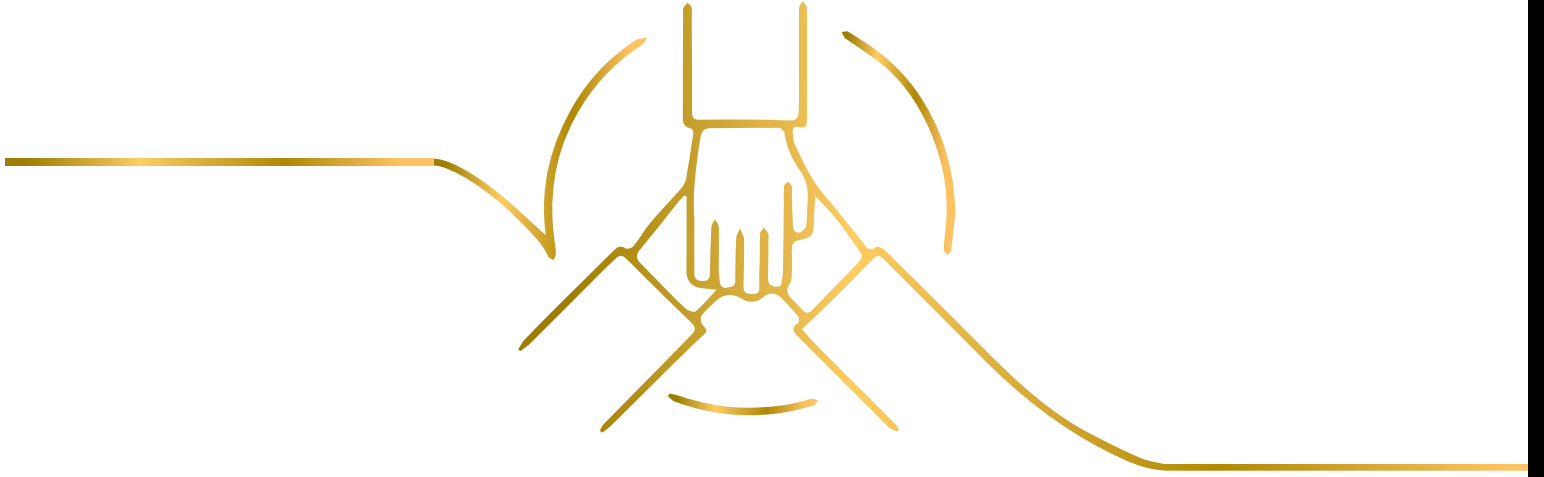


استثمار المستقبل
Estithmar القابضة
Almustqbl Holding



بنك الجزيرة
aljazira bank



الوقف والشركات العائلية

الفرص والتحديات ونماذج العمل

الطبعة الأولى 1447هـ - 2026م



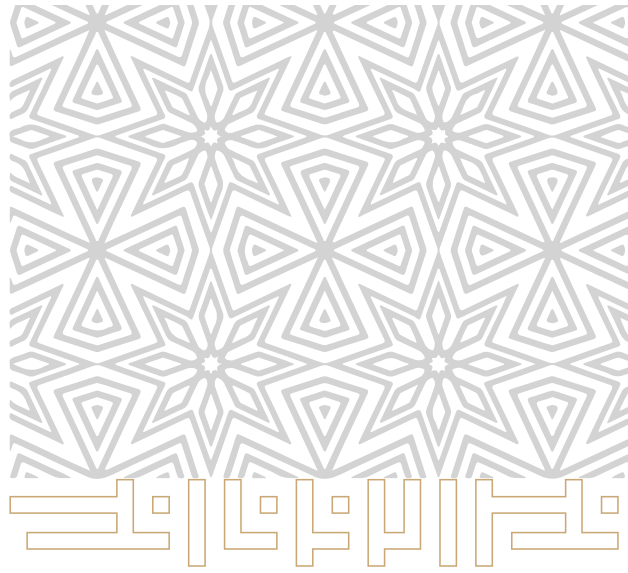


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ح) شركة استثمار المستقبل ، ١٤٤٧ هـ

شركة استثمار المستقبل
الوقف والشركات العائلية. / شركة استثمار المستقبل - ط ١. -
الرياض ، ١٤٤٧ هـ
١١٤ ص ؛ .سم

رقم الإيداع: ١٤٤٧/٤٥١٧
ردمك: ١-٢-٩٢١٢٦-٩٢٣-٩٧٨



في سبيل نشر العلم والمعرفة
ودعم وتمكين القطاع غير
الربحي؛ يهديكم بنك الجزيرة
هذا الإصدار داعماً ومساهماً
في نشره .

الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب لبنك الجزيرة
نايف بن عبدالكريم العبدالكريم

فريق الإشراف

د. فهد بن علي العليان
د. إبراهيم بن عبدالعزيز الخميس
د. عبدالله بن إبراهيم الجاسر
أ. علي بن سعد العمري

الباحث

أ. عاصم بن عبدالرحمن العبيدي

فريق التحكيم

د. زياد بن عبدالله الفواز

مدير المشروع

أ. أحمد بن صالح الصقير

التصميم والإخراج

أ. معاذ بن عبدالخالق محمد

٨.....مقدمة:

١٠..... الفصل الأول: الشركات العائلية

١١.....مدخل إلى الشركات العائلية:

٤٥..... الفصل الثاني: مدخل إلى الوقف والشركة الوقفية

٤٦..... مفهوم الوقف من الناحية الشرعية والقانونية:

٤٧..... الشخصية الاعتبارية للوقف^١:

٤٩..... أنواع الأوقاف والفروق بينها:

٥٢..... مفهوم الأوقاف العائلية:

٥٤..... مفهوم الشركات الوقفية وأبرز مزاياها^٢:

٥٨..... الفصل الثالث: مشاركة الوقف في الشركات العائلية

٥٩..... صور مشاركة الوقف في الشركات العائلية والمقارنة بينها:

٦٥..... إيجابيات مشاركة الوقف في الشركات العائلية:

٧٠..... تحديات مشاركة الوقف في الشركات العائلية:

٧٥..... الفصل الرابع: نماذج عمل الأوقاف مع الشركات العائلية

٧٦..... الأغراض الثلاثة للعمل الخيري:

٨٦..... دراسة عدد من نماذج عمل الأوقاف مع الشركات العائلية:

١٠٢..... الخاتمة:

١٠٧..... فهرس المراجع:

مقدمة:

الحمد لله الذي جعل البرِّ والتكافل من أسمى القيم، وأغدق علينا نعمه ظاهرة وباطنة، وأوصى بحفظ المال وتنميته بما يحقق الخير للأفراد والمجتمعات، والصلاة والسلام على خير من قرر مبادئ العدل والأمانة في التعاملات، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فلطالما كانت الشركات العائلية عماد الاقتصادات المحلية والعالمية، حيث تمثل شرياناً حيوياً للنمو والازدهار، غير أنها رغم رسوخها وأهميتها تواجه تحدياتٍ جسيمة تهدد استمراريته، من أبرزها الخلافات العائلية، وضعف التخطيط للانتقال بين الأجيال، وغياب الحوكمة الرشيدة، مما قد يؤدي إلى تآكل الثروة العائلية وتفكك الكيان الاقتصادي، ويجعل الحاجة ملحةً إلى حلول تضمن تماسكها واستدامتها.

في هذا السياق برزت الأوقاف لتكون معيّنًا فاعلاً لتعزيز استدامة الشركات العائلية، حيث يمكن للوقف أن يساهم في حفظ الثروة العائلية من التشتت، وضمان استمرارية العطاء والنفع العام مما ينعكس أثره على الشركة والعائلة معاً.

ومع ذلك فلا تزال علاقة الأوقاف بالشركات العائلية في مرحلة التطور، ولم يستقر العمل على نموذج مثالي حتى تاريخ هذه الدراسة، ولذلك جاءت الحاجة لتقديم دراسات وأبحاث تساهم في تطوير تجربة الأوقاف مع الشركات العائلية، وإننا إذ نقدم هذه الدراسة؛ فإننا نأمل أن يكون مرجعاً نافعاً للجهات الإشرافية المختصة، وأصحاب الشركات العائلية، والمهتمين بالقطاع الوقفي.

تناقش هذه الدراسة العلاقة بين الأوقاف والشركات العائلية من منظور شامل، بدءًا من التعريف بمفاهيمهما وتقديم لمحة واقعية، مرورًا ببحث تحديات الشركات العائلية ووسائل استدامتها، ووصولًا إلى دراسة نماذج عملية لمشاركة الأوقاف في الشركات العائلية لتحقيق الأثر المزدوج: الثواب الأخروي والاستدامة المالية والعطاء الاجتماعي.

وحرصًا من استثمار المستقبل على تقديم رؤية متوازنة تُراعي الأبعاد التنظيمية والاعتبارات العائلية والاجتماعية، وتُسهّم في دعم اتخاذ قرارات واعية مستدامة وذات أثر مضاعف؛ فقد تنوّعت الأدوات البحثية التي استندت إليها هذه الدراسة، والتي شملت: مقابلة نخبة من الخبراء والممارسين في مجالي الشركات العائلية والقطاع الوقفي، وتحليل نماذج واقعية وتطبيقات معاصرة لمشاركة الوقف في الكيانات العائلية، إلى جانب الاستفادة من إحصائيات موثوقة تسلط الضوء على واقع الشركات العائلية وتحدياتها، مما أتاح للكتاب أن يجمع بين الرؤية النظرية والتطبيق العملي بصورة متكاملة.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من قرأه وطبقه، إنه سميع مجيب، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.



الفصل الأول: الشركات العائلية

الوقف والشركة العائلية

٢٠٢٥

مدخل إلى الشركات العائلية:

مفهوم الشركات العائلية:

تعددت تعريفات الشركات العائلية لاختلاف العوامل المؤثرة في تناول الشركة العائلية، ولا يكاد يوجد تعريف متفق عليه، ولكن تلك التعريفات في الجملة تتفق على عنصر أساسي هو ملكية العائلة، فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية الشركات العائلية بأنها: "الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة"^(١). ويُشترط في بعض الدول أن تشتمل الشركة على عنصر آخر لتكون شركة عائلية، وهو مشاركة أحد أفراد العائلة في مجلس إدارة الشركة^(٢)، وفي بعض الدراسات يشترط أن يكون ٥٠% من فريق الإدارة من أفراد العائلة المالكة^(٣)، كما يشترط بعض الباحثين أن يكون الرئيس التنفيذي من أفراد العائلة^(٤).

وفي دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة السعودية عرف الشركة العائلية بأنها: "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر

(١) دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٢، الطبعة الثانية.

(٢) يُنظر: حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، ص ٧، وتطور الشركات العائلية في السوق المالية السعودية، ص ٧، تقرير منشور عن هيئة السوق المالية نوفمبر ٢٠٢١م.

(٣) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص ١٣.

(٤) يُنظر: ANDREA COLLI, THE HISTORY OF FAMILY BUSINESS, 1850-2000, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2003, P.20.

عليها عائلة معينة^(٥)، وأشار الدليل إلى أن المقصود بالسيطرة هو ما نتج عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما، وأشار كذلك إلى أن الملكية قد تكون عائدة إلى عدة عوائل تجمعها رابطة قرابة، ويظهر ذلك غالباً بعد الجيل الأول من عمر الشركات العائلية.

ويرى بعض الباحثين تعريفها بأنها: "الأعمال التجارية المملوكة للأسرة"^(٦)، وهذا التعريف يُدخل في مفهوم الشركة العائلية الأعمال التجارية ولو لم تكن من خلال شركة نظامية، وهو خلاف ما عليه عامة البحوث العلمية التي تحد الشركات العائلية بالشركات النظامية.

ومن السمات التي تجلي مفهوم الشركة العائلية ما يلي^(٧):

- ١- فعالية مساهمة العائلة في رأس المال.
- ٢- وجود قوة تصويتية للعائلة في الجمعية العمومية أو مجلس إدارة الشركة.
- ٣- امتلاك العائلة سلطة التوجه الاستراتيجي للشركة.
- ٤- أن تكون شركة نظامية وفق نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) وتاريخ ١/١٢/١٤٤٣هـ، وقرار مجلس الوزراء رقم (٦٧٨) وتاريخ ٢٩/١١/١٤٤٣هـ^(٨).

(٥) دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، الصادر عن وزارة التجارة والصناعة عام ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م، ص ٧.

(٦) الشركات العائلية: ما هي وما مشاكلها، مقالة منشورة في موقع: (BUSINESS بالعربي)

(٧) يُنظر: الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، د. يوسف الزهراني، ص ٢٥٠، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية مج ١١ ع ٢، ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م، جامعة شقراء.

(٨) يخرج بهذا الوصف شركات العقود التي نظمها نظام المعاملات المدنية في الباب الرابع بعنوان: (عقود المشاركة).

ولا تعدُّ الشركات العائلية شكلاً أو نوعاً نظامياً من أشكال الشركات، بل إنها تأخذ أحد أشكال الشركات المنصوص عليها في المادة (٤) من نظام الشركات، وغالباً ما تتخذ شكل شركة المساهمة أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة^(٩)، ولذلك فليس للشركات العائلية أحكام نظامية خاصة بها إلا ما ورد في المادة (١١) من النظام، فقد قررت أن للمؤسسين أو الشركاء أو المساهمين -سواء خلال مدة تأسيس الشركة أو بعدها- إبرام ميثاق عائلي يتضمن: تنظيم الملكية العائلية في الشركة، وحوكمتها، وإدارتها، وسياسة العمل، وسياسة توظيف أفراد العائلة، وتوزيع الأرباح، والتصرف في الحصص أو الأسهم، وآلية تسوية المنازعات أو الخلافات، وغيرها، ويكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزماً، ويجوز أن يكون جزءاً من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس. ويشترط ألا يخالف النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس، وأما باقي أحكام الشركة العائلية فهو منظم بحسب شكل الشركة النظامي.

ونصت المادة (٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الشركات على أن تعديل الميثاق العائلي إذا كان جزءاً من عقد التأسيس أو النظام الأساس يكون وفقاً للأوضاع المقررة نظاماً لتعديل عقد التأسيس أو النظام الأساس بحسب شكل الشركة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الشركة العائلية بأنها: "الشركة النظامية التي تسيطر عليها عائلة واحدة أو أكثر من عائلة تجمعها صلة قرابة نتيجة ملكية جميع أو غالبية الأسهم أو الحصص".

(٩) دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، الصادر عن وزارة التجارة والصناعة عام ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م، ص ٩.

تاريخ وواقع الشركات العائلية:

تعدُّ الشركات العائلية من أقدم الشركات التجارية وأكثرها انتشارًا حول العالم، وتمثل النسبة الأكبر من الشركات، ومنذ أوائل الثمانينيات من القرن العشرين تطورت الدراسة الأكاديمية للأعمال العائلية "Family Business" باعتبارها فئة مميزة وهامة من التجارة، وذلك لأنها منشآت حيوية ينعكس دورها في الاقتصاد العالمي بشكل إيجابي.

إن من أقدم الشركات العائلية شركة "كونفو غومي المحدودة" في اليابان، وتعدُّ شركة (R. Durtnell & Sons Limited) من أقدم الشركات العائلية في المملكة المتحدة، حيث تأسست في أواخر القرن السادس عشر الميلادي، وشركة (Sainsbury's) حيث تأسست في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي^(١٠).

في عام ٢٠١٩م صدرت قارة أوروبا المركز الأول بين قارات العالم من حيث عدد الشركات العائلية، حيث بلغت نسبتها حوالي ٤٦% من إجمالي أكبر ٥٠٠ شركة عائلية في العالم، تلتها قارة أمريكا الشمالية كندا والولايات المتحدة الأمريكية بنسبة ٣٠%، وشكلت الشركات العائلية في قارة آسيا حوالي ١٩%^(١١).

(١٠) يُنظر: حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، ص ٨.
(١١) يُنظر: المصدر السابق ص ١٠.

أما على المستوى الإقليمي: فتشير دراسة أجرتها (ماكنزي آند كومبني) على عينة من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي إلى عدد من النتائج^(١٢)، وهي:

- ١- أن الشركات العائلية تعتبر الأكبر حجماً في منطقة الخليج العربي.
- ٢- أنها شركات شابة نسبياً وتتراوح أعمارها بين ٤٠ و ٦٠ سنة.
- ٣- أن حجم الإيرادات السنوية التي تحققها الشركات العائلية مجمعة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي تشكل حوالي ١٠٠ مليار دولار أمريكي.
- ٤- أن أكثر من ٥٠% من الشركات العائلية تتضمن ٥ مساهمين أو أقل.
- ٥- أن كافة الشركات العائلية يعمل بها فرد واحد من العائلة -على الأقل- بدوام كامل، منها ٦٠% يعمل فيها ستة أفراد من العائلة أو أكثر.
- ٦- قامت أغلبية هذه الشركات بتنويع نطاق عملها داخل أسواقها المحلية، حيث يتركز نشاط حوالي ٨٨% منها في خمس قطاعات وتحديدًا قطاع العقارات والبناء والتشييد، والتجزئة، والصناعات التحويلية، والسياحة والترفيه.
- ٧- تمتلك ٧٦% من الشركات العائلية فروعًا خارج منطقة الخليج.

وعلى المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية: اختلفت تقديرات مؤسسات الشركات العائلية ومساهمتها في الاقتصاد، ويعود ذلك لعوامل مختلفة، فجاءت نتائج تقرير (تطور الشركات العائلية في السوق المالية السعودية) الذي نشرته هيئة السوق المالية في نوفمبر ٢٠٢١م كما يلي:

(١٢) يُنظر: الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، دراسة استقصائية من ماكنزي آند كومبني، أكتوبر ٢٠١٥م.

- ١- نسبة المنشآت العائلية من إجمالي المنشآت العاملة في السعودية ٦٣%.
 - ٢- نسبة مساهمة المنشآت العائلية في الناتج المحلي الإجمالي في السعودية ٣٢%.
 - ٣- نسبة مساهمة المنشآت العائلية في القوى العاملة داخل السعودية ٥٢%.
- وأشار التقرير إلى أن نسبة الشركات العائلية المدرجة في السوق الرئيسية والسوق الموازية بلغت ٣٣% من إجمالي الشركات المدرجة، وذلك بعدد ٥٣ شركة عائلية، ٤٣ منها في السوق الرئيسية، و١٠ في سوق نمو، مع التنبيه على اختلاف تعريف الشركة العائلية إذا كانت مدرجة في السوق، وقد حددت منهجية التقرير تعريف الشركة العائلية المدرجة بما كانت نسبة ملكية العائلة فيه ٣٠% من أسهم الشركة.
- وفي الملتقى الوطني الأول لاستدامة المنشآت العائلية المنعقد في يناير عام ٢٠٢١م ذكر معالي الدكتور غسان السليمان رئيس مجلس إدارة المركز الوطني للمنشآت العائلية أن المنشآت العائلية تمثل ٦٣% من عدد المنشآت في القطاع الخاص، وتساهم في ٦٦% من الناتج المحلي للقطاع الخاص، و٧٦% من التوظيف في القطاع الخاص، وذكر الأمين العام لمجلس الغرف السعودية الدكتور خالد اليحيى أن ٩٠% من عدد المنشآت في المملكة تعتبر شركات عائلية، وتساهم في رفع الناتج المحلي بنسبة ٥٠%، كما أن ٨٠% من العاملين في القطاع الخاص يعملون في شركات عائلية^(١٣).

(١٣) يُنظر: التقرير الختامي للملتقى الوطني الأول لاستدامة المنشآت العائلية، يناير ٢٠٢١م، ص ١٩، ٥٣.

وفي دراسة قام بها المركز الوطني للمنشآت العائلية عام ٢٠٢٣م ذكرت أن المنشآت العائلية تمثل ما يقارب ٩٥% من المنشآت العاملة في المملكة، وتساهم في توظيف ٥٧% من العاملين في القطاع الخاص و٤٨% من إجمالي القوى العاملة في المملكة^(١٤).

خصائص الشركات العائلية:

تتفق الشركات العائلية مع غيرها من الشركات التجارية في ممارسة العمل التجاري واستهداف تحقيق الأرباح والنمو والمنافسة في السوق، كما تتفق في وجود كيان نظامي وهيكلية إدارية، ولكن الشركات العائلية تمتاز عن الشركات التجارية الأخرى بخصائص تجب مراعاتها للمحافظة على الاستدامة وتجاوز الأخطار، والركيزة الأساسية التي نتجت عنها تلك الخصائص هي مركزية وجود العائلة في الشركة على صعيد الملكية أولاً، وعلى صعيد الإدارة ثانياً، ومن تلك الخصائص ما يلي:

١- **تأثر الشركة بالثقافة العائلية:** إن من الملاحظ أن الشركة تتأثر بثقافة ملاكها، ولكن هذا التأثير في الشركات العائلية أقوى وأظهر لكون ثقافة العائلة متوافقة في الغالب، ونظراً لنفوذ العائلة الكبير في الشركة فإن من الطبيعي أن تنتقل تلك الثقافة العائلية إلى الشركة في قراراتها وتوجهاتها الاستراتيجية وأنشطتها التجارية إلى غير ذلك، على سبيل المثال تتأثر بعض الشركات العائلية بثقافة العائلة في العمل الخيري فيكون له حضور فاعل داخل الشركة، وفي مثال آخر يستقر عند بعض العوائل أن يتولى الابن الأكبر منصب الرئيس التنفيذي تلقائياً حتى لو لم يتحلل بالكفاءة اللازمة.

(١٤) يُنظر: موقع المركز الوطني للمنشآت العائلية، كلمة معالي رئيس مجلس الإدارة الدكتور غسان السليمان.

وبالجملة فإن ارتباط الشركة بالعائلة يمنحها ميزة تنافسية في بعض الأحيان، حيث يكون الولاء والتضحية من العائلة محفزاً لتحقيق نجاح طويل الأمد^(١٥).

