

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

عنوان البحث

أثر حوكمة الشركات العائلية على الاستقرار المالي والإداري: دراسة مقارنة في البيئة السعودية

إعداد الطالب: براء موفق الحلبي

الرقم الجامعي: 253001855

إشراف: أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3	مقدمة
4	 مشكلة الدراسة
5	 أهمية الدراسة
6	 أهداف الدراسة
7	 تساؤلات الدراسة
7	 فروض الدراسة
8	 الدراسات السابقة
14	 الفجوة البحثية
15	 المنطلقات النظرية للدراسة
16	 المنهجية وطرق البحث
18	 النموذج النظري للدراسة
19	 أدوات الدراسة
21	 حدود الدراسة
21	 مجتمع وعينة الدراسة
22	 أساليب التحليل الإحصائي
23	 المراجع

مقدمة

تشكل الشركات العائلية ما يزيد عن (76%) من إجمالي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يجعلها أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني ومحركاً رئيسياً للنشاط التجاري والاستثماري. وفي ظل هذا الثقل الاقتصادي، برزت حوكمة الأعمال العائلية كأحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجالي الإدارة المالية والتنظيمية، لما لها من دور محوري في تنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة التنفيذية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار المالي.

وفي هذا الإطار، يزداد الاهتمام بدراسة الفروقات الجوهرية بين الشركات العائلية التي تتبنى أنظمة حوكمة مؤسسية قائمة على هياكل تنظيمية واضحة، وتلك التي تُدار وفق أنماط تقليدية تعتمد على القرارات العائلية المباشرة، حيث يرتبط هذا التباين بشكل مباشر بمستوى الكفاءة الإدارية والاستقرار المالي، فضلاً عن قدرة الشركات على الاستمرارية والنمو في بيئة تنافسية متغيرة.

ورغم ما تشير إليه الأدبيات من الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء، إلا أن الواقع العملي في العديد من الشركات العائلية يُظهر استمرار الاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية، في ظل تردد أو تأخر في تبني ممارسات الحوكمة المؤسسية. وينعكس هذا التباين في الأداء بين الشركات في صورة اختلافات ملموسة في مستويات الاستقرار المالي، وكفاءة اتخاذ القرار، والقدرة على مواجهة المخاطر.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، لا يزال هناك قصور في الدراسات التطبيقية التي تعالج بشكل مباشر العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي في البيئة السعودية، خصوصاً من خلال مقارنات واقعية بين نماذج مختلفة من الشركات.

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة، التي تتمثل في وجود فجوة واضحة بين النموذج التقليدي لإدارة الشركات العائلية، القائم على القرارات الفردية أو العائلية، وبين النموذج المؤسسي القائم على مبادئ الحوكمة، وما يترتب على ذلك من تفاوت في مستويات الاستقرار المالي والأداء الإداري. الأمر الذي يثير تساؤلات جوهرية حول مدى تأثير تطبيق الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي، والتوقيت الأمثل لتبنيها، والعوائق التي تحول دون انتقال الشركات العائلية إلى النمط المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر حوكمة الأعمال العائلية في تحقيق الاستقرار المالي، من خلال دراسة تحليلية مقارنة لحالتين واقعتين: إحداهما لشركة تبنت مبادئ الحوكمة المؤسسية، وأخرى استمرت في تبني نمط الإدارة التقليدية، بهدف الكشف عن الفروقات العملية بين النموذجين وتقديم فهم أعمق لدور الحوكمة في تعزيز استدامة الشركات العائلية.

مشكلة الدراسة

في ظل الدور المحوري الذي تؤديه الشركات العائلية في دعم الاقتصاد السعودي، يبرز تحدٍ جوهري يتمثل في التباين الواضح بين أنماط الإدارة المتبعة داخل هذه الشركات، حيث لا تزال نسبة كبيرة منها تعتمد على نماذج إدارية تقليدية تقوم على القرارات الفردية أو العائلية، في مقابل نماذج أخرى بدأت في تبني ممارسات الحوكمة المؤسسية القائمة على الفصل بين الملكية والإدارة وتعزيز الشفافية والرقابة.

ورغم ما تؤكد الأدبيات الإدارية والمالية من الأثر الإيجابي لحوكمة الشركات في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الممارسات في الشركات العائلية لا يزال يواجه العديد من التحديات، سواء على المستوى التنظيمي أو الثقافي، وهو ما ينعكس في استمرار فجوة واضحة بين الواقع الإداري القائم والنموذج المؤسسي المأمول.

