدان الهوية العائلية نتيجة الحاجة إلى التغيير، مما قد يؤدي إلى التوترات داخل العائلة ويؤثر على الأداء العام للشركة. من هنا، يُعتبر فهم هذه المشكلة عنصرًا أساسيًا لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء واستدامة الأعمال العائلية.

### - المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

تترتب على المشكلة الرئيسية عدة تحديات ومشاكل فرعية تؤثر على الأعمال العائلية، منها:

- يعد التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أمرًا حاسمًا لنجاح أي شركة، لكن الجيل الثاني قد يواجه مقاومة من الجيل الأول الذي يميل إلى الحفاظ على الأساليب التقليدية. هذا يؤدي إلى نقص في الابتكار ورفض تبني تقنيات جديدة، مما يؤثر على القدرة التنافسية للأعمال.
- الاختلافات في وجهات النظر بين الأجيال المختلفة يمكن أن تُحدث توترات داخل العائلة. قد تؤدي هذه الصراعات إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار، مما قد ينعكس سلبًا على الأداء العام. إذا لم يتم إدارة هذه الصراعات بفعالية، فقد تتسبب في تآكل العلاقات الأسرية وبالتالي تفكيك الشركة.

- يعتبر نقص الخبرة في مجال الإدارة الحديثة من أكبر التحديات التي تواجه الجيل الثاني. فقد ينشأ بعضهم في بيئات مريحة لا تتطلب اتخاذ قرارات صعبة، مما يؤدي إلى عدم اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات والتحديات الاستراتيجية. هذه الفجوة في المهارات تؤثر على القدرة على الابتكار وتحقيق الأهداف.
  - تؤدي التحديات المذكورة إلى تراجع الأداء المالي للأعمال العائلية. مع تزايد المنافسة من الشركات الأخرى، يصبح من الضروري أن تكون الأعمال العائلية قادرة على تحقيق الربحية والنمو. الفشل في ذلك قد يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية وتدهور العلامة التجارية.
  - عند محاولة التكيف مع التغيرات، قد تواجه الأعمال العائلية خطر فقدان هويتها. هذا يمكن أن يؤدي إلى ضعف الروابط العائلية وانعدام الولاء لدى الموظفين والعملاء على حد سواء. الحفاظ على القيم العائلية التقليدية مع تحقيق التغيير أمرٌ صعب، ولكن من الضروري لضمان استمرارية العمل (Yuan, 2019).
- تكمُن المشكلة الرئيسية في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية في فهم التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين. ويتطلب هذا الفهم دراسة دقيقة للمشكلات المرتبطة بتلك التحديات، من عدم القدرة على الابتكار إلى الصراعات الداخلية. إن تحليل هذه الجوانب يوفر رؤى قيمة يمكن أن تساعد الجيل الثاني في التغلب على العقبات وتحقيق النجاح المستدام.
- بناءً على ما تم استعراضه من مشكلة الدراسة والمشكلات المترتبة عليها، يطرح السؤال الرئيسي التالي: ما هي التحديات التي تواجه الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، وكيف تؤثر هذه التحديات على أداء واستدامة هذه الأعمال؟

#### أهمية الدراسة

##### - الأهمية العلمية

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية بارزة، حيث تقدم إسهامًا فريدًا في فهم الديناميات التي تحكم إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. رغم أن الأعمال العائلية تشكل جزءًا حيويًا من الاقتصاد السعودي، إلا أن الأبحاث المتعلقة بتحديات الجيل الثاني من المديرين لا تزال محدودة. هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية

من خلال تقديم تحليل دقيق للتحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في سياق ثقافي واجتماعي واقتصادي خاص.

من خلال استكشاف كيفية تأثير القيم العائلية التقليدية على أساليب الإدارة الحديثة، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تطوير نظرية جديدة في هذا المجال. تعزز النتائج المستخلصة من الدراسة الفهم العلمي لكيفية إدارة الأعمال العائلية في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يعكس الصراع بين التمسك بالتقاليد والضرورة الملحة للتغيير والابتكار. كما يمكن أن تُستخدم هذه النتائج كقاعدة لدراسات مستقبلية، تساعد الباحثين على بناء نماذج نظرية قائمة على بيانات واقعية، وبالتالي توسيع نطاق الأبحاث المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية.

تساهم الدراسة في توسيع النقاش الأكاديمي حول أهمية الحوكمة في الأعمال العائلية، وتحدد الأساليب الأكثر فعالية في إدارة التغيير والنزاعات بين الأجيال المختلفة. من خلال توفير إطار تحليل واضح، تعزز الدراسة من قدرة الأكاديميين والباحثين على تقييم الفروق بين الأجيال من منظور إدارة الأعمال، مما يساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لمواجهة التحديات المستقبلية (Sahni، 2017).

#### - الأهمية العملية

من الناحية العملية، تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة لأصحاب الأعمال العائلية وصانعي القرار في المملكة. تواجه هذه الشركات تحديات متعددة تتعلق بالانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، مما يتطلب استراتيجيات واضحة للتخطيط للخلافة وتطوير مهارات القيادة. توفر الدراسة رؤى قيمة حول كيفية إدارة هذا الانتقال بنجاح، مما يساعد الجيل الثاني على فهم كيفية تجاوز العقبات التي قد تعيق نجاحهم.

تعمل الدراسة على تمكين أصحاب الأعمال العائلية من التعرف على المشكلات المتعلقة بالابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة. من خلال فهم التحديات التي قد تواجههم، يمكن للمديرين تطوير استراتيجيات أكثر فعالية للحفاظ على الهوية العائلية مع تعزيز الأداء التنافسي في السوق. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد النتائج في توجيه الجيل الثاني نحو اعتماد تقنيات جديدة وأساليب عمل مبتكرة تعزز من استدامة الشركة.

تساهم هذه الدراسة في تعزيز قدرة المستشارين ومدربي الأعمال على تقديم خدمات استشارية موجهة. من خلال فهم التحديات الخاصة بإدارة الأعمال العائلية، يمكنهم تطوير برامج تدريبية متخصصة تساعد الجيل الثاني من المديرين في تحسين مهاراتهم القيادية والإدارية. يمكن لهذه البرامج أن تشمل ورش عمل في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، وبناء الفرق، مما يعزز من قدرة الجيل الثاني على اتخاذ قرارات مستنيرة.

أيضاً، تعتبر هذه الدراسة أداة قيمة للحكومات وصانعي السياسات، حيث توفر معلومات مهمة حول كيفية تعزيز قطاع الأعمال العائلية. من خلال فهم التحديات التي تواجه هذه الشركات، يمكن للحكومات تطوير سياسات وبرامج تدعم النمو والتطوير في هذا القطاع الحيوي، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والاقتصاد الوطني القوي.

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إسهاماتها العلمية والعملية في مجال إدارة الأعمال العائلية. من خلال فهم التحديات التي تواجه الجيل الثاني من المديرين، يمكن تطوير استراتيجيات فعالة تضمن نجاح واستدامة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. تساهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في تعزيز المعرفة الأكاديمية وتقديم حلول عملية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة في هذا القطاع الحيوي (J. Baltazar، 2023).

## أهداف الدراسة

### - الهدف الرئيسي:

- تحليل التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية السعودية وكيف تؤثر هذه التحديات على أدائهم واستدامة هذه الأعمال.

### - الأهداف الفرعية:

1. التعرف على التحديات المرتبطة بالحوكمة والتنظيم الداخلي وتأثيرها على الجيل الثاني من المديرين في

## الأعمال العائلية

تهدف الدراسة إلى فهم التحديات المرتبطة بالحوكمة والتنظيم الداخلي، والتي تعتبر عاملاً حاسماً في استمرارية الأعمال العائلية. فقد يواجه الجيل الثاني من المديرين صعوبات في تطبيق أنظمة حوكمة فعالة تتماشى مع القيم العائلية وتطلعات العمل في الوقت نفسه. تسعى الدراسة إلى توضيح كيفية تداخل الشؤون العائلية مع الهيكل الإداري وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يساعد في وضع أسس تنظيمية تساهم في استدامة الشركات العائلية على الأمد الطويل.

2. تحليل مدى تأثير نقص المهارات الإدارية والقيادية للجيل الثاني على أدائهم الإداري في إدارة الأعمال العائلية

يفتقر بعض المديرين من الجيل الثاني إلى الخبرات الضرورية والمهارات القيادية التي تساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة. لذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير نقص المهارات الإدارية، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وبناء فرق

العمل، على الأداء العام للشركات. من خلال ذلك، تأمل الدراسة في إبراز أهمية التدريب والتطوير المهني للجيل الثاني لضمان نجاحهم في قيادة الشركات نحو تحقيق الأهداف والنمو في سوق المنافسة.

### 3. استكشاف دور الصراعات بين الأجيال المختلفة في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الأعمال العائلية

تعاني العديد من الأعمال العائلية من تحديات تتعلق بالصراعات الداخلية بين الجيلين الأول والثاني، مما يؤثر على انسجام العمل وسير العمليات. يهدف هذا الهدف الفرعي إلى استكشاف تأثير اختلاف الرؤى بين الأجيال، مثل التمسك بالقيم التقليدية مقابل السعي للابتكار. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية إدارة هذه الصراعات بفعالية، وكيفية تطوير بيئة عمل داعمة تسهم في تقليل التوترات بين أفراد الأسرة وتعزيز اتخاذ قرارات تخدم مصلحة العمل وتدعم استمراريته.

### 4. تحديد مدى تأثير نقص الابتكار والتكيف مع التغيرات السوقية على استدامة وتنافسية الأعمال العائلية

#### في المملكة

تسعى الدراسة إلى تقييم تأثير نقص الابتكار والتأقلم مع التغيرات السوقية السريعة على قدرة الأعمال العائلية على المنافسة. حيث تواجه الشركات تحديات في التكيف مع متغيرات السوق وتبني استراتيجيات مبتكرة تواكب تطور التكنولوجيا وتغيرات الطلب. من خلال تحليل هذا التأثير، تهدف الدراسة إلى تبيان أهمية الابتكار كعامل رئيسي لاستدامة الشركات العائلية، مما يساهم في توفير استراتيجيات تضمن استمراريتهما في بيئة عمل دائمة التغير.

### 5. اقتراح استراتيجيات فعالة للجيل الثاني من المديرين لمواجهة التحديات وضمان استدامة الأعمال

#### العائلية

يسعى هذا الهدف إلى تطوير مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد عليها الجيل الثاني للتغلب على التحديات التي يواجهونها في إدارة الأعمال العائلية. تشمل هذه الاستراتيجيات أساليب تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، بالإضافة إلى تعزيز قدرة الشركات على التكيف والابتكار. تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد الشركات العائلية على وضع خطط للتخطيط للخلافة، والحفاظ على القيم العائلية مع تعزيز الأداء التنافسي، مما يساهم في دعم الأجيال القادمة في الحفاظ على إرث الأعمال العائلية واستدامتها.

## تساؤلات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وتحدياتها، تم صياغة السؤال الرئيسي للدراسة، والذي يُطرح على النحو التالي:

### - السؤال الرئيسي:

- ما هي التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، وكيف تؤثر هذه التحديات على أداء واستدامة هذه الأعمال؟

### - الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أبرز التحديات المرتبطة بالحوكمة والتنظيم الداخلي التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية؟
2. كيف تؤثر التحديات المتعلقة بتطوير المهارات الإدارية والقيادية للجيل الثاني على قدرتهم في إدارة الأعمال العائلية بكفاءة؟
3. ما دور الصراعات بين الأجيال المختلفة داخل الأسرة في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الأعمال العائلية؟
4. كيف يؤثر نقص الابتكار والتكيف مع المتغيرات في السوق على قدرة الأعمال العائلية على المنافسة واستدامتها على المدى الطويل؟
5. ما هي الاستراتيجيات المحتملة التي يمكن أن يتبعها الجيل الثاني للتغلب على التحديات وضمان استدامة الأعمال العائلية؟

## فرضيات الدراسة

### - الفرضية الرئيسية:

- يواجه الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تؤثر على أدائهم وقدرتهم على ضمان استدامة واستمرارية هذه الأعمال.

### - الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات الحوكمة والتنظيم الداخلي وأداء الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية.

2. تؤثر المهارات الإدارية والقيادية المحدودة لدى الجيل الثاني من المديرين تأثيراً سلبياً على كفاءتهم في إدارة الأعمال العائلية.

3. تؤدي الصراعات بين الأجيال المختلفة داخل الأسرة إلى صعوبة اتخاذ القرارات الحاسمة في الأعمال العائلية.

4. يؤدي نقص الابتكار وعدم التكيف مع التغيرات السوقية إلى انخفاض القدرة التنافسية واستدامة الأعمال العائلية على المدى الطويل.

5. يمكن للاستراتيجيات المدروسة والمعتمدة على التطوير المهني أن تساعد الجيل الثاني من المديرين في التغلب على التحديات التي تواجههم وضمان استدامة الأعمال العائلية.

#### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في إطار إعداد هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة تحديات إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية والتركيز على الجيل الثاني من المديرين، تم اتباع مجموعة من النظريات العلمية التي تسهم في تفسير وتحليل القضايا الجوهرية التي يواجهها هذا النوع من الأعمال. الاعتماد على هذه النظريات يسهم في توجيه البحث وتوفير الإطار النظري المناسب لفهم الظواهر التي يتناولها، مع التأكيد على أهمية التفاعل بين النظرية والتطبيق في سياق الأعمال العائلية في السعودية.

#### 1. نظرية الأعمال العائلية

تعتبر الأعمال العائلية من الأنماط الأكثر شيوعاً في الاقتصاد السعودي، حيث تشكل نسبة كبيرة من الشركات العاملة في المملكة. تعتمد هذه النظرية على أهمية الترابط بين الأسرة والإدارة والملكية، وهو ما يميزها عن الشركات الأخرى. في الأعمال العائلية، يتداخل العامل العاطفي مع القرارات التجارية مما يخلق بيئة معقدة تتطلب دراسة دقيقة. من خلال نظرية الأعمال العائلية، يمكن استكشاف التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين عند انتقال القيادة من الجيل الأول، وذلك في إطار الحفاظ على الاستمرارية والنمو. التحديات هنا تتعلق بعدد من القضايا التي تواجه الجيل الثاني، مثل كيفية التعامل مع العلاقات الأسرية المعقدة، التوازن بين المسؤوليات التجارية والعائلية، ومشكلة توزيع السلطة بين الأفراد داخل العائلة. كما تشمل هذه النظرية أيضاً دراسة عملية الانتقال بين الأجيال، ومدى تأثير الأيديولوجيات والممارسات التقليدية التي قد تسيطر على الجيل الأول في استراتيجيات الجيل الثاني (AlRebdi، 2021).

## 2. نظرية القيادة التشاركية (Participative Leadership Theory)

تعد نظرية القيادة التشاركية أحد العناصر المهمة التي تساهم في دراسة كيفية إدارة الأعمال العائلية في ظل تحديات الجيل الثاني من المديرين. في الأعمال العائلية، يمكن أن يعكس أسلوب القيادة تحديات كبيرة، حيث أن معظم الأعمال العائلية تنشأ وتُدار من قبل الأجيال الأولى التي تفضل أسلوبًا منظمًا وشخصيًا في القيادة. ومع تولي الجيل الثاني المسؤوليات، غالبًا ما يتبنى أسلوب القيادة التشاركية، الذي يعزز من قيمة إشراك جميع أعضاء الأسرة والموظفين في اتخاذ القرارات. ذلك يساعد على بناء الثقة بين أفراد العائلة وبين الإدارة، ويقلل من احتمالات حدوث صراعات أو احتكاكات ناتجة عن عدم التوافق بين الأجيال. في هذا السياق، تكون القيادة التشاركية عاملاً محفزاً للابتكار والتطوير، ما يساهم في تجنب الجمود الإداري الذي قد يعوق النمو. وعليه، فإن البحث يهدف إلى فهم كيفية تطبيق هذه النظرية في سياق الأعمال العائلية السعودية، خاصة في ما يتعلق بالتحديات التي قد يواجهها الجيل الثاني في إقناع أفراد الأسرة بالانتقال إلى أسلوب قيادي أكثر انفتاحاً ومرونة (Fries، 2021).

## 3. نظرية التغيير المؤسسي (Institutional Change Theory)

تعتبر نظرية التغيير المؤسسي من النظريات الأساسية التي يعكف عليها البحث لفهم كيفية تأثير التحولات التي يمر بها الجيل الثاني من المديرين على بنية الأعمال العائلية. في الوقت الذي يمكن أن تكون فيه الأعمال العائلية قد عملت على نمط إداري تقليدي لفترة طويلة، فإن الجيل الثاني من المديرين يواجه تحديًا كبيرًا في مواجهة الحاجة للتغيير والابتكار في إطار القيم المؤسسية المتوارثة. هذا التغيير قد يتضمن تحديث العمليات التشغيلية، تعديل استراتيجيات التسويق، أو دمج تكنولوجيا جديدة. لكن التحدي يكمن في كيفية تحقيق هذا التغيير دون المساس بالأسس القوية التي أسس لها الجيل الأول من المديرين. تطبيق نظرية التغيير المؤسسي يساعد على فهم الأساليب التي يمكن للجيل الثاني استخدامها لتنفيذ التغيير داخل المنظمة دون أن يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات أو انقسامات داخل العائلة. يتعامل البحث مع كيف يمكن للجيل الثاني أن يوازن بين الابتكار الضروري لاستدامة العمل وبين الحفاظ على التقاليد التي قد تكون أساسية لنجاح العمل العائلي في البداية (Ponte، 2021).

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

نظرية الحوكمة المؤسسية تركز على كيفية إدارة الأعمال العائلية بطريقة تضمن الشفافية والمساءلة، وهي عنصر بالغ الأهمية في مواجهة التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين. في الأعمال العائلية، قد تكون هناك تحديات إضافية تتعلق بالهيكل الإداري، خصوصًا في الحالات التي يتداخل فيها مبدأ الملكية مع مبدأ الإدارة. حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى قلة الوضوح في مسؤوليات الأفراد وصعوبة تحديد دور كل عضو في العائلة داخل المنظمة. على الجيل الثاني من المديرين أن يتخذ خطوات حاسمة لإنشاء نظام حوكمة قوي يضمن الشفافية ويعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية. كما يتعين عليهم إدخال تحسينات على الهيكل الإداري قد تشمل تأسيس مجالس استشارية أو تنفيذ سياسات جديدة تعزز من الحوكمة الرشيدة. في سياق الأعمال العائلية في السعودية، يُعد تطبيق هذه النظرية أمرًا بالغ الأهمية لضمان استدامة النمو وحل النزاعات التي قد تنشأ نتيجة لانقسامات أو سوء تفاهم داخل العائلة (Chopra، 2021).

#### 5. نظرية الموارد البشرية (Human Resource Theory)

تعتبر نظرية الموارد البشرية جزءًا أساسيًا في فهم كيفية إدارة القوى العاملة في الأعمال العائلية، حيث يُعد رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية في استدامة الأعمال. مع انتقال القيادة إلى الجيل الثاني، يصبح من الضروري بناء بيئة عمل تحفز الأداء وتطور مهارات الموظفين، سواء كانوا من أفراد العائلة أو من غيرهم. يتعين على الجيل الثاني من المديرين أن يعكف على تطوير سياسات توظيف وتدريب تواكب احتياجات السوق والتطورات التكنولوجية الحديثة. من خلال هذه النظرية، يتم التطرق إلى كيفية تحديد أدوار وتوظيف أفراد العائلة في المناصب المناسبة بناءً على مؤهلاتهم بدلاً من فرض مناصبهم بناءً على الانتماء العائلي فقط. كما تساهم النظرية في دراسة كيفية جذب الكفاءات الخارجية للمؤسسة دون التأثير على الترابط العائلي (Muñoz-Pascual، 2020).

#### 6. نموذج التوازن بين التقاليد والابتكار

في السياق السعودي، تتمتع الأعمال العائلية بجوهر تقليدي يرتبط بالقيم والعادات العائلية التي انتقلت عبر الأجيال. إلا أن الحاجة إلى الابتكار لضمان استدامة العمل والنمو تظل إحدى التحديات الكبرى التي يواجهها الجيل الثاني. دراسة التحديات التي قد يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الحفاظ على هذا التوازن بين التقاليد والابتكار يُعد عنصرًا أساسيًا في البحث. ففي بعض الحالات، قد يؤدي التمسك الزائد بالتقاليد إلى مقاومة التغيير، مما يعوق النمو والتطور،

بينما في حالات أخرى قد يفرط الجيل الثاني في الابتكار ويقوض بذلك استقرار العائلة. البحث في هذا الصدد يهدف إلى فهم كيفية تعامل الجيل الثاني مع هذا الصراع، وكيفية اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن التوازن بين الحفاظ على الهوية العائلية وتجديد أساليب العمل (Chalhoub، 2024).

#### 7. نظرية التحليل البيئي (Environmental Analysis Theory)

نظرية التحليل البيئي تساهم في فحص التحديات التي قد يواجهها الجيل الثاني من المديرين في مواجهة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أعمالهم. بما أن السعودية تشهد تحولات اقتصادية كبيرة، مثل التحول الوطني (رؤية 2030)، يتعين على الجيل الثاني أن يكون مستعدًا للتكيف مع هذه التغيرات. من خلال تطبيق هذه النظرية، يتم تحليل تأثير البيئة الخارجية على استراتيجيات الأعمال العائلية وكيفية التكيف معها لضمان الاستمرارية والابتكار (Mir، 2024).

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة موضوعات محورية تساعد في بناء الأساس النظري والمنهجي للبحث، حيث يتعمق في عدة جوانب أساسية من شأنها أن تعزز فهم التحديات التي تواجه الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. يركز هذا الفصل على المتغيرات المستقلة والتابعة التي تشكل المحور الأساسي في تحليل التحديات التي يتعرض لها الجيل الثاني من المديرين، فضلاً عن الدراسات السابقة التي توفر مراجع قيمة لفهم الموضوع بشكل أكثر دقة، وكذلك الإطار النظري الذي يتم الاعتماد عليه لتفسير الظواهر والأحداث المرتبطة بإدارة الأعمال العائلية في السياق السعودي.

في هذا الفصل، سيتم عرض المتغيرات المستقلة والتابعة التي تشكل جوهر البحث. إن تحديد هذه المتغيرات هو خطوة أساسية لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على إدارة الأعمال العائلية واستدامتها، وخاصة في السياق الخاص بالجيل الثاني من المديرين. تعد المتغيرات المستقلة تلك العوامل التي تؤثر على سير العمليات الإدارية في الشركات العائلية، مثل أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، والتحوللات الاقتصادية. أما المتغيرات التابعة فهي تلك النتائج أو التأثيرات التي تتبع التغيرات في المتغيرات المستقلة، مثل تأثير هذه المتغيرات على استدامة النمو أو على قدرة الجيل الثاني على تحقيق التوازن بين التقليد والابتكار. من خلال تحليل هذه المتغيرات، يهدف البحث إلى تقديم رؤية معمقة حول كيفية تأثير كل عامل على نجاح أو تحديات الأعمال العائلية في السعودية.

من النقاط الأساسية التي سيناقشها هذا الفصل هي الدراسات السابقة، والتي تمثل مصادر معرفة لا غنى عنها لفهم التحديات المرتبطة بإدارة الأعمال العائلية. تهدف هذه الدراسات إلى تسليط الضوء على البحوث والأدبيات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، سواء في المملكة العربية السعودية أو في سياقات مشابهة حول العالم. ستشمل الدراسة تحليلاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بشأن إدارة الأعمال العائلية وتحديات الجيل الثاني في هذه السياقات. هذا القسم سيتيح للقراء فهماً أعمق للمفاهيم المرتبطة بالموضوع، بالإضافة إلى إبراز الفجوات البحثية التي قد يتطرق إليها هذا البحث ويسهم في سدها.

تعتبر الدراسات السابقة ضرورية لأنها توفر سياقاً علمياً يساعد في وضع هذه الدراسة في إطار أوسع، كما تساعد في تحديد الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لدراسة التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال

العائلية. ستتناول هذه الدراسات تأثير العوامل الثقافية، الاقتصادية، والاجتماعية على إدارة الأعمال العائلية، بالإضافة إلى تأثيرات الجيل الثاني على استدامة الأعمال.

إلى جانب المتغيرات المستقلة والتابعة والدراسات السابقة، يتضمن هذا الفصل أيضًا شرحًا شاملاً للإطار النظري الذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة. يشكل الإطار النظري الأساس الذي تستند عليه كافة التحليلات والنتائج التي سيتم التوصل إليها في هذا البحث. سيتناول الإطار النظري مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تساهم في تحليل الظواهر المرتبطة بإدارة الأعمال العائلية، مثل نظريات القيادة، التغيير المؤسسي، الحوكمة، والتوازن بين التقليد والابتكار.

يعتبر الإطار النظري عنصرًا حاسمًا في هذا البحث؛ لأنه يوفر للباحثين والممارسين مفاهيم وأدوات تفسيرية لفهم الديناميكيات التي تؤثر على نجاح أو فشل الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. ويعتبر الإطار النظري من النقاط الجوهرية التي تساعد في تحديد الأساليب المناسبة للتحليل، مما يضمن أن النتائج التي سيتم الوصول إليها ستكون ذات قيمة علمية وعملية.

يعد هذا الفصل مهمًا للغاية في بناء البنية المعرفية للبحث، حيث يوفر الأسس التي ستساعد في توجيه الدراسة بشكل منهجي. من خلال تسليط الضوء على المتغيرات المستقلة والتابعة، يتم تحديد العلاقة بين العوامل التي تؤثر في الأعمال العائلية في السعودية وكيفية تأثير هذه العوامل على استدامة النمو. كما أن الدراسات السابقة توفر سياقًا معرفيًا حيويًا يمكن أن يساعد في تفسير النتائج المستخلصة من هذه الدراسة. أما الإطار النظري، فهو يزودنا بالأدوات المنهجية الضرورية لفهم وتحليل التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين.

يهدف هذا الفصل إلى استكشاف التحديات التي تواجه الجيل الثاني من المديرين في سياق الأعمال العائلية، والتي قد تختلف باختلاف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذه الشركات. سيكون من المهم أيضًا دراسة كيف يمكن لهذه التحديات أن تؤثر على استدامة النمو داخل هذه الشركات وكيفية تعامل الجيل الثاني مع تلك التحديات. الفصل سيطرح أسئلة محورية تتعلق بكيفية تأثير التغيرات الثقافية والاجتماعية على القيادة في الأعمال العائلية، وكيفية تفاعل الجيل الثاني مع التحولات الاقتصادية والسياسية في المملكة العربية السعودية.

إن الفصل الثاني سيكون بمثابة الأساس الذي يحدد الطريقة التي ستتم من خلالها معالجة موضوع الدراسة، وهو يوفر أداة هامة لفهم التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في المملكة العربية السعودية، ويشكل نقطة انطلاق لتوجيه البحث نحو أهدافه الرئيسية.

## المتغير التابع والمستقل:

تعتبر المتغيرات أحد الأجزاء الأساسية في أي دراسة علمية حيث تساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على الظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة التي تتناول تحديات إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجيل الثاني من المديرين ودورهم في استدامة النمو، يتم تقسيم المتغيرات إلى متغيرات تابعة و متغيرات مستقلة. فهم العلاقة بين هذه المتغيرات أمر بالغ الأهمية لأنه يساعد على استكشاف كيفية تأثير العوامل المستقلة على النتائج النهائية في المتغير التابع.

### 1. المتغير التابع: إدارة الأعمال العائلية

في هذه الدراسة، يعد إدارة الأعمال العائلية هو المتغير التابع الذي يتأثر بعدة عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي، والثقافة العائلية، واستراتيجيات القيادة، والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الشركات العائلية. تشير إدارة الأعمال العائلية إلى الطريقة التي تُدار بها الشركات التي يملكها أفراد من نفس العائلة، حيث يشترك أفراد العائلة في اتخاذ القرارات التجارية الاستراتيجية، ويتمثل التحدي الأكبر في كيفية تسيير هذه الأعمال في ظل تغيرات الأجيال، مع الحفاظ على استدامة النمو وتحقيق النجاح.

عادة ما تكون الشركات العائلية ذات طبيعة خاصة، حيث يترابط فيها الجانب الشخصي مع الجانب المهني، مما يضيف تعقيدات إضافية عند انتقال إدارة الأعمال من جيل إلى آخر. بالنسبة للجيل الثاني من المديرين، يمكن أن تتعدد التحديات التي تواجههم في إدارة الأعمال العائلية، بما في ذلك الصراع بين تقاليد العائلة ومتطلبات السوق، وضغوط الابتكار والنمو، ومسؤوليات اتخاذ القرارات. وبالتالي، يمكن تفسير إدارة الأعمال العائلية في هذه الدراسة على أنها عملية معقدة تتطلب التنسيق بين العديد من العوامل الداخلية والخارجية، مع التركيز على كيفية تحقيق النمو المستدام في ظل التحديات التي قد يواجهها الجيل الثاني من المديرين (Azizi, 2021).

### 2. المتغيرات المستقلة:

#### أ. تحقيق التوازن بين التقاليد والابتكار

يعد تحقيق التوازن بين التقاليد والابتكار أحد المتغيرات المستقلة الرئيسية في هذه الدراسة. من المعروف أن الشركات العائلية غالبًا ما تعتمد على تقاليد وممارسات قديمة تم بناؤها على مر السنين. هذه التقاليد تتعلق بالقيم الثقافية

والأخلاقيات العائلية التي توجه القرارات الاستراتيجية وتؤثر في طريقة إدارة الأعمال. بالنسبة للجيل الثاني من المديرين، يتعين عليهم التوازن بين احترام هذه التقاليد والعادات وبين ضرورة الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

التحدي يكمن في كيفية دمج التقاليد العائلية مع المتطلبات المعاصرة التي تفرضها البيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية المتطورة. قد يواجه المديرون الجدد ضغوطاً من أفراد العائلة القدامى للحفاظ على الطرق التقليدية في الإدارة، بينما في الوقت نفسه، يتعين عليهم البحث عن أساليب جديدة لتطوير الشركة وضمان استدامتها في المستقبل. إن تحقيق هذا التوازن بين الاستمرار في التقاليد و التطلع نحو الابتكار يتطلب رؤية استراتيجية مرنة تتيح للجيل الثاني من المديرين التعامل مع التغيرات دون المساس بجوهر الشركة العائلية (Gusenbauer، 2023).

#### ب. هيكل الحوكمة

الحوكمة في الشركات العائلية تعد أحد المتغيرات المستقلة التي تؤثر بشكل كبير على إدارة الأعمال. إن هيكل الحوكمة في الشركات العائلية يشير إلى مجموعة من القواعد والهياكل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية والمالية في الشركة. وهو يشمل مجموعة من الأطراف مثل المؤسسين وأفراد الأسرة والموظفين والمديرين التنفيذيين.

