

العنوان: دور ريادة الأعمال في تطوير الأجيال القادمة داخل الشركات العائلية
Subject: The Role of Entrepreneurship in Developing Future Generations within Family Businesses

اعداد الطالب: أحمد عمر باقاسي

الرقم الأكاديمي: 251001985

اشراف: د. احمد راجح

- المقدمة

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

- مشكلة الدراسة

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

- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يساهم في سد فجوة معرفية، وهو دور الفكر الريادي في تطوير الأجيال داخل الشركات العائلية. كما أن نتائجه يمكن أن تساعد صناع القرار ورواد الأعمال في وضع استراتيجيات فعالة لضمان استمرارية ونجاح هذه الشركات.

- أهداف الدراسة

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

- أسئلة الدراسة

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

- المصطلحات الإجرائية

مفهوم ريادة الأعمال (Entrepreneurship)

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

مفهوم الشركات العائلية (Family Businesses)

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

مفهوم تطوير الأجيال القادمة (Next Generation Development)

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

- الإطار النظري

أولاً: نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

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

ثانياً: نظرية التعاقب القيادي (Leadership Succession Theory)

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

ثالثاً: نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

تُعنى هذه النظرية بدراسة أثر العلاقات الاجتماعية وشبكات الثقة بين الأفراد في تكوين الموارد غير المادية التي تعزز التعاون والنجاح داخل المنظمات. وتفسر النظرية كيف أن الروابط الأسرية والاتصال المستمر بين الأجيال يسهمان في تسهيل عملية نقل الخبرات الريادية، مما يعزز تطوير الأجيال القادمة وقدرتهم على الابتكار وتحمل المسؤولية في قيادة الشركة.

- الدراسات السابقة

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

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

الخلفية النظرية لتفسير نجاح بعض الشركات العائلية أكثر من غيرها، استُخدمت مناهج ووجهات نظر مختلفة حتى الآن. وتُعدّ ريادة الأعمال المؤسسية أبرز هذه المناهج، إذ تُبرز قدرة الشركات العائلية على نقل عقليتها الريادية مع مرور الوقت (شارما وكريسمان، ١٩٩٩). برربط النهجين معًا، صيغ مفهوم ريادة الأعمال عبر الأجيال (هابرشون وبيستروي 2002) وعُرف بأنه "العمليات التي تستخدم من خلالها الأسرة وتُطور عقليات ريادة الأعمال والقدرات المتأثرة بها لخلق مسارات جديدة من القيمة الريادية والمالية والاجتماعية عبر الأجيال" (هابرشون وآخرون 2010، ص 1). وفي السياق نفسه، حدد جاسكيويتز وآخرون (2015) مفهوم الإرث الريادي لشرح كيفية تعزيز الشركات العائلية لريادة الأعمال عبر الأجيال. ولتحقيق هذا الهدف، يُظهرون أن سلوك العائلة الريادي السابق، والتعليم الاستراتيجي، والتواصل الريادي، والخلافة الاستراتيجية تُعزز ريادة الأعمال عبر الأجيال (أندريا 2021).

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

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

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

في كل شركة عائلية، يأتي وقت يُحتم فيه الاعتماد على الجيل الجديد. ولضمان دور إيجابي في استمرارية الشركة، من الضروري تدريب مدراء المستقبل. لذلك، من الضروري، منذ الصغر، غرس حس المسؤولية تجاه ممتلكات الشركة، والسلوكيات اللائقة كمدبرين للشركة، وتحديد قيم العائلة والشركة التي يجب الحفاظ عليها وتوريثها. ويعني تغيّر الأجيال زيادة في درجة تعقيد الشركة العائلية، ليس فقط بسبب زيادة عدد الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالملكية والإدارة، ولكن أيضاً بسبب ظهور سلسلة من الاختلافات المهمة: اختلاف الأهداف، واختلاف المعايير والمصالح الحيوية، واختلاف أساليب إدارة الشركة، وما إلى ذلك. (خوان كورنا 2021).

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

- فرضيات الدراسة

تؤثر ممارسات ريادة الأعمال في الشركات العائلية تأثيراً إيجابياً على تطوير الأجيال القادمة واستعدادهم لقيادة الأعمال العائلية مثل الابتكار، وتبني المبادرات الجديدة داخل الشركة، والمخاطرة المحسوبة، والتوجه نحو النمو، والمرونة التنظيمية.

كما تلعب ممارسات الحوكمة العائلية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ريادة الأعمال وتطوير الجيل القادم مثل مجالس العائلة واللوائح التنظيمية، في تنظيم العلاقة بين الجيل المؤسس والجيل القادم، بما يحقق توازناً بين الطموح الريادي والاستقرار المؤسسي.

يؤثر الانخراط المبكر للجيل القادم في الأنشطة الريادية على مستوى جاهزيتهم لتولي القيادة في المستقبل بما في ذلك اتخاذ القرارات المستقبلية للشركة.

كما يسهم الاستثمار في التدريب والتعليم الريادي في رفع كفاءة الجيل القادم الجديد واستعدادهم لتولي القيادة في الشركات العائلية من خلال تطوير المهارات القيادية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات، وتعزيز الاستعداد لتولي المسؤوليات الإدارية، مثل: تطوير مهارات القيادة والإدارة، زيادة الكفاءة والإنتاجية، والاستعداد للمستقبل.

- منهجية وطرق البحث

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

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

مبررات استخدام المنهج الكمي في الدراسة للأسباب الآتية:

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

- أدوات جمع البيانات

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

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

- عينة الدراسة

تم أخذ عينة من 143 من المنشآت العائلية الرائدة في المملكة العربية السعودية لمعرفة أولوياتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم في جوانب عدة. كما تمثل شركات المساهمة المغلقة 21% من العينة، بينما الشركات ذات المسؤولية المحدودة تمثل 34% ، ويظهر أن نسبة ضعيفة 5% من العينة تمثل مساهمات مفتوحة، بينما بلغت الأشكال القانونية الأخرى 40%. بما يتعلق بعمر المنشأة فإن الشركات التي أقل من 5 سنوات تمثل 40% ، وتلك التي تنحصر من 5 إلى 10 سنوات تمثل 20% ، أما الشركات من 10 إلى 15 سنة تمثل 19% واخيراً الشركات التي هي أكثر من 15 سنة تمثل 21%. تظهر العينة توزيعاً جغرافياً لمراكز المنشآت المشاركة في العينة حيث أن 89% من مراكز المنشآت تقع في المناطق الإدارية الرئيسية (الرياض ومكة المكرمة والشرقية)، بينما تقع 11% في المناطق الإدارية الأخرى مثل منطقة الباحة والحدود الشمالية والمدينة المنورة ونجران (المركز الوطني للمنشآت العائلية).

- نتائج الدراسة الأولية

- 46% يقومون بتحديد أفراد العائلة الذين يتمتعون بمواهب ريادة الأعمال.
- 34% لديهم خطة خلافة وتعاقب للأجيال واضحة وجليّة ومصممة بدقة لتيسير انتقال مقاليد الشركة بين الأجيال.
- 38% لديهم آليات لإعداد الجيل المقبل للانضمام للمنشأة بعد اكتسابه للمهارات والمعرفة.
- 17% لديهم اتفاق مكتوب حول الرؤية والقيم الرئيسية للمنشأة وإدراجها ضمن سياسات مكتوبة.

- قائمة المراجع والمصادر

- James, A., Hadjielias, E., Guerrero, M., Discua Cruz, A., & Basco, R. (2021). Entrepreneurial families in business across generations, contexts and cultures. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 355-367.
- Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26-38.
- Randerson, K., Dossena, G., & Fayolle, A. (2016). The futures of family business: Family entrepreneurship. *Futures*, 75, 36-43.
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654.
- Muriithi, S. M., Waithira, V., & Wachira, M. (2016). Family business founders' influence on future survival of family businesses.
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de gestão*, 29(1), 39-54.
- Crowley, F., & Barlow, P. (2022). Entrepreneurship and social capital: a multi-level analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 492-519.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(6), 1265-1280.
- Ge, B., Hamilton, E., & Haag, K. (2024). An Entrepreneurship-as-practice perspective of next-generation becoming family businesses successors: the role of discursive artefacts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(3-4), 489-515.
- Ramón, J. F. C. (2021). Succession in the family business: the great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64-70.
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 682-708.

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