وتتجلى هذه الفجوة في تباين مستويات الاستقرار المالي بين الشركات العائلية، حيث تعاني بعض الشركات من تقلبات مالية وضعف في استدامة التدفقات النقدية وارتفاع مستويات المخاطر، نتيجة غياب الأطر التنظيمية الواضحة، في حين تحقق شركات أخرى مستويات أعلى من الاستقرار والنمو نتيجة تبنيها لمبادئ الحوكمة.

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح طبيعة العلاقة المباشرة بين تطبيق حوكمة الشركات العائلية وتحقيق الاستقرار المالي في البيئة السعودية، إضافة إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة من منظور مقارنة يعكس الفروقات الواقعية بين الشركات التي تطبق الحوكمة وتلك التي لا تطبقها.

كما تبرز المشكلة في التساؤل حول التوقيت الأمثل لتبني الحوكمة داخل الشركات العائلية، ومدى جاهزية هذه الشركات للتحويل من النمط التقليدي إلى النمط المؤسسي، إلى جانب التعرف على العوائق التي تحد من هذا التحول، سواء كانت مرتبطة بطبيعة العلاقات العائلية أو بالهيكل التنظيمية أو بالثقافة الإدارية السائدة.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تحليل مقارن لحالتين واقعتين في البيئة السعودية، بهدف الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة على الاستقرار المالي، وتفسير الفروقات في الأداء بين النموذجين، بما يساهم في تقديم إطار عملي يدعم توجه الشركات العائلية نحو تبني ممارسات حوكمة أكثر فاعلية واستدامة.

"تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف وضوح العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي في البيئة السعودية، في ظل استمرار التباين بين النماذج الإدارية التقليدية والمؤسسية".

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من مساهمتها في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة وحوكمة الشركات العائلية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي. كما تسعى إلى سد فجوة في الأدبيات العربية، خاصة في السياق السعودي، في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع بشكل معمق ومقارن.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفاهيم الحوكمة والأداء المالي والاستدامة في الشركات العائلية، بما يعزز الفهم العلمي لكيفية انتقال هذه الشركات من الإدارة التقليدية إلى النماذج المؤسسية الأكثر كفاءة واستقراراً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من خلال تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الشركات العائلية في تحسين هياكلها الإدارية وتعزيز استقرارها المالي. كما تساهم في دعم صانعي السياسات والجهات التنظيمية في تطوير أطر وتشريعات تشجع على تبني الحوكمة في هذا النوع من الشركات.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تطوير أدوات ومؤشرات يمكن استخدامها لقياس مستوى تطبيق الحوكمة ومدى تأثيرها على الأداء والاستقرار المالي، مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وموضوعية داخل الشركات العائلية.

أهداف الدراسة

أولاً: الهدف العام

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور حوكمة الأعمال العائلية في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز استمرارية الشركات العائلية، بما يسهم في تحويلها إلى كيانات مؤسسية أكثر كفاءة وفاعلية قادرة على النمو والمنافسة في السوق السعودي.

ثانياً: الأهداف الخاصة

1. تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاستقرار المالي في الشركات العائلية .
2. تحديد الفروقات الجوهرية في الأداء والإدارة بين الشركات العائلية التي تطبق الحوكمة وتلك التي تعتمد على الإدارة التقليدية .
3. التعرف على العوائق التنظيمية والثقافية التي تحد من تبني الحوكمة في الشركات العائلية .
4. تقييم دور الحوكمة في تعزيز استمرارية الشركات العائلية وتحويلها إلى شركات مساهمة أكثر استدامة .
5. دراسة أثر الحوكمة في رفع كفاءة الشركات العائلية من حيث القدرة التنافسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك .
6. تحليل دور الحوكمة في زيادة التدفقات المالية ودعم نمو الأعمال في السوق السعودي .
7. استكشاف مساهمة حوكمة الشركات العائلية في دعم الاقتصاد الوطني من خلال زيادة فرص العمل .
8. بناء نموذج مقترح يساعد الشركات العائلية على مواجهة المخاطر والتحديات المتغيرة في بيئة الأعمال.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس:

