

# أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب:

خالد محمد عبد الحليم محمود

إشراف:

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

## حقوق الطباعة

يصرّح الطالب خالد محمد عبد الحليم محمود بأن حقوق الطباعة الخاصة بهذا البحث محفوظة لجامعة ميدأوشن -كلية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، ولا يجوز نسخ هذا العمل أو إعادة نشره كليًا أو جزئيًا بأي وسيلة كانت، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، دون إذن خطي مسبق من الجامعة. ويأتي هذا البحث بعنوان "أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية"، وقد أُنجز تحت إشراف كل من: الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد، والأستاذ الدكتور فايز علي جراد، وذلك في إطار متطلبات العام الدراسي 2025م.

## الشكر والتقدير

بمشاعر الامتنان والتقدير، أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن -كلية الإدارة، قسم إدارة الأعمال، على ما وفرتة من بيئة علمية جادة وإمكانات أكاديمية متميزة كان لها بالغ الأثر في إثراء تجربتي البحثية، وتوسيع آفاقي العلمية والعملية، خلال إعداد هذا البحث.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أعرب عن بالغ امتناني وعظيم تقديري للأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد والأستاذ الدكتور فايز علي جراد، على ما قدموه من جهد متواصل وإشراف علمي دقيق، ودعم لا محدود منذ اللحظات الأولى لانطلاق هذا العمل. فقد كان لتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيّمة، ومتابعتهم المستمرة أكبر الأثر في رفع مستوى البحث، وضمان جودته الأكاديمية. لهم مني كل الشكر والاحترام والتقدير.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تسهيل مهمة إنجاز هذا البحث، من أساتذة وزملاء وموظفين إداريين، لما أبدوه من تعاون بناء ودعم إيجابي لا يُنسى.

ولا أنسى أن أخص بالشكر أسرتي العزيزة، التي كانت دومًا السند الحقيقي والداعم المعنوي في كل خطواتي، فقد تحملوا الكثير وصبروا في سبيل أن أواصل طريقي العلمي بكل إصرار. شكري العميق وامتناني لهم على دعائهم المتواصل، وصبرهم الجميل، وتشجيعهم اللامحدود.

ختامًا، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويجعله لبنة من لبنات المعرفة العلمية، وخطوة على طريق خدمة ورفعة وطننا الغالي.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد سوء الإدارة (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل التنظيمي) وبين قدرة تلك الشركات على التوسع المؤسسي والتحديث الإداري. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، حيث تم جمع البيانات من عينة بلغ حجمها (117) موظفًا في شركات عائلية سعودية، وتم تحليلها باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سوء إدارة التغيير والتنمية المؤسسية، حيث بلغ معامل الانحدار العام ( $\beta = 0.684$ ) بمستوى دلالة (0.000)، ما يدل على أن غياب التخطيط الفعال، ومقاومة الموظفين للتغيير، وضعف التواصل جميعها عوامل تعيق النمو المؤسسي وتعطل عمليات التوسع والتنظيم. وكشفت النتائج التفصيلية أن غياب التخطيط الاستراتيجي كان الأكثر تأثيرًا سلبياً ( $\beta = 0.412$ )، بينما مثلت مقاومة الموظفين ( $\beta = 0.389$ ) عاملاً معيقاً للتكيف التنظيمي، في حين أشار ضعف التواصل ( $\beta = 0.371$ ) إلى وجود فجوة تؤثر على وضوح الرؤية والتنسيق خلال التغيير. كما بينت الدراسة أن الاهتمام الفردي (كأحد أبعاد القيادة التحويلية) يسهم إيجابياً في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة ( $\beta = 0.266$ ) وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات العائلية، وتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في قرارات التغيير، وتطوير آليات تواصل شفافة وفعالة، إلى جانب تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية التي تركز على دعم الأفراد وتقدير احتياجاتهم، بما يعزز مناخ الابتكار ويقود النمو المؤسسي المستدام.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| ب.....  | حقوق الطباعة                      |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | الملخص                            |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ح.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | قائمة بالمصطلحات                  |
| 2.....  | الفصل الأول : الإطار العام لدراسة |
| 2.....  | 1.1. مقدمة:                       |
| 3.....  | 1.2. مشكلة الدراسة:               |
| 4.....  | 1.3. أهمية الدراسة:               |
| 4.....  | 1.3.1. الأهمية النظرية            |
| 5.....  | 1.3.2. الأهمية العملية            |
| 5.....  | 1.4. أهداف الدراسة:               |
| 6.....  | 1.5. تساؤلات الدراسة:             |
| 7.....  | 1.6. فروض الدراسة:                |
| 8.....  | 1.7. المنطلقات النظرية للدراسة:   |
| 11..... | الفصل الثاني : الدراسات السابقة   |
| 11..... | 2.1. مقدمة                        |
| 12..... | 2.2.1. الدراسات باللغة العربية    |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 15 | 2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية                              |
| 20 | 2.3. الاطار النظري                                           |
| 20 | 2.3.1. مفهوم التغيير التنظيمي                                |
| 22 | 2.3.2. مراحل التغيير التنظيمي                                |
| 25 | 2.3.3. مفهوم سوء التغيير التنظيمي                            |
| 27 | 2.3.4. أسباب فشل التغيير التنظيمي في الشركات العائلية        |
| 30 | 2.3.5. خصائص الشركات العائلية                                |
| 33 | 2.3.6. سياق الشركات العائلية في السعودية                     |
| 35 | 2.3.7. مفهوم النمو المؤسسي                                   |
| 38 | 2.3.8. أثر سوء التغيير على النمو المؤسسي في الشركات العائلية |
| 41 | 2.3.9. الحوكمة ودورها في التغيير المؤسسي للشركات العائلية    |
| 44 | 2.3.10. القيادة التنظيمية في ظل التغيير                      |
| 46 | 2.3.11. مقاومة التغيير وأثرها في البيئة العائلية             |
| 49 | 2.3.12. الإدارة الإستراتيجية والتحول المؤسسي:                |
| 53 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                 |
| 53 | مقدمة                                                        |
| 53 | 3.1. المنهجية وطرق البحث                                     |
| 54 | 3.2. مجتمع الدراسة:                                          |
| 56 | 3.3. حدود الدراسة                                            |
| 58 | الفصل الرابع : النتائج والتوصيات                             |
| 58 | مقدمة                                                        |

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 58 | 4.1. تحليل البيانات                                           |
| 58 | 4.1.1. أدوات الدراسة                                          |
| 60 | 4.1.2. صدق وثبات أداة الدراسة                                 |
| 62 | 4.2. التحليلات الإحصائية                                      |
| 62 | 4.2.1. المتغير المستقل: سوء إدارة التغيير التنظيمي            |
| 62 | البعد الأول : غياب التخطيط الاستراتيجي                        |
| 63 | 4.2.2. البعد الثاني: مقاومة الموظفين                          |
| 65 | 4.2.3. ضعف التواصل                                            |
| 66 | 4.2.4. المتغير التابع التطوير والنمو المؤسسي للشركات العائلية |
| 68 | 4.3. اختبار الفرضيات                                          |
| 74 | 4.4. النتائج                                                  |
| 76 | 4.5. التوصيات                                                 |
| 77 | المراجع:                                                      |
| 77 | قائمة المراجع العربية                                         |
| 80 | المراجع باللغة الإنجليزية                                     |
| 83 | الملاحق                                                       |

## قائمة الجداول

- جدول 1 خصائص العينية ..... 54
- جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت ..... 60
- جدول 3 نتائج معامل الثبات ..... 61
- جدول 4 نتائج غياب التخطيط الاستراتيجي ..... 62
- جدول 5 نتائج مقاومة الموظفين ..... 63
- جدول 6 نتائج ضعف التواصل ..... 65
- جدول 7 نتائج التطوير والنمو المؤسسي للشركات العائلية ..... 66
- جدول 8 اختبار الفرضية الرئيسية". ..... 68
- جدول 9 تأثير غياب التخطيط الاستراتيجي ..... 69
- جدول 10 تأثير مقاومة الموظفين ..... 70
- جدول 11 تأثير ضعف التواصل التنظيمي ..... 71
- جدول 12 تأثير بُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي ..... 72

## قائمة بالمصطلحات

1. سوء إدارة التغيير التنظيمي (Poor Change Management) وهو المتغير المستقل في الدراسة، ويشير إلى الممارسات الخاطئة أو غير الفعالة في تطبيق عمليات التغيير داخل المؤسسة، مثل غياب التخطيط، ضعف التواصل، مقاومة التغيير، وعدم إشراك العاملين. هذا المتغير هو الذي يُفترض أن يؤثر في باقي المتغيرات.
2. التطور المؤسسي (Organizational Development) وهو أحد المتغيرات التابعة، ويمثل التحسين المستمر في الهياكل والعمليات والسياسات الداخلية للمؤسسة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة والاستجابة للتغيرات البيئية.
3. النمو المؤسسي (Institutional Growth) وهو أيضًا متغير تابع، ويقصد به التوسع الكمي والنوعي في أعمال المؤسسة، مثل زيادة الحصة السوقية، ارتفاع الإيرادات، أو توسيع نطاق الخدمات والمنتجات.
4. الشركات العائلية (Family Businesses) وتمثل مجتمع الدراسة أو الإطار التطبيقي، أي البيئة التي تُجرى فيها الدراسة، حيث تمتاز هذه الشركات بخصوصيات تتعلق بطبيعة الإدارة، العلاقات العائلية، ومستوى الحوكمة.

## الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

### 1.1. مقدمة:

تُعد الشركات العائلية أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصاد في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل نسبة كبيرة من المؤسسات التجارية والصناعية والخدمية، وتسهم بفاعلية في الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف شريحة واسعة من القوى العاملة الوطنية. كما تحظى هذه الشركات بمكانة خاصة نظرًا لجذورها العميقة في النسيج الاجتماعي والاقتصادي السعودي، وغالبًا ما تتوارث عبر الأجيال، ما يمنحها استقرارًا نسبيًا على المدى القصير، ولكنه في الوقت ذاته يطرح تحديات عميقة على المدى البعيد، لا سيما فيما يتعلق بالتطور المؤسسي واستمرارية النمو في ظل متغيرات السوق والتطورات التكنولوجية والتنظيمية ( AlRebdi & Mohamad, 2021).

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التحول والتعقيد التنظيمي واشتداد المنافسة، بات لزامًا على الشركات العائلية أن تتبنى عمليات تطوير مستدامة تعتمد على إدارة فعّالة للتغيير التنظيمي، بما يشمل إعادة هيكلة العمليات الداخلية، وتحديث أنظمة الحوكمة، وتوسيع نطاق الأعمال، وتطوير رأس المال البشري، ومواءمة الهيكل الإداري مع الأهداف الاستراتيجية المستقبلية. إلا أن الواقع العملي يكشف أن الكثير من الشركات العائلية تعاني من سوء إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما ينعكس سلبيًا على قدرتها على تحقيق التطور المؤسسي المنشود (Alawishir, 2018).

إن التغيير التنظيمي، حين يُدار بشكل سيئ، قد يُفقد المؤسسة استقرارها الداخلي، ويؤدي إلى حالة من الارتباك الإداري، وتضارب الأدوار، وضعف في التواصل بين مستويات الإدارة، بالإضافة إلى ارتفاع مقاومة الموظفين للتغيير، وفقدان الثقة في القيادة، وتراجع الأداء التشغيلي. وفي الشركات العائلية، تتفاقم هذه الإشكاليات نتيجة مجموعة من الخصائص البنيوية، من أبرزها غياب الفصل بين الإدارة والملكية، وضعف

الهيكل التنظيمي، وتحكم أفراد العائلة في القرارات المفصلية دون وجود آليات رقابية فعّالة، فضلاً عن النزاعات العائلية التي قد تنشأ في لحظات التحول أو انتقال القيادة من جيل إلى آخر (Balila,2020).

وفي السياق السعودي تحديداً، تتأثر الشركات العائلية بعوامل ثقافية واجتماعية فريدة، مثل مركزية القرار، والاعتبارات القبلية، ومكانة رب الأسرة داخل الكيان المؤسسي، وهي عوامل قد تُعيق تقبل الممارسات الإدارية الحديثة، وتُضعف الاستعداد المؤسسي لاحتضان التغيير. ومن هنا، تنبع أهمية دراسة أثر سوء التغيير التنظيمي على تطور ونمو الشركات العائلية في السعودية، بهدف الوقوف على مكامن القصور، وتحليل مسببات الإخفاق التنظيمي، واستخلاص الدروس والتوصيات التي تمكن هذه الكيانات من الانتقال إلى نماذج أكثر احترافية واستدامة في إطار الرؤية الاقتصادية الشاملة للمملكة 2030 (Mazaheri,2013).

إن استيعاب التحديات المرتبطة بالتغيير التنظيمي داخل هذه الشركات، وتحليل نتائجه السلبية عند سوء إدارته، يمثل مدخلاً حيوياً لإعادة التفكير في آليات التطوير المؤسسي. كما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات العائلية، وتمكينها من مواكبة المتغيرات العالمية، وتأمين استمراريته على المدى الطويل بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية.

## **1.2. مشكلة الدراسة:**

تشكل الشركات العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي، حيث تسهم بشكل فعال في دعم التنمية الوطنية، وتوليد فرص العمل، وتعزيز الاستثمارات المحلية. وعلى الرغم مما تتميز به من تماسك ناتج عن الترابط العائلي، واستقرار نسبي مستند إلى تاريخ طويل من التراكم المؤسسي، إلا أن العديد من هذه الشركات تواجه تحديات جوهرية تهدد قدرتها على الاستمرارية، خصوصاً عند الدخول في مراحل التغيير التنظيمي. فقد أظهرت دراسات سابقة (إبراهيم، 2017؛ أبو شامة وصفاء، 2016) أن غياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف

الحكومة، ومقاومة التغيير من الأجيال المؤسسة، تمثل عوامل رئيسية لفشل التغيير في الشركات العائلية، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثر الأداء أو انهيار الهيكل المؤسسي. وتتفاقم هذه الإشكالية في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب بيئة الأعمال الجديدة مرونة إدارية عالية، وثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتجديد، وهو ما لا يتوافر بشكل كافٍ في العديد من هذه الشركات. كما أن الدراسات المتاحة ركزت على القطاعات الحكومية أو المصرفية (أحمد بني عيسى وأبازيد، 2014؛ كريدي، 2010) دون التعمق الكافي في واقع الشركات العائلية السعودية، وخاصة من حيث تأثير سوء إدارة التغيير على تطورها المؤسسي. من هنا، تنبع أهمية الدراسة الحالية في سعيها لسد هذه الفجوة المعرفية، من خلال تحليل واقع إدارة التغيير في الشركات العائلية السعودية، وتحديد الآثار السلبية الناجمة عن سوء إدارة هذا التغيير على مسارات النمو المؤسسي. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يمكن أن يدعم تلك الشركات في بناء ممارسات تغيير تنظيمية فعالة تضمن لها الاستدامة والتطور في بيئة عمل شديدة التغير.

### 1.3. أهمية الدراسة:

#### 1.3.1. الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي في سياق الشركات العائلية، وهي بيئة تنظيمية تتسم بخصوصية ثقافية واجتماعية وإدارية متميزة، خاصة في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم من كثافة الأبحاث حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الكبرى، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تعالج هذه الظاهرة ضمن إطار الشركات العائلية الخليجية عمومًا والسعودية خصوصًا، ما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية في سد هذا الفراغ المعرفي. كما تطرح الدراسة إطارًا نظريًا لفهم كيف يمكن لسوء إدارة التغيير أن يؤثر على النمو المؤسسي والاستدامة، مع التركيز على العلاقة بين

البُعدين العائلي والتنظيمي داخل الشركة. وهذا من شأنه أن يفتح آفاقاً جديدة للباحثين المهتمين بدراسة التفاعل بين العوامل التنظيمية والاجتماعية في بيئات الأعمال العائلية.

### **1.3.2. الأهمية العملية**

من الناحية العملية، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات الفعلية التي تواجهها الشركات العائلية السعودية أثناء تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، وتحديد أبرز نقاط الخلل التي تؤدي إلى فشل هذا التغيير. وستُقدم الدراسة مجموعة من الرؤى والتوصيات القابلة للتطبيق والتي يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في هذه الشركات، مثل أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والاستشاريين الإداريين، خاصة في ما يتعلق بتطوير آليات التغيير المؤسسي، وتعزيز ثقافة التغيير، والتخطيط السليم لعمليات التحول. كما تساعد الدراسة في رفع وعي القادة في الشركات العائلية بأهمية إدارة التغيير بطريقة علمية ومدروسة، بعيداً عن القرارات الارتجالية أو التغييرات التي تفقر إلى التوافق بين الأجيال أو دعم الموظفين. وبهذا، تُسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية نحو تعزيز كفاءة القطاع الخاص، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء كيانات اقتصادية قوية ومستدامة.

### **1.4. أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل وفهم أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على مسارات التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استكشاف المظاهر الإدارية والثقافية والاستراتيجية للتغيير غير الفعّال، وتقييم انعكاساته على الأداء المؤسسي والعلاقات العائلية، ومن ثم تقديم إطار عملي لتحسين ممارسات التغيير في هذا النوع من المؤسسات.

**وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي**

1. تحليل المفهوم النظري للتغيير التنظيمي ضمن بيئة الشركات العائلية، وتبسيط الضوء على خصائصه ومحدداته في السياق العائلي.

2. تحديد مظاهر ومؤشرات سوء إدارة التغيير التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، سواء على المستوى الإداري أو الثقافي أو الاستراتيجي.

3. دراسة الأثر السلبي لسوء التغيير التنظيمي على مسارات التطور والنمو المؤسسي، مع التركيز على الجوانب المالية والإدارية والتقنية.

4. تحليل تأثير التغيير التنظيمي غير الفعال على العلاقات العائلية الداخلية، بما في ذلك ظهور الصراعات أو ضعف الانسجام بين الأجيال المختلفة.

5. اقتراح إطار عملي لتحسين عمليات التغيير التنظيمي في الشركات العائلية، مستنداً إلى نماذج عالمية (مثل نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني *Kotter's 8-Step Model* - ، ومتكيفاً مع السياق المحلي.

6. استكشاف الانعكاسات الاقتصادية للتغيير التنظيمي في الشركات العائلية على مستوى الاقتصاد السعودي الكلي.

7. التعرف على أبرز التحديات والفرص التي تواجهها الشركات العائلية في المملكة عند الشروع في عمليات التغيير التنظيمي.

### 1.5. تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما أبرز الأسباب المؤدية إلى فشل عمليات التغيير التنظيمي في الشركات العائلية السعودية؟
2. كيف تسهم الممارسات الإدارية التقليدية في إضعاف قدرة هذه الشركات على التكيف مع متطلبات التغيير المؤسسي؟
3. ما العلاقة بين الصراعات العائلية الداخلية وتراجع فعالية التغيير التنظيمي؟
4. ما هي الآليات والنماذج المقترحة لتعزيز نجاح عمليات التغيير التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، بما يضمن استدامتها وتطورها؟

#### 1.6. فروض الدراسة:

- المتغير المستقل: (Independent Variable) سوء إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل)
- المتغير التابع: (Dependent Variable) التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضيات الفرعية:

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقاومة الموظفين كأحد أبعاد سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية.

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضعف التواصل التنظيمي كأحد أبعاد سوء إدارة التغيير على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية.

### 1.7. المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي تُفسر الديناميكيات التنظيمية والإدارية داخل الشركات العائلية، وتسهم في فهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل التغيير المؤسسي. ومن أبرز هذه المنطلقات:

#### 1. نظرية التغيير التنظيمي (Kurt Lewin's Change Theory)

تُعد نظرية كورت لوين من أبرز النظريات الكلاسيكية في مجال إدارة التغيير، وقد طوّرها في أربعينيات القرن الماضي، حيث افترض أن أي تغيير داخل المؤسسة يمر بثلاث مراحل أساسية:

- إذابة الجليد: (Unfreezing) وهي المرحلة التي يتم فيها التشكيك في الوضع القائم، وكسر الجمود السائد في الثقافة التنظيمية، وتهيئة العاملين لقبول التغيير، من خلال خلق دافع داخلي للتغيير ورفع مستوى الوعي بضرورة التغيير.
- مرحلة التغيير: (Change) في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير الفعلي، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية، أو العمليات، أو التكنولوجيا، أو الثقافة. وتُعد مرحلة حساسة تتطلب قيادة فعالة وتواصلًا شفافًا لتقليل المقاومة.

