




المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

الملخص التنفيذي

# التوجهات الاستراتيجية المستقبلية لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

إعداد:

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م




# التوجهات الاستراتيجية المستقبلية لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

## - الملخص التنفيذي -

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٥هـ -٢٠٢٤م

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### ١. لمحة عامة على موضوع الدراسة

تعد المنشآت العائلية ركيزة أساسية لتنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية، إذ تمثل ما نسبته ٦٣٪ من إجمالي مجموع المنشآت العاملة في المملكة، وتساهم بنسبة ٦٦ ٪ في الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص (التقرير السنوي لمركز المنشآت العائلية ٢٠٢٢)، وتشير بيانات وزارة التجارة إلى أن المنشآت العائلية توظف ما نسبته ٥٧٪ من موظفي القطاع الخاص، وهو ما يمثل نسبة ٤٨٪ من مجموع القوى العاملة في المملكة، وهي نسبة أعلى من نسبة توظيف القطاع العام التي تقدر بـ ١٥٪، ونسبة توظيف قطاع المنشآت غير العائلية التي تناهز ١٦٪ (التقرير السنوي لمركز المنشآت العائلية ٢٠٢٣؛ ديمغرافية المنشآت العائلية في المملكة)[١]. كما تؤدي المنشآت دوراً بارزاً في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ تسعى العديد من المنشآت العائلية لرفع حجم استثماراتها في القطاعات غير النفطية الواعدة (السياحة والتجزئة والاقتصاد الرقمي والصناعات التعدينية)، وهو ما يسهم في تحقيق هدف رؤية المملكة في مجال التنوع الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى مساهمة هذه المنشآت في تحقيق هدف الرؤية المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم المنشآت العائلية في المملكة تأسست خلال فترة ١٩٥٠-١٩٦٠م (لمحة عن المركز الوطني للمنشآت العائلية، ٢٠٢٢)، وتتراوح أعمارها بالتالي بين ٦٠ و٧٠ سنة. وتمر هذه المنشآت حالياً بمرحلة الجيل الثاني، وهو ما يدعو إلى ضرورة تقييم وضعها الراهن، ودراسة العوامل المؤثرة في تطويرها والمحافظة على استدامتها. ويُعَدُّ تطوير هذه المنشآت ضرورة إستراتيجية بالنسبة للاقتصاد السعودي الذي يشهد تحولاً رقميًا كبيرًا، وهو ما يمثل فرصة جيدة لتطوير أساليب الإدارة، والقيادة، والخطط في منشآت الأعمال. وتندرج هذه الدراسة ضمن هذا السياق، وتسعى بالتالي إلى تحديد وقياس أثر مجموعة من التوجهات الإستراتيجية في نمو واستدامة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية.

ومن ناحية أخرى فقد اهتمت مجموعة من الدراسات السابقة بأثر التوجهات الإستراتيجية في نمو واستدامة منشآت القطاع الخاص، وركزت أغلب الدراسات على تقدير أثر توجه إستراتيجي واحد، أو بعض التوجهات الإستراتيجية التي تتعلق مثلاً بالتوجه نحو استخدام أدوات التخطيط (Oudah 2018, et al. ; Sandada and Dhurup, 2014) أو الابتكار (Gunday et al., 2011) أو التنوع الاقتصادي (Bhatia and Leon– Gomez et Sánchez; Tuan, 2021) أو استخدام التكنولوجيا الرقمية (Gu et al, 2019 ; Batskis et al, 2018; Thakur, 2017 al, 2022 ; Xiliang et al, 2023) أو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية (Turyahebwa et al, ; Maes and Roodhooft, 2005) أو تطوير ممارسات الإدارة المالية (and Morales, 2015 2013). وتشير نتائج المسح الأدبي المتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية من ناحية، ونمو واستدامة المنشآت من ناحية أخرى، اهتمام العديد من الأبحاث بأثر بعض التوجهات الإستراتيجية بصفة منفردة في نمو واستدامة المنشآت العائلية، إذ تم إيلاء القليل من الاهتمام لتفسير

١. حسب دراسة الوضع الراهن للمنشآت العائلية في المملكة للمركز الوطني للمنشآت العائلية الذي يعتمد على بيانات الهيئة العامة للإحصاء، فإن نسب توزيع المواطنين بين الوظائف في مختلف القطاعات (القطاع العام والقطاع الخاص) كالآتي: ٤٨٪ بالنسبة للمنشآت العائلية و٣٦ ٪ بالنسبة للمنشآت غير العائلية و١٥٪ بالنسبة لقطاع العام. وتجدر الإشارة أن هذا التوزيع يستثني العاملين في الخدمة المنزلية (مثلاً مدبرات المنزل، والسائقون وغيرهم).

ديناميكية نمو المنشآت، وضمان استدامتها من خلال عدة عوامل (التوجهات الإستراتيجية) في آنٍ واحدٍ. وللاستفادة من هذه الفجوة البحثية الرئيسة؛ تقدم هذه الدراسة تقييماً شاملاً لأثر العديد من التوجهات الإستراتيجية في نمو واستدامة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، وتسعى بالتالي للإجابة عن السؤال التالي: **ما أثر التوجهات الإستراتيجية، مثل: استخدام الأدوات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي والابتكار، والتنوع الاقتصادي، والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، واستخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟**

وقد تم اختيار هذه التوجهات الاستراتيجية الستة (التخطيط والابتكار والتنوع والرقمنة والموارد البشرية والإدارة المالية) بناءً على الدراسات السابقة وعلى مدى أهميتها لاقتصاد المملكة، ومن الجدير بهذا السياق التذكير بأن أهم مبادرات التحول الاقتصادي والاجتماعي في المملكة يتم إنجازها في إطار رؤية المملكة٢٠٣٠، والتي تمثل خطة استراتيجية رئيسة للمملكة. ويعني هذا النهج المبتكر أنه من الضروري أن تدار عمليات التحول الاقتصادي والاجتماعي وغيره من خلال اعتماد أدوات التخطيط الاستراتيجي (التخطيط لوضع المبادرات، ثم التنفيذ، ثم المتابعة من خلال مؤشرات أداء تحقيق المستهدفات...). ومن هذا المنطلق تضمنت الدراسة إدراج توجه استراتيجي مهم للمنشآت حول ضرورة العمل من خلال استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي على غرار المستوى الوطني. وتجدر الإشارة كذلك أن جميع الاستراتيجيات الأخرى التي تخص الابتكار والتنوع ورقمنة الاقتصاد وتطوير الموارد البشرية والإدارة المالية تمثل بدون شك مستهدفات رئيسة لرؤية المملكة٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني، لذلك تم التركيز عليها في هذه الدراسة، لأنه من الضروري أن تندمج جميع منشآت الاقتصاد الوطني في برامج الدولة حتى تسهم في تحقيق المستهدفات المنشودة.

**وبناء على ما سبق، يمكن تجزئة مشكلة البحث الرئيسة إلى الأسئلة الفرعية التالية:**

- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي المعتمد على استخدام الأدوات الحديثة للإدارة الإستراتيجية (التحليل البيئي، والخطط الإستراتيجية، والمبادرات، والخطط التنفيذية، والتشغيلية...) في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي نحو الابتكار في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي، (تنوع الأسواق /تنوع المنتجات / تنوع الشراكات...) في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي نحو استخدام أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية (المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، واستقطاب المواهب الوظيفية، واختيار قادة المستقبل) في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي المتعلق بتطوير ممارسات الإدارة المالية في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية؟

## ٢. أهمية الدراسة

تقدم هذه الدراسة من الناحية العلمية إضافة جوهرية فريدة من نوعها للأدبيات البحثية حول طبيعة العلاقات بين التوجهات الاستراتيجية من ناحية، ومؤشرات نمو واستدامة المنشآت العائلية من ناحية ثانية. وتجدر الإشارة في هذا السياق أنه على خلاف أغلب الدراسات السابقة التي تناولت أثر توجه استراتيجي واحد مثل: التوجه نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي أو التوجه نحو الابتكار أو التوجه نحو التنوع أو التوجه نحو الرقمنة أو توجه نحو تطوير إدارة الموارد البشرية أو التوجه نحو تطوير الإدارة المالية في نمو واستدامة المنشآت العائلية (Gunday et al., 2011; Turyahebwa et al, 2013; Oudah et al.,2018; Gu et al., 2019; Leon– Gomez et al. 2022 ;Tuan, 2021)، فإن الدراسة الحالية تقدم تقييمًا شاملاً لتأثير مجموعة من التوجهات الاستراتيجية في نمو واستدامة المنشآت العائلية. وتتعلق هذه التوجهات باستخدام الأدوات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي والابتكار والتنوع الاقتصادي والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية واستخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير ممارسات الإدارة المالية. وقد تم إنجاز هذا التقدير باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling, SEM)، وهو نموذج فعّال يسمح بنمذجة وتحليل طبيعة العلاقات بين نمو واستدامة المنشآت العائلية من ناحية والتوجهات الاستراتيجية الستة من ناحية أخرى. كما يسمح النموذج أيضًا بترتيب التوجهات الاستراتيجية بحسب أهميتها النسبية وتأثيرها في نمو واستدامة المنشآت العائلية، ويُعد هذا الترتيب بمثابة خارطة طريق للشركات والمنشآت العائلية لزيادة نموها وضمان استدامتها في المستقبل.

**وبالإضافة إلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة، يعتبر موضوع تقدير آثار التوجهات الاستراتيجية الحديثة في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية ذو أهمية بالغة بالنسبة للمملكة وذلك للأسباب التالية:**

- تساهم المنشآت العائلية في نمو الاقتصاد السعودي، إذ تمثل حوالي ٦٣٪ من مجموع المنشآت وتساهم بنسبة ٦٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص. وبالتالي تبلغ نسبة مساهمة قطاع المنشآت العائلية في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة حوالي ٣٢٪ (التقرير السنوي لمركز المنشآت العائلية ٢٠٢٢). أما فيما يتعلق بمؤشرات سوق العمل والتوظيف، فتشير البيانات أن المنشآت العائلية توظّف حوالي ٥٧٪ من موظفي القطاع الخاص وهو ما يمثل حوالي ٤٨٪ من مجموع القوى العاملة في المملكة العربية السعودية (التقرير السنوي لمركز المنشآت العائلية ٢٠٢٣). ونظرا للأهمية البالغة لدور المنشآت العائلية في تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي السعودي؛ فإنه من المهم دراسة وتحديد العوامل (التوجهات الإستراتيجية) المؤثرة في تطوير واستدامة قطاع المنشآت العائلية حتى يسهم في رفع نسب النمو والتوظيف في المملكة.
- يمثل قطاع المنشآت العائلية الركيزة الأساسية لتطوير القطاعات الواعدة للتنوع الاقتصادي التي تستهدفها رؤية المملكة ٢٠٣٠، (السياحة والتجزئة والقطاع الرقمي والصناعات التعدينية)، وذلك باعتبار أن العديد من المنشآت العاملة في هذه القطاعات الإستراتيجية المستقبلية للمملكة هي منشآت عائلية. لذلك من المهم دراسة العوامل والإستراتيجيات التي تؤثر على نمو واستدامة هذه المنشآت، لكي تصبح أدوات تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة فيما يتعلق بمجال التنويع الاقتصادي.

