

العنوان باللغة العربية

"تخطيط الخلافة في الشركات العائلية: التحديات وأفضل الممارسات في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/ عبدالله حمد عبدالله السيهان

241002121

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024

## فهرس المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                        |
| 6.....  | المستخلص                             |
| 7.....  | الفصل الأول                          |
| 8.....  | المقدمة                              |
| 11..... | مشكلة الدراسة:                       |
| 13..... | أهمية الدراسة:                       |
| 20..... | أهداف الدراسة:                       |
| 23..... | تساؤلات الدراسة:                     |
| 24..... | فرضيات الدراسة:                      |
| 24..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 27..... | الفصل الثاني                         |
| 27..... | الدراسات السابقة                     |
| 28..... | مقدمة                                |
| 29..... | متغيرات الدراسة                      |
| 31..... | الدراسات السابقة                     |
| 39..... | الإطار النظري                        |
| 42..... | الفصل الثالث                         |
| 42..... | منهجية الدراسة                       |
| 43..... | مقدمة                                |
| 45..... | المنهجية وطرق البحث                  |
| 46..... | مجتمع البحث                          |
| 47..... | محددات حجم العينة                    |
| 50..... | حدود البحث                           |
| 52..... | الفصل الرابع                         |
| 52..... | نتائج الدراسة                        |
| 53..... | مقدمة                                |
| 55..... | تحليل البيانات                       |

|    |                        |
|----|------------------------|
| 87 | ..... التوصيات         |
| 88 | ..... المراجع          |
| 88 | ..... المراجع الأجنبية |
| 96 | ..... الملاحق          |
| 97 | ..... الاستبانة        |
| 98 | ..... Abstract         |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 57 | جدول 1 التحليل الاحصائي للبيانات                                                                                                      |
| 58 | جدول 2 التحليل الاحصائي للعمر                                                                                                         |
| 59 | جدول 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين                                                                                                |
| 60 | جدول 4 التحليل الاحصائي للدرجة العلمية                                                                                                |
| 61 | جدول 5 التحليل الاحصائي ليعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية                                                   |
| 62 | جدول 6 التحليل الاحصائي لتواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة                                                     |
| 63 | جدول 7 التحليل الاحصائي لتسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال                                             |
| 64 | جدول 8 التحليل الاحصائي ليعتبر وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات                                                    |
| 65 | جدول 9 التحليل الاحصائي لتعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات                                             |
| 66 | جدول 10 التحليل الاحصائي ليساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة                                              |
| 67 | جدول 11 التحليل الاحصائي لتعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة                                                   |
| 68 | جدول 12 التحليل الاحصائي لتسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط                                              |
| 69 | جدول 13 التحليل الاحصائي ليعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة                                                 |
| 70 | جدول 14 التحليل الاحصائي لتساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال                                 |
| 71 | جدول 15 التحليل الاحصائي ليعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءا من خطة الخلافة الناجحة                                       |
| 72 | جدول 16 التحليل الاحصائي لتعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة                                                |
| 73 | جدول 17 التحليل الاحصائي لتعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة                                                        |
| 74 | جدول 18 التحليل الاحصائي ليساعد وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة                                         |
| 75 | جدول 19 التحليل الاحصائي لتعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة                                                 |
| 76 | جدول 20 التحليل الاحصائي ليساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج                                                   |
| 77 | جدول 21 التحليل الاحصائي ليعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءا أساسيا من التخطيط الناجح للخلافة                                  |
| 79 | جدول 22: مدي صلاحية البيانات ومدي دقتها                                                                                               |
| 79 | جدول 23 قياس معامل الفايرونيكس                                                                                                        |
| 82 | جدول 24 اختبار كاي اسكوير لدور برامج التدريب والتطوير في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية          |
| 82 | جدول 25 اختبار كاي اسكوير لدور برامج التدريب والتطوير في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية          |
| 84 | جدول 26 اختبار كاي اسكوير لدور الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية |
| 86 | جدول 27 اختبار كاي اسكوير لدور الابتكارات التكنولوجية في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية          |

## فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة ..... 39
- رسم توضيحي 1 التحليل الاحصائي للعمر ..... 58
- رسم توضيحي 2 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين ..... 59
- رسم توضيحي 3 التحليل الاحصائي للدرجة العلمية ..... 60
- رسم توضيحي 4 التحليل الاحصائي ليعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية ..... 61
- رسم توضيحي 5 التحليل الاحصائي لتواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة ..... 62
- رسم توضيحي 6 التحليل الاحصائي لتسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال ..... 63
- رسم توضيحي 7 التحليل الاحصائي ليعتبر وجود استراتيجيات واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات ..... 64
- رسم توضيحي 8 التحليل الاحصائي لتعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات ..... 65
- رسم توضيحي 9 التحليل الاحصائي ليساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة ..... 66
- رسم توضيحي 10 التحليل الاحصائي لتعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة ..... 67
- رسم توضيحي 11 التحليل الاحصائي لتسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط ..... 68
- رسم توضيحي 12 التحليل الاحصائي ليعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة ..... 69
- رسم توضيحي 13 التحليل الاحصائي لتساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال ..... 70
- رسم توضيحي 14 التحليل الاحصائي ليعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءا من خطة الخلافة الناجحة ..... 71
- رسم توضيحي 15 التحليل الاحصائي لتعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة ..... 72
- رسم توضيحي 16 التحليل الاحصائي لتعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة ..... 73
- رسم توضيحي 17 التحليل الاحصائي ليساعد وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة ..... 74
- رسم توضيحي 18 التحليل الاحصائي لتعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة ..... 75
- رسم توضيحي 19 التحليل الاحصائي ليساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج ..... 76
- رسم توضيحي 20 التحليل الاحصائي ليعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءا أساسيا من التخطيط الناجح للخلافة ..... 77
- رسم توضيحي 21: متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ..... 80
- رسم توضيحي 22 اختبار كاي اسكوير لدور الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ..... 84
- رسم توضيحي 23 اختبار كاي اسكوير لدور الابتكارات التكنولوجية في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ..... 86

## المستخلص

الهدف من هذا البحث هو تقديم مقارنة شاملة لتاريخ تأسيس الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية. لقد أصبح فهم تاريخ تأسيس الشركة أمراً حيوياً لضمان الاستدامة والنجاح في ضوء المشاكل الاقتصادية المتزايدة والتغيرات التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية. ونتيجة لذلك، يناقش البحث كيف يبني القطاعان العام والخاص الشركات التجارية بشكل مختلف وكيف يؤثر ذلك على الفعالية التشغيلية والإبداع ورضا العملاء. تم تحليل بيانات البحث باستخدام تقنية كمية. تم إعطاء عينة من المشاركين، عملوا في القطاعين العام والخاص في الرياض، استبيانات مفصلة لاستكمالها. تركزت الأسئلة على عدد من الأبعاد الأساسية، بما في ذلك درجة التفاني في وضع المعايير، واستراتيجيات التحسين المستمر، وكفاءة تقنيات حل المشكلات، ومستوى الابتكار في مكان العمل، ومدى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين عن الخدمات. أظهرت النتائج اختلافاً صارخاً في عمليات تأسيس الشركات في الصناعتين. يتميز القطاع الخاص بقدرته على التكيف والإبداع في التخطيط وتنفيذ العمليات، مما يسمح له بتعزيز الأداء باستمرار والوصول إلى معايير عالية من الكفاءة التشغيلية. وبسبب هذه المرونة، أصبحت الشركات الخاصة مجهزة بشكل أفضل لتلبية توقعات العملاء من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال والسوق. من ناحية أخرى، يتمتع القطاع العام بقدرة جيدة على اتباع القوانين والقواعد الصارمة، مما يساعد على ضمان معايير عالية من الاستقرار والاتساق في تقديم الخدمات. غالباً ما تضمن هذه القواعد امتثال القطاع العام لمعايير الجودة، ولكنها في بعض الأحيان قد تجعل من الصعب الابتكار بسرعة أو التكيف مع التطورات غير المتوقعة. يقترح البحث سلسلة من الإجراءات لتعزيز إدارة تكوين الشركات في كل من الصناعتين. يعد تحسين تدريب الموظفين وبرامج التطوير المستمر لتطوير قدراتهم وفهمهم لأحدث تقنيات وإجراءات تكوين الشركات أحد الاقتراحات الأساسية. كما يوصي البحث بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز الفعالية التشغيلية وتسهيل عمليات المراقبة والمتابعة. ومن أجل تبادل الممارسات والمعلومات الفعالة ورفع معايير الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص، من الأهمية بمكان أيضاً تعزيز التعاون والشراكات بين هذه القطاعات.

## الفصل الأول

## المقدمة

تؤثر الشركات العائلية بشكل كبير على اقتصاد المملكة العربية السعودية، حيث تقدم مساهمات كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتشغيل العمالة. توفر هذه الشركات متعددة الأجيال أصلاً مهماً لاستقرار اقتصاد البلاد. ومع ذلك، فإن التحدي الكبير الذي تواجهه هو تخطيط الخلافة. إن تسهيل انتقال القيادة بسلاسة بين الأجيال هو مهمة قد تهدد وجود هذه الشركات إذا لم تتم إدارتها بشكل كافٍ. يتضمن تخطيط الخلافة في الشركات العائلية تفاعلاً معقدًا بين المشاعر والتقاليد والأهداف الاقتصادية، مما يجعلها مهمة بالغة الأهمية، ولكنها حساسة (Chalhoub، 2024).

في المملكة العربية السعودية، غالبًا ما يتم تعريف الشركات العائلية من خلال معاييرها الثقافية الراسخة، والتي تعوق عملية الخلافة. إن الحفاظ على وحدة الأسرة، والحفاظ على التقاليد، وضمان استمرار تاريخ العائلة هي عوامل حاسمة تؤثر على تخطيط الخلافة. في الوقت نفسه، يجب على هذه الشركات معالجة المشاكل التي تطرحها إجراءات حوكمة الشركات المعاصرة، والسوق العالمية المتغيرة، وتوقعات الأجيال الشابة التي قد تمتلك تطلعات متباينة لمستقبل المنظمة (M.Baarmah، 2021).

يتضمن تخطيط الخلافة في الشركات العائلية أكثر من مجرد تعيين القائد اللاحق؛ فهو ينطوي على مجموعة واسعة من القضايا. قد تشمل هذه المشاكل عدم رغبة القيادة الحالية في نقل السلطة، وعدم استعداد الخليفة، والخلافات بين أفراد الأسرة، وصعوبة التوفيق بين مصالح الأسرة ومتطلبات الشركة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الافتقار إلى هياكل الحوكمة الرسمية وخطة الخلافة المحددة إلى تفاقم هذه القضايا، مما يؤدي إلى نزاعات محتملة وربما زوال المنظمة (Sandu، 2020).

أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل تخطيط الخلافة مشكلة بشكل خاص في الشركات العائلية السعودية هو الثقافة الأبوية الراسخة بقوة. في العديد من الظروف، قد يكون المؤسس أو القائد الحالي غير راغب في التنحي جانباً أو نقل السلطة بسبب المخاوف بشأن قدرة الخليفة، أو الرغبة في الحفاظ على القيادة، أو الخوف من فقدان النفوذ داخل الأسرة. قد يتسبب هذا التردد في صراع بين الأجيال الأكبر سناً والأصغر سناً، حيث يشعر الجيل الأصغر سناً أحياناً بالتهميش أو عدم التقدير. ونتيجة لذلك، يصبح تخطيط الخلافة سبباً للصراع بدلاً من عملية مخططة تهدف إلى ضمان الاستدامة طويلة الأجل للمنظمة (Samara، 2021).

إن قضايا التخطيط للخلافة في المملكة العربية السعودية تتفاقم بشكل إضافي بسبب غياب التعليم والتدريب الرسمي للخلفاء. وفي حين قد ينشأ العديد من الخلفاء داخل الشركة العائلية ويتلقون خبرة غير رسمية، فقد لا يمتلكون المهارات أو الخبرة الأساسية لإدارة الشركة بنجاح في مناخ أعمال سريع التغير. وقد يؤدي هذا الافتقار إلى الاستعداد إلى الشعور بعدم الارتياح داخل الشركة وتطور التساؤلات حول قدرة الخلف على التفاوض بشأن تعقيد العمل. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الافتقار إلى معايير محددة لاختيار الخلف إلى ترشيح أشخاص على أساس الروابط العائلية بدلاً من الموهبة، وبالتالي زيادة فرصة الفشل.

هناك مشكلة أخرى تواجهها الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية هي إمكانية النزاع بين أفراد الأسرة. غالبًا ما يجلب التخطيط للخلافة التوترات والمنافسات الكامنة إلى السطح، حيث قد يكون لدى أفراد الأسرة وجهات نظر متعارضة حول من يجب أن يتولى قيادة المنظمة. في ظروف أخرى، قد يتقاتل الأشقاء أو أبناء العم من أجل السيطرة، مما يؤدي إلى خلافات قد تؤثر على كل من الأسرة والشركة. وقد تكون هذه الخلافات ضارة بشكل خاص في غياب هياكل حوكمة محددة وإجراءات صنع القرار، لأنها قد تولد انقسامات داخل العائلة وتعطل عمليات الشركة (Nasser R., 2021).

وعلاوة على ذلك، فإن التخطيط للخلافة في الشركات العائلية عادة ما يكون معقدًا بسبب الحاجة إلى التوفيق بين مصالح العائلة ومتطلبات الشركة. وفي حين قد تؤكد العائلة على الحفاظ على ماضيها والاحتفاظ بالسيطرة، فقد تحتاج الشركة إلى قيادة جديدة وابتكار لتكون قادرة على المنافسة في سوق دولية متزايدة. وقد يخلق هذا الصراع بين التقاليد والتطوير مازقًا للشركات العائلية، حيث يتعين عليها إيجاد طريقة لتلبية توقعات العائلة واحتياجات السوق. وقد يؤدي الفشل في إقامة هذا التوازن إلى الركود أو حتى السقوط النهائي للشركة (Waqas, 2024).

إن أحد الأجزاء الرئيسية للتخطيط الجيد للخلافة هو استخدام أفضل الممارسات التي قد تساعد في الحد من هذه القضايا. إن أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة تستلزم إنشاء مؤسسات حوكمة رسمية، مثل مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري، والتي قد تقدم الرقابة وتضمن اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة المنظمة. قد تساعد هذه الترتيبات في تقليل الصراعات بين أفراد الأسرة من خلال تطوير إجراءات صنع القرار الصريحة وتقديم مكان لمعالجة المشاكل. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد أطر الحوكمة الرسمية في ضمان اختيار الخليفة على أساس الجدارة وليس العلاقات الأسرية، مما يحسن من احتمالية الانتقال السلس (Ismail, 2022).

إن ممارسة أخرى موصى بها في التخطيط للخلافة هي صياغة خطة خلافة واضحة وشفافة. يجب أن تحدد هذه الخطة معايير اختيار الخليفة، وتوقيت الانتقال، وواجبات ومسؤوليات كل من القادة الحاليين والمستقبليين. من خلال وجود استراتيجية محددة جيدًا، قد تعمل الشركات العائلية على إزالة عدم اليقين وإنشاء مسار للمستقبل. قد تساعد خطة الخلافة الواضحة أيضًا في بناء الثقة داخل الأسرة والشركة، لأنها تضمن أن الجميع يعرفون العملية ويتوافقون مع أهداف العمل (Rana، 2024).

بالإضافة إلى أطر الحوكمة الرسمية وخطة الخلافة المحددة، فإن التخطيط الناجح للخلافة يحتاج أيضًا إلى تطوير الجيل القادم من القادة. وهذا يستلزم تزويد الخلفاء بالتعليم والتدريب والخبرة اللازمة لإعدادهم لوظائفهم المستقبلية. يجب على الشركات العائلية الانخراط في برامج تنمية القيادة التي قد تساعد الخلفاء في الحصول على المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة الشركة في مناخ تنافسي. من خلال تثقيف الجيل القادم للقيادة، قد تعمل الشركات العائلية على تعزيز احتمالية الانتقال السلس وحماية بقاء المنظمة على المدى الطويل (Paço، 2021).

يعد التواصل أحد أهم أجزاء التخطيط للخلافة. يعد التواصل المفتوح والصادق بين أفراد العائلة أمرًا حيويًا لإنشاء انتقال سلس للقيادة. يجب على الشركات العائلية تعزيز ثقافة الانفتاح حيث يتم التعامل مع الموضوعات المتعلقة بالخلافة بصدق ودون خوف من الجدل. قد يساعد هذا في تقليل المفاهيم الخاطئة وتقليل احتمالية ظهور المشكلات طوال عملية الخلافة. بالإضافة إلى ذلك، قد يساعد التواصل المتكرر في خلق الثقة داخل العائلة وضمان أن يكون الجميع على نفس الصفحة حول مستقبل الشركة (Hannah، 2024).

في حين أن مشاكل التخطيط للخلافة في الشركات العائلية كبيرة، إلا أنه من الممكن حلها من خلال استخدام أفضل الممارسات. من خلال إنشاء هياكل حوكمة رسمية، وصياغة خطة واضحة للخلافة، والاستثمار في تنمية القيادة، وتعزيز التواصل المفتوح، قد تعزز الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية فرصة انتقال القيادة بسلاسة. ومع ذلك، من الأهمية بمكان أن نتذكر أن كل شركة عائلية فريدة من نوعها، ولا توجد استراتيجية واحدة تناسب الجميع للتخطيط للخلافة. تقدم أفضل الممارسات المقدمة في هذه المقدمة إطارًا لمعالجة الصعوبات النموذجية التي تواجهها الشركات العائلية، ولكن يجب تعديلها وفقًا للمتطلبات والظروف الفردية لكل منظمة (Hawksford، 2023).

وفي الختام، فإن التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية هو عملية معقدة تتأثر بالقيم الثقافية وديناميكيات الأسرة والمتطلبات التجارية. مشاكل التخطيط للخلافة هائلة، ولكن يمكن معالجتها من خلال

استخدام أفضل الممارسات. ومن خلال معالجة تردد القادة الحاليين في التنحي، وإعداد خلفاء للقيادة، وحل النزاعات بين أفراد العائلة، وموازنة مصالح العائلة مع احتياجات العمل، يمكن للشركات العائلية ضمان انتقال سلس للقيادة وتأمين نجاحها على المدى الطويل. ومع استمرار الشركات العائلية في لعب دور مهم في الاقتصاد السعودي، فإن التخطيط السليم للخلافة سيكون أمراً بالغ الأهمية لتطورها وربحياتها في المستقبل.

### مشكلة الدراسة:

تعد التحديات الثقافية والاجتماعية من أكبر العقبات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عند تخطيط الخلافة. الثقافة السعودية تُعزِّم التقاليد والأعراف، مما يجعل من الصعب في بعض الأحيان نقل السلطة بين الأجيال بسلاسة. القيم والتوقعات العائلية قد تتعارض مع متطلبات الأعمال الحديثة، حيث قد يتشبث الجيل القديم بأساليب تقليدية بينما يسعى الجيل الجديد إلى الابتكار والتجديد. هذه التباينات يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخلية تؤثر على استقرار الشركة وأدائها. على سبيل المثال، في بعض العائلات، قد يُتوقع من الأبناء الذكور تولي المناصب القيادية بغض النظر عن كفاءاتهم، مما قد يعرقل فرص الآخرين الأكثر كفاءة ويؤدي إلى إدارة غير فعالة.

### ❖ الافتقار إلى التخطيط الرسمي للخلافة:

في العديد من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، هناك ندرة في التخطيط الجيد والمنظم للخلافة. وبدون خطة محددة لانتقال القيادة، تواجه الشركات غموضاً، وقد يؤدي هذا إلى صراعات السلطة أو سوء الفهم بشأن الاتجاه المستقبلي للمنظمة. تضمن الخطة المكتوبة أن جميع أصحاب المصلحة يفهمون العملية، مما يقلل من فرصة النزاع أو سوء الإدارة أثناء الانتقال (AlRebdi, 2021).

### ❖ التردد في التخلي عن السيطرة:

كبار المديرين التنفيذيين، وخاصة المؤسسين أو أفراد الأسرة القدامى، يترددون كثيراً في التنازل عن مفاتيح المنظمة. ينشأ هذا التردد من الرغبة في الحفاظ على السلطة، والالتزام العاطفي بالمنظمة، أو القلق من أن الخليفة قد لا يكون ماهراً بما فيه الكفاية. قد يؤدي هذا الرفض للتنحي جانباً إلى تأجيل التخطيط للخلافة وتوليد التوتر داخل الأسرة، حيث قد يشعر الأعضاء الأصغر سناً بالتهميش أو التقليل من القيمة (Yadav, 2023).

#### ❖ الخلفاء غير المستعدين:

قد يفتقر الخلفاء إلى الخبرة أو المهارات الأساسية لإدارة الشركة بنجاح، خاصة إذا لم يتم تعليمهم أو تدريبهم بشكل كافٍ. في حين أنهم قد نشأوا في شركة عائلية، دون تعليم رسمي في الإدارة أو خبرة قيادية، فقد يكافحون لإصدار أحكام مستنيرة في بيئة عمل سريعة التغير. هذه الفجوة في الاستعداد تزيد من فرصة الفشل بعد التغيير (Chanchotiyan، 2020).

#### ❖ الصراعات العائلية:

غالبًا ما توظف الخلافة صراعات كامنة داخل الأسرة، وخاصة عندما يطمح العديد من أفراد الأسرة إلى مسؤوليات القيادة. قد تنمو هذه المنافسة إلى مواجهات تؤثر على ديناميكية الأسرة وإدارة الشركة. قد تدمر النزاعات حول الإدارة أو حصص الملكية أو استراتيجية الشركة العلاقات وحتى تؤدي إلى انقسام ثابت (Cerutti، 2021).

#### ❖ التأثيرات الثقافية والأبوية:

في المملكة العربية السعودية، يشير التركيز الثقافي على القيادة الأبوية غالبًا إلى أن سلطة اتخاذ القرار تقع على عاتق رب الأسرة الذكر. هذا العنصر الثقافي يعيق الخلافة، حيث قد يتم تجاهل الأعضاء الأصغر سنًا - وخاصة الإناث - أو التقليل من شأنهم، على الرغم من إمكاناتهم. قد تعيق الرغبة في الاحتفاظ بالتسلسلات الهرمية القيادية القائمة تبني استراتيجيات خلافة أكثر استنادًا إلى الجدارة (Dahlan، 2023).

#### ❖ موازنة مصالح الأسرة والعمل:

قد يؤكد أفراد الأسرة على حماية تراث الأسرة وترابطها فوق اتخاذ خيارات تجارية حكيمة قد تفيد الشركة. وقد يؤدي هذا إلى إجراءات تفيد مصالح الأسرة، ولكنها قد لا تتزامن مع أداء الشركة على المدى الطويل. وعلى العكس من ذلك، قد تتطلب مطالب الشركة قيادة جديدة أو ابتكارًا، مما يولد احتكاكًا بين الحفاظ على التقاليد والسعي إلى التطوير (Frank، 2019).

#### ❖ الانتقال من الشركات التي يقودها المؤسسون:

لا تزال العديد من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يديرها مؤسسوها، الذين يجسدون غالباً رؤية واستراتيجية وقيم المنظمة. يعد الانتقال من المؤسس إلى الخليفة صعباً بشكل خاص لأن الخليفة قد يكافح للحفاظ على تأثير المؤسس وفي نفس الوقت تحديث الشركة للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق المتغيرة (Jaffe، 2022).

#### ❖ الضغوط للحفاظ على إرث العائلة:

يواجه الخلفاء عادةً ضغوطاً كبيرة للاحتفاظ بتراث العائلة والحفاظ على المثل والسمعة التي أسستها الأجيال السابقة. إن هذا العبء قد يجعل من الصعب عليهم تبني التغييرات أو الابتكارات الحاسمة التي قد تعزز أداء الشركة، ولكنها قد تعتبر خروجاً عن التقاليد (Ying، 2021).

#### ❖ تحديات العولمة والتحديث:

مع مواجهة الشركات العائلية السعودية للمنافسة المتزايدة من الشركات العالمية، هناك طلب متزايد على التحديث والابتكار. ومع ذلك، فإن هياكل القيادة القديمة والإحجام عن التغيير قد يجعل من الصعب قبول التكنولوجيا أو نماذج الأعمال الجديدة. قد يخلق الخلفاء بين الرغبة في تحديث الشركة والضغوط للامتثال للأساليب المعمول بها في القيام بالأشياء داخل العائلة (Veen، 2024).

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة (العلمية)

تعتبر دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ذات أهمية علمية كبيرة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز استدامة واستقرار هذه الشركات التي تشكل جزءاً كبيراً من الاقتصاد السعودي. إن الفهم العميق للتحديات التي تواجه الشركات العائلية وأفضل الممارسات في الحوكمة يمكن أن يساهم في تطوير نماذج وأطر عمل تساعد هذه الشركات على النجاح والنمو عبر الأجيال المتعاقبة.

#### • الفهم العميق للخصائص الفريدة للشركات العائلية

تمتاز الشركات العائلية بخصائص فريدة تميزها عن الشركات الأخرى، مثل الروابط العائلية القوية، والقيم المشتركة، والرؤية طويلة الأمد. هذه الخصائص يمكن أن تكون ميزة تنافسية، لكنها في الوقت نفسه تخلق تحديات فريدة تتعلق بتخطيط الخلافة. من خلال دراسة هذه الخصائص والفهم العميق لها، يمكن للباحثين تطوير نماذج وأطر عمل تساعد الشركات العائلية على الاستفادة من مزاياها الفريدة وتجاوز التحديات التي تواجهها. هذا الفهم يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات تضمن استمرارية ونجاح هذه الشركات عبر الأجيال.

#### • تحديد التحديات الرئيسية وتطوير حلول مبتكرة

تواجه الشركات العائلية تحديات معقدة عند تخطيط الخلافة، تتعلق بالعلاقات الأسرية، والقضايا القانونية، والاعتبارات المالية، والهيكل الإداري. من خلال الدراسة العلمية لهذه التحديات، يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تعوق عملية تخطيط الخلافة وتطوير حلول مبتكرة لمواجهتها. على سبيل المثال، يمكن للباحثين استكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات العائلية، أو تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تأهيل الجيل الجديد من القادة. تطوير حلول مبتكرة ومبنية على الأبحاث العلمية يمكن أن يساهم في تحسين عملية تخطيط الخلافة ويضمن استمرارية الأعمال.

#### • تعزيز فهم الحوكمة الفعالة في الشركات العائلية

الحوكمة الفعالة تعد أحد العوامل الحاسمة لضمان نجاح الشركات العائلية على المدى الطويل. من خلال دراسة أفضل الممارسات في الحوكمة وتطبيقها في سياق الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، يمكن تعزيز فهم كيفية تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات العمل. هذا الفهم يمكن أن يساهم في تطوير سياسات وإجراءات تعزز الشفافية والمساءلة، وتضمن وجود نظم رقابية فعالة. الحوكمة الجيدة يمكن أن تساعد في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين، مما يعزز استقرار الشركة واستمراريتها.

#### • دعم السياسات الحكومية والمبادرات الاقتصادية

تلعب الشركات العائلية دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة 2030. من خلال الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة والتحديات التي تواجه الشركات العائلية، يمكن تقديم توصيات تستند إلى الأبحاث لدعم السياسات الحكومية والمبادرات الاقتصادية التي تهدف إلى تعزيز دور هذه الشركات في الاقتصاد الوطني. يمكن للباحثين

تقديم رؤى حول كيفية تحسين البيئة التنظيمية والقانونية لدعم الشركات العائلية وتسهيل عملية تخطيط الخلافة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

- تقديم إسهامات أكاديمية للمجتمع العلمي

تعد دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية ذات أهمية كبيرة للمجتمع العلمي والأكاديمي. يمكن أن تساهم الأبحاث في هذا المجال في تطوير نظريات ونماذج جديدة حول الإدارة والحوكمة في الشركات العائلية، وتعزيز الفهم العلمي للتحديات والفرص التي تواجهها هذه الشركات. يمكن أن توفر هذه الدراسات أدلة تجريبية ومقارنات دولية تساعد في توسيع قاعدة المعرفة حول الشركات العائلية وتحفيز المزيد من الأبحاث في هذا المجال. الإسهامات الأكاديمية يمكن أن تدعم برامج التعليم والتدريب وتساعد في تأهيل الجيل الجديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والحوكمة.