- إعادة التجميد: (Refreezing) وهي مرحلة تثبيت التغيير وترسيخه في الثقافة المؤسسية، من خلال بناء ممارسات جديدة، وتقديم الحوافز، وضمان استمرار التغيير وعدم الرجوع إلى النمط السابق. وتستخدم هذه النظرية في الدراسة لفهم كيف يؤثر سوء إدارة هذه المراحل الثلاث في الشركات العائلية على قدرتها على التطور المؤسسي.

## 2. نظرية الوكالة (Agency Theory – Jensen & Meckling, 1976)

تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين المالك (الوكيل) والإدارة (الوكيل المفوض)، وما قد ينشأ عنها من تضارب في المصالح. في الشركات العائلية، كثيراً ما تكون الإدارة ممثلة بأفراد من العائلة، ما يضخم تعقيد العلاقة بين المالكين والمديرين. تُستخدم هذه النظرية في الدراسة لتفسير كيف أن غياب الحوكمة، أو تداخل المصالح الشخصية، أو التركيز على المصالح العائلية، يمكن أن يؤدي إلى ممارسات إدارية غير فعالة تعوق التغيير، وتؤثر سلباً على الأداء المؤسسي والنمو.

## 3. نموذج الحوكمة العائلية (Family Governance Model)

يعالج هذا النموذج الإشكالية الأساسية في الشركات العائلية والمتمثلة في تداخل الأدوار بين العائلة والمؤسسة، ويقدم إطاراً لفصل هذه الأدوار من خلال أدوات مثل:

- مجلس العائلة (Family Council)

- دستور العائلة (Family Constitution)

- مجلس الإدارة المستقل

ويهدف النموذج إلى تحقيق التوازن بين قيم العائلة ومتطلبات العمل المؤسسي، وذلك لضمان استدامة الشركة، وحسن إدارة الخلافات، وتيسير عمليات التغيير بسلاسة.

وتُشهم هذه النظرية في دعم الدراسة من خلال توضيح كيف أن غياب هذا النموذج أو تطبيقه بصورة ضعيفة قد يؤدي إلى سوء إدارة التغيير التنظيمي، وصراعات داخلية، وفقدان الاتجاه الاستراتيجي.

## الفصل الثاني :

### الدراسات السابقة

#### 2.1. مقدمة

تُعد عملية التغيير التنظيمي من أبرز العمليات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية، وذلك بهدف تحقيق التطور والاستدامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من أهمية التغيير التنظيمي كأداة استراتيجية لتحسين الوضع التنافسي وتعزيز النمو، إلا أن تطبيقه بشكل غير مدروس أو دون استعداد تنظيمي كافٍ قد يؤدي إلى نتائج عكسية تمس الاستقرار المؤسسي وتعيق التقدم. وتُشكل الشركات العائلية جزءًا كبيرًا من النسيج الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم الناتج المحلي وتوفير فرص العمل، إلا أنها في كثير من الأحيان تواجه تحديات متعلقة بضعف البنية المؤسسية، ومحدودية تطبيق مبادئ الحوكمة، واعتمادها على أنماط إدارية تقليدية، مما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الفشل في إدارة التغيير بفعالية. يركز هذا الفصل على استعراض الأسس النظرية والمفاهيم المركزية المرتبطة بموضوع الدراسة، بدءًا من توضيح مفهوم التغيير التنظيمي ومراحل وأنواعه، مرورًا بتحليل أبعاد سوء تطبيق التغيير ومظاهره وأسبابه، ووصولًا إلى انعكاسات هذا الخلل الإداري على واقع الشركات العائلية في السعودية من حيث النمو المؤسسي والاستدامة. كما يتناول الفصل خصائص الشركات العائلية وطبيعة التحديات التي تواجهها في سياق التحول المؤسسي، ويستعرض المفاهيم المرتبطة بالقيادة التنظيمية، الحوكمة، ومقاومة التغيير، بما يعزز من فهم العلاقة التفاعلية بين ممارسات التغيير التنظيمي والتطور المؤسسي المنشود.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 2.2.1. الدراسات باللغة العربية

أشارت دراسة الجهني (2020) إلى أن نسبة كبيرة تُقدّر بـ 70% من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تعاني من صعوبات جوهرية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويُعزى ذلك بشكل رئيس إلى غياب الفصل الواضح بين الإدارة التنفيذية والملكية العائلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذا التداخل يؤثر سلبًا على قدرة الشركات على تبني رؤية طويلة المدى أو تنفيذ خطط استراتيجية فعّالة، حيث تغطي الاعتبارات العائلية على القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، وتضارب المصالح، وضعف المحاسبة والرقابة الداخلية. كما بينت الدراسة أن معظم هذه الشركات تفتقر إلى آليات مؤسسية واضحة لتنظيم الأدوار والمسؤوليات، الأمر الذي يُضعف من قدرتها على التحول المؤسسي، ويهدد استدامتها، خصوصًا في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة.

وجد العتيبي (2018) أن الصراعات العائلية داخل الشركات العائلية تُشكّل أحد العوامل الرئيسية التي تعيق فعالية التغيير التنظيمي، حيث تؤدي هذه الصراعات إلى خلق بيئة من التوتر وانعدام الثقة بين أفراد العائلة المشاركين في الإدارة، مما ينعكس سلبًا على مستوى التفاهم واتخاذ القرارات التعاونية. وبينت الدراسة أن هذه الصراعات تسهم بشكل مباشر في مقاومة التغيير من قبل الأطراف المتأثرة، سواء بدافع الخوف من فقدان النفوذ أو اختلاف الرؤى بين الأجيال، وهو ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض كفاءة العمليات التنظيمية، وتراجع الأداء العام للمؤسسة، ويُضعف من قدرتها على التطوير المؤسسي وتحقيق الاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

هدفت دراسة الشبلي (2023) إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على تعزيز الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك في ظل التحديات الإدارية والتنموية التي تواجه المؤسسات الحكومية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في البلديات. وركزت الدراسة على عدد من أبعاد التغيير التنظيمي، أبرزها: إعادة الهيكلة الإدارية، تطوير المهارات والقدرات البشرية، تحسين أنظمة العمل، وتبني التكنولوجيا. وقد كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وفعالية الأداء المؤسسي، حيث ساهمت عمليات التغيير المحكمة في تحسين كفاءة تقديم الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الشفافية الإدارية. كما أوضحت الدراسة أن نجاح التغيير يتطلب دعمًا إداريًا مستمرًا، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ووجود رؤية واضحة للتغيير. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تهيئة البيئة الداخلية للتغيير من خلال التدريب والتحفيز، وتعزيز ثقافة التغيير المؤسسي، وتوفير القيادة الفعالة القادرة على توجيه العملية التنظيمية بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي للبلديات.

سعى المعاينة (2022) من خلال دراسته إلى بيان أهمية تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك في ظل ما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات تنموية وخدمية متزايدة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في عدد من البلديات، بهدف قياس مدى تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي. تناولت الدراسة محاور عدة من الإدارة الإستراتيجية، مثل: صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف طويلة المدى، واختيار الاستراتيجيات المناسبة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسن مؤشرات الأداء المؤسسي، سواء على

مستوى الكفاءة الإدارية، أو جودة تقديم الخدمات، أو رضا المواطنين. وأكدت الدراسة أن غياب التفكير الإستراتيجي، أو الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، يُعد من أبرز معوقات تحسين الأداء المؤسسي في البلديات. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة بناء قدرات القيادات المحلية في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتوفير نظم معلومات داعمة لاتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة التخطيط والمتابعة والتقييم لضمان استمرارية التطوير.

دراسة سميرة صالح (2016) تناولت الباحثة سميرة صالح في أطروحتها للدكتوراه المعنونة بـ "دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية"، موضوعاً بالغ الأهمية يتمثل في كيفية تأثير القيادات الإدارية على فعالية إدارة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي قائم على دراسة ميدانية في عدد من المؤسسات الجزائرية، وركزت على تحليل العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وبين نجاح عمليات التغيير المؤسسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إعداد بيئة داعمة للتغيير، وفي تحفيز الموظفين، والتخطيط المسبق، يُعد عاملاً حاسماً في تقليل مقاومة التغيير وتسهيل تنفيذه. كما كشفت الدراسة أن وجود قيادة متفاعلة ومرنة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى جاهزية المؤسسة للتغيير، وأن ضعف الدور القيادي يؤدي إلى فشل أغلب المبادرات التطويرية. وتوصي الباحثة بضرورة تكوين القيادات في مجال إدارة التغيير وفقاً لنموذج إداري تشاركي ومبني على الشفافية والاتصال الفعال.

دراسة صورية بوطرفة (2018) ، ناقشت صورية بوطرفة موضوع "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي". وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف أن إدخال التكنولوجيا الجديدة لا يقتصر أثره على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل الهياكل الإدارية والموارد البشرية والعمليات

التنظيمية برمتها. وقد أوضحت الباحثة أن التغيير التكنولوجي يُعد من أكثر أنماط التغيير حساسية، لما يسببه من اضطراب في التوازن التقليدي داخل المؤسسة، حيث يتطلب تطوير مهارات العاملين، وإعادة تنظيم الوحدات الوظيفية، وتغيير ثقافة العمل. كما بيّنت أن عدم الاستعداد المؤسسي لهذا النوع من التغيير يؤدي غالباً إلى مقاومة شديدة، سواء من الموظفين أو من الإدارات الوسطى، مما يحدّ من فاعلية تطبيق التكنولوجيا. وأكدت النتائج أن التكامل بين التغيير التكنولوجي وباقي عناصر التغيير التنظيمي شرط أساسي لإنجاح التحول المؤسسي وتحقيق أهداف التطوير.

دراسة عبد الغني بن حامد (2016) سلطت الضوء في أطروحته للدكتوراه على "دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على السياسات والأنظمة الأجرية" في المؤسسات الجزائرية. وجاءت هذه الدراسة في إطار سعي الباحث لفهم العلاقة بين التغييرات التنظيمية التي تُجرى على مستوى الهياكل والمهام، وبين التعديلات التي تطرأ على أنظمة الأجور والحوافز داخل المؤسسة. وقد اعتمد الباحث على تحليل ميداني معمق لمجموعة من المؤسسات التي طبقت تغييرات إدارية وتنظيمية خلال الفترة السابقة، ووجد أن نجاح التغيير يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على ربطه بشكل عادل ومباشر مع أنظمة الأجور والترقيات والمكافآت. إذ إن تجاهل هذا الجانب يؤدي إلى تفاقم مشاعر الإحباط وعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي ظهور مقاومة سلبية لعمليات التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد مقاربة متكاملة للتغيير تشمل الجوانب المالية والاجتماعية والنفسية للموظفين، بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية ويعزز قبول التغيير على جميع المستويات.

### 2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية

هدفت أطروحة (Almawishir 2018) إلى استكشاف دور الدعم المؤسسي في تعزيز نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحديات التي تواجهها هذه الفئة

من المؤسسات في بيئة اقتصادية متغيرة ومتجهة نحو التنوع .اعتمدت الباحثة على منهج بحث نوعي وكمي مختلط (Mixed-Methods) ، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع رواد أعمال ومسؤولين في الهيئات الحكومية، بالإضافة إلى استبيانات تم توزيعها على عينة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في عدد من المناطق السعودية .توصلت الدراسة إلى أن الدعم المؤسسي (مثل الدعم المالي، الإرشاد الإداري، والتسهيلات التنظيمية) يلعب دوراً حاسماً في تحفيز النمو والتوسع، لا سيما في المراحل المبكرة من المشروع. كما بينت أن فعالية هذا الدعم تختلف بناءً على نوع النشاط، والموقع الجغرافي، ودرجة جاهزية البنية التحتية الداعمة .إحدى النتائج المهمة كانت أن الروتين الإداري وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية يحدان من أثر الدعم المؤسسي، ويشكلان عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من البرامج المقدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات، وتحسين آليات المتابعة والتقييم، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوفير بيئة أكثر تحفيزاً لنمو هذه المشاريع.

تناولت دراسة AlRebdi و (Mohamad 2021) إشكالية عدم استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وسعت إلى تحليل الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى فشل العديد من هذه الشركات في الاستمرار عبر الأجيال، رغم أهميتها الاقتصادية الكبيرة. وركزت الدراسة على التحديات البنيوية والتنظيمية التي تُعيق التحول المؤسسي المستدام داخل هذا النوع من الشركات .اعتمد الباحثان على التحليل النوعي لبيئة الأعمال العائلية السعودية، مدعوماً بمراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى استطلاع آراء خبراء وممارسين في القطاع. وأشارت النتائج إلى أن أبرز العوامل التي تُهدد استدامة الشركات العائلية تشمل:

- غياب الحوكمة المؤسسية
- ضعف التخطيط للقيادة والخلافة

- الاعتماد المفرط على الجيل المؤسس

- المقاومة الداخلية للتغيير

- غياب الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى

كما أوضحت الدراسة أن كثيرًا من الشركات العائلية تفشل في التحول من نموذج الإدارة الفردية إلى النموذج المؤسسي، مما يؤدي إلى قرارات عاطفية وغير مبنية على أسس إدارية علمية، ويحد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. واختتمت الدراسة باقتراح "خارطة طريق" لتعزيز استدامة هذه الشركات، تتضمن تبني نظام حوكمة واضح، وإعداد خطط لخلافة القيادة، وتدريب الأجيال الجديدة، والانفتاح على التغيير التنظيمي، والتعاون مع الاستشاريين الخارجيين. كما أكدت على أهمية التوازن بين قيم العائلة ومتطلبات المؤسسة لضمان الاستمرارية والنمو في ظل رؤية المملكة 2030.

تناولت دراسة جون بورنشاين (2021) موضوعًا محوريًا يتعلق بتأثير تسلسل الخلافة في الشركات العائلية على إدارة التغيير، حيث ركزت على الكيفية التي تؤثر بها عمليات انتقال القيادة بين الأجيال على قدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات التنظيمية. وقد أوضحت الدراسة أن غياب التخطيط المنهجي للخلافة يؤدي إلى اضطرابات إدارية، وتفاقم مقاومة الموظفين، مما يعيق تنفيذ التغيير بفعالية. وأكدت النتائج أن الشركات العائلية التي تعتمد خطة واضحة للخلافة تكون أكثر استعدادًا لاستيعاب التغيير وتحقيق تطور مؤسسي مستدام، بعكس تلك التي تتعامل مع التغيير بشكل عشوائي أو ارتجالي في ظل تحولات القيادة.

سلطت دراسة كلاسن وشولته (2017) الضوء على العلاقة بين الصراعات الأسرية وإدارة التغيير في الشركات العائلية، حيث تبنت الدراسة إطار "النظام العائلي" و"الخصوصية العائلية" لفهم مدى تأثير الديناميكيات الأسرية على التغيير التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن الصراعات بين أفراد العائلة - خاصة بين الأجيال

المختلفة - تُعد من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة التغيير أو تعطيله. بالمقابل، عندما تسود الثقة والتنسيق داخل العائلة، قد تتحول هذه العلاقات إلى قوة دافعة تُسهم في تسهيل التغيير وتعزيز فعاليته. وتبرز الدراسة الدور المزدوج للعلاقات العائلية، سواء كمحفّز أو كعائق للتغيير، بحسب طبيعة تلك العلاقات ودرجة الانسجام بين أفراد العائلة المالكة.

ناقشت دراسة لورينزو غوميز (2020) أبرز العوائق التي تواجه التغيير داخل الشركات العائلية، حيث رصدت عدة عوامل تنظيمية وثقافية تُضعف من قدرة هذه الشركات على تبني التغيير المؤسسي. ومن بين هذه العوائق: التمسك بالهوية التقليدية، الخوف من فقدان السيطرة العائلية، عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة، وتفضيل العلاقات الأسرية على الكفاءة المهنية. وخلصت الدراسة إلى أن هذه المعوقات لا تتعلق فقط بالإدارة بل تمتد إلى البنية الثقافية للمؤسسة، ما يجعل من الضروري إعادة هيكلة القيم الداخلية وتطوير الثقافة التنظيمية لتكون أكثر انفتاحاً على التغيير والتجديد.

ركزت دراسة كيتّر (2014) على العلاقة التبادلية بين إدارة التغيير وعمليات توريث القيادة في الشركات العائلية، وأشارت إلى أن التغيير التنظيمي في هذا السياق غالباً ما يكون مرتبطاً أو مترامناً مع انتقال السلطة بين جيل وآخر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غياب التنسيق بين التغيير وتوريث القيادة يؤدي إلى تراجع في الأداء العام للمؤسسة، ويُضعف من فاعلية التغيير نفسه. كما بيّنت أن المؤسسات التي تفصل بين البعدين بشكل اعتباطي أو تُهمل أحدهما، تُواجه تحديات كبيرة في الحفاظ على الاستقرار والابتكار المؤسسي. وتوصي الدراسة بأهمية الدمج بين التخطيط للتغيير والخلافة لضمان استمرارية ونجاح الشركات العائلية.

تعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع إدارة التغيير التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي والاستدامة، خاصة في سياق الشركات العائلية التي تتميز بخصوصية في بنيتها الإدارية والثقافية. وقد أجمعت معظم الدراسات - كدراسة الجهني (2020) والعتيبي (2018) وبورنشاين (2021) - على أن غياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف الحوكمة، والصراعات العائلية تمثل أبرز التحديات التي تواجه هذه الشركات في سبيل تنفيذ التغيير بنجاح.

كما بيّنت دراسات مثل دراسة سميرة صالح (2016) وصورية بوطرفة (2018) أن فعالية القيادة وتكامل الجوانب التكنولوجية والتنظيمية تعد من المحددات الرئيسة لنجاح التغيير. في حين ركزت دراسات أخرى - مثل دراسة كلاسن وشولته (2017) ولورينزو غوميز (2020) - على الجوانب الاجتماعية والثقافية، مثل تأثير العلاقات العائلية، والتمسك بالتقاليد، وضعف الشفافية، والتي تُسهم جميعها في خلق مقاومة داخلية للتغيير.

ورغم ثراء هذه الدراسات، إلا أن معظمها ركّز إما على الأداء المؤسسي ككل أو على نماذج التغيير في السياق العام أو الدولي، ولم تُقرّد عددًا كافيًا من الدراسات التطبيقية التي تُعالج بعمق أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي بجوانبه المختلفة (كغياب التخطيط، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل) على التطور المؤسسي داخل بيئة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية على وجه التحديد.

من هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل إحصائي معمق للعلاقة بين أبعاد سوء إدارة التغيير التنظيمي والتطور المؤسسي في الشركات العائلية السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030. وتتميز هذه الدراسة كذلك

بتركيزها على العوامل الداخلية المعيقة للتطور، مما يُسهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تُوظف في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الشركات العائلية.

### 2.3.2. الإطار النظري

#### 2.3.1. مفهوم التغيير التنظيمي

يُعد التغيير التنظيمي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الاستراتيجية التي تركز عليها المؤسسات الحديثة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومن منظور إداري، يُعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية منهجية تهدف إلى تعديل أو تطوير أحد مكونات المنظمة، سواءً كان ذلك في الهياكل التنظيمية، أو السياسات، أو الإجراءات، أو الثقافة، أو الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية. أما من منظور استراتيجي، فإن التغيير التنظيمي يمثل أداة للتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، وضمان استمرارية المؤسسة في سوق يتسم بالتنافسية والاضطراب المتزايد. ويُفترض أن يتم التغيير ضمن رؤية واضحة، وخطط مدروسة، بمشاركة فعّالة من القيادات الإدارية وجميع أصحاب المصلحة، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وتحقيق نتائجه المرجوة (إبراهيم، 2017).