ما أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية على تحقيق الاستقرار المالي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية ومستوى الاستقرار المالي في هذه الشركات؟
2. ما الفروقات الجوهرية في الأداء المالي والإداري بين الشركات العائلية التي تتبنى ممارسات الحوكمة المؤسسية وتلك التي تعتمد على الإدارة التقليدية؟
3. ما العوائق التنظيمية والثقافية التي تحد من تبني الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة في البيئة السعودية؟
4. كيف يسهم تطبيق الحوكمة في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركات العائلية؟
5. ما دور الحوكمة في تعزيز استمرارية الشركات العائلية وقدرتها على النمو والتوسع في بيئة الأعمال التنافسية؟
6. إلى أي مدى يؤثر تطبيق الحوكمة في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين استغلال الموارد داخل الشركات العائلية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة الشركات العائلية على الاستقرار المالي في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة والاستقرار المالي .
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على مؤشرات الاستقرار المالي (السيولة، الربحية، التدفقات النقدية) .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات التي تطبق الحوكمة وتلك التي لا تطبقها في مستوى الاستقرار المالي والأداء المؤسسي .
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوائق التنظيمية والثقافية على مستوى تبني الحوكمة .
5. تلعب المتغيرات الوسيطة (الثقافة التنظيمية، حجم الشركة) دورًا في تعزيز العلاقة بين الحوكمة والاستقرار المالي .

الدراسات السابقة

1- دراسة (السلمان، 2025) بعنوان أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع) دراسة تطبيقية على شركة العثيم).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة الشركات العائلية على كفاءة إدارة المشاريع، من خلال تطبيقها على شركة العثيم في المملكة العربية السعودية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعينة بلغت (384) موظفًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة ونجاح تنفيذ المشاريع، كما أكدت أهمية الشفافية والمساءلة والمشاركة في تعزيز استدامة الشركات العائلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الحوكمة الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

2- دراسة (الحربي، 2024) بعنوان دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

تؤكد دراسة الحربي أن حوكمة الشركات العائلية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق استمرارية هذه الشركات في المملكة العربية السعودية، نظرًا لدورها الكبير في الاقتصاد الوطني. وتشير الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة يسهم في تعزيز الشفافية والإفصاح، وتحسين الرقابة على الأداء الإداري، وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة منظمة. كما توضح أن الشركات العائلية تواجه تحديات متعددة، أبرزها النزاعات بين أفراد العائلة وتزايد عدد الشركاء عبر الأجيال، إضافة إلى غياب الأطر التنظيمية الملائمة لطبيعتها، مما يؤدي إلى فشل نسبة كبيرة منها. وفي هذا السياق، تُعد الحوكمة أداة فعالة لتنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، والحد من التعارضات، بما يعزز استدامة الشركات ويُحسن من كفاءتها التشغيلية وأدائها المؤسسي.

3- دراسة (الرواف، 2025) بعنوان دور الحوكمة وتمكين المرأة في استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة الشركات العائلية في استدامتها في المملكة العربية السعودية، مع اختبار دور تمكين المرأة والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة ومعدّلة، باستخدام المنهج المختلط (نوعي وكمي). واعتمدت على مقابلات مع (30) من أعضاء مجالس الإدارة، واستبانة لـ(384) من المديرين والموظفين، مع تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SmartPLS) وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على الاستدامة، إضافة إلى تأثير مباشر لكل من تمكين المرأة والثقافة التنظيمية، وكذلك وجود أثر غير مباشر للحوكمة عبر هذين المتغيرين كوسيطين، في حين لم يظهر لهما تأثير معدّل. وأوصت الدراسة بتعزيز الحوكمة وتمكين المرأة وتطوير الثقافة التنظيمية لدعم استدامة الشركات العائلية.

4- مقال (الحميد، n.d.) دليل حوكمة الشركات العائلية في السعودية 2026

يهدف المقال إلى توضيح دور حوكمة الشركات العائلية كإطار تنظيمي يسهم في ضبط العلاقة بين الملكية والإدارة، والحد من تضارب المصالح داخل الشركات العائلية. ويؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة، يعزز كفاءة اتخاذ القرار والرقابة الداخلية، ويرفع مستوى الثقة لدى أصحاب المصلحة. كما يبرز أهمية الأدوات التنظيمية، مثل ميثاق العائلة ومجلس العائلة ومجلس الإدارة، في تنظيم الأدوار والمسؤوليات. ويخلص المقال إلى أن تبني ممارسات الحوكمة الحديثة يُعد عاملاً حاسماً في مواجهة تحديات التعاقب الإداري وتداخل العلاقات العائلية، بما يدعم استدامة الشركات وقدرتها التنافسية.