- توفير إطار عمل للشركات العائلية لتحسين عملياتها

من خلال الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة، يمكن تطوير إطار عمل يساعد الشركات العائلية على تحسين عملياتها الإدارية والاستراتيجية. هذا الإطار يمكن أن يوفر إرشادات حول كيفية تطوير خطط خلافة فعالة، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتعزيز التنوع في القيادة، والاستفادة من الخبرات الخارجية. يمكن أن تساهم هذه الإرشادات في تحسين كفاءة وفعالية الشركات العائلية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية.

- تعزيز القدرة التنافسية للشركات العائلية

دراسة تخطيط الخلافة والحوكمة الفعالة يمكن أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. من خلال تبني أفضل الممارسات وتحسين العمليات الإدارية، يمكن لهذه الشركات أن تصبح أكثر قدرة على التنافس في الأسواق المحلية والدولية. تعزيز القدرة التنافسية يمكن أن يساعد الشركات العائلية على تحقيق النمو المستدام وزيادة حصتها في السوق، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل جديدة.

- دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. من خلال الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة، يمكن تعزيز دور هذه الشركات في تحقيق التنمية المستدامة ودعم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية المملكة 2030. يمكن أن تسهم هذه الدراسات في تطوير سياسات وإجراءات تعزز من استدامة ونجاح الشركات العائلية، مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الاستقرار الاجتماعي.

#### • تطوير قدرات القيادة المستقبلية

أحد الأهداف الرئيسية لدراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية هو تطوير قدرات القيادة المستقبلية. من خلال الأبحاث والتدريب والتعليم، يمكن تأهيل الجيل الجديد من القادة وتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لقيادة الشركات العائلية بنجاح. هذا التطوير يمكن أن يساعد في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيق النجاح على المدى الطويل. تأهيل القادة المستقبليين يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار والنمو والتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

#### • تحسين العلاقات العائلية والعملية

دراسة تخطيط الخلافة وأفضل الممارسات في الحوكمة يمكن أن تسهم في تحسين العلاقات بين أفراد العائلة وتعزيز التعاون والتفاهم. الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات وتطوير سياسات وإجراءات تعزز الشفافية والمساءلة يمكن أن يقلل من النزاعات الداخلية ويعزز من التعاون والعمل الجماعي. تحسين العلاقات العائلية يمكن أن يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة، مما يعزز من استقرار الشركة ونجاحها.

#### • تعزيز الشفافية والمساءلة

تعزيز الشفافية والمساءلة يعد من أفضل الممارسات الضرورية في حوكمة الشركات العائلية. يجب على الشركات العائلية تبني ممارسات تعزز الشفافية وتضمن وجود نظم رقابية مستقلة ولجان تدقيق داخلية لضمان الامتثال للمعايير المالية والإدارية. هذه الممارسات تسهم في بناء الثقة بين أفراد العائلة والمستثمرين وتضمن استمرارية الشركة.

تبرز أهمية الدراسة العلمية لتخطيط الخلافة في الشركات العائلية والتحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة في المملكة العربية السعودية من خلال العديد من الجوانب الحيوية. تتجلى هذه الأهمية في الفهم العميق للخصائص الفريدة

للشركات العائلية، وتحديد التحديات الرئيسية وتطوير حلول مبتكرة، وتعزيز فهم الحوكمة الفعالة، ودعم السياسات الحكومية والمبادرات الاقتصادية، وتقديم إسهامات أكاديمية للمجتمع العلمي، وتوفير إطار عمل لتحسين عمليات الشركات العائلية، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير قدرات القيادة المستقبلية، وتحسين العلاقات العائلية والعملية. كل هذه الجوانب تسهم بشكل متكامل في تعزيز استدامة ونجاح الشركات العائلية في المملكة، مما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030.

#### أهمية الدراسة (العملية)

تكتسب دراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية أهمية عملية بالغة، خاصة في السياق السعودي الذي تتميز فيه الشركات العائلية بدور اقتصادي واجتماعي محوري. فهذه الدراسة ليست مجرد تحليل أكاديمي بحث، بل هي إطار عملي يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء واستدامة الشركات العائلية، مما يعزز الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

#### • ضمان استمرارية الأعمال

تخطيط الخلافة الفعال هو عنصر حيوي لضمان استمرارية الأعمال في الشركات العائلية. بدون خطة خلافة محكمة، قد تواجه الشركات أخطار كبيرة عند انتقال القيادة من جيل إلى جيل. هذه المخاطر تشمل فقدان المعرفة المؤسسية، وانهيار العلاقات العائلية، وحتى الفشل المالي. من خلال تطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الخلافة، يمكن للشركات العائلية تجنب هذه المخاطر وضمان انتقال سلس ومستدام للقيادة. هذا يتطلب وضع استراتيجيات واضحة لتحديد وتدريب القادة المستقبليين، وإدارة التوقعات بين أفراد العائلة، وضمان استمرارية الرؤية والقيم المؤسسية.

#### • تعزيز الثقة والاستقرار الداخلي

العمل على تخطيط الخلافة بفعالية يعزز الثقة والاستقرار داخل الشركة العائلية. عندما يكون هناك وضوح في خطط الخلافة، يشعر أفراد العائلة والموظفون بالاطمئنان بشأن مستقبل الشركة. هذا الاستقرار يعزز من روح الفريق ويقلل من النزاعات الداخلية، مما يزيد من الإنتاجية والكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود خطط خلافة واضحة يمكن أن يعزز من موقف الشركة أمام المستثمرين والشركاء الخارجيين، حيث يعكس التزام الشركة بالاستدامة والإدارة الرشيدة.

#### • تقليل النزاعات العائلية

تواجه الشركات العائلية تحديات فريدة تتعلق بالعلاقات العائلية والارتباط العاطفي بالعمل. بدون تخطيط خلافة واضح، قد تنشأ نزاعات بين أفراد العائلة حول القيادة واتخاذ القرارات. هذه النزاعات يمكن أن تكون مدمرة للعمل وتؤدي إلى تشتت الموارد والطاقة. من خلال تطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة وتخطيط الخلافة، يمكن للشركات العائلية وضع آليات واضحة لحل النزاعات، وضمان مشاركة عادلة لجميع أفراد العائلة، وتقليل التوترات الداخلية. هذا يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تناغمًا واستقرارًا (Abbas، 2024).

#### • زيادة الكفاءة التشغيلية

من خلال التخطيط المسبق للخلافة، يمكن للشركات العائلية زيادة كفاءتها التشغيلية. التخطيط الفعال يتضمن تدريب وتطوير القادة المحتملين، وضمان انتقال سلس للمعرفة والمهارات. هذا يمكن أن يقلل من الفجوات في القيادة ويضمن استمرار العمليات بشكل سلس دون انقطاع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التخطيط للخلافة في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة على المدى الطويل، مما يعزز من تنافسيتها في السوق.

#### • تعزيز الابتكار والنمو

تخطيط الخلافة المدروس يمكن أن يعزز من الابتكار والنمو داخل الشركات العائلية. القادة الجدد يجلبون أفكارًا ورؤى جديدة يمكن أن تساهم في تطوير الأعمال وتوسيعها. من خلال تبني أفضل الممارسات في الحوكمة، يمكن للشركات العائلية دعم ثقافة الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة. هذا يمكن أن يساعد في فتح أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية للشركة، مما يعزز من نموها واستدامتها على المدى الطويل.

#### • تحقيق التوازن بين التقليد والحداثة

إحدى التحديات التي تواجه الشركات العائلية هي كيفية الحفاظ على القيم والتقاليد العائلية مع التكيف مع التغيرات الحديثة في السوق والتكنولوجيا. تخطيط الخلافة الفعال يتطلب تحقيق توازن بين هذين الجانبين. من خلال دراسة أفضل الممارسات في الحوكمة وتطبيقها، يمكن للشركات العائلية تطوير استراتيجيات تجمع بين الحفاظ على التقاليد العائلية والابتكار والتجديد. هذا التوازن يمكن أن يعزز من مكانة الشركة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

## • تعزيز السمعة والعلاقات العامة

تخطيط الخلافة المدروس وأفضل ممارسات الحوكمة يمكن أن يعززا من سمعة الشركات العائلية. الشركات التي تظهر التزامًا بالاستدامة والحوكمة الرشيدة تجذب ثقة المستثمرين والشركاء والعملاء. السمعة الجيدة تسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية، مما يعزز من نجاح الشركة على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد هذه الممارسات في تقليل المخاطر القانونية والمالية، حيث تكون الشركات أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية (Sarbah، 2016).

## • دعم الاقتصاد الوطني

الشركات العائلية تلعب دورًا حيويًا في الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية. من خلال تحسين تخطيط الخلافة وتبني أفضل ممارسات الحوكمة، يمكن لهذه الشركات تعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني. الشركات العائلية المستدامة والقوية تسهم في خلق فرص العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز النمو الاقتصادي. من خلال دعم هذه الشركات، يمكن للمملكة تحقيق أهداف رؤية 2030 وتطوير اقتصاد متنوع ومستدام.

## • نقل المعرفة والخبرة

تخطيط الخلافة الفعال يمكن أن يسهم في نقل المعرفة والخبرة بين الأجيال داخل الشركات العائلية. هذا النقل يعتبر ضروريًا لضمان استمرار التعلم والتحسين المستمر. القادة الجدد يمكنهم الاستفادة من خبرات الأجيال السابقة، وفي نفس الوقت، يمكنهم تقديم رؤى وأفكار جديدة لتطوير الأعمال. هذه العملية تعزز من القدرة التنافسية للشركة وتضمن استدامتها على المدى الطويل.

## • توجيه السياسات الحكومية

نتائج الدراسات المتعلقة بتخطيط الخلافة في الشركات العائلية يمكن أن تكون مفيدة في توجيه السياسات الحكومية. الحكومة يمكنها استخدام هذه النتائج لتطوير برامج ومبادرات تدعم الشركات العائلية في تخطيط الخلافة وتبني أفضل ممارسات الحوكمة. هذه السياسات يمكن أن تعزز من استقرار ونمو الشركات العائلية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمملكة.

## • تعزيز العلاقات الدولية

الشركات العائلية القوية والمستدامة يمكن أن تعزز من العلاقات الدولية للمملكة. من خلال تبني أفضل الممارسات في الحوكمة وتخطيط الخلافة، يمكن لهذه الشركات زيادة قدرتها على التنافس في الأسواق الدولية. هذا يمكن أن يعزز من مكانة المملكة على الساحة العالمية ويزيد من فرص التعاون والاستثمار الدولي. الشركات العائلية التي تظهر التزامًا بالاستدامة والحوكمة الرشيدة يمكن أن تكون شركاء موثوقين للشركات الدولية والمستثمرين (R، 2024).

تتجلى الأهمية العملية لدراسة تخطيط الخلافة في الشركات العائلية والتحديات وأفضل الممارسات في الحوكمة في المملكة العربية السعودية من خلال العديد من الجوانب الحيوية. تساهم هذه الدراسة في ضمان استمرارية الأعمال، تعزيز الثقة والاستقرار الداخلي، تقليل النزاعات العائلية، زيادة الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار والنمو، تحقيق التوازن بين التقليد والحداثة، تعزيز السمعة والعلاقات العامة، دعم الاقتصاد الوطني، نقل المعرفة والخبرة، توجيه السياسات الحكومية، وتعزيز العلاقات الدولية. هذه الجوانب تعكس الأثر العملي الكبير لهذه الدراسة على الشركات العائلية والاقتصاد الوطني، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 وتطوير اقتصاد مستدام ومتوازن.

أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف وتحديد التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في عملية تخطيط الخلافة، وتقديم أفضل الممارسات في الحوكمة لضمان انتقال سلس ومستدام للقيادة بين الأجيال. يسعى هذا الهدف إلى توفير إطار عمل شامل يمكن للشركات العائلية الاستفادة منه لتعزيز استدامتها وتنافسيتها على المدى الطويل.

### الأهداف الفرعية

## • تحليل التحديات التنظيمية والثقافية في تخطيط الخلافة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحديد التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه الشركات العائلية عند تخطيط الخلافة. يشمل ذلك التحديات المرتبطة بالبنية التنظيمية للشركة، توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة، والتوقعات الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على عملية الخلافة. يركز التحليل على كيفية تأثير هذه العوامل على استقرار الشركة واستمرارية أعمالها. من خلال فهم هذه التحديات بعمق، يمكن تقديم توصيات لتحسين الهيكل التنظيمي وتبني ثقافة مؤسسية تدعم الانتقال السلس للقيادة.

#### • تقييم فعالية الحوكمة في دعم تخطيط الخلافة

يهدف هذا الهدف إلى تقييم دور الحوكمة الرشيدة في دعم عملية تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. يشمل ذلك دراسة الأنظمة واللوائح الحكومية الموجودة حالياً، ومدى تطبيقها بشكل فعال داخل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. سيبحث التقييم في كيفية تحسين هذه الأنظمة لتعزيز الشفافية والمساءلة وضمان العدالة في توزيع الأدوار القيادية. يهدف هذا التحليل إلى تقديم توصيات لتعزيز الحوكمة الرشيدة بما يدعم استدامة الشركات العائلية (Sahni, 2017).

#### • استكشاف أفضل الممارسات العالمية في تخطيط الخلافة وتطبيقها محلياً

يركز هذا الهدف على دراسة أفضل الممارسات العالمية في تخطيط الخلافة للشركات العائلية، وتحليل كيفية تطبيقها في السياق السعودي. يتضمن ذلك دراسة نماذج النجاح من شركات عائلية حول العالم التي نجحت في تخطيط وتنفيذ خلافة سلسة ومستدامة. سيتم تحليل العناصر المشتركة بين هذه النماذج وتقديم توصيات لتبنيها في الشركات العائلية السعودية. الهدف هو تقديم إطار عمل يمكن أن يكون دليلاً للشركات العائلية في المملكة لتعزيز قدرتها على التخطيط الفعال للخلافة.

#### • دراسة تأثير التدريب والتطوير القيادي على نجاح تخطيط الخلافة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى فهم دور التدريب والتطوير القيادي في نجاح عملية تخطيط الخلافة. يشمل ذلك تحليل البرامج التدريبية الحالية المتاحة للقادة المستقبليين في الشركات العائلية، وتقييم مدى فعاليتها في تجهيز الجيل القادم لتولي المسؤوليات القيادية. سيتم دراسة احتياجات التدريب والتطوير وتقديم توصيات لتصميم برامج تدريبية

مخصصة تلبي احتياجات القادة المستقبليين. يهدف هذا الهدف إلى ضمان أن القادة الجدد يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لقيادة الشركات بفعالية.

#### • تحليل الأثر الاقتصادي لتخطيط الخلافة الناجح على الشركات العائلية

يركز هذا الهدف على دراسة الأثر الاقتصادي لتخطيط الخلافة الناجح على الشركات العائلية. يتضمن ذلك تحليل البيانات المالية للشركات التي نجحت في تنفيذ خطط خلافة فعالة، مقارنةً بتلك التي فشلت في ذلك. سيتم تقييم تأثير تخطيط الخلافة على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والنمو واستقرار الأعمال. يهدف هذا التحليل إلى تقديم دليل على الأهمية الاقتصادية لتخطيط الخلافة، وتشجيع الشركات العائلية على الاستثمار في هذا المجال لضمان استدامتها ونموها.

#### • تقديم توصيات لتطوير السياسات الحكومية الداعمة لتخطيط الخلافة

يسعى هذا الهدف إلى تقديم توصيات لتطوير السياسات الحكومية التي تدعم تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. يشمل ذلك تحليل السياسات الحالية وتحديد الثغرات التي قد تعيق الشركات العائلية من تنفيذ خطط خلافة فعالة. سيتم تقديم مقترحات لسياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة لتشجيع الشركات العائلية على تبني أفضل الممارسات في الحوكمة وتخطيط الخلافة. يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تعزيز الدعم الحكومي للشركات العائلية، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 وتطوير الاقتصاد الوطني.

#### • تعزيز الوعي والثقافة المؤسسية حول أهمية تخطيط الخلافة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تعزيز الوعي بأهمية تخطيط الخلافة بين أصحاب الشركات العائلية وأفراد العائلة والموظفين. سيتم تحليل العوائق الثقافية والاجتماعية التي قد تمنع الشركات من البدء في تخطيط الخلافة، وتقديم استراتيجيات لتغيير هذه الثقافات وتبني نهج استباقي في التخطيط. يشمل ذلك تنظيم ورش عمل وبرامج توعية لتثقيف أصحاب الشركات وأفراد العائلة حول أهمية التخطيط المبكر للخلافة وأفضل الممارسات في هذا المجال. الهدف هو خلق بيئة تشجع على التخطيط المدروس للخلافة، مما يعزز من استدامة الشركات العائلية (Ghee, 2015).

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة العديد من الجوانب الحيوية المتعلقة بتخطيط الخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل التحديات التنظيمية والثقافية، تقييم فعالية الحوكمة، استكشاف أفضل

الممارسات العالمية، دراسة تأثير التدريب والتطوير القيادي، تحليل الأثر الاقتصادي، تقديم توصيات للسياسات الحكومية، وتعزيز الوعي الثقافي، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل يمكن أن يسهم في تحسين استدامة وتنافسية الشركات العائلية. تحقيق هذه الأهداف يسهم بشكل مباشر في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030.

#### تساؤلات الدراسة:

#### السؤال الرئيسي للدراسة

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية أثناء عملية التخطيط للخلافة، وما هي أفضل الممارسات التي يمكن تنفيذها لضمان انتقال ناجح للقيادة؟

#### الأسئلة الفرعية للدراسة

- ✓ كيف يؤثر غياب التخطيط الرسمي للخلافة على استمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ✓ ما هي الأسباب الأكثر شيوعاً لتردد كبار أفراد العائلة في التخلي عن السيطرة في الشركات العائلية؟
- ✓ ما مدى استعداد الخلفاء في الشركات العائلية، وما هي العوامل التي تؤثر على استعدادهم لأدوار القيادة؟
- ✓ ما هي أنواع الصراعات التي تنشأ بين أفراد العائلة أثناء الخلافة، وكيف تؤثر على العمليات التجارية؟
- ✓ كيف تؤثر القيم الثقافية والأبوية في المملكة العربية السعودية على عملية الخلافة في الشركات العائلية؟
- ✓ ما هو الدور الذي تلعبه هياكل الحوكمة في تسهيل انتقالات القيادة بشكل أكثر سلاسة في الشركات العائلية؟
- ✓ كيف يؤثر الضغط للحفاظ على إرث العائلة على عملية صنع القرار أثناء التخطيط للخلافة؟
- ✓ ما هي التحديات التي تواجه الشركات العائلية السعودية في موازنة القيم التقليدية مع الحاجة إلى التحديث والعمولة أثناء الخلافة؟
- ✓ ما هي الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتحسين تطوير القيادة للخلفاء المستقبليين في الشركات العائلية؟

✓ كيف يمكن للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تنفيذ أفضل الممارسات للتغلب على التحديات المرتبطة بالتخطيط للخلافة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

- وجود تخطيط فعال للخلافة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يسهم في تحقيق استقرار واستمرارية عمليات الأعمال عبر الأجيال.

الفرضيات الفرعية للدراسة

- تفترض الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية أن التحديات الرئيسية في تخطيط الخلافة تكمن في نقص الوعي والتخطيط المسبق بين أفراد العائلة المؤسسة.
- تفترض الدراسة أن أفضل الممارسات في الحوكمة، مثل تطبيق هياكل الحوكمة الشفافة والمسؤولية المؤسسية، تساهم في تعزيز الاستقلالية والكفاءة في اتخاذ القرارات داخل الشركات العائلية.
- تفترض الدراسة أن تطبيق سياسات تسهيل انتقال الخلافة بين الأجيال يمكن أن يحسن من نجاح هذه العمليات في الشركات العائلية.
- تفترض الدراسة أن التركيز على التدريب والتطوير للأجيال الناشئة من أسر المؤسسين يمكن أن يعزز من فرص نجاح عمليات الخلافة والحفاظ على استمرارية العمليات في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في إعداد هذا البحث حول تاريخ الشركات العائلية التسع فقط، تم الاعتماد على الأساس العلمي كإطار مفاهيمي ومنهجي لجميع مراحل البحث، ولا يعتبر مجموعة من البديهيات والتحليلات التي تركز على فهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وكيفية تطبيق القدرة على الوصول إلى الاستدامة.

• تعتبر خريطة الملاحظة كإطار نظري مركزي لتصفح الإحصائيات (حوكمة الشركات) من أهم النظريات المستخدمة في متابعة إدارة الشركات والمبيعات والمسؤولية في أخذ الدقة. هناك حاجة إلى التناسب بين الأشخاص الآخرين في الشركات، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وهي تستند إلى مبادئ أساسية مثل العدالة والمساءلة.

في التعامل مع الشركات التجارية، يتم التركيز على العلاقة بين أفراد العائلة، وكذلك مع الشركات الخارجية. تتضمن الدراسة كيفية تطبيق هذه البدايات في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثيرها على حل أرضيات الاتفاق الداخلي (أستراخان، 2018).

• نظرية حل النزاعات: فهم الديناميكيات النظرية الداخلية لحل إطار لفهم التفاعلات الداخلية للعائلة في الشركات العائلية وكيفية التعامل مع القضايا التي قد تؤدي إلى نتيجة معارضة بين الشركاء أو الشركاء بين العائلة أو بين شركائهم والإدارة.

في الشركات العائلية، المخاطر التي تشكلها بسبب التنوع المتنوع للعلاقات الأقل تكلفة. لذا، فإن هذه الدراسة في التحليل يمكن أن تساعدك على الانخراط في أو حل الانفصال بطريقة تساهم في استدامة الشركة وتسعى إلى تحقيق أهدافها (سورنسون، 2019).

• نظرية البيانات الحالية (نظرية أصحاب المصلحة): النظرية الشاملة في دراسة تحليل البيانات الشخصية هي إطار تحليلي للعلاقات بين الشركات واختلافاتها مثل الموظفين والموردين وأفراد الأسرة. تعتمد جودة تورنتو في الشركات العائلية على كيفية تفاعلها مع هؤلاء.

في هذا البحث، سيتم استخدام هذا دائمًا لتحليل كيفية تأثير الوصول إلى الجميع على الجميع، وكذلك دور الجميع في تلبية احتياجاتهم وحل طرق إنقاذ الجميع (فريمان، 2017).

• **البيانات المحورية:** ستغطي البيانات المحورية الهيكل التنظيمي والطريقة المحددة وكيفية حل الصراع وآليات التلاعب الطبقي. بالإضافة إلى تحليل ذلك في تحديد الفجوات في تطبيق الوحيد وكيف يؤثر على الإضاءة الداخلية (زهراء، 2020).

- التحليل المقارن: دراسة الاختلافات والمزايا سيتضمن البحث إجراء تحليل مقارن بين الشركات التجارية والاختلافات في أداء التباين ومدى نجاحها في حل التمييز. سيتم استخدام مؤشرات أداء القطاع الخاص، مثل روبرتس، ورضا الأسرة، والشفافية، كمعايير للمقارنة.
- دراسة الحالة: تحليل التوقعات النسبية تعتبر دراسة الحالة الجزئية جزءًا مهمًا من مسار البحث، حيث سيتم اختيار شركات رباعية محددة للتحليل التفصيلي. وسوف تركز على دراسة الحالة حول كيفية تطبيق التاريخ وتاريخه في تلك الشركات.
- التطبيق النهائي: من الأساس إلى الممارسة تصميم الاستبيانات: من الأساس إلى التطبيق تصميم الاستبيانات بناءً على مبادئ التصفح والتشغيل في الشركات العائلية. ستشمل الأسئلة مواضيع مختلفة تغطي جميع جوانب الإدماج والصراعات ذات الصلة، بالإضافة إلى العوامل الهيكلية التي تغطي تلك العناصر.
- التجميع والتحليل: نظرة شاملة بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل تحليل التباين (ANOVA) والتباين المتعدد. ستساعد هذه الأدوات في تحديد العلاقات داخل الشراكة وفهم كيفية تأثيرها على حل النزاعات.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

الفصل الثاني من الدراسة يعتبر المحور الأهم في فهم وتوضيح السياق الذي سيتم من خلاله تحليل تاريخك وتاريخ الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ويتناول هذا الفصل بشكل أساسي مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري الذي تقوم عليه الأساس الأكاديمي الذي تقوم عليه الدراسة، ويعكس هذا الفصل أهمية كبيرة في توفير خلفية معرفية عميقة ودراسات شعبية تدعم البحث الحالي. أهمية دراسة الدراسات السابقة تمثل الدراسات الجزء الرئيسي من هذا الفصل، حيث إنها تريد توفير معلومات خلفية مهمة ومعلومات مفصلة حول كيفية تعامل الشركات العائلية مع القضايا الاجتماعية والمشاركة فيها، ومن خلال ذلك بدأ التحليل بأبحاث بدأت في شبكة الشركات المربحة التي تؤثر على الأداء المحلي والاستدامة، ويشمل هذا التحليل دراسات تمت مراجعتها من قبل دول أوروبية مختلفة، وكذلك في بيئات عائلية متنوعة. ستتضمن هذه المراجعة استكشاف الآليات الأدبية التي تناولت القضايا المتعلقة بنزاعات الأرباح وتأثيرها على هذه الشركات وبالتالي توضح هذه الدراسات مدى تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ونظيراتها في الدول الأخرى. وبالتالي سيتم تسليط الضوء على أفضل الممارسات في حل وتطوير الشبكة داخل هذه الشركات، حيث تتمثل الأطر النظرية في تكوين أساسيات التصفح والإدارة الإطار الأساسي للنظرية الذي يدعم جميع جوانب الدراسة. في هذا الفصل سيتم تقديم مجموعة من المفاهيم والنظريات المتعلقة بالمشاركة الجماعية. سنستعرض النظريات الأساسية التي تحتاج إلى شرح لتحليل أنشطة الشركات التجارية، بما في ذلك نظريات الوكالة (نظرية الوكالة) والمساهمة في تفسير وجهة نظر أصحاب المصلحة (نظرية أصحاب المصلحة). تتناول هذه النظريات كيفية تنظيم العلاقات بين التمييزات الخارجية في الشركات العائلية مثل أفراد الأسرة والإدارة والمساهمين. من خلال مراجعة هذه النظريات، تعتبر هذه الدراسة بسيطة وبسيطة وتطبيقاتها في الشركات العائلية، بما في ذلك بطريقة بسيطة المسألة والعدالة. الجمعيات وآليات تطبيق المساهمة في إطار التحليل والأنظمة المتعلقة بالتحليل والمشاركة داخل الشركات التجارية. وقد تم تعديل نماذجها ليتم تحليلها بطريقة متعددة الأبعاد وكيفية التكيف مع التحديات الخاصة بالشركات العامة. بما في ذلك الاتجاهات التي تتناسب بشكل متناسب بين أفراد العائلة وكيفية اتخاذ القرارات بشأن التباعد الجماعي في المصالح. سيتم تحليل كيفية تأثير تطبيق الويب على التأثيرات، مع التركيز على الحلول والممارسات في هذا المجال. سيتم استخدام تنظيم نماذج الدراسة التي يمكن تطبيقها في شركات المساهمة العامة على المدى الطويل، وهو استدامة الشركة. دور وجهة النظر الإطارية في توجيه البحث الذي يمثل هذا الفصل أهمية النظر في توفير الأساس النظري والمعرفي لفهم كيفية التعامل مع الاجتماعات وطلبات الاندماج في الشركات العائلية. من خلال

مراجعة النظريات والمفاهيم السابقة، سيتمكن الباحث من وضع الدراسة في سياق أكاديمي شامل ومتكامل. بالإضافة إلى هذا الإطار النظري في بناء أساس قوي لتحليل البيانات ومعرفة النتائج الدقيقة. توجيه الدراسة نحو أقسام جديدة من استخدام التحليل للدراسات السابقة وإطار النظر في فجوات البحث التي لم يتم تغطيتها جزئيًا في الأبحاث المنشورة. وهذا من شأنه تمكين الباحث من توجيه الدراسة نحو مجالات جديدة مشتركة في الشركات العائلية، وخاصة في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. وسيتم تقديم تحليل مقارنة بين الشركات العائلية في المملكة ونظيراتها في الدول الأخرى لفهم التحديات والفرص التي تواجهها. قراءة شاملة لهذا الفصل الثاني من مرحلة الدراسة الجديدة نحو تحليل التاريخ وتحديد سبب الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة وإطار نظري متين، سيتمكن البحث من تقديم توصيات مبنية على أسس قوية ومعززة بالمعرفة التجريبية. وسيساهم هذا الفصل في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تفعيل المشاركة الكاملة والشاملة في الشركات العائلية، مما يؤدي إلى إنتاجها واستدامتها المؤسسية الفعالة على المدى الطويل.

