

عنوان البحث

أثر حوكمة الشركات العائلية على الاستقرار المالي والإداري

دراسة تطبيقية على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: براء موفق الحلبي

الرقم الجامعي: 253001855

المشرف الثاني

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة: جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن © 2026

Copyright © 2026 by Midocean University. All rights reserved.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس أثر أبعاد الحوكمة المتمثلة في: الشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والتخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة، على كل من الاستقرار المالي والاستقرار الإداري.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المنهج المختلط (Mixed Methods)، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين في الشركات العائلية، كما تم جمع البيانات النوعية من خلال مقابلات شخصية مع عدد من المختصين وأصحاب الخبرة في إدارة الشركات العائلية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية ومستوى الاستقرار المالي والإداري بدرجة موافقة كبيرة. كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن الشفافية والإفصاح، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، لهما أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الاستقرار المالي، في حين تبين أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية هي البعد الوحيد الذي أظهر أثراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستقرار الإداري. كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين القناعة بأهمية الحوكمة وبين التطبيق المؤسسي الكامل لبعض ممارساتها، ولا سيما في مجالات التخطيط للتعاقب القيادي، وتفعيل المجالس العائلية، وإعداد الموثائق العائلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأطر المؤسسية لحوكمة الشركات العائلية، وتطوير أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وإعداد خطط رسمية للتعاقب القيادي، وتوثيق السياسات والإجراءات التشغيلية، إضافة إلى دعم الشفافية والإفصاح، بما يسهم في تعزيز الاستقرار المالي والإداري واستدامة الشركات العائلية وقدرتها على مواجهة المتغيرات المستقبلية.

إهداء

إلى أبي وأمي...

إليكما أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفانًا بفضلكما، وامتنانًا لدعائكما الذي كان بعد توفيق الله سرَّ كل نجاح.
حفظكما الله وأدام عليَّ نعمة وجودكما

إلى من أنارت عتمة الليالي الطويلة بدعواتها، وصنعت لي من هدوء البيت ملاذًا للإنجاز..

زوجتي العزيزة

إلى سندي الذي لم يمل، وقلبي الذي لم يكل عن العطاء؛ أهديكِ هذا النجاح الذي ما كان ليبرى النور لولا
فيض صبرك ودعمك اللامحدود. أنتِ شريكة هذا الإنجاز بكل تفاصيله

إلى أصدقائي الأعزاء...

شكرًا لكل كلمة تشجيع، ولكل موقف دعم، ولكل لحظة كانت عونًا في هذه الرحلة.
أهديكم هذا العمل تقديرًا لصدق صداقتكم

إلى أساتذتي الكرام...

تقديرًا لعلمكم، وامتنانًا لتوجيهكم، واحترامًا لجهودكم في صناعة المعرفة.
لكم مني خالص الشكر والعرفان

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن من مقتضيات الوفاء وأمانة العلم أن يُنسب الفضل لأهله، وتتميناً للجهود الإرشادية والأكاديمية التي حظيت بها مسيرتي البحثية طوال فترة إعداد هذه الرسالة، يطيب لي أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة بـ كلية العلوم الإدارية والمالية، على ما وفرت من بيئة تعليمية متكاملة ومحفزة.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى مشرفي الفاضلين الأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد والأستاذ الدكتور / فايز جراد اللذان غمراني بوافر علمهم، ولم يدخرا جهداً في تقويم هذا العمل وتوجيهه برؤيتهم الإدارية الثاقبة، فكان لتوجيهاتهم السديدة ونقدهم البناء الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة والارتقاء بها إلى المستويات الأكاديمية المنشودة.

ويسرني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة والحكم، الذين اقتطعوا من وقتهم الثمين لتقييم هذه الرسالة، والذين ستظل ملحوظاتهم وتصويباتهم منارة علمية تضيء مسيرتي المهنية والبحثية المستقبلية.

وختاماً، أزجي وافر الامتنان والشكر لكل من ساندني، وقدم لي العون والدعم، سواء بالرأي أو النصح أو الدعاء، من الزملاء والأهل، سائلاً المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه، وأن يجد هذا البحث مكانه في رفوف المكتبات الإدارية النافعة.

فهرس المحتويات:

11	الفصل الأول
12	المقدمة
14	مشكلة البحث
15	تساؤلات الدراسة
15	أهداف الدراسة
16	أهمية الدراسة
18	فروض الدراسة
19	حدود الدراسة
20	الفصل الثاني
21	المقدمة
23	الدراسات السابقة
48	الفجوة البحثية
49	المنطلقات النظرية للدراسة
84	الفصل الثالث
85	المنهجية وطرق البحث
85	حدود الدراسة
86	مجتمع وعينة الدراسة
88	الاستبانة
89	ابعاد الاستبانة
90	أدوات الدراسة
93	جمع البيانات
96	الفصل الرابع
97	المقدمة
98	جدول الخصائص الديموغرافية
115	تحليل محاور أداة الدراسة

137.....	اختبار فرضيات الدراسة.
142.....	استشهادات المقابلات.
146.....	نتائج الدراسة.
147.....	توصيات الدراسة.
148	التوصية.
150.....	الاستنتاج العام للدراسة.
150.....	مقترحات الدراسة المستقبلية.
151	الخاتمة
153	المراجع.
154.....	المراجع العربية.
155.....	المراجع الأجنبية.
156.....	الملاحق.
168.....	الصفحة الأخيرة.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1-3)	توزيع العينة الكمية	87
جدول (2-3)	المشاركون في المقابلات	87
جدول (3-3)	محاوِر الاستبانة وعدد الفقرات	88
جداول 4- (3)	أبعاد متغيرات الدراسة	89
جدول (1)	معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحوِر حوكمة الشركات العائلية.	91
جدول (3)	معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحوِر الاستقرار الإداري	92
جدول (4)	معاملات ألفا كرونباخ للمحاوِر والدرجة الكلية لأداة الدراسة.	92
جدول (5)	جدول الأساليب الإحصائية	94
جدول (6)	النسب والتكرارات على حسب القطاع الذي تعمل فيه الشركة	98
جدول (7)	النسب والتكرارات على حسب عمر الشركة	100
جدول (8)	النسب والتكرارات على حسب عدد العاملين.	101
جدول (9)	النسب والتكرارات على حسب الجيل الذي يدير الشركة حالياً	102
جدول (10)	النسب والتكرارات على حسب وجود مجلس إدارة رسمي	104
جدول (11)	النسب والتكرارات على حسب وجود مجلس للعائلة.	104
جدول (12)	النسب والتكرارات على حسب وجود دستور أو ميثاق عائلي مكتوب	105
جدول (13)	النسب والتكرارات على حسب وجود نظام رسمي للتعاقب القيادي.	106
جدول (14)	النسب والتكرارات على حسب قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية.	107
جدول (15)	النسب والتكرارات على حسب مراجعة القوائم المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي.	108
جدول (16)	النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المسميات الوظيفية	109
جدول (17)	توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة	111
جدول (18)	النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات العمل في الشركة الحالية	112
جدول (19)	النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي.	113

114	النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المستوى الإداري.	جدول (20)
116	المتوسطات الحسابية البعد الأول: الشفافية والإفصاح.	جدول (21)
117	المتوسطات الحسابية البعد الثاني: المساءلة والرقابة.	جدول (22)
118	المتوسطات الحسابية البعد الثالث: فعالية مجلس الإدارة.	جدول (23)
119	المتوسطات الحسابية البعد الرابع: الفصل بين الملكية والإدارة.	جدول (24)
120	المتوسطات الحسابية البعد الخامس: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.	جدول (25)
121	المتوسطات الحسابية البعد السادس: التخطيط للتعاقب القيادي.	جدول (26)
122	المتوسطات الحسابية البعد السابع: العدالة وحماية أصحاب المصلحة.	جدول (27)
123	ترتيب أبعاد حوكمة الشركات العائلية	جدول (28)
125	المتوسطات الحسابية البعد الأول: المرونة المالية.	جدول (29)
126	المتوسطات الحسابية البعد الثاني: الاستدامة المالية.	جدول (30)
127	المتوسطات الحسابية البعد الثالث: إدارة السيولة.	جدول (31)
128	المتوسطات الحسابية البعد الرابع: الكفاءة المالية.	جدول (32)
129	المتوسطات الحسابية البعد الخامس: المخاطر المالية.	جدول (33)
130	ترتيب أبعاد الاستقرار المالي	جدول (34)
131	المتوسطات الحسابية البعد الأول: الهيكل التنظيمي.	جدول (35)
132	المتوسطات الحسابية البعد الثاني: جودة اتخاذ القرار.	جدول (36)
133	المتوسطات الحسابية البعد الثالث: استقرار العمليات التشغيلية.	جدول (37)
134	المتوسطات الحسابية البعد الرابع: استقرار الموارد البشرية.	جدول (38)
135	المتوسطات الحسابية البعد الخامس: القدرة على الاستقرار المؤسسي.	جدول (39)
136	ترتيب أبعاد الاستقرار الإداري	جدول (40)
138	تحليل الاتحاد الخطي المتعدد للعلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وتحقق الاستقرار المالي.	جدول (41)
140	تحليل الاتحاد الخطي المتعدد للعلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وتحقق الاستقرار المالي.	جدول (42)

فهرس الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
99	القطاع الذي تعمل فيه الشركة	شكل رقم 1
100	عمر الشركة	شكل رقم 2
101	عدد العاملين.	شكل رقم 3
102	الجيل الذي يدير الشركة حالياً.	شكل رقم 4
103	توزيع الشركات على حسب وجود وعدم وجود مجلس إدارة رسمي	شكل رقم 5
104	توزيع الشركات على حسب وجود مجلس عائلة.	شكل رقم 6
105	توزيع الشركات على حسب وجود دستور أو ميثاق عائلي مكتوب	شكل رقم 7
106	توزيع الشركات على حسب وجود نظام رسمي للتعاقد القيادي	شكل رقم 8
107	توزيع الشركات على حسب قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية	شكل رقم 9
108	توزيع الشركات على حسب مراجعة القوائم المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي	شكل رقم 10
110	توزيع المبحوثين على حسب المسميات الوظيفية	شكل رقم 11
111	توزيع المبحوثين على حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 12
112	توزيع المبحوثين على حسب سنوات العمل في الشركة الحالية	شكل رقم 13
113	توزيع المبحوثين على حسب المؤهل العلمي	شكل رقم 14
114	توزيع المبحوثين على حسب المستوى الإداري.	شكل رقم 15

قائمة بالاختصارات:

الاختصار	المعنى
CG	Corporate Governance حوكمة الشركات
FBG	Family Business Governance حوكمة الشركات العائلية
MIS	Management Information System نظام معلومات الإدارة
KPI	Key Performance Indicator مؤشر الأداء الرئيس
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
APA	American Psychological Association نظام التوثيق
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
SG	Environmental, Social and Governance الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

مؤشر الجاهزية للحوكمة:

المتوسط	مستوى الجاهزية
1.00 – 1.80	منخفضة جدًا
1.81 – 2.60	منخفضة
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	مرتفعة
4.21 – 5.00	مرتفعة جدًا

الفصل الأول

1.1 المقدمة introduction:

شهدت الشركات العائلية خلال العقود الأخيرة نمواً متسارعاً في مختلف اقتصادات العالم، وأصبحت تمثل ركيزة أساسية في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستقرار الاجتماعي، لما تؤديه من دور بارز في خلق فرص العمل، وتحفيز الاستثمار، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. وفي المملكة العربية السعودية، تشكل الشركات العائلية نسبة كبيرة من منشآت القطاع الخاص، وتسهم بصورة فاعلة في دعم الاقتصاد الوطني، الأمر الذي جعل تطوير أدائها واستدامتها من الأولويات التي حظيت باهتمام الجهات التنظيمية وصناع القرار، ولا سيما في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية رفع كفاءة الحوكمة وتعزيز استدامة المنشآت الاقتصادية.

ومع اتساع حجم الشركات العائلية وتزايد تعقيد بيئة الأعمال، برزت العديد من التحديات الإدارية والمالية التي قد تؤثر في استمرارية هذه الشركات وقدرتها على النمو، ومن أبرزها تداخل الملكية بالإدارة، وضعف وضوح الصلاحيات، وغياب التخطيط للتعاقب القيادي، بالإضافة إلى محدودية أنظمة الرقابة الداخلية وغموض المخاطر في بعض الشركات. وقد أثبت العديد من الدراسات أن هذه التحديات تؤثر بصورة مباشرة في الاستقرار المالي والإداري للشركات العائلية، الأمر الذي دفع الباحثين والمنظمات الدولية إلى التأكيد على أهمية تبني مبادئ الحوكمة باعتبارها أحد أهم الأدوات الحديثة لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الاستدامة.

وتعد حوكمة الشركات العائلية إطاراً متكاملًا لتنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة، من خلال مجموعة من المبادئ والآليات التي تسهم في تعزيز الشفافية، وترسخ المسائلة، وتحسين فعالية مجالس الغدارة، وإدارة المخاطر، وضمان العدالة، والتخطيط المنظم لانتقال القيادة بين الأجيال. ويسهم تطبيق هذه المبادئ في رفع كفاءة اتخاذ القرارات، والحد من النزاعات الداخلية، وتعزيز الثقة بين الأطراف ذات العلاقة، بما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي والاستقرار المالي والإداري للشركات.

ويقصد بالاستقرار المالي قدرة الشركة على المحافظة على مركز مالي متوازن يضمن الوفاء بالتزاماتها وتحقيق الاستدامة المالية والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، في حين يتمثل الاستقرار الإداري في قدرة المنظمة على المحافظة على كفاءة هيكلها التنظيمي واستقرار عملياتها ووضوح مسؤولياتها واستمرارية أدائها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. ويعد تحقيق هذين النوعين من الاستقرار من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح تطبيق الحوكمة داخل الشركات العائلية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، ومن خلال توظيف المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات الكمية المستخلصة من استجابات أفراد عينة الدراسة والبيانات النوعية الناتجة عن المقابلات مع عدد من ذوي الخبرة في الشركات العائلية. ويتيح هذا المنهج تقديم فهم أكثر شمولاً للعلاقة بين ممارسات الحوكمة وأبعاد الاستقرار، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الحوكمة وتعزيز استدامة الشركات العائلية.

1.2 مشكلة البحث :Research problem

تعد الشركات العائلية من أهم المكونات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، إذ تسهم بصورة كبيرة في دعم النشاط الاقتصادي، وتوليد فرص العمل، وتعزيز الاستثمار، واستدامة التنمية. ومع ذلك، فغن العديد من هذه الشركات تواجه تحديات تنظيمية وإدارية ومالية قد تؤثر في قدرتها على الاستمرار والنمو خاصة مع انتقالها بين الأجيال، واتساع نطاق أعمالها، وتزايد تعقيد بيئة الأعمال المحلية والعالمية. ومن أبرز هذه التحديات تداخل الملكية بالإدارة، وعدم وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وضعف آلية الرقابة الداخلية، ومحدودية التخطيط للتعاقب القيادي، وهي عوامل قد تؤثر في كفاءة اتخاذ القرارات وفي استقرار الشركة على المدى الطويل.

وقد برزت حوكمة الشركات العائلية بوصفها إطاراً إدارياً يسهم في تنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة، من خلال تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر، والتخطيط للتعاقب القيادي، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويحد من النزاعات الإدارية والمالية. ورغم تزايد الاهتمام بتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية، إلا أن مستوى تطبيق هذه المبادئ يختلف من شركة على أخرى، كما تختلف آثاره في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات علمية تسهم في تفسير هذه العلاقة.

وتشير مراجعة الأدبيات على وجود اهتمام متزايد بدراسة حوكمة الشركات وأثرها في الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات تناولت العلاقة المباشرة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والاستقرار الإداري في البيئة السعودية، مع الجمع بين البيانات الكمية والبيانات النوعية، ما تزال محدودة. كما أن معظم الدراسات ركزت على مؤشرات الأداء المالي أو الجوانب التنظيمية بصورة منفصلة، ولم تتناول بصورة متكاملة أبعاد الحوكمة المختلفة وعلاقتها بأبعاد الاستقرار المالي والإداري في الشركات العائلية.

وتعزز نتائج المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع عدد من ذوي الخبرة في الشركات العائلية هذا التصور، حيث أشارت إلى وجود تباين في مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بين الشركات، وإلى أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية الرقابة الداخلية، والتخطيط لانتقال القيادة، تعد من العوامل المؤثرة في استقرار الشركات واستمراريتها. كما أظهرت تلك المقابلات وجود تحديات عملية تستوجب التحقق منها ميدانياً من خلال بيانات كمية تدعم أو تفسر تلك الملاحظات.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية، بأبعادها المختلفة، في تحقيق الاستقرار المالي والاستقرار الإداري للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال توظيف المنهج المختلط الذي يجمع بين نتائج الاستبانة والمقابلات، بما يسهم في

تقديم فهم أكثر شمولاً لطبيعة هذه العلاقة، والخروج بتوصيات علمية وعملية تدعم استقامة الشركات العائلية وتعزز ممارسات الحوكمة فيها.

1.3 تساؤلات الدراسة Study Questions:

سؤال الدراسة الرئيس

ما أثر ممارسات تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

أولاً: الأسئلة المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية

1- ما مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية في الشركات العائلية محل الدراسة؟

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالاستقرار المالي

2- ما أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي للشركات العائلية؟

ثالثاً: الأسئلة المتعلقة بالاستقرار الإداري

3- ما أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار الإداري للشركات العائلية؟

رابعاً: أسئلة المنهج المختلط

4- كيف يفسر أصحاب الخبرة في الشركات العائلية العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الاستقرار

المالي والإداري؟

5- إلى أي مدى تتفق نتائج المقابلات النوعية مع نتائج الاستبانة في تفسير أثر حوكمة الشركات

العائلية على الاستقرار المالي والإداري؟

1.4 أهداف البحث Research objectives:

الهدف الرئيس

التعرف إلى أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والاستقرار الإداري في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

- 1- قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية في الشركات العائلية محل الدراسة.
- 2- تحليل أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي للشركات العائلية.
- 3- تحليل أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار الإداري للشركات العائلية.
- 4- استكشاف وجهات نظر ذوي الخبرة حول دور ممارسات الحوكمة في تعزيز الاستقرار المالي والإداري في الشركات العائلية.
- 5- دمج نتائج البيانات الكمية والنوعية لتقديم تفسير شامل لطبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والاستقرار الإداري، والخروج باستنتاجات وتوصيات تدعم تطوير ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية.

1.5 أهمية البحث :Research importance

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأبعاد العلمية والعملية لموضوعها، في ظل الدور المتنامي للشركات العائلية في الاقتصاد السعودي، وتزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لضمان استدامة هذه الشركات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الإدارية والمالية. ويمكن توضيح أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع حوكمة الشركات العائلية وعلاقته بالاستقرار المالي والاستقرار الإداري، وهو من ضمن الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والمالية، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد حوكمة الشركات العائلية وأبعاد الاستقرار المالي والإداري في إطار بحثي متكامل.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من اعتمادها المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين البيانات الكمية المستمدة من الاستبانة والبيانات النوعية المستخلصة من المقابلات، بما يتيح فهماً أكثر عمقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج وتفسيرها.

كما يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر حوكمة الشركات العائلية في الاستقرار المالي والإداري في البيئة السعودية، وأن تشكل مرجعاً يمكن للباحثين الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

ثانياً: الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية للدراسة من إمكانية الإفادة من نتائجها في تطوير ممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية، بما يعزز من قدرتها على تحقيق الاستقرار المالي والإداري واستدامة أعمالها على المدى الطويل.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم ملاك الشركات العائلية ومجالس إدارتها والإدارات التنفيذية في اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتطوير آليات التخطيط للتعاقب القيادي وإدارة المخاطر.

ومن المتوقع كذلك أن تقدم الدراسة مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات التنظيمية وصانعو السياسات عند تطوير الأدلة والإرشادات المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 الرامية إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية ورفع كفاءة القطاع الخاص.

كما يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً عملياً للمهتمين والباحثين في مجالات الإدارة والحوكمة والشركات العائلية، بما يسهم في دعم الدراسات المستقبلية وتطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

1.6 النموذج المفاهيمي للدراسة Conceptual Framework:



يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير بين حوكمة الشركات العائلية بوصفها المتغير المستقل، وبين الاستقرار المالي والاستقرار الإداري بوصفها متغيرين تابعين. وتمثل أبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة، العناصر الرئيسية التي يتوقع أن تسهم في تعزيز استقرار الشركات العائلية مالياً وإدارياً.

وقد تم بناء هذا النموذج بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى نتائج المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث، والتي أشارت إلى أهمية ممارسات الحوكمة في دعم استدامة الشركات العائلية وتحسين كفاءة أدائها المالي والإداري، ومن ثم تطوير فرضيات الدراسة في ضوء العلاقات التي يعكسها هذا النموذج.

1.7 فرضيات البحث research hypotheses:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الاستقرار المالي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الاستقرار المالي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية مجلس الإدارة في تحقيق الاستقرار المالي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفصل بين الملكية والإدارة في تحقيق الاستقرار المالي.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحقيق الاستقرار المالي.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الاستقرار المالي.
- 7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة وحماية أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار المالي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار الإداري لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الاستقرار الإداري.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الاستقرار الإداري.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية مجلس الإدارة في تحقيق الاستقرار الإداري.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفصل بين الملكية والإدارة في تحقيق الاستقرار الإداري.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحقيق الاستقرار الإداري.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الاستقرار الإداري.
- 7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة وحماية أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار الإداري.

1.8 محددات البحث Research limitation:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على أثر حوكمة الشركات العائلية بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والتخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة، في تحقيق الاستقرار المالي والاستقرار الإداري في الشركات العائلية.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات خلال عام 2026م.

رابعاً: الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على أصحاب القرار والعاملين في الشركات العائلية، بالإضافة إلى ملاك الشركات العائلية، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرون التنفيذيون والخبراء الذين شاركوا في المقابلات العلمية.

1.9 التعريفات الإجرائية

حوكمة الشركات العائلية

إجرائياً: يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المبادئ والممارسات الإدارية التي تنظم العلاقة بين الملكية والإدارة وأصحاب المصلحة داخل الشركات العائلية، وتقاس من خلال أبعاد الشفافية، والمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والتخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة، وفقاً لأداة الدراسة.

الاستقرار المالي

إجرائياً: يقصد به قدرة الشركة العائلية على المحافظة على مركز مالي مستقر يمكنها من الوفاء بالتزاماتها وتحقيق الاستدامة المالية وإدارة السيولة والمخاطر المالية بكفاءة، ويقاس من خلال أبعاد الاستقرار المالي الواردة في الاستبانة.

الاستقرار الإداري

إجرائياً: يقصد به قدرة الشركة العائلية على المحافظة على استقرار هيكلها التنظيمي وكفاءة عملياتها وجودة قراراتها واستقرار مواردها البشرية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، ويقاس من خلال أبعاد الاستقرار الإداري الواردة في أداة الدراسة.

الشركات العائلية

إجرائياً: يقصد بها الشركات التي تتركز ملكيتها وإدارتها بصورة كلية أو جزئية في أفراد عائلة واحدة أو أكثر، ويكون للعائلة تأثير جوهري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارية.

1.10 هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول مترابطة: تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، متضمناً المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، والنموذج المفاهيمي، وفرضيات الدراسة، وحدودها، وتعريفاتها الإجرائية. أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة. بينما يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها. ويعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، في حين يختص الفصل الخامس بعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسة المستقبلية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة introduction:

يعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمية، إذ يمثلان الأساس المعرفي الذي يستند إليه الباحث في تفسير متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات فيما بينها. كما يساهمان في بناء الفرضيات العلمية من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بما يتيح للباحث تكوين رؤية متكاملة حول الظاهرة محل الدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الدراسة والتحليل.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء الخلفية العلمية للدراسة الحالية، من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، ثم عرض الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، بما يعزز الأساس العلمي للنموذج المفاهيمي ويدعم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

وقد تم تنظيم هذا الفصل في مبحثين رئيسيين؛ يتناول المبحث الأول الدراسات السابقة وتحليلها واستخلاص الفجوة البحثية، بينما يعرض المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، بما يحقق التكامل بين الأدبيات السابقة والأساس النظري الذي تقوم عليه الدراسة الحالية.

واستند الباحث في إعداد هذا الفصل الاعتماد على الأدبيات العلمية الحديثة، وربط المفاهيم النظرية بمتغيرات الدراسة وأبعادها بما يضمن اتساق الإطار النظري مع النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة والمنهجية المتبعة، ويعزز من القدرة على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 تمهيد

تشكل الدراسات السابقة الأساس الذي يستند إليه الباحث في فهم التطور العلمي لموضوع الدراسة، إذ تعكس الاتجاهات البحثية السائدة، وتبرز ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج، كما تساعد في تحديد الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

وتبرز أهمية الدراسات السابقة في موضوع حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والإداري نتيجة التوسع في الاهتمام بهذا المجال خلال السنوات الأخيرة، سواء على المستوى العربي أو الدولي، حيث تناولت العديد من الدراسات أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز استدامة الشركات، ورفع كفاءة الإدارة، إلا أن هذه الدراسات اختلفت من حيث بيئتها البحثية، ومناهجها، والمتغيرات التي ركزت عليها.

واستناداً إلى ذلك، يستعرض الباحث في هذا المبحث أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على أهدافها، ومناهجها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، ثم يعقب عليها من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي جاءت الدراسة الحالية لمعالجتها.

2.2.2 الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة الصحني، ولؤي، والعساف (Sahni, loai & Assaf, 2017) بعنوان:
Corporate Governance in family Business: Evidence from Saudi Arabia.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة الشركات في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مدى توافق ممارسات الحوكمة المطبقة مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، إضافة إلى تحديد أبرز نقاط القوة والقصور في ممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية السعودية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليل** باستخدام أسلوب البحث الكمي، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال **الاستبانة والمقابلات** مع مؤسسي الشركات العائلية وخلفائهم في **47 شركة عائلية سعودية**، إلى جانب تحليل الوثائق والبيانات الثانوية للتحقق من النتائج.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية السعودية تمثل ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، إلا أن العديد منها لا يزال يعتمد على أساليب تقليدية في الإدارة والحوكمة. كما بينت النتائج وجود قصور في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، خاصة فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية، واستقلالية مجلس الإدارة، وتخطيط التعاقب القيادي. وأوصلت الدراسة بضرورة تبني معايير الحوكمة الدولية وتطوير مواثيق عائلية وهياكل حوكمة أكثر مؤسسية لضمان استدامة الشركات العائلية وتعزيز قدرتها التنافسية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري المتعلق بحوكمة الشركات العائلية في البيئة السعودية، كما عززت أهمية الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة الحالية، ولا سيما **الشفافية، واستقلالية مجلس الإدارة، والتعاقب القيادي، والعلاقة بين الملكية والإدارة**. وتعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية التي تفسر واقع الحوكمة في الشركات العائلية السعودية، وهو ما يتقاطع بصورة مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية: دراسة سالمة (2018) بعنوان: مدى الالتزام بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية، وقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هذه الشركات، إضافة إلى الكشف عن أثر خصائص الشركات في درجة الالتزام بممارسات الحوكمة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت **الاستبانة** أداة رئيسية لجمع البيانات من مالكي الشركات العائلية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الشركات العائلية جاء **بدرجة متوسطة**، كما لم تظهر فروق دلالة إحصائية تعزى إلى خصائص الشركات محل الدراسة. وأوضحت النتائج أن التحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة تتشابه بين الشركات العائلية، الأمر الذي يستدعي تعزيز التحول نحو الإدارة المؤسسية، وتفعيل مبادئ الحوكمة بما يسهم في دعم استمرارية الشركات العائلية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بواقع تطبيق حوكمة الشركات العائلية، كما أسهمت في توضيح أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركات العائلية، وهو ما يدعم تفسير العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي والإداري في الدراسة الحالية. كذلك أفادت الدراسة في دعم اختيار عدد من أبعاد الحوكمة التي اعتمدتها الدراسة الحالية، ولا سيما الشفافية، والمساءلة، وفاعلية مجلس الإدارة، وإدارة المخاطر، وهو ما يعزز أهمية اختبار هذه العلاقة في البيئة السعودية.

الدراسة الثالثة: دراسة الشكري والجهاني (2021) بعنوان: أثر متغيرات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة تطبيقية تحليلية.

هدف الدراسة

تناولت الدراسة إلى قياس أثر عدد من متغيرات حوكمة الشركات، والمتمثلة في حجم مجلس الإدارة، واستقلاليتها، والفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وعدد اجتماعات المجلس، ولجان المراجعة، وهيكل الملكية، على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية، مع تقييم مستوى الالتزام بممارسات الحوكمة في تلك المصارف.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي والاستنتاجي**، وشملت عينة مكونة من أربعة مصارف تجارية ليبية خلال الفترة (2011-2017). واستخدم الباحثان أساليب إحصائية متعددة، من أهمها تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار التباين، لقياس أثر متغيرات الحوكمة على مؤشرات الأداء المالي.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض آليات الحوكمة في الأداء المالي، حيث تبين أن حجم مجلس الإدارة ونسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة يؤثران في العائد على الأصول، كما تؤثر نسبة ملكية الإدارة التنفيذية في العائد على السهم. وأوضحت الدراسة كذلك أن المصارف محل الدراسة تطبق عدداً من متطلبات الحوكمة بدرجات متفاوتة، وأوصت بضرورة تعزيز الالتزام بدليل الحوكمة وتطوير نموذج موحد لقياس مستوى الالتزام بها لما لذلك من أثر في تحسين الأداء المالي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بالعلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي، كما دعمت نتائجها الفرضية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، والمتمثلة في أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين كفاءة الأداء المالي وتعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات. كذلك أفادت في دعم اختيار بعض أبعاد الحوكمة التي اعتمدتها الدراسة الحالية، مثل استقلالية مجلس الإدارة وهيكل الملكية والرقابة الداخلية، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة: دراسة ناصر يعقوب وناصر تمارا (2021) بعنوان: تطوير نموذج لحوكمة الشركات العائلية العربية وتشريعاتها.

هدف الدراسة

ركزت الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل لحوكمة الشركات العائلية العربية يتواءم مع التشريعات المنظمة لعملها، ويسهم في تعزيز التكامل بين الرؤية الاستراتيجية وهياكل الرقابة والإشراف، والحد من تضارب الأدوار وتداخل المسؤوليات، بما يدعم استدامة الشركات العائلية ويعزز قدرتها على الاستمرار والنمو.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، مستندة إلى مراجعة الأدبيات العلمية والتشريعات المنظمة للشركات العائلية، وإجراء المقارنات وتحليل النماذج الدولية والعربية، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح لحوكمة الشركات العائلية العربية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن غياب إطار واضح لحوكمة الشركات العائلية يؤدي إلى غموض الأدوار، وتداخل الصلاحيات، وانعكاس الخلافات الأسرية على أداء الشركة ونموها. كما انتهت إلى تقديم نموذج متكامل لحوكمة الشركات العائلية يجمع بين أفضل الممارسات، ويعزز الرقابة والشفافية، ويسهم في تحسين جودة القرارات، والحد من النزاعات، ودعم استدامة الشركات العائلية في البيئة العربية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بتطوير نماذج حوكمة الشركات العائلية، كما أسهمت في تفسير أهمية وجود هيكل حوكمة واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات ويعزز الشفافية والمساءلة، وهو ما يدعم العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي والإداري التي تناولتها الدراسة الحالية.

الدراسة الخامسة: دراسة القاضي (2022) بعنوان: حوكمة الشركات العائلية: المفهوم، الخصائص، الآثار.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم حوكمة الشركات العائلية، وبيان خصائصها وآليات تطبيقها، مع تحليل الآثار المترتبة على تبني ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية، ودورها في الحد من الأزمات المالية والإدارية وتعزيز استدامة الشركات واستمراريتها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والأنظمة ذات العلاقة، وتحليل المفاهيم والمرتكزات النظرية لحوكمة الشركات العائلية، وبيان انعكاسها على الجوانب التنظيمية والإدارية والمالية داخل الشركة العائلية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة الشركات العائلية يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل النزاعات بين أفراد العائلة المالكة، كما يساعد على رفع كفاءة الرقابة الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وأكدت الدراسة تبني مبادئ الحوكمة يمثل أحد أهم العوامل التي تساهم في الحد من المخاطر الإدارية والمالية التي قد تواجه الشركات العائلية، وتعزيز قدرتها على النمو والاستمرار عبر الأجيال.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وخصائصها وآثارها، كما دعمت الدراسة تفسير العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي والإداري، وأسهمت في تعزيز الأساس النظري للأبعاد التي اعتمدتها الدراسة الحالية، ولا سيما الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، والتعاقب الإداري، الأمر الذي يدعم بناء النموذج البحثي للدراسة الحالية.

الدراسة السادسة: دراسة البادلي (Albadaly, 2023) بعنوان: Impact Study of Applying Governance Mechanisms on the Sustainability of Family Businesses to Achieve the Kingdom of Saudi's Vision 2030.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في تعزيز استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، مع التركيز على دور الحوكمة في تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، وتحقيق الاستمرارية المؤسسية، والحد من النزاعات الأسرية التي قد تؤثر في بقاء الشركات العائلية ونموها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** من خلال تحليل الأدبيات والأنظمة لحوكمة الشركات العائلية، وربطها بواقع الشركات العائلية السعودية، مع الاستناد إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة يسهم بصورة مباشرة في تعزيز استدامة الشركات العائلية، من خلال تحسين هيكل الحوكمة، وتنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ودعم التخطيط للتعاقب القيادي. كما أكدت أن الشركات العائلية تمثل أكثر من 90% من شركات القطاع الخاص في المملكة، الأمر الذي يجعل تطوير ممارسات الحوكمة ضرورة لدعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بأثر آليات الحوكمة في تحقيق استدامة الشركات العائلية، كما دعمت الدراسة أهمية أبعاد الحوكمة التي اعتمدتها الدراسة الحالية، ولا سيما الشفافية، والمساءلة، والفصل بين الملكية والإدارة، والتعاقب القيادي، وأبرزت الدور الذي تؤديه الحوكمة في تحقيق الاستقرار المؤسسي والمالي للشركات العائلية السعودية.

الدراسة السابعة: دراسة الرّواف والفالح (Al Rawaf & Alfalih, 2024) بعنوان: Family Business Sustainability: The Impact of Governance and Women's Empowerment in Saudi Arabia.

هدف الدراسة

تناولت الدراسة على التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لثقافة المنظمة، والدور المعدل لتمكين المرأة، وبيان مدى انعكاس ذلك على استدامة الشركات العائلية واستمراريتها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات من 126 شركة عائلية سعودية، كما تم تحليل البيانات باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)** لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى وجود **أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية** لتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز استدامة الشركات العائلية، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة تسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى تمكين المرأة داخل الشركات العائلية، وأن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة والاستدامة. وأكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة مؤسسية يسهم في تعزيز قدرة الشركات العائلية على تحقيق الاستدامة والاستمرار في بيئة الأعمال السعودية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بأثر الحوكمة في استدامة الشركات العائلية، كما دعمت الدراسة أهمية وجود هياكل حوكمة فعالة لتعزيز استقرار الشركات واستمراريتها. وتعد نتائجها داعمة لفكرة الدراسة الحالية التي تنطلق من أن تطبيق مبادئ الحوكمة لا ينعكس على الأداء المالي فقط، بل يمتد أثره إلى تحقيق الاستقرار الإداري واستدامة الشركات العائلية.

الدراسة الثامنة: دراسة المقدم والعازمي (2024) بعنوان: "أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية".