في الشركات العائلية، يشكل هيكل الحوكمة تحدياً خاصاً لأن أفراد الأسرة قد يكون لديهم تأثير مباشر على القرارات الاستراتيجية، مما قد يؤدي إلى صراعات أو تضارب في المصالح بين الأجيال. من هنا، يعد تطوير هيكل حوكمة شفاف ومتوازن أمراً بالغ الأهمية لضمان استدامة نمو الشركات العائلية. الجيل الثاني من المديرين يحتاج إلى وضع أسس سليمة لهيكل الحوكمة بحيث يضمن التوازن بين حماية مصالح الأسرة وتعزيز الكفاءة والإبداع داخل الشركة.

أحد التحديات الكبرى في هذا السياق هو مدى قدرة الجيل الثاني على إعادة هيكلة الحوكمة لتواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية أو التنظيمية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الانسجام بين أفراد العائلة الذين قد تختلف رؤاهم وأولوياتهم في إدارة الشركة (Howorth، 2019).

#### ت. اتخاذ القرار

اتخاذ القرار يعد من المتغيرات المستقلة التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح الشركات العائلية واستدامتها. إن عملية اتخاذ القرار في الشركات العائلية تختلف عن تلك الموجودة في الشركات التقليدية. في الشركات العائلية، تكون القرارات غالباً

محكومة بالتقاليد العائلية، والقيم المشتركة، والعلاقات الشخصية بين أفراد العائلة، مما قد يؤثر على طبيعة القرارات المتخذة.

بالنسبة للجيل الثاني من المديرين، فإن التحدي الأساسي يكمن في كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية تدفع بالشركة نحو النمو والاستدامة، وفي الوقت ذاته تحافظ على التوازن بين مصالح العائلة المختلفة. يتعين على هؤلاء المديرين اتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمار، التوسع، الابتكار، وتوزيع الموارد، مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المتفاوتة من أفراد الأسرة والمستثمرين. وفي بيئة الأعمال العائلية، قد تكون الشفافية و المرونة في عملية اتخاذ القرار هي من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أو فشل عملية إدارة الأعمال العائلية في المستقبل (Aladejebi، 2021).

### 3. العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

تتمثل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تحقيق التوازن، هيكل الحوكمة، اتخاذ القرار) و المتغير التابع (إدارة الأعمال العائلية) في أن العوامل المستقلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كيفية إدارة الأعمال العائلية. على سبيل المثال، إذا تمكن الجيل الثاني من المديرين من تحقيق التوازن بين التقاليد والابتكار بنجاح، فإن ذلك يمكن أن يساهم في استدامة النمو ويساعد الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق دون التضحية بالهوية العائلية. كذلك، هيكل الحوكمة السليم يعزز من فعالية اتخاذ القرارات ويؤدي إلى تحسين التنسيق بين أفراد الأسرة في الأعمال العائلية، مما ينعكس إيجاباً على إدارة الأعمال العائلية.

أما اتخاذ القرار في الأعمال العائلية، فيشكل جزءاً محورياً في إدارة الأعمال العائلية، حيث إن القرارات التي يتخذها الجيل الثاني من المديرين في المجالات الإستراتيجية مثل التوسع، الاستثمار، والابتكار تلعب دوراً حاسماً في تحديد ما إذا كان بإمكان الشركة العائلية الاستمرار في النجاح على المدى الطويل. هذه القرارات تؤثر بشكل مباشر على استدامة النمو في الشركات العائلية وتساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة في السوق (Rawaf، 2023).

## الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Ekanem، 2017) إلى دراسة كيفية تنفيذ تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة على منهجية نوعية تتضمن مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه. وتتمثل النتائج الرئيسية للبحث في أن معظم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ليس لديها خطة خلافة مناسبة بسبب القضايا الاجتماعية والثقافية بشكل أساسي مثل عدم الثقة والصراع على المصالح بين كبار السن والأصغر سناً في العائلة وكذلك خضوع المرأة في المجتمع بشكل عام. تتم مناقشة آثار الدراسة بما في ذلك التحول النموذجي حيث يتم تشجيع النساء وإعطائهن الفرصة للمشاركة في إدارة شركاتهم العائلية.

تنتهي أغلب الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية مع وفاة الجيل الثالث من المؤسس. تقدم هذه الدراسة نظرة عامة على أدبيات الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. أجرينا مراجعة للأدبيات حول الشركات العائلية السعودية. وجدنا نقصاً في مناقشة الأدبيات حول الشركات العائلية في السياق السعودي. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر نتائجنا أن الأدبيات ركزت بشكل أساسي على أداء الشركات العائلية وتخطيط الخلافة، يليه الملكية والإدارة وحوكمة الشركات. أخيراً، نقدم أجندة بحثية مستقبلية لدعم الأبحاث المستقبلية حول الشركات العائلية السعودية (Almazayad، 2022).

تناول دراسة (Samara، 2021) أبحاث الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي من خلال مراجعة منهجية لسبعين مقالة نُشرت بين عامي 2000 و2018. وتُظهر النتائج أن السمات الثقافية السائدة المتمثلة في النظام الأبوي والجماعية أدت إلى التزام كبير بقوة العمل في الشركات العائلية، والتعيين الاحتفالي للنساء في مناصب قيادية، وإعطاء الأولوية للتناغم الأسري على أي هدف آخر، والسعي إلى الخلافة الأسرية الذكورية التي تدعم رؤية المؤسس، وممارسات الموارد البشرية غير الرسمية. وعلاوة على ذلك، سهّل وجود الفراغات المؤسسية تبني هياكل حوكمة غير رسمية ودفع المالكين المسيطرين إلى تبني استراتيجيات مالية محافظة. وترجم هذه الممارسات إلى نتائج اقتصادية واجتماعية مختلفة للشركات، اعتماداً على الهيكل القانوني للأعمال، ومرحلة الملكية الجيلية، وديناميكيات العلاقات الأسرية. وعلى الرغم من هذه الأفكار، فإن الكثير من الأبحاث السابقة حول الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي تظل استكشافية وغير مركزة، مما يؤكد على الحاجة الواضحة للدراسات السياقية والغنية نظرياً والدقيقة منهجياً. وفي الختام، يقترح المقال أجندة لتعزيز الأبحاث المستقبلية حول الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي.

تقوم دراسة (Baltazar، 2023) بتنظيم وتصنيف أحدث المعارف المتعلقة بالابتكار والخلافة في الشركات العائلية. وتوضح مراجعتنا المنهجية للأدبيات المعرفة الحالية وتؤسس نقاط انطلاق جديدة للبحوث المستقبلية. يحلل هذا البحث 32 مقالة تم استردادها من قاعدة بيانات Web of Science ويلجأ إلى الاقتران الببليوغرافي من خلال برنامج VOS viewer لتحديد الخطوط الرئيسية للبحث حول موضوع الابتكار والخلافة في الشركات العائلية قبل طرح مواضيع جديدة للبحوث المستقبلية. تحدد النتائج وتصنف التراكيبات النظرية السائدة في هذا المجال إلى: (أ) تأثير الخلافة على الابتكار؛ (ب) الخلافة ومشاركة المعرفة؛ و (ج) العقبات التي تعترض الابتكار. تُظهر هذه الدراسة أيضًا أن عملية الخلافة تعيق الاستثمار في الابتكار وأن قدرة الشركات العائلية على الابتكار تمثل حياة أو موتًا لهذه الشركات. تقدم هذه المراجعة أيضًا إطارًا يوضح كيف تؤثر عمليات الخلافة على الابتكار في الشركات العائلية.

تشكل دراسة (Balila، 2020) أول دراسة شاملة للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. وقد ركز آخرون على جوانب الموضوع مثل الخلافة والاستراتيجية، ولكن لم يقدّم أي مؤلف سابق إجراء تحقيق متعدد الجوانب من النوع المقدم هنا. ومع ذلك، فإن الشركات العائلية مؤسسة ذات أهمية أساسية للاقتصاد والمجتمع في البلاد، حيث تمثل نسبة كبيرة من العمالة في القطاع الخاص في الشركات الكبيرة والصغيرة. وفيما يلي، يتم وضع الشركات العائلية في سياق السياسة الاقتصادية الوطنية (الفصل 4)، ويتم تحليل أسسها الاجتماعية (الفصل 5)، ويتم تقديم تصنيف يكشف عن الاختلافات العميقة بين الشركات فيما يتعلق بالعمر والحجم واتخاذ القرار (الفصل 6)، ويتم الكشف عن القضايا المتعلقة بالسلطة والحوكمة والخلافة والصراع وتفسيرها (الفصل 7). يتم إجراء مقارنات بين الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وفي الدول الغربية، وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة، لتسليط الضوء على ما هو مميز حقًا بشأن العادات والممارسات في المملكة العربية السعودية. النهج المتبع في هذه الأطروحة هو نوعي في المقام الأول. أجريت مقابلات شبه منظمة في 30 شركة تضم 60 فردًا من أفراد العائلة من مختلف المستويات، بما في ذلك الرؤساء التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين، وكان من بينهم 10 نساء و50 رجلاً. بالإضافة إلى ذلك، تم جمع الوثائق من مصادر متاحة للجمهور لكل حالة تتعلق بالإستراتيجية والإدارة والتنظيم. ثم تم ترميز البيانات موضوعيًا وتحليلها باستخدام منهجية جيوية لتحديد الموضوعات المجمعة. ثم تم فحص كل موضوع ومناقشته وتفسيره بالتفصيل، بالاستعانة بالنظرية المناسبة. كانت الأفكار والمفاهيم النظرية لبيير بورديو مهمة بشكل خاص لهذا التمرين في فهم المعنى، مما أتاح اكتساب رؤية جديدة فيما يتعلق بالسلطة والتنظيم الاجتماعي للشركات العائلية في المملكة

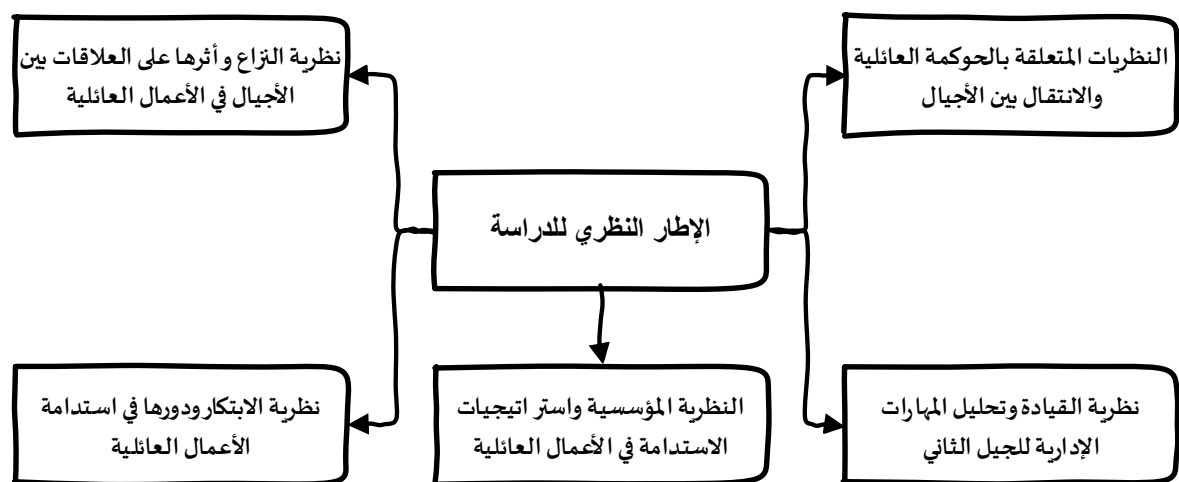
العربية السعودية. لا يُعرف أو يُنشر سوى القليل فيما يتعلق بدور أفراد العائلة وتفاعلاتهم اليومية في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. يهدف بحثي إلى سد هذه الفجوة في الأدبيات. إن التركيز على التقاط الهوية الثقافية الإسلامية من منظور سعودي والتأمل في وجهات نظر وأنماط حياة المواطنين السعوديين أمر أساسي لفهم الشركات العائلية في البلاد. وقد أدى بحثي إلى ثلاث نتائج أصلية وجوهرية. أولاً، في حين حدد العديد من المؤلفين الآخرين أهمية الثقافة في تشكيل الأعمال العائلية، أجد أن المملكة العربية السعودية تتميز بنهجها الصارم لتطبيق الشريعة الإسلامية والمعايير المجتمعية، مما أدى إلى ممارسات مميزة مثل الفصل بين الجنسين وحصول الرجال على ضعف ما ترضه النساء. ثانياً، أجد أن استراتيجيات الشركات تختلف بشكل كبير اعتماداً على حجم الشركة وعمرها وممارسات أفراد الأسرة، مما يؤدي إلى أربعة أنواع سائدة من صنع القرار الاستراتيجي. ثالثاً، أجد أن طبيعة مشاكل الخلافة تختلف اعتماداً على حجم الشركة. في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يتم تصور الخلافة من حيث المصطلحات الكلاسيكية لخلافة الإدارة، حيث يتولى الجيل الأكبر سنًا عادةً إدارة المستقبل بالتفصيل، بينما في الشركات الكبيرة ما يهم هو خلافة الملكية لأن السلطة الإدارية قد تم تفويضها بالفعل إلى المديرين المحترفين.

في الشركات العائلية، لا تناقش الأدبيات السابقة العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والثروة الاجتماعية والعاطفية. لذلك، يقدم هذا البحث دور الثروة الاجتماعية والعاطفية في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات العائلية. هذه الدراسة فريدة من نوعها ومهمة أيضاً للباحثين وصناع السياسات في المستقبل في الشركات العائلية لفهم دور الثروة الاجتماعية والعاطفية للشركات العائلية في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. على التوالي، تستهدف هذه الورقة الشركات العائلية فقط كموضوع للبحث في حين أنها مميزة بطبيعتها وتشكل مكوناً كبيراً من الاقتصاد العالمي. يعد موضوع الثروة الاجتماعية والعاطفية في الشركات العائلية جانباً رائعاً من هذا الموضوع يستحق مزيداً من التحقيق. الغرض: الغرض من هذه الأطروحة هو تطوير فهم شامل من خلال ملاحظة كيف تلعب الثروة الاجتماعية والعاطفية دوراً رئيسياً في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات العائلية واستكشاف مشاركة العائلة في تنفيذ الأنشطة. المنهجية: تجري هذه الدراسة دراسة حالة واحدة، تليها مقابلات شبه منظمة. علاوة على ذلك، تتبنى هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي وتصميم البحث الاستكشافي في طبيعته، بهدف توفير فهم أكبر لحدث معروف من خلال ربط وتحليل الأدبيات الحالية، مثل نموذج FIBER، بشركة معينة. تستند الدراسة في هذا البحث إلى أسلوب تحليل الحالة/التنظيمي. النتائج: وجد هذا البحث أن مشاركة الأسرة في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

للشركات للشركة المختارة فعالة. وخلص إلى أن الشركة المختارة تنفذ أنشطة مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل دعم تعليم الأطفال الفقراء، والأنشطة الخيرية للأسر المتضررة من الحرب السورية، والدعم الصحي للفقراء، وتم تنفيذ السياسات البيئية والأخلاقية في جميع عمليات التنظيم لضمان أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وفرص العمل للطلاب المتعلمين الفقراء. وخلصت نتائج الدراسة أيضًا إلى أن دور SEW يلعب دورًا رئيسيًا في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات وخاصة في تعزيز صورة العلامة التجارية وسمعة الشركة. الاختصارات: SEW (الثروة الاجتماعية والعاطفية)، CSR (المسؤولية الاجتماعية للشركات) (Darraki, 2022)

### الإطار النظري

تشكل الأعمال العائلية جزءًا أساسيًا من الاقتصاد العالمي والمحلي، ويُقدر أن أكثر من نصف الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة الحجم في مختلف الاقتصادات هي أعمال عائلية. في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية الأعمال العائلية كونها من أعمدة الاقتصاد الوطني، وتمثل نسبة كبيرة من القطاع الخاص وتساهم في توفير فرص العمل وتحقيق الاستقرار الاقتصادي. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات فريدة تتعلق بطبيعتها العائلية، خصوصًا عند انتقال الإدارة من جيل إلى آخر. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه التحديات، وتحليل تأثيرها على الأداء، وتقديم إطار نظري شامل لفهمها وتقديم توصيات لتحسين استدامتها.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

## - النظريات المتعلقة بالحوكمة العائلية والانتقال بين الأجيال

تشير الأبحاث المتعلقة بالأعمال العائلية إلى أن الحوكمة تلعب دورًا أساسيًا في نجاحها واستدامتها. تسعى نظرية الحوكمة إلى توضيح كيفية اتخاذ القرارات في الشركات العائلية، وتحديد العلاقات بين أفراد العائلة والمديرين لتحقيق أفضل أداء. في السياق السعودي، تعد الحوكمة من الجوانب المهمة للأعمال العائلية، حيث تواجه الشركات تحديات مرتبطة بتنظيم الهياكل الإدارية لضمان وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين أفراد العائلة والمديرين من خارج العائلة. يعتبر الانتقال بين الأجيال أيضًا جزءًا أساسيًا من الحوكمة العائلية، ويشكل تحديًا كبيرًا، حيث تؤدي التغيرات في الرؤية والتوجهات بين الأجيال المختلفة إلى ظهور صراعات وتوترات تؤثر سلبيًا على الأداء العام للشركة.

تؤكد نظرية الحوكمة العائلية على أهمية وضع سياسات واضحة للتخطيط للخلافة، تضمن استمرارية الشركات بسلاسة، وتقلل من التوترات التي قد تنشأ بين الأجيال. تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيف يتعامل الجيل الثاني من المديرين مع هذه القضايا، وكيف تؤثر الحوكمة على أدائهم في قيادة الشركات العائلية نحو النجاح (Al، 2023).

## - نظرية القيادة وتحليل المهارات الإدارية للجيل الثاني

تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح واستدامة الأعمال العائلية، خصوصًا في مرحلة انتقال السلطة بين الأجيال. وفقًا لنظرية القيادة، يجب أن يمتلك القادة مجموعة من المهارات التي تساعد على توجيه الشركة بفعالية. يفتقر بعض المديرين من الجيل الثاني في الأعمال العائلية إلى الخبرات الكافية في القيادة والتخطيط الاستراتيجي، مما قد يعوق قدرتهم على توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها. تحلل هذه الدراسة أبعاد القيادة لدى الجيل الثاني من المديرين، ومدى تأثير نقص المهارات القيادية على أداء الشركات.

بناءً على نظريات القيادة، تركز الدراسة على أهمية تدريب وتطوير المديرين من الجيل الثاني لضمان تحقيقهم لأفضل أداء، وتشمل المهارات المطلوبة القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة فرق العمل، والتكيف مع التغيرات السوقية. يساهم هذا التحليل في تقديم رؤية واضحة لأهمية تطوير مهارات القيادة للجيل الثاني ودوره في تعزيز استدامة الأعمال العائلية (Zeidan، 2021).

## - نظرية النزاع وأثرها على العلاقات بين الأجيال في الأعمال العائلية

تعتمد الأعمال العائلية في نجاحها على العلاقات القوية بين أفراد العائلة، غير أن هذه العلاقات قد تتأثر سلبيًا عندما يتعلق الأمر بتولي الأدوار والمسؤوليات في إدارة الشركة. تُعد نظرية النزاع من النظريات المهمة التي تُستخدم لتحليل وفهم الصراعات التي قد تنشأ بين أفراد العائلة في سياق الأعمال العائلية، خصوصًا بين الأجيال المختلفة. يتمثل الصراع غالبًا في اختلاف الرؤى بين الجيل الأول المؤسس والجيل الثاني الذي يسعى للتغيير، مما قد يؤدي إلى صدامات حول أساليب الإدارة واتجاهات النمو.

تستند هذه الدراسة إلى نظرية النزاع لفهم تأثير الصراعات بين الأجيال على عملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الجيل الثاني صعوبة في تنفيذ خططهم ورؤاهم في ظل الالتزام بالقيم التقليدية. كما تسعى الدراسة لتحديد العوامل التي تساعد على التوفيق بين الرؤى المتباينة للأجيال، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا واستدامة داخل الشركات العائلية (Qiu, 2019).

## - نظرية الابتكار ودورها في استدامة الأعمال العائلية

في ظل التغيرات المتسارعة في السوق والتطور التكنولوجي، يعد الابتكار عاملاً أساسيًا لاستدامة الأعمال العائلية. تركز نظرية الابتكار على كيفية قدرة الشركات على التكيف مع التطورات المستمرة وتبني استراتيجيات جديدة لتعزيز تنافسيتها في السوق. وتبرز الحاجة إلى الابتكار بشكل خاص في الأعمال العائلية التي تتوارث تقاليد وقيم عائلية قد تعوق تبني أفكار جديدة وتطبيقها. تحلل هذه الدراسة مدى تأثير التحديات التي يواجهها الجيل الثاني في تبني الابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية على استدامة الشركات.

يؤدي نقص الابتكار إلى تراجع قدرة الشركات العائلية على المنافسة، حيث تكتفي بعض الشركات بالأساليب التقليدية التي قد تكون غير ملائمة للواقع المعاصر. تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تشجع الجيل الثاني على تبني الابتكار وإدخاله في الإدارة، مما يساهم في تعزيز استدامة الشركات العائلية ويزيد من قدرتها على النمو في بيئة تنافسية (Massis, 2022).

## - النظرية المؤسسية واستراتيجيات الاستدامة في الأعمال العائلية

تستند النظرية المؤسسية إلى أهمية تأسيس نظام إداري متماسك يُسهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للشركة. تُركز هذه النظرية على كيفية تحقيق الاستدامة من خلال تبني استراتيجيات تضمن البقاء في بيئة متغيرة. تواجه الأعمال العائلية تحديات مختلفة، مثل التغيرات السوقية واحتياجات التكيف، والتي قد تعيق قدرتها على المنافسة. تركز هذه الدراسة على استراتيجيات الاستدامة التي يمكن للجيل الثاني اتباعها لضمان استمرارية الشركات العائلية، وتقديم رؤى حول كيفية استخدام استراتيجيات الاستدامة لتعزيز سمعة الشركة، وجذب الاستثمارات، وضمان البقاء في السوق.

تساعد النظرية المؤسسية في تقديم إطار يمكن من خلاله فهم كيفية تطوير استراتيجيات مستدامة تتماشى مع قيم العائلة وتساهم في النمو المستمر للشركة. تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات فعالة تساعد الجيل الثاني من المديرين على تبني استراتيجيات توازن بين القيم العائلية والابتكار المؤسسي، مما يعزز من استدامة هذه الشركات على المدى الطويل (Jamil، 2024).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة

يتناول الفصل الثالث من هذه الدراسة المحور المنهجي الذي سيعتمد عليه الباحث من أجل دراسة التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، ودورهم في استدامة النمو داخل هذه الشركات. هذا الفصل يركز على تحديد المنهجية وطرق البحث التي سيتم استخدامها، وكذلك على شرح مجتمع البحث، محددات حجم العينة، خطوات جمع البيانات، وحدود البحث. من خلال هذا الفصل، سيتم توضيح كيفية إجراء البحث بشكل دقيق ومدروس لضمان الحصول على بيانات موثوقة يمكن تحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومفيدة.

يعد تحديد المنهجية وطرق البحث من الخطوات الجوهرية التي تحدد مدى دقة وموثوقية نتائج الدراسة. في هذا الفصل، سيتم عرض المنهجية التي سيتم اتباعها لدراسة التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية السعودية. سيتم شرح ما إذا كان البحث سيعتمد على المنهج الوصفي أو التحليلي أو أي منهج آخر يناسب موضوع الدراسة. يتناول الفصل كذلك طرق البحث التي ستستخدم في جمع البيانات، سواء كانت طرق كمية (مثل الاستبيانات أو التحليل الإحصائي للبيانات) أو طرق نوعية (مثل المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة).

إيضاح المنهجية وطرق البحث في هذا الفصل مهم للغاية لأن هذه العمليات هي التي ستوجه جميع الخطوات البحثية الأخرى. من خلال هذه المنهجية، سيتمكن الباحث من تحديد كيف سيحصل على البيانات اللازمة لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وبالتالي تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال العائلية. كما ستساعد المنهجية المختارة في التأكد من صحة البيانات، مما يجعل النتائج الناتجة عن البحث أكثر موثوقية وواقعية.

سيتم في هذا الفصل توضيح مجتمع البحث الذي ستركز عليه الدراسة. يُقصد بذلك جميع الأفراد أو المؤسسات التي تمثل البيئة التي سيتم دراسة التحديات المتعلقة بها، أي العاملين في قطاع الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. سيتم تحديد فئة معينة من المديرين في الجيل الثاني من الأعمال العائلية، وعوامل مختلفة تؤثر في عملهم مثل خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية، ومستوى الخبرة في إدارة الأعمال العائلية، وأنماط القيادة المتبعة، ومدى تأثير التقاليد العائلية على الإدارة.

هذا التحديد الدقيق لمجتمع البحث يعد أساسياً لأن اختيار المجتمع المناسب يساعد في ضمان أن الدراسة ستكون ذات صلة بالموضوع المستهدف. كما أن تحديد مجتمع البحث بدقة سيمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن

تعميمها على مجموعة أكبر من الشركات العائلية في المملكة. سيستعرض الفصل كذلك معايير الاختيار للمجتمع وكيفية تحديد مدى تمثيله للأعمال العائلية في السعودية.

ستتم مناقشة محددات حجم العينة في هذا الفصل بشكل موسع. حيث سيتم توضيح عدد الأفراد أو الشركات العائلية الذين سيتم اختيارهم للمشاركة في الدراسة. يتطلب تحديد حجم العينة حساباً دقيقاً لضمان أن تكون العينة تمثيلية للمجتمع الكلي من جهة، وأن يكون الحجم كافياً لضمان الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية من جهة أخرى. سيتم تحديد كيفية اختيار العينة سواء باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو العينة الطبقية أو العينة العنقودية أو أي أسلوب آخر يناسب طبيعة البحث.

من خلال شرح محددات حجم العينة، سيعرف القارئ كيف تم اختيار العينة بشكل علمي لضمان تمثيلها الجيد لمجتمع البحث. كما سيتيح هذا للقارئ فهم الأسس التي قامت عليها عملية الاختيار والتي تؤثر بشكل مباشر على موثوقية النتائج النهائية للبحث.

يتناول هذا الفصل أيضاً شرحاً مفصلاً لخطوات جمع البيانات التي سيتم استخدامها في الدراسة. سيتم التطرق إلى الأدوات التي سيتم استخدامها في جمع البيانات، مثل الاستبيانات التي ستوزع على الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية أو المقابلات التي قد تُجرى مع أعضاء من الأسرة المالكة للأعمال العائلية. كما سيتم توضيح كيفية تصميم الاستبيانات أو المقابلات بشكل يتناسب مع أهداف البحث، وكذلك الأسئلة التي سيتم طرحها لجمع البيانات اللازمة.

شرح خطوات جمع البيانات في هذا الفصل يعكس أهمية منهجية البحث وطرق جمع المعلومات. من خلال جمع البيانات بشكل منظم وموثوق، يضمن الباحث الحصول على المعلومات اللازمة التي يمكن من خلالها اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها. كما أن تحديد الأدوات والطرق المناسبة لجمع البيانات يساهم في تحسين دقة نتائج الدراسة ويعزز من مستوى قبولها في الأوساط الأكاديمية والمهنية.

سيتم في هذا الفصل أيضاً تحديد حدود البحث، التي تشير إلى نطاق الدراسة من حيث الجغرافيا، الزمان، أو حتى نطاق العينة. سيتم توضيح أنه على الرغم من أن البحث يستهدف دراسة التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، فإن النتائج قد تكون محدودة من حيث تطبيقها على دول أو ثقافات أخرى

تختلف عن السياق السعودي. كما سيتم تحديد حدود البحث من حيث الزمن، حيث سيركز البحث على فترة زمنية محددة قد تكون مرتبطة بتطورات اقتصادية أو اجتماعية في السعودية.

تحديد حدود البحث يساعد في وضوح نطاق الدراسة ويجنب تقديم نتائج غير دقيقة أو غير قابلة للتعميم على مجتمعات أخرى غير المجتمع السعودي. ومن خلال تحديد هذه الحدود، سيحصل القارئ على فهم دقيق لما يمكن تطبيقه من نتائج البحث في مجالات أخرى، أو في فترات زمنية أخرى.

يمثل الفصل الثالث حجر الزاوية للبحث، حيث يتضمن الجوانب العملية التي تحدد كيفية تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها. من خلال توضيح المنهجية وطرق البحث، مجتمع البحث، حجم العينة، جمع البيانات وحدود البحث، يمكن للباحث ضمان أن الدراسة ستكون مبنية على أسس منهجية قوية وصحيحة. هذا الفصل يساهم في توفير قاعدة علمية تضمن مصداقية النتائج وبالتالي يساعد في تقديم استنتاجات علمية دقيقة حول التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في المملكة العربية السعودية.

## المنهجية وطرق البحث

تبنى هذه الدراسة منهجية بحث كمية تعتمد على جمع وتحليل البيانات الكمية بهدف تحليل تحديات إدارة الأعمال العائلية التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في المملكة العربية السعودية. وتعتبر المنهجية الكمية مناسبة لدراسة مثل هذه التحديات، نظرًا لقدرتها على تقديم بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساهم في استنباط نتائج واضحة ودقيقة حول طبيعة التحديات ومدى تأثيرها على أداء واستدامة الشركات العائلية. من خلال البيانات الكمية، يمكن تحقيق نتائج موضوعية تدعم الأهداف العلمية والعملية للدراسة.

### - تصميم العينة

تم اعتماد تصميم استبيان موجّه للمديرين من الجيل الثاني في الشركات العائلية بالمملكة كأداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة واسعة من المديرين باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وهو ما ساعد على شمول مختلف القطاعات التي تنشط فيها الشركات العائلية، مثل قطاع التجارة والصناعة والخدمات. ويعتبر هذا التصميم مناسبًا لضمان تمثيل شامل لكافة الفئات المشاركة، مما يزيد من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق أوسع.

### - أداة جمع البيانات

اختير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه ليشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تمكن من جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويتضمن الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي الذي يساعد في قياس مدى اتفاق أو اعتراض المديرين على عبارات تتعلق بالتحديات الرئيسية، مثل تأثير صراعات الأجيال على قرارات الإدارة، ومستوى المهارات القيادية، ودور الابتكار في استدامة الأعمال. هذا التنوع في الأسئلة يتيح القدرة على فهم الأبعاد المختلفة للتحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين.

### - تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الدقيقة لتحليل البيانات، بما في ذلك التحليل الوصفي واختبار المتوسطات، إلى جانب استخدام التحليل العاملي وتحليل الانحدار. يسمح التحليل الوصفي بتقديم صورة شاملة عن خصائص العينة، مثل العمر والخبرات المهنية والقطاع الذي تنتمي إليه الشركات. بينما يُستخدم اختبار المتوسطات،

مثل "T-Test" وتحليل التباين "ANOVA"، لتحديد الفروق بين مجموعات العينة المختلفة، مثل تأثير بعض التحديات بشكل أكبر على فئة معينة من المديرين مقارنة بغيرهم. كذلك، يستخدم تحليل الانحدار لفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة مثل "نقص المهارات" و"صراعات الأجيال" وتأثيرها على الأداء الكلي للشركة، مما يقدم نموذجًا شاملاً لفهم أبعاد المشكلة.

#### - إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبيان على المديرين باستخدام وسائل إلكترونية، بالإضافة إلى إجرائه في بعض الحالات عبر مقابلات مباشرة مع المشاركين لضمان استكمال البيانات بجودة عالية. وجرى التأكد من اكتمال وصحة البيانات المستلمة قبل بدء التحليل الإحصائي، حيث تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال الإجابات وحذف أي استبيانات غير مكتملة. ساعد هذا الإجراء على ضمان جودة البيانات النهائية، مما يعزز دقة وموثوقية النتائج.

#### - أخلاقيات البحث العلمي

التزمت الدراسة بمعايير أخلاقيات البحث العلمي لضمان سرية المعلومات المقدمة من المشاركين، وتوضيح الهدف من الدراسة لهم، وحققهم في الانسحاب في أي وقت. كما تم التأكيد للمشاركين على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط ولن يتم الكشف عن هويتهم، مما يعزز الثقة في التعامل مع المشاركين ويضمن الحصول على معلومات دقيقة وشفافة تعكس حقيقة التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية.

#### مجتمع البحث

في هذه الدراسة التي تتناول "تحديات إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لتحديات الجيل الثاني من المديرين ودورهم في استدامة النمو"، يشكل مجتمع البحث الأساس الذي يعتمد عليه البحث في استكشاف التحديات التي تواجه الجيل الثاني من المديرين في الشركات العائلية. يعتمد المجتمع بشكل رئيسي على الشركات العائلية التي يعمل فيها الجيل الثاني من المديرين، وهو موضوع بالغ الأهمية بالنظر إلى أن الشركات العائلية تشكل نسبة كبيرة من الاقتصاد السعودي.

تعتبر الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية جزءاً أساسياً من النسيج الاقتصادي، حيث تمتاز بطابعها الخاص الذي يدمج بين القيم العائلية والتوجهات التجارية. هذا التداخل بين الجانب الشخصي والمهني يعزز من أهمية فهم التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين. يتطلب الجيل الثاني، في هذه الشركات، اتخاذ قرارات استراتيجية ومهنية تهدف إلى تحقيق استدامة النمو والتوسع في ظل العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها هذه الشركات. كما أن الجيل الثاني يشهد تحولات كبيرة، حيث تنعكس التغيرات في القيادة على مختلف جوانب إدارة الشركات العائلية.

#### - تعريف مجتمع البحث

مجتمع البحث في هذه الدراسة يتكون من الشركات العائلية التي تتواجد في المملكة العربية السعودية وتدار بواسطة الجيل الثاني من المديرين. يشمل ذلك مجموعة من الشركات التي يملكها أفراد من نفس العائلة، حيث كان الجيل الأول هو من أسس العمل وبدأ تشغيله، ثم انتقلت الإدارة إلى الجيل الثاني. هذه الشركات تختلف في حجمها، من الصغيرة إلى الكبيرة، وتمثل قطاعات متنوعة مثل التجارة والصناعة والخدمات. وبالتالي، يشمل المجتمع أيضاً نطاقاً واسعاً من الشركات التي تمتلك هياكل تنظيمية وأهداف استراتيجية مختلفة، مما يعكس التنوع في طريقة إدارة الأعمال العائلية. علاوة على ذلك، يتسم هذا المجتمع بخصائص فريدة، حيث تكون قرارات الإدارة غالباً محكومة بعوامل عائلية وعلاقات شخصية بين أفراد العائلة، مما يخلق بيئة إدارية تختلف عن الشركات غير العائلية. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى فحص كيفية تأثير هذه البيئة العائلية على القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومدى استعداد الجيل الثاني للتعامل مع التحديات التي قد تواجهه في الإدارة.

#### - خصائص مجتمع البحث

يتسم مجتمع البحث بخصائص مميزة تعكس الطبيعة الخاصة للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. تعد الشركات العائلية عنصراً حيوياً في الاقتصاد المحلي، إذ تشكل غالبية الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن العديد من الشركات الكبرى في المملكة تديرها عائلات. ولكن بالرغم من هذه الأهمية، فإن الشركات العائلية غالباً ما تواجه تحديات خاصة تتعلق بالإدارة التي تتداخل فيها العلاقات العائلية مع القرارات التجارية. على سبيل المثال، قد تواجه الشركات

العائلية مقاومة داخلية للتغيير، خاصة عندما يتعلق الأمر بتطبيق أساليب إدارية حديثة أو ابتكار استراتيجيات جديدة للنمو. هذه التحديات تصبح أكثر وضوحًا عندما يتولى الجيل الثاني من المديرين قيادة هذه الشركات.

كما أن هذه الشركات تتمتع بمرونة كبيرة في اتخاذ القرارات مقارنة بالشركات غير العائلية، حيث يمكن للقرارات أن تتخذ بسرعة أكبر نظرًا لغياب البيروقراطية في الهيكل الإداري. لكن هذه المرونة قد تكون سلاحًا ذا حدين، حيث قد تؤدي إلى ضعف التنظيم الإداري وعدم القدرة على تطبيق سياسات حوكمة واضحة. وهذه الصعوبة في تنظيم العمل الإداري قد تؤثر في استدامة النمو وتوسع الأعمال العائلية، وهو ما يجعل فهم خصائص المجتمع من الأمور المهمة لتحليل التحديات التي يواجهها الجيل الثاني.

#### - معايير اختيار مجتمع البحث

تم اختيار مجتمع البحث بناءً على عدة معايير تساعد في تحديد الشركات العائلية التي تدار من قبل الجيل الثاني من المديرين. أولاً، يقتصر الاختيار على الشركات العائلية التي يمتلكها أفراد من نفس العائلة، حيث يمكن أن تكون الشركات التي تملكها عائلات متعددة أو تدار بواسطة أطراف خارجية لا تمثل العنصر العائلي المحوري الذي يهتم هذه الدراسة. ثانيًا، يجب أن تكون إدارة الشركات قد انتقلت بالفعل إلى الجيل الثاني، بمعنى أن القيادة قد انتقلت من الجيل الأول إلى الجيل الثاني من المديرين، حيث تكمن التحديات الرئيسية في هذا التحول.

ثالثًا، يختار البحث الشركات التي تعمل في قطاعات متنوعة، مثل التجارة والصناعة والخدمات، من أجل ضمان تنوع المعلومات والنتائج المستخلصة من مختلف الأنشطة الاقتصادية. كما أن هذه الشركات تشمل الأعمال الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، مما يتيح للبحث النظر في كيفية تأثير حجم الشركة على التعامل مع التحديات الإدارية.

#### - أهمية اختيار مجتمع البحث

اختيار مجتمع البحث المتمثل في الشركات العائلية التي يدارها الجيل الثاني من المديرين في المملكة العربية السعودية يعد أمرًا بالغ الأهمية. تكمن أهمية هذا المجتمع في أنه يمثل قطاعًا رئيسيًا في الاقتصاد السعودي، حيث تسهم هذه الشركات بنسبة كبيرة في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي. كما أن استدامة النمو في هذه الشركات ضرورية للنجاح طويل الأمد، مما يجعل فحص التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين ضرورة ملحة.

إن فهم التحديات التي يواجهها الجيل الثاني في هذا النوع من الشركات يمكن أن يوفر حلولاً استراتيجية تساعد في تحقيق النمو المستدام. كما أن هذه الشركات تتعرض لتحديات كبيرة في سبيل التحول الإداري من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، وهو ما يفتح المجال لدراسة كيفية التوفيق بين الحفاظ على تقاليد العائلة وبين ضرورة الابتكار والإبداع في عالم الأعمال المعاصر.

#### - تحديد نطاق المجتمع الزمني والمكاني

بالنسبة لنطاق المجتمع الزمني، يقتصر البحث على الفترة الحالية نظرًا لأن العديد من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية شهدت مؤخراً تغييرات كبيرة في هيكل القيادة، حيث بدأ الجيل الثاني من المديرين يتولى دفة القيادة. هذه التغيرات، بالإضافة إلى التحديات الاقتصادية التي تواجه المملكة، تجعل هذه الفترة هي الأكثر تأثيرًا على الشركات العائلية.

أما من حيث النطاق المكاني، يركز البحث على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية فقط، حيث تمثل بيئة الأعمال في السعودية تحديات فريدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في البلاد في إطار رؤية السعودية 2030. هذه الرؤية تتطلب من الشركات العائلية أن تتكيف مع التوجهات الاقتصادية الجديدة، مما يضع الجيل الثاني من المديرين أمام تحديات كبيرة تتعلق بالتوسع والنمو المستدام.

#### - تحديات في مجتمع البحث

من التحديات التي قد تواجه الدراسة في هذا المجتمع هو تنوع الثقافات العائلية داخل الشركات العائلية، حيث قد تتباين القيم والمعتقدات بين الشركات المختلفة، مما يعقد عملية تحليل النتائج بشكل موحد. كذلك، قد تواجه الدراسة صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة من بعض الشركات العائلية بسبب التحفظات العائلية أو رغبتهم في الحفاظ على خصوصية معلوماتهم. ولكن من خلال الاستراتيجيات المناسبة لجمع البيانات، مثل استخدام المقابلات الشخصية أو الاستبيانات الموجهة بعناية، يمكن التغلب على هذه التحديات.

## محددات حجم العينة

تعتبر محددات حجم العينة من العناصر الأساسية التي يجب أن يتم تحديدها بدقة عند إعداد أي دراسة بحثية، حيث تؤثر بشكل كبير على مصداقية النتائج و قوة الاستدلال في الدراسة. في دراسة تحليلية مثل هذه التي تتناول تحديات إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجيل الثاني من المديرين، يلعب تحديد حجم العينة دورًا مهمًا في ضمان أن النتائج تكون ممثلة للشركات العائلية في المملكة. تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور الجيل الثاني من المديرين في استدامة النمو، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهونها أثناء إدارتهم لتلك الشركات، وبالتالي فإن اختيار حجم العينة بشكل دقيق ضروري لتقديم صورة شاملة وعميقة حول هذا الموضوع.

توجد عدة محددات تؤثر في تحديد حجم العينة في هذه الدراسة، حيث يتطلب البحث دراسة شاملة ومتكاملة للشركات العائلية التي يديرها الجيل الثاني في المملكة، مما يستلزم مراعاة مجموعة من العوامل الخاصة بالشركات وطبيعة توزيعها الجغرافي والصناعي. في هذا السياق، سيتم النظر في مجموعة من العوامل التي تشكل المحددات الأساسية لاختيار حجم العينة.

### 1. نوع الشركة العائلية

تعتبر نوعية الشركات العائلية أحد العوامل الهامة التي تحدد حجم العينة. بما أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تختلف بشكل كبير من حيث الحجم والقطاع الصناعي، فإن تحديد حجم العينة يعتمد على التنوع في الشركات التي سيتم دراستها. تشمل الشركات العائلية التي تنتمي إلى مختلف القطاعات الاقتصادية مثل التجارة، الصناعة، الخدمات، و الزراعة، وهذه الأنواع المختلفة من الشركات لها تحديات إدارية واستراتيجية مختلفة.

تتناول الدراسة الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ويجب أن يوازن الباحث في تحديد حجم العينة بين تمثيل هذا التنوع وبين القدرة على إجراء دراسة معمقة. فعلى سبيل المثال، قد تكون الشركات الكبيرة ذات هيكل إداري معقد وأبعاد مختلفة في التحديات التي تواجه الجيل الثاني من المديرين مقارنة بالشركات الصغيرة التي قد تكون أكثر مرونة في اتخاذ القرارات.

### 2. القطاع الصناعي للشركات العائلية

تُعد القطاعات الصناعية التي تنتمي إليها الشركات العائلية من العوامل المحددة أيضًا لحجم العينة. ففي المملكة العربية السعودية، تتمركز الشركات العائلية بشكل أساسي في قطاعات معينة، مثل قطاع التجارة الذي يشمل شركات البيع بالتجزئة، و قطاع الصناعة الذي يشمل شركات التصنيع والإنتاج، و قطاع الخدمات مثل الشركات التي تقدم الخدمات الاستشارية أو المالية.

تختلف التحديات الإدارية التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في كل قطاع من هذه القطاعات. على سبيل المثال، قد يواجه المديرون في قطاع التجارة تحديات متعلقة بتغيرات السوق والتنافس الشديد، بينما قد تواجه الشركات في قطاع الصناعة تحديات تتعلق بالابتكار التكنولوجي وزيادة كفاءة الإنتاج. وبالتالي، فإن اختيار حجم العينة بناءً على القطاع الصناعي يساعد في تحليل التحديات المتعلقة بكل قطاع بشكل أكثر دقة.

### 3. الموقع الجغرافي للشركات

من العوامل التي تحدد حجم العينة أيضًا هو الموقع الجغرافي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. تتوزع الشركات العائلية على مناطق مختلفة داخل المملكة، مثل الرياض، جدة، الدمام، والمدينة المنورة، بالإضافة إلى مناطق أخرى. قد تختلف التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في هذه المناطق بسبب التنوع الاقتصادي والاجتماعي بين المناطق المختلفة.

على سبيل المثال، قد تتمتع الشركات الموجودة في الرياض بفرص أكبر للتوسع والنمو نظرًا لأنها عاصمة المملكة وتعد مركزًا اقتصاديًا مهمًا، بينما قد تواجه الشركات في المناطق الأخرى تحديات مرتبطة بالبنية التحتية أو الوصول إلى الأسواق. لذلك، من الضروري أن يتم تمثيل هذه المناطق بشكل مناسب في حجم العينة بحيث يتمكن الباحث من تقديم صورة شاملة عن واقع الشركات العائلية في جميع أنحاء المملكة.

### 4. الخصائص التنظيمية للشركات العائلية

من المحددات المهمة أيضًا في تحديد حجم العينة هو الهيكل التنظيمي للشركات العائلية. إذ أن الهيكل التنظيمي داخل الشركات العائلية يختلف من شركة إلى أخرى بناءً على حجم الشركة، وطبيعة أنشطتها، والعلاقات بين أفراد العائلة المالكة. هذه الاختلافات تؤثر بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرارات، وتطبيق استراتيجيات النمو، بالإضافة إلى كيفية تعامل الجيل الثاني من المديرين مع تحديات الإدارة.

الشركات العائلية التي لديها هيكل تنظيمي مركزي قد تواجه تحديات مختلفة عن تلك التي لديها هيكل لا مركزي، حيث أن آليات اتخاذ القرارات في الشركات المركزية قد تكون أكثر تقييداً مقارنة بالشركات التي تعتمد على تفويض السلطة. وبالتالي، سيكون من المهم تحديد حجم العينة بطريقة تضمن شمولية لتمثيل هذه الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية.

#### 5. التحديات المرتبطة بالجيل الثاني من المديرين

من المحددات الأخرى لحجم العينة هو التركيز على الجيل الثاني من المديرين. حيث أن التحديات التي يواجهها الجيل الثاني في القيادة تختلف بشكل كبير عن تلك التي يواجهها الجيل الأول من المؤسسين، إذ يكون الجيل الثاني أمام مهمة الحفاظ على استمرارية العمل والنمو في وقت يتطلب فيه تحديث أساليب الإدارة وتطوير استراتيجيات جديدة. لذلك، يجب أن يتضمن حجم العينة تمثيلاً جيداً للشركات العائلية التي يديرها الجيل الثاني. من المهم أيضاً تحديد ما إذا كانت هذه الشركات قد واجهت انتقالاً سلساً في القيادة أم لا، مما يؤثر بشكل مباشر على مدى التحديات التي يواجهها الجيل الثاني في إدارة الأعمال العائلية.

#### 6. حجم العينة والتمثيل الإحصائي

من خلال تحديد حجم العينة المناسب، سيكون الباحث قادراً على استخلاص استنتاجات دقيقة تعكس الواقع الإداري والتحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في المملكة. يجب أن يكون حجم العينة كبيراً بما يكفي لضمان التنوع في البيانات وعدم التحيز في اختيار الشركات، وفي نفس الوقت يجب أن يكون مناسباً لإمكانية إجراء التحليل الإحصائي بدقة. كما أن من المهم مراعاة إمكانية الوصول إلى البيانات ومدى التعاون الذي قد يتلقاه الباحث من الشركات العائلية في المملكة، حيث قد تكون بعض الشركات أكثر تحفظاً من غيرها في مشاركة المعلومات. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على القدرة على جمع البيانات المفيدة التي تسمح بتحليل التحديات المشتركة التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الشركات العائلية بالمملكة. الهدف هو أن تكون العينة ممثلة ودقيقة بما يكفي لاستنتاج توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير هذه الشركات.

## خطوات جمع البيانات

في دراسة بعنوان "تحديات إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لتحديات الجيل الثاني من المديرين ودورهم في استدامة النمو"، تم اختيار المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لهذا البحث نظرًا لعدد المتغيرات التي سيتم دراستها وطبيعة التحليل الذي يتطلب جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. يعتمد البحث على الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات، مما يوفر طريقة منهجية وموثوقة للحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة. وتكمن أهمية الاستبانة المغلقة في أنها تسهل جمع البيانات بشكل منظم، مما يسمح بترميز البيانات بشكل رقمي وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة.

### 1. تصميم الاستبانة

الخطوة الأولى في جمع البيانات هي تصميم الاستبانة، وهي الأداة الرئيسية التي ستستخدم لجمع المعلومات من المشاركين في البحث. سيتم تصميم الاستبانة بعناية لضمان أن الأسئلة تعكس جميع المتغيرات التي تمت مناقشتها في الإطار النظري، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الشركات العائلية. في هذا السياق، يجب أن تحتوي الاستبانة على أسئلة مغلقة، أي تلك التي تقدم مجموعة من الإجابات المحددة للمشاركة للاختيار من بينها، مما يسهل التحليل الكمي للبيانات. ستكون الاستبانة مقسمة إلى عدة أقسام تتناول المتغيرات المستقلة مثل: "تحقيق التوازن"، و"هيكل الحوكمة"، و"اتخاذ القرار"، بالإضافة إلى الأسئلة التي تتعلق بالتحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية. كما سيتم تضمين أسئلة تتعلق باستدامة النمو ومدى تأثير الإدارة الفعالة في تحقيق استدامة النمو في الشركات العائلية. ستتم مراعاة أن تكون الأسئلة واضحة ودقيقة بحيث يمكن للمشاركين الإجابة عليها بسهولة وبطريقة غير مشوشة. كما سيتم استخدام مقياس ليكرت لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع العبارات المطروحة (من "موافق بشدة" إلى "موافق قليلًا" أو "غير موافق" إلى "غير موافق بشدة")، مما يسهل عملية تحليل النتائج بشكل إحصائي.

### 2. اختيار العينة

الخطوة الثانية هي تحديد العينة التي ستشارك في دراسة الاستبانة. وبما أن الدراسة تركز على الجيل الثاني من المديرين في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، فسيتم اختيار العينة بشكل يضمن تمثيل الشركات العائلية في مختلف القطاعات الاقتصادية (مثل التجارة، الصناعة، والخدمات) وأحجام الشركات المختلفة (الصغيرة، المتوسطة،

والكبيرة). يهدف ذلك إلى ضمان شمولية البيانات التي يتم جمعها وتمثيلها لجميع الأنماط الموجودة في السوق. ستكون العينة من عدد مناسب من المديرين من الجيل الثاني الذين يشغلون مناصب إدارية في الشركات العائلية. وسيتم استخدام طريقة العينة القصدية (Purposive Sampling) ، حيث يتم اختيار المشاركين بناءً على معايير معينة تتعلق بدورهم في الشركات العائلية. كما سيتم تحديد العينة بناءً على الموقع الجغرافي بحيث يتم تمثيل مناطق متعددة من المملكة العربية السعودية.

### 3. إجراء الاختبار المبدئي (Piloting)

قبل بدء جمع البيانات بشكل رسمي، من المهم إجراء اختبار مبدئي للاستبانة على عينة صغيرة من المديرين في الشركات العائلية. هذا الاختبار يهدف إلى فحص وضوح الأسئلة وضمان أن الاستبانة تحتوي على الأسئلة الصحيحة التي تساعد في جمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث. كما سيتيح هذا الاختبار تقييم الوقت اللازم لإتمام الاستبانة من قبل المشاركين وتحديد أي مشاكل قد تواجههم أثناء الإجابة. بعد جمع البيانات من الاختبار المبدئي، سيتم إجراء تحليل للملاحظات التي تم جمعها من المشاركين حول الأسئلة والأجوبة، وإذا كانت هناك أي صعوبة أو غموض في الأسئلة، سيتم تعديل الاستبانة بناءً على هذه الملاحظات.

### 4. التوزيع الفعلي للاستبانة

بعد التأكد من صلاحية الاستبانة عبر الاختبار المبدئي، تأتي خطوة التوزيع الفعلي للاستبانة. سيتم توزيع الاستبانة على المشاركين عبر البريد الإلكتروني أو الاستبيانات الإلكترونية عبر الإنترنت، وهي الطريقة الأكثر فعالية في هذا العصر الرقمي لضمان وصول الاستبانة إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. يمكن أيضًا استخدام الاستبيانات الورقية في حال كانت بعض الشركات تفضل هذا الشكل التقليدي. من الضروري أن يتم تقديم شرح واضح للمشاركين حول هدف الدراسة وأهمية مشاركتهم في البحث، مع التأكيد على أن المعلومات التي سيتم جمعها ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث الأكاديمي. كما سيطلب منهم تعبئة الاستبانة بشكل مجهول لضمان التزامهم بالصدق في الإجابة.

## 5. متابعة المشاركين

من أجل ضمان الحصول على نسبة استجابة عالية، سيقوم الباحثون بمتابعة المشاركين الذين لم يردوا على الاستبانة في المرة الأولى. سيتم إرسال تذكيرات عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف، حسب الحاجة، لضمان جمع البيانات من أكبر عدد ممكن من الشركات العائلية.

## 6. جمع البيانات وتخزينها

بعد استلام الاستبانة المكتملة من المشاركين، ستتم مراجعة البيانات للتحقق من اكتمال الاستجابات وصحتها. سيتم إدخال البيانات في نظام إلكتروني مخصص لتحليل البيانات الكمية. هذه البيانات ستخضع لتقنيات التحليل الإحصائي مثل التكرارات والنسب المئوية، ومن ثم تحليل الفروق والتوجهات بين الإجابات باستخدام أدوات مثل برنامج SPSS أو Excel.

## 7. التحليل الإحصائي للبيانات

بمجرد جمع البيانات وتنظيمها، سيبدأ الباحثون في تحليل البيانات إحصائيًا. سيشمل ذلك فحص التوزيع العام للإجابات على كل سؤال، ومعرفة مدى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (مثل هيكل الحوكمة، واتخاذ القرار، وتحقيق التوازن) و المتغيرات التابعة (مثل استدامة النمو في الشركات العائلية). سيتم استخدام تقنيات تحليل الانحدار، و التحليل التوضيحي، و الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقات والاتجاهات المهمة التي قد تساعد في تفسير نتائج الدراسة.

## 8. تفسير واستخلاص النتائج

من خلال خطوات جمع البيانات هذه، ستتمكن الدراسة من جمع بيانات دقيقة وموثوقة من عينات متنوعة من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ستتيح هذه البيانات للباحثين تحليل التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في سياق إدارة الأعمال العائلية ودورهم في تحقيق استدامة النمو داخل الشركات العائلية.

## حدود البحث

تضمنت هذه الدراسة تحليلًا شاملاً لتحديات إدارة الأعمال العائلية التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في المملكة العربية السعودية، من خلال مجموعة من الحدود التي تم وضعها لضمان جودة النتائج ودقتها، حيث إن تحديد هذه الحدود يساهم في توجيه البحث بدقة ويسمح بالتركيز على العوامل الأكثر تأثيرًا. تشمل هذه الحدود ثلاثة أنواع رئيسية، وهي الحدود البشرية، والزمانية، والمكانية. بحيث توفر هذه الحدود إطارًا واضحًا لتنفيذ الدراسة وتحليل نتائجها ضمن نطاق محدد.

### - الحدود البشرية

تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في التركيز على عينة من المديرين من الجيل الثاني في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، حيث إن الجيل الثاني غالبًا ما يواجه تحديات مختلفة عن الجيل المؤسس، بما في ذلك صراعات الأجيال، وتحديات الاستمرارية، وموازنة القيم العائلية مع متطلبات السوق. وتمثلت العينة في مجموعة من المديرين من قطاعات متنوعة داخل المملكة، مثل قطاع التجارة، والصناعة، والخدمات، لضمان تمثيل شامل للقطاعات المختلفة في الشركات العائلية.

يعد اختيار الجيل الثاني من المديرين خطوة أساسية في فهم التحديات الخاصة بهذه الفئة تحديدًا، والتي قد تختلف عن التحديات التي واجهها الجيل المؤسس، إذ يُعتبر المدبرون من الجيل الثاني عادةً في مرحلة انتقالية يتطلب فيها توظيف الكفاءات والمهارات المطلوبة، مثل التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات. وقد تم توجيه الدراسة نحو هذه الفئة لقياس مدى تأثيرها بالعوامل البيئية والإدارية التي تختلف عن تلك التي واجهها الجيل الأول، مما يعطي الدراسة بُعدًا إنسانيًا لفهم التحديات المتعلقة بالجيل الثاني.

### - الحدود الزمانية

تقتصر الحدود الزمانية للدراسة على الفترة من بداية العام 2023 حتى نهاية العام 2023، حيث يمثل هذا الإطار الزمني فترة زمنية كافية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهجية الكمية. وقد تم اختيار هذا الإطار الزمني نظرًا للتحويلات الاقتصادية والتجارية التي شهدتها المملكة العربية السعودية خلال هذه الفترة، بما في ذلك التطورات المرتبطة برؤية

2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الوطني ودعم الشركات العائلية، مما يجعل الفترة الزمنية المختارة مناسبة لدراسة مدى تأثير هذه التغيرات على إدارة الأعمال العائلية.

كما أن تحديد فترة زمنية محددة يسمح بمراقبة التغيرات التي قد تطرأ على مواقف المديرين وممارساتهم بمرور الوقت، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية والضغط التنافسية المتزايدة. ويمكن أن يساهم التركيز على هذه الفترة الزمنية في استخلاص نتائج تعكس التحديات التي تواجه الشركات العائلية في الوقت الراهن، ما يعزز من أهمية الدراسة وقابليتها للتطبيق في الظروف الاقتصادية الحالية.

#### - الحدود المكانية

تتركز الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث تركزت الدراسة على الشركات العائلية العاملة داخل المملكة بمختلف مناطقها، بما في ذلك المدن الكبيرة مثل الرياض وجدة والدمام. وقد جاء اختيار هذا النطاق المكاني بسبب خصوصية بيئة الأعمال العائلية في السعودية، حيث إن الشركات العائلية في المملكة تواجه تحديات تتعلق بالتفاعل بين القيم العائلية والاحتياجات الاقتصادية. وتختلف هذه التحديات بشكل كبير عن تلك التي قد تواجهها الشركات في دول أخرى، ما يجعل الدراسة ضمن هذا السياق الجغرافي مفيدة لفهم التحديات المحلية ومدى ارتباطها بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية في السعودية.

تعتبر المملكة العربية السعودية بيئة ملائمة لدراسة هذا النوع من الشركات، حيث تمثل الشركات العائلية جزءاً كبيراً من الاقتصاد الوطني ولها دور حيوي في تحقيق التنمية المستدامة ضمن إطار رؤية 2030. كما أن الاقتصاد السعودي يشهد تحولات كبيرة تدفع الشركات إلى تبني أساليب إدارية جديدة قد تتعارض أحياناً مع القيم العائلية التقليدية، مما يزيد من أهمية إجراء الدراسة في هذا الإطار المكاني لتحليل مدى تأثير هذه التحديات على استمرارية الشركات العائلية وإدارتها.

تشكل هذه الحدود البشرية والزمانية والمكانية إطاراً مرجعياً للدراسة يساعد في توجيه الجهود البحثية نحو فهم أعمق للتحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية السعودية. إن هذا التحديد الدقيق للحدود يعزز من قابلية الدراسة للتطبيق، كما يسمح بتحليل التحديات ضمن سياق محدد يمكن استخلاص استنتاجات عامة منه تدعم فهم العلاقة بين الجيل الثاني من المديرين في الشركات العائلية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعملون فيها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يعد الفصل الرابع من هذه الدراسة من الفصول الجوهرية التي تهدف إلى تقديم النتائج المستخلصة من تحليل البيانات التي تم جمعها خلال مراحل البحث. هذا الفصل يشكل المرحلة الانتقالية التي تترجم المجهودات البحثية إلى استنتاجات عملية تساعد في فهم التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى دورهم في استدامة النمو داخل هذه الشركات.

سيقوم هذا الفصل بتقديم تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الأدوات المختلفة مثل الاستبيانات أو المقابلات، بحيث سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية أو النوعية المناسبة. بناءً على هذا التحليل، سيتم تقديم النتائج التي توفر رؤية واضحة حول التحديات التي يواجهها الجيل الثاني في سياق الأعمال العائلية، مع توضيح كيف تؤثر هذه التحديات على استدامة النمو داخل الشركات العائلية. بالإضافة إلى ذلك، سيتضمن الفصل أيضًا التوصيات التي تم اقتراحها بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، والتي تهدف إلى تحسين إدارة الأعمال العائلية وتعزيز قدرة الجيل الثاني على التعامل مع تلك التحديات.

في هذا القسم من الفصل، سيتم عرض عملية تحليل البيانات التي تم جمعها طوال فترة البحث. يعتمد هذا التحليل على الأساليب المناسبة التي تم تحديدها في المنهجية، سواء كانت أساليب إحصائية تحليلية أو تحليل نوعي يعتمد على الفهم العميق للبيانات المستخلصة من المقابلات أو الاستبيانات. سيتم في هذه المرحلة توظيف أدوات مثل التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية، أو تقنيات مثل التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من المقابلات المفتوحة مع الجيل الثاني من المديرين في الشركات العائلية.

تحليل البيانات هو العنصر الأساسي الذي يُمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة. من خلال هذه العملية، سيتم فحص العوامل التي تؤثر على الجيل الثاني من المديرين بشكل عميق. هذه العملية تساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك كيفية تأثير هذه المتغيرات على استدامة النمو في الأعمال العائلية. تكمن أهمية تحليل البيانات في أنه يساعد الباحث في التوصل إلى نتائج دقيقة بناءً على الأدلة الكمية أو النوعية المستخلصة من البحث.

بناءً على تحليل البيانات، سيتضمن هذا الفصل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الفحص العميق للبيانات التي تم جمعها. سيعرض الباحث في هذا القسم أهم النتائج التي تعكس التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية.

تُعد النتائج محور هذا الفصل لأنها تقدم إشارات مهمة حول كيفية تأثير المتغيرات المستقلة (مثل أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، وآليات الحوكمة) على المتغيرات التابعة (مثل استدامة النمو، الابتكار، والتوسع في الأعمال). ستساهم هذه النتائج في توضيح الدور المحوري للجيل الثاني من المديرين في استدامة النمو داخل الأعمال العائلية، مع التركيز على فهم التحديات التي قد تواجههم بسبب الانتقال من الجيل الأول، وكيفية تعاملهم مع هذا الانتقال.