- تأسست معظم المنشآت العائلية في المملكة في الخمسينيات ،والستينيات، من القرن الماضي (لمحة عن المركز الوطني للمنشآت العائلية، ٢٠٢٢)، وبالتالي فإن أغلب هذه المنشآت تمر بمرحلة انتقالية جديدة وبقيادات جديدة، وباعتبار ما يشهده الاقتصاد السعودي من تحول رقمي، وتطور في مستوى أساليب الإدارة والقيادة، ووجود فرص مهمة للشراكات الاستثمارية مع الدول الأخرى؛ يصبح من المهم دراسة الوضع الراهن لهذه المنشآت العائلية في ظل هذه التغيرات، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحديد آثار التوجهات الإستراتيجية الحديثة، المستخدمة في منشآت الأعمال (استخدام التخطيط الإستراتيجي ،والابتكار والتنويع الاقتصادي، والاستثمار في الرقمنة، واستخدام أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية والإدارة المالية) في نمو واستدامة الأعمال في المنشآت العائلية.

## ٣. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- تحديد التوجهات الإستراتيجية المؤثرة في نمو واستمرارية أعمال المنشآت العائلية بالمملكة.
- تقدير أثر التوجهات الإستراتيجية التي تعتمد على استخدام الأدوات الحديثة للتخطيط الإستراتيجي، وكذلك الابتكار، والتنوع الاقتصادي، والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، واستخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية.
- ترتيب الأهمية النسبية للتوجهات الإستراتيجية المؤثرة في نمو واستمرارية أعمال المنشآت العائلية بالمملكة.
- صياغة توصيات من شأنها المساهمة في تحديد أهم الإستراتيجيات المستقبلية؛ لضمان نمو واستمرارية أعمال المنشآت العائلية بالمملكة.

## ٤. منهجية الدراسة

بناء على نتائج الدراسات السابقة، وكذلك على خصائص واتجاهات الاقتصاد السعودي، فإن الدراسة تقترح تطوير ستة توجهات استراتيجية مهمة تتعلق باستخدام ممارسات التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتنوع الاقتصادي والتكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية والإدارة المالية، وذلك لدفع النمو وتعزيز استدامة المنشآت العائلية. واعتمدت الدراسة على استبانة تم إنجازها خصيصًا لموضوع الدراسة، وتم توزيعها على عينة من المديرين التنفيذيين لمجموعة من المنشآت العائلية السعودية التي تنتمي لقطاعات اقتصادية متنوعة. وتشمل الاستبانة على نوعين من المتغيرات: المتغير التابع الذي يمثل نمو واستدامة المنشآت العائلية والمتغيرات المستقلة التي تمثل العوامل المؤثرة (التوجهات الاستراتيجية الستة) في نمو أو استدامة هذه المنشآت. وتتعلق هذه المتغيرات المستقلة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتنوع الاقتصادي والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية واستخدام أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية. أما من حيث المنهجية والأدوات التطبيقية، فقد اعتمدت الدراسة على أدوات التحليل الإحصائي الوصفي في المرحلة الأولى وعلى نمذجة المعادلات الهيكلية في المرحلة الثانية (الرئيسة).

ويتمتع هذا النموذج الأخير بقدرة عالية على استكشاف طبيعة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، مما يسمح بتحديد أهم الاستراتيجيات التي تؤثر في نمو واستدامة المنشآت العائلية وترتيب الأهمية النسبية لهذه الاستراتيجيات.

## ٥. الإضافات الجوهرية للدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

تنطوي هذه الدراسة على أربع إضافات رئيسة، مقارنة بالدراسات السابقة التي قيّمت آثار التوجهات الإستراتيجية في نمو واستدامة منشآت الأعمال في دول أخرى. وتتمثل الإضافة الجوهرية الأولى في اعتبارها دراسة شاملة، إذ تناولت معظم البحوث السابقة التي تم تطبيقها على بلدان أخرى تقدير أثر توجه إستراتيجي واحد، فعلى سبيل المثال، اهتمت دراسة Oudah et al (2018). ودراسة (Sandada and Dhurup (2014 بالتوجه المتعلق باستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، في حين ركزت دراسة (Gunday et al. (2011 على التوجه نحو الابتكار. وتناولت دراسات (Batskis et al, 2018 Bhatia and Thakur, 2017 ; Gu et al, 2019) تقييم أثر التوجه الإستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي، وسلطت بعض الدراسات الأخرى الضوء على أهمية التوجه الإستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في رفع مؤشرات أداء المنشآت. (Alderete; 2019; Leon– Gomez et al, 2022; Xiliang et al. 2023)، واهتم بعض الباحثين مثل (Tuan 2021) و (Sánchez and Morales 2015) بتقدير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤشرات أداء منشآت الأعمال. وفيما يتعلق بدراستي (Maes and Roodhooft 2005) و (Turyahebwa et al. 2013)؛ فقد تم من خلالهما تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة المالية، وأداء الشركات. وخلافاً لجميع الدراسات السابقة التي ركزت على توجه إستراتيجي واحد؛ تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تقدّم تقديرًا شاملاً لآثار استخدام مجموعة من التوجهات الإستراتيجية (استخدام التخطيط الإستراتيجي، والابتكار، والتنوع الاقتصادي، والاستثمار في الرقمنة الحديثة، واستخدام أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية، وتطوير الإدارة المالية) في نمو واستدامة المنشآت العائلية. ويعتبر هذا النهج الشامل الذي يركز على تقدير مجموعة واسعة من التوجهات الإستراتيجية أفضل من الأساليب التي تركز على تقدير أثر توجه إستراتيجي واحد، وذلك باعتبار أن نمو المنشآت العائلية، وضمان استدامتها ليس مرتبطاً بعامل، أو بتوجه إستراتيجي واحد، بل بجميع التوجهات الإستراتيجية (التخطيط، والابتكار، والتنوع، والرقمنة، والموارد البشرية، والإدارة المالية) في الوقت نفسه. لذلك، فإنه من المهم تقدير آثار مجموعة كبيرة ورئيسة للتوجهات الإستراتيجية بدلا من تقدير أثر توجه واحد أو بعض التوجهات. وتتعلق الإضافة الجوهرية الثانية للدراسة بترتيب آثار التوجهات الإستراتيجية في نمو المنشآت العائلية، ويعتبر هذا الترتيب النسبي مهماً لإعداد وتنفيذ وإنجاز الخطط التطويرية الشاملة في المنشآت العائلية. وتقدم الدراسة في هذا النطاق خارطة طريق لتحقيق أهداف المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية من خلال ترتيب التوجهات الإستراتيجية بحسب تأثيرها في نمو واستدامة المنشآت العائلية، بالإضافة إلى ترتيب المتغيرات الفرعية (الأنشطة أو المبادرات) في كل بُعد، أو توجه إستراتيجي، وقد تم هذا الترتيب وفقاً لأدوات علمية إحصائية دقيقة، أما الإضافة الجوهرية الثالثة لهذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة؛ فتتمثل في استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتقدير أثر التوجهات الإستراتيجية في نمو واستدامة المنشآت

العائلية في المملكة العربية السعودية وهو نموذج كفء لم يتم استخدامه في دراسات شاملة، لتقدير أثر مجموعة من التوجهات الإستراتيجية في نمو واستدامة المنشآت العائلية. وعليه، تمثل الدراسة التطبيقية المعتمدة على استخدام هذا النموذج أبرز الإضافات الجوهرية لهذه الدراسة، وحسب علم الباحثين لا توجد دراسات سابقة استخدمت هذا النموذج لتقييم أثر مجموعة كبيرة من التوجهات الاستراتيجية في منشآت الأعمال في المملكة، أو في دول أخرى. وأخيرًا، وفيما يتعلق بالإضافة الجوهرية الرابعة لهذه الدراسة؛ فإنه يمكن اعتبار هذه الدراسة مرجعاً يمكن الاستئناس به لإعداد دراسات مستقبلية، تُعنى بمدى أهمية التوجهات الإستراتيجية القطاعية في منشآت ناشطة في قطاعات مهمة للمملكة، مثل: التعدين، والسياحة، والاقتصاد الرقمي، والتي تمثل ركائز التنوع الاقتصادي وممكنات رئيسة؛ لدفع مسار التنمية، وفقا لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ثانياً: الدراسة التطبيقية

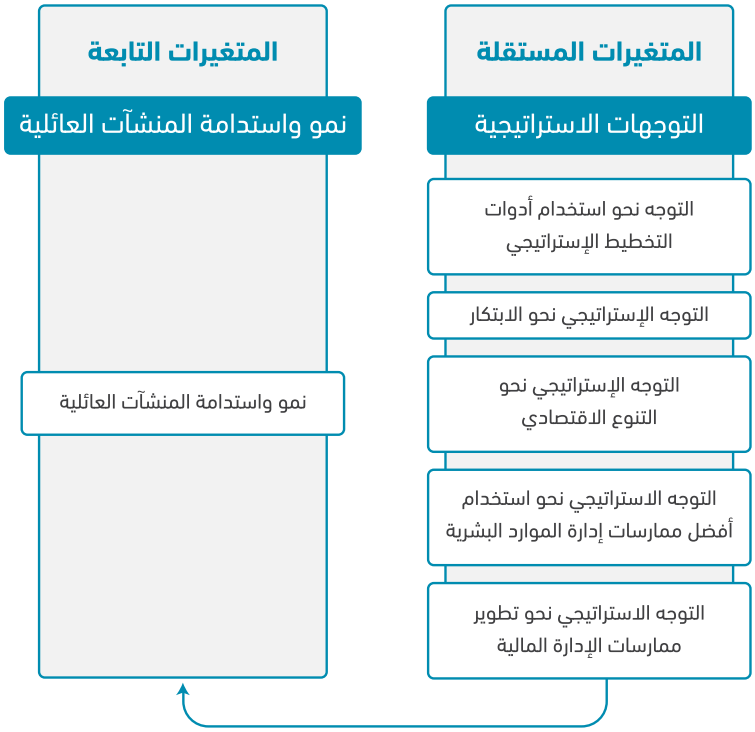
### ١. منهجية الدراسة التطبيقية

يقصد بمنهجية الدراسة التطبيقية: الاختيارات المرتبطة بتحديد النموذج النظري للدراسة، وكذلك بمجتمع وعينة الدراسة ومحتوى الاستبانة والطرق المستخدمة لتحليل البيانات

### نموذج الدراسة

بناء على نتائج الدراسات السابقة، وفروض الدراسة الحالية تم تصميم النموذج المقترح للدراسة، والذي يحتوي على متغيرات الدراسة (نمو واستدامة المنشآت العائلية- التوجهات الإستراتيجية)، ويوضح الشكل رقم (١) ذلك:

الشكل (١):
نموذج الدراسة



## مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المنشآت العائلية التي تغطي جميع مناطق المملكة العربية السعودية، في حين تتكون عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين أو من ينوبهم مثل: الملاك أو المساهمين أو المديرين الوظيفيين في المنشآت العائلية السعودية الناشطة في القطاعات الاقتصادية المختلفة. وتجدر الإشارة في هذا السياق أن هذه الدراسة تسعى لتقدير أثر مجموعة من التوجهات الاستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والابتكار والتنوع الاقتصادي والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، واستخدام أفضل الممارسات في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في نمو واستدامة المنشآت العائلية. وبالتالي من المهم استطلاع آراء المديرين التنفيذيين أو من ينوبهم حول أهمية هذه الاستراتيجيات في تحقيق نمو واستدامة المنشآت العائلية.