هدف الدراسة

ركزت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أبعاد الحوكمة في تحسين أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، وفاعلية مجلس الإدارة، وبيان مدى انعكاسها على الأداء المؤسسي واستدامة الشركات العائلية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين والقيادات في الشركات العائلية السعودية، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى وجود **علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية** بين تطبيق أبعاد الحوكمة وتحسين أداء الشركات العائلية، حيث أسهم الالتزام بمبادئ الحوكمة في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، ودعم استمرارية الشركات وقدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية والاقتصادية. كما أوضحت أن الشفافية وفاعلية مجلس الإدارة كانتا من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأبعاد حوكمة الشركات العائلية، كما دعمت اختيار أبعاد الدراسة الحالية، ولا سيما الشفافية، والمساءلة، وفاعلية مجلس الإدارة، والعدالة، وإدارة المخاطر، وأكدت أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار داخل الشركات العائلية، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

الدراسة التاسعة: دراسة الحربي (2026) بعنوان: The Impact Applying Corporate Governance Principles on Enhancing the Strategic Operational Performance of Family Businesses in Saudi Arabia: A Field Study.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الأداء التشغيلي الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أثر ممارسات الحوكمة في تحسين الأداء التنافسي والتشغيلي والمالي لهذه الشركات في ظل بيئة الأعمال السعودية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي المسحي**، واستخدمت استبانة منظمة لجمع البيانات من عينة مكونة من 384 شركة عائلية من بين الشركات العائلية المسجلة في المملكة العربية السعودية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج **AMOS 24** لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى وجود **أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية** لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات العائلية، حيث انعكس الالتزام بمبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التشغيلي والمالي والتنافسي. كما أكدت الدراسة أهمية تشكيل مجالس إدارة مؤهلة تضم أعضاء من داخل الأسرة وخارجها، وتعزيز التواصل المنتظم مع أصحاب المصلحة، لما لذلك من دور في دهم استدامة الشركات العائلية وتعزيز قدرتها التنافسية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم العلاقة النظرية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتحسين الأداء المؤسسي، كما عززت الدراسة أهمية عدد من أبعاد الحوكمة التي اعتمدتها الدراسة الحالية، مثل الشفافية، والمساءلة، وفاعلية مجلس الإدارة، وإدارة المخاطر، وأكدت أن تطبيق الحوكمة لا ينعكس فقط على الأداء المالي، وإنما يمتد ليشمل الأداء التشغيلي والاستدامة المؤسسية، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية التي تبحث أثر حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية أن الاهتمام بحوكمة الشركات العائلية قد شهد تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث ركزت معظم الدراسات على بيان أثر الحوكمة في تحسين الأداء

المؤسسي وتحقيق الاستدامة، بينما تناول عدد محدود منها العلاقة بين الحوكمة والاستقرار المالي والإداري بصورة مباشرة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تجمع بين هذه المتغيرات، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

2.2.3 الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة (Voordeckers, Steijvers, Lybaert & Umans (2021) بعنوان:
The Influence of Family Governance on the Relationship Between Family
Succession and Firm Performance: Evidence from Family Businesses.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر **الحوكمة العائلية** في نجاح عملية **التعاقب القيادي** داخل الشركات العائلية، وبيان ما إذا كانت آليات الحوكمة العائلية، مثل مجالس العائلة والسياسات المنظمة لانتقال القيادة، تسهم في تحسين أداء الشركات واستمراريتها بعد انتقال القيادة بين الأجيال.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي** باستخدام بيانات مجموعة كبيرة من الشركات العائلية الأوروبية، مع تطبيق نماذج الانحدار الإحصائي لتحليل العلاقة بين التعاقب القيادي، وآليات الحوكمة العائلية، والأداء المؤسسي، واختبار الدور التفاعلي للحوكمة في هذه العلاقة.

أهم النتائج

توصلت الدراسة أن نجاح انتقال القيادة بين الأجيال لا يعتمد على عملية التعاقب وحدها، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بجودة **الحوكمة العائلية**. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تمتلك هيكل حوكمة واضحة وإجراءات رسمية للتعاقب تحقق مستويات أعلى من الاستقرار التنظيمي والأداء مقارنة بالشركات التي يتم فيها انتقال القيادة بصورة غير منظمة. وأكد الباحثون أن الحوكمة العائلية تقلل من النزاعات المرتبطة بانتقال السلطة، وتسهم في استدامة الشركات العائلية على المدى الطويل.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم البعد النظري المتعلق **بالتعاقب القيادي** باعتباره أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، كما دعمت نتائجها فرضية أن وجود سياسات واضحة لانتقال القيادة يسهم في تعزيز الاستقرار الإداري والمالي داخل الشركات العائلية. كذلك أفادت الدراسة في تفسير العلاقة بين الحوكمة العائلية واستمرارية الأعمال عبر الأجيال، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية: دراسة Graves, Shan, Yang & Xu (2022) بعنوان: The influence of corporate governance on the performance of family-control firms: Exploring the effect of legal jurisdiction.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر آليات حوكمة الشركات، وبصفة خاصة استقلالية مجلس الإدارة، والتنوع داخل المجلس، وهيكمل الملكية العائلية، على الأداء المالي للشركات العائلية الخاضعة لسيطرة العائلة. كما سعت إلى معرفة ما إذا كان تأثير الحوكمة يختلف باختلاف البيئة القانونية التي تعمل فيها الشركات (دول القانون العام مقابل دول القانون المدني).

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام بيانات 243 شركة عائلية مدرجة في عدد من الدول خلال الفترة 2009-2018. واستخدم الباحثون نماذج الانحدار الإحصائي لاختبار أثر آليات الحوكمة المختلفة على الأداء المالي، مع المقارنة بين البيئات القانونية المختلفة.

أهم النتائج

توصلت الدراسة أن استقلالية مجلس الإدارة تؤثر إيجابياً في الأداء المالي للشركات العائلية، وأن هذا الأثر يكون أكثر قوة في الدول التي تتمتع بأنظمة قانونية توفر حماية أكبر للمستثمرين. كما بينت الدراسة أن ارتفاع نسبة الملكية العائلية قد يضعف من فاعلية بعض آليات الحوكمة إذا أدى إلى تركيز السلطة داخل الشركة، في حين يسهم تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بصورة متوازنة في تحسين الأداء وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأثر استقلالية مجلس الإدارة وآليات الحوكمة على الأداء والاستقرار داخل الشركات العائلية. كما أسهمت نتائجها في دعم فكرة الدراسة الحالية بأن نجاح الحوكمة لا يرتبط بوجود الهياكل التنظيمية فحسب، وإنما يتأثر أيضاً بدرجة استقلاليته، ومستوى تركيز السلطة، والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها الشركة، وهو ما يساعد في تفسير العلاقة بين الحوكمة والاستقرار المالي والإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة (Chauhan & Gupta (2023) بعنوان: Dynamics of Corporate Governance Mechanisms-Family firms' Performance Relationship: A Meta-Analytic Review.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية، من خلال دمج نتائج الدراسات التطبيقية السابقة، وبيان أثر خصائص مجلس الإدارة، واستقلاليته، وهيكل الملكية، على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العائلية، مع تفسير أسباب اختلاف نتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج التحليلي التلوي (Meta-analysis)**، حيث قام الباحثان بتحليل نتائج 47 دراسة تطبيقية منشورة في مجالات علمية محكمة تناولت العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء الشركات العائلية. كما اختبرت الدراسة أثر متغيرات سياقية مثل **الثقافة الوطنية والنظام القانوني** في تفسير اختلاف نتائج الدراسات.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن **آليات الحوكمة لا تؤثر جميعها بالدرجة نفسها في أداء الشركات العائلية**، حيث تبين أن استقلالية مجلس الإدارة وبعض خصائصه ترتبط إيجابياً بالأداء، إلا أن قوة هذا الأثر تختلف باختلاف البيئة القانونية والثقافية التي تعمل فيها الشركة. كما أكدت النتائج أن اختلاف نتائج الدراسات السابقة لا يعود إلى ضعف الحوكمة، وإنما إلى اختلاف السياقات المؤسسية والثقافية التي تطبق فيها آليات الحوكمة، مما يفسر التباين في نتائج البحوث المنشورة عالمياً.

أوجه الاستفادة من الدراسات الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الأساس النظري للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات العائلية والأداء المؤسسي، كما دعمت تفسير اختلاف نتائج الدراسات السابقة من خلال إبراز دور البيئة القانونية والثقافية في تحديد فاعلية الحوكمة. وأسهمت الدراسة في تعزيز الإطار التفسيري للدراسة الحالية عند مناقشة أثر الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي والإداري داخل الشركات العائلية.

الدراسة الرابعة: دراسة (Dawson, Ossorio & Ginesti (2023) بعنوان: Family Businesses and Debt Maturity Structure: Focusing on Family Involvement in Governance to Explain Heterogeneity.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مشاركة العائلة في حوكمة الشركات العائلية وهيكل آجال الديون (Debt Maturity Structure)، وبيان كيف تؤثر مستويات مشاركة أفراد العائلة في مجلس الإدارة وملكية الشركة في القرارات التمويلية طويلة الأجل، بما يسهم في تفسير التباين بين الشركات العائلية في سياساتها المالية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، باستخدام بيانات 383 **مشاهدة (Firm-Year Observations)** لشركات عائلية إيطالية مدرجة في البورصة خلال عدة سنوات. واستند الباحثون إلى تحليل الانحدار متعدد المتغيرات لاختبار أثر مشاركة العائلة في الحوكمة على هيكل الديون، في ضوء نظرية الحوكمة ونظرية الثروة الاجتماعية والعاطفية (Socioemotional Wealth).

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الأجيال اللاحقة من العائلة في مجلس الإدارة ترتبط بانخفاض نسبة الديون طويلة الأجل، في حين أن ارتفاع نسبة ملكية العائلة يعزز الاعتماد على التمويل طويل الأجل ويخفف من هذا الأثر. كما أكدت النتائج أن اختلاف مستويات مشاركة العائلة في الحوكمة يؤدي إلى تباين واضح في السياسات التمويلية، الأمر الذي يبرز أهمية هيكل الحوكمة في تفسير القرارات المالية داخل الشركات العائلية، ويعزز فهم العلاقة بين الحوكمة والاستقرار المالي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري للعلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي، ولا سيما فيما يتعلق بتأثير هيكل الحوكمة على القرارات التمويلية وإدارة الالتزامات المالية. كما دعمت الدراسة تفسير أن اختلاف ممارسات الحوكمة داخل الشركات العائلية ينعكس بصورة مباشرة على سياساتها المالية، وهو ما يتوافق مع فرضيات الدراسة الحالية بشأن أثر الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

الدراسة الخامسة: دراسة (Kellermanns, Sciascia & Mazzola (2023) بعنوان:
Corporate Governance, Risk Management, and Long-Term Survival in
Family Firms.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر داخل الشركات العائلية، وبيان دور مجالس الإدارة والرقابة المؤسسية في تحسين قدرة الشركات على مواجهة المخاطر وضمان استمراريتها وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، باستخدام بيانات مجموعة من الشركات العائلية الأوروبية، مع تطبيق نماذج الانحدار وتحليل العلاقات الهيكلية لاختبار أثر آليات الحوكمة في كفاءة إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن الشركات العائلية التي تطبق ممارسات حوكمة فعالة تتمتع **بأنظمة أكثر كفاءة لإدارة المخاطر**، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها في المحافظة على الاستقرار المالي واستمرارية الأعمال. كما أوضحت النتائج أن استقلالية مجلس الإدارة ووضوح توزيع الصلاحيات يسهمان في تحسين جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر، ويحدان من تأثير القرارات الفردية المرتبطة بتركز السلطة داخل الشركة.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأثر الحوكمة في إدارة المخاطر باعتبارها أحد الأبعاد الرئيسة لتحقيق الاستقرار المالي والإداري، كما دعمت نتائجها تفسير أن وضوح توزيع السلطات واستقلالية الأجهزة الرقابية يسهمان في رفع كفاءة إدارة المخاطر، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية في تحليل أثر حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المؤسسي.

الدراسة السادسة: دراسة (De La Torre, Requejo & Pindado (2023) بعنوان:
Corporate Governance in Family Firms: A Review, Integrative
Framework, and Future Research Agenda.

المجلة: *Corporate Governance: An International Review (CGIR)*

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة علمية شاملة للأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، وتحليل تطوير المفاهيم والنظريات المرتبطة بها، مع بناء إطار تكاملي يوضح العلاقة بين آليات الحوكمة، وهيكل الملكية العائلية، واستدامة الشركات، واقتراح توجهات بحثية مستقبلية في هذا المجال.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج القائم على المراجعة التكاملية (Integrative Review)**، حيث قام الباحثون بتحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، بهدف تصنيف الاتجاهات البحثية الرئيسة واستخلاص النموذج المفاهيمي الذي يفسر كيفية تأثير الحوكمة في أداء واستمرارية الشركات العائلية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة أن نجاح حوكمة الشركات العائلية يعتمد على تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات الإدارة المؤسسية، وأن فاعلية الحوكمة لا ترتبط بتطبيق المبادئ الشكلية فقط، وإنما بقدرة الشركة على بناء هياكل تنظيمية واضحة، وتوزيع الصلاحيات بصورة متوازنة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة التعاقب القيادي بصورة مؤسسية. كما أكدت الدراسة أن الحوكمة الفعالة تعد عاملاً رئيساً في تعزيز الاستدامة والاستقرار المالي والإداري للشركات العائلية على المدى الطويل.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري العام لحوكمة الشركات العائلية، كما أسهمت في تفسير العلاقة التكاملية بين مختلف أبعاد الحوكمة والاستقرار المالي والإداري. كذلك أفادت الدراسة في بناء التصور النظري للدراسة الحالية، وربط أبعاد الحوكمة بالنموذج المفاهيمي وفرضيات البحث، بما يدعم تفسير النتائج المتوقعة في الفصول اللاحقة.

دراسة السابعة: دراسة Goel, Lagos & Lopez (2024) بعنوان: Relationship between the Implementation of Formal Board Processes and Structures and Financial Performance: The Role of Absolute Family Control in Colombian Family Businesses.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة على تحليل أثر تطبيق الهياكل الرسمية لمجلس الإدارة وإجراءات عمله على الأداء المالي للشركات العائلية الكولومبية، مع التركيز على دور السيطرة العائلية المطلقة (Absolute Family Control) في تعديل هذه العلاقة، وبيان كيفية تأثير مستوى سيطرة العائلة على فعالية ممارسات الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام بيانات لوحة (Panel Data) غير متوازنة شملت 404 مشاهدة (Firm-Year Observations) لـ 62 شركة عائلية كولومبية خلال الفترة 2008-2014، واستخدمت نماذج الانحدار العشوائي (Random Effects Panel Regression) لاختبار العلاقة بين هياكل وإجراءات مجلس الإدارة والأداء المالي في ظل مستويات مختلفة من السيطرة العائلية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة أن الهياكل الرسمية لمجلس الإدارة ترتبط إيجابياً بالأداء المالي بصورة عامة، إلا أن هذه العلاقة تصبح سلبية في الشركات التي تتمتع فيها العائلة بسيطرة مطلقة على القرارات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن إجراءات عمل مجلس الإدارة أظهرت ارتباطاً سلبياً بالأداء المالي بصورة عامة، بينما تحولت إلى علاقة إيجابية داخل الشركات التي تهيمن عليها العائلة. وأكد الباحثون أن تأثير الحوكمة في الشركات العائلية يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة توزيع السلطة داخل الشركة، وليس على وجود آليات الحوكمة وحدها.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بدور مجلس الإدارة في الشركات العائلية، كما أسهمت في إبراز أن فعالية آليات الحوكمة لا تعتمد على وجودها فحسب، وإنما على طبيعة توزيع السلطة ومستوى السيطرة العائلية داخل الشركة. وتدعم نتائج الدراسة فرضيات الدراسة الحالية

التي تنطلق من أن تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة متوازنة يسهم في تعزيز الاستقرار المالي والإداري وتحسين جودة القرارات المؤسسية.

الدراسة الثامنة: دراسة Sun وآخرون (2024) بعنوان: Family Ownership and Control as Drivers for Environmental, Social, and Governance in Family Firms (ESG).

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ملكية العائلة وسيطرتها في تبني ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، وبيان كيف تؤثر درجة سيطرة العائلة في التزام الشركات العائلية بممارسات الحوكمة الحديثة، ومدى انعكاس ذلك على استدامة الشركة وأدائها طويل الأجل.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام بيانات شركة عائلية من عدة دول، مع توظيف نماذج الانحدار الإحصائي لاختبار العلاقة بين ملكية العائلة، وسيطرة العائلة، ومستوى تطبيق ممارسات ESG، في ضوء نظريتي الوكالة (Agency Theory) والثروة الاجتماعية والعاطفية (Socioemotional Wealth Theory).

أهم النتائج

توصلت الدراسة أن ملكية العائلة لا تؤدي تلقائياً إلى تحسين ممارسات الحوكمة، وإنما يعتمد ذلك على طبيعة سيطرة العائلة وهيكل الحوكمة المعتمد داخل الشركة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي استطاعت تحقيق توازن بين الحفاظ على هوية العائلة وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية حققت مستويات أعلى من الاستدامة والالتزام بمبادئ الحوكمة، مقارنة بالشركات التي هيمنت فيها الاعتبارات العائلية على القرارات المؤسسية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بتأثير ملكية العائلة وهيكل السيطرة في فعالية تطبيق الحوكمة داخل الشركات العائلية. كما دعمت نتائجها توجه الدراسة الحالية في أن نجاح الحوكمة لا يعتمد على وجود المبادئ فقط، وإنما يتأثر بمدى استقلالية الهياكل الإدارية والرقابية، وطبيعة العلاقة بين الملكية والإدارة، وهو ما ينعكس على تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

الدراسة التاسعة: دراسة (De Massis, Plakoyiannaki, Rondi & Debellis (2024)
بمعنوان: Rethinking Socioemotional Wealth in Family Business Research: A
Systematic Review and Research Agenda.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بنظرية الثروة الاجتماعية والعاطفية (Socioemotional Wealth – SEW)، وبيان كيفية تأثير القيم العائلية والرغبة في المحافظة على السيطرة والهوية العائلية في القرارات الاستراتيجية والحوكمة داخل الشركات العائلية، مع اقتراح توجهات بحثية مستقبلية لتطوير هذا المجال.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على المراجعة المنهجية (Systematic Literature Review)، حيث قام الباحثون بتحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في المجالات العلمية الدولية المتخصصة في الشركات العائلية والإدارة، مع تصنيف النتائج وفق المحاور الرئيسة لنظرية الثروة الاجتماعية والعاطفية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن الرغبة في المحافظة على السيطرة العائلية والهوية العائلية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في قرارات الحوكمة داخل الشركات العائلية. كما أظهرت أن تأثير هذه العوامل قد يكون إيجابياً عندما يدعم الاستدامة والالتزام طويل الأجل، وقد يكون سلباً عندما يؤدي إلى تركيز السلطة، وضعف استقلالية مجلس الإدارة، أو مقاومة التغيير المؤسسي. وأكدت الدراسة أن نجاح الحوكمة في الشركات العائلية يتطلب تحقيق توازن بين المحافظة على القيم العائلية وتطبيق المبادئ المؤسسية الحديثة.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تعزيز الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والإداري، ولا سيما فيما يتعلق بتأثير رغبة العائلة في المحافظة على السيطرة في فعالية تطبيق الحوكمة. كما دعمت الدراسة تفسير نتائج الدراسة الحالية من خلال إبراز أن نجاح الحوكمة لا يعتمد فقط على وجود اللوائح والأنظمة، وإنما يتأثر أيضاً بالثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية.

Family Governance: دراسة Sinha & Thakur (2024) بعنوان: Structures in Family Businesses: A Systematic literature Review and Future Research Agenda.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم الأدبيات العلمية المتعلقة بهياكل الحوكمة العائلية (Family Governance Structures) داخل الشركات العائلية، وبيان كيفية مساهمة هذه الهياكل في تحقيق استدامة الشركات، وإدارة العلاقات بين أفراد العائلة، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، مع تقديم أجندة بحثية للدراسات المستقبلية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج القائم على المراجعة المنهجية (Systematic Literature Review)، حيث حلل الباحثان 52 دراسة علمية منشورة في 24 مجلة علمية محكمة خلال الفترة 1993-2023، بهدف استخلاص الاتجاهات الرئيسية في بحوث الحوكمة العائلية، وتصنيف مكوناتها وآثارها داخل الشركات العائلية.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن تعقيد العلاقات العائلية وتعدد الأجيال يعدان من أبرز الدوافع لتبني هياكل حوكمة عائلية رسمية، مثل مجالس العائلة، والدستور العائلي، وسياسات التعاقب القيادي. كما أوضحت أن تطبيق هذه الهياكل يساهم في تحسين التواصل بين أفراد العائلة، وتقليل النزاعات، وتعزيز استمرارية الشركة وتحقيق منافع اقتصادية وغير اقتصادية على المدى الطويل. وأكد الباحثان أن الحوكمة العائلية أصبحت عنصراً استراتيجياً لا يقتصر على إدارة الشركة، وإنما يمتد إلى إدارة العلاقة بين العائلة وملكية الأعمال عبر الأجيال.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بالحوكمة العائلية باعتبارها أحد المكونات الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، كما أسهمت في توضيح أهمية وجود هياكل تنظيمية واضحة، مثل مجلس العائلة والدستور العائلي، في الحد من النزاعات وتعزيز استمرارية الشركة وتحقيق الاستقرار المالي والإداري. كذلك دعمت الدراسة تفسير العلاقة بين جودة الحوكمة العائلية ونجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الشركات العائلية.

الدراسة الحادية عشر: دراسة MacMillan, Corbetta & Minichilli بعنوان:

Top Management Teams in Family-Controlled Companies: "Faultline's", and Their Impact on Financial Performance.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تكوين فريق الإدارة العليا في الشركات العائلية، ومدى تأثير مشاركة أفراد العائلة وغير أفرادها في المناصب القيادية على الأداء المالي للشركات. كما سعت إلى توضيح دور الحوكمة في الحد من الصراعات الداخلية وتحقيق التوازن بين الروابط العائلية والكفاءة الإدارية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، من خلال تحليل بيانات عدد كبير من الشركات العائلية الإيطالية، واستخدام نماذج الانحدار الإحصائي لاختبار العلاقة بين خصائص فريق الإدارة العليا، وآليات الحوكمة، والأداء المالي للشركات.

اهم النتائج

توصلت الدراسة أن تنوع فريق الإدارة العليا ووجود توازن بين أفراد العائلة والمديرين المهنيين يساهمان في تحسين الأداء المالي للشركات العائلية. كما أظهرت نتائج الدراسة تركيز المناصب القيادية في أفراد العائلة فقط قد يؤدي إلى زيادة الصراعات الداخلية وضعف جودة القرارات، في حين تساعد آليات الحوكمة الفعالة في تحقيق التكامل بين الخبرة المهنية والقيم العائلية، مما يعزز الاستقرار المؤسسي واستدامة الأداء.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بأهمية التوازن بين الإدارة العائلية والإدارة المهنية داخل الشركات العائلية، كما دعمت نتائجها تفسير أثر توزيع السلطات والكفاءة القيادية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري. وأسهمت الدراسة في تعزيز الإطار النظري الذي يربط بين جودة الحوكمة، وهيكल الإدارة، واستمرارية الشركات العائلية.

الدراسة الثانية عشر: Do Independent Director's Independence and Familiarity Enhance Family Firm Performance? The Role of Corporate Governance Performance (2025).

المجلة: Pacific Accounting Review

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ومدى إلمامهم بطبيعة الشركة العائلية، في تحسين أداء الشركات العائلية، مع دراسة الدور الوسيط الذي تؤديه جودة الحوكمة المؤسسية في تعزيز هذه العلاقة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي** باستخدام بيانات الشركات العائلية المدرجة في تايوان خلال الفترة 2016-2023، مع تطبيق نماذج الانحدار الإحصائي لاختبار أثر استقلالية المديرين المستقلين، ومدى خبرتهم بالشركة، ومستوى أداء الحوكمة على الأداء المالي للشركات العائلية.

اهم النتائج

توصلت الدراسة أن استقلالية المديرين المستقلين تؤثر إيجاباً وبشكل معنوي في أداء الشركات العائلية، في حين أن مجرد معرفة المدير المستقل بالشركة لا تحقق أثراً ملموساً ما لم تكن مدعومة بحوكمة مؤسسية قوية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى أداء الحوكمة يعزز الأثر الإيجابي لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، ويزيد من كفاءة الرقابة وجودة القرارات الإستراتيجية داخل الشركات العائلية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأهمية استقلالية مجلس الإدارة باعتبارها أحد الأبعاد الرئيسة لحوكمة الشركات العائلية، كما دعمت نتائجها تفسير العلاقة بين جودة تطبيق الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي والإداري، وأسهمت الدراسة كذلك في تعزيز تفسير نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بأهمية وجود أعضاء مستقلين يمتلكون القدرة على الرقابة واتخاذ القرار بعيداً عن تأثير العلاقات العائلية.

2.2.4 التحليل النقدي للدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن موضوع حوكمة الشركات العائلية شهد تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، سواء على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية، إلا أن هذا التطور اتخذ مسارات بحثية مختلفة تبعاً لطبيعة البيانات الاقتصادية والتشريعية التي أجريت فيها تلك الدراسات. وقد انعكس هذا التباين في تنوع أهداف الدراسات، وأدواتها المنهجية، والمتغيرات التي ركزت عليها، الأمر الذي أسهم في تكوين قاعدة معرفية واسعة حول الحوكمة في الشركات العائلية، مع استمرار وجود عدد من الجوانب التي لم تحظ بالبحث الكافي.

وأظهرت الدراسات العربية اهتماماً واضحاً برصد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركات العائلية، مع التركيز على التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه هذا النوع من الشركات، ولا سيما في البيئات العربية التي ما تزال فيها الإدارة العائلية التقليدية تمثل النمط السائد في اتخاذ القرارات. كما اتجهت معظم هذه الدراسات إلى بيان أهمية الحوكمة في تنظيم العلاقات بين أفراد العائلة المالكة وتعزيز استمرارية الشركات، إلا أن اهتمامها انصب بدرجة أكبر على وصف الواقع وتحليل مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة، في حين كان تناولها للعلاقة المباشرة بين الحوكمة والاستقرار المالي والإداري محدوداً نسبياً.

وفي المقابل، اتسمت الدراسات الأجنبية باتساع نطاقها النظري والتطبيقي، حيث ركزت بصورة أكبر على اختبار العلاقات السببية بين آليات الحوكمة ومجموعة واسعة من المتغيرات المؤسسية، مثل الأداء المالي، وكفاءة مجالس الإدارة، والاستدامة، وإدارة المخاطر، وجودة القرارات الاستراتيجية، وهيكلة الملكية، والتعاقب القيادي. كما اعتمدت غالبية هذه الدراسات على قواعد بيانات واسعة وأساليب إحصائية متقدمة، الأمر الذي أتاح الوصول إلى نتائج أكثر عمقاً فيما يتعلق بتفسير تأثير الحوكمة في أداء الشركات العائلية واستمراريتها.

كما أظهرت المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية وجود اتفاق عام حول أهمية الحوكمة باعتبارها إطاراً مؤسسياً يسهم في تحسين إدارة الشركات العائلية وتعزيز قدرتها على الاستمرار، إلا أن الاختلاف ظهر في طبيعة الزاوية التي تناولت منها الدراسات هذا الموضوع؛ إذ ركزت الدراسات العربية بصورة أكبر على الجوانب التنظيمية والتشريعية وواقع التطبيق، بينما اتجهت الدراسات الأجنبية إلى تحليل فعالية آليات الحوكمة ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي من خلال نماذج كمية واختبارات إحصائية متقدمة.

ومن ناحية أخرى، تبين أن معظم الدراسات السابقة تناولت أثر الحوكمة على الأداء المالي أو الكفاءة التشغيلية أو الاستدامة المؤسسية بصورة منفصلة، في حين أن عدداً محدوداً من الدراسات تناول بصورة متكاملة العلاقة بين الحوكمة والاستقرار المالي والإداري داخل الشركات العائلية. كما أن كثيراً من

الدراسات ركز على أحد أبعاد الحوكمة أو أحد مكوناتها دون دراسة الأبعاد الرئيسية مجتمعة ضمن إطار تحليلي واحد، الأمر الذي يحد من إمكانية تكوين تصور شامل حول طبيعة التأثير المتبادل بين مختلف مكونات الحوكمة والاستقرار المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن الدراسات السابقة أسهمت في ترسيخ الأساس العلمي لموضوع حوكمة الشركات العائلية، وأكدت أهميتها في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الشركات، إلا أنها في الوقت ذاته أبرزت الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول الحوكمة بوصفها منظومة متكاملة، وتبحث في أثرها المشترك على الاستقرار المالي والإداري في الشركات العائلية، وهو ما تمثل الدراسة الحالية محاولة للإسهام فيه من خلال نموذج يجمع بين أبعاد الحوكمة المختلفة ومؤشرات الاستقرار المؤسسي ضمن إطار تطبيقي واحد.

2.2.5 الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة وتحليل الدراسات السابقة أن حوكمة الشركات العائلية أصبحت من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن هذا الاهتمام اتخذ اتجاهات بحثية متعددة تبعاً لاختلاف البيئات الاقتصادية والأطر التنظيمية والمنهجيات المستخدمة. ورغم ما قدمته تلك الدراسات من إسهامات علمية مهمة في تفسير العديد من الجوانب المرتبطة بحوكمة الشركات العائلية، فإن تحليلها بصورة تكاملية كشف عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة.

فمن الناحية الموضوعية، ركزت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على تحليل أثر الحوكمة في الأداء المالي، أو القيمة السوقية، أو الاستدامة المؤسسية، أو كفاءة مجالس الإدارة، في حين لم تحظ العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والاستقرار الإداري باهتمام مماثل، خاصة عند تناول هذين المتغير بصورة متزامنة ضمن إطار تحليلي واحد، بما يوضح طبيعة التأثير المتبادل بينهما.

أما من ناحية المنهجية، فقد اعتمدت معظم الدراسات على اختبار تأثير أحد أبعاد الحوكمة أو مجموعة محدودة منها، دون بناء نموذج متكامل يجمع بين الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، مثل الشفافية، مثل الشفافية، والمساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والتعاقب القيادي، وربطها بصورة مباشرة بمؤشرات الاستقرار المالي والإداري، الأمر الذي يحد من إمكانية تفسير الأثر الكلي لمنظومة الحوكمة في استقرار الشركات العائلية.

ومن الناحية الجغرافية والتطبيقية، تركز جانب كبير من الدراسات الأجنبية في بيئات اقتصادية وتشريعية تختلف في خصائصها عن البيئة العربية، في حين اتجهت غالبية الدراسات العربية على وصف واقع تطبيق الحوكمة أو رصد التحديات التنظيمية التي تواجه الشركات العائلية، دون التوسع في بناء نماذج تفسيرية تقيس أثر الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، ولا سيما في ظل الخصائص الإدارية والملكية التي تتميز بها الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

كما بينت مراجعة الدراسات السابقة أن جانباً من التحديات العملية المرتبطة بحوكمة الشركات العائلية، مثل تركيز السلطة، وتداخل الملكية بالإدارة، وصعوبة إدارة التعاقب القيادي، وتأثير العلاقات العائلية في اتخاذ القرارات، لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية التي تربط هذه الممارسات بنتائجها عن الاستقرار المؤسسي بصورة مباشرة، رغم ما تمثله من قضايا محورية في واقع الشركات العائلية.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات من خلال بناء نموذج بحثي متكامل يدرس أثر أبعاد حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والاستقرار الإداري، اعتماداً على بيئة

تطبيقية سعودية، وباستخدام مجموعة من الابعاد الرئيسة للحوكمة ضمن إطار تحليلي واحد، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وعملية للأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، ويدعم متخذي القرار في تطوير الممارسات المؤسسية التي تعزز استدامة هذا النوع من الشركات.

2.3 الإطار النظري

2.3.1 الشركات العائلية وحوكمتها

2.3.1.1 مفهوم الشركات العائلية

تعد الشركات العائلية من أقدم أشكال التنظيمات الاقتصادية وأكثرها انتشاراً في مختلف دول العالم، حيث تقوم على ملكية وإدارة الأعمال من قبل أفراد عائلة واحدة أو عدة عائلات تربطها علاقة قرابة، مع وجود رغبة مشتركة في الحفاظ على استمرارية الشركة وانتقالها عبر الأجيال. وتمثل هذه الشركات ركيزة أساسية في الاقتصادات الوطنية، لما تؤديه من دور في دعم الاستثمار، وخلق فرص العمل، وتنمية القطاع الخاص، وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي.

ورغم الانتشار الواسع للشركات العائلية، غلا أنه يوجد تعريف موحد يحظى بإجماع الباحثين، ومع ذلك لاختلاف التشريعات والبيئات الاقتصادية وطبيعة ملكية الشركات. ومع ذلك، تتفق معظم الأدبيات على أن الشركة العائلية هي الشركة التي تمتلك فيها عائلة واحدة أو أكثر حصة مؤثرة في رأس المال، وتمارس تأثيراً مباشراً في الإدارة وصنع القرار، مع وجود نية واضحة لاستمرار ملكية الشركة وإدارتها داخل العائلة عبر الأجيال المتعاقبة.

ولا يقتصر مفهوم الشركات العائلية على تركيز الملكية فحسب، بل يمتد ليشمل تداخل العلاقات الأسرية مع الجوانب الإدارية والاستراتيجية، الأمر الذي يمنح هذا النوع من الشركات خصائص تنظيمية تختلف عن الشركات غير العائلية. فمن جهة، قد يساهم التقارب الأسري في تعزيز الثقة وسرعة اتخاذ القرار واستقرار الرؤية طويلة المدى، ومن جهة أخرى قد يؤدي تداخل العلاقات العائلية مع الاعتبارات الإدارية إلى ظهور تحديات تتعلق بتوزيع الصلاحيات، وآليات الرقابة، وإدارة الخلافات، والتخطيط للتعاقب القيادي.

وفي المملكة العربية السعودية، تمثل الشركات العائلية جزءاً مهماً من هيكل الاقتصاد الوطني، حيث تساهم في العديد من القطاعات الاقتصادية، وتلعب دوراً محورياً في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومع ازدياد حجم هذه الشركات وتوسع أعمالها، برزت الحاجة إلى تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز نظم الحوكمة فيها؛ لضمان استدامتها، والمحافظة على قدرتها التنافسية، وتعزيز استقرارها المالي والإداري.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن الشركات العائلية تمثل بيئة تنظيمية ذات طبيعة خاصة، تجمع بين الاعتبارات الاقتصادية والعلاقات الأسرية، وهو ما يجعل تطبيق مبادئ الحوكمة بها أكثر أهمية من غيرها نظراً لدورها في تحقيق التوازن بين مصالح أفراد العائلة ومتطلبات الإدارة الحديثة، بما يضمن استدامة الشركة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

خلاصة الباحث: في ضوء ما سبق، يتضح أن الشركات العائلية تمتلك خصائص تنظيمية وإدارية تميزها عن غيرها من الشركات، الأمر الذي يجعل الحاجة إلى وجود إطار مؤسسي ينظم العلاقة بين الملكية والإدارة أكثر أهمية، وهو ما تجسده مبادئ حوكمة الشركات العائلية التي سيتم تناولها في المحور التالي.

2.3.1.2 مفهوم الحوكمة (Corporate Governance)

تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد خلال العقود الأخيرة، ولا سيما بعد الأزمات المالية والانهيئات التي شهدتها العديد من الشركات العالمية، والتي كشفت عن الحاجة إلى وجود أنظمة فعالة تضمن سلامة الإدارة، وتعزيز الرقابة والشفافية والمساءلة. وقد أصبح مفهوم الحوكمة يمثل أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة، لما له من دور في تحسين الأداء المؤسسي، وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وتعزيز الثقة في المؤسسات.

ويشير مفهوم الحوكمة إلى مجموعة من الأنظمة والسياسات والإجراءات تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والإفصاح، وإدارة المخاطر. ولا تقتصر الحوكمة على الرقابة على الأداء، بل تمتد لتشمل بناء بيئة تنظيمية تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

وقد تعددت تعريفات الحوكمة باختلاف الجهات والمنظمات التي تناولتها، غلا أنها تتفق في جوهرها على أن الحوكمة تمثل إطاراً متكاملًا لإدارة المؤسسات بطريقة تحقق التوازن بين السلطات والمسؤوليات، وتحد من تعارض المصالح، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد. كما تعد الحوكمة وسيلة لتعزيز الثقة بين المؤسسة والمستثمرين والعاملين والعملاء وسائر أصحاب المصلحة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة، لم تعد الحوكمة خياراً إدارياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات المنافسة، والبيئة التنظيمية، وتزايد توقعات المستثمرين والجهات الرقابية. ولذلك تبنت العديد من الدول والمنظمات الدولية أطراً تنظيمية ومبادئ استرشادية للحوكمة، بهدف تحسين جودة الإدارة، والحد من المخاطر، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن النظر إلى الحوكمة بوصفها نظاماً متكاملاً يهدف إلى تحقيق الإدارة الرشيدة للمؤسسات من خلال تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الاستقرار المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

خلاصة الباحث: يتضح من العرض السابق أن تطبيق الحوكمة لا يمثل غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق الاستقرار المؤسسي، الأمر الذي يقتضي الوقوف على مفهوم الاستقرار المالي بوصفه أحد أهم المخرجات المتوقعة لتطبيق الحوكمة داخل الشركات العائلية.