٢- **تأثير العلاقة العائلية بالشركة:** إن من النتائج الطبيعية للتداخل بين العائلة والشركة العائلية تأثير كل منهما على الآخر، ويظهر تأثير الشركة على العائلة في امتداد وانتقال ما أحرزه أفراد العائلة في الشركة من نجاحات أو ما وقع بينهم فيها من خلافات إلى كيان العائلة بعيداً عن الشركة، والذي يترتب عليه زيادة في الترابط العائلي أو جفاء بين أفراد العائلة، ومن جهة أخرى فإن الشركة قد تزيد من التلاحم والترابط بين أفراد العائلة لحرصهم على المصالح المشتركة، وشعورهم بالمصير الواحد وسعيهم إلى تحقيق أهداف الشركة^(١٦).

٣- **التميز في الأداء والنمو، والتكيف والمرونة العالية:** أوضحت عدة دراسات أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء نظيراتها من الشركات الأخرى في مؤشرات النمو^(١٧)، كما تمتاز الشركات العائلية بقدرتها على التكيف مع المتغيرات والمرونة العالية في مواجهة الصعوبات التي تحيط بالشركات التجارية، فمثلاً في الأزمة العالمية عام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩م هوت عوائد الشركات غير العائلية

(١٥) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص١٢٧، الشركات العائلية حلم النجاح والاستمرارية، د. طارق مصطفى، ص٨٩، ومقال: الشركات العائلية تواجه تحديات استمراريته، أحمد الفوزان، منشور في صحيفة الامتثال، ومقال: بين الولاء والصراع، ما عوامل نجاح الشركات العائلية، أمي كسار.

(١٦) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص٣١.

(١٧) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص١٢، الطبعة الثانية، والشركات العائلية تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريته، د. فهد الزميع، ص٣٠٧، بحث منشور في كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، ع١٥، سبتمبر ٢٠١٦م.

بنسبة ١٠% تقريباً، بينما تراجعت عوائد الشركات العائلية بنسبة ٢% فقط^(١٨)، كما أشار تقرير صدر عن شركة Deloitte عام ٢٠٢٠م أعقاب جائحة كورونا إلى أن الشركات العائلية تمتلك قدرة عالية على التكيف السريع مع الأزمات مقارنة بالشركات غير العائلية، وعزا ذلك إلى هياكلها الإدارية الأقل تعقيداً ومرونتها في اتخاذ القرارات^(١٩)، ويمكن إضافة ذلك لسببين رئيسيين:

- أ- مركزية العائلة في الإدارة، والمتابعة اليومية المستمرة للتطورات، واتخاذ قرارات سريعة تسبق للفرص السوقية وتجاوز التحديات^(٢٠).
- ب- وجود الولاء والتضحية من قبل أفراد العائلة للمحافظة على الشركة لضمان استمرارها أطول مدة ممكنة^(٢١).

٤- **ضعف الحوكمة:** مع وجود اتفاق عالمي بأهمية الحوكمة في استدامة ونمو الشركات إلا أن الواقع لا يعكس هذا الاتفاق النظري لوجود عقبات كثيرة، فمثلاً نرى أن نشوء فلسفة الحوكمة جاءت من الحاجة للفصل بين الملكية والإدارة، وفي الشركات العائلية يغلب المزج بينهما، فتبقى عددًا من المساهمين في الشركات العائلية يشغلون مقاعد في مجلس الإدارة وفي الإدارة التنفيذية، وينتج عن هذا مشكلات تؤثر على مسيرة الشركة ويصل

(١٨) يُنظر: DELOITTE. (2020). THE RESILIENT FAMILY ENTERPRISE: UNIQUE CHARACTERISTICS OF FAMILY ENTERPRISES THAT COULD POSITION THEM TO THRIVE.

(١٩) يُنظر: حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، ص ١٢.

(٢٠) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص ١١.

(٢١) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٢، الطبعة الثانية.

تأثيرها إلى العائلة كما سبق، ولعل من الأسباب التي تجعل بعض العوائل تعزف عن تطبيق مبادئ الحوكمة في شركاتها ما يلي^(٢٢):

أ- المحرك النفسي في مقاومة التغيير، والذي ينتج عن أمرين:

- الخوف من حدوث مشكلات لم تكن في الحسبان، فكثير من الشركات العائلية تعمل بطريقة روتينية معقدة، وتغيير سياسة العمل المعتادة قد يتسبب في فشل الشركة وعدم نجاحها.
- الخوف من فقدان السيطرة على الشركة، حيث تدعو الحوكمة للفصل بينهما، وهو ما يعتبره البعض تهديداً لسيطرة العائلة على الشركة.

ب- رغبة المساهمين في الشركة العائلية في الحفاظ على سرية بياناتها ومعلوماتها وخططها، فلا يريدون اطلاق الشركات المنافسة ولا بعض أفراد المجتمع خصوصاً في المجتمعات التي تقوى فيها روابط التواصل والتقارب كالمجتمعات العربية، بالإضافة إلى التخوف من معرفة واطلاع المساهم الصغير الذي يمتلك أسهماً قليلة -وهو من أفراد العائلة- على معلومات الشركة ووضعها، والذي يخشى منه وقوع بعض المشكلات داخل الشركة وخارجها، وهذه التحفظات هي ما ثنت كثيراً من الشركات عن إدراج أسهما في السوق.

(٢٢) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص١٢٣، والإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، د. يوسف الزهراني، ص٢٥٥، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية مج ١١ ع ٢، ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م، جامعة شقراء.

ت- تكلفة امتثال متطلبات الحوكمة، فيكون الرفض بسبب الأعباء المالية التي قد تدفعها في سبيل امتثال متطلبات الحوكمة، وقد ترى العائلة المالكة أن امتثال تلك المتطلبات يعني مجموعة من التعقيدات التي تتطلب التعامل مع مزيد من القواعد واللوائح القانونية، خصوصًا إذا لم يكن لديهم خلفية بمفهوم حوكمة الشركات.

ث- التأثير بالثقافة والأعراف مما يتعارض أحيانًا مع مبادئ الحوكمة، فتري بعض المساهمين يتمسك بهذه الأعراف على حساب تطبيق حوكمة الشركات.

ومما يحسن ذكره أن الحاجة للحوكمة تزداد بمرور الوقت؛ إذ إن الشركة في جيل المؤسس أو المؤسسين تكون أكثر توحيدًا في الأفكار والآراء وأقل خلافًا، وهذا يقتضي سهولة وسرعة اتخاذ القرارات، ولكن مع مرور الوقت وعندما تدخل الشركة مرحلة عمرية أخرى ويدخل الجيل الثاني فيها تظهر اختلافات التوجهات والآراء مما يستدعي تطبيق مبادئ الحوكمة لتنظيم مصالح جميع الأطراف^(٢٣)، ولذلك فإن الجيل الثاني من القادة في الشركات العائلية ينظر بعين الاعتبار إلى أهمية الحوكمة في استدامة الشركة ومواجهة التقلبات الاقتصادية، وغالبًا ما يكون لديهم رغبة في توظيف أصحاب الخبرات من خارج العائلة في سبيل تحقيق نجاح طويل الأمد^(٢٤).

(٢٣) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص٢١، الطبعة الثانية.

(٢٤) يُنظر: DELOITTE. 2017. A NEW AGE FOR FAMILY BUSINESSES IN THE MIDDLE EAST: MANAGING CHANGE AND EXPECTATIONS.

٥- **الاهتمام بنقل الخبرة:** تهتم الشركات العائلية في تنمية وتطوير الأعمال التي تعمل فيها الشركة، وتحرص على نقل الخبرات إلى الأجيال التالية^(٢٥)، وهو ما يتمثل في بعض الشركات العائلية في برامج محكمة تتبناها الشركة لتطوير أفراد العائلة وتجهيزهم للخلافة الإدارية، ولتحقيق هذا الهدف تتخذ بعض الشركات العائلية وسائل التدريب داخل الشركة من خلال تخصيص مقاعد داخل مجلس الإدارة للجيل التالي^(٢٦).

مراحل نمو الشركات العائلية:

تمر الشركات العائلية في الغالب بثلاث مراحل أساسية، ولكل مرحلة طبيعتها التي تفرض جملة من الفرص والتحديات المختلفة، ومراعات اختلاف تلك المراحل ضروري للتعامل مع ظروف الشركة بشكل صحيح^(٢٧):

المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس:

هذه المرحلة هي مرحلة انطلاق الشركة العائلية، وتتسم الشركة فيها بالإدارة الفردية والمركزية للمؤسس أو المؤسسين، وتمتاز بتفاني المؤسسين لتحقيق نجاح

(٢٥) يُنظر: حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، ص ٣٠.

(٢٦) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٣، الطبعة الثانية.

(٢٧) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٤، الطبعة الثانية، والشركات العائلية تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريته، د. فهد الزميع، ص ٣٠٨، بحث منشور في كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، ع ١٥، سبتمبر ٢٠١٦م، وتقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص ٤٤، و الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، د. يوسف الزهراني، ص ٢٥٠، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية مج ١١ ع ٢، ١٤٤٥ - ٢٠٢٤م، جامعة شقراء.

الشركة، كما تتسم بضعف هياكل ومبادئ الحوكمة حيث تسطير البساطة على الشركة، وعلى الرغم من أن هذه المرحلة أقل المراحل التي تظهر فيها الحاجة لمعايير الحوكمة إلا أنها تمثل أهمية بالغة للمراحل التالية في مسيرة الشركة في الجيلين الثاني والثالث، حيث يمكن للمؤسس أو المؤسسين في هذه المرحلة وضع خطة وخارطة طريق واضحة لكيفية إدارة الشركة من بعدهم، ذلك أن سلطة وسيطرة المؤسسين تمكنهم من فرض هذه التنظيمات دون الحاجة لدخول في مفاوضات ومساومات يتعذر معها صياغة صورة مثالية للحوكمة، ويمكن أن يقال بأن تفرد المؤسس بالقرار في هذه المرحلة تعد عاملاً إيجابياً لوضع خارطة طريق للمرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: مرحلة الأبناء:

تعد المرحلة الثانية من عمر الشركة العائلية تحولاً مفصلياً في مسيرتها، حيث تنتقل ملكية وإدارة الشركة من المؤسس إلى الأبناء، سواء بوفاء المؤسس أو تقاعده، مما يؤدي لظهور احتياجات تنظيمية جديدة لتنظيم وتوزيع مهام الشركة بين الأبناء، مما يتطلب إيجاد روح قيادة مشتركة بينهم، وتوافق وتواصل حول طريقة توجيه وإدارة الشركة.

ومن أبرز التحديات في هذه المرحلة ضرورة توفير جو ودي بين الإخوة الملاك، والانتقال من أسلوب العمل الفردي الاجتهادي إلى العمل الجماعي المنظم، بمعنى آخر تأتي أهمية مأسسة العمل في هذه المرحلة لضمان استمرار ونجاح الشركة والنأي بها عن الخلافات، ومن أهم التحديات كذلك الاتفاق على أطر الحوكمة والإدارة السليمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الأحفاد:

تعدُّ المرحلة الثالثة وما بعدها من أخطر وأصعب المراحل في حياة الشركات العائلية، ذلك أنها تمثل بالنسبة لغالبية الشركات العائلية المرحلة الأخيرة في حياة الشركة، ففي هذه المرحلة تنتقل الشركة من الأبناء إلى أحفاد المؤسسين مما يزيد عدد ملاك ومديري الشركة، وهو الأمر الذي يعوق الاتفاق والانسجام الدائم حول توجيه وإدارة الشركة.

وفي هذه المرحلة تزداد التحديات وتنتقل خلافات الأخوة في المرحلة الثانية لهذه المرحلة، فعلى سبيل المثال تكثر الخلافات حول أحقية توظيف أفراد العائلة في المناصب العليا، أو في أي منصب بغض النظر عن الكفاءة، ويمتد الخلاف إلى سياسة توزيع الأرباح، فالبعض يرى ضرورة توزيع الأرباح بينما يفضل القائمون على الشركة إعادة استثمار جزء من الأرباح لتمويل توسعات الشركة، وأخيراً فإن مسألة التخارج تصبح من المسائل المهمة في هذه المرحلة.

في الجدول التالي ملخص لأبرز سمات كل مرحلة من المراحل الثلاث:

المرحلة	أبرز السمات	أبرز التحديات
مرحلة المؤسس	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة الفردية والمركزية للمؤسس أو المؤسسين. • تفاني المؤسسين لتحقيق نجاح الشركة. • البساطة وضعف هياكل ومبادئ الحوكمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • نقل القيادة والإدارة للجيل الثاني. • تنظيم انتقال الملكية. • تنظيم حوكمة وهيكل الشركة.
مرحلة الأبناء	<ul style="list-style-type: none"> • ظهور احتياجات تنظيمية جديدة لتنظيم وتوزيع مهام الشركة بين الأبناء. • الاهتمام بالتطوير والابتكار والإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على روح الفريق الواحد. • الانتقال من أسلوب العمل الفردي الاجتهادي إلى العمل الجماعي المنظم. • الاتفاق على أطر الحوكمة والإدارة السليمة.
مرحلة الأحفاد	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة عدد ملاك ومديري الشركة. • تعارض الرغبات وكثرة الخلافات. • فتح مجالات عمل وفرص توظيف جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضبط مسائل التخرج وتوزيع الأرباح والاقتراض ومنافسة الشركة والتوظيف. • المحافظة على ملكية العائلة. • معالجة النزاعات العائلية.

العمل الخيري في الشركات العائلية:

تقوم الشركات العائلية بدور فاعل في المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية، وقد أخذ هذا الموضوع مكانه عند الحديث عن الأعمال الاقتصادية والشركات عموماً والعائلية منها خصوصاً، وكتبت فيه أبحاث عدة.

تختلف البواعث للعمل الخيري في هذه الشركات بناء على ثقافة الملاك، ففي الأوساط المسلمة نجد الباعث الإيماني وابتغاء الثواب والأجر من الله تعالى هو المحرك الأول للعمل الخيري، فالتوجيهات الشرعية ببذل المعروف والسعي فيه كثيرة متظافرة، يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَرْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الحج ٧٧] ويقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعَ فِيهِ وَلَا خُلَّةٌ وَلَا شَفَاعَةٌ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾ [البقرة ٢٤٥]، بل إن الله سبحانه أمر بالمسارعة والمسابقة والمنافسة في عمل الخير، وفي الحديث الشريف عن النبي صلى الله عليه وسلم: "ما من يوم يصبح العباد فيه إلا ملكان ينزلان فيقول أحدهما: اللهم أعط منفقاً خلفاً، ويقول الآخر: اللهم أعط ممسكاً تلفاً"^(٢٨).

وإن مما يختص به المنظور الإسلامي في العمل الخيري ما يجلبه من بركة على صاحبه، ففي الحديث أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "ما نقصت صدقة من مال"^(٢٩)، وقد دعا عليه السلام لأنس بن مالك رضي الله عنه فقال: "اللهم أكثر ماله وولده وبارك له فيما أعطيته"^(٣٠) فوجد أنس أثر هذه الدعوة في حياته فقال: "فدفت مئة وثلاثة، وإن ثمرتي لتطعم في السنة مرتين، وطالت حياتي حتى استحييت من الناس وأرجو

(٢٨) رواه البخاري [١٣٧٤] ومسلم [١٠١٠].

(٢٩) رواه مسلم [٢٥٨٨].

(٣٠) رواه البخاري [٦٣٨٠] ومسلم [٢٤٨٠].

المغفرة". وعند مسلم قال أنس: "فوالله إن مالي لكثير، وإن ولدي وولد ولدي يتعاقبون على نحو المئة".

ولا تقتصر هذه البركة على الزيادة والسعة في المال والربح والكسب كما هو دارج بين الناس، بل تتعدى إلى البركة المعنوية التي لا تقاس بالماديات، فترى منافع المال تتضاعف مع قلته، والبركة قد تكون جلية، وقد تكون خفية، فالجلية: هو ما يشاهد من كثرة الخير وسوق الرزق للإنسان، ونمائه عند صاحبه وما يرافق ذلك من توفيق، وتيسير في الحصول على الرزق، ونحوه، والخفية: قد تكون بدفع المضرات والجوائح والآفات عن الرزق.

كما أن بعض الثقافات تدعو للعمل الخيري تحت مسمى (المسؤولية الاجتماعية) لبواعث أخرى مادية، مثل الرغبة في تحسين صورة المنظمة وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع، والذي سينعكس إيجاباً على أداء الشركة وتحقيق الأرباح^(٣١).

ومن جهة أخرى فقد يكون من الدوافع ما تواجهه الشركات من ضغط خارجي، فلما كانت طبيعة الشركات تقتضي السعي لتحقيق الأرباح والنمو المادي وصل الحال لدى بعضها لمرحلة الجشع الذي لا يراعي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين، فانطلقت دعوات تطالب تلك الشركات بمراعاة المجتمع والبيئة المحيطة به ووضعها أولوية يجب الانتباه لها.

(٣١) يُنظر: دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الأعمال، بوشقيفه حميد وبلقربوز مصطفى، ورقة علمية مقدمة في الملتقى الوطني الأول في جامعة غليزان، ١٣ نوفمبر ٢٠١٨م.

في دراسة (ماكنزي آند كومبني) على عينة من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي^(٣٢) ذكرت جميع العائلات المشاركة في الاستطلاع أنها تقوم بأعمال خيرية، إلا أن ٣٦% منها وضع استراتيجية واضحة لتنفيذ هذه الأعمال، و٢٠% منها وضع هيكلية حوكمة قوية للإشراف على العمل الخيري، و١٦% منها حدد طريقة واضحة لتقييم أثر جهوده، وأوصت الدراسة بأهمية تنظيم العمل الخيري لدى الشركات العائلية.

وفي تقرير لشركة (Deloitte) ذكر أن ١٩% من الشركات العائلية تعتبر التأثير الاجتماعي من أولوياتها^(٣٣).

وقد يكون لبعض الشركات دوافع أخرى للعمل الخيري غير ما ذكر، مثل الحصول على امتيازات أو إعفاءات ضريبية، أو الوصول إلى نفوذ سياسي أو اجتماعي، ونحو ذلك.

تختلف الأشكال التنظيمية للعمل الخيري لدى الشركات العائلية، ومن خلال استقراء الواقع يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

الشكل الأول: مكتب العمل الخيري: تمارس بعض الشركات العائلية أعمالها الخيرية من خلال مكتب خيري داخل الشركة، وهو أشبه ما يكون بإدارة مستقلة داخل تلك الشركات تتولى دور العمل الخيري أو المنح الخيري، وهذه الممارسة تُكيف قانونيًا على أنها من قبيل المسؤولية الاجتماعية، وذلك لأن الشركات تسعى للنمو والربح في الأصل وليس للمنح الخيري.

(٣٢) يُنظر: الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، دراسة استقصائية من ماكنزي آند كومبني، أكتوبر ٢٠١٥م.

(٣٣) يُنظر: DELOITTE. (2020). PRIVATE COMPANY ISSUES AND OPPORTUNITIES 2020: FAMILY BUSINESS EDITION.

الشكل الثاني: المؤسسة الأهلية: تقوم بعض الشركات العائلية بتأسيس مؤسسة أهلية لتصبح الكيان القانوني الذي يتولى المنح الخيري، حيث تخصص الشركة جزءاً من أرباحها للعمل الخيري فتدفعه للمؤسسة الأهلية، وتقوم المؤسسة الأهلية بصرف هذا المخصص الخيري وفق استراتيجية أو خطة تسمى (استراتيجية المنح) أو (خطة المنح)^(٣٤).

الشكل الثالث: نموذج مركب من عدة كيانات: مع تطور الأنظمة والتشريعات في القطاع الخاص والقطاع غير الربحي وازدياد ذلك تطور للعمل الخيري لدى بعض الشركات العائلية، والذي نتج عنه نموذج عمل خيري مركب من أكثر من كيان قانوني يحقق مصالح متنوعة، وعلى الرغم من اختلاف هذه النماذج بين العوائل إلا أن من أشهرها النموذج الثلاثي: الوقف والمؤسسة الأهلية والشركة العائلية، وسيأتي الحديث عن هذا الشكل التنظيمي بالتفصيل بإذن الله.

(٣٤) صدر نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) بتاريخ ١٩ / ٢ / ١٤٣٧هـ، وقرار مجلس الوزراء رقم (٦١) وتاريخ ١٨/٢/١٤٣٧هـ، وجاء تعريف المؤسسة الأهلية في المادة الثالثة منه: "يعد مؤسسة أهلية - في تطبيق أحكام هذا النظام - أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادف للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو هبات أو وصايا..." ويشرف على هذا الكيان إدارياً المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وفنياً الجهة الحكومية المختصة التي يدخل نشاط المؤسسة ضمن اختصاصاتها.

تحديات الشركات العائلية ووسائل استدامتها:

أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

تواجه جميع الشركات التجارية تحديات متنوعة، سواء ما كان على المستوى الإداري أو الاقتصادي أو الظروف القاهرة وغيرها، ولكن الشركات العائلية تواجه تحديات خاصة فضلاً عن بقية الشركات، ويفضي بعض تلك التحديات إلى فشل الشركة أو بيعها^(٣٥).

ذكر دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية أن حوالي ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية إما أن تنهار أو يبيعها مؤسسها، ونسبة ضئيلة تتراوح بين ٥% إلى ١٥% من هذه الشركات تستمر حتى الجيل الثالث من أحفاد المؤسس^(٣٦)، وفي تقرير لشركة (Deloitte) ذكر أن أقل من ٣٠% من الشركات العائلية تستمر إلى الجيل الثالث^(٣٧).

في عام ١٤٤١هـ بلغ عدد القضايا التجارية في المحاكم السعودية (٢٧٠٦٩٣) قضية، منها (٤٠١٧٣) قضايا شركات، وعدد العائلية منها (٢٠٣٦١) قضية^(٣٨).

سبق وأن تطرقنا لبعض التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند الحديث عن مراحل نموها، وسنركز الحديث هنا عن أبرز التحديات التي تهدد استمرار الشركة

(٣٥) يُنظر: دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة السعودية، ص ١٢، ١٤٣٥هـ.

(٣٦) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٣، الطبعة الثانية.

(٣٧) يُنظر: DELOITTE. (2020). PRIVATE COMPANY ISSUES AND OPPORTUNITIES 2020: FAMILY BUSINESS EDITION.

(٣٨) يُنظر: التقرير الختامي للملتقى الوطني الأول لاستدامة المنشآت العائلية، يناير ٢٠٢١م، ص ٨٤.