إلى جانب ذلك، سيُتطرق في هذا الجزء من الفصل إلى النتائج التي تظهر التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على عملية الإدارة في هذه الشركات العائلية. ستكون النتائج إما تدعم أو تعارض الافتراضات أو الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، مما يسمح للباحث بتوجيه الاستنتاجات والتوصيات بناءً على هذه المعطيات.

بعد عرض وتحليل النتائج، سيقوم هذا الفصل بتقديم التوصيات بناءً على ما تم الوصول إليه من استنتاجات. ستمحور هذه التوصيات حول كيفية مواجهة الجيل الثاني من المديرين للتحديات التي تم تحديدها في الدراسة، وكذلك كيفية تحسين استدامة النمو داخل الأعمال العائلية.

ستشمل التوصيات طرقاً عملية للمساعدة في تجاوز الصعوبات المتعلقة بالتحول بين الأجيال، وكيفية إدارة الأعمال العائلية بشكل يضمن استمرارية النجاح على المدى الطويل. قد تشمل التوصيات تطوير استراتيجيات قيادية تعتمد على الشفافية والمشاركة، أو تطبيق مبادئ الحوكمة الحديثة لتحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الشركات العائلية. كما قد تشمل التوصيات أيضاً أهمية الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير المهارات، وكذلك كيفية التكيف مع التغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر على البيئة التجارية في المملكة العربية السعودية.

إعداد التوصيات هو جزء أساسي من أي دراسة تطبيقية لأنه يساهم في تقديم حلول عملية وقابلة للتنفيذ بناءً على النتائج المستخلصة. التوصيات توفر قيمة عملية للجيل الثاني من المديرين والمستشارين في مجال الأعمال العائلية، فضلاً عن كونها إسهامًا في تحسين الأدوات الإدارية في هذه الشركات.

يعتبر الفصل الرابع من الدراسة جوهرياً من عدة نواحٍ. أولاً، تحليل البيانات يساعد على استخلاص الدلالات والإشارات الدقيقة حول التحديات التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في المملكة العربية السعودية. هذه النتائج تُعد الأساس الذي تبنى عليه كافة التوصيات الخاصة بتطوير الأداء في الأعمال العائلية.

ثانياً، النتائج التي ستتم مشاركتها في هذا الفصل توفر للقارئ، سواء كان باحثاً أو ممارساً في مجال إدارة الأعمال العائلية، فهماً معمقاً حول العوامل المؤثرة في استدامة النمو داخل الشركات العائلية، وهذا يشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تتداخل مع استراتيجيات القيادة والتنظيم.

وأخيراً، تقديم التوصيات المبنية على التحليل العلمي للبيانات يوفر حلولاً عملية وواقعية لمواجهة التحديات. هذه التوصيات تمثل نقطة التحول التي تعطي قيمة إضافية للبحث، حيث تساهم في تحسين بيئة الأعمال العائلية وتوجيه الجيل الثاني من المديرين إلى استراتيجيات إدارة فعالة تدعم استدامة النمو في ظل التغيرات المتسارعة في السوق.

إن الفصل الرابع يمثل المرحلة الأساسية التي تحدد مخرجات البحث، ويسهم في تطبيق المعرفة المستخلصة لتوجيه التغيرات الإدارية في الأعمال العائلية. يساعد هذا الفصل في بناء جسر بين النظرية والتطبيق، حيث يترجم البحث إلى حلول عملية تساهم في تحسين الأداء الإداري للأعمال العائلية السعودية.

### • الوصف الإحصائي للبيانات

الوصف الإحصائي للبيانات هو مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتحليل وتلخيص البيانات الكمية والكيفية بطريقة تساهم في فهمها بشكل أفضل. يتضمن هذا النوع من التحليل استخدام مؤشرات إحصائية مختلفة مثل المتوسطات، الانحراف المعياري، والمدى، لتقديم صورة واضحة عن توزيع البيانات. يُستخدم الوصف الإحصائي لتوفير ملخص عن الخصائص الأساسية للبيانات، ويُعد مرحلة تمهيدية مهمة قبل إجراء أي تحليل استدلال.

### - أهمية الوصف الإحصائي للبيانات

1. الوصف الإحصائي يساعد في تبسيط البيانات الكبيرة والمعقدة وجعلها أكثر قابلية للفهم. بدلاً من التعامل مع أعداد ضخمة من الأرقام، يمكن تلخيص البيانات باستخدام مقاييس مركزية (مثل المتوسط) ومقاييس تشتت (مثل الانحراف المعياري).

2. يساعد الوصف الإحصائي في تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للباحثين وصناع القرار. على سبيل المثال، إذا كان لدينا بيانات عن أداء الموظفين في شركة ما، يمكن استخدام الوصف الإحصائي لتحديد النقاط القوية والضعيفة في الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين النتائج.

3. من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الوصفية، يمكن اكتشاف الأنماط أو التوجهات في البيانات. على سبيل المثال، يمكن ملاحظة تزايد أو تراجع في مبيعات منتج معين عبر الزمن أو تباين في درجات الطلاب في امتحان معين.

4. يمكن أن يساعد الوصف الإحصائي في إجراء مقارنات بين مجموعات بيانات مختلفة. على سبيل المثال، مقارنة الأداء الأكاديمي لطلاب في مدارس مختلفة أو مقارنة أداء المنتجات في أسواق مختلفة باستخدام مقاييس وصفية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية.

5. يعتبر الوصف الإحصائي خطوة أساسية قبل القيام بالتحليل الاستدلالي أو التحليل المتقدم مثل اختبار الفرضيات أو النمذجة الإحصائية. من خلال فهم التوزيع والخصائص الأساسية للبيانات، يمكن للباحثين والمحللين اتخاذ خطوات مدروسة في التحليل المتقدم (Chappelow، 2024).

| Statistics             |          |                        |          |                |       |                                                                               |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | N     |                                                                               |
|                        |          |                        |          |                | Valid |                                                                               |
| 0.377                  | -1.029   | 0.190                  | -0.476   | 1.409          | 164   | العمر                                                                         |
| 0.377                  | -1.159   | 0.190                  | -0.509   | 0.522          | 164   | الجنس                                                                         |
| 0.377                  | -1.157   | 0.190                  | -0.196   | 1.398          | 164   | الدرجة العلمية                                                                |
| 0.377                  | -0.901   | 0.190                  | -0.357   | 1.350          | 164   | يواجه الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة.                   |
| 0.377                  | -1.051   | 0.190                  | -0.202   | 1.349          | 164   | يوجد تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل.              |
| 0.377                  | -1.265   | 0.190                  | 0.023    | 1.441          | 164   | يواجه الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة.      |
| 0.377                  | -1.171   | 0.190                  | -0.155   | 1.412          | 164   | هناك نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس.       |
| 0.377                  | -1.115   | 0.190                  | -0.294   | 1.413          | 164   | يؤدي غياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة.          |
| 0.377                  | -1.223   | 0.190                  | -0.177   | 1.486          | 164   | تفتقر الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة.     |
| 0.377                  | -1.075   | 0.190                  | 0.041    | 1.370          | 164   | تؤدي النزاعات العائلية إلى التأثير سلباً على استمرارية العمل.                 |
| 0.377                  | -1.328   | 0.190                  | -0.138   | 1.484          | 164   | هناك صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة.               |
| 0.377                  | -1.186   | 0.190                  | -0.162   | 1.461          | 164   | تواجه الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.             |
| 0.377                  | -1.284   | 0.190                  | -0.073   | 1.438          | 164   | يساعد وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل. |
| 0.377                  | -1.191   | 0.190                  | -0.105   | 1.409          | 164   | يواجه الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل.            |

|       |        |       |        |       |     |                                                                         |
|-------|--------|-------|--------|-------|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| 0.377 | -1.211 | 0.190 | -0.122 | 1.467 | 164 | يعتمد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير.          |
| 0.377 | -1.283 | 0.190 | -0.221 | 1.490 | 164 | هناك تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة. |
| 0.377 | -1.170 | 0.190 | -0.054 | 1.378 | 164 | يواجه الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.   |
| 0.377 | -1.164 | 0.190 | 0.024  | 1.389 | 164 | تساهم الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية.        |
| 0.377 | -1.217 | 0.190 | -0.113 | 1.452 | 164 | تواجه الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي.         |
| 0.377 | -1.231 | 0.190 | -0.012 | 1.457 | 164 | هناك مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية.              |
| 0.377 | -1.198 | 0.190 | -0.244 | 1.464 | 164 | تواجه الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة.       |
| 0.377 | -1.170 | 0.190 | 0.030  | 1.377 | 164 | يؤثر غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي.    |
| 0.377 | -1.083 | 0.190 | -0.089 | 1.390 | 164 | تسهم المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية.   |

جدول 1 : الوصف الإحصائي للبيانات

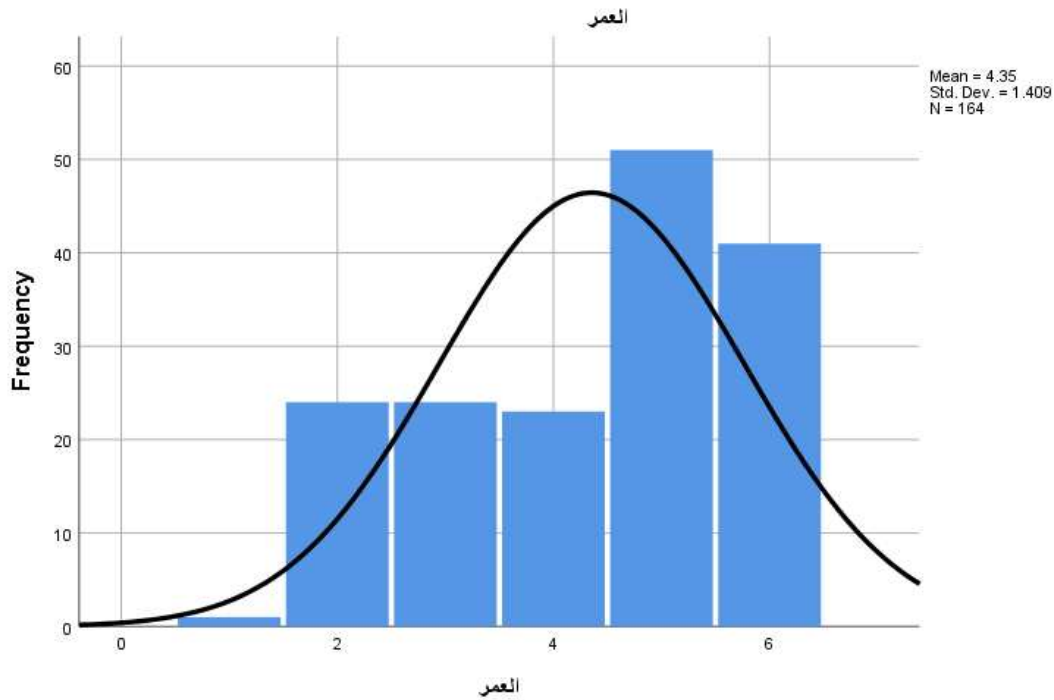
## 1. عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تشاركًا في التجربة كانت بين 50 و 60 عامًا، حيث تمثل هذه الفئة 31.1% من إجمالي المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين الأعمار الأخرى، مما يشير إلى أن الجيل الثاني من المديرين، الذي غالبًا ما يكون قد تولى المسؤولية بعد الجيل الأول، يمتلك خبرة طويلة في إدارة الأعمال العائلية. هذه الفئة العمرية قد اكتسبت مهارات قيادية من خلال التفاعل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها المملكة، مما جعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق استدامة الأعمال. كما أن هؤلاء المديرين غالبًا ما مروا بتجارب انتقال السلطة داخل العائلة، مما

يتيح لهم القدرة على التعامل مع التحديات الناتجة عن التغيير بين الأجيال واتخاذ قرارات استراتيجية تعزز نمو الأعمال العائلية واستمرارها.

| عمر المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | 1     | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                          | 20-30 | 24        | 14.6    | 14.6          | 15.2               |
|                          | 30-40 | 24        | 14.6    | 14.6          | 29.9               |
|                          | 40-50 | 23        | 14.0    | 14.0          | 43.9               |
|                          | 50-60 | 51        | 31.1    | 31.1          | 75.0               |
|                          | 60+   | 41        | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
|                          | Total | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



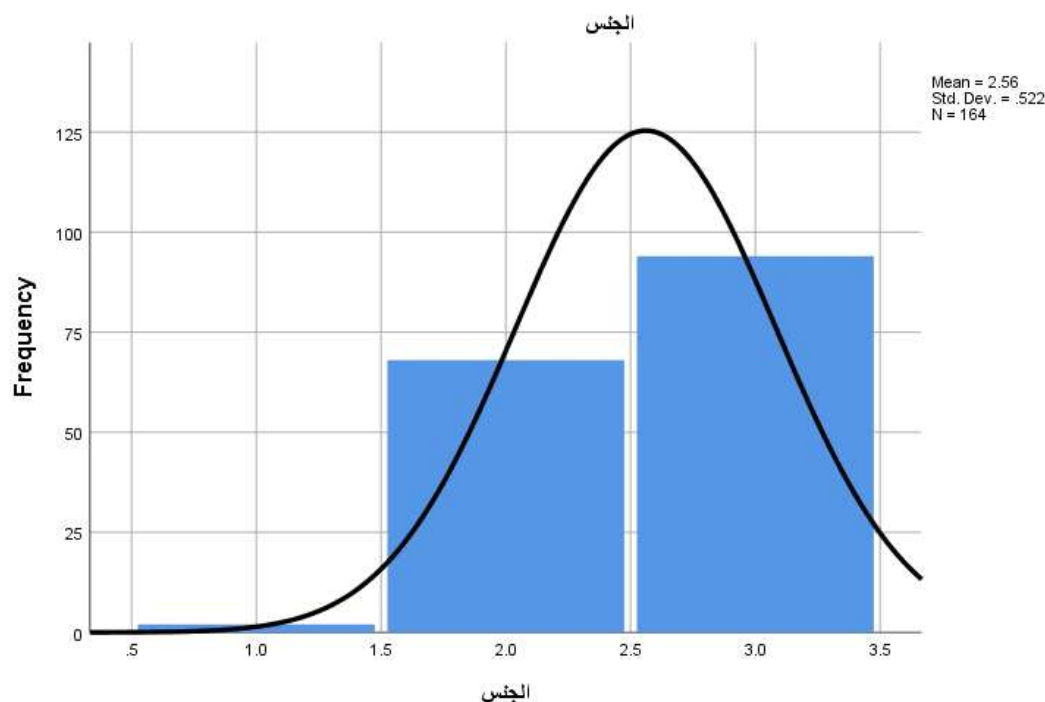
رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

## 2. جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الأكثر تشاركا في التجربة هم الذكور، حيث تمثل هذه الفئة 57.3% من إجمالي المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين المشاركين في الدراسة، مما يدل على أن الذكور في المملكة العربية السعودية يشكلون الغالبية العظمى من الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية. قد يعود هذا إلى العوامل الثقافية والاجتماعية التي تحدد أدوار الرجال والنساء في بيئة الأعمال العائلية، حيث يُعتبر الرجال في العديد من الحالات هم من يتولون القيادة والإدارة في هذه الشركات العائلية. كما يمكن أن يكون هذا الارتفاع في نسبة الذكور مرتبطاً بالتقاليد الاجتماعية التي تفضل تمكين الرجال في المناصب القيادية والإدارية في القطاع الخاص والعائلي. إضافة إلى ذلك، قد تكون هناك تحديات مرتبطة بتوريث القيادة في الأعمال العائلية والتي تؤثر على تولي الذكور لهذه المناصب، حيث غالباً ما تكون الأدوار القيادية قد انتقلت عبر الأجيال للذكور، مما يعزز من تمسكهم بهذه المناصب. وبالتالي، يعكس هذا التوزيع في المشاركين تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية التي تشكل بيئة الأعمال العائلية في المملكة، ويعكس أيضاً ضرورة العمل على تمكين النساء في المستقبل للانخراط بشكل أكبر في إدارة هذه الأعمال.

| جنس المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | 1     | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                          | انثي  | 68        | 41.5    | 41.5          | 42.7               |
|                          | ذكر   | 94        | 57.3    | 57.3          | 100.0              |
|                          | Total | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة



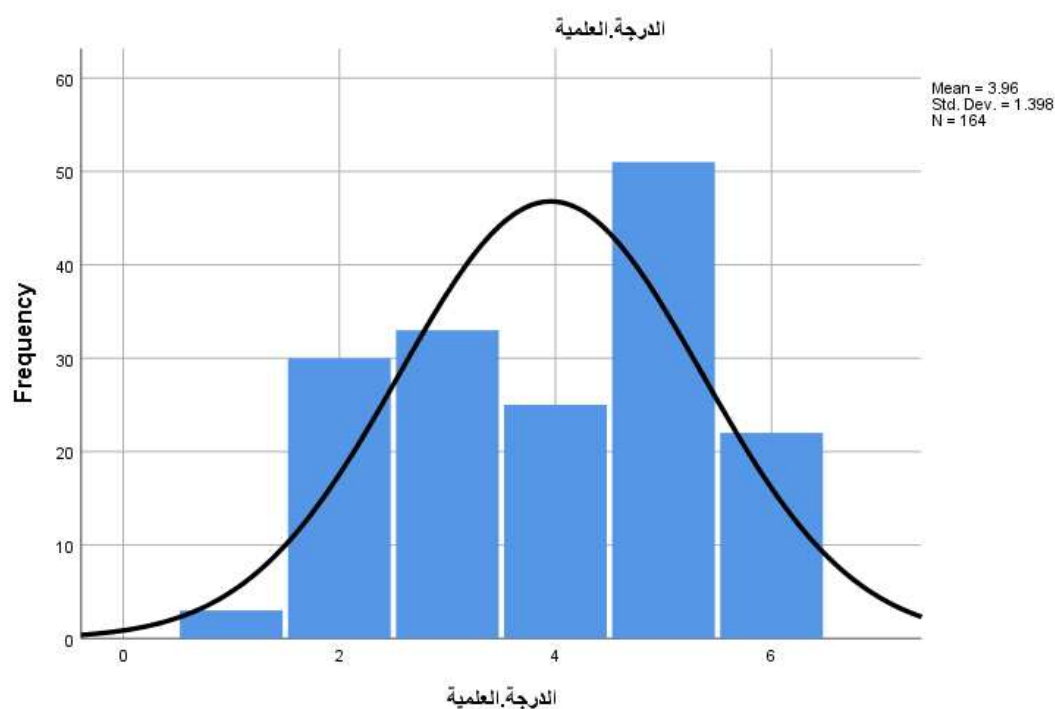
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

### 3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الأكثر تشاركا في التجربة هم الحاصلون على درجة الماجستير، حيث تمثل هذه الفئة 31.1% من إجمالي المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين الدرجات العلمية المختلفة، مما يدل على أن أصحاب درجة الماجستير في المملكة العربية السعودية يمثلون فئة رئيسية من الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية. قد يشير ذلك إلى أن التعليم العالي، وخاصة في مجالات مثل إدارة الأعمال أو الاقتصاد، أصبح له دور محوري في تطوير المهارات القيادية والإدارية اللازمة لإدارة الأعمال العائلية بنجاح. حصول هؤلاء الأفراد على درجة الماجستير قد يعكس رغبتهم في تعزيز معرفتهم الأكاديمية وتطوير قدراتهم الإدارية لمواجهة التحديات المعقدة التي قد تواجهها الشركات العائلية في المملكة، مثل التوسع والنمو، والتعامل مع التغيرات الاقتصادية، فضلا عن التكيف مع التوجهات الحديثة في الإدارة. كما أن هذه الفئة قد تكون أكثر قدرة على استيعاب مفاهيم جديدة، مثل التحول الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي، مما يمكنهم من قيادة الأعمال العائلية إلى مرحلة جديدة من النمو والازدهار. وبالتالي، يعكس هذا الارتباط بين التعليم العالي والمشاركة الفعالة في إدارة الأعمال العائلية قدرة هؤلاء المديرين على تحسين أداء الشركات وتطوير استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

| الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة |                      |           |         |               |                    |
|-------------------------------------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                     |                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                               | 1                    | 3         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|                                     | دكتوراه              | 30        | 18.3    | 18.3          | 20.1               |
|                                     | شهادة<br>البكالوريوس | 33        | 20.1    | 20.1          | 40.2               |
|                                     | شهادة الثانوية       | 25        | 15.2    | 15.2          | 55.5               |
|                                     | شهادة<br>الماجستير   | 51        | 31.1    | 31.1          | 86.6               |
|                                     | شهادة عليا           | 22        | 13.4    | 13.4          | 100.0              |
|                                     | Total                | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

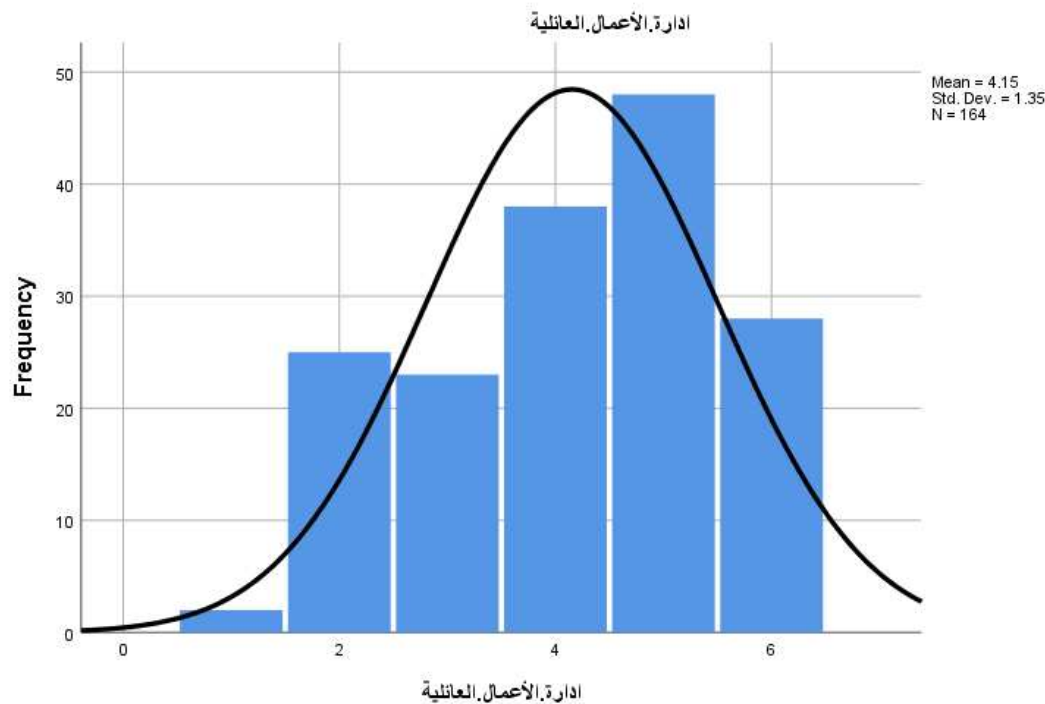
#### 4. يواجه الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه يواجه الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة، وذلك بنسبة 29.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن تحدي السلطة والإدارة داخل العائلة يُعد من أبرز العوامل التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في

المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى أن الانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني في إدارة الأعمال العائلية يتسم بصعوبات كبيرة تتعلق بكيفية فرض القائد الجديد سلطته واحترامه من أفراد العائلة الآخرين الذين قد يكون لهم تاريخ طويل في إدارة الأعمال أو قد يشعرون بأنهم أولى بتولي المناصب القيادية. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه الجيل الثاني تحديات تتعلق بالولاءات العائلية والتوازن بين مصلحة العمل والعلاقات العائلية الشخصية، مما قد يعيق قدرتهم على اتخاذ قرارات إدارية حاسمة أو تطبيق استراتيجيات جديدة. هذه الصعوبة في فرض السلطة قد تتفاقم بسبب مشاعر التوتر أو الرفض من بعض أفراد العائلة الذين قد يرون أن القيادة يجب أن تظل ضمن الجيل الأول أو يتأثرون بعوامل ثقافية واجتماعية تجعلهم أقل قبولاً للسلطة التي يفرضها الجيل الثاني. وبالتالي، يشير هذا إلى أهمية تطوير مهارات القيادة الفعالة والقدرة على إدارة التوترات العائلية والتواصل بشكل صحيح لتحقيق التوازن بين المسؤوليات العائلية والمهنية، وذلك لضمان استدامة نجاح الأعمال العائلية في المملكة.

| يواجه الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة. |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                             |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                       | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                             | أرفض              | 25        | 15.2    | 15.2          | 16.5               |
|                                                             | أرفض بشدة         | 23        | 14.0    | 14.0          | 30.5               |
|                                                             | أوافق             | 38        | 23.2    | 23.2          | 53.7               |
|                                                             | أوافق بشدة        | 48        | 29.3    | 29.3          | 82.9               |
|                                                             | لا أوافق ولا أرفض | 28        | 17.1    | 17.1          | 100.0              |
|                                                             | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لمواجاة الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة.

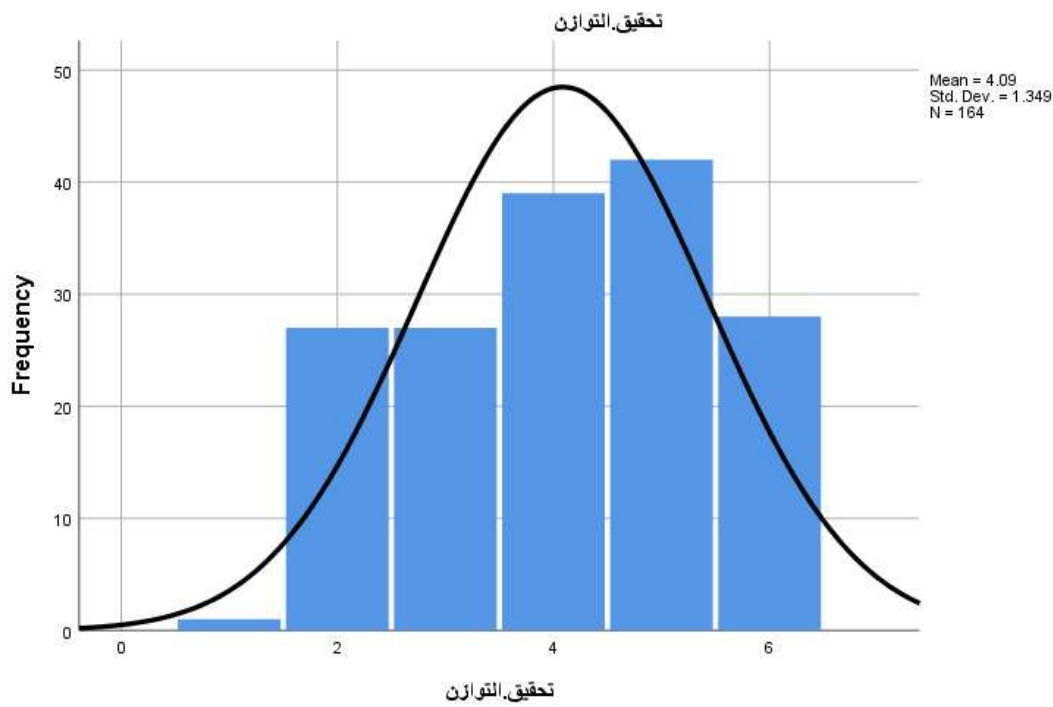
#### 5. يوجد تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه يوجد تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل، وذلك بنسبة 25.6%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية يواجه صعوبة كبيرة في الموازنة بين الأبعاد الشخصية والعاطفية للعلاقات العائلية من جهة، ومتطلبات العمل والنمو المؤسسي من جهة أخرى. هذا التحدي يمكن أن ينشأ بسبب تعقيد العلاقة بين أفراد العائلة الذين يعملون معاً في نفس المؤسسة، حيث تزداد الأعباء على المديرين في إدارة التفاعلات العائلية وتجنب تأثيراتها على بيئة العمل. قد يؤدي الالتزام بالمصالح العائلية أو الحفاظ على الانسجام العائلي بين أفراد العائلة إلى اتخاذ قرارات قد لا تكون دائماً لصالح العمل، مما يشكل عائقاً أمام تنفيذ استراتيجيات العمل بشكل فعال. من جهة أخرى، يمكن أن يؤدي التركيز الزائد على العمل ومتطلباته إلى التأثير على العلاقات الشخصية داخل العائلة، مما يزيد من التوترات والصراعات الداخلية. وكون هذه المشكلة تمثل أعلى نسبة من بين التحديات الأخرى التي تم استجواب المشاركين بشأنها، فإن ذلك يدل على أهمية تحسين أساليب القيادة التي

توازن بين المتطلبات المهنية والشخصية، بالإضافة إلى ضرورة تطوير مهارات التواصل الفعال والقدرة على إدارة التوترات العائلية بشكل يضمن استدامة العمل العائلي وتحقيق النجاح المستمر في بيئة مليئة بالتحديات.

| يوجد تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                  | أرفض              | 27        | 16.5    | 16.5          | 17.1               |
|                                                                  | أرفض بشدة         | 27        | 16.5    | 16.5          | 33.5               |
|                                                                  | أوافق             | 39        | 23.8    | 23.8          | 57.3               |
|                                                                  | أوافق بشدة        | 42        | 25.6    | 25.6          | 82.9               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 28        | 17.1    | 17.1          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 6: الوصف الاحصائي لوجود تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل



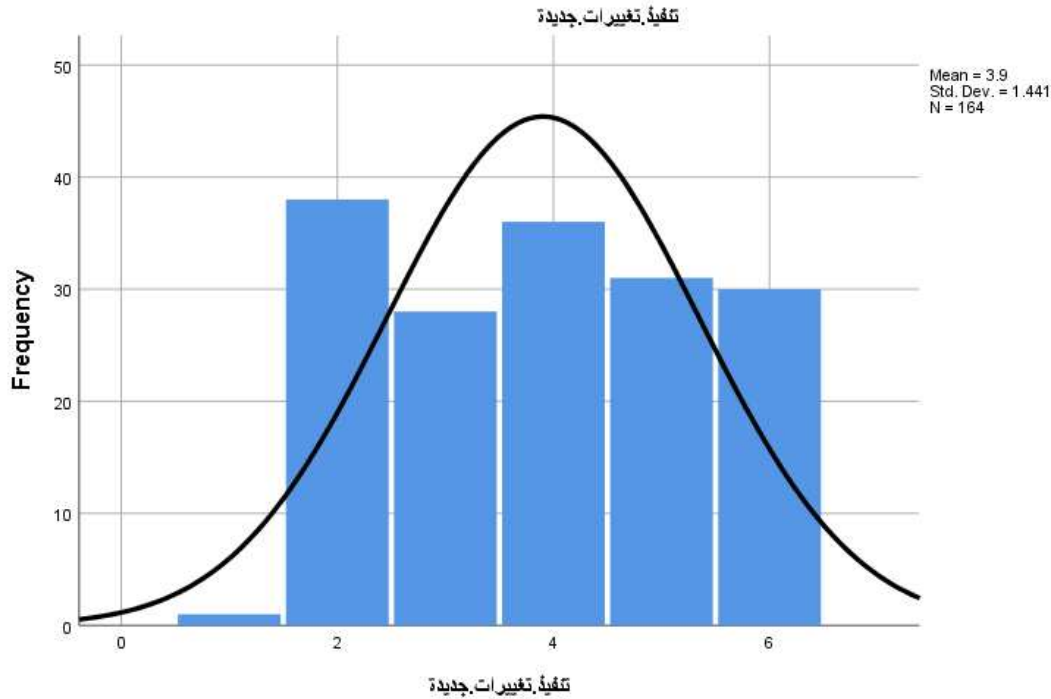
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل.