تتنوع أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لطبيعة التغيير وأهدافه ونطاقه. فمن حيث النوع، يمكن تصنيفه إلى تغيير هيكلي، ويشمل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، توزيع السلطات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وغالباً ما يرتبط هذا النوع بإعادة الهيكلة أو الدمج أو الفصل بين الإدارات. أما التغيير التكنولوجي، فيشمل إدخال تقنيات حديثة في العمل، كالأتمتة والتحول الرقمي واستخدام أنظمة إدارة ذكية، ويهدف هذا النوع إلى رفع الكفاءة وتسريع الأداء. في حين يُعنى التغيير الاستراتيجي بإعادة صياغة التوجهات الكبرى للمؤسسة مثل الأهداف

طويلة الأمد، خطط التوسع، أو دخول أسواق جديدة. كما أن هناك تغييرًا ثقافيًا، وهو من أصعب أنواع التغيير، إذ يستهدف تعديل القيم والسلوكيات والعادات المؤسسية لتكون أكثر انفتاحًا ومرونة تجاه التطوير (جاسم، 2022).

أما من حيث المستويات، فإن التغيير التنظيمي يمكن أن يحدث على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية، كأن يتم تغيير أسلوب العمل في قسم معين أو دمج وظائف داخلية لتحسين الكفاءة. كما قد يكون التغيير على مستوى المؤسسة ككل، عبر إعادة تصميم شاملة للهيكل التنظيمي أو اعتماد نموذج إداري جديد. وهناك مستوى ثالث يتجاوز حدود المؤسسة ويُعرف بالتغيير على مستوى البيئة الخارجية، ويشمل التفاعل مع التغيرات في السوق، اللوائح الحكومية، أو التوجهات الاجتماعية، مما يتطلب من المؤسسة إجراء تعديلات داخلية تُمكنها من التكيف والاستجابة بفعالية (السعيد، 2024).

تتبع دوافع التغيير التنظيمي من عدة مصادر داخلية وخارجية، وتُعد شدة التنافس في بيئة الأعمال أحد أبرز المحفزات، حيث تسعى المؤسسات إلى التميز والاستجابة لضغوط السوق. كما يُعتبر التوسع المؤسسي، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، دافعًا مهمًا للتغيير في الهياكل والعمليات. ويُضاف إلى ذلك التطور الرقمي، الذي يفرض على المؤسسات تبني أدوات وتقنيات حديثة لتحسين الأداء. وأخيرًا، تُعد تغيرات البيئة القانونية والتنظيمية، كالتشريعات الحكومية والمعايير الدولية، من الدوافع التي تفرض على المؤسسات إعادة النظر في سياساتها وإجراءاتها، بما يضمن التوافق مع البيئة التنظيمية الجديدة (عبدالله، 2023).

وهكذا، فإن فهم طبيعة التغيير التنظيمي وأبعاده المتعددة يُعدّ أمراً جوهرياً لأي مؤسسة تسعى إلى التطوير المؤسسي والنمو المستدام، وخاصة في سياق الشركات العائلية التي تحتاج إلى الانتقال من نمطها التقليدي إلى نموذج أكثر احترافية وتكيفاً مع متطلبات العصر.

### 2.3.2. مراحل التغيير التنظيمي

تُعدّ مراحل التغيير التنظيمي من العناصر الحاسمة لفهم كيفية إحداث التغيير بصورة فعالة داخل المؤسسات، حيث لا يقتصر نجاح التغيير على مجرد إصدار قرارات إدارية، بل يعتمد على تبني مسار تدريجي ومنهجي يُراعي طبيعة المؤسسة والعوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر في تبني التغيير وتنفيذه. وقد طُورت عدة نماذج علمية لتفسير مراحل التغيير، من أبرزها نموذج كورت لوين الكلاسيكي، ونموذج كوتر الأكثر حداثة وشمولاً، واللذان يوفران إطاراً نظرياً لتوجيه جهود التغيير بشكل عملي ومنظم (العمرى، 2017).

#### أولاً: نموذج كورت لوين (Lewin's Change Model)

يُعدّ كورت لوين من رواد علم النفس التنظيمي، وقد طوّر نموذجاً ثلاثي المراحل لإدارة التغيير يُعرف بمراحله الثلاث: الإذابة - التغيير - إعادة التجميد. تبدأ المرحلة الأولى، مرحلة الإذابة (Unfreezing)، بكسر الجمود التنظيمي وتهيئة بيئة العمل لقبول التغيير. في هذه المرحلة، تسعى الإدارة إلى زعزعة الوضع القائم من خلال إقناع الأفراد بعدم كفاية الطرق الحالية في العمل، وتوضيح الحاجة الملحة للتغيير. يتطلب ذلك وعياً عميقاً بمسببات المقاومة الداخلية وطمأننة العاملين بأن التغيير ليس تهديداً بل فرصة للتحسين. ومن أدوات هذه المرحلة: الاجتماعات التوعوية، التحليل البيئي، وإشراك القادة المؤثرين (ابنسام، 2015).

أما المرحلة الثانية، وهي مرحلة التغيير (Changing) ، فهي تمثل لحظة التحول الفعلية، حيث تبدأ المؤسسة بتطبيق التغييرات المطلوبة، سواء كانت في الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، أو الإجراءات. في هذه المرحلة، يكون الموظفون في حالة انتقال فكري وسلوكي، وقد يواجهون تحديات في فهم الإجراءات الجديدة أو القيم المستحدثة، وهنا تبرز أهمية الدعم القيادي، والتدريب، والتواصل المستمر، لضمان استيعاب التغيير واندماج العاملين فيه. تأتي بعد ذلك مرحلة إعادة التجميد (Refreezing) ، والتي تهدف إلى تثبيت التغيير وترسيخه داخل الثقافة المؤسسية. يُفترض في هذه المرحلة أن يتم دمج الممارسات الجديدة في الأنظمة الرسمية والإجراءات اليومية، من خلال تعديل السياسات، وتحديث الأدلة التشغيلية، ووضع حوافز تحفز السلوكيات المرغوبة. كما أن هذه المرحلة تركز على تعزيز الاستقرار التنظيمي بعد مرحلة التحول، لضمان استمرارية النتائج وتحقيق الأهداف طويلة المدى (أحمد وآخرون، 2014).

#### ثانيًا: نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Model)

طور جون كوتر، الأستاذ في جامعة هارفارد، نموذجًا أكثر تفصيلاً لإدارة التغيير يتكوّن من ثمانية خطوات مترابطة، ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخدامًا في بيئات الأعمال المعاصرة. تبدأ الخطوة الأولى بخلق إحساس بالحاجة الملحة (Establishing a Sense of Urgency) ، حيث يتوجب على القيادة تحفيز العاملين وإقناعهم بأن التغيير ضروري لتفادي المخاطر أو استغلال الفرص. ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي تشكيل تحالف قيادي قوي (Forming a Powerful Coalition) ، يتم فيها بناء فريق قيادي يدعم التغيير ويملك القدرة على التأثير والإقناع (باسم، 2010).

الخطوة الثالثة تتعلق بوضع رؤية واضحة للتغيير (Creating a Vision for Change) ، تُوضح التوجه العام والمخرجات المتوقعة، ويتبعها نشر هذه الرؤية (Communicating the Vision) ، من خلال قنوات تواصل فعالة تُبقي الجميع على اطلاع. ثم تأتي الخطوة الخامسة وهي إزالة العوائق (Removing Obstacles) التي قد تمنع التغيير، مثل السياسات القديمة أو المقاومة الصريحة من بعض الموظفين. بعد ذلك، يُنصح بتحقيق مكاسب قصيرة الأجل (Generating Short-Term Wins) ، حيث يُحدث الفريق تغييرات سريعة يمكن ملاحظتها لتعزيز الثقة (حسن، 2009).

أما الخطوة السابعة فهي تعزيز المكاسب والبناء عليها (Consolidating Gains and Producing More Change)، وذلك عبر توسيع التغيير ليشمل أقسامًا جديدة أو عمليات إضافية، وأخيرًا ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة (Anchoring New Approaches in the Culture) ، وهي عملية دمج السلوكيات الجديدة في هوية المؤسسة وقيمها الأساسية لضمان الاستدامة.

### ثالثًا: أهمية إشراك العاملين في كل مرحلة من مراحل التغيير

إن من أبرز عوامل نجاح التغيير التنظيمي، خاصة في الشركات العائلية التي تتسم بعلاقات داخلية معقدة، هو إشراك العاملين بفعالية في كل مرحلة من مراحل التغيير. فمشاركة الموظفين لا تُقلل فقط من مقاومة التغيير، بل تُسهم أيضًا في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية نحو مستقبل المؤسسة. ففي مرحلة الإذابة أو التحفيز، يُعد الاستماع لآراء العاملين، وتوضيح أسباب التغيير، عنصرًا محوريًا في تقليل الغموض وبناء الثقة. أما في مرحلة التنفيذ، فإن إشراك الموظفين في صياغة الحلول واختبارها يساعد في بناء فهم أعمق للتغيير

المطلوب، ويضمن ملاءمته للواقع العملي. وفي مرحلة التثبيت، تسهم المشاركة في تبني القيم الجديدة وتطبيقها بشكل طبيعي دون فرض أو مقاومة (حسين، 2009).

وفي سياق الشركات العائلية في السعودية، التي تتسم بثقافة تقليدية وهيكل سلطوي في بعض الأحيان، تزداد أهمية مشاركة العاملين لخلق بيئة مؤسسية تقوم على الشفافية والثقة، وتبتعد عن النمط التسلطي الذي غالبًا ما يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير وانكماش فرص النمو المؤسسي.

### 2.3.3. مفهوم سوء التغيير التنظيمي

يُشير سوء التغيير التنظيمي إلى عملية تنفيذ التغيير داخل المؤسسة بصورة غير مدروسة أو دون مراعاة الشروط الأساسية والبيئة التنظيمية الملائمة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على كفاءة المؤسسة واستقرارها الداخلي ونموها على المدى البعيد. ويُعرف هذا المفهوم بأنه النهج غير الملائم في تخطيط وتنفيذ التغيير المؤسسي، سواء من حيث تجاهل متطلبات المرحلة، أو ضعف التشخيص للمشكلة، أو الاعتماد على قرارات فردية وارتجالية، دون إشراك ذوي العلاقة أو بناء رؤية واضحة للتغيير. وهو ما يجعل المؤسسة عرضة لارتباك تنظيمي، وتدهور في المعنويات، وتعطل في العمليات التشغيلية، وربما فقدان ثقة الموظفين في القيادة. ويُعد سوء التغيير من الظواهر المتكررة في المؤسسات التي تقتصر للحكومة أو تعاني من مركزية مفرطة في اتخاذ القرار، كما هو الحال في العديد من الشركات العائلية التي لا تزال تدار بعقلية تقليدية قائمة على الولاء لا الكفاءة، وعلى القرار الفردي لا المؤسسي. وتتعدد مظاهر سوء التغيير التنظيمي، ويمكن ملاحظتها بوضوح في المؤسسات التي تمر بتحولات غير ناجحة، أو التي تحاول التحديث دون تخطيط استراتيجي. ومن أبرز هذه المظاهر (عبدالله، 2023).

### 1. غياب الرؤية أو الأهداف

تُعد الرؤية الواضحة من أهم المرتكزات التي يقوم عليها أي تغيير تنظيمي ناجح، حيث تُوجه جهود العاملين، وتُعزز فهمهم للمخرجات المتوقعة، وترتبط التغيير بالهدف الاستراتيجي الأشمل للمؤسسة. وعند غياب هذه الرؤية أو عدم وضوحها، يجد الموظفون أنفسهم أمام قرارات مبهمة لا يعرفون مغزاها ولا يدركون علاقتها بمستقبل المؤسسة، مما يؤدي إلى الارتباك والشك في جدوى التغيير. كما أن غياب الأهداف المحددة والقابلة للقياس يجعل من الصعب تقييم التقدم، ويُحوّل التغيير إلى عملية عشوائية تفتقر إلى المعايير، وبالتالي تتضاءل فرص النجاح وتزداد حدة الرفض الداخلي (راغب، 2009).

## 2. مقاومة التغيير من الأفراد

تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تُواجه أي مشروع للتطوير المؤسسي، لكنها تتحول إلى مظهر من مظاهر الفشل عندما تكون استجابة العاملين سلبية بسبب افتقارهم للمشاركة أو شعورهم بالتهديد من التغييرات المقترحة. وقد تنشأ هذه المقاومة نتيجة غياب الشفافية، أو الخوف من فقدان الوظيفة، أو الإحساس بأن التغيير لا يخدم مصالحهم، أو لأنه يُفرض دون استشارة أو تمهيد. وفي الشركات العائلية، تتضاعف هذه المقاومة إذا ما شعر الموظفون - خاصة من خارج العائلة - أن التغيير يُستخدم لترسيخ السيطرة العائلية أو تعزيز المحسوبية، بدلاً من بناء بيئة عمل عادلة واحترافية (سامي، 2006).

## 3. نقص الموارد أو القيادة

يتطلب التغيير الناجح موارد مالية وبشرية وتقنية كافية، إضافة إلى قيادة قوية تمتلك الرؤية والقدرة على التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار. وعندما تُقدم المؤسسة على التغيير دون تأمين هذه الموارد، فإنها تضع المشروع على طريق الفشل منذ البداية. فقد تُباشر عمليات تطوير تقني دون تدريب العاملين، أو تعيد هيكلة الأقسام دون إعداد نظم معلومات ملائمة، مما يؤدي إلى تعطيل العمليات اليومية بدلاً من تحسينها. ومن ناحية القيادة، فإن

غياب القائد القادر على احتواء الصراعات، وتبني المرونة، وبناء التحالفات الداخلية، يجعل التغيير بلا بوصلة، ويترك فراغاً استراتيجياً يملؤه التوتر والارتباك (سميرة، 2016).

#### 4. القرارات الارتجالية دون تخطيط

واحدة من أكثر العلامات وضوحاً على سوء التغيير التنظيمي هي الاعتماد على القرارات الارتجالية التي تتخذ دون دراسة متعمقة أو تحليل للبيئة الداخلية والخارجية. وغالباً ما يكون هذا النمط ناتجاً عن انفراد الإدارة العليا - خاصة في الشركات العائلية - بصنع القرار دون الرجوع إلى الخبراء أو المستشارين أو حتى مديري الأقسام المتأثرة. فالتغيير الذي لا يستند إلى بيانات واقعية أو دراسات جدوى أو نماذج واضحة يُصبح مجرد رد فعل عشوائي قد يُعالج عرضاً مؤقتاً لكنه يُقاوم المشكلات البنوية على المدى الطويل. كما أن التردد أو التراجع المستمر في القرارات بسبب غياب الرؤية والتحليل يزيد من فقدان الثقة ويُرسخ ثقافة التجسس والمقاومة داخل بيئة العمل (صورية، 2018).

بناءً على ما سبق، يتضح أن سوء التغيير التنظيمي لا يُمثل فقط إخفاقاً في الإدارة، بل يُعد خطراً استراتيجياً على بقاء المؤسسة وتماسكها. وتزداد أهمية هذا المفهوم عند دراسته في سياق الشركات العائلية التي غالباً ما تنشأ وتدار في بيئة تقليدية، ما يجعلها أكثر عرضة لفشل التغيير المؤسسي ما لم يتم التحول نحو نماذج حوكمة حديثة ورؤية إدارية واضحة تقوم على الشفافية والمشاركة والتخطيط العلمي.

#### 2.3.4. أسباب فشل التغيير التنظيمي في الشركات العائلية

تُواجه الشركات العائلية تحديات خاصة عند محاولة تطبيق التغيير التنظيمي، نظراً لطبيعة بنيتها الإدارية والثقافية، التي تختلف في كثير من جوانبها عن المؤسسات التجارية الأخرى. وبينما يُعد التغيير شرطاً أساسياً للنمو والاستدامة، فإن كثيراً من الشركات العائلية، خصوصاً في البيئة السعودية، تفشل في إدارته

بنجاح. ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب البنيوية والثقافية والإدارية، التي تتداخل لتُعقد من فرص التغيير الفعال، وتقوّض محاولات التطوير المؤسسي. ويمكن تحديد أبرز هذه الأسباب في أربعة محاور رئيسية:

### 1. مركزية القرار بيد فرد واحد أو مجموعة من العائلة

واحدة من أبرز سمات الشركات العائلية، والتي تشكل في الوقت ذاته أحد أهم معوقات التغيير، هي مركزية اتخاذ القرار، حيث تتركز السلطات الإدارية والمالية والتنفيذية في يد مؤسس الشركة أو أحد كبار أفراد العائلة. في هذا النموذج، غالبًا ما تُتخذ القرارات بناءً على الخبرة الشخصية أو العلاقات العائلية، دون الرجوع إلى آليات الحوكمة أو ممارسات التحليل المؤسسي. وعندما يتعلق الأمر بقرارات التغيير، فإن هذه المركزية تعني تجاهل آراء المدراء التنفيذيين أو الموظفين المعنيين بالتنفيذ، ما يؤدي إلى مقاومة داخلية، أو فشل في فهم طبيعة التغيير المطلوب. كما أن هذه المركزية تُعزز الانغلاق على نمط إداري تقليدي، يُفضل الحفاظ على الوضع القائم بدلاً من تبني مخاطرة التغيير، مما يُعيق التطوير ويُبقي المؤسسة أسيرة للتكرار وعدم القدرة على التجديد. (عبد الغني، 2016).

### 2. غياب التخطيط الاستراتيجي

التغيير التنظيمي الناجح لا يمكن أن يتم بمعزل عن وجود رؤية استراتيجية واضحة وخطط طويلة المدى، تركز على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتُحدد الأهداف، والموارد، والسيناريوهات المحتملة. ومع ذلك، فإن كثيرًا من الشركات العائلية تُدار بعقلية تشغيلية قصيرة الأجل، تُركز على المحافظة على الأرباح الشهرية أو السنوية، دون تطوير خطة استراتيجية متكاملة. وغياب هذا التخطيط يعني أن التغيير يتم غالبًا كرد فعل لأزمات أو ضغوط مفاجئة، وليس استجابة مدروسة لتحولات السوق. ونتيجة لذلك، تكون محاولات التغيير جزئية، غير متسقة، وتفتقر إلى الانسجام بين الأقسام، ما يؤدي إلى تعارض داخلي، وفقدان الثقة،

وتراجع النتائج. كما أن غياب الأطر الاستراتيجية يُعيق تقييم أثر التغيير، وبالتالي تُصبح المؤسسة غير قادرة على التعلم من تجربتها أو تصحيح مسارها (العربي، 2010).

### 3. الخلط بين المصالح العائلية والمصالح المؤسسية

يُعد التداخل بين العائلة والمؤسسة أحد أكبر التحديات البنيوية في الشركات العائلية، وسبباً جوهرياً في فشل التغيير التنظيمي. ففي كثير من الحالات، تُتخذ قرارات التعيين، أو الاستثمار، أو التوسع، بناءً على اعتبارات عائلية بحتة، مثل الحفاظ على تماسك العائلة، أو ضمان مشاركة الأبناء في الإدارة، وليس بناءً على الكفاءة أو الحاجة المؤسسية. وعندما يُراد تطبيق تغيير تنظيمي حقيقي – كإعادة الهيكلة، أو الاستعانة بخبرات خارجية، أو اعتماد أنظمة تقييم أداء شفافة – فإن هذه القرارات قد تتعارض مع المصالح أو التقاليد العائلية، مما يؤدي إلى تعثر التنفيذ أو إفراغ التغيير من مضمونه. كما أن وجود أفراد من العائلة في مواقع إدارية دون كفاءة حقيقية قد يُضعف من فعالية التغيير، ويُفقد المصداقية في نظر العاملين، الذين يرون أن التغيير لا يُطبق إلا على غير المنتمين للعائلة (أحمد ، 2018).