واستدامتها دون التطرق للتحديات التي تشترك فيها الشركات العائلية مع غيرها كتحديات السوق.

أولاً: تأثير الجانب الاجتماعي على الشركة:

تتأثر القرارات في الشركة العائلية بالعلاقات الشخصية والتأثيرات الاجتماعية والعاطفية في العائلة أكثر من غيرها من الشركات، وقد يؤدي ذلك لتحيزات في اتخاذ القرارات مما يؤثر على الكفاءة والاحترافية وينقل الميزان من الجانب المهني إلى الجانب الاجتماعي فيثير صراعات داخل نطاق الشركة، ولذلك تحت كثير من الأدبيات العالمية على الفصل بين العائلة والعمل من خلال وضع سياسات واضحة لذلك^(٣٩)، وسيأتي تفصيلها في وسائل استدامة الشركات العائلية.

ثانياً: تعاقب الأجيال في الشركة:

تواجه كثير من الشركات العائلية تحدياً في الانتقال من جيل إلى جيل بسبب غياب التخطيط للخلافة، وقد يكون الجيل الجديد مفتقراً إلى الخبرة أو الحافز للاستمرار في قيادة الشركة، بل إن بعض أفراد الجيل الجديد يفضلون إدخال الخبراء من خارج العائلة على خلاف منهج المؤسسين الذين يعتبرون مركزية العائلة مسألة حساسة في الشركة^(٤٠).

(٣٩) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص ٥٥، ٦١، ١٢٣.

(٤٠) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٣، الطبعة الثانية.

ورغم حرص الشركات العائلية بالجملة على استمرار الإدارة في نطاق العائلة إلا أن ٢٦% فقط من الشركات يتوفر لديها خطط تعاقب رسمية للرئيس التنفيذي والقيادات الأخرى في الشركة، بينما تفتقر الغالبية للتخطيط للتعاقب^(٤١).

في إشارة لطيفة يذكر راندل كارلوك أن بقاء أفراد العائلة لمدة طويلة في مناصبهم الإدارية يزيد من احتمال قيام الصراعات، وعادة ما تكون مدة البقاء في منصب الرئيس في شركة عائلية أطول بثلاثة أضعاف المدة في شركة غير عائلية، لذا تتأثر الشركة العائلية تأثراً كبيراً بما قام به المؤسس على مدى السنين^(٤٢).

ثالثاً: تخارج أفراد العائلة من الشركة ودخول الغرباء:

غالب الشركات العائلية لا ترغب بتخارج أفراد العائلة ولا دخول شركاء من خارج العائلة، وذلك لأسباب:

- الرغبة في بقاء سيطرة العائلة على الشركة، فإذا طلب بعض أفراد العائلة بيع حصصهم لأسباب شخصية أو مالية فإن ذلك قد يؤدي إلى فقدان السيطرة العائلية على الشركة، ويعتبر هذا التحدي نسبياً بين العوائل بناء على تحفظهم من دخول شركاء غرباء عن العائلة من عدمه.
- أن دخول شركاء غرباء عن العائلة قد يسبب وقوع خلافات في الرؤى والاستراتيجيات التي تفضي إلى الإضرار بالشركة.

(٤١) يُنظر: حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، ص ٣٠، و DELOITTE. (2020). PRIVATE COMPANY ISSUES AND OPPORTUNITIES 2020: FAMILY BUSINESS EDITION.

(٤٢) يُنظر: التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، راندل كارلوك وجون وارد، ترجمة دعد العسلي، ص ٩٥.

- أن خروج الشركاء من العائلة قد يؤدي إلى فقدان المعرفة والخبرة المؤسسية المتراكمة في الشركة لا سيما إذا كان المتخارج من قيادات الشركة.

وقد تلجأ بعض الشركات العائلية لتخصيص احتياطي لشراء أسهم المتخارج حتى لا يدخل شخص غريب عن العائلة، أو تضحي بخفض رأس المال عوضاً عن ذلك، وهذا إن لم يكن مدروساً فإنه يضر بالشركة سوقياً ومالياً، وقد يفضي إلى تفككها أو فقدان تماسكها المالي والإداري.

رابعاً: تعارض مصالح الشركة مع بعض أفراد العائلة:

تعارض المصالح من التحديات الكبرى التي تواجه الشركات العائلية، حيث قد تؤدي المصالح الشخصية لبعض أفراد العائلة إلى قرارات غير متوازنة تؤثر سلباً على نمو الشركة واستدامتها، ويحدث هذا التعارض عندما تتداخل المصالح العائلية مع المصالح التجارية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات قد لا تكون في مصلحة الشركة على المدى الطويل، ولا ينحصر المقصود بتعارض المصالح هنا على المفهوم الشائع في الحوكمة الذي يعني تعارض مصلحة شخص مع واجباته المهنية أو العامة بما قد يؤثر على نزاهة قراراته أو أفعاله، بل المقصود أعم من ذلك كما سيأتي في الأسباب.

تتنوع أسباب تعارض المصالح في الشركات العائلية، ومن أبرزها ما يلي^(٤٣):

- مصالح التوظيف: فتتعارض مصلحة بعض أفراد العائلة بالحصول على الوظيفة مع مصلحة الشركة بتوظيف من هو أكفأ وأجدر، وقد تكون مصلحة أحد أفراد العائلة بمنع توظيف الأكفأ خوفاً من منافسته وسحب البساط منه،

(٤٣) يُنظر: دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص ١٦، الطبعة الثانية.

وقد ينتج عن رفض توظيف غير المناسب من أفراد العائلة مشكلات وخلافات داخل الشركة وعلى مستوى العائلة، لا سيما إذا كان صاحب القرار وطالب التوظيف من فرعين مختلفين.

- استخدام موارد الشركة لمصالح شخصية: قد يستغل بعض أفراد العائلة موارد الشركة لتحقيق مصالح شخصية، وقد يكون استغلال مصالح الشركة باستعمال ممتلكاتها مثل السيارات والمباني والمعدات لأغراض خاصة لا تخدم الشركة، ومما وقفنا عليه في إحدى الشركات العائلية أجّر مدير الشركة -وهو أحد الملاك- أكبر عقارات الشركة بأقل من سعر المثل لشركة أخرى يمتلك فيها نسبة عالية، وفي حالة أخرى أجّر ناظر على وقف عقارات الوقف لطرف آخر بسعر زهيد، وتبين لاحقاً بأن هذا المستأجر من عملاء الناظر في شركاته الخاصة.
- الخلافات حول توزيع الأرباح: يرغب بعض أفراد العائلة في زيادة توزيعات الأرباح حتى لو كان ذلك يؤثر على استثمارات الشركة المستقبلية، بينما يفضل آخرون إعادة استثمار الأرباح لتنمية الشركة، مما يؤدي إلى صراعات داخل الشركة والعائلة.
- منافسة الشركة العائلية في نشاطها: قد يقوم أحد أفراد العائلة بتأسيس عمل تجاري خاص به يعمل في نفس نشاط الشركة العائلية، مستفيداً من المعرفة الداخلية والخبرات التي اكتسبها أثناء عمله فيها، وقد يؤدي ذلك إلى خسارة عملاء رئيسيين لصالح الشركة الخاصة الجديدة مما يؤثر على إيرادات الشركة العائلية.

بالإضافة إلى مصالح شخصية أخرى قد تتعارض مع مصالح الشركة مثل مصلحة التخرج من الشركة، وقد سبق الحديث عنها.

ممكنات استدامة الشركات العائلية:

تحدثنا فيما سبق عن بعض التحديات التي تواجه الشركات العائلية، الأمر الذي يجعل من الواجب على كبار العائلة وقادة الشركة البحث عن وسائل تحقق استدامة الشركة وتحفظها من أخطار تلك التحديات، وسوف نركز هنا على ذكر بعض الوسائل التطبيقية:

أولاً: الأخذ بالأسباب الشرعية:

إن الله سبحانه وتعالى بيده مقاليد السماوات والأرض، وله الخلق والأمر، فطلب مرضاته وتقواه تحفظ بإذنه سبحانه الشركة العائلية بأقدار إلهية تفوق الأسباب المادية، وقد وردت نصوص شرعية دلت على نزول البركة في الرزق عند تحري بعض التوجيهات الشرعية، منها ما يلي:

- **التماس البركة بالصدقة:** إن من الأسباب المؤثرة في استدامة ونجاح الشركات العائلية تخصيص جزء من أرباحها للعمل الخيري، وقد سبق الحديث عن الأصل الشرعي لهذه المسألة، وإن من تتبع الشركات العائلية الناجحة سيرى خلف هذا النجاح أعمالاً خيرية أحاطته بالبركة والتوفيق، وربما تأتي البركة على أشكال مختلفة؛ كزيادة في الأرباح، وتآلف بين أفراد العائلة، وحماية الشركة من الأخطار، إلى غير ذلك من الأمثلة، يقول تعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَتَتْ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِعَ عَلِيمٌ﴾.

وسياتي حديث مفصل عن فكرة تأسيس مشروع خيري داخل إطار الشركة العائلية من خلال الوقف الخيري.

- **تحري الحلال في التجارة:** فمن اكتسب مالا من غير حله أذهب بركة ماله، وابتعد عن التوفيق في تجارته، فعن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "فمن يأخذ مالا بحقه يبارك له فيه، ومن يأخذ مالا بغير حقه فمثلله، كمثل الذي يأكل ولا يشبع"^(٤٤).
- **الصدق والبيان:** وهذا من أسباب حلول البركة في الرزق، فعن حكيم بن حزام رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كذبا وكتما محقت بركة بيعهما"^(٤٥)، ففي الحديث دليل على حلول البركة مع الصدق، ومحققا مع الكذب والتدليس.

ثانياً: توعية أفراد العائلة بالممارسات المثلى:

مما يحافظ على ترابط العائلة وتكاتفها في شركاتها التجارية نشر الوعي بين أفراد العائلة حول أهمية التخطيط الجيد واستدامة الشركة عبر الأجيال والممارسات المثلى في الشركات العائلية عالمياً ومحلياً^(٤٦)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ١- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول الحوكمة، والقيادة، والتعاقب.
- ٢- عقد اجتماعات دورية للعائلة لتوعية الجيل الجديد بأهمية الشركة العائلية من خلال مناقشة تاريخ الشركة وأهميتها ونقل ثقافتها لهم.

(٤٤) رواه مسلم [١٠٥٢].

(٤٥) رواه البخاري [٢٠٧٩] ومسلم [١٥٣٢].

(٤٦) يُنظر: الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، دراسة استقصائية من مكنزي آند كومبني، أكتوبر ٢٠١٥م.

- ٣- إشراك مستشارين وخبراء خارجيين لتقديم ندوات تثقيفية حول تحديات الشركات العائلية وطرق مواجهتها.
- ٤- تشجيع أفراد العائلة على اكتساب خبرات خارج الشركة قبل الانضمام إليها لضمان تطوير مهاراتهم.

ثالثاً: الحوكمة والتنظيم الداخلي:

تعد حوكمة الشركات أداة مهمة لضمان الإدارة الرشيدة للشركات العائلية، حيث تعزز الشفافية والمساءلة وتضمن تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات الشركة، كما تساهم الحوكمة في وضع خطة استراتيجية واضحة تساعد على تحسين الأداء واستمرار الشركة على المدى الطويل، وتعمل على تقليل الخلافات العائلية، وتعزز وحدة العائلة من خلال إشراك جميع أفرادها في عملية اتخاذ القرار، مما يجعل استدامة الشركة أولوية مشتركة.

تشير الدراسات إلى أن تنفيذ الحوكمة بشكل فعال يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في نجاح واستمرارية الشركات العائلية وتحقيق رضا المساهمين لا سيما بعد جيل المؤسس^(٤٧).

وتعود فلسفة الحوكمة إلى طبيعة الشركات المعاصرة، حيث تتسم بميزتين جوهريتين: الأولى: الفصل بين ملكية الشركة وإدارتها، الثانية: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صفار المساهمين، فدفعت هاتان الميزتان الدول إلى

(٤٧) يُنظر: تقييم الشركات العائلية، د. رندة الدبل، ص ١٢٣، والإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، د. يوسف الزهراني، ص ٢٥٤، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية مج ١١ ع ٢، ١٤٤٥ - ٢٠٢٤م، جامعة شقراء.

وضع نظام رقابي يضمن لأصحاب المصالح في الشركة أن تقوم الإدارة بمهامها على أفضل وجه في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلط كبارهم^(٤٨).

مبادئ الحوكمة وأثرها على الشركة:

إن علم الحوكمة قد مر بتطورات كثيرة، ونشأت فيه مدارس مختلفة، وقد اجتهدت المنظمات واللجان الدولية والخاصة في التععيد والتنظير لهذا العلم، ومن أبرز مبادئ الحوكمة ما صدر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي:

- **وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:** ويقصد به توفير هيكل قانوني وتنظيمي يحدد بوضوح توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.
- **حماية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم:** ويقصد به ضمان تمتع جميع المساهمين بحقوقهم الأساسية، مثل حق التصويت في الجمعيات العامة، والحصول على معلومات كافية وفي الوقت المناسب حول الشركة، وهذا يعزز ثقة المساهمين في الشركة، وضمان معاملتهم بإنصاف دون تمييز.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** الاعتراف بحقوق الأطراف الأخرى المتأثرة بأنشطة الشركة، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع

(٤٨) يُنظر: أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، مركز أبو ظبي للحوكمة، ص ٧.

المحلي، وهذا يعزز التعاون بين الشركة وأصحاب المصالح لتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

▪ **الإفصاح والشفافية:** ويقصد به توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول جميع الجوانب المادية للشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية والحوكمة، وهذا يمكن المساهمين وأصحاب المصالح من تقييم أداء الشركة وتحقيق الرضا عنها ويساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بناء على ذلك.

▪ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** ويقصد به تحديد واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح، بما في ذلك الإشراف على الإدارة التنفيذية، وتوجيه الاستراتيجية، وضمان نزاهة التقارير المالية، هذا يضمن إدارة الشركة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية.

الميثاق العائلي وهدفه^(٤٩):

بعد عرض مبادئ الحوكمة يأتي السؤال عن أدوات تحقيق وتطبيق هذه المبادئ في الشركة العائلية، حيث إن تطبيق هذه المبادئ بفعالية يحتاج إلى أدوات وآليات

(٤٩) يُنظر: دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة، ص١٦، ودليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، ص٢٢، الطبعة الثانية، وحوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، ص٢٦، التقرير الختامي للملتقى الوطني الثالث لاستدامة المنشآت العائلية ٢٠٢٤، ص٢١، والشركات العائلية تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها، د. فهد الزميع، ص٣١٧، والشركات العائلية صراع البقاء وقلق الفناء، ناصر السريع، ص١٦.

تنظيمية وإدارية عملية تخرج عن حيز التنظير إلى الواقع العملي، ومن أهم هذه الأدوات (الميثاق العائلي) أو (الدستور العائلي).

ما هو الميثاق العائلي؟

الميثاق العائلي هو "وثيقة تحدد القيم المشتركة والقواعد والمبادئ التوجيهية للعائلة في علاقتها بالشركة"، وبذلك يتضح أن الميثاق وثيقة ذات غرض تجاري وليس اجتماعي، ويجب أن يشترك في صياغته كافة أفراد العائلة لمراعاة مصالح الجميع، ومن الحسن الاستفادة من الخبراء عند صياغته لما فيه من دقة تحتاج لفكر نوعي، ولما له من أثر بالغ في استدامة الشركة، ومع ذلك فالميثاق وثيقة حية يمكن تعديلها وفق آلية محكمة لمواكبة التطورات وحاجات العائلة.

ومن المهم استحضار مراحل نمو الشركة العائلية وما ذكرناه من خصائص لكل مرحلة، والذي أكد تزايد أهمية الحوكمة مع زيادة عمر الشركة، فالحاجة لها في مرحلة المؤسس أقل منها في جيل الأحفاد.

ركائز ومضامين الميثاق العائلي:

يحتوي الميثاق العائلي على جملة من المضامين التي تبني مجموعها دستوراً واضحاً للجميع في علاقة العائلة بالشركة، ومن تلك المضامين ما يلي:

❖ **قيم العائلة وأهدافها:** وتشتمل قيم وأهداف العائلة المستمدة من إرث العائلة التجاري ومنطلقاتها الشرعية والأخلاقية التي تريد إشهارها والتأكيد عليها، بالإضافة إلى وصايا للأجيال المتعاقبة حول أهمية الشركة والتجارة العائلية بشكل عام والفوائد المتوخاة من استمرارها وتعاضد ملاكها، وقد تتضمن

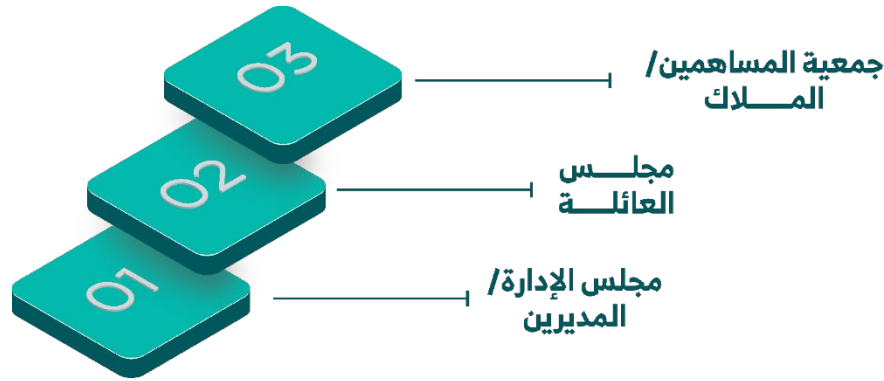
أهدافاً محددة تتوخى العائلة تحقيقها كحث المساهمين على العمل الخيري، وقد يتضمن تجارب من ممارسة العائلة للعمل التجاري والخيري مما يرى أعضاء العائلة مناسبة تضمينها كجزء من منظومة القيم العائلية، ومن الممكن أن يشتمل على بيان النشاطات والممارسات التجارية التي لا ترى العائلة إجازة القيام بها من خلال الشركة أو غيرها لأسباب شرعية أو أخلاقية أو تجارية صرفة.

❖ **تشكيل مؤسسات العائلة:** من المعلوم بأن للشركة مجلس إدارة إن كانت شركة مساهمة، ولها مدير أو مجلس مديرين إن كانت ذات مسؤولية محدودة، ولكن في الشركات العائلية تظهر حاجة لتشكيل وحوكمة مؤسسات أخرى للعائلة، وهي:

- **ملتقى العائلة:** هو لقاء دوري تقيمه العائلة بشكل شبه رسمي، يلتقي فيه كافة أفراد العائلة لمناقشة ما يرويه من قضايا خاصة بتجارة العائلة، وعلى الرغم من أهمية هذا الملتقى وأثره في تقارب وجهات النظر وتقوية أوصر الترابط إلا أنه لا يعتبر من مكونات الهيكل الإداري للشركة وليس له سلطة عليها، بل إن المساهمين يمارسون سلطتهم من خلال جمعية المساهمين أو جمعية الشركاء.
- **مجلس العائلة:** هو مجلس مكون من العائلة، يمثل نقطة الاتصال بين أفراد العائلة ومجلس إدارة الشركة، يتولى عددًا من الأدوار مثل: مراقبة أداء مجلس الإدارة، وتقديم المشورة لجمعية المساهمين، والتأكد من تطبيق بنود الميثاق العائلي، وحل النزاعات الناشئة بين أفراد العائلة فيما يخص الشركة، والسعي لتهيئة الأجيال الجديدة للشركة، ورغم أن

مجلس العائلة لا يتمتع بصفة قانونية رسمية في النظام الأساسي للشركة، إلا أن مرجعيته الأدبية تستند إلى الميثاق العائلي الذي يُعد وثيقة بالغة الأهمية، وينبغي ألا يؤدي تفعيل هذا المجلس إلى تعطيل دور جمعية المساهمين.

يوضح الشكل التالي مستويات مؤسسات الشركة العائلية:



سياسات عامة: وهي سياسات وقواعد ترى العائلة وجوب مراعاتها في تصريف أمور الشركة، لا سيما في المرحلتين الثانية والثالثة من عمر الشركة، وتشمل تلك السياسات:

○ **قواعد تنظيم عمل أعضاء العائلة في الجهاز التنفيذي للشركة العائلية:**

وفي هذه القواعد يجب مراعاة مدى ملاءمة اشتراط مؤهلات علمية معينة أو خبرة عملية، ومدى ملاءمة إخضاع عضو العائلة الموظف لذات القواعد الوظيفية لسائر الموظفين في الشركة كالترقيات والحوافز وإنهاء الخدمات ونحوها، وهل تخضع الشركات التابعة للشركة العائلية

لذات القواعد أم لا، ونحو ذلك من مسائل هي مظنة خلاف ونزاع إن لم تحسم في الميثاق، ومن المهم استحضار أثر هذه القواعد على تحفيز أفراد العائلة وكسب ولائهم للشركة.

تطبيقات عملية: في إحدى الشركات العائلية منع الميثاق العائلي توظيف عضو العائلة في منصب أدنى من عضوية مجلس الإدارة أو اللجان التابعة له، وفي شركة أخرى منع الميثاق من توظيف عضو العائلة في إدارة يرأسها عضو آخر من العائلة.

○ **سياسة توزيع الأرباح:** يعتبر توزيع الأرباح من التحديات التي تواجهها الشركات عمومًا والعائلية منها خصوصًا، ذلك أن الشركات تتعارض فيها دومًا مصلحتان ظاهرتان: مصلحة الشركة في الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من أرباحها لأغراض التوسع والنمو، ومصلحة المساهمين أو الشركاء في الحصول على دخل منتظم من الشركة في شكل توزيعات نقدية من أرباحها، ومع تباين أوضاع المساهمين المالية فإن المصلحة تقتضي وضع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح تراعي احتياجات الشركة ومساهميها على حد سواء.

تطبيقات عملية: في بعض الشركات يتفق الملاك على توزيع نسبة محددة سنويًا، وينص في سياسة توزيع الأرباح على إمكانية صرف نسبة أعلى لبعض الملاك من حقوقهم في حالات محددة ووفق ضوابط محكمة، مثل: الحاجة للعلاج أو الزواج أو شراء سكن ونحو ذلك.

