

العنوان: دور ريادة الأعمال في تطوير الأجيال القادمة داخل الشركات العائلية

Subject: The Role of Entrepreneurship in Developing Future Generations within Family Businesses

اعداد الطالب: أحمد عمر باقاسي

الرقم الأكاديمي: 251001985

اشراف: د. احمد راجح

قائمة المحتويات

3	الإهداء	-
3	الشكر والتقدير	-
4	ملخص الدراسة باللغة العربية	-
4	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	-
5	الفصل الأول: المقدمة (Introduction)	-
5	مشكلة الدراسة	-
6	أهمية الدراسة	-
6	أهداف الدراسة	-
6	أسئلة الدراسة	-
7	المصطلحات الإجرائية	-
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والفرضيات	-
8	الإطار النظري	-
9	الدراسات السابقة	-
12	فرضيات الدراسة	-
13	الفصل الثالث: منهجية وطرق البحث	-
16	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	-
19	الفصل الخامس: التوصيات	-
20	قائمة المراجع والمصادر	-
22	ملاحق الدراسة	-

- الإهداء

إلى والديّ الغاليين،
إلى إخوتي وأحبتي الذين منحوني الدعم والتشجيع في كل خطوة،
وإلى كل من دعم مسيرتي العلمية والعملية.

- الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كل من كان سنداً لي في رحلتي البحثية والعلمية،
أولاً: احمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه وتسديده لي في خطواتي،
كما أتقدم بجزيل الشكر لعائلتي التي كانت مصدر دعمي المتواصل،
ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لمشرفي البحث العلمي وكل اساتذتي في جامعة ميدأوشن،
كما أشكر كل من آمن بي ودعمني وكان جزءاً من هذه الرحلة

- ملخص الدراسة باللغة العربية

تعد الشركات العائلية أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، إذ تسهم بفاعلية في توليد فرص العمل ودعم التنمية المستدامة. ومع ذلك تواجه هذه الشركات تحديًا مستمرًا يتمثل في قدرتها على الاستمرار عبر الأجيال، خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية المتسارعة. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور ريادة الأعمال في تطوير الأجيال القادمة داخل الشركات العائلية، بوصفها أحد العوامل الرئيسة التي تعزز استدامة تلك الشركات وتضمن انتقال القيادة بسلاسة بين الأجيال.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)

Family businesses are a cornerstone of the Saudi Arabian economy, contributing effectively to job creation and supporting sustainable development. However, these companies face an ongoing challenge in ensuring their continuity across generations, particularly in light of rapid economic transformations and intense competition. Hence, the importance of this study, which aims to analyze the role of entrepreneurship in developing future generations within family businesses, as it is one of the main factors that enhance the sustainability of these companies and ensure a smooth transfer of leadership between generations.

- الفصل الأول: المقدمة (Introduction)

تُعد الشركات العائلية أحد الركائز الأساسية للاقتصاد في معظم دول العالم، إذ تسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفر فرص عمل واسعة. ولا تقتصر أهمية هذه الشركات على الجانب الاقتصادي من حيث خلق فرص العمل والناتج القومي الإجمالي فحسب، بل إنها تمثل أيضاً تراثاً وطنياً واجتماعياً يعكس قيم العائلات وتاريخها التجاري العريق. ومع انتقال هذه الشركات من جيل إلى آخر، تواجه تحديات هيكلية وتنظيمية كبيرة، أبرزها قدرة الأجيال الجديدة على تبني الفكر الريادي الحديث ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، إلى جانب الحفاظ على الهوية العائلية وضمان استدامة الأعمال في ظل بيئة تنافسية متسارعة. ومن هنا تبرز الأهمية الاستراتيجية لدراسة دور ريادة الأعمال في تطوير وتمكين الأجيال القادمة داخل هذه الشركات، حيث يمثل الابتكار وريادة الأعمال عاملاً حاسماً لضمان استمراريتها وتعزيز تنافسيتها في سياق بيئة أعمال متغيرة تتسم بالتقلبات الاقتصادية والتحول التكنولوجي المتلاحقة.

- مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للشركات العائلية إلا أن العديد من الشركات تعاني من ضعف في إعداد الجيل الجديد لتولي القيادة، مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تراجع الأداء أو حتى الانهيار عند انتقال الشركة بين الأجيال بسبب غياب النهج الريادي داخل الأسرة المالكة، وإلى ضعف المبادرات التي تعزز التعلم والتمكين وروح الابتكار.

- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر دور الفكر الريادي في تطوير وتمكين الأجيال داخل الشركات العائلية. كما أن نتائج البحث يمكن أن تساعد صناع القرار ورواد الأعمال في وضع استراتيجيات فعالة لضمان استمرارية ونجاح هذه الشركات.

- أهداف الدراسة

- 1) تحليل دور ريادة الأعمال في تطوير وتمكين الأجيال القادمة في الشركات العائلية.
- 2) تحديد التحديات التي تواجه انتقال القيادة بين الأجيال في الشركات العائلية.
- 3) دراسة العلاقة بين الفكر الريادي واستدامة الشركات العائلية.

- أسئلة الدراسة

- 1) ما مفهوم ريادة الأعمال في سياق الشركات العائلية؟
- 2) ما أبرز التحديات التي تواجه الأجيال الجديدة في عملية استلام القيادة داخل الشركات العائلية؟
- 3) كيف يمكن للممارسات الريادية أن تسهم في تطوير وتمكين الأجيال القادمة؟

- المصطلحات الإجرائية

مفهوم ريادة الأعمال (Entrepreneurship)

تُعد ريادة الأعمال من المفاهيم الحيوية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، نظرًا لدورها في تحفيز الابتكار وتحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. وتتضمن ريادة الأعمال الابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية أو المبادرة.

مفهوم الشركات العائلية (Family Businesses)

مؤسسة تجارية يملكها ويديرها ويُسيطر عليها أفراد من عائلة واحدة أو عدد قليل من العائلات عبر الأجيال. لا يعتمد تعريفها فقط على الملكية، بل على التأثير الكبير للعائلة في إدارة الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه ثقافتها. وتتميز الشركات العائلية بخصوصيات تميزها عن الشركات الأخرى منها التداخل بين الملكية والإدارة، سيطرة قيم العائلة وثقافتها على بيئة العمل، التركيز على الاستمرارية ونقل الإرث إلى الجيل التالي.

مفهوم تطوير الأجيال القادمة (Next Generation Development)

يُقصد بتطوير الأجيال القادمة عملية إعداد الجيل الجديد من أفراد العائلة ليكون قادرًا على تولي القيادة وتحمل المسؤولية الإدارية والتنظيمية في المستقبل. ويتضمن ذلك تنمية المهارات القيادية والإدارية منها تعزيز روح الانتماء والالتزام العائلي، نقل المعرفة والخبرة من الجيل المؤسس إلى الجيل اللاحق، غرس القيم الريادية والابتكارية داخل الأسرة.

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة والفرضيات

- الإطار النظري

أولاً: نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تركز هذه النظرية على أن التطور التنظيمي يتحقق من خلال عملية تعلم مستمرة يتم فيها اكتساب المعرفة وتبادلها داخل المنظمة. وفي الشركات العائلية تمثل ريادة الأعمال بيئة محفزة للتعلم من خلال التجربة والممارسة ونقل الخبرات من الجيل المؤسس إلى الجيل الجديد، مما يسهم في بناء جيل قادر على الابتكار والتطوير.

ثانياً: نظرية التعاقب القيادي (Leadership Succession Theory)

تُعنى هذه النظرية بعمليات الانتقال القيادي والإداري داخل المؤسسات، وتبحث في كيفية إعداد الخلفاء ليتولوا المناصب القيادية بكفاءة. إذ تركز هذه النظرية على الدور الذي تلعبه ريادة الأعمال في إعداد الأجيال القادمة للقيادة من خلال التدريب العملي وتنمية روح الابتكار وتحمل المخاطر.

- الدراسات السابقة

تواجه المنشآت العائلية تحديًا متكررًا يتمثل في ضمان استدامة نجاحها وانتقالها بسلاسة عبر الأجيال، في ظل ما يُعرف بقاعدة الثلاثة أجيال التي تُشير إلى أن الثروة غالبًا ما تُبنى في الجيل الأول وتُستثمر في الثاني ثم تُفقد أو تتراجع في الثالث هذا التحدي لا يرتبط فقط بالثروة المالية أو الأنشطة الاقتصادية، بل يتعداه إلى استدامة القيم العائلية، وتعزيز وحدة العائلة، وبناء عقلية قادرة على مواجهة المتغيرات والتكيف مع المستقبل (المركز الوطني للمنشآت العائلية 2025).