## الاستبانة

اعتمدت الدراسة على استبانة تم إنجازها خصيصًا لموضوع البحث، وتم توزيعها على عينة من أصحاب المنشآت العائلية السعودية في القطاعات المختلفة أو من ينوب عنهم. وتشمل الاستبانة على نوعين من المتغيرات: المتغير التابع الذي يمثل نمو واستدامة المنشآت العائلية والمتغيرات المستقلة التي تمثل العوامل المؤثرة على نمو واستدامة هذه المنشآت، والتي وتتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتنوع الاقتصادي والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية واستخدام أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية. وقد تضمنت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة (الفقرات) تتعلق بأبعاد المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. وتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع المحاور، والذي يعتمد على وجود خمس درجات (موافق بشدة وموافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة). وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- **الجزء الأول:** تضمن أسئلة تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمستجوبين (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة ...) وكذلك خصائص المنشأة (الحجم، القطاع، المنطقة وغيرها من البيانات العامة).
- **الجزء الثاني:** يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى قياس المتغير التابع، وهو متغير نمو واستدامة الشركات العائلية. وبناءً على الدراسات السابقة استخدمت الدراسة الفقرات التالية لقياس هذا المتغير:

**جدول (١):**

**فقرات المتغير التابع: نمو واستدامة أعمال المنشآت العائلية**

| المتغير الفرعي | الفقرات |
|---|---|
| المتغير الفرعي ١ | حققت المنشأة زيادة في مستوى حجم الإنتاج خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| المتغير الفرعي ٢ | حققت المنشأة زيادة في مستوى إيرادات المبيعات خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| المتغير الفرعي ٣ | حققت المنشأة زيادة في مستوى الحصة السوقية خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| المتغير الفرعي ٤ | حققت المنشأة زيادة في مستوى حجم الأصول خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| المتغير الفرعي ٥ | حققت المنشأة زيادة في مستوى عدد الموظفين خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |

- **الجزء الثالث:** يهتم هذا الجزء بقياس أبعاد التوجهات الاستراتيجية. وقد تم في هذه الدراسة تحديد ستة توجهات استراتيجية، وهي التوجه نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار، والتوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي، والتوجه الاستراتيجي نحو الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، والتوجه الاستراتيجي نحو استخدم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتوجه الاستراتيجي نحو تطوير الإدارة المالية. وبناءً على الدراسات السابقة، استخدمت الدراسة الفقرات المدرجة في الجدول التالي لقياس أبعاد التوجهات الاستراتيجية الستة:

**جدول (٢):**
**فقرات المتغيرات المستقلة (التوجهات الاستراتيجية الستة)**

| | |
|---|---|
| فقرات المتغير المستقل: التوجه نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي | ١. تقوم المنشأة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات بصفة دورية. |
| | ٢. يوجد لدى المنشأة رؤية ورسالة وأهداف معتمدة ومنشورة ورقيا أو إلكترونيا. |
| | ٣. تضع المنشأة الاستراتيجيات والمبادرات والمشروعات اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. |
| | ٤. تنفذ المنشأة الاستراتيجيات والمبادرات من خلال البرامج والخطط التنفيذية والتشغيلية. |
| | ٥. تتبادل إدارات المنشأة المعلومات الاستراتيجية بشكل مستمر. |
| | ٦. يتم إنجاز أنشطة ومخرجات المنشأة ضمن الإطار الزمني المخطط له. |
| | ٧. لدى المنشأة القدرة على وضع استراتيجيات مرنة في حالات الفرص والطوارئ وتغيرات استراتيجيات المنافسين. |
| | ٨. تقوم المنشأة بعمليات التقييم والرقابة بصفة دورية من خلال متابعة الأنشطة والمشروعات. |
| | ٩. يوجد التزام لدى الإدارة العليا بنتائج وتوصيات الإدارة الاستراتيجية خاصة فيما يخص الخطط التطويرية للمنشأة. |
| فقرات المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار | ١. هناك اهتمام بالابتكار في مستوى الإدارة الاستراتيجية للمنشأة. |
| | ٢. تسعى المنشأة إلى تقديم منتوجات وخدمات جديدة. |
| | ٣. تسعى المنشأة إلى استبدال الآلات والأجهزة المستخدمة في عمليات الإنتاج بآلات وأجهزة حديثة ومتطورة. |
| | ٤. تسعى المنشأة إلى استخدام عناصر ومستلزمات جديدة في عمليات الإنتاج. |
| | ٥. يوجد في المنشأة قسم أو إدارة للتسويق ويقع على عاتقها التطوير والابتكار في المجال التسويقي. |
| | ٦. تسعى المنشأة للقيام بشراكات تسويقية مع منشآت كبيرة للاستفادة من قنوات توزيعها ومنصاتها الرقمية. |
| | ٧. تمتلك المنشأة هيكلا تنظيميا مرنا قابل للتطوير بسهولة استجابة للتغيرات في بيئة العمل. |
| | ٨. تطور المنشأة أنظمة وإجراءات العمل بما يتناسب مع تحقيق أهدافها. |
| | ٩. تشجع المنشأة كافة الابتكارات التي تسعى للتغير التنظيمي لتحقيق أهدافها. |

| | |
|---|---|
| فقرات المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي | ١. تنتج المنشأة وتسوق مجموعة متنوعة من المنتجات. |
| | ٢. تقدم المنشأة خدمات متنوعة مرتبطة بمنتوجاتها مثل خدمات توصيل المنتج إلى العميل أو خدمات الصيانة |
| | ٣. تطور المنشأة منتجاتها باستمرار وفق احتياجات السوق الوطنية. |
| | ٤. لدى المنشأة القدرة على تسويق منتجاتها الحالية في أسواق محلية جديدة بالمملكة. |
| | ٥. تحلل المنشأة عوامل المنافسة المتعلقة بتسويق المنتجات في الأسواق الدولية. |
| | ٦. لدى المنشأة القدرة على تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية. |
| | ٧. تسعى المنشأة لبناء شراكات مع منشآت دولية من خلال عمليات الاندماج أو الاستحواذ. |
| | ٨. تسعى المنشأة لبناء شراكات مع المراكز البحثية للاستفادة من عمليات البحث والابتكار المتعلقة بتطوير وتنويع المنتجات. |
| فقرات المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة | ١. تستخدم المنشأة موقعا إلكترونيا ويتم تحديثه بصفة دورية. |
| | ٢. تستخدم المنشأة منصات التجارة الإلكترونية لتسويق منتجاتها. |
| | ٣. تستخدم المنشأة صفحات على حسابات التواصل الاجتماعي (تويتر– فايسبوك – انستغرام). |
| | ٤. تتوفر في المنشأة تقنيات وأنظمة تسهل جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ونشرها والاستفادة منها بكفاءة. |
| | ٥. تستخدم المنشأة برامج وأنظمة معلومات متطورة لإدارة المعاملات مع العملاء. |
| | ٦. تستخدم المنشأة أنظمة تكنولوجية وأجهزة معلوماتية متطورة في عمليات إنتاج السلع والخدمات. |
| | ٧. لدى المنشأة بنية تحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات تسهم في ربط جميع أقسام وفروع المنشأة معلوماتيا. |
| | ٨. لدى المنشأة قسم أو إدارة تختص بتطوير وصيانة ومراقبة البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات. |
| | ٩. تقوم المنشأة بورش عمل وبرامج تدريبية لتطوير مهارات وخبرات موظفيها في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية. |
| فقرات المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية | ١. تحظى استراتيجية الموارد البشرية بأهمية كبرى في إستراتيجية المنشأة. |
| | ٢. لدى المنشأة دليل للموظفين أو للوصف الوظيفي. |
| | ٣. لدى المنشأة خطط وبرامج لتدريب الموظفين في جميع التخصصات. |
| | ٤. يتمتع العاملون المؤهلون في أي وظيفة بفرصة الترقية إلى مناصب ذات أجور أو مسؤولية أكبر داخل المنشأة. |
| | ٥. تقوم المنشأة بتعديل أنظمة التعويضات بصفة دورية. |
| | ٦. تقدم المنشأة رواتب وتعويضات أعلى من المنافسين لاستقطاب المرشحين لشغل المناصب القيادية. |
| | ٧. تعتمد عملية اختيار المرشحين لشغل المناصب القيادية على المقابلات والاختبارات واختيار الأكفاء. |
| | ٨. لدى المنشأة معايير واضحة وشفافة لتوظيف أفراد العائلة الذين يرغبون في العمل في المنشأة. |
| | ٩. يحصل الموظفون سنويا على التقييم الرسمي لأدائهم. |
| | ١٠. تقوم المنشأة بتقييم الموظفين القياديين على أساس القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. |

| فقرات المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية | |
|---|---|
| | ١. يتم التخطيط المالي (التخطيط للميزانية وللمصروفات وغيرها) بشكل دقيق ومنظم. |
| | ٢. تقوم المنشأة بإنجاز وتحليل التقارير المالية. |
| | ٣. تستخدم المنشأة أنظمة معلومات محاسبية متطورة وحديثة وكفؤة. |
| | ٤. تقوم المنشأة بتقييم هيكل رأس مالها وتتخذ الإجراءات اللازمة لتنويع مصادر التمويل. |
| | ٥. تعمل الإدارة المالية بالمنشأة على إدارة رأس المال العامل بكفاءة لضمان استقرار السيولة. |
| | ٦. تحلل المنشأة مؤشرات الأداء المالي (مؤشرات السيولة ومؤشرات المديونية ومؤشرات الأرباح وغيرها من مؤشرات الأداء المالي). |
| | ٧. لدى المنشأة لجان متخصصة مثل لجنة المراجعة الداخلية وغيرها من اللجان في مجال الإدارة المالية والمحاسبية. |
| | ٨. تقوم المنشأة بإنجاز جميع الأعمال المتعلقة بالمراجعة والتدقيق للقوائم المالية. |
| | ٩. لدى الإدارة المالية خبرة وكفاءة في مجال اتخاذ القرارات الاستثمارية. |

## الطرق المستخدمة لتحليل البيانات:

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير أثر مجموعة من التوجهات الاستراتيجية للمنشآت (التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتنويع الاقتصادي، وكذلك الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، واستخدام أفضل الممارسات في مجال إدارة والموارد البشرية والإدارة المالية) في نمو واستدامة المنشآت العائلية. وتم في البداية القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة، ثم التركيز على تحليل طبيعة علاقات النموذج النظري للدراسة من خلال استخدام نموذج المعادلة الهيكلية.