- **سياسة التخرج وانتقال الأسهم والحصص:** تعد هذه المسألة أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية، فلما كانت الملكية العائلية الجماعية تحمل دلالات معنوية كبيرة بالنسبة لكل مشارك فيها، فإن إعلان أي من أفراد العائلة عن رغبته في التخرج من الشركة العائلية يعد حدثًا ذا أبعاد مادية ومعنوية كبيرة من شأنها تهديد استمرار الشركة بشكل مباشر، ولما كان حدوث ذلك أمرًا محتمل الوقوع إما لظروف البائع أو لأسباب تتعلق بنظرته لطريقة إدارة الشركة، أو لخلافات عائلية داخل أو خارج إطار الشركة، فإن من المهم أن يستقر في وجدان مساهمي الشركة العائلية أن خروج مساهم هو حدث لا يستبعد وقوعه. وعليه: تأتي الحاجة لتضمين الميثاق العائلي آلية تخرج أفراد العائلة، خصوصًا في جانبين مهمين: الأول: طريقة تقييم الأسهم والحصص، والثاني: كيفية استرداد الأسهم والحصص، وما إذا كان من الجائز تقسيط شراء الأسهم والحصص لتعذر توفر السيولة في وقت قصير مما يساهم في الحفاظ على عائلية الشركة.
- تطبيقات عملية:** في إحدى الشركات العائلية نص الميثاق على وجوب تجنب مخصص احتياطي لاسترداد أسهم الشركة في حال رغب أحد المساهمين بالتخرج.



الفصل الثاني: مدخل إلى الوقف والشركة الوقفية

الوقف والشركة العائلية

٢٠٢٥

مفهوم الوقف من الناحية الشرعية والقانونية:

يُعرّف الوقف عند الفقهاء بتعريفات عدة، منها تعريف الحنابلة بأنه: **"تحبيس الأصل، وتسبيل المنفعة أو الثمرة"**، وهذا التعريف قريب من قول النبي ﷺ في بعض ألفاظ الحديث: (احبس أصلها، وسبل ثمرتها)^(٥٠)، ويُعدُّ هذا التعريف أجمع التعاريف وأشملها وأيسرها، فقد اختصر الكثير من مفاهيم وشروط وضوابط الوقف في مضمونه، ويتفق مع النص الشرعي الوارد في حديث النبي ﷺ لعمر رضي الله عنه: (إن شئت حبست أصلها، وتصدقت بها)^(٥١).

وعرفت لائحة تنظيم أعمال النظارة الوقف بأنه: **"تحبيس مالٍ متقوّم، وتخصيص غلته لمصرف خيري أو أهلي أو هما معا"**، وهذا التعريف قريب جدا من التعريف الشرعي إلا أن فيه قصورا من جهتين:

- ١- أنه لم يشمل وقف النفع المباشر حيث اقتصر على الوقف الذي له غلة.
- ٢- أنه أهمل الجوهر القانوني للوقف، وهو الكيان القانوني أو الشخصية الاعتبارية التي يتمتع بها الوقف، وهذه المسألة تنبني عليها كثير من المسائل القانونية التي لا يسع المقام لتفصيلها.

(٥٠) رواه ابن حبان في صحيحه [٤٣٨٩].

(٥١) رواه البخاري [٢٧٧٢]، ومسلم [١٦٣٢].

الشخصية الاعتبارية للوقف^(٥٢):

ورد في المادة الثانية والثلاثين من مشروع نظام الأوقاف^(٥٣) أنه يترتب على انعقاد الوقف اكتسابه شخصية اعتبارية مستقلة عن الواقف والموقوف عليهم والناظر، كما نص نظام المعاملات المدنية في المادة السابعة عشرة على اكتساب الوقف الشخصية الاعتبارية^(٥٤)، وبناء على ذلك ستنجح آثار شرعية وقانونية، منها:

١. استقلال الذمة المالية والمسؤولية المحدودة: فالوقف مستقل بذمته المالية عن الواقف والناظر والمستفيدين منه، والمسؤولية محدودة بذمته ولا تتجاوز إلى الواقف أو الناظر، وله أن يملك الأموال الثابتة والمنقولة، ويكون ملكه خاصاً به لا يشركه معه غيره.
٢. التقاضي وتحريك الدعوى: جاء النظام موافقاً لما نص عليه الفقهاء، فأعطى الناظر صلاحية تمثيل الوقف أمام المحاكم وغيرها، والمطالبة بحق الوقف والدفاع عنه، والناظر هنا لا يدافع عن حقوقه الشخصية، بل يدافع عن حق الوقف.

(٥٢) للاستزادة عن الشخصية الاعتبارية للوقف يُنظر: الذمة المالية للوقف وآثارها، منتدى قضايا الوقف الفقهية السابع، والذمة المالية للوقف فقهاً ونظاماً، لأحمد الحمد، والنوازل الوقفية، د. ناصر الميمان، ص ١٥٠، والجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، د. خالد المشيقح، (١١٨/١).

(٥٣) مشروع نظام منشور في منصة استطلاع معد من قبل الهيئة العامة للأوقاف، ويستند إلى قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٠) وتاريخ ١٢ / ٥ / ١٤٣١هـ بشأن إنشاء الهيئة العامة للأوقاف، حيث جاء في الفقرة (١) من البند (ثامناً) أن من مهام مجلس إدارة الهيئة (إعداد مشروع نظام الأوقاف...).

(٥٤) وهو ما ذهب إليه المعايير الشرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (أيوبي) ص ١٣٩٤.

٣. تأسيس الكيانات القانونية: يستطيع الوقف أن يؤسس مؤسسة تجارية أو شركة لوحده أو مع شريك آخر، وأن يمتلك حصصًا في شركات أخرى، وأن يؤسس مؤسسة أهلية إن كان يحتاج لذلك، وفي جميع الأحوال فإن هذه الكيانات لها شخصيات اعتبارية مستقلة عن الوقف.
٤. استقلال الوقف بحسابات بنكية خاصة: للوقف الحق في فتح حساب بنكي خاص به، بل يجب على الناظر ذلك نظامًا.
٥. استخراج الرقم الموحد والتوظيف.

أنواع الأوقاف والفروق بينها:

يمكن أن تقسم الأوقاف باعتبارات مختلفة، كالتقسيم باعتبار العين الموقوفة، والتقسيم باعتبار المصرف، والتقسيم باعتبار الحجم سواء اعتمد في تقييم الحجم الأصل فقط أو الأصل والإيراد، والتقسيم باعتبار الناظر، وهذه الأنواع لها آثار قانونية في الالتزامات والأحكام، والحوكمة، ومستوى رقابة الجهة المشرفة، ونحو ذلك، وسنقصر النظر على الذي أخذت به الأنظمة الحالية من تصنيفات:

التصنيف باعتبار الموقوف عليهم^(٥٥):

- **الوقف الخيري (وعبّرت عنه بعض الأنظمة بالوقف العام):** كل وقف خصصت منفعته أو ريعه ابتداءً على جهة عامة من جهات البر، معيّنة بالذات أو بالوصف، كالفقراء والمساكين والمساجد ونحوها.
- **الوقف الأهلي (وعبّرت عنه بعض الأنظمة بالوقف الخاص):** كل وقف خصصت منفعته أو ريعه على الواقف أو ذريته أو على أشخاص معينين بالاسم أو الوصف أو ذريتهم.
- **الوقف المشترك:** كل وقف خصصت منفعته أو ريعه على جهة خيرية وجهة أهلية معاً.

(٥٥) يُنظر: المادة الأولى من نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر عام ١٤٣٧هـ.

باعتبار الحجم:

صنفت لائحة تنظيم أعمال النظارة الصادرة عن الهيئة العامة للأوقاف الأوقاف باعتبار حجمها إلى ثلاثة أصناف (٥٦):

- **الأوقاف الكبيرة:** وهي الأوقاف التي يبلغ إجمالي قيمة أصولها الموقوفة ٢٠٠,٠٠٠,٠٠٠ مئتي مليون ريال سعودي فأكثر.
 - **الأوقاف المتوسطة:** وهي الأوقاف التي يبلغ إجمالي قيمة أصولها الموقوفة من ٥٠,٠٠٠,٠٠٠ خمسين مليون ريال سعودي، حتى أقل من ٢٠٠,٠٠٠,٠٠٠ مئتي مليون ريال سعودي.
 - **الأوقاف الصغيرة:** وهي الأوقاف التي يقل إجمالي قيمة أصولها الموقوفة عن ٥٠,٠٠٠,٠٠٠ خمسين مليون ريال سعودي.
- ولهذا التصنيف أحكام رتبها اللائحة عليه، فللأوقاف الصغيرة أحكام خاصة بها، وللأوقاف المتوسطة والكبيرة أحكام أخرى خاصة بها.

باعتبار آلية الانتفاع بها:

تصنف الأوقاف بهذا الاعتبار إلى صنفين (٥٧):

- **أوقاف الانتفاع المباشر:** وهي التي ينتفع بمنافعها مباشرةً، ومن أمثلتها: (المساجد، والمدارس، ودور السكنى، والطرق والقناطر والجسور، وغيرها).

(٥٦) المادة الأولى من لائحة تنظيم أعمال النظارة.
(٥٧) المصدر السابق.

- **الأوقاف المدرة:** وهي الأوقاف ذات الغلة والريع والإيراد، التي ينتفع بغلتها وربيعها وإيرادها، ومن أمثلتها: العمائر التجارية، والمزارع، والأسهم، وغيرها.

مفهوم الأوقاف العائلية:

تعدُّ "الأوقاف العائلية" من المصطلحات التي كثر الحديث عنها مؤخراً، وقد نالت عناية كثير من المهتمين بالعمل الخيري والتجاري على حد سواء، وليس لهذا المصطلح تعريف قانوني أو أدبي محرر، ولذلك لا يزال في مرحلة التطور؛ حيث إن معناه وحدوده لم تحسم حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، وفي محاولة تقريب وتحرير هذا المصطلح سعينا في استقراء استعمالاته فيما كتب وقدم من ندوات ومحاضرات ولقاءات^(٥٨)، واستنتجنا أخيراً أن الوقف العائلي هو ما يجمع عنصرين أساسيين:

- ١- **المشاركة في الوقف أو النظارة عليه:** فيشارك أفراد متعددون من عائلة واحدة في الوقف، ويساهم كل فرد منهم بجزء من ماله ويوقفه وقفًا منجزًا، سواء أكان في وقت واحد أو على فترات متباعدة، أو تكون مشاركة أفراد العائلة في النظارة على الوقف.
- ٢- **تخصيص المصروف للعائلة:** فيشترط الواقفون لهذا الوقف أن تصرف غلته للعائلة، سواء أكان الصرف منوطًا بالحاجة أم لا، وسواء أكان لعموم العائلة أم لأفرادها، ومن تلك المصارف مساعدة الفقراء والأرامل والأيتام، والإقراض الحسن، وإعانات الزواج، والبرامج التنموية والتثقيفية والقيمية، وبرامج

(٥٨) من ذلك: الاعتبارات القانونية في الأوقاف العائلية، وهو منشور صادر عن المركز الوطني للمنشآت العائلية، ولم يتطرق لمفهوم الأوقاف العائلية، ومنها: كتاب الوقف وأثره في استدامة الشركات العائلية، د. أحمد الضويان، ومنها: برنامج الأوقاف العائلية المرئي من إعداد مركز واقف خبراء الوصايا والأوقاف، ومنها: مقال بعنوان الأوقاف العائلية وصندوق العائلة، د. إبراهيم الخميس، منشور في موقع شركة استثمار المستقبل للأوقاف والوصايا.

تشجيع التعليم والتفوق الدراسي وحفظ القرآن، ورعاية لقاءات العائلة ومناسباتها.

على أن تحقق هذين العنصرين في الوقف ليس على درجة واحدة، فقد يكون الواقف للوقف العائلي هو الأب فقط، وقد يشارك فيه عدد محدود مقارنة بمجموع أفراد العائلة، وكذلك الحال فيما يتعلق بالنظارة، كما أن المصرف قد يكون مشتركاً بين العائلة وأوجه البر الأخرى، ولأنه لا يوجد حد فاصل في تعريف هذا المصطلح فلا مشاحة في إدخال هذه الصور في مسمى الوقف العائلي ما دام يجمع هذين العنصرين.

وإن مما يميز الأوقاف العائلية عن غيرها: المنافع العائلية التي تحققها، وأبرزها وأهمها تعزيز الترابط العائلي وتقوية أواصر الأسرة، وذلك لمشاركتهم الجماعية في التكافل والتعاون، ويزيد أثر الوقف في تعزيز الترابط الأسري كلما زاد عدد المساهمين فيه سواء بالوقف أو بالنظارة عليه وإدارته.

وإن من اللفتات اللطيفة في الفرق بين الوقف العائلي الذي يساهم فيه عدد من أفراد العائلة والوقف الذري الذي يؤسسه واقف واحد؛ أن ولاء أفراد العائلة للوقف العائلي الجماعي أعمق لشعورهم بمشاركتهم فيه، بينما يقوى شعور أفراد العائلة أو الذرية في الوقف الذري بالمنة للواقف ويضعف شعورهم بالانتماء للوقف، ولا شك بأن العائلة أطول عمراً من الواقف الفرد، والذي ينبني عليه زيادة احتمالية استدامة الوقف العائلي الجماعي أكثر من وقف الفرد.

وينبغي التنبيه إلى أن الأوقاف العائلية تواجه أخطاراً كغيرها من الأوقاف والكيانات الجماعية، وهي سمة تشترك فيها الأوقاف العائلية مع الشركات العائلية،

ولذلك وجب ضبط وحوكمة الأوقاف العائلية بما يساعدها في التغلب على هذه التحديات.

مفهوم الشركات الوقفية وأبرز مزاياها^(٥٩):

الشركة الوقفية مصطلح عرفي، ولا تعد شكلاً قانونياً من أشكال الشركات، ويمكن أن تعرف بأنها: "الشركة التي أوقف مالها أو ملاكها حصتهم أو أسهمهم فيها، أو الشركة التي يؤسسها وقف"^(٦٠).

أشكال الشركة الوقفية:

ويظهر في التعريف السابق أن للشركة الوقفية صورتين:

(٥٩) أصدرت شركة استثمار المستقبل بالشراكة مع بنك الجزيرة دراسة بعنوان: (الشركة الوقفية والشركة غير الربحية الفرص والتحديات)، من إعداد الدكتور محمد السلطان وعاصم العبيدي، وهي دراسة نظامية للمقارنة بين الشركات الوقفية والشركات غير الربحية تبرز أهم الفروقات، وتسلط الضوء على حقيقة هذه الكيانات المستجدة، وذلك ليتمكن الراغب بتأسيس الأوقاف والتبرع من اختيار الكيان الأنسب والمتوافق مع نشاطه وتحقيق رغباته، فيمكن الرجوع للدراسة للاستزادة.

(٦٠) يقع خلط لدى الكثير في مفهوم الشركات الوقفية، فالبعض يظنها نوعاً من أنواع الشركات، والبعض الآخر يظنها قسيمة للوقف التقليدي، وغيرها من صور الضبابية في معنى (الشركات الوقفية). وهذا اللبس لم يقتصر على العامة، بل وقع فيه بعض الباحثين حيث بذل وسعه لتعريف الشركة الوقفية على أنها شكل من أشكال الشركات، والحقيقة أن مصطلح (الشركة الوقفية) مصطلح عرفي وليس قانونياً، فلا يوجد في نظام الشركات ولا الأنظمة المتعلقة بالأوقاف في السعودية نوع بهذا الاسم.

١- الشركة التي يوقفها مالکها أو ملاکها، وفي هذه الصورة تكون الشركة سابقة للوقف، حيث إن الواقف أسس الشركة أو اشترى حصصها أو أسهمها ثم أوقفها.

٢- الشركة التي يؤسسها الوقف بصفته الاعتبارية، وفي هذه الصورة غالباً ما يكون الوقف سابقاً للشركة، حيث يوقف الواقف عينا من عقار أو نقد أو غير ذلك ثم يؤسس مجلس النظارة باسم هذا الوقف شركة جديدة، وقد تكون الشركة سابقة للوقف فيستحوذ الوقف على حصصها أو أسهمها.

والفرق بين الصورتين: أن الشركة التي أوقفت حصصها أو أسهمها تعدّ عين الوقف والأصل المحبس، وبالتالي تنطبق عليها أحكام عين الوقف في التصرف ونحوه، أما الشركة التي أسسها الوقف أو اشتراها فتعد من مال الوقف، ولا تنطبق عليها أحكام عين الوقف، فيجوز التصرف بها لمصلحة الوقف.

وتتفق الصورتان على أمرين مهمين:

الأول: أن الوقف يكون هو المالك للشركة (نظاماً) بشخصيته الاعتبارية، وينعكس ذلك في عقد التأسيس إن كانت شركة ذات مسؤولية محدودة، أو في سجل المساهمين إن كانت شركة مساهمة أو مساهمة مبسطة.

الثاني: نشوء شخصيتين اعتباريتين:

- **الأولى شخصية الوقف:** ويمثله الناظر أو مجلس النظارة، كما يمثل الناظر الوقف في الجمعية العمومية للشركة بصفة الوقف مالکاً لها، والجهة

المختصة بالإشراف على شخصية الوقف الاعتبارية هي الهيئة العامة للأوقاف^(٦١).

• **الثانية شخصية الشركة:** ويمثلها مجلس الإدارة أو المدير، والجهة المختصة بالإشراف على شخصية الشركة الاعتبارية هي وزارة التجارة^(٦٢).

تجدر الإشارة هنا إلى أن تذييل اسم الشركة الوقفية الرسمي بكلمة (الوقفية) لا يدل على أنها نوع مستقل من أنواع الشركات، بل إن هذا إجراء من الجهة المختصة لتمييز الشركة الوقفية عن غيرها باعتبار المالك، كما تميز الجهة المختصة بين الشركات باعتبار النشاط (الاستثمارية، والعقارية، ونحوها)، وهذا التمييز له آثاره القانونية سواء أكان لازماً أو غير لازم.

الغرض من تأسيس الشركات الوقفية:

الغرض من تأسيس الشركات عمومًا هو ممارسة التجارة وتحقيق الأرباح كما نصت على ذلك المادة الثانية من نظام الشركات، والشركات الوقفية هي شركات تجارية

(٦١) وذلك بموجب المادة الرابعة من نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بالمرسوم الملكي (م/١١) وتاريخ ١٤٣٧/٢/٢٦هـ، والتي ورد فيها ما نصه: "١- تشرف الهيئة على جميع الأوقاف العامة، والخاصة (الأهلية)، والمشاركة. ٢- تشرف الهيئة على أعمال النظار الذين يعينهم الواقفون في حدود ما تقضي به الأنظمة، وبما لا يخالف شروط الواقفين، أو يدخل في أعمال النظارة"، ونصت المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف على أن تتولى الهيئة "تسجيل جميع الأوقاف في المملكة بعد توثيقها"، وكذلك "الإشراف الرقابي على أعمال النظار، واتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف دون الدخول في أعمال النظارة".

(٦٢) نص المنظم في الباب الأخير من نظام الشركات في الأحكام الختامية في المادة (٢٧٣) على ما يلي: "تسري أحكام النظام على الحصص والأسهم التي تعود ملكيتها إلى وقف".

مملوكة لوقف، ولا يختلف الغرض منها باختلاف المالك، إلا أن الأرباح المتحققة تذهب للكيان الوقفي ليتولى صرفها في مصارفها الخيرية أو الأهلية.



الفصل الثالث: مشاركة الوقف في الشركات العائلية

الوقف والشركة العائلية

٢٠٢٥

تمهيد:

مشاركة الوقف في الشركات العائلية تأتي على صور قانونية متعددة وليست شكلاً واحداً، ويخطئ من يطلق أحكاماً وآراءً مجملة عن مشاركة الوقف في الشركات العائلية دون مراعاة الفروق بين تلك الصور، فلكل صورة خصائص تميزها عن غيرها، فمنها ما هو حسن نافع، ومنها ما يضر ويؤدي لأخطار ومفاسد، ولذلك سنعرض ابتداءً بعض تلك الصور، ثم نذكر مزايا وتحديات مشاركة الوقف بناءً عليها.

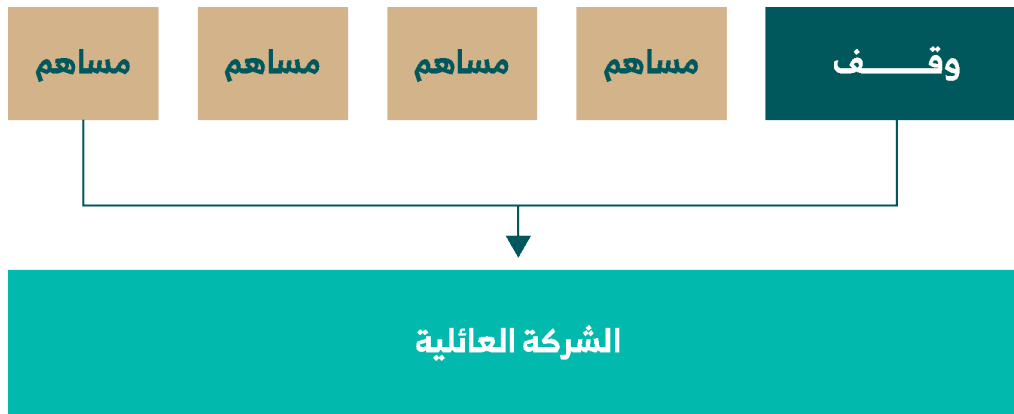
صور مشاركة الوقف في الشركات العائلية والمقارنة بينها:

الصورة الأولى: تملك الوقف في الشركة العائلية مباشرة:

تعدُّ هذه الصورة من الصور الشائعة في الشركات العائلية وغير العائلية، وذلك بأن يدخل الوقف في ملكية الشركة بشكل مباشر، ويسجل في وثائق الشركة مالاً من الملاك سواء في عقد التأسيس إن كانت ذات مسؤولية محدودة، أو في سجل المساهمين إن كانت شركة مساهمة أو مساهمة مبسطة، وتسري له حقوق المساهمين والملاك مثل غيره في الحصول على الأرباح، وحضور جمعيات المساهمين والملاك، والتصويت على القرارات، والاطلاع على بيانات الشركة، وغيرها من سائر الحقوق.