تُعدّ ريادة الأعمال الاستراتيجية مفهومًا جديدًا، يعود أصله إلى الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال (بودرو، ٢٠٢٠). وتتعلق الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط طويل المدى، ووضع الاستراتيجيات، والرقابة، والإدارة، واستدامة العمليات في الشركات (هوجلوند، ٢٠١٥). بينما تُشير ريادة الأعمال الاستراتيجية إلى "تكامل الإدراك الريادي (سلوك البحث عن الفرص) والإدارة الاستراتيجية (سلوك البحث عن المزايا)" (هيت وآخرون، ٢٠٠١؛ بيكر وبولوك، ٢٠٠٧؛ أيرلندا وآخرون، ٢٠٢٣). كما يتطلب اعتماد ريادة الأعمال الاستراتيجية في الشركات العائلية موازنة فريدة بين دمج قيم العائلة مع تبني التفكير المستقبلي والابتكار، من خلال تحديد رؤية واضحة، وتعزيز ثقافة ريادية، وتطبيق آليات حوكمة سليمة تضمن الاستدامة والنمو عبر الأجيال. يتضمن ذلك التركيز على الابتكار، وبناء علاقات قوية داخل وخارج الشركة، واستخدام التكنولوجيا بفعالية، وتطوير القدرات القيادية لضمان بقاء الشركة وتطورها (ماهويش جميل 2024).

الخلفية النظرية لتفسير نجاح بعض الشركات العائلية أكثر من غيرها، استُخدمت مناهج ووجهات نظر مختلفة حتى الآن. وتُعدّ ريادة الأعمال المؤسسية أبرز هذه المناهج، إذ تُبرز قدرة الشركات العائلية على نقل عقليتها الريادية مع مرور الوقت (شارما وكريسمان، ١٩٩٩). يربط النهجين معًا، صيغ مفهوم ريادة الأعمال عبر الأجيال (هابرشون وبيستروي

(2002) وعُرف بأنه "العمليات التي تستخدم من خلالها الأسرة وتُطور عقليات ريادة الأعمال والقدرات المتأثرة بها لخلق مسارات جديدة من القيمة الريادية والمالية والاجتماعية عبر الأجيال" (هابرشون وآخرون 2010، ص 1). وفي السياق نفسه، حدد جاسكيويتز وآخرون (2015) مفهوم الإرث الريادي لشرح كيفية تعزيز الشركات العائلية لريادة الأعمال عبر الأجيال. ولتحقيق هذا الهدف، يُظهرون أن سلوك العائلة الريادي السابق، والتعليم الاستراتيجي، والتواصل الريادي، والخلافة الاستراتيجية تُعزز ريادة الأعمال عبر الأجيال (أندريا 2021).

أهمية الشركات العائلية تُسهم الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في التنمية الاقتصادية العالمية، حيث تُمثل أكثر من 90% من الشركات في العديد من الدول. وتُمثل الشركات العائلية ما بين 65% و 90% من جميع الشركات حول العالم، وتلعب دورًا محوريًا في خلق فرص العمل والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. وعلى الرغم من أهميتها، تُواجه الشركات العائلية معدلات بقاء منخفضة، حيث لا يبقى سوى ثلثها تقريبًا حتى الجيل الثاني، و 10-15% حتى الجيل الثالث. كما تفشل العديد من الشركات العائلية في الانتقال بنجاح بسبب الافتقار إلى مهارات التحضير والإدارة بين الخلفاء (سامويل أوميثي 2016).