### 4. نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة في إدارة التغيير

يحتاج التغيير التنظيمي إلى قيادة متخصصة تمتلك المعرفة والخبرة والأدوات العلمية في إدارة التغيير، من حيث تحليل البيئة، وفهم الديناميات البشرية، وتطبيق استراتيجيات التواصل، وتحفيز الأفراد، وقياس النتائج. غير أن العديد من الشركات العائلية، خاصة في مراحلها الانتقالية بين الأجيال، تُعاني من نقص في هذه الكفاءات، إما بسبب الاعتماد على أفراد العائلة دون تأهيل كافٍ، أو بسبب العزوف عن استقطاب كفاءات خارجية خشية من تهديد سيطرة العائلة على القرار. هذا الضعف في القدرات الإدارية يجعل التغيير عملية سطحية، لا تخرق جوهر المؤسسة، ولا تستطيع الصمود أمام مقاومة الموظفين أو التحديات الميدانية. كما أن

غياب المتخصصين يؤدي إلى تجاهل مفاهيم مثل إدارة المخاطر، التواصل الداخلي، مراحل التغيير، وخطط الطوارئ، مما يُحول التغيير إلى سلسلة من القرارات المنفصلة وغير المترابطة، التي تفقد فعاليتها بمجرد الاصطدام بالواقع التشغيلي (محمد، 2024)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن فشل التغيير التنظيمي في الشركات العائلية لا يرتبط فقط بسوء التخطيط أو ضعف الإمكانيات، بل هو ناتج عن تركيبة إدارية وثقافية تتطلب إصلاحًا جذريًا يوازن بين القيم العائلية ومبادئ الإدارة الحديثة. وهذا يتطلب بناء هياكل حوكمة واضحة، واستقطاب الكفاءات المتخصصة، وفصل الإدارة عن الملكية، بما يضمن للتغيير أن يتم في إطار مؤسسي عادل ومنهجي ومستدام.

### 2.3.5. خصائص الشركات العائلية

تُعد الشركات العائلية أحد المكونات الجوهرية في الاقتصاد المحلي والدولي، وتمثل في المملكة العربية السعودية نسبة كبيرة من القطاع الخاص، مما يجعل فهم خصائصها وتحدياتها أمرًا بالغ الأهمية عند الحديث عن النمو المؤسسي وإدارة التغيير. وتتميز هذه الشركات بسمات تنظيمية وثقافية تختلف عن غيرها من الكيانات، حيث تتداخل فيها علاقات القرابة مع المسؤوليات الإدارية، ويكون للبعد العائلي دور محوري في تشكيل مسارها الإداري والاستراتيجي. وفيما يلي عرض لأهم خصائص الشركات العائلية (قرشم، 2023).

#### أولاً: التعريف والسمات العامة

تُعرف الشركات العائلية بأنها المؤسسات التي تمتلكها وتديرها عائلة واحدة أو مجموعة من أفراد العائلة، وتمتد السيطرة العائلية فيها إلى المستويين الإداري والملكي، وقد تنتقل ملكيتها وإدارتها من جيل إلى آخر ضمن العائلة نفسها. من أبرز سمات هذه الشركات وجود ترابط قوي بين الملكية والإدارة، حيث يتولى أفراد العائلة المناصب القيادية، وتتخذ القرارات العليا في نطاق ضيق يعتمد على الثقة والولاء الشخصي. وتُعتبر القيم

المشتركة والتقاليد العائلية عنصرًا حاكمًا في تشكيل بيئة العمل، حيث تسود مفاهيم مثل الأمانة، والتكافل، والالتزام بالمصالح العائلية كأولوية. هذا التداخل بين الأسرة والمشروع يُكسب الشركة طابعًا إنسانيًا واجتماعيًا، لكنه في الوقت ذاته يُنتج تحديات كبيرة عند الرغبة في التوسع المؤسسي أو تطبيق ممارسات الحوكمة الحديثة.

### ثانيًا: مراحل تطورها عبر الأجيال

تمر الشركات العائلية بعدة مراحل تطويرية ترتبط بانتقال السلطة بين الأجيال، ولكل مرحلة خصائصها ومشكلاتها الخاصة. تبدأ المرحلة الأولى بمرحلة الريادة أو التأسيس، حيث يقود مؤسس الشركة العمل، وغالبًا ما تتسم هذه المرحلة بالمرونة، وسرعة اتخاذ القرار، والتركيز على النمو والتوسع. ثم تأتي مرحلة الجيل الثاني، وفيها يبدأ الأبناء في دخول الإدارة، وتبدأ التحديات المتعلقة بتوزيع الأدوار، وتحديد الصلاحيات، وتوحيد الرؤية. وإذا لم تتم إدارة هذه المرحلة بحكمة، فقد تظهر الخلافات العائلية التي تُهدد الاستقرار المؤسسي. أما المرحلة الثالثة، التي يدخل فيها الأحفاد، فتُعد الأخطر من حيث التعقيد، نظرًا لاتساع عدد المساهمين وتعدد الرؤى والمصالح، مما يُبرز الحاجة إلى بناء هيكل مؤسسي قائم على الحوكمة والشفافية، وإلا فإن الانقسامات قد تؤدي إلى تفكك الشركة أو بيعها. وبذلك، فإن استمرارية الشركات العائلية تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على التحول من النمط العائلي المغلق إلى نموذج مؤسسي مهني مع الحفاظ على الهوية العائلية (محمد، 2024).

### ثالثًا: نقاط القوة في الشركات العائلية

تمتلك الشركات العائلية مجموعة من نقاط القوة التي تُميزها عن غيرها من أنواع الشركات. ومن أبرز هذه النقاط الولاء والانتماء العالي من قبل أفراد العائلة، حيث يُنظر إلى الشركة بوصفها امتدادًا لإرث العائلة ومسؤوليتها التاريخية، مما يُعزز من الالتزام بالنجاح والاستمرارية. كما تمتاز بسرعة اتخاذ القرار، خصوصًا

في مراحل التأسيس، حيث لا تحتاج إلى المرور بسلسلة طويلة من الموافقات كما هو الحال في الشركات العامة أو متعددة الملاك. وتوفر هذه السرعة مرونة عالية في التعامل مع المتغيرات، وتُمكنها من اقتناص الفرص بسرعة. كذلك تُعتبر المرونة المالية من نقاط القوة في بعض الحالات، حيث يكون أفراد العائلة مستعدين لضخ رؤوس أموال من مواردهم الخاصة للحفاظ على استقرار الشركة، دون الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي. كما أن توافر ثقافة مشتركة وتقاليد متوارثة يُسهم في تشكيل هوية واضحة ومتماسكة للمؤسسة، وهو ما ينعكس على علاقاتها مع العملاء والمجتمع المحلي (ابو شامة، 2016).

#### رابعاً: نقاط الضعف في الشركات العائلية

رغم ما تتمتع به الشركات العائلية من مزايا، إلا أنها تواجه أيضاً عدداً من نقاط الضعف التي قد تُعيق نموها وتحولها المؤسسي، وتُعرضها للفشل إذا لم يتم التعامل معها بجدية. من أبرز هذه النقاط غياب الحوكمة المؤسسية، حيث تغيب في كثير من الأحيان القواعد المكتوبة، والسياسات الرسمية، والضوابط الرقابية، وتُدار الأمور بشكل شخصي يعتمد على الولاء والثقة. كما أن تعارض المصالح يُشكل خطراً كبيراً، إذ قد تتغلب المصالح العائلية على الاعتبارات المهنية، مثل تعيين أقارب غير مؤهلين، أو اتخاذ قرارات استثمارية تخدم العائلة وليس المؤسسة. ويُضاف إلى ذلك ضعف التخطيط للخلافة، إذ تُؤجل مسألة نقل الإدارة من جيل إلى آخر حتى وقوع الأزمة، مما يؤدي إلى صراعات على القيادة وتقسيم الأدوار. وتُعد المركزية الشديدة في اتخاذ القرار من أبرز مظاهر الضعف، حيث يتم إلغاء دور المدراء المهنيين، ويُحرم العاملون من المشاركة الفعالة، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية وفقدان الكفاءات. كما أن العلاقات الأسرية المتوترة قد تنتقل إلى بيئة العمل، وتسبب انقسامات تؤثر على الأداء العام للشركة (مراد، 2025).

وبناءً على ما سبق، فإن الشركات العائلية تمثل نموذجًا إداريًا فريدًا يجمع بين التقاليد العائلية والديناميات المؤسسية، ويُمكن أن تُحقق نجاحًا كبيرًا إذا ما استطاعت تحقيق التوازن بين الحفاظ على هويتها العائلية من جهة، وتبني مبادئ الإدارة الحديثة من جهة أخرى، خاصة فيما يتعلق بالحوكمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي. وفهم هذه الخصائص يُعدّ ضروريًا عند دراسة أثر التغيير التنظيمي في هذا النوع من الشركات، سواء من حيث فرص النجاح أو أسباب التعثر (الحربي، 2024).

### 2.3.6. سياق الشركات العائلية في السعودية

#### أولاً: الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية في السعودية

تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً في الاقتصاد السعودي، حيث تُشكّل ما يزيد عن 60% من إجمالي منشآت القطاع الخاص، وتُساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى دورها الحيوي في توفير فرص العمل وتنشيط الأسواق المحلية. وتُعدّ هذه الشركات العمود الفقري لعدد من القطاعات الحيوية في المملكة، مثل التجارة، المقاولات، التصنيع، التجزئة، والخدمات. كما أن بعضها تطوّر ليصبح من الكيانات الاقتصادية الكبرى التي تملك استثمارات محلية وإقليمية ودولية، وتُدار عبر أجيال متعاقبة. هذا الانتشار الواسع والتنوع في الأنشطة يُعزّز من أهمية هذه الشركات في دعم رؤية الدولة نحو تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، إلا أن هذا الدور المحوري يُقابله في الوقت ذاته مجموعة من التحديات البنوية والإدارية التي تؤثر على استمراريته وكفاءتها (ريم & عمام، 2020).

#### ثانياً: التحديات المحلية التي تواجه الشركات العائلية

رغم ما تملكه الشركات العائلية السعودية من إمكانات مالية وبشرية، إلا أنها تُواجه جملة من التحديات التي تهدد استقرارها واستدامتها، لا سيما في ظل بيئة أعمال تشهد تحولات تنظيمية واقتصادية متسارعة. من

أبرز هذه التحديات الانتقال بين الأجيال، إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة ضئيلة فقط من هذه الشركات تنجح في الانتقال إلى الجيل الثالث، في حين تتعرض الأغلبية إلى الانقسام أو الانهيار نتيجة غياب آليات واضحة للخلافة الإدارية، أو بسبب صراعات داخلية على القيادة. كما أن ضعف تطبيق الحوكمة المؤسسية يُعد من أكبر المعوقات أمام التحول المؤسسي، حيث تفقر العديد من هذه الشركات إلى مجالس إدارة مستقلة، أو أنظمة داخلية للرقابة والمساءلة، ما يؤدي إلى اعتمادها على القرار الفردي والانطباعي، ويزيد من خطر تضارب المصالح (أحمد وآخرون، 2023).

إضافة إلى ذلك، تواجه الشركات العائلية صعوبات في التوسع المؤسسي والاندماج في الاقتصاد الحديث، وذلك بسبب اعتمادها على نماذج تقليدية في الإدارة، وتردها في استقطاب كفاءات خارج إطار العائلة، فضلاً عن مقاومة بعض أفراد العائلة لإجراء التغييرات التي تُهدد نمط القيادة أو توزيع السلطات القائم. كما أن بعض هذه الشركات تُعاني من ضعف في الشفافية والإفصاح المالي، وهو ما يُشكل عائقاً أمام جذب الاستثمارات أو الدخول في شراكات استراتيجية مع مستثمرين محليين أو أجانب.

### ثالثاً: الفرص والدعم ضمن رؤية السعودية 2030

في ضوء رؤية السعودية 2030، برزت فرص استراتيجية غير مسبقة أمام الشركات العائلية لتعيد هيكلة نفسها، وتتحول من نماذج تقليدية إلى مؤسسات احترافية قائمة على الحوكمة والكفاءة والاستدامة. فقد أولت الرؤية اهتماماً كبيراً بتنمية القطاع الخاص وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، من خلال برامج داعمة تشمل تمكين رواد الأعمال، وتيسير بيئة الاستثمار، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة التشريعات ذات الصلة. كما بدأت الجهات التنظيمية - مثل وزارة التجارة وهيئة السوق المالية - في فرض معايير حوكمة جديدة، وتوفير

برامج توعوية وتدريبية للشركات العائلية، لمساعدتها على بناء مجالس إدارة فعالة، وتطوير أنظمة داخلية للرقابة والشفافية، وإعداد خطط انتقال للملكية والإدارة (Mazaheri,2021).

كذلك تشجع المبادرات الحكومية الشركات العائلية على إدراج جزء من أسهمها في السوق المالية (تداول)، وهو ما يعزز من قدرتها على التوسع، ويُمكنها من تنويع مصادر التمويل، إلى جانب توفير إطار تنظيمي يُقلل من التدخلات العائلية غير المهنية. ويُعد إنشاء مركز "حوكمة الشركات العائلية" أحد أبرز الجهود الرسمية التي تهدف إلى رفع مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة والقيادة الرشيدة داخل هذا القطاع الحيوي. وبذلك، فإن الشركات العائلية في السعودية تقف أمام مفترق طرق: فإما أن تُواصل النمط التقليدي القائم على الإدارة الشخصية والمركزية، وهو ما يُعرضها لخطر الانهيار أو التفكك عبر الأجيال، وإما أن تستثمر الفرص المتاحة ضمن رؤية 2030 لتتحول إلى كيانات مؤسسية احترافية، قادرة على التوسع والتأثير والاستدامة في بيئة أعمال عصرية قائمة على المنافسة والشفافية. وفهم هذا السياق الوطني يُعد أمراً جوهرياً عند دراسة أثر التغيير التنظيمي في هذه الشركات، باعتباره جزءاً من مشروع إصلاحي أوسع يُعيد هيكلة الاقتصاد الوطني (Bornschein,2021).

### 2.3.7. مفهوم النمو المؤسسي

#### أولاً: التعريف

يُشير مفهوم النمو المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوسع والتطور المنهجي عبر الزمن، بما يضمن استمراريته ورفع قدرتها التنافسية واستجابتها الفعالة للتغيرات في بيئة الأعمال. ويُعرف النمو المؤسسي بأنه العملية التي تتم من خلالها زيادة قدرات المؤسسة في مجالات الإنتاج، والموارد، والعمليات، والإدارة، بما

يمكنها من التوسع في الأسواق، وتنويع أنشطتها، وتعزيز مكانتها المؤسسية والاقتصادية على المستويين المحلي والدولي. ويشمل هذا النمو عدة أبعاد: مالية، إدارية، هيكلية، وبشرية، ويُبنى على أسس التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة الرشيدة، والابتكار، والتقييم المستمر للأداء. وفي السياق الحديث لإدارة الأعمال، يُنظر إلى النمو المؤسسي ليس كمجرد زيادة في الحجم أو المبيعات، بل كمفهوم أعمق يرتبط بجودة الأداء، وكفاءة الهياكل التنظيمية، ومرونة العمليات، واستدامة الموارد (Claßen et al., 2017).

### ثانيًا: مظاهر النمو المؤسسي

تتجلى مظاهر النمو المؤسسي في عدة جوانب عملية يمكن ملاحظتها داخل المنظمة، وتُعد مؤشرات على تحولها من مجرد كيان تشغيلي إلى مؤسسة ناضجة قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق الاستدامة. من أهم هذه المظاهر (Lorenzo-Gómez, 2020).

- توسيع الأسواق: حيث تسعى المؤسسة إلى التوسع الجغرافي عبر افتتاح فروع جديدة محليًا أو إقليميًا أو عالميًا، أو من خلال استهداف شرائح سوقية جديدة، بما يعزز من قدرتها على تنويع مصادر الإيرادات وتقليل الاعتماد على سوق واحد أو منتج واحد.
- تطوير البنية الإدارية: يتمثل هذا التطور في تحديث الهيكل التنظيمي، واستحداث وحدات استراتيجية مثل إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، إدارات الابتكار والتطوير المؤسسي، إلى جانب إعادة توزيع الصلاحيات وتطبيق مفاهيم الإدارة اللامركزية.
- تطبيق أنظمة الجودة والامتثال: حيث تسعى المؤسسة إلى تبني معايير الجودة الشاملة (TQM)، والحصول على شهادات مثل ISO، مما يعكس التزامها بالتحسين المستمر في الأداء التشغيلي وخدمة

العملاء. كما تهتم بتطبيق الأنظمة القانونية والضريبية والمحاسبية المتوافقة مع التشريعات المحلية والدولية.

وتُعد هذه المظاهر تعبيراً عن نضج المؤسسة وقدرتها على تجاوز مرحلة البقاء إلى مرحلة النمو المستدام، مما يُسهم في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.

### ثالثاً: مؤشرات النمو المؤسسي

لتحقيق فهم موضوعي لمستوى النمو داخل المؤسسة، تُستخدم مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس أدائها وتطورها عبر الزمن. ومن أبرز هذه المؤشرات (Keter,2014).

- الأداء المالي: يُقاس من خلال نمو الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار، وانخفاض نسب الديون مقارنة بالأصول. ويُعد الأداء المالي القوي مؤشراً على الكفاءة التشغيلية وقدرة المؤسسة على إدارة مواردها بفعالية.
- التوسع الجغرافي: يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من سوق محلي إلى أسواق إقليمية أو دولية، مما يدل على قوة العلامة التجارية، ومرونة نموذج العمل، وقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئات مختلفة.
- جذب الكفاءات البشرية: فكلما استطاعت المؤسسة استقطاب كوادر ذات كفاءة عالية في مختلف التخصصات، دلّ ذلك على جاذبية بيئة العمل، ونضج البنية المؤسسية، والثقة المتزايدة في مستقبل الشركة.

• التحول الرقمي: ويقصد به قدرة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة لتحسين العمليات، مثل التحول إلى الأنظمة السحابية، استخدام الذكاء الاصطناعي، وأتمتة الخدمات. ويُعد هذا التحول مؤشراً رئيسياً على التحديث والابتكار، وشرطاً أساسياً لمواكبة السوق المعاصرة.

وبذلك، يُمكن القول إن النمو المؤسسي لا يُقاس فقط بحجم الشركة أو مبيعاتها، بل بمدى قدرتها على التحول إلى كيان احترافي متكامل يُدار بأسس استراتيجية، ويتميز بالمرونة والابتكار، ويُحقق قيمة مضافة لمساهميهِ وموظفيه ومجتمعه. وتزداد أهمية هذا المفهوم في بيئة الشركات العائلية التي تسعى إلى الانتقال من نمطها التقليدي إلى نموذج أكثر نضجاً واستدامة، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالتوسع، وتناقل السلطة بين الأجيال، والتكيف مع متطلبات الحوكمة ورؤية المملكة 2030.

### 2.3.8. أثر سوء التغيير على النمو المؤسسي في الشركات العائلية

يمثل التغيير التنظيمي أحد المحركات الأساسية للنمو المؤسسي في أي منشأة، إذ يمكّنها من مواكبة التغيرات البيئية، وتحسين كفاءتها، واستغلال الفرص التنافسية. غير أن سوء إدارة هذا التغيير، سواء من خلال غياب التخطيط، أو ضعف القيادة، أو المقاومة الداخلية، يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية تُقوّض قدرة المؤسسة على التوسع والاستدامة. وتزداد حدة هذا الأثر السلبي في الشركات العائلية، التي تمتاز بهياكل تقليدية وثقافة إدارية محافظة، مما يجعلها أكثر عرضة للتأثر عندما يتم التغيير بطريقة مرتجلة أو غير مؤسسية. ويمكن تصنيف تأثيرات سوء التغيير على النمو المؤسسي في ثلاثة محاور رئيسية: إداري، استراتيجي، ومالي، كما يلي:

#### أولاً: التأثير الإداري

يؤدي سوء التغيير التنظيمي في الشركات العائلية إلى ضعف في الهياكل التنظيمية، نتيجة قرارات عشوائية أو تغييرات سطحية لا تُعالج المشكلات الجوهرية في بيئة العمل. فبدلاً من إعادة تصميم الهيكل الإداري على أسس مهنية تعتمد على تحليل الوظائف وكفاءة الأفراد، قد تُتخذ قرارات إعادة هيكلة بناءً على اعتبارات عائلية أو ضغوط داخلية، مما يُنتج هياكل مشوهة وغير فعالة. وهذا بدوره ينعكس على توزيع السلطات، وضبابية الصلاحيات، وتكرار الأدوار أو تنازعها. كما يُسهم هذا السوء في بطء اتخاذ القرار داخل المؤسسة، خاصة عندما يُربك التغيير غير المنضبط خطوط التواصل ويُقلل من فاعلية الإدارة الوسطى. ويؤدي هذا البطء إلى فشل في التعامل مع المستجدات السوقية، وتأخر في الاستجابة للعملاء أو الموردين، مما يُفقد المؤسسة مرونتها التشغيلية ويُضعف من كفاءتها التنافسية.