ودخول الوقف في الشركة يقع بطرق مختلفة، أهمها:

- ١- أن يوقف أحد ملاك الحصص أو الأسهم -بحسب شكل الشركة- نصيبه أو جزءاً منه في الشركة العائلية، فينتقل نصيبه إلى ملكية الوقف مباشرة^(٦٣)، وهو الغالب في الشركات العائلية^(٦٤).
- ٢- أن يشتري الوقف نصيب أحد أفراد العائلة من الحصص والأسهم.



(٦٣) يجب التنبيه إلى أن انتقال ملكية الحصص والأسهم الموقوفة لا ينفذ إجرائياً بشكل تلقائي كما هو حال وقفية العقار، وذلك لأنه حتى إعداد هذه الدراسة لا يوجد ربط بين الجهة المختصة بتوثيق الأوقاف وهي وزارة العدل والجهة المختصة بالشركات وهي وزارة التجارة، ولذلك يجب على الواقف التقدم لوزارة التجارة بطلب تعديل الملكية بعد صدور صك أو وثيقة الوقف.

(٦٤) وذلك بحسب ما وقفنا عليه من حالات في شركة استثمار المستقبل.

الصورة الثانية: تملك الوقف في الشركة العائلية من

خلال شركة وقفية:

تأخذ بعض الشركات العائلية صورة أخرى لمشاركة الوقف ودخوله في نطاقها، وذلك بأن يكون بين كيان الشركة العائلية وكيان الوقف شركة أخرى وقفية^(٦٥)، فيتملك الوقف حصصاً أو أسهماً في شركة وقفية، وتتملك هذه الشركة الوقفية حصصاً أو أسهماً في الشركة العائلية، فالذي يظهر في سجل المساهمين في الشركة العائلية أو عقد التأسيس هو الشركة الوقفية لا الوقف، وهذا له آثار قانونية وأخرى على صعيد التعاملات التجارية، وسيأتي الحديث عنها بإذن الله.

والشركة الوقفية لها حالتان سبق الحديث عنهما والتفريق بينهما، والخطوات

الإجرائية لتمليك الشركة الوقفية حصة من الشركة العائلية كما يلي:

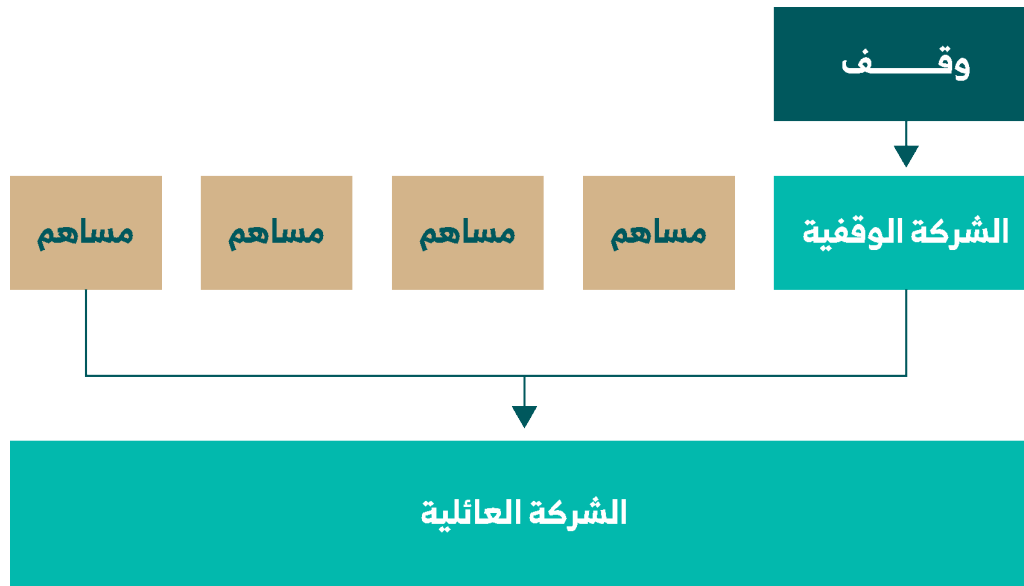
الحالة الأولى: أن تكون الشركة الوقفية عيناً موقوفة:

- ١- تأسيس شركة تتخذ شكلاً من أشكال شركات الأموال، وغالباً ما تكون ذات مسؤولية محدودة.
- ٢- تمليك الشركة الجديدة حصة من الشركة العائلية.
- ٣- وقف كامل حصص الشركة الجديدة، وتعديل عقد التأسيس لنقل الملكية للوقف الجديد.

(٦٥) سبقت الإشارة عند تحرير مفهوم الشركة الوقفية أن هذا المصطلح ليس نوعاً من أنواع الشركات وإنما هو وصف للشركة التي يملكها وقف.

الحالة الثانية: أن تكون الشركة الوقفية مالا من أموال الوقف وليست عيناً موقوفة:

- ١- تأسيس وقف سواء أكانت عينه عقاراً أم نقداً أم نوعاً آخر من الأصول المالية، ويكون تأسيسه بتوثيقه لدى الجهة المختصة -كتابة العدل أو المحكمة بحسب الحال-.
- ٢- يؤسس الوقف شركة تتخذ شكلاً من أشكال شركات الأموال، وغالباً ما تكون ذات مسؤولية محدودة.
- ٣- تملك الشركة الوقفية حصة من الشركة العائلية.



الصورة الثالثة: تملك الوقف بموجب الوصية في التركة

ملكاً مشاعاً:

تكثر هذه الصورة في الأوقاف الموصى بها^(٦٦)، وذلك بأن يقوم أحد ملاك الشركة العائلية -وغالبًا ما يكون المؤسس- بالوصية بوقف نسبة من تركته كالثلث مثلاً، فإذا توفي صار الوقف شريكاً بنسبة مشاعة في كامل تركته ومنها حصته في الشركة.

ولتوضيح الصورة نضرب مثلاً برجل خلّف أصولاً مالية متنوعة، وهي: عقارات، وأسهم في شركات، ومنقولات، وأوصى بوقف ربع تركته، فإن الورثة والوصية يشتركون في تملك هذه الأصول المالية جميعاً كلٌّ بحسب نصيبه، فلكل وارث نصيبه من كل أصل، وللوصية الربع من كل أصل من هذه الأصول، ويبقى الملك مشاعاً حتى يقسم ويفرز^(٦٧)، فإذا كان من ضمن التركة حصة في شركة عائلية فإن الوصية ستتملك ربع هذه الحصة ما لم تتخارج من كامل التركة بأصول مالية أخرى غير حصص الشركة

(٦٦) الوصية بالوقف: أن يوصي إنسان بالتبرع بجزء من ماله بعد وفاته ليكون وقفاً محبباً، ويصرف من غلته بحسب شرطه، وهذا يختلف عن الوقف المنجز الذي ينفذ في حياة الواقف، ويختلف عن الوصية بالصدقة التي لا تتضمن معنى الوقف والتحبس، ويشترط في الوصية بالوقف ألا تتجاوز الثلث لحديث سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه قال: عاذني النبي صلى الله عليه وسلم، فقلت: أوصي بمالي كله؟ قال: لا، قلت: فالنصف؟ قال: لا، فقلت: أبالثلث؟ فقال: نعم، والثلث كثير. رواه البخاري [٢٧٤٤] ومسلم [١٦٢٨].

(٦٧) نص نظام التوثيق في المادة (١١) على أن من اختصاص كاتب العدل "قسمة الأموال المشتركة -بما فيها العقار- إذا لم يكن فيها نزاع، أو حصة وقف أو وصية، أو قاصر، أو غائب"، فإذا كانت في الأموال المشتركة -ومنها التركة- وصية فإن القسمة والفرز يكون من اختصاص المحكمة للتحقق من الغبطة والمصلحة للوصية وبقية الشركاء.

العائلية، وذلك بأن تأخذ نصيبها من العقارات مثلاً فلا يبقى لها حق في حصص الشركة العائلية^(٦٨).

وغالب المشكلات المتعلقة بمشاركة الوقف في الشركة العائلية تنشأ من هذه الصورة لعدم إحراز نصيب الوصية من التركة، والذي ينشأ عنه وقوع خلاف أو تأخر في قسمة التركة عمومًا ومنها الشركة العائلية، على أن مشاكل قسمة التركات ليست خاصة بوجود الوصية بل هي شائعة حتى مع عدمها.

(٦٨) جاء تعريف التخارج في المادة (٢٤٣) من نظام الأحوال الشخصية: "التخارج هو الاتفاق على ترك بعض الورثة أو الموصى له نصيبه من التركة أو بعضه في مقابل شيء معلوم منها أو من غيرها"، وإذا كانت الوصية بوقف فإن التخارج لا يكفي فيه اتفاق الورثة مع ناظر الوقف؛ بل يجب أن يكون بموافقة المحكمة المختصة كما سبق.

إيجابيات مشاركة الوقف في الشركات العائلية:

للقف الخيري والذري فضائل ومزايا عديدة، ولسنا هنا بصدد ذكرها وحصرها على وجه العموم؛ وإنما سنخصص الحديث عن مزايا وإيجابيات مشاركة الوقف في الشركة العائلية^(٦٩)، وغالب تلك المزايا يختص بالصورة الأولى والثانية من صور مشاركة الوقف في الشركات العائلية، ومنها ما يتعلق بالعائلة، ومنها ما يتعلق بالشركة، ومنها ما يتعلق بهما معًا.

أولاً: تحقيق البركة:

إن وجود الوقف وتخصيص جزء من أرباح الشركة للعمل الخيري ينعكس أثره إيجاباً على نجاح الشركة ونمائها المادي والمعنوي، ومن تلك البركة تآلف قلوب العائلة واجتماع الكلمة، ونماء المال وحفظه من الآفات، قال تعالى: ﴿قُلْ إِنْ رَبِّي يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَهُ، وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ، وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ﴾ [سبا ٣٩]، وفي حديث صحيح صريح محفز عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "بينما رجل بفلاة^(٧٠) إذ سمع رعدًا في سحاب، فسمع فيه كلامًا: اسق حديقة فلان -باسمه- فجاء ذلك السحاب إلى حرة فأفرغ ما فيه من الماء، ثم جاء إلى أذنان شرج فانتهى إلى شرجة^(٧١)، فاستوعبت الماء، ومشى الرجل مع السحابة حتى انتهت إلى رجل قائم في حديقة له يسقيها، فقال: يا عبد الله ما اسمك؟ قال: ولم تسأل؟ قال: إني سمعت في سحاب هذا ماؤه: اسق حديقة فلان، باسمك، فما تصنع فيها إذا صرمتها؟ قال: أما إن قلت ذلك فإني أجعلها على ثلاثة أثلاث: أجعل ثلثًا لي ولأهلي، وأردّ ثلثًا فيها، وأجعل

(٦٩) يُنظر: الوقف وأثره في استدامة الشركات العائلية، د. أحمد الضويان، ص ٣٧.

(٧٠) الفلاة: البرية والصحراء التي لا نبات بها.

(٧١) الشرجة: فتحة من فتحات مسايل الماء.

ثلثاً للمساكين والسائلين وابن السبيل^(٧٢)، فانظر كيف جازاه الله بإحسانه أن سخر له السحاب وساقه إلى بستانه، والله على كل شيء قدير.

ثانياً: تعزيز قيم العطاء والتكافل لدى أفراد العائلة:

للووقف في الشركة العائلية أثر بالغ في غرس قيم الصدقة والعطاء والتكافل بين أفراد العائلة، فعندما ترى الأجيال الجديدة أن جزءاً من أسهم الشركة وأرباحها يذهب إلى المشاريع الخيرية داخل العائلة وخارجها، وترى أثر هذه المشاريع وفضائلها؛ فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بقيمة الصدقة والعطاء والتكافل والتعاون حتى تكون هذه القيم جزءاً من الهوية العائلية.

ويزيد من عمق الأثر فتح المجال لأفراد العائلة بالمساهمة في هذه الأعمال الخيرية حتى يشعروا بأنهم جزء منها وهي جزء منهم، سواء أكان ذلك بمالهم أو بتعيين بعضهم في إدارة الوقف، كما أن العناية بهذه الأهداف الخيرية داخل نطاق الشركة العائلية يشجع أفراد العائلة على التواصل المنتظم حول القضايا المجتمعية والخيرية مما يؤثر في تبني هذه القيم والتحلي بها.

ولئن نص الميثاق العائلي على بعض القيم التي تستهدف العائلة تبنيها والمحافظة عليها عبر الأجيال فإن الوقف سيكون معيماً في تحقيق هذا الهدف، وسيخفف عن الشركة العائلية القيام بهذا الدور لتركز على الجانب الاستثماري.

(٧٢) رواه مسلم [٢٩٨٤].

ثالثاً: توحيد وتعظيم العمل العائلي الخيري:

إن لكل فرد من أفراد العائلة مساهمة في العمل الخيري، وذلك لكون البذل والعطاء جزء من تركيبة الفرد المسلم، وهذه الجهود الفردية يمكن أن تتعاظم لتعظيم الأثر واستدامته، ويتحقق ذلك بوجود الوقف داخل الشركة العائلية وفتح مجال لأفراد العائلة للمساهمة فيه، فالوقف سينشئ رؤية موحدة للعمل الخيري، وينظم المنح للمشاريع الخيرية، ويوجه الصرف بفعالية أكبر مما يعظم الأثر ويحقق الاستدامة، وكل ذلك من شأنه أن يعزز من ترابط العائلة في الشركة وخارجها.

رابعاً: المحافظة على روح العائلة في الشركة العائلية:

تواجه الشركات العائلية تحدياً كبيراً في مسألة التخرج، والذي يهدد عنصر العائلة داخل الشركة، فإذا تخرج أفراد العائلة ودخل غيرهم في الشركة فإن سيطرة العائلة لن تدوم، ولكن حينما يكون للعائلة وقف عائلي يمتلك أسهمًا في الشركة، ويساهم في هذا الوقف أفراد العائلة، ويكون من مصارفه الصرف على مصالح العائلة، وتكون نظارته مسندة للعائلة؛ فإن اسم العائلة وروحها مع وجود هذا الوقف ستدوم في الشركة العائلية - بإذن الله - ما لم يتخرج الوقف من الشركة بقرار من العائلة نفسها، وقد يكون من شرط الواقفين أن يتولى الوقف شراء أسهم من يرغب بالتخرج من أفراد العائلة على ألا يتوسع في مثل هذه الشروط لئلا ينحرف الوقف عن مقصده الأساسي.

خامساً: تعزيز سمعة الشركة:

إن وجود وقف خيري في الشركة يظهر الشركة بصورة كيان يهتم بالجوانب الاجتماعية والتنمية والخيرية في المجتمع، وأنها ليست كيانا يهتم بتحقيق الأرباح الشخصية فقط، وهذا يزيد من ولاء الأطراف ذوي العلاقة بالشركة ويقوي ويحسن علاقتها بهم، خاصة في المجتمعات التي تقدّر الشركات ذات الأثر الإيجابي، وهذه السمعة الحسنة تنعكس على الشركة بحسب ذوي العلاقة بها كما يلي:

- ١- العملاء والمتعاملون مع الشركة: فيزيد هذا الولاء من المبيعات في الشركة.
- ٢- الموظفون والعاملون في الشركة: فيساعد هذا الولاء في مزيد من العمل والتفاني داخل الشركة، ويساعد في استقطاب الكفاءات المميزة.
- ٣- المستثمرون والشركاء المحتملون: وذلك لأن وجود الوقف في الشركة يجعلها أكثر جاذبية لهم، حيث يُنظر إليها على أنها مسؤولة ومستدامة وبعيدة عن الجشع الذي يولد النزاعات.
- ٤- الجهات الحكومية: وتجويد العلاقة بهذه الجهات يسهل على الشركة الإجراءات اللازمة، وإصدار التراخيص، ويعزز فرص الحصول على العقود والمناقصات الحكومية، ويحميها من المخاطر القانونية والتنظيمية لظهور حسن النية.

كما أن وجود الوقف في الشركة يجعلها أقل عرضة للنقد الإعلامي والأزمات المرتبطة بسمعتها.

سادسًا: إدارة الخلافات العائلية وحل النزاعات:

إدخال الوقف في الشركة العائلية يعزز الشفافية والانضباط المؤسسي، مما يقلل من النزاعات العائلية ويحافظ على استدامة الشركة، لا سيما إذا تضمن مجلس نظارة الوقف مقاعد لأعضاء مستقلين عن العائلة.

كما أن الوقف يمكن أن يساهم في حل الخلافات إذا جعلها الواقف من مصارفه، فيتحمل الوقف الأعباء المالية لحل هذه النزاعات على اختلاف أشكالها.

سابعًا: استدامة الشركة من خلال تطوير الأجيال القادمة:

ذكرنا عند الحديث عن تحديات الشركات العائلية أن من أبرزها تحدي تعاقب الأجيال، وأن ذلك قد يكون بسبب افتقار الجيل الجديد إلى الخبرة والكفاءة، وتطوير الصف الثاني والثالث لقيادة الشركة مسألة مركزية لاستدامة الشركة، ولكن هذا التطوير له كلفته التي يجب أن يتحملها المساهمون في الشركة، وتواجه الشركات العائلية تحدّي آخر بامتناع بعض المساهمين من تحمل الشركة لهذه الأعباء التطويرية خصوصًا إن لم يكن أبنائهم من المستهدفين بالتطوير، وهنا يأتي دور الوقف لسد هذه الحاجة وتحمل أعباء تطوير الجيل التالي لقيادة الشركة.

أخيرًا: ننبه إلى أن الوقف العائلي يجب ألا ينحرف عن هدفه الخيري لمقاصد استثمارية محضة، فهو بذلك يُنقص فضله ويفقد مكانته في نفوس أفراد العائلة الذين إنما يتبرعون لمقاصد خيرية سواء على العائلة أو غيرها، وبالتالي لن يكون للوقف أثره المنشود.

تحديات مشاركة الوقف في الشركات العائلية:

كما أن لمشاركة الوقف في الشركات العائلية إيجابيات ومحاسن؛ فإن في مشاركته تحديات يجب التنبه لها والسعي لتجنبها، ومن هذه التحديات ما يرجع لأسباب تنظيمية وتشريعية، ومنها ما يرجع لأسباب في ضعف الحوكمة والتنظيمات الداخلية للشركة والوقف.

أولاً: وجود كيان من غير العائلة:

عندما يدخل الوقف في هيكل الشركة العائلية ويتملك حصصاً فيها يظن البعض بأن هذا سيضع العائلة أمام تحد في فقدان السيطرة الكاملة على الشركة، بل يصل الحال ببعض أفراد العائلة إلى الشعور بأنهم فقدوا جزءاً من السيطرة على القرارات في الشركة لوجود كيان الوقف ومشاركته في جمعيات المساهمين والشركاء، فيسبب ذلك توترًا بين مجلس النظار وبقية أفراد العائلة.

وهذا التخوف محتمل الوقوع إذا لم تضبط شروط وأحكام الواقف أو الواقفين، ومن أمثلة ذلك: ضعف صياغة الوثيقة الوقفية في آلية استخلاف النظار، فإذا وقعت مشكلة في النظار وتولى غير أفراد العائلة ممن لا يقدر مصلحتها فإنه قد يضر بالعائلة في الشركة، أما إن ضببت أحكام الوقف وصيغت بما يحقق مصلحة العائلة بعمومها لا لفرد منها فإن ذلك من شأنه أن يكون داعماً للعائلة ورؤيتها وتحقيق مصالحها.

ومن ناحية أخرى يتحفظ البعض على دخول أعضاء مستقلين من غير العائلة في الوقف والذين سيكون لهم أثر على الشركة، وهذه المسألة -وجود أعضاء من غير

العائلة- لا تختص بالوقف، بل هي من متطلبات الحوكمة داخل مجلس الشركة العائلية أيضاً؛ ذلك أن وجود نسبة من المستقلين يحافظ على التوازن والحياد في اتخاذ القرارات ومناقشتها، ويفتح فرصة للشركة والوقف في استقطاب الكفاءات المتميزة في شتى المجالات التي تحتاجها العائلة.

ثانياً: صعوبة الحصول على التمويلات:

عندما يصبح الوقف أحد الملاك في الشركة العائلية فإن الشركة قد تواجه صعوبة في الحصول على التمويلات من البنوك والمؤسسات المالية، وذلك لكون الوقف مصنف من الكيانات عالية المخاطر، ويعود ذلك لكون الأصول الموقوفة غير قابلة للرهن شرعاً ونظاماً إلا في نطاقات ضيقة وبإذن المحكمة، وبالتالي فإن البنوك لن تستطيع استيفاء حقها من أصول الشركة في حال تعثرها عن السداد، وهذا التحدي يمكن تخفيفه بما يلي:

- ١- اتخاذ شكل الصورة الثانية من أشكال مشاركة الوقف للشركة العائلية، فلا يكون الوقف من الملاك في الشركة العائلية بشكل مباشر بل من خلال شركة وقفية.
- ٢- بناء سجل مالي قوي يمكن الشركة من الحصول على التمويل بدون الحاجة إلى ضمانات.
- ٣- تقديم ضمانات إضافية غير مرتبطة بالوقف.

ثالثاً: النزاعات الناشئة عن شيوع التملك:

من أكبر التحديات التي تواجهها الشركات العائلية من دخول الأوقاف هي النزاعات التي تنشأ بين أفراد العائلة بسبب شيوع ملكية الوقف في التركة، فيقع الخلاف في قسمة التركة والتي منها الشركة العائلية، ويترتب على ذلك خلاف في تملك الوقف من حصص الشركة العائلية، وكثير من تلك المشكلات تطول بسبب سلوك طرق غير صحيحة لحلها.

والحلول المقترحة لتجنب هذا التحدي أو معالجته ما يلي:

١- الوقاية القبلية: ألا يوصي الموصي بوقف نسبة مشاعة من التركة، بل يحدد أعياناً ويسميها سواء أكانت حصة في الشركة العائلية أو غيرها، وهذا يدفع النزاع قبل وقوعه بإذن الله، وبما أن هذا الوقف لا يسري إلا بعد وفاة الموصي لكونها وصية، ولأن الوصية عقد جائز؛ فله أن يرجع عنها أو يعدلها كيف يشاء، فإن الموصي إذا تغير رأيه في الأعيان جاز له تعديل ما يراه في وصيته متى شاء.