2.3.1.3 مفهوم حوكمة الشركات العائلية

تعد حوكمة الشركات العائلية أحد التطبيقات المتخصصة لحوكمة الشركات، إذ تعنى بوضع إطار تنظيمي يراعي الخصائص التي تميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات، ولا سيما ما يتعلق بتداخل الملكية والإدارة، والعلاقات الأسرية، وانتقال القيادة بين الأجيال. ويهدف هذا الإطار إلى تحقيق التوازن بين مصالح أفراد العائلة المالكة ومتطلبات الإدارة المؤسسية الحديثة، بما يعزز استدامة الشركة وقدرتها على النمو والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

ويشير مفهوم حوكمة الشركات العائلية إلى مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة، بما يضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وترسخ مبادئ المساءلة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر بكفاءة، والتخطيط المنظم للتعاقب القيادي، بما يحقق الاستقرار المؤسسي والاستدامة على المدى الطويل.

وتكتسب حوكمة الشركات العائلية أهمية خاصة نظراً للطبيعة المزدوجة التي تجمع بين الاعتبارات الاقتصادية والعلاقات الأسرية، إذ قد تؤدي قوة الروابط العائلية إلى سرعة اتخاذ القرارات وتعزيز

الالتزام تجاه الشركة، إلا أنها قد تفضي في الوقت ذاته إلى تحديات تتعلق بتداخل الأدوار، أو تعارض المصالح، أو غياب الفصل بين الملكية والإدارة. ومن هنا تبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بوصفها أداة لتحقيق التوازن بين الجوانب العائلية ومتطلبات الإدارة الاحترافية.

وفي السنوات الأخيرة، ازداد اهتمام المنظمات الدولية والجهات التنظيمية بتطوير أطر خاصة لحوكمة الشركات العائلية، إدراكاً لدورها في دعم استدامة هذه الشركات وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني. كما أصدرت العديد من الدول أدلة استرشادية وممارسات فضلى تساعد الشركات العائلية على بناء هياكل تنظيمية واضحة، وتفعيل دور مجالس الإدارة، ووضع سياسات للتعاقب القيادي، وإدارة المخاطر، وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت حوكمة الشركات العائلية باهتمام متزايد في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز الاستدامة المؤسسية. وأسهم ذلك في تشجيع الشركات العائلية على تبني ممارسات حوكمة أكثر نضجاً، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والتوسع، ويرفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والجهات التمويلية وأصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر على حوكمة الشركات العائلية على أنها منظومة متكاملة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين أطراف الشركة العائلية، وتحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات الإدارة الرشيدة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستقرار المالي والإداري، وضمان استدامة الشركة عبر الأجيال.

2.3.1.4 أهداف حوكمة الشركات العائلية

تهدف حوكمة الشركات العائلية إلى بناء منظومة إدارية وتنظيمية تضمن تحقيق التوازن بين مصالح أفراد العائلة المالكة ومتطلبات الإدارة المؤسسية الحديثة، بما يعزز استدامة الشركة وقدرتها على النمو والتمنافس. وتمثل الغاية الأساسية من تطبيق الحوكمة في وضع إطار واضح للعلاقات والصلاحيات والمسؤوليات داخل الشركة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

وتسعى حوكمة الشركات العائلية إلى تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة، بما يسهم في رفع مستوى الثقة في الشركة وتحسين جودة القرارات الإدارية والمالية. كما تهدف إلى ترسيخ مبدأ المساءلة، بحيث تكون مسؤوليات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأفراد العائلة المالكة محددة بوضوح، مع وجود آليات فعالة للرقابة والتقييم.

ومن الأهداف الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية الحد من تعارض المصالح الذي قد ينشأ نتيجة تداخل الملكية بالإدارة أو نتيجة العلاقات الأسرية، وذلك من خلال وضع سياسات واضحة لتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الصلاحيات، وتعزيز استقلالية مجلس الإدارة، بما يحقق العدالة بين جميع الأطراف ذات العلاقة.

كما تهدف الحوكمة إلى تعزيز إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، من خلال تطوير أنظمة رقابية تساعد على اكتشاف المخاطر المحتملة والحد من آثارها، بما يضمن المحافظة على أصول الشركة وتحسين كفاءة استخدام مواردها، ويسهم في تعزيز الاستقرار المالي والإداري.

وتعد استدامة الشركات العائلية عبر الأجيال أحد أهم أهداف الحوكمة، إذ تسهم في وضع آليات واضحة للتخطيط للتعاقب القيادي، وإعداد القيادات المستقبلية، وتنظم انتقال السلطة والإدارة بطريقة تقلل من النزاعات الأسرية وتحافظ على استمرارية الشركة واستقرارها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن أهداف حوكمة الشركات العائلية لا تقتصر على تعزيز الرقابة أو تحسين الأداء المالي، وإنما تمتد لتشمل بناء بيئة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة والعدالة والإدارة الرشيدة، بما يدعم قدرة الشركات العائلية على تحقيق النمو المستدام، ورفع تنافسيتها، وتعزيز مساهمتها في التنمية الاقتصادية.

2.3.1.5 أهمية حوكمة الشركات العائلية

تكتسب حوكمة الشركات العائلية أهمية متزايدة في ظل التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات، ولا سيما تلك المتعلقة باستمرارية الأعمال، وانتقال القيادة بين الأجيال، وإدارة العلاقات بين أفراد العائلة المالكة، والمحافظة على القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. وقد أصبحت الحوكمة من أهم الأدوات التي تساعد الشركات العائلية على تحقيق التوازن بين الطابع العائلي ومتطلبات الإدارة المؤسسية الحديثة.

وتتمثل أهمية حوكمة الشركات العائلية في إرساء إطار تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين الملاك ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يسهم في الحد من تضارب المصالح، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية. كما تساعد الحوكمة على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يعزز ثقة المستثمرين، والجهات التمويلية، والعملاء، وسائر أصحاب المصلحة.

وتبرز أهمية الحوكمة كذلك في تعزيز الاستقرار المالي للشركات العائلية، من خلال تحسين إدارة الموارد، ورفع كفاءة الرقابة الداخلية، وتعزيز إدارة المخاطر، وترشيد القرارات الاستثمارية والمالية، بما يسهم في المحافظة على الملاءة المالية وتحقيق النمو المستدام.

وعلى الصعيد الإداري، تسهم الحوكمة في تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز العدالة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، إضافة إلى دعم التخطيط للتعاقب القيادي، بما يضمن استمرارية الشركة واستقرارها عبر الأجيال.

كما تؤدي حوكمة الشركات العائلية دوراً مهماً في زيادة قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية، وتعزيز جاهزيتها للتوسع وجذب الاستثمارات وإبرام الشراكات الاستراتيجية، الأمر الذي يعكس إيجاباً على استدامة أعمالها وقدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن أهمية حوكمة الشركات العائلية لا تقتصر على تحسين الأداء المالي أو الإداري فحسب، وإنما تمتد إلى بناء مؤسسة أكثر استدامة ومرونة، قادرة على تحقيق النمو، وإدارة المخاطر، والمحافظة على استمرارية الأعمال، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في الحوكمة.

2.3.1.6 خصائص حوكمة الشركات العائلية

تتميز حوكمة الشركات العائلية بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة هذا النوع من الشركات، والتي تجمع بين الجوانب الاقتصادية والعلاقات الأسرية، الأمر الذي يجعل تطبيق الحوكمة فيها يختلف عن تطبيقها في الشركات الغير عائلية. وتتبع هذه الخصائص من خصوصية هيكل الملكية، وآليات اتخاذ القرار، واستمرارية الإدارة عبر الأجيال، مما يستدعي وجود إطار تنظيمي يحقق التوازن بين متطلبات العائلة ومتطلبات الإدارة المؤسسية.

ومن أبرز خصائص حوكمة الشركات العائلية تداخل الملكية مع الإدارة، حيث يتولى أفراد العائلة في كثير من الأحيان مسؤوليات إدارية وتنفيذية، وهو ما يتطلب وضع ضوابط واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتحد من تعارض المصالح. كما تتميز بوجود رؤية طويلة الأجل ترتبط برغبة العائلة في المحافظة على استمرارية الشركة ونقلها على الأجيال القادمة، الأمر الذي يجعل قراراتها أكثر ارتباطاً بالاستدامة مقارنة بالتركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

ومن الخصائص المهمة أيضاً اعتمادها على الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة، وهو ما يسهم في سرعة اتخاذ القرار وتعزيز الالتزام تجاه الشركة، إلا أن هذه الميزة قد تتحول إلى تحدٍ إذا لم تُدعم بأنظمة رقابية واضحة وممارسات مؤسسية تضمن العدالة والشفافية.

كما تتسم حوكمة الشركات العائلية بالاهتمام بالتخطيط للتعاقب القيادي، بوصفه أحد العناصر الرئيسية لضمان استمرارية الشركة واستقرارها، حيث تعد عملية إعداد القيادات المستقبلية وتنظيم انتقال السلطة من جيل إلى آخر من أهم القضايا التي تواجه الشركات العائلية.

وتتميز كذلك بالتركيز على حماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك أفراد العائلة، والعاملون، والمستثمرون، والعملاء، والموردون، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وإدارة المخاطر، بما يعزز الثقة في الشركة ويرفع كفاءة أدائها.

وبناءً على ما سبق، فإن خصائص حوكمة الشركات العائلية تعكس طبيعة هذا النوع من الشركات، وتؤكد أن نجاح الحوكمة لا يعتمد على وجود الأنظمة والإجراءات فحسب، وإنما على قدرتها على تحقيق التوازن بين العلاقات الأسرية ومتطلبات الإدارة الحديثة، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

2.3.2 أبعاد حوكمة الشركات العائلية

2.3.2.1 تمهيد

تقوم حوكمة الشركات العائلية على مجموعة من الأبعاد التي تمثل الأساس الذي نبني عليه ممارسات الإدارة الرشيدة داخل الشركة، وتسهم في تنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، بما يحقق الكفاءة والشفافية والاستدامة المؤسسية. ولا تعمل هذه الأبعاد بصورة مستقلة، وإنما تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة حوكمة متماسكة تعزز جودة القرارات، وتحد من المخاطر، وتدعم الاستقرار المالي والإداري للشركات العائلية.

وقد اختلفت الأدبيات العلمية في تصنيف أبعاد حوكمة الشركات، تبعاً لطبيعة الدراسة والبيئة التنظيمية التي أجريت فيها، إلا أن هناك اتفاقاً واسعاً على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمثل جوهر الحوكمة الرشيدة. واستناداً إلى الأدبيات العلمية، وإلى أهداف الدراسة الحالية، وأداة القياس التي اعتمدها الباحث، فقد تم اعتماد سبعة أبعاد رئيسية لحوكمة الشركات العائلية، هي: الشفافية، والمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والتخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة.

ويعد كل بعد من هذه الأبعاد عنصراً مكملاً للآخر، إذ يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة وتعزيز قدرة الشركات العائلية على مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية والمالية، بما ينعكس إيجاباً على استدامة أعمالها وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد، من حيث مفهومه وأهميته ودوره في دعم استقرار الشركات العائلية، مع ربطه بمتغيرات الدراسة الحالية.

2.3.2.2 الشفافية (Transparency)

أولاً: مفهوم الشفافية

تعد الشفافية أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات، وتشير على التزام الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية والتشغيلية والحوكمية بصورة دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب، بما يمكن المساهمين وأصحاب المصلحة من تقييم أداء الشركة واتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة. ولا يقتصر مفهوم الشفافية على مجرد نشر المعلومات، بل يمتد ليشمل وضوح السياسات والإجراءات، والإفصاح عن هيكل الملكية، وآليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، ومستوى الالتزام بالأنظمة والتشريعات، بما يعزز الثقة في الشركة ويحد من عدم تماثل المعلومات بين الغدارة وأصحاب المصلحة. وقد أكدت مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالأداء والوضع المالي والملكية والحوكمة يمثل أحد المرتكزات الأساسية لحوكمة الشركات. (OECD, 2023).

ثانياً: أهمية الشفافية في الشركات العائلية

تكتسب الشفافية أهمية خاصة في الشركات العائلية نتيجة تداخل العلاقات الأسرية مع هيكل الملكية والإدارة، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف الإفصاح أو غموض المعلومات في حال غياب ضوابط الحوكمة. لذلك تسهم الشفافية في تنظيم تدفق المعلومات بين أفراد العائلة المالكة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة، بما يعزز الثقة ويحد من النزاعات المرتبطة بتعارض المصالح أو احتكار المعلومات. كما تساعد على ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الوضوح والعدالة، وتدعم اتخاذ القرارات وفق معلومات دقيقة بعيداً عن الاعتبار الشخصية أو الأسرية. وتشير الأدبيات الدولية إلى أن الإفصاح والشفافية يمثلان عنصراً أساسياً في حماية المستثمرين، وتعزيز كفاءة الأسواق، وتحسين جودة الحوكمة المؤسسية. (OECD, 2023).

ثالثاً: دور الشفافية في تعزيز الاستقرار المالي

ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار المالي، إذ تؤدي إلى تحسين جودة التقارير المالية والإفصاح عن الأداء المالي بصورة منتظمة، الأمر الذي يرفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والجهات التمويلية ويخفض درجة عدم اليقين عند اتخاذ القرارات الاستثمارية. كما تساعد الشفافية على دعم الرقابة الداخلية والكشف المبكر عن الانحرافات المالية، والحد من فرص الاحتيال وسوء استخدام الموارد، وهو ما يسهم في المحافظة على الملاءة المالية وتحسين كفاءة إدارة الأصول والالتزامات. وتؤكد مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإفصاح عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بالوضع المالي والأداء والمخاطر يعد من أهم وسائل دعم الاستقرار المالي وتعزيز ثقة الأسواق. (OECD, 2023).

رابعاً: دور الشفافية في تعزيز الاستقرار الإداري

تمثل الشفافية ركيزة أساسية للاستقرار الإداري، إذ تؤدي إلى وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة العليا. كما تساعد على رفع جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتدعم المساءلة المؤسسية، وتسهم في الحد من النزاعات التنظيمية الناتجة عن غموض الإجراءات أو احتكار المعلومات. وعندما تصبح الشفافية جزءاً من الثقافة التنظيمية، فإنها تعزز كفاءة الأداء الإداري، وترفع قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما ينعكس إيجابياً على استدامة أعمالها.

خامساً: علاقة الشفافية بالدراسة الحالية

اعتمد الباحث الشفافية بوصفها أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، نظراً لدورها المحوري في بناء الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتحسين جودة الإفصاح، وتعزيز كفاءة الرقابة المؤسسية. كما تشير الأدبيات إلى أن ارتفاع مستوى الشفافية ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المالية والإدارية، ويحد من تعارض المصالح، الأمر الذي يجعلها متغيراً مناسباً لدراسة أثر حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية على اختباره ميدانياً.

2.3.2.3 المساءلة Accountability

أولاً: مفهوم المساءلة

تعد المساءلة أحد الأبعاد الأساسية لحوكمة الشركات، وتعني خضوع الأفراد والجهات التي تتولى إدارة الشركة للمحاسبة عن القرارات والإجراءات التي يتخذونها، مع تحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم أمام المساهمين وأصحاب المصلحة. وتهدف المساءلة على ضمان ممارسة السلطات والصلاحيات وفق إطار مؤسسي واضح، يحدد المسؤوليات ويتيح تقييم الأداء بصورة موضوعية، بما يعزز النزاهة والالتزام ويحد من إساءة استخدام السلطة. وتؤكد مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن وجود نظام مساءلة فعال يعد من المرتكزات الرئيسية لحوكمة الشركات، لأنه يضمن قيام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأدوارهما بكفاءة وشفافية، ويعزز الثقة في المؤسسة. (OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، تزداد أهمية المساءلة بسبب تداخل العلاقات الأسرية مع المسؤوليات الإدارية، مما قد يؤدي إلى ضعف الرقابة أو غموض المسؤوليات إذا لم تحدد الصلاحيات بصورة واضحة. ومن ثم، فإن تطبيق المساءلة يساهم في ترسيخ العدالة، وتعزيز الاحترافية، وتحقيق التوازن بين الاعتبارات العائلية ومتطلبات الإدارة المؤسسية. (IFC, 2021).

ثانياً: أهمية المساءلة في الشركات العائلية

تتمثل أهمية المساءلة في أنها توفر إطاراً مؤسسياً يضمن التزام جميع المستويات الإدارية بأداء واجباتها وفق الأنظمة والسياسات المعتمدة، كما تساعد على رفع كفاءة الرقابة الداخلية وتحسين جودة القرارات الإدارية والمالية. وتؤدي المساءلة إلى تعزيز الثقة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، من خلال وضوح المسؤوليات وإمكانية تقييم الأداء ومحاسبة المقصرين وفق معايير موضوعية.

وفي الشركات العائلية، تساهم المساءلة في الحد من تأثير العلاقات الشخصية أو العائلية على القرارات الإدارية، وتعزز مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة في توزيع المسؤوليات، مما يقلل من النزاعات الداخلية ويدعم استقرار الشركة واستمراريتها عبر الأجيال. (IFC, 2021; OECD, 2023).

ثالثاً: دور المساءلة في تعزيز الاستقرار المالي

تؤدي المساءلة دوراً محورياً في تحقيق الاستقرار المالي من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الالتزام بالسياسات المالية والمحاسبية، ورفع جودة التقارير المالية. كما تسهم في الحد من الأخطاء والممارسات غير النظامية، وتعزز فعالية الرقابة الداخلية، مما يقلل من المخاطر المالية ويحسن كفاءة إدارة الأصول والالتزامات.

وتشير الأدبيات إلى أن الشركات التي تطبق أنظمة مساءلة فعالة تكون أكثر قدرة على كسب ثقة المستثمرين والجهات التمويلية، الأمر الذي ينعكس على انخفاض تكلفة التمويل، وتحسين الأداء المالي، وتعزيز الاستدامة المالية على المدى الطويل. (Tricker, 2024; OECD, 2023).

رابعاً: دور المساءلة في تعزيز الاستقرار الإداري

تسهم المساءلة في بناء بيئة إدارية تتسم بالوضوح والانضباط، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وربط الأداء بالنتائج، وإيجاد آليات فعالة للمتابعة والتقييم. كما تساعد على تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات، ورفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة.

وفي الشركات العائلية، تؤدي المساءلة إلى الحد من القرارات الفردية غير المبنية على أسس مؤسسية، وتعزز ثقافة الأداء والإنجاز، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الهيكل الإداري واستمرارية العمل، ويزيد من قدرة الشركة على مواجهة التحديات التنظيمية. (Solomon, 2020; IFC, 2021).

خامساً: علاقة المساءلة بالدراسة الحالية

اعتمد الباحث المساءلة بوصفها أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، انطلاقاً من دورها في تعزيز الالتزام المؤسسي، ورفع كفاءة الرقابة، وتحسين جودة القرارات المالية والإدارية. كما تشير الأدبيات إلى وجود نظام مساءلة واضح يسهم في الحد من تعارض المصالح، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستقرار المالي والإداري، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر أبعاد حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

2.3.2.4 فعالية مجلس الإدارة Board Effectiveness

أولاً: مفهوم فعالية مجلس الإدارة

تعد فعالية مجلس الإدارة أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات، وتعكس قدرة المجلس على أداء مسؤولياته بكفاءة وموضوعية بما يحقق أهداف الشركة ويحمي مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة. ولا تقتصر فعالية المجلس على وجوده بوصفه هيئة إدارية، وإنما تقاس بمدى قدرته على وضع التوجيهات الاستراتيجية، والإشراف على الإدارة التنفيذية، ومتابعة الأداء، وإدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح. وتشير مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية توجيه الشركة استراتيجياً، ومراقبة الإدارة التنفيذية، وضمان سلامة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بما يحقق الإدارة الرشيدة ويعزز استدامة الشركة (OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، تكتسب فعالية مجلس الإدارة أهمية خاصة بسبب احتمال تركّز السلطة في أفراد العائلة المالكة، الأمر الذي يتطلب وجود مجلس يتمتع بالاستقلالية والكفاءة والخبرة، ويؤدي دوره الرقابي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو العائلية، بما يحقق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات الإدارة الاحترافية (IFC, 2021).

ثانياً: أهمية فعالية مجلس الإدارة في الشركات العائلية

تمثل فعالية مجلس الإدارة حجر الأساس في نجاح منظومة الحوكمة، إذ يسهم المجلس الفعال في رسم الرؤية الاستراتيجية، واعتماد السياسات العامة، ومراقبة الأداء المالي والإداري، والتأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. كما يعمل على تعزيز المساءلة والشفافية، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، بما يرفع مستوى الثقة في الشركة ويزيد من قدرتها على تحقيق النمو المستدام (Tricker, 2024; OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، يؤدي مجلس الإدارة الفعال دوراً محورياً في تنظيم العلاقة بين العائلة المالكة والإدارة التنفيذية، والحد من تضارب المصالح، ودعم استمرارية الأعمال، والإشراف على التخطيط للتعاقب القيادي، مما يسهم في المحافظة على استقرار الشركة عبر الأجيال (IFC, 2021).

ثالثاً: خصائص مجلس الإدارة الفعال

تتفق الأدبيات العلمية على أن فعالية مجلس الإدارة ترتبط بمجموعة من الخصائص التنظيمية والمهنية، من أبرزها استقلالية أعضاء المجلس، وتنوع خبراتهم ومهاراتهم، ووضوح أدوارهم ومسؤولياتهم، والالتزام بعقد اجتماعات دورية، ووجود لجان متخصصة تدعم أعمال المجلس، إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة موضوعية، ومتابعة تنفيذها، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية بصورة مستمرة (Tricker, 2024; OECD, 2023).

كما تتطلب فعالية المجلس وجود نظام واضح لتقييم أدائه بصورة دورية، والالتزام بأخلاقيات العمل، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بما يعزز جودة الحوكمة ويزيد من قدرة الشركة على مواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية (Solomon, 2020).

رابعاً: أثر فعالية مجلس الإدارة في تعزيز الاستقرار المالي

يسهم مجلس الإدارة الفعال في تحقيق الاستقرار المالي من خلال الإشراف على إعداد الخطط المالية، واعتماد السياسات الاستثمارية، ومراقبة الأداء المالي، والتأكد من سلامة التقارير المالية ونظم الرقابة الداخلية، كما يؤدي دوراً رئيسياً في متابعة إدارة المخاطر، واتخاذ القرارات التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية، وتحافظ على الملاءة المالية للشركة، وتعزز ثقة المستثمرين والجهات التمويلية (OECD, 2023).

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الشركات التي تتمتع بمجالس إدارة أكثر فعالية تحقق مستويات أفضل من الأداء المالي، وتكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية، وتقليل المخاطر المالية، وتحقيق النمو المستدام.

خامساً: أثر فعالية مجلس الإدارة في تعزيز الاستقرار الإداري

تلعب فعالية مجلس الإدارة دوراً أساسياً في تحقيق الاستقرار الإداري، من خلال الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية، واعتماد السياسات التنظيمية، ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقييم الأداء المؤسسي بصورة مستمرة. كما يسهم المجلس في ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يرفع كفاءة العمل المؤسسي ويعزز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (Tricker, 2024; IFC, 2021).

وفي الشركات العائلية، يساهم المجلس الفعال في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على القرارات الإدارية، ودعم الاحترافية في الإدارة، وتعزيز استقرار الهيكل التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على استدامة الشركة.

سادساً: علاقة فعالية مجلس الغدارة بالدراسة الحالية

اعتمد الباحث فعالية مجلس الإدارة بوصفها أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، نظراً لدورها المحوري في توجيه الشركة، والإشراف على الإدارة التنفيذية، وتعزيز الرقابة والشفافية والمساءلة. كما تشير الأدبيات على أن فعالية المجلس ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستقرار المالي والإداري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره من خلال قياس أثر هذا البعد ضمن أبعاد حوكمة الشركات العائلية.

2.3.2.5 الفصل بين الملكية والإدارة Separation of Ownership and Management

أولاً: مفهوم الفصل بين الملكية والإدارة

يعد الفصل بين الملكية والإدارة أحد المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، ويقصد به التمييز بين حقوق الملاك في امتلاك الشركة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية، وبين مسؤوليات الغدارة التنفيذية في إدارة العمليات اليومية واتخاذ القرارات التشغيلية. ويهدف هذا الفصل على منع تركّز السلطات في شخص أو مجموعة محدودة، بما يضمن توزيع المسؤوليات بصورة واضحة، ويحد من تعارض المصالح، ويعزز كفاءة الإدارة والرقابة المؤسسية. وقد أكدت مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن وضوح الأدوار بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية يمثل أحد الأسس الرئيسية لحوكمة الشركات، لما له من أثر في تعزيز المساءلة ورفع جودة القرارات الإدارية (OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، يكتسب هذا المبدأ أهمية خاصة، نظراً لأن الملاك غالباً ما يشغلون مناصب تنفيذية، مما قد يؤدي إلى تداخل الصلاحيات واتخاذ قرارات تستند إلى الاعتبارات العائلية أكثر من الاعتبارات المهنية. لذلك فإن الفصل بين الملكية والإدارة يساهم في تحقيق التوازن بين المحافظة على مصالح العائلة المالكة، وضمان إدارة الشركة وفق أسس مؤسسية قائمة على الكفاءة والاحترافية (IFC, 2021).

ثانياً: أهمية الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية

تكمن أهمية الفصل بين الملكية والإدارة في أنه يرسخ مبدأ الإدارة الاحترافية، ويضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات بين الملاك والإدارة التنفيذية، مما يسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز المساءلة، والحد من التدخلات غير المبررة في العمليات التشغيلية. كما يؤدي هذا الفصل على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتمكين الإدارة التنفيذية من ممارسة مهامها وفق أهداف الشركة وخططها الاستراتيجية، مع استمرار مجلس الإدارة في أداء دوره الرقابي والتوجيهي (Tricker, 2024; OECD, 2023).

ثالثاً: متطلبات تحقيق الفصل بين الملكية والإدارة

يتطلب تحقيق الفصل الفعال بين الملكية والإدارة وجود إطار حوكمة واضح يحدد اختصاصات كل من الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، مع وضع سياسات مكتوبة لتنظيم الصلاحيات وآليات اتخاذ القرار. كما يتطلب وجود مجلس إدارة يتمتع بالاستقلالية والخبرة، ولجان متخصصة تدعم أعماله، بالإضافة إلى نظام واضح لتقييم أداء الإدارة التنفيذية وربط الصلاحيات بالمسؤوليات (OECD, 2023) ومن المتطلبات المهمة أيضاً اعتماد سياسات تمنع تعارض المصالح، وتحديد معايير موضوعية لاختبار القيادات التنفيذية، وتعزيز ثقافة العمل المؤسسي التي تقوم على الكفاءة والشفافية، بما يضمن استقلالية الإدارة التنفيذية مع استمرار خضوعها للرقابة والمساءلة (Tricker, 2024; IFC, 2021).

رابعاً: أثر الفصل بين الملكية والإدارة على الاستقرار المالي

يسهم الفصل بين الملكية والإدارة في تعزيز الاستقرار المالي من خلال تحسين جودة القرارات الاستثمارية والمالية، والحد من القرارات التي قد تتأثر بالمصالح الشخصية أو العائلية. كما يعزز فعالية الرقابة على الأداء المالي، ويرفع مستوى الشفافية في إدارة الموارد، ويزيد من ثقة المستثمرين والجهات التمويلية في قدرة الشركة على تحقيق الاستدامة المالية. وتشير الأدبيات إلى أن الشركات التي تطبق هذا المبدأ تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر المالية وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد (Tricker, 2024; OECD, 2023).

خامساً: أثر الفصل بين الملكية والإدارة على الاستقرار الإداري

يساعد الفصل بين الملكية والإدارة على بناء هيكل تنظيمي واضح، يحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويعزز استقلالية الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرارات التشغيلية ضمن السياسات المعتمدة. كما يساهم في تقليل النزاعات الداخلية، وتحسين التنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة المساءلة والاحترافية، مما يعكس إيجاباً على الاستقرار الإداري واستمرارية العمل (Solomon, 2020; IFC, 2021).

وفي الشركات العائلية، يؤدي هذا الفصل إلى تقليل تأثير العلاقات الشخصية في القرارات الإدارية، ويضمن انتقال السلطة بصورة أكثر تنظيماً، ويعزز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والإدارية.

سادساً: علاقة الفصل بين الملكية والإدارة بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية الفصل بين الملكية والإدارة بوصفه أحد الأبعاد الرئيسة لحوكمة الشركات العائلية، استناداً إلى ما أكدته الأدبيات من دوره في تعزيز الإدارة الاحترافية، وتحسين جودة القرارات، والحد من تعارض المصالح، ودعم الشفافية والمساءلة. كما تشير الدراسات إلى وضوح العلاقة بين الملاك والإدارة التنفيذية يساهم في تعزيز الاستقرار المالي والإداري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منه ميدانياً في الشركات العائلية.

2.3.2.6 إدارة المخاطر والرقابة الداخلية Risk Management and Internal Control

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تعد إدارة المخاطر والرقابة الداخلية من الأبعاد الجوهرية لحوكمة الشركات، إذ تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه الشركة، وتقييمها، ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها أو السيطرة عليها، بما يضمن تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية. ويُقصد بإدارة المخاطر العملية المنهجية التي تتضمن التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم احتمالية وقوعها وتأثيرها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة للتعامل معها. أما الرقابة الداخلية فهي مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تعتمدها الشركة لضمان سلامة العمليات، وموثوقية التقارير المالية، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وحماية الأصول من سوء الاستخدام أو الاحتيال. ويؤكد إطار COSO أن الرقابة الداخلية عملية مستمرة يشترك فيها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملون، وتهدف إلى توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية والامتثال (COSO, 2013).

كما تؤكد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية الإشراف على نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، بما يضمن استدامة الشركة وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة (OECD, 2023).

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تكتسب إدارة المخاطر والرقابة الداخلية أهمية خاصة في الشركات العائلية؛ نظراً لما تواجهه من مخاطر تتعلق بتركيز السلطة، أو انتقال القيادة بين الأجيال، أو تعارض المصالح، أو ضعف الفصل بين الملكية والإدارة. لذلك فإن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يساعد على اكتشاف المخاطر المحتملة قبل تفاقمها، وتعزيز قدرة الشركة على اتخاذ قرارات استباقية، والمحافظة على استقرارها المالي والإداري.

كما تسهم الرقابة الداخلية في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين جودة التقارير المالية، وتعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات، ودعم الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين والجهات التمويلية في الشركة (IFC, 2021; OECD, 2023).

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وجود إطار مؤسسي واضح يحدد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في إدارة المخاطر، مع وضع سياسات وإجراءات مكتوبة لتحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها بصورة دورية. كما يتطلب إنشاء نظام رقابي يعتمد على مكونات الرقابة الداخلية الخمسة التي حددها إطار COSO، وهي: البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، والأنشطة الرقابية، والمعلومات والاتصال، وأنشطة المتابعة والتقييم (COSO, 2013).

ويتطلب هذا البعد أيضاً تطوير نظم معلومات موثوقة، وتفعيل دور المراجعة الداخلية، وتدريب العاملين على إدارة المخاطر، وإعداد خطط للتعامل مع الأزمات، مع إجراء مراجعات دورية لقياس فاعلية النظام الرقابي وتحسينه بصورة مستمرة (Tricker, 2024; OECD, 2023).

رابعاً: أثر إدارة المخاطر والرقابة الداخلية على الاستقرار المالي

تؤدي إدارة المخاطر والرقابة الداخلية دوراً محورياً في تحقيق الاستقرار المالي، من خلال الحد من الخسائر المحتملة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز موثوقية التقارير المالية، والحد من الأخطاء والاحتيال. كما تساعد على تحسين القرارات الاستثمارية والتمويلية، ورفع كفاءة إدارة السيولة، وزيادة قدرة الشركة على مواجهة الأزمات الاقتصادية والتقلبات السوقية.

وتشير الأدبيات إلى أن الشركات التي تمتلك نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تحقق مستويات أعلى من الاستدامة المالية، وتكون أكثر قدرة على المحافظة على ملاءتها المالية وتعزيز ثقة المستثمرين والجهات التمويلية (OECD, 2023; COSO, 2013).

خامساً: أثر إدارة المخاطر والرقابة الداخلية على الاستقرار الإداري

يسهم تطبيق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تعزيز الاستقرار الإداري من خلال تحسين جودة القرارات، ووضوح الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي. كما يساعد على رفع كفاءة الأداء، وتحسين التنسيق بين الإدارات، والكشف المبكر عن أوجه القصور، ودعم التحسين المستمر، مما ينعكس إيجاباً على استقرار الهيكل الإداري وزيادة قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات. وفي الشركات العائلية، يسهم هذا البعد في تقليل تأثير القرارات الفردية، وتعزيز العمل المؤسسي، وضمان استمرارية الأعمال حتى في ظل تغير القيادات أو الظروف الاقتصادية (Tricker, 2024; IFC, 2021).

سادساً: علاقة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية بوصفها أحد الأبعاد الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية، استناداً على ما أكدته الأدبيات من دورها في حماية الموارد، وتحسين جودة الرقابة، وتعزيز قدرة الشركة على مواجهة المخاطر والتحديات. كما تشير الدراسات إلى وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يسهم في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانياً في الشركات العائلية.

2.3.2.7 التخطيط للتعاقب القيادي Leadership Succession Planning

أولاً: مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي

يعد التخطيط للتعاقب القيادي أحد الممارسات الإستراتيجية في حوكمة الشركات، ويقصد به العملية المنظمة التي تهدف إلى إعداد وتأهيل قيادات مستقبلية قادرة على تولي المناصب القيادية عند شغورها، بما يضمن استمرارية الأعمال وعدم تأثر أداء الشركة بانتقال القيادة. ويشمل هذا التخطيط تحديد الوظائف القيادية الحرجة، واكتشاف الكفاءات الواعدة، ووضع برنامج لتطويرها، وتحديد معايير واضحة لاختيار القيادات المستقبلية وفق الكفاءة والخبرة، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية. وتؤكد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على خطط تعاقب الإدارة التنفيذية لضمان استمرارية القيادة وتحقيق الاستدامة المؤسسية (OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، يمثل التخطيط للتعاقب القيادي عنصراً حاسماً لاستمرار الشركة عبر الأجيال، إذ يحد من المخاطر المرتبطة بانتقال السلطة، ويضمن انتقال المعرفة والخبرة بصورة منظمة، ويعزز استقرار الشركة على المدى الطويل (IFC, 2021).

ثانياً: أهمية التخطيط للتعاقب القيادي في الشركات العائلية

تتبع أهمية التخطيط للتعاقب القيادي من دوره في ضمان استمرارية القيادة والمحافظة على استقرار الشركة عند انتقال المسؤوليات بين القيادات الحالية والقيادات المستقبلية. كما يسهم في تقليل المخاطر الناتجة عن المغادرة المفاجئة للقيادات، ويعزز جاهزية الشركة لمواجهة المتغيرات، ويضمن استمرار تنفيذ الخطط الاستراتيجية دون انقطاع.

وفي الشركات العائلية، تزداد أهمية هذا البعد بسبب تعاقب الأجيال، وما قد يرافقه من تحديات تتعلق باختيار القائد المناسب، أو اختلاف الرؤى بين أفراد العائلة. ويساعد التخطيط المسبق على تقليل النزاعات، وتعزيز العدالة في اختيار القيادات، والمحافظة على استقرار الشركة واستمرارية أعمالها (OECD, 2023; IFC, 2021).

ثالثاً: متطلبات التخطيط للتعاقب القيادي

يتطلب التخطيط الفعال للتعاقب القيادي وجود سياسة مكتوبة تحدد آليات اختيار القيادات المستقبلية، ومعايير تقييم الكفاءات، وخطط تطوير القيادات، إلى جانب تحديد الوظائف القيادية الحيوية التي تتطلب إعداد بدائل مناسبة. كما يتطلب مشاركة مجلس الإدارة في الإشراف على تنفيذ خطط التعاقب، وإجراء مراجعات دورية للتأكد من جاهزية المرشحين لتولي المسؤوليات القيادية.

ويستلزم هذا البعد أيضاً توفير برامج وتطوير مستمرة، وتبني نظام موضوعي لتقييم الأداء، وربط الترقيات بالكفاءة والجدارة، بما يضمن انتقال القيادة بصورة مؤسسية تحقق أهداف الشركة واستدامتها (Tricker, 2024; IFC, 2021).

رابعاً: أثر التخطيط للتعاقب القيادي على الاستقرار المالي

يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في تعزيز الاستقرار المالي من خلال ضمان استمرارية القيادة، وتقليل المخاطر المرتبطة بانتقال الإدارة، والمحافظة على استقرار القرارات الاستثمارية والمالية. كما يساعد على استمرار تنفيذ الخطط المالية والاستراتيجية دون اضطرابات، ويعزز ثقة المستثمرين والجهات التمويلية في قدرة الشركة على المحافظة على استدامة أعمالها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي على المدى الطويل (Tricker, 2024; OECD, 2023).