## 6. يواجه الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة على أنه يواجه الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة، وذلك بنسبة 23.2%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية لا يواجه مقاومة كبيرة من الجيل الأول عند محاولة إدخال تغييرات أو تحسينات في طريقة إدارة الأعمال. قد يشير هذا إلى أن الجيل الأول، الذي غالبًا ما يكون قد أسس الأعمال العائلية وكان له دور كبير في تطويرها، أصبح أكثر قبولًا للانتقال إلى أساليب جديدة أو مستعدًا لدعم التغيير من أجل ضمان استدامة الشركة على المدى الطويل. كما يمكن أن يكون هذا مؤشرًا على نضج العلاقة بين الأجيال في هذه الشركات العائلية، حيث يُظهر الجيل الأول استعدادًا لتمكين الجيل الثاني من اتخاذ المبادرات وتنفيذ التغييرات اللازمة، سواء في العمليات التشغيلية أو استراتيجيات النمو، ما يعكس مرونة في تفكير الجيل الأول وقدرته على تفهم ضرورة التكيف مع التحديات الحديثة في بيئة الأعمال. هذا يدل أيضًا على أن الجيل الثاني قد نجح في إقناع الجيل الأول بأهمية التغيير المستمر لتحقيق النجاح والنمو، مما يساهم في تطوير بيئة عمل أكثر توافقًا بين الأجيال ويعزز من قدرة الأعمال العائلية على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية.

| يواجه الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                         |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                   | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                         | أرفض              | 38        | 23.2    | 23.2          | 23.8               |
|                                                                         | أرفض بشدة         | 28        | 17.1    | 17.1          | 40.9               |
|                                                                         | أوافق             | 36        | 22.0    | 22.0          | 62.8               |
|                                                                         | أوافق بشدة        | 31        | 18.9    | 18.9          | 81.7               |
|                                                                         | لا أوافق ولا أرفض | 30        | 18.3    | 18.3          | 100.0              |
|                                                                         | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة

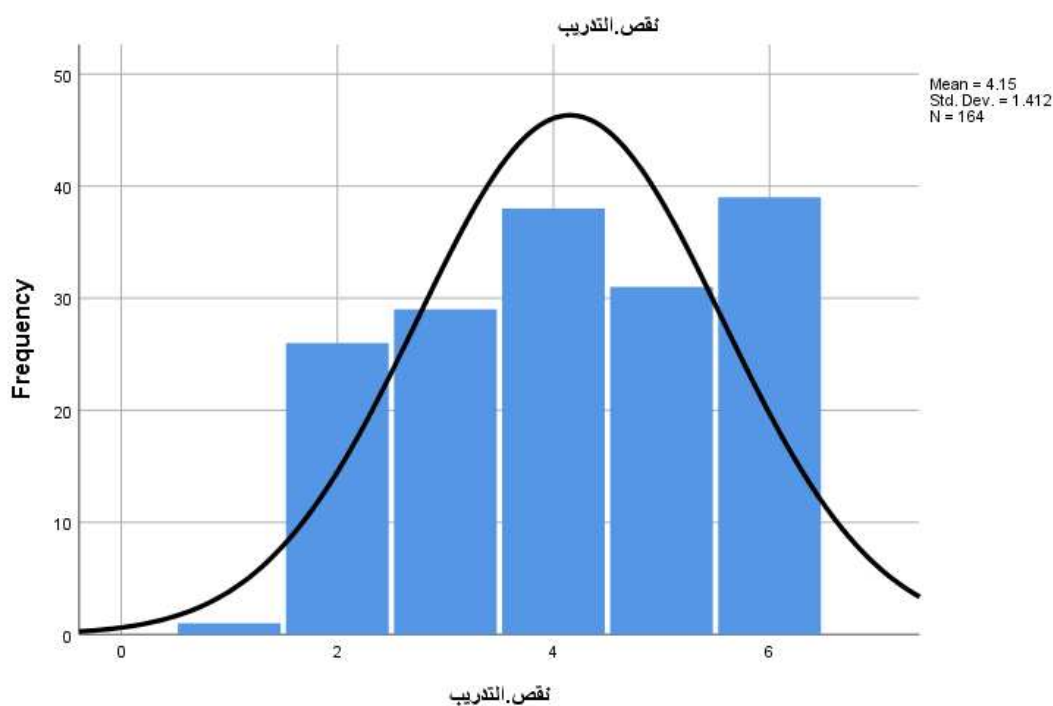
#### 7. هناك نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه يوجد نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس، وذلك بنسبة 23.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية قد يواجه تحديات في تطوير مهاراته الإدارية بالمقارنة مع الجيل المؤسس الذي غالبًا ما يكون قد اكتسب هذه المهارات من خلال الخبرات العملية المباشرة أو من خلال ممارسات إدارية قديمة تطورت مع الزمن. قد يشير هذا إلى وجود فجوة في برامج التدريب والتطوير الإداري التي قد يتم توفيرها للجيل الثاني، وهو ما يعيق قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة. كما يمكن أن يعكس هذا النقص في التدريب عدم الاهتمام الكافي من قبل الأعمال العائلية في الاستثمار في تطوير القيادات المستقبلية، مما يضع عبئًا إضافيًا على الجيل الثاني لتعلم المهارات الإدارية بشكل ذاتي أو عبر تجارب عملية قد تكون أقل تنظيمًا وفعالية. وفي الوقت نفسه، قد يعكس هذا عدم وضوح في آليات انتقال المعرفة والمهارات بين الأجيال داخل الأعمال العائلية، ما يجعل من الصعب على الجيل الثاني الاستفادة من الخبرات السابقة للجيل المؤسس. وبالنظر إلى أن هذه المشكلة تمثل أعلى نسبة من بين التحديات الأخرى، فهذا يدل على ضرورة تطوير برامج تدريبية

مخصصة للجيل الثاني تتماشى مع التغيرات الحديثة في عالم الأعمال، مما يساعد على سد هذه الفجوة وتحسين قدرة المديرين الجدد على قيادة الأعمال العائلية بكفاءة وفعالية.

| هناك نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                  | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                        | أرفض              | 26        | 15.9    | 15.9          | 16.5               |
|                                                                        | أرفض بشدة         | 29        | 17.7    | 17.7          | 34.1               |
|                                                                        | أوافق             | 38        | 23.2    | 23.2          | 57.3               |
|                                                                        | أوافق بشدة        | 31        | 18.9    | 18.9          | 76.2               |
|                                                                        | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|                                                                        | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8: الوصف الاحصائي لوجود نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس



رسم توضيحي 8: التمثيل الاحصائي لوجود نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس

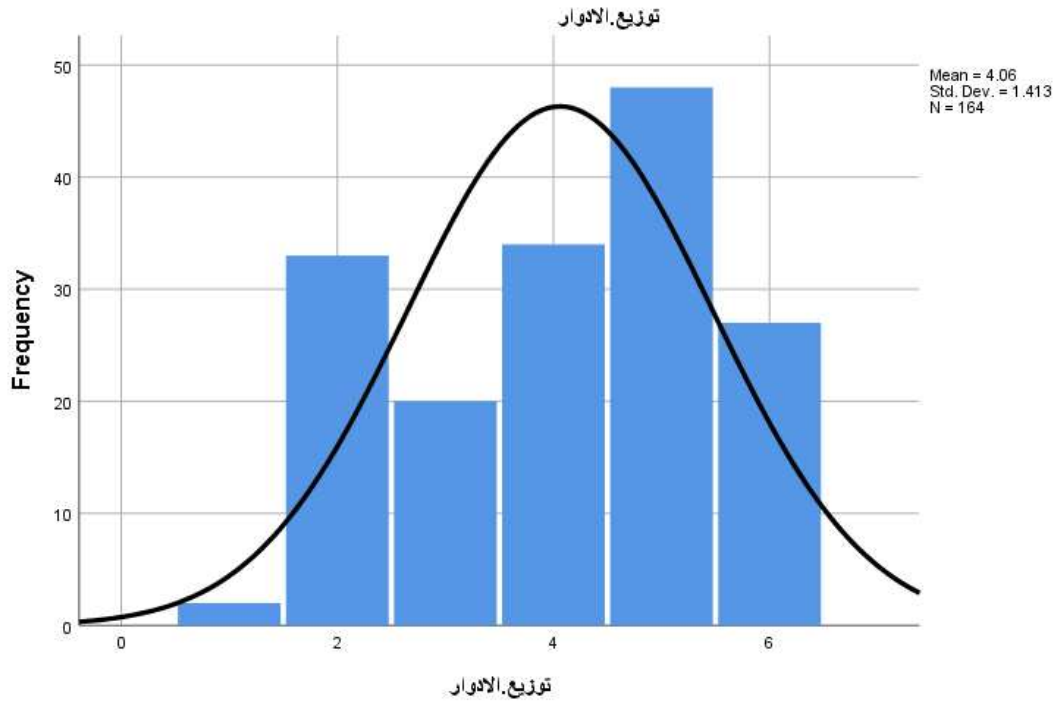
#### 8. يؤدي غياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه يؤدي غياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة، وذلك بنسبة 29.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل

على أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الأعمال العائلية يشكل عقبة رئيسية أمام فعالية الإدارة، خاصة في الجيل الثاني من المديرين. يشير ذلك إلى أن الجيل الثاني قد يواجه صعوبة في تحديد الصلاحيات وتوزيع المهام بين أفراد العائلة العاملين في الشركة، مما يؤدي إلى تداخل الأدوار وصراعات محتملة بين الأفراد حول مسؤولياتهم. هذا الارتباك في توزيع الأدوار يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة، مما قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ استراتيجيات العمل، وكذلك تقليل القدرة على التكيف مع التحديات أو الفرص الجديدة. كما يعكس ذلك غياب الهيكل الإداري الواضح الذي يُمكن كل فرد من معرفة حدود مسؤولياته ودوره داخل الشركة، مما قد يؤدي إلى الشعور بعدم الانسجام والتوتر داخل العائلة، خاصة عندما تتداخل الأدوار بين أفراد الجيل الثاني والجيل المؤسس. وبالتالي، يُظهر هذا التحدي أهمية وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بترتيب دقيق، مما يعزز من قدرة الجيل الثاني على قيادة الأعمال العائلية بشكل أكثر فعالية ويساعد على تقليل الخلافات المحتملة ويحقق تناغمًا في العمل الجماعي داخل الأسرة.

| يؤدي غياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                               | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                                     | أرفض              | 33        | 20.1    | 20.1          | 21.3               |
|                                                                     | أرفض بشدة         | 20        | 12.2    | 12.2          | 33.5               |
|                                                                     | أوافق             | 34        | 20.7    | 20.7          | 54.3               |
|                                                                     | أوافق بشدة        | 48        | 29.3    | 29.3          | 83.5               |
|                                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 27        | 16.5    | 16.5          | 100.0              |
|                                                                     | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9: الوصف الاحصائي لغياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة



رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لغياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة

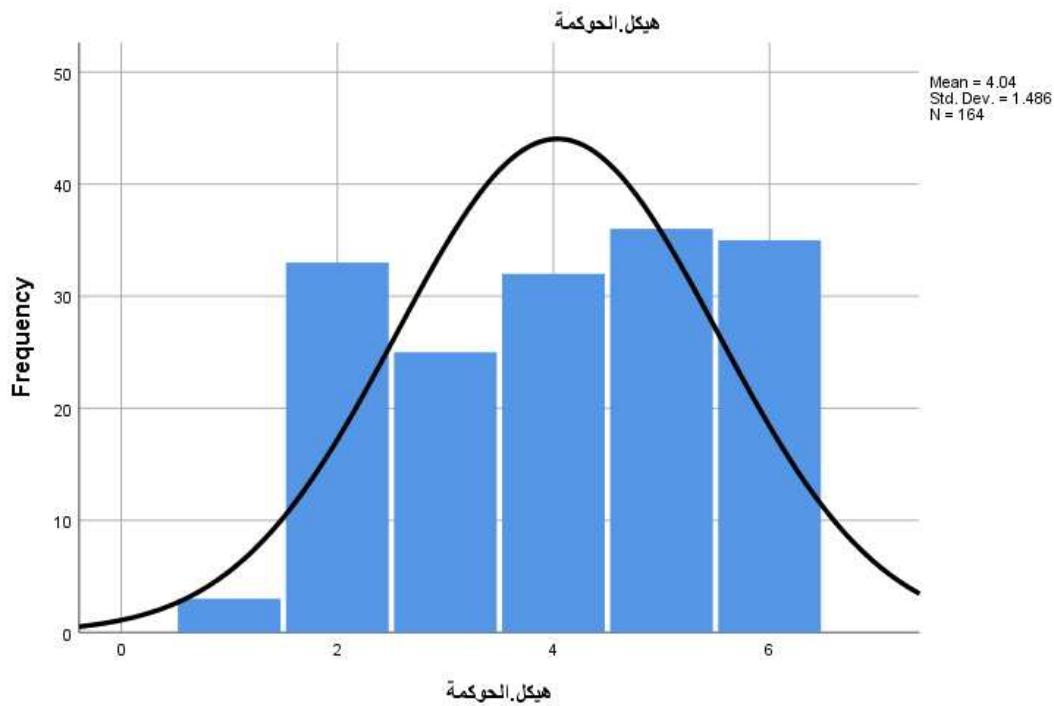
#### 9. تفتقر الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه تفتقر الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة، وذلك بنسبة 22.0%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن غياب هيكل الحوكمة الواضح يشكل أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. هذا النقص في هيكل الحوكمة قد يؤدي إلى عدم وضوح العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية، مما يخلق حالة من الارتباك والتداخل بين الصلاحيات والقرارات. في مثل هذه الحالات، قد يكون من الصعب تحديد المسؤوليات بوضوح أو فصل الأدوار بين القيادة العائلية والإدارة اليومية للأعمال، مما يعطل عملية اتخاذ القرارات ويزيد من احتمالية حدوث صراعات أو توترات داخل العائلة. كما قد يؤدي غياب الهيكل الإداري إلى تدني مستوى الشفافية والمساءلة، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. يمكن أن يعكس هذا أيضاً نقص الوعي بأهمية الحوكمة الجيدة في الحفاظ على استدامة العمل العائلي وضمان نقل القيادة بين الأجيال بطريقة منسقة ومبنية على أسس تنظيمية واضحة. بالتالي، فإن هذه النتيجة تشير إلى الحاجة الماسة لوضع آليات حوكمة واضحة ومعتمدة تنظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة، وهو ما يعزز من فعالية

العمل، ويحد من التحديات المتعلقة بالقيادة والرقابة داخل الأعمال العائلية، ويضمن استمرارية النجاح والتطور في المستقبل.

| تفتقر الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | 1                 | 3         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|                                                                          | أرفض              | 33        | 20.1    | 20.1          | 22.0               |
|                                                                          | أرفض بشدة         | 25        | 15.2    | 15.2          | 37.2               |
|                                                                          | أوافق             | 32        | 19.5    | 19.5          | 56.7               |
|                                                                          | أوافق بشدة        | 36        | 22.0    | 22.0          | 78.7               |
|                                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 21.3    | 21.3          | 100.0              |
|                                                                          | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10: الوصف الاحصائي لافتقار الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة



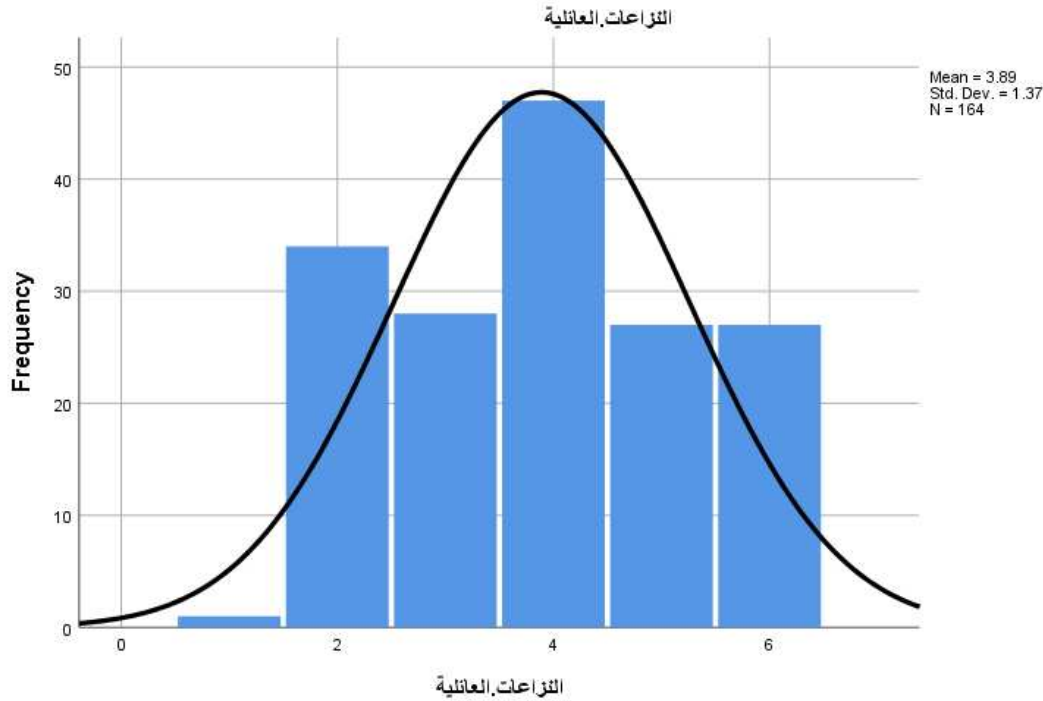
رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لافتقار الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة

###### 10. تؤدي النزاعات العائلية إلى التأثير سلباً على استمرارية العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه تؤدي النزاعات العائلية إلى التأثير سلباً على استمرارية العمل، وذلك بنسبة 28.7%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن النزاعات العائلية تُعد من أبرز العوامل التي تعرقل استمرارية الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. تعكس هذه النسبة التحديات العميقة التي تواجهها الشركات العائلية، حيث أن النزاعات الشخصية بين أفراد العائلة قد تؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتدير المناخ الداخلي بطريقة سلبية، مما ينعكس على الأداء العام للعمل. في العديد من الحالات، قد تكون هذه النزاعات ناتجة عن خلافات حول توزيع الثروات، أو قيادة الشركة، أو حتى الصراعات حول الأدوار والمسؤوليات داخل العائلة، مما يؤدي إلى تراجع تركيز المديرين على الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة. هذه النزاعات قد تُضعف أيضاً الولاء الجماعي وتخلق بيئة عمل غير مستقرة، حيث يصبح من الصعب الحفاظ على توازن بين العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية. كما أن هذه التحديات قد تؤدي إلى تدهور السمعة العامة للشركة، مما يؤثر على علاقاتها مع العملاء والشركاء والمستثمرين. لذلك، تشير هذه النتيجة إلى ضرورة إيجاد آليات فعالة لحل النزاعات العائلية وتطوير ثقافة من الشفافية والاحترام المتبادل داخل العائلة، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات واضحة للحفاظ على الاستقرار الإداري والإنتاجي للشركة.

| تؤدي النزاعات العائلية إلى التأثير سلباً على استمرارية العمل |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                              | أرفض              | 34        | 20.7    | 20.7          | 21.3               |
|                                                              | أرفض بشدة         | 28        | 17.1    | 17.1          | 38.4               |
|                                                              | أوافق             | 47        | 28.7    | 28.7          | 67.1               |
|                                                              | أوافق بشدة        | 27        | 16.5    | 16.5          | 83.5               |
|                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 27        | 16.5    | 16.5          | 100.0              |
|                                                              | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11: الوصف الإحصائي للنزاعات العائلية إلى التأثير سلباً على استمرارية العمل.



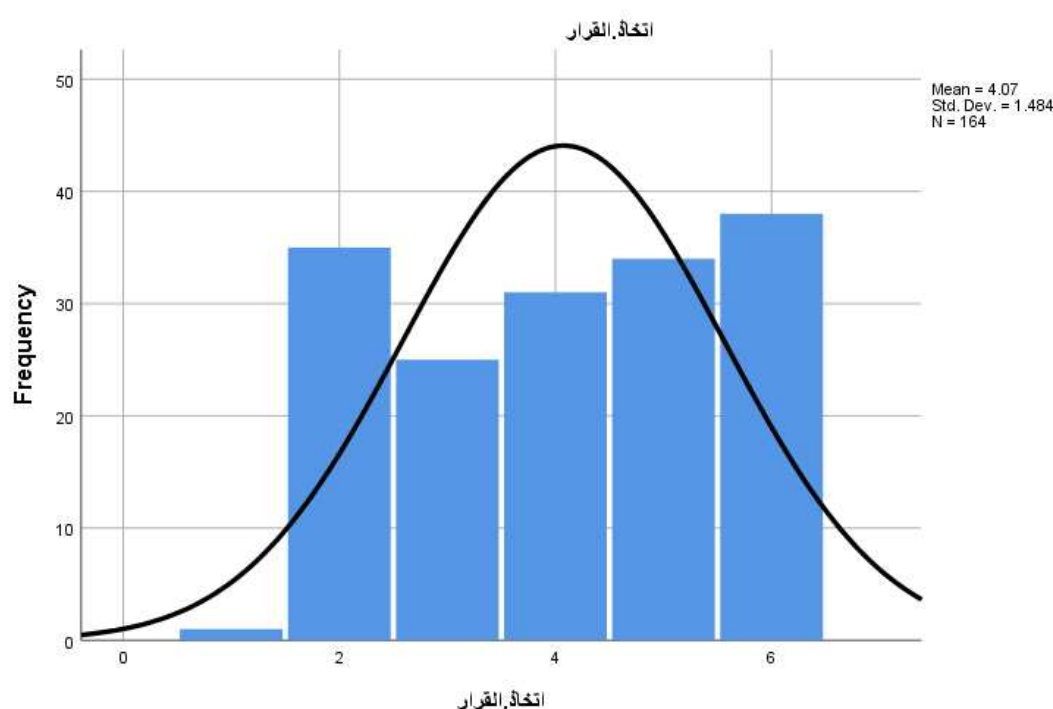
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني للنزاعات العائلية إلى التأثير سلبيًا على استمرارية العمل

#### 11. هناك صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه هناك صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة، وذلك بنسبة 23.2%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن تدخل العائلة في عملية اتخاذ القرارات داخل الأعمال العائلية يشكل تحديًا بارزًا أمام الجيل الثاني من المديرين. هذه النتيجة تشير إلى أن الجيل الثاني قد يواجه ضغوطًا كبيرة من أفراد العائلة الذين لا يزالون يتحكمون أو يؤثران في بعض الأحيان في قرارات الشركة، حتى وإن كانوا خارج دائرة الإدارة اليومية. هذا التدخل قد يُضعف من قدرة المديرين الجدد على اتخاذ قرارات استراتيجية مستقلة تركز على مصلحة الشركة بعيدًا عن العلاقات الشخصية أو المصالح العائلية. كما أن غياب استقلالية اتخاذ القرار يمكن أن يعيق عملية الابتكار والتطوير داخل الشركة، حيث يتطلب الأمر أحيانًا اتخاذ قرارات جريئة أو جديدة قد تكون غير مقبولة من قبل أفراد العائلة الذين يفضلون الاستمرار على نفس النهج التقليدي أو الذي يتوافق مع مصالحهم الشخصية. لذلك، يُظهر هذا التحدي الحاجة إلى وضع هيكل إداري أكثر وضوحًا واستقلالية، يضمن أن الجيل الثاني من المديرين يمكنه اتخاذ قرارات فعالة دون تدخلات قد تؤثر سلبيًا على سير العمل أو تطوير الأعمال العائلية.

| هناك صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                          | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                | أرفض              | 35        | 21.3    | 21.3          | 22.0               |
|                                                                | أرفض بشدة         | 25        | 15.2    | 15.2          | 37.2               |
|                                                                | أوافق             | 31        | 18.9    | 18.9          | 56.1               |
|                                                                | أوافق بشدة        | 34        | 20.7    | 20.7          | 76.8               |
|                                                                | لا أوافق ولا أرفض | 38        | 23.2    | 23.2          | 100.0              |
|                                                                | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12: الوصف الاحصائي لوجود صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة.



رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لوجود صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة

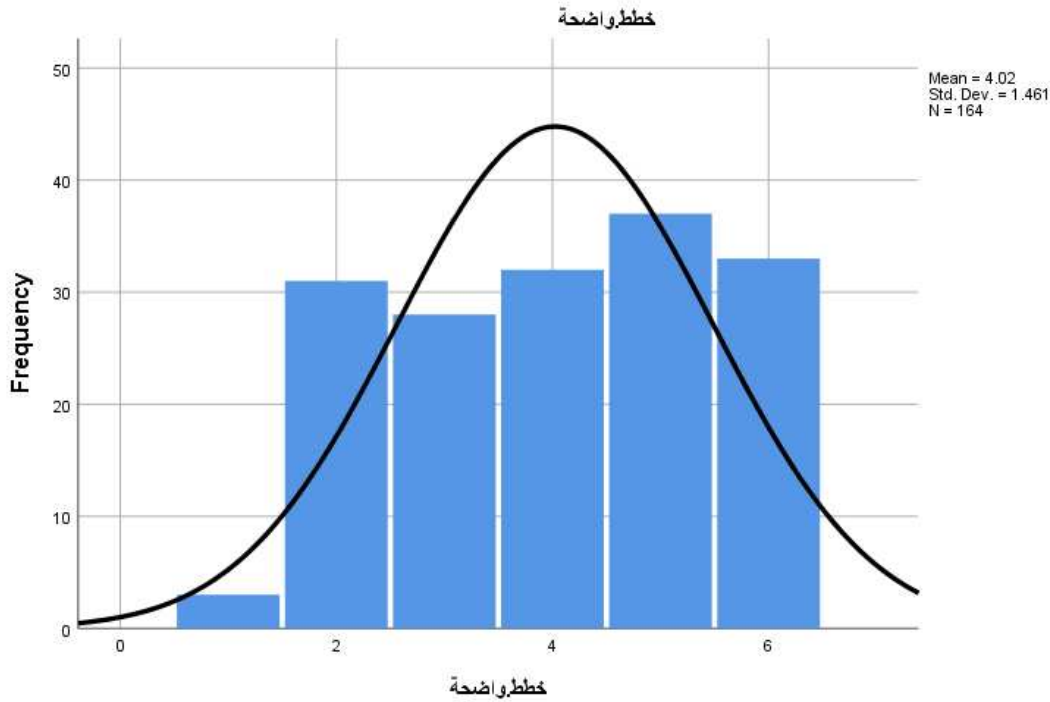
## 12. تواجه الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه تواجه الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال، وذلك بنسبة 22.6%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن انتقال القيادة بين الأجيال داخل الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية يُعد من التحديات الجوهرية التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين. يعكس هذا النقص في التخطيط الواضح لانتقال القيادة صعوبة في تحديد آلية سلسلة ومنهجية للتنقل بين الأجيال داخل الشركات العائلية، مما يؤدي إلى حالة من الغموض والتوتر بين أفراد العائلة

حول من يتولى القيادة في المستقبل وكيفية تحقيق ذلك. قد يكون السبب في هذه التحديات هو تأخر التخطيط لمرحلة انتقال السلطة، أو نقص الفهم لأهمية إعداد الجيل الثاني بشكل مناسب لاستلام القيادة، مما يعرض الشركة لخطر الاضطراب الإداري والفقدان المؤقت للتركيز على الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن أن يعكس هذا غياب الثقة بين الأجيال في قدرة الجيل الثاني على القيادة أو ربما انعدام الجهود المنهجية لتدريب وتطوير الجيل القادم بشكل يتناسب مع متطلبات السوق الحالية. بالتالي، يظهر من خلال هذه النتيجة الحاجة الماسة إلى وضع استراتيجيات وخطط واضحة لانتقال القيادة بشكل تدريجي وشفاف، بما يعزز استمرارية العمل ويضمن انتقال الخبرات والمعرفة بين الأجيال بشكل سليم وفعال، مما يساهم في الحفاظ على استدامة الأعمال العائلية وتحقيق النجاح المستقبلي.

| تواجه الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال. |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | 1                 | 3         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|                                                                   | أرفض              | 31        | 18.9    | 18.9          | 20.7               |
|                                                                   | أرفض بشدة         | 28        | 17.1    | 17.1          | 37.8               |
|                                                                   | أوافق             | 32        | 19.5    | 19.5          | 57.3               |
|                                                                   | أوافق بشدة        | 37        | 22.6    | 22.6          | 79.9               |
|                                                                   | لا أوافق ولا أرفض | 33        | 20.1    | 20.1          | 100.0              |
|                                                                   | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 13: الوصف الإحصائي لمواجهة الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.



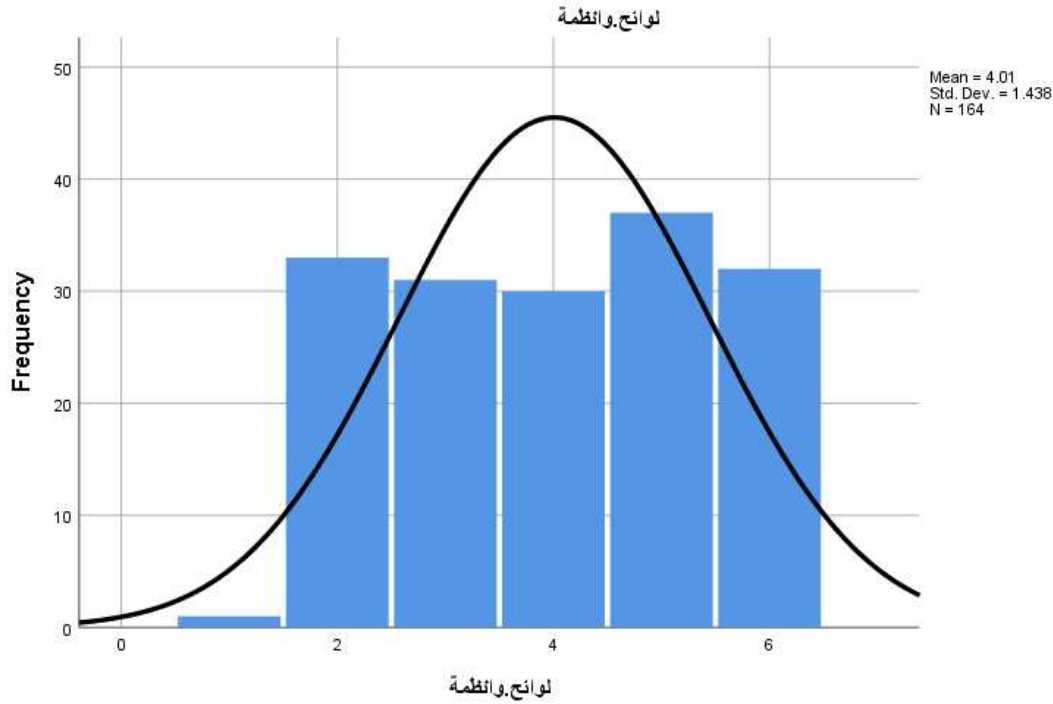
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لمواجهة الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.