وقد يكون عند بعض الموصين أعيان غير واضحة، أو يحتمل تغييرها قريباً ولا يرغب بتعديل الوصية باستمرار، فإن من الحلول المقترحة أن يؤسس شركة ويوصي بوقفها، ويملكها ما شاء من الأعيان التي يريد وقفها سواء أكانت تلك الأعيان عقارات أو حصصاً في شركات أو غير ذلك، ومن تلك الأعيان حصص الشركة العائلية.

٢- معالجة شيوع الملكية: إن أوصى المالك الوحيد أو أحد الملاك في الشركة العائلية بوقف نسبة مشاعة من التركة فإن هذا الشيوع يسري على جميع

التركة حتى حصص الشركة العائلية التي يملكها، ويمكن معالجة هذا الشئوع بالمبادرة بحصر التركة وتقييمها وقسمتها كاملة أو فرز نصيب الوصية منها فقط، وذلك بأن تحدد الأصول التي تُمثِّل نسبة الوصية من التركة ويتقدم الورثة للمحكمة المختصة بطلب إثبات فرز نصيب الوصية من التركة في هذه الأعيان المحددة وإخراجها من باقي أصول التركة، وهذه الأعيان المخصصة للوصية قد تكون كلها من غير حصص الشركة العائلية وقد تكون كلها منها وقد يكون بعضها منها دون بعض، وبصدور الحكم بفرز نصيب الوصية يُقطع بملكية الوصية لما حُصِّل لها وتخرج من باقي أصول التركة.

ويمكن أن يُضمَّن الطلب المقدم للمحكمة لفرز نصيب الوصية من التركة ما يحقق مصلحة الوصية والورثة، فقد يكون من الأصلح لجميع الأطراف ألا تدخل الوصية في الشركة، فيطلب الورثة من المحكمة الإذن بإخراج الوصية من الشركة تدريجياً لعدم توفر سيولة كافية في التركة مثلاً، وتفصل المحكمة في هذا الطلب بناء على ما ينتهي إليه اجتهادها.

رابعًا: النزاعات الناشئة عن ضعف حوكمة الوقف:

قد يؤدي ضعف الحوكمة في الوقف إلى بعض النزاعات في العائلة، ومن أبرز تلك التحديات استغلال بعض أفراد العائلة للوقف لتحقيق مصالح شخصية، سواء في التأثير على قرارات الشركة العائلية، أو في صرف غلة الوقف وفق مصالح شخصية، أو في تعاقدات الوقف.

وإن ما سبق ذكره في أثار ضعف الحوكمة ومحاسنها في الشركات العائلية يصدق على الحوكمة في الوقف، وذلك للوحدة الموضوعية للحوكمة في الكيانين^(٧٣).

(٧٣) مع التنبيه على وجود فرق بين حوكمة الشركات وحوكمة الأوقاف لاختلاف طبيعة الكيانين، وقد أطلقت الهيئة العامة للأوقاف مشروع "حوكمة الأوقاف" بالشراكة مع بيت الخبرة شركة استثمار المستقبل للأوقاف والوصايا، ولا يزال المشروع في طور الإعداد، وقد نشرت مبادئ الحوكمة في منصة استطلاع لأخذ مرئيات العموم في رمضان ١٤٤٦هـ، وسوف يتبعها بإذن الله جملة من المخرجات؛ منها أدلة للحوكمة، ومقاييس كمية، ونحو ذلك، كما أن شركة استثمار المستقبل أعدت كتاباً عن حوكمة الأوقاف سيصدر قريباً إن شاء الله.



الفصل الرابع: نماذج عمل الأوقاف مع الشركات العائلية

الوقف والشركة العائلية

٢٠٢٥

في هذا الفصل سنقدم نماذج تطبيقية لمشاركة الوقف في الشركات العائلية للتعريف بالتنوع الذي يساعد أصحاب القرار في الشركات العائلية على اختيار ما يناسبهم من تلك الخيارات المتنوعة، وسوف نمهد لتلك النماذج التطبيقية بتوضيح مفهوم "نموذج العمل" الذي تحتاجه المشاريع الخيرية -ومنها الوقف- لتتجلى فكرة التركيبة القانونية بين الكيانات المتنوعة، ومسوغات اختيار كل كيان، وعلاقته بالكيان الآخر، خصوصًا في مثل حال الشركات العائلية التي تتطلب طبيعتها مراعاة ما تتسم به من خصائص^(٧٤).

الأغراض الثلاثة للعمل الخيري:

يتطلب العمل الخيري عمومًا القيام بعدد من الأنشطة والأعمال لتحقيق الهدف المنشود منه، ويدور نطاق هذه الأنشطة على ثلاثة أسس وأغراض رئيسة:

١) حفظ الأصول وتسجيلها.

٣) الاستثمار وتنمية الأصول.

٤) صرف الربح على المشاريع الخيرية.

وتمارس هذه الأنشطة بواسطة كيان أو كيانات مختلفة -كل بحسبه-، وسنتطرق فيما يأتي إلى كل أساس من هذه الأسس بشيء من الإيجاز:

(٧٤) ما ورد في هذا الفصل عن مفهوم "نموذج العمل" وتطبيقاته على الأوقاف والشركات العائلية هو نتيجة دراسات متعددة قدمتها شركة استثمار المستقبل لعدد من الشركات العائلية والجهات الخيرية والوقفية في سبيل تطوير وحوكمة تلك المشاريع وتنظيم علاقة الكيانات القانونية والمالية، وقد اختلفت تلك الجهات في مشاريعها وأحجامها وأنشطتها والتحديات التي تواجهها، وتنوعت العوامل المؤثرة في صياغة نماذج العمل التي تحقق الهدف المنشود لتلك الجهات.

غرض حفظ الأصول وتسجيلها:

ويقصد بهذا الغرض حفظ الأصول المالية وتسجيلها قانونيًا بما يحفظها من الضياع أو الاستغلال، فمن المعلوم أن العمل الخيري يحتاج لموارد مالية، وهذه الموارد لها مصادر مختلفة، ومن أبرز تلك المصادر الأصول المالية التي يمتلكها المشروع الخيري، وقد تكون هذه الأصول مقررات للمشروع أو لإقامة البرامج والأنشطة الخيرية فيها، وفي جميع الأحوال يجب أن تحفظ هذه الأصول وتسجل باسم كيان قانوني مناسب، وتزيد الحاجة لهذا الكيان عند رغبة صاحب المشروع بالاستدامة؛ حيث إن هذه الأصول معرضة لانتقال الملكية بالإرث إن لم تحرز في كيان مستقل.

كما أن هذا الكيان الذي سيحقق غرض حفظ الأصول يمكن أن يحقق منافع أخرى لا تقل أهمية، مثل حفظ رغبة صاحب المشروع الخيري بالنص على شروطه ورغباته في الوثيقة والنظام الأساسي للكيان، سواء أكان وقفًا أم شركة، ومن الفوائد أيضًا تكوين شخصية اعتبارية مستقلة للمشروع تمثله وتحقق أهدافه.

وتختلف الكيانات القانونية المناسبة لحفظ الأصول بحسب نوع المشروع وحجمه ونشاطه وديمومته، ومن الأمثلة على الكيانات التي تمارس دور حفظ الأصول ما يلي:

١- الوقف: حيث يوقف صاحب المشروع هذه الأصول بشكل مباشر، وتكون أعيانًا وقفية في رقبة الوقف على اختلاف أنواعها، سواء أكانت عقارًا أو أسهمًا أو نقدًا أو حقوقًا فكرية أو منقولات.

٢- الشركة الوقفية: وتكون على صورتين:

- أن يوقف صاحب المشروع أي أصل مالي، ثم يؤسس هذا الوقف شركة تجارية، ثم يهب لهذه الشركة ما يرغب بالتبرع به للمشروع.

- أن يؤسس صاحب المشروع شركة تجارية ويملكها الأصول التي يرغب بالتبرع بها للمشروع، ثم يوقف جميع أسهمه أو حصصه فيها.
- ٣- الشركة غير الربحية^(٧٥): يؤسس صاحب المشروع شركة غير ربحية خاصة أو عامة تتخذ أحد أشكال شركات الأموال، ويملكها الأصول التي يرغب بالتبرع بها، فتستثمر هذه الشركة الأصول وتصرف أرباحها في مصارف خيرية.
- ولكل خيار من هذه الخيارات خصائص يتميز بها عن غيره، وتتأكد هنا الحاجة للخبراء في تحديد الخيار المناسب للمشروع.

غرض الاستثمار والتنمية:

ويقصد بهذا الغرض مزاولة الاستثمار والدخول في الشراكات التجارية مع الغير لمصلحة المشروع الخيري، وقد كفل النظام للشخص الاعتباري ممارسته للعمل التجاري بواسطة اتخاذ كيان نظامي يؤهله للتجارة والدخول في الشراكات، وأبرز هذه الكيانات^(٧٦):

- ١- المؤسسة التجارية الفردية: وتعد من أيسر الكيانات وأكثرها مرونة وسهولة في الإدارة والإجراءات القانونية والإدارية، وليست لها ذمة مالية مستقلة بل هي متحدة مع ذمة مالكيها سواء أكان شخصاً طبيعياً أم اعتبارياً.

(٧٥) ذكرت الشركة غير الربحية هنا لكونها أحد الخيارات المناسبة لكيانات حفظ الأصول وليست محصورة على هذا الغرض، بل إن الشركة غير الربحية تقوم بدور الاستثمار والمنح كذلك.

(٧٦) لم تذكر الشركة غير الربحية هنا لكونها لأنها ليست شكلاً من أشكال الشركات، وإنما هي وصف يضاف لإحدى شركات الأموال (الشركة ذات المسؤولية المحدودة، والمساهمة، والمساهمة المبسطة)، فلذلك تأخذ أحكام شكل الشركة التي تتخذه.

- ٢- الشركة ذات المسؤولية المحدودة^{٧٧}: ولها شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة عن مالكيها أو ملاكها، وتتفوق على شركة المساهمة في المرونة والإجراءات القانونية والإدارية.
- ٣- شركة المساهمة^{٧٨}: لها شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة عن المساهم أو المساهمين، وتتفوق على الشركة ذات المسؤولية المحدودة في الحوكمة والقبول لدى الأطراف الأخرى.
- ٤- شركة المساهمة المبسطة^{٧٩}: تعد شكلاً هجيناً من شركة المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة، ويمكن تصميمها وفق رغبة المؤسسين، وبناء عليه ستحظى بميزة الشركة التي تشابهها في أحكامها.

(٧٧) عرفت المادة (١٥٦) من نظام الشركات الشركة ذات المسؤولية المحدودة بما يلي: "هي شركة يؤسسها شخص واحد أو أكثر من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، وتعد ذمتها مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها أو المالك لها. وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها أو الناشئة عن نشاطها، ولا يكون المالك لها ولا الشريك فيها مسؤولاً عن هذه الديون والالتزامات إلا بقدر حصته في رأس المال".

(٧٨) عرفت المادة (٥٨) من نظام الشركات شركة المساهمة بما يلي: "هي شركة يؤسسها شخص واحد أو أكثر، من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، ويكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم قابلة للتداول، وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها أو الناشئة عن نشاطها، وتقتصر مسؤولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي اكتتب فيها".

(٧٩) وضّحت المادة (١٣٨) من نظام الشركات مفهوم شركة المساهمة المبسطة ببيان جملة من أحكامها، والتي منها: أنه تسري عليها أحكام شركة المساهمة باستثناء أحكام معيّنة نص عليها النظام، وأن للمساهمين في شركة المساهمة المبسطة تنظيم هيكل الشركة وطريقة عملها وذلك في نظام الشركة الأساس.

٥- الصناديق الاستثمارية أو الاستثمارية الوقفية^(٨): وهي كيانات تكتسب الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وتعد من أعلى الكيانات حوكمةً، والبعض لا يعدّها كيانات استثمارية لأنها لا تستثمر غالباً في الأعمال التجارية مباشرة وإنما من خلال الدخول في كيانات استثمارية أخرى.

غرض صرف الربح:

يقصد بغرض المنح وصرف الربح استقبال ربح الأصول المالية للمشروع وتوزيعه على مصارفه الخيرية، وتختلف الكيانات المناسبة بحسب طبيعة المشروع، فمن تلك الكيانات^(٨١):

١- الجمعية الأهلية: هي كيان قانوني غير هادف للربح، يؤسسه مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين، يصدر به ترخيص رسمي من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، يخوّلهم القيام بنشاط خيري أو أهلي، سواء كان عن طريق العون المادي أو المعنوي أو الخبرات الفنية أو غيرها، ولها الحق في استقبال التبرعات من عموم المجتمع.

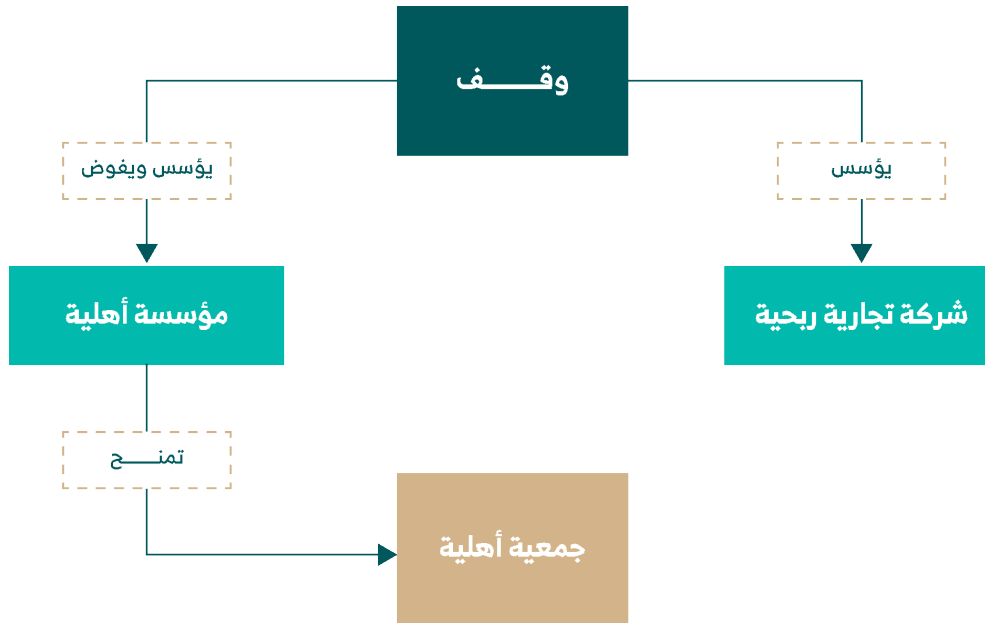
(٨٠) الصندوق الاستثماري: هو وعاء مالي مقسّم إلى وحدات متساوية القيمة، يشترك فيها مجموعة مستثمرين، وتدار من قبل مدير مرخّص -شركة مالية- وفقاً لاستراتيجية، والصندوق الاستثماري الوقفي: هو وعاء مالي مقسّم إلى وحدات موقوفة متساوية القيمة، يشترك فيها مجموعة مستثمرين (الواقفون)، ويكون على (جهة/جهات) مستفيدة غير ربحية، وتدار من قبل مدير مرخّص وفقاً لاستراتيجية وأهداف استثمارية متفق عليها (يُنظر: تعليمات الموافقة على إنشاء الصناديق الاستثمارية الوقفية الصادرة عن الهيئة العامة للأوقاف).

(٨١) يُنظر: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) بتاريخ ١٩/٢/١٤٣٧هـ ولائحته التنفيذية، والقواعد التنظيمية للصناديق العائلية، الصادرة بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/٢٣-٢٠٢٣م) وتاريخ ٢٤/١/٢٠٢٤م.

٢- المؤسسة الأهلية: هي كيان قانوني غير هادف للربح، يؤسسه أشخاص طبيعيون أو اعتباريون، يصدر به ترخيص رسمي من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، يخوّل القائمين عليه القيام بنشاط خيري أو أهلي، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال أو أوقاف أو هبات أو وصايا.

٣- الصندوق العائلي: يعد مؤسسة أهلية خاصة بمن يؤسس الصندوق باسمه وبأفراد عائلته، وله شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة، ويشرف عليه المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويهدف إلى تعزيز روح التعاون بين أفراد العائلة من خلال تنظيم أنشطة العائلة، ومن ذلك تعزيز ثروته بالهبات من أفراد العائلة، أو الأوقاف والوصايا، أو الصدقات والزكوات، أو عوائد الاستثمارات، ومن ثم صرفها في أوجه الإحسان الخاصة بالعائلة، ويمكن له تأسيس الكيانات الأخرى والاستثمار والمساهمة في الشركات ونحوها وتأسيس الأوقاف.

مثال توضيحي لنموذج العمل:



❖ في النموذج السابق نلاحظ أن المشروع الخيري يتكون من ثلاث كيانات:

- ١- **كيان الوقف:** ويحقق غرض حفظ الأصول؛ فجميع الأصول الخاصة بالمشروع تنتهي ملكيتها إلى هذا الكيان، ونفترض بأن الأصول في هذا الكيان على نوعين:
 - أ- أصول موقوفة: وهي ما يسمى عين الوقف أو رقبة الوقف، والأصل في هذه الأصول أن تسجل باسم الوقف مباشرة كالعقارات المقيدة

وثائقها بالوقفية بموجب وثيقة الوقف^(٨٢)، وأسهم الشركات الموقوفة بموجب وثيقة الوقف والمسجلة للوقف مباشرة، والقاعدة في هذا النوع التحبيس وعدم الاستبدال إلا لمسوغ شرعي ونظامي.

ب- أصول مملوكة للوقف: وهي الأصول التي تكون مملوكة للوقف وليست عيناً موقوفة، مثل الأصول الموهوبة للوقف أو المتحصلة من إيرادات الوقف وغلته، وغالباً ما تكون هذه الأصول مسجلة باسم كيان تابع للوقف، كالعقارات التي تسجل باسم شركة مملوكة للوقف، ويمكن أن تكون مسجلة باسم الوقف مباشرة^(٨٣).

٢- **كيان الشركة الربحية^(٨٤)**: وهي شركة تجارية مملوكة للوقف بالكامل، وهذه الشركة تملك أصولاً تستثمرها لصالح الوقف، ويمكن أن تتولى استثمار أصول الوقف المسجلة باسمه بموجب عقد أو اتفاقية بينهما، وبذلك يدار

(٨٢) كان العمل سابقاً في المحاكم وكتابة العدل تدوين أي تصرف يقع على العقار على صك العقار في هامشه ظاهراً أو باطناً، وهو ما يسمى سابقاً (التهميش) على الصك، وهذه التصرفات متعددة كبيع العقار وهبته ووقفه ونحو ذلك، ثم مع تطور التنظيمات والانتقال إلى النظام الإلكتروني الشامل في وزارة العدل تحول العمل إلى إصدار وثيقة جديدة عند التصرف بالعقار، وفي حال كان التصرف وقفاً للعقار فإن كتابة العدل تضيف قيداً في الخانة المخصصة للقيود على وثيقة العقار بما يفيد هذا التصرف، وبالتالي تمنع بعض التصرفات بهذا العقار المقيد إلا وفق ضوابط محددة كأخذ الأذونات من المحكمة المختصة.

(٨٣) لا يوجد تفريق إجرائي بين العقار الموقوف والعقار غير الموقوف إذا كان مسجلاً باسم الوقف مباشرة، وتشترط جهة الاختصاص في النوعين أخذ إذن جهة المحكمة للتصرف بالعقار، والمحكمة قد تراعي الفرق بين النوعين حينها لاختلاف الحكم الشرعي.

(٨٤) لم نفصل في نوع الشركة حتى لا نخرج عن المقصود، ويمكن أن تتخذ الشركة أحد أشكال شركات الأموال: المساهمة، أو المساهمة المبسطة، أو ذات المسؤولية المحدودة، وذلك لأن شركات الأشخاص لا تناسب الوقف لأسباب ليس هذا محل بسطها.

العمل الاستثماري من خلال الكيان المخصص له نظامًا وفق قواعد العمل التجاري، ويمنح العمل الاستثماري مرونة أكثر، ويتخفف الوقف من عبء الاستثمار ويلقيه على عاتق الشركة بالكامل، ولا يعني هذا انقطاع مسؤولية الوقف ونظاره عن استثمار أموال الوقف، بل تبقى عليهم مسؤولية الإشراف واتخاذ ما من شأنه تحقيق مصلحة الوقف في قراراته تجاه الشركة.

٣- كيان المؤسسة الأهلية: وهي كيان قانوني له شخصية اعتبارية مستقلة، وفي هذا النموذج يؤسسها الوقف لتؤدي غرض المنح الخيري، فالوقف إذا حصل الغلة فوض المؤسسة الأهلية بتوزيعها على مصارف الوقف بصفته مؤسسًا أو بموجب اتفاقية ونحوها، ويحقق الوقف بذلك ميزة إدارة المنح من خلال كيان مخصص للمنح نظامًا، ومصمم بحوكمة تناسب دور المنح، ويتخفف الوقف حينها من عبء المنح، ولا يعني هذا انقطاع مسؤولية الوقف ونظاره عن صرف الغلة وفق شرط الواقف، بل تبقى عليهم مسؤولية الإشراف واتخاذ ما من شأنه تحقيق مصلحة الوقف في قراراته تجاه المؤسسة الأهلية.

❖ **السلطة القانونية للوقف:** نلاحظ في النموذج بأن الوقف له السلطة على الكيانات الأخرى، فملكته للشركة تقتضي له حق تعيين مجلس إدارة الشركة أو مديرها التنفيذي -بحسب شكل الشركة-، وكونه المؤسس في المؤسسة الأهلية يقتضي له حق تعيين مجلس الأمناء^(٨٥).

(٨٥) لم ينص نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية على صلاحيات المؤسسين في تعيين مجلس الأمناء الثاني وما بعده، ولكن الذي عليه العمل أن التعيين لا ينفذ إلا بموافقة المؤسسين لا سيما وأن لهم اليد العليا في تمويل المؤسسة مما يلزم منه مراعاة رغبتهم.