الحوكمة في الشركات العائلية هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي تنظم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة والإدارة ومجلس الإدارة لضمان الاستمرارية والنمو والشفافية. وتهدف إلى تنظيم العلاقة بين العائلة والشركة، وتعزيز الاستقرار على المدى الطويل، وتجنب النزاعات الداخلية عبر وضع آليات واضحة لتحديد الأدوار والصلاحيات، وضمان الشفافية، وتحقيق العدالة في المعاملة، وتعزيز ثقة الأطراف المعنية. ووفقاً لنظرية حوكمة الشركات، فإن المدراء مستعدون للعمل لدى شركة عائلية لأنهم يريدون تعزيز حياتهم المهنية الخاصة بهم. تفهم النظرية المؤسسية حوكمة الشركات كدراسة للتغيرات الهيكلية، والتحديات البيئية، والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى تأثير تلك على إدارة الشركات العائلية (عمام ريم 2020).

تعد عملية الخلافة في الشركات العائلية مرحلة حرجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً لتجنب التحديات. أهم الخطوات تشمل تحديد الأهداف العائلية، إشراك جميع أفراد العائلة في المناقشات، تطوير الجيل القادم من القادة بشكل استراتيجي، ووضع خطة انتقال واضحة تشمل الجوانب المالية والإدارية، بالإضافة إلى إنشاء نظام حوكمة قوي لضمان الاستدامة. من الضروري أيضاً الاستعانة بمستشارين خارجيين لضمان سير العملية بشكل موضوعي وفعال. يُعد تخطيط خلافة المدير التنفيذي أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها مجلس إدارة أي شركة عائلية على الإطلاق. ويُعرّف تخطيط خلافة الإدارة في الشركات العائلية بأنه الطريقة الواضحة التي يتم من خلالها نقل السيطرة الإدارية من فرد من أفراد العائلة إلى آخر (تشوا، كريسمان، وشارما، 2003). ويُعدّ موضوع خلافة الإدارة من أكثر المواضيع بحثاً في أدبيات الشركات العائلية (بروكهاوس، 2004؛ وارد، 2004) (أولوفيمي الدينجبي 2021).

في كل شركة عائلية، يأتي وقتٌ يُحتم فيه الاعتماد على الجيل الجديد. ولضمان دورٍ إيجابيٍّ في استمرارية الشركة، من الضروري تدريبُ مدراء المستقبل. لذلك، من الضروري، منذ الصغر، غرسُ حسِّ المسؤولية تجاه ممتلكات الشركة، والسلوكيات اللانقّة كمديرين للشركة، وتحديد قيم العائلة والشركة التي يجب الحفاظ عليها وتوريثها. ويعني تغَيُّر الأجيال زيادةً في درجة تعقيد الشركة العائلية، ليس فقط بسبب زيادة عدد الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالملكية والإدارة، ولكن أيضاً بسبب ظهور سلسلةٍ من الاختلافات المهمة: اختلاف الأهداف، واختلاف المعايير والمصالح الحيوية، واختلاف أساليب إدارة الشركة، وما إلى ذلك. (خوان كورنا 2021).

الاستدامة في بيئات الشركات العائلية يمكن استخدام العديد من المؤشرات لتقييم نجاح الشركات العائلية. وتشمل هذه المؤشرات الثقة، ومشاركة الرؤية، وتطوير المؤسسة، والثقة في الإدارة والموارد البشرية (لوباتش وآخرون، ٢٠١٦؛ ستيفنز، ٢٠٢٣). ومن أهم عوامل نجاح الشركات العائلية بناء إرث للأجيال القادمة.

- فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة بين تبني الشركات العائلية لمفاهيم ريادة الأعمال وبين قدرتها على تعزيز الابتكار والمخاطرة المحسوبة، والتوجه نحو النمو، والمرونة التنظيمية.
- 2- تواجه الأجيال الجديدة داخل الشركات العائلية تحديات تؤثر بشكل سلبي على استلامهم للقيادة بما في ذلك اتخاذ القرارات المستقبلية للشركة.
- 3- تسهم الممارسات الريادية بشكل إيجابي في تطوير وتمكين الأجيال القادمة داخل الشركات العائلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات، وتعزيز الاستعداد لتولي المسؤوليات الإدارية.
- 4- كما تلعب ممارسات الحوكمة العائلية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ريادة الأعمال وتطوير الجيل القادم مثل مجالس العائلة واللوائح التنظيمية، في تنظيم العلاقة بين الجيل المؤسس والجيل القادم، بما يحقق توازناً بين الطموح الريادي والاستقرار المؤسسي.