### 13. يساعد وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه يساعد وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل، وذلك بنسبة 22.6%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن وضع لوائح وأنظمة داخلية واضحة يُعتبر من الحلول الفعالة في معالجة التحديات التي تنشأ بين أفراد العائلة داخل بيئة العمل. يشير هذا إلى أن وجود إطار تنظيمي رسمي يساهم بشكل كبير في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوضيح الحدود بين الحياة الشخصية والمهنية، ما يقلل من احتمالية حدوث نزاعات أو تداخلات بين أفراد العائلة. عندما يتم وضع هذه الأنظمة بشكل محكم، يُمكن تقليل التوترات الناتجة عن الاختلافات في الرؤى أو المصالح الشخصية، وبالتالي يساهم في تحسين بيئة العمل ويُعزز من التفاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد. كما أن وجود هذه اللوائح يضمن وضوح السياسات المتعلقة بالمسائل الإدارية، مثل التوظيف والترقية والمكافآت، مما يساهم في منع تحيزات عائلية قد تؤدي إلى الشعور بالظلم أو الاستياء. وبالنظر إلى أن هذه النسبة تمثل أعلى نسبة من بين التحديات الأخرى التي تم استجواب المشاركين بشأنها، فهذا يشير إلى أن الحاجة إلى تنظيم هيكل العمل داخل الشركات العائلية باتت أكثر إلحاحًا لضمان استمرارية العمل بكفاءة ولتوفير بيئة مستقرة تدعم اتخاذ القرارات المهنية بعيدًا عن تأثيرات العلاقات الشخصية.

| يساعد وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل. |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                               |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                         | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                               | أرفض              | 33        | 20.1    | 20.1          | 20.7               |
|                                                                               | أرفض بشدة         | 31        | 18.9    | 18.9          | 39.6               |
|                                                                               | أوافق             | 30        | 18.3    | 18.3          | 57.9               |
|                                                                               | أوافق بشدة        | 37        | 22.6    | 22.6          | 80.5               |
|                                                                               | لا أوافق ولا أرفض | 32        | 19.5    | 19.5          | 100.0              |
|                                                                               | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14: الوصف الاحصائي لمساعدة وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل.



رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لمساعدة وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل

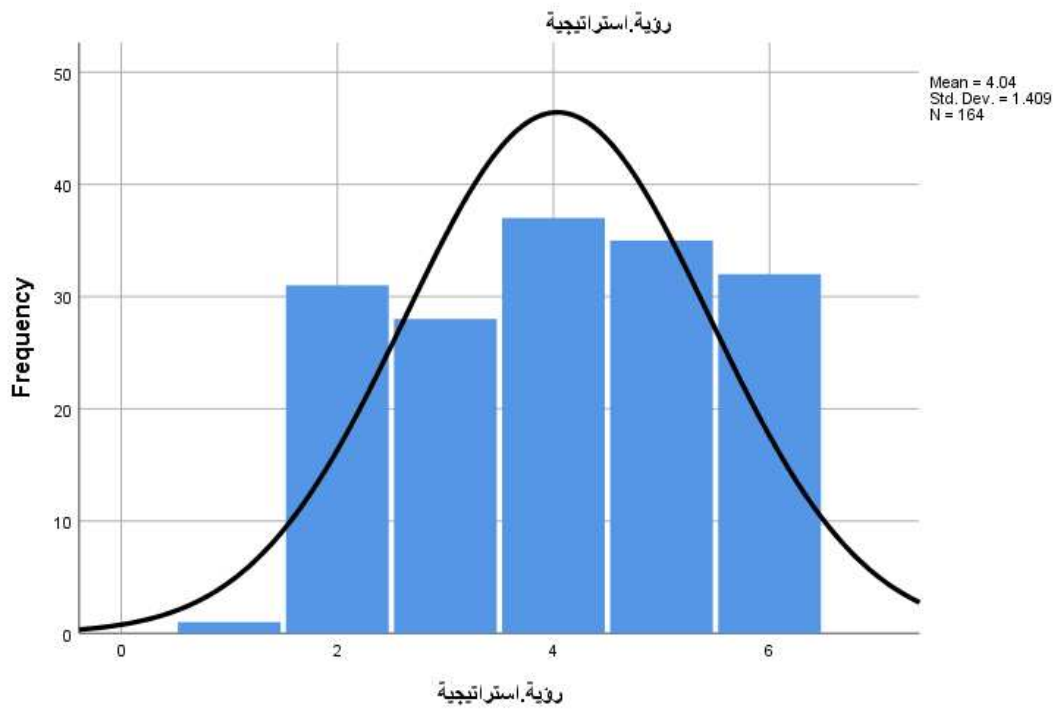
#### 14. يواجه الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يواجه الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل، وذلك بنسبة 22.6%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية يعاني من صعوبة في تحديد مسار واضح ومبتكر لمستقبل الشركة. قد يكون السبب في ذلك هو وجود تأثيرات قوية للجيل المؤسس، الذي غالبًا ما تكون رؤيته وتوجهاته هي السائدة داخل العمل العائلي، مما يحد من قدرة الجيل الثاني على التفكير الاستراتيجي بعيدًا عن الأنماط التقليدية التي قد لا تتناسب مع التغيرات السريعة في السوق والاقتصاد. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون لدى الجيل الثاني قيود في اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة نظرًا للصراعات المحتملة حول توزيع السلطة أو تفضيلات أفراد العائلة الآخرين. قد يشعر الجيل الثاني أيضًا بأن هناك مقاومة من بعض أفراد العائلة لتغيير أو تطوير الرؤية الاستراتيجية بسبب المخاوف من فقدان السلطة أو التأثير على مصالحهم الشخصية. وبالتالي، تشير هذه النتيجة إلى أهمية تمكين الجيل الثاني من تطوير استراتيجيات مبتكرة تتماشى مع التوجهات الحديثة، من خلال توفير التدريب

المناسب وتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضرورة وجود دعم من الجيل المؤسس لتطوير رؤية جديدة تضمن استمرارية الأعمال العائلية وتكيفها مع تحديات المستقبل.

| بواجهة الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                              | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                    | أرفض              | 31        | 18.9    | 18.9          | 19.5               |
|                                                                    | أرفض بشدة         | 28        | 17.1    | 17.1          | 36.6               |
|                                                                    | أوافق             | 37        | 22.6    | 22.6          | 59.1               |
|                                                                    | أوافق بشدة        | 35        | 21.3    | 21.3          | 80.5               |
|                                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 32        | 19.5    | 19.5          | 100.0              |
|                                                                    | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل.



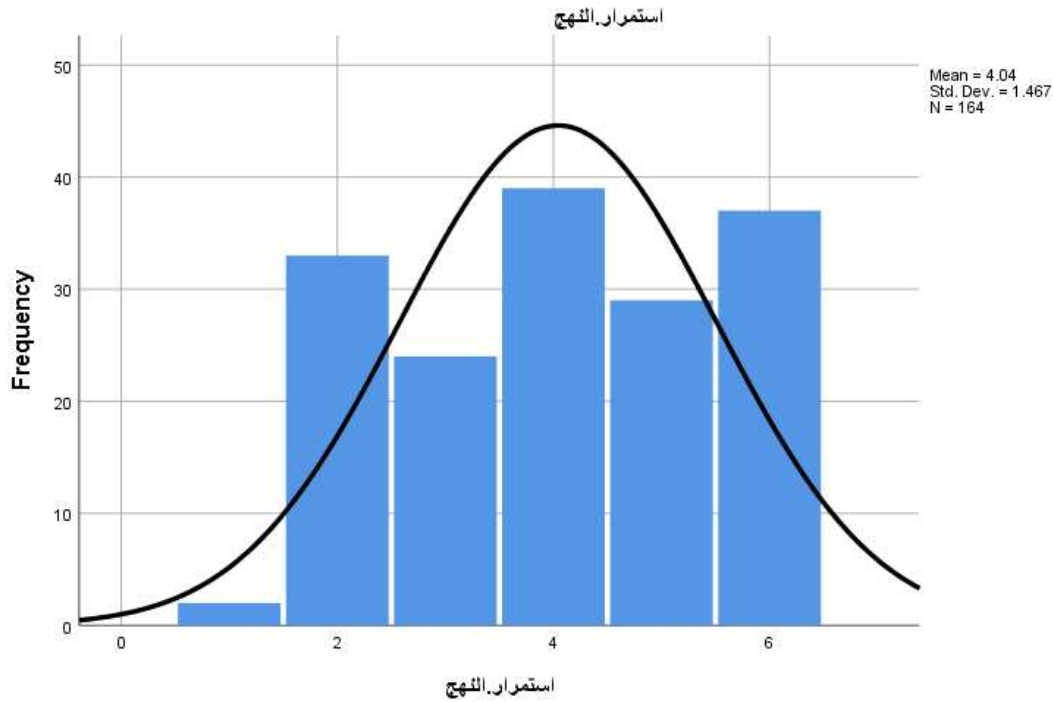
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل

# 15. يعتمد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يعتمد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير، وذلك بنسبة 23.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن هناك اعتقادًا قويًا داخل بعض الشركات العائلية بأن النجاح المستمر يعتمد بشكل رئيسي على الحفاظ على الطرق والأساليب التقليدية التي أرسى الجيل الأول قواعدها. قد يعكس ذلك مقاومة للتغيير أو تحول في التفكير لدى الجيل الثاني، حيث يمكن أن تكون الشركة قد حققت نجاحًا كبيرًا بفضل الأساليب التي اتبعتها الجيل الأول، مما يجعل بعض أفراد العائلة يرون أنه لا حاجة لإجراء تغييرات كبيرة على النهج الإداري أو الاستراتيجي المتبع. هذا الموقف يمكن أن يكون ناتجًا عن الشعور بالراحة مع الأساليب التقليدية، أو الخوف من المخاطرة بتغيير شيء قد يؤثر على الاستقرار المالي أو العائلي. من جهة أخرى، قد يظهر ذلك أيضاً نوعاً من فقدان الثقة في قدرة الجيل الثاني على تقديم حلول أو استراتيجيات جديدة قد تؤدي إلى تحسين الأداء أو التكيف مع التحديات الحديثة. ومع أن هذا النهج قد يساهم في الحفاظ على الاستقرار في المدى القصير، فإنه قد يمثل عقبة كبيرة أمام الابتكار والنمو على المدى الطويل. بناءً على هذه النتيجة، فإن التحدي الذي يواجه الجيل الثاني يكمن في كيفية الموازنة بين الحفاظ على الثوابت التي أسهمت في نجاح الشركة وبين القدرة على إدخال تحسينات استراتيجية تضمن استدامتها في المستقبل.

| يعتمد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير. |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                          | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                                | أرفض              | 33        | 20.1    | 20.1          | 21.3               |
|                                                                | أرفض بشدة         | 24        | 14.6    | 14.6          | 36.0               |
|                                                                | أوافق             | 39        | 23.8    | 23.8          | 59.8               |
|                                                                | أوافق بشدة        | 29        | 17.7    | 17.7          | 77.4               |
|                                                                | لا أوافق ولا أرفض | 37        | 22.6    | 22.6          | 100.0              |
|                                                                | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16: الوصف الاحصائي لاعتماد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير.



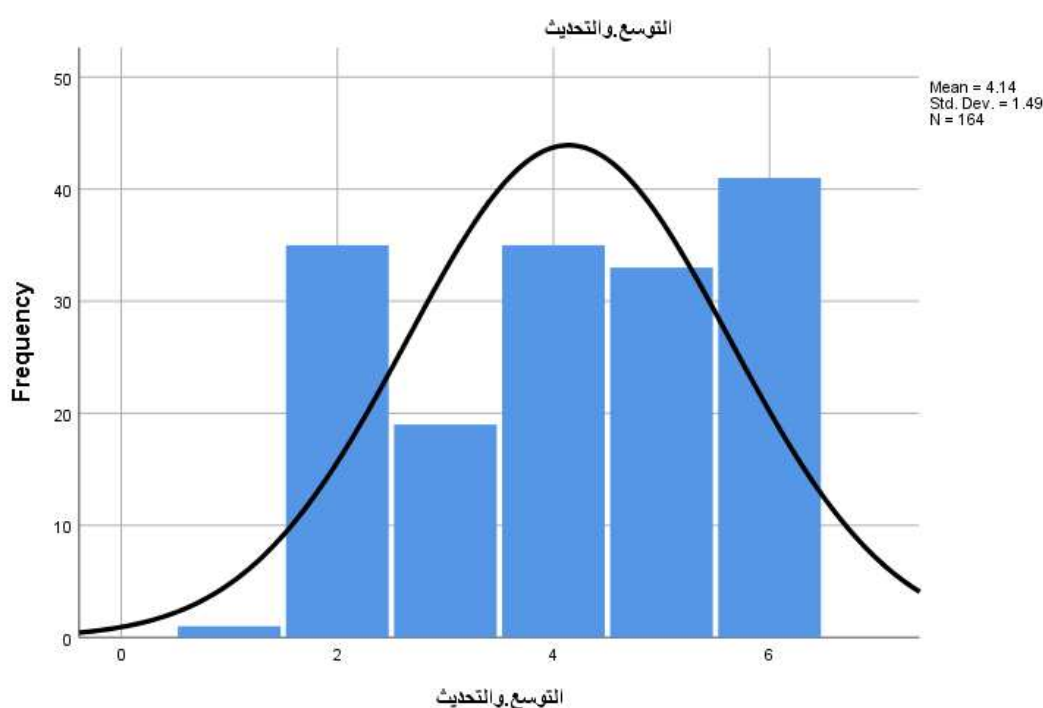
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لاعتماد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير

#### 16. هناك تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه هناك تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة، وذلك بنسبة 25.0%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية يشكل عقبة رئيسية أمام قدرة الجيل الثاني على تنفيذ استراتيجيات التوسع والنمو في الأعمال العائلية. قد يشير ذلك إلى أن بعض الشركات العائلية ما زالت متمسكة بممارسات قديمة تم تبنيها من قبل الجيل المؤسس، والتي قد تكون غير كافية أو غير مرنة للتعامل مع التحديات والمتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال الحديثة. هذا التمسك بالأساليب التقليدية قد يحد من قدرة الجيل الثاني على تبني التقنيات الجديدة، وتحسين العمليات، أو التوسع في أسواق جديدة، مما قد يؤدي إلى تأخر في الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة. كما أن هذا الوضع يعكس مقاومة للتغيير داخل الثقافة التنظيمية للشركة، حيث قد يشعر أفراد العائلة بأن التحديث والتغيير يشكلان تهديداً للنظام القائم أو لقيمهم التقليدية. وبالتالي، فإن هذه النتيجة تدل على أهمية تفعيل التغيير التدريجي والابتكار داخل الشركة، مع ضمان أن يتم ذلك بما يتماشى مع التقاليد العائلية ولكن بمرونة كافية لمواكبة التطورات الحالية.

| هناك تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة. |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                         |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                   | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                         | أرفض              | 35        | 21.3    | 21.3          | 22.0               |
|                                                                         | أرفض بشدة         | 19        | 11.6    | 11.6          | 33.5               |
|                                                                         | أوافق             | 35        | 21.3    | 21.3          | 54.9               |
|                                                                         | أوافق بشدة        | 33        | 20.1    | 20.1          | 75.0               |
|                                                                         | لا أوافق ولا أرفض | 41        | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
| Total                                                                   |                   | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17: الوصف الاحصائي لتحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة.



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لوجود تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة

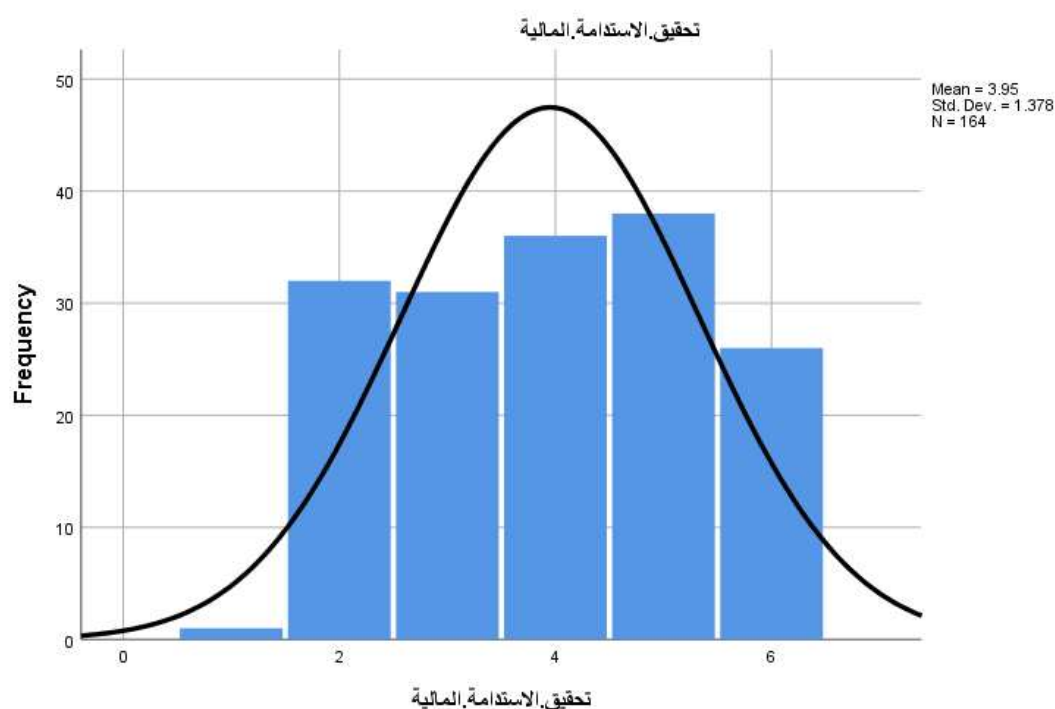
#### 17. يواجه الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة بشدة على أنه يواجه الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل، وذلك بنسبة 23.2%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الجيل الثاني من المديرين في الأعمال العائلية يواجه تحديات كبيرة في ضمان استمرارية النمو المالي للأعمال على المدى الطويل. قد يعود ذلك إلى عدة عوامل، أبرزها نقص الخبرة أو الإلمام العميق بالممارسات المالية الحديثة والمتطورة التي تساعد في الحفاظ على استقرار الشركة. كما أن الجيل الثاني قد يكون

متمسكاً بنهج تقليدي أو محافظ في إدارة الأموال، مما يحد من قدرته على التكيف مع التحولات الاقتصادية أو التوسع في أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه الجيل الثاني ضغوطاً من الجيل المؤسس، الذي قد يكون لديه استراتيجيات مالية قديمة أو محافظ مالية قد تكون أقل مرونة في مواجهة التحديات الاقتصادية الحديثة. هذه الصعوبة في تحقيق الاستدامة المالية قد تكون أيضاً نتيجة لقلّة التوجهات نحو الاستثمار في التقنيات الحديثة أو عدم وجود استراتيجيات مالية طويلة الأمد تواكب النمو المستقبلي للشركة. وبالتالي، تشير هذه النتيجة إلى ضرورة أن يتبنى الجيل الثاني من المديرين أساليب مالية حديثة، وأن يسعى إلى تعزيز استدامة الأعمال عبر التخطيط المالي الاستراتيجي وتنويع مصادر الإيرادات والتوسع في مجالات جديدة تضمن استمرارية النجاح المالي على المدى الطويل.

| يواجه الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل. |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                       | أرفض              | 32        | 19.5    | 19.5          | 20.1               |
|                                                                       | أرفض بشدة         | 31        | 18.9    | 18.9          | 39.0               |
|                                                                       | أوافق             | 36        | 22.0    | 22.0          | 61.0               |
|                                                                       | أوافق بشدة        | 38        | 23.2    | 23.2          | 84.1               |
|                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 26        | 15.9    | 15.9          | 100.0              |
| Total                                                                 |                   | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18: الوصف الاحصائي لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمواجهة الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل

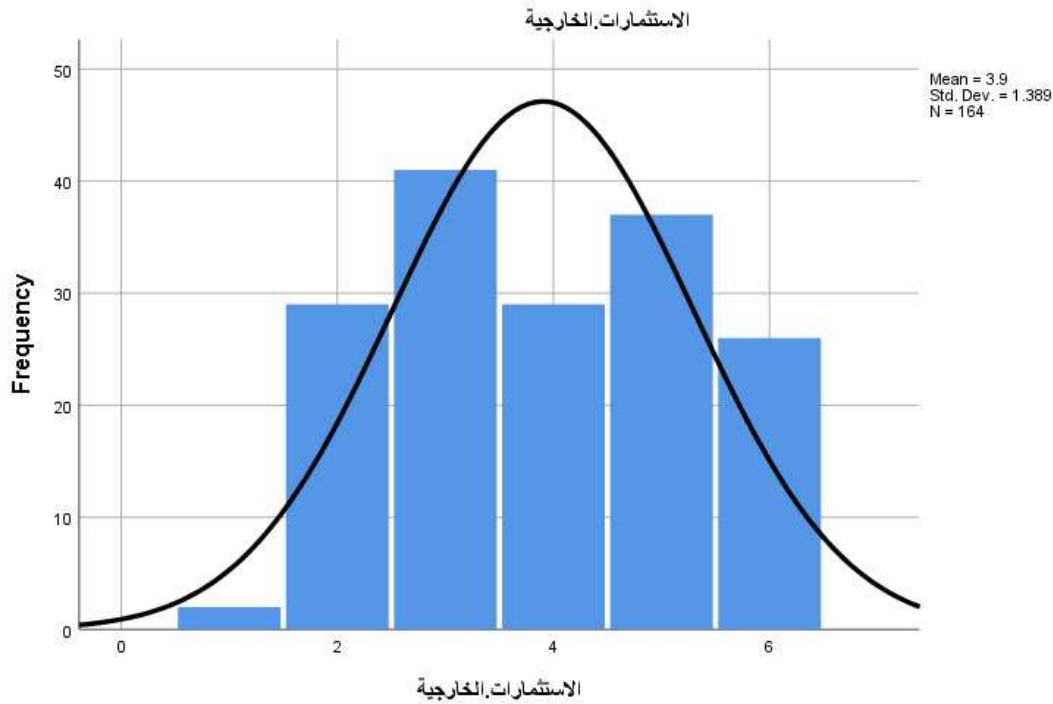
#### 18. تساهم الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة بشدة على أنه تساهم الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية، وذلك بنسبة 25.0%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن هناك ترددًا أو مقاومة من الجيل الثاني في تبني الاستشارات الخارجية كأداة لتحسين إدارة الأعمال العائلية. هذا الموقف قد يشير إلى أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لا تزال تفضل الاعتماد على المعرفة والخبرة الداخلية بدلاً من الاستعانة بالخبرات الخارجية، مما قد يعيق عملية التطوير والتحديث في أساليب الإدارة. قد يكون هناك شعور داخل العائلة بأن استشارة الخبراء الخارجيين قد تؤدي إلى فقدان السيطرة أو أن الحلول المقدمة قد تكون غير متوافقة مع قيم وأهداف العائلة. كما يمكن أن يكون هذا الرفض ناتجًا عن الثقافة العائلية التي تميل إلى الحفاظ على الخصوصية والقرارات الداخلية بعيدًا عن تدخل أطراف خارجية، وهو ما يمكن أن يعزز فكرة أن كل عضو في العائلة يُفضل أن يتحمل المسؤولية بنفسه دون تدخل خارجي. ولكن في الوقت نفسه، يشير ذلك إلى تحدٍ كبير يتمثل في ضرورة تطوير فكر إداري حديث يستفيد من الخبرات الخارجية في تحسين استراتيجيات العمل، حيث إن الاستشارات الخارجية يمكن أن تساهم في تطوير الأدوات والأساليب الإدارية، وتحسين القدرة التنافسية وتقديم حلول جديدة

للمشكلات التي قد تواجه الأعمال العائلية. هذه النتيجة تعكس الحاجة إلى تغيير الثقافة داخل الأعمال العائلية، لتصبح أكثر انفتاحًا على الأفكار الجديدة وتوظيف الاستشارات الخارجية كأداة لتحسين الكفاءة وتنمية الأعمال العائلية بشكل مستدام.

| تساهم الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                                  | أرفض              | 29        | 17.7    | 17.7          | 18.9               |
|                                                                  | أرفض بشدة         | 41        | 25.0    | 25.0          | 43.9               |
|                                                                  | أوافق             | 29        | 17.7    | 17.7          | 61.6               |
|                                                                  | أوافق بشدة        | 37        | 22.6    | 22.6          | 84.1               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 26        | 15.9    | 15.9          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 19: الوصف الاحصائي لمساهمة الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية.



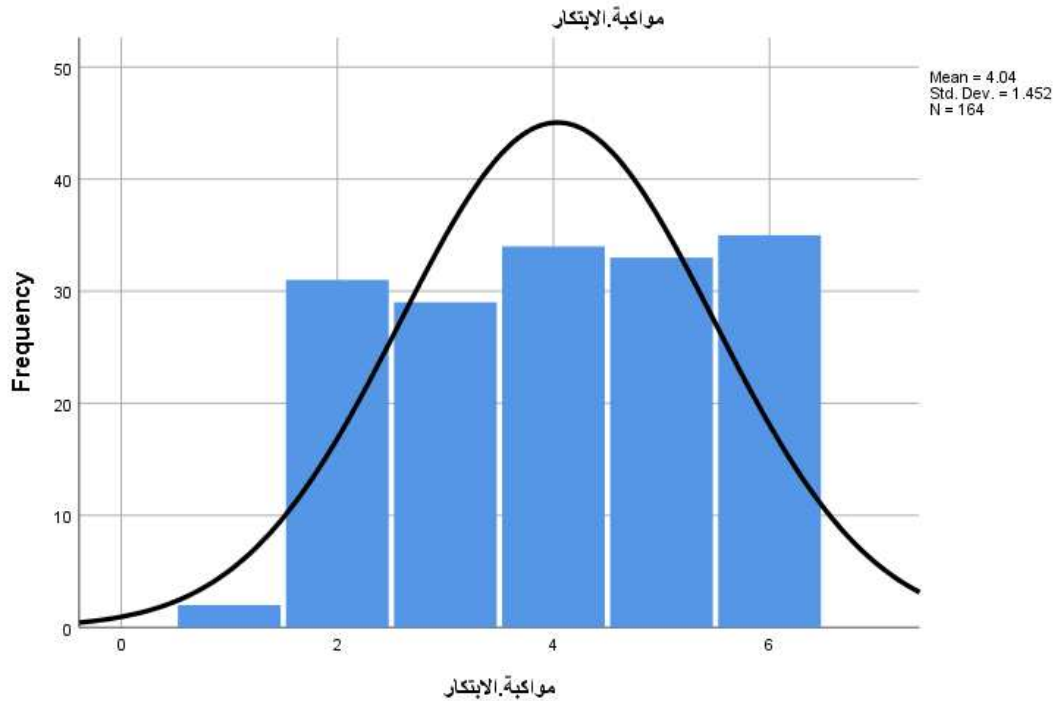
رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية

## 19. تواجه الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه تواجه الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي، وذلك بنسبة 21.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة ومتطلبات التحول الرقمي. قد يكون السبب في ذلك هو أن العديد من هذه الشركات تعتمد على أساليب وتقنيات تقليدية في الإدارة والتشغيل، مما يجعل من الصعب عليها التكيف مع الابتكارات الرقمية مثل الأتمتة، والتحليل البياني، وتقنيات الذكاء الاصطناعي. كما أن بعض الشركات العائلية قد تفتقر إلى الكوادر المتخصصة أو الثقافة الرقمية التي تدعم عملية التحول التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هناك تردد في تبني التقنيات الجديدة بسبب الخوف من التغيير أو القلق من أن التحول الرقمي قد يتسبب في تعقيد العمليات أو زيادة التكاليف. كما قد تكون الشركات العائلية قد اعتادت على طرق عمل تقليدية تضمن لها استقرارًا مؤقتًا، مما يجعلها غير مستعدة للاستثمار في التطوير الرقمي الذي يتطلب موارد إضافية وتغييرًا في الهيكل الإداري. تشير هذه النتيجة إلى ضرورة أن تبدأ الشركات العائلية في التفكير بشكل استراتيجي في تبني الحلول الرقمية والابتكارات الحديثة، مع توفير التدريب المناسب للجيل الثاني من المديرين وإعدادهم للتعامل مع هذه التغيرات، بما يضمن استمرار تنافسيتها على المدى الطويل.

| تواجه الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي. |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                 |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                           | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                                 | أرفض              | 31        | 18.9    | 18.9          | 20.1               |
|                                                                 | أرفض بشدة         | 29        | 17.7    | 17.7          | 37.8               |
|                                                                 | أوافق             | 34        | 20.7    | 20.7          | 58.5               |
|                                                                 | أوافق بشدة        | 33        | 20.1    | 20.1          | 78.7               |
|                                                                 | لا أوافق ولا أرفض | 35        | 21.3    | 21.3          | 100.0              |
|                                                                 | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 20: الوصف الاحصائي لمواجهة الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لمواكبة الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي

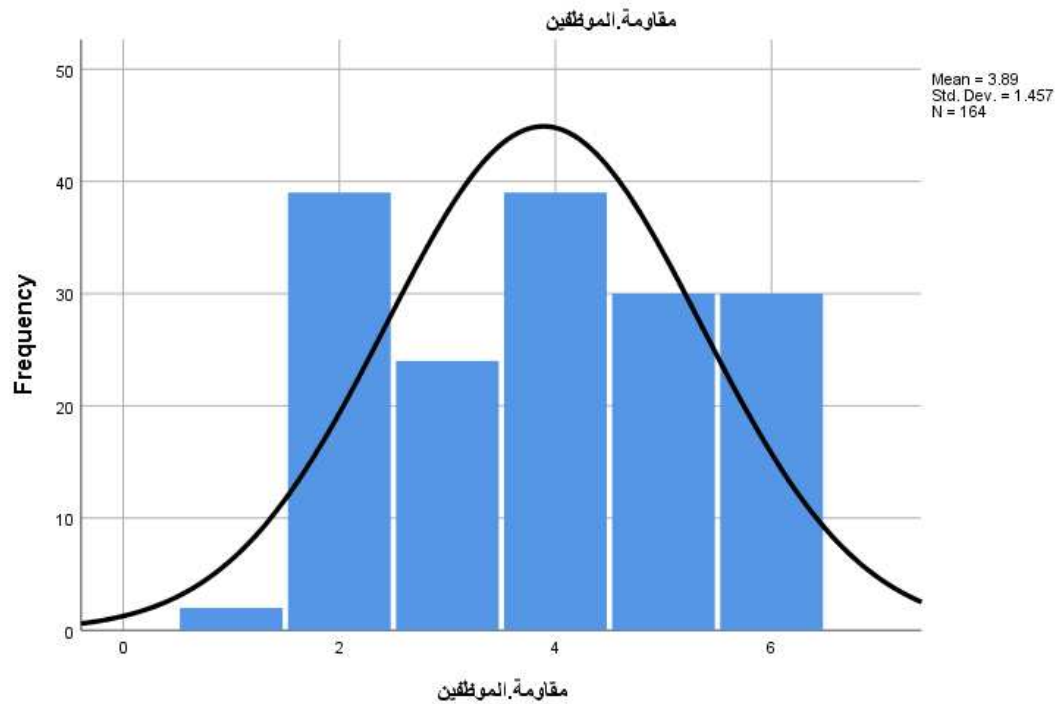
## 20. هناك مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وتساوت معها نسبة الرفض على أنه هناك مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية، وذلك بنسبة 23.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الشركات العائلية تواجه تحديًا كبيرًا في قبول التقنيات الحديثة التي يمكن أن تساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة. هذه النتيجة تعكس وجود مقاومة داخلية تجاه التغيير التكنولوجي، وهو أمر شائع في العديد من الشركات العائلية التي قد تكون متمسكة بالأساليب التقليدية التي تم تطويرها عبر الأجيال. قد يعود هذا الرفض إلى عدة أسباب، منها الخوف من التعقيد الناتج عن تبني تقنيات جديدة، أو القلق من أن هذه التغيرات قد ت disrupt النظام الحالي أو تتطلب استثمارات كبيرة دون ضمان فائدة واضحة على المدى القصير. كما أن بعض الشركات قد تفتقر إلى الفهم الكامل لأهمية التقنيات الحديثة أو تأثيرها المحتمل على تحسين الإنتاجية، مما يجعل من الصعب إقناع الأفراد داخل العائلة بتغيير أساليب العمل المعتادة. علاوة على ذلك، قد تكون هذه الشركات قد حققت نجاحًا باستخدام الطرق التقليدية، مما يخلق نوعًا من الرضا وعدم الرغبة في المخاطرة بتغيير ما يبدو أنه يعمل بالفعل. تشير هذه النتيجة إلى ضرورة أن تبني الشركات العائلية ثقافة منفتحة على التغيير، مع التركيز على تدريب وتطوير الجيل

الثاني من المديرين على كيفية استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما يجب على الشركات العائلية أن تدرك أن التحول الرقمي ليس مجرد تحسين للأدوات، بل هو استثمار طويل الأمد في كفاءة العمل واستدامة النمو.

| هناك مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                            |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                      | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                            | أرفض              | 39        | 23.8    | 23.8          | 25.0               |
|                                                            | أرفض بشدة         | 24        | 14.6    | 14.6          | 39.6               |
|                                                            | أوافق             | 39        | 23.8    | 23.8          | 63.4               |
|                                                            | أوافق بشدة        | 30        | 18.3    | 18.3          | 81.7               |
|                                                            | لا أوافق ولا أرفض | 30        | 18.3    | 18.3          | 100.0              |
|                                                            | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 21 : الوصف الاحصائي لوجود مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية.