❖ **دور الوقف:** وفي النموذج يظهر بأن الوقف لن يتولى غرض الاستثمار والمنح، وهو بذلك يتحول إلى مستوى رقابي على الكيانات التابعة، والذي يمثل الوقف هو الناظر أو مجلس النظارة، كما أن الوقف سيركز على صياغة الاستراتيجيات والمسائل الكبرى بعيداً عن الأمور التشغيلية.

❖ **تكرر أعضاء المجالس الثلاث:** بقي التنبيه على أن بعض أعضاء مجلس النظارة قد يتكررون في مجلس إدارة الشركة أو مجلس الأمناء بحسب تخصصاتهم، ولكن يفضل ألا يتكرر المجلس كاملاً في كيانيين لثلاث تجتمع في المجلس صفة المسائل والمسؤول؛ مما يقدح في أحد مبادئ الحوكمة الرئيسة: المسؤولية والمساءلة، ويوقع المجلس في حالات تعارض مصالح يصعب دفعها لكونهم يمثلون الطرفين.

دراسة عدد من نماذج عمل الأوقاف مع الشركات

العائلية:

بعد توضيح المقصود بنموذج العمل وعرض مثال افتراضي ننتقل إلى دراسة عدد من نماذج عمل مختلفة للأوقاف مع الشركات العائلية، ولن نتطرق في هذه النماذج لمسائل تفصيلية مثل: التفريق بين أشكال الشركات، وتحديد نوع الأصول المناسبة لحفظها في الوقف أو الشركة الوقفية، ومسائل تشكيل مجلس النظارة والهيكل الإداري، ونحو ذلك مما لا يتوقف تصور "نموذج العمل" عليه.

تنبيه مهم:

بالرغم من أن النماذج التي سنعرضها هي ممارسات واقعية أجريت عليها تعديلات بما يتناسب مع متطلبات الدراسة؛ إلا أن الهدف من طرحها هو توضيح مفهوم "نموذج العمل" وأثره التنظيمي في مشاركة الوقف للشركة العائلية، والمكاسب التي يمكن أن يحققها بتوزيع الأدوار وضبط العلاقة بين الكيانات، ولا نوصي مطلقاً باعتماد أحد النماذج المذكورة دون دراسة حالة الشركة والعائلة والوقف من جميع الجوانب وأخذ رأي الخبراء في ذلك؛ لأن تصميم النموذج مبني على مدخلات تختلف من حالة إلى حالة.

وإن ما سيذكر هو بعض النماذج المصممة، ولا يتسع المجال لذكر جميع النماذج؛ حيث إن كل نموذج يُبنى على احتياج وغرض محدد، والاحتياجات والأغراض كثيرة ومتنوعة.

النموذج الأول: النموذج المبسط:

شرح النموذج:

- يوقف أحد الملاك في الشركة العائلية أو بعضهم أو جميعهم جزءًا من أسهمهم فيها وقفًا منجزًا، سواء أكان الوقف خيريًا أم ذريًا أم مشتركًا.
- كل من أراد المساهمة في الوقف من أفراد العائلة تنازل عن بعض أسهمه في الشركة العائلية للوقف، ويمكن أن يوصي بوقف جزء من أسهمه بعد وفاته لتلحق بالوقف القائم.
- يشارك مدير الوقف أو من ينتدبه مجلس نظارة الوقف في الجمعية العمومية للشركة العائلية بصفته ممثلًا للوقف الذي يعدُّ أحد المساهمين.

توزيع الأغراض الثلاثة في النموذج:

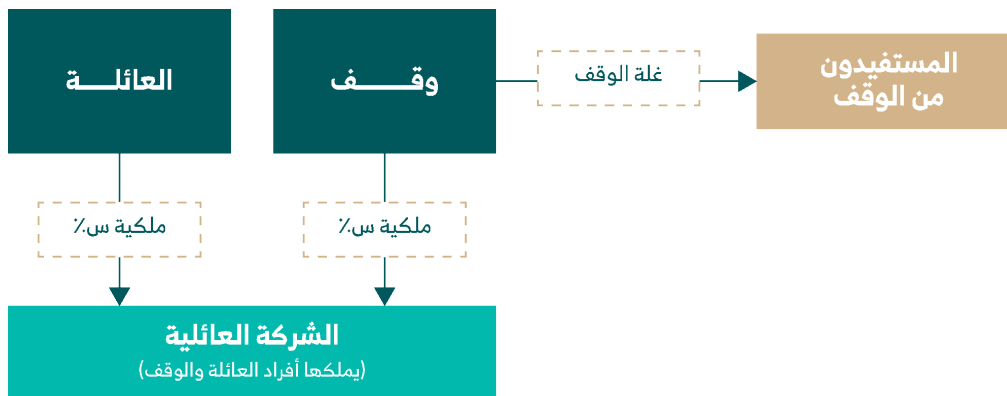
- ١- **حفظ الأصول:** يتولى الوقف حفظ الأصول الموقوفة، وهي بعض أسهم الشركة العائلية وما قد يوقف معها من عقارات ونقد وأصول أخرى.
- ٢- **الاستثمار والتنمية:** نظرًا لكون الشركة العائلية كيان استثماري فإنها هي من سيتولى غرض الاستثمار.
- ٣- **المنح:** يتولى غرض المنح في هذا النموذج كيان الوقف مباشرة، سواء في ذلك المنح العائلي لبرامج العائلة وإعانات المحتاج منهم، والمنح الخيري.

ملاءمة النموذج وإمكانية تطبيقه:

- هذا النموذج يعد أبسط نموذج لمشاركة الوقف في الشركة العائلية من حيث قلة الكيانات، وهو مناسب لمن يرغب بتخفيف الأعباء التشغيلية والمالية والإجرائية بالاقتصاد في تأسيس الكيانات القانونية.

- تعد أسهم الشركة العائلية المملوكة للوقف "أعياناً موقوفة"، ولا يجوز التصرف بها إلا وفق الضوابط التي تخضع لها التصرفات بالأعيان الوقفية، وهذا يقتضي الآتي:
 - زيادة الأمان على أسهم الشركة العائلية المملوكة للوقف من التصرفات لكونها محبسة بالوقفية.
 - ضعف المرونة في استبدال أسهم الشركة العائلية الموقوفة بأعيان أخرى لكونها محبسة.

شكل يوضح النموذج الأول:



النموذج الثاني: نموذج الوقف الواحد مع الشركة الوقفية:

شرح النموذج:

- يؤسس أحد الملاك في الشركة العائلية أو بعضهم أو جميعهم شركة تجارية أخرى^(٨٦).
- يتنازل هؤلاء المؤسسون عن بعض أسهمهم من الشركة العائلية لهذه الشركة الجديدة.
- ثم يوقف المؤسسون هذه الشركة الجديدة وقفًا منجزًا، سواء أكان الوقف خيريًا أم ذريًا أم مشتركًا.
- ثم تشترك الشركة العائلية مع الوقف في تأسيس مؤسسة أهلية^(٨٧).
- يمكن أن تستثمر الشركة الوقفية في شركات وصناديق أخرى غير الشركة العائلية.
- كل من أراد المساهمة في الوقف من أفراد العائلة تنازل عن بعض أسهمه في الشركة العائلية للشركة الوقفية، ويمكن أن يوصي بوقف جزء من أسهمه بعد وفاته لتلحق بالوقف القائم.

(٨٦) يمكن أن تتخذ الشركة أي شكل من أشكال شركات الأموال، ويختلف الشكل المناسب بحسب كل حالة، فمثلاً: إن لم يكن للشركة الوقفية استثمارات أخرى في غير الشركة العائلية فيفضل أن تكون ذات مسؤولية محدودة للتخفيف من المتطلبات القانونية المفروضة على شركة المساهمة، والحوكمة في مثل هذه الحالة متحققة في الوقف وفي الشركة العائلية بما يغني عن تكرارها في الشركة الوقفية، هذا في حال عدم وجود مسوغ آخر لاختيار شكل شركة المساهمة أو المساهمة المبسطة.

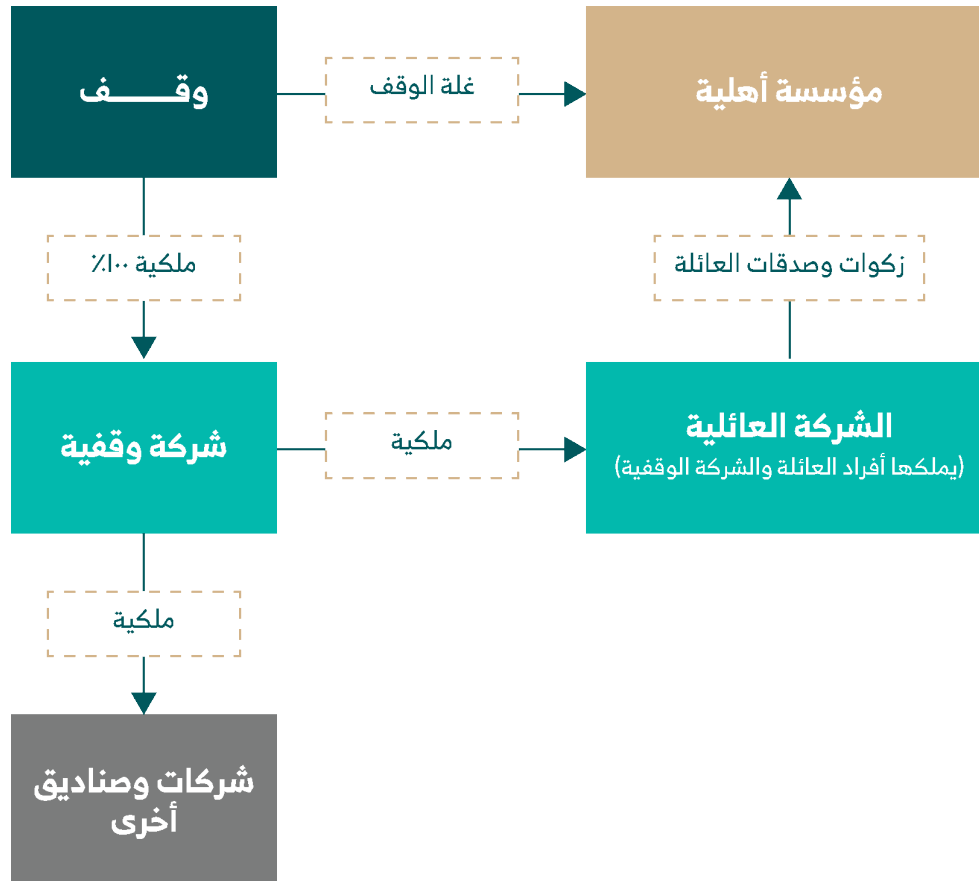
(٨٧) الهدف من مشاركة الشركة العائلية في التأسيس حتى تتمتع بالصلاحيات الممنوحة للمؤسسين والتي من أبرزها فتح الباب للملاك في الشركة العائلية بالمنح من خلال المؤسسة الأهلية.

- يشارك المدير التنفيذي للشركة الوقفية في الجمعية العمومية للشركة العائلية بصفته ممثلًا للشركة الوقفية التي تعدُّ أحد المساهمين.

توزيع الأغراض الثلاثة في النموذج:

- ١- **حفظ الأصول:** يتولى الوقف حفظ الأصول الموقوفة، وهي أسهم الشركة الوقفية وما قد يوقف معها من عقارات ونقد وأصول أخرى، وتتولى الشركة الوقفية حفظ الأصول المملوكة للوقف، كأسهم الشركات الأخرى والوحدات الاستثمارية ونحو ذلك.
- ٢- **الاستثمار والتنمية:** تتولى الشركة الوقفية الاستثمار لصالح الوقف، وتتخذ قرارات الاستحواذ والتخارج بناء على مصلحة الوقف وشروط الواقفين.
- ٣- **المنح:** ينقسم المنح إلى قسمين:
 - المنح العائلي: يتولى الوقف المنح لبرامج العائلة وصرف إعانات المحتاج منهم.
 - المنح الخيري: تستقبل المؤسسة الأهلية مخصص المنح الخيري من غلة الوقف، كما تستقبل زكوات وصدقات أفراد العائلة من الشركة العائلية، وتتولى عمليات المنح الخيري بدءًا بدراسة فرص المنح وانتهاء برفع التقارير للمانحين.

شكل يوضح النموذج الثاني:



النموذج الثالث: الأوقاف المتعددة لتعدد فروع العائلة:

شرح النموذج:

- يؤسس كل فرع من فروع العائلة شركة تجارية، ويتملك أفراد العائلة في هذه الشركات الفرعية الجديدة بحسب تملكهم في الشركة العائلية.
- يتنازل المساهم عن كامل أسهمه في الشركة العائلية لتلك الشركات الفرعية الجديدة.
- ثم يوقف الملاك في الشركات الفرعية جزءًا من حصصهم وقفًا منجزًا، سواء أكان الوقف خيريًا أم ذريًا أم مشتركًا.
- ثم تشترك الأوقاف المتعددة في تأسيس مؤسسة أهلية.
- كل من أراد المساهمة في الوقف من أفراد العائلة تنازل عن بعض حصصه في الشركة الفرعية للوقف مباشرة، ويمكن أن يوصي بوقف جزء منها بعد وفاته.
- يشارك ممثلو الأوقاف في جمعيات الشركاء للشركات الفرعية بصفتهم ملاكًا فيها.
- يشارك المدراء التنفيذيون للشركات الفرعية في الجمعية العمومية للشركة العائلية بصفتهم ممثلين للمساهمين.

توزيع الأغراض الثلاثة في النموذج:

- ١- **حفظ الأصول:** تتولى الأوقاف حفظ الأصول الموقوفة، وهي أسهم الشركات الفرعية وما قد يوقف معها من عقارات ونقد وأصول أخرى، وتتولى الشركات الفرعية حفظ الأصول المملوكة للأوقاف.
- ٢- **الاستثمار والتنمية:** تتولى الشركات الفرعية الاستثمار لصالح الأوقاف، وتتخذ قرارات الاستحواذ والتخارج بناء على مصلحة الملاك ومنهم الأوقاف.

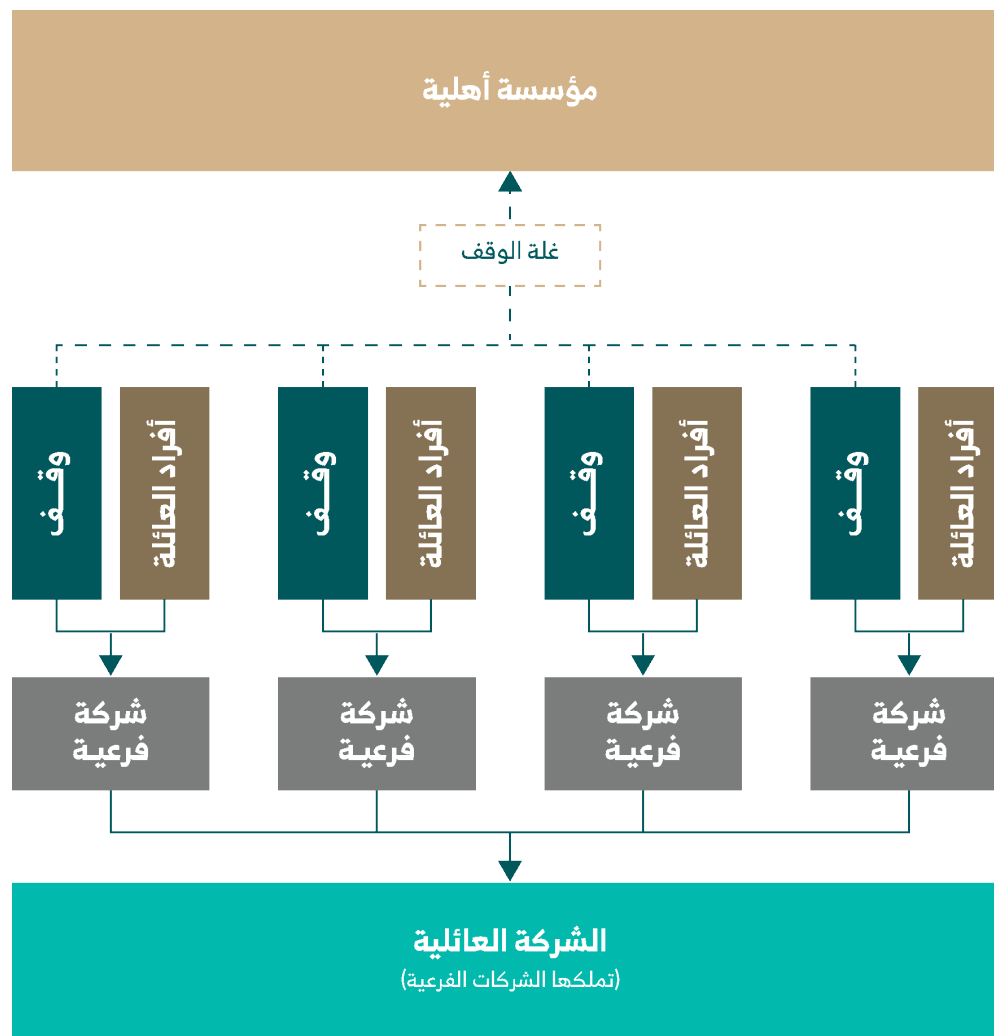
٣- المنح: ينقسم المنح إلى قسمين:

- المنح العائلي: تتولى الأوقاف المنح لبرامج العائلة وصرف إعانات المحتاج منهم، وذلك لاستقلال كل فرع من فروع العائلة.
- المنح الخيري: تستقبل المؤسسة الأهلية مخصص المنح الخيري من غلة الأوقاف، وتتولى عمليات المنح الخيري بدءًا بدراسة فرص المنح وانتهاء برفع التقارير للمانحين.

ملاءمة النموذج وإمكانية تطبيقه:

- هذا النموذج يناسب الشركات العائلية إذا تعددت فروع العائلة سواء في الجيل الثاني أو الثالث أو ما بعده، أو إن كان للمؤسس عدد من الأولاد من عدة زوجات ورغب بتمليكهم في حياته أو تسهيل قسمة التركة بعد وفاته، ومن مزايا هذا النموذج أنه يتجاوز تنظيم مشاركة الوقف في الشركة العائلية إلى تنظيم ملكية العائلة في الشركة مما يسهل إدارتها وقيادتها.
- كما أن هذا النموذج يعتبر مكلفًا على الشركات الصغيرة، ولذلك لا ينصح به إن كانت الشركة لا تتحمل الأعباء المالية والإدارية لهذا النموذج، ويعود تحديد قدرة الشركة على تحمل أعباء النموذج للخبراء داخل الشركة وخارجها.
- يخفف هذا النموذج على الشركة العائلية المتطلبات الناشئة عن كثرة المساهمين واختلاف مستوياتهم ورغباتهم، فالمساهمون في الشركة العائلية هم أشخاص اعتباريون "شركات" يمثلهم المدراء في الجمعية العامة للشركة العائلية، وبهذه الهيكلة سيستقل النقاش العائلي الخاص بكل فرع في شركة فرعية بعيدًا عن الشركة العائلية الأم.

شكل يوضح النموذج الثالث:



النموذج الرابع: تعدد الأوقاف لتعدد مصارفها:

شرح النموذج:

- يؤسس أحد الملاك في الشركة العائلية أو بعضهم أو جميعهم شركتين تجاريتين أخريين.
- يتنازل هؤلاء المؤسسون عن بعض أسهمهم من الشركة العائلية لهاتين الشركتين الجديدتين.
- ثم يوقف المؤسسون هاتين الشركتين الجديدتين وقفًا منجزًا، الأول خيري والثاني عائلي.
- ثم تشترك الشركة العائلية مع الوقف الخيري في تأسيس مؤسسة أهلية.
- يؤسس أفراد العائلة صندوقًا عائليًا يتولى الأنشطة الاجتماعية للعائلة.
- يمكن أن تستثمر الشركتان الوقفيتين في شركات وصناديق أخرى غير الشركة العائلية.
- كل من أراد المساهمة من أفراد العائلة في أحد الوقفين تنازل عن بعض أسهمه في الشركة العائلية للشركتين الوقفيتين، ويمكن أن يوصي بوقف جزء من أسهمه بعد وفاته لتلحق بأحد الوقفين القائمين.
- يشارك المدراء التنفيذيون في الشركتين الوقفيتين في الجمعية العمومية للشركة العائلية بصفتهم ممثلين للشركتين الوقفيتين اللتين تعدان من المساهمين.

توزيع الأغراض الثلاثة في النموذج:

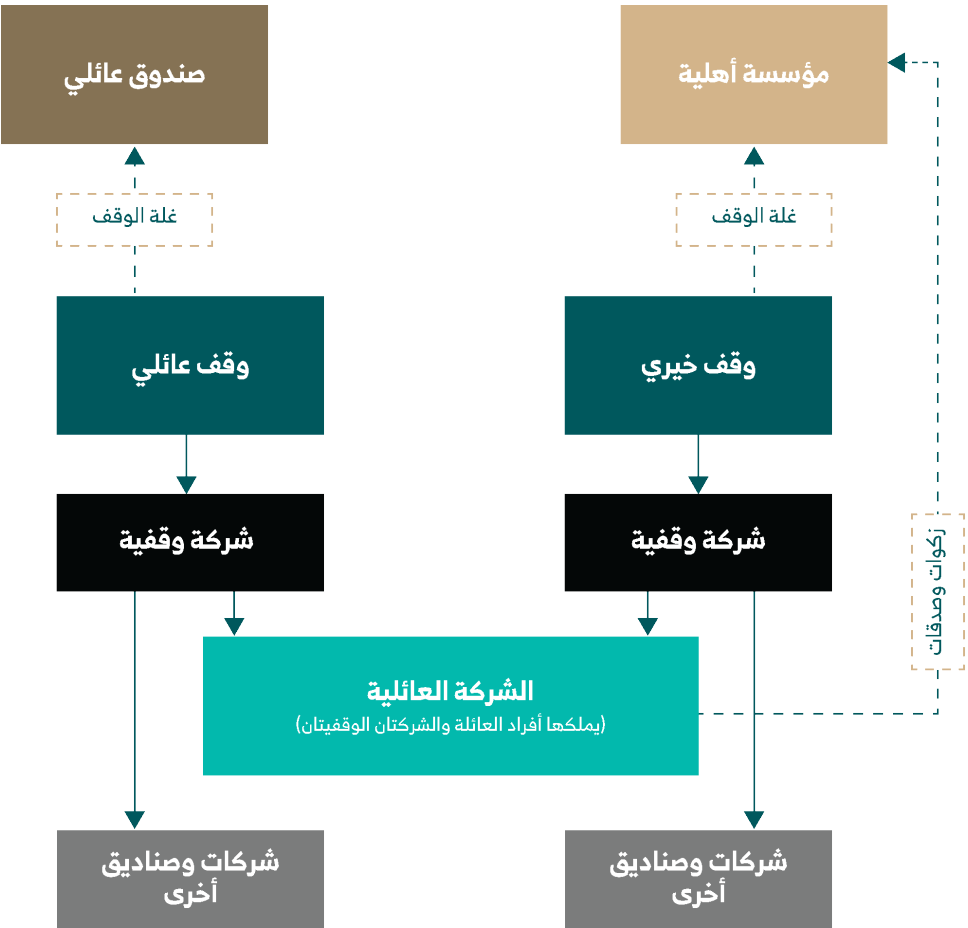
- ١- **حفظ الأصول:** يتولى الوقفان حفظ الأصول الموقوفة، وهي أسهم الشركتين الوقفيتين وما قد يوقف معهما من عقارات ونقد وأصول أخرى، وتتولى الشركتان الوقفيتان حفظ الأصول المملوكة للوقفين، كأسهم الشركات الأخرى والوحدات الاستثمارية ونحو ذلك.
- ٢- **الاستثمار والتنمية:** تتولى الشركتان الوقفيتان الاستثمار لصالح الوقفين، وتتخذ قرارات الاستحواذ والتخارج بناء على مصلحة الوقفين وشروط الواقفين.
- ٣- **المنح:** ينقسم المنح إلى قسمين:
 - المنح العائلي: يستقبل الصندوق العائلي غلة الوقف العائلي ويتولى المنح لبرامج العائلة وصرف إعانات المحتاج منهم.
 - المنح الخيري: تستقبل المؤسسة الأهلية مخصص المنح الخيري من غلة الوقف، كما تستقبل زكوات وصدقات أفراد العائلة من الشركة العائلية، وتتولى عمليات المنح الخيري بدءًا بدراسة فرص المنح وانتهاء برفع التقارير للمانحين.

ملاءمة النموذج وإمكانية تطبيقه:

- هذا النموذج يناسب الشركات العائلية التي ترغب بفصل النشاط الاجتماعي للعائلة عن النشاط الاستثماري والمنح الخيري، فالشركة ستركز على النشاط الاستثماري، والمؤسسة الأهلية ستركز على المنح الخيري، والصندوق العائلي سيركز على الأنشطة الاجتماعية.
- يوجد هذا النموذج رافدًا قويًا مستدامًا للمشروع العائلي المتمثل في الوقف والصندوق العائلي، حيث إن هذا المشروع سيكون له تمويل

مستمر من توزيعات الشركة العائلية، ولن يكون المشروع العائلي قائما فقط على التبرعات الفردية من العائلة.

شكل يوضح النموذج الرابع:



النموذج الخامس: الشركة غير الربحية:

شرح النموذج:

- تؤسس الشركة العائلية شركة غير ربحية خاصة.
- إن كان بعض أفراد العائلة سيمولون الشركة غير الربحية فرديًا فيمكن إصدار شهادات عضوية لهم يلتزمون بموجبها بدفع اشتراكات سنوية، وتكون لهم حقوق في الشركة بناء على ما ينص عليه عقد التأسيس.
- تدفع الشركة العائلية للشركة غير الربحية مبلغًا سنويًا يمثل اشتراك عضوية.
- تمثل الشركة العائلية وباقي أعضائها جمعية الشركاء أو الجمعية العمومية في الشركة غير الربحية، ويمكن أن تكون لفئة الأعضاء من غير الشركة العائلية صلاحيات محدودة^(٨٨).

توزيع الأغراض الثلاثة في النموذج:

- ١- **حفظ الأصول:** تحفظ أصول العمل الخيري في الشركة غير الربحية بشكل مباشر، والتي تولدت من رأس المال والاشتراكات السنوية من العضو الوحيد -الشركة العائلية- ونسبة محددة من أرباح الشركة.
- ٢- **الاستثمار والتنمية:** تنقسم الاستثمارات في هذا النموذج إلى قسمين:
 - الاستثمار المالي: ويهدف إلى تحقيق الأرباح وتعظيم ثروة الشركة، وهذا سيكون في الشركة العائلية.
 - الاستثمار الاجتماعي: ويهدف إلى تحقيق منفعة اجتماعية ابتداء مع المحافظة على تحقيق ريع مستمر، مثل: الاستثمار في التعليم أو الصحة

(٨٨) يُنظر: المادة (١٨٨) من نظام الشركات.

بهدف رفع كفاءته أو خدمة المجتمع في هذه القطاعات مع تحقيق ريع مستمر بغض النظر عن تحقيق الأرباح، وهذا سيكون في الشركة غير الربحية.

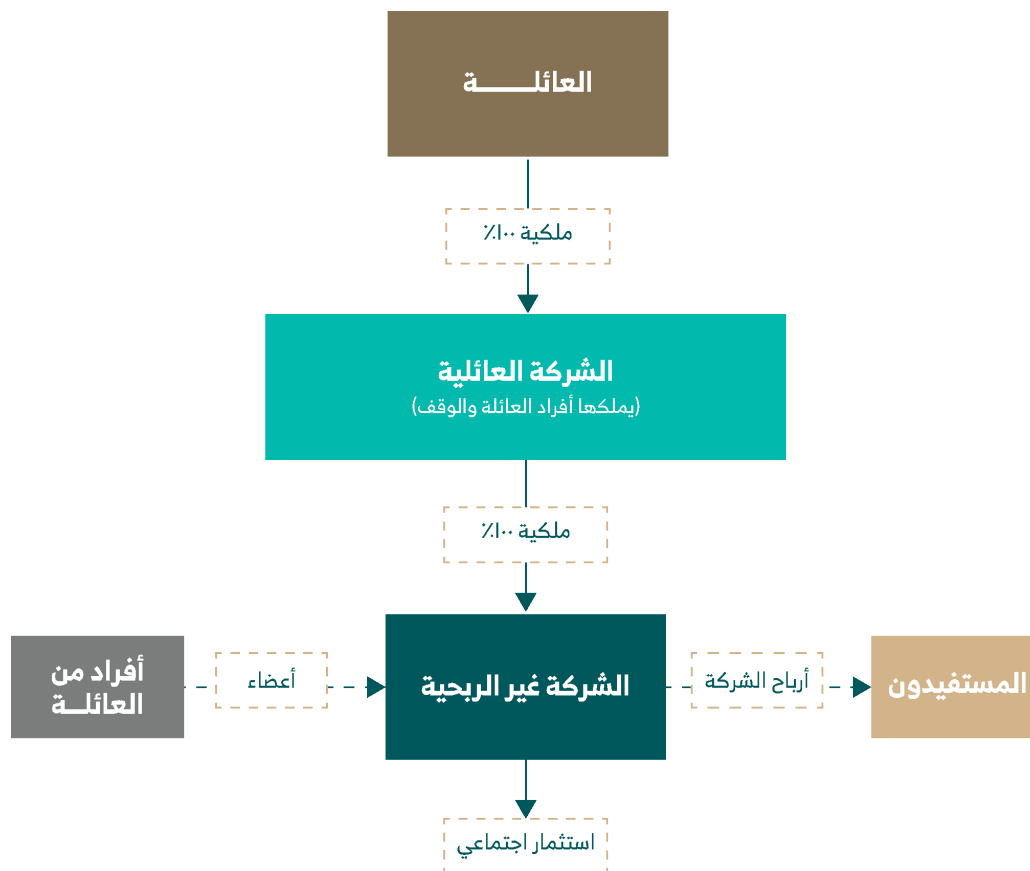
٣- **المنح:** يتولى غرض المنح في هذا النموذج كيان الشركة غير الربحية، فتصرف الأرباح لجهات خيرية كالجمعيات الأهلية ونحوها.

ملاءمة النموذج وإمكانية تطبيقه:

- يلاحظ في هذا النموذج البساطة ومحدودية التكاليف والأعباء لوجود كيان واحد من غير الشركة.
- لا تتضمن الشركة غير الربحية معنى التحبيس كما هو حال الأصول الوقفية في الوقف، وهذا يقتضي الآتي:
 - أنها أقل أماناً من حيث التصرفات بها وبأصولها، لأنها لا تزال مملوكة للشركة العائلية ولم تخرج من ذمتها^(٨٩) خلافاً للوقف.
 - المرونة في تغيير الكيان القانوني مستقبلاً عند الرغبة بذلك.
- وجود كيان متخصص في الاستثمار الاجتماعي.

(٨٩) لا يوجد في نظام الشركات ما يحسم مسألة ملكية الشركة غير الربحية الخاصة، ولكن يمكن استنباط أنها مملوكة ويدخلها التوارث من عدة أحكام نص عليها نظام الشركات، منها: جواز تحويلها إلى شركة ربحية ما لم ينص عقد التأسيس على خلاف ذلك، وجواز التنازل عن العضوية للغير بمقابل، وجواز تصفيتها واستعادة الأصول ما لم ينص في عقد التأسيس على مآل الأصول لجهة أخرى، وكون الشركة مؤقتة بمدة قابلة للتجديد، وأبرز الفرائن أنه يجوز للدائن الشخصي لأي عضو في الشركة أن يطلب التنفيذ على أسهم ذلك العضو.

شكل يوضح النموذج الخامس:



العمل الخيري من خلال الشركة العائلية مباشرة:

بعد عرض النماذج السابقة، قد ترى بعض الشركات العائلية أن تحويل العمل الخيري إلى كيان مستقل أو تنظيم مؤسسي متكامل لا يتناسب مع توجهاتها لا سيما في بدايات العمل الخيري في الشركة العائلية، فتُفضّل بقاء العمل الخيري داخل إطارها، وفي هذه الحالة يمكن ممارسة العمل الخيري من خلال إنشاء مكتب خيري داخل الشركة، يُدار بوصفه وحدة مستقلة تُعنى بالأنشطة الخيرية والمنح، دون الحاجة إلى تأسيس جهة خارجية، وتُصنّف هذه الممارسة من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لكون الهدف الأساسي للشركة هو تحقيق الربح والنمو لا تقديم المنح.

وللحفاظ على ديمومة العمل الخيري في هذا النموذج فإن من المهم إدراج قيم العمل الخيري وأهدافه بوضوح في الميثاق العائلي، بما يعزز من استدامة هذه المبادرات ويضمن التزام الأجيال القادمة بها ضمن هوية الشركة العائلية وثقافتها.

الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والسلام والسلام على كريم السجايا والصفات، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فلقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الشركات العائلية والأوقاف باعتبارهما ركيزتين أساسيتين في تحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية، وأوضحت كيف يمكن للأوقاف أن تساهم في حماية الثروة العائلية، وتعزيز التكافل بين الأجيال، وضمان استمرار النمو الاقتصادي والعطاء الخيري مع تطاول الزمان، وتطرقت الدراسة للتحديات التي تواجه الشركات العائلية والحلول التي يمكن أن تساهم في بقائها ونموها، مع تقديم نماذج عملية لمشاركة الأوقاف في هذه الشركات بما يحقق التوازن بين الجانب الاستثماري والجانب الاجتماعي.

وقد انتهت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات، منها ما يتعلق بالجهات الإشرافية والتنظيمية المختصة، ومنها ما يتعلق بالمساهمين في الشركات العائلية والواقفين، ومنها ما يتعلق بالباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة، وأبرز تلك النتائج والتوصيات ما يلي:

إلى الجهات التنظيمية والإشرافية:

١- لا يزال الإطار التنظيمي لمشاركة الوقف في الشركات العائلية بحاجة إلى تطوير وتحسين، ويعتبر ضعف هذا الجانب أحد التحديات التي تسبب عزوف الشركات العائلية عن إشراك الوقف، والمرجو من الجهات المختصة العناية بهذا الجانب المؤثر بتذليل الصعوبات وبناء بيئة تنظيمية تكاملية بين الجهات المسؤولة عن الأوقاف والمنشآت العائلية.

٢- تقديم الدعم الفني والاستشاري للشركات العائلية والأوقاف العائلية لمساعدتها على تجاوز التحديات القانونية والإدارية والاستراتيجية، وذلك من خلال إصدار أدلة إرشادية، وتوفير منصات استشارية، وعقد ورش عمل توعوية حول أفضل الممارسات في الشركات والأوقاف العائلية، ونماذج مشاركة الوقف للشركات العائلية.

٣- تقديم بعض الامتيازات والإعفاءات التي تحفز الشركات العائلية على تأسيس وإشراك الأوقاف في هيكلها لتحقيق المصالح الاجتماعية التي تساهم في خدمة المجتمع واستدامة الشركات العائلية التي تلعب دورًا مهمًا في النمو الاقتصادي.

إلى المساهمين في الشركات العائلية وأصحاب القرار:

١- التماس البركة بتخصيص جزء من المال لأعمال الخير، لما في ذلك من أثر على نماء المال ومنفعته ودفع الآفات عنه، ولما فيه من تآلف العائلة وتقارب القلوب، وغير ذلك من مكاسب تستجلب بالصدقة وبذل المال في وجوه الخير.

٢- فتح المجال لأفراد العائلة للمشاركة في الوقف والعمل الخيري من خلال تعزيز ثقافة العطاء والتكافل، وتشجيعهم على المساهمة المادية أو الإدارية في الأوقاف المرتبطة بالشركة، لما في ذلك من توسيع لدائرة الخير والثواب، وتمتين لروح التعاون والتآزر بين أفراد العائلة.

٣- تضعف الشركات العائلية مع تعاقب الأجيال، وذلك إما بسبب ضعف الكفاءة المهنية، أو لأسباب شخصية كالرغبة في التصدر أو المشاحة في الحقوق أو الفجور في الخصومة وغيرها، ولذلك وجب الاهتمام الشديد بالجيل القادم

بتقديم مناشط وبرامج تأهيلية تجمع بين ركيزتين أساسيتين: التطوير المهني، والتزكية والتربية، وقد تكون الحاجة للثانية أكبر من الأولى، ويمكن أن يساهم الوقف في هذا الجانب التطويري لضمان استمرار المشروع العائلي جيلاً بعد جيل.

٤- تبني ثقافة الحوكمة -لا سيما الميثاق العائلي- وتفعيلها في الشركة العائلية وأوقافها لتعزيز الثقة المتبادلة، وتقليل النزاعات، وتحقيق الاستقرار الإداري.

٥- مراعاة طبيعة وظروف الشركة والعائلة عند تصميم "نموذج عمل" مشاركة الوقف في الشركة العائلية، وضرورة الاستعانة بالخبراء في تصميم النموذج لتحقيق الأهداف المنشودة.

إلى الواقفين في الشركات العائلية:

١- يجب على الواقف إخلاص النية لله تعالى، وأن يكون الباعث والمحرك الأول له في هذا المشروع الخيري هو ابتغاء الثواب والأجر من الله تعالى، فالوقف عبادة، والإخلاص شرط لقبولها، فلا يغفل عن ذلك فيخسر.

٢- إحكام صيغة الوقف وشرطه، وضبط أحكام المصارف والنظارة، فإن شرط الواقف هو الدستور الحاكم على الوقف، والعناية به ضرورة لحفظ الوقف وتحقيق هدفه ومقصده، فوجود خطأ فيه أو ركافة في صياغته يفضي إلى مفاسد ونزاعات من حيث قصد الواقف النفع والإصلاح، لا سيما مع كونه

عقدًا لازمًا يقتضي ديمومة شرط الوقف وعدم تغييره إلا في حالات مستثناة، مع ما يغلب على الظن من طول عمر الوقف وامتداد أجله^(٩٠).

٣- العناية بحوكمة الوقف بما يحقق مقصوده ويمنع انحراف الوقف عن هدفه أو استغلاله لمصالح خاصة، ومن الممارسات الموصى بها في هذا السياق تعيين أعضاء مستقلين في النظارة يحافظون على الحياد والتوازن بين أصحاب المصلحة.

٤- ملاحظة ومراعاة مصلحة العائلة والشركة العائلية عند صياغة شروط الوقف، فالوقف يجب أن يكون متكاملًا مع مصالح العائلة لا معارضًا لها.

إلى الخبراء والباحثين:

١- لا تزال الدراسات المحلية في موضوع مشاركة الأوقاف للشركات العائلية محدودة جدًا أو معدومة، ولذلك فإن من واجب الباحثين إجراء دراسات ميدانية لقياس أثر مشاركة الأوقاف في الشركات العائلية، وتحليل النتائج والتحديات المرتبطة بها.

٢- دراسة أفضل الممارسات محليًا وعالميًا في إدارة العمل الخيري داخل الشركات العائلية، والاستفادة منها في تطوير نماذج مبتكرة تتناسب مع البيئة المحلية.

٣- تقييم فعالية النماذج المطروحة لمشاركة الوقف في الشركات العائلية والتحقق من مناسبتها، وابتكار نماذج جديدة تلبي احتياجات العائلات والشركات المختلفة.

(٩٠) يُنظر: الإحكام في صياغة الوثائق الوقفية، محمد الفارس، مقال منشور في موقع شركة استثمار المستقبل للأوقاف والوصايا.

٤- تقديم برامج تدريبية متخصصة لرواد الأعمال في الشركات العائلية تهدف لتطوير الجانب المعرفي بموضوع مشاركة الأوقاف في الشركات العائلية.

وختامًا، نرجو أن تفتح هذه الدراسة آفاقًا للتفكير والتطوير في موضوعها، وتدعو الباحثين والممارسين إلى مزيد من الدراسة والتجربة في هذا المجال، سائلين الله أن يبارك في الجهود، وأن يجعل هذا العمل نافعًا لمن قرأه وطالعه، وأن يعفو عن الزلل والقصور، إنه سميع مجيب، والحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فهرس المراجع:

الدراسات والأبحاث:

- أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، مركز أبو ظبي للحوكمة.
- الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، د. يوسف الزهراني، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية مج ١١ ع ٢، ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م، جامعة شقراء.
- التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، راندل كارلوك وجون وارد، ترجمة دعد العسلي.
- تقييم الشركات العائلية، د. رنده الدبل.
- الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، د. خالد المشيقح.
- حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي.
- دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، الصادر عن وزارة التجارة والصناعة عام ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م.
- دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، الطبعة الثانية.
- دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الأعمال، بوشقيفه حميد وبلقربوز مصطفى، ورقة علمية مقدمة في الملتقى الوطني الأول في جامعة غليزان، ١٣ نوفمبر ٢٠٢٨م.

- الذمة المالية للوقف فقهاً ونظاماً، أحمد الحمد.
- الذمة المالية للوقف وأثارها، منتدى قضايا الوقف الفقهية السابع.
- الشركات العائلية تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريته، د. فهد الزميع، بحث منشور في كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، ع15، سبتمبر ٢٠١٦م.
- الشركات العائلية حلم النجاح والاستمرارية، د. طارق مصطفى.
- الشركات العائلية صراع البقاء وقلق الفناء، ناصر السريع.
- الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، دراسة استقصائية من مكنزي آند كومبني، أكتوبر ٢٠١٥م.
- الشركة الوقفية والشركة غير الربحية الفرص والتحديات، د. محمد السلطان وعاصم العبيدي، استثمار المستقبل.
- صحيح ابن حبان، ت: محمد علي سونمز وخالص آي دمير، دار ابن حزم، بيروت.
- صحيح البخاري، ت: د. مصطفى البغا، دار ابن كثير ودار اليمامة، دمشق.
- صحيح مسلم، ت: محمد عبد الباقي، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة.
- المعيار الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (أيوبي).
- النوازل الوقفية، د. ناصر الميمان.

مَبْرُكٌ مِّنَ اللَّهِ





من نحن؟

من خدماتنا:

- « تيسير إثبات الوقف.
- « اختصار مدة إنجاز المعاملات الوقفية.
- « تحقيق مزيد من الإحكام في الصيغ الوقفية.
- « الإسهام في تطوير البنية الرقمية للأوقاف.
- « توعية المجتمع بأهمية الوقف ونشر ثقافته.
- « إعداد الدراسات والبحوث.
- « تقديم خدمات عملية وفنية للواقفين.
- « تأسيس الكيانات الوقفية ودراسة أفضل الخيارات والأشكال القانونية المتاحة التي تلبي احتياجات الوقف التنظيمية.
- « إعداد الإجراءات التنظيمية وحوكمة الأوقاف والمتضمنة النظام الأساسي واللوائح والسياسات التنظيمية.
- « إعداد اللوائح المختصة كلائحة مجلس النظارة ولوائح المنح الخيري.
- « تقديم خدمات إدارية احترافية تقدم حلولاًبداعية للأوقاف وبجودة عالمية.

استثمار المستقبل بيت خبرة متخصص، يعتني بالأوقاف في حاضرها ومستقبلها بعد أن عرف ماضيها ووعى فلسفتها، ويقدم حزمة من الرؤى والمدخلات والحلول لتأسيس أوقاف خالدة، وتطوير الموجود منها، وعلاج أي طارئ أو خلل، ويضم ضمن فرقته العاملة والاستشارية كفاءات ذات اختصاص وعناية وتعلم مستمر في مجال الأوقاف.

قيمنا تستهدف الإنسان في دنياه وآخرته، وتلتزم بالمصداقية والالتقان، وتصر على التعلم والنمو، وتسعى لإرضاء الشريك، وتحافظ على خصوصية المعلومات.

ومنذ 15 عامًا تأسس استثمار المستقبل في شهر رجب عام 1427 - يوليو عام 2006م قدم العديد من الخدمات للقطاع الوقفي.

هذا المشروع برعاية كريمة من:

بنك الجزيرة
aljazira bank



6595 الطريق الدائري الشرقي الفرعي - الريان - الرياض 14213 - 3093 | 920008373 | info@estithmar.org.sa