متغيرات الدراسة

متغيرات منفصلة:

✓ برامج التدريب والتطوير:

تساهم في عملية فحص المديرين التنفيذيين الجدد لضمان بقاء الشركة، لأن التدريب يزود القادة المستقبليين بالقدرات اللازمة لجعل التخطيط للخلافة ناجحًا.

✓ توظيف مستشارين خارجيين:

يساعد المستشارون الخارجيون في حل النزاعات أو العقبات التي قد تنشأ مع التخطيط للخلافة في الشركات من خلال تقديم خبرتهم المحايدة ووجهة نظرهم الخارجية.

✓ العمليات المعرفية:

تتمثل المبادرات الجديدة لتحسين التنظيم وهيكـل العمل داخل الشركة في الابتكارات والممارسات الفكرية، والتي تعزز استدامة الشركة على مدى أجيال من القيادة.

#### المتغير التابع

✓ التخطيط للخلافة لضمان استدامة الشركة:

تؤثر المتغيرات المذكورة أعلاه على المتغير التابع. لتأمين بقاء الشركة من جيل إلى جيل، يعتمد هذا التخطيط على مدى أداء التدريب والاستشارة والتطوير الفكري.

#### ➤ العلاقة بين المتغيرات:

المتغير التابع (تخطيط الخلافة لاستدامة الأعمال) يتأثر بشكل مباشر بجميع العوامل المستقلة (برامج التدريب والتطوير، وتوظيف الاستشاريين، والعمليات الفكرية). تساعد هذه العناصر في إعداد الأعمال بشكل أفضل لتحمل التغييرات في القيادة وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

## الدراسات السابقة

تشكل الشركات العائلية أهمية بالغة للاقتصاد والمجتمع السعودي، حيث تمثل نسبة كبيرة من العمالة في القطاع الخاص. وتحلل هذه الأطروحة أسسها الاجتماعية، وتكشف عن الاختلافات في العمر والحجم واتخاذ القرار بين الشركات. وتقارن بين الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية والدول الغربية لفهم العادات والممارسات المميزة. ويستخدم البحث أساليب نوعية، بما في ذلك المقابلات شبه المنظمة مع 30 شركة ووثائق من مصادر متاحة للجمهور. وتكشف النتائج أن النهج الصارم الذي تنتهجه المملكة العربية السعودية في تنفيذ الشريعة الإسلامية والمعايير المجتمعية، مثل الفصل بين الجنسين وحصول الرجال على ضعف الميراث مقارنة بالنساء، يؤثر بشكل كبير على استراتيجيات الشركات. بالإضافة إلى ذلك، تختلف قضايا الخلافة اعتمادًا على حجم الشركة، حيث تتولى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عادةً إدارة المستقبل، في حين تتمتع الشركات الأكبر حجمًا بفترة خلافة أكثر شمولاً (Sara, 2020).

تلعب الشركات العائلية دورًا حاسمًا في الاقتصاد العالمي. تحتل دول مجلس التعاون الخليجي، وخاصة المملكة العربية السعودية، مكانة مهمة في الكعكة الاقتصادية العالمية. فهي توفر العديد من فرص العمل للمواطنين السعوديين وغير السعوديين وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي. وفقًا لمصادر حكومية، هناك ما يقدر بنحو 538000 شركة عائلية في المملكة، وتساهم مجموعة الشركات العائلية هذه معًا بحوالي 216 مليار دولار في الناتج المحلي الإجمالي الوطني وتوفر فرص عمل لحوالي 7.2 مليون عامل يشكلون حوالي 52 في المئة من إجمالي القوى العاملة.

بجانب هذه الإمكانيات الكبيرة، هناك عدد قليل منها فقط يمكنه الازدهار والبقاء في الظروف الحالية في السوق. تلث الشركات العائلية فقط ناجحة بفضل جيل جديد من رواد الأعمال في القيادة. يعتمد النجاح المستقبلي إلى حد كبير على الإنجازات المتتالية لهؤلاء رواد الأعمال الجدد واستدامة الشركات العائلية لمثل هذه الشركات في الماضي تؤثر على نجاح الأجيال القادمة من هذه الشركات العائلية. هناك العديد من التحديات التي تواجهها هذه الشركات العائلية بمجرد تركها دون رعاية قد تتسبب في فشلها، هذا هو محور هذه الدراسة. ومن ثم، هناك حاجة إلى التركيز على العديد من سمات الإدارة السليمة حتى تتمكن من الاستمرار والنمو والبقاء مستدامة، وهذا سيكون مساهمة من هذه الدراسة. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد عوامل النجاح المختلفة المرتبطة بمسألة عدم استدامة هذه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. أشار فهمنا إلى أن الشركات العائلية موجهة نحو الأمد القصير. من أجل الاستدامة، تحتاج هذه

الشركات العائلية إلى خلق وإعطاء أهمية أكبر لعوامل مثل التفكير الاستراتيجي، وتدريب أقرب الأقارب لضمان تخطيط الخلافة والحوكمة المؤسسية السليمة لاستدامة الأعمال. كتوصية، يجب تدريب أفراد الأسرة المباشرين وقادة الأعمال المحتملين الناشئين من الأجيال الأصغر سنًا على استمرارية أعمالهم وبقائهم (Anas, 2021).

إن الأهمية المتزايدة لاقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي في الاقتصاد العالمي وندرة الأدبيات حول ممارسات حوكمة الشركات في هذه الدول تعمل كقوى دافعة وراء هذه الدراسة. يركز هذا البحث على تميز ملكية العائلة المالكة مع فحص العلاقة بين ممارسات حوكمة الشركات وأداء الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. كما ننظر فيما إذا كانت ممارسات حوكمة الشركات لها تأثير على العلاقة بين ممتلكات العائلة المالكة ونجاح الأعمال. تتكون عينة بيانات الدراسة من 266 ملاحظة لشركة من عام 2009 إلى عام 2017. تظهر النتائج أن جودة التدقيق (AUQ) ومجلس إدارة يضم أقل من تسعة أعضاء هي أدوات حوكمة شركات فعالة لأنها قد تعمل على تحسين أداء الأعمال من خلال المراقبة. ومع ذلك، تظهر نتائجنا أن الملكية المؤسسية وثنائية الرئيس التنفيذي والمدققين المحليين (AUQL) كلها تؤدي إلى تفاقم أداء الأعمال بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك، توضح النتيجة أن الملكية تعمل على تحسين أداء الشركة بشكل كبير. يدعم هذا البحث فرضية الاعتماد على الموارد من خلال إظهار أن الأعضاء المالكين الذين لديهم صلات بالعالم الخارجي هم أكثر عرضة للوصول بسهولة إلى الموارد اللازمة لدعم تحسين أداء الشركة. وكشفت التحقيقات اللاحقة أن الارتباط بين الملكية والأداء التجاري يتم تعديله بشكل إيجابي من قبل شركات التدقيق الدولية الأربع الرئيسية (AUQ) و AUQL. يشير البحث إلى أنه من أجل تحسين أداء الأعمال بشكل أكبر، يتعاون أفراد العائلة المالكة الذين يحملون أسهمًا ثابتة مع AUQL وكبرى شركات التدقيق الدولية الأربع للعب أدوار تكميلية في هيكل الحوكمة. يمكن أن تساعد نتائج بحثنا الشركات في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي في إنشاء هياكل حوكمة مثالية لتحسين أداء الأعمال، حيث إن ملكية العائلة المالكة منتشرة بين الشركات في الدول الملكية (Tawfik, 2022).

إن الشركات العائلية تشكل أهمية حيوية للاقتصاد العالمي. وتحتل دول مجلس التعاون الخليجي، وخاصة المملكة العربية السعودية، جزءاً كبيراً من الاقتصاد العالمي. وهي تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفر للمواطنين السعوديين والأجانب عدداً كبيراً من فرص العمل. وتحتضن المملكة ما يقدر بنحو 538 ألف شركة عائلية، تولد مجتمعة نحو 216 مليار دولار من الناتج المحلي الإجمالي وتوظف نحو 7.2 مليون شخص، أو ما يقرب من 52% من القوة العاملة. ويقدر عدد هذه الشركات العائلية بنحو 538 ألف شركة في المملكة. وعلى الرغم من امتلاكها لمثل هذه الإمكانيات الهائلة،

فإن قلة منها فقط قادرة على الازدهار والصمود في ظل الظروف السوقية الحالية. ويعزى نجاح الشركات العائلية إلى جيل جديد من رواد الأعمال في ثلث الحالات فقط. ويعتمد الازدهار المستقبلي إلى حد كبير على إنجازات أصحاب هذه الشركات التي أنشئت حديثاً، ويؤثر طول عمر شركات هذه العائلات في الماضي على نجاح الأجيال اللاحقة لهذه الشركات. تركز الدراسة بشكل رئيسي على الصعوبات العديدة التي تواجهها الشركات العائلية، لأن الفشل في توفير الرعاية المناسبة قد يؤدي إلى زوالها. وبالتالي فإن قيمة هذا البحث تكمن في تسليط الضوء على الحاجة إلى التركيز على عدد من صفات الإدارة الجيدة حتى تتمكن من الاستمرار والتوسع للبقاء مستدامة. لذلك، فإن هدف هذا البحث هو تحديد متغيرات النجاح المختلفة المتعلقة بقضية عدم استدامة هذه الشركات العائلية (FB) في المملكة العربية السعودية (KSA). وفقاً لما نفهمه، فإن الشركات العائلية (FB) لديها تركيز قصير المدى. من أجل الحفاظ على القدرة على البقاء، يجب على هذه الشركات المملوكة لفيسبوك إعطاء الأولوية وتطوير عناصر مثل التفكير الاستراتيجي، وتدريب تخطيط الخلافة لأفراد الأسرة، والحوكمة القوية للشركات. يُنصح بأنه من أجل بقاء واستمرار شركتهم، يحتاج أفراد الأسرة المباشرين وقادة الأعمال المستقبليين من الأجيال الأصغر سنًا إلى التدريب (Mohamad, 2021).

في هذه الدراسة، تم فحص العلاقة بين الملكية العائلية، أحد المكونات الرئيسية لحوكمة الشركات، ونشاط لجنة المراجعة تجريبياً باستخدام بيانات من 430 شركة مدرجة في سوق الأسهم السعودية (تداول) بين عامي 2012 و2019. يكشف هذا البحث عن وجود علاقة سلبية بين الملكية العائلية ومشاركة لجنة المراجعة باستخدام نموذج المربعات الصغرى العادية المجمعة. ووفقاً لهذا البحث، فإن الملكية العائلية وأنشطة لجنة المراجعة مترابطة سلباً، مما يدعم نظرية التقارب بين المصالح. وبالتالي، يتم استبدال وظيفة لجنة المراجعة كأداة مراقبة للحوكمة الشركات بوجود الملكية العائلية. في السياق السعودي، حيث يوجد ندرة في الأبحاث في هذا المجال، تقدم هذه الدراسة معلومات تجريبية حول العلاقات بين آليتين داخليتين للحوكمة الشركات: الملكية العائلية وأنشطة لجنة المراجعة. توفر نتائج الدراسة نظرة جديدة حول الدرجة التي تؤثر بها الملكية العائلية على عمليات لجنة المراجعة في شركات التصنيع. وعلى نحو مماثل، فإن معرفة العناصر الرئيسية التي تؤثر على عمليات لجنة المراجعة ستكون مفيدة للإدارة والمراجعين الخارجيين والمقرضين والشركات (Khaled, 2021).

يهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم لديناميكيات ظاهرة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية. يبدأ الفصل في مقدمته بتقديم معلومات عامة عن الخصائص الرئيسية للبلاد وأدائها من حيث التطور والنمو والقيمة. في الجزء الأول،

يقدم الفصل لمحة عامة عن النظام البيئي للأعمال وريادة الأعمال للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. في الجزء الثاني، يعمق الفصل وجهة النظر حول ظاهرة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية وأهميتها وعوامل النجاح الرئيسية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. في الجزء الثالث، يفتح الفصل آفاقًا جديدة للظاهرة من خلال تجديدها من خلال تعزيز ريادة الأعمال خارج الشركة العائلية وتمكين دور المرأة كقائدة في الشركات العائلية السعودية. في النهاية، يقدم الفصل بعض الملاحظات الختامية حول كيفية استدامة ظاهرة الأعمال العائلية من جيل إلى آخر في البلاد وكيفية متابعة مساهمتها في التنمية الاقتصادية وتحقيق رؤية السعودية 2030 (Aloulou, Family Business in Saudi Arabia, 2022).

إن تأثير التدقيق الذي تقوم به لجان المراجعة على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية. وعلاوة على ذلك، يتم إجراء اختبارات لفحص التأثير المعتدل للملكية العائلية على العلاقة بين اجتهاد لجنة المراجعة وأداء الأعمال. وقد تم إخضاع 485 ملاحظة من سنة الشركة من سوق الأوراق المالية السعودية (تداول) لتحليل بيانات اللوحة بين عامي 2012 و2016. وعلى عكس الأبحاث السابقة، تم اكتشاف ارتباط سلبي كبير بين اجتهاد لجنة المراجعة وأداء الشركة. وهذا يوضح أن حضور المزيد من اجتماعات لجنة المراجعة وعقد عدد أكبر منها يؤدي إلى أداء أعمال أسوأ. ووفقًا لبحثنا، فإن الملكية العائلية لها تأثير سلبي على جميع مقاييس اجتهاد لجنة المراجعة، مما يؤثر سلبًا على أداء الأعمال. ويعطي بحثنا مصداقية لنظرية الثروة الاجتماعية والعاطفية، والتي تنص على أن أصحاب العائلات يعطون الأولوية لتلبية المطالب العاطفية لعائلاتهم فوق نجاح الأعمال. تقدم الدراسة معلومات ثابتة قد تساعد المشرعين في إنشاء أنظمة حوكمة فعالة تحترم المعايير الاجتماعية والثقافية للعمليات المؤسسية في هذا المجال (KAMALUDIN, 2020).

بصرف النظر عن التقنيات الاقتصادية القياسية المتطورة الأخرى، يستخدم البحث 491 ملاحظة على مدار العام للشركات غير المالية المدرجة في البورصة في سوق الأسهم السعودية بين عامي 2009 و2013. وهذا يجعل من الممكن تفسير الطابع الديناميكي لمشكلة الذاتية والتحكم في حوكمة الشركات وأداء الأعمال. النتيجة الأساسية هي أن مشاركة أفراد العائلة المالكة في اجتماعات مجلس الإدارة لها تأثير ضار على أداء الأعمال، ولكن ليس لها تأثير على قيمة الشركة. كما توضح النتائج أن الشركات التي تضم عددًا كبيرًا من الأعضاء المستقلين من العائلة المالكة في مجلس إدارتها تتمتع بقيمة وأداء أعلى. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات التي تضم عددًا كبيرًا من أفراد العائلة المالكة في مجالس إدارتها تحقق أداءً أفضل. تقدم هذه الدراسة توصيات لدعم المزيد من الأبحاث حول عضوية مجلس إدارة العائلة المالكة في جنوب

إفريقيا، سواء في جنوب إفريقيا أو في الدول الملكية الأخرى. إن مقارنة هذه النتائج مثيرة للاهتمام لأنها تساعد في توضيح التأثيرات المختلفة التي تخلفها مشاركة العائلة المالكة في مجلس الإدارة في دول مختلفة. وتشير نتائج هذا البحث إلى أن الأعضاء المستقلين من العائلة المالكة في جنوب إفريقيا في مجلس الإدارة قد يكون لهم بعض التأثير على نجاح الشركة على المدى القصير والطويل. لذلك، يتعين على الحكومات دفع أفراد العائلة المالكة في جنوب إفريقيا للمشاركة بشكل أكبر في مجالس إدارة الشركات. توفر هذه الدراسة توجهاً للبحوث المستقبلية حول أفراد العائلة المالكة في المنطقة أو في دول أخرى ذات أنظمة ملكية. سيكون من الرائع مقارنة هذه النتائج. وفقاً للبحث، قد يكون لأفراد العائلة المالكة في مجلس الإدارة، وخاصة المستقلين منهم، بعض التأثير على نجاح الشركة. لذلك، يحتاج صناع السياسات إلى دعم أفراد العائلة المالكة المستقلين الذين يخدمون في مجلس الإدارة بقدرة أكثر بروزاً (Nasser Z. A., 2019).

إن ريادة الأعمال تحفز الاقتصاد وتعزز النمو والتنمية في الأردن. وقد تيسر النمو السريع للمؤسسات العائلية في الأردن من خلال عملية الترشيح في الشركات الكبرى وعدم قدرة القطاع غير الرسمي على توفير فرص عمل جديدة. ومع ذلك، فإن مساهمة هذه الشركات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد لم تحظ بالقدر الكافي من الاهتمام. وكانت هناك صعوبات تواجه المؤسسات العائلية، وانهار العديد منها. وبالتالي، بحث هذا البحث في الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وكذلك الشركات العائلية في الأردن. وكان هناك إطار مفاهيمي مقترح. وتم استخدام البيانات الثانوية من الكتب والمقالات والأوراق والوسائط الإلكترونية في هذا البحث. وعمل الخبراء في الشركات العائلية وريادة الأعمال كوحدات مراقبة. ويتعين على الشركات العائلية التعامل مع القضايا المتعلقة بالبنية الأساسية والسياسة الحكومية والتنظيم وظروف السوق. واجهت هذه الشركات صعوبات في العلاقات بين الشركات العائلية وهياكل الإدارة والحوكمة وتدفق النقد والتحكم في التكاليف وتخطيط الخلافة وتوافر الموظفين المهرة. وتم التطرق إلى اتجاهات البحث المستقبلية (Saidat, 2022).

وبنفس القدر، تثير معضلة الوكالة مخاوف أخلاقية وعملية ومالية. والهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو تحديد أنواع صراعات الوكالة الموجودة في مجموعات الشركات الهرمية المملوكة للعائلات الماليزية وكيف تؤثر مثل هذه الصراعات على قيمة الشركة. هناك ادعاء بأن الشركات المملوكة للعائلة تعاني من نزاع أكثر حدة بين المدير والموكل. يستخدم البحث الحالي تقديرات GMM والتأثير الثابت لتحقيق أهدافه. بالإضافة إلى ذلك، استخدمنا اختبار مان ويتني لتحديد التمييز بين الشركات المملوكة للعائلة والشركات المملوكة للعائلة في الشركة الهرمية. يتم قبول الفرضية

الصفريّة، التي تنص على أن الشركات العائلية لا تتأثر بصراع PP بنفس الطريقة التي تتأثر بها مجموعات الأعمال الهرمية. للدراسة، تم اختيار العينة النهائية المكونة من 420 شركة مدرجة في بورصة ماليزيا. تؤكد نتائج الدراسة الحالية الفرضية القائلة بوجود صراع PP كبير في الشركات المملوكة للعائلة وأن هذا الصراع يؤثر على قيمة الشركة. وتؤكد نتائج الدراسة الحالية الأبحاث السابقة حول نزاع ملكية حقوق المساهمين الأقلية من عينات من الشركات غير المالية الماليزية، مما يشير إلى أن صراع الملكية الخاصة منتشر على نطاق واسع في البلاد. وهذا يتفق مع حقيقة أن الشركات العائلية الهرمية لديها درجة عالية من شدة صراع الملكية الخاصة وفقاً لمنهجيتنا. وبالنظر إلى كل شيء، فإن النتائج تدعم نظرية نزاع الملكية. وبالتالي فإن نتائج الدراسة تدعم النظرية القائلة بأن الألباز الأخلاقية المحيطة بنزع ملكية الأصول تنشأ في الشركات الماليزية المملوكة للعائلات، وأن هذه الألباز أكثر حدة في هياكل الشركات العائلية الهرمية. وقد قام البحث الحالي بقياس صراع الملكية الخاصة باستخدام مقياس اصطناعي بدلاً من الأساليب التقليدية. وسوف يجد صناع السياسات والعلماء والمهنيون الماليون أن الدراسة، التي تعد واحدة من أولى الدراسات حول نزاع ملكية المساهمين الأقلية، مفيدة في فهم المشاكل المتعلقة بصراع الملكية الخاصة وقيمة الشركة في التجمعات التجارية الهرمية المملوكة للعائلات الماليزية (Basheer, 2020).

لقد زعم العلماء أن الإبداع في الشركات العائلية متناقض، لأنها غالباً ما تظهر مستويات أقل من الإبداع مقارنة بنظيراتها غير العائلية، على الرغم من امتلاكها لإمكانات أكبر للإبداع. الغرض من هذه الورقة هو دراسة كيفية تأثير الاختلافات في قدرات الشركات العائلية (الموارد والتقدير) والاستعداد (غير الاقتصادي والاقتصادي) على مساعيها الإبداعية من أجل حل هذا التناقض. تقنيننا تفسيرية ونوعية، مستفيدة من أربع دراسات حالة للشركات العائلية السعودية العاملة في قطاع التمور المحلي. تسلط نتائجنا الضوء على الحاجة إلى وجود جميع المصادر الأربعة للقدرة والرغبة في حدوث الابتكار وكذلك كيفية تحول موقف الابتكار في الشركة العائلية إلى "إحياء" أو "تأخر" عندما ينضم جيل جديد إلى الشركة. من خلال دراسة الابتكار في صناعة التمور في المملكة العربية السعودية، نضيف إلى مجموعة المعرفة المتنامية التي تعترف بتكامل المعرفة التاريخية مع الممارسات المتطورة كوسيلة حاسمة ومميزة يمكن للشركات العائلية من خلالها الاستفادة من الابتكار. كما نعالج مفارقة القدرة والاستعداد من خلال التمييز بين مصادر القدرة والاستعداد (Alrubaisi, 2020).

على الرغم من أن حوكمة الشركات أمر ضروري، فإن إحدى أصعب القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة هي الدفاع عن مصالح المساهمين من الأقلية في إطار حوكمة الشركات. في المملكة العربية السعودية، تمتلك العائلات غالبية الأسهم، وتضع هيئات الأعمال الدين والثقافة في الاعتبار بشكل كبير عند اتخاذ القرارات. باستخدام نهج إنثوميثودولوجيا نوعي يتضمن استطلاعات رأي لمجموعة من المشاركين المؤهلين من شرائح المجتمع السعودي، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى نقدية حول مدى نجاح الإطار القانوني وحوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين من الأقلية في الاقتصاد السعودي النامي. من أجل تسهيل الردود المدروسة والنقدية على مجموعة من المواضيع المتعلقة بحوكمة الشركات والدفاع عن حقوق المساهمين من الأقلية، شارك المشاركون في سيناريوهات شبه واقعية. عملت نصوص المقابلات كمصدر للمعلومات للرؤى حول هذا الموضوع. تظهر النتائج أن حقوق المساهمين من الأقلية في الشركات المدرجة في البورصة في المملكة العربية السعودية يتم تجاهلها وتفسيرها أو تطبيقها بشكل غير صحيح، مما يعرض مصالح هؤلاء المساهمين للخطر. تواجه المملكة العربية السعودية صعوبات في وضع جدول أعمال إصلاح رؤية 2030 موضع التنفيذ مع تحركها نحو اقتصاد معلوم. من خلال دراسة الآراء حول مدى ملاءمة الإطار القانوني وممارسات حوكمة الشركات في الدفاع عن حقوق المساهمين الأقلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وخاصة في الدول التي تشكل مجلس التعاون الخليجي، تقدم هذه الدراسة مواد بحثية إضافية ورؤى ثاقبة (Alfordy, 2022).

من الممكن تقييم الفعالية الحالية للإفصاح عن المخاطر في الشركات وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها من خلال فهم شامل لتأثير هيكل ملكية الشركة. ركزت الدراسات السابقة حول العوامل المؤثرة على الإفصاح عن المخاطر في الشركات (CRD) في الغالب على السمات الفريدة للشركات الفردية وجوانب حوكمة الشركات، مع إيلاء القليل من الاهتمام للتأثير المحتمل لهيكل الملكية على CRD. وبقدر ما يدرك المؤلفون، لم ينظر أي بحث شامل حتى الآن في كيفية تأثير هيكل الملكية على مستويات CRD في المملكة العربية السعودية. يبحث هذا البحث في تأثير أنواع الملكية المختلفة على CRD في المملكة العربية السعودية، وهي دولة نامية ذات تركيز كبير للملكية وبيئة مؤسسية مميزة. تم استخدام تحليل البيانات اللوحية لتقارير سنوية للشركات السعودية المدرجة لمدة أربع سنوات في البحث. تشير النتائج إلى أن هيكل الملكية له تأثير كبير على CRD. ومع ذلك، فإن نوع الملكية يحدد درجة واتجاه هذا التأثير. تميل الشركات ذات الملكية الحكومية والملكية الأكبر إلى تقديم المزيد من المعلومات حول المخاطر. في المقابل، غالبًا ما تقدم الشركات التي لديها نسبة أكبر من الملكية المؤسسية والعائلية معلومات أقل حول المخاطر. ومع ذلك، لا يتأثر CRD بملكية المديرين التنفيذيين أو المديرين غير

التنفيذيين. تشير النتائج إلى أن العائلات المسيطرة المختلفة لديها سمات وأسباب مختلفة للانخراط في ممارسات CRD. بشكل عام، تدعم النتائج الدور الحاسم الذي يلعبه هيكل الملكية في التأثير على صراعات الوكالة من خلال زيادة أو تقليل CRD. تتوافق نتائج الدراسة مع استخدام مجموعة متنوعة من الأفكار لفهم ظاهرة CRD بشكل أفضل. يجب على صناع السياسات والجهات التنظيمية والممارسين في المملكة العربية السعودية والدول الناشئة أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المهمة للدراسة لتعزيز إجراءات CRD وتحسين هيكل الملكية (Habtoor, 2019).

يتناول البحث الحالي كيفية تأثير تنوع مجلس الإدارة على جودة التقارير المالية، مع إيلاء اهتمام خاص لمدى تأثير أعضاء مجلس الإدارة من العائلة المالكة على جودة التقارير المالية. يستخدم البحث عينة من 181 شركة مدرجة في دول مجلس التعاون الخليجي من عام 2010 إلى عام 2016. إلى جانب بعض مشاكل مجلس الإدارة الأخرى مثل الحجم والاجتماعات والاستقلال، يتم فحص الخصائص الشخصية التالية لمجلس الإدارة: (خبرة مجلس الإدارة، والعمر والجنس والجنسية). لتقدير النتائج، يتم إجراء تحليل بيانات اللوحة باستخدام نماذج التأثير الثابت والعشوائي. تظهر النتائج أن جودة التقارير المالية أقل في المنظمات ذات مجالس الإدارة الأكبر حجمًا والمديرين التنفيذيين الأكبر سنًا. علاوة على ذلك، تظهر النتائج أن المستويات الأعلى من جودة التقارير المالية مرتبطة بالمؤسسين المؤسسين واستقلال مجلس الإدارة الأعلى والمعرفة الأفضل. تظهر النتائج أيضًا أن جودة التقارير المالية تتأثر سلبًا باجتماعات مجلس الإدارة والمؤسسين العائليين. ومع ذلك، فإن وجود أعضاء مجلس الإدارة من العائلة المالكة ووجود المديرين الأجانب والمديرات الإناث لم يرفع مستويات جودة التقارير المالية في الشركات قيد الدراسة. في النهاية، تظهر النتائج أنه على الرغم من أن الشركات التي تضم أعضاء من العائلة المالكة في مجلس إدارتها لديها مستويات أقل من FRQ، فإن الشركات التي تضم أعضاء من العائلة المالكة في مجلس إدارتها لديها مستويات أعلى. قد يستفيد المستثمرون ومجالس الإدارة والمحللون والعلماء وصناع السياسات من هذه الدراسة (Ikbal, 2023).



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

## ➤ النظريات المستخدمة لدراسة حل النزاعات والحوكمة:

- نظرية الوكالة: أساس هذه النظرية هو فكرة أن الملكية والإدارة في الشركات منفصلان، مما قد يؤدي إلى تضارب المصالح بين الطرفين. يمكن أن يكون هذا النهج مفيداً في إعدادات الأعمال العائلية للمساعدة في حل النزاعات بين أفراد الأسرة والإدارة المهنية خارج العائلة.
  - نظرية أصحاب المصلحة: تؤكد هذه النظرية على أن جميع الأطراف التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الشركة، بما في ذلك أصحاب المصلحة، مسؤولون أمام الشركة بالإضافة إلى مساهمتها. تأخذ هذه الفكرة في الاعتبار العلاقات بين أفراد الأسرة وزملاء العمل والمجتمع المحلي أثناء مناقشة الشركات العائلية.
  - نظرية تكلفة المعاملات: تتعامل هذه النظرية مع النفقات المرتبطة بالمعاملات بين أصحاب المصلحة المختلفين في الشركة. إن الحوكمة الفعالة في الشركات العائلية قد تساعد في توفير تكاليف المعاملات من خلال تحديد عمليات واضحة لحل النزاعات واتخاذ القرارات.
  - نظرية الخلافة: تركز هذه النظرية على انتقال القيادة داخل الشركات العائلية من جيل إلى جيل. ومن أهم الأمور التي تحتاج الشركات العائلية إلى التفكير فيها من أجل منع النزاعات هو التخطيط للخلافة.
- تشكل الشركات العائلية عنصراً حيوياً في اقتصادات العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دوراً رئيسياً في خلق فرص العمل وتنمية الاقتصاد الوطني. ومن ناحية أخرى، تفرض النزاعات العائلية صعوبات خاصة على هذه الشركات بسبب تأثيرها على الإدارة والاستدامة. ونتيجة لذلك، تعمل الحوكمة كأداة مفيدة لإنشاء إطار إداري يقلل من الصراع ويضمن بقاء الشركة للأجيال القادمة.

## ➤ الشركات العائلية كفكرة

الشركة العائلية هي الشركة التي تمتلك فيها عائلة واحدة أو أكثر حصة كبيرة من الأسهم وتشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات الإدارية. وتؤثر العلاقات الأسرية بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات، مما قد يؤدي إلى صراعات داخلية حول الإدارة أو الميراث أو تقاسم الأرباح:

- آليات الحوكمة: يخضع أصحاب المصلحة العديدين في الشركة، بما في ذلك الملاك والإدارة والعمال، لنظام من القواعد والعمليات يُعرف باسم الحوكمة. ويتمثل هدف الحوكمة في تحسين المساءلة والانفتاح والعدالة في عملية اتخاذ القرار. فيما يلي أهم تقنيات الحوكمة التي قد تستخدمها الشركات العائلية:
  - مجلس الإدارة: يتطلب تشكيل مجلس إدارة محايد للإشراف على الخيارات الاستراتيجية للشركة وعكس مصالح جميع أصحاب المصلحة.
  - المبادئ التوجيهية الداخلية: توفير سياسات داخلية صريحة تحكم العلاقات العائلية وتحدد حقوق والتزامات كل عضو داخل المنظمة.
  - إدارة المخاطر: وضع خطط للسيطرة على أي أخطار داخلية ناجمة عن النزاعات العائلية.
  - التخطيط للخلافة: وضع استراتيجيات مفصلة لضمان استمرار العمل حتى بعد تنحي الجيل الحالي من المديرين التنفيذيين.
  - الشفافية والإفصاح: للحفاظ على المساءلة وتقليل سوء الفهم والصراعات، يجب وضع إجراءات واضحة للإفصاح عن المعلومات الإدارية والمالية.
  - حل النزاعات في الشركات العائلية: قد تؤدي مجموعة متنوعة من القضايا، بما في ذلك الخيارات المتعلقة بخلافة الوظائف، والرؤى الاستراتيجية المتباينة، وصراعات المصالح، إلى نشوء صراعات داخل الشركات العائلية. يمكن أخذ عدد قليل من الأساليب في الاعتبار من أجل فهم كيفية حل هذه الصراعات:
  - التحكيم والوساطة: قد يكون وجود طرف ثالث محايد يتوسط في النزاع بديلاً مفيداً للذهاب إلى المحكمة.
  - التواصل الفعال: عقد اجتماعات متكررة وإجراء محادثات منظمة حول المشاكل المهمة لتعزيز التفاعل الصادق والشفاف بين أفراد الأسرة.
- إن استخدام المديرين الخارجيين للمساعدة في التعامل المني والمحايد مع النزاعات الداخلية يُعرف باسم إدارة الصراع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## المقدمة

تم تحديد خطوات عملية البحث والمجتمع وحدود البحث في جميع أبعاده، ونتيجة لذلك، أجريت دراسة ربع سنوية حاسمة حول كيفية تلبية أهداف الدراسة وتوضيح بيان المستخدم. في هذا الفصل، بدأنا بالتفاعل مع العديد من هياكل البحث والتفاعلات في "آليات الفعالية والتأثير في الشركات العائلية" في المملكة العربية السعودية. تحليل البيانات والتأكد من استخلاص النتائج.

طرق عملية البحث سيناقش هذا الفصل فصل البحث الذي ستستخدمه الدراسة كأساس لإجراءات جمع البيانات وتحليلها. كما أنه بمثابة إطار مفيد يحدد كيفية إجراء البحث، من تصميمه إلى تحليل نتائجه، ثم اختيار الخطوات الأساسية لمتابعة أسئلة البحث وأهدافه. في هذه الدراسة، التي تركز على الشركات العائلية والخرائط من القرن التاسع عشر، سيكون الدور الرئيسي في تحديد الغرض وجمع البيانات وتقييمها.

من الواضح كيفية اختيار الأدوات والطرق الدقيقة لتصوير البيانات. قد تتضمن هذه الأهداف البيانات أو التحليل أو مكتب يركز على البحث الدقيق والشامل حول موضوع الدراسة. لقد نظرنا في تحليل البيانات، بما في ذلك المنهجيات المستخدمة لتفسير النتائج، سواء النوعية أو الإحصائية. وهذا يضمن أن البحث له أساس علمي متين وأن النتائج جديرة بالثقة وغير متوقعة.

المجتمع العلمي يُعرف الأفراد أو المنظمات التي يتألف منها باسم مجتمع البحث. ستميز هذه الدراسة، التي تركز على الشركات العائلية السعودية، بالكامل بالمشاركين في البحث والعملية التي تم اختيارهم بها. سيتضمن هذا وصفًا للشركات والأشخاص المستهدفين بالإضافة إلى المعايير المحددة والمحددة بشكل شامل. سيتمكن القارئ من فهم اتساع الدراسة ودرجة استهداف نتائجها إذا تم توفير معلومات مناسبة حول مجتمع البحث. كما يوضح كيفية مراعاة تنوع العينة بالإضافة إلى الاختلافات عبر الشركات.

مدى البحث تسمى عملية تحديد نطاق البحث وتحديد ما سيتم تضمينه واستبعاده بنطاق الدراسة. يتم تضمين الحدود المتعلقة بالأشخاص والوقت والمكان. أما الحدود البشرية فهي الفئات الوحيدة الموجودة، مع توضيح الأسباب التي أدت إلى اختيارها. وهذا يستلزم تحديد الفئات أو المنظمات المختلفة التي سيتم جمع البيانات منها وكيف يؤثر هذا القرار على نتائج الدراسة.

أما فيما يتعلق بالقيود الزمنية، فقد تم تحديد مدة البحث، بما في ذلك مدة جمع البيانات وتحليلها. ومن الواضح أن وسائل تحقيق النتائج المرجوة، سواء كانت مالية أو قائمة على الموارد، تشكل أهمية بالغة.

فيما يتعلق بالحدود الجغرافية، فسوف يتم إجراء الدراسة في المناطق التي تقرر أن تشمل الشركات العائلية داخل المملكة العربية السعودية. ويوضح هذا الرابط كيف يؤثر الموقع الجغرافي للدراسة على نتائجها وكيفية تضمين البيانات المحلية في البحث.

نظرًا لأنه يحدد المبادئ التي توجه أساليب البحث وتضمن تحقيق الأهداف بدقة ونجاح، فإن الفصل الثالث هو عنصر أساسي في الدراسة. يمكن الحصول على نتائج دقيقة بشكل موثوق من خلال تقديم حقائق دقيقة حول النماذج المعمول بها، ومجتمع البحث، وحدود البحث. وهذا يسلط الضوء على أهمية الدراسة ويساعد في تقديم رؤى مهمة حول التنوع والتعدد في الشركات العائلية.

## المنهجية وطرق البحث

### - أهداف البحث والنهج

يهدف هذا البحث باستخدام نهج كمي إلى فحص عمليات الحوكمة وحل النزاعات في الشركات العائلية الموجودة في المملكة العربية السعودية. سيساعد هذا البحث في فهم الاختلافات في عمليات الحوكمة عبر الشركات العائلية وتحديد العناصر المؤثرة في حل النزاعات، مما يعزز أداء واستدامة هذه الشركات.

### - تصميم استبيانات جمع البيانات

لجمع المعلومات حول ممارسات حوكمة الشركات العائلية وحل النزاعات، تم إنشاء استبانة شامل. تم تقسيم الاستبانة إلى عدة أجزاء تتناول جوانب مختلفة من الحوكمة، مثل:

- المخاوف بشأن أطر الحوكمة التي تستخدمها الشركات العائلية.
- الاستفسارات حول إدارة وتسوية النزاعات.
- الأسئلة حول دور العائلة في اتخاذ القرارات والصراعات.
- المخاوف بشأن تحسين أنظمة الحوكمة باستخدام التكنولوجيا.
- المخاوف بشأن فعالية وكفاءة القواعد المستخدمة لتسوية النزاعات.

### اختيار العينات

لتوفير تمثيل عادل وشامل، تم اختيار عينة تمثيلية من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بشكل عشوائي. تم تمثيل الشركات من مجموعة من الصناعات، بما في ذلك التجارة والصناعة والخدمات، في العينة. بناءً على معايير إحصائية، تم تحديد حجم العينة لضمان دقة وقابلية تطبيق النتائج.

### توزيع الاستبيانات وجمعها

تلقى مديرو الشركات العائلية وأعضاء مجلس الإدارة الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني والزيارات الشخصية. تم تقديم وصف شامل لأهداف الدراسة وأهمية مشاركة المستجيبين في الحصول على بيانات دقيقة، مما ساعد على ضمان معدل استجابة مرتفع.

### 3. تحليل البيانات

## التحليل الوصفي

تتمثل المرحلة الأولى من تحليل البيانات في التحليل الوصفي، والذي يتضمن:

- تحليل توزيع الترددات لتحديد الاتجاهات العامة في البيانات وفهم كيفية توزيع الإجابات.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم مدى قدرة الشركات العائلية على التعامل مع النزاعات وإدارة نفسها.

## التحليل الاستدلالي

للعثور على الارتباطات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، يتم استخدام التحليل الاستدلالي. يتكون هذا الفحص من:

- اختبار الفروقات: تطبيق اختبار (t-test) لفحص كيفية اختلاف الشركات العائلية عن بعضها البعض من حيث الحوكمة وحل النزاعات.
- تحليل التباين: (ANOVA) لفحص الاختلافات عبر العديد من المنظمات العاملة في نفس الصناعة.
- تحليل التفاعل: تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لفحص عدد المتغيرات التي تؤثر على عمليات الحوكمة وحل النزاعات.

## تحليل الارتباطات

يتم التأكد من الروابط بين العوامل المختلفة والدرجة التي تؤثر بها على عمليات الحوكمة وحل النزاعات باستخدام

تحليل الارتباط. سيتم التأكد من اتجاه وقوة الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط ب

## مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث في الدراسة من جميع الشركات التجارية النشطة داخل المملكة العربية السعودية. وتشمل هذه

الفئة الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة العاملة في التجارة والخدمات والصناعة. وهذا التنوع ضروري لفهم التغيرات

في بيئة الأعمال والتحديات التي تواجهها الشركات المختلفة.

وللتعرف على هذه المجموعة وضمان التمثيل الشامل والدقيق، يجب مراعاة العديد من العوامل. يجب أن تتألف العينة

في البداية من مجموعة من أشكال الشركات، مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشركات المساهمة، والشركات

الفردية، لضمان تغطية الدراسة لجميع أصحاب المصلحة المشاركين في قطاع الأعمال. ثانيًا، يجب أن تكون العينة ممثلة

لمجموعة متنوعة من أحجام الشركات وعملياتها، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تلعب دورًا حاسمًا في الاقتصاد المحلي وكذلك الشركات الضخمة ذات الموارد المالية الكبيرة.

وتتضمن الخطوة الثانية من إجراءات اختيار مجتمع الدراسة تحديد المعايير التي سيتم استخدامها لضمان دقة البيانات. ومن الأهمية بمكان اختيار الشركات ذات الخلفيات المتنوعة في تكوين الشركات من أجل ضمان تحقيق شامل يحدد الفروق والاتجاهات في تطوير المنظمات التجارية. بالإضافة إلى ذلك، من الأهمية بمكان تحديد الشركات التي تظهر الرغبة في التعاون وتقديم البيانات المطلوبة، حيث أن التعاون هو عنصر حاسم في جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة. تتعزز جودة نتائج الدراسة من خلال وجود توصيف واضح لمجتمع البحث. إن التأكد من أن العينة تمثل بشكل عادل جميع الأطراف المشاركة في القطاع التجاري سيوفر رؤى دقيقة تعكس بشكل مناسب الواقع الحالي لتاريخ تأسيس الشركات التجارية. وهذا يجعل من السهل الانتهاء من تحليل شامل يوضح كيف تختلف الشركات في مختلف القطاعات عن بعضها البعض وتمكن من إنشاء توصيات مفيدة بناءً على معلومات تم التحقق منها.

إن تحديد مجتمع البحث أمر ضروري لتحقيق أهداف الدراسة لأنه يوفر إطارًا منظمًا لجمع وتحليل البيانات. يتم ضمان صحة وموثوقية النتائج من خلال فهم وتحديد سمات ومتطلبات مجتمع البحث، مما يعزز قدرة الدراسة على تقديم حلول مفيدة للتحديات المرتبطة بإطلاق شركة في المملكة العربية السعودية.

#### محددات حجم العينة

يجب على أي دراسة بحثية أن تحدد أولاً حجم العينة المناسب، ولكن هذا صحيح بشكل خاص عند فحص موضوع مثل تاريخ تأسيس الشركة في المملكة العربية السعودية. هناك العديد من المعايير والمقاييس التي يمكن استخدامها لتحديد حجم العينة. فيما يلي بعض الأشياء الأساسية للتفكير فيها: 1. يجب أن يتناسب هدف البحث مع حجم العينة. سيتطلب الأمر المزيد من الخيال لجمع البيانات العامة مقارنة بما يتطلبه تحقيق فهم شامل لتاريخ تأسيس الشركة من خلال تحليل تجارب معينة.

✓ التنوع داخل المجتمع العلمي يجب أن ينعكس تنوع الشركات من حيث الحجم (الكبيرة والمتوسطة والصغيرة) والنشاط (التجارة والصناعة والخدمات) في حجم العينة. انقر فوق هذا الرابط للحصول على معلومات متعمقة حول أنواع الأعمال المختلفة.

- ✓ الدقة اللازمة في طلبات الموقع لجمع البيانات اللازمة، مما يزيد من حجم العينة الضروري. من حساب عتبة الطلب اللازمة (مثل 95٪)، وكذلك هامش الخطأ (مثل 5٪).
- ✓ درجة المتطلبات الأساسية يجب أن يشمل البحث عددًا أكبر من المشاركين من كل فئة أو نوع من الشركات إذا كان يتطلب فحصًا تفصيليًا لعناصر معينة.
- ✓ يجب مراعاة التوافر الواقعي. نظرًا لأن بعض الشركات قد لا تكون منفتحة على رؤية البيانات أو تقديمها، فإن الديمقراطية الإبداعية هي الأفضل.
- ✓ البيانات السابقة يمكن الرجوع إلى الأبحاث السابقة لتقدير مستقل. إذا كانت هناك دراسات سابقة تم إجراؤها، فقد توفر بيانات دقيقة عن الحجم والحجم المستخدم.
- ✓ فيما يتعلق بمجال جمع البيانات سيكون من الضروري وجود المزيد من المشاركين وجمع إجابات كافية إذا كنت تستخدم المعاملات أو الاستطلاعات.
- ✓ يجب تطبيق التحليل الإحصائي على التحليلات الإحصائية. هناك حاجة إلى أحجام عينات أكبر لبعض الدراسات، مثل تحليل الإسناد وتحليل التباين (ANOVA)، من أجل الحصول على نتائج دقيقة.
- ✓ قدم مبررًا متسقًا لاستخدام تقديرات حجم العينة أو صيغ الحساب، مثل معادلة كورشان، على مجموعة متنوعة من المتغيرات، مثل السكان المتوقعين.

#### خطوات جمع العينة

يجب إنشاء استراتيجية شاملة لجمع البيانات من أجل إجراء بحث حول موضوع "تاريخ تأسيس الشركات في الشركات التجارية: نهج دراسة الأعمال في المملكة العربية السعودية". خطوات جمع البيانات هي كما يلي:

#### 1. تحديد أهداف الدراسة

وصف الأهداف الأساسية للدراسة، بما في ذلك التعرف على تطور المنظمات التجارية عبر الزمن، والتغيرات

في بيئة الأعمال، والصعوبات التي تواجهها الشركات.

## ✓ إنشاء الاستبيان لجمع البيانات.

إنشاء الاستفسارات: للحصول على معلومات دقيقة ومفيدة، استخدم الأسئلة المغلقة والمفتوحة..

## ✓ جمع المعلومات

قم بتوزيع نماذج الاستبانة:

قم بإرسال الاستبيانات إلى مالكي ومديري الشركة عبر البريد الإلكتروني أو الاجتماعات الشخصية أو الوسائل التكنولوجية.

لتشجيع استجابة أعلى، قدم شرحًا شاملاً لأهداف الدراسة وشدد على قيمة المشاركة.

مقابلة الأشخاص: إجراء مقابلات مع مجموعة متنوعة من أصحاب الأعمال والمؤسسين من أجل الحصول على فهم أكثر شمولاً لتجارهم.

## ✓ جمع المعلومات التكميلية

- التحقيق في المعلومات التي يمكن الوصول إليها الآن، بما في ذلك الأوراق العلمية والتقارير الحكومية وسجلات الشركات والدراسات السابقة حول تاريخ إنشاء الأعمال في المملكة.

## ✓ تنظيم البيانات

- تصنيف المعلومات التي تم جمعها وفقًا للموضوعات الرئيسية.
- لترتيب البيانات وفحصها، استخدم تطبيقات مثل Excel أو أدوات تحليل البيانات.

## ✓ تحليل البيانات

- باستخدام التحليل الوصفي لفحص تاريخ تأسيس الشركة، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.

- باستخدام التحليل الاستدلالي لفهم الارتباطات بين المتغيرات المختلفة، مثل اختبار الفرضيات.

## ✓ تأليف التقرير

- تقديم ملخص وتحليل للنتائج جنبًا إلى جنب مع الاقتراحات بناءً على المعلومات التي تم جمعها.
- للمساعدة في فهم القارئ، قدم النتائج بطريقة شاملة ومقنعة.

## ✓ فحص المعلومات

- تقييم النتائج ومقارنتها بمصادر متعددة لضمان موثوقية البيانات ودقتها.

## ✓ تحديد النتائج

- تنظيم ورشة عمل أو ندوة لتقديم النتائج للحضور وغيرهم من الأعضاء المهتمين في مجتمعات الأعمال والأكاديميين.
- من خلال اتباع هذه الإجراءات، يمكن جمع معلومات دقيقة وشاملة عن تاريخ تأسيس الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية، مما يساعد على تحقيق أهداف الدراسة بنجاح.

## حدود البحث

تعتبر حدود الدراسة من العناصر الحاسمة التي يجب تحديدها بدقة لضمان وضوح مدى البحث وتركيز الجهود على تحقيق أهداف معينة. ولضمان صحة النتائج وتطبيقها، تؤكد دراسة الحالة حول تأسيس الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية على أهمية تحديد الحدود البشرية والزمنية والفيزيائية.

## ➤ الحدود البشرية

وجد أن المشاركين في الدراسة ينتمون إلى عدد من الفئات المرتبطة ببدء الأعمال التجارية. الفئات البشرية التالية هي من بين الفئات المستهدفة:

- ✓ أولئك الذين بدأوا عملية تكوين الشركات ولديهم فهم شامل للإجراءات والعوامل المطلوبة لبدء الأعمال التجارية يُعرفون باسم مؤسسي الشركات.
- ✓ مديري الشركات: أولئك المسؤولون عن الإشراف على وإدارة الأعمال التجارية، لأنهم يدركون الإمكانيات والصعوبات التي نشأت منذ تأسيس الشركة.
- ✓ الخبراء والمستشارون: تتألف هذه المجموعة من الأفراد الذين يقدمون معرفة محددة حول مناخ الأعمال في المملكة وتاريخ تأسيس الشركات.

✓ حجم العينة: لضمان التمثيل السليم والدقة في النتائج، تم اختيار حجم العينة باستخدام معايير إحصائية. لضمان تنوع وشمولية البيانات، يتكون حجم العينة من حوالي 150-200 فرد، موزعين بالتساوي على العديد من المجالات الوظيفية والأنشطة التجارية.

#### ➤ حدود الوقت

الإطار الزمني الدقيق الذي يغطيه هذا البحث هو من عام 1990 إلى عام 2023. أدت ضرورة فحص البيانات التي تعكس التقدم والتغيرات في تشكيل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية إلى اختيار هذا الإطار الزمني، مع التركيز على الأوقات التي خضعت فيها القوانين واللوائح لتغيرات كبيرة.

#### ➤ حدود المكان

يغطي هذا البحث جميع مناطق المملكة العربية السعودية لتوفير صورة شاملة للسياقات الجغرافية والثقافية المتنوعة. ويشمل ذلك:

- ✓ المناطق الحضرية: مراكز معظم الأنشطة التجارية هي الرياض وجدة والدمام.
  - ✓ المناطق الريفية: للبحث في إنشاء الشركات في المناطق الأقل تحضرًا.
  - ✓ التنوع الثقافي: يتضمن ذلك الوعي بكيفية تأثير الثقافات الإقليمية على تأسيس وتشغيل الشركات.
- يساهم هذا القسم في تحليل الاختلافات التاريخية في تأسيس الشركات التجارية عبر المناطق، وبالتالي تعزيز قدرة الدراسة على تقديم وجهات نظر شاملة حول هذا الموضوع.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## المقدمة

يعتبر هذا الفصل بمثابة تنويع لعملية البحث، حيث يتم الجمع بين جميع المواد التي تم جمعها وفحصها من أجل استخلاص معلومات دقيقة تسمح بفهم تاريخ تأسيس الشركة في المملكة العربية السعودية. يعد هذا الفصل بالغ الأهمية لأنه يؤسس لتقديم نظرية قابلة للتنفيذ من خلال ربط البحث النظري والعملي معًا.

يبدأ فحص هذا الفصل بمراجعة البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة متنوعة من أدوات البحث. يتطلب الأمر قدرات تحليلية متطورة والتفكير النقدي والقدرة على فهم وتقييم البيانات بطريقة ثابتة وجديرة بالثقة من أجل تحليل هويات الإرهابيين. من خلال فحص وتفسير البيانات الكمية والنوعية، يرسم التحليل صورة واضحة للعديد من المواقف التي تأسست فيها المنظمات.

ستستخدم خوارزميات إحصائية متقدمة لتحليل البيانات، ولن تحتاج إلى الفحص إلا السيارات والاتجاهات. على سبيل المثال، سوف يبحث البحث النوعي في كيفية تأثير الثقافة على تطور الشركات، في حين يبحث التحليل الإحصائي في كيفية اختلاف تواريخ تأسيس الشركة عبر العصور المختلفة. وسوف نتعرف على العديد من العوامل التي تحدد الشركات من خلال هذا الفحص.

تقديم النتائج نريد أن نقدم باختصار استنتاجاتنا الأولية بعد مراجعة البيانات. سيسلط هذا القسم من الفصل الضوء على النتائج الرئيسية التي تم استخلاصها من التحليل وتقديم النتائج بطريقة معينة. وسوف يصف التمييزات في تاريخ تأسيس أشكال الشركات المختلفة (شركات ذات مسؤولية محدودة، وشركات رائدة، وشركات فردية)، وكذلك كيف يُعتقد أن هذه التمييزات لها تأثير على قطاع الأعمال على المستوى الاجتماعي والاقتصادي.

من أجل تفسير النتائج، سوف نقارن الأداء الفعلي بمعايير المناخ التي تناولتها الفصول السابقة. سيتم عرض النتائج بطريقة تلفت الانتباه إلى التمييزات بين الشركات وتقدم فهمًا واضحًا لمدى فعالية نماذج الأعمال المختلفة في التكيف مع المناخ الاقتصادي الجديد.

الفصل الرابع هو جزء مهم من الدراسة لأنه يربط بين التطبيق العملي والاقتراحات من ناحية، والبيانات والتحليل من ناحية أخرى. يوفر تحليل بيانات المنتج معلومات ثاقبة حول كيفية تعزيز مناخ الأعمال في المملكة العربية السعودية. يوفر هذا الفحص أساسًا ممتازًا لفهم كيفية تحسين ريادة الأعمال وإمكانية توسع الشركة والثروة. بالإضافة إلى إجراء البحث، يتحدانا الفصل الرابع لفحص جميع الزوايا الممكنة لتحقيق تسهيلات ملموسة في إعداد الشركة. يواصل هذا

الفصل تقديم إجابات تكنولوجية وإطار عمل قائم على أسس علمية، مما يضيف قيمة إلى الدراسة ويزيد من احتمالية استخدام نتائجها في سيناريوهات العالم الحقيقي. ويحقق ذلك من خلال تقييم البيانات وتقديم النتائج مع الاقتراحات.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات المستخدمة في هذا البحث، سيتم استخدام الوصف الإحصائي، وهي خطوة حاسمة لفهم نوع وتوزيع البيانات قبل الانتقال إلى مزيد من التحليلات. سيتضمن الوصف الإحصائي حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى النسب المئوية والترددات للمتغيرات الفردية. ستساعد هذه المؤشرات في تقديم صورة شاملة للخصائص الديموغرافية للمشاركين (مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي)، بالإضافة إلى قياس تكرار وتوزيع الردود على كل عنصر في الاستبانة. سيساعد الوصف الإحصائي أيضًا في تحديد الاتجاهات وتوزيع البيانات، مما يساعد في اكتشاف أي أنماط أو انحرافات قد تؤثر على الدراسة النهائية. سيتم استخدام تطبيق SPSS لإنتاج جداول ورسوم بيانية إحصائية تصور هذه الدراسات بشكل فعال. سيساعد هذا في تقديم فهم أفضل للمتغيرات والارتباطات بين المتغيرات العديدة المستخدمة في الدراسة، مما يمهّد الطريق لتحليل أكثر شمولاً مثل الاختبارات الاستدلالية (مثل تحليل التباين) التي سيتم إجراؤها لاحقاً لفحص فرضيات البحث (Cooksey, 2020).

| Statistics             |          |                        |          |          |       |                                                               |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------|-------|---------------------------------------------------------------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Variance | N     |                                                               |
|                        |          |                        |          |          | Valid |                                                               |
| 0.278                  | -0.571   | 0.139                  | 0.727    | 1.535    | 306   | العمر                                                         |
| 0.278                  | -1.358   | 0.139                  | -0.807   | 0.216    | 306   | الجنس                                                         |
| 0.278                  | -0.732   | 0.139                  | -0.828   | 2.054    | 306   | الدرجة العلمية                                                |
| 0.278                  | -1.204   | 0.139                  | 0.531    | 2.182    | 306   | يعتبر تخطيط الخلافة عنصراً أساسياً لاستدامة الشركات العائلية. |

|       |        |       |       |       |     |                                                                   |
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 0.278 | -1.371 | 0.139 | 0.427 | 2.289 | 306 | تواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة.         |
| 0.278 | -1.187 | 0.139 | 0.586 | 2.317 | 306 | تسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال. |
| 0.278 | -1.128 | 0.139 | 0.599 | 2.172 | 306 | يعتبر وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات.        |
| 0.278 | -1.014 | 0.139 | 0.688 | 2.152 | 306 | تعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات. |
| 0.278 | -1.052 | 0.139 | 0.658 | 2.103 | 306 | يساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة.   |
| 0.278 | -1.294 | 0.139 | 0.502 | 2.281 | 306 | تعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة.        |
| 0.278 | -0.926 | 0.139 | 0.723 | 2.056 | 306 | تسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط.   |
| 0.278 | -1.032 | 0.139 | 0.692 | 2.224 | 306 | يعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة.      |

|       |        |       |       |       |     |                                                                              |
|-------|--------|-------|-------|-------|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| 0.278 | -0.932 | 0.139 | 0.675 | 1.990 | 306 | تساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال. |
| 0.278 | -1.103 | 0.139 | 0.622 | 2.182 | 306 | يعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءا من خطة الخلافة الناجحة.       |
| 0.278 | -0.909 | 0.139 | 0.741 | 2.156 | 306 | تعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة.                |
| 0.278 | -1.290 | 0.139 | 0.513 | 2.329 | 306 | تعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة.                        |
| 0.278 | -0.925 | 0.139 | 0.716 | 2.074 | 306 | يساعد وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة.         |
| 0.278 | -1.124 | 0.139 | 0.616 | 2.174 | 306 | تعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة.                 |
| 0.278 | -0.983 | 0.139 | 0.659 | 1.979 | 306 | يساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج.                   |
| 0.278 | -1.092 | 0.139 | 0.642 | 2.169 | 306 | يعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءا أساسيا من التخطيط الناجح للخلافة.  |

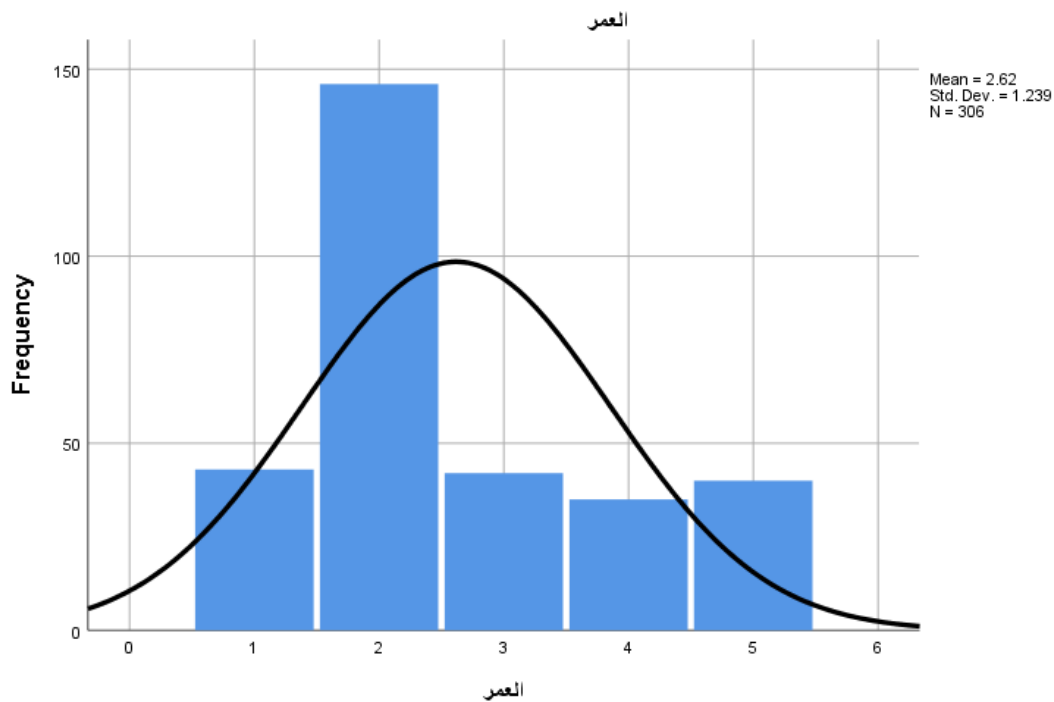
جدول 1 التحليل الإحصائي للبيانات

## • العمر

من الواضح اقتراب نسبة الفئة العمرية 30-40 من نصف عدد المشاركين (47.7%) وهذا يدل علي ان الاستبيان وصل بكميه اكتر الي المهتمين بتخطيط الخلافة في الشركات العائلية من هذه الفئة.

| العمر |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20-30 | 43        | 14.1    | 14.1          | 14.1               |
|       | 30-40 | 146       | 47.7    | 47.7          | 61.8               |
|       | 40-50 | 42        | 13.7    | 13.7          | 75.5               |
|       | 50-60 | 35        | 11.4    | 11.4          | 86.9               |
|       | 60+   | 40        | 13.1    | 13.1          | 100.0              |
|       | Total | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2 التحليل الاحصائي للعمر.



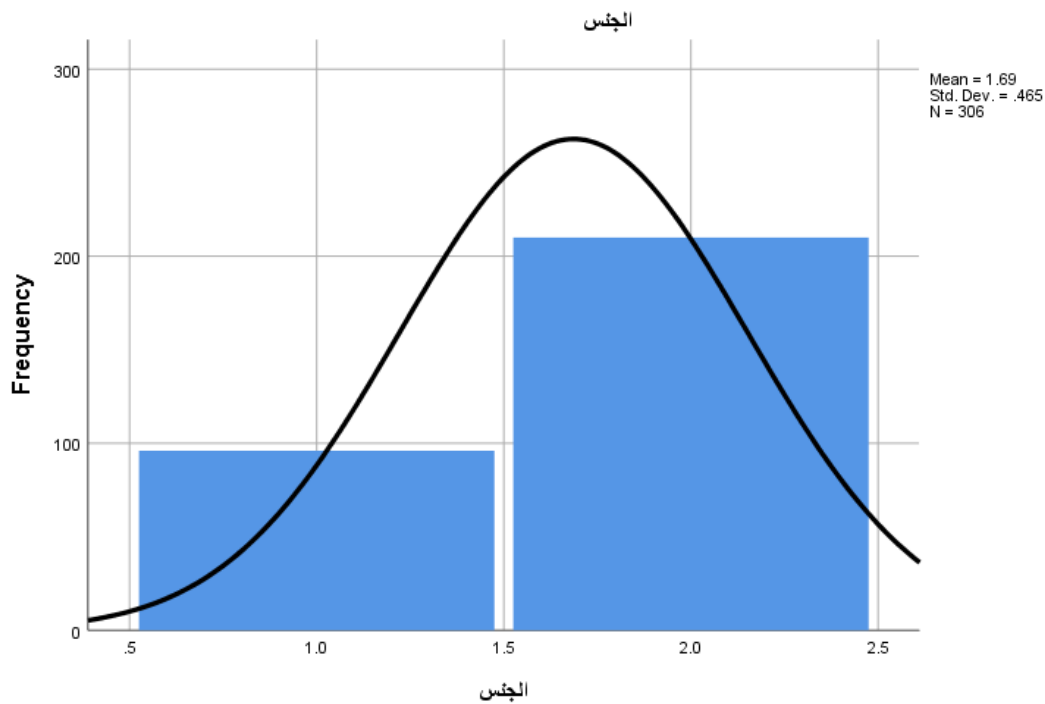
رسم توضيحي 2 التحليل الاحصائي للعمر

• الجنس

تتخطى نسبة الذكور 685 مما يدل على وصول الاستبيان لهذه الفئة أكثر ويدل على ان هذه الفئة مهمة أكثر بمجال البحث.

| الجنس |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أنثى  | 96        | 31.4    | 31.4          | 31.4               |
|       | ذكر   | 210       | 68.6    | 68.6          | 100.0              |
|       | Total | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين.



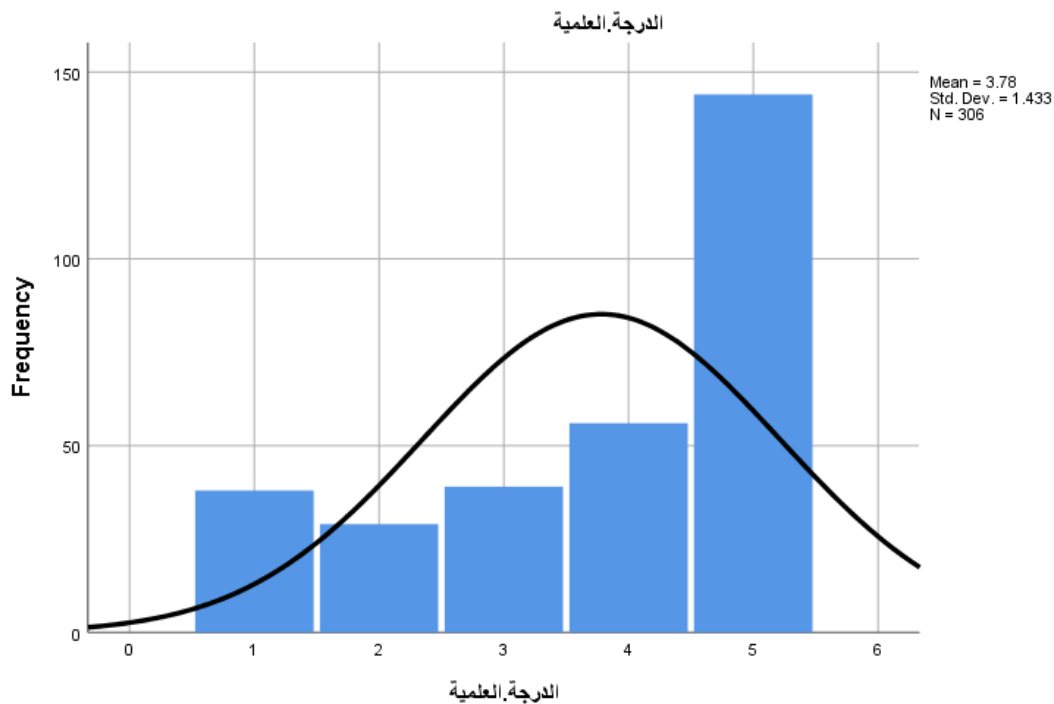
رسم توضيحي 3 التحليل الاحصائي لجنس المشاركين

• الدرجة العلمية

تزداد نسبة الحاصلين على ماجستير وتقترب من نصف المشاركين (47.1%) وهذا يدل على اهتمام هذه الفئة بموضوع البحث.

| الدرجة العلمية |                        |           |         |               |                    |
|----------------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | درجة البكالوريوس       | 38        | 12.4    | 12.4          | 12.4               |
|                | دكتوراه                | 29        | 9.5     | 9.5           | 21.9               |
|                | شهادة الدراسة الثانوية | 39        | 12.7    | 12.7          | 34.6               |
|                | شهادة عليا             | 56        | 18.3    | 18.3          | 52.9               |
|                | ماجستير                | 144       | 47.1    | 47.1          | 100.0              |
|                | Total                  | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4 التحليل الاحصائي للدرجة العلمية.



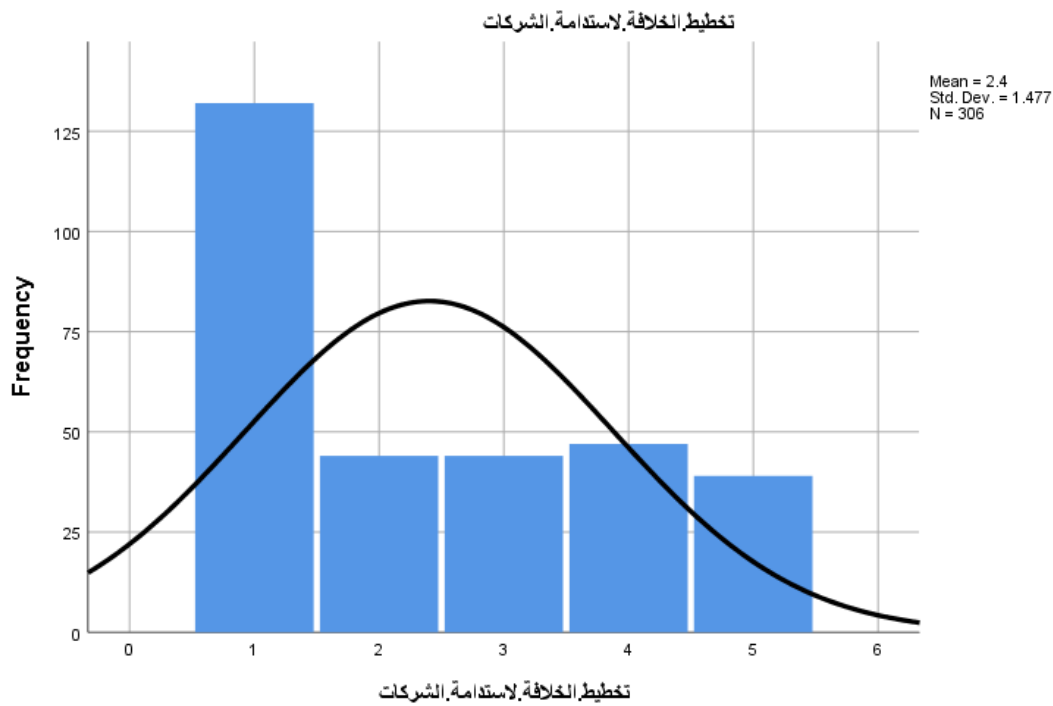
رسم توضيحي 4 التحليل الاحصائي للدرجة العلمية

- يعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية.

تتخطى نسبة الموافقة والموفقة بشده 55% وهذا يدل على ان يعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية.

| تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                          | أوافق             | 132       | 43.1    | 43.1          | 43.1               |
|                                | أوافق بشدة        | 44        | 14.4    | 14.4          | 57.5               |
|                                | لا أوافق          | 44        | 14.4    | 14.4          | 71.9               |
|                                | لا أوافق بشدة     | 47        | 15.4    | 15.4          | 87.3               |
|                                | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 12.7    | 12.7          | 100.0              |
|                                | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5 التحليل الاحصائي ليعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية.



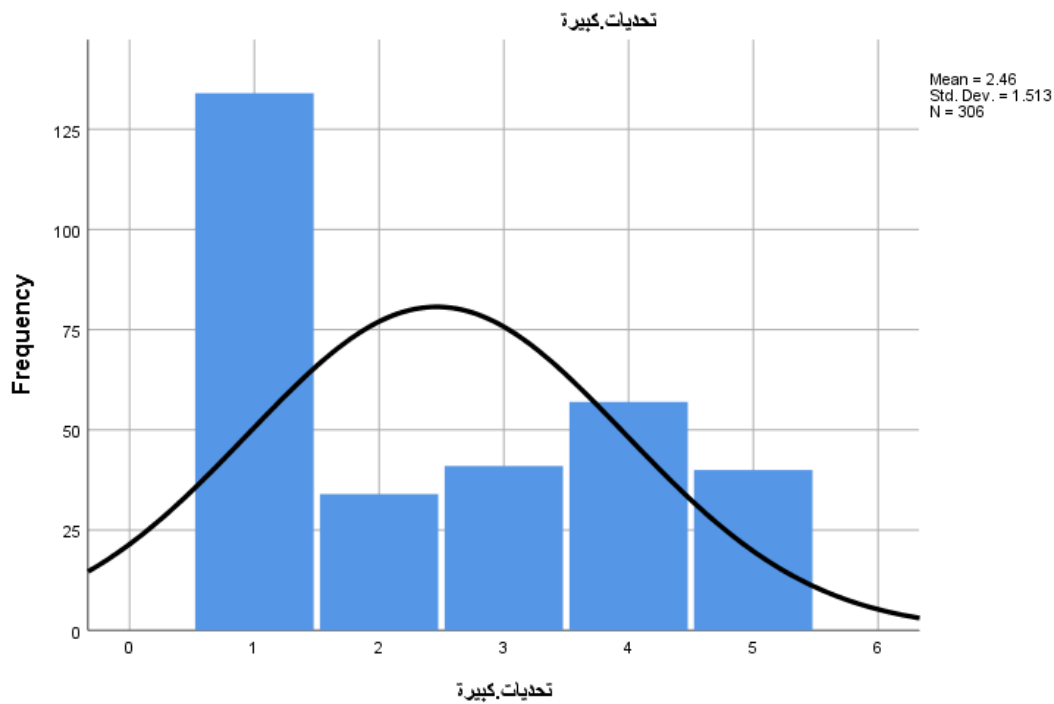
رسم توضيحي 5 التحليل الاحصائي ليعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية

- تواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة.

ان تخطي النسبة للموافقة والموفقة بشده 54% يدل على ان الشركات العائلية تواجه تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة.

| تحديات كبيرة |                   |           |         |               |                    |
|--------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | أوافق             | 134       | 43.8    | 43.8          | 43.8               |
|              | أوافق بشدة        | 34        | 11.1    | 11.1          | 54.9               |
|              | لا أوافق          | 41        | 13.4    | 13.4          | 68.3               |
|              | لا أوافق بشدة     | 57        | 18.6    | 18.6          | 86.9               |
|              | لا أوافق ولا أرفض | 40        | 13.1    | 13.1          | 100.0              |
|              | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 6 التحليل الاحصائي لتواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة.



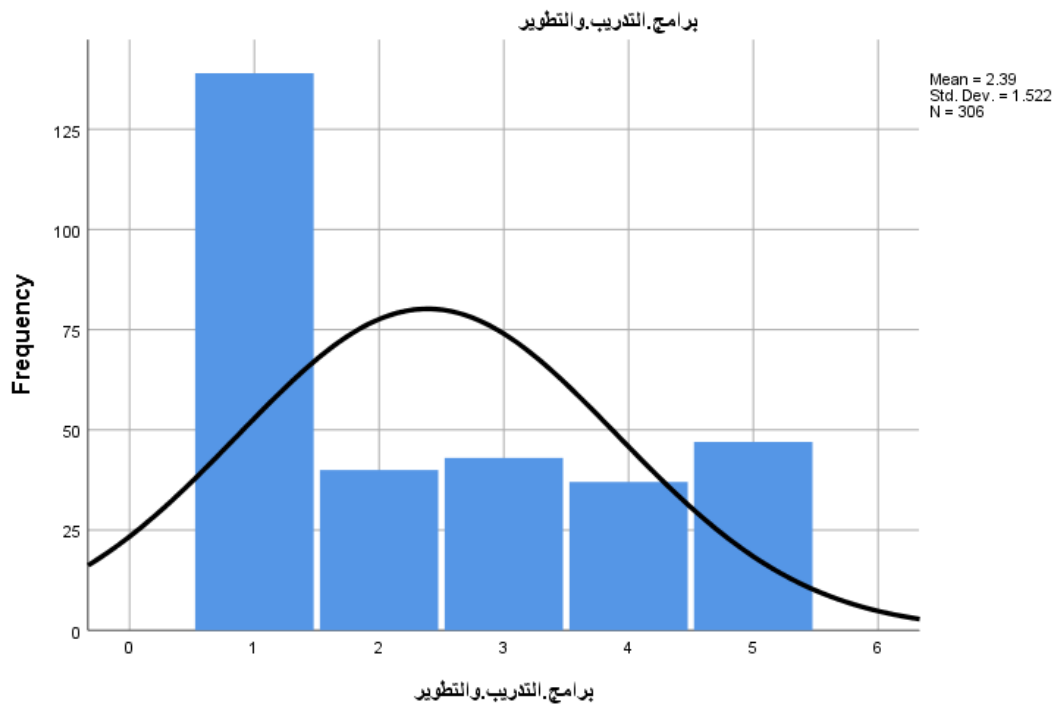
رسم توضيحي 6 التحليل الاحصائي لتواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة

- تسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال.

تخطي النسبة للموافقة والموافق بشده 58% يدل على ان برامج التدريب والتطوير تساهم في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال.

| برامج التدريب والتطوير |                   |           |         |               |                    |
|------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                  | أوافق             | 139       | 45.4    | 45.4          | 45.4               |
|                        | أوافق بشدة        | 40        | 13.1    | 13.1          | 58.5               |
|                        | لا أوافق          | 43        | 14.1    | 14.1          | 72.5               |
|                        | لا أوافق بشدة     | 37        | 12.1    | 12.1          | 84.6               |
|                        | لا أوافق ولا أرفض | 47        | 15.4    | 15.4          | 100.0              |
|                        | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7 التحليل الاحصائي لتسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال.



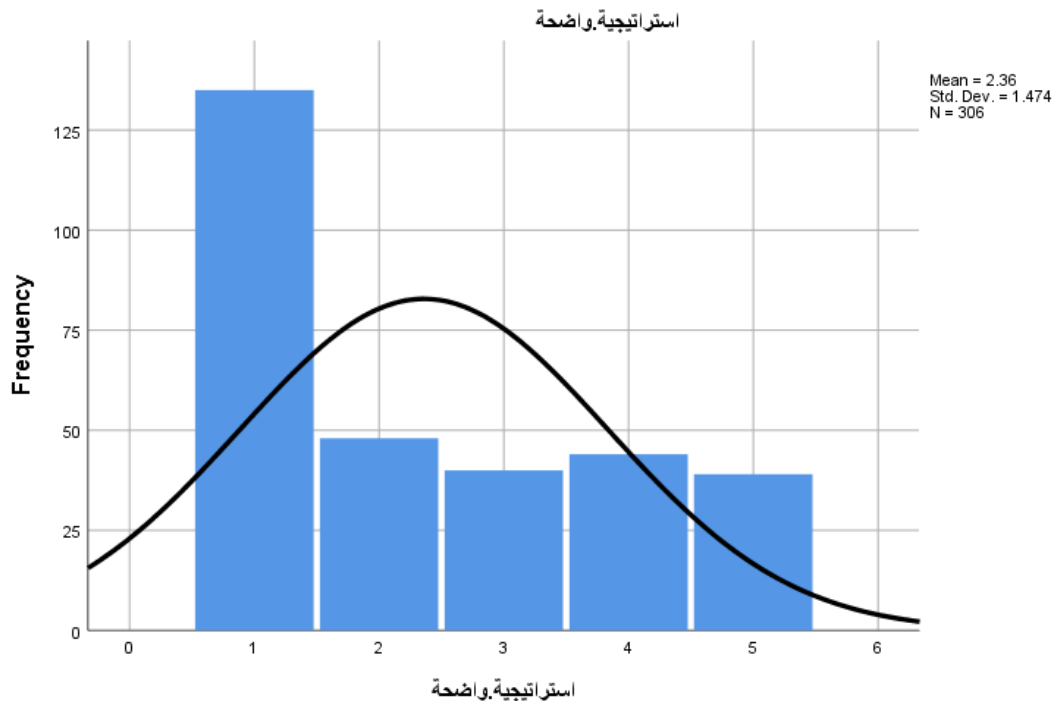
رسم توضيحي 7 التحليل الاحصائي لتسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال

- يعتبر وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات.

من الواضح ان وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات والدليل على هذا تخطي قيمه الموافقة والموافقة بشده 55% واقترباها من 60%.

| استراتيجية واضحة |                   |           |         |               |                    |
|------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid            | أوافق             | 135       | 44.1    | 44.1          | 44.1               |
|                  | أوافق بشدة        | 48        | 15.7    | 15.7          | 59.8               |
|                  | لا أوافق          | 40        | 13.1    | 13.1          | 72.9               |
|                  | لا أوافق بشدة     | 44        | 14.4    | 14.4          | 87.3               |
|                  | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 12.7    | 12.7          | 100.0              |
|                  | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8 التحليل الاحصائي ليعتبر وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات.



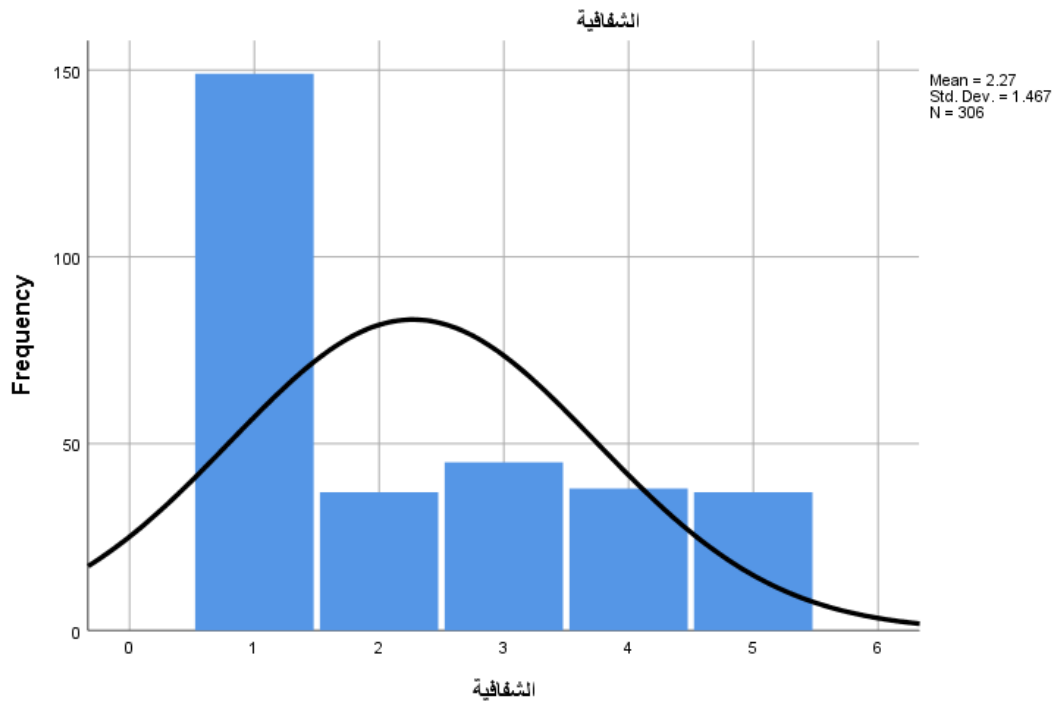
رسم توضيحي 8 التحليل الاحصائي ليعتبر وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات

- تعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات.

ان وصول النسبة للموافقة ولموافقه بشده الي 60% يدل على ان لشفافية في عمليات التخطيط تعزز من ثقة أفراد العائلة في القرارات.

| الشفافية |                   |           |         |               |                    |
|----------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | أوافق             | 149       | 48.7    | 48.7          | 48.7               |
|          | أوافق بشدة        | 37        | 12.1    | 12.1          | 60.8               |
|          | لا أوافق          | 45        | 14.7    | 14.7          | 75.5               |
|          | لا أوافق بشدة     | 38        | 12.4    | 12.4          | 87.9               |
|          | لا أوافق ولا أرفض | 37        | 12.1    | 12.1          | 100.0              |
|          | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9 التحليل الاحصائي لتعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات.



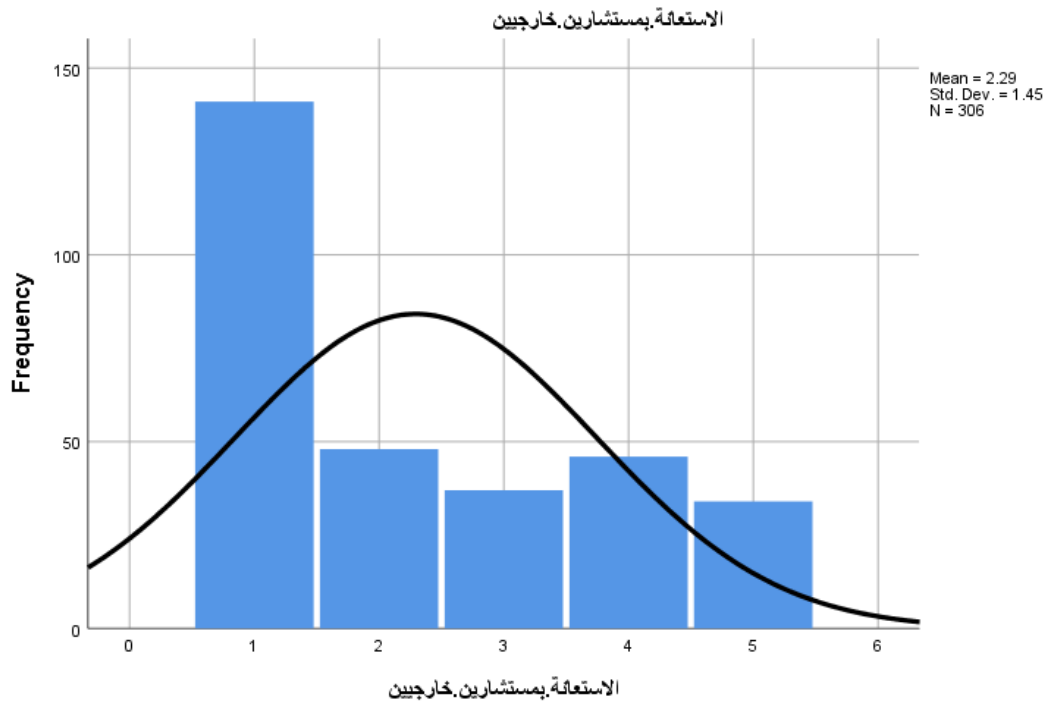
رسم توضيحي 9 التحليل الاحصائي لتعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات

- يساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة.

تخطت النسبة للموافقة والموافقة بشده 60% مما يدل على ان الاستعانة بمستشارين خارجيين تساهم في تحسين عملية تخطيط الخلافة.

| الاستعانة بمستشارين خارجيين |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                             |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                       | أوافق             | 141       | 46.1    | 46.1          | 46.1               |
|                             | أوافق بشدة        | 48        | 15.7    | 15.7          | 61.8               |
|                             | لا أوافق          | 37        | 12.1    | 12.1          | 73.9               |
|                             | لا أوافق بشدة     | 46        | 15.0    | 15.0          | 88.9               |
|                             | لا أوافق ولا أرفض | 34        | 11.1    | 11.1          | 100.0              |
|                             | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10 التحليل الاحصائي لیساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة.



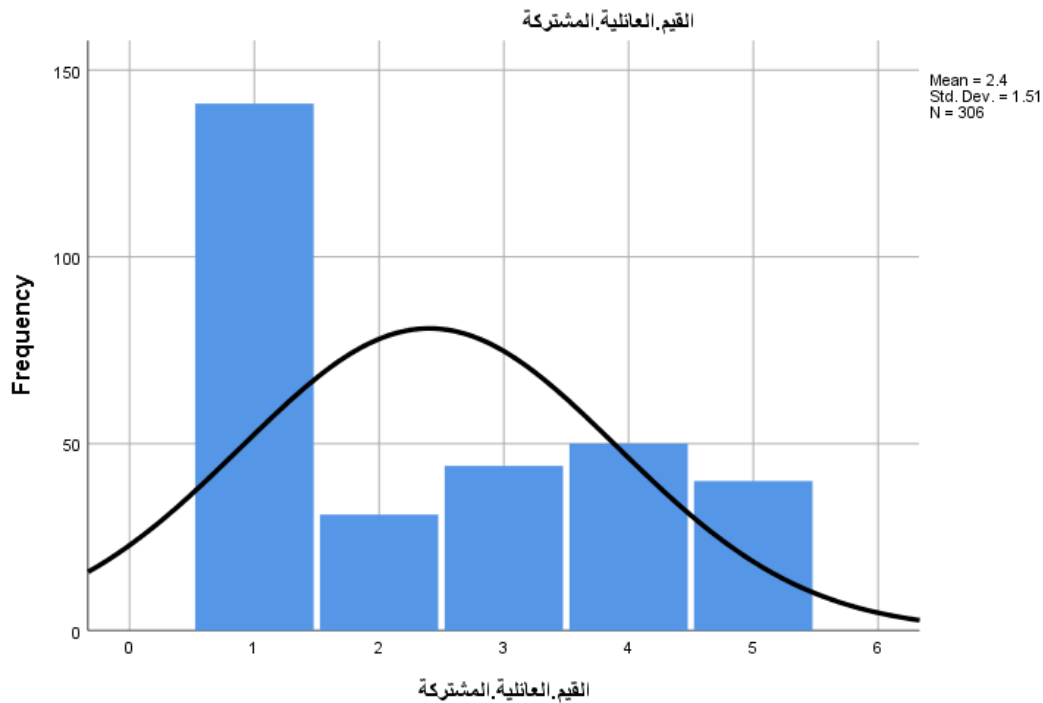
رسم توضيحي 10 التحليل الاحصائي لیساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة

- تعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة.

من الواضح في الجدول ان القيمة للموافقة والموافقة بشده تخطت 55% وهذا يدل على ان القيم العائلية المشتركة تعتبر أساسا لنجاح التخطيط للخلافة.

| القيم العائلية المشتركة |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                         |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                   | أوافق             | 141       | 46.1    | 46.1          | 46.1               |
|                         | أوافق بشدة        | 31        | 10.1    | 10.1          | 56.2               |
|                         | لا أوافق          | 44        | 14.4    | 14.4          | 70.6               |
|                         | لا أوافق بشدة     | 50        | 16.3    | 16.3          | 86.9               |
|                         | لا أوافق ولا أرفض | 40        | 13.1    | 13.1          | 100.0              |
|                         | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11 التحليل الاحصائي لتعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة.



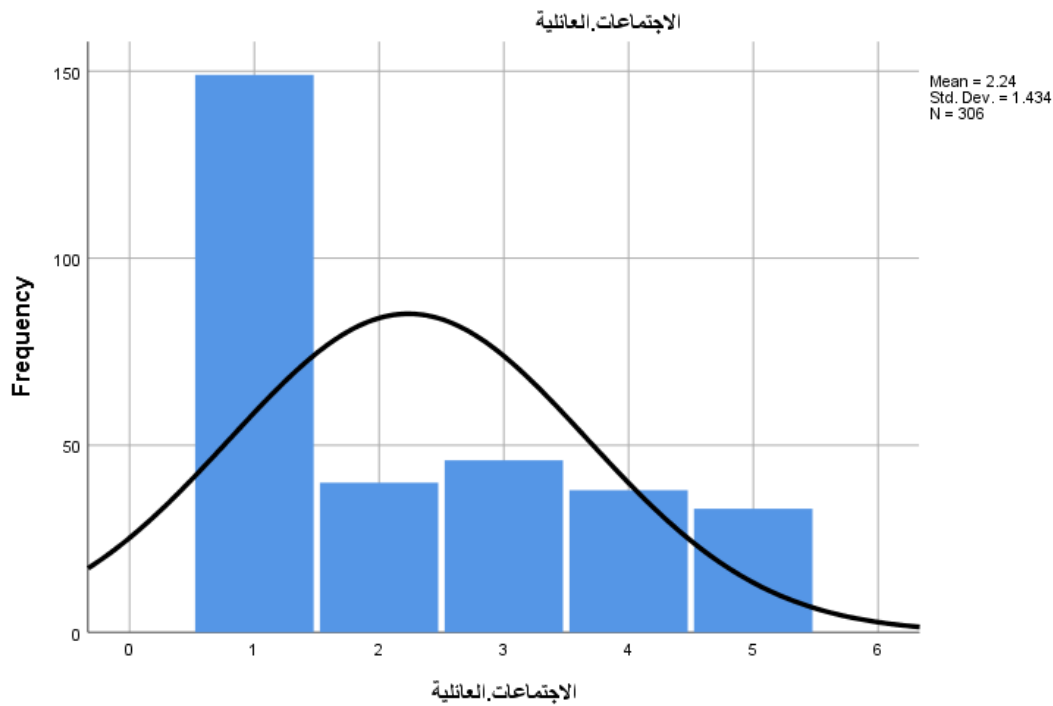
رسم توضيحي 11 التحليل الاحصائي لتعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة

- تسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط.

تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 60% يدل على الأهمية الكبيرة للاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط.

| الاجتماعات العائلية |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               | أوافق             | 149       | 48.7    | 48.7          | 48.7               |
|                     | أوافق بشدة        | 40        | 13.1    | 13.1          | 61.8               |
|                     | لا أوافق          | 46        | 15.0    | 15.0          | 76.8               |
|                     | لا أوافق بشدة     | 38        | 12.4    | 12.4          | 89.2               |
|                     | لا أوافق ولا أرفض | 33        | 10.8    | 10.8          | 100.0              |
|                     | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12 التحليل الاحصائي لتسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط.



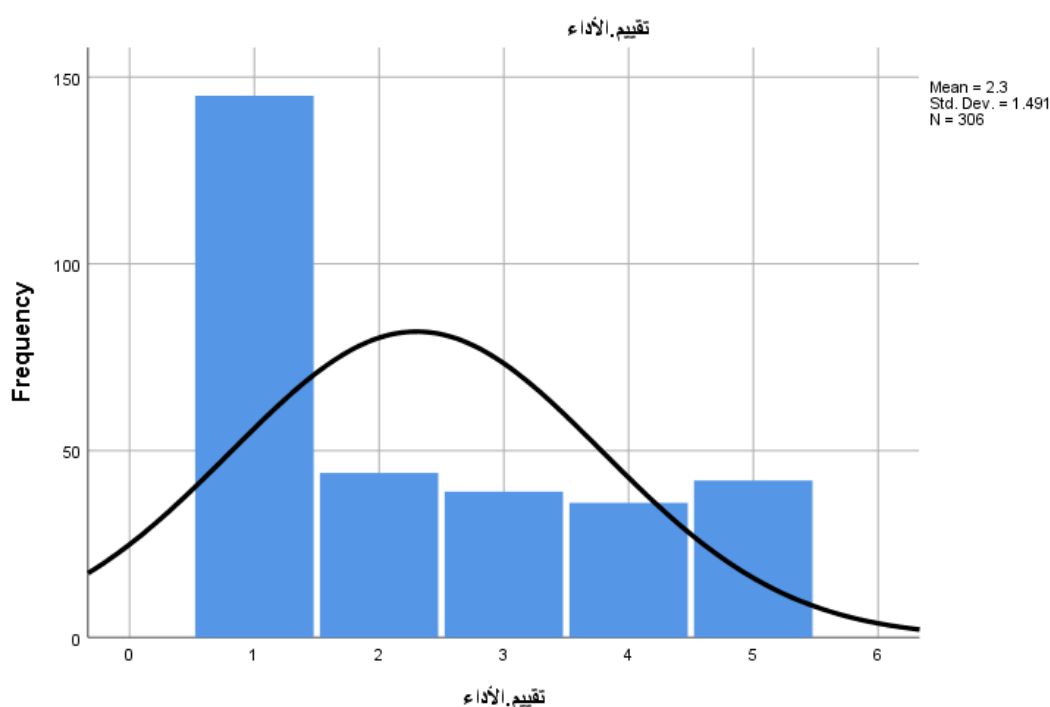
رسم توضيحي 12 التحليل الاحصائي لتسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط

- يعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة.

تخطت النسبة للموافقة والموافقة بشده 60% وهذا يدل على ان المشاركين يعون ان تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة.

| تقييم الأداء |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | أوافق             | 145       | 47.4    | 47.4          | 47.4               |
|              | أوافق بشدة        | 44        | 14.4    | 14.4          | 61.8               |
|              | لا أوافق          | 39        | 12.7    | 12.7          | 74.5               |
|              | لا أوافق بشدة     | 36        | 11.8    | 11.8          | 86.3               |
|              | لا أوافق ولا أرفض | 42        | 13.7    | 13.7          | 100.0              |
|              | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 13 التحليل الاحصائي ليعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة.



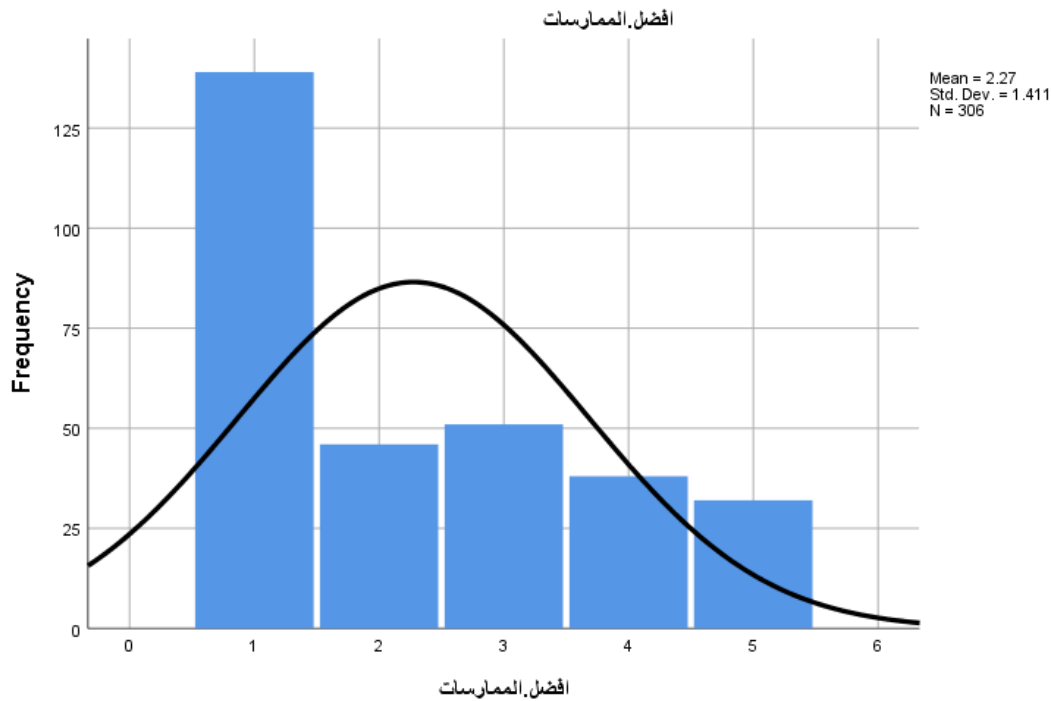
رسم توضيحي 13 التحليل الاحصائي ليعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة

- تساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال.

تخطت النسبة للموافقة والموافقة بشده 60% وهذا يدل على الأهمية الكبيرة لأفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال.

| أفضل الممارسات |                   |           |         |               |                    |
|----------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | أوافق             | 139       | 45.4    | 45.4          | 45.4               |
|                | أوافق بشدة        | 46        | 15.0    | 15.0          | 60.5               |
|                | لا أوافق          | 51        | 16.7    | 16.7          | 77.1               |
|                | لا أوافق بشدة     | 38        | 12.4    | 12.4          | 89.5               |
|                | لا أوافق ولا أرفض | 32        | 10.5    | 10.5          | 100.0              |
|                | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14 التحليل الاحصائي لتساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال.



رسم توضيحي 14 التحليل الاحصائي لتساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال

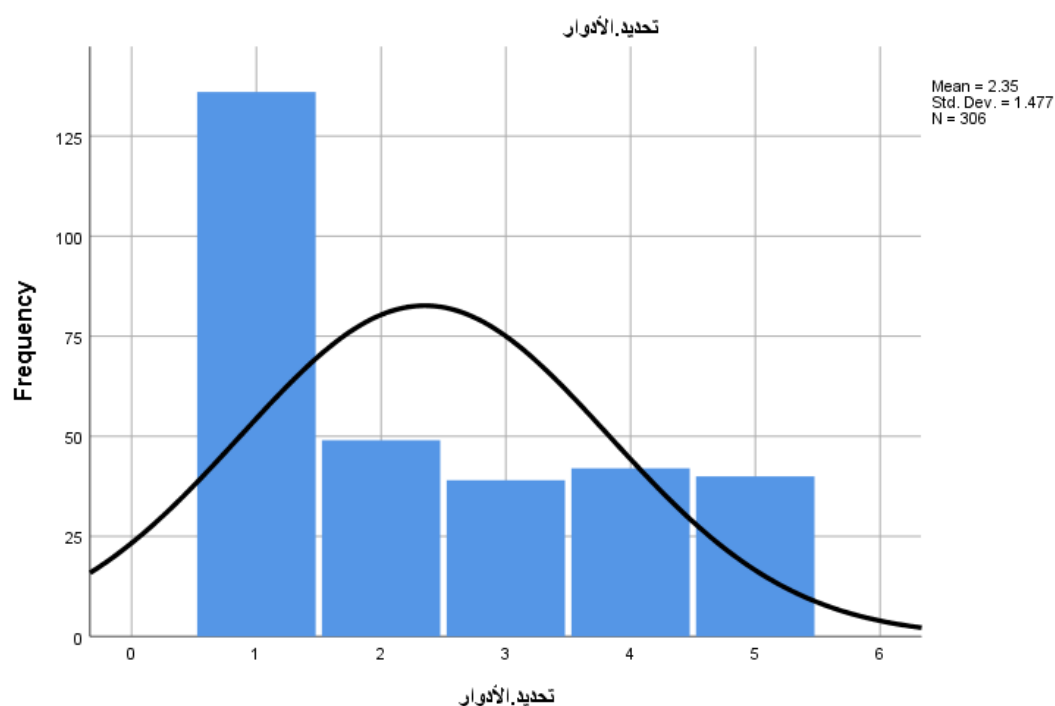
- يعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءاً من خطة الخلافة الناجحة.

تقريباً النسبة للموافقة والموافقة بشده 60% مما يدل على ان تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح يعتبر جزءاً من

خطة الخلافة الناجحة.

| تحديد الأدوار |                   |           |         |               |                    |
|---------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|               |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid         | أوافق             | 136       | 44.4    | 44.4          | 44.4               |
|               | أوافق بشده        | 49        | 16.0    | 16.0          | 60.5               |
|               | لا أوافق          | 39        | 12.7    | 12.7          | 73.2               |
|               | لا أوافق بشده     | 42        | 13.7    | 13.7          | 86.9               |
|               | لا أوافق ولا أرفض | 40        | 13.1    | 13.1          | 100.0              |
|               | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15 التحليل الاحصائي ليعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءاً من خطة الخلافة الناجحة.



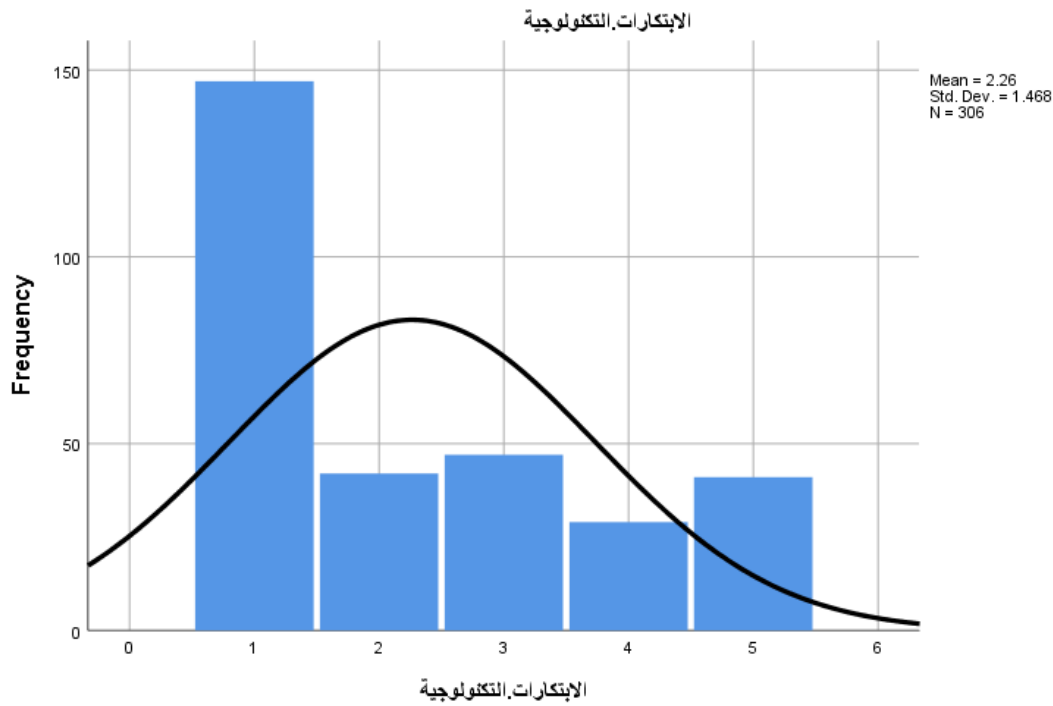
رسم توضيحي 15 التحليل الاحصائي ليعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءاً من خطة الخلافة الناجحة

- تعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة.

مما لا شك فيه ان الابتكارات التكنولوجية تعزز من فعالية عمليات التخطيط للخلافة والدليل على هذا هو تخطي النسبة للموافقة والموافقة بشده 60%.

| الابتكارات التكنولوجية |                   |           |         |               |                    |
|------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                  | أوافق             | 147       | 48.0    | 48.0          | 48.0               |
|                        | أوافق بشدة        | 42        | 13.7    | 13.7          | 61.8               |
|                        | لا أوافق          | 47        | 15.4    | 15.4          | 77.1               |
|                        | لا أوافق بشدة     | 29        | 9.5     | 9.5           | 86.6               |
|                        | لا أوافق ولا أرفض | 41        | 13.4    | 13.4          | 100.0              |
|                        | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16 التحليل الاحصائي لتعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة.



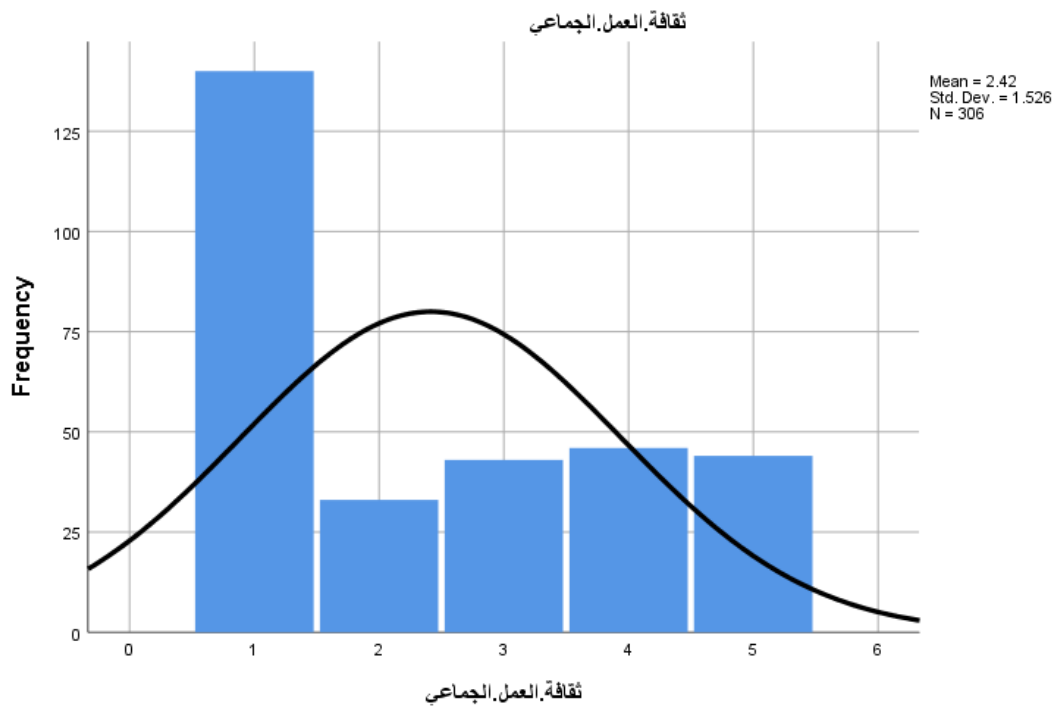
رسم توضيحي 16 التحليل الاحصائي لتعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة

- تعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة.

من الواضح في الجدول ان نسبة الموافقة والموافقة بشده تخطت 55% وهذا يدل على ان ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة.

| ثقافة العمل الجماعي |                   |           |         |               |                    |
|---------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid               | أوافق             | 140       | 45.8    | 45.8          | 45.8               |
|                     | أوافق بشدة        | 33        | 10.8    | 10.8          | 56.5               |
|                     | لا أوافق          | 43        | 14.1    | 14.1          | 70.6               |
|                     | لا أوافق بشدة     | 46        | 15.0    | 15.0          | 85.6               |
|                     | لا أوافق ولا أرفض | 44        | 14.4    | 14.4          | 100.0              |
|                     | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17 التحليل الاحصائي لتعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة.



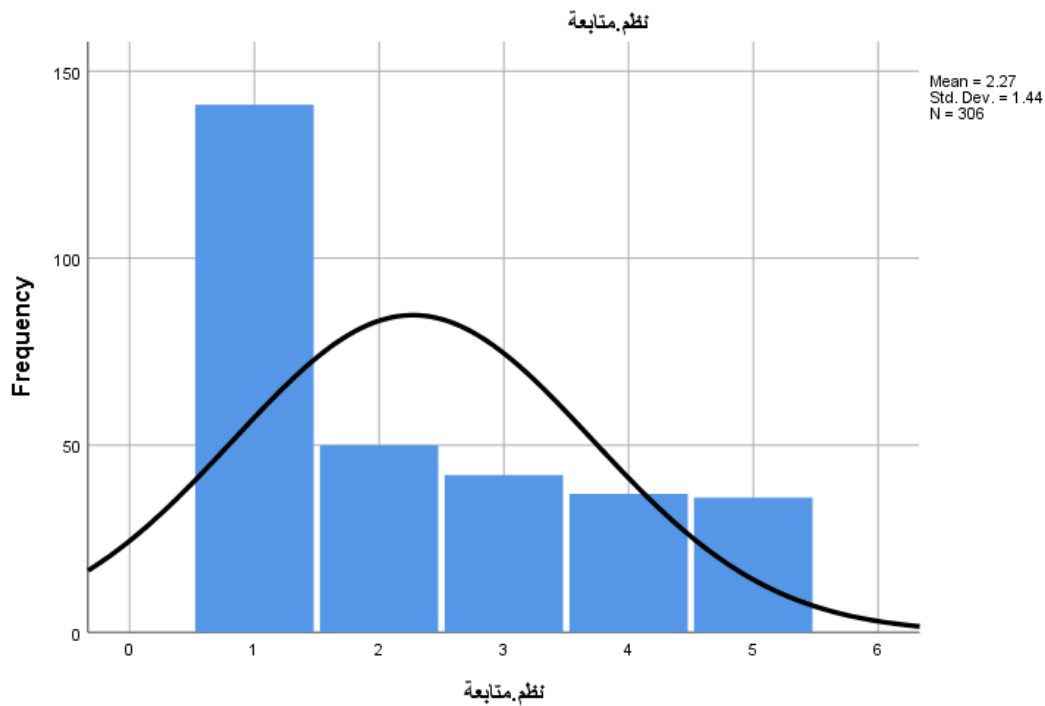
رسم توضيحي 17 التحليل الاحصائي لتعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة

- يساعد وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة.

تقريبا النسبة للموافقة والموافقة بشده 62% مما يدل على ان وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة.

| نظم متابعة |                   |           |         |               |                    |
|------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|            |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid      | أوافق             | 141       | 46.1    | 46.1          | 46.1               |
|            | أوافق بشدة        | 50        | 16.3    | 16.3          | 62.4               |
|            | لا أوافق          | 42        | 13.7    | 13.7          | 76.1               |
|            | لا أوافق بشدة     | 37        | 12.1    | 12.1          | 88.2               |
|            | لا أوافق ولا أرفض | 36        | 11.8    | 11.8          | 100.0              |
|            | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18 التحليل الاحصائي ليساعد وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة.



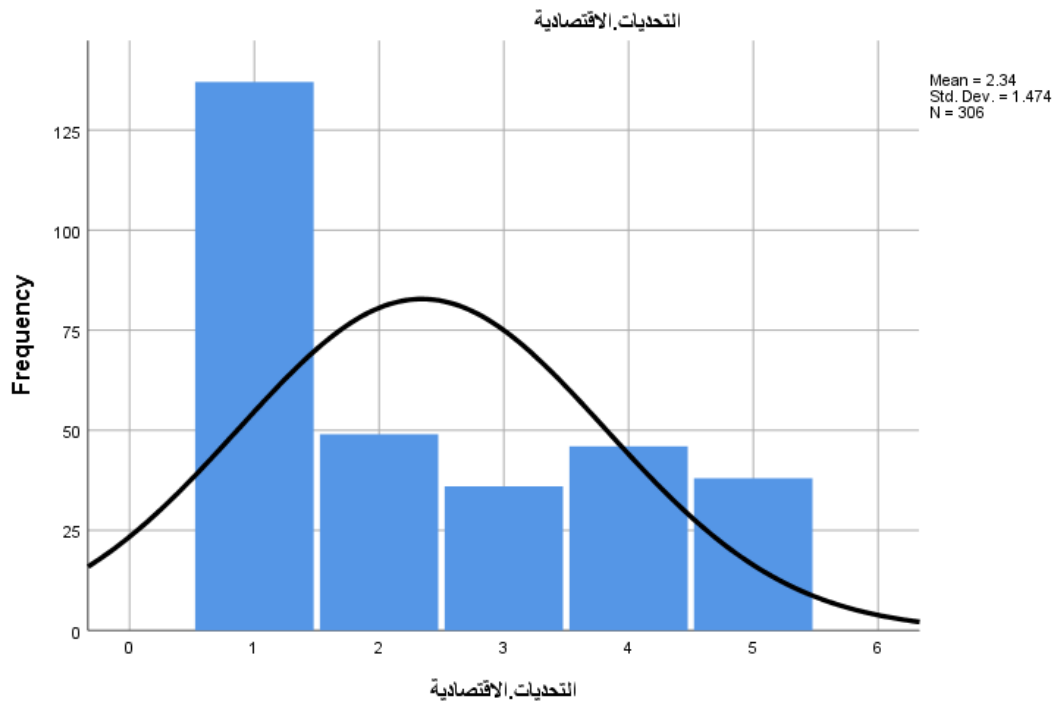
رسم توضيحي 18 التحليل الاحصائي ليساعد وجود نظام لمتابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة

- تعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة.

مما لا شك فيه ان التحديات الاقتصادية تعتبر عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة والدليل على هذا ان نسبة الموافقة والموافقة بشده تخطت 60%.

| التحديات الاقتصادية |                   |           |         |               |                    |
|---------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid               | أوافق             | 137       | 44.8    | 44.8          | 44.8               |
|                     | أوافق بشدة        | 49        | 16.0    | 16.0          | 60.8               |
|                     | لا أوافق          | 36        | 11.8    | 11.8          | 72.5               |
|                     | لا أوافق بشدة     | 46        | 15.0    | 15.0          | 87.6               |
|                     | لا أوافق ولا أرفض | 38        | 12.4    | 12.4          | 100.0              |
|                     | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 19 التحليل الاحصائي لتعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة.



رسم توضيحي 19 التحليل الاحصائي لتعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة

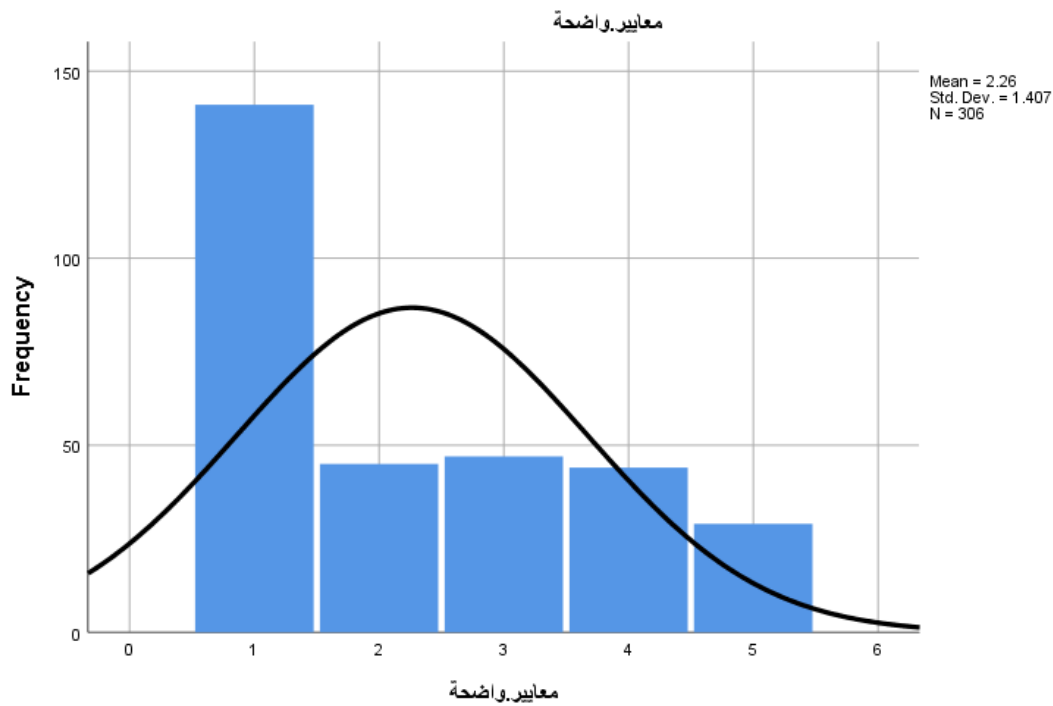
- يساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج.

تتخطى النسبة للموافقة والموافقة بشده 60% مما يدل على ان تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء يساهم في تحسين

النتائج.

| معايير واضحة |                   |           |         |               |                    |
|--------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | أوافق             | 141       | 46.1    | 46.1          | 46.1               |
|              | أوافق بشدة        | 45        | 14.7    | 14.7          | 60.8               |
|              | لا أوافق          | 47        | 15.4    | 15.4          | 76.1               |
|              | لا أوافق بشدة     | 44        | 14.4    | 14.4          | 90.5               |
|              | لا أوافق ولا أرفض | 29        | 9.5     | 9.5           | 100.0              |
|              | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 20 التحليل الاحصائي ليساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج.



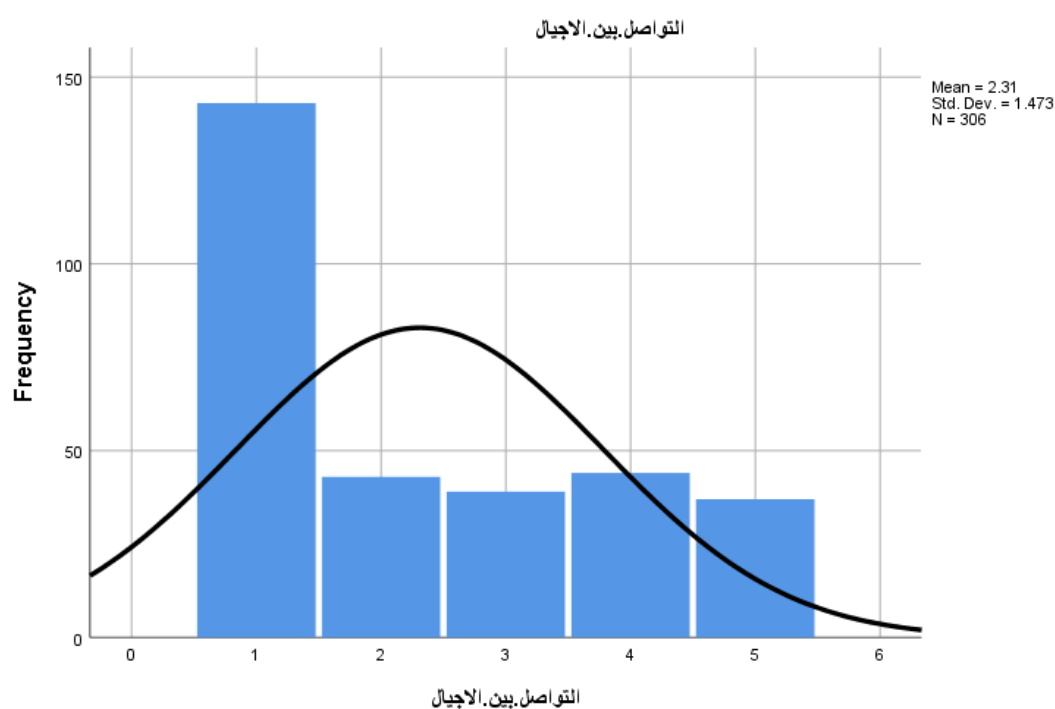
رسم توضيحي 20 التحليل الاحصائي ليساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج

- يعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءاً أساسياً من التخطيط الناجح للخلافة.

مما لا شك فيه ان التواصل بين الأجيال في العائلة جزءاً أساسياً من التخطيط الناجح للخلافة والدليل على هذا نخطي نسبة الموافقة والموافقة بشده 60%.

| التواصل بين الاجيال |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               | أوافق             | 143       | 46.7    | 46.7          | 46.7               |
|                     | أوافق بشده        | 43        | 14.1    | 14.1          | 60.8               |
|                     | لا أوافق          | 39        | 12.7    | 12.7          | 73.5               |
|                     | لا أوافق بشده     | 44        | 14.4    | 14.4          | 87.9               |
|                     | لا أوافق ولا أرفض | 37        | 12.1    | 12.1          | 100.0              |
|                     | Total             | 306       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 21 التحليل الاحصائي ليعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءاً أساسياً من التخطيط الناجح للخلافة.



رسم توضيحي 21 التحليل الاحصائي ليعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءاً أساسياً من التخطيط الناجح للخلافة

## • تحليل المصدقية والموثوقية

وللتحقق من صحة وموثوقية هذا البحث، سيتم الاستعانة بألفا كرونباخ، وهي واحدة من أبرز التقنيات الإحصائية المستخدمة لقياس الاتساق الداخلي لأداة جمع البيانات، مثل الاستبانة. ويستخدم هذا الاختبار لفحص مقدار ارتباط العناصر داخل الاستبانة ببعضها البعض، وبالتالي تحديد موثوقية النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الأداة.

يتراوح ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، حيث تشير القيم الأقرب إلى 1 إلى درجة عالية من الموثوقية. وعادة ما تعتبر القيم الأكبر من 0.7 بمثابة درجة كافية من الموثوقية، في حين تشير القيم الأكبر من 0.8 إلى مستوى ممتاز جدًا من الموثوقية. وسيتم تحديد ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS لكل مجموعة من الأسئلة التي تقيم عوامل معينة في البحث.

الغرض من هذا التحليل هو ضمان اتساق العناصر التي تقيس نفس المتغير مع بعضها البعض وتوليد نتائج متسقة. إذا أظهرت بعض البنود تذبذبًا عاليًا أو عدم ارتباطها ببقية البنود، فقد يستدعي ذلك تعديل الاستبانة أو إعادة صياغة بعض الأسئلة لزيادة الموثوقية.

ستُعرض نتائج تحليل ألفا كرونباخ في جداول توضح القيم المحسوبة لكل متغير، مع تفسير هذه القيم في ضوء المعايير المقبولة، مما يضمن أن البيانات المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية ويمكن الاعتماد عليها في التحليلات اللاحقة (Taber، 2018).

عندما يتم إجراء تحليل ألفا كرونباخ للتحقق من موثوقية وصلاحية إجابات المشاركين في تجربة ما، نجد أن البيانات صالحة بنسبة 100%، يشير هذا إلى أنه يمكن التحقيق فيها واستخلاص النتائج منها. درجة ألفا كرونباخ 0.886، وهي قريبة جدًا من الواحد، تشير إلى أن البيانات التجريبية جديرة بالثقة ومشروعة للغاية.

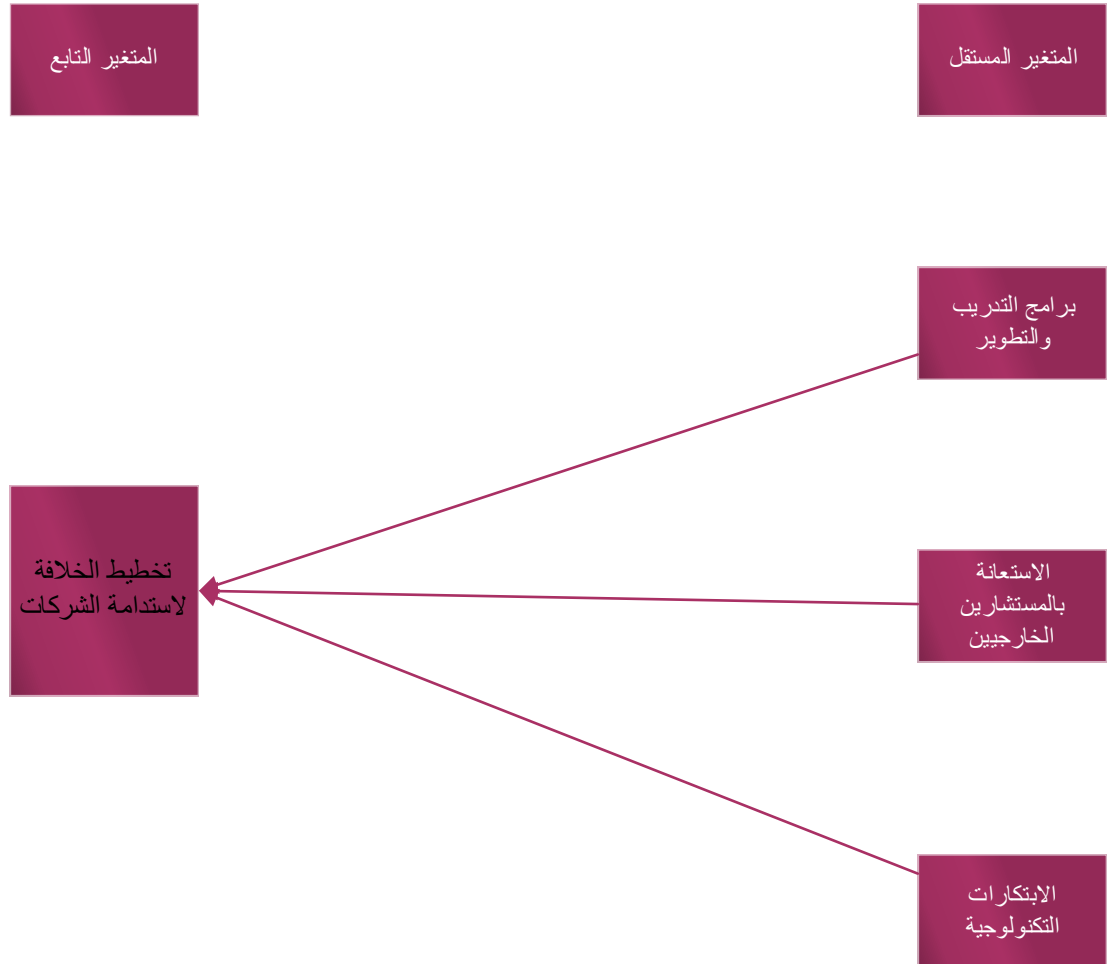
| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 306 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 306 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول 22: مدي صلاحية البيانات ومدي دقتها.

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .886                   | .868                                         | 20         |

جدول 23: قياس معامل الفاكرونباخ.

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

• دور برامج التدريب والتطوير في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

في سياق الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، تلعب برامج التدريب والتطوير دورًا مهمًا في التخطيط للخلافة وضمان بقاء هذه الشركات على مر الأجيال. يعد تخطيط الخلافة إجراءً رئيسيًا لضمان خلافة سليمة ومنظمة للقيادة والإدارة، مما يساهم في استمرار الشركة العائلية على المدى الطويل.

تعد برامج التدريب والتطوير أدوات حاسمة تساعد في تجهيز الأجيال القادمة للتعامل مع المشاكل المختلفة التي قد تواجهها الشركات العائلية. تساهم هذه البرامج في تعزيز مهارات القيادة وزيادة القدرات الإدارية والفنية، مما يساعد على السماح للخلفاء المحتملين بتشغيل المنظمة بشكل فعال.

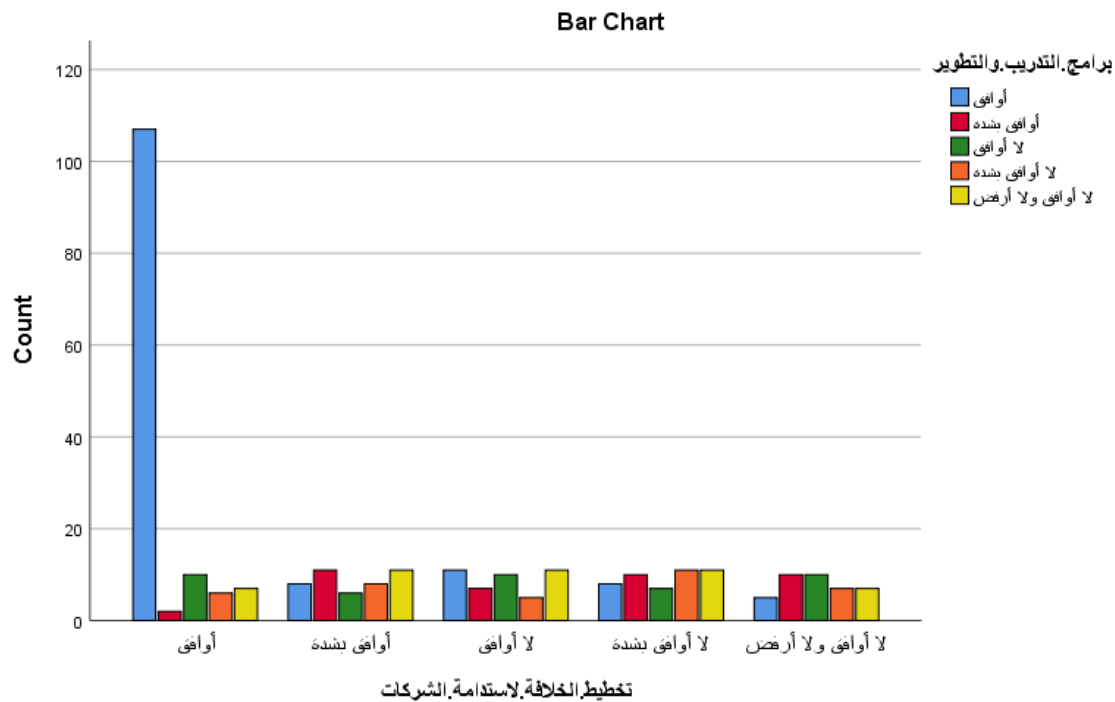
علاوة على ذلك، يساعد التدريب المستمر في إبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث اتجاهات الأعمال ويعزز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في السوق. قد يساعد تضمين برامج التدريب التي تركز على بناء مهارات القيادة والإدارة في تقليل العقبات المرتبطة بالانتقال بين الأجيال وتعزيز ثقة أصحاب الشركات في قدرات الخلفاء المستقبليين.

بشكل عام، يعد التخطيط الاستباقي المدعوم ببرامج التدريب والتطوير المتطورة عاملاً حاسماً في استدامة الشركات العائلية وضمان نجاحها على المدى الطويل، خاصة في ضوء الصعوبات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة في المملكة العربية السعودية (AlRebdi، 2021، Unsustainable Family Business in Saudi Arabia - The Roadmap Ahead).

نظراً لصغر قيمه درجة الحرية بين المتغيرات (3) نستنتج اهمية دور برامج التدريب والتطوير في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

| Chi-Square Tests                                                                       |                      |    |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                        | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                     | 131.173 <sup>a</sup> | 3  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                       | 141.363              | 3  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                           | 53.101               | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                       | 306                  |    |                                   |
| a. 1 cells (4.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.72. |                      |    |                                   |

جدول 24 اختبار كاي اسكوير لدور برامج التدريب والتطوير في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.



جدول 25 اختبار كاي اسكوير لدور برامج التدريب والتطوير في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

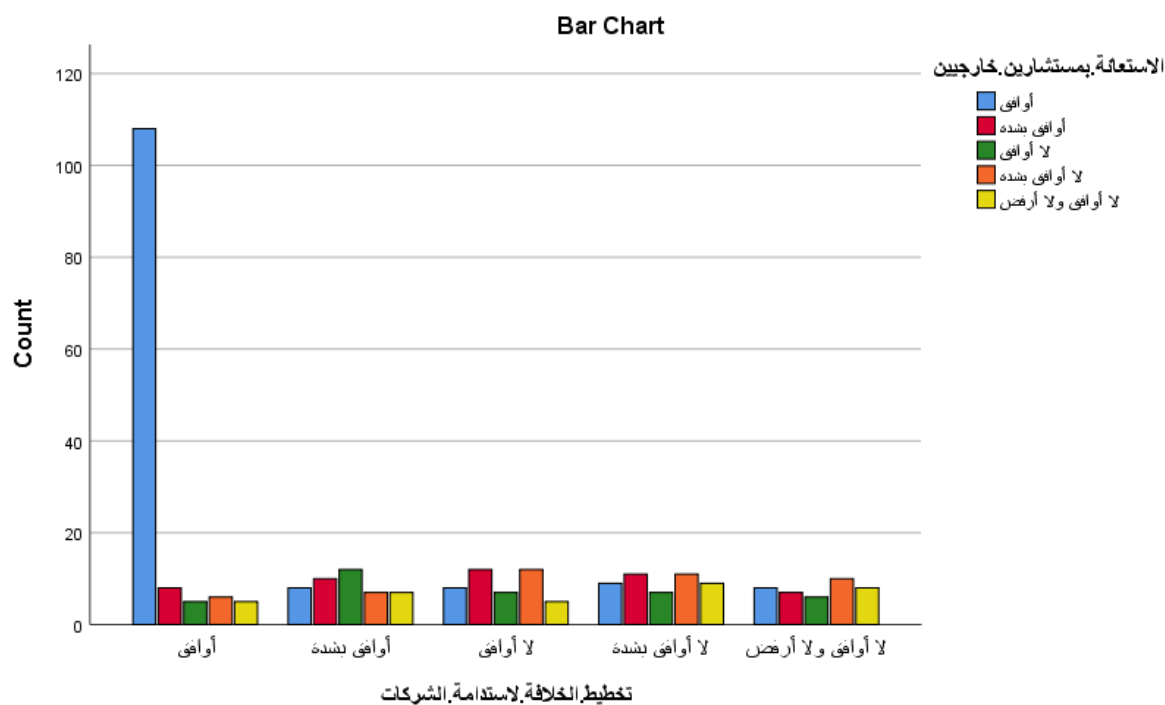
• دور الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

يلعب المستشارون الخارجيون دوراً حاسماً في تخطيط الخلافة واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. يقدم هؤلاء المستشارون مهارات محددة ورؤى موضوعية تساعد في نجاح انتقال القيادة عبر الأجيال المختلفة. إنهم يساهمون في تقديم تقييم موضوعي لكفاءات المرشحين المحتملين لخلافة القيادة، مما يساعد في اتخاذ خيارات استراتيجية مستنيرة بعيداً عن التحيزات العائلية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المستشارون ببناء خطط خلافة كاملة تشمل القضايا القانونية والمالية والإدارية، مما يعزز قدرة المنظمات على تحقيق استمرارية الشركة بسلاسة طوال عملية الانتقال. علاوة على ذلك، يقوم المستشارون ببناء برامج تدريبية محددة تهدف إلى إعداد الجيل القادم من قادة العائلة، وضمان اكتسابهم للقدرات المطلوبة للتعامل مع الصعوبات المستقبلية. قد يقدمون أيضاً المساعدة في التعامل مع القضايا المحتملة التي قد تحدث طوال مراحل التخطيط، حيث يلعبون دور الوسيط من خلال تقديم تقنيات تعتمد على التواصل والتعرف على أهداف الأسرة والأعمال. أخيراً، يساعد المستشارون في تحقيق التوازن بين أهداف الأسرة والأعمال، مما يعزز قدرة الشركة على البقاء على المدى الطويل. ومن ثم، فإن إشراك المستشارين الخارجيين يشكل عاملاً حاسماً في دعم التخطيط السليم للخلافة وضمان النجاح المستدام للشركات العائلية في مناخ الأعمال التنافسي (Alrossais، 2023).

من الواضح من الجدول ان قيمه الحرية تساوي 3 وهذا يدل على قله التشتت بين المتغيرات ويدل علي موثوقية الاجابات وعلي الأهمية الكبيرة لدور الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

| Chi-Square Tests                                                                        |                      |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 128.643 <sup>a</sup> | 3  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 134.483              | 3  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 63.360               | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 306                  |    |                                   |
| a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.33. |                      |    |                                   |

جدول 26 اختبار كاي اسكوير لدور الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 23 اختبار كاي اسكوير لدور الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

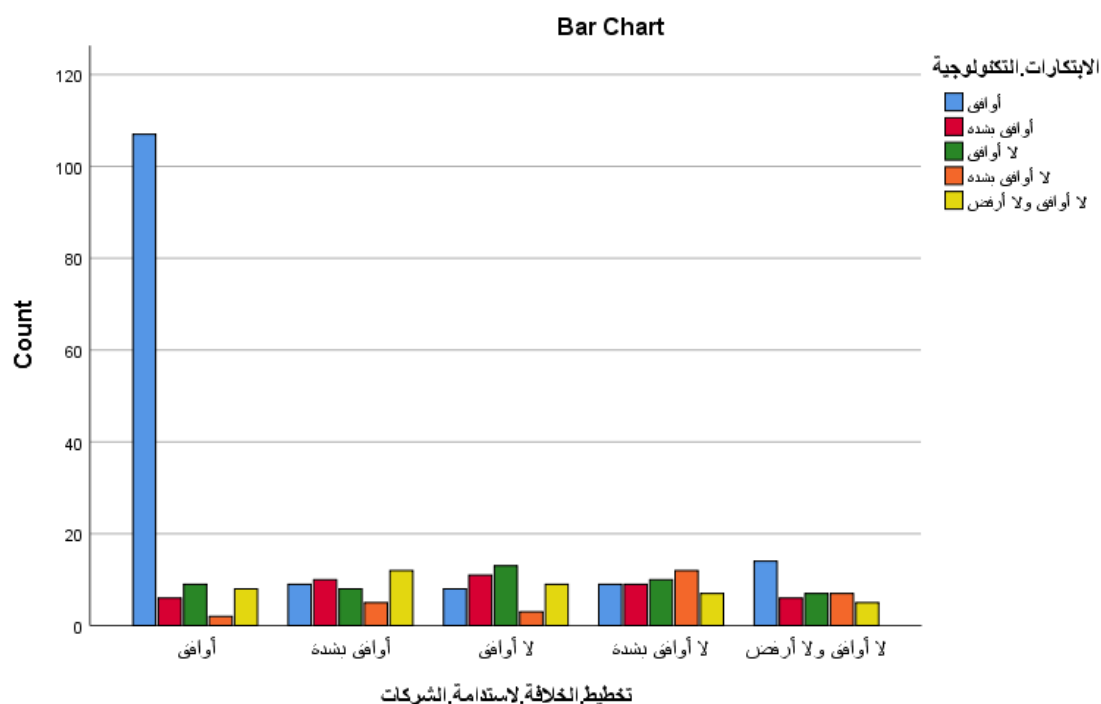
• دور الابتكارات التكنولوجية في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

تلعب التطورات التكنولوجية دوراً حيوياً في التخطيط للخلافة من أجل بقاء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث تساهم التكنولوجيا في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين كفاءة العمليات داخل هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، توفر التطورات التكنولوجية أدوات وموارد تساعد في تسهيل عملية التخطيط للخلافة، وتمكن العائلات من إنجاز انتقال سلس للقيادة بين مختلف الأجيال. من خلال تبني أنظمة إدارة المعلومات الحالية، يمكن للعائلات جمع وتحليل البيانات بشكل أكثر فعالية، مما يساعد في تقييم أداء الشركة وتتبع تغييرات السوق والاتجاهات الناشئة. كما تساعد التكنولوجيا في تطوير برامج التدريب الرقمية المرتبطة بإعداد القادة المستقبليين، حيث قد يستفيد الورثة من منصات التعلم الإلكتروني والتدريب الافتراضي لبناء قدرات القيادة والإدارة التي يحتاجونها. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الابتكارات التكنولوجية دوراً في تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد العائلة، حيث توفر منصات تفاعلية تسمح بتبادل الأفكار والخبرات بطرق أكثر فعالية، مما يسهل مناقشة استراتيجيات التخطيط للخلافة ويضمن توافق الرؤى بين الأجيال. كما قد تساعد أدوات التحليل التكنولوجي في فحص العوامل المالية والتشغيلية بدقة، مما يسمح للعائلات باتخاذ خيارات بناءً على حقائق موثوقة. ومن ثم، فإن التطورات التكنولوجية لا تساعد على تحسين كفاءة وفعالية العمليات اليومية فحسب، بل إنها تعمل أيضاً على تعزيز قدرة الشركات العائلية على الاستعداد للخلافة المستدامة، وضمان نجاحها المستدام واستدامتها عبر الأجيال (Aloulou، Family Business in Saudi Arabia، 2022).

ان صغر قيمه الحرية الي 4 يدل على قله التشتت بين الاجابات اهميه الدور للابتكارات التكنولوجية في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

| Chi-Square Tests                                                                        |                      |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value                | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 122.235 <sup>a</sup> | 4  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 125.751              | 4  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 37.978               | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 306                  |    |                                   |
| a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.70. |                      |    |                                   |

جدول 27 اختبار كاي اسكوير لدور الابتكارات التكنولوجية في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 24 اختبار كاي اسكوير لدور الابتكارات التكنولوجية في تخطيط الخلافة لاستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

## التوصيات

تحديثات التنظيم في حين يتبنى المسؤولون العموميون اللوائح والصلاحيات الحكومية، فإن هذه البيروقراطيات تحتاج بشكل عاجل إلى التحديث لتتماشى بشكل أفضل مع النمو الاقتصادي والتقدم العالمي. ويتعين على الحكومة أن تأخذ في الاعتبار التصميم المدروس الذي أصبح قائماً الآن لتعزيز الإبداع والقدرة على التكيف في المؤسسات التجارية. ويمكن للقطاع العام أن يقود بشكل أسرع ويستجيب للمطالب إذا تم إنشاء لجان متخصصة لتقييم وتحديث القوائم بشكل منتظم مع التركيز على الكفاءة والعجز.

إن إحدى الطرق الرئيسية التي تؤثر بها الأبحاث على أهمية التعاون والشراكة بين الحليب والعسل العام هي التعاون بين الحليب الصناعي والمشروبات العامة. من أجل تحقيق أعلى معايير الجودة والكفاءة في إنجاز المشاريع، يجب أن نتعامل مع الخبرات الفعالة بين القطاعين. للقيام بذلك، يجب على قادة القطاع الخاص إنشاء منتديات كبيرة ومنظمات تعاونية حيث يمكنهم الاجتماع وتنظيم المؤتمرات والتوصل إلى أفكار إبداعية.

لقد قدمت التكنولوجيا المعاصرة مساهمة كبيرة في مجال إدارة الشركات. ونتيجة لذلك، يركز البحث الحالي على الركائز الأساسية التي تدعم إنشاء الشركات، بما في ذلك الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. قد تساعد هذه وتعزيز إجراءات وتدابير التخطيط والمراقبة.

وضع معايير جودة العلامة التجارية الدولية في مجال الشركات النامية، فإن الدراسة التي تعتمد معايير الجودة العالمية تسفر عن سلع وخدمات تلي المعايير العالمية. تحتاج المؤسسات إلى السعي للحصول على شهادات الجودة الدولية.

الطريقة الأساسية التي ساعدت بها هذه الحافز في تكوين الشركات هي من خلال تقديم مكافآت تعمل على تحسين التميز التشغيلي الشامل بشكل كبير. قد تكون هذه الحوافز في شكل إعفاءات ضريبية أو مساعدة مالية لمساعدة المشاريع الخفيفة على أن تصبح أكثر ضرورة وذات جودة أعلى. كما تحتاج المؤسسات إلى تبني ثقافة عمل تعزز الجامعات الشاملة من خلال توفير بيئة تقدر الابتكار وتشجع التفكير الأخلاقي.

هذه العناصر تدعم تشكيل الشركات في المملكة العربية السعودية، مما يمكن هذه الشركات من التوسع والازدهار على الرغم من الصعوبات الاقتصادية الحالية.

## المراجع

Business and Management Environment in Saudi Arabia: Challenges and .(2018) .Abbas J Ali  
تم الاسترداد من Opportunities for Multinational Corporations

[https://www.researchgate.net/publication/256197281\\_Business\\_and\\_Management\\_Environment\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_for\\_Multinational\\_Corporations](https://www.researchgate.net/publication/256197281_Business_and_Management_Environment_in_Saudi_Arabia_Challenges_and_Opportunities_for_Multinational_Corporations)

Tools & Succession Planning: Strategies, Best Practices .(2024) .Aditya Rana  
<https://venngage.com/blog/succession-planning>

Exploring the Importance of Statistics in Data Science and its Impact on Data .(2024) .aiquest  
Analysis, Decision Making, and Predictive Modeling  
<https://aiquest.org/exploring-the-importance-of-statistics-in-data-science-and-its-impact-on-data-analysis-decision-making-and-predictive-modeling>

Developing a model to predict the performance of small and medium-sized .(2016) .Al Saleh  
enterprises: the case of the kingdom of Saudi Arabia  
<https://e-space.mmu.ac.uk/257>

Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive .(2016) .Alfred Sarbah  
and Independent Directors  
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=62295>

Leading by relinquishing control .(2023) .Anand Yadav  
<https://www.linkedin.com/pulse/leading-relinquishing-control-anand-yadav>

Unsustainable Family Business in Saudi Arabia - The Roadmap Ahead .(2021) .Anas  
<https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090216.html>

Unsustainable Family Business in Saudi Arabia - The Roadmap Ahead .(2021) .Anas AlRebdi  
<https://ijbmr.forexjournal.co.in/papers-pdf/ijbmr-090216.pdf>

*I. J. of Management Research & Business* .(2021) .Anas AlRebdi  
243-233  
<https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090216.html>

Succession planning and strategies in Family Business: a .(2021) .Arminda Maria Finisterra do Paço  
multiple case study  
[https://www.researchgate.net/publication/351839981\\_Succession\\_planning\\_and\\_strategies\\_in\\_Family\\_Business\\_a\\_multiple\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/351839981_Succession_planning_and_strategies_in_Family_Business_a_multiple_case_study)

Implementation of Total Quality Management (TQM) in Public .(2018) .Ashaduzzaman Nour  
Organizations: A Review  
[https://www.researchgate.net/publication/343970881\\_Implementation\\_of\\_Total\\_Quality\\_Management\\_TQM\\_in\\_Public\\_Organizations\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/343970881_Implementation_of_Total_Quality_Management_TQM_in_Public_Organizations_A_Review)

Comprehensive Assessment of The implications of Privatization in .(2017) .Awwadh Almutairi  
Saudi Arabia  
[https://www.researchgate.net/publication/319526201\\_Comprehensive\\_Assessment\\_of\\_The\\_implications\\_of\\_Privatization\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/319526201_Comprehensive_Assessment_of_The_implications_of_Privatization_in_Saudi_Arabia)

SAUDI FAMILY-OWNED BUSINESS GENERATIONAL SURVIVAL .(2024) .Cesar Chalhoub  
DISSERTATION SUBMITTED TO THE UNIVERSITY OF BUSINESS INNOVATION AND  
SUSTAINABILITY GENEVE IN FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
doi:10.13140/RG.2.2.11774.40002 .DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

Innovation heterogeneity in family firms: Evidence from the date industry .(2020) .Dalal Alrubaishi  
in Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1465750320930869>

Moving a Family Business Beyond the Founder's Vision .(2022) .Dennis T. Jaffe  
<https://hbr.org/2022/09/moving-a-family-business-beyond-the-founders-vision>

Current state of female leadership in higher education institutions in .(2023) .Dina Abdullah Dahlan  
Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2276990>

Drivers and strategic puzzles of Saudi modernization .(2024) .Erwin van Veen  
<https://www.clingendael.org/publication/drivers-and-strategic-puzzles-saudi-modernization>

Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic .(2022) .Fadillah Ismail  
Literature Review Approach . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/361237376\\_Succession\\_Planning\\_Best\\_Practices\\_for\\_Organizations\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/361237376_Succession_Planning_Best_Practices_for_Organizations_A_Systematic_Literature_Review_Approach)

Effect of Total Quality Management Practices Factors on the .(2019) .Faihan Mosaad Saud Al-Otaibi  
Competitiveness: Evidence from Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/276163676\\_Effect\\_of\\_Total\\_Quality\\_Management\\_Practices\\_Factors\\_on\\_the\\_Competitiveness\\_Evidence\\_from\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/276163676_Effect_of_Total_Quality_Management_Practices_Factors_on_the_Competitiveness_Evidence_from_Saudi_Arabia)

Legal Challenges Towards Achieving Corporate Governance .(2022) .Faisal D. Alfordy  
Transformations in Emerging Economies—Minority Shareholders' Rights Protection: The  
Case of Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40804-022-00249-z>

Energy Efficiency in Sustainable Buildings: A Systematic Review with .(2023) .Fatma S. Hafez  
Taxonomy, Challenges, Motivations, Methodological Aspects, Recommendations, and  
Pathways for Future Research . تم الاسترداد من  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211467X22002073>

Local people perception on Carcinoscorpis rotundicauda and .(2023) .Fauziyah Fauziyah  
Tachypleus spp. in Banyuasin, Sumatera, Indonesia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/370100770\\_Local\\_people\\_perception\\_on\\_Carcinoscorpis\\_rotundicauda\\_and\\_Tachypleus\\_spp\\_in\\_Banyuasin\\_Sumatera\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/370100770_Local_people_perception_on_Carcinoscorpis_rotundicauda_and_Tachypleus_spp_in_Banyuasin_Sumatera_Indonesia)

Improving clients' satisfaction in construction projects: the case of Saudi .(2020) .Fawaz Alshihre  
Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/343585886\\_Improving\\_clients'\\_satisfaction\\_in\\_construction\\_projects\\_the\\_case\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/343585886_Improving_clients'_satisfaction_in_construction_projects_the_case_of_Saudi_Arabia)

Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where .(2021) .Georges Samara  
should we go ?(3) . تم الاسترداد من  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858520300863>

.How to overcome succession planning challenges in family-owned businesses .(2023) .Hawksford  
<https://www.hawksford.com/insights-and-guides/family-business-succession-planning> . تم الاسترداد من

- Principles for innovation management in family firms: An analysis of long-term successful good practices with a practitioner validation of the principles .Hermann Frank (2019). تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-09-2018-0049/full/html>
- SUCCESSION PLANNING IN SAUDI ARABIA'S FAMILY OWNED BUSINESS: THE CASE OF SEDCO HOLDING AND BINZAGER CO .Jannah M.Baarmah (2021). تم الاسترداد من <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7886>
- Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia .Jolly Sahni (2017). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/319007586\\_Corporate\\_governance\\_in\\_family\\_business\\_Evidence\\_from\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/319007586_Corporate_governance_in_family_business_Evidence_from_Saudi_Arabia)
- Moderating Effects of Family Business on Audit Committee Diligence and Firm Performance: A Middle Eastern Perspective .KAMILAH KAMALUDIN (2020). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/profile/Sheela-Sundarasen/publication/344769049\\_Moderating\\_Effects\\_of\\_Family\\_Business\\_on\\_Audit\\_Committee\\_Diligence\\_and\\_Firm\\_Performance\\_A\\_Middle\\_Eastern\\_Perspective/links/5f8e9c89458515b7cf8dd894/Moderating-Effects-of-Family-B](https://www.researchgate.net/profile/Sheela-Sundarasen/publication/344769049_Moderating_Effects_of_Family_Business_on_Audit_Committee_Diligence_and_Firm_Performance_A_Middle_Eastern_Perspective/links/5f8e9c89458515b7cf8dd894/Moderating-Effects-of-Family-B)
- The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education .Keith S. Taber (2018). تم الاسترداد من <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Driving change through innovation risk management .Kevin Almerini (2023). تم الاسترداد من <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/public-sector-innovation-risk-management.html>
- Corporate Governance Mechanisms in Saudi Arabia: The Case of Family Ownership with Audit Committee Activity .Khaled (2021). تم الاسترداد من <https://koreascience.kr/article/JAKO202112748674900.page>
- New public governance in Saudi cities: An empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah .Khalid Nasralden Mandeli (2016). تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0197397515002234>
- Unsustainable Family Business in Saudi Arabia - The Roadmap Ahead .Khaliq Ahmad Mohamad (2021). تم الاسترداد من <https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090216.html>
- Challenges of succession planning among family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia .Latifah Alrossais (2023). تم الاسترداد من <https://repository.mdx.ac.uk/item/8q44z>
- STRATEGIES FOR BUILDING HIGH PERFORMANCE WORK TEAMS IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN NIGERIA .Lovlyn EKEOWA Kelvin-Iloafu (2016). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/327202901\\_STRATEGIES\\_FOR\\_BUILDING\\_HIGH\\_PERFORMANCE\\_WORK\\_TEAMS\\_IN\\_PUBLIC\\_SECTOR\\_ORGANIZATIONS\\_IN\\_NIGERIA](https://www.researchgate.net/publication/327202901_STRATEGIES_FOR_BUILDING_HIGH_PERFORMANCE_WORK_TEAMS_IN_PUBLIC_SECTOR_ORGANIZATIONS_IN_NIGERIA)
- Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations .Mahmoud Ershadi (2021). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/354269514\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_PMO\\_Functions\\_between\\_the\\_Public\\_and\\_Private\\_Sectors\\_Survey\\_of\\_High-Performing\\_Construction\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/354269514_Comparative_Analysis_of_PMO_Functions_between_the_Public_and_Private_Sectors_Survey_of_High-Performing_Construction_Organizations)

Total quality management in the health-care context: integrating the literature and directing future research .(2019) .Majdi M Alzoubi  
تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6765328>

Analysis of Cost Overruns in Saudi Arabia Construction Projects: A University Case Study .(2018) .Majed Alzara  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/326960517\\_Analysis\\_of\\_Cost\\_Overruns\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Construction\\_Projects\\_A\\_University\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/326960517_Analysis_of_Cost_Overruns_in_Saudi_Arabia_Construction_Projects_A_University_Case_Study)

Factors influencing project team effectiveness to achieve quality of building projects in the kingdom of Saudi Arabia .(2022) .Meshal Alharbi  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/359176169\\_Factors\\_influencing\\_project\\_team\\_effectiveness\\_to\\_achieve\\_quality\\_of\\_building\\_projects\\_in\\_the\\_kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/359176169_Factors_influencing_project_team_effectiveness_to_achieve_quality_of_building_projects_in_the_kingdom_of_Saudi_Arabia)

Public-private partnerships for school infrastructure development: International review and recommendations for Saudi Arabia .(2024) .Mhamed Biygautane  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/381438485\\_Public-private\\_partnerships\\_for\\_school\\_infrastructure\\_development\\_International\\_review\\_and\\_recommendations\\_for\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/381438485_Public-private_partnerships_for_school_infrastructure_development_International_review_and_recommendations_for_Saudi_Arabia)

An Empirical Study of the Contribution of Total Quality Management to Occupational Safety and Health Performance in Saudi Organizations .(2023) .Mohamed Aichouni  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/367008967\\_An\\_Empirical\\_Study\\_of\\_the\\_Contribution\\_of\\_Total\\_Quality\\_Management\\_to\\_Occupational\\_Safety\\_and\\_Health\\_Performance\\_in\\_Saudi\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/367008967_An_Empirical_Study_of_the_Contribution_of_Total_Quality_Management_to_Occupational_Safety_and_Health_Performance_in_Saudi_Organizations)

Analysis of challenges in sustainable construction industry by using analytic hierarchy process: a case study of Jubail Industrial City, Saudi Arabia .(2018) .Mohamed Essam Ali Shaawat  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/325747028\\_Analysis\\_of\\_challenges\\_in\\_sustainable\\_construction\\_industry\\_by\\_using\\_analytic\\_hierarchy\\_process\\_a\\_case\\_study\\_of\\_Jubail\\_Industrial\\_City\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/325747028_Analysis_of_challenges_in_sustainable_construction_industry_by_using_analytic_hierarchy_process_a_case_study_of_Jubail_Industrial_City_Saudi_Arabia)

Application of Total Quality Management in Saudi Arabia Construction Project .(2019) .Mohammad Abazid  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/333357205\\_Application\\_of\\_Total\\_Quality\\_Management\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Construction\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/333357205_Application_of_Total_Quality_Management_in_Saudi_Arabia_Construction_Project)

Economic Policies for Sustainable Development: Balancing Growth, Social Equity, and Environmental Protection .(2023) .Mohd Akhter Ali  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/371413334\\_Economic\\_Policies\\_for\\_Sustainable\\_Development\\_Balancing\\_Growth\\_Social\\_Equity\\_and\\_Environmental\\_Protection](https://www.researchgate.net/publication/371413334_Economic_Policies_for_Sustainable_Development_Balancing_Growth_Social_Equity_and_Environmental_Protection)

Revisiting the agency conflicts in family owned pyramidal business structures: A case of an emerging market .(2020) .Muhammad Farhan Basheer  
تم الاسترداد من  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2021.1926617#abstract>

Exploring Challenges Forefront to Family Business Leaders: A Perspective of Family Business Owners .(2024) .Muhammad Waqas  
تم الاسترداد من  
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/8191/8273/16066>  
[https://www.researchgate.net/publication/378987494\\_Exploring\\_Challenges\\_Forefront\\_to\\_Family\\_Business\\_Leaders\\_A\\_Perspective\\_of\\_Family\\_Business\\_Owners](https://www.researchgate.net/publication/378987494_Exploring_Challenges_Forefront_to_Family_Business_Leaders_A_Perspective_of_Family_Business_Owners)

Drivers for successful implementation of ERP in Saudi Arabia public sector : .(2019) .Nafal Al-Harthi  
A case study . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/334133658\\_Drivers\\_for\\_successful\\_implementation\\_of\\_ERP\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_public\\_sector\\_A\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/334133658_Drivers_for_successful_implementation_of_ERP_in_Saudi_Arabia_public_sector_A_case_study)

The effect of total quality management practices on employee performance: .(2019) .Nasser Abdul  
The moderating role of knowledge sharing . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/335220202\\_The\\_effect\\_of\\_total\\_quality\\_management\\_practices\\_on\\_employee\\_performance\\_The\\_moderating\\_role\\_of\\_knowledge\\_sharing](https://www.researchgate.net/publication/335220202_The_effect_of_total_quality_management_practices_on_employee_performance_The_moderating_role_of_knowledge_sharing)

Managing Critical Factors Causing Delays in Public Construction Projects in .(2018) .Nasser Alotaibi  
Kingdom of Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/294088511\\_Managing\\_Critical\\_Factors\\_Causing\\_Delays\\_in\\_Public\\_Construction\\_Projects\\_in\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/294088511_Managing_Critical_Factors_Causing_Delays_in_Public_Construction_Projects_in_Kingdom_of_Saudi_Arabia)

The factors of family business successor readiness and how their .(2020) .Nattapat Chanchotiyan  
impact on the business transition from successors' perspectives . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/346406355\\_The\\_factors\\_of\\_family\\_business\\_successor\\_readiness\\_and\\_how\\_their\\_impact\\_on\\_the\\_business\\_transition\\_from\\_successors'\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/346406355_The_factors_of_family_business_successor_readiness_and_how_their_impact_on_the_business_transition_from_successors'_perspectives)

The Use of Software Project Management Tools in Saudi Arabia: An .(2023) .Nouf Almobarak  
Exploratory Survey . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/269524153\\_The\\_Use\\_of\\_Software\\_Project\\_Management\\_Tools\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_An\\_Exploratory\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/269524153_The_Use_of_Software_Project_Management_Tools_in_Saudi_Arabia_An_Exploratory_Survey)

The impact of board diversity on financial reporting quality in the GCC listed .(2023) .Omar Ikbal  
and royal directors firms: the role of family . تم الاسترداد من  
<https://hrcak.srce.hr/file/442403>

Corporate governance mechanisms, royal family ownership and .(2022) .Omar Ikbal Tawfik  
corporate performance: evidence in gulf cooperation council (GCC) market . تم  
[https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(22\)03677-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(22)03677-5) . تم الاسترداد من

The impact of corporate ownership structure on corporate risk .(2019) .Omer Saeed Habtoor  
disclosure: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=889131>

Implementation of project management and lean production .(2018) .Paulo Manuel Sousa  
practices in a SME Portuguese innovation company . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/328470245\\_Implementation\\_of\\_project\\_management\\_and\\_lean\\_production\\_practices\\_in\\_a\\_SME\\_Portuguese\\_innovation\\_company](https://www.researchgate.net/publication/328470245_Implementation_of_project_management_and_lean_production_practices_in_a_SME_Portuguese_innovation_company)

Succession Challenges in Family Businesses from the First to the Second .(2020) .Petru Sandu  
Generation . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/345246520\\_Succession\\_Challenges\\_in\\_Family\\_Businesses\\_from\\_the\\_First\\_to\\_the\\_Second\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/345246520_Succession_Challenges_in_Family_Businesses_from_the_First_to_the_Second_Generation)

Relationship Between Leadership Style and Conflicts in Family .(2021) .Priscila Sardi Cerutti  
Businesses . تم الاسترداد من  
<https://www.redalyc.org/journal/1230/123075622003/html>

Theories of Stakeholder Management .(2019) .Ramakrishnan Ramachandran  
[https://www.researchgate.net/publication/339857108\\_Theories\\_of\\_Stakeholder\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/339857108_Theories_of_Stakeholder_Management)  
تم الاسترداد من

Springer Nature - PMC COVID- .Descriptive Statistics for Summarising Data .(2020) .Ray W. Cooksey  
19 Collection ، 139–1 .تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7221239>

Family business sustainability: the impact of governance and women's empowerment in Saudi Arabia .(2024) .Razan Abdullah Al R  
[https://www.researchgate.net/publication/380536961\\_Family\\_business\\_sustainability\\_the\\_impact\\_of\\_governance\\_and\\_women's\\_empowerment\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/380536961_Family_business_sustainability_the_impact_of_governance_and_women's_empowerment_in_Saudi_Arabia)  
تم الاسترداد من

CONFLICT RESOLUTION CHALLENGES IN FAMILY OWNED BUSINESS IN SAUDI ARABIA .(2021) .Reem Mohammed Nasser  
تم الاسترداد من  
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/8191/8273/16066>

The role of quality assurance in Saudi higher education institutions .(2022) .Saeed Jameel Aburizaizah  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/357916294\\_The\\_role\\_of\\_quality\\_assurance\\_in\\_Saudi\\_higher\\_education\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/357916294_The_role_of_quality_assurance_in_Saudi_higher_education_institutions)

The impact of business intelligence on decision support and organizational benefits .(2016) .Saeed Rouhani  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/277003403\\_The\\_impact\\_of\\_business\\_intelligence\\_on\\_decision\\_support\\_and\\_organizational\\_benefits](https://www.researchgate.net/publication/277003403_The_impact_of_business_intelligence_on_decision_support_and_organizational_benefits)

Strategic Knowledge Management System In Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard .(2020) .Salwa Abdullah Alhamoudi  
تم الاسترداد من  
<https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/100454/2/02whole.pdf>

The Effectiveness of Applying the Economic and Technological of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030 Dimensions in Achieving the Competitive Advantage of the Hail Region .(2023) .Samer Hussein Imfadhi Alhamad  
تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/369631982\\_The\\_Effectiveness\\_of\\_Applying\\_the\\_Economic\\_and\\_Technological\\_of\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia's\\_Vision\\_2030\\_Dimensions\\_in\\_Achieving\\_the\\_Competitive\\_Advantage\\_of\\_the\\_Hail\\_Region](https://www.researchgate.net/publication/369631982_The_Effectiveness_of_Applying_the_Economic_and_Technological_of_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia's_Vision_2030_Dimensions_in_Achieving_the_Competitive_Advantage_of_the_Hail_Region)

Carrying on the family's legacy: Male heirs and firm innovation .(2021) .Sammy X. Ying  
[https://www.researchgate.net/publication/352045069\\_Carrying\\_on\\_the\\_family's\\_legacy\\_Male\\_heirs\\_and\\_firm\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/352045069_Carrying_on_the_family's_legacy_Male_heirs_and_firm_innovation)  
تم الاسترداد من

Family business in Saudi Arabia .(2020) .Sara  
<https://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/4920>  
تم الاسترداد من

Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success .(2016) .Shuaib  
تم الاسترداد من  
<https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/handle/2440/100454>

Steering succession in the storm .(2024) .Stan Hannah  
<https://familybusinessmagazine.com/succession/steering-succession-in-the-storm>  
تم الاسترداد من

A framework for analysing differences between public-sector and other- .(2018) .Stanislaw Gasik  
sector projects . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/329805946\\_A\\_framework\\_for\\_analysing\\_differences\\_between\\_public-sector\\_and\\_other-sector\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/329805946_A_framework_for_analysing_differences_between_public-sector_and_other-sector_projects)

TM 204 -Management of Research and Development A .(2022) .Steve Jose Bolongaita Aranjuez  
Case Study on the National Innovation System of the Kingdom of Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/360931553\\_TM\\_204\\_-\\_Management\\_of\\_Research\\_and\\_Development\\_A\\_Case\\_Study\\_on\\_the\\_National\\_Innovation\\_System\\_of\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/360931553_TM_204_-_Management_of_Research_and_Development_A_Case_Study_on_the_National_Innovation_System_of_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia)

A framework for software sustainability: a case study of e-government .(2021) .Sulaiman Aljarallah  
and the private sector in KSA . تم الاسترداد من  
[https://repository.lboro.ac.uk/articles/thesis/A\\_framework\\_for\\_software\\_sustainability\\_a\\_case\\_study\\_of\\_e-government\\_and\\_the\\_private\\_sector\\_in\\_KSA/13325348](https://repository.lboro.ac.uk/articles/thesis/A_framework_for_software_sustainability_a_case_study_of_e-government_and_the_private_sector_in_KSA/13325348)

A framework for aligning projecmanagement to .(2022) .Turki Mohammed Nasser AlSudiri  
business strategy: a qualitative case study in Saudi telecommunications industry . تم الاسترداد من  
<https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/13894>

Family business succession planning: Unleashing the key factors of business .(2015) .W.Y. Ghee  
performance . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/286854996\\_Family\\_business\\_succession\\_planning\\_Unleashing\\_the\\_key\\_factors\\_of\\_business\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/286854996_Family_business_succession_planning_Unleashing_the_key_factors_of_business_performance)

Family Business in Saudi Arabia .(2022) .Wassim J. Aloulou  
تم الاسترداد من  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-17262-5\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-17262-5_6)

*Family Business in Gulf* تأليف .(2022) .Wassim J. Aloulou  
*Cooperation Council Countries* (الصفحات 91–119) . تم الاسترداد من  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-17262-5>

Exploring Challenges Forefront to Family Business Leaders: A Perspective of .(2024) .Yasir Abbas  
Family Business Owners . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/378987494\\_Exploring\\_Challenges\\_Forefront\\_to\\_Family\\_Business\\_Leaders\\_A\\_Perspective\\_of\\_Family\\_Business\\_Owners](https://www.researchgate.net/publication/378987494_Exploring_Challenges_Forefront_to_Family_Business_Leaders_A_Perspective_of_Family_Business_Owners)

The effect of royal family members on the board on firm performance in .(2019) .Zahra AL Nasser  
Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAEE-04-2017-0041/full/html>

An insight into Family Business and Entrepreneurship in Jordan .(2022) .Zaid Saidat  
تم الاسترداد من  
<https://mail.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/8453>

الملاحق

## الاستبانة

- الاسئلة العامة
- العمر
- الجنس
- الدرجة
- أسئلة الاستبانة
- يعتبر تخطيط الخلافة عنصرا أساسيا لاستدامة الشركات العائلية.
- تواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في تنفيذ خطط الخلافة.
- تسهم برامج التدريب والتطوير في تجهيز الجيل القادم لإدارة الأعمال.
- يعتبر وجود استراتيجية واضحة للخلافة ضروريا لتجنب النزاعات.
- تعزز الشفافية في عمليات التخطيط من ثقة أفراد العائلة في القرارات.
- يساعد الاستعانة بمستشارين خارجيين في تحسين عملية تخطيط الخلافة.
- تعتبر القيم العائلية المشتركة أساسا لنجاح التخطيط للخلافة.
- تسهم الاجتماعات العائلية المنتظمة في تعزيز التواصل حول التخطيط.
- يعتبر تقييم الأداء للجيل الجديد عاملا مهما في عملية الخلافة.
- تساهم أفضل الممارسات في التخطيط للخلافة في تقليل المخاطر المرتبطة بالانتقال.
- يعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح جزءا من خطة الخلافة الناجحة.
- تعزز الابتكارات التكنولوجية من فعالية عمليات التخطيط للخلافة.
- تعتبر ثقافة العمل الجماعي مهمة في نجاح عملية الخلافة.
- يساعد وجود نظام متابعة تنفيذ خطة الخلافة في تحقيق الأهداف المنشودة.
- تعتبر التحديات الاقتصادية عوامل تؤثر سلبا على تخطيط الخلافة.
- يساهم تحديد معايير واضحة لاختيار الخلفاء في تحسين النتائج.
- يعتبر التواصل بين الأجيال في العائلة جزءا أساسيا من التخطيط الناجح للخلافة.

<https://docs.google.com/forms/d/1pU9GDGyyCN0speh2rCbA8dUL65xjSSbZGSp2ATSbchQ/edit>

## **Abstract**

The aim of this research is to provide a comprehensive comparison of the history of business establishment in Saudi Arabia. Understanding the history of business establishment has become vital to ensuring sustainability and success in light of the increasing economic challenges and changes in local and global markets. As a result, the research discusses how the public and private sectors build businesses differently and how this impacts operational effectiveness, creativity, and customer satisfaction. The research data was analyzed using a quantitative technique. A sample of participants, who worked in the public and private sectors in Riyadh, were given detailed questionnaires to complete. The questions focused on a number of key dimensions, including the degree of dedication to setting standards, continuous improvement strategies, the efficiency of problem-solving techniques, the level of innovation in the workplace, and the extent to which customers and beneficiaries are satisfied with services. The results showed a stark difference in the business establishment processes in the two industries. The private sector is characterized by its ability to adapt and innovate in planning and implementing operations, allowing it to continuously enhance performance and reach high standards of operational efficiency. Because of this flexibility, private companies are better equipped to meet customer expectations by responding quickly to changes in the business and market environment. On the other hand, the public sector has a good ability to follow strict laws and regulations, which helps ensure high standards of stability and consistency in service delivery. These regulations often ensure that the public sector complies with quality standards, but sometimes they can make it difficult to innovate quickly or adapt to unexpected developments. The research suggests a series of measures to strengthen the management of company formation in both industries. Improving employee training and continuous development programs to develop their capabilities and understanding of the latest company formation technologies and procedures is one of the key suggestions. The research also recommends the adoption of information and communication technology to enhance operational efficiency and facilitate monitoring and follow-up. In order to exchange effective practices and information and raise overall quality standards in the public and private sectors, it is also important to enhance cooperation and partnerships between these sectors.

**Midocean University**

**College of Management**



**Specialization in Business Management**

**Title in English**

**“Succession Planning in Family Businesses: Challenges and Best Practices in Saudi Arabia”**

**Preparation:**

**ABDULLAH HAMAD A ALSABHAN**

**241002121**

**Supervised by:**

**Dr. Asmaa AbuAnza**

**Year: 2024**