## ٢. عرض النتائج الفنية للدراسة

### نتائج جمع البيانات

يتكون مجتمع الدراسة من المنشآت العائلية العاملة في مختلف القطاعات، بما في ذلك الصناعة والخدمات والتجارة والزراعة في جميع مناطق المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فتتكون من المديرين التنفيذيين بالشركات العائلية أو من ينوبهم مثل الملاك أو المساهمين أو المديرين الوظيفيين. وقد تم توزيع الاستبانة على عدد كبير من المنشآت، وتم في الأخير الحصول على ٤٣٨ استبانة. وتجدر الإشارة أن هذا العدد كافٍ؛ لأنه يتجاوز الحد الأدنى الذي يمكن الحصول عليه من خلال معادلة (ستيفن ثامبسون) لحساب حجم العينة ($n$)، حيث تعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية:

$$n = \frac{(N \times P(1 - P)}{[N - 1 \times (d^2/Z^2)] + P(1 - P)}$$

$n$ = حجم المجتمع، $Z$= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٩٥ ٪ ) وتساوي (١,٩٦ ٪)، $d$= نسبة الخطأ وتساوي (٥ ٪ ). أما P فتمثل القيمة الاحتمالية وتساوي (٠,٥).

وباعتبار أن عدد المنشآت العائلية النشطة يناهز تقريبا ٦٣٣ ألف منشأة (عرض الوضع الراهن للمنشآت العائلية، المركز الوطني للمنشآت العائلية ٢٠٢٢) وبناءً على معادلة ستيفن ثامبسون، تم تحديد الحد الأدنى لعينة الدراسة في حدود ٣٨٤ منشأة. وبالتالي فحجم العينة المستخدم (٤٣٨) يتجاوز الحد الأدنى وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون. وتوضح الجداول ٣ و٤ توزيع أفراد العينة حسب خصائص المبحوثين والمنشآت.

**جدول (٣):**
**خصائص المبحوثين**

| المتغير | المتغير الفرعي | العدد | النسبة المئوية (٪) |
|---|---|---|---|
| صفة الشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة | المدير التنفيذي | ١٩٥ | ٤٤,٥ |
| | المالك أو أحد المساهمين في المنشأة | ٨٥ | ١٩,٤ |
| | مدير وظيفي بالمنشأة | ٤٥ | ١٠,٣ |
| | موظف آخر | ١١٣ | ٢٥,٨ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| علاقة الشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة بعائلة المنشأة | ينتمي للعائلة | ٣٢٠ | ٧٣,١ |
| | لا ينتمي للعائلة | ١١٨ | ٢٦,٩ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| عمر الشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة | أقل من ٣٠ سنة | ٢١٤ | ٤٨,٩ |
| | ٣٠-٥٠ سنة | ١٧٨ | ٤٠,٦ |
| | أكثر من ٥٠ سنة | ٤٦ | ١٠,٥ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| المستوى التعليمي للشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة | الثانوية | ٥٨ | ١٣,٢ |
| | بكالوريوس أو دبلوم | ٢٣٠ | ٥٢,٥ |
| | دراسات عليا | ١٥٠ | ٣٤,٣ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| عدد سنوات الخبرة في المنشأة | أقل من ٥ سنوات | ١٤٣ | ٣٢,٦ |
| | ٦-١٠ سنوات | ١٧٥ | ٤٠ |
| | ١١- ٢٠ سنوات | ٦٤ | ١٤,٦ |
| | أكثر من ٢٠ سنة | ٥٦ | ١٢,٨ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |

**جدول (١٠):**
**خصائص المنشآت العائلية**

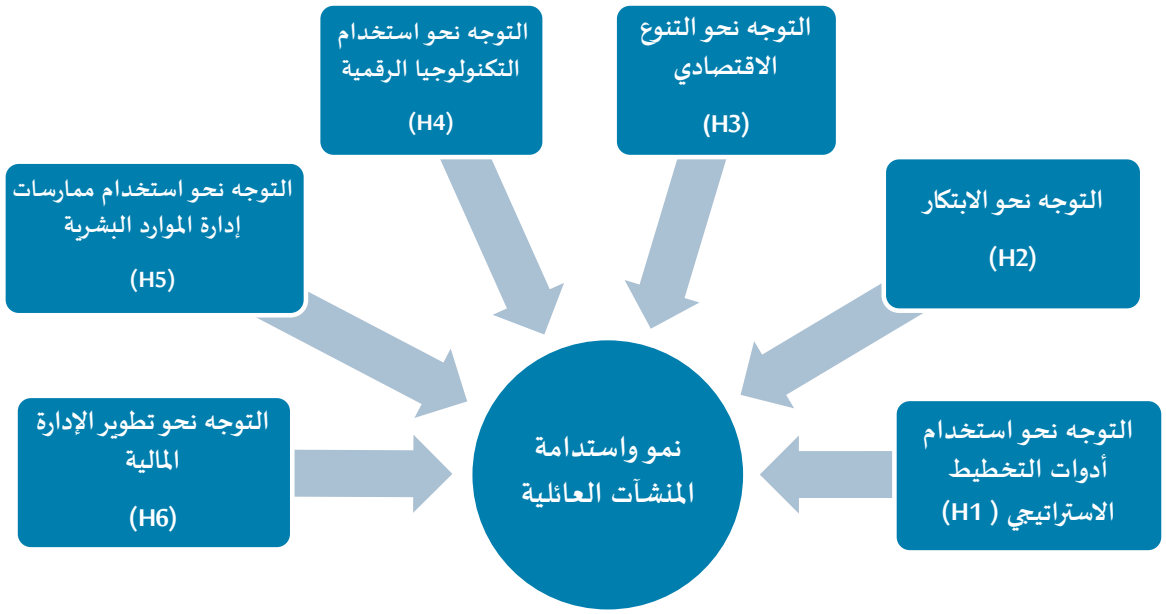
| المتغير | المتغير الفرعي | العدد | النسبة المئوية (٪) |
|---|---|---|---|
| عمر المنشأة منذ التأسيس | أقل من ١٥ سنة | ١٧٣ | ٣٩,٥ |
| | ١٦-٣٠ سنة | ١٥٤ | ٣٥,٢ |
| | ٣١- ٥٠ سنة | ٦١ | ١٣,٩ |
| | أكثر من ٥٠ سنة | ٥٠ | ١١,٤ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| قطاع للمنشأة | التجارة | ٢٠٣ | ٤٦,٣ |
| | الخدمات | ١٣٤ | ٣٠,٦ |
| | الصناعة | ٨٠ | ١٨,٣ |
| | الزراعة | ٢١ | ٤,٨ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| منطقة المنشأة | الرياض | ١٠٤ | ٢٣,٧ |
| | عسير | ٢٧ | ٦,٢ |
| | نجران | ٩ | ٢,١ |
| | مكة المكرمة | ٧٣ | ١٦,٧ |
| | تبوك | ١١ | ٢,٥ |
| | الباحة | ١١ | ٢,٥ |
| | المدينة المنورة | ١٢ | ٢,٧ |
| | حائل | ٢١ | ٤,٨ |
| | الجوف | ٢٣ | ٥,٣ |
| | القصيم | ٢٢ | ٥ |
| | الحدود الشمالية | ٤٩ | ١١,٢ |
| | المنطقة الشرقية | ٦٤ | ١٤,٦ |
| | جازان | ١٢ | ٢,٧ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |
| عدد العاملين بالمنشأة | أقل من ١٠ | ٦٤ | ١٤,٦ |
| | ١١-٥٠ | ١٣٤ | ٣٠,٦ |
| | ٥١-٢٥٠ | ١٢٥ | ٢٨,٥ |
| | ٢٥١-٥٠٠ | ٥٥ | ١٢,٦ |
| | أكثر من ٥٠٠ | ٦٠ | ١٣,٧ |
| | **المجموع** | **٤٣٨** | **١٠٠٪** |

## نتائج نموذج المعادلة الهيكلية

يتطلب استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل طبيعة العلاقات بين التوجهات الاستراتيجية الستة (التوجه الاستراتيجي الخاص باستخدام الأدوات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار، والتوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي، والتوجه الاستراتيجي نحو الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، والتوجه الاستراتيجي نحو استخدم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتوجه الاستراتيجي نحو تطوير الإدارة المالية) من ناحية، وبين نمو واستدامة المنشآت العائلية من ناحية أخرى اتباع العديد من الخطوات والتي تتعلق أساسا بتصميم النموذج، وتقييم نموذج القياس و تقدير النموذج وعمليات التحسين وجودة المطابقة واختبار الفرضيات. ويمكن عرض نتائج هذا النموذج من خلال الآتي:

- **مرحلة تصميم النموذج القياسي:** بناءً على الدراسات السابقة، يمكن تصميم النموذج النظري في الشكل (٢) والذي يمثل نقطة انطلاق استخدام منهجية نموذج المعادلة الهيكلية.

**شكل (٢):**
**النموذج المبسط للدراسة**




يظهر هذا النموذج المبسط أن نمو المنشآت العائلية يتأثر بستة توجهات استراتيجية وهي: التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أدوات التخطيط، والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار، والتوجه الاستراتيجي نحو التنوع والتوجه الاستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية، والتوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك التوجه الاستراتيجي نحو تطوير الإدارة المالية.

- **مرحلة نموذج القياس ومرحلة تقدير النموذج الأولي:** تعتبر هذه المرحلة أساسية حيث تهدف لقياس واختبار جودة الاستبانة (أبعادها وفقراتها) فيما يخص علاقتها بظاهرة الدراسة. وترتكز هذه المرحلة بالأساس على اختبارات قياس صدق المحتوى والصدق التقاربي وثبات الاتساق الداخلي واختبار الصدق التمايزي. وعامة تظهر النتائج جودة الاستبانة. وقد تم التوصل في هذه المرحلة كذلك إلى تحديد أهم فقرات الاستبانة (الجدول5) التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل النتائج.