خامساً: أثر التخطيط للتعاقب القيادي على الاستقرار الإداري

يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الاستقرار الإداري من خلال ضمان انتقال المسؤوليات بصورة منظمة، والمحافظة على استمرارية العمل، والحد من الفراغ القيادي، وتعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات. كما يساعد على نقل المعرفة والخبرات المؤسسية إلى القيادات الجديدة، ويقلل من الاضطرابات التنظيمية التي قد تصاحب تغير القيادات، مما يعزز كفاءة الأداء واستقرار الهيكل الإداري. وفي الشركات العائلية، يؤدي هذا البعد إلى تقليل الخلافات المرتبطة باختيار القيادات، وتعزيز مبدأ الجدارة في تولي المناصب، ودعم استمرارية الشركة عبر الأجيال (IFC, 2021).

سادساً: علاقة التخطيط للتعاقب القيادي بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية التخطيط للتعاقب القيادي بوصفه أحد الأبعاد الرئيسة لحوكمة الشركات العائلية، استناداً إلى ما أكدته الأدبيات من دوره في ضمان استمرارية القيادة، والمحافظة على الخبرات المؤسسية، وتعزيز قدرة الشركات على مواجهة تحديات انتقال السلطة بين الأجيال. كما تشير الدراسات إلى أن التخطيط الفعال للتعاقب القيادي يسهم في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباراه ميدانياً في الشركات العائلية.

2.3.2.8 العدالة وحماية أصحاب المصلحة Fairness and Stakeholder Protection

أولاً: مفهوم العدالة وحماية أصحاب المصلحة

تعد العدالة وحماية أصحاب المصلحة من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، ويقصد بها ضمان معاملة جميع أصحاب المصلحة – بمن فيهم المساهمون، والعاملون، والعملاء، والموردون، والدائنون، والجهات التنظيمية- بصورة عادلة ومتوازنة، مع احترام حقوقهم المشروعة وتمكينهم من الحصول على المعلومات اللازمة وممارسة حقوقهم وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها. كما تهدف إلى منع التمييز أو إساءة استخدام السلطة أو استغلال النفوذ، بما يعزز الثقة في الشركة ويرسخ مبادئ النزاهة والشفافية. وقد أكدت مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وضمان المعاملة العادلة لهم، تمثل أحد الأسس الرئيسة لحوكمة الشركات، وتسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء (OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، تزداد أهمية هذا المبدأ نتيجة احتمال تغليب المصالح العائلية على مصالح بقية أصحاب المصلحة، مما يستدعي وجود سياسات واضحة تكفل العدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتعزز الثقة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة (IFC, 2021).

ثانياً: أهمية العدالة وحماية أصحاب المصلحة في الشركات العائلية

تكمن أهمية العدالة وحماية أصحاب المصلحة في أنها تعزز الثقة بين الشركة ومحيطها الداخلي والخارجي، وتسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع المستثمرين والعاملين والعملاء والموردين. كما تساعد على تعزيز الالتزام بالأنظمة، وتحسين السمعة المؤسسية، وتقليل النزاعات، ودعم بيئة عمل قائمة على النزاهة والاحترام المتبادل.

وفي الشركات العائلية، تؤدي العدالة دوراً مهماً في الحد من النزاعات الناتجة عن تضارب المصالح، وضمان عدم تفضيل أفراد العائلة على غيرهم في التعيين أو اتخاذ القرارات، بما يعزز الاحترافية والاستقرار المؤسسي، ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة في الشركة (IFC, 2021; OECD, 2023).

ثالثاً: متطلبات تحقيق العدالة وحماية أصحاب المصلحة

يتطلب تحقيق العدالة وحماية أصحاب المصلحة وضع سياسات واضحة تضمن احترام حقوق جميع الأطراف، وتوفير قنوات فعالة للإفصاح والتواصل، وتمكين أصحاب المصلحة من تقديم الملاحظات أو الشكاوى دون خوف من التمييز أو الانتقام. كما يتطلب تطبيق معايير موضوعية في التوظيف والترقية والمكافآت، والالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية، وتعزيز استقلالية مجلس الإدارة في معالجة تعارض المصالح.

ويتطلب هذا البعد أيضاً الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، واحترام الأنظمة والقوانين، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، بما يسهم في بناء بيئة مؤسسية تتسم بالعدالة والشفافية والثقة (Tricker, 2024; OECD, 2023).

رابعاً: أثر العدالة وحماية أصحاب المصلحة على الاستقرار المالي

يسهم تطبيق العدالة وحماية أصحاب المصلحة في تعزيز الاستقرار المالي من خلال رفع مستوى الثقة في الشركة، وتحسين علاقتها بالمستثمرين والجهات التمويلية والعملاء، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها على جذب الاستثمارات والحصول على التمويل وتحقيق النمو المستدام. كما يؤدي الالتزام بحقوق أصحاب المصلحة إلى تقليل النزاعات القانونية والمالية، وخفض المخاطر المرتبطة بالسمعة، وتعزيز كفاءة الأداء المالي (OECD, 2023).

خامساً: أثر العدالة وحماية أصحاب المصلحة على الاستقرار الإداري

تؤدي العدالة وحماية أصحاب المصلحة دوراً مهماً في تحقيق الاستقرار الإداري من خلال تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وترسيخ ثقافة المساواة والشفافية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي. كما تساعد على الحد من النزاعات الداخلية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز التعاون بين مختلف الإدارات، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء واستقرار الهيكل التنظيمي.

وفي الشركات العائلية، يسهم الالتزام بالعدالة في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على القرارات الإدارية، ويعزز موضوعية الإدارة، ويدعم استمرارية الشركة ونموها على المدى الطويل (IFC, 2021; Solomon, 2020).

سادساً: علاقة العدالة وحماية أصحاب المصلحة بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية العدالة وحماية أصحاب المصلحة بوصفها أحد الأبعاد الرئيسة لحوكمة الشركات العائلية، استناداً إلى ما أكدته الأدبيات من دورهما في تعزيز الثقة المؤسسية، والحد من تعارض المصالح، وتحسين العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة. كما تشير الأدبيات إلى أن تطبيق هذا البعد يسهم في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار ميدانياً ضمن نموذجها المفاهيمي.

2.4 الاستقرار المالي Financial Stability

2.4.1 تمهيد

يعد الاستقرار المالي أحد الركائز الأساسية لاستدامة الشركات وتحقيق قدرتها على النمو والاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة. ولا يقتصر مفهوم الاستقرار المالي على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، بل يشمل قدرتها على المحافظة على توازنها المالي، وإدارة مواردها بكفاءة، والوفاء بالتزاماتها المالية في الأجلين القصير والطويل، مع تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والأزمات الاقتصادية. وقد ازداد الاهتمام بالاستقرار المالي في السنوات الأخيرة بوصفه مؤشراً يعكس جودة الإدارة وكفاءة الحوكمة، خاصة في الشركات العائلية التي تواجه تحديات إضافية ترتبط بتركيب الملكية، وانتقال القيادة، واستمرارية الأعمال.

وتؤكد الأدبيات أن تحقيق الاستقرار المالي يعتمد على مجموعة من العوامل، من أبرزها كفاءة الإدارة المالية، وجودة نظم الرقابة الداخلية، وفعالية إدارة المخاطر، وتوافر ممارسات حوكمة رشيدة تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وترشيد القرارات الاستثمارية والتمويلية. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا

المحور مفهوم الاستقرار المالي، وأهميته، وأهدافه، ومؤشرات قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى بيان العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي، بما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

2.4.2 مفهوم الاستقرار المالي

يعرف الاستقرار المالي بأنه الحالة التي تتمتع فيها الشركة بالقدرة على إدارة مواردها والتزاماتها المالية بكفاءة، بما يمكنها من الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها، والاستمرار في ممارسة أنشطتها التشغيلية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية دون التعرض لاضطرابات مالية جوهرية. كما يشير إلى قدرة الشركة على امتصاص الصدمات الاقتصادية والمالية، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مع المحافظة على مستويات مناسبة من السيولة والربحية والملاءة المالية.

ويرى الباحثون أن الاستقرار المالي لا يقتصر على تحقيق نتائج مالية إيجابية في فترة زمنية محددة، وإنما يعكس قدرة الشركة على المحافظة على توازنها المالي واستدامة أدائها على المدى الطويل، من خلال الإدارة الرشيدة للمخاطر، وحسن استغلال الموارد، واتخاذ القرارات المالية وفق أسس علمية. كما تؤكد الأدبيات أن الشركات التي تتمتع باستقرار مالي تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات، والحصول على التمويل، والتوسع في أنشطتها، ومواجهة التقلبات الاقتصادية بكفاءة (IMF, 2019; OECD, 2023).

وفي الشركات العائلية، يرتبط الاستقرار المالي ارتباطاً وثيقاً بجودة ممارسات الحوكمة، إذ تسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز الشفافية، وتحسين الرقابة، وترشيد القرارات الاستثمارية، والحد من المخاطر المالية، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء المالي واستمرارية الشركة عبر الأجيال (IFC, 2021).

2.4.3 أهمية الاستقرار المالي

يمثل الاستقرار المالي أحد المقومات الأساسية لنجاح الشركات واستدامة أعمالها، إذ يسهم في تعزيز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، والمحافظة على توازنها المالي، ومواجهة التقلبات الاقتصادية والمالية بكفاءة. كما يساعد على توفير بيئة مالية مستقرة تدعم اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية الرشيدة، وتزيد من قدرة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتعزيز مركزها التنافسي في السوق. وتشير الأدبيات إلى أن الشركات التي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار المالي تكون أكثر قدرة على التوسع، واستقطاب المستثمرين، والحصول على التمويل بشروط أفضل، نتيجة ارتفاع مستوى الثقة في أدائها المالي (IMF, 2019; OECD, 2023).

كما يسهم الاستقرار المالي في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرة الشركة على إدارة السيولة، والحد من المخاطر المالية، وضمان استمرارية العمليات التشغيلية حتى في ظل الأزمات الاقتصادية أو التقلبات السوقية. ويؤدي ذلك إلى دعم استدامة الأداء المالي، والمحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتحقيق قيمة مضافة للشركة على المدى الطويل.

وفي الشركات العائلية، تبرز أهمية الاستقرار المالي بصورة أكبر؛ نظراً لارتباطه باستمرارية الشركة عبر الأجيال، وقدرتها على تمويل توسعاتها والمحافظة على مكانتها التنافسية. كما أن الاستقرار المالي يقلل من احتمالية التعثر المالي، ويعزز قدرة الشركة على تنفيذ خططها الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين متطلبات النمو والمحافظة على الاستدامة المالية (IFC, 2021).

2.4.4 أهداف الاستقرار المالي

يهدف الاستقرار المالي إلى تمكين الشركات من المحافظة على توازنها المالي واستدامة عملياتها التشغيلية، بما يضمن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، وتحقيق النمو المستدام، وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والتقلبات الاقتصادية. ولا يقتصر تحقيق الاستقرار المالي على المحافظة على مستويات مناسبة من السيولة والربحية، بل يمتد ليشمل بناء مركز مالي قوي يدعم قدرة الشركة على الاستثمار والتوسع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتسعى الشركات من خلال تحقيق الاستقرار المالي على استخدام الأمثل للموارد المالية، وتحسين كفاءة إدارة الأصول والالتزامات، وتعزيز قدرتها على الحصول على مصادر التمويل المناسبة، بما يحقق التوازن بين العائد والمخاطرة. كما يهدف الاستقرار المالي على رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والدائنين وأصحاب المصلحة، وتحسين التصنيف الائتماني للشركة، وتعزيز قدرتها على استقطاب الاستثمارات ودعم استدامة أعمالها (OECD, 2023; IMF, 2019).

وفي الشركات العائلية، يهدف الاستقرار المالي على المحافظة على استمرارية الشركة عبر الأجيال، ودعم قدرتها على تمويل خطط النمو والتوسع، وتقليل احتمالات التعثر المالي، وضمان استمرار تحقيق القيمة الاقتصادية للملاك وأصحاب المصلحة. كما يسهم في تعزيز مرونة الشركة في مواجهة الأزمات، وتحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح قصيرة الأجل والمحافظة على الاستدامة المالية على المدى الطويل (IFC, 2021).

2.4.5 مؤشرات قياس الاستقرار المالي

يعتمد تقييم الاستقرار المالي على مجموعة من المؤشرات التي تعكس قدرة الشركة على المحافظة على توازنها المالي، والوفاء بالتزاماتها، وتحقيق الاستدامة في أدائها المالي. وتعد هذه المؤشرات أدوات مهمة لتقييم سلامة المركز المالي للشركة، ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر والتقلبات الاقتصادية، واتخاذ القرارات المالية الرشيدة. وتشير الأدبيات إلى أن قياس الاستقرار المالي لا يعتمد على مؤشر واحد، وإنما على مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية التي تعكس مختلف جوانب الأداء المالي (OECD, 2023; IMF, 2019).

ومن أبرز مؤشرات قياس الاستقرار المالي ما يأتي:

أولاً: السيولة Liquidity

تعد السيولة من أهم مؤشرات الاستقرار المالي، إذ تعبر عن قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل عند استحقاقها، دون التأثير في استمرارية عملياتها التشغيلية. ويؤدي الحفاظ على مستوى مناسب من السيولة إلى تقليل مخاطر التعثر المالي، وتعزيز قدرة الشركة على مواجهة الظروف الطارئة.

ثانياً: الربحية Profitability

تشير الربحية إلى قدرة الشركة على تحقيق عوائد مناسبة من أنشطتها التشغيلية والاستثمارية، وتمثل مؤشراً مهماً على كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة. ويساعد تحقيق مستويات مستقرة من الربحية على دعم النمو، وتعزيز المركز المالي، وزيادة قدرة الشركة على تمويل توسعاتها المستقبلية.

ثالثاً: الملاءة المالية Solvency

تعكس الملاءة المالية قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، والمحافظة على هيكل مالي متوازن بين مصادر التمويل الذاتية والخارجية. ويعد ارتفاع مستوى الملاءة مؤشراً على متانة المركز المالي وانخفاض المخاطر المرتبطة بالديون.

رابعاً: التدفقات النقدية Cash Flows

تمثل التدفقات النقدية مؤشراً رئيسياً على قدرة الشركة على توليد النقد اللازم لتمويل عملياتها التشغيلية والاستثمارية، وسداد التزاماتها المالية. وتساعد التدفقات النقدية الإيجابية والمستقرة على تعزيز الاستقرار المالي وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي.

خامساً: كفاءة استخدام الأصول Asset Utilization Efficiency

تشير كفاءة استخدام الأصول على قدرة الشركة على تحقيق أعلى عائد ممكن من أصولها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعكس هذا المؤشر جودة الإدارة المالية وكفاءة القرارات الاستثمارية.

سادساً: القدرة على مواجهة المخاطر

تعد قدرة الشركة على مواجهة المخاطر المالية من المؤشرات المهمة للاستقرار المالي، وتشمل قدرتها على التعامل مع تقلبات الأسواق، وارتفاع تكاليف التمويل، وانخفاض الإيرادات، وغيرها من المخاطر التي قد تؤثر في أدائها المالي. ويسهم وجود سياسات فعالة لغدارة المخاطر في تعزيز مرونة الشركة واستدامتها المالية.

وتوضح هذه المؤشرات مجتمعة مدى قدرة الشركة على تحقيق التوازن المالي، والمحافظة على استدامة أدائها، وتعزيز قدرتها على النمو ومواجهة التحديات، ولذلك تعد من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم مستوى الاستقرار المالي في الأدبيات المحاسبية والإدارية.

2.4.6 العوامل المؤثرة في الاستقرار المالي

يتأثر الاستقرار المالي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرة الشركة على المحافظة على توازنها المالي، وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، والاستمرار في أداء أعمالها بكفاءة. وتختلف درجة تأثير هذه العوامل باختلاف طبيعة نشاط الشركة، وحجمها، وهيكلها التنظيمي، والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها. وتشير الأدبيات إلى أن تحقيق الاستقرار المالي لا يعتمد على الأداء المالي وحده، وإنما يتطلب تكامل الجوانب الإدارية والرقابية والتمويلية والتشغيلية (IMF, 2019; Brigham & Ehrhardt, 2022).

ومن أبرز العوامل المؤثرة في الاستقرار المالي ما يأتي:

أولاً: جودة الحوكمة

تعد ممارسات الحوكمة الرشيدة من أهم العوامل المؤثرة في الاستقرار المالي، إذ تسهم في تعزيز الشفافية، وتحسين الرقابة، وترشيد القرارات الاستثمارية والتمويلية، والحد من تعارض المصالح، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة (OECD, 2023).

ثانياً: كفاءة الإدارة المالية

تلعب الإدارة المالية دوراً محورياً في تحقيق الاستقرار المالي من خلال التخطيط المالي السليم، وإدارة السيولة، والرقابة على النفقات، وإعداد الموازنات، وإدارة الاستثمارات والتمويل بكفاءة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

ثالثاً: إدارة المخاطر

تسهم إدارة المخاطر في الحد من الآثار السلبية للمخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية، من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، مما يعزز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات والمحافظة على استقرارها المالي (OECD, 2023).

رابعاً: جودة الرقابة الداخلية

تساعد الرقابة الداخلية الفعالة على حماية أصول الشركة، وضمان دقة التقارير المالية، والحد من الأخطاء والاحتيال، وتعزيز الالتزام بالسياسات والأنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار المالي.

خامساً: البيئة الاقتصادية

تؤثر المتغيرات الاقتصادية الكلية، مثل معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف، والنمو الاقتصادي، في قدرة الشركات على تحقيق الاستقرار المالي، حيث تؤثر هذه المتغيرات في تكاليف التشغيل، والطلب على المنتجات، وتوافر التمويل.

سادساً: كفاءة الإدارة التنفيذية

تسهم الإدارة التنفيذية الكفؤة في اتخاذ قرارات مالية وإدارية رشيدة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة، بما يدعم الاستقرار المالي ويعزز استدامة الأداء.

سابعاً: البيئة التشريعية والتنظيمية

يساعد وجود بيئة تنظيمية مستقرة، وأنظمة قوانين واضحة، وآليات رقابية فعالة، على تعزيز الثقة في بيئة الأعمال، وحماية حقوق المستثمرين، وتشجيع الشركات على الالتزام بمبادئ الحوكمة، الأمر الذي يدعم الاستقرار المالي.

ويتضح مما سبق أن الاستقرار المالي لا يتحقق نتيجة عامل واحد، وإنما هو محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل المالية والإدارية والتنظيمية، وفي مقدمتها تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة فعالة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وإدارة المخاطر، وتحقيق الاستدامة المالية.

2.4.7 العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي

تشير الأدبيات على وجود إلى وجود علاقة وثيقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية تحقيق الاستقرار المالي، إذ تسهم الحوكمة في بناء إطار مؤسسي قائم على الشفافية، والمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، وإدارة المخاطر، والتخطيط للتعاقب القيادي، وحماية حقوق أصحاب المصلحة. وتنعكس هذه الممارسات إيجاباً على جودة القرارات المالية والإدارية، وتعزز قدرة الشركة على المحافظة على مركز مالي مستقر وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل (IFC, 2021; OECD, 2023).

وتساعد الحوكمة الرشيدة على ترشيد القرارات الاستثمارية والتمويلية، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية، والحد من تعارض المصالح، مما يقلل من احتمالات التعثر المالي ويزيد من كفاءة استخدام الموارد المالية. كما تؤدي إلى رفع مستوى الشفافية والإفصاح المالي، الأمر الذي يعزز ثقة المستثمرين والدائنين وأصحاب المصلحة، ويحسن قدرة الشركة على الحصول على التمويل ودعم خطط النمو والتوسع (Solomon, 2020; Tricker, 2024).

وفي الشركات العائلية على وجه الخصوص، تؤدي الحوكمة دوراً محورياً في معالجة التحديات المرتبطة بتركيز الملكية، وتداخل الصلاحيات، وانتقال القيادة بين الأجيال. فمن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، تصبح القرارات المالية أكثر موضوعية، وقل المخاطر الناتجة عن القرارات الفردية أو الاعتبارية العائلية، مما يعزز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات، والمحافظة على استقرارها المالي، واستمرارها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (IFC, 2021).

كما بينت العديد من الدراسات أن الشركات التي تطبق ممارسات الحوكمة بصورة فعالية تحقق أداءً مالياً أفضل، ومستويات أعلى من السيولة والربحية والملاءة المالية، إضافة إلى انخفاض مستويات المخاطر المالية، مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى نظام حوكمة فعال. ويعزز ذلك من قدرة الشركات على تحقيق الاستقرار المالي، والمحافظة على استدامة أعمالها في ظل المتغيرات الاقتصادية والتنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن حوكمة الشركات العائلية تمثل أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الاستقرار المالي، من خلال تعزيز كفاءة الإدارة، وتحسين جودة الرقابة، ورفع مستوى الشفافية، ودعم الإدارة الرشيدة للمخاطر، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي تستند عليه الدراسة الحالية في اختبار أثر حوكمة الشركات العائلية على الاستقرار المالي.

خلاصة الباحث: رغم أهمية الاستقرار المالي في دعم استمرارية الشركات العائلية، إلا أن تحقيقه لا يكتمل دون وجود استقرار إداري يضمن كفاءة اتخاذ القرار واستدامة الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم تناوله في المحور التالي.

2.5 الاستقرار الإداري Administrative Stability

2.5.1 تمهيد

يعد الاستقرار الإداري من المقومات الأساسية التي تسهم في استمرارية الشركات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يعكس قدرة المنظمة على المحافظة على كفاءة هيكلها الإداري، واستقرار قياداتها، ووضوح سياساتها وإجراءاتها، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ولا يقتصر الاستقرار الإداري على ثبات الهيكل التنظيمي أو استمرار العاملين في وظائفهم، وإنما يشمل قدرة الإدارة على المحافظة على فعالية العمليات الإدارية، وجودة اتخاذ القرارات، واستدامة الأداء المؤسسي في مختلف ظروفه.

وتزداد أهمية الاستقرار الإداري في الشركات العائلية؛ نظراً لما تواجهه من تحديات ترتبط بتعاقب الأجيال، وتداخل العلاقات العائلية مع الإدارة، واحتمالية تعارض المصالح بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية. لذلك أصبحت ممارسات الحوكمة الرشيدة أحد أهم الأدوات التي تسهم في تعزيز الاستقرار الإداري من خلال تنظيم الصلاحيات، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين آليات الرقابة، ودعم استمرارية القيادة والإدارة المؤسسية.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المحور مفهوم الاستقرار الإداري، وأهميته، وأهدافه، ومؤشرات قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم يوضح العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار الإداري، بما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

2.5.2 مفهوم الاستقرار الإداري

يعرف الاستقرار الإداري بأنه قدرة المنظمة على المحافظة على كفاءة وفعالية نظامها الإداري، واستمرار أداء وظائفها التنظيمية والإدارية بصورة منتظمة، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتغيير والمنافسة. ويشمل ذلك استقرار القيادات الإدارية، ووضوح الهيكل التنظيمي، واستمرار السياسات والإجراءات، وكفاءة عمليات اتخاذ القرار، وتوافر بيئة عمل تدعم الأداء المؤسسي المستدام.

كما ينظر إلى الاستقرار الإداري بوصفه حالة من الاتزان التنظيمي التي تتمكن فيها الشركة من المحافظة على استمرارية أعمالها دون تأثر جوهري بالتغيرات الداخلية أو الخارجية، وذلك من خلال وجود قيادة فعالة، ونظم إدارية واضحة، وآليات رقابية مناسبة، وسياسات قائمة على الكفاءة والشفافية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز كفاءة الأداء، وتحسين التنسيق بين الغدارات، وتقليل الاضطرابات التنظيمية، ورفع قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المختلفة (Robbins & Judge, 2023; Daft, 2022).

وفي الشركات العائلية، يرتبط الاستقرار الإداري بدرجة كبيرة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ تسهم الحوكمة في تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، وتعزيز مبدأ الجدارة في شغل المناصب القيادية، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، والحد من النزاعات الإدارية الناتجة عن الاعتبارات العائلية، مما ينعكس إيجاباً على استقرار الأداء الإداري واستدامة الشركة (OECD, 2023; IFC, 2021).

2.5.3 أهمية الاستقرار الإداري

يمثل الاستقرار الإداري أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح الشركات واستدامة أعمالها، إذ يوفر بيئة تنظيمية مستقرة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما يؤدي إلى تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وتشير الأدبيات إلى أن الشركات التي تتمتع باستقرار إداري تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق المرونة التنظيمية، والمحافظة على استمرارية أعمالها في ظل الظروف المختلفة (Robbins & Judge, 2023; Daft, 2022).

كما يسهم الاستقرار الإداري في تعزيز رضا العاملين، ورفع مستوى الولاء والانتماء المؤسسي، وتقليل معدلات دوران العمل، وتحسين التعاون بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. ويؤدي وجود إدارة مستقرة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات المؤسسية، بما يدعم تحقيق الأداء المستدام.

وفي الشركات العائلية، تتضاعف أهمية الاستقرار الإداري؛ نظراً لما قد تواجهه من تحديات تتعلق بتداخل العلاقات الأسرية مع الجوانب الإدارية، أو انتقال القيادة بين الأجيال. ولذلك فإن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في تنظيم العلاقات الإدارية، وتوضيح الصلاحيات، وتعزيز مبدأ الجدارة في شغل المناصب الإدارية، مما يقلل من النزاعات الداخلية، ويرفع مستوى الكفاءة الإدارية، ويعزز استمرارية الشركة ونموها (OECD, 2023; IFC, 2021).

2.5.4 أهداف الاستقرار الإداري

يهدف الاستقرار الإداري إلى تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير بيئة تنظيمية مستقرة تتسم بوضوح الهيكل الإداري، واستمرارية القيادة، وكفاءة العمليات الإدارية. كما يسعى إلى ضمان استمرارية الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين مختلف الوحدات التنظيمية، بما يسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة.

ومن الأهداف الرئيسية للاستقرار الإداري أيضاً تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير نظم العمل، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. كما يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على العدالة والشفافية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الالتزام المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين واستدامة المنظمة (Robbins & Judge, 2023; Daft, 2022).

2.5.5 مؤشرات الاستقرار الإداري

يعتمد تقييم الاستقرار الإداري على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة الشركة على المحافظة على كفاءة نظامها الإداري، واستمرارية عملياتها التنظيمية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستقرة. وتساعد هذه المؤشرات في تقييم جودة الأداء الإداري، ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، والمحافظة على استقرارها المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن الاستقرار الإداري لا يقاس بمؤشر واحد، وإنما بمجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تغطي الجوانب التنظيمية والإدارية والبشرية (Robbins & Judge, 2023; Daft, 2022).

ومن أبرز مؤشرات قياس الاستقرار الإداري ما يأتي:

أولاً: استقرار الهيكل التنظيمي

يعد وضوح الهيكل التنظيمي واستقراره من أهم مؤشرات الاستقرار الإداري، إذ يعكس توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة، ويحد من تداخل الاختصاصات، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين التنسيق بين الإدارات.

ثانياً: جودة اتخاذ القرارات

تمثل جودة القرارات الإدارية مؤشراً رئيسياً على الاستقرار الإداري، حيث تعكس قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات موضوعية تستند إلى المعلومات والتحليل، بما يحقق أهداف الشركة ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات.

ثالثاً: استقرار القيادات الإدارية

يشير استقرار القيادات إلى قدرة الشركة على المحافظة على الكفاءات القيادية، وضمان استمرارية القيادة الإدارية، والحد من التغيرات المتكررة في المناصب القيادية، بما يدعم استقرار السياسات والخطط الاستراتيجية.

رابعاً: وضوح السياسات والإجراءات

يسهم وجود سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة في تنظيم سير العمل، وتوحيد آليات الأداء، وتقليل الاجتهادات الفردية، مما يعزز الانضباط الإداري ويرفع كفاءة تنفيذ الأعمال.

خامساً: رضا العاملين وانخفاض معدل دوران العمل

يعد ارتفاع مستوى رضا العاملين وانخفاض معدلات دوران العمل من المؤشرات المهمة للاستقرار الإداري، إذ يعكسان جودة بيئة العمل، وعدالة الممارسات الإدارية، وفاعلية القيادة في المحافظة على الكفاءات البشرية.

سادساً: كفاءة الاتصال والتنسيق الإداري

تعكس كفاءة الاتصال الداخلي والتنسيق بين الإدارات قدرة الشركة على تبادل المعلومات بصورة فعالة، وسرعة معالجة المشكلات، وتعزيز العمل الجماعي، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

سابعاً: القدرة على التكيف مع التغيرات

تعد قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية مؤشراً مهماً على الاستقرار الإداري، إذ تعكس مرونة الإدارة في التعامل مع المتغيرات، والمحافظة على استمرارية الأعمال دون حدوث اضطرابات تؤثر في الأداء.

وتوضح هذه المؤشرات مجتمعة مدى قدرة الشركة على المحافظة على استقرارها الإداري، وتحقيق الكفاءة التنظيمية، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة.

2.5.6 العوامل المؤثرة في الاستقرار الإداري

يتأثر الاستقرار الإداري بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرة الشركة على المحافظة على كفاءة نظامها الإداري واستمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتختلف درجة تأثير هذه العوامل تبعاً لطبيعة نشاط الشركة، وهيكلها التنظيمي، والبيئة التي تعمل فيها، إلا أن الأدبيات

تؤكد أن تحقيق الاستقرار الإداري يتطلب تكامل الجوانب التنظيمية والإدارية والقيادية والبشرية، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته (Robbins & Judge, 2023; Daft, 2022).

ومن أبرز العوامل المؤثرة في الاستقرار الإداري ما يأتي:

أولاً: جودة القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية الفاعلة أحد أهم العوامل المؤثرة في الاستقرار الإداري، إذ تسهم في توجيه العاملين، وتحفيزهم، واتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة التغيير بصورة فعالة. كما تساعد القيادة الكفؤة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، والمحافظة على استقرار الأداء المؤسسي.

ثانياً: وضوح الهيكل التنظيمي

يساعد الهيكل التنظيمي الواضح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وخطوط الاتصال بين الوحدات الإدارية، مما يقلل من تداخل الاختصاصات، ويسهم في سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتعزيز كفاءة الأداء الإداري.

ثالثاً: ممارسات حوكمة الشركات

تعد الحوكمة الرشيدة من العوامل الرئيسية المؤثرة في الاستقرار الإداري، إذ تسهم في تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتوضيح المسؤوليات، والحد من تضارب المصالح، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الإدارة واستمرارية أعمال الشركة (OECD, 2023).

رابعاً: الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق الاستقرار الإداري، من خلال استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة. كما يسهم انخفاض معدل دوران العاملين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في تعزيز الاستقرار المؤسسي وتحسين الأداء الإداري.

خامساً: نظم الاتصال والتواصل

تسهم نظم الاتصال الفعالة في نقل المعلومات بسرعة ودقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتقليل الأخطاء وسوء الفهم، مما يدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات ويرفع كفاءة الأداء الإداري.

سادساً: الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة في مستوى الاستقرار الإداري، إذ تسهم القيم المشتركة، والالتزام المؤسسي، والعمل بروح الفريق، في تعزيز الانسجام بين العاملين، ودعم التغيير الإيجابي، وتحقيق استقرار الأداء الإداري على المدى الطويل.

سابعاً: البيئة الخارجية

يتأثر الاستقرار الإداري كذلك بالبيئة الخارجية، بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتشريعية وتقنية واجتماعية، إذ تستلزم هذه المتغيرات قدرة الإدارة على التكيف المستمر، وتطوير سياساتها وإجراءاتها بما يضمن استمرارية الشركة وتحقيق أهدافها.

ويتضح مما سبق أن الاستقرار الإداري يمثل نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل القيادية والتنظيمية والبشرية والبيئية، وأن نجاح الشركات في إدارة هذه العوامل يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة الإدارية، ورفع قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

2.5.7 العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار الإداري

تعد حوكمة الشركات العائلية من أهم الآليات الإدارية التي تسهم في تحقيق الاستقرار الإداري داخل الشركات، إذ توفر إطاراً مؤسسياً ينظم العلاقات بين الملاك، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة، بما يعزز كفاءة الأداء الإداري ويحد من الازدواجية في اتخاذ القرارات. وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والمساءلة والعدالة، الأمر الذي يعزز استقرار الإدارة ويرفع مستوى فاعلية العمل المؤسسي (OECD, 2023; IFC, 2021).

وتؤدي ممارسات الحوكمة الرشيدة دوراً مهماً في تحسين جودة الإدارة من خلال تعزيز استقلالية مجلس الإدارة، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية، وتوضيح العلاقة بين الملكية والإدارة، والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في اختيار القيادات الإدارية. كما تسهم في الحد من النزاعات الإدارية الناتجة عن تضارب المصالح أو تدخل الاعتبارات الشخصية والعائلية في القرارات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار الهيكل التنظيمي واستمرارية الأداء المؤسسي (Solomon, 2020; Tricker, 2024).

وفي الشركات العائلية، تبرز أهمية الحوكمة بصورة أكبر نتيجة خصوصية هذا النوع من الشركات، حيث قد يؤدي تداخل العلاقات الأسرية مع الجوانب الإدارية إلى ظهور تحديات تتعلق بوضوح الصلاحيات، وانتقال القيادة، وآليات اتخاذ القرار. ومن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، تتمكن الشركات

العائلية من بناء هياكل تنظيمية أكثر احترافية، ووضع سياسات واضحة للتعاقب القيادي، وتعزيز مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، بما يضمن استقرار الإدارة واستمرارية الأعمال عبر الأجيال (IFC, 2021).

كما أوضحت العديد من الدراسات أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تحقق مستويات أعلى من الاستقرار الإداري مقارنة بغيرها، نتيجة تحسن جودة القيادة، ووضوح الإجراءات التنظيمية، وارتفاع كفاءة الاتصال الإداري، وتعزيز مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الشركة. ويسهم ذلك في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران العاملين، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن حوكمة الشركات العائلية تمثل أحد المحددات الرئيسة للاستقرار الإداري، إذ تسهم في بناء إدارة مؤسسية قائمة على الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والعدالة، بما يعزز استدامة الأداء الإداري، ويرفع قدرة الشركات العائلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استمراريتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة.

خلاصة الباحث: بناءً على ما سبق، يتبين أن العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والإداري تمثل علاقة تكاملية، حيث تسهم الحوكمة في توفير البيئة التنظيمية التي تدعم تحقيق الاستقرار بمختلف أبعاده، وهو ما تنطلق منه الدراسة الحالية في بناء نموذجها البحثي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التطبيقية التي اعتمدها الباحث في تنفيذ الدراسة، والإجراءات التي اتبعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويعرض الفصل حجم الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتي جمع البيانات، وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، إضافة إلى إجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، بما يضمن سلامة الإجراءات المنهجية ودقة النتائج التي سنتناولها الدراسة في الفصل الرابع.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج المختلط (Mixed Methods)**؛ الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، لما يتميز به من قدرة على تقديم فهم أكثر شمولاً للظاهرة محل الدراسة من خلال دمج البيانات الكمية والبيانات النوعية في إطار بحثي واحد. ويعد هذا المنهج من المناهج الحديثة التي تسهم في تعزيز موثوقية النتائج من خلال الاستفادة من مزايا كل من الأسلوبين الكمي والنوعي في تفسير الظواهر الإدارية والتنظيمية.

وفي الجانب الكمي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بهدف قياس مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية، وتحليل أثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، واختيار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أما في الجانب النوعي، فقد استخدم الباحث المقابلات شبه المقتنة مع عدد من ملاك الشركات العائلية والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجالي الإدارة، وذلك بهدف تعميق فهم النتائج الكمية، وتفسيرها في ضوء الخبرات العملية للمشاركين، بما يسهم في تقديم رؤية أكثر تكاملاً حول واقع تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية والتحديات المرتبطة بها. وقد استخدمت نتائج المقابلات بوصفها أدلة تفسيرية داعمة للنتائج الإحصائية، دون إخضاعها لتحليل إحصائي مستقل، تحقيقاً للتكامل بين البيانات الكمية والنوعية بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

3.3 حدود الدراسة

انطلقت الدراسة ضمن حدود منهجية محددة لضمان تركيزها على تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وتمثلت هذه الحدود فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: شملت الدراسة ملاك الشركات العائلية، وأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والقيادات الإدارية في الشركات العائلية.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال فترة جمع البيانات الخاصة بالبحث في عام 2026.

3.4 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم المعرفة والخبرة بواقع تطبيق حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك ملاك الشركات العائلية، وأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، والعاملين في المناصب الإشرافية والإدارية ممن لهم علاقة مباشرة بعمليات الإدارة واتخاذ القرار داخل الشركات العائلية.

وقد اختير هذا المجتمع لكونه الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، والإدلاء بآرائه حول أثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري، وذلك بحكم طبيعة مسؤولياته ومشاركته في العمليات الإدارية والتنظيمية داخل الشركات محل الدراسة.