5- من المركز الوطني للمنشآت العائلية (للمؤلفتين أبوخضير، الربيشي 2023) بعنوان تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية.

يهدف الدليل إلى إبراز أهمية التخطيط للتعاقب في الشركات العائلية كأحد العوامل الرئيسية لضمان استمراريتها عبر الأجيال، مؤكداً أن غياب التخطيط المنهجي لانتقال القيادة يُعد من أبرز أسباب تعثر هذه الشركات. كما يوضح أن حوكمة الشركات العائلية تؤدي دوراً محورياً في تنظيم عملية التعاقب من خلال تحديد الأدوار، وفصل الملكية عن الإدارة، وتعزيز الشفافية في اختيار القيادات. ويشير إلى مجموعة من الممارسات الفعالة، مثل إعداد خطط تعاقب واضحة وتأهيل الجيل القادم وإنشاء مجالس عائلية وإدارات مستقلة. ويخلص الدليل إلى أن دمج التخطيط للتعاقب ضمن إطار الحوكمة يسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي ودعم استدامة الشركات العائلية.

6- مقال (الفاضل، 2026) حوكمة الشركات العائلية ودورها في استدامة الشركات عبر الأجيال: دراسة في ضوء القانون الإماراتي.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز استدامتها، من خلال تناول الإطارين المفاهيمي والقانوني وتطبيق منهج وصفي تحليلي مقارنة، مع دراسة التجربة الإماراتية في ضوء المرسوم بقانون رقم (37) لسنة 2022 وربطها بالمعايير الدولية (OECD) و (IFC). وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يسهم في الحد من النزاعات العائلية، وتحقيق العدالة بين الشركاء، وتعزيز النمو المؤسسي والقدرة التنافسية. كما أكدت أن الحوكمة تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة وليس مجرد إجراءات تنظيمية. وأوصت الدراسة بتبني ميثاق عائلي واضح، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، وتفعيل آليات التعاقب الإداري، بما يتوافق مع البيئة المحلية.

7- دراسة (الحنيطي، 2023، 2022) بعنوان: الحوكمة وأثرها في فاعلية الأداء بالشركات العائلية في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة في فاعلية الأداء واستدامة الشركات العائلية، من خلال إبراز دور الأطر القانونية والإدارية في تنظيم الملكية وتعزيز دور المجلس العائلي. وأظهرت النتائج وجود توجه واضح نحو تبني أنظمة حوكمة متكاملة تساهم في دعم الرقابة والتوجيه الاستراتيجي وتعزيز الابتكار، مع الحاجة إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي. كما بينت أن التزام الشركات بالقيم المؤسسية والثقافية أسهم في استمراريتها لفترات طويلة تجاوزت المتوسط المتوقع. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يمثل نموذجاً فعالاً لدعم استدامة الشركات العائلية وتعزيز دورها في التنمية الاقتصادية.

8- دراسة (الأنصاري، 2023) بعنوان: أثر حجم الشركة على العلاقة بين الملكية العائلية وسلوك التصاق التكلفة.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الملكية العائلية وحجم الشركة على سلوك التكاليف اللاصقة في الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية، بالاعتماد على بيانات خلال الفترة (2017-2021). وأظهرت النتائج أن الشركات العائلية تميل إلى مستوى أعلى من لزوجة التكاليف مقارنة بغيرها، نتيجة تبني سياسات تحفظية في إدارة الموارد، كما يزداد هذا السلوك في الشركات الكبيرة. وأشارت الدراسة إلى تفاقم الظاهرة خلال جائحة كورونا بسبب عدم الاستقرار الاقتصادي. وخلصت إلى أهمية تعزيز ممارسات الحوكمة للحد من هدر الموارد وتحسين الكفاءة المالية بما يدعم استدامة الشركات.

9- دراسة (العويس وعبد الحي، 2020)، حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: التحديات والآفاق.

هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع تقييم التحديات المرتبطة باستمراريتها، باستخدام منهج تحليلي مقارنة بين الأنظمة القانونية المختلفة. وركزت على قانون الشركات التجارية الاتحادي لعام 2015 والنماذج التنظيمية في إمارة دبي ومركز دبي المالي العالمي. وأظهرت النتائج أن البيئة القانونية تؤثر بشكل مباشر في كفاءة تطبيق الحوكمة، خاصة فيما يتعلق بانتقال القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني معايير حوكمة استباقية تعزز استمرارية الشركات العائلية وتحد من مخاطر تفككها.