- الفصل الثالث: منهجية وطرق البحث

يستند هذا البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي - الكمي (Quantitative Method) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين ممارسات ريادة الأعمال وتطوير الأجيال القادمة داخل الشركات العائلية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج العلمية دقة وموضوعية في قياس العلاقات بين المتغيرات، إذ يعتمد على البيانات العددية والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد اتجاهات العلاقة وقوتها.

يهدف استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير ممارسات ريادة الأعمال الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر، المرونة التنظيمية، التوجه نحو النمو على تطوير وتمكين الأجيال القادمة في الشركات العائلية السعودية، وذلك من خلال جمع بيانات كمية من عينة تمثل فئتين رئيسيتين: الجيل المؤسس والجيل الجديد داخل تلك الشركات.

مبررات استخدام المنهج الكمي في الدراسة للأسباب الآتية:

- (1) إمكانية اختبار الفرضيات إحصائيًا بدقة وموضوعية، مما يعزز موثوقية النتائج العلمية.
- (2) قدرته على تعميم النتائج على مجتمع الشركات العائلية السعودية من خلال عينة ممثلة.
- (3) توفيره لمؤشرات كمية واضحة يمكن الاستفادة منها في تقييم سياسات التطوير الريادي داخل الشركات العائلية.

كما ان الأسلوب الإحصائي الأساسي المستخدم في الدراسة، وقد شمل:

أ. النسب المئوية (Percentages)

استُخدمت لقياس مدى انتشار ممارسات معينة داخل الشركات العائلية، مثل:

- نسبة الشركات التي تمتلك خطة تعاقب واضحة.
- نسبة الشركات التي تحدد المواهب الريادية لدى الجيل القادم.
- نسبة الشركات التي لديها سياسات مكتوبة للرؤية والقيم.

ب. التكرارات (Frequencies)

تم استخدامها لعرض عدد المنشآت التي تنتمي إلى فئات معينة، مثل:
الفئات العمرية للشركات (5 سنوات، 10-5، 15-10، أكثر من 15)

ج. الجداول التلخيصية (Summary Tables)

استخدمت الجداول لتوضيح التوزيع الإحصائي للمتغيرات مثل الشكل القانوني، الموقع الجغرافي، الهيكل الحوكمي، وجود لجان، وجود خطط تعاقب ... إلخ.

د. الرسوم البيانية (Charts)

التقرير يحتوي على رسوم بيانية متعددة توضح توزيع البيانات في محاور رئيسية، مثل:

- توزيع المنشآت حسب المنطقة.
- نسب وجود سياسات مكتوبة.
- نسب تطبيق مبادئ الحوكمة.

- أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني (Questionnaire) تم توزيعه على عينة من المنشآت العائلية في مناطق المملكة المختلفة التي تضم أفرادًا من الجيل المؤسس والجيل الجديد العاملين داخل الشركة. الاستبيان تم بواسطة المركز الوطني للمنشآت العائلية ويتضمن أسئلة حول:

- سياسات التعاقب القيادي
- تطوير الأجيال القادمة
- تطبيق ممارسات الحوكمة، وغيرها.

- عينة الدراسة

تم أخذ عينة من 143 من المنشآت العائلية الرائدة في المملكة العربية السعودية لمعرفة أولوياتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم في جوانب عدة. كما تمثل شركات المساهمة المغلقة 21% من العينة، بينما الشركات ذات المسؤولية المحدودة تمثل 34% ، ويظهر أن نسبة ضعيفة 5% من العينة تمثل مساهمات مفتوحة، بينما بلغت الأشكال القانونية الأخرى 40%.

بما يتعلق بعمر المنشأة فإن الشركات التي أقل من 5 سنوات تمثل 40% ، وتلك التي تنحصر من 5 إلى 10 سنوات تمثل 20% ، أما الشركات من 10 إلى 15 سنة تمثل 19% واخيراً الشركات التي هي أكثر من 15 سنة تمثل 21%.

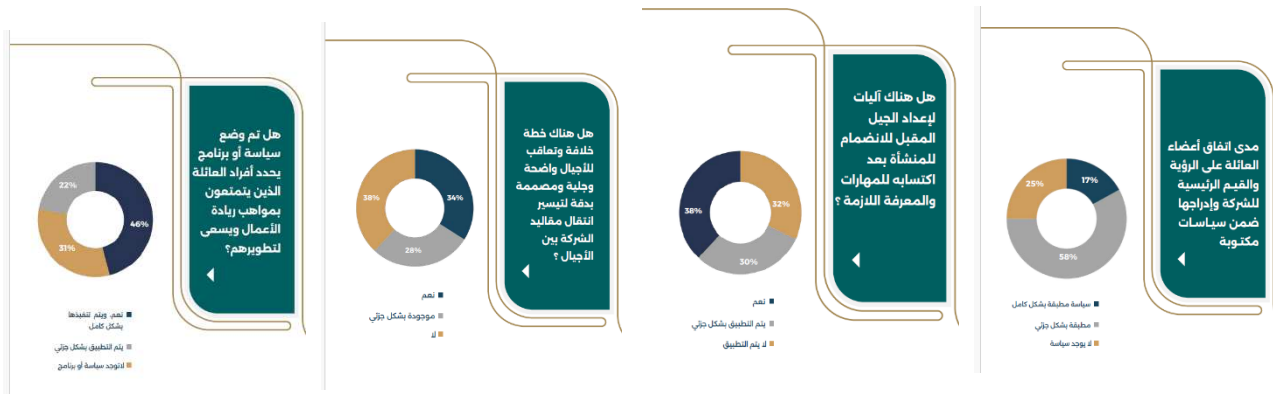
تظهر العينة توزيعاً جغرافياً لمراكز المنشآت المشاركة في العينة حيث أن 89% من مراكز المنشآت تقع في المناطق الإدارية الرئيسية (الرياض ومكة المكرمة والشرقية)، بينما تقع 11% في المناطق الإدارية الأخرى مثل منطقة الباحة والحدود الشمالية والمدينة المنورة ونجران (المركز الوطني للمنشآت العائلية).



- الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- تشير النتائج إلى وجود علاقة جوهريّة بين تطوير خطط التعاقب واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية، ما يؤكد أن التخطيط المسبق لانتقال القيادة يمثل حجر الأساس للحفاظ على استقرار الأعمال عبر الأجيال. هذا الارتباط يعكس أن غياب التخطيط المنهجي قد يعرّض الشركات العائلية إلى مخاطر كبيرة، ليس على مستوى المؤسسة نفسها فحسب، بل على مستوى الاقتصاد الوطني، إذ إن اختفاء هذه الشركات يؤدي إلى فقدان فرص عمل وتراجع مساهمة القطاع العائلي في الناتج المحلي.
- كما أبرزت النتائج أن الاستدامة تُعد قضية محورية لجميع أصحاب المصلحة داخل الشركات العائلية، رغم أن الوعي بالممارسات والإجراءات المرتبطة بها ما زال منخفضاً. وهذا يعكس وجود فجوة بين الأهمية المدركة للاستدامة وبين تطبيقها الفعلي، ما يشير إلى حاجة ماسة لتطوير أدوات ومنهجيات تعزز دمج الاستدامة ضمن الثقافة المؤسسية للشركات العائلية.
- كما تُظهر النتائج أن استعداد الجيل الجديد لتولي قيادة الشركة العائلية لم يعد أمراً بديهياً، إذ تتأثر هذه الرغبة بعوامل متعددة مثل الخلفية الثقافية، والمسار التعليمي، والظروف الاقتصادية. وقد تدفع هذه المؤثرات بعض أفراد الجيل القادم إلى اختيار تأسيس مشاريعهم الخاصة بدلاً من مواصلة العمل داخل الشركة العائلية. ويعكس هذا التحول تغيراً في التوجهات الريادية للأجيال الشابة، مما يتطلب من الشركات العائلية تطوير أساليب أكثر فاعلية لجذبهم وتحفيزهم وتمكينهم من لعب دور قيادي مستقبلاً.
- ويتضح من البيانات أن 46% فقط من الشركات تقوم بتحديد أفراد العائلة الذين يمتلكون مواهب ريادية، ما يدل على أن عملية اكتشاف وتطوير القادة المحتملين ما تزال غير ناضجة بالشكل الكافي في نصف الشركات تقريباً.

- كما أن 34% من الشركات فقط لديها خطة خلافة مكتوبة وواضحة، ما يعكس أن ثلثي الشركات الأخرى تعمل دون إطار مؤسسي منظم لانتقال السلطة، وهو ما قد يعرضها لمخاطر الارتباك أو النزاع عند انتقال القيادة.
- وبالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج أن 38% فقط من الشركات تمتلك آليات واضحة لإعداد الجيل المقبل من خلال التدريب واكتساب المهارات والمعرفة. هذا الضعف في برامج الإعداد يعكس فجوة في بناء القدرات القيادية والريادية داخل الشركات العائلية، ويعد مؤشراً على ضرورة تعزيز الجهود نحو التدريب المبكر والممنهج.
- كما تشير نسبة 17% فقط ممن لديهم اتفاق مكتوب حول الرؤية والقيم إلى أن غالبية الشركات العائلية ما زالت تعتمد على التفاهات الشفوية والمرتكزات غير المدونة، ما يقلل من وضوح الهوية المؤسسية ويحد من قدرة الأجيال القادمة على اتخاذ قرارات متسقة مع فلسفة المنشأة.
- وباختصار، تعكس هذه النتائج وجود تقدم محدود في آليات التعاقب والاستدامة وبناء القدرات الريادية داخل الشركات العائلية، مما يبرز الحاجة إلى تطوير سياسات أكثر وضوحاً، وممارسات أكثر مؤسسية لضمان استمرارية الشركات العائلية وتعزيز قدرتها على المنافسة عبر الأجيال.



جدول نتائج الدراسة:

م	الوصف المختصر	نعم	يتم التطبيق بشكل جزئي	لا يتم التطبيق
4	اتفاق أعضاء العائلة على الرؤية والقيم الرئيسية للشركة	%17	%38	%25
5	هناك أطر توضح العلاقة بين العائلة والمنشأة العائلية	%43	%21	%36
6	هل هناك آليات لإعداد الجيل المقبل للانضمام للمنشأة بعد اكتسابه للمهارات والمعرفة اللازمة	%38	%30	%32
7	هل هناك خطة خلافة وتعاقب للأجيال واضحة لتيسير انتقال مقاليد الشركة بين الأجيال	%34	%28	%38
8	الشركات تقوم بتحديد أفراد العائلة الذين يمتلكون مواهب ريادية	%46	%22	%31

- الفصل الخامس: التوصيات

- ضرورة تبني الشركات العائلية لخطط تعاقب قيادي شاملة واجراء مراجعات دورية ل خطة التعاقب.
- رفع الوعي بمفهوم الاستدامة لدى أفراد العائلة المالكة مع دمج مبادئ الاستدامة في السياسات الداخلية للشركات العائلية.
- ضرورة إلزام الشركات العائلية بوجود سياسة مكتوبة للخلافة.
- ضرورة إجراء تقييم مبكر لرغبات الجيل الجديد لمعرفة ما إذا كان لديهم ميول قيادية أو ريادة.
- تبني آلية رسمية لتقييم المواهب الريادية داخ العائلة مع إقامة برامج تدريبية مخصصة لتنمية المهارات الريادية.
- تطوير خطة خلافة مكتوبة لكل شركة والاستعانة بالخبراء للمساعدة في تصميم خطة خلافة تتماشى مع أفضل الممارسات الريادية.
- دمج الجيل الجديد في مجلس الإدارة تدريجياً بهدف اكسابهم الخبرة الاستراتيجية قبل استلام المناصب التنفيذية.
- صياغة وثيقة رؤية عائلية مكتوبة ودمجها ضمن سياسات الشركة الرسمية لضمان الالتزام بها عبر جميع الأجيال.

- قائمة المراجع والمصادر

- James, A., Hadjielias, E., Guerrero, M., Discua Cruz, A., & Basco, R. (2021). Entrepreneurial families in business across generations, contexts and cultures. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 355-367.
- Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26-38.
- Randerson, K., Dossena, G., & Fayolle, A. (2016). The futures of family business: Family entrepreneurship. *Futures*, 75, 36-43.
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654.
- Muriithi, S. M., Waithira, V., & Wachira, M. (2016). Family business founders' influence on future survival of family businesses.
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de gestão*, 29(1), 39-54.
- Crowley, F., & Barlow, P. (2022). Entrepreneurship and social capital: a multi-level analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 492-519.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(6), 1265-1280.
- Ge, B., Hamilton, E., & Haag, K. (2024). An Entrepreneurship-as-practice perspective of next-generation becoming family businesses successors: the role of discursive artefacts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(3-4), 489-515.
- Ramón, J. F. C. (2021). Succession in the family business: the great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64-70.

- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 682-708.
- Jamil, M., Stephens, S., & Md Fadzil, A. F. (2025). Sustainability in family business settings: a strategic entrepreneurship perspective. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 29-47.
- Calabrò, A., Torchia, M., Kallmuenzer, A., Yezza, H., & Feng, C. (2023). Transgenerational entrepreneurship in family firms: a configurational approach. *Review of Managerial Science*, 17(7), 2535-2554.
- KPMG Saudi Arabia. (2023). Succession planning in family businesses: Insights from Saudi Arabia. KPMG Family Business Report. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2023/fb-succession-eng-v16-spread.pdf>
- National Center for Family Businesses (2025), Legacy Building Intergenerational Entrepreneurship. NCFB Report. Retrieved from <https://ncfb.sa/digital-library/documents>
- National Center for Family Businesses (2025), Governance of Subsidiary Family Businesses. NCFB Report. Retrieved from <https://ncfb.sa/digital-library/documents>
- يحيى الحسين, عمر, حسن متولي & أيمن. (2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 14(2), 801-857.
- ريم & عمام. (2020). نحو تعليم أكاديمي أفضل في مجال حوكمة الشركات العائلية: دراسة تصورات الطلاب لريادة الشركات العائلية-37, 6(1), 37-62. *Revue d'études sur les institutions et le développement*.
- الحربي. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية The Role Of Applying Governance Rules In The Continuity Of Family Businesses In The Kingdom Of Saudi Arabia. *مجلة البحوث الفقهية والقانونية*. 36(45), 1066-1123.
- سيفون, فريال, حرايرية & عتيقة. (2021). إشكالية الخلافة في الشركات العائلية بين الاستدامة والانهيال قراءة سوسيو اقتصادية. *مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي*. 8(3), 1490-1502.

- ملاحق الدراسة

نموذج استبيان

أولاً: بيانات عامة

1. الهيكل القانوني للمنشأة:

☐ مساهمة مغلقة ☐ مساهمة مفتوحة ☐ ذات مسؤولية محدودة ☐ الأشكال القانونية الأخرى

2. عمر المنشأة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة

3. المركز الرئيسي للمنشآت في العينة

☐ منطقة الرياض ☐ منطقة مكة المكرمة ☐ المنطقة الشرقية ☐ مناطق أخرى

ثانياً: الرؤية والقيم الرئيسية للشركة

محور الحوكمة والهيكل التنظيمي

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

4. اتفاق أعضاء العائلة على الرؤية والقيم الرئيسية للشركة وإدراجها ضمن سياسات مكتوبة

☐ سياسة مطبقة بشكل كامل ☐ مطبقة بشكل جزئي ☐ لا يوجد سياسة

5. هناك أطر توضح العلاقة بين العائلة والمنشأة العائلية

☐ سياسة مطبقة بشكل كامل ☐ مطبقة بشكل جزئي ☐ لا يوجد سياسة

ثالثاً: محور التعاقب والانتقال بين الأجيال

6. هل هناك آليات لإعداد الجيل المقبل للانضمام للمنشأة بعد اكتسابه للمهارات والمعرفة اللازمة

☐ نعم ☐ يتم التطبيق بشكل جزئي ☐ لا يتم التطبيق

7. هل هناك خطة خلافة وتعاقب للأجيال واضحة لتيسير انتقال مقاليد الشركة بين الأجيال

☐ نعم ☐ يتم التطبيق بشكل جزئي ☐ لا يتم التطبيق

8. هل تم وضع سياسة أو برنامج يحدد أفراد العائلة الذين يتمتعون بمواهب ريادة الأعمال

☐ نعم ☐ يتم التطبيق بشكل جزئي ☐ لا يتم التطبيق