3.5 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة القصدية (Purposive Sampling)، وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يتم اختيار أفرادها وفق معايير محددة تتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة موضوعها، حيث تتيح للباحث الوصول إلى الأفراد الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة حول الظاهرة محل الدراسة.

واختيرت العينة من العاملين في الشركات العائلية داخل المملكة العربية السعودية، وشملت ملاك الشركات، وأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، وعدداً من القيادات الإدارية، وذلك لارتباطهم المباشر بتطبيق مبادئ الحوكمة وممارستها داخل شركاتهم، وقدرتهم على تقييم أثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

وقد جمعت البيانات الكمية باستخدام استبانة إلكترونية صممت عبر منصة (Google Forms)، ووزعت على أفراد العينة المستهدفة، وأسفرت عملية جمع البيانات عن (43) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولم تستبعد أي استبانة لسلامة البيانات واكتمالها، وهو ما يمثل العينة النهائية للدراسة.

جدول (1-3): توزيع العينة الكمية

الرمز	الصفة
المشارك الأول	مالك، رئيس تنفيذي
المشارك الثاني	نائب رئيس تنفيذي
المشارك الثالث	مالك، مستثمر
المشارك الرابع	مالك شركة عائلية
المشارك الخامس	مدير تنفيذي عائلي

وفي الجانب النوعي، أجرى الباحث خمس مقابلات شبه مقننة مع عدد من ملاك الشركات العائلية، والمديرين التنفيذيين، وأعضاء مجالس الإدارة، واختيروا بطريقة قصدية نظراً لخبراتهم العملية وإلمامهم بواقع تطبيق الحوكمة داخل الشركات العائلية. وقد استخدمت هذه المقابلات بوصفها مصدراً داعماً لتفسير النتائج الكمية وتعزيز مناقشتها، دون أن تدخل ضمن التحليل الإحصائي للدراسة.

جدول (2-3): المشاركون في المقابلات

البيان	العدد
الاستبانات الموزعة	150 استبانة
الاستبانات المستلمة	41
الاستبانات المستبعدة	0
الاستبانات المعتمدة للتحليل	41

3.6 عينة الدراسة

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على أداتين رئيسيتين، هما الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، والمقابلة شبه المقننة بوصفها أداة لجمع البيانات النوعية الداعمة. وقد اختيرت هاتان الأداتان بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويسهم في توفير بيانات كمية ونوعية تساعد على تقديم تفسير أكثر شمولاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

3.6.1 الاستبانة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد من أفراد مجتمع الدراسة بصورة منظمة، بما يسهم في قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها إحصائياً.

وقد صممت الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع الاستفادة من المقاييس العلمية المستخدمة في الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والإداري، بما يضمن شمولها لجميع أبعاد الدراسة وتحقيقها لأهدافها.

3.6.2 محاور الاستبانة

صممت الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبما ينسجم مع أهدافها وفرضياتها، وقد قسمت إلى أربعة أقسام رئيسية، شملت البيانات العامة، ومتغير حوكمة الشركات العائلية، ومتغير الاستقرار المالي، ومتغير الاستقرار الإداري، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-3): محاور الاستبانة وعدد الفقرات

القسم	الأبعاد	عدد الفقرات
البيانات العامة	بيانات الشركة + بيانات المشاركين	16
حوكمة الشركات العائلية	7 أبعاد	28
الاستقرار المالي	5 أبعاد	15
الاستقرار الإداري	5 أبعاد	15
إجمالي فقرات القياس	-	43

3.6.3 أبعاد الاستبانة

جداول (3-4): أبعاد متغيرات الدراسة

أولاً: حوكمة الشركات العائلية

عدد الفقرات	البعد
4	الشفافية والإفصاح
4	المساءلة والرقابة
4	فعالية مجلس الإدارة
4	الفصل بين الملكية والإدارة
4	إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
4	التخطيط للتعاقب القيادي
4	العدالة وحماية أصحاب المصلحة

ثانياً: الاستقرار المالي

عدد الفقرات	البعد
3	المرونة المالية
3	الاستدامة المالية
3	إدارة السيولة
3	الكفاءة المالية
3	إدارة المخاطر المالية

ثالثاً: الاستقرار الإداري

عدد الفقرات	البعد
3	وضوح الهيكل التنظيمي
3	جودة اتخاذ القرار
3	استقرار العمليات التشغيلية
3	استقرار الموارد البشرية
3	القدرة على التكيف المؤسسي

وقد صيغت جميع فقرات متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، حيث تراوحت بدائل الإجابة بين (1) أعارض بشدة و (5) أوافق بشدة، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبانة بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

3.7 بناء أداة الدراسة وتطويرها

3.7.1 تطوير أداة الدراسة

جرى إعداد الدراسة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي والإداري، مع الاستفادة من المقاييس العلمية المستخدمة في البحوث ذات الصلة، بما يضمن شمول الأداة لجميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

كما استعان الباحث خلال مرحلة إعداد الأداة بخبرة أحد المختصين في الإدارة والبحوث التطبيقية، وذلك بهدف مراجعة البناء العام للاستبانة، وتحسين صياغة الفقرات، وترتيب محاورها، والتأكد من وضوح العبارات وسلامة تسلسلها المنطقي قبل تطبيقها على عينة الدراسة. وقد أسهمت هذه المراجعة في تطوير الأداة وإخراجها بصورتها النهائية بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها.

3.7.2 صدق الاتساق الداخلي

فيما يتعلق بصدق الأداة تم التحقق من الصدق الظاهري لها بعرضها على الدكتور المشرف على الدراسة أولاً ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والعلاقة بهذه الدراسة، وتم إجراء التعديلات المناسبة لضمان وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لمستوى المستجيبين ومدى ارتباطها بهذه الدراسة وأهدافها. أما بالنسبة للثبات، فقد تم التأكد من ثبات الأداة عبر تطبيق الإجراءات الاحصائية المناسبة (معاملات الارتباط- الفاكرونباخ) للتأكد من استقرار النتائج عند إعادة التطبيق، مما يضمن مصداقية البيانات المجمعة موثوقية النتائج المستخلصة منها في ضوء المعايير المتبعة في هذه الدراسة والدراسات الاجتماعية بوجه أعم. وذلك وفقاً للآتي:

أولاً: معيار الاتساق الداخلي

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه هذه الفقرة أو العبارة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور حوكمة الشركات العائلية.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.334*	11	.728**	21	.616**
2	.561**	12	.660**	22	.845**
3	.693**	13	.664**	23	.771**
4	.348*	14	.761**	24	.696**
5	.646**	15	.619**	25	.395*
6	.823**	16	.341*	26	.312*
7	.817**	17	.535**	27	.627**
8	.824**	18	.796**	28	.727**
9	.717**	19	.775**		
10	.730**	20	.868**		

يتضح من جدول رقم (1) أن جميع الفقرات ترتبط ارتباطاً موجباً وذو دلالة إحصائية بالدرجة الكلية للمحور، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد لمفردات محور حوكمة الشركات العائلية. تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.312 (للفقرة 26) كحد أدنى، و0.868 (للفقرة 20) كحد أقصى. وتجدر الإشارة إلى أن الغالبية العظمى من الفقرات (23 فقرة من أصل 28) أظهرت ارتباطاً قوياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما يُرمز له بـ (**). بينما أظهرت خمس فقرات فقط (أرقام 1، 4، 16، 25، 26) ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) المُرمز له بـ (*). هذه النتائج تؤكد أن الفقرات تقيس بشكل فعال البعد الكامن وراء المحور، وتساهم بشكل جوهري في بناء الدرجة الكلية، مما يعزز الصدق البنائي (Construct Validity) والاتساق الداخلي للمقياس.

جدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الاستقرار المالي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.843**	6	.840**	11	.827**
2	.673**	7	.884**	12	.810**
3	.856**	8	.819**	13	.791**
4	.789**	9	.639**	14	.873**
5	.836**	10	.870**	15	.793**

يُظهر جدول رقم (2) وجود ارتباطات موجبة وقوية جداً بين جميع الفقرات والدرجة الكلية لمحور الاستقرار المالي. وجميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) كما يُشير الرمز (**). تتراوح قيم معاملات الارتباط في هذا المحور ما بين 0.639 (للفقرة 9) كحد أدنى، و0.884. هذا الارتفاع الملحوظ في قيم الارتباط يعكس تجانساً عالياً بين مفردات المقياس، ويدل على أن كل فقرة تساهم بشكل كبير وموثوق في قياس مفهوم الاستقرار المالي.

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الاستقرار الإداري

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.733**	6	.777**	11	.648**
2	.722**	6	.827**	12	.739**
3	.704**	8	.744**	13	.664**
4	.864**	9	.837**	14	.684**
5	.887**	10	.626**	15	.626**

تشير البيانات في جدول رقم (3) إلى أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الاستقرار الإداري هي ارتباطات موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) (**). تتراوح قيم هذه المعاملات ما بين 0.626 (للفقرتين 10 و15) كحد أدنى، و0.887 (للفقرة 5) كحد أقصى. هذه القيم المرتفعة تؤكد تمتع المقياس بدرجة عالية من الصدق البنائي والاتساق الداخلي، حيث تعكس الفقرات بشكل دقيق ومتجانس البعد الكامن للاستقرار الإداري، هذه النتائج الإحصائية التي تؤكد صلابته وموثوقية هذا المحور في قياس ما وُضع لقياسه.

3.7.3 ثبات الاستبانة

يُستخدم معامل ألفا كرونباخ في هذه الدراسة لقياس ثبات أداة البحث (الاستبانة) والتحقق من اتساقها الداخلي، وذلك لضمان أن فقرات المقياس تقيس المتغير نفسه بدقة، وأن الاستجابات مستقرة وموثوقة، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم وفقاً للمعايير الإحصائية المتبعة في الدراسات التربوية. كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4): معاملات ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية لأداة الدراسة.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
حوكمة الشركات العائلية.	28	0.951
الاستقرار المالي	15	0.963
الاستقرار الإداري	15	0.938
الدرجة الكلية	58	0.979

يوضح جدول رقم (4) قيم معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) بوصفه المؤشر الإحصائي الرئيسي لقياس ثبات واتساق أداة الدراسة الداخلي، حيث تتجلى قوة هذا المقياس من خلال ارتفاع القيم بشكل ملحوظ على مستوى جميع المحاور والدرجة الكلية؛ إذ تراوحت معاملات الثبات ما بين 0.938 كحد أدنى (لمحور الاستقرار الإداري المكون من 15 فقرة)، و0.951 (لمحور حوكمة الشركات العائلية

المكون من 28 فقرة)، و0.963 (لمحور الاستقرار المالي المكون من 15 فقرة)، لتبلغ ذروتها عند 0.979 للدرجة الكلية للأداة والمكونة من 58 فقرة، وهو ما يتطابق بدقة رياضية مع مجموع فقرات المحاور الفرعية. وتُعد هذه القيم المرتفعة دليلاً إحصائياً قاطعاً على تجانس المفردات وتماسكها الداخلي، حيث تتجاوز بكثير المعايير المرجعية الدنيا المقبولة للثبات (0.70) وتصنف ضمن مستوى "الثبات الممتاز" (أعلى من 0.90)، مما يؤكد مصداقية الأداة وموثوقيتها العالية، ويجعلها صالحة ومعتمدة تماماً لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة بكل ثقة ودون الحاجة لأي تعديل أو حذف للفقرات.

3.7.4 موثوقية المقابلات

تم تسجيل المقابلات وتفرغ محتواها وتحليلها بطريقة استنتاجية لدعم الاستبانة والاستشهاد منها للأبعاد والمحاور التي تم تحليلها إحصائياً.

3.8 إجراءات جمع البيانات

بعد الانتهاء من إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية، شرع الباحث في تنفيذ إجراءات جمع البيانات وفق خطة منظمة تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. حيث جرى تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة (Google Forms)، ثم توزيعها على أفراد العينة القصدية العاملين في الشركات العائلية داخل المملكة العربية السعودية من خلال وسائل التواصل المهنية والإلكترونية المناسبة.

وقد استمرت عملية جمع البيانات خلال الفترة المحددة للدراسة إلى حين الوصول إلى العدد المستهدف من الاستجابات، وأسفرت عن الحصول على (43) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، دون استبعاد أي استبانة لسلامة البيانات واكتمالها.

وفي الجانب النوعي، أجرى الباحث خمس مقابلات شبه مقننة مع عدد من ملاك الشركات العائلية، والمديرين التنفيذيين، وأعضاء مجالس الإدارة، حيث جرى تسجيل المقابلات – بعد الحصول على موافقة المشاركين – ثم تفرغها ومراجعتها، واستخدمت نتائجها لاحقاً في تفسير النتائج الكمية وتعزيز مناقشتها في الفصل الرابع.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وشملت ما يأتي:

جدول رقم (5): جدول الأساليب الإحصائية

الرقم	الأسلوب الإحصائي	الغرض من استخدامه
1	التكرارات والنسب المئوية	وصف خصائص العينة
2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	قياس مستوى استجابات أفراد العينة
3	معامل ارتباط بيرسون	التحقق من صدق الاتساق الداخلي
4	معامل ألفا كرونباخ	قياس ثبات الاستبانة
5	تحليل الانحدار الخطي	اختبار أثر حوكمة الشركات العائلية في الاستقرار المالي والإداري
6	اختبار للعينات المستقلة (ANOVA)	للتحقق من دلالة الفروق في المحاور وفقاً للمتغيرات الأولية
7	الإحصاء الوصفي	لوصف متغيرات الدراسة
8	الاستعانة ببرنامج EXCEL	لعمل الأشكال البيانية
9	الاستعانة ببرنامج SMARTPLS4	لإيجاد العلاقات والإجابة عن الفروض

3.10 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

التزم الباحث بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث العلمية طوال مراحل تنفيذ الدراسة، حيث جرى توضيح الهدف العلمي من الدراسة لجميع المشاركين، والتأكد على أن مشاركتهم طوعية بالكامل، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن أي بيانات يمكن أن تكشف هوية المشاركين أو الشركات محل الدراسة. كما التزم الباحث بعرض النتائج بصورة موضوعية وأمانة، بما يعكس البيانات التي تم جمعها دون أي تحيز أو تعديل.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة. ويبدأ الفصل بوصف خصائص أفراد العينة، ثم ينتقل إلى تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، مع تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، والاستفادة من نتائج المقابلات النوعية في تعزيز تفسير النتائج الكمية، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج التي بنيت عليها التوصيات العملية والبحثية.

4.2 تحليل البيانات

يتضمن هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي جمعت من أفراد العينة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفق الترتيب الذي يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها، بدءاً بوصف خصائص العينة، ثم تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2.1 وصف خصائص عينة الدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة، بما يسهم في تكوين تصور واضح عن طبيعة المشاركين وخصائص الشركات العائلية التي شملتها الدراسة.

جدول الخصائص الديموغرافية

أولاً: خصائص الشركة

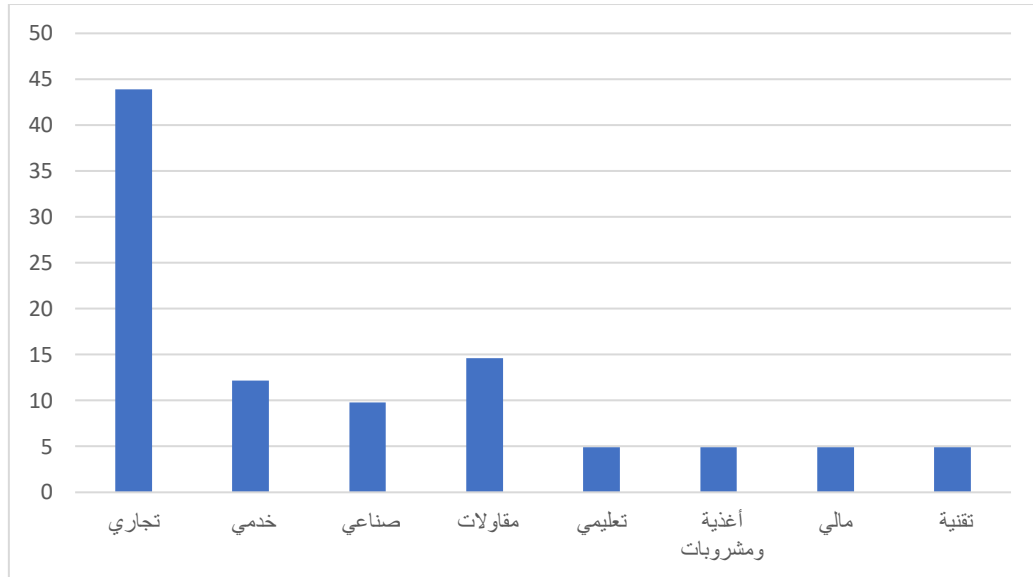
❖ القطاع

جدول (6): النسب والتكرارات على حسب القطاع الذي تعمل فيه الشركة

النسبة	التكرار	الجنس
43.9	18	تجاري
12.2	5	خدمي
9.8	4	صناعي
14.6	6	مقاولات
4.9	2	تعليمي
4.9	2	أغذية ومشروبات
4.9	2	مالي
4.9	2	تقنية
100	41	المجموع

يوضح الجدول رقم (6) والشكل رقم (1) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً للقطاع الذي تنشط فيه. وتشير النتائج إلى أن القطاع التجاري يمثل النسبة الأكبر من العينة بواقع (18) شركة، ونسبة بلغت (43.9%)، وهو ما يعكس تركيز غالبية الشركات العائلية المشاركة في الأنشطة التجارية، ويؤكد الدور المحوري لهذا القطاع في البيئة الاقتصادية محل الدراسة. وجاء قطاع المقاولات في المرتبة الثانية بنسبة (14.6%)، يليه القطاع الخدمي بنسبة (12.2%)، ثم القطاع الصناعي بنسبة (9.8%).

كما أظهرت النتائج وجود تمثيل لعدد من القطاعات الأخرى، شملت القطاع التعليمي، وقطاع الأغذية والمشروبات، والقطاع المالي، وقطاع التقنية، حيث بلغت نسبة كل منها (4.9%). ويشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة، رغم تمركزها في القطاع التجاري، تضم شركات عائلية تعمل في قطاعات اقتصادية متنوعة، الأمر الذي يعزز من شمولية الدراسة ويمنح نتائجها قدراً أكبر من القابلية للتطبيق على مختلف أنشطة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.



شكل (1) القطاع الذي تعمل فيه الشركة

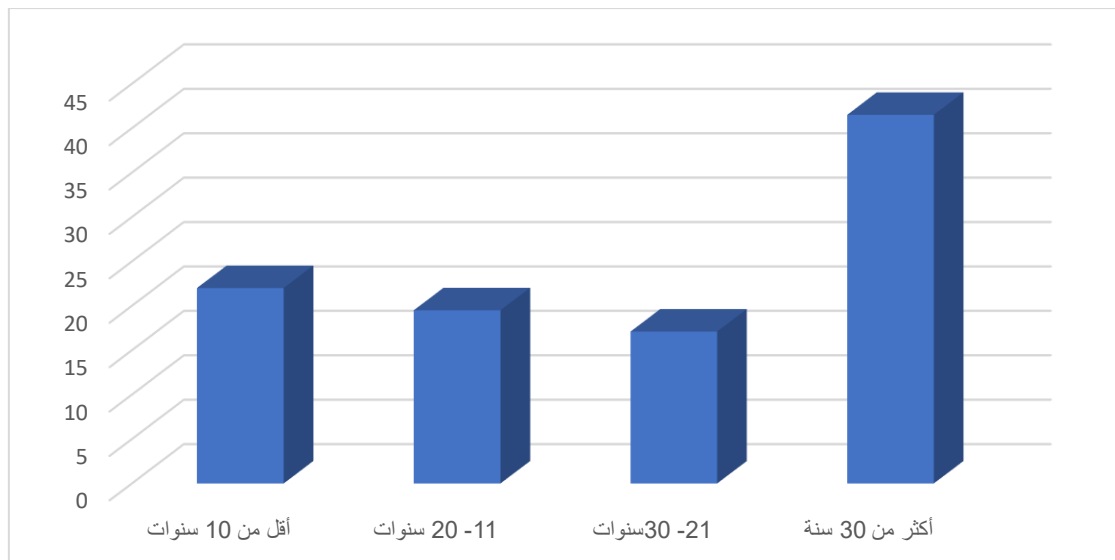
❖ عمر الشركة

جدول (7) النسب والتكرارات على حسب عمر الشركة

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	9	22.0
11- 20 سنوات	8	19.5
21- 30 سنوات	7	17.1
أكثر من 30 سنة	17	41.5
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (7) والشكل رقم (2) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لعمر الشركة. وتشير النتائج إلى أن فئة الشركات التي تزيد عمرها على (30) سنة جاءت في المرتبة الأولى بواقع (17) شركة، وبنسبة بلغت (41.5%)، وهو ما يعكس أن غالبية الشركات المشاركة تمتلك تاريخاً طويلاً وخبرة مؤسسية متراكمة، الأمر الذي يعزز من ملائمتها لدراسة أثر الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

وجاءت الشركات التي يقل عمرها عن (10) سنوات في المرتبة الثانية بنسبة (22.0%)، تلتها الشركات التي يتراوح عمرها بين (11-20) سنة بنسبة (19.5%)، في حين سجلت الشركات التي يتراوح عمرها بين (21-30) سنة أقل نسبة بلغت (17.1%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في المراحل العمرية للشركات العائلية محل الدراسة، مع predominance واضح للشركات ذات الخبرة الطويلة، الأمر الذي يثري نتائج الدراسة ويمنحها بعداً يعكس واقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.



شكل (2) عمر الشركة

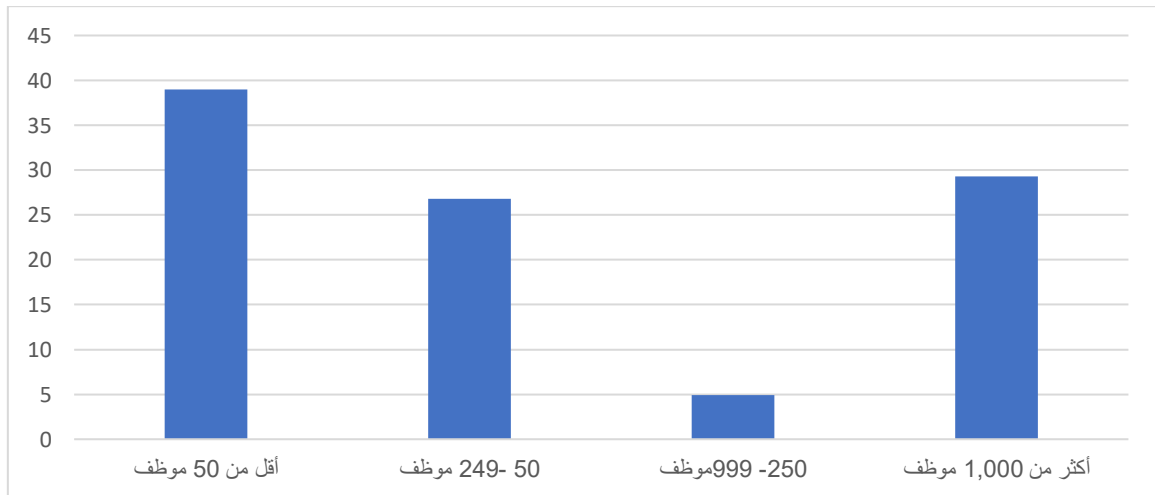
❖ عدد العاملين في الشركة

جدول (8) النسب والتكرارات على حسب عدد العاملين.

العدد	التكرار	النسبة
أقل من 50 موظف	16	39.0
50 - 249 موظف	11	26.8
250 - 999 موظف	2	4.9
أكثر من 1,000 موظف	12	29.3
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (8) والشكل رقم (3) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لعدد العاملين فيها. وتشير النتائج إلى أن الشركات التي يقل عدد العاملين فيها عن (50) موظفاً جاءت في المرتبة الأولى بواقع (16) شركة، وبنسبة بلغت (39.0%)، مما يعكس ارتفاع نسبة الشركات العائلية الصغيرة ضمن عينة الدراسة. كما جاءت الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها على (1,000) موظف في المرتبة الثانية بنسبة (29.3%)، وهو ما يدل على وجود عدد ملحوظ من الشركات العائلية الكبيرة ذات الهياكل التنظيمية الواسعة.

وجاءت الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (50-249) موظفاً في المرتبة الثالثة بنسبة (26.8%)، في حين سجلت الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (250-999) موظفاً أدنى نسبة بلغت (4.9%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في أحجام الشركات العائلية المشاركة في الدراسة، مع تركيز العينة في الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة، الأمر الذي يسهم في توفير رؤية أكثر شمولاً حول واقع تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية باختلاف أحجامها.



شكل (3) عدد العاملين.

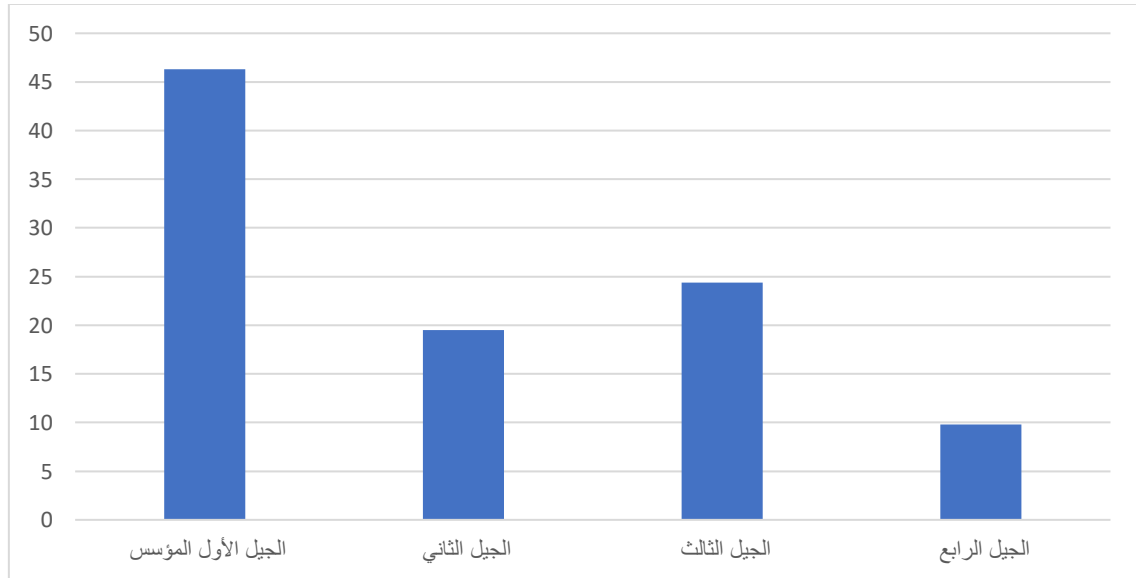
❖ الجيل الذي يدير الشركة حالياً

جدول (9) النسب والتكرارات على حسب الجيل الذي يدير الشركة حالياً

الجيل	التكرار	النسبة
الجيل الأول المؤسس	19	46.3
الجيل الثاني	8	19.5
الجيل الثالث	10	24.4
الجيل الرابع	4	9.8
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (9) والشكل رقم (4) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً للجيل الذي يتولى إدارتها حالياً. وتشير النتائج إلى أن الجيل الأول (المؤسس) لا يزال يتولى إدارة النسبة الأكبر من الشركات العائلية بواقع (19) شركة، وبنسبة بلغت (46.3%)، وهو ما يعكس استمرار دور المؤسس في قيادة عدد كبير من الشركات العائلية المشاركة في الدراسة.

وجاء الجيل الثالث في المرتبة الثانية بنسبة (24.4%)، يليه الجيل الثاني بنسبة (19.5%)، بينما سجل الجيل الرابع أقل نسبة بلغت (9.8%). ويشير هذا التوزيع إلى أن عدداً من الشركات العائلية نجح في الانتقال الإداري إلى الأجيال اللاحقة، في حين لا تزال نسبة كبيرة من الشركات تدار من قبل الجيل المؤسس، وهو ما يعكس تفاوت مراحل التعاقب القيادي بين الشركات العائلية محل الدراسة.



شكل (4) الجيل الذي يدير الشركة حالياً.

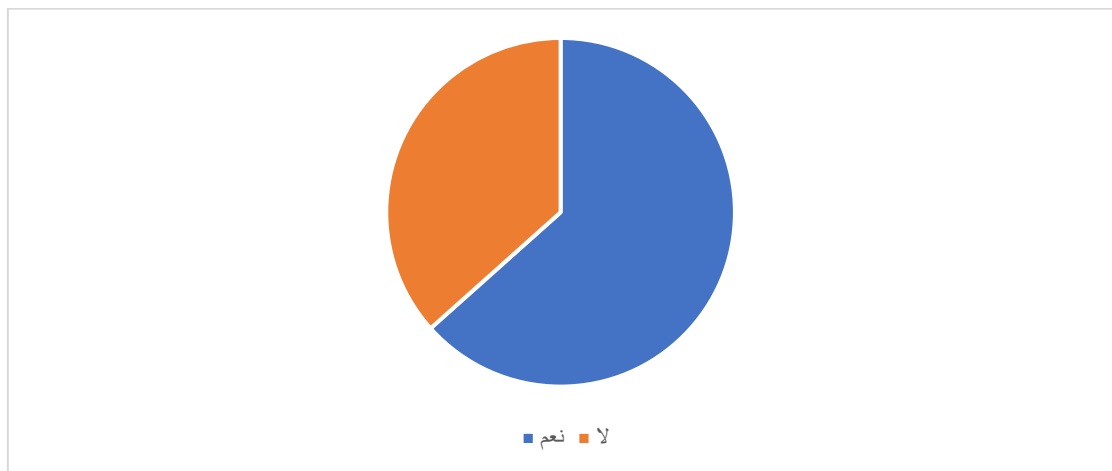
❖ هل يوجد مجلس إدارة رسمي

جدول (10) النسب والتكرارات على حسب وجود مجلس إدارة رسمي

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	63.4
لا	15	36.6
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (10) والشكل رقم (5) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لوجود مجلس إدارة رسمي. وتشير النتائج إلى أن غالبية الشركات أفادت بوجود مجلس إدارة رسمي، وذلك بواقع (26) شركة وبنسبة بلغت (63.4%)، في حين أشارت (15) شركة بنسبة (36.6%) ، إلى عدم وجود مجلس إدارة رسمي.

ويعكس هذا التوزيع اتجاهًا ملحوظًا نحو تبني الهياكل الإدارية والتنظيمية الرسمية داخل الشركات العائلية محل الدراسة، الأمر الذي يعد أحد المؤشرات المرتبطة بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية. وفي المقابل، فإن استمرار نسبة من الشركات التي لا تمتلك مجلس إدارة رسمي يشير إلى وجود تباين في مستوى تبني آليات الحوكمة بين الشركات العائلية المشاركة في الدراسة.



شكل (5) توزيع الشركات على حسب وجود وعدم وجود مجلس إدارة رسمي.

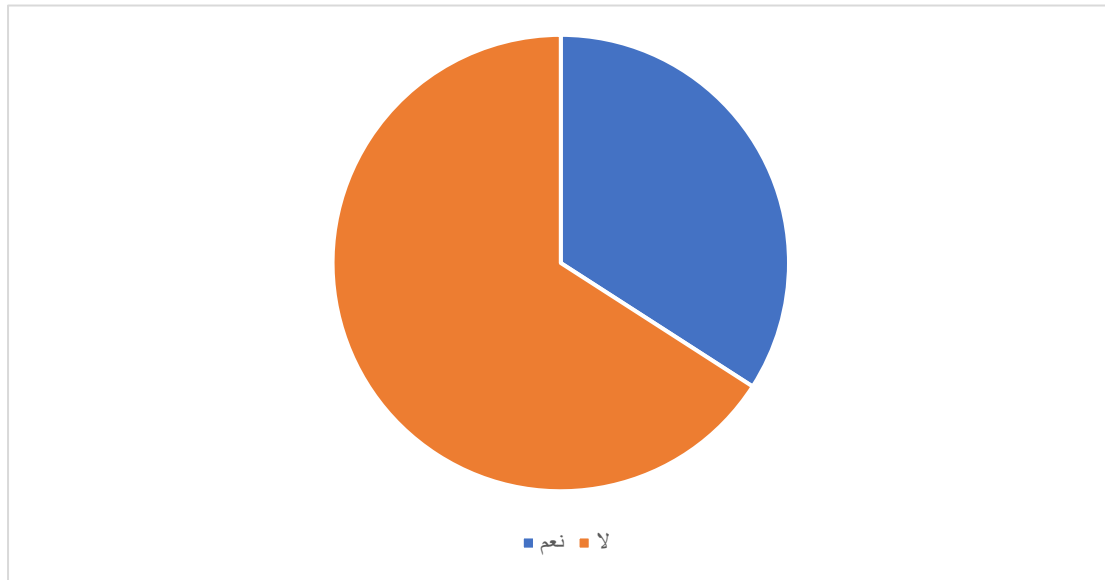
❖ هل يوجد مجلس عائلة؟

جدول (11) النسب والتكرارات على حسب وجود مجلس للعائلة.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	34.1
لا	27	65.9
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (11) والشكل رقم (6) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لوجود مجلس عائلة رسمي. وتشير النتائج إلى أن غالبية الشركات لا تمتلك مجلساً للعائلة، حيث بلغت نسبة هذه الشركات (65.9%) بواقع (27) شركة، في حين أفادت (14) شركة فقط بنسبة (34.1%)، بوجود مجلس عائلة رسمي.

ويعكس هذا التوزيع أن مجلس العائلة لا يزال من الآليات الأقل تطبيقاً بين الشركات العائلية محل الدراسة، الأمر الذي قد يشير إلى تفاوت مستويات تبني أدوات الحوكمة العائلية المنظمة بين الشركات. كما توضح النتائج أن نسبة من الشركات بدأت في تبني هذا الإطار التنظيمي، بما يعزز تنظيم العلاقة بين افراد العائلة المالكة ويدعم استمرارية الإدارة المؤسسية.



شكل (6) توزيع الشركات على حسب وجود مجلس عائلة.

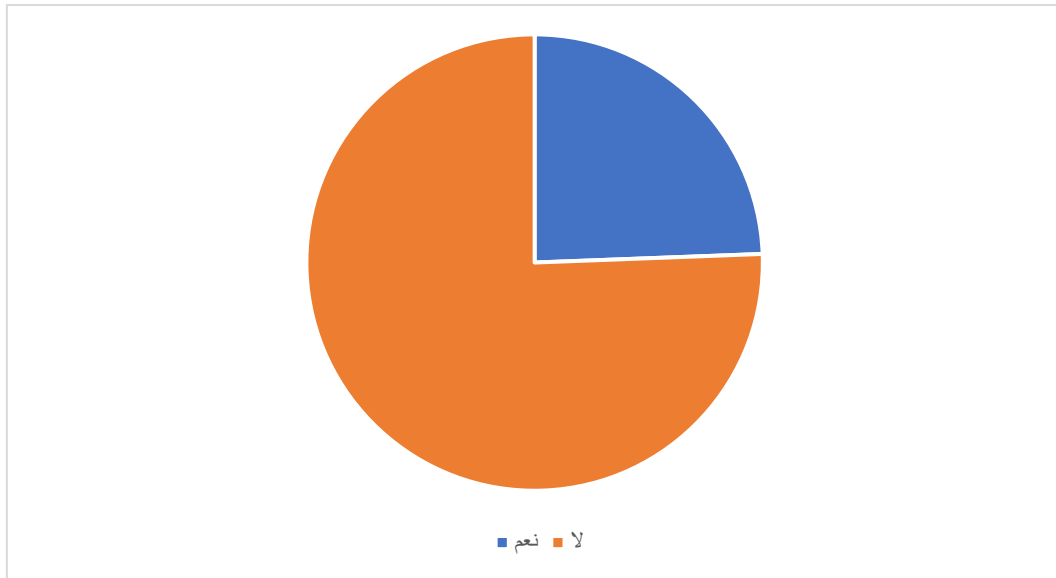
❖ هل يوجد دستور أو ميثاق عائلي مكتوب؟

جدول (12) النسب والتكرارات على حسب وجود دستور أو ميثاق عائلي مكتوب

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	24.4
لا	31	75.6
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (12) والشكل رقم (7) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لوجود دستور أو ميثاق عائلي مكتوب. وتشير النتائج إلى أن غالبية الشركات لا تمتلك دستوراً أو ميثاقاً عائلياً مكتوباً، حيث بلغت نسبتها (75.6%) بواقع (31) شركة، في حين أفادت (10) شركات فقط بنسبة (24.4%) بوجود دستور أو ميثاق عائلي مكتوب.

ويعكس هذا التوزيع محدودية تبني إحدى أهم أدوات الحوكمة العائلية الرسمية داخل الشركات محل الدراسة، الأمر الذي قد يشير إلى تنظيم العلاقة بين افراد العائلة المالكة وإدارة الشركة يعتمد في كثير من الحالات على الممارسات المتعارف عليها أو التفاهات غير المكتوبة. وقد يمثل ذلك تحدياً مستقبلياً مع توسع الأعمال وانتقال الإدارة بين الأجيال، حيث تسهم الموائيق العائلية المكتوبة في تعزيز وضوح الأدوار وتنظيم آليات اتخاذ القرار وإدارة الخلافات داخل الشركة العائلية.



شكل (7) توزيع الشركات على حسب وجود دستور أو ميثاق عائلي مكتوب.

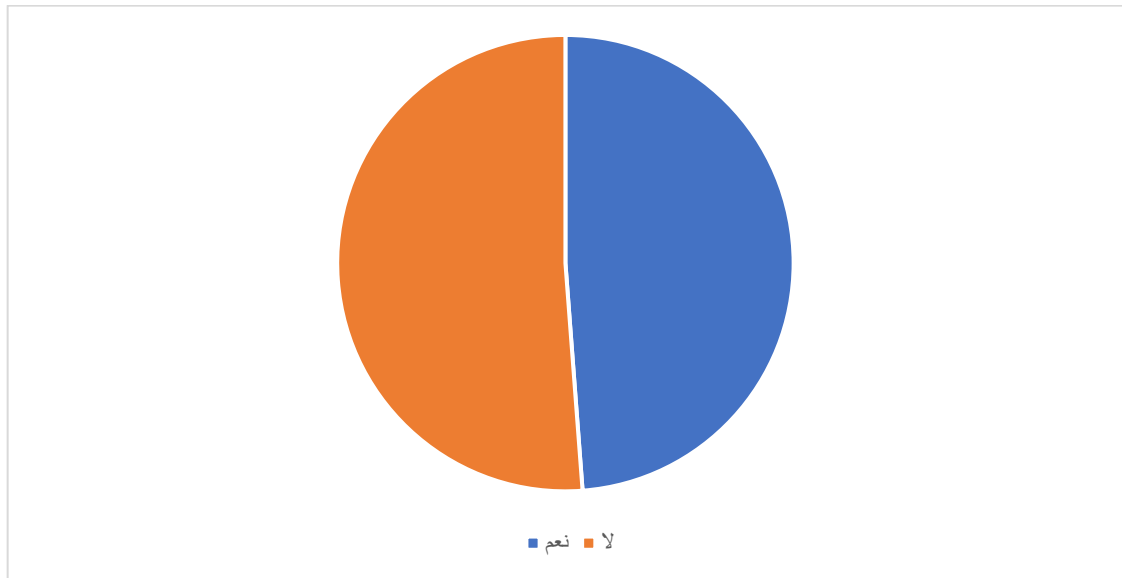
❖ وجود نظام رسمي للتعاقب

جدول (13) النسب والتكرارات على حسب وجود نظام رسمي للتعاقب القيادي.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	48.8
لا	21	51.2
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (13) والشكل رقم (8) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لوجود نظام رسمي للتعاقب القيادي. وتظهر النتائج تقارباً واضحاً بين الشركات التي تمتلك نظاماً رسمياً للتعاقب القيادي وتلك التي لا تمتلكه، حيث بلغت نسبة الشركات التي لا تطبق نظاماً رسمياً للتعاقب (51.2%) بواقع (21) شركة، مقابل (48.8%) بواقع (20) شركة تمتلك نظاماً رسمياً للتعاقب.

ويعكس هذا التوزيع شبه المتوازن تفاوتاً في مستوى تبني التخطيط المنظم لانتقال القيادة بين الشركات العائلية محل الدراسة، كما يشير على أن جزءاً كبيراً من الشركات لا يزال بحاجة إلى تطوير آليات واضحة وموثقة لإدارة التعاقب القيادي، بما يسهم في تعزيز الاستمرارية المؤسسية وتقليل المخاطر المرتبطة بانتقال الإدارة بين الأجيال.



شكل (8) توزيع الشركات على حسب وجود نظام رسمي للتعاقب القيادي.

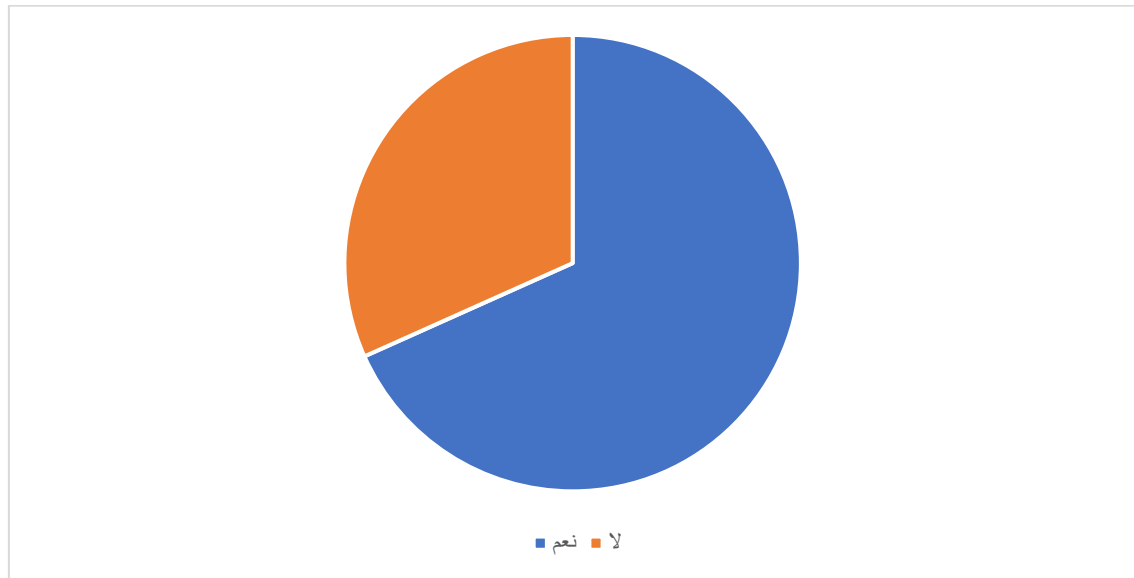
❖ هل يوجد قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية

جدول (14) النسب والتكرارات على حسب قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	68.3
لا	13	31.7
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (14) والشكل رقم (9) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لوجود قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية. وتشير النتائج إلى أن غالبية الشركات تمتلك قسماً أو إدارة للمراجعة الداخلية، حيث بلغت نسبتها (68.3%) بواقع (28) شركة، في حين أفادت (13) شركة بنسبة (31.7%)، بعدم وجود قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية.

ويعكس هذا التوزيع اتجاهات واضحة نحو تبني آليات الرقابة الداخلية في نسبة كبيرة من الشركات العائلية محل الدراسة، بما يساهم في دعم نظم الرقابة المؤسسية وتعزيز متابعة العمليات المالية والإدارية. وفي المقابل، تشير النتائج على استمرار وجود عدد من الشركات التي لا تطبق هذه الآلية التنظيمية، الأمر الذي قد يؤثر في مستوى الرقابة الداخلية ويحد من كفاءة نظم الحوكمة المؤسسية.



شكل (9) توزيع الشركات على حسب قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية.

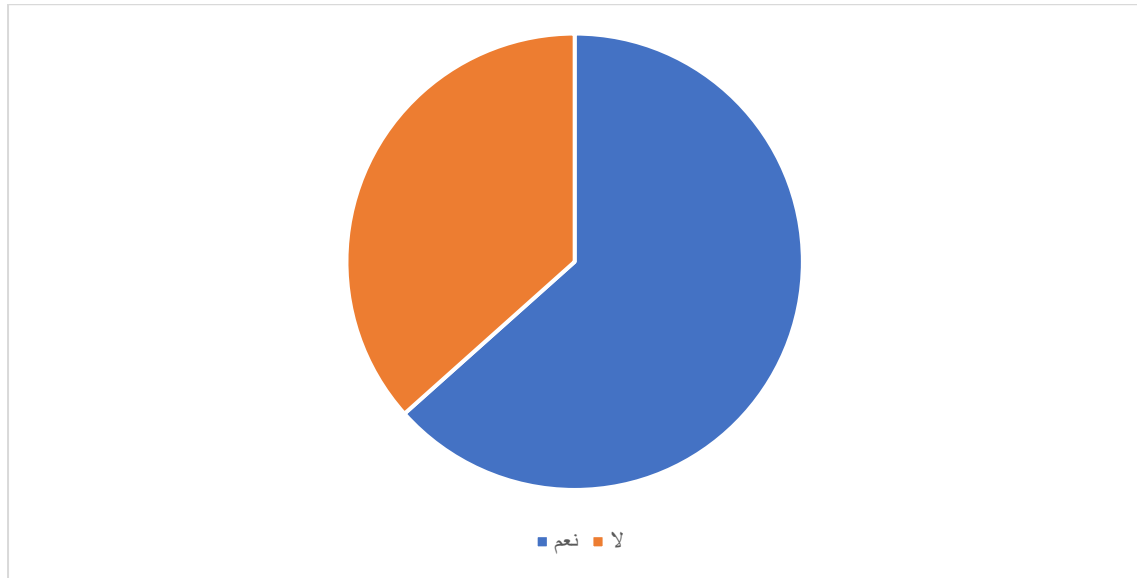
❖ هل تتم مراجعة القوائم المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي

جدول (15) النسب والتكرارات على حسب مراجعة القوائم المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	63.4
لا	15	36.6
المجموع	41	100.0

يوضح الجدول رقم (15) والشكل رقم (10) توزيع الشركات العائلية محل الدراسة وفقاً لقيامها بمراجعة قوائمها المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي. وتشير النتائج إلى أن (26) شركة بنسبة بلغت (63.4%)، تخضع قوائمها المالية للمراجعة من قبل مراجع حسابات خارجي، في حين أفادت (15) شركة بنسبة (36.6%)، بعدم خضوع قوائمها المالية لمثل هذه المراجعة.

ويعكس هذا التوزيع تبني نسبة كبيرة من الشركات العائلية لإحدى الآليات الرئيسية للرقابة المالية المستقلة، بما يسهم في تعزيز موثوقية التقارير المالية ودعم جودة المعلومات المحاسبية. وفي المقابل، تشير النتائج إلى استمرار وجود عدد من الشركات التي لا تعتمد على المراجعة الخارجية، الأمر الذي قد يحد من مستوى الرقابة المالية ويؤثر في بعض ممارسات الحوكمة المؤسسية.



شكل (10) توزيع الشركات على حسب مراجعة القوائم المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي.

ثانياً: بيانات المشارك

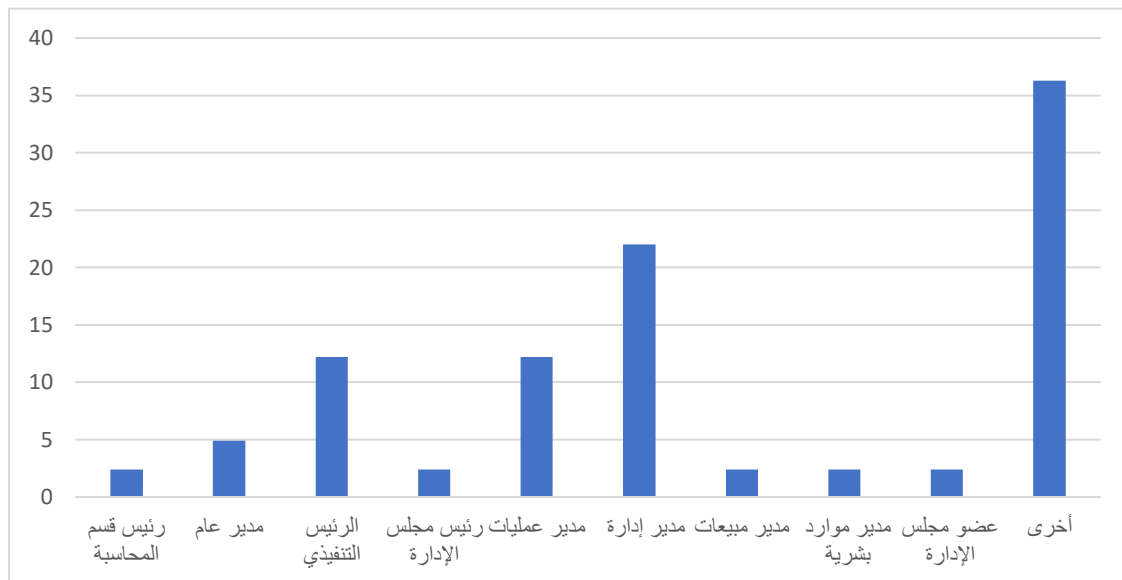
❖ المسمى الوظيفي

جدول (16) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المسميات الوظيفية

النسبة	التكرار	المسمى
2.4	1	رئيس قسم المحاسبة
4.9	2	مدير عام
12.2	5	الرئيس التنفيذي
2.4	1	رئيس مجلس الإدارة
12.2	5	مدير عمليات
22.0	9	مدير إدارة
2.4	1	مدير مبيعات
2.4	1	مدير موارد بشرية
2.4	1	عضو مجلس الإدارة
36.3	15	أخرى
100	41	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) والشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن فئة "أخرى" جاءت في المرتبة الأولى بواقع (15) مشاركاً، ونسبة بلغت (36.3%)، وهو ما يعكس تنوع المسميات الوظيفية التي لم تندرج ضمن الفئات المحددة في الاستبانة. وجاءت فئة "مدير إدارة" في المرتبة الثانية بواقع (9) مشاركين، ونسبة (22.0%)، تلتها كل من فئتي "الرئيس التنفيذي" و "مدير عمليات" بنسبة متساوية بلغت (12.2%) لكل منهما.

كما أظهرت النتائج تمثيلاً لعدد من المناصب القيادية والإدارية الأخرى، شملت رئيس مجلس الإدارة، وعضو مجلس الإدارة، ومدير عام، ورئيس قسم المحاسبة، ومدير المبيعات، ومدير الموارد البشرية، بنسب متفاوتة. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إدارية وقيادية داخل الشركة العائلية، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات المستقاة من الاستبانة، نظراً لارتباط هذه المناصب المباشر بالجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية محل الدراسة.



شكل (11) توزيع المجوئين على حسب المسميات الوظيفية.

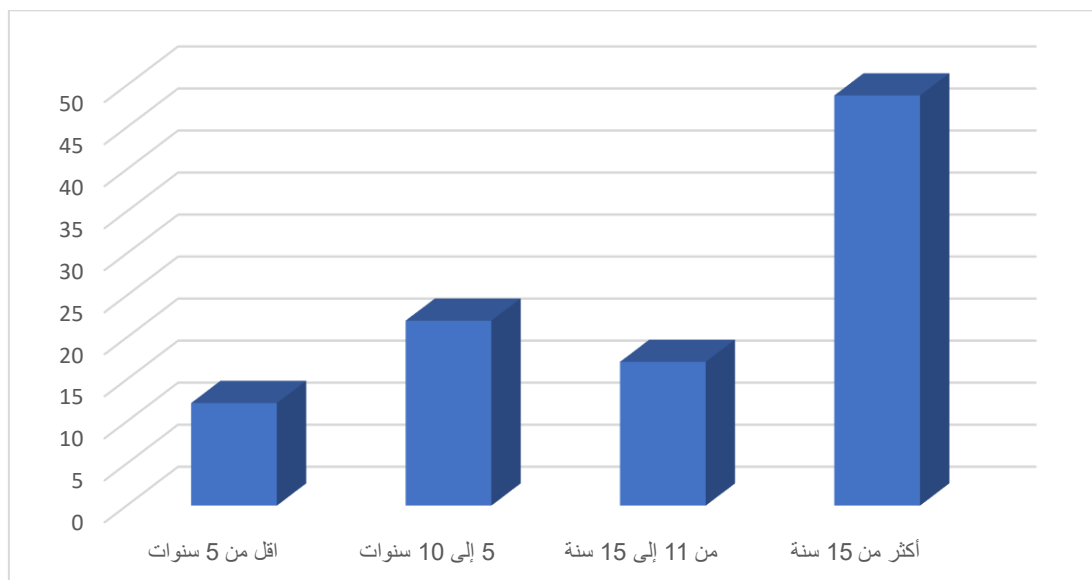
❖ عدد سنوات الخبرة

جدول (17) توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة

السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	12.2
5 إلى 10 سنوات	9	22.0
من 11 إلى 15 سنة	7	17.1
أكثر من 15 سنة	20	48.8
المجموع	41	100

يوضح الجدول رقم (17) والشكل رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة. وتشير النتائج إلى أن الفئة التي تمتلك أكثر من (15) سنة من الخبرة جاءت في المرتبة الأولى بواقع (20) مشاركاً، وبنسبة بلغت (48.8%)، تلتها فئة من (5-10) سنوات بنسبة (22.0%)، ثم فئة من (11-15) سنة بنسبة (17.1%)، في حين جاءت فئة أقل من (5) سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (12.2%).

ويعكس هذا التوزيع ارتفاع مستوى الخبرة المهنية لدى غالبية أفراد العينة، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات المستقاة من الاستبانة، ويزيد من قدرة المشاركين على تقييم واقع الحوكمة في الشركات العائلية وآثارها على الاستقرار المالي والإداري استناداً إلى خبراتهم العملية وممارساتهم الإدارية.



شكل (12) توزيع المبحوثين على حسب سنوات الخبرة.

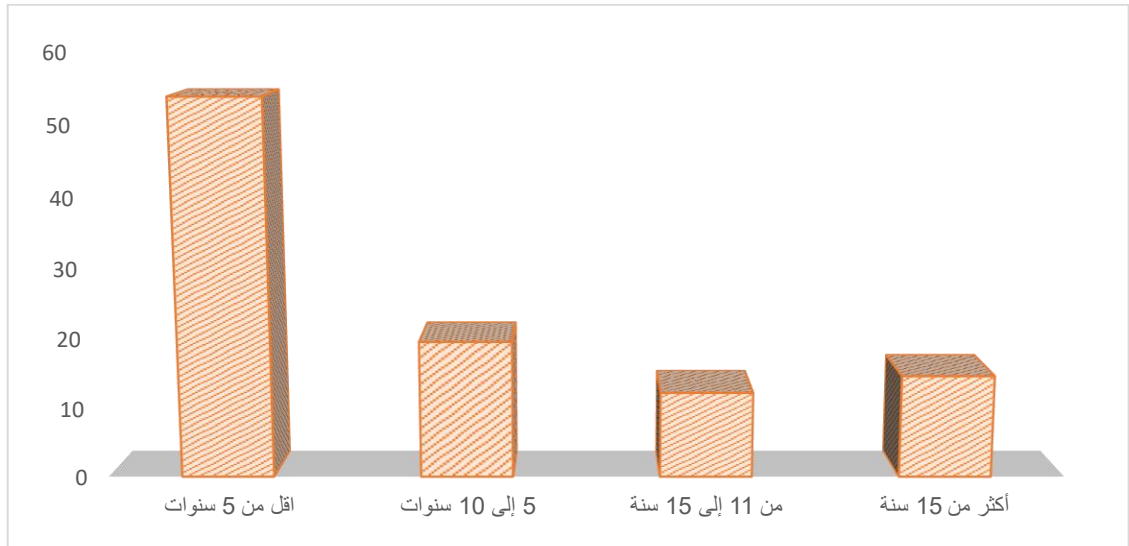
❖ عدد سنوات العمل في الشركة الحالية

جدول (18) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات العمل في الشركة الحالية

النسبة	التكرار	السنوات
53.7	22	أقل من 5 سنوات
19.5	8	5 إلى 10 سنوات
12.2	5	من 11 إلى 15 سنة
14.6	6	أكثر من 15 سنة
100	41	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) والشكل رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة عملهم في الشركة الحالية. وتشير النتائج إلى أن فئة العاملين لمدة أقل من (5) سنوات جاءت في المرتبة الأولى بواقع (22) مشاركاً، وبنسبة بلغت (53.7%)، تلتها فئة من (5-10) سنوات بنسبة (19.5%)، ثم فئة أكثر من (15) سنة بنسبة (14.6%)، في حين جاءت فئة من (11-15) سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (12.2%).

وعند مقارنة هذه النتائج بسنوات الخبرة العامة للمشاركين، يلاحظ وجود تباين واضح بين المتغيرين، إذ إن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية طويلة، في مقابل أن أكثر من نصفهم لم يمض على عمله في الشركة الحالية سوى أقل من خمس سنوات. وقد يشير ذلك على أن عدداً من الشركات العائلية استعان خلال السنوات الأخيرة بكفاءات إدارية ذات خبرات سابقة، أو شهدت تغيرات في هيكلها الإداري، وهو ما يضيف على آراء المشاركين بعداً عملياً يستند إلى خبرات مهنية متنوعة داخل وخارج شركاتهم الحالية.



شكل (13) توزيع المبحوثين على حسب سنوات العمل في الشركة الحالية.

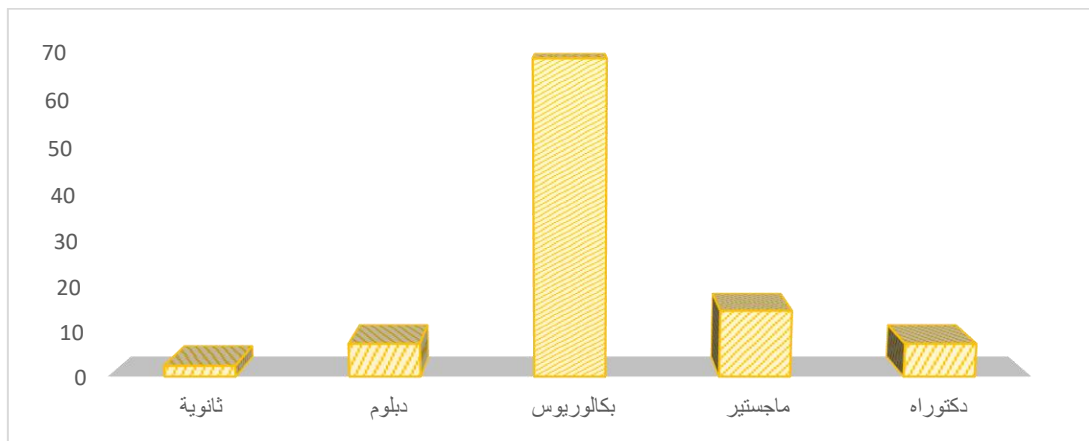
❖ المؤهل العلمي

جدول (19) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوية	1	2.4
دبلوم	3	7.3
بكالوريوس	28	68.3
ماجستير	6	14.6
دكتوراه	3	7.3
المجموع	41	100

يوضح الجدول رقم (19) والشكل رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي. وتشير النتائج إلى هيمنة حملة درجة البكالوريوس على أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (28) مشاركاً، وبنسبة (68.3%)، مما يعكس أن الدرجة الجامعية الأولى تمثل المستوى التعليمي الغالب بين المشاركين. وجاءت فئة حملة درجة الماجستير في المرتبة الثانية بواقع (6) مشاركين، وبنسبة (14.6%)، تلتها كل من فئتي الدبلوم والدكتوراه بنسبة متساوية بلغت (7.3%) لكل منهما، في حين جاءت فئة الثانوية العامة في المرتبة الأخيرة بواقع مشارك واحد، وبنسبة (2.4%).

ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، إذ إن ما نسبته (90.2%) من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس، فأعلى)، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات المستقاة من الاستبانة، ويؤكد قدرة المشاركين على استيعاب مفاهيم الحوكمة والاستقرار المالي والإداري والإجابة عن فقرات الدراسة بصورة واعية تستند إلى خلفية علمية ومهنية مناسبة.



شكل (14) توزيع المبحوثين على حسب المؤهل العلمي.

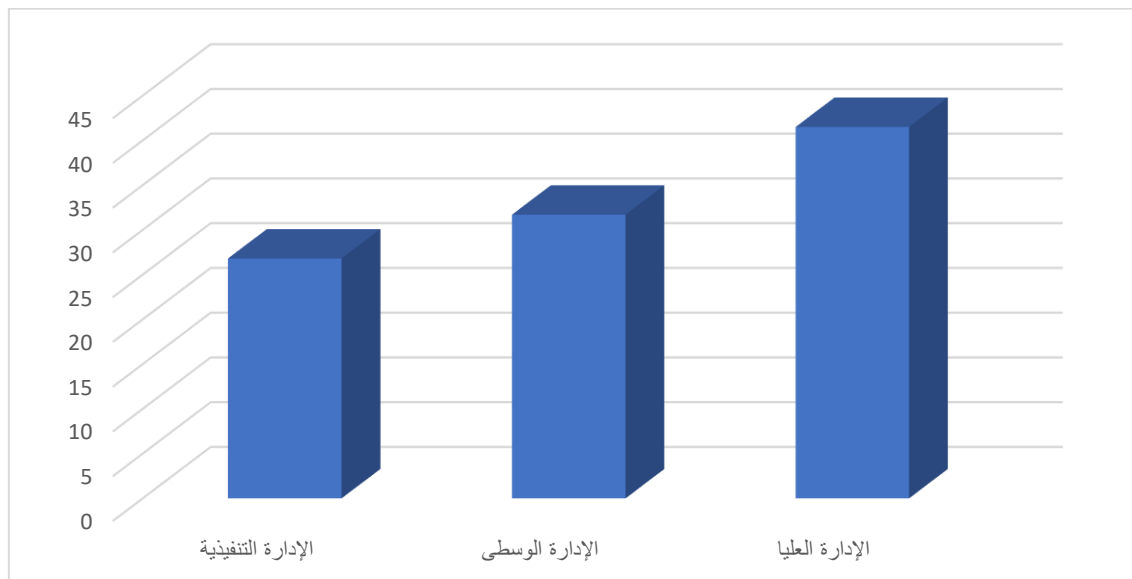
❖ المستوى الإداري

جدول (20) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المستوى الإداري.

النسبة	التكرار	المستوى
26.8	11	الإدارة التنفيذية
31.7	13	الإدارة الوسطى
41.5	17	الإدارة العليا
100	41	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) والشكل رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري. وتشير النتائج إلى أن أفراد الإدارة العليا شكلوا النسبة الأكبر من المشاركين بواقع (17) مشاركاً، ونسبة بلغت (41.5%)، تلتهم الإدارة الوسطى بواقع (13) مشاركاً، ونسبة (31.7%)، ثم الإدارة التنفيذية بواقع (11) مشاركاً، ونسبة (26.8%).

ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً لاختلاف المستويات الإدارية داخل الشركات العائلية محل الدراسة، مع تركيز نسبي في الإدارة العليا، وهو أمر يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالحوكمة وصنع القرار والاستقرار المالي والإداري. كما يسهم هذا التنوع في إثراء نتائج الدراسة من خلال توفير وجهات نظر تمثل مختلف المستويات التنظيمية داخل الشركات، الأمر الذي يعزز من شمولية التحليل ويزيد من موثوقية النتائج.



شكل (15) توزيع المبحوثين على حسب المستوى الإداري.

وبذلك يتضح أن أفراد عينة الدراسة والشركات العائلية المشاركة فيها يتمتعون بخصائص متنوعة من حيث القطاع، والعمر، والحجم، والخبرة، والمستوى الإداري، بما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ويمهد الانتقال إلى تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

4.3 تحليل محاور أداة الدراسة

4.3.1 مقدمة التحليل الوصفي

بعد عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ينتقل هذا الفصل إلى تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور إدارة الدراسة، بهدف التعرف على مستوى تطبيق حوكمة الشركات العائلية ومستوى الاستقرار المالي والإداري في الشركات العائلية محل الدراسة.

واعتمد الباحث في هذا الجزء على أساليب الإحصاء الوصفي، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، وذلك لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة ودرجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومن ثم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة.

4.3.2 التحليل الوصفي لمحاور حوكمة الشركات العائلية

أولاً: الشفافية والإفصاح

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد الأول: الشفافية والإفصاح.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحرص الشركة على مشاركة المعلومات الجوهرية مع أصحاب العلاقة في الوقت المناسب.	3.66	1.13	كبيرة	2
2	تتميز التقارير الإدارية والمالية بالوضوح والدقة وسهولة الفهم.	3.85	1.04	كبيرة	1
3	تعتمد الشركة سياسة واضحة للإفصاح عن القرارات المهمة.	3.63	1.07	كبيرة	4
4	يمكن أصحاب العلاقة من الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم.	3.73	0.95	كبيرة	3
		3.72	1.05	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد الشفافية والإفصاح، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72) بانحراف معياري قدره (1.05)، مما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من تطبيق ممارسات الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تتميز التقارير الإدارية والمالية بالوضوح والدقة وسهولة الفهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية جودة التقارير الإدارية والمالية باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الشفافية داخل الشركات العائلية. بينما جاءت العبارة "تعتمد الشركة سياسة واضحة للإفصاح عن القرارات المهمة" في المرتبة الأخيرة إلى تفاوت مستوى وجود السياسات الرسمية المنظمة للإفصاح عن القرارات الجوهرية بين الشركات محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية محل الدراسة تطبق ممارسات الشفافية والإفصاح بدرجة كبيرة، إلا أن تطوير السياسات والإجراءات الرسمية المنظمة للإفصاح عن القرارات المهمة قد يسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة أكثر انتظاماً واستدامة.

ثانياً: المساءلة والرقابة

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد الثاني: المساءلة والرقابة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توجد آليات واضحة لمساءلة المسؤولين عن نتائج أعمالهم.	3.63	1.22	كبيرة	2
2	يتم تقييم أداء القيادات الإدارية بصورة دورية وفق معايير محددة.	3.44	1.32	كبيرة	4
3	تخضع القرارات الجوهرية للمراجعة والاعتماد وفق إجراءات واضحة.	3.59	1.22	كبيرة	3
4	يتم التعامل مع المخالفات الإدارية وفق إجراءات عادلة وشفافة.	3.76	1.18	كبيرة	1
		3.61	1.24	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد المساءلة والرقابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61) بانحراف معياري قدره (1.24)، مما يعكس مستوى جيداً من تطبيق ممارسات المساءلة والرقابة داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يتم التعامل مع المخالفات الإدارية وفق إجراءات عادلة وشفافة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود إجراءات تنظيمية تسهم في تحقيق العدالة وتعزيز الانضباط الإداري داخل الشركات. بينما جاءت العبارة "يتم تقييم أداء القيادات الإدارية بصورة دورية وفق معايير محددة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى تطبيق نظم تقييم الأداء المؤسسية للقيادات الإدارية بين الشركات محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تطبق ممارسات المساءلة والرقابة بدرجة كبيرة، إلا أن تطوير آليات تقييم الأداء الإداري وفق معايير واضحة ومنظمة قد يسهم في تعزيز فعالية الحوكمة المؤسسية وتحسين جودة الرقابة الإدارية.

ثالثاً: فعالية مجلس الإدارة

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد الثالث: فعالية مجلس الإدارة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يشارك مجلس الإدارة بفاعلية في رسم التوجهات الاستراتيجية للشركة.	3.54	1.32	كبيرة	2
2	يناقش مجلس الإدارة المخاطر والفرص المستقبلية بصورة منتظمة.	3.61	1.24	كبيرة	1
3	تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بصورة دورية ومنظمة.	3.22	1.39	متوسطة	4
4	يسهم مجلس الإدارة في متابعة أداء الإدارة التنفيذية بفاعلية.	3.37	1.36	متوسطة	3
		3.44	1.33	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد فعالية مجلس الإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.44) بانحراف معياري قدره (1.33)، وهو ما يعكس مستوى جيداً من تطبيق ممارسات مجلس الإدارة، مع ملاحظة أن هذا البعد يعد من أقل أبعاد الحوكمة حصولاً على متوسط حسابي، كما يشير الانحراف المعياري المرتفع نسبياً إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى فعالية مجالس الإدارة داخل الشركات العائلية.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يناقش مجلس الإدارة المخاطر والفرص المستقبلية بصورة منتظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، مما يشير إلى اهتمام مجالس الإدارة بالجوانب الاستراتيجية واستشراف المخاطر والفرص المستقبلية. في المقابل، جاءت العبارة "تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بصورة دورية ومنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، ودرجة موافقة متوسطة، وهو ما قد يشير إلى تفاوت مستوى انتظام اجتماعات مجالس الإدارة بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن مجالس الإدارة تمارس أدوارها الاستراتيجية بدرجة جيدة، إلا أن مستوى انتظام الاجتماعات ومتابعة الأداء الإداري لا يزال أقل نسبياً مقارنة ببقية ممارسات الحوكمة، الأمر الذي قد يؤثر في فاعلية المجلس في أداء أدواره الرقابية والتنظيمية.

رابعاً: الفصل بين الملكية والإدارة

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد الرابع: الفصل بين الملكية والإدارة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم تحديد صلاحيات الملاك والإدارة التنفيذية بصورة واضحة.	3.61	1.34	كبيرة	3
2	تعتمد القرارات التشغيلية على الاعتبارات المهنية أكثر من الاعتبارات العائلية.	3.71	1.33	كبيرة	2
3	لا يتدخل الملاك في الأعمال التشغيلية اليومية إلا ضمن صلاحياتهم الرسمية.	3.54	1.48	كبيرة	4
4	يسهم الفصل بين الملكية والإدارة في تحسين كفاءة الأداء.	4.20	1.12	كبيرة جداً	1
		3.77	1.32	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (24) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد الفصل بين الملكية والإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) بانحراف معياري قدره (1.32)، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد التي تم تحليلها حتى هذه المرحلة، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لأهمية الفصل بين دور الملاك ودور الإدارة التنفيذية في تعزيز الحوكمة داخل الشركات العائلية.

وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارة "يسهم الفصل بين الملكية والإدارة في تحسين كفاءة الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، مما يشير على وجود قناعة قوية لدى أفراد العينة بأهمية الإدارة المهنية المستقلة ودورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. في المقابل، جاءت العبارة "لا يتدخل الملاك في الأعمال التشغيلية اليومية إلا ضمن صلاحياتهم الرسمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، وهو ما قد يشير إلى وجود تفاوت في مستوى التطبيق العملي لمبدأ الفصل بين الملكية والإدارة داخل بعض الشركات العائلية.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية محل الدراسة تدرك أهمية الفصل بين الملكية والإدارة وتبني هذا المبدأ بدرجة كبيرة، إلا أن التطبيق العملي لهذا الفصل قد يختلف من شركة إلى أخرى، خصوصاً فيما يتعلق بحدود تدخل الملاك في الجوانب التشغيلية اليومية.

خامساً: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد الخامس: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	تمتلك الشركة إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر.	3.24	1.36	متوسطة	4
2	يتم تحديد المخاطر التشغيلية والمالية بصورة دورية.	3.44	1.34	كبيرة	2
3	تتم مراجعة نظام الرقابة الداخلية بانتظام.	3.27	1.36	متوسطة	3
4	تساعد أنظمة الرقابة الداخلية في الحد من الأخطاء والمخاطر.	3.93	1.19	كبيرة	1
		3.47	1.31	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.47) بانحراف معياري قدره (1.31)، مما يعكس وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات الرقابة الداخلية وغيابة المخاطر داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تساعد أنظمة الرقابة الداخلية في الحد من الأخطاء والمخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة للدور الفاعل الذي تؤديه أنظمة الرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة العمليات والحد من الأخطاء والمخاطر المحتملة. وفي المقابل، جاءت العبارة "تمتلك الشركة إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، ودرجة موافقة متوسطة، مما قد يشير إلى أن تطبيق غدارة المخاطر يتم في بعض الشركات بصورة عملية أو غير رسمية، دون الاعتماد على إطار مؤسسي واضح ومتكامل لإدارة المخاطر.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج اهتمام الشركات العائلية بتطبيق ممارسات الرقابة الداخلية بدرجة أكبر من اهتمامها ببناء أطر رسمية لإدارة المخاطر، الأمر الذي قد يفسر ارتفاع مستوى الثقة في الأنظمة الرقابية مقارنة بدرجة وضوح سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.

سادساً: التخطيط للتعاقب القيادي

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد السادس: التخطيط للتعاقب القيادي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الشركة خطة واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.	3.07	1.21	متوسطة	4
2	تعتمد الشركة معايير موضوعية لاختيار القيادات المستقبلية.	3.20	1.31	متوسطة	3
3	تعمل الشركة على إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية بصورة منهجية.	3.22	1.33	متوسطة	2
4	يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في تعزيز استقرار الشركة واستمراريتها.	3.83	1.18	كبيرة	1
		3.33	1.26	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (26) على أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة متوسطة على بعد التخطيط للتعاقب القيادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.33) بانحراف معياري قدره (1.26)، وهو أدنى متوسط حسابي بين أبعاد حوكمة الشركات العائلية، مما يعكس أن هذا البعد يعد من أقل ممارسات الحوكمة تطبيقاً داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في تعزيز استقرار الشركة واستمراريتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما يشير إلى وجود إدراك مرتفع لدى أفراد العينة بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي في ضمان استدامة الشركات العائلية واستمرارها. في المقابل جاءت العبارة "تمتلك الشركة خطة واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، ودرجة موافقة متوسطة، مما قد يشير إلى أن هذا الإدراك لا يقابله بالضرورة وجود خطط مكتوبة أو آليات مؤسسية واضحة لإدارة انتقال القيادة بين الأجيال.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود فجوة بين القناعة بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي وبين مستوى تطبيقه داخل الشركات العائلية، الأمر الذي يشير إلى أن هذا البعد لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية ممارسات الحوكمة التي أظهرت مستويات تطبيق أعلى.

