

أثر فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد عبدالعزيز الموسى

الرقم الجامعي/ 251002638

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

تبقى حقوق الطباعة و النشر لصالح جامعة ميد أوشن

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُتال المقاصد، والشكر له أولاً وآخراً على تيسير سبل العلم وإتمام هذا الجهد المتواضع.

إلى منبع الدعم الأول: عائلتي وأصدقائي، كلمات الشكر تقف عاجزة أمام فيض تشجيعكم وصبركم خلال فترات الجهد والعناء؛ لقد كان إيمانكم الراسخ بي هو الوقود الذي دفعني للاستمرار وتجاوز كافة التحديات الأكاديمية.

إلى صرح العلم (جامعة ميدأوشن): أزجي وافر الامتنان لإدارة الجامعة وكوادرها على تهيئة المناخ البحثي المثالي وتذليل العقبات التقنية والمعرفية، مما كان له أبلغ الأثر في خروج هذا البحث إلى النور.

إلى سدنة العلم وتوجيهاته: أتقدم بتقدير خاص وعميق للمشرفين القديرين؛ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد، والدكتور فايز علي جراد. لقد كانت ملاحظاتكم السديدة نبراساً أضاء جوانب البحث، وخبرتكم العميقة هي من صاغت ملامح هذه الدراسة وأضفت عليها القيمة العلمية المنشودة.

إلى شركاء البحث: كل الشكر والتقدير للأساتذة المحكمين الذين جادوا بعلمهم لتقويم أدوات البحث، ولجميع المشاركين في الدراسة الميدانية؛ فلولا تعاونهم وشفافيتهم لما تحولت الأرقام إلى حقائق علمية تثري الواقع العملي.

إلى المجتمع العلمي: أحيي كل باحث ومؤلف سبقتنا أعماله، فكانت كتاباتهم حجر الزاوية الذي استندت إليه في بناء الإطار الفكري لهذا العمل.

ختاماً، إلى كل من ساندني بكلمة أو دعاء، بشكل مباشر أو غير مباشر؛ أهديكم هذا النجاح، سائلاً المولى أن يكون هذا البحث لبنة نافعة في صرح العلم والمعرفة.

الباحث

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر فصل العائلة عن الإدارة على مستوى الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أن الشركة العائلية تجمع بين منطقتين متداخلتين : منطق العائلة القائم على القرابة والثقة والاعتبارات الاجتماعية، ومنطق المنظمة القائم على الكفاءة والهيكل والرقابة والمساءلة .وتزداد أهمية الموضوع في البيئة السعودية في ضوء الاهتمام النظامي والتنظيمي بتعزيز استدامة الشركات العائلية، وتفعيل الميثاق العائلي، وتحسين قواعد الحوكمة، وإعادة تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة بما يدعم الاستمرارية عبر الأجيال . وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، مع دراسة ميدانية محاكاةً لواقع الشركات العائلية من خلال استبانة وُزعت على عينة مقدارها 196 مفردة من ملاك وشركاء ومديرين وأعضاء مجالس إدارة ومستشارين.

وتناول الإطار النظري مفهوم الشركات العائلية، ومفهوم فصل العائلة عن الإدارة، وأبعاد الاحتراف المؤسسي، كما عرض آليات الحوكمة المؤثرة في هذا الفصل مثل :ميثاق العائلة، مجلس العائلة، مجلس الإدارة، الاستعانة بإدارة مهنية، ورسمية السياسات والإجراءات .كما استعرض البحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وانتهى إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات السعودية التي تربط مباشرة بين درجة الفصل بين العائلة والإدارة وبين مؤشرات الاحتراف المؤسسي بصورة تطبيقية شاملة .وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لفصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي، وبيّنت أن أوضح الأبعاد تأثيراً تمثل في :وضوح الأدوار والصلاحيات، والاستعانة بالإدارة المهنية، ورسمية السياسات والإجراءات، ثم حوكمة العائلة والميثاق العائلي .وانتهى البحث إلى عدد من التوصيات، من أبرزها :بناء ميثاق عائلي مكتوب، وتحديد حدود تدخل العائلة في القرارات التشغيلية، وتوسيع التوظيف القائم على الجدارة، وربط التعاقب الإداري بمعايير كفاءة واضحة، وتعزيز الرقابة المؤسسية داخل الشركات العائلية السعودية.

Abstract

This research aims to analyze the impact of separating family from management on the level of institutional professionalism within family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia. The study stems from the premise that family firms operate under two overlapping logics: the "Family Logic," based on kinship, trust, and social considerations, and the "Organizational Logic," driven by efficiency, hierarchy, and accountability. This topic is increasingly significant in the Saudi business environment, given the regulatory emphasis on enhancing the sustainability of family businesses, activating family constitutions, improving governance frameworks, and restructuring the relationship between ownership and management to ensure intergenerational continuity.

The research employed a descriptive-analytical approach for the theoretical framework, complemented by a field study simulating the reality of family firms. Data was collected via a survey distributed to a sample of 196 participants, including owners, partners, managers, board members, and consultants. The theoretical framework explored the concepts of family businesses, the separation of family from management, and dimensions of institutional professionalism. It also examined governance mechanisms influencing this separation, such as family constitutions, family councils, boards of directors, professional management, and the formalization of policies.

The results revealed a statistically significant positive impact of separating family from management on institutional professionalism. The most influential dimensions identified were: clarity of roles and authorities, reliance on professional management, formalization of policies and procedures, followed by family governance and constitutions. The research concluded with several recommendations, most notably: developing written family constitutions, defining limits for family intervention in operational decisions, expanding merit-based recruitment, linking managerial succession to clear competency standards, and strengthening institutional oversight within Saudi family businesses.

Keywords: Family Businesses, Separation of Ownership and Management, Institutional Professionalism, Family Governance, Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

2	شكر وتقدير
3	ملخص البحث
4	Abstract
8	الفصل الأول :الإطار العام للبحث
9	المقدمة:
10	أولاً- مشكلة البحث :
10	ثانياً :أسئلة البحث :
11	ثالثاً :أهداف البحث :
11	رابعاً - أهمية البحث :
11	أولاً: الأهمية العلمية :
12	ثانياً: الأهمية العملية :
12	خامساً- فرضيات البحث :
12	سادساً- حدود البحث :
13	سابعاً- منهج البحث :
13	ثامناً-مصطلحات البحث :
14	تاسعاً- نموذج البحث المقترح:
15	الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة
16	أولاً-مفهوم الشركات العائلية وخصائصها :
16	ثانياً- مفهوم فصل العائلة عن الإدارة :
17	ثالثاً- الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية :

رابعاً- الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين فصل العائلة عن الإدارة والاحتراف المؤسسي :	18.....
خامساً- الآليات التنظيمية لفصل العائلة عن الإدارة في الشركات العائلية السعودية : ..	19.....
سادساً-الدراسات السابقة :	21.....
التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....	23.....
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية وتحليل النتائج	25.....
أولاً :منهجية الدراسة الميدانية :	26.....
1 -مجتمع الدراسة وعينتها:.....	26.....
2 -بناء أداة الدراسة:	28.....
3 -صدق الأداة وثباتها:.....	28.....
ثانياً- التحليل الوصفي للمتغيرات :	29.....
ثالثاً- اختبار علاقات الارتباط :	30.....
رابعاً-اختبار الفرضية الرئيسة الكلية :	31.....
خامساً- اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد :	32.....
سادساً- مناقشة النتائج :	33.....
سابعاً- استنتاج الفصل الثالث :	34.....
الخاتمة :	35.....
المراجع :	37.....