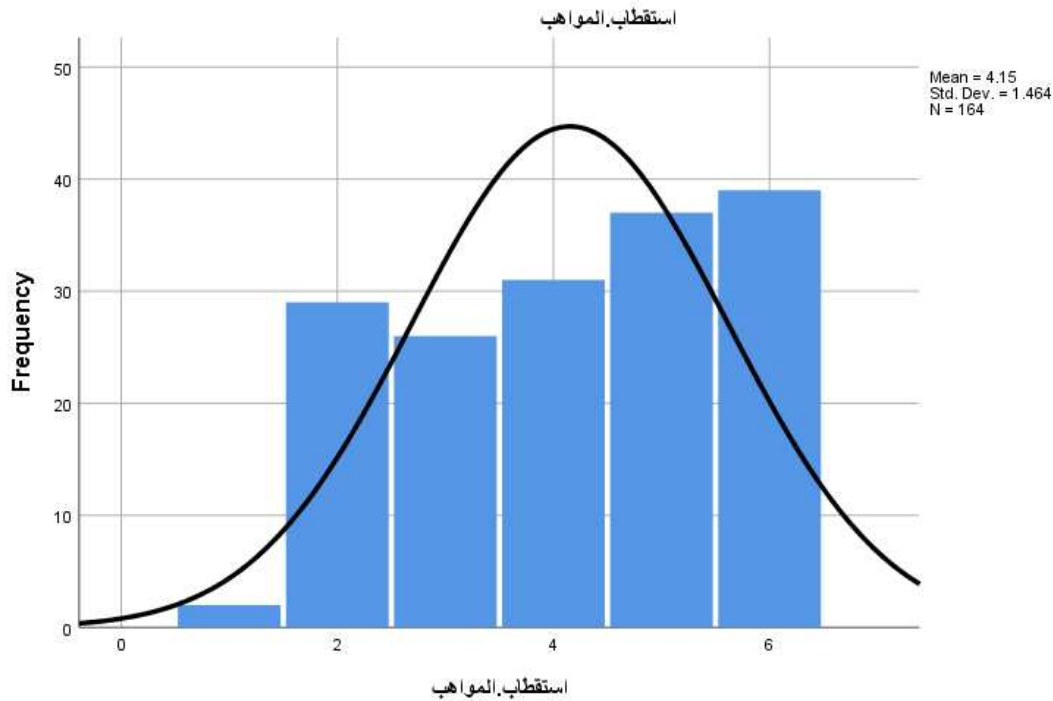
رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لوجود مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية.

## 21. تواجه الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة.

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة وعدم الرضا على أنه تواجه الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة، وذلك بنسبة 23.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الأعمال العائلية تواجه صعوبة في جذب الكفاءات والموارد البشرية الموهوبة التي لا تنتهي إلى العائلة. قد يكون السبب في ذلك هو الهيكل الإداري المغلق نسبياً لهذه الشركات، حيث يُفضل الكثير من أصحاب الأعمال العائلية إبقاء المناصب القيادية والتنفيذية داخل نطاق العائلة، مما يقلل من فرص جذب المواهب الخارجية التي قد تكون ذات خبرات أو مهارات متطورة. كما أن الأعمال العائلية قد تفتقر إلى السياسات والأنظمة التوظيفية الشفافة التي تتيح للمواهب الخارجية رؤية واضحة لفرص النمو والتطور داخل المؤسسة. إلى جانب ذلك، قد يشعر الأفراد الخارجيون بأنهم غير مرحب بهم أو أن هناك تحديات في التكيف مع بيئة العمل التي تسيطر عليها الديناميكيات العائلية. يمكن أن يؤدي هذا التوجه إلى نقص في التنوع المهني داخل الشركة، وهو ما قد يحد من قدرة الأعمال العائلية على الابتكار والنمو، حيث أن الشركات التي تستقطب أفضل المواهب من خارج العائلة تتمتع عادةً بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة. لذا، تشير هذه النتيجة إلى ضرورة أن تعمل الشركات العائلية على تطوير سياسات توظيف أكثر انفتاحاً وشمولية، تعزز من جذب الكفاءات العالية من خارج العائلة مع الحفاظ على القيم العائلية الأساسية، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة التنوع والتجديد داخل الأعمال العائلية.

| تواجه الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                                  | أرفض              | 29        | 17.7    | 17.7          | 18.9               |
|                                                                  | أرفض بشدة         | 26        | 15.9    | 15.9          | 34.8               |
|                                                                  | أوافق             | 31        | 18.9    | 18.9          | 53.7               |
|                                                                  | أوافق بشدة        | 37        | 22.6    | 22.6          | 76.2               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 22: الوصف الاحصائي لمواجهة الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة.



رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لمواجعة الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة.

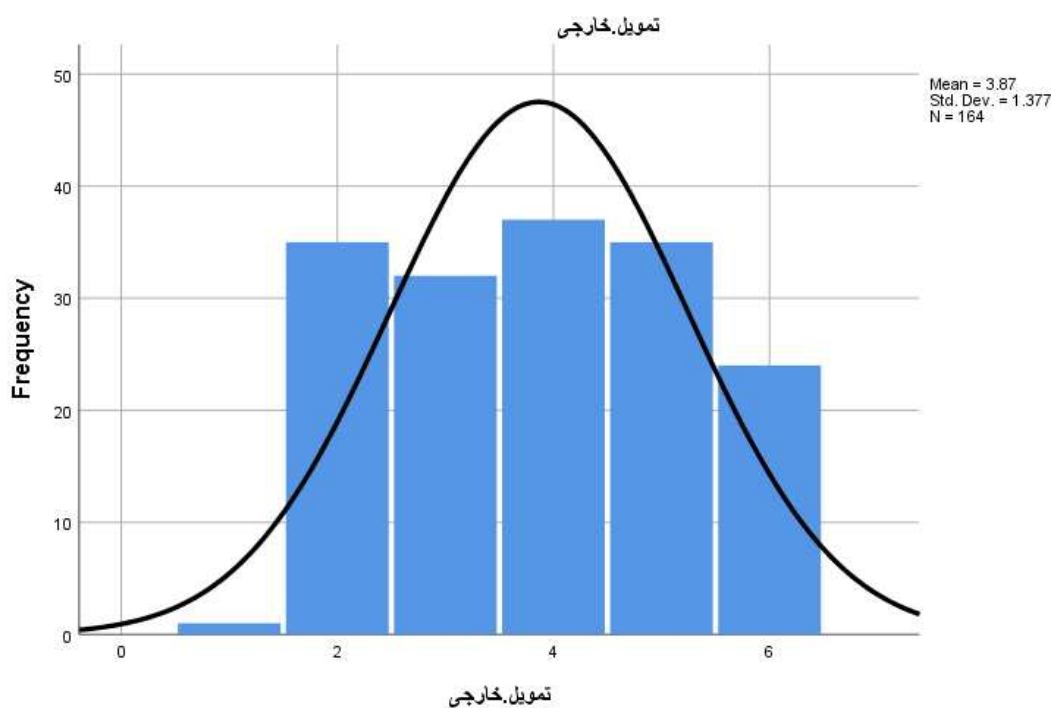
## 22. يؤثر غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يؤثر غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي، وذلك بنسبة 22.6%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن غياب هياكل الحوكمة المؤسسية المتطورة داخل الشركات العائلية يعوق قدرتها على جذب التمويل الخارجي. يعتبر وجود حوكمة فعالة أحد العوامل الأساسية التي يُقَيَّمُها المستثمرون والممولون عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، حيث تعكس الحوكمة الحديثة قدرة الشركة على إدارة المخاطر، وضمان الشفافية، وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح. وعندما تفتقر الشركات العائلية إلى هذه الحوكمة، قد يراها الممولون على أنها غير منظمة أو تفتقر إلى السيطرة المؤسسية الكافية، مما يجعلها أقل جاذبية للاستثمار الخارجي. قد يكون هناك أيضاً شكوك حول استدامة الأعمال على المدى الطويل، خاصة في ظل هيمنة العائلة على القرارات الإدارية دون وجود آليات محاسبية أو تنظيمية تمنع حدوث تعارضات في المصالح أو سوء إدارة. كما أن غياب الحوكمة قد يخلق بيئة من عدم اليقين فيما يتعلق بالاستدامة المالية والأداء العام للشركة، مما يجعل من الصعب تأمين القروض أو استقطاب الاستثمارات. هذه النتيجة تشير إلى ضرورة أن تولي الشركات العائلية اهتماماً كبيراً بتطوير هياكل حوكمة مؤسسية واضحة وفعالة، بما يشمل وضع سياسات

داخلية شفافة، تحديد أدوار المسؤولين بشكل دقيق، وإنشاء آليات للمراقبة والشفافية، مما يعزز من قدرتها على الوصول إلى التمويل الخارجي ويعزز الثقة لدى المستثمرين والممولين.

| يؤثر غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي. |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                      |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                | 1                 | 1         | .6      | .6            | .6                 |
|                                                                      | أرفض              | 35        | 21.3    | 21.3          | 22.0               |
|                                                                      | أرفض بشدة         | 32        | 19.5    | 19.5          | 41.5               |
|                                                                      | أوافق             | 37        | 22.6    | 22.6          | 64.0               |
|                                                                      | أوافق بشدة        | 35        | 21.3    | 21.3          | 85.4               |
|                                                                      | لا أوافق ولا أرفض | 24        | 14.6    | 14.6          | 100.0              |
|                                                                      | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 23: الوصف الاحصائي لتأثير غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي.



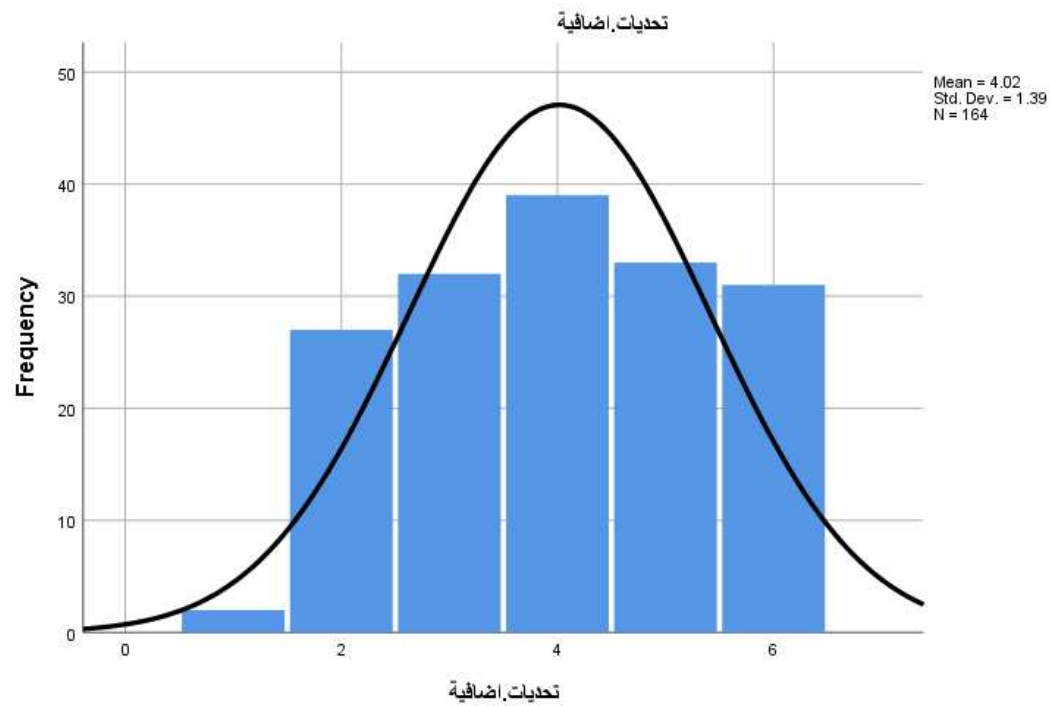
رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لتأثير غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي

### 23. تسهم المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه تسهم المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية، وذلك بنسبة 23.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين المختلفة بالتجربة، مما يدل على أن الشركات العائلية تواجه ضغوطاً كبيرة نتيجة لزيادة المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها. هذه النتيجة تعكس واقعاً اقتصادياً معقداً، حيث أن الشركات العائلية غالباً ما تكون غير مجهزة تماماً للتعامل مع المنافسة الحادة التي قد تفرضها الشركات الكبيرة أو الشركات التي تعتمد على استراتيجيات عمل مرنة ومتطورة. في الوقت الذي قد تكون فيه الشركات العائلية متمسكة بأساليب تقليدية أو إدارة أقل تطوراً، تجد نفسها مضطرة لمواكبة تطور الأسواق الذي يزداد تعقيداً مع تزايد دخول لاعبين جدد، سواء من الداخل أو الخارج. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه الجيل الثاني صعوبة في تغيير استراتيجيات العمل بسبب القيود الثقافية أو الهيكلية داخل الشركة، مما يزيد من صعوبة التكيف مع الاتجاهات والتقنيات الحديثة التي تفرضها المنافسة. تسهم هذه المنافسة الشديدة أيضاً في ضغوط تتعلق بالإبداع والابتكار، حيث قد تكون الشركات العائلية أكثر تحفظاً في تبني أساليب جديدة في الإنتاج أو التسويق، وبالتالي فإنها تجد نفسها في وضعية صعبة لتقديم قيمة مضافة لعملائها مقارنة بالمنافسين. تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات العائلية بحاجة إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع التغيرات، والتركيز على الابتكار وتطوير أساليب العمل لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، من أجل ضمان استمراريتها والنمو في بيئة تنافسية شديدة.

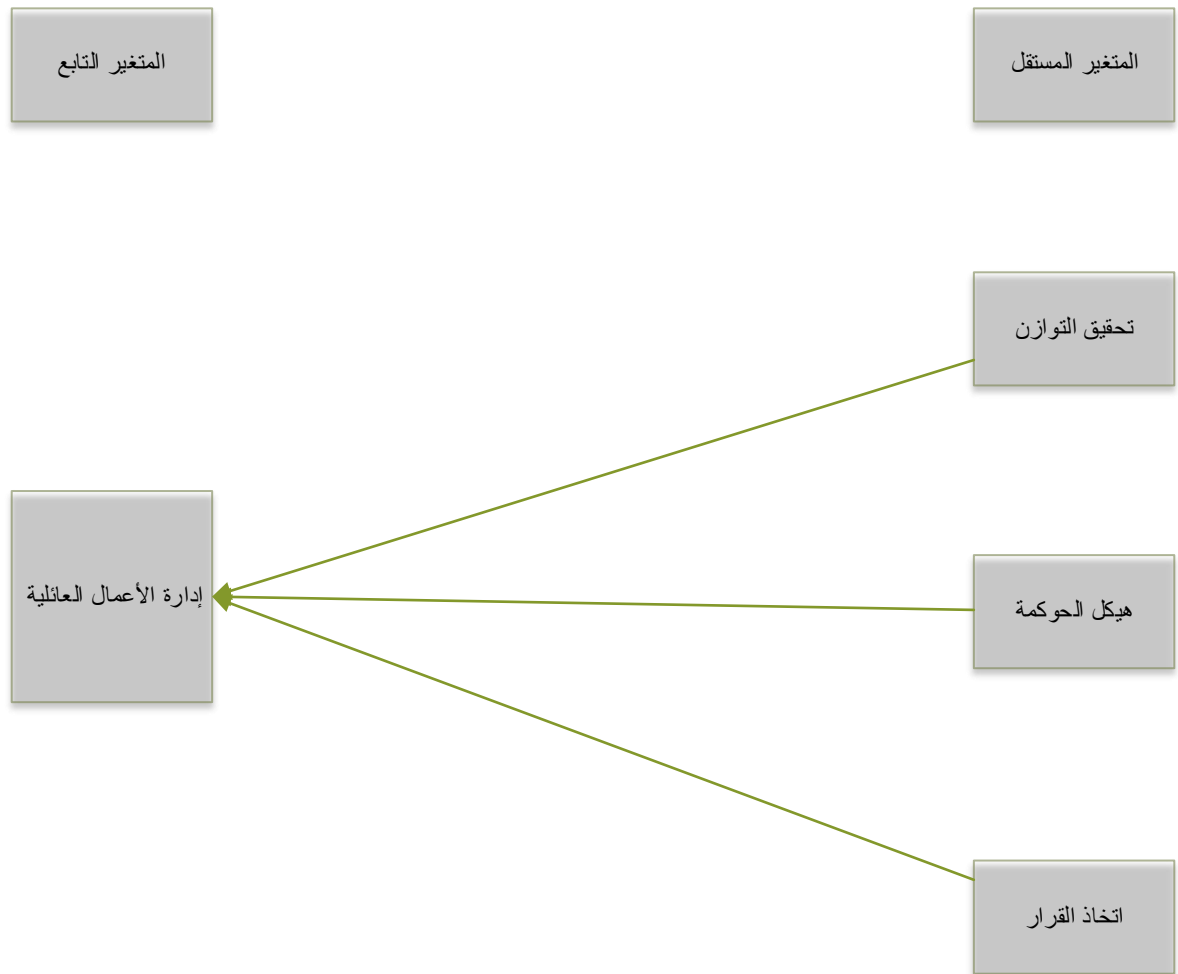
| تسهم المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية. |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | 1                 | 2         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|                                                                       | أرفض              | 27        | 16.5    | 16.5          | 17.7               |
|                                                                       | أرفض بشدة         | 32        | 19.5    | 19.5          | 37.2               |
|                                                                       | أوافق             | 39        | 23.8    | 23.8          | 61.0               |
|                                                                       | أوافق بشدة        | 33        | 20.1    | 20.1          | 81.1               |
|                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 31        | 18.9    | 18.9          | 100.0              |
|                                                                       | Total             | 164       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 24: الوصف الاحصائي لمساهمة المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية.



رسم توضيحي 24: التمثيل البياني لمساهمة المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية.

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 25: متغيرات الدراسة

## • تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

### 1. دور إدارة الأعمال العائلية في تحقيق التوازن بين العائلات في المملكة العربية السعودية

إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين العائلات من خلال وضع استراتيجيات تُعزز من التنسيق والتناغم بين أفراد العائلة داخل البيئة المؤسسية. أحد أبرز أدوار هذه الإدارة هو تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لضمان عدم تداخل الصلاحيات بين الأجيال المختلفة، مما يساهم في تقليل النزاعات العائلية التي قد تؤثر على سير العمل. كما تسعى إدارة الأعمال العائلية إلى خلق بيئة عمل شفافة ومبنية على أسس واضحة من الحوكمة، مما يعزز الثقة بين أفراد العائلة ويدعم استمرارية العمل بشكل متوازن.

من جهة أخرى، تسعى إدارة الأعمال العائلية في المملكة إلى تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ككل وبين متطلبات العمل، حيث يتم التركيز على تجنب الهيمنة العائلية على القرارات الإدارية. من خلال هذه الإدارة، يتم العمل على تعزيز القيم العائلية والأخلاقيات المؤسسية، مع مراعاة الجوانب المهنية والإنتاجية للشركة. هذا التوازن يساعد على تفعيل دور الأجيال الجديدة في القيادة مع الحفاظ على التراث العائلي، مما يعزز من استدامة الأعمال العائلية ويؤمن استمراريتهما في مواجهة التحديات الاقتصادية والتجارية.

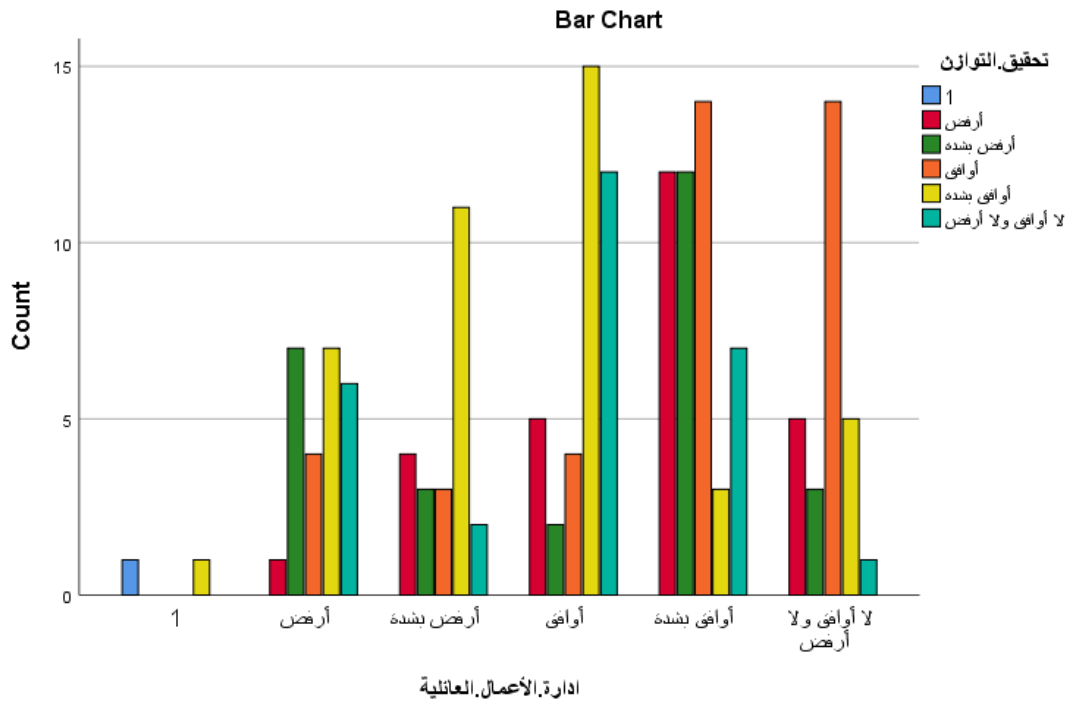
تشير نتائج اختبار Chi-Square إلى وجود علاقة إحصائية قوية بين المتغيرات التي تم فحصها في دراسة دور إدارة الأعمال العائلية في تحقيق التوازن بين العائلات في المملكة العربية السعودية. أولاً، تُظهر قيمة Pearson Chi-Square البالغة 133.244 مع درجة حرية 4 وقيمة Asymptotic Significance (2-sided) التي تساوي 0.000 أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرات، مما يعني أن الفروق بين الفئات في البيانات ليست عشوائية، وأن هناك تأثيرًا حقيقيًا للعوامل المدروسة في تحقيق التوازن بين العائلات في الشركات العائلية. تُعتبر القيمة 0.000 أقل من 0.05، مما يعزز من قبول فرضية البحث التي تشير إلى أن هناك علاقة قوية بين العوامل المعنية.

علاوة على ذلك، يظهر Likelihood Ratio قيمة 65.227 مع  $df = 4$ ، مما يدعم أيضًا فرضية وجود ارتباط معنوي بين المتغيرات، حيث أن القيمة 0.000 تشير إلى نفس النتيجة التي توصلنا إليها من اختبار Chi-Square. من ناحية أخرى، يُظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة 4.832 مع  $df = 1$  وقيمة Asymptotic Significance تساوي 0.028، مما يشير إلى وجود علاقة خطية ذات دلالة بين المتغيرات، ولكن بمتغير واحد فقط مرتبط بالعلاقة.

من المهم أيضًا ملاحظة أن 20 خلية (55.6%) تحتوي على توقعات أقل من 5، مما يعني أن هناك بعض الخلايا التي قد تحتوي على بيانات صغيرة أو غير متوازنة في توزيع الاستجابات. ولكن بشكل عام، تُعتبر هذه النتائج قوية، حيث أن الدلالة الإحصائية تشير إلى أن إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل كبير على التوازن بين العائلات داخل الشركات العائلية، مما يساهم في فهم كيفية تأثير هذه الإدارة على استقرار وتنظيم العلاقات العائلية ضمن الأعمال العائلية.

| Chi-Square Tests                                                                        |                      |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 133.244 <sup>a</sup> | 4  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 65.227               | 4  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 4.832                | 1  | .028                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 164                  |    |                                   |
| a. 20 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01. |                      |    |                                   |

جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور إدارة الأعمال العائلية في تحقيق التوازن بين العائلات في المملكة العربية السعودية



رسم توضيحي 26: المقابيس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور إدارة الأعمال العائلية في تحقيق التوازن بين العائلات في المملكة العربية السعودية

## 2. دور إدارة الأعمال العائلية في إعداد هيكـل حوكمة مميزين العائلات في المملكة العربية السعودية

إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية تلعب دورًا حيويًا في إعداد هيكـل حوكمة مميز بين العائلات، حيث تسهم في وضع آليات تنظيمية وقرارات استراتيجية تساعد على تحديد دور كل فرد من أفراد العائلة داخل الشركة بشكل دقيق. وجود هيكـل حوكمة فعال يعزز من الشفافية والمسؤولية بين الأفراد، ويحد من النزاعات التي قد تنشأ بسبب تداخل الأدوار أو غياب التنسيق بين الأجيال المختلفة. من خلال تطبيق ممارسات حوكمة جيدة، مثل وضع سياسات واضحة لتوزيع السلطة واتخاذ القرارات، يتمكن الجيل الجديد من استلام المسؤوليات الإدارية بثقة ويستطيع الجيل المؤسس التفاعل بشكل أكثر توافقًا مع التغيرات التي تطرأ على العمل العائلي، مما يعزز استمرارية النمو والابتكار في الشركة.

من ناحية أخرى، فإن إدارة الأعمال العائلية تسعى إلى تضمين معايير حوكمة تحافظ على التوازن بين المصالح العائلية والاحتياجات المؤسسية. من خلال إشراك أفراد العائلة في تحديد استراتيجيات الحوكمة، يتمكن جميع الأطراف المعنية من الحفاظ على قيم وأهداف العمل العائلي، مع ضمان أن العمليات اليومية تتسم بالفعالية والنزاهة. في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب العائلات دورًا محوريًا في الاقتصاد، فإن إنشاء هيكـل حوكمة عائلي فعال يُعتبر أمرًا أساسيًا لضمان استمرارية الشركات العائلية ونجاحها على المدى الطويل، ويساعد في مواجهة التحديات المتعلقة بالتوسع والتحديث، فضلًا عن استقطاب الاستثمارات والتمويل الخارجي.