سابعاً: العدالة وحماية أصحاب المصلحة

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) البعد السابع: العدالة وحماية أصحاب المصلحة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتعامل الشركة بعدالة مع جميع المساهمين بغض النظر عن نسبة ملكيتهم.	3.88	1.10	كبيرة	3
2	تحرص الشركة على تجنب تضارب المصالح عند اتخاذ القرارات.	3.93	1.06	كبيرة	1
3	توجد آليات واضحة لمعالجة شكاوى أصحاب العلاقة.	3.63	1.22	كبيرة	4
4	تلتزم الشركة بحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة.	3.93	1.10	كبيرة	2
		3.84	1.12	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد العدالة وحماية أصحاب المصلحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.84) بانحراف معياري قدره (1.12)، وهو أعلى متوسط حسابي بين ابعاد حوكمة الشركات العائلية، مما يعكس ارتفاع مستوى الاهتمام بمبادئ العدالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة داخل الشركات محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارتا "تحرص الشركة على تجنب تضارب المصالح عند اتخاذ القرارات" و "**تلتزم الشركة بحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) لكل منهما، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الالتزام بالممارسات الأخلاقية وتعزيز العدالة في اتخاذ القرارات وحماية حقوق مختلف الأطراف ذات العلاقة. في المقابل، جاءت العبارة "توجد آليات واضحة لمعالجة شكاوى أصحاب العلاقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى وضوح أو رسمية القنوات المخصصة لاستقبال شكاوى أصحاب المصلحة ومعالجتها داخل الشركات العائلية.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بمبادئ العدالة وحماية أصحاب المصلحة، إلا أن تطوير الآليات المنظمة للتعامل مع شكاوى أصحاب العلاقة قد يسهم في تعزيز التطبيق العملي لهذا البعد بصورة أكثر تكاملاً.

ثامناً: جدول ترتيب أبعاد الحوكمة

جدول (28) ترتيب أبعاد حوكمة الشركات العائلية وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الترتيب	بعد الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	العدالة وحماية أصحاب المصلحة	3.84	1.12	كبيرة
2	الفصل بين الملكية والإدارة	3.77	1.32	كبيرة
3	الشفافية والإفصاح	3.72	1.05	كبيرة
4	المساءلة والرقابة	3.61	1.24	كبيرة
5	إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	3.47	1.31	كبيرة
6	فعالية مجلس الإدارة	3.44	1.33	كبيرة
7	التخطيط للتعاقب القيادي	3.33	1.26	متوسطة

يوضح الجدول رقم (28) الترتيب العام لأبعاد حوكمة الشركات العائلية وفقاً للمتوسطات الحسابية، بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تطبيقاً والاقلة تطبيقاً داخل الشركات العائلية محل الدراسة، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي للأبعاد السبعة المكونة لمحور الحوكمة.

خلاصة نتائج محور حوكمة الشركات العائلية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحور حوكمة الشركات العائلية أن مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة في معظم الأبعاد، إلا أن مستويات التطبيق تفاوتت من بعد إلى آخر، الأمر الذي يعكس اختلاف درجة نضج ممارسات الحوكمة داخل هذه الشركات.

فقد جاء بعد العدالة وحماية أصحاب المصلحة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، يليه بعد الفصل بين الملكية والإدارة بمتوسط (3.77)، ثم الشفافية والإفصاح بمتوسط (3.72)، مما يشير إلى أن الشركات العائلية تولي اهتماماً واضحاً بالممارسات المرتبطة بحماية حقوق أصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية، والحد من تداخل الأدوار بين الملاك والإدارة التنفيذية.

في المقابل، جاءت أبعاد إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وفعالية مجلس الإدارة والتخطيط للتعاقب القيادي بمتوسطات أقل نسبياً، حيث سجل بعد التخطيط للتعاقب القيادي أدنى متوسط حسابي بلغ (3.33). وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات العائلية تدرك أهمية الحوكمة وتطبيق العديد من مبادئها الأساسية، إلا أن الممارسات ذات الطابع الاستراتيجي طويل المدى، وعلى رأسها التخطيط المنهجي لانتقال القيادة بين الأجيال، ما تزال أقل نضجاً مقارنة بالممارسات التشغيلية والإدارية الأخرى.

وتوضح هذه النتائج أن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يميل إلى التركيز على الجوانب التنظيمية والرقابية والأخلاقية المرتبطة بإدارة الأعمال اليومية، في حين يحتاج إلى مزيد من التطوير في الجوانب الاستراتيجية التي تضمن استدامة الشركة واستمراريتها على المدى الطويل، ولا سيما ما يتعلق بالتعاقب القيادي وتفعيل أدوار مجالس الإدارة بصورة أكثر انتظاماً ومؤسسية.

4.3.2 التحليل الوصفي لمحور الاستقرار المالي

أولاً: المرونة المالية

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار المالي) البعد الأول: المرونة المالية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	تمتلك الشركة القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية دون التأثير الكبير على عملياتها.	3.61	1.28	كبيرة	2
2	تستطيع الشركة الاستمرار في الوفاء بالتزاماتها المالية خلال فترات التقلب الاقتصادي.	3.76	1.18	كبيرة	1
3	تعتمد الشركة على خطط مالية تساعد على التعامل مع الأزمات.	3.32	1.21	متوسطة	3
		3.56	1.22	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد المرونة المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.56) بانحراف معياري قدره (1.22)، مما يعكس مستوى جيداً من قدرة الشركات العائلية على التكيف مع المتغيرات والظروف الاقتصادية المختلفة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تستطيع الشركة الاستمرار في الوفاء بالتزاماتها المالية خلال فترات التقلب الاقتصادي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لقدرة الشركات على المحافظة على التزاماتها المالية عند مواجهة التقلبات الاقتصادية. في المقابل، جاءت العبارة "تعتمد الشركة على خطط مالية تساعد على التعامل مع الأزمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، ودرجة موافقة متوسطة، مما قد يشير إلى أن المرونة المالية في بعض الشركات تعتمد بدرجة أكبر على الإمكانيات المالية أو الخبرة الإدارية أكثر من اعتمادها على خطط مالية رسمية ومعدة مسبقاً لإدارة الأزمات.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من المرونة المالية، إلا أن مستوى الاعتماد على التخطيط المالي الاستباقي لا يزال أقل نسبياً مقارنة بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية خلال فترات التقلب الاقتصادي.

ثانياً: الاستدامة المالية

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار المالي) البعد الثاني: الاستدامة المالية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعتمد الشركة على مصادر دخل مستقرة تدعم استمرارية أعمالها.	3.71	1.10	كبيرة	1
2	تتمتع الشركة بقدرة جيدة على تمويل نموها المستقبلي.	3.68	1.15	كبيرة	2
3	تساعد السياسات المالية الحالية في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.	3.44	1.25	كبيرة	3
		3.61	1.17	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (30) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد الاستدامة المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61) بانحراف معياري قدره (1.17)، مما يعكس مستوى جيداً من قدرة الشركات العائلية محل الدراسة على تحقيق الاستقرار المالي واستمرار أنشطتها على المدى الطويل.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تعتمد الشركة على مصادر دخل مستقرة تدعم استمرارية أعمالها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تنوع واستقرار مصادر الإيرادات باعتبارها أحد المقومات الأساسية لاستدامة الشركات العائلية. في المقابل، جاءت العبارة "تساعد السياسات المالية الحالية في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى مواءمة السياسات المالية الحالية مع متطلبات الاستدامة المالية طويلة الأجل داخل الشركات محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بدرجة جيدة من الاستدامة المالية، مدعومة باستقرار مصادر الدخل وقدرتها على تمويل النمو، إلا أن مستوى تطوير السياسات المالية طويلة المدى لا يزال أقل نسبياً مقارنة ببقية عناصر الاستدامة المالية.

ثالثاً: إدارة السيولة

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار المالي) البعد الثالث: إدارة السيولة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتم إدارة السيولة النقدية وفق خطط مالية واضحة.	3.44	1.25	كبيرة	3
2	تتمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيدها.	3.76	1.22	كبيرة	2
3	تتم مراجعة التدفقات النقدية بصورة دورية لدعم الاستقرار المالي.	3.83	0.95	كبيرة	1
		3.68	1.14	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (31) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد إدارة السيولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68) بانحراف معياري قدره (1.14)، مما يعكس وجود مستوى جيد من كفاءة إدارة السيولة المالية داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارة "تتم مراجعة التدفقات النقدية بصورة دورية لدعم الاستقرار المالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بمتابعة التدفقات النقدية بصورة مستمرة باعتبارها أحد العناصر الرئيسة للحفاظ على الاستقرار المالي. وفي المقابل، جاءت العبارة "تتم إدارة السيولة النقدية وفق خطط مالية واضحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى أن متابعة السيولة وإدارة الالتزامات المالية تتم بدرجة أكبر من الاعتماد على خطط مالية واضحة ومبسقة لإدارة السيولة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بمستوى جيد من إدارة السيولة، يتجسد في المتابعة المستمرة للتدفقات النقدية والقدرة على الوفاء بالالتزامات المالية، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بالتخطيط المنظم لإدارة السيولة.

رابعاً: الكفاءة المالية

جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار المالي) البعد الرابع: الكفاءة المالية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم استخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق أهداف الشركة.	3.73	1.12	كبيرة	2
2	تتخذ الشركة قرارات مالية مبنية على معلومات وتحليلات دقيقة.	3.68	1.21	كبيرة	3
3	تساهم الرقابة المالية في تحسين كفاءة استخدام الموارد.	3.88	1.14	كبيرة	1
		3.76	1.16	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (32) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد الكفاءة المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.76) بانحراف معياري قدره (1.16)، مما يعكس وجود مستوى مرتفعاً نسبياً من كفاءة إدارة الموارد المالية داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت عبارة "تساهم الرقابة المالية في تحسين كفاءة إدارة الموارد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة للدور الإيجابي الذي تؤديه الرقابة المالية في تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء المالي. وفي المقابل، جاءت العبارة "تتخذ الشركة قرارات مالية مبنية على معلومات وتحليلات دقيقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى الاعتماد على المعلومات والتحليلات المالية عند اتخاذ القرارات المالية بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بمستوى جيد من إدارة الكفاءة المالية، مدعوماً بفاعلية الرقابة المالية وحسن استخدام الموارد، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بالاعتماد على المعلومات والتحليلات الدقيقة في صناعة القرارات المالية.

خامساً: المخاطر المالية

جدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار المالي) البعد الخامس: المخاطر المالية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحدد الشركة المخاطر المالية المحتملة بصورة استباقية.	3.44	1.21	كبيرة	3
2	تطبق الشركة إجراءات فعالة للحد من المخاطر المالية.	3.54	1.16	كبيرة	2
3	تتم مراجعة الخطط المالية بصورة دورية لمواكبة المتغيرات.	3.59	1.02	كبيرة	1
		3.52	1.13	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (33) على أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد المخاطر المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.52) بانحراف معياري قدره (1.13)، مما يعكس مستوى جيداً من اهتمام الشركات العائلية بإدارة المخاطر المالية ومراجعة خططها المالية بصورة مستمرة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تتم مراجعة الخطط المالية بصورة دورية لمواكبة المتغيرات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بمراجعة خططها المالية وتحديثها بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والمالية. وفي المقابل، جاءت العبارة "تحدد الشركة المخاطر المالية المحتملة بصورة استباقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير على تفاوت مستوى تطبيق الممارسات الاستباقية الخاصة بتحديد المخاطر المالية قبل حدوثها بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تهتم بإدارة المخاطر المالية من خلال مراجعة خططها المالية بصورة دورية وتطبيق إجراءات للحد من المخاطر، إلا أن مستوى تبني الممارسات الاستباقية في تحديد المخاطر المالية لا يزال أقل نسبياً مقارنة ببقية ممارسات إدارة المخاطر.

سادساً: جدول ترتيب أبعاد الاستقرار المالي

جدول (34) ترتيب أبعاد الاستقرار المالي وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	الكفاءة المالية	3.76	1.16	كبيرة
2	إدارة السيولة	3.68	1.14	كبيرة
3	الاستدامة المالية	3.61	1.17	كبيرة
4	المرونة المالية	3.56	1.22	كبيرة
5	المخاطر المالية	3.56	1.22	كبيرة

يوضح الجدول رقم (34) الترتيب العام لأبعاد الاستقرار المالي وفقاً للمتوسطات الحسابية، بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تطبيقاً والاقلة تطبيقاً داخل الشركات العائلية محل الدراسة، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور الاستقرار المالي.

خلاصة نتائج محور الاستقرار المالي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحور الاستقرار المالي أن مستوى تطبيق ممارسات الاستقرار المالي في الشركات العائلية محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة في جميع الأبعاد، إلا أن مستويات التطبيق تفاوتت فيما بينها، مما يعكس اختلاف درجة الاهتمام بكل بعد من أبعاد الاستقرار المالي.

وقد جاء بعد الكفاءة المالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) يليه بعد إدارة السيولة بمتوسط (3.68)، ثم الاستدامة المالية بمتوسط (3.61)، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات العائلية بكفاءة استخدام الموارد المالية، والقدرة على إدارة السيولة والوفاء بالتزاماتها المالية بصورة مستقرة.

وفي المقابل، جاءت أبعاد المرونة المالية والمخاطر المالية في المرتبتين الأخيرتين، بمتوسطين حسابيين بلغا (3.56) و (3.52) على التوالي، مما يشير إلى أن الشركات تولي اهتماماً جيداً بإدارة أوضاعها المالية الحالية، إلا أن مستوى الاستعداد الاستباقي لمواجهة الأزمات المالية والتعامل مع المخاطر المستقبلية لا يزال أقل نسبياً مقارنة ببقية أبعاد الاستقرار المالي.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الاستقرار المالي، يركز بصورة أساسية على كفاءة استخدام الموارد وإدارة السيولة، في حين أن تعزيز المرونة المالية وتطوير الممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر يمثلان من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام لضمان استدامة الأداء المالي على المدى الطويل.

4.3.3 التحليل الوصفي لمحور الاستقرار الإداري

أولاً: الهيكل التنظيمي

جدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار الإداري) البعد الأول: الهيكل التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتمتع الهيكل التنظيمي في الشركة بالوضوح وسهولة التطبيق.	3.34	1.30	متوسطة	3
2	يعرف الموظفون مسؤولياتهم وصلاحياتهم بوضوح.	3.71	1.29	كبيرة	1
3	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات الشركة.	3.56	1.14	كبيرة	2
		3.54	1.24	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (35) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد وضوح الهيكل التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.54) بانحراف معياري قدره (1.24)، مما يعكس وجود مستوى جيد من وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يعرف الموظفون مسؤولياتهم وصلاحياتهم بوضوح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وهو ما يشير على غدرارك أفراد العينة لوجود وضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية داخل الشركات. وفي المقابل، جاءت العبارة "يتمتع الهيكل التنظيمي في الشركة بالوضوح وسهولة التطبيق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، ودرجة موافقة متوسطة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى وضوح أو مرونة الهياكل التنظيمية بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بدرجة جيدة من وضوح الأدوار والمسؤوليات التنظيمية، إلا أن مستوى وضوح الهيكل التنظيمي وسهولة تطبيقه لا يزال أقل نسبياً مقارنة ببقية عناصر هذا البعد.

ثانياً: جودة اتخاذ القرار

جدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار الإداري) البعد الثاني: جودة اتخاذ القرار.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تُتخذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.	3.66	1.04	كبيرة	2
2	تعتمد القرارات على معلومات دقيقة وموثوقة.	3.61	1.02	كبيرة	3
3	تتم متابعة نتائج القرارات وتقييمها بصورة منتظمة.	3.80	0.93	كبيرة	1
		3.69	1.00	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (36) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد جودة اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.69) بانحراف معياري قدره (1.00)، مما يعكس مستوى جيداً من جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركات العائلية محل الدراسة، كما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تقارب استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تتم متابعة نتائج القرارات وتقييمها بصورة منتظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بمتابعة نتائج القرارات الإدارية وتقييمها بصورة مستمرة. وفي المقابل، جاءت العبارة "تعتمد القرارات على معلومات دقيقة وموثوقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى الاعتماد على المعلومات والبيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات الإدارية بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بمستوى جيد من جودة اتخاذ القرار، يتجسد في الاهتمام بمتابعة نتائج القرارات وتقييمها، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والموثوقة عند اتخاذ القرارات.

ثالثاً: استقرار العمليات التشغيلية

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار الإداري) البعد الثالث: استقرار العمليات التشغيلية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتميز العمليات التشغيلية بالاستقرار والانسائية.	3.76	0.99	كبيرة	2
2	توجد إجراءات مكتوبة تنظم العمليات الأساسية للشركة.	3.44	1.34	كبيرة	3
3	تستطيع الشركة المحافظة على استمرارية عملياتها عند حدوث تغييرات مفاجئة.	3.83	0.97	كبيرة	1
		3.68	1.10	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (37) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد استقرار العمليات التشغيلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68) بانحراف معياري قدره (1.10)، مما يعكس مستوى جيداً من استقرار العمليات التشغيلية داخل الشركات العائلية محل الدراسة، وقدرتها على المحافظة على استمرارية أعمالها.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تستطيع الشركة المحافظة على استمرارية عملياتها عند حدوث تغييرات مفاجئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لقدرة الشركات على المحافظة على استمرارية عملياتها التشغيلية في مواجهة المتغيرات والظروف المفاجئة. وفي المقابل، جاءت العبارة "توجد إجراءات مكتوبة تنظم العمليات الأساسية للشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى توثيق الإجراءات التشغيلية وتنظيمها بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بدرجة جيدة من استقرار العمليات التشغيلية واستمراريتها، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بوجود إجراءات تشغيلية مكتوبة ومنظمة تدعم تنفيذ العمليات الأساسية بصورة موحدة.

رابعاً: استقرار الموارد البشرية

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار الإداري) البعد الرابع: استقرار الموارد البشرية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تنجح الشركة في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات الرئيسية.	3.66	0.99	كبيرة	2
2	يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي داخل الشركة.	3.68	1.04	كبيرة	1
3	تسهم سياسات الموارد البشرية في تعزيز استقرار بيئة العمل.	3.51	1.14	متوسطة	3
		3.62	1.06	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (38) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد استقرار الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.62) بانحراف معياري قدره (1.06)، مما يعكس مستوى جيداً من الاستقرار الوظيفي والاحتفاظ بالموارد البشرية داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي داخل الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لتوفر مستوى جيد من الاستقرار الوظيفي داخل الشركات العائلية. وفي المقابل، جاءت العبارة "تسهم سياسات الموارد البشرية في تعزيز استقرار بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى فاعلية سياسات الموارد البشرية في دعم استقرار بيئة العمل بين الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بدرجة جيدة من استقرار الموارد البشرية، يتجسد في شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي وقدرة الشركات على الاحتفاظ بالكفاءات، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بدور سياسات الموارد البشرية في تعزيز استقرار بيئة العمل.

خامساً: القدرة على الاستقرار المؤسسي

جدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الاستقرار الإداري) البعد الخامس: القدرة على الاستقرار المؤسسي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافق	الترتيب
1	تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات في بيئة الأعمال.	3.54	1.05	كبيرة	3
2	تستطيع الإدارة تعديل السياسات والإجراءات بما يتناسب مع المتغيرات.	3.80	0.81	كبيرة	2
3	تتمتع الشركة بالقدرة على الاستمرار والتطور في ظل التحديات.	3.83	1.00	كبيرة	1
		3.72	0.95	كبيرة	

تشير نتائج الجدول رقم (39) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا بدرجة موافقة كبيرة على بعد القدرة على الاستقرار المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72) بانحراف معياري قدره (0.95)، مما يعكس مستوى جيداً من قدرة الشركات العائلية على التكيف مع المتغيرات والمحافظة على استمرارية أعمالها، كما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تقارب استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تتمتع الشركة بالقدرة على الاستمرار والتطور في ظل التحديات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لقدرة الشركات على المحافظة على استمراريتها والتطور في مواجهة التحديات المختلفة. وفي المقابل، جاءت العبارة "تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات في بيئة الأعمال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، رغم استمرارها ضمن مستوى الموافقة الكبيرة، مما قد يشير إلى تفاوت مستوى سرعة استجابة الشركات للتغيرات في بيئة الأعمال مقارنة بقدرتها على المحافظة على الاستمرار والتطور.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بمستوى جيد من القدرة على التكيف المؤسسي، يتجسد في قدرتها على الاستمرار والتطور وتعديل سياساتها وإجراءاتها بما يتناسب مع المتغيرات، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

سادساً: جدول ترتيب أبعاد الاستقرار الإداري

جدول (40) ترتيب أبعاد الاستقرار الإداري وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	القدرة على التكيف المؤسسي	3.72	0.95	كبيرة
2	جودة اتخاذ القرار	3.69	1.00	كبيرة
3	استقرار العمليات التشغيلية	3.68	1.10	كبيرة
4	استقرار الموارد البشرية	3.62	1.06	كبيرة
5	وضوح الهيكل التنظيمي	3.54	1.24	كبيرة

يوضح الجدول رقم (40) الترتيب العام لأبعاد الاستقرار الإداري وفقاً للمتوسطات الحسابية، بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تطبيقاً والاقلة تطبيقاً داخل الشركات العائلية محل الدراسة، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور الاستقرار الإداري.

خلاصة نتائج محور الاستقرار المالي

تشير نتائج الجدول رقم (40) إلى أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة موافقة كبيرة على بعد القدرة على التكيف المؤسسي، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، يليه بعد جودة اتخاذ القرار بمتوسط (3.69)، ثم استقرار العمليات التشغيلية بمتوسط (3.68). في المقابل، جاء بعد وضوح الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، ورغم ذلك فقد جاءت جميع أبعاد الاستقرار الإداري بدرجة تطبيق كبيرة، مما يعكس ارتفاع مستوى الاستقرار الإداري في الشركات العائلية محل الدراسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بمستوى جيد من القدرة على التكيف المؤسسي، يتجسد في قدرتها على الاستمرار والتطور وتعديل سياساتها وإجراءاتها بما يتناسب مع المتغيرات، في حين يظهر مستوى أقل نسبياً فيما يتعلق بسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

4.4.1 مقدمة اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من طبيعة العلاقة والإثر بين متغيرات الدراسة، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح على الاستقرار المالي.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة على الاستقرار المالي.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية مجلس الإدارة في تحقيق الاستقرار المالي.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفصل بين الملكية والإدارة في تحقيق الاستقرار المالي.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحقيق الاستقرار المالي.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الاستقرار المالي.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة وحماية أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار المالي.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (41).

جدول رقم (41) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وتحقيق الاستقرار المالي.

النموذج	المعاملات (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة الاحصائي	قيمة R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت	-.534	-.073	.942	.870	.756	14.624	.000
الشفافية والإفصاح	1.556	2.509	.017				
المساءلة والرقابة	.028	.052	.959				
فعالية مجلس الإدارة	.139	.336	.739				
الفصل بين الملكية والإدارة	.105	.186	.854				
إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	1.870	3.416	.002				
التخطيط للتعاقد القيادي	.162	.314	.756				
العدالة وحماية أصحاب المصلحة	.286	.559	.580				

المتغير التابع: الاستقرار المالي

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة في الجدول رقم (41) إلى أن النموذج الإحصائي يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة لتفسير العلاقة بين أبعاد حوكمة الشركات العائلية والاستقرار المالي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) **0.870**، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد (R²) **0.756**، مما يعني أن أبعاد حوكمة الشركات العائلية الواردة في النموذج تفسر ما نسبته **75.6%** من التباين في مستوى الاستقرار المالي، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة **24.4%** إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج أو إلى الخطأ العشوائي.

كما أظهرت نتائج اختبار معنوية النموذج أن قيمة اختبار (F) بلغت **14.624** عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، ويؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الشركات العائلية مجتمعة في تحقيق الاستقرار المالي. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

وبعد ثبوت معنوية النموذج ككل، تم تحليل أثر كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات العائلية بصورة مستقلة من خلال معاملات الانحدار (B) وقيم اختبار (T) ومستويات الدلالة الإحصائية (Sig). وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من بعد الشفافية والإفصاح، حيث بلغت قيمة (T) 2.509 عند مستوى دلالة 0.017، وكذلك بعد إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، حيث بلغت قيمة (T) 3,416 عند مستوى دلالة 0.002، وهو ما يشير إلى أن هذين البعدين يسهمان بصورة معنوية في تعزيز الاستقرار المالي للشركات العائلية.

في المقابل، لم تظهر بقية الأبعاد أثراً ذا دلالة إحصائية في تفسير الاستقرار المالي، حيث جاءت مستويات الدلالة الخاصة بكل من المساءلة والرقابة (0.959)، وفعالية مجلس الإدارة (0.739)، والفصل بين الملكية والإدارة (0.854)، والتخطيط للتعاقب القيادي (0.756)، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة (0.580)، وهي جميعها أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر معنوي لهذه الأبعاد في ظل وجود المتغيرات الأخرى داخل النموذج.

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح على الاستقرار المالي، كما تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحقيق الاستقرار المالي. وفي المقابل، تم رفض الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة، لعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المساءلة والرقابة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، والتخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار المالي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالمعادلة الآتية:

$$\text{الاستقرار المالي} = -0.534 + 1.556 (\text{الشفافية والإفصاح}) + 0.028 (\text{المساءلة والرقابة}) + 0.139 (\text{فعالية مجلس الإدارة}) + 0.105 (\text{الفصل بين الملكية والإدارة}) + 1.870 (\text{إدارة المخاطر والرقابة الداخلية}) + 0.162 (\text{التخطيط للتعاقب القيادي}) + 0.286 (\text{العدالة وحماية أصحاب المصلحة}).$$

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار الإداري لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح على الاستقرار الإداري.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة والرقابة على الاستقرار الإداري.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية مجلس الإدارة في تحقيق الإداري.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفصل بين الملكية والإدارة في تحقيق الاستقرار الإداري.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحقيق الاستقرار الإداري.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق الاستقرار الإداري.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة وحماية أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار الإداري.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (42).

جدول رقم (42) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وتحقيق الاستقرار المالي.

النموذج	المعاملات (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة الاحصائي	قيمة R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت	6.819	1.139	.263	.875	.766	15.443	.000
الشفافية والإفصاح	.938	1.847	.074				
المساءلة والرقابة	.105	.239	.813				
فعالية مجلس الإدارة	.079	.231	.818				
الفصل بين الملكية والإدارة	.608	1.310	.199				
إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	1.323	2.950	.006				
التخطيط للتعاقب القيادي	.177	.418	.678				
العدالة وحماية أصحاب المصلحة	.600	1.432	.162				

المتغير التابع: الاستقرار الإداري

يظهر جدول (42) تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن النموذج الإحصائي المقدر يتمتع بقوة تفسيرية عالية وملاءمة جيدة للبيانات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.870، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين ابعاد حوكمة الشركات العائلية مجتمعة ومتغير الاستقرار الإداري. ويتعزز هذا الاستدلال بقيمة معامل التحديد (R^2) 0.766، وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة السبعة

المدرجة في النموذج قادرة على تفسير ما نسبته 76.6% من التباين الكلي في الاستقرار الإداري، بينما تعزى النسبة المتبقية 23.4% إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يشملها هذا النموذج أو إلى الخطأ العشوائي. إضافة إلى ذلك، تؤكد قيمة اختبار (F) البالغة 15.443 ومستوى الدلالة الإحصائي المصاحب لها (0.000) والذي هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، مما يمنح الثقة في صلاحية النموذج لقياس هذه العلاقات.

وعند النظر في معاملات الانحدار (B) وقيم اختبار (T) للمتغيرات الفردية، يتبين أن المتغيرات المستقلة تتفاوت في درجة تأثيرها على المتغير التابع. فقد أظهر متغير إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة (T) 2.950 عند مستوى دلالة 0.006، في المقابل، جاءت قيم (T) لبقية المتغيرات (الشفافية والإفصاح، المساءلة والرقابة، فعالية مجلس الإدارة، الفصل بين الملكية والإدارة، التخطيط للتعاقب القيادي، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة) منخفضة وغير دالة إحصائياً، حيث تراوحت مستويات الدلالة الخاصة بها بين 0.074 و0.818، مما يشير إلى أن مساهمتها التفسيرية في النموذج ليست ذات دلالة إحصائية في ظل وجود المتغيرات الأخرى. وبناءً على معاملات (B)، يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية كالتالي:

الاستقرار الإداري = $6.819 + 0.938$ (الشفافية والإفصاح) + 0.105 (المساءلة والرقابة) + 0.079 (فعالية مجلس الإدارة) + 0.608 (الفصل بين الملكية والإدارة) + 1.323 (إدارة المخاطر والرقابة الداخلية) + 0.177 (التخطيط للتعاقب القيادي) + 0.600 (العدالة وحماية أصحاب المصلحة).

وبناءً على معايير اختبار الفرضيات في تحليل الانحدار، والتي تقضي بقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من أو تساوي 0.05، ورفضها إذا كانت أكبر من ذلك، تتضح نتائج الفرضيات المطروحة على النحو التالي: بالنسبة للفرضية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تحقيق الاستقرار الإداري، فإن النتائج تدعم قبول هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.006، وهي أقل من 0.05، وبمعامل انحدار موجب بلغ 1.323. أما بالنسبة للفرضيات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة، فقد أجمعت النتائج الإحصائية على رفضها، لعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الشفافية والإفصاح (Sig = 0.074)، والمساءلة والرقابة (Sig = 0.813)، وفعالية مجلس الإدارة (Sig = 0.818)، والفصل بين الملكية والإدارة (Sig = 0.199)، والتخطيط للتعاقب القيادي (Sig = 0.678)، والعدالة وحماية أصحاب المصلحة (Sig = 0.162) في تحقيق الاستقرار الإداري، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن تأثيرها في الاستقرار الإداري لا يختلف معنوياً عن الصفر في ظل وجود متغير إدارة المخاطر والرقابة الداخلية داخل النموذج.

4.5 استشهادات من المقابلة العميقة (IDI)

1. دعم نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة

ويتفق ذلك مع ما أوضحه أحد المشاركين، حيث أكد أن تدخل الملاك في الأعمال التشغيلية يقتصر غالباً على الحالات الحرجة أو الموسمية، بينما تُمنح الإدارة التنفيذية صلاحياتها في الظروف الاعتيادية، وهو ما يعكس وجود توجه نحو الفصل بين الملكية والإدارة مع استمرار بعض التدخلات الاستثنائية المرتبطة بطبيعة النشاط. *المشارك الأول، مقابلة شخصية، (2026).*

وأشار أحد المشاركين إلى أن الإدارة التنفيذية تتولى القرارات التشغيلية والاستراتيجية بصورة شبه كاملة، بينما يقتصر دور الملاك على الاطلاع على النتائج المالية السنوية، دون تدخل مباشر في إدارة العمليات اليومية، وهو ما يعكس اتجاهاً واضحاً نحو الفصل بين الملكية والإدارة داخل الشركة. *المشارك الثالث، مقابلة شخصية، (2026).*

وأوضح أحد المشاركين أن القرارات التشغيلية تُتخذ من قبل الإدارات المختصة، بينما تُعرض القرارات الاستراتيجية على الإدارة العليا ومجلس العائلة للمراجعة، مع بقاء الكلمة النهائية للرئيس التنفيذي، وهو ما يعكس وجود توجه نحو الفصل بين الملكية والإدارة مع استمرار تدخل محدود في القرارات المصيرية. *المشارك الخامس، مقابلة شخصية، (2026).*

2. دعم نتيجة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

كما أشار أحد المشاركين إلى أن الرقابة الداخلية داخل الشركة تعتمد بصورة رئيسة على المدير التنفيذي ومدير الحسابات، دون وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية أو إطار مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر، مما يؤكد أن الرقابة الحالية تعتمد على الخبرة الإدارية أكثر من اعتمادها على أنظمة مؤسسية مكتوبة. *المشارك الأول، مقابلة شخصية، (2026).*

وأكد أحد المشاركين أن الشركة تعتمد على مراجعة المخاطر بصورة دورية، مع وجود متابعة مستمرة للرقابة الداخلية، إلا أن تطوير منظومة إدارة المخاطر بصورة أكثر شمولاً سيعزز قدرة الشركة على مواجهة المتغيرات المستقبلية. *المشارك الثاني، مقابلة شخصية، (2026).*

كما أوضح أحد المشاركين أن الرقابة الداخلية تعتمد بصورة رئيسة على المدير العام والمحاسب القانوني، في ظل غياب هيكل رقابي مستقل لإدارة المخاطر، مما يؤكد أن الرقابة الحالية تركز على الخبرة الشخصية أكثر من اعتمادها على إطار مؤسسي متكامل. *المشارك الثالث، مقابلة شخصية، (2026).*

كما أشار أحد المشاركين إلى أن الشركة لا تمتلك خططاً واضحة لإدارة الأزمات المالية، وأن ضعف الرؤية الإدارية وعدم مواكبة التغيرات في الأسواق كانا من أبرز أسباب الصعوبات التي واجهتها الشركة، وهو ما يدعم نتائج الدراسة المتعلقة بالحاجة إلى تطوير إدارة المخاطر بصورة استباقية. *المشارك الخامس، مقابلة شخصية، (2026).*

3. دعم نتيجة التخطيط التعاقب القيادي

وأكد أحد المشاركين أن الشركة لا تمتلك حتى الآن خطة مكتوبة للتعاقب القيادي أو ميثاقاً عائلياً ينظم انتقال القيادة بين الأجيال، مشيراً إلى أن الاعتماد ما يزال قائماً على التفاهات العائلية والثقة المتبادلة أكثر من اعتماده على إجراءات مؤسسية رسمية. *المشارك الأول، مقابلة شخصية، (2026).*

وأوضح أحد المشاركين أن عملية إعداد القيادات المستقبلية ما زالت تتم بصورة تدريجية تعتمد على الخبرة والتأهيل أثناء العمل، أكثر من اعتمادها على برنامج مؤسسي واضح للتعاقب القيادي، وهو ما ينسجم مع النتائج الكمية للدراسة. *المشارك الثاني، مقابلة شخصية، (2026).*

وأكد أحد المشاركين أن موضوع انتقال القيادة بين الأجيال لم يناقش بصورة رسمية داخل الشركة حتى الآن، نظراً لما يسببه من حساسيات واختلافات في الرؤى بين أفراد العائلة، الأمر الذي يفسر انخفاض مستوى تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي في الشركات العائلية. *المشارك الثالث، مقابلة شخصية، (2026).*

وأكد أحد المشاركين أن الشركة لا تمتلك حتى الآن خطة واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال، مشيراً إلى أن غياب هذه الخطة يمثل أحد أبرز مصادر القلق المتعلقة باستمرارية الشركة في المستقبل، وهو ما يتوافق مع النتائج الكمية التي أظهرت انخفاض مستوى تطبيق هذا البعد. *المشارك الرابع، مقابلة شخصية، (2026).*

وأكد أحد المشاركين عدم وجود دستور عائلي أو خطة واضحة للتعاقب القيادي داخل الشركة، مبيناً أن هذا الجانب لم يحظ حتى الآن بالاهتمام المؤسسي الكافي، وهو ما ينسجم مع النتائج الكمية التي أظهرت انخفاض مستوى تطبيق هذا البعد. *المشارك الخامس، مقابلة شخصية، (2026).*

4. دعم نتيجة الاستقرار الإداري

كما أوضح أحد المشاركين أن الصلاحيات الإدارية موجودة ومحددة، إلا أن بعض الموظفين يترددون في استخدامها بصورة كاملة، الأمر الذي ينعكس على سرعة اتخاذ القرار ويؤثر في كفاءة الأداء الإداري. *المشارك الأول، مقابلة شخصية، (2026).*

كما أشار أحد المشاركين إلى أن قدرة الشركة على الاستمرار في ظل المتغيرات ترتبط بسرعة اتخاذ القرار والتكيف مع ظروف السوق، إضافة إلى مرونة الإدارة في تعديل السياسات والإجراءات عند الحاجة. *المشارك الثاني، مقابلة شخصية، (2026).*

كما يبين أحد المشاركين أن وضوح الصلاحيات بين العاملين يسهم في استقرار العمل اليومي، إلا أن بعض المبادرات الفردية قد تُفسر أحياناً على أنها تجاوز للصلاحيات، وهو ما قد يحد من مرونة اتخاذ القرار داخل المنظمة. *المشارك الثالث، مقابلة شخصية، (2026).*

5. دعم الاستنتاج النهائي

ومن أبرز ما كشفت عنه المقابلات أن إدارات الشركات العائلية تدرك أهمية الحوكمة المؤسسية، إلا أن التطبيق العملي لبعض ممارساتها، مثل الميثاق العائلي والتعاقب القيادي وإدارة المخاطر، ما يزال يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة والعلاقات الشخصية، أكثر من اعتماده على أنظمة وسياسات مكتوبة. *المشارك الأول، مقابلة شخصية، (2026).*

6. دعم نتيجة الشفافية والإفصاح

ويتفق ذلك مع ما ذكره أحد المشاركين، حيث أوضح أن الشركة تعتمد على الإفصاح عن النتائج المالية والقرارات الجوهرية من خلال اجتماعات دورية وتقارير موجهة للملاك، مع التأكيد على أهمية الشفافية في تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب العلاقة. *المشارك الثاني، مقابلة شخصية، (2026).*

7. دعم نتيجة فعالية مجلس الإدارة

كما أشار أحد المشاركين إلى أن مجلس الإدارة يشارك في رسم التوجهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الرئيسية، إلا أن فعالية المجلس تختلف باختلاف طبيعة القرارات والظروف التي تمر بها الشركة، وهو ما يفسر التفاوت في تقييم هذا البعد بين أفراد العينة. *المشارك الثاني، مقابلة شخصية، (2026).*

8. دعم نتيجة غياب الميثاق العائلي

كما أوضح أحد المشاركين أن وجود دستور أو ميثاق عائلي من شأنه أن يسهم في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة ومعالجة الخلافات المحتملة، إلا أن الشركة لم تعتمد حتى الآن مثل هذا الإطار التنظيمي بصورة رسمية. *المشارك الرابع، مقابلة شخصية، (2026).*

10. أقوى الاستشهادات من المقابلة العميقة

يرى أحد المشاركين أن أكبر تحدٍ أمام تطبيق الحوكمة لا يتمثل في نقص الأنظمة أو اللوائح، وإنما في التعلق العاطفي للإدارة التنفيذية بالشركة، حيث ينظر بعض المديرين إلى الشركة بوصفها امتداداً شخصياً لهم، مما يجعل تقاسم الصلاحيات أو إشراك الملاك في بعض القرارات أمراً غير مفضل لديهم. *المشارك الثالث، مقابلة شخصية، (2026).*

ويرى أحد المشاركين أن التحول الكامل نحو الحوكمة المؤسسية يواجه مجموعة من التحديات المالية والتنظيمية والثقافية في الوقت نفسه، وأن نجاح هذا التحول يتطلب إعادة بناء الأنظمة والإجراءات بصورة تدريجية، تمهيداً للوصول إلى مرحلة النضج المؤسسي والتوسع المستقبلي. *المشارك الرابع، مقابلة شخصية، (2026).*

ويرى أحد المشاركين أن أكبر معوقات التحول نحو الحوكمة المؤسسية لا تقتصر على الجوانب التنظيمية، وإنما تتمثل أيضاً في التحديات المالية الموروثة، وضعف الأنظمة الإدارية السابقة، الأمر الذي يجعل عملية التحول المؤسسي عملية تدريجية تتطلب إعادة بناء الأنظمة والثقافة التنظيمية في الوقت نفسه. *المشارك الخامس، مقابلة شخصية، (2026).*

4.5 نتائج الدراسة

يستعرض هذا الجزء أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضياتها، وذلك من خلال ربط النتائج بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، بما يسهم في تقديم صورة شاملة عن واقع تطبيق حوكمة الشركات العائلية وأثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري لدى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

4.5.1 ملخص النتائج

أولاً: نتائج المتغيرات الشخصية وبيانات الشركات:

أظهرت نتائج البيانات الوصفية أن القطاع التجاري هو البيئة الأكثر هيمنة للشركات العائلية في العينة بنسبة (43.9%)، وغالبيتها شركات عريقة تجاوز عمرها 30 عاماً (41.5%)، مع تباين واضح في أحجامها بين الشركات الصغيرة (أقل من 50 موظفاً بنسبة 39%) والعملاقة (أكثر من 1000 موظف بنسبة 29.3%)، وتسيطر Generation/الجيل الأول المؤسس على إدارتها بنسبة (46.3%). وكشفت النتائج عن توجه إيجابي نحو الحوكمة المؤسسية متمثلاً في وجود مجالس إدارة (63.4%) وإدارات للمراجعة الداخلية (68.3%)، في حين برزت فجوة في الحوكمة العائلية تتجلى في غياب "مجلس العائلة" (65.9%) وغياب "الدستور أو الميثاق العائلي المكتوب" (75.6%)، مع توزيع شبه متوازن لخطط التعاقب القيادي. أما بالنسبة للخصائص الديموغرافية للمشاركين، فتتسم العينة بالخبرة العالية (أكثر من 15 سنة بنسبة 48.8%) والمستوى التعليمي المرتفع (حملة البكالوريوس 68.3%)، مع هيمنة الإدارة العليا (41.5%)، لافتةً إلى وجود حركة تنقل وظيفي نشطة حيث أن أكثر من نصف العينة (53.7%) تقل سنوات عملهم في الشركة الحالية عن 5 سنوات.