10- مقال (الحسيني، 2021) أسباب فشل حوكمة الشركات العائلية.

يهدف المقال إلى تحليل التحديات التي تواجه الشركات العائلية من منظور الحوكمة، مع التركيز على أثرها في الاستمرارية والأداء المؤسسي. ويشير إلى أن أبرز هذه التحديات تتمثل في ضعف الاحترافية، وغياب التخطيط الاستراتيجي والتعاقب الإداري، إضافة إلى عدم الفصل بين الملكية والإدارة. كما يبرز مخاطر الاعتماد غير المؤهل على أفراد العائلة في المناصب القيادية، وما يترتب عليه من انخفاض كفاءة اتخاذ القرار. ويخلص المقال إلى أن غياب أنظمة الحوكمة الفعالة يسهم في تفاقم هذه المشكلات، مؤكداً أن تبني ممارسات حوكمة متقدمة يُعد ضرورة لتعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي.

11- دراسة (سلامة، 2018) بعنوان: مدى الإلتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها.

تشير دراسة سلامة (2018) إلى أن مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخصائص الشركات. كما أكدت النتائج أن التحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة تتشابه بين مختلف الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة التحول نحو الإدارة المؤسسية وتعزيز ممارسات الحوكمة، لما لذلك من دور في دعم الاستمرارية وبناء الثقة لدى المستثمرين.

12- رسالة (سكر، 2018) بعنوان: أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات.

تشير دراسة سكر (2018) إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود تأثير إيجابي واضح لزيادة الإلتزام بها على تحسين الأداء والاستدامة وتعزيز السمعة المالية. كما أكدت الدراسة أهمية تطوير الأطر القانونية ورفع مستوى الوعي لدى ملاك الشركات، بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية.

13- بحث (الشامسي وعبد الحي، 2022) بعنوان: ملامح حوكمة الشركات العائلية في مركز دبي المالي العالمي.

تناولت دراسة الشامسي وعبد الحي (2022) الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في مركز دبي المالي العالمي وقانون تنظيم الملكية العائلية في دبي، مع التركيز على دور الأدوات التنظيمية في دعم تطبيق الحوكمة. وأظهرت النتائج أن الأطر الحالية تفتقر إلى الإلزام الكافي، مما يحد من فاعلية تطبيق الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير التشريعات من خلال إدخال نصوص أكثر وضوحاً وإلزاماً، بما يعزز استقرار الشركات العائلية واستدامتها.

14- ورقة عمل (عبد الرزاق، 2013) بعنوان: حوكمة الشركات العائلية.

تشير دراسة عبد الرزاق (2013) إلى أن الشركات العائلية تواجه تحديات جوهرية في الاستمرارية، خاصة ما يتعلق بضعف التخطيط للتعاقب الإداري والنزاعات الداخلية. وأكدت الدراسة أن حوكمة الشركات تمثل أداة أساسية لمعالجة هذه التحديات من خلال تعزيز الشفافية، وتنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، والحد من التأثيرات العاطفية على القرارات. كما خلصت إلى أن تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على الاحترافية والانضباط المؤسسي يُعد شرطاً لضمان استدامة الشركات العائلية ونموها عبر الأجيال.

15- مقابلة (جناحي، 2022) بعنوان: حوكمة الشركات العائلية تجنبها المخاطر المحتملة قبل وقوعها.

تشير مقابلة جناحي (2022) إلى أن حوكمة الشركات العائلية تمثل عاملاً حاسماً في ضمان استمراريته، حيث يُعد غياب الهياكل التنظيمية والتخطيط للتعاقب من أبرز أسباب التعثر. كما أكد على دور الاستشارات المتخصصة في تشخيص المشكلات مبكراً، وأهمية مراعاة الخصوصية المحلية في تطبيق الحلول. وخلصت المادة إلى ضرورة تبني نهج إداري قائم على الفصل بين الملكية والإدارة وتعزيز الاحترافية، بما يدعم الاستدامة ويحسن الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، يتضح أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء أو الاستدامة، إلا أنها اختلفت في:

- نطاق التطبيق (مالي، إداري، قانوني)
- البيئة الجغرافية
- المنهجيات المستخدمة

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات العائلية، إلا أنه يمكن ملاحظة عدد من الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، حيث ركزت معظم الدراسات على أثر الحوكمة في الاستدامة أو الأداء المؤسسي بشكل عام، دون تحليل معمق لعلاقتها المباشرة بالاستقرار المالي كمتغير مستقل.

كما أن جزءًا كبيرًا من الدراسات اعتمد على المنهج الكمي أو الوصفي، دون دمج منهجيات تحليلية مقارنة تعكس الفروقات الواقعية بين الشركات التي تطبق الحوكمة وتلك التي لا تطبقها.

إضافة إلى ذلك، فإن العديد من الدراسات التطبيقية أجريت في بيئات خارج المملكة العربية السعودية، مثل فلسطين والإمارات والأردن، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السوق السعودي، الذي يتميز بخصوصية ثقافية واقتصادية.

وعليه، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- دراسة مقارنة بين شركتين (حوكمة vs تقليدي)
- التركيز المباشر على الاستقرار المالي
- استخدام منهج مختلط (كمي + نوعي)
- تطبيق الدراسة في السياق السعودي

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية التي تفسّر دور الحوكمة في تحسين الأداء والاستقرار داخل الشركات العائلية، ومن أبرزها **نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد والقدرات.**

تُفسّر **نظرية الوكالة** العلاقة بين الملاك والإدارة، حيث تفترض وجود تعارض محتمل في المصالح نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، وهو ما تسعى الحوكمة إلى معالجته من خلال تعزيز الرقابة والشفافية وتقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات الفردية، خاصة في الشركات العائلية التي قد تتداخل فيها الأدوار.

أما **نظرية أصحاب المصلحة** فتركّز على أهمية تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، مثل الملاك، الموظفين، العملاء، والمستثمرين، وهو ما تدعمه الحوكمة من خلال بناء أنظمة إدارية عادلة ومستدامة تعزز الثقة والاستقرار.

في حين تبرز **نظرية الموارد والقدرات** دور الموارد التنظيمية والإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تُعد الحوكمة أحد أهم هذه الموارد غير الملموسة التي تساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، ومواجهة المخاطر.

وتُطبق هذه النظريات في الدراسة الحالية من خلال تحليل أثر تبني الحوكمة في الشركات العائلية على الاستقرار المالي، وتفسير الفروقات بين الشركات التي تعتمد على أنظمة حوكمة مؤسسية وتلك التي تُدار بأساليب تقليدية، بما يساهم في بناء نموذج يوضح دور الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستمرارية والنمو.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على البحث التفسيري ذو الطابع التطبيقي، حيث تسعى إلى تفسير أثر حوكمة الأعمال العائلية على الاستقرار المالي من خلال تحليل واقعي ومقارن بين نماذج مختلفة من الشركات العائلية.

كما تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، بهدف تحقيق تكامل بين التحليل النوعي والقياس الكمي للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموثوقية.

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

تعتمد الدراسة على أسلوب دراسة الحالة المقارنة (Comparative Case Study)، من خلال اختيار شركتين عائليتين:

- شركة طبقت مبادئ الحوكمة المؤسسية
- شركة لم تطبق الحوكمة وتعتمد على الإدارة التقليدية

وسيتم تحليل ومقارنة الأداء في كلتا الشركتين وفق مجموعة من العناصر الأساسية، وهي:

- **العنصر الإداري:** هيكل الإدارة، آليات اتخاذ القرار، مستوى الفصل بين الملكية والإدارة .
- **العنصر المالي:** مؤشرات الاستقرار المالي مثل السيولة، الربحية، واستدامة التدفقات النقدية .
- **العنصر التنفيذي:** كفاءة تنفيذ القرارات والاستراتيجيات ومدى وضوح الصلاحيات .
- **العنصر التشغيلي:** كفاءة العمليات التشغيلية واستغلال الموارد .
- **العنصر المتعلق بالسلعة:** جودة المنتجات أو الخدمات ومستوى التنافسية في السوق .
- **عنصر الموارد البشرية:** سياسات التوظيف، التطوير، ومستوى الاحترافية داخل الشركة .

مراحل التنفيذ:

1. المرحلة النوعية :

- إجراء مقابلات شبه منظمة مع الإدارة وأصحاب القرار في الشركتين .
- تحليل الهياكل التنظيمية وآليات العمل الداخلية .

2. المرحلة الكمية :

- جمع بيانات مالية وتشغيلية من الشركتين (عند الإمكان) .
- استخدام مؤشرات مقارنة لقياس الفروقات بين الأداء في ظل وجود الحوكمة وعدمها .