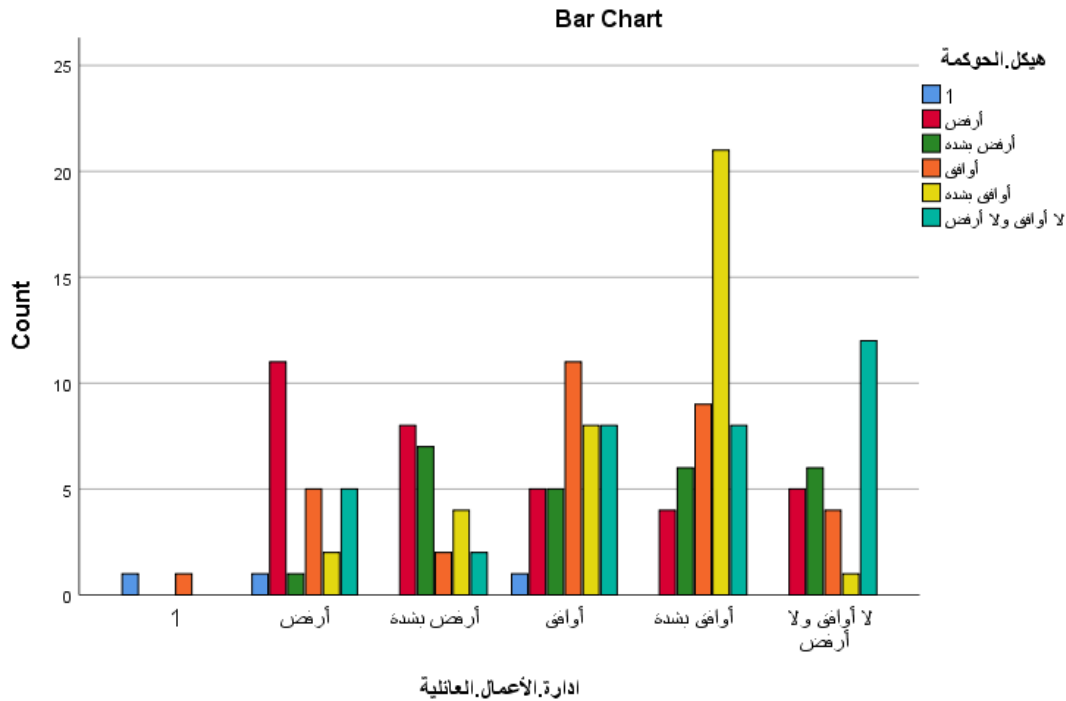
تشير نتائج اختبار Chi-Square إلى وجود علاقة إحصائية قوية بين دور إدارة الأعمال العائلية في إعداد هيكـل حوكمة مميز بين العائلات في المملكة العربية السعودية. أولاً، قيمة Pearson Chi-Square التي بلغت 79.912 مع درجات حرية 5 وقيمة Asymptotic Significance (2-sided) تساوي 0.000، تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرات المدروسة. حيث أن قيمة  $p$  أقل من 0.05، ما يعني أن الفروق بين الفئات لا تعود إلى الصدفة وأن هناك تأثيرًا حقيقيًا للعوامل المدروسة على إعداد هيكـل الحوكمة في الشركات العائلية. هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة التي تفيد بأن وجود هيكـل حوكمة مميز يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة الأعمال العائلية وتنظيمها داخليًا.

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر Likelihood Ratio قيمة 61.067 مع  $df = 5$ ، وهي أيضًا تشير إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرات، حيث أن قيمة  $p$  تساوي 0.000، مما يعزز من صحة النتائج المستخلصة من اختبار Chi-Square. كما يُظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة 12.927 مع  $df = 1$  وقيمة Asymptotic Significance تساوي 0.000، مما

يشير إلى وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرات. وهذا يعني أن هناك ارتباطاً مباشراً بين إعداد هيكـل الحوكمة وتنظيم العائلات في الشركات العائلية، وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية تؤكد على أهمية الحوكمة في تحقيق التوازن الداخلي بين أفراد العائلة وضمان استمرارية الأعمال. من ناحية أخرى، تشير الملاحظة بأن 50% من الخلايا تحتوي على توقعات أقل من 5 إلى أن هناك بعض الخلايا التي قد تحتوي على أعداد صغيرة من الحالات في التوزيع، وهو ما يعكس تحدياً في توزيع البيانات بشكل متوازن، ولكن النتائج الإجمالية تظل قوية بما يكفي لدعم فرضية البحث.

| Chi-Square Tests                                                                        |                     |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 79.912 <sup>a</sup> | 5  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 61.067              | 5  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 12.927              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 164                 |    |                                   |
| a. 18 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04. |                     |    |                                   |

جدول 26: اختبار كاي سكوير لدور إدارة الأعمال العائلية في إعداد هيكـل حوكمة مميز بين العائلات في المملكة العربية السعودية



رسم توضيحي 27: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور إدارة الأعمال العائلية في إعداد هيكـل حوكمة مميز بين العائلات في المملكة العربية السعودية

### 3. دور إدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات في المملكة العربية السعودية

إدارة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية تلعب دورًا حيويًا في عملية اتخاذ القرار داخل العائلات من خلال توفير هيكل تنظيمي يساهم في التنسيق بين الأجيال المختلفة. في العديد من الشركات العائلية، يتسم اتخاذ القرارات بالتركيز على التوازن بين مصلحة العمل واحتياجات العائلة، مما يتطلب أن تكون عملية اتخاذ القرار مدروسة بعناية ومبنية على أسس من الشفافية والتعاون. الدور الرئيسي لإدارة الأعمال العائلية في هذا السياق هو تحديد آليات وآليات واضحة تضمن أن جميع الأطراف المعنية (سواء الجيل المؤسس أو الجيل الثاني) يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون أن تؤثر الخلافات العائلية على سير العمل. إضافة إلى ذلك، تلعب الإدارة دورًا كبيرًا في ضمان أن تكون القرارات مبنية على معلومات دقيقة ودراسات جدوى تساهم في تحقيق استدامة الأعمال وتجنب الانزلاق إلى قرارات عاطفية قد تؤثر على مصلحة الشركة على المدى الطويل.

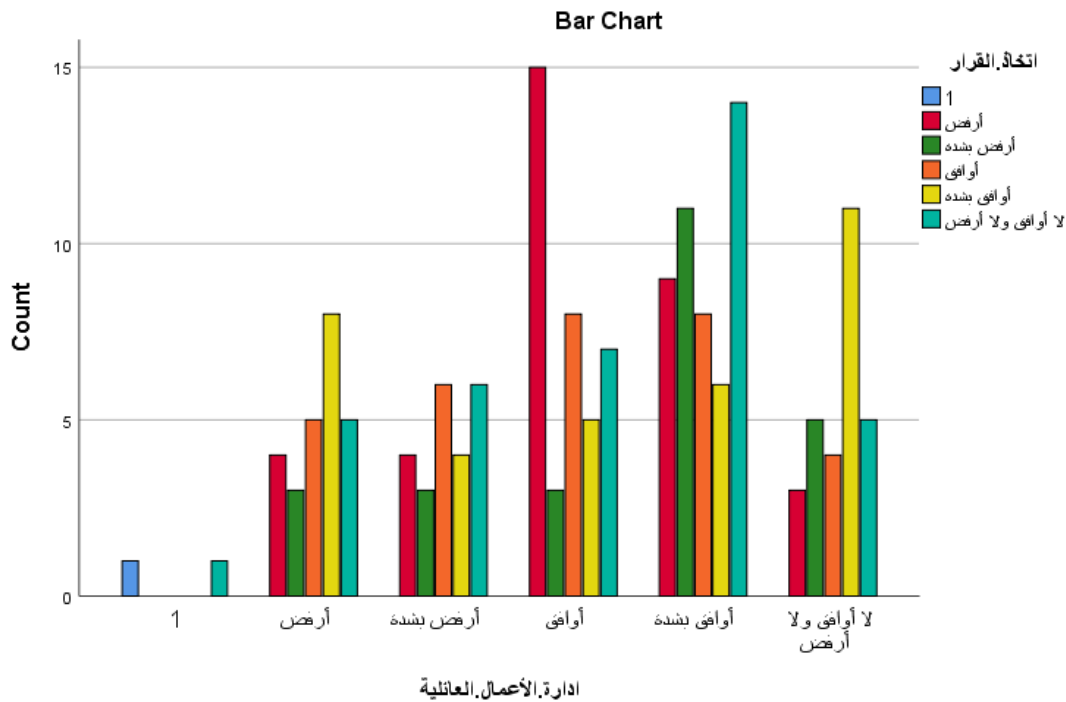
من جهة أخرى، تساهم إدارة الأعمال العائلية في تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات الجماعية من خلال تشجيع التواصل المفتوح والمشاركة بين أفراد العائلة. إن وجود آليات واضحة لضمان مشاركة الجيل الجديد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يجعلهم أكثر قدرة على التأثير في مسار الشركة بشكل إيجابي، كما يقلل من مقاومة التغيير التي قد تصاحب انتقال القيادة بين الأجيال. من خلال هذه الإدارة، يتم تحديد أطر من الحوكمة تحكم عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز الشفافية وتقليل الانقسامات العائلية التي قد تؤثر سلبًا على استمرارية العمل. كما أن إشراك أفراد العائلة في اتخاذ القرارات يساعد على تجنب التوترات أو النزاعات المحتملة بين الأجيال المختلفة، مما يحسن من قدرة الشركة على التكيف مع التحديات التجارية والاقتصادية في السوق السعودي.

تشير نتائج اختبار Chi-Square إلى وجود علاقة معنوية بين دور إدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات في المملكة العربية السعودية. أولاً، قيمة Pearson Chi-Square بلغت 106.459 مع درجات حرية 3 وقيمة Asymptotic Significance (2-sided) تساوي 0.000، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرات المدروسة. بما أن القيمة  $p$  أقل من 0.05، فإننا نستطيع أن نستنتج أن الفروق بين الفئات ليست عشوائية، بل تعكس تأثيرًا حقيقيًا على عملية اتخاذ القرار في الشركات العائلية، مما يعزز فرضية البحث التي تشير إلى أن إدارة الأعمال العائلية تساهم في تنظيم عملية اتخاذ القرارات بشكل فعال بين أفراد العائلة.

من ناحية أخرى، يُظهر Likelihood Ratio قيمة 34.089 مع  $df = 3$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيرًا هامًا في عملية اتخاذ القرار، لكن قيمة  $p$  التي تساوي 0.106 أكبر من 0.05، ما يعني أن هذه النتيجة ليست ذات دلالة إحصائية قوية مثل Pearson Chi-Square. أما بالنسبة لاختبار Linear-by-Linear Association، فقد أظهرت النتيجة قيمة 0.079 مع  $df = 1$  وقيمة  $p$  تساوي 0.779، مما يشير إلى عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة في هذه الحالة. لذلك، يمكن استنتاج أن هناك تأثيرًا كبيرًا لإدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات، لكن النتائج تظهر تباينًا في القوة الإحصائية للعلاقات بين بعض الاختبارات. كما تجدر الإشارة إلى أن 50% من الخلايا تحتوي على قيم متوقعة أقل من 5، مما قد يشير إلى أن توزيع البيانات يحتاج إلى مزيد من التوازن لتحسين دقة التحليل.

| Chi-Square Tests                                                                        |                      |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 106.459 <sup>a</sup> | 3  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 34.089               | 3  | .106                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | .079                 | 1  | .779                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 164                  |    |                                   |
| a. 18 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01. |                      |    |                                   |

جدول 27: اختبار كاي سكوير لدور إدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات في المملكة العربية السعودية



رسم توضيحي 28: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور إدارة الأعمال العائلية في عملية اتخاذ القرار بين العائلات في المملكة العربية السعودية

#### • تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

في تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، نجد أن  $F$  تساوي 2.997 مع  $df = 14$  و 149 للمجموعات المختلفة والمتبقية، وقيمة  $p$  تساوي 0.000. بما أن القيمة  $p$  أقل من 0.05، فإننا نستنتج أن هناك اختلافًا ذا دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المدروسة (تحقيق التوازن، هيكل الحوكمة، واتخاذ القرار) فيما يتعلق بتأثيرها على إدارة الأعمال العائلية كمتغير تابع. وهذا يشير إلى أن إدارة الأعمال العائلية تتأثر بشكل ملحوظ بمختلف العوامل المدروسة، مثل كيفية تحقيق التوازن، هيكل الحوكمة، وطرق اتخاذ القرارات في الشركات العائلية.

من حيث توزيع المجموعات، نجد أن مجموع التباين Total يبلغ 297.189، منها 65.307 يمثل التباين الناتج عن التغيرات في المتغيرات المستقلة (أي تأثير النموذج)، بينما 231.882 هو التباين المتبقي. بناءً على هذا، يمكن القول إن النموذج يفسر جزءًا ملحوظًا من التباين، حيث يساهم التباين الناتج عن النموذج (التأثيرات المستقلة) في تفسير 21.9% من التباين الإجمالي (مع الأخذ في الاعتبار قيمة  $R$  Square).

أما بالنسبة لتحليل Bayes Factor، فإنه يشير إلى أن النموذج المدروس (الذي يتضمن المتغيرات المستقلة: تحقيق التوازن، هيكل الحوكمة، واتخاذ القرار) يقدم Bayes Factor قيمته 0.003. هذا يشير إلى أن النموذج ليس قويًا للغاية بالمقارنة مع النموذج الصفري (النموذج الذي لا يتضمن أي تأثيرات مستقلة)، حيث أن هذه القيمة منخفضة للغاية مقارنة بالقيم التي تشير إلى دعم قوي للنموذج. مع ذلك، نجد أن  $R$  Square تساوي 0.220، مما يعني أن النموذج يفسر حوالي 22% من التباين في المتغير التابع إدارة الأعمال العائلية. قيمة Adjusted  $R$  Square تساوي 0.146، مما يشير إلى أن النموذج قد يواجه تحديات في تفسير بعض التباين بشكل دقيق إذا تم أخذ العوامل الأخرى في الحسبان.

بناءً على نتائج تحليل ANOVA و Bayes Factor، يمكن الاستنتاج أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (تحقيق التوازن، هيكل الحوكمة، واتخاذ القرار) على إدارة الأعمال العائلية. ورغم أن التفسير العام للنموذج لا يزال يتطلب بعض التحسينات، إلا أن النتائج تشير إلى أن هذه المتغيرات تلعب دورًا مهمًا في تشكيل ممارسات إدارة الأعمال العائلية.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                             |                |     |             |       |      |
|------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Source                                                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Regression                                                       | 65.307         | 14  | 4.665       | 2.997 | .000 |
| Residual                                                         | 231.882        | 149 | 1.556       |       |      |
| Total                                                            | 297.189        | 163 |             |       |      |
| a. Dependent Variable: إدارة الأعمال العائلية                    |                |     |             |       |      |
| b. Model: (Intercept), تحقيق التوازن, هيكل الحوكمة, اتخاذ القرار |                |     |             |       |      |

جدول 28: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                        |      |          |                   |                            |
|------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                                        | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| .003                                                             | .469 | .220     | .146              | 1.25                       |
| a. Method: JZS                                                   |      |          |                   |                            |
| b. Model: (Intercept), تحقيق التوازن, هيكل الحوكمة, اتخاذ القرار |      |          |                   |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).    |      |          |                   |                            |

جدول 29: ملخص معامل بايز

## • تحليل المصدقية والموثوقية

توضح نتائج ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary) أنه تم تحليل جميع الحالات الموجودة في الدراسة والتي بلغت 164 حالة بنسبة 100%، مما يعني أن البيانات كانت مكتملة وصحيحة. لم يتم استبعاد أي حالة من التحليل، وهذا يشير إلى أن العينة كانت متكاملة وأنه لم يكن هناك أي مشكلة تتعلق بفقدان البيانات أو نقصها. كما أن عملية الحذف الشامل (Listwise Deletion)، والتي تعتمد على حذف أي حالة تحتوي على قيم مفقودة في أي من المتغيرات المدروسة، لم تتطلب أي استبعاد، مما يعزز من مصداقية التحليل ويؤكد أن جميع البيانات المدخلة كانت صالحة للاستخدام في الدراسة.

أما بالنسبة لإحصائيات الموثوقية (Reliability Statistics)، فقد أظهرت قيمة كرونباخ ألفا 0.805، وهي تشير إلى أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية. بشكل عام، تعتبر قيمة كرونباخ ألفا التي تتراوح بين 0.70 إلى 0.90 من القيم المقبولة التي تدل على أن الأداة تقيس ما تهدف إلى قياسه بشكل متسق بين الأسئلة أو العبارات المختلفة في الاستبيان أو الأداة. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً على أن النتائج التي تم جمعها قابلة للتكرار في دراسات أو عينات أخرى باستخدام نفس الأداة.

فإن قيمة كرونباخ ألفا المستندة إلى العناصر القياسية بلغت 0.859، وهي تشير إلى تحسين طفيف في الاتساق الداخلي للأداة عند استخدام العناصر المعيارية أو المعدلة. هذه النتيجة تُظهر أن الأداة تكون أكثر اتساقاً عند استخدام معايير معينة، مما يعني أن هناك درجة أعلى من الدقة في قياس المتغيرات عند تطبيق المعايير المحددة في التحليل. بالنظر إلى أن كرونباخ ألفا يعكس قوة العلاقة بين الأسئلة المختلفة في الاستبيان، فإن القيمة المحققة تُعتبر ممتازة وتدعم أن الأداة المستخدمة في الدراسة توفر نتائج موثوقة ومتماشية مع الأهداف المحددة.

| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 164 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 164 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول 30: ملخص إنجاز القضية

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .805                   | .859                                         | 23         |

جدول 31: احصائيات الموثوقية

## التوصيات

- وفقًا للنتائج التي أظهرت نقصًا في التدريب الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس، من الضروري أن تقوم الشركات العائلية بتوفير برامج تدريبية مكثفة ومهنية للجيل الثاني من المديرين. هذه البرامج يجب أن تتضمن مجالات مثل القيادة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير المهارات الإدارية الحديثة، مما يساهم في تجهيزهم بشكل أفضل لتولي المسؤوليات والقيادة داخل الشركة. كما يفضل أن يتم استقطاب مستشارين إداريين خارجيين للمساهمة في تصميم برامج تدريب متخصصة تلبى احتياجات هذه الفئة.
- أظهرت النتائج أن هناك تحديات في وضع هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة. لذا يجب أن تعمل الشركات العائلية على وضع وتنفيذ هيكل حوكمة قوية وشفافة تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء العائلة والإدارة التنفيذية. يجب أن يكون هناك إطار قانوني وتنظيمي يضمن عدم تداخل العلاقات الشخصية مع العمليات الإدارية، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. كما ينبغي تعزيز مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع أفراد العائلة داخل الهيكل التنظيمي.
- أظهرت الدراسة أن اتخاذ القرارات داخل الشركات العائلية قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أو النزاعات العائلية. لذلك، من المهم تطوير آليات واضحة وفعالة لضمان أن جميع أفراد العائلة المعنيين يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة في القضايا الاستراتيجية. ينبغي أن تكون هناك لجان استشارية من أفراد العائلة تتمتع بالخبرة التي يمكنها تقديم المشورة الدقيقة بعيدًا عن التأثيرات العاطفية. كما يفضل أن تتبع الشركات العائلية أساليب منهجية في جمع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة.
- أظهرت النتائج أن أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها الجيل الثاني من المديرين هو صعوبة تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل. من أجل تحسين هذا التوازن، يجب على الشركات العائلية وضع سياسات مرنة تدعم فصل الحياة الشخصية عن الحياة المهنية. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع معايير وقواعد واضحة فيما يتعلق بإدارة العلاقات العائلية داخل العمل، كما يمكن إنشاء آليات للتواصل الفعال بين أفراد العائلة من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة القضايا المهمة بعيدًا عن تأثير العلاقات الشخصية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مقاومة من بعض أفراد العائلة في اعتماد تقنيات جديدة والتحول الرقمي في الشركات العائلية. لمواجهة هذا التحدي، من الضروري أن تقوم الشركات العائلية بتشجيع ثقافة الابتكار

والتحول الرقمي من خلال توفير التدريب المستمر للجيلين الأول والثاني من المديرين على أهمية التكنولوجيات الحديثة في تحسين الإنتاجية وتعزيز التنافسية. يجب أن يتم تبني التقنيات الرقمية بشكل تدريجي، مع توفير الدعم الفني اللازم للانتقال السلس إلى بيئة العمل الرقمية.

- نتائج الدراسة أظهرت وجود تحديات في عملية انتقال القيادة بين الأجيال. من أجل ضمان استمرارية العمل العائلي وتجنب الأزمات في عملية الانتقال، يجب وضع خطة واضحة لانتقال القيادة من الجيل المؤسس إلى الجيل الثاني. هذه الخطة يجب أن تشمل اختيار وتدريب القادة الجدد منذ وقت مبكر وتحديد المعايير التي يتم بناء عليها اختيار الجيل الجديد. من المهم أن يتم تنفيذ هذا الانتقال بشكل تدريجي ومستمر، مع ضمان توافر الدعم الكامل من الجيل المؤسس لضمان استقرار العمليات التجارية.
- بناء على النتائج التي أظهرت عدم الموافقة على دور الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية، من المفيد أن تقوم الشركات العائلية بتنفيذ دور الاستشارات الخارجية في بعض المجالات الحاسمة مثل الاستراتيجيات المالية، التحول الرقمي، والاستدامة. الاستشاريون الخارجيون يمكن أن يوفرُوا وجهات نظر محايدة ومتخصصة تساهم في تحسين العمليات الإدارية والتطوير الاستراتيجي للشركة.
- في ضوء النتائج التي أظهرت تأثير التحديات الاقتصادية والمنافسة الشديدة على استمرارية الأعمال العائلية، من الضروري أن تركز الشركات العائلية على تحسين قدرتها التنافسية من خلال الابتكار المستمر والبحث عن فرص التوسع. يجب أن تتبنى الشركات العائلية استراتيجيات مرنة تتماشى مع التغيرات الاقتصادية والتنافسية في السوق، مع التركيز على زيادة فعالية العمليات وتقليل التكاليف غير الضرورية.
- بناءً على التحديات المتعلقة بصعوبة جذب المواهب من خارج العائلة، من المهم أن تبدأ الشركات العائلية في الاستثمار في استقطاب الكفاءات الخارجية التي تتمتع بالخبرات والمهارات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل. يجب أن تُعتمد سياسات توظيف تعتمد على معايير المهنية والكفاءة بدلاً من التركيز على العلاقات العائلية فقط.

## المراجع

- Abbas, Y. (2023). Exploring Challenges Forefront to Family Business Leaders: A Perspective of Family Business Owners. Retrieved from <https://translate.google.com/eg/?hl=ar&sl=ar&tl=en&text=Yasir%20Abbas%0A&op=translate>
- Al, R. A. (2023). The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5647>
- Aladejebi, O. A. (2021). SUCCESSION PLANNING: A KEY TO SUSTAINABLE FAMILY BUSINESS. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/354006412\\_SUCCESSION\\_PLANNING\\_A\\_KEY\\_TO\\_SUSTAINABLE\\_FAMILY\\_BUSINESS](https://www.researchgate.net/publication/354006412_SUCCESSION_PLANNING_A_KEY_TO_SUSTAINABLE_FAMILY_BUSINESS)
- Almazayad, O. A. (2022). Family Business in Saudi Arabia: Literature Review and Research Agenda. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/364167212\\_Family\\_Business\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Literature\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/364167212_Family_Business_in_Saudi_Arabia_Literature_Review_and_Research_Agenda)
- AlRebdi, A. (2021). Unsustainable Family Business in Saudi Arabia - The Roadmap Ahead. Retrieved from <https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090216.html>
- Azizi, M. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/349156963\\_The\\_effect\\_of\\_ownership\\_and\\_management\\_structure\\_on\\_family\\_businesses\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/349156963_The_effect_of_ownership_and_management_structure_on_family_businesses_performance)
- Balila, S. (2020). Family business in Saudi Arabia. Retrieved from <https://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/4920>
- Baltazar, J. R. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Baltazar, J. R. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9838288/>
- Cao, Y. (2022). Role of personality traits for entrepreneurial intentions of young entrepreneurs: A case study of higher education institution. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1010412/full>
- Chalhoub, C. (2024). SAUDI FAMILY-OWNED BUSINESS GENERATIONAL SURVIVAL DISSERTATION SUBMITTED TO THE UNIVERSITY OF BUSINESS INNOVATION AND SUSTAINABILITY GENEVE IN FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379670685\\_SAUDI\\_FAMILY-OWNED\\_BUSINESS\\_GENERATIONAL\\_SURVIVAL\\_DISSERTATION\\_SUBMITTED\\_TO\\_THE\\_UNIVERSITY\\_OF\\_BUSINESS\\_INNOVATION\\_AND\\_SUSTAINABILITY\\_GENEVE\\_IN\\_FULFILLMENT\\_OF\\_THE\\_REQUIREMENTS\\_FOR\\_THE\\_DEGREE\\_OF\\_DOCTOR\\_](https://www.researchgate.net/publication/379670685_SAUDI_FAMILY-OWNED_BUSINESS_GENERATIONAL_SURVIVAL_DISSERTATION_SUBMITTED_TO_THE_UNIVERSITY_OF_BUSINESS_INNOVATION_AND_SUSTAINABILITY_GENEVE_IN_FULFILLMENT_OF_THE_REQUIREMENTS_FOR_THE_DEGREE_OF_DOCTOR_)

- Chappelow, J. (2024). Statistics: Definition, Types, and Importance. Retrieved from <https://www.investopedia.com/jim-chappelow-4684367>
- Chopra, D. A. (2021). Governance Structure Theories for Family Business. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/348124190\\_Governance\\_Structure\\_Theories\\_for\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/348124190_Governance_Structure_Theories_for_Family_Business)
- Darraki, Z. (2022). Understanding the role of Socio-Emotional Wealth (SEW) on CSR: A single case study of Saudi Arabian family-owned businesses. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1672403&dsid=7711>
- Ekanem, I. (2017). Succession Challenges Facing Family Businesses in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/316188450\\_Succession\\_Challenges\\_Facing\\_Family\\_Businesses\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/316188450_Succession_Challenges_Facing_Family_Businesses_in_Saudi_Arabia)
- Fries, A. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858520301017>
- Gusenbauer, M. (2023). Innovation Through Tradition: The Role of Past Knowledge for Successful Innovations in Family and Non-family Firms. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/367542101\\_Innovation\\_Through\\_Tradition\\_The\\_Role\\_of\\_Past\\_Knowledge\\_for\\_Successful\\_Innovations\\_in\\_Family\\_and\\_Non-family\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/367542101_Innovation_Through_Tradition_The_Role_of_Past_Knowledge_for_Successful_Innovations_in_Family_and_Non-family_Firms)
- Howorth, C. (2019). Governance in Family Businesses: Evidence and Implications. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/337797553\\_Governance\\_in\\_Family\\_Businesses\\_Evidence\\_and\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/337797553_Governance_in_Family_Businesses_Evidence_and_Implications)
- Massis, A. D. (2022). Innovation in Family Business. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/361144242\\_Innovation\\_in\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/361144242_Innovation_in_Family_Business)
- Mir, M. A. (2024). Saudi Arabia E-waste management strategies, challenges and opportunities, effect on health and environment: A strategic review. *10*(4). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405665024000581>
- Muñoz-Pascual, L. (2020). Sustainable Human Resource Management and Organisational Performance: An Integrating Theoretical Framework for Future Research. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/344539366\\_Sustainable\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Organisational\\_Performance\\_An\\_Integrating\\_Theoretical\\_Framework\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/344539366_Sustainable_Human_Resource_Management_and_Organisational_Performance_An_Integrating_Theoretical_Framework_for_Future_Research)
- Ponte, D. (2021). Institutional logics and organizational change: the role of place and time. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-021-09578-6>
- Qiu, H. (2019). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486519893223>
- Rawaf, R. A. (2023). The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5647>
- Sahni, J. (2017). Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/319007586\\_Corporate\\_governance\\_in\\_family\\_business\\_Evidence\\_from\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/319007586_Corporate_governance_in_family_business_Evidence_from_Saudi_Arabia)

Saleh, M. A. (2020). Review of the challenges facing family businesses in the Arab Region. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/342335403\\_Review\\_of\\_the\\_challenges\\_facing\\_family\\_businesses\\_in\\_the\\_Arab\\_Region](https://www.researchgate.net/publication/342335403_Review_of_the_challenges_facing_family_businesses_in_the_Arab_Region)

Samara, G. (2021). Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go? Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858520300863>

Yuan, X. (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. Retrieved from

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=92049>

Zeidan, F. (2021). Leadership Practices and its Impact on Family Business Performance: An Overview and Comparison of First and Second Generation Leaders in LEBANON. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/350103144\\_Leadership\\_Practices\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_Family\\_Business\\_Performance\\_An\\_Overview\\_and\\_Comparison\\_of\\_First\\_and\\_Second\\_Generation\\_Leaders\\_in\\_LEBANON](https://www.researchgate.net/publication/350103144_Leadership_Practices_and_its_Impact_on_Family_Business_Performance_An_Overview_and_Comparison_of_First_and_Second_Generation_Leaders_in_LEBANON)

الملاحق

## الاستبانة

### - الاسئلة العامة

- العمر
- الجنس
- الدرجة

### - أسئلة الاستبانة

1. يواجه الجيل الثاني صعوبة في فرض سلطته وإدارته داخل العائلة.
2. يوجد تحدٍ في تحقيق التوازن بين العلاقات العائلية ومتطلبات العمل.
3. يواجه الجيل الثاني مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تنفيذ تغييرات جديدة.
4. هناك نقص في التدريب والتأهيل الإداري للجيل الثاني مقارنة بالجيل المؤسس.
5. يؤدي غياب الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات إلى تحديات في الإدارة.
6. تفتقر الشركة إلى هيكل حوكمة واضح ينظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة.
7. تؤدي النزاعات العائلية إلى التأثير سلبًا على استمرارية العمل.
8. هناك صعوبة في اتخاذ قرارات مستقلة بسبب تدخل العائلة في الإدارة.
9. تواجه الشركة تحديات في وضع خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.
10. يساعد وضع لوائح وأنظمة داخلية في تقليل الخلافات بين أفراد العائلة داخل العمل.
11. يواجه الجيل الثاني تحديات في تطوير رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل.
12. يعتمد نجاح الشركة على استمرار اتباع نهج الجيل الأول دون تغيير.
13. هناك تحديات في التوسع والتحديث بسبب التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة.
14. يواجه الجيل الثاني صعوبة في تحقيق الاستفادة المالية على المدى الطويل.
15. تساهم الاستشارات الخارجية في تحسين كفاءة إدارة الأعمال العائلية.
16. تواجه الشركات العائلية صعوبة في مواكبة الابتكار والتحول الرقمي.
17. هناك مقاومة لاعتماد تقنيات جديدة تؤثر على تحسين الإنتاجية.

18. تواجه الأعمال العائلية تحديات في استقطاب المواهب من خارج العائلة.
19. يؤثر غياب الحوكمة الحديثة على قدرة الشركة في الحصول على تمويل خارجي.
20. تسهم المنافسة الشديدة في تحديات إضافية أمام استمرار الشركات العائلية.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNnpIhIDVUNCOqpzH3q4D--zdGL2OCRW7XCUXM8fwk1-47qQ/viewform>

This study aims to analyze the challenges facing family business management in Saudi Arabia by studying the second generation of managers. The study relied on a quantitative methodology, where data were collected using questionnaires and analyzed using different statistical tools. The sample size was 164 participants from the second generation of managers in family businesses. The results showed that the major challenges include difficulty in imposing authority within the family, weak governance structure, and difficulty in balancing family relationships with work requirements. The study also emphasized the need to enhance management training for the second generation, develop a clear governance structure, and encourage innovation and digital transformation within family businesses. The most prominent recommendations of the study include the need to enhance external consultations, develop leadership transition plans between generations, and stimulate expansion and modernization in family businesses. Keywords: Family business management, Saudi Arabia, second generation, challenges, governance, management training, digital transformation.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Advanced Analysis, Construction Technologies, Project Risks, Makkah Construction & Development Company.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Specialization in business management**



**Research Title/**

Challenges of Family Business Management in Saudi Arabia: An Analytical Study of the  
Challenges of the Second Generation of Managers and Their Role in Sustaining Growth

**Prepared by/**

**Mansour bin Talal bin Abdulaziz Al Saud**

**242000913**

**Supervised by/**

**Dr. Fayez Jarad**

**Dr. Al Faisal Hassan**

**Year**

**2025**