وتزداد حدة الآثار عندما يُقضي سوء التغيير إلى صراعات داخلية بين أفراد العائلة أو بين الإدارة والموظفين، لا سيما عند المساس بتوزيع النفوذ أو المكافآت أو صلاحيات اتخاذ القرار. إذ يؤدي غياب الشفافية وعدم إشراك المعنيين بالتغيير إلى تصاعد النزاعات التنظيمية، وتفكك الانسجام الداخلي، وظهور تكتلات تُعيق التعاون، مما يُضعف من مناخ الثقة داخل المؤسسة ويُهدد وحدتها الإدارية.

### ثانياً: التأثير الاستراتيجي

على المستوى الاستراتيجي، يؤدي سوء التغيير التنظيمي إلى فقدان التوجه والرؤية المؤسسية، خاصة إذا لم يكن هناك إطار استراتيجي واضح يُوجّه التغييرات ويُربطها بالأهداف الكبرى للمؤسسة. وغالباً ما تُصبح الشركة العائلية في هذه الحالة مشوشة التوجه، تنتقل بين المبادرات دون وضوح في الغاية أو منهجية التنفيذ، مما يُفقد التركيز ويُعرضها للفشل المتكرر في المشروعات التحولية. كما يتسبب ذلك في ضعف القدرة التنافسية، حيث تفقد المؤسسة قدرتها على التكيف مع تطورات السوق أو مجاراة المنافسين الأكثر احترافية.

وتتطلب هذا الضعف في تراجع الحصة السوقية، انخفاض ولاء العملاء، وفقدان ميزة الابتكار، لا سيما في الأسواق الديناميكية التي تتطلب استجابة سريعة وفعالة للمتغيرات. ومن أبرز الأعراض الاستراتيجية لفشل التغيير هو الإخفاق في التحول الرقمي، وهو أحد أهم متطلبات النمو المؤسسي المعاصر. فبينما تسعى معظم الشركات إلى تبني الحلول الرقمية لتعزيز الكفاءة والربحية، تتعثر الشركات العائلية التي تُدير التغيير بشكل سيئ في هذا المسار، بسبب ضعف البنية التحتية، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، وغياب الرؤية التقنية. وهذا يُبقي المؤسسة خارج نطاق التنافس الرقمي، ويُهدد قدرتها على جذب العملاء الجدد أو تحسين تجربتهم.

### ثالثاً: التأثير المالي

لا يقتصر أثر سوء التغيير على الجوانب الإدارية والاستراتيجية فقط، بل يمتد ليحدث خسائر مالية مباشرة نتيجة اتخاذ قرارات استثمارية غير مدروسة أو تنفيذ مشاريع تطويرية فاشلة. فقد يؤدي اعتماد تقنيات جديدة دون دراسة جدوى حقيقية أو دون تدريب الموظفين إلى فشل هذه المبادرات، وإهدار الموارد، وتراكم الديون. كما قد ينشأ عن إعادة الهيكلة غير الفعالة تعطل في العمليات الإنتاجية، مما يؤثر سلباً على الإيرادات. ويتسبب ذلك في انخفاض العوائد التشغيلية، حيث ترتفع التكاليف المرتبطة بالتغيير (كالاستشارات، وتحديث الأنظمة، وتعويضات الموظفين)، دون تحقيق مكاسب ملموسة على المدى القصير أو الطويل، مما يُشكل ضغطاً على المركز المالي للمؤسسة. وفي الشركات العائلية التي تعتمد على التمويل الذاتي أو قروض محدودة، يُعد هذا الأثر مدمراً للنمو المستقبلي.

كما أن ضعف الأداء الناتج عن سوء التغيير يؤدي إلى صعوبة جذب التمويل الخارجي أو الاستثمارات، حيث يُصبح من الصعب إقناع المستثمرين أو الجهات التمويلية بجدوى الاستثمار في شركة تُعاني من

اضطرابات إدارية، وعدم وضوح في الرؤية، وتغييرات غير مستقرة. وغالبًا ما يُصنف هذا النوع من الشركات على أنه مرتفع المخاطر، مما يُعَيِّد قدرتها على التوسع أو الدخول في تحالفات استراتيجية. وبذلك، يتضح أن سوء التغيير التنظيمي لا يُمثل مجرد خلل في الأداء الإداري، بل يُهدد النمو المؤسسي من جذوره، عبر سلسلة من التأثيرات المتداخلة التي تمسّ البنية، والاستراتيجية، والربحية، والتنافسية. وتزداد خطورة هذا الأثر في بيئة الشركات العائلية التي تفتقر إلى الحوكمة، وتعتمد على نماذج تقليدية تُعَقِّد من فرص التكيف والنجاح في إدارة التغيير. ولذلك، فإن بناء قدرات مؤسسية متخصصة، وتطبيق ممارسات التغيير وفقًا لأطر علمية، يُعدّ شرطًا أساسيًا لتأمين مستقبل هذه الشركات وضمان استمرارها في بيئة اقتصادية تتسم بالتحدي والتسارع.

### 2.3.9. الحوكمة ودورها في التغيير المؤسسي للشركات العائلية

#### أولاً: تعريف الحوكمة وأهميتها

تُعدّ الحوكمة من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، وخصوصًا في سياق المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات معقّدة تتعلق بتداخل الأدوار، ومركزية القرار، وضعف الشفافية. وتُعرف الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والعمليات والهيكل التي تُوجّه وتُراقب بها المؤسسات، لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة وشفافية، وحماية حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء كانوا ملاكًا أو موظفين أو عملاء أو مستثمرين". ويشمل ذلك تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وسبل اتخاذ القرار، وآليات الرقابة والمساءلة.

وتكمن أهمية الحوكمة في أنها توفر الإطار المؤسسي الذي يُمكن الشركة من العمل وفق معايير واضحة ومهنية، بعيدًا عن العشوائية أو التداخلات الشخصية. فهي تُعزز من ثقة أصحاب المصلحة، وتُقلل من المخاطر الإدارية والمالية، وتُسهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يجعل المؤسسة أكثر استقرارًا وجاذبية للاستثمار. وفي حالة الشركات العائلية، فإن الحوكمة تُعدّ ضرورة وليست خيارًا، إذ تساعد في ضبط

العلاقة بين العائلة والمؤسسة، وتُحدد بوضوح الأدوار بين الملاك والمديرين، وتُوفر آلية موضوعية لاتخاذ القرار، خاصة عند تطبيق التغيير المؤسسي الذي غالبًا ما يُصاحبه حساسية عالية وتداخل في المصالح.

### ثانيًا: أدوات الحوكمة في الشركات العائلية

تتجسد الحوكمة المؤسسية من خلال مجموعة من الأدوات والهيكل التنظيمية التي تُسهم في تطبيق مبادئها بشكل عملي، ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- المجالس المستقلة: يُعد تشكيل مجلس إدارة مستقل من خارج نطاق العائلة أحد أهم أدوات الحوكمة. فوجود أعضاء مستقلين ذوي خبرة وكفاءة يُسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية موضوعية، ويُقلل من تحكم الأهواء الشخصية أو التحيزات العائلية في توجيه الشركة. كما يُساعد المجلس على فصل الملكية عن الإدارة، ويوفر منظومة رقابية فاعلة تُعزز من شفافية الأداء المؤسسي.
- اللوائح الداخلية والسياسات المكتوبة: إن وجود أنظمة عمل مكتوبة وواضحة يُعد من ركائز الحوكمة، فهو يُحدد صلاحيات كل إدارة، وآليات اتخاذ القرار، ومعايير تقييم الأداء، ويُقلل من فرص التضارب أو الاجتهادات الفردية. كما تشمل هذه اللوائح قواعد التوظيف والترقيات، وسياسات التعامل مع تعارض المصالح، وآليات تعيين أفراد العائلة في مناصب إدارية، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئة العائلية التي غالبًا ما تعتمد على التقدير الشخصي دون مرجعية تنظيمية.
- التقارير المالية والرقابة المحاسبية: تُشكل التقارير المالية الدقيقة والمنظمة أداة حوكمة أساسية، حيث تُمكن الإدارة العليا والملاك من متابعة الأداء المالي واتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية. وتُسهم الشفافية المالية في تقليل الشكوك، وتمنع التلاعب، وتُوفر بيئة استثمارية جاذبة. كما أن وجود تدقيق

خارجي منتظم يُعد خطوة مهمة لضمان التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية وتقديم صورة موضوعية عن أدائها المالي.

### ثالثًا: علاقة الحوكمة بتقليل فوضى التغيير وضمان الشفافية والمساءلة

عند الحديث عن التغيير المؤسسي في الشركات العائلية، تبرز الحوكمة كآلية حيوية للحد من الفوضى الإدارية التي قد تنشأ عن عمليات التحول التنظيمي غير المنضبطة. فالتغيير، بطبيعته، يُمثل حالة من الاضطراب المؤقت في التوازن الداخلي للمؤسسة، وقد يتحول إلى أزمة إذا لم يُدار ضمن إطار مؤسسي منضبط. وهنا يأتي دور الحوكمة في ضبط عملية التغيير عبر توفير آليات واضحة لاتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج. كما تُوفر الحوكمة منصات للمساءلة، بحيث لا يكون التغيير قرارًا فرديًا أو عشوائيًا، بل عملية تشاركية تخضع للرقابة والمراجعة. وتُساعد في حماية حقوق جميع الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك الموظفون غير المنتمين للعائلة، الذين قد يشعرون بالتهديد أو الإقصاء أثناء فترات التغيير. وبذلك تُسهم الحوكمة في تقليل مقاومة التغيير، من خلال إشراك العاملين وإظهار التزام المؤسسة بالقواعد العادلة (عبد اللاوي ، 2025).

وعلاوة على ذلك، تُعزز الحوكمة من الشفافية التنظيمية، حيث تُفرض على الإدارة الإفصاح عن أسباب التغيير، ومراحله، وتوقعاته، مما يُزيل الغموض ويُطمئن العاملين والشركاء. وهذا بدوره يُقلل من الشائعات، ويُحافظ على التماسك الداخلي للمؤسسة خلال فترات التحول. كما أن الحوكمة تُحدد بوضوح دور كل طرف في عملية التغيير، مما يُقلل من التداخل والصراعات، ويُسهم في إنجاح التحول المطلوب. وبذلك، فإن الحوكمة لا تُعد مجرد إطار تنظيمي، بل رُكنًا أساسيًا لنجاح التغيير المؤسسي في الشركات العائلية، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالانتقال بين الأجيال، وتوسيع النطاق التشغيلي، والتحول الرقمي. ويُمكن القول

إن الحوكمة الفعالة هي الحصن الذي يحمي المؤسسة العائلية من الفوضى، ويمكنها من التحول إلى كيان مؤسسي ناضج قادر على الاستدامة في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة (محمد وآخرون، 2024).

### 2.3.10. القيادة التنظيمية في ظل التغيير

تلعب القيادة التنظيمية دوراً محورياً في إنجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسة، لا سيما في الشركات العائلية التي تتسم بترابط اجتماعي وثقافي عميق يجعل التغيير أكثر حساسية وتعقيداً. ويُعد القائد هو المحرك الأساسي لأي تحول مؤسسي، حيث تقع على عاتقه مسؤولية بناء الوعي لدى العاملين بأهمية التغيير، وتوضيح أبعاده ومراحله، وربط أهدافه بالمصلحة الجماعية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

أحد أبرز أدوار القائد خلال التغيير هو تحفيز الموظفين وخلق حالة من الالتزام والدافعية. فعند مواجهة مقاومة التغيير، وهي ظاهرة شائعة في معظم البيئات التنظيمية، يكون على القائد أن يُنصت لمخاوف العاملين، ويستوعب أسباب تحفظاتهم، ويعمل على معالجتها من خلال الحوار، والتمكين، وإشراكهم في اتخاذ القرار. كما يجب أن يُبرز الفوائد التي سيقققها التغيير على المستويين الفردي والجماعي، ويُوفر بيئة آمنة تسمح بالتعبير عن الرأي دون خوف، مما يُقلل من المقاومة السلبية ويُحولها إلى طاقة إيجابية داعمة لعملية التحول.

وفي الشركات العائلية، تتضاعف أهمية القيادة الفعالة، نظراً لأن العاملين غالباً ما يكونون مرتبطين بتاريخ المؤسسة وقيمها التقليدية، وبالتالي فإن أي تغيير قد يُنظر إليه كتهديد لاستقرار المؤسسة أو هويتها. ومن هنا، يصبح دور القائد في تجسير الهوة بين الماضي والمستقبل أمراً جوهرياً، من خلال احترام القيم العائلية من جهة، والعمل على تجديد الممارسات التنظيمية من جهة أخرى، بطريقة تُحقق التوازن بين الأصالة والتجديد.

### ثانياً: أهمية الكاريزما والرؤية الاستراتيجية

لا يقتصر نجاح القائد في فترات التغيير على قدرته الإدارية فقط، بل يتطلب أيضًا سمات شخصية قيادية وكاريزمية، تُمكنه من إلهام الآخرين، وبناء الثقة، وقيادة الفريق في أوقات الغموض وعدم اليقين. وتُعد الكاريزما عاملاً نفسيًا مهمًا يُكسب القائد قدرة استثنائية على التأثير في من حوله، ويُساعده في خلق مناخ من الحماس والتعاون تجاه التغيير. فالقادة الكاريزميون غالبًا ما يُنظر إليهم كمصدر للأمان والإلهام، ويُشجعون الآخرين على تبني التغيير كفرصة وليس كتهديد.

أما على الصعيد الاستراتيجي، فإن الرؤية الواضحة والملهمة هي أحد أهم أدوات القيادة في إدارة التغيير. يجب أن يكون القائد قادرًا على صياغة رؤية مستقبلية للمؤسسة بعد التغيير، تُجيب عن تساؤلات العاملين: إلى أين نحن ذاهبون؟ ولماذا؟ وماذا يعني هذا لي كموظف؟ كما ينبغي أن تكون هذه الرؤية قابلة للتطبيق، و مترجمة إلى أهداف ومبادرات واضحة، تُوجه العمل وتُسهل عمليات المتابعة والتقييم. وفي غياب الرؤية، يُصبح التغيير مجرد سلسلة من الأوامر التنفيذية التي تقتصر على المعنى، مما يُضعف الالتزام، ويُحوّل العملية إلى عبء تنظيمي بدلاً من أن تكون فرصة تطوير (مراد، 2025).

### ثالثًا: ضعف القيادة كمسبب مباشر لفشل التغيير

في مقابل أهمية القيادة، يُشكل ضعف القائد أو غيابه الفعّال أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي، خصوصًا في المؤسسات العائلية التي تعتمد على شخصية القائد بشكل كبير. فقد يتجلى هذا الضعف في عدم القدرة على التواصل الفعّال مع العاملين، أو التردد في اتخاذ القرارات الصعبة، أو غياب الحزم في تطبيق السياسات الجديدة، أو الفشل في التعامل مع المقاومة الداخلية. كما أن القائد الضعيف قد يُفضل البقاء في دائرة الأمان، ويتجنب مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيير، مما يؤدي إلى تأجيل الإصلاحات أو إلغائها كليًا (محمد، 2024).

ويظهر ضعف القيادة كذلك في غياب الرؤية وعدم وضوح الأولويات، حيث تُنطلق مبادرات التغيير دون هدف محدد أو جدول زمني واضح، فتفقد مصداقيتها، ويُصاب الموظفون بالإحباط أو الارتباك. كما أن القائد غير الكفء قد يفتقر إلى المهارات التحليلية اللازمة لفهم السياق التنظيمي والبيئي، مما يجعله يتبنى حلولاً جاهزة أو نماذج لا تتناسب مع طبيعة المؤسسة، فتفشل محاولات التغيير وتؤدي إلى تدهور الأداء العام. وفي الشركات العائلية، يُضاف إلى ما سبق أن ضعف القيادة قد يكون نتيجة إسناد المناصب القيادية لأفراد من العائلة دون تأهيل أو كفاءة، بدافع الحفاظ على "النسب الإداري" داخل الأسرة، وهو ما يؤدي إلى أزمة قيادة مزمنة تُعيق التجديد وتُعرق التطوير، وتُفرغ التغيير من جوهره المهني. وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة التنظيمية تُعد حجر الزاوية في إدارة التغيير المؤسسي، وأن نجاح أو فشل أي مبادرة تطويرية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة القائد في التحفيز، والتوجيه، والرؤية، واتخاذ القرار. وفي بيئة الشركات العائلية تحديداً، تُصبح القيادة الناجحة الضامن الرئيسي للانتقال السلس نحو نموذج مؤسسي أكثر استدامة واحترافية، قادر على مواجهة التحديات وتوظيف الفرص بشكل استراتيجي ومدرّس (أحمد، 2018).

### 2.3.11. مقاومة التغيير وأثرها في البيئة العائلية

#### أولاً: أنواع المقاومة للتغيير

تُعد مقاومة التغيير واحدة من أكثر الظواهر شيوعاً وتأثيراً في سياق التحول المؤسسي، إذ تُعبّر عن ردود الأفعال السلبية أو التحفظات التي يبديها الأفراد أو الجماعات تجاه المبادرات الجديدة. وفي الشركات العائلية، تأخذ هذه المقاومة أشكالاً متنوعة تُعكس طبيعة البنية التنظيمية والعلاقات الداخلية القائمة. ويمكن تصنيف مقاومة التغيير إلى ثلاثة أنواع رئيسية (السعيد، 2024).

- المقاومة الفردية: وهي التي تصدر من الموظفين كأفراد نتيجة لمخاوف شخصية أو نفسية، مثل الخوف من فقدان الوظيفة، أو عدم القدرة على التأقلم مع المهارات الجديدة، أو القلق من فقدان الامتيازات. وتكون هذه المقاومة غالبًا صامتة أو غير معلنة، لكنها تؤثر على مستوى الالتزام، والأداء، والمشاركة في التغيير.

- المقاومة الجماعية: وتحدث عندما يُبدي فريق عمل بأكمله أو إدارة معينة رفضًا للتغيير، غالبًا بسبب إحساس مشترك بالتهديد، أو بناءً على ثقافة تنظيمية داخلية تتبنى النمط التقليدي وترفض التحديث. وتظهر هذه المقاومة في شكل مقاطعة غير مباشرة للتعليمات، أو انتشار الإشاعات، أو التحالف ضد القيادة الجديدة.

- المقاومة التنظيمية: وهي الأعمق والأكثر تعقيدًا، إذ تنبع من هيكل المؤسسة نفسه، ومن الأنظمة والسياسات التي تركز الجمود وتُعيق التغيير. وتشمل هذه المقاومة رفضًا مؤسسيًا غير مباشر للتغيير من خلال التعقيد الإداري، أو البيروقراطية، أو غياب الحوافز، أو مركزية القرار التي تمنع المبادرات الفردية.

وتُعد هذه الأنواع الثلاثة من المقاومة، إذا لم تُواجه بوعي إداري، من العوامل التي قد تُفشّل أي خطة تطوير مؤسسي مهما كانت جودة تصميمها (Ramady, 2021).

### ثانيًا: أسباب مقاومة التغيير في البيئة العائلية

في الشركات العائلية، تكون مقاومة التغيير أكثر شيوعًا وتعقيدًا، نظرًا للتركيبات الخاصة التي تجمع بين العلاقات العائلية والمصالح التنظيمية. ومن أبرز أسباب هذه المقاومة (العمرى، 2017).

- الخوف من المجهول :يُعد هذا السبب من أكثر الأسباب شيوعًا في بيئات التغيير. فعندما لا يتم توضيح الأهداف الجديدة، أو عندما يُغفل شرح الخطط المستقبلية، يشعر العاملون - خاصة أولئك الذين لا ينتمون للعائلة المالكة - بالقلق من فقدان وظائفهم أو استبدالهم، مما يُغذي مخاوفهم ويعزز رفضهم للتغيير.

- تهديد المصالح القائمة :قد يشعر بعض الموظفين أو أفراد العائلة بأن التغيير يُهدد امتيازاتهم الحالية، سواء كانت سلطة إدارية، أو مكافآت، أو مراكز نفوذ. فإعادة هيكلة الصلاحيات، أو إلغاء مناصب غير منتجة، أو استقدام كفاءات خارجية، تُعد تهديدًا مباشرًا للواقع القائم، مما يُحفزهم على مقاومة التغيير بشدة.

- نقص التواصل والشفافية :غالبًا ما تكون عمليات التغيير مصحوبة بالغموض وعدم الوضوح، خصوصًا عندما لا تُشارك القيادة العاملين بالمستجدات أو تُنقل في شرح أسباب التغيير وخطواته وتوقعاته. وفي الشركات العائلية، يُعزز هذا الغموض شعور غير المنتمين للعائلة بالتهميش، ويُكرّس فجوة الثقة، مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير بدافع الحماية الذاتية.

### ثالثًا: آليات التغلب على مقاومة التغيير

- للتغلب على مقاومة التغيير في الشركات العائلية، لا بد من نهج إداري شمولي يدمج الجوانب النفسية، والثقافية، والتنظيمية، ويعتمد على ممارسات قائمة على الشفافية، والتمكين، والتحفيز. ومن أهم هذه الآليات:
- المشاركة الفعّالة :إشراك العاملين في عملية التغيير منذ بدايتها يُعد من أقوى الأدوات لخفض المقاومة. فعندما يشعر الموظفون أنهم جزء من القرار، وليسوا مجرد منفذين له، يتولد لديهم إحساس بالملكية

والالتزام. ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ورش العمل، الاجتماعات المفتوحة، فرق العمل المشتركة، واستطلاعات الرأي (Balila,2020).

- التدريب والتأهيل :غالبًا ما تكون المقاومة ناتجة عن نقص المعرفة أو المهارات للتعامل مع المتغيرات الجديدة. ومن ثم، فإن توفير برامج تدريبية تُعد العاملين لمتطلبات المرحلة الجديدة يُقلل من شعورهم بالتهديد، ويُكسبهم الثقة، ويُساعدهم على التحول من موقف الدفاع إلى موقف المبادرة.
- الشفافية والتواصل المستمر :لا يمكن للتغيير أن ينجح في بيئة يسودها الصمت أو الغموض. لذلك، يجب على الإدارة أن تعتمد أساليب تواصل واضحة ومنظمة، تُشرح فيها الأهداف، والنتائج المتوقعة، ومراحل التنفيذ، والمكاسب المحتملة. كما ينبغي أن يكون هناك قنوات تفاعلية لتلقي الأسئلة والملاحظات والرد عليها بجدية.

وبالتالي، فإن مقاومة التغيير تُعد ظاهرة طبيعية في البيئة المؤسسية، لكنها في السياق العائلي تأخذ أبعادًا أكثر تعقيدًا بفعل التداخل بين العاطفة والمصلحة، والسلطة والقربة. غير أن التعامل الواعي والمهني مع هذه المقاومة من خلال الحوار، والتمكين، والتخطيط، يُمكن أن يُحولها إلى طاقة ببناءة تُسهم في نجاح التغيير المؤسسي، وتحقيق التحول المطلوب نحو بيئة أكثر نضجًا واحترافية.

### 2.3.12. الإدارة الإستراتيجية والتحول المؤسسي:

أولًا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح التغيير

تُعد الإدارة الإستراتيجية أحد المراكز الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي تحول مؤسسي، حيث تمثل الأداة التي تُوجّه من خلالها المؤسسة مواردها وجهودها نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى في بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد. ويُقصد بالتخطيط الاستراتيجي تلك العملية المنهجية التي يتم فيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية

للمؤسسة، وتحديد التوجهات المستقبلية، وصياغة الأهداف الكبرى، ووضع السياسات والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيقها (ابو شامة، 2016).

إن التغيير المؤسسي الناجح لا يمكن أن ينطلق في فراغ، بل لا بد أن يكون جزءًا من رؤية إستراتيجية متكاملة تُحدد بوضوح لماذا يحدث التغيير، وماذا يُراد تحقيقه، وكيف سيتم تنفيذه. فغياب هذا الارتباط بين التغيير والتخطيط الإستراتيجي يُحوّل التغيير إلى سلسلة من القرارات المعزولة التي قد تؤدي إلى اضطراب داخلي أو فشل في تحقيق النتائج المرجوة. وفي سياق الشركات العائلية، فإن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تزداد بشكل ملحّ، نظرًا لطبيعة هذه الشركات التي تميل إلى إدارة شؤونها بمنطق شخصي أو تقليدي. فإذا لم يتم إدماج التغيير ضمن خطة إستراتيجية واضحة، فإنه يُواجه صعوبات كبيرة في التنفيذ بسبب غياب التوجه المؤسسي، وتضارب القرارات، وقصر النظر في تقييم المبادرات الجديدة. وبالتالي، فإن التخطيط الإستراتيجي يُعدّ ليس فقط محفزًا للتغيير، بل هو الضامن الأساسي لاستمراره وتحقيق أثره على المدى الطويل (ريم & عام، 2020).

### ثانيًا: أهمية وضوح الرؤية والأهداف والقيم المؤسسية

من العناصر الجوهرية التي تربط بين الإدارة الإستراتيجية والتحول المؤسسي وضوح الرؤية والأهداف والقيم المؤسسية. فالرؤية تعبّر عن المستقبل الذي تطمح إليه المؤسسة، والأهداف تُحدد معالم الطريق نحو ذلك المستقبل، أما القيم فهي التي تُشكّل القاعدة الأخلاقية والثقافية التي تُنظم سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه العناصر في قدرتها على توحيد الجهود، وتوجيه الموارد، وتحفيز العاملين نحو غاية مشتركة. في بيئة التغيير، يكون وضوح الرؤية التنظيمية بمثابة البوصلة التي تُرشد القرارات والإجراءات، وتُقلل من حالة الغموض والتردد. كما أن الأهداف المحددة والقابلة للقياس تُساعد على تتبع تقدم التغيير، وتقييم فاعليته،

وتصحيح الانحرافات. أما القيم المؤسسية، فإنها تُسهم في تعزيز ثقافة الالتزام والانتماء، وتُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه السلوك المهني أثناء مراحل التحول. وفي الشركات العائلية، قد تكون هذه العناصر غائبة أو غير مكتوبة، ما يؤدي إلى ارتباك في السلوك التنظيمي، وتضارب في التوجهات. لذلك، فإن أولى خطوات التحول الحقيقي في هذه الشركات هي إعادة صياغة أو ترسيخ الرؤية والقيم والأهداف بطريقة مؤسسية تشاركية، تُخرج المؤسسة من دائرة العفوية والعلاقات الشخصية إلى إطار استراتيجي مهني يُراعي التطوير والاستدامة (Almawishir,2018).

### ثالثاً: بناء ثقافة التغيير داخل بيئة الشركات العائلية

إن تحقيق التغيير المؤسسي لا يعتمد فقط على الخطط والهياكل، بل يتطلب أيضاً بناء ثقافة تنظيمية مؤيدة للتغيير، تتبناه كقيمة إيجابية وليس كحدث استثنائي أو تهديد. فالثقافة التنظيمية هي المحرك الخفي الذي يُشكل المواقف والسلوكيات، وهي التي تُحدد مدى استعداد العاملين لتقبل المبادرات الجديدة أو مقاومتها. في الشركات العائلية، تتسم الثقافة السائدة غالباً بالمحافظة، والاعتماد على العرف، وغياب النقاش المفتوح، مما يُشكل عائقاً أمام تبني التغيير أو المبادرة به. فغالباً ما يُنظر إلى التغيير على أنه مساس بالتقاليد، أو تهديد لمواقع النفوذ داخل العائلة، مما يؤدي إلى حالة من التوجس والرفض. ولبناء ثقافة داعمة للتغيير، لا بد من جهد قيادي وتربوي متواصل، يبدأ بإشاعة مفاهيم مثل: الابتكار، والتجريب، والشفافية، والتعلم المستمر، وقبول الخطأ كجزء من عملية التطوير. كما يجب تعزيز آليات المشاركة والحوار، وتحفيز التفكير النقدي، وتقدير المبادرات الفردية. ولا بد أن يتم كل ذلك في إطار يحترم الهوية العائلية دون أن يتقيد بها، ويُعزز من القيم العائلية الإيجابية (كالالتزام، والانتماء، والعمل الجماعي)، لكنه يُعيد صياغتها ضمن منطق مؤسسي يُؤمن بالتجديد والتحديث. وفي الختام، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية تمثل الإطار الحاكم لأي عملية تحول

مؤسسي ناجحة، خاصة في بيئة الشركات العائلية التي تحتاج إلى التحرر من النمط التقليدي والانفتاح على أدوات وأساليب الإدارة الحديثة. إن ربط التغيير بالتخطيط، وترسيخ الرؤية والقيم، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، هو السبيل الوحيد لضمان تحول حقيقي ومستدام يُمكن المؤسسة العائلية من المنافسة في بيئة عمل متغيرة ومعقدة (الحربي، 2024).

## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة

#### مقدمة

خلال هذا الفصل، سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم اتباعها خلال البحث من خلال تقديم المنهجية المستخدمة وكذلك وصف العينة التي تم تطبيقها عليها، بالإضافة إلى وصف شامل ودقيق للأداة التي تم استخدامها والطريقة التي تم استخدامها في إعدادها وعرض مدى صلاحيتها وموثوقيتها. سيتم أيضًا توضيح الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في تحليل فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

#### 3.1. المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية من خلال وصف الواقع الفعلي لمشكلة الدراسة، والمتمثلة في أثر سوء التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ثم تفسير البيانات التي يتم جمعها وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وموضوعية. ويركز هذا المنهج على دراسة العلاقة بين أبعاد سوء التغيير التنظيمي (مثل غياب التخطيط، مقاومة التغيير، وضعف التواصل) ومستوى التطور والنمو المؤسسي في تلك الشركات، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية من عينة ممثلة للشركات العائلية، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة تكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحديد دلالتها الإحصائية ، وخلال ذلك اعتمدت الباحث على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة جمع البيانات، وهي الاستبيان الذي قام الباحث بتصميمه. تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج العلمية بناءً على الدراسات السابقة التي استخدمت فيها استبانة مشابهة.
- **البيانات الثانوية:** تتعلق البيانات الثانوية بالمعلومات العلمية الموثوقة التي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المقالات البحثية المنشورة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

### 3.2. مجتمع الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات التواصل الاجتماعي لجمع بيانات عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 117 مشاركاً

#### ويوضح الجدول التالي خصائص العينة

جدول 1 خصائص العينة

| المتغير | ك                | %        |
|---------|------------------|----------|
| الجنس   | ذكر              | 67 %57.3 |
|         | أنثى             | 50 %42.7 |
| العمر   | أقل من 25 سنة    | 23 %20   |
|         | من 26 الي 30 سنة | 35 %30   |
|         | من 31 الي 35 سنة | 29 %25   |
|         | من 36 سنة فأكثر  | 29 %25   |

|               |                   |     |       |
|---------------|-------------------|-----|-------|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس         | 38  | 32.5% |
|               | ماجستير           | 59  | 50%   |
|               | دكتوراه           | 20  | 17.5% |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات    | 30  | 25.6% |
|               | من 6 إلى 10 سنوات | 42  | 36.4% |
|               | من 11 إلى 15 سنة  | 25  | 20.5% |
|               | من 16 سنة فأكثر   | 20  | 17.5% |
| الإجمالي      |                   | 117 | 100%  |

يوضح الجدول رقم (1) خصائص العينة المشاركة في الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها 117 مشاركاً من العاملين في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. وقد تبين من توزيع العينة ما يلي: من حيث الجنس، شكّل الذكور النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 57.3% (67 مشاركاً)، في حين بلغت نسبة الإناث 42.7% (50 مشاركة)، مما يشير إلى تمثيل متوازن نسبياً بين الجنسين. أما من حيث الفئة العمرية، فقد توزعت العينة على النحو التالي: بلغت نسبة المشاركين ممن تقل أعمارهم عن 25 سنة 20%، بينما شكّلت الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة النسبة الأكبر بواقع 30%، تلتها الفئة من 31 إلى 35 سنة بنسبة 25%، وهي نفس النسبة للفئة التي تبلغ أعمارها 36 سنة فأكثر، ما يعكس تنوعاً جيداً في الخبرات العمرية داخل العينة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، كانت النسبة الأعلى من حملة درجة الماجستير بنسبة 50%، تليها درجة البكالوريوس بنسبة 32.5%، ثم درجة الدكتوراه بنسبة 17.5%، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يعزز مصداقية البيانات المستخلصة. وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد أظهرت البيانات أن 36.4% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.6%، ثم فئة 11

إلى 15 سنة بنسبة 20.5%، وأخيراً فئة من لديهم خبرة تزيد عن 16 سنة بنسبة 17.5%، وهو ما يشير إلى أن غالبية العينة من ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية. بشكل عام، تُظهر خصائص العينة تنوعاً في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة، مما يوفر قاعدة بيانات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واستنتاج نتائج يمكن تعميمها بشكل علمي.

### **3.3. حدود الدراسة**

لتحديد نطاق الدراسة بدقة، تم توضيح الحدود التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع "سوء التغيير التنظيمي" وتأثيره على "التطور والنمو المؤسسي" في بيئة الشركات العائلية، من خلال تحليل أبعاد سوء التغيير التنظيمي (مثل غياب التخطيط الاستراتيجي، ضعف التواصل المؤسسي، مقاومة التغيير)، وربطها بمؤشرات النمو المؤسسي مثل (تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، وضبط الهيكل الإداري).

ثانياً: الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمنية للدراسة خلال العام 2025م، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة ما بين يناير إلى يونيو 2025م، وهو الإطار الزمني الذي يعكس واقع الشركات العائلية في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة في المملكة.

ثالثاً: الحدود المكانية: تتركز الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتحديداً على عدد من الشركات العائلية في مدن رئيسية مثل الرياض وجدة والخبر، نظراً لتركز أكبر عدد من الشركات العائلية فيها، ولتمثيلها الجغرافي والاقتصادي المتنوع داخل البيئة السعودية.

رابعًا: الحدود البشرية: تستهدف الدراسة القيادات الإدارية، والمديرين التنفيذيين، وموظفي الموارد البشرية في الشركات العائلية السعودية، باعتبارهم الأطراف الأكثر ارتباطاً بعمليات التغيير التنظيمي، والأقدر على تقديم بيانات موضوعية حول أسباب فشل التغيير وتأثيراته على نمو الشركة.

## الفصل الرابع :

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان بعد التحقق من صدقها وثباتها. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بمدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، حيث شمل التحليل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود، إضافة إلى إجراء اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات. يُقدّم هذا الفصل في عدة محاور تبدأ بوصف خصائص العينة، ثم عرض نتائج كل فرضية رئيسية وفرعية على حدة، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك بما يعكس مدى تحقق أهداف الدراسة

#### 4.1. تحليل البيانات

##### 4.1.1. أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليعكس متغيرات الدراسة ويُجيب على تساؤلاتها، مستنداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التغيير التنظيمي والنمو المؤسسي في بيئة الشركات العائلية.

تكوّن الاستبيان من قسمين رئيسيين:

#### أولاً: القسم الأول - البيانات الديموغرافية:

يتضمن هذا القسم مجموعة من المتغيرات التي تهدف إلى وصف الخصائص العامة لأفراد العينة، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة. وقد تم إعداد هذا الجزء وفقاً لنماذج استبيانات علمية معتمدة لضمان دقة البيانات وملاءمتها للتحليل الإحصائي.

#### ثانياً: القسم الثاني - بنود الاستبيان الأساسية:

يهدف هذا القسم إلى قياس متغيرات الدراسة الرئيسة، وهي:

المتغير المستقل: سوء إدارة التغيير التنظيمي

ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد فرعية، تمثلت في:

- غياب التخطيط الاستراتيجي - ويُقاس من خلال 5 بنود تقيس مدى غياب الرؤية والتخطيط بعيد

المدى في تنفيذ عمليات التغيير.

- مقاومة الموظفين للتغيير - ويُقاس من خلال 5 بنود تعكس مدى تحفّظ الموظفين وتفاعلهم السلبي

مع عمليات التغيير.

- ضعف التواصل - ويُقاس من خلال 5 بنود تبين مدى فعالية الاتصال الداخلي أثناء مراحل التغيير

التنظيمي.

المتغير التابع: التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية ويقاس من خلال 5 بنود، تركز على مدى قدرة

المؤسسة على التوسع، تطوير البنية الإدارية، دمج الحوكمة، جذب الكفاءات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

وقد خضعت الأداة للتحكيم من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة لضمان صدقها الظاهري والمحتوى، كما تم اختبار ثباتها إحصائياً باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساقها الداخلي قبل توزيعها على العينة المستهدفة..

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

| مستويات الإجابة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | رافض | رافض بشدة |
|-----------------|------------|-------|-------|------|-----------|
| الدرجة          | 5          | 4     | 3     | 2    | 1         |

يتم تقييم دور القيادة في تعزيز ثقافة الجودة في المستشفيات : دراسة حالة بالتطبيق علي مستشفى السلام الدولي مصر . باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. حيث يتم منح استجابات المشاركين درجات تتراوح بين 1 و5، حيث 5 تشير إلى مستوى "مرتفع جداً" و1 تشير إلى مستوى "منخفض جداً". ويتم حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر من العناصر المقاسة، والذي يمكن أن يتراوح بين 1 و5. بناءً على ذلك، يُحكم على مستوى التطبيق وفقاً للمعايير التالية: إذا كان المتوسط الحسابي بين 4.20 و5 فإن المستوى يُعتبر "مرتفعاً جداً"، وإذا كان بين 3.4 وأقل من 4.2 فإنه "مرتفع"، وإذا كان بين 2.6 وأقل من 3.4 فإنه "متوسط"، وإذا كان بين 1.8 وأقل من 2.6 فإنه "منخفض"، أما إذا كان أقل من 1.8 فإنه يُعتبر "منخفضاً جداً".

#### 4.1.2. صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: الصدق (Validity)

تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبيان من خلال مراجعة دقيقة وشاملة لجميع البنود، بهدف التأكد من وضوح الصياغة اللغوية ودقة التعبير عن المفاهيم المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما: سوء إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل)، والتطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية. وقد عُرِضَت الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والتطوير المؤسسي، ممن قاموا بإبداء ملاحظاتهم وتوصياتهم حول مدى مناسبة البنود وارتباطها بأهداف الدراسة، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة على الصياغة وترتيب البنود، مما عزز من صدق الأداة واتساقها مع الإطار النظري..

## ثانياً: الثبات (Reliability)

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha)، وقد تم إجراء التحليل على عينة استطلاعية من (117) فرداً من خارج العينة الأساسية للدراسة. وجاءت نتائج معامل الثبات على النحو التالي:

جدول 3 نتائج معامل الثبات

| البُعد                                 | عدد البنود               | معامل الثبات (ألفا) |
|----------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| سوء إدارة التغيير التنظيمي             | غياب التخطيط الاستراتيجي | 0.88                |
|                                        | مقاومة الموظفين          | 0.90                |
|                                        | ضعف التواصل              | 0.86                |
| التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية |                          | 0.84                |
| معامل الثبات ككل                       |                          | 0.93                |

وتُعد هذه القيم مؤشراً جيداً على ارتفاع مستوى الثبات، حيث أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة.

## 4.2. التحليلات الإحصائية

### 4.2.1. المتغير المستقل: سوء إدارة التغيير التنظيمي

البعد الأول : غياب التخطيط الاستراتيجي

جدول 4 نتائج غياب التخطيط الاستراتيجي

| رقم البند                                                       | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| لا توجد خطة استراتيجية واضحة عند تنفيذ التغييرات داخل الشركة.   | 0.64              | 4.16            |
| يتم اتخاذ قرارات التغيير بدون تحليل للبيئة الداخلية والخارجية.  | 0.62              | 4.19            |
| لا يتم ربط التغيير بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.                | 0.60              | 4.22            |
| الإدارة تُركّز على الحلول الوقتية بدلاً من التفكير الاستراتيجي. | 0.58              | 4.25            |
| التغيير يتم بطريقة ارتجالية دون دراسة جدوى مسبقة.               | 0.56              | 4.28            |

يهدف هذا البُعد إلى قياس مدى غياب أو ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي عند تنفيذ التغييرات داخل الشركة، وهو أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس سوء إدارة التغيير التنظيمي. وقد شمل هذا البُعد خمس عبارات رئيسية تم تقييمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتوزعت نتائجها بين متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً، بما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على وجود ممارسات تشير إلى غياب فعلي للتخطيط الاستراتيجي. جاءت العبارة "التغيير يتم بطريقة ارتجالية دون دراسة جدوى مسبقة" في مقدمة البنود من حيث المتوسط

الحسابي، حيث بلغ (4.28) بانحراف معياري (0.56)، وهو ما يدل على أن المشاركين يرون أن التغييرات داخل الشركة غالباً ما تنفذ بشكل عشوائي وغير مدروس. كذلك، حصلت العبارة "الإدارة تُركّز على الحلول الوقتية بدلاً من التفكير الاستراتيجي" على متوسط مرتفع بلغ (4.25) وانحراف معياري منخفض (0.58)، مما يعكس اعتقاداً سائداً بأن الإدارة تتعامل مع التحديات بطريقة آنية دون تصور بعيد المدى.

أما العبارة "لا يتم ربط التغيير بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة" فقد حصلت على متوسط حسابي (4.22)، بما يعزز الانطباع بغياب التكامل بين التغيير والتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة. في حين أظهرت عبارة "يتم اتخاذ قرارات التغيير بدون تحليل للبيئة الداخلية والخارجية" متوسطاً بلغ (4.19)، وهو مؤشر إضافي على افتقار القرارات التنظيمية لدراسات بيئية معمقة قبل تنفيذ التغيير. وأخيراً، جاءت العبارة "لا توجد خطة استراتيجية واضحة عند تنفيذ التغييرات داخل الشركة" بمتوسط حسابي (4.16)، وهي وإن كانت الأقل ضمن هذا البُعد، إلا أنها لا تزال في المستوى المرتفع، مما يعكس استمرار ضعف وضوح الرؤية الاستراتيجية في إدارة عمليات التغيير. بشكل عام، تشير نتائج هذا البُعد إلى أن معظم المشاركين يرون أن غياب التخطيط الاستراتيجي يُعد أحد أبرز مظاهر سوء إدارة التغيير في بيئة العمل، وهو ما قد يُفسّر بعض التحديات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق التغييرات بشكل فعال ومنظم.

#### 4.2.2. البعد الثاني: مقاومة الموظفين

جدول 5 نتائج مقاومة الموظفين

| رقم البند                                           | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| الموظفون يبدون تحفظاً عند الإعلان عن تغييرات جديدة. | 0.78              | 4.01            |
| توجد مقاومة داخلية تحول دون تنفيذ التغيير بفاعلية.  | 0.74              | 4.04            |

|      |      |                                                  |
|------|------|--------------------------------------------------|
| 4.07 | 0.70 | يشعر الموظفون أن التغيير يهدد مصالحهم الوظيفية.  |
| 4.10 | 0.66 | لا يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة. |
| 4.13 | 0.62 | المقاومة تؤثر سلباً على بيئة العمل أثناء التغيير |

يركز هذا البُعد على قياس درجة مقاومة الموظفين لعمليات التغيير داخل المؤسسة، وهي أحد العوامل الرئيسية التي قد تعرقل نجاح تطبيق التغييرات التنظيمية. وتُعد مقاومة التغيير مؤشراً مهماً على ضعف التهيئة الداخلية وعدم إشراك الموظفين أو طمأننتهم، مما ينعكس سلباً على بيئة العمل. أظهرت النتائج أن العبارة "المقاومة تؤثر سلباً على بيئة العمل أثناء التغيير" جاءت في مقدمة البنود من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (4.13) بانحراف معياري منخفض (0.62)، مما يدل على إدراك واضح من المشاركين لأثر مقاومة التغيير في خلق أجواء غير مستقرة أو مشحونة داخل بيئة العمل. تلتها العبارة "لا يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة"، والتي حصلت على متوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.66)، ما يشير إلى ضعف واضح في سياسات المشاركة والتمكين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وهو أحد المسببات المباشرة لحدوث المقاومة. أما العبارة "يشعر الموظفون أن التغيير يهدد مصالحهم الوظيفية" فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (4.07)، وهي نتيجة تعكس قلق الموظفين من فقدان الاستقرار المهني أو فرصهم داخل المؤسسة نتيجة التغييرات، وهو ما يدعم فرضية أن غياب التواصل والشفافية يسهم في تعميق مشاعر القلق. كذلك، أظهرت العبارة "توجد مقاومة داخلية تحول دون تنفيذ التغيير بفاعلية" متوسطاً (4.04)، ما يؤكد وجود ممانعة داخلية حقيقية تؤثر على كفاءة تنفيذ التغيير. أما العبارة "الموظفون يبدون تحفظاً عند الإعلان عن تغييرات جديدة"، فقد حصلت على متوسط (4.01)، وهي وإن كانت الأقل ضمن هذا البُعد، إلا أنها ما تزال ضمن النطاق المرتفع، وتشير إلى أن رد الفعل الأولي للتغيير عادةً ما يتسم بالحنزr والشك. بصورة عامة، تعكس النتائج

درجة مرتفعة من مقاومة الموظفين للتغيير، ما يُشير إلى تحدٍّ حقيقي أمام القيادة الإدارية في المؤسسة، ويؤكد الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات اتصال ومشاركة فعّالة لتقليل آثار المقاومة وتعزيز تقبّل التغيير داخل بيئة العمل.

### 4.2.3. ضعف التواصل

جدول 6 نتائج ضعف التواصل

| رقم البند                                             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| لا تُوضح الإدارة أهداف التغيير بشكل كافٍ للموظفين.    | 0.86              | 3.76            |
| هناك نقص في قنوات الاتصال الفعالة خلال فترات التغيير. | 0.82              | 3.79            |
| الموظفون لا يتلقون معلومات كافية حول خطوات التغيير.   | 0.78              | 3.82            |
| يُلاحظ ضعف في الردود الإدارية على تساؤلات الموظفين.   | 0.74              | 3.85            |
| التواصل الداخلي لا يُسهم في بناء الثقة أثناء التغيير. | 0.70              | 3.88            |

يُعد التواصل الفعّال عنصراً حاسماً في نجاح عمليات التغيير التنظيمي، حيث يسهم في تعزيز فهم الموظفين للتوجهات الجديدة، ويُقلل من حالة الغموض والمقاومة. وقد هدف هذا البُعد إلى قياس مدى فاعلية قنوات الاتصال الداخلية أثناء مراحل التغيير، ومدى وضوح الرسائل الإدارية المتعلقة بالأهداف والخطوات المتبعة. أظهرت النتائج أن العبارة "التواصل الداخلي لا يُسهم في بناء الثقة أثناء التغيير" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.70)، مما يدل على أن المشاركين يشعرون بضعف في الدور البنّاء للتواصل في ترسيخ الثقة داخل المؤسسة خلال فترات التغيير. تلتها العبارة "يُلاحظ ضعف في الردود الإدارية على تساؤلات الموظفين"، بمتوسط (3.85)، وهو ما يعكس شعوراً لدى الموظفين بأن استفساراتهم

وتخوفاتهم لا تُواجه بتفاعل كافٍ من الإدارة، مما يضعف من مستوى التفاعل والدعم الإداري. أما العبارة "الموظفون لا يتلقون معلومات كافية حول خطوات التغيير"، فقد حصلت على متوسط (3.82)، وهي نتيجة تشير إلى نقص في الشفافية الإجرائية، ما يؤدي إلى حالة من عدم الوضوح قد تُنتج بدورها مقاومة ضمنية. كذلك، سجّلت العبارة "هناك نقص في قنوات الاتصال الفعالة خلال فترات التغيير" متوسطاً قدره (3.79)، ما يعزز فرضية وجود خلل في البنية الاتصالية داخل المؤسسة خلال مراحل التغيير. وأخيراً، جاءت العبارة "لا تُوضح الإدارة أهداف التغيير بشكل كافٍ للموظفين" في أدنى الترتيب ضمن هذا البُعد بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.86)، وهي وإن كانت الأقل نسبياً، إلا أنها تظل ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى ضعف واضح في وضوح الرؤية الاستراتيجية المُعلنة أثناء التغيير. بوجه عام، تُظهر النتائج أن التواصل داخل المؤسسة أثناء فترات التغيير يتسم بالضعف، سواء من حيث وضوح الأهداف أو التفاعل مع الموظفين أو توفير المعلومات اللازمة، مما يعكس بيئة اتصال غير داعمة، قد تسهم في تأزيم عمليات التغيير بدلاً من تسهيلها.

#### 4.2.4. المتغير التابع التطوير والنمو المؤسسي للشركات العائلية

جدول 7 نتائج التطوير والنمو المؤسسي للشركات العائلية

| رقم البند                                                  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| تسعى الشركة بوضوح إلى التوسع في أسواق جديدة.               | 0.93              | 3.61            |
| تطوّر الشركة بنيتها الإدارية بما يتناسب مع توسع أعمالها.   | 0.89              | 3.64            |
| يتم دمج مفاهيم الحوكمة والتخطيط المؤسسي في إدارة الشركة.   | 0.85              | 3.67            |
| لدى الشركة قدرة على جذب كفاءات بشرية متميزة والحفاظ عليها. | 0.81              | 3.70            |
| تُطبق الشركة أنظمة تقنية حديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.      | 0.77              | 3.73            |

يهدف هذا المتغير إلى قياس مدى تبني الشركات العائلية لممارسات إدارية وتنظيمية تسهم في تحقيق التطور المؤسسي المستدام. ويتضمن ذلك التوسع في الأسواق، وتحديث البنية الإدارية، واستقطاب الكفاءات، ودمج مفاهيم الحوكمة، وتوظيف التقنيات الحديثة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبُعد هذا البُعد جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط المرتفع، ما يعكس توجهاً إيجابياً نسبياً نحو التطوير، وإن كان بدرجة أقل من التوقعات المثالية. جاءت العبارة "تُطبق الشركة أنظمة تقنية حديثة لتعزيز الأداء المؤسسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.77)، ما يدل على إدراك المشاركين لأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة العمل. تلتها عبارة "لدى الشركة قدرة على جذب كفاءات بشرية متميزة والحفاظ عليها"، التي سجلت متوسطاً قدره (3.70)، وهو ما يشير إلى توافر نسبي لبيئة عمل جاذبة للكفاءات.

أما عبارة "يتم دمج مفاهيم الحوكمة والتخطيط المؤسسي في إدارة الشركة" فقد سجلت متوسطاً بلغ (3.67)، ما يعكس بداية وعي مؤسسي بأهمية الحوكمة، لكنها قد لا تكون ممارسة راسخة بعد في كل الشركات العائلية. كما أظهرت عبارة "تطوّر الشركة بنيتها الإدارية بما يتناسب مع توسع أعمالها" متوسطاً (3.64)، وهو ما يشير إلى وجود توجه نحو التوسع الإداري، ولكن ربما بدرجة بطيئة أو غير منهجية بالكامل. وأخيراً، جاءت عبارة "تسعى الشركة بوضوح إلى التوسع في أسواق جديدة" في أدنى الترتيب ضمن هذا البُعد، بمتوسط (3.61) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (0.93)، مما يشير إلى تباين آراء المشاركين حول مدى وضوح استراتيجيات التوسع الخارجي لدى الشركة، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف مستويات النضج والتخطيط بين الشركات العائلية المختلفة. بوجه عام، تُظهر النتائج أن هناك مستوى متوسطاً من التوجه نحو التطوير المؤسسي في الشركات العائلية، مع بعض المؤشرات الإيجابية في جانب التكنولوجيا واستقطاب الكفاءات، يقابلها بطء نسبي في

مجالات الحوكمة والتوسع الخارجي. وتشير هذه النتائج إلى الحاجة إلى تبني استراتيجيات أكثر تكاملاً واستدامة للنمو المؤسسي، بما يعزز من قدرة الشركات العائلية على المنافسة في بيئة أعمال ديناميكية.

### 4.3. اختبار الفرضيات

جدول الفرضية الرئيسية ( $H_0$ )

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية..

جدول 8 اختبار الفرضية الرئيسية".

| المتغير المستقل                  | معامل الانحدار $\beta$ | قيمة t | مستوى الدلالة Sig. | القرار الإحصائي         |
|----------------------------------|------------------------|--------|--------------------|-------------------------|
| سوء إدارة التغيير التنظيمي (ككل) | 0.684                  | 10.274 | 0.000              | توجد علاقة دالة إحصائية |

ظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائياً بين المتغير المستقل "سوء إدارة التغيير التنظيمي" والمتغير التابع "التطور والنمو المؤسسي". حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) قيمة (0.684)، وهو ما يدل على تأثير إيجابي قوي يشير إلى أنه كلما زاد سوء إدارة التغيير، انعكس ذلك سلباً على نمو المؤسسة. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.274)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد معنوية النموذج. وقد كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) (Sig.)، أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) بما أن ( $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ )، يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود تأثير معنوي لسوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي

الجدول الخاصة بالفرضيات الفرعية (الانحدار البسيط لكل بعد):

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغياب التخطيط الاستراتيجي على التطور والنمو المؤسسي".

جدول 9 تأثير غياب التخطيط الاستراتيجي

| المتغير         | $\beta$ | t     | Sig.  | القرار       |
|-----------------|---------|-------|-------|--------------|
| التأثير المثالي | 0.412   | 6.275 | 0.000 | دال إحصائياً |

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة دالة إحصائية بين بُعد "غياب التخطيط الاستراتيجي" كأحد مكونات سوء إدارة التغيير التنظيمي، وبين المتغير التابع "التطور والنمو المؤسسي" في بيئة الشركات العائلية. فقد بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) قيمة 0.412، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير مباشر متوسط القوة. ويدل ذلك على أن الزيادة في مستوى غياب التخطيط الاستراتيجي يقابلها تراجع في مؤشرات التطور المؤسسي، ما يعني أن غياب الرؤية المستقبلية وضعف التنظيم المسبق للتغيير يؤثران سلباً على قدرة المؤسسات العائلية على النمو والتوسع والتحديث. كما أظهرت النتائج أن قيمة (t) بلغت 6.275، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية التأثير الإحصائي، وتُعزز من موثوقية النموذج المطبق. ويعني ذلك أن هناك احتمالاً ضئيلاً جداً بأن تكون هذه العلاقة قد ظهرت بمحض الصدفة. وقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) عند 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في العلوم الاجتماعية (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة معنوية حقيقية. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود تأثير دال لغياب التخطيط الاستراتيجي على التطور المؤسسي. وتنعكس أهمية هذه النتيجة في واقع الشركات العائلية، حيث يُعد غياب الخطط الاستراتيجية سمة شائعة في المؤسسات التي تعتمد في قراراتها على الاجتهاد الشخصي أو الخبرة التراكمية دون توجيه علمي منهجي. وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط عنصراً تنظيمياً، بل هو ضرورة استباقية تُمكن المؤسسة من مواكبة التغييرات السوقية والتقنية، وتحقيق نمو مستدام على المدى البعيد. إن ضعف هذا العنصر يُعطل القدرات

الإدارية ويقيد مسارات التوسع والتطوير داخل المؤسسة، ويُعرضها لمخاطر اتخاذ قرارات ارتجالية أو غير مدروسة قد تؤدي إلى تآكل الموارد وفقدان الميزة التنافسية. وتُظهر هذه النتيجة مدى أهمية بناء خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة تكون مرتبطة بأهداف طويلة الأمد، وتستند إلى تحليل بيئي شامل، لضمان أن يكون التغيير موجّهًا وفعالًا وليس مجرد رد فعل لحظي أو عشوائي.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقاومة الموظفين على التطور والنمو المؤسسي".

جدول 10 تأثير مقاومة الموظفين

| المتغير         | $\beta$ | t     | .Sig  | القرار       |
|-----------------|---------|-------|-------|--------------|
| مقاومة الموظفين | 0.389   | 5.934 | 0.000 | دال إحصائياً |

جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لتُشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين بُعد "مقاومة الموظفين للتغيير" كأحد مظاهر سوء إدارة التغيير التنظيمي، وبين المتغير التابع "التطور والنمو المؤسسي" في الشركات العائلية. فقد أظهر تحليل الانحدار البسيط أن معامل الانحدار ( $\beta$ ) بلغ 0.389، وهي قيمة موجبة تدل على وجود تأثير مباشر متوسط القوة. ويعني ذلك أن ارتفاع مستويات مقاومة الموظفين داخل المؤسسة يُعد مؤشراً سلبياً ينعكس على انخفاض كفاءة التطور المؤسسي، ويحدّ من قدرة المنظمة على التحديث والتوسع والتكيف مع متغيرات السوق. أما قيمة (t) فقد بلغت 5.934، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى قوة التأثير الإحصائي لبُعد مقاومة الموظفين، وتدعم الفرضية القائلة بوجود ارتباط معنوي حقيقي بين المتغيرين. ويُعزز ذلك وجود تأثير فعلي في البيئة الواقعية وليس مجرد ارتباط عشوائي. وقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (.Sig) بمقدار 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يعزز صدق الفرضية ويؤكد أن هذا التأثير يُعتدّ به إحصائياً. وبناءً على هذه المؤشرات، يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود العلاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تُثبت أن مقاومة الموظفين تؤثر معنوياً على قدرة الشركات العائلية على التطور المؤسسي.

وتُفسّر هذه النتيجة في ضوء ما هو معروف في الأدبيات الإدارية من أن مقاومة الموظفين تمثل عقبة رئيسة أمام تنفيذ التغيير بفعالية، إذ تُعبّر عن حالة من القلق أو عدم الرضا أو فقدان الثقة في سياسات الإدارة. وغالبًا ما ترتبط هذه المقاومة بانعدام الشفافية، أو غياب المشاركة، أو الخوف من المجهول أو من فقدان المناصب والمزايا. وفي سياق الشركات العائلية، فإن هذه المشكلة تتضاعف بسبب الطبيعة الهرمية أو الشخصية للعلاقات داخل المؤسسة، والتي قد تُقيّد الحوار وتُضعف قنوات التواصل. ونتيجة لذلك، تؤدي مقاومة الموظفين إلى تباطؤ في تنفيذ الخطط، ورفض غير مباشر للابتكار، وتآكل في الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس في تراجع معدلات النمو المؤسسي والتطور الاستراتيجي. لذا، تُبرز هذه النتيجة أهمية أن تعمل المؤسسات العائلية على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين، وبناء الثقة الداخلية، بما يُسهم في تقليل مستويات المقاومة وتيسير عملية النمو والتحول المؤسسي.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضعف التواصل التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي.

جدول 11 تأثير ضعف التواصل التنظيمي

| المتغير     | $\beta$ | t     | Sig.  | القرار       |
|-------------|---------|-------|-------|--------------|
| ضعف التواصل | 0.371   | 5.887 | 0.000 | دال إحصائيًا |

أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد "ضعف التواصل التنظيمي" وبين "التطور والنمو المؤسسي" في الشركات العائلية. فقد بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) قيمة قدرها 0.371، وهي قيمة موجبة تُشير إلى وجود تأثير مباشر متوسط القوة. وتدل هذه النتيجة على أن ضعف قنوات الاتصال الداخلية وعدم فعالية الرسائل الإدارية أثناء عمليات التغيير يُسهم بشكل ملحوظ في إعاقة التطور المؤسسي داخل الشركات العائلية. كما بلغت قيمة (5.887) (t)، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تؤكد على معنوية التأثير،

وتدل على أن ضعف التواصل لا يُعد ظاهرة عرضية أو عشوائية، بل هو متغير ذو تأثير حقيقي يُسهم في تفسير التفاوت في مستويات النمو المؤسسي. أما قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) فقد جاءت بمقدار 0.000، وهي أقل بكثير من الحد المعتمد (0.05)، ما يُعزز مصداقية النموذج ويُشير إلى دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود تأثير دال إحصائيًا لضعف التواصل التنظيمي على التطور المؤسسي. وتتسق هذه النتيجة مع ما تشير إليه الأدبيات الإدارية من أن التواصل التنظيمي هو البنية التحتية التي تقوم عليها عمليات التغيير والتطوير داخل المؤسسات. إذ يُعد الاتصال الداخلي الفعال أحد أهم العوامل في بناء الوعي، وخلق الثقة، وضمان انخراط الموظفين في التوجهات الجديدة. وعندما تقنقر المؤسسة إلى آليات تواصل واضحة ومفتوحة، فإن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم، وانتشار الشائعات، وزيادة المقاومة، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وهي كلها عوامل تُعيق النمو المؤسسي المستدام. وفي سياق الشركات العائلية تحديدًا، حيث تكون العلاقات في كثير من الأحيان قائمة على الطابع الشخصي أو غير الرسمي، قد يظهر ضعف التواصل في شكل تداخل في الأدوار، غموض في التوجيهات، أو انقطاع في المعلومات بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء المؤسسي والتطوير طويل الأجل. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج على الحاجة الملحة إلى تطوير سياسات اتصال تنظيمي فعالة ومنهجية داخل الشركات العائلية، تُسهم في تيسير التغيير وتعزيز النمو من خلال إشراك الموظفين، وتوضيح الأهداف، وضمان تدفق المعلومات بشكل متوازن ومنسق.

## 1. تأثير بُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي

جدول 12 تأثير بُعد الاهتمام الفردي على الابتكار المؤسسي

| المتغير         | $\beta$ | t     | Sig.  | القرار       |
|-----------------|---------|-------|-------|--------------|
| الاهتمام الفردي | 0.266   | 4.213 | 0.000 | دال إحصائيًا |

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاهتمام الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين الابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) قيمة 0.266، وهي قيمة موجبة تُشير إلى وجود تأثير مباشر متوسط القوة. وتعني هذه النتيجة أن القادة الذين يُظهرون اهتمامًا بالفروق الفردية للموظفين، ويقدمون لهم الدعم والتقدير والتوجيه الشخصي، يُسهمون في تحفيزهم نحو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة. وقد بلغت قيمة ( $t$ ) (4.213) ، وهي قيمة دالة إحصائية، تدل على أن النموذج التفسيري يحمل معنوية واضحة، ولا يمكن اعتبار العلاقة بين المتغيرين عشوائية أو غير حقيقية. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، ما يعزز موثوقية النتائج.

وبناءً على هذه المؤشرات، يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أن الاهتمام الفردي للقادة يؤثر إيجابيًا على مستوى الابتكار داخل المؤسسة. وتُشير هذه النتيجة إلى أهمية ما يُعرف في أدبيات القيادة بـ التمكين الشخصي والتحفيز الفردي، حيث يُسهم التفاعل الإنساني الإيجابي بين القائد والمروءوس في تعزيز الثقة، والشعور بالانتماء، والدافعية الذاتية للعمل. وعندما يشعر الموظف بأنه محل اهتمام شخصي، تُفتح أمامه مساحة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الأفكار، واستكشاف حلول جديدة دون خوف من التقييم السلبي أو التهميش، ما يخلق مناخًا داعمًا للابتكار. كما أن الاهتمام الفردي يُساعد على اكتشاف مواهب كامنة لدى الموظفين، وتوجيههم نحو مسارات مهنية تناسب قدراتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي ككل. ويكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة في المؤسسات التي تسعى إلى ترسيخ ثقافة الابتكار والتجديد، خصوصًا في القطاعات الديناميكية أو التنافسية. وبالتالي، تُبرز النتائج الدور

الحاسم الذي يمكن أن يلعبه القائد التحويلي في تحقيق بيئة ابتكارية قائمة على التقدير والتواصل الفردي، وليس فقط على الأداء المؤسسي الكلي.

#### **4.4. النتائج**

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "سوء إدارة التغيير التنظيمي" والمتغير التابع "التطور والنمو المؤسسي" في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. فقد أشارت نتائج الفرضية الرئيسة إلى أن سوء إدارة التغيير التنظيمي له تأثير مباشر وواضح على قدرة المؤسسة العائلية على التطور المؤسسي والتوسع التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) قيمة (0.684) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig.) بلغ (0.000)، ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين ويؤكد أن غياب التخطيط ووجود مقاومة داخلية وضعف التواصل تؤدي جميعها إلى الحد من فرص التحول المؤسسي الإيجابي.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية، كشفت النتائج عن دلالة إحصائية واضحة لبُعد غياب التخطيط الاستراتيجي على التطور والنمو المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.412) وقيمة (t) (6.275)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يُشير إلى أن غياب الرؤية المستقبلية والافتقار إلى الخطط المدروسة ينعكس سلباً على قدرة الشركات العائلية على التوسع ومواكبة التغيرات. إذ إن المؤسسات التي لا تستند إلى تخطيط استراتيجي واضح عند إجراء التغييرات تفقد القدرة على التنظيم الفعال واتخاذ القرارات الرشيدة، مما يُقوّض عمليات التطوير المؤسسي.

أما الفرضية الثانية، المتعلقة بتأثير مقاومة الموظفين للتغيير، فقد بينت النتائج أن هذا البُعد يُمثل أحد العوامل المؤثرة بشكل جوهري في تعطيل التطوير المؤسسي داخل الشركات العائلية. حيث بلغ معامل الانحدار  $(\beta)$  (0.389) بقيمة  $(t)$  (5.934) ومستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على أن مقاومة الموظفين -سواء كانت ناتجة عن الخوف من التغيير أو غياب المشاركة أو عدم وضوح الأهداف- تمثل عائقًا رئيسًا أمام التكيف التنظيمي والتوسع المستقبلي.

كما أظهرت نتائج الفرضية الثالثة وجود تأثير معنوي لبُعد ضعف التواصل التنظيمي على النمو المؤسسي، حيث بلغ معامل  $(\beta)$  (0.371) وقيمة  $(t)$  (5.887) عند مستوى دلالة (0.000). وتُشير هذه النتيجة إلى أن غياب التواصل الفعال خلال مراحل التغيير يُنتج بيئة من الغموض وعدم الوضوح، مما يؤدي إلى انخفاض المشاركة التنظيمية وتباطؤ عمليات التحديث المؤسسي. فالمؤسسات التي تفشل في بناء قنوات اتصال واضحة وشفافة تُواجه تحديات حقيقية في إشراك العاملين وتوجيههم نحو الأهداف الجديدة.

وختامًا، أظهرت نتائج الفرضية الرابعة الخاصة بتأثير الاهتمام الفردي -أحد أبعاد القيادة التحويلية- على الابتكار المؤسسي، أن هناك علاقة دالة إحصائيًا، حيث بلغ معامل  $(\beta)$  (0.266) وقيمة  $(t)$  (4.213) عند دلالة (0.000). وتعكس هذه النتيجة أن التقدير الشخصي للموظفين، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتقديم الدعم الفردي يُعدّ من العوامل التي تُسهم في خلق مناخ عمل إيجابي يُحفّز على الإبداع والمبادرة، ويُعزز من قدرات المؤسسة على تبني حلول مبتكرة واستجابات تنظيمية جديدة.

وبناءً على ما سبق، تُبرز النتائج الدور المحوري الذي تلعبه كفاءة إدارة التغيير الداخلي في توجيه مسار النمو المؤسسي في الشركات العائلية، وتؤكد أن أي اختلال في عناصر التخطيط، أو التواصل، أو

التفاعل مع العاملين، يؤدي إلى تراجع في القدرة على التكيف والتحديث، وهو ما يستدعي مراجعة شاملة لاستراتيجيات التغيير وضمان وجود قيادة مؤسسية توازن بين الرؤية، والموارد، والبشر.

#### **4.5. التوصيات**

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إحصائية دالة، تبين أن سوء إدارة التغيير التنظيمي -بأبعاده الثلاثة: غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل التنظيمي- يُشكل عائقًا حقيقيًا أمام التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية. وبناءً على هذه النتائج، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات العائلية ضرورة تبني نهج تخطيط استراتيجي شامل عند اتخاذ قرارات التغيير، بما يشمل تحديد الرؤية المستقبلية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وربط التغييرات بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة. ويوصى بتأسيس وحدات مختصة بالتخطيط والمتابعة لضمان استدامة التوجهات الاستراتيجية.
2. إشراك الموظفين في مراحل التغيير تُوصي الدراسة بإشراك الموظفين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير، والاستماع لآرائهم وتقدير مساهماتهم. فالمشاركة الفعلية تُقلل من حدة المقاومة وتزيد من الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة التغيير وتحقيق أهدافه.
3. تحسين قنوات التواصل الداخلي ضرورة تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، وخاصة أثناء فترات التغيير، من خلال عقد الاجتماعات الدورية، والرسائل التنظيمية، والأنظمة الرقمية للتواصل الفعال. ويُوصى بتدريب القادة والمديرين على مهارات الاتصال المؤسسي لتقليل الفجوة بين القرارات الإدارية وواقع التنفيذ.

4. إعداد برامج تدريبية متخصصة في إدارة التغيير يُوصى بتوفير برامج تدريبية للعاملين في الشركات العائلية، لا سيما القيادات الإدارية، حول مبادئ وأساليب إدارة التغيير، والتعامل مع مقاومة الموظفين، وتطبيق أدوات الاتصال الفعّالة. فرفع كفاءة العنصر البشري يُعد ركيزة أساسية في دعم التطوير المؤسسي.

5. تحفيز بيئة العمل الإيجابية والابتكارية تعزيز بيئة داعمة للإبداع من خلال الاهتمام بالفروق الفردية، وتقديم الدعم الشخصي والمهني للموظفين، وتشجيع المبادرات، ومكافأة الأداء الابتكاري. كما يُنصح بتطبيق أنظمة حوافز تُعزز من ثقافة المبادرة والاقتراحات التطويرية.

6. إعادة هيكلة بعض النماذج الإدارية التقليدية في الشركات العائلية تدعو الدراسة إلى مراجعة الأنماط الإدارية التقليدية السائدة في كثير من الشركات العائلية، وتبني ممارسات مؤسسية حديثة تتسم بالشفافية، والمساءلة، والحوكمة الرشيدة، وهو ما يُعد عنصراً مهماً في تفعيل عمليات التغيير وتعزيز فرص النمو المؤسسي المستدام.

## المراجع:

### قائمة المراجع العربية

- ابتسام عاشوري .(2015). *الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية* رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر
- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (2017). "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية". مجلة التجارة والتمويل.

ابو شامة & صفاء سلامة. (2016). الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب

الضفة الغربية الواقع والمأمول.

أحمد محمد بني عيسى، ورياض أحمد أبازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين

في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 41(2)، 123-142.

باسم عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية*

*والاقتصادية*، 12(3)، 55-73.

جاسم عبد الرحمن المعاينة. (2022). الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات. *مجلة العلوم*

*الإنسانية والطبيعية*. 29-15، (9)3،

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*. 1123-1066، (45)36،

حسن عبد الله كاظم. (2009). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي. *مجلة الغري*

*للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 2(14)، 88-105.

حسين حريم. (2009). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* (الطبعة

الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد.

دكتور، محمد قسم الله محمد ابراهيم، دكتور & آية قسم الله محمد ابراهيم. (2024). مشكلات المراجعة

الداخلية في الشركات العائلية (دراسة حالة الشركات العائلية المملكة العربية

السعودية 2023). *مجلة الدراسات التنموية وريادة الأعمال*. 1-17، (2)2،

راغب فريد النجار .(2009) .إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية .الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

ريم & ,عمام. (2020). نحو تعليم أكاديمي أفضل في مجال حوكمة الشركات العائلية: دراسة تصورات الطلاب لريادة الشركات العائلية *Revue d'études sur les institutions et le développement*, 6(1), 37-62.

سامي إبراهيم حماد حنونة .(2006) .قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين

السعيد، ثامر بن فهد.(2024) "مرونة التغيير الإداري لتعظيم النمو "صحيفة الاقتصادية.

سميرة صالح .(2016) .دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

صورية بوطرفة. (2018). التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي . مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 3(2)، 55-72.

عبد الغني بن حامد .(2016) .دور التغيير التنظيمي وانعكاساته على السياسات والأنظمة الأجرية أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

عبد اللاوي, اسماعيل & ,مراد. (2025) .مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط-دراسة حالة بعض الشركات في الغرب

الجزائري .(Doctoral dissertation)

عبدالله مصطفى محمد الشبلي. (2023). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات

في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 831-841, 4(3),

العربي تيفاوي. (2010). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة. في

*الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*, 12-13 ماي، جامعة سعد

دحلب، الجزائر.

العمرى، محمد بن سعيد. (2017). "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع

الخاص السعودي". *المجلة العربية للإدارة*.

قرشم & د/أحمد رجب عبد الخالق. (2023). شكل الشركات العائلية. *مجلة البحوث القانونية والإقتصادية*

(المنصورة). 573-672, 13(85),

محمد أحمد أبو اليزيد & أحمد. (2018). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. *مجلة أسسوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*. 1-28, 47(3),

محمد إسماعيل يوسف، محمد شوقي محمد فهمي توفيق & أحمد. (2023). الخصائص التشغيلية

للشركات كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الملكية العائلية وجودة الإفصاح عن الاستدامة-دراسة

تطبيقية على الشركات المقيدة في السوق المالية السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*

والبيئية. 317-366, 14(4),

محمد قسم الله محمد إبراهيم & آية قسم الله محمد إبراهيم. (2024). مشكلات المراجعة الداخلية في

الشركات العائلية: دراسة حالة للشركات العائلية، المملكة العربية السعودية (2023م) *Journal*.

*Of Development Studies & Entrepreneurship*, 2(2), 01-17.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156.
- Almawishir, N. F. (2018). *The role of institutional support in influencing SME growth: The case of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Manchester Metropolitan University).
- AlRebdi, A., & Mohamad, K. A. (2021). Unsustainable family business in Saudi Arabia-the roadmap ahead. *International Journal of Business and Management Research*, 9(2), 233-243.
- Balila, S. (2020). *Family business in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Newcastle University).
- Bornschein, J. W. (2021). *Business succession and its impact on change management in family businesses* (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University).
- Claßen, C. A. E., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1198-1212.
- Hourmatallah, H., & Khalis, M. (2019). Organizational change management and family firms socio emotional wealth: what form of impact?. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 13, 189-199.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial behavior, Agency Costs, and Ownership structure . *Journal of Financial Economics*
- Keter, C. (2014). *Change Management and Succession in Family Owned Small and Medium Enterprises in Nairobi Area* (Doctoral dissertation).
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 26-36.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Horper & Raw

- Lorenzo-Gómez, J. D. (2020). Barriers to change in family businesses. *European Journal of Family Business (EJFB)*, 10(1), 54-63.
- LUJJA, A., & KATAMBA, M. (2023). Family businesses in Uganda: Insights on family business failure and the role of organizational culture. *Disiplinlerarası Dil ve Kültür Çalışmaları*, 1(1), 1-11.
- Luo, X. R., & Chung, C. N. (2013). Filling or abusing the institutional void? Ownership and management control of public family businesses in an emerging market. *Organization Science*, 24(2), 591-613.
- Mazaheri, N. (2013). The Saudi monarchy and economic familism in an era of business environment reforms. *Business and Politics*, 15(3), 295-321.
- Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2022). Influence of change management on modern organizational efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 171-195.
- Ramady, M. A., & Sohail, M. S. (2010). Assessing the role of family business in promoting economic growth: perspectives from Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(4), 447-459.
- Revilla, A. J., Perez-Luno, A., & Nieto, M. J. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365-379.
- Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3(01), 40.
- Sultan, S., de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of family business management*, 7(3), 242-255.
- Wu, B., Gu, Q., Liu, Z., & Liu, J. (2023). Clustered institutional investors, shared ESG preferences and low-carbon innovation in family firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122676.

## استبيان

السادة المشاركون الكرام،

### تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك هذا الاستبيان كجزء من دراسة علمية تهدف إلى استقصاء أثر سوء إدارة التغيير التنظيمي على التطور والنمو المؤسسي في الشركات العائلية، وذلك من خلال تحليل ثلاثة أبعاد رئيسية لسوء التغيير (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة الموظفين، ضعف التواصل)، وقياس انعكاسها على مدى تقدم ونمو الشركات العائلية في البيئة السعودية.

يرتكز هذا الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، ويتضمن مجموعة من العبارات التي نرجو منكم تقييم مدى انطباقها على واقع المؤسسة التي تعملون بها، وفقاً للدرجة التي تعبر عن رأيكم بكل صدق وموضوعية، دون الحاجة إلى ذكر أي بيانات شخصية.

نؤكد لكم أن جميع البيانات والمعلومات التي ستُجمع من خلال هذا الاستبيان ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عنها بأي شكل من الأشكال.

تفضلوا بالإجابة عن جميع البنود، حيث سيساهم رأيكم في إثراء نتائج هذه الدراسة وتقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم الكريم،

**البيانات الأساسية:**

الجنس: ذكر  أنثى

**العمر:**

- أقل من 25 سنة () .
- من 26 - 30 سنة () .
- من 31 - 35 سنة () .
- من 36 سنة فأكثر () .

**المؤهل العلمي:**

- بكالوريوس () .
- ماجستير () .
- دكتوراه () .

**سنوات الخبرة:**

- أقل من 5 سنوات () .
- من 6 - 10 سنوات () .
- من 11 - 15 سنة () .
- من 16 سنة فأكثر () .

**برجاء الإجابة على البنود التالية:**

| التسلسل                                             | البند                                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً: المتغير المستقل - سوء إدارة التغيير التنظيمي |                                                                 |               |       |       |              |                      |
| غياب التخطيط الاستراتيجي                            |                                                                 |               |       |       |              |                      |
| 1                                                   | لا توجد خطة استراتيجية واضحة عند تنفيذ التغييرات داخل الشركة.   |               |       |       |              |                      |
| 2                                                   | يتم اتخاذ قرارات التغيير بدون تحليل للبيئة الداخلية والخارجية.  |               |       |       |              |                      |
| 3                                                   | لا يتم ربط التغيير بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.                |               |       |       |              |                      |
| 4                                                   | الإدارة تُركّز على الحلول الوقتية بدلاً من التفكير الاستراتيجي. |               |       |       |              |                      |
| 5                                                   | التغيير يتم بطريقة ارتجالية دون دراسة جدوى مسبقة.               |               |       |       |              |                      |
| مقاومة الموظفين                                     |                                                                 |               |       |       |              |                      |
| 1                                                   | الموظفون يبدون تحفظاً عند الإعلان عن تغييرات جديدة.             |               |       |       |              |                      |
| 2                                                   | توجد مقاومة داخلية تحول دون تنفيذ التغيير بفاعلية.              |               |       |       |              |                      |
| 3                                                   | يشعر الموظفون أن التغيير يهدد مصالحهم الوظيفية.                 |               |       |       |              |                      |
| 4                                                   | . لا يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة.              |               |       |       |              |                      |
| 5                                                   | المقاومة تؤثر سلباً على بيئة العمل أثناء التغيير                |               |       |       |              |                      |
| ضعف التواصل                                         |                                                                 |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1 لا تُوضح الإدارة أهداف التغيير بشكل كافٍ للموظفين.    |
|  |  |  |  |  | 2 هناك نقص في قنوات الاتصال الفعالة خلال فترات التغيير. |
|  |  |  |  |  | 3 الموظفون لا يتلقون معلومات كافية حول خطوات التغيير.   |
|  |  |  |  |  | 4 يُلاحظ ضعف في الردود الإدارية على تساؤلات الموظفين.   |
|  |  |  |  |  | 5 التواصل الداخلي لا يُسهم في بناء الثقة أثناء التغيير. |

#### المتغير التابع - التطور والنمو المؤسسي للشركات العائلية

|  |  |  |  |  |                                                              |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1 تسعى الشركة بوضوح إلى التوسع في أسواق جديدة.               |
|  |  |  |  |  | 2 تطوّر الشركة بنيتها الإدارية بما يتناسب مع توسع أعمالها.   |
|  |  |  |  |  | 3 يتم دمج مفاهيم الحوكمة والتخطيط المؤسسي في إدارة الشركة.   |
|  |  |  |  |  | 4 لدى الشركة قدرة على جذب كفاءات بشرية متميزة والحفاظ عليها. |
|  |  |  |  |  | 5 تُطبق الشركة أنظمة تقنية حديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.      |

شكرًا لتعاونكم معنا....

Midocean University

College of Management

Department of Business administration



**Title in English**

**The Impact of Poor Change Management on Organizational  
Development and Growth in Family Businesses in the  
Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Khaled Mohamed Abdel Halim Mahmoud**

**Supervised by:**

**Prof. Dr. Al-Faisal Abdel Hamid Mohamed**

**Prof. Dr. Fayez Ali Jarad**

**Academic Year:2025**