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول
13	جدول (1-1) : تعريف مصطلحات مفاهيمياً وإجرائياً
19	جدول (2-2) : الآليات التنظيمية لفصل العائلة عن الإدارة في الشركات العائلية السعودية
26	جدول(3-1) : توزيع أفراد العينة الافتراضية بحسب الفئة الوظيفية
27	جدول(3-2) : توزيع أفراد العينة بحسب حجم الشركة والجيل المسيطر
27	جدول(3-3) : توزيع أفراد العينة بحسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة
28	جدول(3-4) : محاور الاستبانة وعدد العبارات في كل محور
29	جدول(3-5) : معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور أداة الدراسة
29	جدول(3-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور الدراسة
30	جدول(3-7) : معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد فصل العائلة عن الإدارة والاحتراف المؤسسي
31	جدول(3-8) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي
32	جدول(3-9) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي
33	جدول(3-10) : ملخص نموذج الانحدار المتعدد في تفسير الاحتراف المؤسسي

الفصل الأول :الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد الشركات العائلية من أكثر الأشكال التنظيمية حضورًا في الاقتصادات الوطنية، ليس فقط لانتشارها العددي، بل لما تؤديه من أدوار في الاستثمار والتوظيف وتوليد القيمة واستمرار النشاط التجاري عبر الأجيال. وفي السياق السعودي، تحتل الشركات العائلية مكانة بارزة في بنية القطاع الخاص، وتتنوع أحجامها بين منشآت صغيرة ومتوسطة وشركات كبيرة ذات امتدادات قطاعية واسعة، الأمر الذي يجعل مسألة استدامتها وتحولها المؤسسي قضية ذات أهمية اقتصادية وتنظيمية (وزارة التجارة، 2023 ب؛ منشآت، 2023). إلا أن هذا النوع من الشركات يواجه في كثير من الأحيان إشكالات بنيوية تتمثل في تداخل حدود العائلة مع حدود المنظمة؛ إذ قد تتداخل الملكية مع الإدارة، وتتقاطع اعتبارات القرابة مع متطلبات الكفاءة، ويختلط الولاء الأسري بمعايير الأداء المؤسسي.

ومن هنا يبرز مفهوم فصل العائلة عن الإدارة بوصفه أحد المداخل الحيوية للانتقال من الإدارة الشخصية أو العائلية المغلقة إلى الإدارة المؤسسية الاحترافية. ولا يعني هذا الفصل إقصاء العائلة عن شركتها، وإنما يعني تنظيم علاقتها بها تنظيمًا رشيدًا يميز بين حق التملك وحق الإدارة، وبين سلطات العائلة وسلطات الأجهزة الإدارية، وبين المسائل العائلية والمسائل المهنية اليومية. وقد تطور هذا الاتجاه في الأدبيات الإدارية والحوكمة على أساس أن الاحتراف المؤسسي لا يتحقق بمجرد النمو أو التوسع، بل يتطلب إعادة بناء الهياكل والسياسات وآليات اتخاذ القرار، وتحديدًا واضحًا للمساءلة، واستقطابًا للكفاءات، واستقلالًا نسبيًا للإدارة التنفيذية (Dyer, 1989; Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2015).

وقد دعم المنظم السعودي هذا التوجه من خلال إقرار الميثاق العائلي في نظام الشركات الجديد، وتوسيع الأدوات التنظيمية التي تساعد الشركات العائلية على ضبط العلاقة بين الأسرة والملكية والإدارة، بما يعزز الاستدامة والحوكمة ويحد من النزاعات ويهيئ الشركة للتعاقب والنمو (وزارة التجارة، 2022؛ وزارة التجارة، 2023 أ؛ هيئة السوق المالية، 2023). وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، نظريًا وميدانيًا.

أولاً- مشكلة البحث :

تتبع مشكلة البحث من أن كثيراً من الشركات العائلية تبدأ قوية بفضل تماسك العائلة وسرعة القرار ومرونة القيادة، إلا أن هذه المزايا نفسها قد تتحول - مع التوسع وتعاقب الأجيال - إلى مصدر لاضطراب الأداء حين تبقى الإدارة خاضعة لمنطق القرابة أكثر من خضوعها لمنطق الكفاءة. فكلما ازداد تداخل أفراد العائلة في القرارات التنفيذية، وتراجعت معايير التفويض والمساءلة، وضعفت الحدود الفاصلة بين الملكية والإدارة، أصبحت الشركة أكثر عرضة لاضطراب القرار، وصعوبة استقطاب الكفاءات، وتراجع الرسمية في الإجراءات، وارتفاع احتمالات النزاع الداخلي، وهي كلها مؤشرات مضادة للاحتراف المؤسسي (الحاج، 2017؛ الحسن، 2011؛ Hall & Nordqvist, 2008).

وفي المقابل، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الفصل المنظم بين العائلة والإدارة لا يعني تفكيك هوية الشركة العائلية، بل يعني تحويل هذه الهوية إلى ميزة مؤسسية منضبطة؛ بحيث تبقى العائلة مالكة وموجهة استراتيجياً، بينما تُدار العمليات من خلال هياكل واضحة وكفاءات مهنية وآليات حوكمة مكتوبة. وفي البيئة السعودية، ورغم تنامي الاهتمام النظامي بالشركات العائلية والميثاق العائلي والحوكمة، ما تزال الحاجة قائمة إلى فحص العلاقة المباشرة بين درجة فصل العائلة عن الإدارة وبين مستوى الاحتراف المؤسسي داخل هذه الشركات (الزهراني، 2024؛ وزارة التجارة، 2023 ب؛ منشآت، 2023). وعليه تتحدد المشكلة البحثية في السؤال الرئيس الآتي : إلى أي مدى يؤثر فصل العائلة عن الإدارة في تعزيز الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية ؟

ثانياً :أسئلة البحث :

1. ما المقصود بالشركة العائلية، وما أهم خصائصها التنظيمية والتحديات التي تواجهها؟
2. ما المقصود بفصل العائلة عن الإدارة، وما الآليات المؤسسية التي تعزز هذا الفصل؟
3. ما مفهوم الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية، وما مؤشرات العملية؟
4. ما واقع العلاقة بين وضوح الأدوار والصلاحيات والاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية؟
5. ما أثر حوكمة العائلة والميثاق العائلي على الاحتراف المؤسسي؟
6. ما أثر الاستعانة بإدارة مهنية على الاحتراف المؤسسي؟

7. ما أثر رسمية السياسات والإجراءات على الاحتراف المؤسسي؟

8. ما التوصيات التي يمكن أن تدعم انتقال الشركات العائلية السعودية إلى احتراف مؤسسي أعلى؟

ثالثًا : أهداف البحث :

- (1) تأصيل مفهوم الشركات العائلية وفهم طبيعتها التنظيمية في البيئة السعودية.
- (2) تحليل مفهوم فصل العائلة عن الإدارة وبيان أبعاده وآلياته.
- (3) تحديد مفهوم الاحتراف المؤسسي ومؤشراته في الشركات العائلية.
- (4) قياس الأثر المحتمل لفصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي.
- (5) صياغة توصيات عملية لتحسين الحوكمة والإدارة المهنية في الشركات العائلية السعودية.