ثانياً: نتائج محاور الدراسة:

جاءت استجابات أفراد العينة بدرجة موافقة "كبيرة" على معظم أبعاد الدراسة، حيث تميز محور "حوكمة الشركات العائلية" بارتفاع متوسطات أبعاده، وتصدر بُعد "العدالة وحماية أصحاب المصلحة" (3.84) و"الفصل بين الملكية والإدارة" (3.77) أعلى النتائج، مع إبراز عبارات مثل "تجنب تضارب المصالح" و"إسهام الفصل في تحسين الكفاءة"، في حين سجل بُعد "التخطيط للتعاقب القيادي" أدنى متوسط (3.33) بدرجة "متوسطة"، مما يعكس فجوة بين الوعي النظري بأهمية التعاقب وضعف الممارسة المؤسسية له. وعلى صعيد محور "الاستقرار المالي"، جاءت أبعاد الكفاءة المالية (3.76) وإدارة السيولة (3.68) بتوافق كبير، مع تأكيد دور الرقابة المالية في تحسين كفاءة الموارد، بينما أظهرت إدارة المخاطر المالية نهجاً تكيفياً أكثر منه استباقياً. أما محور "الاستقرار الإداري"، فقد حقق أبعاده موافقة كبيرة، وتصدرت

"القدرة على الاستقرار المؤسسي" (3.72) و"جودة اتخاذ القرار" (3.69) النتائج، في حين جاء "استقرار الموارد البشرية" (3.62) في أدنى الترتيب، مما يشير إلى أن الاستقرار الوظيفي يعزى للثقافة التقليدية والعلاقات الشخصية في الشركات العائلية أكثر من كفاءة سياسات الموارد البشرية الحديثة.

ثالثاً: نتائج تحليل الانحدار واختبار الفروض:

كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن قوة تفسيرية عالية للنماذج الإحصائية، حيث نجحت أبعاد الحوكمة مجتمعة في تفسير (75.6%) من التباين في "الاستقرار المالي"، و(76.6%) من التباين في "الاستقرار الإداري"، بدلالة إحصائية قوية للنموذج ككل ($Sig = 0.000$). وبناءً على مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، تم قبول فرضيتين فرعيتين فقط من أصل 14 فرضية؛ الأولى تتعلق بأثر كل من "الشفافية والإفصاح" و"إدارة المخاطر والرقابة الداخلية" على الاستقرار المالي، حيث مثلت إدارة المخاطر المحرك الأبرز والأكثر تأثيراً ($Sig = 0.002$). والثانية تتعلق بأثر "إدارة المخاطر والرقابة الداخلية" فحسب على الاستقرار الإداري ($Sig = 0.006$)، في حين تم رفض بقية الفروض المتوقعة الخاصة بالمساءلة، وفعالية مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة، والتخطيط للتعاقب، والعدالة، لعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لها على كلا النوعين من الاستقرار في ظل وجود متغيري الشفافية وإدارة المخاطر داخل النموذج.

4.6 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة التطبيقية على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، تم الخروج بمجموعة من التوصيات الاستراتيجية والتنفيذية المتميزة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيات مرتبطة بنتائج خصائص الشركات (الحوكمة العائلية والتنظيمية):

❖ نتيجة غياب الميثاق العائلي (75.6%) ومجلس العائلة (65.9%):

✓ التوصية: إلزام الشركات العائلية بصياغة واعتماد "دستور أو ميثاق عائلي مكتوب" وتأسيس "مجلس عائلة" رسمي، ليكون منصة قانونية ومأسسة تفصل بوضوح تام بين الشؤون العائلية والملكية التجارية، ولتجنب النزاعات المستقبلية بين الأجيال المتعاقبة.

❖ نتيجة ضعف نظام التعاقب القيادي وسجل أدنى متوسط في الحوكمة (3.33):

✓ التوصية: بناء وتفعيل "نظام ومسار رسمي للتعاقب القيادي" يعتمد على المعايير الموضوعية لاختيار وتأهيل القيادات المستقبلية من داخل وخارج العائلة مبكراً، وسد الهوة القائمة بين الوعي النظري بأهمية التعاقب وتطبيقه العملي.

❖ نتيجة الاعتماد على الأساليب الارتجالية في إدارة بعض القطاعات وغياب التخطيط المسبق:

✓ **التوصية:** تحويل الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية من الإدارة التقليدية إلى الهياكل الإدارية المهنية، مع ضرورة تفعيل دور مجالس الإدارة الرسمية وزيادة عدد اجتماعاتها ومنهجيتها عبر لوائح تنظيمية معتمدة.

ثانياً: توصيات مرتبطة بنتائج محور حوكمة الشركات (أبعاد الشفافية، المساءلة، وإدارة المخاطر):

❖ **نتيجة التأثير الإحصائي القوي والذال للشفافية والإفصاح على الاستقرار المالي (Sig = 0.017):**

✓ **التوصية:** تطوير سياسات مؤسسية استباقية وموثقة للإفصاح الفوري عن القرارات المصيرية والمعلومات الجوهرية لأصحاب العلاقة، وعدم الاكتفاء بالإفصاح الروتيني أو ردود الفعل الظرفية.

❖ **نتيجة الصدارة المطلقة لتأثير "إدارة المخاطر والرقابة الداخلية" كأبرز محرك للاستقرارين المالي (Sig = 0.002) والإداري (Sig = 0.006):**

✓ **التوصية:** تأسيس "إطار مؤسسي شامل ومصفوفة متقدمة لإدارة المخاطر" داخل الشركات العائلية، والانتقال من مفهوم "الرقابة اللاحقة" واكتشاف الأخطاء إلى "إدارة المخاطر الاستباقية والتنبيه المالي المبكر" قبل وقوع الأزمات.

❖ **نتيجة التباين في تقييم أداء القيادات الإدارية وانخفاض تفعيل المعايير الدورية (المتوسط (3.44):**

✓ **التوصية:** إيجاد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ملزمة وواضحة يطبقها مجلس الإدارة لتقييم أداء القيادات العليا والتنفيذية بصورة دورية وعادلة بعيداً عن التقييمات الانطباعية.

❖ **نتيجة وجود فجوة تطبيقية في تداخل التدخل التشغيلي للملاك رغم الإيمان النظري بالفصل بين الملكية والإدارة:**

✓ **التوصية:** ترسيم وصياغة حدود الصلاحيات بدقة صارمة في الأنظمة الأساسية للشركة لمنع تداخل الملاك في العمليات التشغيلية اليومية، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرارات وفق الاعتبارات المهنية لا العائلية.

ثالثاً: توصيات مرتبطة بنتائج محور الاستقرار المالي (المرونة، السيولة، والكفاءة):

❖ نتيجة الاعتماد على خطط مالية غير كافية للتعامل مع الأزمات (متوسط 3.32) ونهج المخاطر التكيفي:

✓ التوصية: تطوير "خطط طوارئ مالية وسيناريوهات بديلة" محاكاة مسبقاً، لاكتساب وسادة مالية ومرونة حقيقية تحصن الشركة ضد الصدمات والتقلبات الاقتصادية الخارجية.

❖ نتيجة تراجع السياسات المالية طويلة الأمد لصالح الأرباح قصيرة الأجل (متوسط 3.44):

✓ التوصية: إعادة هندسة السياسات المالية للشركات العائلية لتتواءم مع استراتيجيات النمو المستدام على المدى الطويل، وليس فقط لتحقيق أرباح مرحلية عابرة.

❖ نتيجة الحاجة لتحسين جودة البيانات وأنظمة معلومات الإدارة (MIS) في اتخاذ القرارات المالية:

✓ التوصية: الاستثمار الجاد في أدوات التحول الرقمي وأنظمة دعم القرار لمد متخذ القرار المالي بتحليلات دقيقة ومعلومات موثوقة تعزز الكفاءة وترشد الإنفاق.

رابعاً: توصيات مرتبطة بنتائج محور الاستقرار الإداري (الهيكل، العمليات، والموارد البشرية):

❖ نتيجة تعقيد الهيكل التنظيمي وعدم وضوحه وسهولة تطبيقه (متوسط 3.34):

✓ التوصية: إعادة هيكلة وتنظيم الهياكل الإدارية للشركات العائلية بصورة دورية لتتلاءم بمرونة مع حجم وتعقيد الأعمال الحالي، وتجنب تداخل المهام الوظيفية.

❖ نتيجة الاعتماد على "المعرفة الضمنية" للأفراد بدلاً من الإجراءات التشغيلية الموحدة الموثقة (متوسط 3.44):

✓ التوصية: توثيق كافة العمليات والإجراءات التشغيلية الأساسية في أدلة عمل رسمية ومكتوبة، لحماية استمرارية العمليات ضد أي مخاطر محتملة عند مغادرة الكفاءات أو الخبرات الرئيسية.

❖ نتيجة كون الاستقرار الوظيفي نابغاً من الثقافة التقليدية أو العلاقات الشخصية وليس من سياسات موارد بشرية حديثة (متوسط 3.51):

✓ التوصية: تحديث سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، والمكافآت) والتحول نحو ممارسات إدارية حديثة تضمن الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات الرئيسية وترفع من الولاء المؤسسي المبني على الجدارة والتميز.

4.7 الاستنتاج العام للدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن الاستنتاج أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية أصبحت تمتلك مستوى جيداً من الوعي بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ويتجلى ذلك في الارتفاع النسبي لمستوى تطبيق معظم أبعاد الحوكمة، ولا سيما العدالة وحماية أصحاب المصلحة، والفصل بين الملكية والإدارة، والشفافية والإفصاح. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبعض أبعاد الحوكمة، وعلى وجه الخصوص الشفافية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، في تعزيز الاستقرار المالي والإداري، الأمر الذي يؤكد أن الحوكمة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لاستدامة الشركات العائلية وتحسين أدائها المؤسسي. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود فجوة واضحة بين القناعة النظرية بأهمية الحوكمة وبين مستوى تطبيق أبعادها، حيث برز ذلك بصورة خاصة في بعد التخطيط للتعاقب القيادي، بالإضافة إلى بعض الجوانب المتعلقة بتطوير السياسات المؤسسية وإدارة المخاطر بصورة استباقية. ويشير ذلك إلى أن التحدي الرئيس الذي يواجه الشركات العائلية لم يعد يتمثل في الاقتناع بأهمية الحوكمة، وإنما في القدرة على تحويل هذه القناعة إلى ممارسات مؤسسية راسخة ومستدامة، تراعي طبيعة الشركات العائلية وتحقق في الوقت ذاته متطلبات الإدارة الحديثة والاستدامة المؤسسية.

4.8 مقترحات الدراسة المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي تسهم في تعميق المعرفة بموضوع حوكمة الشركات العائلية، ومن أهمها:

- 1- إجراء دراسات مماثلة على الشركات العائلية في قطاعات اقتصادية مختلفة للمقارنة بين مستويات تطبيق الحوكمة وأثرها في تحقيق الاستقرار المؤسسي.
- 2- دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية وتحسين الأداء المالي والإداري.
- 3- دراسة العلاقة بين الحوكمة والتعاقب القيادي وأثرها في استدامة الشركات العائلية على المدى الطويل.
- 4- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية في مستوى تطبيق الحوكمة وأثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.
- 5- دراسة أثر الثقافة التنظيمية والقيم العائلية في نجاح تطبيق حوكمة الشركات العائلية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لا تعاني من ضعف في الوعي بمفهوم حوكمة الشركات العائلية، بل أظهرت نتائج الدراسة الكمية ارتفاع مستوى الموافقة على معظم أبعاد الحوكمة، كما أكدت المقابلات الشخصية إدراك القيادات التنفيذية لأهمية الشفافية، والرقابة الداخلية، والفصل بين الملكية والإدارة، وأثرها في تعزيز الاستقرار المالي والإداري. إلا أن هذا الإدراك لم ينعكس بصورة متكاملة على التطبيق العملي لجميع ممارسات الحوكمة، حيث برزت فجوات واضحة في مجالات التخطيط للتعاقب القيادي، ووجود المواثيق العائلية، وتأسيس مجالس العائلة، وبناء أطر مؤسسية متكاملة لإدارة المخاطر.

وتبين من نتائج المقابلات الشخصية أن السبب الرئيس لهذه الفجوة لا يرتبط برفض الحوكمة أو عدم الاقتناع بها، وإنما يعود إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، أبرزها الإرث الإداري التقليدي، والطبيعة العائلية للعلاقات داخل الشركة، وضعف البنية التنظيمية السابقة، إضافة إلى التحديات المالية والثقافية المصاحبة للتحويل المؤسسي. ويؤكد ذلك الانتقال من الإدارة العائلية التقليدية إلى الحوكمة المؤسسية لا يمثل مجرد إصدار لوائح أو أنظمة، بل هو عملية تحول تدريجية تتطلب تغيير الثقافة التنظيمية، وبناء الهياكل المؤسسية، وإعداد القيادات المستقبلية، وترسيخ الممارسات الإدارية الحديثة.

وعليه، يمكن القول إن نجاح الشركات العائلية في تحقيق الاستقرار المالي والإداري لا يعتمد على تطبيق جميع مبادئ الحوكمة بالدرجة نفسها، وإنما يتأثر بصورة أكبر بالممارسات ذات الأثر المباشر، وفي مقدمتها الشفافية والإفصاح، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، اللتان أثبتتا تأثيراً إحصائياً واضحاً في تحقيق الاستقرار المالي، بينما أثبتت إدارة المخاطر والرقابة الداخلية كذلك تأثيراً جوهرياً في تحقيق الاستقرار الإداري، الأمر الذي يجعلها نقطة الانطلاق الأساسية لأي برنامج مستقبلي لتطوير الحوكمة في الشركات العائلية.

وبذلك ترى الدراسة أن التحدي الحقيقي أمام الشركات العائلية السعودية لم يعد يتمثل في نشر مفهوم الحوكمة، وإنما في إدارة التحول من الممارسات العائلية التقليدية على الممارسات المؤسسية الحديثة، بما يضمن المحافظة على قيم الأسرة المالكة، وفي الوقت نفسه تحقيق الكفاءة والاستدامة والتنافسية.

ما الإضافة العلمية الجديدة التي قدمتها هذه الدراسة؟

"أثبتت الدراسة أن المشكلة في الشركات العائلية ليست في غياب الوعي بأهمية الحوكمة، وإنما في فجوة التطبيق الناتجة عن تحديات التحول المؤسسي، وأن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تمثل نقطة الانطلاق الأكثر تأثيراً لتحقيق الاستقرار المالي والإداري".

كلمتي الأخيرة

"العائق الحقيقي أمام الحوكمة ليست غياب القناعة، وإنما صعوبة التحول المؤسسي".

المراجع

Al Rawaf, R. A., & Alfalih, A. A. (2024). *Family business sustainability: The impact of governance and women's empowerment in Saudi Arabia*. *Future Business Journal*, 10(1), 46. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00333-5>

Al Rawaf, R. A., & Alfalih, A. A. (2023). *The role of governance in achieving sustainability in family-owned business: Do responsible innovation and entrepreneurial culture matter?* *Sustainability*, 15(7), 5647. <https://doi.org/10.3390/su15075647>

Alharbi, M. A. (2026). *The impact of applying corporate governance principles on enhancing the strategic operational performance of family businesses in Saudi Arabia: A field study*. *International Journal of Business Excellence*, 38(5), 1–28. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2026.151281>

Sahni, J., Alwy, A., & Al-Assaf, M. (2017). *Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia*. *International Journal of Economic Research*, 14(8), 39–57.

الطرابلسي، أحمد محمد، وعامر، محمد مصطفى. (2023). أثر حوكمة الشركات العائلية في تعزيز الأداء التشغيلي الاستراتيجي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(4)، 26 – 1.

الشمراي، عبد العزيز بن محمد. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي للشركات العائلية السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(3)، 115 – 148.

العتيبي، خالد بن سعد. (2022). حوكمة الشركات العائلية وأثرها في استدامة الأعمال. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 36(2)، 75 – 104.

Dawson, A., Ginesti, G., & Ossorio, M. (2023). *Family governance and organizational performance in family firms. Journal of Family Business Strategy.*

De La Torre, C., Requejo, I., & Pindado, J. (2023). *Corporate governance in family firms: A review, integrative framework, and future research agenda. Corporate Governance: An International Review.*

De Massis, A., Plakoyiannaki, E., Rondi, E., & Debellis, F. (2024). *Rethinking socioemotional wealth in family business research: A systematic review and research agenda. Journal of Family Business Strategy.*

Goel, S., Lagos, D., & Lopez, J. (2024). *Relationship between the implementation of formal board processes and structures and financial performance: The role of absolute family control in Colombian family businesses. Journal of Family Business Management.*

Graves, C., Shan, Y., Yang, S., & Xu, L. (2022). *Family governance and long-term sustainability in family firms. Family Business Review.*

Gupta, V., & Chauhan, S. (2023). *Governance mechanisms and family firm performance. International Journal of Organizational Analysis.*

Kellermanns, F., Mazzola, P., & Sciascia, S. (2023). *Corporate governance, risk management, and long-term survival in family firms. Journal of Family Business Strategy.*

Sun, X., et al. (2024). *Family control and ownership as drivers for environmental, social, and governance (ESG) in family firms. Business Strategy and the Environment.*

Thakur, R., & Sinha, A. (2024). *Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Family Business Management.*

الملاحق

ملحق (أ): إدارة الدراسة (الاستبانة).

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة: حوكمة الشركات العائلية وأثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري

أولاً: مقدمة الاستبانة

المشارك الكريم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان:

"أثر حوكمة الشركات العائلية على الاستقرار المالي والإداري في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية."

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال للباحث براء الحلبي

تركز هذه الدراسة على استقصاء آراء القيادات الإدارية والعاملين في المناصب الإشرافية بالشركات العائلية حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، وأثرها في تحقيق الاستقرار المالي والإداري.

جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عن أي معلومات تتعلق بالشركة أو بالمشارك.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو الإجابة بما يعكس الواقع الفعلي داخل الشركة.

ويستغرق استكمال الاستبانة ما يقارب (10-12) دقيقة.

شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتم القيمة.

ثانياً: تعليمات الإجابة

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم تحديد درجة موافقتكم وفق مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

القسم الأول: البيانات العامة

أولاً: بيانات الشركة

1- القطاع التي تعمل فيه الشركة

- صناعي
- تجاري
- خدمي
- مقاولات
- صحي
- تعليمي
- تقنية
- زراعي
- أغذية ومشروبات
- أخرى (يرجى التحديد)

2- عمر الشركة

- أقل من 10 سنوات
- 10-19 سنة
- 20-29 سنة
- 30 سنة فأكثر

3- عدد العاملين بالشركة

- أقل من 50
- 50-249
- 250-999
- 1000 فأكثر

4- الجيل الذي يدير الشركة

- الأول
- الثاني
- الثالث
- الرابع

5- هل يوجد مجلس إدارة رسمي؟

○ نعم

○ لا

6- إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد اجتماعات مجلس الإدارة خلال السنة الماضية

○ 1-2

○ 3-4

○ 5-6

○ أكثر من 6

7- هل يوجد مجلس عائلة؟

○ نعم

○ لا

8- هل يوجد دستور أو ميثاق عائلي مكتوب؟

○ نعم

○ لا

9- هل يوجد نظام رسمي للتعاقب القيادي؟

○ نعم

○ لا

10- هل يوجد قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية؟

○ نعم

○ لا

11- هل تتم مراجعة القوائم المالية بواسطة مراجع حسابات خارجي؟

○ نعم

○ لا

ثانياً: بيانات المشارك

12- المسمى الوظيفي

- رئيس مجلس الإدارة
- عضو مجلس الإدارة
- الرئيس التنفيذي
- مدير عام
- مدير مالي
- مدير موارد بشرية
- مدير عمليات
- مدير إدارة
- أخرى

13- سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-20 سنة
- أكثر من 20 سنة

14- سنوات العمل في الشركة الحالية

- أقل من 3 سنوات
- 3-5 سنوات
- 6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

15- المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه
- أخرى

16- المستوى الإداري

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة التنفيذية

القسم الثاني: حوكمة الشركات العائلية

البعد الأول: الشفافية والإفصاح

العبارة

تحرص الشركة على مشاركة المعلومات الجوهرية مع أصحاب العلاقة في الوقت المناسب. تتميز التقارير الإدارية والمالية بالوضوح والدقة وسهولة الفهم. تعتمد الشركة سياسة واضحة للإفصاح عن القرارات المهمة. يتمكن أصحاب العلاقة من الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم.

البعد الثاني: المساءلة والرقابة

العبارة

توجد آليات واضحة لمساءلة المسؤولين عن نتائج أعمالهم. يتم تقييم أداء القيادات الإدارية بصورة دورية وفق معايير محددة. تخضع القرارات الجوهرية للمراجعة والاعتماد وفق إجراءات واضحة. يتم التعامل مع المخالفات الإدارية وفق إجراءات عادلة وشفافة.

البعد الثالث: فعالية مجلس الإدارة

العبارة

يتم تحديد صلاحيات الملاك والإدارة التنفيذية بصورة واضحة. تعتمد القرارات التشغيلية على الاعتبارات المهنية أكثر من الاعتبارات العائلية. لا يتدخل الملاك في الأعمال التشغيلية اليومية إلا ضمن صلاحياتهم الرسمية. يسهم الفصل بين الملكية والإدارة في تحسين كفاءة الأداء.

البعد الرابع: الفصل بين الملكية والإدارة

العبارة

يتم تحديد صلاحيات الملاك والإدارة التنفيذية بصورة واضحة. تعتمد القرارات التشغيلية على الاعتبارات المهنية أكثر من الاعتبارات العائلية. لا يتدخل الملاك في الأعمال التشغيلية اليومية إلا ضمن صلاحياتهم الرسمية. يسهم الفصل بين الملكية والإدارة في تحسين كفاءة الأداء.

البعد الخامس: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

العبارة

تمتلك الشركة إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر.
يتم تحديد المخاطر التشغيلية والمالية بصورة دورية.
تتم مراجعة نظام الرقابة الداخلية بانتظام.
تساعد أنظمة الرقابة الداخلية في الحد من الأخطاء والمخاطر.

البعد السادس: التخطيط للتعاقب القيادي

العبارة

تمتلك الشركة خطة واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال.
تعتمد الشركة معايير موضوعية لاختيار القيادات المستقبلية.
تعمل الشركة على إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية بصورة منهجية.
يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في تعزيز استقرار الشركة واستمراريتها.

البعد السابع: العدالة وحماية أصحاب المصلحة

العبارة

تتعامل الشركة بعدالة مع جميع المساهمين بغض النظر عن نسبة ملكيتهم.
تحرص الشركة على تجنب تضارب المصالح عند اتخاذ القرارات.
توجد آليات واضحة لمعالجة شكاوى أصحاب العلاقة.
تلتزم الشركة بحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة.

القسم الثالث: الاستقرار المالي

البعد الأول: المرونة المالية

العبارة

تمتلك الشركة القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية دون التأثير الكبير على عملياتها.
تستطيع الشركة الاستمرار في الوفاء بالتزاماتها المالية خلال فترات التقلب الاقتصادي.
تعتمد الشركة على خطط مالية تساعد على التعامل مع الأزمات.

البعد الثاني: الاستدامة المالية

العبارة

تعتمد الشركة على مصادر دخل مستقرة تدعم استمرارية أعمالها. تتمتع الشركة بقدرة جيدة على تمويل نموها المستقبلي. تساعد السياسات المالية الحالية في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

البعد الثالث: إدارة السيولة

العبارة

تتم إدارة السيولة النقدية وفق خطط مالية واضحة. تتمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيدها. تتم مراجعة التدفقات النقدية بصورة دورية لدعم الاستقرار المالي.

البعد الرابع: الكفاءة المالية

العبارة

يتم استخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق أهداف الشركة. تتخذ الشركة قرارات مالية مبنية على معلومات وتحليلات دقيقة. تساهم الرقابة المالية في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

البعد الخامس: إدارة المخاطر المالية

العبارة

تحدد الشركة المخاطر المالية المحتملة بصورة استباقية. تطبق الشركة إجراءات فعالة للحد من المخاطر المالية. تتم مراجعة الخطط المالية بصورة دورية لمواكبة المتغيرات.

القسم الرابع: الاستقرار الإداري

البعد الأول: وضوح الهيكل التنظيمي

العبارة

يتمتع الهيكل التنظيمي في الشركة بالوضوح وسهولة التطبيق. يعرف الموظفون مسؤولياتهم وصلاحياتهم بوضوح. يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات الشركة.

البعد الثاني: جودة اتخاذ القرار

العبارة

تُتخذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.
تعتمد القرارات على معلومات دقيقة وموثوقة.
تتم متابعة نتائج القرارات وتقييمها بصورة منتظمة.

البعد الثالث: استقرار العمليات التشغيلية

العبارة

تتميز العمليات التشغيلية بالاستقرار والانسابية.
توجد إجراءات مكتوبة تنظم العمليات الأساسية للشركة.
تستطيع الشركة المحافظة على استمرارية عملياتها عند حدوث تغييرات مفاجئة.

البعد الرابع: استقرار الموارد البشرية

العبارة

تنجح الشركة في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات الرئيسية.
يشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي داخل الشركة.
تسهم سياسات الموارد البشرية في تعزيز استقرار بيئة العمل.

البعد الخامس: القدرة على التكيف المؤسسي

العبارة

تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات في بيئة الأعمال.
تستطيع الإدارة تعديل السياسات والإجراءات بما يتناسب مع المتغيرات.
تتمتع الشركة بالقدرة على الاستمرار والتطور في ظل التحديات.

ملحق (ب): أسئلة المقابلات الشخصية

دليل المقابلة الشخصية العميقة (IDI)

لدراسة أثر حوكمة الشركات العائلية على الاستقرار المالي والإداري للشركة

وتستهدف الدراسة: أعضاء مجالس الإدارة، الرؤساء التنفيذيون، المدراء الماليون والتشغيليون، والملاك من العائلة

مقدمة وتمهيد

- السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، معك الباحث براء الحلبي أشكرك جزيلاً على وقتك الثمين ومشاركتك في هذه المقابلة التي تمثل المرحلة الثانية والأهم من دراستنا حول حوكمة الشركات العائلية وأثرها على الاستقرار المالي والإداري في المملكة.
- هدف اليوم ليس تقييم الأشخاص، بل فهم "الواقع العملي والتحديات الحقيقية" التي تواجه المنشآت العائلية، وتفسير بعض الظواهر التي رصدناها في مرحلة جمع البيانات الكمية (الاستبيان).
- ؤكد لك أن هذه المقابلة تخضع لسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم ربط أي إجابة باسمك أو باسم شركتك الموقرة في التقرير النهائي.
- ملاحظة: سيتطلب إذن تسجيل الصوت إذا سمح الأمر لتسهيل التفريغ والتحليل.

محاور النقاش الأساسية

المحور الأول: ديناميكية اتخاذ القرار والتدخل العائلي (تفسير أبعاد الفصل بين الملكية والإدارة)

الهدف: قياس التداخل بين العاطفة العائلية والمهنية الإدارية

1. كيف تصف آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في الشركة حالياً؟ ومن هو صاحب الكلمة الأخيرة الفعالة؟
2. أظهرت بعض المؤشرات الأولية وجود تداخل أحياناً بين القرارات المبنية على "الاعتبارات العائلية" وتلك المبنية على "الجدوى المهنية". كيف يظهر هذا التداخل في واقعكم اليومي؟
3. هل يمكنك تذكر موقف أو قرار مالي أو استراتيجي تداخلت فيه الرغبات العائلية مع مصلحة العمل التجارية؟ كيف تم التعامل معه، وماذا كان الأثر؟
4. ما مدى التزام أفراد العائلة (الملاك) بعدم التدخل في العمليات اليومية للإدارة التنفيذية، والاكتفاء بصلاحياتهم الرسمية؟

المحور الثاني: الاستقرار المالي وإدارة المخاطر في مواجهة التقلبات

الهدف: ربط أنظمة الحوكمة والرقابة بالمرونة المالية الفعلية

5. عندما يمر السوق بتقلبات اقتصادية، ما مدى كفاية الخطط والسياسات المالية الحالية لحماية الشركة من الأزمات؟
6. تمتلك الشركات عادةً إدارات مراجعة داخلية أو مراجعين خارجيين، برأيك هل تساهم هذه الأدوات الرقابية في تحسين كفاءة استخدام الموارد والحد من الهدر المالي فعلياً، أم أنها مجرد إجراءات تنظيمية متكررة؟
7. كيف ساعدت (أو أعاقَت) الهياكل الرقابية الحالية في تحديد المخاطر المالية والتشغيلية قبل وقوعها في الآونة الأخيرة؟

المحور الثالث: الاستقرار الإداري وتحدي الاحتفاظ بالكفاءات

فهم أثر الحوكمة على بيئة العمل الداخلية واستقطاب المواهب

8. كيف ترى انعكاس وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات على استقرار الموظفين وشعورهم بالأمان الوظيفي داخل الشركة؟
9. يشتكي الكثير من المدراء التنفيذيين (من خارج العائلة) في الشركات العائلية التقليدية من "سقف" يحد من صلاحياتهم. كيف تدير شركتكم هذا التحدي للمحافظة على الكفاءات والخبرات الرئيسية؟
10. هل تلاحظ فرقاً في الكفاءة التشغيلية أو انسيابية العمل في الأقسام التي يديرها أفراد من العائلة مقارنة بالأقسام التي يديرها محترفون من خارج العائلة؟

المحور الرابع: عقبة التعاقب القيادي والدستور العائلي

الهدف: تشخيص العائق الأكبر لاستمرارية الشركات العائلية

- تشير الإحصاءات إلى أن الجيل الثاني أو الثالث يواجه دائماً خطراً تعثر الشركة العائلية. بناءً على الجيل الحالي الذي يدير الشركة، ما مدى جاهزية ووضوح خطة انتقال القيادة للأجيال القادمة؟
11. في حال وجود "دستور" أو ميثاق عائلي مكتوب" أو "مجلس عائلة"، كيف يساهم هذا الإطار عملياً في حل النزاعات العائلية الداخلية قبل أن تؤثر على استقرار العمل؟
 12. إذا لم تكن هناك خطة تعاقب قيادي واضحة أو معايير موضوعية لاختيار القيادات المستقبلية، ما هي المخاوف الحقيقية التي تقلق الإدارة الحالية بشأن استدامة الشركة؟

المحور الخامس: الرؤية المستقبلية والتحول المؤسسي (الخاتمة)

الهدف: استكشاف الغاية النهائية والدافع وراء الحوكمة (يرتبط بأهداف الدراسة وتأهيل الشركة) .

14. ما هي أكبر عقبة (ثقافية، تنظيمية، أو مالية) واجهت أو تواجه الشركة للتحول بالكامل من نمط الإدارة التقليدي

إلى النمط المؤسسي المحكم؟

15. ختاماً، في ظل التوجهات الاقتصادية الحالية في المملكة العربية السعودية ورؤية تعزيز المنشآت العائلية، أين

ترى الشركة في السنوات الخمس القادمة؟ هل الهدف النهائي هو الإدراج في السوق المالية (IPO) أم الحفاظ

على الكيان الخاص كشركة عائلية محكومة؟

إنهاء المقابلة

- "لقد قدمت لي إجابات في غاية الأهمية ستساعدني كثيراً في تفسير الأرقام والبيانات التي جمعناها. هل هناك أي نقطة أو تحدٍ يتعلق بحوكمة الشركات العائلية تشعر أننا لم نتطرق إليه وتود إضافته؟ "
- "أكرر شكري الجليل لك، وأتمنى لشركتكم الموقرة دوام الاستقرار والازدهار المالي والإداري"

Midocean University

College of Management

Department of:

Master of Business Administration



**The Impact of Family Business Governance on Financial and
Administrative Stability**
An Applied Study on Family Businesses in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Baraa Muwafaq Al-Halabi

Student ID: 253001855

Supervised by:

Principal Supervisor

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Co-Supervisor

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2026

Copyright © 2026 by Midocean University. All rights reserved.