وتعتبر هذه المرحلة أساسية وتمهيدية لتقدير النموذج الأولي. ويعرض الجدول (5) تحديد فقرات الاستبانة التي سيتم استخدامها لتقدير النموذج الأولي، في حين يعرض الشكل (2) تصميم النموذج المستخرج من البرنامج الإحصائي (AMOS)

**جدول (٥):**

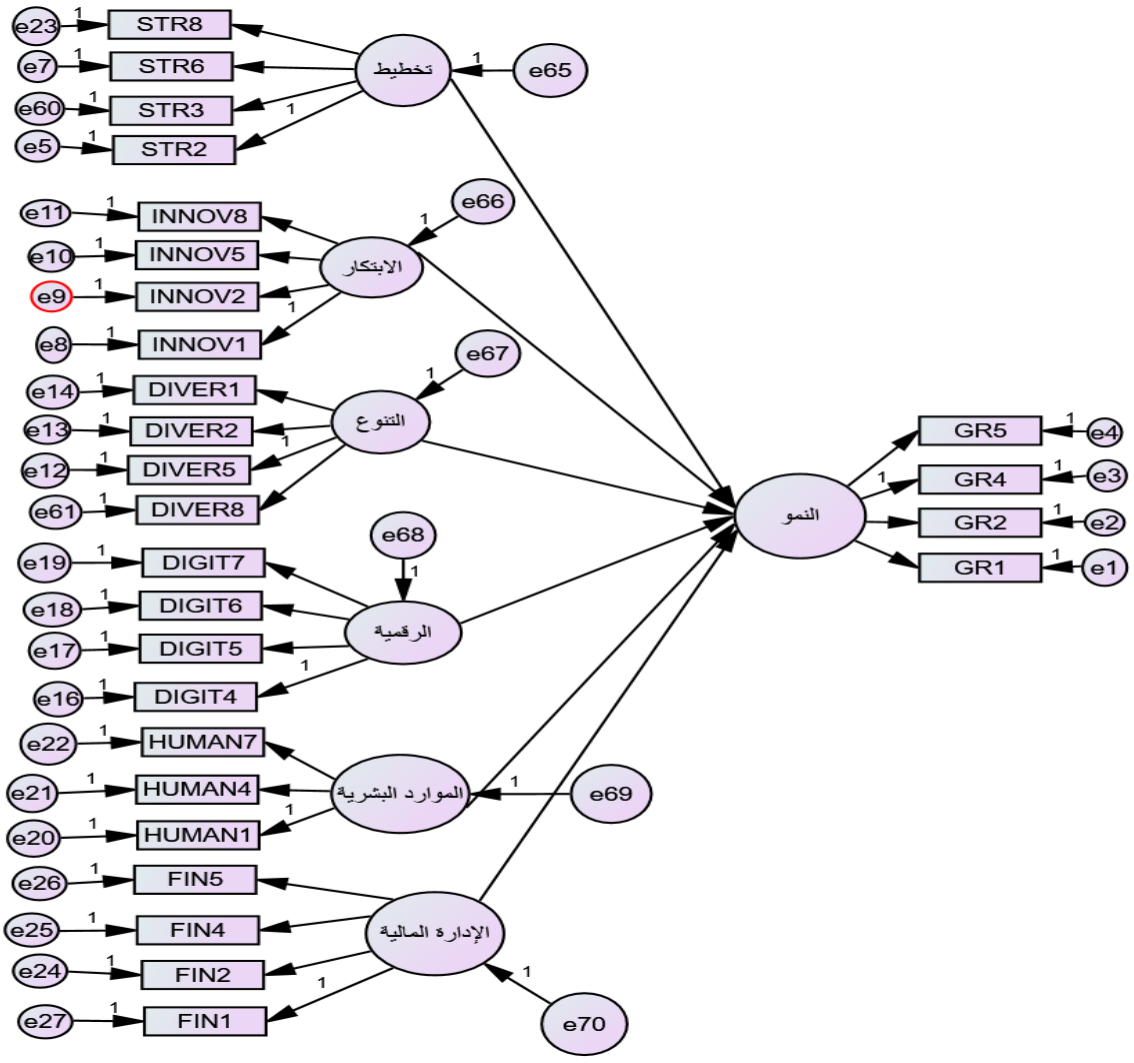
**تحديد فقرات الاستبانة بناءً على نتائج نموذج القياس**

| المتغيرات | الفقرات |
|---|---|
| نمو واستدامة المنشآت العائلية | حققت المنشأة زيادة في مستوى حجم الإنتاج خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| | حققت المنشأة زيادة في مستوى إيرادات المبيعات خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| | حققت المنشأة زيادة في مستوى حجم الأصول خلال الثلاث سنوات الأخيرة. |
| | حققت المنشأة زيادة في مستوى عدد الموظفين خلال الثلاث سنوات الأخيرة |
| التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أدوات التخطيط | يوجد لدى المنشأة رؤية ورسالة وأهداف معتمدة ومنشورة ورقياً أو إلكترونياً. |
| | تضع المنشأة الإستراتيجيات والمبادرات والمشروعات اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية |
| | يتم إنجاز أنشطة ومخرجات المنشأة ضمن الإطار الزمني المخطط له. |
| | تقوم المنشأة بعمليات التقييم والرقابة بصفة دورية من خلال متابعة الأنشطة والمشروعات. |
| التوجه الإستراتيجي نحو الابتكار | هناك اهتمام بالابتكار في مستوى الإدارة الإستراتيجية للمنشأة. |
| | تسعى المنشأة إلى تقديم منتوجات وخدمات جديدة. |
| | يوجد في المنشأة قسم أو إدارة للتسويق ويقع على عاتقها التطوير والابتكار في المجال التسويقي. |
| | تمتلك المنشأة هيكلا تنظيمياً مرناً قابلاً للتطوير بسهولة استجابة للتغيرات في بيئة العمل. |
| التوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي | تنتج المنشأة وتسوق مجموعة متنوعة من المنتجات. |
| | تقدم المنشأة خدمات متنوعة مرتبطة بمنتوجاتها مثل خدمات توصيل المنتج إلى العميل او خدمات الصيانة |
| | تحلل المنشأة عوامل المنافسة المتعلقة بتسويق المنتجات في الأسواق الدولية. |
| | تسعى المنشأة لبناء شراكات مع المراكز البحثية للاستفادة من عمليات البحث والابتكار المتعلقة بتطوير وتنويع المنتجات |
| التوجه الإستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية | تتوفر في المنشأة تقنيات وأنظمة تسهل جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ونشرها والاستفادة منها بكفاءة |
| | تستخدم المنشأة برامج وأنظمة معلومات متطورة لإدارة المعاملات مع العملاء. |
| | تستخدم المنشأة أنظمة تكنولوجية وأجهزة معلوماتية متطورة في عمليات إنتاج السلع والخدمات. |
| | لدى المنشأة بنية تحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات تسهم في ربط جميع أقسام وفروع المنشأة معلوماتيا. |

| المتغيرات | الفقرات |
|---|---|
| التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية | تحظى إستراتيجية الموارد البشرية بأهمية كبرى في إستراتيجية المنشأة. |
| | يتمتع العاملون المؤهلون في أي وظيفة بفرصة الترقية إلى مناصب ذات أجور، أو مسؤولية أكبر داخل المنشأة. |
| | تعتمد عملية اختيار المرشحين لشغل المناصب القيادية على المقابلات والاختبارات واختيار الأكفاء. |
| التوجه الاستراتيجي نحو تطوير ممارسات الإدارة المالية | يتم التخطيط المالي (التخطيط للميزانية وللمصروفات وغيرها) بشكل دقيق ومنظم. |
| | تقوم المنشأة بإنجاز وتحليل التقارير المالية. |
| | تقوم المنشأة بتقييم هيكل رأس مالها وتتخذ الإجراءات اللازمة لتنويع مصادر التمويل. |
| | تعمل الإدارة المالية بالمنشأة على إدارة رأس المال العامل بكفاءة لضمان استقرار السيولة. |

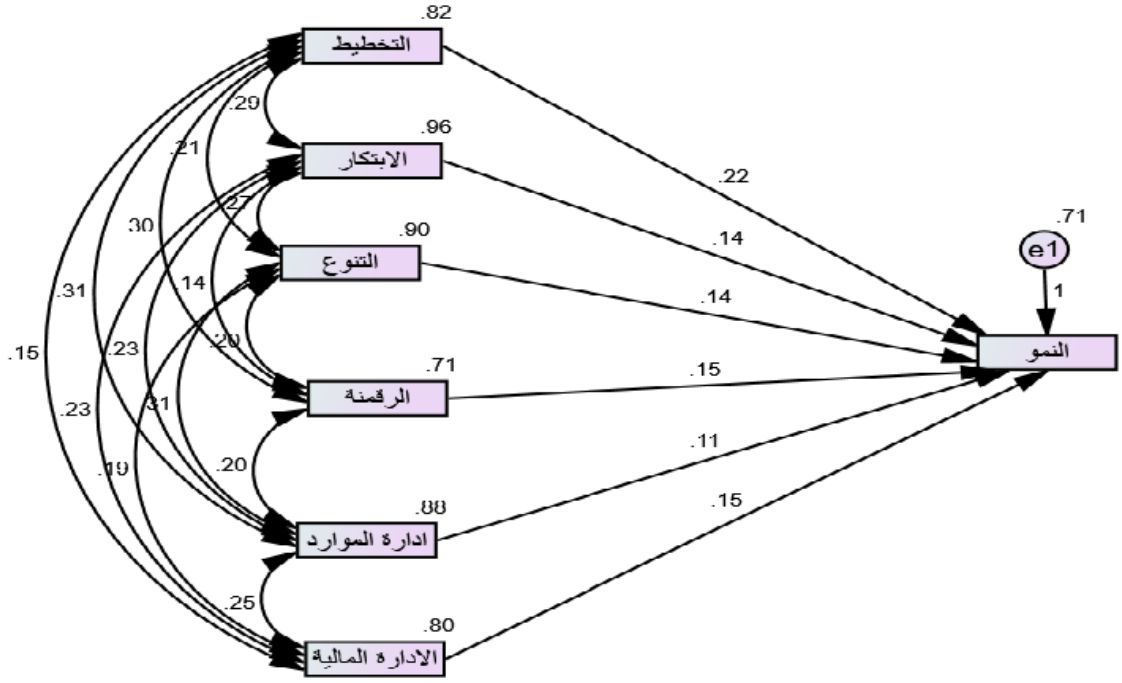
شكل (٣):

النموذج الهيكلي الأولي



- **مرحلة تقدير النموذج الهيكلي النهائي وعمليات التحسين وجودة المطابقة واختبار الفرضيات:** تم في هذه المرحلة القيام بعمليات تحسين نتائج تقدير النموذج الهيكلي. وتجدر الإشارة في هذا السياق أن النتائج النهائية للتقدير التي تم الحصول عليها في إطار عمليات التحسين هي النتائج التي تمكّن من الحصول على أفضل مؤشرات جودة المطابقة المتعارف عليها علميا. ويعرض الشكل التالي نموذج المعادلة الهيكلية النهائي:

**شكل (٤):**
**تقدير نموذج المعادلة الهيكلية النهائي باستخدام برمجية (AMOS)**




بعد تقدير النموذج الهيكلي والتأكد من جودته من خلال مؤشرات المطابقة، تم استخدام نتائجه لاختبار فرضيات الدراسة التي يمكن عرض نتائجها من خلال الجدول التالي:

**جدول (٦):**

**نتائج اختبارات فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية**

| الفروض | المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل المسار | p- Value | نتيجة اختبار الفروض |
|---|---|---|---|---|---|
| **الفرضية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي كأداة للإدارة الفعالة في نمو واستدامة المنشآت العائلية. | التوجه الإستراتيجي نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي | نمو واستدامة المنشآت العائلية | ٢١٥٠. | ٠,٠٠١*** | قبول الفرضية |
| **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار في نمو واستدامة المنشآت العائلية. | التوجه الإستراتيجي نحو الابتكار | نمو واستدامة المنشآت العائلية | ١٣٨٠. | ٠٠٢.** | قبول الفرضية |
| **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي في نمو واستدامة المنشآت العائلية. | التوجه الإستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي | نمو واستدامة المنشآت العائلية | ١٤٢٠. | ٠٠٣.** | قبول الفرضية |
| **الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة في نمو واستدامة المنشآت العائلية. | التوجه الإستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية | نمو واستدامة المنشآت العائلية | ١٤٨٠. | ٠,٠٠٦** | قبول الفرضية |
| **الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية في نمو واستدامة المنشآت العائلية. | التوجه الإستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية | نمو واستدامة المنشآت العائلية | ١٠٦٠. | ٠٣٢.* | قبول الفرضية |
| **الفرضية السادسة:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي نحو تطوير ممارسات الإدارة المالية في نمو واستدامة المنشآت العائلية. | التوجه الإستراتيجي نحو تطوير ممارسات الإدارة المالية | نمو واستدامة المنشآت العائلية | ١٥٢٠. | ٠٠٢.** | قبول الفرضية |

***معنوية عند ٠,٠٠١ ، **معنوية عند ٠,٠١ ، *معنوية عند ٠,٠٥

وتكشف هذه النتائج أن التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أدوات التخطيط له تأثير إيجابي مباشر ومهم على نمو واستدامة الشركات العائلية، إذ بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢١٥) وهو دال إحصائيًا، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار وبلغت قيمة المسار لهذا المتغير ٠,١٣٨، وهو كذلك دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ١٪. كما بيّنت النتائج وجود آثار إيجابية للتوجه نحو التنوع الاقتصادي وبمعامل مسار تساوي ٠,١٤٢. وأشارت النتائج أيضًا إلى وجود

آثار إيجابية للتوجه الاستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية، وكذلك التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك التوجه نحو تطوير ممارسات الإدارة المالية وبمعامل مسارات تساوي ٠,١٤٨ و٠,١٠٦ و٠,١٥٢ على التوالي، وجميع هذه المسارات دالة إحصائيا عند مستويات معنوية مقبولة.

## رابعاً: النتائج النهائية للدراسة والتوصيات

شهدت بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تغيرات كبيرة على مدى العقدين الماضيين، لا سيما في مجال تطوير البنية التحتية الداعمة للاستثمار، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالأعمال، وكذلك تحسين جودة الخدمات الحكومية. وقد أدى تطور بيئة الأعمال إلى تأسيس العديد من المنشآت في القطاع الخاص بما في ذلك المنشآت العائلية. وقد أصبح لهذا النوع من المنشآت دورًا بارزًا في الاقتصاد الوطني، إذ تساهم هذه المنشآت العائلية بحوالي ٦٦ ٪ في الناتج المحلي الإجمالي الخاص للمملكة. كما أن لهذه المنشآت دورًا رئيسًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. فعلى سبيل المثال تسهم هذه المنشآت في تحقيق مستهدف رؤية المملكة المتعلق بزيادة معدلات التوظيف حيث توظف نسبة٥٧٪ في القطاع الخاص، وهو ما يمثل تقريبًا نصف مجموع الأيدي العاملة في المملكة العربية السعودية (٤٨٪). كما أن المنشآت العائلية تنشط وتستثمر في قطاعات متعددة، وتسهم بالتالي في تحقيق هدف الرؤية المتعلق بالتنوع الاقتصادي، إذ توجد في جميع القطاعات التي تستهدفها الرؤية، خاصة السياحة والتجزئة والتعدين والاقتصاد الرقمي. ونظرا لأهمية هذه المنشآت في الاقتصاد الوطني، فإنه من المهم استكشاف العوامل المؤثرة في نجاحها واستمراريتها. وتندرج هذه الدراسة ضمن هذا السياق وتتناول موضوع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية.

ولدراسة هذا الموضوع تم تصميم استبانة لغرض الدراسة. إضافة لبعض البيانات العامة المتعلقة بالمستجوبين والمنشآت. وقد اشتملت الاستبانة على فقرات تتعلق بمحور نمو واستدامة هذه المنشآت. كما تضمنت الاستبانة أيضا مجموعة من الأسئلة الأخرى تتعلق بأبعاد التوجهات الاستراتيجية الستة، وهي استخدام التخطيط الاستراتيجي، والابتكار والتنوع الاقتصادي والاستثمار في الرقمنة الحديثة، واستخدام أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية، وتطوير الإدارة المالية. وقد تم توزيع الاستبانة على عدد كبير من المنشآت العائلية في جميع مناطق المملكة، وتم الحصول على حوالي ٤٢٨ استبانة. وبعد معالجة البيانات تم تحليلها إحصائيًا وكميًا من خلال استخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS). وقد استخدمت الدراسة التطبيقية العديد من الأدوات الإحصائية والكمية لتحليل النتائج، خاصة منهجية نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling, SEM). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن عرضها على النحو الآتي

## ١. النتائج النهائية للدراسة

بصفة عامة ومن خلال استخدام الأدوات الإحصائية والكمية المتعددة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- **أولاً: النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية الستة من ناحية، وضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية من ناحية أخرى.**

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متينة بين التوجهات الاستراتيجية الستة من ناحية، وضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية من ناحية أخرى. وتشير هذه النتائج أن ضمان نمو مستدام بالنسبة لقطاع المنشآت العائلية في المملكة يتطلب إنجاز العديد من المبادرات والأنشطة والممارسات الإدارية والفنية والتي يمكن جمعها من خلال ستة توجهات أو أهداف استراتيجية وهي: التوجه نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي كأداة فعّالة للإدارة العلمية ، والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار، والتوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي، والتوجه الاستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية، والتوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأخيرًا التوجه الاستراتيجي نحو تطوير الإدارة المالية.

- **ثانيا: النتائج المتعلقة بترتيب التوجهات الاستراتيجية حسب مدى تأثيرها في نمو واستدامة المنشآت العائلية.**

تم ترتيب التوجهات الاستراتيجية الستة حسب مدى تأثيرها في نمو واستدامة المنشآت العائلية بالاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية، خاصة مؤشر قيمة معامل المسار. وبترتيب هذه التوجهات الاستراتيجية، تبين أن أكثر التوجهات المؤثرة في نمو واستدامة المنشآت العائلية هو التوجه نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، وجاء في المركز الثاني التوجه نحو تطوير ممارسات الإدارة المالية، وثالثًا التوجه نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية، ورابعًا التوجه نحو التنوع الاقتصادي، وخامسًا التوجه نحو الابتكار، وسادسًا التوجه الاستراتيجي نحو تطوير أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- **ثالثًا: النتائج المتعلقة بتحديد أنشطة أو مبادرات التوجهات الاستراتيجية لضمان استدامة ونمو المنشآت العائلية.**

استخدمت الدراسة التحليل التعاملي وذلك لتحديد أهم الفقرات التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل توجه استراتيجي معين. ووفقًا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها تم قبول جميع فقرات متغيرات الاستبانة التي كانت معامل تحميلها المعيارية تساوي ٠,٥ أو أعلى، بينما تم استبعاد الفقرات ذات معامل التحميل المعيارية الأقل من ٠,٥. وقد مكّن التحليل التعاملي من تحديد أهم فقرات كل توجه استراتيجي، وبالتالي الأنشطة التي يجب دعمها وتطويرها لكل توجه استراتيجي؛ بهدف ضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية. وعلى هذا الأساس توصلت الدراسة إلى التعرف على المبادرات المتعلقة بكل توجه استراتيجي، وذلك لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية. ويمكن تلخيص هذه الأنشطة والمبادرات حسب كل توجه استراتيجي كالآتي

- **مجال التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي: بينّت الدراسة في هذا السياق أن أهم الأنشطة الإدارية المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية تتمثل في:**
  - ضرورة أن تهتم المنشأة بوضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها حتى توجه هذه العناصر جميع أنشطتها وهو ما سيسهم في إنجاز عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة بطرق إدارية كفؤة.
  - من المهم أن تنجز المنشأة أعمالها من خلال وضع الاستراتيجيات والمبادرات والمشروعات اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
  - ضرورة إنجاز أنشطة ومخرجات المنشأة ضمن الإطار الزمني المخطط له.
  - ضرورة أن تقوم المنشأة بعمليات التقييم والرقابة بصفة دورية من خلال متابعة الأنشطة والمشروعات.

ومن المهم التذكير في هذا السياق بوجود إجماع نظري وتطبيقي على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في رسم مستقبل المنشآت بصفة عامة، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة علمية تساعد المنشآت في تحديد الأنشطة والإجراءات الضامنة لتحقيق أفضل النتائج. أما غياب التخطيط الاستراتيجي فينتج عنه فقدان الموظفين وخاصة القيادات الإدارية الرغبة والسعي نحو تحقيق أهداف المنشأة، وهو ما يؤدي إلى بروز أنشطة غير منسقة ومتضاربة بين الموظفين وغير مرتبطة بأهداف المنشأة. ويؤدي هذا السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال إلى عدم تحقيق البراعة التنظيمية، وهو ما يؤثر سلبًا في نمو واستدامة المنشآت العائلية مستقبلا. كما تجدر الإشارة إن استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تحسين مؤشرات أداء الاقتصاد سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي (مؤشرات أداء منشآت الأعمال) أو في مستوى الاقتصاد الكلي (مؤشرات أداء الاقتصاد الكلي الوطني). وفيما يخص مستوى الاقتصاد الجزئي يمثل التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهمًا في رفع نمو وأداء الشركات العائلية. ومما لا شك فيه أن رفع معدلات النمو يمثل في حد ذاته محركا لعمليات التوظيف والاستثمار لدى منظمات الأعمال. أما على مستوى الاقتصاد الكلي، فإن استخدام الأدوات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع مؤشرات أداء المنشآت العائلية (النمو والتوظيف والاستثمار)، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع مؤشرات أداء القطاع الخاص باعتبار أهمية المنشآت العائلية في الاقتصاد الوطني من حيث الإنتاج والاستثمار والتوظيف. ومن المهم كذلك التذكير أن العديد من النجاحات التي تحققت في المملكة في السنوات الأخيرة يمكن تفسيرها بالاعتماد على خطة استراتيجية واضحة المعالم وهي رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي بدأت نتائجها تظهر من خلال تطور العديد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية. وبالتالي فمن المهم للقطاع الخاص في المملكة بصفة عامة وقطاع المنشآت العائلية بصفة خاصة أن يطور أدوات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة حتى يكون محركا أساسيا للاقتصاد الوطني في المستقبل.