3. مرحلة التحليل والمقارنة :

- تحليل النتائج لكل عنصر على حدة .
- إجراء مقارنة شاملة لاستخلاص الفروقات الجوهرية بين النموذجين .
- ربط النتائج بالإطار النظري للدراسة .

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل متكامل يوضح أثر الحوكمة كعامل حاسم في تحسين الأداء والاستقرار المالي داخل الشركات العائلية.

النموذج النظري للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج نظري يوضح العلاقة السببية بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي، حيث تفترض الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية داخل الشركة، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستقرار المالي.

وبناءً على ذلك، يمكن تمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

حوكمة الشركات العائلية



تحسين القرارات الإدارية



رفع الكفاءة التشغيلية



الاستقرار المالي

وتتضمن:

- المتغير المستقل: حوكمة الشركات العائلية
- المتغير التابع: الاستقرار المالي
- متغيرات وسيطة (اختياري):
 - الثقافة التنظيمية
 - حجم الشركة

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة المنهج المختلط، وذلك بهدف الحصول على بيانات نوعية وكمية تدعم تحليل الفروقات بين الشركات العائلية التي تطبق الحوكمة وتلك التي لا تطبقها.

أولاً: دليل المقابلة شبه المنظمة

تم تصميم دليل مقابلة شبه منظمة يتضمن (10-12) سؤالاً موجهاً إلى أصحاب القرار والإدارة العليا في الشركتين محل الدراسة، ويهدف إلى استكشاف:

- آليات اتخاذ القرار داخل الشركة
- طبيعة الهيكل الإداري ومدى وضوح الصلاحيات
- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة
- أبرز التحديات الإدارية والمالية
- أثر الحوكمة (أو غيابها) على الأداء والاستقرار

ويتميز هذا النوع من المقابلات بالمرونة، حيث يسمح بالتعمق في الإجابات وتحليل الفروقات النوعية بين الحالتين.

ثانياً: الاستبيان

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على الأدبيات السابقة لقياس أثر الحوكمة على مجموعة من الأبعاد الرئيسية، ويتكون من:

1. الجزء الأول: البيانات العامة

- طبيعة الشركة
- حجم الشركة
- عدد سنوات النشاط
- المستوى الإداري للمشاركة

1. الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي، ويشمل المحاور التالية:

- **العنصر الإداري (6-8 بنود):**
وضوح الهيكل التنظيمي، فصل الصلاحيات، وجود مجلس إدارة فعال
- **العنصر المالي (5-6 بنود):**
الاستقرار المالي، وضوح التقارير، كفاءة إدارة الموارد
- **العنصر التنفيذي (5-6 بنود):**
سرعة تنفيذ القرارات، وضوح الإجراءات، كفاءة المتابعة
- **العنصر التشغيلي (5-6 بنود):**
كفاءة العمليات، تقليل الهدر، استغلال الموارد
- **عنصر السلعة (4-5 بنود):**
جودة المنتج/الخدمة، رضا العملاء، القدرة التنافسية
- **عنصر الموارد البشرية (5-6 بنود):**
كفاءة التوظيف، التدريب، بيئة العمل، الاحترافية

ثالثاً: اختبارات الصدق والثبات

لضمان جودة الأداة، سيتم تطبيق ما يلي:

- **صدق المحكمين:**
عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في الإدارة والحوكمة للتأكد من وضوح البنود وملاءمتها .
- **الثبات: (Reliability)**
استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان، بحيث يُعد المقياس مقبُولاً إذا تجاوز (0.70)

حدود الدراسة

أولاً: المجال المكاني

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات محل الدراسة في مدن رئيسية مثل الرياض وجدة والدمام، لما تمثله هذه المدن من مراكز اقتصادية رئيسية تضم عددًا كبيرًا من الشركات العائلية.

ثانياً: المجال الزمني

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2023 إلى 2026، وهي الفترة التي يتم فيها تحليل البيانات والتغيرات المرتبطة بأداء الشركات.

كما سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الربع الثاني من عام 2026، من خلال تنفيذ الاستبيانات والمقابلات مع أفراد العينة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لدورها المحوري في دعم الاقتصاد الوطني وتأثيرها الكبير على النشاط التجاري والاستثماري.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث تم التركيز على شركتين عائليتين تمثلان نموذجين مختلفين:

- الأولى: شركة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية
- الثانية: شركة تعتمد على الإدارة التقليدية

كما ستشمل العينة عددًا من الموظفين والإداريين في كلا الشركتين، حيث يتراوح حجم العينة بين (50-150) مشاركًا، ممن لديهم معرفة مباشرة بالهيكل الإداري والمالي للشركات محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تدعم التحليل المقارن.

أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المنهج المختلط، وذلك على النحو الآتي:

1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجابات أفرادها .

2. معامل الارتباط: (Pearson Correlation)

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير حوكمة الشركات العائلية ومتغير الاستقرار المالي .

3. تحليل الانحدار: (Regression Analysis)

لاختبار أثر المتغير المستقل (حوكمة الشركات العائلية) على المتغير التابع (الاستقرار المالي) .

4. اختبار: (T-test)

للمقارنة بين متوسطات استجابات المجموعات (شركة تطبق الحوكمة مقابل شركة لا تطبقها) .

5. تحليل التباين: (ANOVA)

لدراسة الفروق بين الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل حجم الشركة أو سنوات الخبرة .

6. معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha)

لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.

7. برنامج التحليل الإحصائي ومستوى الدلالة:

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، لما يتميز به من دقة وموثوقية في معالجة البيانات الكمية واختبار الفرضيات.

كما سيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، حيث تُعد النتائج ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة أو تأثير معنوي بين المتغيرات محل الدراسة.



المراجع

- 1- السليمان، عبد الله (2025) أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على شركة العثيم في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*. (73)
- 2- الحربي، محمد بن أحمد. (2024). أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في استمراريته: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*. (73)
https://journals.ekb.eg/article_350506.html
- 3- الرواف، رزان عبد الله (2025) دور الحوكمة وتمكين المرأة في استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. جامعة القصيم، منصة المستودع الرقمي.
<https://hdl.handle.net/20.500.14154/75993>
- 4- الحميد، محمد بن عبد الله. (بدون تاريخ). دليل حوكمة الشركات العائلية. موقع شركة الحميد للمحاماة.
<https://alhumaidlaw.com/دليل-حوكمة-الشركات-العائلية/>
- 5- أبوخضير، د. هنوف، الربيشي، د. دلال (2023)، تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية، المركز الوطني للمنشآت العائلية، كي بي إم جي للاستشارات المهنية.
- 6- لؤي قاسم فاضل. (2026). حوكمة الشركات العائلية ودورها في استدامة الشركات عبر الأجيال: دراسة في ضوء القانون الإماراتي. *مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية*، مج. 19، ع. 32، ص ص. 189-212.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1778779>
- 7- الحنيطي، مروان فضل محمد. (2022، 2023)، الحوكمة وأثرها في فاعلية الأداء في الشركات في الأردن، جامعة فيلادلفيا، كلية الحقوق.
- 8- الأنصاري، أنس عبد الله عبود، والحوشي، محمد محمود. (2023). أثر حجم الشركة على العلاقة بين الملكية العائلية وسلوك التصاق التكلفة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(43)، 431-457.
<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.43.17>
- 9- العويس، عمر محمد سلطان، وعبد الحي، عماد الدين. (2020). حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: التحديات والآفاق: دراسة قانونية تطبيقية. *مجلة الشريعة والقانون*، 82، 145-208.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/sharia_and_law/vol2020/iss82/3

10- الحسيني، عامر بن محمد (2021) أسباب فشل حوكمة الشركات العائلية، مقال تحليلي وصفي. منصفة ألفا بيتا نخبة كتاب المال والاقتصاد.

<https://alphabet.argaam.com/article/detail/107321>

11- سالمه، مجدي عبد الغفار. (2018). مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال

الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 22(2)، 179.143

12- سكر، شروق محمد علي عبد اللطيف. (2018). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

13- الشامسي، فاطمة حسن، وعبد الحي، عماد الدين أحمد. (2022). ملامح حوكمة الشركات العائلية في مركز دبي المالي العالمي وقانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة 2020. مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، 19. (4)

<https://doi.org/10.36394/jls.v19.i4.8>

14- عبد الرزاق، مولاي لخضر. (2013، 25-26 نوفمبر). حوكمة الشركات العائلية [ورقة عمل مقدمة في مؤتمر]. الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر.

15- جناحي، حازم (2022، 5 نوفمبر). حوكمة الشركات العائلية تجنبها المخاطر المحتملة قبل وقوعها. صحيفة البلاد، (5135)، 27.