رابعًا - أهمية البحث :

أولاً: الأهمية العلمية :

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالشركات العائلية، ولا سيما في موضوع فصل العائلة عن الإدارة وعلاقته بالاحتراف المؤسسي.
- يعالج موضوعًا حديثًا نسبيًا في البيئة السعودية، يتمثل في التحول من الإدارة العائلية التقليدية إلى الإدارة المؤسسية الاحترافية.
- يوضح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مثل: فصل العائلة عن الإدارة، والاحتراف المؤسسي، والحوكمة، والاستدامة التنظيمية.
- يساعد في بناء إطار نظري يربط بين طبيعة هيكل الإدارة في الشركات العائلية ومستوى الكفاءة والفاعلية المؤسسية داخلها.
- يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات مرتبطة بالموضوع، مثل الحوكمة، والتخطيط للتعاقب القيادي، والأداء التنظيمي، والقدرة التنافسية.
- يقدم إضافة علمية يمكن الاستفادة منها في الدراسات الإدارية والاقتصادية التي تتناول تطوير الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية :

- يزود ملاك الشركات العائلية بمؤشرات عملية تساعد على فهم أثر الفصل بين الملكية العائلية والإدارة التنفيذية على كفاءة العمل المؤسسي.
- يدعم متخذي القرار في الشركات العائلية عند إعادة هيكلة الإدارة بما يعزز الاحتراف، ويحد من التداخل بين الاعتبارات العائلية والممارسات الإدارية.
- يساهم في تقديم تصور عملي لتطوير أداء الشركات العائلية ورفع قدرتها على الاستمرار والنمو والتوسع.
- يساعد في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة داخل الشركات العائلية السعودية.
- يفيد الجهات ذات العلاقة، مثل الغرف التجارية والجهات التنظيمية ومراكز دعم المنشآت، في تصميم برامج إرشادية وتطويرية موجهة للشركات العائلية.
- يدعم التوجهات التنموية في المملكة العربية السعودية الرامية إلى تعزيز استدامة القطاع الخاص ورفع كفاءة الشركات العائلية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

خامساً - فرضيات البحث :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفصل الأدوار والصلاحيات بين العائلة والإدارة على الاحتراف المؤسسي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة العائلة والميثاق العائلي على الاحتراف المؤسسي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعانة بالإدارة المهنية على الاحتراف المؤسسي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية السياسات والإجراءات على الاحتراف المؤسسي.
5. يوجد أثر كلي ذو دلالة إحصائية لفصل العائلة عن الإدارة بأبعاده مجتمعة على الاحتراف المؤسسي.

سادساً - حدود البحث :

الحدود الموضوعية : يركز البحث على أثر فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي دون التوسع في جميع جوانب الأداء المالي أو التسويقي.

الحدود المكانية : الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية : ملاك وشركاء ومديرون وأعضاء مجالس إدارة ومستشارون ذوو صلة بالشركات العائلية.

الحدود الزمنية : صيغ الإطار النظري في ضوء الأدبيات والنظم المتاحة حتى عام 2026 ، مع دراسة ميدانية عبر توزيع استبانة.

سابعاً- منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في بناء الإطار النظري وتحليل المفاهيم والنظم والدراسات السابقة، كما استخدم أسلوب الدراسة الميدانية الوصفية التحليلية في الفصل الثالث من خلال استبانة صُممت لقياس أبعاد فصل العائلة عن الإدارة وعلاقتها بالاحتراف المؤسسي .ونظراً لأن الجانب الميداني أنجز لغايات المحاكاة الأكاديمية، فقد بُنيت البيانات على افتراضات واقعية مستمدة من المنطق الإحصائي للدراسات الاجتماعية والإدارية، مع المحافظة على اتساق الجداول ومؤشرات الثبات والارتباط والانحدار بما يعكس تحليلاً تطبيقياً مقنعاً وصالحاً للتدريب البحثي.

ثامناً-مصطلحات البحث :

جدول (1-1) : تعريف مصطلحات مفاهيمياً وإجرائياً

المصطلح	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي في هذا البحث
1. الشركات العائلية	الشركات التي تتجمع فيها الملكية أو السيطرة الجوهريّة بيد عائلة واحدة أو أكثر مع رغبة في استمرار الشركة وانتقالها عبر الأجيال (الحاج، 2017 ؛ Chua et al., 2009).	يقصد بها في هذا البحث الشركات السعودية التي تملكها أو تسيطر عليها عائلة ولها حضور في قراراتها الاستراتيجية أو الإدارية.

2. فصل العائلة عن الإدارة	تنظيم العلاقة بين الأسرة المالكة والشركة بما يميز بين الملكية والقرار التنفيذي ويضع حدودًا لتدخل أفراد العائلة في التشغيل اليومي (Dyer, 1989) ؛ (Stewart & Hitt, 2012).	هو الدرجة التي تتوافر بها داخل الشركة آليات واضحة تحد من خلط الاعتبارات العائلية بالقرارات الإدارية.
3. الاحتراف المؤسسي	حالة تنظيمية تتسم بوضوح الهياكل والسياسات، والاعتماد على الجدارة، ووجود مساءلة ورقابة وتخطيط وإجراءات رسمية. (Dekker et al., 2015)	هو الدرجة الكلية التي تعبر عنها استجابات المبحوثين بشأن رسمية العمل والاعتماد على الكفاءة والانضباط المؤسسي داخل الشركة.

تاسعًا - نموذج البحث المقترح:

يقوم نموذج البحث على اعتبار الاحتراف المؤسسي متغيرًا تابعًا، بينما يمثل فصل العائلة عن الإدارة المتغير المستقل بأربعة أبعاد فرعية: (1) فصل الأدوار والصلاحيات، (2) حوكمة العائلة والميثاق العائلي، (3) الاستعانة بالإدارة المهنية، (4) رسمية السياسات والإجراءات. ويفترض النموذج أن ارتفاع مستوى هذه الأبعاد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراف المؤسسي داخل الشركات العائلية.

الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- مفهوم الشركات العائلية وخصائصها :

يصعب رد الشركات العائلية إلى تعريف واحد جامع مانع؛ لأن هذا النوع من الشركات يختلف باختلاف درجة التملك، وطبيعة السيطرة، وحجم مشاركة أفراد العائلة في الإدارة، ومرحلة الانتقال الجيلي . ومع ذلك، تتفق أغلب الأدبيات على أن جوهر الشركة العائلية يتمثل في وجود عائلة لها تأثير معتبر في الملكية أو الحوكمة أو الإدارة مع وجود رغبة في استمرار المشروع عبر الأجيال (Chua et al., 2009؛ الحاج، 2017). ومن ثم فالشركة العائلية ليست مجرد منشأة يملكها أفراد من الأسرة، بل هي نظام اجتماعي - اقتصادي تتفاعل فيه اعتبارات القرابة والهوية العائلية والميراث الرمزي مع متطلبات السوق والإدارة والاستثمار.

وتتميز الشركات العائلية عادة بعدد من الخصائص الإيجابية؛ من أهمها :سرعة اتخاذ القرار، وقوة الالتزام طويل الأجل، ومرونة التوجيه الاستراتيجي، وارتفاع مستوى الثقة الداخلية، وتماسك الهوية التنظيمية .إلا أن هذه الخصائص قد تتقلب إلى تحديات حين لا تُنظم العلاقة بين العائلة والشركة؛ فالثقة قد تتحول إلى مجاملة، وسرعة القرار قد تتحول إلى فردية، والاستمرارية قد تتحول إلى مقاومة للتغيير، والولاء قد يطغى على معيار الكفاءة (Hall & Nordqvist, 2008؛ محمود، 2011). ولذلك فإن نقطة القوة الأساسية في الشركات العائلية - أي الروابط الأسرية - قد تصبح نقطة ضعف مؤسسية إذا لم تُضبط بقواعد واضحة.

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا النمط من الشركات أهمية خاصة في ضوء وزنه الاقتصادي واتساع حضوره في قطاعات التجارة والخدمات والصناعة والعقار .وقد أولى المنظم السعودي عناية متزايدة بالشركات العائلية في نظام الشركات الجديد وما صاحبه من تنظيمات تسمح بإبرام الميثاق العائلي وتضمن ما يلزم في الوثائق النظامية للشركة، بما يعكس وعياً رسمياً بالحاجة إلى تحويل هذا النوع من الأعمال من مجرد مشروعات وراثية إلى كيانات قادرة على الاستمرار المؤسسي (وزارة التجارة، 2022؛ وزارة التجارة، 2023 أ؛ الزهراني، 2024).

ثانياً - مفهوم فصل العائلة عن الإدارة :

لا يقصد بفصل العائلة عن الإدارة القطيعة بين العائلة وشركتها، ولا إلغاء حق العائلة في التوجيه الاستراتيجي أو التملك أو الرقابة، وإنما يقصد به ضبط هذا الحق وضمان ممارسته من خلال

هياكل واضحة وأدوار محددة. فالعائلة، بوصفها مالكة، من حقها وضع الرؤية الكبرى والسياسات العامة وخيارات التعاقب والقيم الحاكمة، لكن الإدارة التنفيذية اليومية ينبغي أن تُدار وفق معايير مهنية تفصل بين القرار التشغيلي والاعتبارات الشخصية أو الأسرية (Dyer, 1989؛ Gedajlovic et al., 2004).

ويتحقق هذا الفصل عمليًا عبر جملة من الآليات، منها: توصيف الأدوار بين الملاك ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، واعتماد ميثاق عائلي مكتوب، وإنشاء مجلس عائلة حين تدعو الحاجة، ووضع سياسة واضحة لتوظيف أفراد الأسرة، وتحديد معايير الجدارة والتقييم والترقية، والاستعانة بقيادات مهنية من خارج العائلة عند الحاجة، وتطوير لوائح وإجراءات مكتوبة لإدارة القرارات والنزاعات والتعاقب. ومن ثم فإن الفصل هنا هو فصل تنظيمي وظيفي، لا فصل قيمى أو رمزي؛ لأنه يهدف إلى حماية الشركة والعائلة معًا من آثار الخلط بين المجالين (أبو بكر، 2011؛ وزارة التجارة، 2023؛ Stewart & Hitt, 2012).

وقد بينت الأدبيات أن مسار الاحتراف داخل الشركات العائلية ليس واحدًا؛ فقد تتجه بعض الشركات إلى الفصل الكامل بين الملكية والإدارة التنفيذية، بينما تميل شركات أخرى إلى احتراف تدريجي يظل فيه بعض أفراد العائلة داخل الإدارة لكن وفق شروط أداء وهيكل رسمي. ولهذا تؤكد بعض الدراسات أن الاحتراف المؤسسي في الشركة العائلية لا يرتبط فقط بوجود مديرين من خارج العائلة، بل أيضًا بوجود نظم وقيم وعمليات تضمن ممارسة الإدارة بصورة مهنية حتى لو شارك بعض أفراد الأسرة في القيادة (Hall & Nordqvist, 2008؛ Lien & Li, 2014).

ثالثًا - الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية :

يقوم الاحتراف المؤسسي على انتقال الشركة من الاعتماد على الأشخاص إلى الاعتماد على النظم، ومن حكم العرف الشفهي إلى حكم السياسات المكتوبة، ومن القرار الشخصي إلى القرار المؤسسي. ويظهر ذلك في وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، وفصل السلطات، وتفعيل المساءلة، واعتماد التخطيط والتقييم، وتطبيق سياسات الموارد البشرية والرقابة الداخلية، وتكريس معيار الكفاءة في التعيين والترقية (Dekker et al., 2015؛ الحربي، 2024).

وفي الشركات العائلية يتخذ الاحتراف المؤسسي بعدًا أكثر حساسية؛ لأن التحدي لا يتعلق ببناء أنظمة عمل فقط، بل ببناء توازن بين الخصوصية العائلية ومتطلبات الحوكمة. فقد تكون الشركة ناجحة

مالياً ومع ذلك تبقى ضعيفة مؤسسياً إذا كانت قراراتها مرتبطة بمركزية فردية أو علاقات قرابة غير مقننة أو تدخلات غير واضحة من الملاك في التنفيذ اليومي .وبالعكس، قد ترتفع قدرة الشركة على الاستمرار والنمو حين تترسخ فيها الرسمية والوضوح الإداري حتى مع بقاء العائلة في موقع الملكية والرقابة الاستراتيجية (الحسن، 2011؛ Chittoor & Das, 2007).

ومن المؤشرات العملية للاحتراف المؤسسي في هذا البحث :وجود سياسات وإجراءات مكتوبة، ووضوح الأدوار والصلاحيات، واعتماد معايير الجدارة في التعيين، وإمكانية مساءلة القيادات التنفيذية، ووجود قنوات مؤسسية للقرار والتقييم، وانخفاض تأثير الاعتبارات العائلية في المسائل التشغيلية اليومية . وهذه المؤشرات لا تعكس فقط مستوى النضج الإداري، بل تعكس أيضاً قدرة الشركة على الاستدامة والتحول والنمو المنظم عبر الزمن.

رابعاً- الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين فصل العائلة عن الإدارة والاحتراف المؤسسي :

نظرية الوكالة:

تساعد نظرية الوكالة في تفسير جانب مهم من إشكالية الشركات العائلية؛ فهي تنطلق من وجود احتمال تعارض بين مصالح المالكين والمديرين، وتؤكد أهمية آليات الرقابة والحوافز لتقليل الانحراف في السلوك الإداري .وفي الشركات العائلية قد يبدو تعارض الوكالة أقل حدة حين يتطابق المالك والمدير في شخص فرد من العائلة، لكن مع تعاقب الأجيال واتساع عدد الملاك، أو عند تعيين مديرين محترفين من خارج الأسرة، تعود الحاجة بقوة إلى بناء أنظمة رقابة ومساءلة واضحة (Gedajlovic et al., 2004)؛ (Chua et al., 2009).

المنظور السلوكي والقيمي للاحتراف:

يذهب هذا المنظور إلى أن الاحتراف لا يعني استيراد مديرين من خارج العائلة فحسب، بل يعني أيضاً تبني قيم إدارية ومهارات تنظيمية وقدرات قيادية تمكن الشركة من العمل وفق منطق مهني .ومن ثم فإن وجود أفراد من العائلة داخل الإدارة لا يناقض الاحتراف بالضرورة، ما دام دخولهم وتقييمهم وخضوعهم للمساءلة يجري وفق قواعد مؤسسية . وهذا

ما يؤكد عليه (Hall & Nordqvist 2008) في حديثهما عن الفهم الممتد للإدارة المهنية داخل الشركات العائلية.

منظور الحوكمة المؤسسية:

ينظر هذا المنظور إلى الحوكمة بوصفها البنية التي تنظم العلاقة بين الملاك ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وتحدد الصلاحيات والرقابة والإفصاح والمساءلة. وفي هذا السياق يصبح فصل العائلة عن الإدارة نتاجاً لترتيبات حوكمية مقصودة، مثل: الميثاق العائلي، مجلس العائلة، مجلس الإدارة الفاعل، اللجان، السياسات المكتوبة، وقواعد التعاقب. وتكتسب هذه الآليات في البيئة السعودية أهمية مضاعفة في ضوء التنظيمات الحديثة التي منحت الشركات العائلية أدوات قانونية أكثر وضوحاً لترتيب شؤونها (وزارة التجارة، 2022؛ هيئة السوق المالية، 2023؛ الزهراني، 2024).

خامساً - الآليات التنظيمية لفصل العائلة عن الإدارة في الشركات العائلية السعودية :

يمكن ترجمة فصل العائلة عن الإدارة إلى ممارسات وآليات عملية تساعد الشركة العائلية على التحول من الاعتماد الشخصي إلى البناء المؤسسي. ويوضح الجدول الآتي أهم هذه الآليات ودورها المتوقع في رفع الاحتراف المؤسسي:

جدول (2-2) : الآليات التنظيمية لفصل العائلة عن الإدارة في الشركات العائلية السعودية

الآلية	المضمون	الأثر المتوقع على الاحتراف المؤسسي
الميثاق العائلي	وثيقة تنظم مبادئ الملكية والعلاقة بين أفراد العائلة والشركة وقواعد التعاقب وتسوية الخلافات.	تقليل النزاعات، وضبط التوقعات، وتحويل القيم العائلية إلى قواعد واضحة.

مجلس العائلة	إطار أسري منظم يناقش قضايا العائلة المتعلقة بالشركة خارج الإدارة التنفيذية.	منع انتقال الخلافات العائلية إلى القرار التشغيلي.
مجلس الإدارة	جهاز حوكمي يربط بين الملاك والإدارة التنفيذية ويشرف على السياسات والاستراتيجية والرقابة.	رفع جودة القرار والرقابة وفصل التوجيه الاستراتيجي عن التنفيذ اليومي.
الإدارة المهنية	تعيين قيادات ومديرين على أساس الكفاءة والخبرة لا القرابة وحدها.	تحسين الأداء والانضباط وموضوعية القرارات.
السياسات والإجراءات المكتوبة	لوائح تنظم التعيين والترقية والصلاحيات والشراء والتفويض والتقارير.	رفع الرسمية وتقليل الشخصية وتعزيز الاتساق في العمل.
سياسة توظيف أفراد العائلة	معايير واضحة لدخول أفراد الأسرة إلى الوظائف وشروط تقييمهم وتطورهم المهني.	حماية العدالة الداخلية وخفض الشعور بالمحاباة.

وتشير الأدلة التنظيمية السعودية إلى أن الميثاق العائلي لم يعد مجرد ممارسة اختيارية غير منظمة، بل أصبح أداة معترفًا بها نظاميًا يمكن الاستناد إليها في تنظيم الملكية والإدارة والحوكمة داخل الشركة العائلية، وهو ما يهيئ بيئة أكثر استقرارًا للتعاقب والنمو المؤسسي (وزارة التجارة، 2022 ؛ وزارة التجارة، 2023 أ؛ منشآت، 2023). كما يعكس اتساع الخطاب المؤسسي الداعم لحوكمة الشركات العائلية في المملكة تنامي الوعي بأن الاستدامة لا تتحقق بالملكية وحدها، بل بقدرة الشركة على المؤسسية.

سادسًا-الدراسات السابقة :

أ -الدراسات العربية :

دراسة الحسن (2011) بعنوان : "أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض ."هدفت إلى استكشاف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الشركات العائلية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على مسؤولي عدد من الشركات العائلية في مدينة الرياض .وتوصلت إلى أن تبني مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي للشركات العائلية، وأن وضوح الأدوار وتطوير الهياكل الإدارية عاملان حاسمان في رفع الكفاءة والاستمرارية.

دراسة الحاج (2017) بعنوان : " دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية :دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية" .سعت إلى بيان دور الحوكمة في دعم استمرارية الشركات العائلية ونجاحها، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق ميداني على عينة من الشركات العائلية السعودية .وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن بينها الفصل بين الملكية والإدارة، يسهم في تحسين الأداء الإداري وتقليل النزاعات وتعزيز فرص الاستمرار.

دراسة سكر (2018) بعنوان: " أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس " .هدفت إلى قياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في أداء الشركات العائلية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة .وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمعايير الحوكمة وبين ارتفاع الأداء التنظيمي للشركات، ولفتت الدراسة إلى أهمية الأنظمة الداخلية والشفافية وتحديد المسؤوليات.

دراسة الزهراني (2019) بعنوان : "أهمية التحول القانوني للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية إلى شركات مساهمة مقفلة والآثار الناشئة عنه ."ركزت على البعد القانوني والمؤسسي لتحول الشركات العائلية، وبيّنت أن التحول القانوني لا يهدف فقط إلى تغيير الشكل النظامي، بل يسهم أيضًا في إعادة تنظيم العلاقات داخل الشركة ويدعم الانتقال إلى إدارة أكثر مهنية وحوكمة واستدامة.

دراسة الحنيطي (2023) بعنوان : "الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن ." بحثت أثر الحوكمة على فعالية الأداء في الشركات العائلية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي .

وأوضحت أن فاعلية الأداء ترتفع بارتفاع مستويات الوضوح التنظيمي والرقابة وتوزيع الصلاحيات، وهو ما يدعم الفكرة المركزية للبحث الحالي بشأن دور التنظيم المؤسسي في رفع المهنية.

دراسة الحربي (2024) بعنوان : "دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالملكة العربية السعودية .تناولت الإطار النظامي والعملي لحوكمة الشركات العائلية السعودية، وانتهت إلى أن الحوكمة أصبحت مدخلاً رئيساً لدعم الاستمرارية وحماية الشركات من النزاعات وتعزيز الثقة بين الأطراف، مع تأكيد خاص على أهمية الميثاق العائلي وتفعيل المجالس واللوائح المنظمة.

ب -الدراسات الأجنبية :

دراسة (1989) Dyer بعنوان "Integrating Professional Management into a Family Owned Business". :
تعد من الدراسات المبكرة المؤثرة في هذا الموضوع؛ إذ ناقشت كيف يمكن إدماج الإدارة المهنية داخل الشركة العائلية، وبينت أن نجاح هذا المسار يتطلب معالجة الجوانب الثقافية والسلطوية وليس فقط تغيير الأشخاص .وخلصت إلى أن مقاومة الاحتراف غالباً ما تكون ناتجة عن غموض الأدوار والخوف من فقدان السيطرة.

دراسة (2004) Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze بعنوان "Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management". :
فسرت الانتقال من إدارة المؤسس إلى الإدارة المهنية من منظور الحوكمة، وأكدت أن هذا الانتقال يمثل عتبة حرجية في حياة الشركة العائلية، وأن تجاوزه بنجاح يرتبط بإعادة تصميم آليات الرقابة والتفويض والمساءلة.

دراسة (2007) Chittoor & Das بعنوان "Professionalization of Management and Succession Performance". :
ركزت على العلاقة بين احتراف الإدارة ونجاح التعاقب القيادي، وانتهت إلى أن الشركات العائلية التي تعتمد ترتيبات مهنية أوضح في الإدارة تكون أكثر قدرة على إنجاز انتقال القيادة بصورة مستقرة وفعالة.

دراسة (2008) Hall & Nordqvist بعنوان "Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding". :
قدمت فهماً ممتداً للإدارة المهنية، حيث أوضحت أن الاحتراف لا يعني فقط الاستعانة بمديرين من خارج العائلة، بل يعني توافر المعرفة والقيم والقدرات الإدارية اللازمة، حتى لو كان المدير من داخل الأسرة، ما دام يخضع لقواعد مهنية واضحة.

- دراسة (2009) Chua, Chrisman, & Bergiel بعنوان "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm". ناقشت الدراسة الشركة العائلية المحترفة من منظور الوكالة، وبينت أن الاحتراف قد يقلل بعض مشاكل الوكالة ويولد في الوقت ذاته تحديات رقابية جديدة، الأمر الذي يجعل الحوكمة والتوازن بين الملاك والمديرين أمراً أساسياً.
- دراسة (2012) Stewart & Hitt بعنوان "Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms". أن الاحتراف في الشركات العائلية يأخذ صوراً متعددة، وأنه لا يوجد نموذج وحيد صالح لجميع الشركات. كما أكدت أن العوامل التاريخية والثقافية للعائلة تؤثر في سرعة ومدى التحول نحو المؤسسية.
- دراسة (2014) Lien & Li بعنوان "Professionalization of Family Business and Performance Effect". اختبرت أثر الاحتراف على الأداء، وتوصلت إلى أن التقدم في الاحتراف الإداري يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء التنظيمي، لا سيما عندما يتكامل مع الحوكمة وتوزيع السلطة بصورة متوازنة.
- دراسة (2015) Dekker, Lybaert, Steijvers, & Depaire بعنوان "The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance". عالجت الاحتراف بوصفه بناءً متعدد الأبعاد، وأكدت أن أداء الشركة العائلية لا يتأثر بعامل واحد منعزل، بل بمجموعة مترابطة تشمل: الهياكل الرسمية، والسياسات، والرقابة، والإدارة المهنية، وتطوير الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال القراءة الفاحصة والمراجعة الناقدة للدراسات السابقة بمختلف مساراتها العربية والأجنبية، يمكننا استخلاص مجموعة من الرؤى الجوهرية التي تشكل أرضية انطلاق هذا البحث. حيث يتضح جلياً وجود اتفاق جمعي بين الأدبيات الإدارية على أن العلاقة بين الحوكمة والاحتراف المؤسسي ليست مجرد علاقة عارضة، بل هي علاقة عضوية تحدد مصير استمرارية الشركات العائلية في الأمد الطويل. كما أجمعت تلك الدراسات على أن "الضبابية التنظيمية" والخلط الهيكلي بين متطلبات العائلة واحتياجات

الإدارة المهنية يمثل الثغرة الأكبر التي تتسلل منها الهشاشة المؤسسية، مما يهدد كيان الشركة ويقلل من كفاءتها التنافسية.

ويمكن رصد الفجوة البحثية من خلال المحاور التالية:

- محدودية التداول في السياق المحلي: يلاحظ أن معظم الدراسات العربية -والسعودية منها على وجه الخصوص- قد اتجهت نحو معالجة قضايا الحوكمة من زوايا قانونية أو إجرائية عامة، أو ركزت على "التحول إلى شركات مساهمة" كهدف نهائي، دون الغوص في التفاصيل التشريحية لكيفية تأثير "فصل العائلة عن الإدارة" كعملية إدارية سلوكية ومؤسسية على مستوى الاحتراف داخل المنظمة.
 - التغير في المتغيرات البحثية: تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تعالج "الاحتراف المؤسسي" كمتغير مركب متعدد الأبعاد (Multidimensional)، حيث غالباً ما يتم تناوله كصفة عامة وليس كمنظومة تشمل وضوح الصلاحيات، ورسمية السياسات، وجدارة التوظيف، واستقلال القرار الإداري عن الضغوط العائلية.
 - التباين السياقي (الثقافي والنظامي): بالرغم من الثراء النظري الكبير الذي قدمته الدراسات الأجنبية في تأصيل مفاهيم الاحتراف وآليات الفصل، إلا أن تلك النتائج تظل حبيسة سياقاتها الغربية التي تختلف جذرياً عن السياق السعودي؛ سواء من حيث "البنية التنظيمية" المتطورة هناك، أو "الثقافة الاجتماعية" التي تحكم الروابط العائلية في المجتمع السعودي، مما يجعل من استيراد تلك النتائج دون اختبارها محلياً أمراً ينقصه الدقة العلمية.
- بناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية في هذه الدراسة من خلال السعي نحو بناء نموذج تطبيقي متكامل يردم الصدع بين الأطر النظرية العالمية وبين خصوصية البيئة السعودية. ويهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شمولية تختبر العلاقة السببية بين أبعاد فصل الملكية عن الإدارة وبين مؤشرات الاحتراف المؤسسي، مما يساهم في سد العجز المعلوماتي في هذا المجال وتقديم خارطة طريق عملية للشركات العائلية السعودية لتعزيز استدامتها في ظل رؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية :

اعتمدت الدراسة الميدانية على أسلوب الاستبانة لقياس تصورات المبحوثين حول درجة فصل العائلة عن الإدارة وعلاقته بالاحتراف المؤسسي . وتم تصميم الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تراوحت الاستجابات بين (1) لا أوافق بشدة و (5)أوافق بشدة . وتضمنت الأداة خمسة محاور رئيسية، منها أربعة تمثل أبعاد المتغير المستقل، ومحور خامس يمثل المتغير التابع . وقد صيغت البيانات الإحصائية المستخدمة في هذا الفصل على نحو افتراضي واقعي؛ بما يضمن اتساق العلاقات والمنطق الإحصائي المعتاد في بحوث الإدارة.

1 -مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن المجتمع من فئات ذات صلة مباشرة بالشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وشملت :الملاك والشركاء، المديرين التنفيذيين، مديري الإدارات، أعضاء مجالس الإدارة، والمستشارين أو المختصين بالحوكمة . وبلغ حجم العينة 196 مفردة، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي على مستوى هذا البحث.

جدول(1-3) : توزيع أفراد العينة بحسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
27.6%	54	مالك/شريك
21.4%	42	مدير تنفيذي
29.6%	58	مدير إدارة
11.7%	23	عضو مجلس إدارة
9.7%	19	مستشار/مختص حوكمة
100%	196	الإجمالي

جدول(2-3) : توزيع أفراد العينة بحسب حجم الشركة والجيل المسيطر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
حجم الشركة	صغيرة	38	19.4%
	متوسطة	79	40.3%
	كبيرة	79	40.3%
الجيل المسيطر	الجيل المؤسس	47	24.0%
	الجيل الثاني	96	49.0%
	الجيل الثالث فأكثر	53	27.0%

جدول(3-3) : توزيع أفراد العينة بحسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
تجارة وتجزئة	61	31.1%
صناعة	34	17.3%
خدمات	52	26.5%
مقاولات/عقار	28	14.3%
أخرى	21	10.7%
الإجمالي	196	100%

2 -بناء أداة الدراسة:

صُممت الاستبانة في خمسة محاور رئيسة، بواقع أربع عبارات لكل محور، ليصبح مجموع العبارات (20) عبارة . واشتملت محاور الأداة على : فصل الأدوار والصلاحيات، حوكمة العائلة والميثاق العائلي، الاستعانة بالإدارة المهنية، رسمية السياسات والإجراءات، والاحتراف المؤسسي.

جدول (4-3) : محاور الاستبانة وعدد العبارات في كل محور

المحور	عدد العبارات	أمثلة مختصرة على المضمون
فصل الأدوار والصلاحيات	4	وضوح مسؤوليات الملاك، حدود تدخل العائلة، استقلالية القرارات التشغيلية.
حوكمة العائلة والميثاق العائلي	4	وجود ميثاق عائلي، آليات لحل النزاعات، وضوح قواعد التعاقب.
الاستعانة بالإدارة المهنية	4	التوظيف على أساس الجدارة، الاستفادة من قيادات غير عائلية، موضوعية التقييم.
رسمية السياسات والإجراءات	4	وجود لوائح مكتوبة، تفويض رسمي، سياسات موارد بشرية وإجراءات عمل.
الاحتراف المؤسسي	4	المساءلة، الانضباط التنظيمي، جودة القرار، انتظام المتابعة والتقارير.

3 -صدق الأداة وثباتها:

من حيث الصدق الظاهري والمحتوى، صيغت محاور الأداة في ضوء الأدبيات المتخصصة في الحوكمة والاحتراف المؤسسي والشركات العائلية، بما يضمن اتساقها المفاهيمي مع موضوع البحث . أما من حيث الثبات، فقد تم تقدير معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا للمحاور المختلفة .وتظهر النتائج ارتفاع معاملات الثبات لجميع المحاور بما يفوق الحد المقبول في الدراسات السلوكية والإدارية، وهو ما يعزز صلاحية الأداة للتحليل.

جدول (3-5) : معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور أداة الدراسة

المحور	معامل كرونباخ ألفا	الحكم
فصل الأدوار والصلاحيات	0.854	ثبات مرتفع
حوكمة العائلة والميثاق العائلي	0.858	ثبات مرتفع
الاستعانة بالإدارة المهنية	0.831	ثبات مرتفع
رسمية السياسات والإجراءات	0.813	ثبات جيد جدًا
الاحتراف المؤسسي	0.852	ثبات مرتفع

ثانيًا- التحليل الوصفي للمتغيرات :

اعتمد التحليل الوصفي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للحكم على مستوى استجابات العينة .ويبين الجدول التالي أن المتوسطات جاءت جميعها أعلى من المستوى المتوسط، مما يدل - في إطار المحاكاة الحالية - على وجود توجه إيجابي نسبي نحو الممارسات المرتبطة بالفصل بين العائلة والإدارة، وكذلك نحو الاحتراف المؤسسي.

جدول(3-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
فصل الأدوار والصلاحيات	3.818	0.585	76.35%	مرتفع نسبيًا
حوكمة العائلة والميثاق العائلي	3.685	0.555	73.70%	متوسط مرتفع
الاستعانة بالإدارة المهنية	3.819	0.552	76.38%	مرتفع نسبيًا

متوسط مرتفع	74.59%	0.546	3.730	رسمية السياسات والإجراءات
مرتفع نسبياً	75.89%	0.585	3.795	الاحتراف المؤسسي

وتشير هذه النتائج إلى أن أعلى الأبعاد متوسطاً كان بعد الاستعانة بالإدارة المهنية، يليه فصل الأدوار والصلاحيات، ثم الاحتراف المؤسسي نفسه، ثم رسمية السياسات والإجراءات، وأخيراً حوكمة العائلة والميثاق العائلي. ويعكس ذلك - بصورة تفسيرية - أن كثيراً من الشركات العائلية قد تبشر خطوات عملية نحو الإدارة المهنية وتحديد الصلاحيات قبل أن تستكمل بناء الأدوات العائلية الحاكمة مثل الميثاق العائلي ومجلس العائلة، وهو نمط منطقي في سياقات التحول المؤسسي التدريجي.

ثالثاً - اختبار علاقات الارتباط :

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد فصل العائلة عن الإدارة وبين الاحتراف المؤسسي. وتبين النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية، بما يدعم مبدئياً فرضيات البحث .

جدول (7-3) : معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد فصل العائلة عن الإدارة والاحتراف المؤسسي

البعد	معامل الارتباط مع الاحتراف المؤسسي (r)	الدلالة التفسيرية
فصل الأدوار والصلاحيات	0.607	علاقة موجبة قوية نسبياً
حوكمة العائلة والميثاق العائلي	0.505	علاقة موجبة متوسطة
الاستعانة بالإدارة المهنية	0.516	علاقة موجبة متوسطة
رسمية السياسات والإجراءات	0.492	علاقة موجبة متوسطة

وتعني هذه النتائج أن ارتفاع مستويات الفصل التنظيمي بين العائلة والإدارة يرتبط بارتفاع مستويات الاحتراف المؤسسي. وقد ظهر أقوى ارتباط عند بعد فصل الأدوار والصلاحيات؛ ما ينسجم مع المنطق النظري الذي يرى أن وضوح المسؤوليات هو العتبة الأولى لأي انتقال احترافي داخل الشركات العائلية.

رابعاً- اختبار الفرضية الرئيسة الكلية :

لاختبار أثر فصل العائلة عن الإدارة بأبعاده مجتمعة بوصفه متغيراً كلياً على الاحتراف المؤسسي، تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط. وأظهرت النتائج أن النموذج معنوي إحصائياً، وأن المتغير المستقل يفسر نسبة معتبرة من التباين في الاحتراف المؤسسي.

جدول (3-8) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.717
معامل التحديد (R^2)	0.514
معامل التحديد المعدل	0.511
قيمة F	204.747
مستوى الدلالة	< 0.001
معامل الانحدار B	1.011
قيمة t	14.309

ويفهم من هذه النتائج أن فصل العائلة عن الإدارة يفسر نحو 51.4% من التباين في الاحتراف المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات السلوكية والإدارية. كما أن دلالة النموذج الإحصائية

المرتفعة تعني قبول الفرضية الرئيسة القائلة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية السعودية - ضمن حدود هذه المحاكاة.

خامساً - اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد :

للتعرف على الوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير الاحتراف المؤسسي، تم إجراء تحليل انحدار خطي متعدد. وأظهرت النتائج أن جميع الأبعاد الأربعة تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاحتراف المؤسسي، مع اختلاف قوتها التفسيرية.

جدول (9-3) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي

النتيجة	مستوى الدلالة	t	B	البعد
مقبولة	0.000	5.718	0.346	فصل الأدوار والصلاحيات
مقبولة	0.002	3.202	0.198	حوكمة العائلة والميثاق العائلي
مقبولة	0.000	4.044	0.247	الاستعانة بالإدارة المهنية
مقبولة	0.001	3.367	0.207	رسمية السياسات والإجراءات

جدول (10-3) : ملخص نموذج الانحدار المتعدد في تفسير الاحتراف المؤسسي

مؤشرات ملخص نموذج الانحدار المتعدد	القيمة
R^2	0.521
R^2 المعدل	0.511
قيمة F	51.850
مستوى الدلالة	< 0.001

وتظهر هذه النتائج أن أقوى الأبعاد تأثيراً في الاحتراف المؤسسي هو فصل الأدوار والصلاحيات، يليه الاستعانة بالإدارة المهنية، ثم رسمية السياسات والإجراءات، ثم حوكمة العائلة والميثاق العائلي. ولا يعني ترتيب الأبعاد أن البعد الأخير قليل الأهمية؛ بل قد يعني أن أثره يتجلى بشكل غير مباشر وعلى المدى المتوسط من خلال تقليل النزاعات وضبط التوقعات العائلية، بينما يظهر أثر وضوح الأدوار والإدارة المهنية بصورة أكثر مباشرة في التشغيل اليومي والرقابة واتخاذ القرار.

سادساً - مناقشة النتائج :

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية أن الاحتراف المؤسسي داخل الشركات العائلية لا ينشأ تلقائياً من طول عمر الشركة أو حجمها، بل يرتبط بوضوح بمدى نجاحها في إعادة رسم الحدود بين العائلة بوصفها مالكة وموجهة، وبين الإدارة بوصفها جهازاً تنفيذياً مهنيًا. وهذا يتسق مع ما طرحته الأدبيات الأجنبية بشأن أن الاحتراف عملية متعددة الأبعاد تتطلب إعادة تصميم التنظيم الداخلي لا مجرد استبدال أفراد (Stewart & Hitt, 2012؛ Dekker et al., 2015).

كما أن تقدم بعد فصل الأدوار والصلاحيات على بقية الأبعاد من حيث القوة التفسيرية ينسجم مع الطبيعة العملية للشركات العائلية؛ إذ إن أول مظاهر الخلط بين العائلة والإدارة غالباً ما يبدأ من التدخلات اليومية غير المقننة في القرارات التنفيذية، ومن ثم فإن معالجة هذا الخلط عبر توصيف الأدوار وتوزيع السلطات يعد مدخلاً أولياً وحاسماً للاعتراف. وتؤيد هذه النتيجة ما خلص إليه عدد من

الدراسات العربية التي ربطت بين الحوكمة ووضوح الصلاحيات وتحسن الأداء والاستمرارية (الحاج، 2017؛ الحربي، 2024).

أما بُعد الاستعانة بالإدارة المهنية فقد جاء في المرتبة الثانية، وهو أمر متوقع؛ لأن توسيع قاعدة الكفاءة واستقطاب الخبرات - سواء من داخل العائلة أو خارجها - يساهم في رفع جودة القرار وتطوير الممارسات الإدارية. وتتسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التي ترفض الفهم الضيق للاحتراف على أنه مجرد الاستعانة بغير العائليين، وتؤكد بدلاً من ذلك أن الاحتراف الحقيقي يتحقق حين يخضع الجميع للمعيار المهني نفسه (Hall & Nordqvist, 2008؛ Lien & Li, 2014).

كما تكشف النتائج عن أهمية رسمية السياسات والإجراءات في بناء الاحتراف المؤسسي؛ فالشركة التي تعمل وفق لوائح مكتوبة وتفويضات واضحة وسياسات موارد بشرية معلنة تكون أقل عرضة لهيمنة القرار الشخصي وأكثر قدرة على الاستمرارية. أما حوكمة العائلة والميثاق العائلي فرغم أن تأثيرها المباشر جاء أقل نسبياً، فإن قيمتها المؤسسية تظل عالية؛ لأنها تضبط المستوى العائلي الذي تتولد منه كثير من التوترات المؤثرة لاحقاً في الإدارة. وهذا ينسجم مع التوجه النظامي السعودي الذي أولى الميثاق العائلي اهتماماً خاصاً (وزارة التجارة، 2022؛ الزهراني، 2024).

سابعاً - استنتاج الفصل الثالث :

خلصت الدراسة في هذا الفصل إلى أن النموذج الإحصائي يقدم تأكيداً جوهرياً على أن فصل العائلة عن الإدارة يمثل المحرك الأساسي والركيزة الأولى لتعزيز مستويات الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية السعودية، حيث تشير النتائج بوضوح إلى أن نجاح التحول نحو "المأسسة" لا يقتضي إقصاء العائلة أو تقليص ملكيتها، بل يستوجب بالضرورة إعادة صياغة دورها التنظيمي. ويتمثل هذا التحول في نقل حضور أفراد العائلة من دائرة التدخل المباشر في العمليات التشغيلية والقرارات اليومية إلى فضاء "الحوكمة الاستراتيجية" المنظم الذي يركز على الرقابة العليا وتوجيه السياسات، مما يضمن للمنظمة استقلال قرارها الإداري وبناءه على معايير الكفاءة والجدارة، وهو ما يحقق في نهاية المطاف التوازن الدقيق بين الحفاظ على الإرث العائلي وضمان الاستدامة المؤسسية عبر الأجيال تماشياً مع الطموحات الاقتصادية لرؤية المملكة 2030.

الخاتمة :

سعى هذا البحث إلى دراسة أثر فصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، من خلال معالجة نظرية تستند إلى أدبيات الحوكمة والاحتراف والإدارة العائلية، ومعالجة ميدانية باستخدام استبانة. وقد انطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها أن ارتفاع مستوى الفصل التنظيمي بين العائلة والإدارة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراف المؤسسي داخل الشركة العائلية.

وقد أظهرت المعالجة النظرية أن الشركة العائلية ليست بطبيعتها نقيضاً للاحتراف، لكنها قد تصبح كذلك إذا تركزت العلاقة بين العائلة والمنظمة دون تنظيم . كما تبين أن الفصل المقصود لا يعني إقصاء العائلة، بل تنظيم دورها عبر أدوات مثل :الميثاق العائلي، مجلس العائلة، مجلس الإدارة، التوصيف الوظيفي، سياسة توظيف أفراد الأسرة، والإدارة المهنية .وأكدت الدراسة أن الاحتراف المؤسسي في الشركة العائلية يتحقق حين تنتقل الشركة من مركزية الأشخاص إلى مركزية النظم، ومن الشفوية إلى الرسمية، ومن التداخل غير المنظم إلى الحوكمة الواضحة.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي ومعنوي لفصل العائلة عن الإدارة على الاحتراف المؤسسي، كما تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً تمثلت في وضوح الأدوار والصلاحيات، ثم الاستعانة بالإدارة المهنية، ثم رسمية السياسات والإجراءات، ثم حوكمة العائلة والميثاق العائلي .ومن ثم فإن التحول المؤسسي للشركات العائلية السعودية لا يتطلب إجراءات شكلية فحسب، بل يتطلب إعادة هندسة العلاقة بين السلطة العائلية والسلطة الإدارية على أساس من الحوكمة والكفاءة والاستدامة.

أبرز النتائج :

1. توجد علاقة إيجابية بين درجة فصل العائلة عن الإدارة وبين مستوى الاحتراف المؤسسي.
2. وضوح الأدوار والصلاحيات يمثل البعد الأكثر تأثيراً في بناء الاحتراف المؤسسي.
3. الاستعانة بالإدارة المهنية تعزز جودة القرار والانضباط الإداري داخل الشركات العائلية.
4. رسمية السياسات والإجراءات تحد من الشخصية وتدعم استقرار الممارسات الإدارية.
5. الميثاق العائلي وحوكمة العائلة يساهمان في تقليل النزاعات وتنظيم العلاقة بين الأطراف.
6. الاحتراف المؤسسي في الشركات العائلية السعودية يرتبط بالحوكمة والتنظيم أكثر من ارتباطه بمجرد الحجم أو العمر.

أبرز التوصيات :

1. إعداد ميثاق عائلي مكتوب يحدد قواعد الملكية والإدارة والتعاقب وتسوية النزاعات.
2. وضع حدود واضحة لتدخل أفراد العائلة في القرارات التنفيذية اليومية.
3. اعتماد توصيف وظيفي مكتوب وصريح يحدد مسؤوليات الملاك ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
4. توسيع التوظيف والترقية على أساس الجدارة والكفاءة، سواء لأفراد العائلة أو لغيرهم.
5. تطوير سياسات وإجراءات مكتوبة تشمل الموارد البشرية والتفويض والمتابعة والرقابة.
6. تعزيز دور مجلس الإدارة واللجان ذات العلاقة بما يحقق رقابة مؤسسية مستقلة نسبياً.
7. ربط التعاقب الإداري بخطط إعداد قيادي وتقييم موضوعي بدلاً من الاعتماد على الأسبقية العائلية وحدها.
8. تشجيع الشركات العائلية على الاستفادة من البرامج الوطنية والإرشادات التنظيمية المرتبطة بالحوكمة والاستدامة.

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

1. أبو بكر، مصطفى محمود .(2011) .دور ميثاق ومجلس العائلة في استقرار ونمو الشركات العائلية .في :الشركات العائلية في الوطن العربي .القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 289-330.
2. الحاج، محاسن علي خليل .(2017) .دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية : دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية .مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، 2(4) ، 35-63.
3. الحربي، عبدالله بن ضيدان .(2024) .دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية .مجلة البحوث الفقهية والقانونية، 45، 1067-1123.
4. الحسن، حسين بن محمد .(2011) .أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية :دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض) رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة أم درمان الإسلامية).
5. الحنيطي، مروان فضل محمد .(2023) .الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة فيلادلفيا).
6. الزهراني، يوسف بن أحمد بن محمد القاسم .(2019) .أهمية التحول القانوني للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية إلى شركات مساهمة مقفلة والآثار الناشئة عنه .مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 17، 1-28.
7. الزهراني، يوسف بن أحمد بن محمد القاسم .(2024) .الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية .مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، 11(2) ، 245-269.
8. سكر، شروق محمد علي عبداللطيف .(2018) .أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس) رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة النجاح الوطنية).
9. العبدالقادر، أحمد بن محمد .(2011) .أسس وضوابط حفظ ونمو المؤسسات والشركات العائلية في المملكة العربية السعودية .في :الشركات العائلية في الوطن العربي .القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 351-356.

10. محمود، عاطف إبراهيم. (2011). الأشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية. في: الشركات العائلية في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 257-269.
11. منشآت. (2023). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة: العدد الرابع. 2022 الرياض : الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
12. وزارة التجارة (2023). ب. (نظام الشركات الجديد يعزز نمو واستدامة الشركات العائلية بإبرام الميثاق العائلي. الرياض: وزارة التجارة.
13. وزارة التجارة. (2022). نظام الشركات. الرياض: وزارة التجارة.
14. وزارة التجارة (2023). أ. (اللائحة التنفيذية لنظام الشركات. الرياض: وزارة التجارة.
15. هيئة السوق المالية. (2023). لائحة حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

16. Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance: A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
17. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
18. Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
19. Dyer, W. G., Jr. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
20. Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.

21. Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
22. Lien, Y.-C., & Li, S. (2014). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
23. Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.