- **مجال التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار: أشارت الدراسة في هذا السياق إلى أهمية الدور الريادي للابتكار كعامل محدد لضمان نمو مستدام للمنشآت العائلية. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تطوير الممارسات التالية المتعلقة بمجال الابتكار:**
  - العمل على تشجيع ابتكار المنتجات وذلك من خلال التجديد والابتكار في كل ما يتعلق بتقديم

منتجات وخدمات جديدة.

- الاهتمام بالابتكار التسويقي من خلال التطوير المستمر والابتكار في المجال التسويقي، وذلك بتنظيم هذا النوع من الابتكار في إطار قسم أو إدارة تكون مهامها الرئيسة تطوير الابتكار التسويقي.
- الاهتمام بالابتكار التنظيمي من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتطوير بسهولة استجابة للتغيرات في بيئة العمل.

إن تطوير هذه الممارسات المتعلقة بالابتكار سيكون لها بدون شك نتائج إيجابية على ديناميكية منشآت الأعمال والاقتصاد الوطني عامة، إذ يمثل الابتكار عاملاً أساسيًا في تعزيز المزايا النسبية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنشآت، وهو ما سيسهم في تحسين تنافسية الاقتصاد ورفع نسب النمو التي تمثل محركا لتوفير فرص العمل، وبالتالي المساهمة في تحقيق هدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلق بزيادة معدلات التوظيف. ومن المهم كذلك الإشارة إلى أن تعزيز الابتكار في المنشآت العائلية سيؤدي إلى تحسين ترتيب المملكة في هذا المجال خاصة في مستوى مؤشر الابتكار العالمي، إذ تحسن ترتيب المملكة بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، فقد كانت المملكة في المركز ٦٦ من بين ١٣٢ دولة في عام ٢٠٢١ والمركز ٤٨ في عام ٢٠٢٣، متقدمة ١٨ مركزا. وعليه من المهم أن تدعم جميع المنشآت في المملكة وخاصة منها المنشآت العائلية ديناميكية الابتكار وذلك لما له من آثار إيجابية على تحسين ترتيب المملكة في مثل هذه المؤشرات الدولية واستقطاب الاستثمار الخارجي المباشر، وما يترتب عنه من نقل للتكنولوجيا الحديثة وتطوير المعرفة الفنية والإدارية، وتوفير فرص العمل وغيرها من المزايا المتعلقة بدور هذا النوع من الاستثمار في ديناميكية اقتصاديات الدول المستقطبة.

- **مجال التوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي: أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية بصفة عامة أهمية أن تركز المنشأة على بعض الممارسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي نحو التنوع الاقتصادي، ومن أهم الممارسات التي حددتها الدراسة في هذا المجال:**
  - ضرورة تنويع المنتجات والخدمات.
  - ضرورة تنويع الخدمات المرتبطة بمنتجاتها مثل خدمات توصيل المنتج إلى العميل أو خدمات الصيانة.
  - ضرورة أن تهتم المنشأة بتحليل عوامل المنافسة المتعلقة بتسويق المنتجات في الأسواق الدولية وهو ما سيسهم لاحقا في تنويع الأسواق من خلال إيجاد أسواق دولية أخرى خاصة في الدول المجاورة.
  - أهمية بناء شراكات مع المراكز البحثية للاستفادة من عمليات البحث والابتكار المتعلقة بتطوير وتنويع المنتجات.

إن تفعيل هذه الممارسات المتعلقة بمجال التنوع الاقتصادي ستسهم في تحسين مؤشرات أداء المنشآت بصفة خاصة والاقتصاد الوطني بصفة عامة. فعلى مستوى المنشآت يمكّن التنوع بمختلف أنواعه من اكساب المنشآت ميزات تنافسية نسبية، وهو ما يسهم في زيادة حصتها السوقية ورفع طاقتها الإنتاجية سواء من خلال التوظيف أو الاستثمار. أما على المستوى الاقتصاد الوطني فتسهم استراتيجيات

التنوع المختلفة في تحقيق هدف الرؤية المتعلق بالتنوع الاقتصادي، أي إيجاد وتوسيع منتجات وقطاعات اقتصادية غير مرتبطة بقطاع النفط، وهو ما سيؤدي في المدى المتوسط إلى زيادة نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، ورفع معدلات التوظيف في المملكة.

- **مجال التوجه الاستراتيجي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية: حددت الدراسة أربعة أنواع من الاستثمارات الرقمية التي يمكن أن تسهم في تحسين مؤشرات أداء المنشآت العائلية، وهذه الاستثمارات تتعلق أساسا بـ:**
  - التقنيات والأنظمة التي تسهل جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ونشرها والاستفادة منها بكفاءة.
  - البرامج وأنظمة المعلومات المتطورة لإدارة المعاملات مع العملاء.
  - الأنظمة التكنولوجية والأجهزة المعلوماتية المتطورة التي تستخدم في عمليات إنتاج السلع والخدمات.
  - البنية التحتية المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات التي تسهم في ربط جميع أقسام وفروع المنشأة معلوماتيا.

إن زيادة الاستثمارات الرقمية لدي المنشآت العائلية سيمكّنها من الانتقال من بيئة عمل تقليدية إلى بيئة رقمية متطورة تعزز كفاءتها وتجعلها قادرة على مواكبة التطورات السريعة، وهو ما يضمن استدامة نموها. وعامة يمثل الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية الرقمية أحد أهم عوامل القدرات التنافسية سواء للمنشآت أو الاقتصاد الوطني. وتجدر الإشارة في هذا السياق أن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية أوما يسمى اليوم بالاقتصاد الرقمي أصبح يمثل وسيلة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتراهن المملكة العربية السعودية على هذا القطاع، لذلك تم إدراجه في رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضمن أهم القطاعات الواعدة (بالإضافة إلى قطاعات التعدين والسياحة والتجزئة) ليكون أحد أهم ركائز التنوع الاقتصادي. وبالتالي فعلى مستوى الاقتصاد الكلي يتمثل الأثر المباشر للاستثمار في التكنولوجيا الرقمية في المساهمة في تحقيق هدف الرؤية المتعلق بالتنوع الاقتصادي. كما يعتبر قطاع الاقتصاد الرقمي قطاعًا رياديًا لجلب الاستثمار الخارجي المباشر وخلق فرص عمل جديدة. أما على مستوى الاقتصاد الجزئي وبصفة خاصة في مستوى منشآت الأعمال، فإن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية يسهم في تحسين أداء وظائف المنظمة المتعلقة بالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية. كما يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا الرقيمة أحد أهم عوامل تعزيز الميزة التنافسية للمنشآت العائلية وأبعادها المختلفة المتعلقة بالتكلفة والجودة.

- **مجال التوجه الاستراتيجي نحو استخدام أفضل ممارسات إدارة الموارد: يمثل تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أهم التوجهات الاستراتيجية الضامنة لرفع إنتاجية المنشآت وضمان نموها المستدام. وقد أشارت هذه الدراسة إلى أهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال:**
  - ضرورة أن تكون استراتيجية الموارد البشرية عنصرًا مهمًا في الاستراتيجية العامة للمنشأة.
  - ضرورة أن يُمنح الموظفون فرصة الترقية إلى مناصب ذات أجور أو مسؤوليات أعلى داخل المنشأة وذلك لضمان أدائهم وتنافسيتهم داخل المنشآت.

- أهمية أن تعتمد عملية اختيار المرشحين لشغل المناصب القيادية على المقابلات والاختبارات، وذلك لضمان اختيار الأكفاء.

إن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية له آثار على المنشآت والاقتصاد الوطني. فعلى مستوى المنشآت يعتبر تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأداء المنظمة بصفة عامة، كما أن وجود هذه الممارسات في المنشآت يساعد في الحفاظ على الخبرات والقيادات التي استثمرت في تطوير مهاراتهم، وهو ما سيسهم في تخفيض معدلات التسرب الوظيفي. ومن ناحية أخرى تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في بناء الميزات التنافسية للشركات. أما على مستوى الاقتصاد الكلي فإن تطوير واتباع أفضل الممارسات في مستوى إدارة الموارد البشرية يسهم في تكوين رصيد من رأس المال البشري المدرب والكفء الذي يلعب دورًا رياديًا في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

- **مجال التوجه الاستراتيجي نحو تطوير ممارسات الإدارة المالية: لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية، أشارت الدراسة إلى ضرورة تطوير ممارسات الإدارة المالية وذلك من خلال:**
  - الاهتمام بالتخطيط المالي (التخطيط للميزانية وللمصروفات وغيرها) بشكل دقيق ومنظم.
  - إعداد وتحليل التقارير المالية بصفة مستمرة.
  - تقييم هيكل رأس المال واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنويع مصادر التمويل.
  - إدارة رأس المال العامل بكفاءة لضمان استقرار السيولة.

إن تطوير الممارسات المتعلقة بأبعاد التخطيط المالي وإعداد وتحليل التقارير المالية وتنويع مصادر التمويل وإدارة رأس المال العامل يساهم في رفع معدلات نمو المنشآت وتحقيق استقرارها المالي، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أحد أهم الأهداف الرئيسة للسياسة النقدية والمتعلق بالاستقرار المالي، أي أن يكون فيها الاقتصاد قادرًا على امتصاص الصدمات الناتجة عن الاضطرابات المالية وضمان توجيه الموارد المالية للفرص الاستثمارية.

## ٢. توصيات الدراسة:

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- **التوصية الأولى: ضرورة استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية الفعّالة. ويفضل أن تكون للمنشآت إدارة إستراتيجية أو قسم يهتم بالأنشطة المتعلقة بالعناصر التالية:**
  - تحليل محيط المنشأة، أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك للاستفادة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات المتعلقة بمجال أعمال المنشأة.
  - تحديد الاتجاه العام للمنشأة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وتعديلها دوريًا بما يواءم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمملكة وكذلك توجهاتها الاستراتيجية.
  - وضع استراتيجيات للمنشأة وتفصيلها في شكل مبادرات ومشروعات وتحديد فترات زمنية محددة لتنفيذ المشاريع أو المبادرات وفقا للممكنات البشرية والمادية للمنشأة.
  - تنفيذ الاستراتيجيات من خلال البرامج والخطط التنفيذية السنوية، ويفضل أن تكون هناك خطط تشغيلية ربع أو نصف سنوية، وذلك لتفصيل مشاريع الخطط التنفيذية السنوية من خلال إجراءات وأنشطة واضحة.
  - تنفيذ التقييم والرقابة بصفة دورية من خلال متابعة الأنشطة والمشروعات ومقارنة مستويات مؤشرات الأداء الفعلي مع المستويات المستهدفة.
  - مساعدة الإدارات الأخرى، مثلا الموارد البشرية، والتسويق، والمالية والمحاسبة، والإنتاج والجودة على وضع تصوراتها الاستراتيجية.
- **التوصية الثانية: ضرورة تشجيع التوجه نحو الابتكار: يمثل الابتكار الأداة الأولى لرفع القدرة التنافسية. وبالتالي من المهم للمنشآت العائلية السعودية دعم وتحفيز الابتكار من خلال:**
  - تشجيع جهود الابتكار والأفكار الإبداعية للموظفين وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق تطلعات وطموحات الموظفين المتميزين والراغبين في تحقيق الإنجازات النوعية، مما يسهم في رفع الميزة التنافسية للمنشأة ورفع مستوى أدائها.
  - ضرورة إيجاد إطار منظم ومحفز داخل المنشأة لإدارة عمليات الابتكار، اذ توجد عادة في كل المنشآت مواهب بشرية فنية لديها أفكار إبداعية جديدة، ولكن في بعض الأحيان لا تتجسد هذه الأفكار لعدم وجود أنظمة تدعمها وتساهم في بلورتها وتطويرها. لذلك يعتبر وجود نظام أو كيان وظيفي يعنى بالإشراف على عملية الابتكار أحد أهم متطلبات الابتكار في مجال الأعمال. وعليه لابد أن توجد داخل المنشآت كيان تنظيمي واضح (وحدة، أو إدارة ،أو قسم، أو برنامج) لإدارة الابتكار والإشراف الشامل على الإجراءات المتعلقة بالابتكار في المنظمة، وذلك فيما يتعلق باستقبال الأفكار الإبداعية وفرزها وترتيبها ومناقشتها والنظر في إمكانية تطويرها.
  - يمثل ابتكار المنتجات وابتكار الأساليب تحديا كبيرا للمنشآت، وتشير التجارب العالمية في هذا السياق لأهمية البحث والتطوير في تسهيل عمليات إيجاد منتوجات أو أساليب إنتاج جديدة. ومن المهم في هذا السياق للمنشآت العائلية توفير موازنات للبحث والتطوير واكتشاف الفرص الإبداعية وعقد اتفاقيات مع مراكز بحثية لها ارتباط بتخصص المنشأة.

- تعزيز الابتكار التسويقي وذلك من خلال دعم إدارة التسويق والاطلاع على أهم الطرق الحديثة في مجالات الإعلانات وطرق التصميم الرقمي، وذلك بتأهيل القيادات التسويقية من خلال الشهادات الاحترافية الحديثة في مجال التسويق الرقمي، وكذلك من خلال التعاقد مع شركات متخصصة في مجال الدعاية والإعلان.
- تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال استخدام هياكل تنظيمية مرنة للشركات العائلية والتخلي عن الهياكل التقليدية. فمن الضروري أن تضمن الهياكل التنظيمية الجديدة تأصيل معايير المرونة واللامركزية في العمل وتفويض الصلاحيات في مجال اتخاذ القرارات. ومن المهم في هذا السياق إجراء دراسات خاصة في مستوى المنشآت العائلية كبيرة الحجم لإعادة هيكلتها تنظيميا بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

- **التوصية الثالثة: تتفق جميع النظريات والتجارب الاقتصادية على أن تنوع المنتجات أو الأسواق أو الشراكات يساهم في تعزيز قدرة الاقتصاد عامة والمنشآت خاصة على التكيف مع الأزمات وتقليل المخاطر ورفع معدلات الأرباح. وعليه من المهم أن تدعم المنشآت العائلية مبادرات وأنشطة التنوع عامة وذلك من خلال:**
  - تعزيز استراتيجيات تنويع المنتجات والخدمات.
  - تعزيز استراتيجيات تنويع الخدمات المرتبطة بمنتجاتها مثل خدمات توصيل المنتج إلى العميل أو خدمات الصيانة.
  - دعم الدراسات في مجال تحديد عوامل المنافسة المتعلقة بتسويق المنتجات في الأسواق الدولية، وهو ما سيسهم لاحقا في تنويع الأسواق من خلال إيجاد أسواق دولية أخرى خاصة في الدول المجاورة.
  - دعم وتعزيز الشراكات مع المراكز البحثية للاستفادة من عمليات البحث والابتكار المتعلقة بتطوير وتنويع المنتجات.
- **التوصية الرابعة: ضرورة الاندماج في التحول الرقمي للمملكة وذلك من خلال زيادة اهتمام المنشآت العائلية بالتحول الرقمي باعتباره أحد أهم الركائز التي تساعد في تحسين أداء العاملين وتنافسية المنشآت. ومن المهم أن تهتم المنشآت بالجوانب التالية:**
  - **فيما يخص الاستثمار التكنولوجي الرقمي المادي:** أشارت الدراسة إلى أهمية أن تعمل المنشآت على تحديث بنيتها التكنولوجية والرقمية والمعلوماتية. وتتعلق هذه البنية بجميع الاستثمارات الخاصة بالتقنيات والأنظمة التكنولوجية والرقمية التي تحتاجها المنشآت في مجالات تخزين وجمع وتحليل المعلومات، وإدارة المعاملات مع العملاء، وإنتاج السلع والخدمات، وربط وحدات الأقسام معلوماتيا.
  - **فيما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري:** من المهم أن تعمل المنشآت العائلية على رفع كفاءة ومهارات الموظفين في مجالات التكنولوجيا والاتصالات والتركيز على استخدام التقنية وتطوير مهارات استخدام الحاسب الآلي والأساليب التكنولوجية الحديثة. ويمكن للمنشآت في هذا السياق تشجيع منسوبيها على حضور الدورات التدريبية المتعلقة بمجال التكنولوجيا والرقمنة.

كما يمكن للمنشآت تقديم الدعم المادي للقيادات والكوادر العاملة في أقسام تقنية المعلومات من خلال المساهمة المادية المباشرة في تأمين رسوم ومصاريف الحصول على الشهادات الاحترافية المتعلقة بالتكنولوجيا والرقمنة، وهو ما سيساعدهم على تطوير المهارات التخصصية الرقمية والتكنولوجية التي يحتاجها العمل.

- **التوصية الخامسة: يعد موضوع ممارسات الإدارة البشرية وأثرها على كفاءة العنصر البشري من المتطلبات الأساسية لضمان الأداء وزيادة الإنتاجية. ومن المهم للمنشآت العائلية أن تطور مجال إدارة الموارد البشرية من خلال:**
  - إيجاد إدارة أو قسم مستقل يهتم بجميع عمليات إدارة الموارد البشرية.
  - على غرار القطاع الحكومي، من الأفضل أن تستفيد المنشآت العائلية من مبادرات التحول الوطني في مجال الموارد البشرية، مثل مبادرة التحول إلى إدارة موارد بشرية فعالة. ويمكن للمنشآت العائلية، وخاصة الكبيرة منها برمجة مبادرات تتعلق بتأهيل وتدريب موظفي إدارات الموارد البشرية من خلال الشهادات الاحترافية، وذلك لرفع مدى كفاءتها وضمان استدامة تحولها إلى إدارات موارد بشرية فعالة.
  - من المهم أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير بيئة العمل أو ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية والتي تحتوي على جميع البرامج والممارسات المتبعة في المنظمة المتعلقة أساسا بسياسات الأجور والتعويضات – ظروف العمل في مجال الصحة والسلامة المهنية – الفرص المتاحة لتنمية وتطوير قدرات العاملين –الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي – التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية–المشاركة في اتخاذ القرارات – برامج العلاقات الاجتماعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية).
- **التوصية السادسة: تمثل ممارسات الإدارة المالية عاملاً مهما لضمان تحقيق المنشآت العائلية لنمو مستدام في المستقبل. ومن المهم بالنسبة للمنشآت العائلية:**
  - تطبيق ممارسات الإدارة المالية الحديثة لما لها من تأثير على الأداء المالي للمنشآت. وطبقا لنتائج الدراسة من المهم للمنشآت أن تدعم مستقبلاً الممارسات التي تؤثر في أدائها والتي تتعلق أساسا بمجالات التخطيط المالي، وإنجاز وتحليل التقارير المالية، وكذلك الممارسات المتعلقة بهيكلة رأس المال وتنويع مصادر التمويل، وأيضا ضمان استقرار السيولة من خلال إدارة رأس المال العامل.
  - توفير برامج تدريبية دورية ومتخصصة للعاملين في الإدارة المالية؛ بهدف تأهيلهم وتعزيز قدراتهم لمواكبة التطور المالي والمحاسبي.
  - تقديم المنشآت التشجيع المادي والمعنوي لكوادر الإدارة المالية، وذلك للحصول على شهادات متقدمة في مجال المالية والمحاسبة أو شهادات احترافية متخصصة في المالية الحديثة.
- **التوصية السابعة: توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات الأخرى التي يمكن أن تساعد المنشآت العائلية على ضمان نموها واستدامتها مستقبلا:**
  - من المهم للمركز الوطني للمنشآت العائلية إعداد خطة استراتيجية مستقبلية للمنشآت العائلية. ويمكن في هذه السياق اعتبار هذه الدراسة مساهمة أولية لتحديد المسارات الاستراتيجية المهمة

وهي: مسار أدوات التخطيط – مسار الابتكار – مسار التنوع الاقتصادي – مسار التكنولوجيا الرقمية – مسار الموارد البشرية – مسار الإدارة المالية. وقد كشفت الدراسة كذلك على العديد من المبادرات التي يمكن تنفيذها تحت مظلة هذه المسارات.

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطبيقية حول العوامل المؤثرة في تحسين مؤشرات أداء المنشآت العائلية (الميزة التنافسية – زيادة الأرباح – تعظيم قيمة الشركة – وغيرها من المؤشرات)، باستخدام بيانات أخرى تعتمد على القوائم المحاسبية وطرق أخرى خاصة تلك المستخدمة في مجال الاقتصاد القياسي. ومن المهم كذلك تطوير مجال البحث التطبيقي الخاص بالمنشآت العائلية بصفة عامة، إذ يمكن أن تهتم الدراسات المستقبلية على سبيل المثال بتوجهات استراتيجية أخرى لم تشملها الدراسة الحالية مثل التوجه نحو رضا العملاء. ومن المهم كذلك إجراء دراسات أخرى تتعلق أساسا بالمنشآت الناشطة في قطاعات معينة مثل التعدين والسياحة والاقتصاد الرقمي؛ نظرا لأهميتها في دفع مسار التنمية المستدامة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

التوجهات الإستراتيجية المستقبلية لضمان نمو واستدامة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية