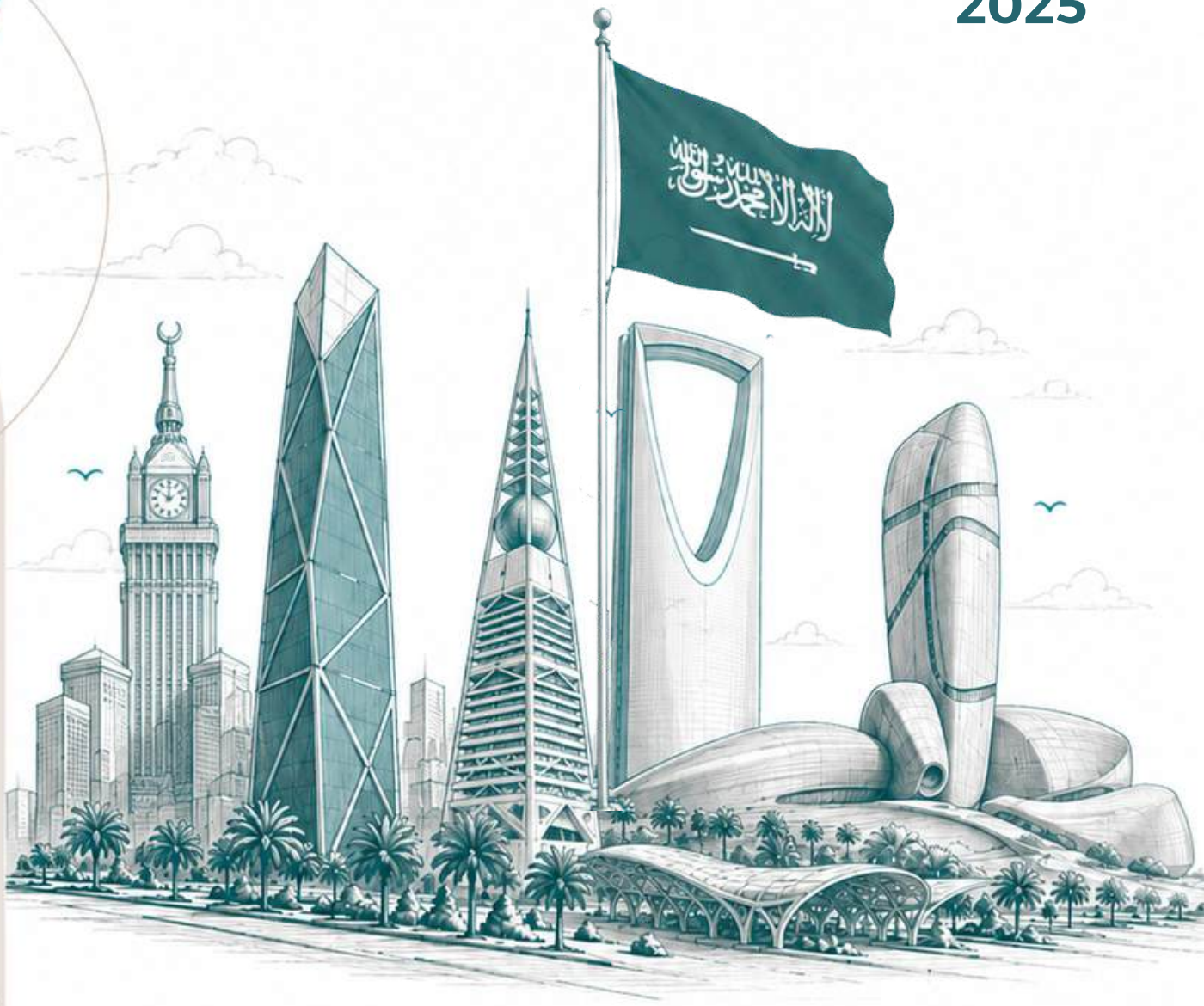
المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

مقالات مختارة

مما أصدره المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام

2025



نحو استدامة
المنشآت العائلية

ncfb.sa

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

التعريف بالمركز 4

المقدمة 11

المساهمون في هذا الكتاب 12

القسم الأول: قسم الحوكمة والإدارة

المحسوبية في المنشآت العائلية 15

حوكمة المنشآت العائلية: رحلة مستمرة لا تتوقف 17

إدارة المعرفة الضمنية في المنشآت العائلية 31

منازعات العقار في المنشآت العائلية الواقع، الأنظمة، والوسائل البديلة 33

اللجنة المعنية بتطوير القيادات: تمهيد الطريق لنجاح الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية 38

حوكمة مجلس الإدارة في المنشآت العائلية وأثره في ضمان فعالية الأداء 44

كيف تسهم المجالس الاستشارية في دعم استدامة المنشآت العائلية؟ 46

أثر الاستثمار الحكومي على استثمار المنشآت العائلية 48

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية 60

الحماية القانونية للمنشآت العائلية 75

دور التقنيات الحديثة في الحوكمة وتطوير المنشآت العائلية 77

القسم الثاني: قسم القانون والوقاية من النزاعات

دور التشريعات في استدامة المنشآت و الأوقاف العائلية 80

ما قبل الميثاق العائلي 85

نظام الإفلاس والمنشآت العائلية 87

التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية 92

الاستعداد كخطوة أولى لنجاح الوساطة في نزاعات المنشآت العائلية 94

الخسارة المتبادلة مكسب 97

التحكيم في منازعات المنشآت العائلية 102

وسائل اختيار الشكل القانوني المناسب للشركات العائلية 106

القسم الثالث: قسم الأوقاف العائلية

الأوقاف العائلية: مفاهيمٌ وممارسات 118

الأوقاف العائلية: مالها وما عليها 133

جوانب قانونية في نظارة الأوقاف العائلية 138

النزاعات في الأوقاف العائلية الأبعاد القانونية وأساليب التخفيف والتسوية 143

شروط الواقف في الأوقاف العائلية: بين خلافات الورثة واتفاقهم 145

القسم الرابع: قسم المالية

صناعة الإرث: تنمية ريادة الأعمال عبر الأجيال 150

الاندماج والاستحواذ في المنشآت العائلية ودورها الاستراتيجي 157

عـن المركز



تم إطلاق المركز تنفيذاً للأمر السامي الكريم رقم (49691) وتاريخ 15 ذي القعدة 1433هـ بأن تقوم وزارة التجارة والصناعة بالتنسيق مع مجلس الغرف التجارية والصناعية بإعادة افتتاح المركز الوطني للمنشآت العائلية ودعمه ووضع آليات تمويله وافتتاح فرع له في كل غرفة تجارية. ويعمل المركز على تحقيق رسالته من خلال تقديم الخدمات والتواصل الفعّال مع المنشآت العائلية، الجهات الحكومية، الجهات الاستشارية، والمجتمع والعموم وذلك لبناء منظومة متكاملة تساهم في جعل المنشآت العائلية مستدامة وتعزز من مساهمتها في التنمية الوطنية.

رؤيتُنا

منشـــآت عـــائـــليـــة مستـــدامـــة تسهم في التنـــميـــة الوطنـــيـــة.

مهمتنا

يسعى المركز إلى التـــأسيـــس لمنظومة متكـــاملة تسهم في استدامـــة المنشـــآت العائلية وتعـــزيـــز مساهمـــتهـــا في التنميـــة الوطنية من خـــلال التواصـــل الفعّـــال وتقديم الخدمـــات لمختـلف أصحـاب المصلحة.

منشآت عائلية
مستدامة تسهم في التنمية الوطنية

مهمة المركز هي تأسيس منظومة متكاملة تسهم في استدامة المنشآت العائلية وتعزيز مساهمتها في التنمية الوطنية من خلال التواصل الفعّال وتقديم الخدمات لمختلف أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة (المحاور الاستراتيجية)

المنشآت العائلية

يسعى المركز لخدمة المنشآت العائلية، وأعضاء مجالس الإدارة، والتنفيذيين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- برنامج التوعية والمحتوى المتخصص.
- برنامج التدريب المستمر وتعزيز القدرات.
- برنامج الاستشارات المتخصصة.
- برنامج الوسائل البديلة.

الحكومة والقطاع العام

يسعى المركز للتواصل الفعّال مع مختلف الجهات الحكومية من خلال عدد من المسارات، منها:

- العمل كحاوية فكرية للاستجابة لطلبات الجهات الحكومية لمرئيات المنشآت العائلية حول السياسات العامة وتقديمها بجودة عالية.
- دعم الجهات الحكومية في تحقيق أهدافها المتصلة بقطاع المنشآت العائلية.

الاستشاريون والمهنيون

يسعى المركز للتواصل الفعّال مع الباحثين والاستشاريين والمهنيين على عدد من المسارات، كتأهيل المستشارين المتخصصين في مجال المنشآت العائلية وربطهم بالمنشآت العائلية ومن أبرزها:

- برنامج مستشار المنشآت العائلية المعتمد CFBA.
- برنامج وسيط المنشآت العائلية المعتمد CFBM.

مؤسسات التعليم

يعمل المركز مع مؤسسات التعليم العالي على عدد من الأصعدة، منها:

- تضمين قضايا المنشآت العائلية في الأجندة البحثية والتعليمية.
- إطلاق المسابقات والمنح البحثية.
- تأهيل الكفاءات اللازمة لاستدامة المنشآت العائلية.

المجتمع المحلي

يعمل المركز على التواصل الفعّال مع المجتمع المحلي لبيان الدور الإيجابي الذي تلعبه المنشآت العائلية في المجتمع، وذلك لـ:

- بيان الدور الإيجابي الذي تلعبه المنشآت العائلية في المجتمع، وذلك لضمان استدامة هذه المنشآت.
- إذكاء روح المبادرة لدى الشباب والشابات لتأسيس الأعمال والسعي لتنظيمها في مراحل لاحقة.

المجتمع الدولي

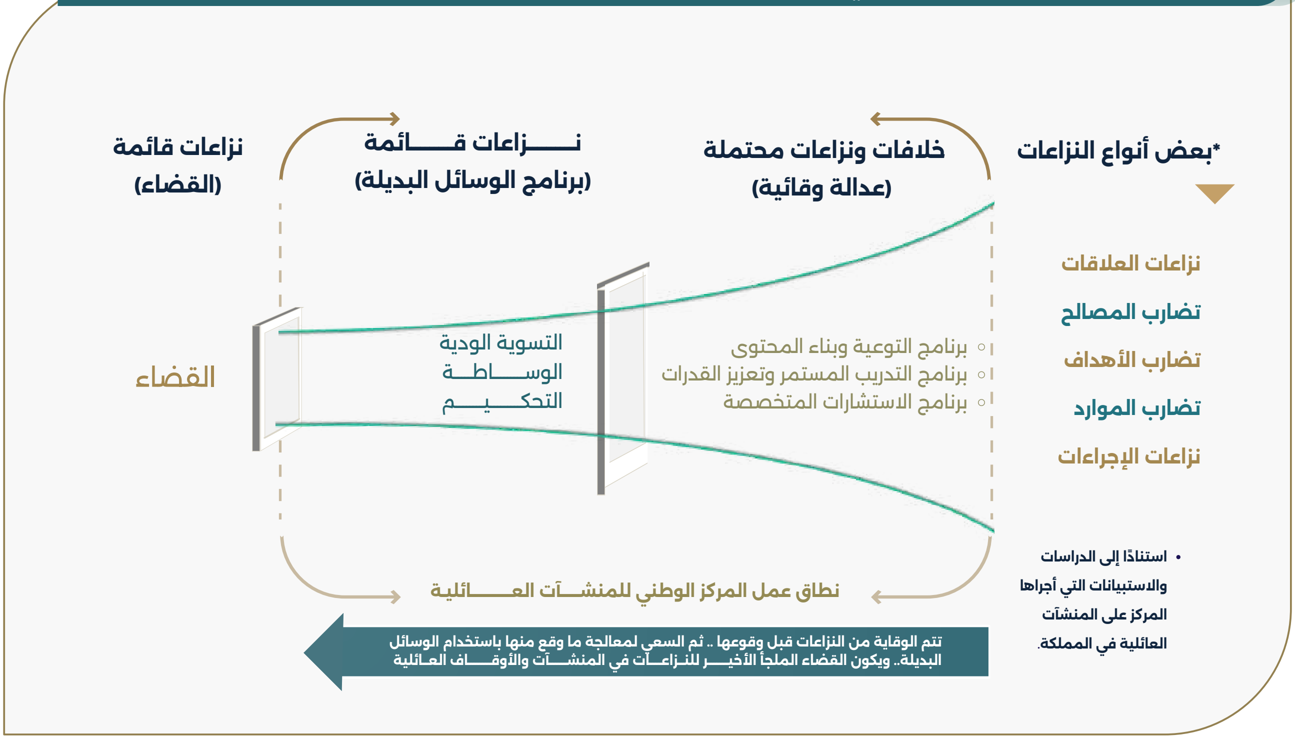
تعزيز التواصل بين المنشآت العائلية في المملكة والمنشآت العائلية في الدول الأخرى، من خلال:

- الفعاليات المشتركة مع مراكز المنشآت العائلية الدولية.
- الدعوات الخاصة للمنشآت العائلية الدولية.

الشـــــــــــــراكات الاستراتيجيـــــــــــــة

الموارد البشرية | التحول الرقمي | القدرات الإعلامية | الموارد المالية

استراتيجية المركز الوطني للمنشآت العائلية للتعـــامل مع النـــزاعات



يعكس النموذج أعلاه منهجية المركز المتدرجة لإدارة النزاعات في المنشآت العائلية، من حيث التشخيص المبني على الدراسات الميدانية، ثم المرور عبر برامج وقائية وتأهيلية تسهم في تقليل احتمالية نشوء الخلافات، يليها مسارات إدارة الخلاف المبكر والتسوية عبر الوسائل البديلة، وصولًا إلى القضاء كمسار نظامي قائم، يُلجأ إليه عند تعذر الحلول البديلة. وبذلك تتحول إدارة النزاع من معالجة حالة قائمة إلى سياسة مؤسسية **تهدف إلى حصر النزاعات في أضيق نطاق ممكن**، وحماية المنشآت العائلية من الآثار الممتدة للخلافات عبر الأجيال.

01 البرامج التدريبية

تقديم برامج تدريبية متخصصة للمنشآت العائلية تركز على الحوكمة، والتخطيط للخلافة، وتطوير القيادات، وتعزيز التوافق والاستدامة، بما يدعم استمرارية المنشآت ونموها عبر الأجيال:

ورش التحول المؤسسي

برنامج يهدف إلى تعزيز التوافق بين أفراد العائلة حول خطط العمل، وتمكين ملاك المنشآت العائلية من المعارف والممارسات المرتبطة بالآليات الإدارية والقانونية والمالية لاستدامة المنشأة. كما يتناول محاور التحول المؤسسي، والهيكل القانوني، والميثاق العائلي، من خلال ورش عمل تفاعلية تشمل جلسات جماعية وفردية مع الملاك والجيل القادم، بما يعزز الحوار وتبادل المعرفة.

موجز مجلس الإدارة

برامج متخصصة موجّهة لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية في المنشآت العائلية، تهدف إلى تطوير القدرات في مجالات الحوكمة، والاستراتيجية، والقيادة، والإدارة المالية، بما يعزّز جودة اتخاذ القرار واستدامة الأعمال. وتُقدَّم من خلال جلسات مكثفة وحقائب تدريبية تطبيقية صُمّمت لمعالجة التحديات العملية وتحقيق أثر مباشر في أداء المنشأة.

تأهيل المستشارين

برامج متخصصة تهدف إلى تأهيل واعتماد مستشاري ووسطاء المنشآت العائلية، من خلال تزويدهم بالمعارف والممارسات المهنية في مجالات الحوكمة، والتخطيط للخلافة، وإدارة الثروات، والوساطة وحل النزاعات، إلى جانب تنمية مهارات إعداد الميثاق العائلي وصياغة اتفاقيات الصلح. وتُختتم هذه البرامج بتقييم نهائي يمنح المشاركين شهادات معتمدة تعكس كفاءتهم وجاهزيتهم المهنية.

البرامج الدولية

برامج متكاملة تُعنى بإعداد ملاك المنشآت العائلية عبر محتوى يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، ويركّز على دراسة الحالات الواقعية وتطبيق أدوات عملية لفهم التحديات وتعزيز استدامة المنشآت ونموها، ويقوم نموذجها على شراكة مستمرة مع المتدرب تبدأ بفهم الاحتياجات ومواءمة التوقعات وتصميم الحلول، تليها مرحلة تنفيذ تطبيقي، وصولًا إلى قياس الأثر وتحسين الأداء، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

برامج وتطوير الأجيال

برامج متخصصة تُعنى بتأهيل قيادات المنشآت العائلية وتطوير الأجيال القادمة، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات القيادية والاستراتيجية، بما يعزّز جاهزيتهم لتحمّل المسؤوليات، ويدعم استمرارية المنشأة ونموها عبر الأجيال.

حوكمة وإدارة المنشآت العائلية

برنامج يهدف إلى تمكين قادة المنشآت العائلية من تبنّي ممارسات الابتكار المستدام وتعزيز جاهزيتهم لمتطلبات المستقبل، من خلال تطوير قدراتهم الاستراتيجية والعملية. كما يقدّم أدوات ومعارف متقدمة تُسهم في إعادة هيكلة المنشآت ماليًا وقانونيًا، بما يعزّز استدامتها واستمراريتها عبر الأجيال، إلى جانب تسليط الضوء على أبرز التحديات المعاصرة والفرص الواعدة.

للاستفادة من البرامج

0112182206 | event@ncfb.org.sa

02

برنامج الاستشارات

تقديم برامج وخدمات استشارية للمنشآت العائلية تتناول مختلف المواضيع التي تمس المنشآت العائلية وتجيب عن الاستفسارات وتعالج الإشكاليات:

الإشراف على التحول المؤسسي

برنامج مخصص لمساعدة المنشآت العائلية في عملية التحول المؤسسي وتطويرها لتصبح أكثر مرونة وكفاءة في بيئة الأعمال الحديثة. يشمل ذلك إعادة هيكلة الأنظمة والعمليات الداخلية، تحسين الحوكمة، وتطبيق أفضل الممارسات المحلية والدولية، بما يضمن نجاح التحول واستدامة المنشأة على المدى الطويل.

مراجعة المواثيق العائلية

مراجعة وتقييم المواثيق العائلية والتي تحدد المبادئ والقيم والاتفاقيات الأساسية التي تحكم العلاقة بين أفراد الأسرة المالكة للمنشأة. تشمل المراجعة تحليل آليات انتقال الملكية، توزيع المسؤوليات، وحل النزاعات، بهدف تعزيز التماسك العائلي وضمان استمرارية المنشأة.

اعتماد المنشآت العائلية

منح المنشآت العائلية شهادة اعتماد في مجال الحوكمة والإدارة القانونية. يعتمد منح الشهادة على تقييم شامل للمنشأة وفقاً لمعايير الحوكمة المتبعة وأفضل الممارسات القانونية، ويعتبر بمثابة علامة على التزام المنشأة بالأنظمة القانونية المعتمدة وحرصها على الاستدامة والنمو.

تحليل المنشأة العائلية (فحص ودراسة الوضع الراهن)

تحليل شامل للمنشأة العائلية، من خلال تقييم مستوى نضج الحوكمة لديها وفق منهجية موضوعية وكمية وأساليب تحليل إحصائية لقياس مستويات الأداء. يشمل التحليل تشخيص الوضع الراهن للحوكمة، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين عبر محاور الحوكمة المختلفة، بما يوفّر رؤية واضحة حول مستوى النضج المؤسسي للمنشأة.

للاستفادة من البرامج

0112182206

Advisory@ncfb.org.sa

03 برنامج الوسائل البديلة

تقديم برنامج متخصص للمنشآت العائلية لحل النزاعات والخلافات من خلال الوسائل البديلة، وتشمل الخدمات:

الوساطة

آلية يتم من خلالها تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة للوصول لحل جامع بينهما ينهي الخلاف وديا. وذلك عبر وسطاء ومصلحين معتمدين من المركز الوطني للمنشآت العائلية.

المصالحة

مسار مشابه لمسار الوساطة، بيد أن الأطراف المتنازعة تقوم بتثبيت اتفاقها عبر وثيقة صلح نهائية وملزمة وذلك بالتعاون مع مركز المصالحة التابع لوزارة العدل.

التحكيم

آلية قضاء خاص يتم من خلالها تعيين محكم يقضي بشأن الخلاف القائم بين الأطراف عبر نظام وإجراءات يتفق عليها الأطراف، وذلك بالتعاون مع مراكز التحكيم السعودية المعتمدة.

أمانة السر

خدمة مساندة تُقدم للنزاعات المنظورة، حيث يقوم البرنامج من خلالها بتهيئة المكان والتواصل المناسبين بين الأطراف وناظري المنازعة لتسهيل الإجراءات.

وثائق تسوية المنازعات

تقديم استشارات متخصصة لإعداد وتوثيق اتفاقيات تسوية قابلة للتنفيذ نظامياً.

للاستفادة من البرامج

0112182294

adr@ncfb.org.sa

04

برنامج التوعية والقيادة الفكرية

عقد الفعاليات وورش العمل والدورات التدريبية في مختلف مناطق المملكة لنشر أفضل الممارسات الداعمة لاستدامة وتنمية المنشآت العائلية وخلق بيئة للتواصل بين قيادات المنشآت العائلية.

05

التواصل الحكومي وبناء المحتوى

تمثيل تحديات ومقترحات المنشآت العائلية للقطاع العام لدعم السياسات المتعلقة بالحوكمة. وبناء المحتوى المحلي عبر الأبحاث والدراسات عن وضع المنشآت العائلية وتحدياتها وأفضل الممارسات لاستدامتها، والتواصل الفعال مع مختلف الجهات الحكومية عبر كتابة أوراق السياسات العامة لتقديم مرئيات المنشآت العائلية ونقل تحدياتهم لصُنّاع السياسات العامة.



للاطلاع على المقالات المختارة والتقرير السنوي لسنة 2025، نأمل المسح الضوئي على رمز الاستجابة السريعة (QR):

يسعى المركز الوطني للمنشآت العائلية إلى التأسيس لمنظومة متكاملة تسهم في استدامة المنشآت العائلية وتعزيز مساهمتها في التنمية الوطنية من خلال التواصل الفعّال وتقديم الخدمات للمنشآت العائلية، والجهات الحكومية والاستشارية، والمجتمع والعموم، وذلك من خلال تقديم البرامج والفعاليات والأنشطة التوعوية و التدريبية، وإعداد الدراسات حول تحديات وفرص المنشآت العائلية في المملكة، وتوثيق التجارب الوطنية للاستفادة منها، والتواصل الفعّال مع المجتمع والعموم لبيان الدور الإيجابي الذي تلعبه المنشآت العائلية في المجتمع، وذلك لضمان استدامة هذه المنشآت ولإذكاء روح المبادرة لدى الشباب والشابات لتأسيس الأعمال وتنميتها.

وتجدر الإشارة إلى أن المنشأة العائلية هي ظاهرة اقتصادية اجتماعية، ولذا يجب عند دراستها فهم الجانب الاجتماعي والثقافي والديني المحلي كمكون أساس للمنشأة، فكان إطلاق برنامج استكتاب الكتاب والمتخصصين في المنشآت العائلية مهما في تعزيز الفهم المحلي لواقع المنشآت العائلية والفرص والتحديات التي تواجهها ووضع التوصيات اللازمة لدعم صنّاع القرار في المملكة، وبناء الخبرات الوطنية في هذا المجال، وتوفير محتوى علمي متميز ومتاح للقارئ باللغة العربية.

وهذه المقالات التي بين يديك هي محصلة لما خطته أنامل المختصين في المنشآت العائلية والتي قام المركز بنشرها في عام 2025، حيث تنقل لك وجهات النظر المتنوعة والتصورات المختلفة التي تحيط بالمنشآت العائلية من نواح عدة، كالقانون والحوكمة والإدارة والمالية. وإن المركز الوطني للمنشآت العائلية يسعى من خلال إتاحتها للقارئ العربي في مكان واحد حتى تعظم الاستفادة وتعم الفائدة ويتاح للقارئ محتوى علمي رصين يعزز الفهم المحلي لواقع المنشآت العائلية ويدعم استدامتها.

ويتقدم المركز الوطني للمنشآت العائلية بخالص الشكر لجميع الخبراء والممارسين الذين شاركوا في إعداد هذا المحتوى المعرفي، كما يدعو المهتمين في مجال المنشآت العائلية للمساهمة في إصدار عام 2025، عبر التواصل وإرسال المقالات والمحتوى المعرفي على البريد الإلكتروني: Event@ncfb.org.sa.



الشيخ سليمان الجاسر
(رحمه الله)

يستذكر المركز الوطني للمنشآت العائلية بكل التقدير والعرفان مساهمة الشيخ سليمان بن جاسر الجاسر رحمه الله، من خلال مشاركته العلمية في محاضرة ومقال: "الأوقاف العائلية.. ما لها وما عليها"، وإسهاماته المعرفية في تعزيز الوعي بالأوقاف العائلية وأثرها في استدامة المنشآت العائلية وتنمية الأجيال.

نسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته ومغفرته، وأن يجزيه خير الجزاء على ما قدّمه من علم وعطاء.



د. زهرة الناصر
مدير إدارة الحوكمة



د. بسمة الزامل
مختصة في حوكمة المنشآت العائلية



د. أروى الشنقيطي
أستاذ مشارك في جامعة الملك سعود.



أ. معاذ الشدي
الأمين العام للمركز السعودي للتحكيم العقاري



أ. صامويل بروهل
شريك في شركة مستشارو انتقال الأجيال



د. عليان الحربي
شريك اول في شركة حلول التحول.



أ.د. نادر أحمد النيفر
أستاذ المالية بكلية الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



د. فيصل شياد
الأستاذ المشارك بكلية الأعمال جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.



د. عبد الكريم الشمري
محامٍ وشريك مؤسس لشركة نصير للمحاماة والاستشارات القانونية.



د. صالح القوم
الرئيس التنفيذي لشركة مسرّة غير ربحية



أ. عبدالله اليابس
محامي، باحث دكتوراه، مختص بالإفلاس



د. علاء ناجي
مستشار قانوني ومختص بالقانون التجاري



أ. حسان السيف
محامي ومحكم - المؤسس لشركة احتكام للمحاماة والاستشارات القانونية



أ. عبدالرحمن الداعج
شريك ومستشار قانوني مختص بالقانون التجاري



أ. صالح الغالب
محامي ومستشار قانوني مختص في الأوقاف



د. تركي الطيار
مستشار قانوني ومختص في الأوقاف والشركات العائلية



أ. ماثيو هوبييه
مستشار استراتيجي في الاندماج والاستحواذ

طالبات
كلية القانون
جامعة الأميرة نورة

أ. هتون القحطاني، أ. هتون العبودي، أ. ندى العجمي، أ. رهام الحربي، أ. زينب القحطاني، أ. بثينة القاسم، أ. رناد المشاري، أ. شهد الهاجري، أ. شهد الموسى، أ. وعد الأسمري، أ. ريما آل راشد، شام القرني، أ. بيان الشواف، أ. ريما القحطاني، أ. ساره الدخيل، أ. أمجاد المطيري، أ. هيفاء السبيعي، أ. ريف المطر.

فريق تحرير المركز الوطني للمنشآت العائلية



د. سهيل التميمي
نائب الرئيس التنفيذي



د. عبدالعزيز الراشد
مدير برنامج التسوية البديلة



أ. محمد الشهري
أخصائي إداري

الحوكمة والإدارة

01

المحسوبية في المنشآت العائلية

د. زهرة الناصر

المنشآت العائلية هي العمود الفقري للقطاع الخاص في العديد من الدول، حيث تشكل 95% من منشآت القطاع الخاص في المملكة وفقا لدراسة المركز الوطني للمنشآت العائلية، ونظرا لتداخل المنشأة مع العائلة يبرز تساؤل بخصوص مشاركتهم في العمل، وهل تعتبر من المحسوبية؟ وهل تعد المحسوبية تحدياً لحوكمة المنشآت العائلية؟

في دراسة أجراها **المركز الوطني للمنشآت العائلية** رصدت ممانعة من المواهب للعمل في المنشآت العائلية، وذكرت الدراسة عدة أسباب، أبرزها أن بعض المواهب لا تجد الكثير من فرص النمو في المنشآت العائلية مما يؤدي في النهاية إلى تركها للعمل فيها، حيث قد تبدو حزمة التعويضات والمزايا في المنشآت العائلية غير جذابة لمعظم المرشحين.

كما قد يخشى المرشحون غياب فرص النمو والترقية في المنشآت العائلية إذ قد يتمّ تجاهلهم في الترقيات أو أن تتم معاملتهم بطريقة مختلفة عن أفراد العائلة. وذكرت الدراسة بأنه ولضمان نجاح المنشأة العائلية على المدى الطويل، من الضروري أن تفهم المنشآت العائلية هذه التحديات وتعالجها.

ولهذا التحدي انعكاسات خطيرة، فإذا كانت المنشأة غير قادرة على استقطاب المواهب المناسبة، فقد تواجه خطر تراجع الإنتاجية، نظرًا إلى زيادة عبء العمل الملقى على كاهل الموظفين الحاليين وعدم تمكنهم من إنجازه بالكفاءة المنشودة، مما يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل غير مريحة للموظفين.

ولذا خَلُصت الدراسة إلى أن المنشآت العائلية تحتاج إلى التدريب على كيفية توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة للموظفين وتمكين فرص النمو الوظيفي لديهم.

ولذا فتعد المحسوبية، أي إظهار التفضيل الوظيفي لأفراد العائلة أو الأصدقاء دون مراعاة الجدارة، تحديا خطيرا في المنشآت العائلية لأنها قد تحد من استقطاب أو استبقاء الموظفين، مما يحد من قدرة المنشأة على الاستدامة والنمو.

وقد تؤثر سلباً على سمعة المنشأة وقدرتها على المنافسة.

ولطالما ذكرت الأدبيات العلمية والدراسات بأن المحسوبية تشكل تحديًا كبيرًا لحوكمة الشركات. لأن معيار المفاضلة هو درجة القرابة وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى نفس في المهنية، حيث قد لا يمتلك أفراد العائلة المهارات أو الخبرات اللازمة لأداء أعمالهم.

وقد يؤدي أيضًا إلى التحيز وعدم الشفافية في اتخاذ القرارات نظرًا لتأثير الاهتمامات والديناميكيات العائلية على الاختيارات مما يؤثر على مصلحة المنشأة أو أصحاب المصلحة.

ولذلك كان من أهم جوانب الحوكمة الفصل في المسؤوليات وتحديد الصلاحيات وتوزيع الأدوار والمحاسبة والتحسين المستمر للحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى وجود المناخ الملائم للاستدامة والنمو.

ومن الملاحظ أن المنشآت العائلية أصبحت تنحى بشكل متزايد نحو تطبيق جوانب الحوكمة لأنها ترى فيها أمانًا من التحديات والمخاطر المستقبلية، فتعيين موظفين وقيادات من خارج أفراد العائلة يعني إدخال آراء ودماء جديدة، وهذا لا يساعد فقط في كسر دورة المحسوبية المحتملة، بل يجلب أيضًا مجموعة متنوعة من المهارات التي يمكن أن تسهم في نمو الأعمال.

ولكن في بعض المنشآت العائلية، قد يُنظر إلى المحسوبية بصورة إيجابية، لأنها قد تساعد على تطوير أفراد العائلة، والانتقال السلس للقيادة بين أفراد العائلة، ولأنها تعتبر مصدرًا أرخص للموظفين. فهي حال كان أفراد العائلة مؤهلين بشكل حقيقي وقادرين على المساهمة توفر الاستمرارية والولاء. فيتميز أفراد العائلة حين عملهم في منشآتهم بثقة واستيعاب لبعضهم، مما يسهل التواصل السلس والتعاون واتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى ذلك، عادة ما يتقاسم أفراد العائلة قيماً ورؤية مشتركة والتزاماً طويل الأمد بنجاح ونمو العمل. فيمكن أن يسهم هذا التوافق بشكل كبير في إحساس قوي بالتفاني والولاء بين الأعضاء لضمان استمرارية إرث العائلة والحفاظ على التاريخ والتقاليد والهوية.

ولمعالجة تحديات المحسوبية في الشركات العائلية وتعزيز حوكمة جيدة، من الضروري وضع سياسات وإجراءات واضحة وشفافة للتعيينات والترقيات وتخطيط التعاقب الوظيفي. و يجب أن تستند هذه السياسات إلى الجدارة والمؤهلات واحتياجات العمل بدلاً من العلاقات العائلية.

هذه السياسات يجب أن تتضمن قواعد واضحة لتعيين فرد العائلة في المنشأة، مثل: المؤهل، والخبرة، والعمر، ومعايير الأداء والتقييم، وأحكام إنهاء خدمته، والقواعد والوسائل اللازمة لاستقطاب الكفايات المهنية والمحافظة عليها.

وكذلك أن توضح هذه السياسات أجر العامل في المنشأة، سواء كان من أفراد العائلة أو غيرهم- بناءً على الآتي:

- مستوى الوظيفة التي يشغلها.
- المهمات والمسؤوليات المنوطة به.
- مؤهلاته العلمية.
- مستوى أدائه.

ومن المهم أيضًا تعزيز ثقافة المهنية والكفاءة والمساءلة داخل المنشأة العائلية. فيتم تشجيع أفراد العائلة على تطوير مهاراتهم والمساهمة في نجاح المنشأة بناءً على قدراتهم.

ويمكن تأسيس لجان تساعد في تقديم وجهات نظر خارجية وتوفر الرقابة لضمان اتخاذ القرارات في مصلحة العمل وأصحاب المصلحة.

ختاماً

من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات في التوظيف والترقيات وتحديد الأجور على أساس الجدارة، يمكن للمنشآت العائلية التغلب على تحديات المحسوبية وتعزز النجاح والاستدامة على المدى الطويل لأعمالها.

حوكمة المنشآت العائلية: رحلة مستمرة لا تتوقف

د. بسمة الزامل

نظرًا لأهمية المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث يوجد أكثر من 633 ألف منشأة عائلية ما بين صغيرة ومتوسطة وكبيرة، مما يمثل 95% من إجمالي عدد المنشآت في القطاع الخاص، كما تسهم مساهمة كبيرة في ناتج الدخل القومي، إلى جانب خلق فرص عمل وافرة للمواطنين.

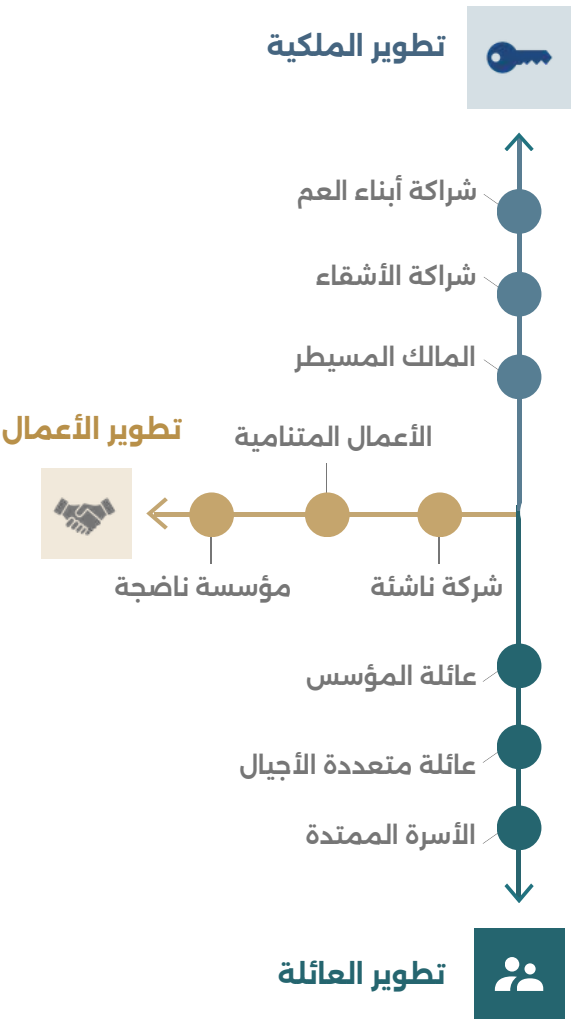
ويقابل إسهامات المنشآت العائلية تحديات تواجهها فيما يتعلق بالاستدامة في أداء الأعمال.

ومع انطلاق رؤية المملكة 2030، تتطلع المنشآت العائلية إلى تحقيق تطورات نوعية تشمل تحسين الحوكمة، وتحقيق الاستدامة. وذلك من خلال طرح الحلول والأفكار والطرق العملية من أجل الخروج بتوصيات ومعايير تساعد المنشآت على تعزيز وتطوير ممارساتها بما يحقق الاستدامة المرجوة، مع الأخذ بالاعتبار تعزيز المنظومة المعنية بدعم المنشآت العائلية ودفعها نحو الاستدامة، من أجل نموها الذي يتحقق معه نمو الاقتصاد الوطني.

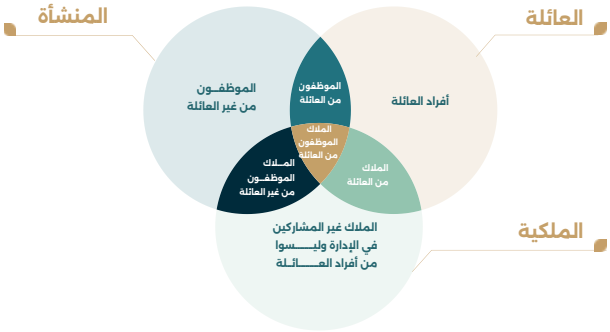
وهذا الملف المعنون ب "حوكمة المنشآت العائلية: رحلة مستمرة لا تتوقف"، يشكل أحد الركائز والطرق لتعزيز دور الحوكمة في المنشآت العائلية، من خلال إيضاح نظرة عامة على المفاهيم الأساسية للمنشآت العائلية، مرورا بكيفية إدارة الانتقالات، والخوض في تفاصيل إنشاء مكتب العائلة سواء كان في مراحله الأولى أم في مراحله المتقدمة، مع أهمية العمل على الاستمرارية.

ومن المهم إدراكه، أن رحلة المنشآت العائلية تمثل مسارًا ديناميكيًا يتطلب توازنًا مستمرًا بين تطوير العائلة، الملكية، والأعمال لضمان الاستدامة والنمو عبر الأجيال، كما في الشكل أدناه.

ولذا فإن الحوكمة ليست مجرد إطار نظري، بل عملية مستمرة تتكيف مع تغيرات العائلة والشركة، مما يجعلها عنصرًا حيويًا في تعزيز الشراكات العائلية وضمان استمرارية الأعمال.



النموذج ثلاثي الدوائر



النموذج ثلاثي الدوائر لنظام المنشآت العائلية تم تطويره من قبل تاجيوري وديفيس (TAGIURI AND DAVIS) في عام 1982م، وغالبًا ما يندرج أفراد العائلة تحت أي من المجالات السبعة، ويفهم من خلاله أسباب النزاعات التي تواجه العاملين في المنشآت العائلية.

فتضارب المصالح نزاع ينشأ لأن أفراد العائلة عادة ما يكون لديهم اهتمامات وأولويات مختلفة في المنشأة بحسب الدائرة التي يشغلونها.

فالملاك من العائلة ممن لا يعمل في الشركة يهتم بتوزيعات الأرباح ويعطون لها الأولية، بينما الملاك من العائلة ممن يعمل في إدارتها يعطي الأولوية لاحتجاز الأرباح وعدم توزيعها لأن حياته المهنية تعتمد على نجاح العمل.

والفرد من العائلة ممن لا يملك في المنشأة يهتم بالعمل في المنشأة كموظف بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل مما يتعارض مع مصلحة المالكين.

بينما تضارب الأدوار، ناتج عن تداخل الأدوار بين المجالات السبعة وغالبًا ما ينشأ بين أولئك الذين يرتدون أكثر من قبعة، لأنهم يخلطون بين الأدوار التي يلعبونها، كأدوار العائلة والعمل، لأن كل دور يستلزم سلوكيات مختلفة

ويمكن أن تُخلق مشاكل هوية وتوترات إذا لم يتم الحفاظ على الحدود الواضحة والمحددة بين المجالات، مجال العائلة ومجال العمل ومجال الملكية، وهذا الخلط يتبعه حالات تحد للسلطة، أو عدم القدرة على التواصل الصريح وإيضاح الخطأ من منطلق الاحترام.

ونرى عدداً من الحالات التي لا يتمكن فيها أفراد العائلة من التمييز بين أدوارهم كمالكين وأعضاء في مجلس الإدارة، فيتم الخلط بين الملكية والحوكمة ويظنون أن مقاعد مجلس الإدارة هي مناصب حصلوا عليها نظرًا لملكيتهم في الشركة.

ولذا فإن تأسيس حوكمة للشركات العائلية بشكل صحيح، وتحديد وتحديث الاستراتيجية، ووضع آليات للتعامل مع الخلافات والنزاعات وتضمينها في ميثاق العائلة يساعد في تقليل النزاعات، لأنه يتيح للعائلات الفرصة للمناقشة الجماعية والاتفاق على كيفية التعامل مع الأجزاء التي ربما تشكل أماكن نزاع ويوضح كيفية إدارة الأسرة للنزاعات عند نشوئها.

فقد يتم الاتفاق على "ميثاق العائلة" والذي يضع مبادئ توجيهية ويتم الاتفاق عليه ويغطي رسالة الشركة، أهداف الشركة، مرئيات العائلة حول كيفية إدارة الشركة، طبيعة العلاقات بين أفراد العائلة والشركة العائلية، حقوق الملكية ومنها أسس توزيع أرباح الشركة وعدد الأسهم التي يمتلكها كل فرد، ومدة إمكانية التنازل عن الأسهم لفرد من خارج العائلة والمعلومات التي يتم الافصاح عنها عند بيع الأسهم، قواعد توظيف أبناء العائلة في الشركة، معايير شغل الوظائف القيادية في الشركة، كيفية تكوين مجلس الإدارة ومدته وشروط الترشح له، آليات فض المنازعات العائلية، أساليب تهيئة الأجيال القادمة.

لماذا تتفوق المنشآت العائلية

- التحيز نحو استراتيجية واستثمار طويل الأجل، فالمنشآت العائلية غالبًا ما تضع رؤية طويلة الأمد تتجاوز الأهداف قصيرة المدى، حيث تركز على الاستثمار في النمو المستدام بدلاً من تحقيق أرباح سريعة.

- الاقتصاد في الأوقات الجيدة والسيئة، فتميل المنشآت العائلية إلى اتباع نهج مالي متزن بحيث تقوم بإدارة مواردها بحكمة في الفترات المزدهرة، مما يساعدها على البقاء قوية خلال الأزمات.

- اعتماد أقل على الديون، فالمنشآت العائلية عادةً ما تكون أكثر تحفظًا في استخدام الديون مقارنة بالشركات غير العائلية، وذلك لأن لديها حساسية أعلى تجاه المخاطر المالية وتسعى للحفاظ على السيطرة العائلية بدلاً من الاعتماد على المقرضين.

- سرعة اتخاذ القرار والتنفيذ، فتتمتع المنشآت العائلية بقدرة أسرع على اتخاذ القرارات نظرًا لأن أصحاب القرار غالبًا ما يكونون جزءًا من الإدارة اليومية، بالإضافة إلى سهولة في تنفيذ المبادرات والاستراتيجيات.

- العمق، فتتميز المنشآت العائلية بجذورها العميقة في المجتمعات المحلية، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية بحيث تستفيد من سمعتها الطيبة وعلاقاتها القوية مع المجتمع والعملاء المحليين.

- التركيز على الإشراف مقابل الملكية، فبدلاً من التعامل مع المنشأة على أنها مجرد أصل مالي، فإن العائلات المالكة تنظر إليها كإرث طويل الأمد يتطلب الحماية والتطوير المستمر.

لماذا تفشل المنشآت العائلية

- المشاكل والخلافات الداخلية، فتؤثر النزاعات بين أفراد العائلة على اتخاذ القرارات، توزيع الأرباح، وإدارة الأعمال. وغالبًا ما تنشأ هذه الخلافات نتيجة اختلاف الرؤى بين الأجيال، أو عدم وجود آلية واضحة لحل النزاعات.

- المحسوبية، فيتم تعيين أفراد العائلة في مناصب قيادية بغض النظر عن كفاءتهم، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم استغلال المواهب الحقيقية داخل الشركة.

- الثقة المفرطة، فبعض المنشآت العائلية تعتمد بشكل مفرط على العلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بدلاً من بناء نظم حوكمة وإدارة فعالة. قد يؤدي ذلك إلى ضعف الرقابة والمساءلة، مما يزيد من احتمال وقوع أخطاء مالية أو قرارات غير مدروسة تؤثر على مستقبل المنشأة.

- الرضا والتراخي، فعندما تحقق المنشآت العائلية نجاحًا كبيرًا في مرحلة ما، قد يصبح بعض أفراد العائلة راضين عن الوضع الحالي ويتجنبون التغيير أو التكيف مع التحديات الجديدة. هذا التراخي يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للمنشأة مقارنة بالمنافسين الذين يبتكرون ويتطورون باستمرار.

- ثقافة الاستحقاق، فيعتقد بعض أفراد العائلة أنهم يستحقون الحصول على مزايا مالية أو مناصب قيادية فقط لأنهم ينتمون للعائلة، دون الحاجة لإثبات كفاءتهم أو العمل بجدية. هذه العقلية قد تؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي وغياب الدافع لتحسين الإنتاجية.

- العادات والتقاليد العائلية، فقد تتمسك المنشآت العائلية بالتقاليد القديمة والأساليب الإدارية غير الفعالة بسبب الخوف من التغيير. عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية يجعل هذه الشركات عُرضة للتراجع أمام الشركات الحديثة التي تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر.

الحوكمة

الحوكمة هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة، أو المسؤول الأول والإدارة التنفيذي بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، والاستمرارية بالإضافة إلى التأكد من إدارة المخاطر، والتحقق من الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة.

الحوكمة ليست فقط مسألة داخلية، بل تؤثر أيضًا على سمعة المؤسسة والعائلة. الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والنزاهة، مما يؤدي إلى بناء ثقة بين أفراد العائلة.

وتعزى أهمية الحوكمة في الشركة العائلية للأسباب التالية:

التفاوض والتوازن

تساهم ممارسات الحوكمة في تحقيق توازن بين مصالح العائلة ومصالح الشركة. يساعد ذلك على تجنب التدخلات غير المرغوب فيها وضمان اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وبناء على معايير تجارية.

تحديد الأدوار والمسؤوليات

تسهم الحوكمة في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية هذا يساعد في تجنب التداخلات والتصفيات غير الملائمة ويعزز من فعالية أداء الشركة.

الشفافية والإفصاح

تشجع ممارسات الحوكمة على الشفافية في العمليات واتخاذ القرارات والأداء المالي هذا يبني الثقة بين أفراد العائلة وبين الموظفين وأصحاب المصلحة الأخرى، ويُسهم في الاستدامة المالية والاستقرار.

الاستراتيجية والنمو

تساعد الحوكمة في توجيه استراتيجيات النمو وتطوير خطط الاستثمار بشكل متسق مع أهداف الشركة العائلية على المدى البعيد.

تحقيق الاستدامة

تسهم ممارسات الحوكمة في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية من خلال ضمان استمرارية أداء مالي قوي وفعال.

تحدي تصميم الحوكمة

يوضح الجدول أدناه التطور التدريجي في دور أفراد العائلة داخل الشركات العائلية، حيث يتغير مستوى المشاركة والحوكمة من المؤسسين وصولًا إلى الملاك المستثمرين مع مرور الوقت.

في مرحلة التأسيس، يكون المؤسسون هم القادة الرئيسيون، حيث يتحملون مسؤولية الحوكمة والإدارة بشكل مباشر، ويؤثرون بشكل واضح على الاستراتيجية والثقافة والتنظيم المؤسسي.

مع انتقال القيادة إلى الأجيال اللاحقة، تبدأ الملكية العاملة في التبلور، حيث يتولى أفراد العائلة أدوارًا في المجالس الإدارية ويؤثرون على قرارات الحوكمة، لكنهم قد لا يكونون مشاركين بشكل مباشر في العمليات اليومية.

في مرحلة الملكية النشطة، يكون أفراد العائلة أقل انخراطًا في الإدارة أو الحوكمة اليومية ولكن لا يزال لديهم اهتمام بالمؤسسة ودعم لاستراتيجياتها.

ومع مرور الأجيال، يتحول أفراد العائلة إلى مستثمرين ماليين أكثر من كونهم مدراء أو أصحاب قرار مباشر، حيث تصبح مشاركتهم في الحوكمة والإدارة أقل، ويركزون بشكل أساسي على العوائد الاقتصادية، مما يقلل من تأثيرهم على الاستراتيجية التشغيلية.

هذا التحول التدريجي في الحوكمة يمثل تحديًا كبيرًا للشركات العائلية، حيث يجب إيجاد آليات لضمان استمرارية الرؤية العائلية عبر الأجيال، مع الحفاظ على كفاءة الإدارة والحوكمة السليمة. إن تطبيق نظم واضحة للحوكمة العائلية والتخطيط للخلافة يساعد في تحقيق التوازن بين الحفاظ على قيم العائلة وضمان نجاح الأعمال.

	المؤسسون	الملاك العاملون	الملاك النشطون	الملاك المستثمرون
الوصف	عمل في الحوكمة و الإدارة (على سبيل المثال الرئيس التنفيذي أو أقل)	عمل في الحوكمة (مثل عضو في المجالس الادارية) أو في العمل التنفيذي	ليس في الحوكمة أو الإدارة ولكن يهتم بالمنشأة	منفصل عاطفيا اهتمامه يركز حول الاقتصاد
الإستراتيجية	يقود	يُسهم	يفهم	يقبل
الثقافة	يقود	يقود	يساهم	يفهم
الحوكمة	يقود	يقود	يدعم	يقبل
المشاركة	أعلى			أدنى

دعم المشاركة في الحوكمة

يُظهر الشكل أدناه نموذجًا متكاملاً لحوكمة الشركات العائلية، يوضح العلاقة بين حوكمة العائلة وحوكمة الشركة، ودور كل منهما في تحقيق الاستدامة والاستقرار عبر الأجيال.

محور حوكمة العائلة

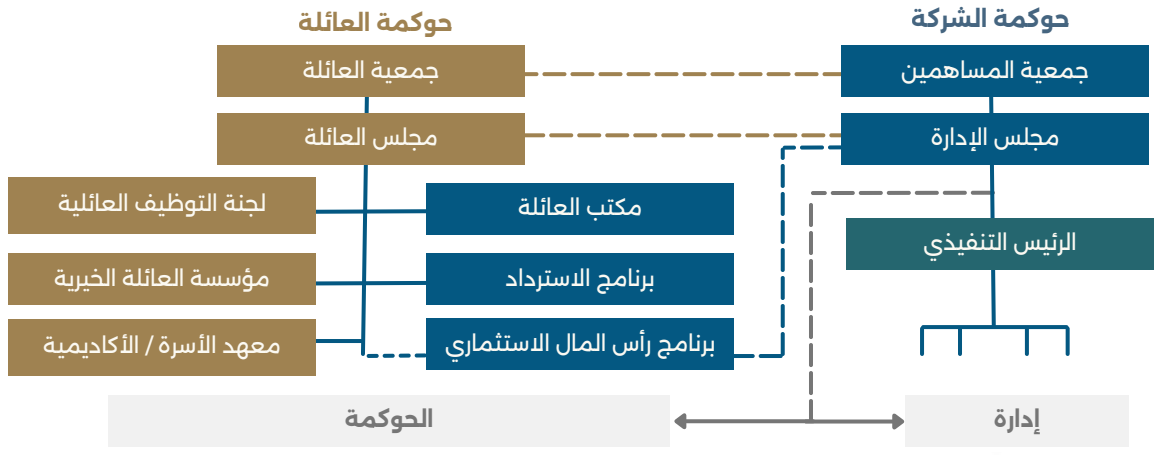
تُعد حوكمة العائلة الركيزة الأساسية التي تحافظ على وحدة العائلة وتنظم علاقتها بالشركة، وتشمل عدة كيانات داعمة:

- **جمعية العائلة:** منصة لتعزيز الروابط العائلية ومناقشة القضايا بعيدًا عن بيئة العمل.
- **مجلس العائلة:** حلقة الوصل بين العائلة والشركة، يضع السياسات وينظم دور أفراد العائلة.
- **مكتب العائلة:** يدير استثمارات العائلة ويضمن استدامتها ماليًا وإداريًا.
- **لجنة التوظيف العائلية:** تضمن توظيف أفراد العائلة وفق الكفاءة وليس القرابة فقط.
- **برنامج الاسترداد:** يوفر آلية خروج عادلة لمن لا يرغب في البقاء كمساهم في الشركة.

محور حوكمة الشركة

يُركّز هذا الجانب على الإدارة المؤسسية للشركة ويشمل العناصر التالية:

- **مؤسسة العائلة الخيرية:** تعزز التزام العائلة بالمسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية.
- **برنامج رأس المال الاستثماري:** يدير أصول العائلة ويوجهها نحو مشاريع تضمن النمو.
- **معهد الأسرة/ الأكاديمية:** يؤهل الجيل الجديد عبر التدريب والتطوير للقيادة المستقبلية.
- **جمعية المساهمين:** تضم جميع الملاك، سواء أفراد العائلة أو مستثمرين خارجيين، وهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى.
- **مجلس الإدارة:** الجهة الرقابية التي تضمن تنفيذ السياسات والإستراتيجيات بشكل محوكم.
- **الرئيس التنفيذي:** يُمثل السلطة التنفيذية المسؤولة عن تشغيل الشركة وفق السياسات والاستراتيجيات التي يحددها مجلس الإدارة.



الانتقال من جيل إلى جيل

أحد التحديات الأساسية في استمرارية الشركات العائلية، وهو الانتقال من جيل إلى آخر في إدارة الملكية واتخاذ القرار. غالبًا ما يكون هذا الانتقال مصحوبًا بحالة من عدم الوضوح والضبابية حول توزيع السلطة وآليات اتخاذ القرار.

المالك المسيطر

في البداية، يكون هناك مالك واحد أو مؤسس مسيطر يضع السياسات ويدير الأعمال بقرارات فردية واضحة. يتمتع هذا النموذج بالكفاءة في اتخاذ القرار لكنه قد يُشكل تحديًا عند التخطيط للخلافة.

شراكة الأشقاء

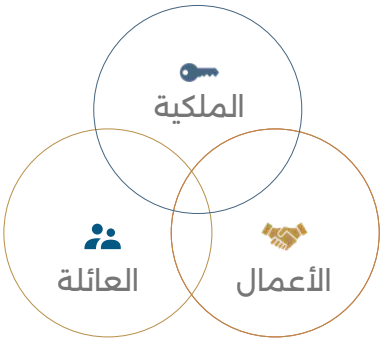
مع انتقال الشركة إلى الجيل الثاني، تبدأ شراكة الأشقاء، حيث يصبح للأبناء دور أكبر في الإدارة واتخاذ القرارات. غالبًا ما تنشأ التحديات هنا بسبب تفاوت الرؤى واختلاف المهارات القيادية بين الأشقاء.

شراكة أبناء العم

في الجيل الثالث وما بعده، تصبح الشركة مملوكة من قِبل عدة أفراد من أبناء العمومة، مما يزيد من تعقيد هيكل الحوكمة. تتطلب هذه المرحلة نظامًا واضحًا للحوكمة لتجنب الخلافات وضمان استدامة الشركة.

مرحلة الشراكة بين أبناء العم يشوبها غموض حول السلطة، وتصحبها الفكرة السائدة بأن "المستقبل يشبه الماضي"، ولذا تعاني المنشآت العائلية من نقص في التنظيم الإداري أو الهيكلي الواضح. فلا يوجد قواعد تحدد من له الحق في اتخاذ القرارات، أو كيف يتم توزيع المهام والمسؤوليات. هذا الغموض قد يؤدي إلى صراعات داخلية.

التخطيط للاستمرارية



يعكس الشكل مفهوم التخطيط المسبق لضمان استمرارية الشركات العائلية، حيث يوضح أن النجاح في الانتقال من الحاضر إلى المستقبل يتطلب رؤية واضحة لما تريد العائلة تحقيقه على المدى الطويل ضمن كل واحد من هذه العناصر الثلاث:

- **الملكية (Ownership)**: تمثل هياكل الملكية وكيفية إدارتها بين أفراد العائلة لضمان توزيع عادل وتحقيق الاستدامة.
- **الأعمال(Business)**: تعكس استراتيجيات نمو الشركة وتوسّعها لضمان استدامتها عبر الأجيال.
- **العائلة (Family)**: توضح أهمية إشراك العائلة في إدارة الشركة وبناء نظام حوكمة يحافظ على توازن المصالح.

وفي الحاضر، قد تكون العلاقة بين الملكية، العائلة، والأعمال غير متوازنة أو غير واضحة. بينما في المستقبل، عند تطبيق التخطيط الجيد للحوكمة، يصبح هناك انسجام أكبر بين هذه العوامل، مما يؤدي إلى استمرارية أقوى للمنشأة العائلية.

ولذا، فإنه بدون تخطيط واضح لمسار المنشأة العائلية، يكون من الصعب تحقيق الانتقال السلس للأجيال القادمة.

إن فهم العلاقة بين الملكية، العائلة، والأعمال يساعد في وضع خارطة طريق تعزز الاستدامة وتجنب المخاطر المستقبلية.

مراحل الانتقال في رحلة الحوكمة

يتضح أن الانتقال في الحوكمة قد يكون نتيجة لأزمة أو رؤية استباقية. المنشآت العائلية التي تنتظر الضغوط والأحداث المفاجئة قد تجد نفسها في نزاعات تؤثر على استدامتها. الحل يكمن في تبني نهج استباقي، واتخاذ قرارات واضحة، والالتزام بتنفيذها لضمان استمرارية المنشأة العائلية.

الضغط: تبدأ الرحلة بوجود ضغوط غير واضحة داخل العائلة أو المنشأة، سواء كانت ضغوطًا مالية، تشغيلية، أو متعلقة بالحوكمة. هذه المرحلة قد تكون غير ملحوظة، لكنها تؤدي إلى تراكم التوترات داخل العائلة.

حدث مفاجئ: قد يكون هذا الحدث شراء سيارة فارهة لأحد الشركاء، توزيعا غير عادل للأرباح، تعيين شخص غير مؤهل في منصب حساس، أو وفاة المؤسس. هذا الحدث يُحدث اهتزازًا في التوازن الداخلي للعائلة ويكشف عن مشكلات عميقة لم يتم التعامل معها مسبقًا.

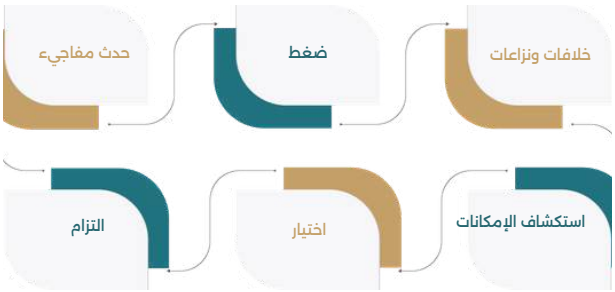
الخلافات والمنازعات: بسبب غياب نظام حوكمة واضح، تبدأ الخلافات والمنازعات بالظهور، مما يعطل سير العمل ويؤثر على استقرار المنشأة العائلية. في هذه المرحلة، قد تنقسم العائلة إلى مجموعات ذات مصالح متباينة، مما يزيد من تعقيد المشكلة.

استكشاف الإمكانيات: بعد تفاقم الأزمة، يبدأ التفكير في إيجاد حلول من خلال استكشاف خيارات الحوكمة المناسبة.

الاختيار: يتم اتخاذ قرار استراتيجي بشأن الطريقة المثلى لتطوير الحوكمة داخل المنشأة العائلية. هذا القرار قد يشمل تأسيس مجلس عائلي، وضع سياسات داخلية، أو تطوير لوائح واضحة للملكية والإدارة.

الالتزام: بمجرد اختيار النهج الصحيح، تتطلب الحوكمة التزامًا واضحًا من جميع أفراد العائلة والشركاء لتنفيذ التغييرات المتفق عليها. الالتزام هنا يعني تطبيق القواعد بشكل جدي، وعدم العودة إلى العشوائية السابقة.

التنفيذ: في المرحلة الأخيرة، يتم تنفيذ قرارات الحوكمة على أرض الواقع، مما يؤدي إلى استقرار المنشأة وتقليل النزاعات. مع التطبيق الفعلي، تبدأ العائلة في رؤية النتائج الإيجابية، مثل تعزيز الشفافية، تقليل النزاعات، وضمان استمرارية الشركة للأجيال القادمة.



الدوافع السبعة لاستمرارية المنشأة العائلية

تصور للدوافع السبعة لاستمرارية المنشآت العائلية، والمستخلصة من الركائز الأساسية الموجودة في أنجح الشركات العائلية العالمية في العالم, وتهدف إلى إنشاء آليات لاستمرارية المنشآت المتعددة الأجيال من خلال تعزيز الثقة والاستقرار والاستدامة والأداء.

وهي كالتالي:

القيم والرؤية: يرتبط العامل الأول والثاني بقيم وغايات الأسرة الريادية التي تحدد إطار أفعالهم وقراراتهم. يجب أن تكون هذه القيم صريحة وأصيلة ومشتركة.

بينما يرتبط العامل الثاني برؤية العائلة للأعمال العائلية، والتي تشير إلى هدف العائلة لمستقبل مشروعهم.

كلما كانت هذه الوجهة أكثر وضوحًا ومشتركة، زادت إمكانية توجيه الجهود نحو هدف مشترك.

و السؤال الأساسي الذي يجب على الأعمال العائلية الإجابة عليه هو ما إذا كان للمالكين وضوح حول رؤية الأعمال العائلية، وما إذا كانوا يشاركون في هذه الرؤية وهل هم ملتزمون بها.

الهيكل: العامل الثالث يشير إلى الكيانات القانونية والحوكمية التي توفر الإطار للشركة والمالكين. يجب أن تحتوي الهياكل على الكيانات الضرورية لإدارة جميع مهام نظام المنشآت العائلية، وهي تتطور باستمرار. السؤال الأساسي في هذا العامل هو ما إذا كانت لديهم هياكل فعالة تمكن المالكين من حوكمة المنشأة.

السياسات: العامل الرابع يشير إلى الاتفاقيات لإدارة العلاقات بين أسرة المساهمين والشركة، وتوضيح الأدوار في الشركة. إن وجود سياسات واضحة تعكس الاتفاقيات، سواء كانت قانونية أو طوعية، يساعد في إدارة التوقعات داخل العائلة والشركة ويقلل من إمكانية الصراعات.

العمليات: يعتبر العامل الخامس ضرورياً لتوليد الثقة، وهي التي تسهل العمل السلس للهيكل والسياسات. وهي تجيب عن سؤال (كيف)، مثل كيف يتم اتخاذ القرارات أو طريقة تعيين أعضاء المجلس أو التوظيف، يجب أن تكون مفصلة بشكل جيد وتُنفذ بفعالية.

القيادة: العامل السادس يشير إلى كيفية قيادة الشركة والكيانات المختلفة. السؤال الأساسي هو ما إذا كانت نظام الشركة يطور ويمارس قيادة فعّالة قادرة على كسب المواهب لملء المناصب في الشركة.

التعليم والتطوير: العامل السابع يهدف لتطوير الملاك الحاليين والمستقبليين. يحتاج المساهمون إلى فهم ما يعنيه أن يكونوا مالكين لشركتهم. يجب عليهم أن يتساءلوا عن مدى معرفة وفهم المالكين للأعمال العائلية ونظام الحوكمة والسياسات والقطاع وغيره.



مكتب العائلة

يُعد مكتب العائلة عنصرًا أساسيًا لضمان استدامة الثروات العائلية عبر الأجيال، حيث يوفر هيكلًا منظمًا لإدارة الأصول، تعزيز الحوكمة، وتطوير استراتيجيات فعالة للمستقبل.

يمر تأسيس مكتب العائلة بعدة مراحل رئيسية، تعكس رحلة متكاملة نحو الاستدامة والحوكمة الرشيدة.

خدمات مكتب العائلة:

- **مكتب الامتثال:** تطبيق سياسات الامتثال التي تحافظ على سمعة المنشأة العائلية وتحمي مصالحها من المخاطر القانونية والمالية.
- **مكتب الاستثمار:** تعزيز القوة الشرائية للأصول مع تلبية احتياجات التدفق النقدي.
- **مكتب الخدمات:** يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات من التخطيط لنقل الثروة إلى الخدمات الشخصية.
- **مكتب العمل الخيري:** يعنى بتنظيم وتوجيه الأنشطة الخيرية والإنسانية التي تقوم بها الشركة ومنه المسؤولية الاجتماعية.

المزايا الفريدة:

- التعليم.
- الاستمرارية.
- النزاهة والسرية.
- الموضوعية.
- الرقابة.

تعكس هاذي المزايا الفريدة لمكتب العائلة، والتي تسهم في تعزيز استدامة واستقرار الشركات العائلية.

يوفر مكتب العائلة مجموعة من الفوائد الأساسية، منها الرقابة لضمان الامتثال والشفافية، والموضوعية في اتخاذ القرارات، والحفاظ على النزاهة والسرية في إدارة الأصول والشؤون العائلية.

كما يسهم في تحقيق الاستمرارية من خلال التخطيط طويل الأمد، وتقديم خدمات خاصة تلبي احتياجات أفراد العائلة، بالإضافة إلى دعم التعليم والتطوير المستمر للأجيال القادمة.

هذه العوامل مجتمعة تجعل مكتب العائلة أداة قوية لدعم استدامة الثروة العائلية وتعزيز استقرار الشركات العائلية عبر الأجيال.

الخطوات الرئيسية لإنشاء مكتب العائلة

1-تحديد أهدافك: وضع رؤية واضحة لمكتب العائلة تشمل إدارة الثروة، تعزيز الاستثمارات، وتمكين الجيل القادم من تحمل المسؤولية.

2-تقييم ثروتك: تحليل الوضع المالي للعائلة، وتحديد قيمة الأصول والالتزامات، مما يساعد في التخطيط الفعّال واتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة.

3- تحديد نوع مكتب الأسرة: اختيار النموذج المناسب لمكتب العائلة، سواء كان مكتبًا خاصًا بالعائلة فقط أو مشتركًا مع عائلات أخرى، بناءً على حجم الثروة وأهداف العائلة.

4- إنشاء هياكل الحوكمة: وضع اللوائح والسياسات التي تنظم العلاقة بين أفراد العائلة وإدارة الشركة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان اتخاذ القرارات بفعالية.

5-إنشاء خطة عمل مع فريق محترف: التعاون مع مستشارين ماليين وقانونيين لوضع استراتيجيات واضحة لإدارة الأصول العائلية، وتحقيق أهداف الحوكمة والاستدامة.

6-تطوير السياسات: وضع سياسات واضحة لتنظيم توزيع الأرباح، إدارة النزاعات العائلية، وآليات دخول وخروج أفراد العائلة من الأعمال.

7-الامتثال القانوني والتنظيمي: ضمان توافق جميع القرارات والإجراءات مع القوانين المحلية والدولية، لحماية العائلة من المخاطر القانونية والتنظيمية.

8-تنفيذ حلول للتقنية: اعتماد أنظمة رقمية متطورة لإدارة البيانات المالية، وتحسين كفاءة التقارير والحوكمة العائلية.

9-تطوير الاستراتيجيات: صياغة خطط استثمارية وتنموية تضمن نمو واستدامة الثروة العائلية، مع التركيز على استكشاف فرص جديدة للأعمال.

10- تنفيذ الاستراتيجيات: تطبيق الخطط المتفق عليها لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأمد، مثل التوسع في الاستثمارات وإدارة المخاطر بفعالية.

11-إعداد المساعي الخيرية: تحديد مبادرات المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية التي تعكس قيم العائلة وتعزز أثرها في المجتمع.

12- التخطيط للتوريث: وضع خطط انتقال الثروة عبر الأجيال، مع ضمان تحقيق العدالة بين أفراد العائلة واستمرارية العمل العائلي.

13- إنشاء آليات التقرير والتقييم: تطوير أنظمة متابعة دورية لقياس أداء مكتب العائلة، وتحديث الاستراتيجيات بناءً على المتغيرات الاقتصادية والعائلية.

التحديات والحلول لمكتب العائلة

	مكتب العائلة الجديد	مكتب العائلة في مرحلة التطور	مكتب العائلة المتكامل
التحديات الشائعة	• تحديد طبيعة الحاجة بشكل دقيق وواضح. • تحديد نوع المكتب المناسب. • تحديد الخدمات التي يقدمها المكتب. • تحديد طرق الإشراف على الاستثمارات. • تحديد الهيكل الإداري للمكتب. • تحديد الأنشطة التي يمكن القيام بها داخلياً وتلك التي يجب الاستعانة بمصادر خارجية لها.	• عدم الوضوح بشأن اتخاذ القرار. • التركيز المفرط على استراتيجية واحدة. • التعارض بين طلبات المحافظة على التدفق النقدي وأهداف الاستثمار. • تزايد نطاق وتكلفة الخدمات مع نمو الأسرة. • تطوير الموظفين. • تمويل المكتب.	• تخطيط التعاقب الوظيفي. • تحديث الحوكمة. • توظيف الثروة. • التخطيط للأجيال. • تنظيم الأنشطة الخيرية. • إدارة السمعة.
الحلول	• تحديد أنواع المكاتب العائلية أو الاستثمارية والغرض الأساسي من كل نوع. • تطبيق الحوكمة الفعّالة لضمان إدارة الاستثمارات بشكل صحيح وشفاف. • التأكد من توافق الأهداف والمصالح بين أفراد الأسرة وإدارة المكتب. • ضمان وضوح وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف المعنية. • تحديد المخاطر المحتملة نتيجة استخدام حلول أو استراتيجيات مشتركة.	• تحديد المخاطر المحتملة وقياس تأثيرها. • ضمان التوظيف المناسب للأشخاص وتفويض. • المسؤوليات بشكل فعّال. • توفير التعليم والتوجيه للجيل القادم لضمان مشاركتهم الفعّالة في إدارة الثروة والمكتب العائلي.	• وضع رؤية واضحة وتحديد القيم الأساسية التي توجه القرارات. • تحديد خطة لاستمرار القيادة في المستقبل وتسهيل عملية الانتقال بين الأجيال والتعليم المستمر. • تقييم وتحديث نظام الحوكمة بشكل دوري لضمان فعاليته وشفافيته. • تحسين وتطوير دور مجلس الإدارة ليتماشى مع احتياجات العائلة والمكتب العائلي.

نموذج (LGA) لتدقيق الاستمرارية

تهدف عملية التدقيق إلى:

- إنشاء خطة عمل تحدد خطوات العمل و الأولويات لضمان الاستمرارية.
- تزويد العائلات بلغة مشتركة لمناقشة وتخطيط استمرارية المنشأة العائلية.
- تشخيص الفرص و العقبات لاستمرارية المنشأة العائلية.
- تحديد الأولويات المشتركة.
- تحديد التطلعات المشتركة والمتباينة للأفراد والعائلة.

للتفكير في المستقبل، أضف عشر سنوات إلى حياة جميع الملاك، ثم أجب عن التساؤلات:

- ما هي التحديات والفرص التي ستواجهها العائلة؟
- ما مدى قدرة المؤسسة العائلية على التعامل مع هذه الظروف (من حيث الموارد والقيادة وما إلى ذلك)؟
- ما هي المهارات القيادية الأساسية للمستقبل وما مدى قوة المرشحين؟
- ما هي التحديات الاستراتيجية ونقاط الضعف التي تنتظر الأعمال؟
- ما هي هياكل الحوكمة القائمة الآن؟ ما مدى جودة عملها؟ كيف تحتاج هذه الهياكل إلى التطور لاستيعاب التغييرات في الأعمال والأسرة؟
- ما هي المهارات القيادية الأساسية للمستقبل وما مدى قوة المرشحين؟
- هل هناك سياسات معمول بها لتنظيم علاقة الأسرة بالمنشأة؟ إذا كان الأمر كذلك فما هي وما مدى جودة عملها؟

يؤكد هذا المفهوم على أهمية وجود رؤية موحدة بين أفراد العائلة لضمان التوافق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والحفاظ على تماسك الشركة على المدى الطويل. من خلال تطبيق هذا النهج، تتمكن المنشآت العائلية من تحقيق استمرارية ناجحة ومتوازنة بين الأجيال.

المرحلة الأولى: التحليل والتوصيات

تبدأ العملية بجمع البيانات المتعلقة بالعائلة والمنشأة، لضمان اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة. يلي ذلك تحليل البيانات لفهم التحديات والفرص المتاحة في إدارة الملكية العائلية والأعمال. يتم بعد ذلك تخطيط العمل بوضع التوصيات والإجراءات التي تضمن تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

ويتم جمع هذه المعلومات بعدة طرق منها:

المقابلات مع الأفراد في شرائح مختلفة من الدوائر الثلاث، في جميع أجيال وفروع الأسرة، والمقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين من خارج العائلة وأعضاء مجلس الإدارة والمستشارين الذين يقدمون خدمات للشركات العائلية، ومراجعة المواد المكتوبة مثل الخطط الاستراتيجية والبيانات المالية واتفاقيات المساهمين والسياسات وغيرها.

المرحلة الثانية: التصميم والتنفيذ

- **استمرارية الملكية (Ownership Continuity):**

تعزيز دور العائلة في الحفاظ على ملكية المنشأة وإدارتها بحكمة.

- **استمرارية العائلة (Family Continuity):**

بناء ثقافة تنظيمية تدعم تماسك العائلة وتضمن تناسق الأجيال في الإدارة.

- **استمرارية الأعمال (Business Continuity):**

حقيق الاستدامة المالية والتشغيلية للشركة عبر تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة.

- **رأس المال البشري (Human Capital):**

الاستثمار في تطوير أفراد العائلة وتأهيلهم لإدارة الأعمال، مع التركيز على نقل المعرفة وتعزيز المهارات القيادية والإدارية

المرحلة الثالثة: الدعم طويل الأجل

تشمل هذه المرحلة بناء استراتيجيات واضحة لتنفيذ خطط الاستمرارية، وتصميم آليات الحوكمة والتخطيط لضمان انتقال سلس بين الأجيال.

وكذلك تقديم مبادرات جديدة تشمل المراجعة والتقييم المستمر لضمان التكيف مع التغيرات العائلية والاقتصادية، وتعزيز التدريب والتطوير للعائلة وأفرادها وفقًا للاحتياجات المتغيرة، مما يساعد في دعم استمرارية العائلة والمنشأة.

إدارة المعرفة الضمنية في المنشآت العائلية

د. أروى محمد الأمين الشنقيطي

تلعب المنشآت العائلية دورًا حيويًا في الاقتصاد السعودي، حيث تشكل حوالي 95% من القطاع الخاص وتسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل.

ومعظم هذه المنشآت في المملكة العربية السعودية تم تأسيسها في الستينيات، والكثير منها لم يمر بمرحلة الخلافة بعد، مما يجعلها فريدة مقارنة بالدول الأخرى، إذ يعود تاريخ المنشآت العائلية في المملكة إلى فترة ما قبل اكتشاف النفط، حيث بدأت العديد من العائلات بالاستثمار في التجارة والصناعة والخدمات.

ومع الطفرة النفطية في السبعينيات، شهدت هذه الشركات نموًا كبيرًا وتوسعًا في مجالات متنوعة.

ووفقًا لأحدث الإحصائيات، هناك حوالي 633 ألف منشأة عائلية في السعودية، وهو رقم يمثل غالبية المنشآت في البلاد.

حيث تعتبر هذه المنشآت عناصر محورية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي بعيدًا عن النفط، حيث تعد هذه الرؤية فرصة للمنشآت العائلية لإعادة هيكلة أعمالها وتعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني.

ما يدفعها إلى السعي في تحقيق التوازن بين الحفاظ على القيم والتقاليد العائلية وبين تبني أساليب إدارية حديثة تضمن استدامتها ونموها على المدى الطويل.

ففهم كيفية تطور هذه الشركات واستدامتها في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية، يعد من القضايا الحالية الملحة، ذات العلاقة بها.

لذلك سيتم التطرق الى ضرورة التركيز على إدارة المعارف الضمنية لهذه الشركات، والتي تمثل المورد الأساسي الغير ملموس لها. حيث أن إدارة المعرفة الضمنية أمر بالغ الأهمية لنجاح هذه المنشآت واستدامتها على المدى الطويل.

إذ تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة غير المكتوبة وغير المنطوقة والمخفية التي يحتفظ بها الأفراد داخل المنظمة، والتي غالبًا ما يكون من الصعب نقلها وتدوينها.

وتحديدًا في المنشآت العائلية، إضافة إلى أن هذه المعرفة لها أهمية خاصة بسبب المزيج الفريد من العلاقات الشخصية والمهنية. لذا سنقدم بعض الدراسات التي تناولت هذا الجانب المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، وذلك بعرضها حسب تاريخ الدراسة من الأحدث إلى الأقدم:

في العام (2022)، في دراسة أجرتها شركة كي بي إم جي والمركز الوطني للمنشآت العائلية حول تحقيق الاستدامة من خلال المعرفة الضمنية، ركزت على أهمية التخطيط للخلافة ونقل المعرفة بين الأجيال لضمان استدامة الشركات العائلية.

حيث أجرى الباحثان مقابلات معمقة مع أعضاء شركات عائلية في السعودية، وأظهرت النتائج أن التحول الناجح يعتمد على توثيق المعرفة الضمنية وتعزيز التفاعل بين الأجيال.

أما في العام (2021)، فقد تناولت دراسةٌ الانتقال بين الأجيال والمعرفة الضمنية في الشركات العائلية السعودية، وكيفية انتقال المعرفة الضمنية، ومما توصلت له الدراسة أن نجاح انتقال المعرفة يعتمد بشكل كبير على الثقة المتبادلة والعلاقات العائلية القوية، وأوصت في الختام بتطوير برامج تدريبية لتعزيز نقل المعرفة بين الأجيال.

وفي العام (2020)، توصلت دراسةُ دور المعرفة الضمنية في تحسين الأداء الإداري للشركات العائلية، بأن هذه المعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية المتغيرة.

وركزت دراسة إدارة المعرفة الضمنية في الشركات العائلية السعودية والتي نشرت في العام (2019) على دور القيم والتقاليد العائلية في نقل المعرفة بين الأجيال، وكيفية توظيف هذه المعرفة لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار.

وأشارت إلى أهمية العلاقات العائلية القوية والثقة المتبادلة في نقل المعرفة الضمنية بشكل فعال.

وفي العام (2018)، تناولت دراسةُ تحديات إدارة المعرفة الضمنية في الشركات العائلية في السعودية كنقص التوثيق، والاعتماد المفرط على أفراد العائلة.

وقد اقترح الباحث من خلالها تبني استراتيجيات لتحفيز التوثيق والتبادل المعرفي لضمان استمرارية المعرفة بين الأجيال.

ختامًا

القول إن إدارة المعرفة الضمنية في الشركات العائلية تتطلب نهجًا مدروسًا واستراتيجيًا. من خلال تعزيز التواصل المفتوح، وإنشاء برامج التوجيه، وتوثيق المعرفة، واستخدام التكنولوجيا، والتخطيط للخلافة، كما يجب على الشركات العائلية ضمان حفظ المعرفة الضمنية القيمة ونقلها بفعالية إلى الأجيال القادمة. حيث أن هذه المعرفة الضمنية ستمنح للشركة ميزة تنافسية، إضافة إلى تقوية الروابط العائلية، وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

منازعات العقار في المنشآت العائلية الواقع، الأنظمة، والوسائل البديلة

أ. معاذ بن عادل الشدي

تُعد العقارات أحد أبرز الأصول التي ترتبط بها المنشآت العائلية، سواء عبر التملك المباشر أو من خلال شراكات وتطويرات عقارية مشتركة، وأدناه بعض صور وأوجه النشاطات العقارية لدى المنشآت العائلية:

- التقسيم والتنظيم الداخلي (الفرز، الدمج، إعادة التطوير).
- التطوير العقاري (السكني/ التجاري/ السياحي).
- التأجير والتشغيل.
- التملك والاستثمار العقاري.
- البيع والتصفية وإعادة الهيكلة.

التقاطعات الحقيقية والعملية

- مساهمات عقارية بين أفراد العائلة أو بين العائلة ومطورين.
- العقار كأصل تأسيسي للشركات العائلية.
- تعارض بين "الرؤية الاستثمارية والروابط العائلية.
- غياب الهيكلة القانونية للعقارات داخل الكيان المؤسسي.
- الاستخدام المشترك أو المختلط للعقارات.
- توزيع الإرث وأثره العقاري.

فرص العقار في المنشآت العائلية السعودية

- تنويع مصادر الدخل وتقليل المخاطر.
- المشاركة في مشاريع رؤية السعودية 2030.
- الاستفادة من الحوافز الحكومية.
- فرص الشراكات الاستراتيجية.

من خلال استطلاع أنواع النزاعات لدى المركز السعودي للتحكيم العقاري, فهذه بعض الصور للنزاعات العقارية التي يمكنها أن تتمثل في كثير من المنشآت العائلية:

أولاً :النزاعات الناشئة عن عقود الإيجار، بما في ذلك قضايا سداد الأجرة والاخلاء المتعلقة بهذه العقود.

المؤجر	المستأجر
خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على مدة الايجار	خلاف بين مستأجري الوحدة العقارية على مدة عقد الايجار
خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على قيمة الايجار	خلاف بين مستأجر الوحدة العقارية على قيمة عقد الايجار
خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على منح مهل إضافية للسداد	خلاف بين مستأجر الوحدة العقارية على تجديد عقد الايجار
خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على تجديد عقد الايجار	خلاف بين مستأجر الوحدة العقارية على إجراء الصيانة اللازمة للعقار
خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على إجراء الصيانة اللازمة للعقار	-

ثانياً: النزاعات بين أعضاء جمعيات الملاك، فالخلافات التي قد تنشأ بين أعضاء جمعيات الملاك فيما يتعلق بإدارة وتشغيل الممتلكات المشتركة يمكنها أن تكون وفق الصور الآتية:

- خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على صيانة الأجزاء المشتركة.
- خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على آلية تشغيل الأجزاء المشتركة.
- خلاف بين ملاك الوحدة العقارية على دفع رسوم الجمعية.

ثالثاً: النزاعات المتعلقة بعقود بيع وشراء العقارات، مثل النزاعات حول تنفيذ شروط البيع أو الشراء أو الادعاءات بوجود عيوب خفية في العقار.

رابعاً: النزاعات المتعلقة بالمساهمات العقارية، كالخلافات التي تنشأ بين المساهمين في المشاريع العقارية المشتركة. سواء كانت تتعلق بتوزيع الأرباح أو إدارة المشروع.

خامساً: النزاعات الناشئة عن شراء أو بيع وحدات عقارية على الخارطة.

الأسباب الشائعة للنزاعات العقارية في المنشآت العائلية

الخلاف بين الورثة	الإدارة المشتركة للعقار	البيع بدون موافقة الجميع	عدم التوثيق
اختلاف وجهات نظر طرق التقسيم	تأجيره: المستأجر، قيمة الإيجار. الخ	بيع الحصص للغير دون إخطار أو موافقة	الاعتماد على الاتفاقات الودية أو الشفهية
اختلاف طرق التقييم	صيانته: المتحمل للتكاليف. مصدر التكاليف. إلخ	تصرفات أخرى كالرهن أو التأجير. إلخ.	عدم وجود وثائق حصر الإرث
-	تطويره: تحويله لمنزل عائلي. مشروع، إلخ	-	إدعاءات التصرف بالعقار / صعوبة الإثبات

الوقاية من النزاعات العقارية

مما ينبغي على كل متعامل مع المنشآت العائلية من ملاك، محامين أو وسطاء الوعي بأهمية العدالة الوقائية والتأكد من اتخاذها كخطوات أولية في مواجهة كثير من الخلافات أو النزاعات ، وأدناه بعضٌ من هذه الوسائل:

أولاً : كتابة الميثاق العائلي

فينصح للمنشآت العائلية المبادرة في كتابة المواثيق التي يتم الاتفاق ابتداءً على ماهيتها، ومن المعني في كتابتها ومراجعة بنودها، واعتماد خطوات تنفيذها لاحقاً؛ وكذلك إمكانية تعديل بنودها متى استلزم الأمر وفق ضوابط محددة.

ثانياً: الاطلاع على الأنظمة المرعية والتواصل مع الجهات ذات العلاقة

إن مما يشكر عليه المنظم في المملكة أن أوجد للمنشآت العائلية أدوات نظامية تسهل عليها ابتداءً خطوات عملها وسلم نجاحاتها. وربط هذه التنظيمات بمجموعة الجهات المعنية بالتنسيق والمتابعة لهذه الإجراءات.

ولذا يستحسن على المنشآت العائلية كخطوة وقائية القيام بالاطلاع على الأنظمة واللوائح ذات العلاقة والتواصل مع الجهات المعنية كالوزارات والهيئات الحكومية وشبه الحكومية.

ثالثاً : التوثيق الرسمي للعقود

وحيث أن عدداً من التعاملات العقارية، وغير العقارية. لدى المنشآت العائلية يمكنها أن تتم من خلال التفاهمات والوعود شفهية. فمن اللازم نظاما وشرعاً توثيق هذه الاتفاقات بشكل رسمي عبر الطرق المتبعة نظاماً وتحديد أنواع التصرفات فيها من بيع، هبة، أو وصية وذلك كأحد السبل المانعة لكثير من الخلافات والنزاعات. و إن التوثيق لا يعني انعدام الثقة، بل يعني تثبيت الحقوق.

رابعاً: التحول المؤسسي

يمتاز التحول المؤسسي بكونه أحد الخطوات الأولى لكثير من المنشآت العائلية، في الوقاية من الخلافات التي يمكنها أن تعرقل مسيرتها. ولذا يستحسن لهذه المنشآت اتباع الشكل القانوني المناسب لها (كشركة مساهمة، مساهمة مبسطة. ذات مسؤولية محدودة) والاتفاق على تنفيذ هذه الخطوات مع الجهات الاستشارية المتخصصة كالمركز الوطني للمنشآت العائلية.

خامساً: الاستعانة بالمستشارين القانونين والعقاريين

إن الاختيار المناسب للمستشار القانوني أو العقاري له أثر بالغ الأهمية في حل كثير من الخلافات قبل صيرورتها لمنازعات؛ فيمكن الاستعانة بهم لإبداء المرئيات (التخصصية) ومحاولة تصور واقع كثير من المسائل والتغلب على كثير من الصعوبات.

سادساً: الشفافية الكاملة بين الأطراف

ولأن عدداً من منازعات المنشآت والأوقاف العائلية تكمن في الغموض وعدم الإحاطة، فينبغي للملاك والعاملين أو لمتعاملين مع هذه الكيانات اتباع الطرق المثالية في استعراض التقارير المالية مثلاً. وعقد اللقاءات الدورية للجان والمجالس المتخصصة.

في حال وقوع النزاع

للمنشآت العائلية في خلافاتها أو منازعاتها العقارية خطوات متشابهة مع العديد من المنازعات القانونية، المالية أو الإدارية.
ولعل أبرز ما يمكن الأخذ به ابتداء لتسوية المنازعة عبر لجنة التسوية في المنشأة، وفي حال انعدام هذه اللجنة.

فإنه يمكن للمنشآت العائلية تسوية نزاعاتها العقارية عبر الطرق الآتية:

التسوية الودية

سعي طرف ثالث محايد (الوسيط) لمساعدة الأطراف في التوصل إلى تسوية ودية للمنازعة الناشئة وتسهيل التفاوض فيما بينهم دون فرض تسوية المنازعة أو الاتفاق الكتابي عليها.

الصلح

عملية يتفق فيها الأطراف على تعيين مصلح يتولى مراجعة المنازعة وتوضيح القضايا المتنازع عليها بين الأطراف وتقديم اقتراحات للتسوية أو السعي إلى وصول اتفاق بشروط مقبولة بينهم.

التحكيم

قيام الأطراف بتقديم نزاعهم لمحكم أو أكثر ليفصل في المنازعة وإصدار حكم التحكيم الملزم والقابل للتنفيذ.

القضاء

هنا يأتي دور القضاء في دوره للفصل في المنازعة بشكل ملزم وفقاً للإجراءات القضائية النظامية.

الأنظمة ذات العلاقة

إن المرجع لأي محامٍ أو وسيط في الخلافات الرجوع إلى الأنظمة المرعية المرتبطة بأصل النزاع، وأدناه بعضاً منها:

- نظام التحكيم السعودي.
- نظام التسجيل العيني للعقار.
- نظام المساهمات العقارية.
- نظام مكلية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها (نظام اتحاد ملاك).
- عقد الإيجار الموحد.
- نظام تملك غير السعوديين للعقار واستثماره.
- نظام بيع وتأجير مشروعات عقارية على الخارطة.
- نظام الوساطة العقارية.

الجهات ذات العلاقة

لا شك أن الجهات المساندة للحد من الخلافات وتسوية المنازعات أثر هام، وأدناه بعض من هذه الجهات ذات العلاقة:

- وزارة التجارة.
- وزارة العدل.
- وزارة البلديات والإسكان.
- وزارة الاستثمار.
- الهيئة العامة للعقار.
- هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- مركز التحكيم العقاري.
- المركز الوطني للمنشآت العائلية.

ختاماً

من خلال استعراض أشكال الأعمال العقارية لدى المنشآت والأوقاف العائلية، والتقاطعات المرتبطة بها، إضافةً إلى الحديث عن أبرز صور وأسباب النزاعات العقارية التي تواجه هذه القطاعات، والأنظمة والحلول المتاحة لتسويتها، يتبين أن القطاع العقاري يحظى بأهمية لا تقل عن غيره من القطاعات التجارية والاستثمارية الأخرى التي تمارسها المنشآت أو الأوقاف العائلية.

وتظهر طبيعة هذه الخلافات، وما ينتج عنها من منازعات، الحاجة الملحّة إلى وجود متخصصين ذوي خبرة في الجوانب العقارية، والتي تتداخل بشكل مباشر في الجوانب المالية، والإدارية، والنظامية. كما أن كثيرًا من هذه المنازعات لا تنحصر في التعاملات العقارية فحسب، بل قد تمتد إلى تعاملات تجارية أخرى، مما يبرز أهمية التركيز على هذا القطاع، وتفعيل أدوات الوقاية والتسوية البديلة فيه، بما يسهم في تعزيز استقراره داخل المنشآت العائلية.

اللجنة المعنية بتطوير القيادات:

تمهيد الطريق لنجاح الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية

أ. صامويل بروهل

اللجنة المعنية بتطوير القيادات هي لجنةٌ تُشكل داخل المنشآت العائلية وتعنى بدعم وتوجيه أفراد العائلة، وتهدف إلى إدارة قضايا التوظيف العائلي، وتخطيط المسار المهني، وتطوير الكفاءات القيادية، من خلال آلية موضوعية ومنظمة تضمن العدالة وتوازن مصالح العائلة مع احتياجات العمل.

قصة عائلة بولانسكي

عائلة بولانسكي تتواجد في الولايات المتحدة الأمريكية وتملك سلسلة ناجحة من المتاجر الكبرى التي تعمل في قطاع التجزئة والمواد الغذائية على المستوى الإقليمي. وكان يدير المنشأة الجيل الثاني والمكون من أربعة إخوة. وكان لدى الإخوة الأربعة مجتمعين أثنا عشر طفلاً (الجيل الثالث).

وقد كانت متاجر العائلة مختلفة عن المتاجر التقليدية، إذ كانت مندمجة بعمق في المجتمعات التي تقع فيها. وقد نجحوا في بناء قاعدة عملاء وفية. وكان من المهم لكل واحد من الإخوة الأربعة أن يحمي إرث العمل الذي بنوه لصالح عائلاتهم و موظفيهم والمجتمعات التي يخدمونها.

وقد حرص الإخوة على تهيئة الأجيال القادمة العائلية من خلال اتخاذ الخطوات التالية:

- وضع مبادئ شاملة لآليات مشاركة العائلة في العمل.
- وضع خطة استباقية تعالج نقاط التوتر المحتملة بين الموظفين من أفراد العائلة وغير العائلة.
- تشكيل لجنة لتطوير القيادات واستخدامها في إدارة المسارات المهنية للجيل القادم.

في نظر الإخوة، كان من الضروري أن يتم إشراك أفراد العائلة في إدارة الأعمال بطريقة صحية وسليمة سواء في الإدارة التنفيذية أو في مجلس الإدارة واللجان المنبثقة، لأن الموظفين والعملاء والشركاء كانوا يقدرون كون الشركة مملوكة وتدار من قبل العائلة.

ولقد ساهمت مشاركة العائلة في حماية ثقافة الشركة والحفاظ على القيم العائلية.

استنادا إلى هذا المبدأ. اعتمد الإخوة سياسة توظيف عائلية للجيل التالي، تستند إلى عدد من المعايير، ففتحوا الباب أمام أي فرد من أفراد الجيل التالي للانضمام إلى أعمال العائلة التجارية، شريطة أن يمتلك ثلاث سنوات من الخبرة الخارجية ذات الصلة، مع أهمية الحصول على الشهادات المهنية اللازمة.

ووضعوا لائحة واضحة للترقيات والمكافآت والحوافز.

وقد لاحظ الإخوة ملاكَ منشآت عائلية أخرى يحابون الجيل التالي في التوظيف والترقيات، ولم يرغبوا في الوقوع في ذات الخطأ.

وعلى الرغم من رغبة كل أخ في أن ينضم أبناؤه إلى العمل العائلي وأخذ راية القيادة من بعدهم، فإنهم أرادوا أن يتخذ أبناؤهم قرار الانضمام بأنفسهم، دون إجبار، وأن تتاح لهم الفرصة لمتابعة اهتماماتهم المهنية خارج العمل العائلي مع توفير الدعم لهم في ذلك.

في نهاية المطاف. قرر ستة من أفراد الجيل التالي الانضمام إلى العمل العائلي، وكان الإخوة قد أجروا مقابلات مطولة مع كل واحد منهم قبل تعيينهم.

وبعد ذلك، قرر الإخوة أماكن تعيين كل شخص بناء على احتياجات الشركة، وبناء على خلفياتهم الأكاديمية والمهنية واهتماماتهم. وقد كان المحدد الأساس هو احتياجات الشركة وكانت له الأولوية الأولى. ولم يكن الأجر الذي يستلمه كل واحد من المعينين متأثرا بكونه من العائلة.

أي أن أجر العامل يحدد بناء على الوظيفة التي يشغلها، المهمات والمسؤوليات المنوطة به، مؤهلاته العلمية، مستوى أدائه، ولا يدخل في تقدير أجر عضو العائلة انتماؤه إليها.

تحديات عائلة بولانسكي

وككل تغيير وتطوير، بدأت التحديات في الظهور، مما عرض انتقال القيادة بسلاسة إلى الجيل التالي للخطر، فمن المخاطر:

- **التعيين في المناصب استنادًا إلى احتياجات العمل بدلا من مدى ملاءمة الدور للفرد من الجيل الثالث**

الذين تم تعيينهم في مناصب في المنشأة العائلية تلبية لاحتياجات ملحة دون اعتبارات لقدراتهم أو دون أفق واضح للنمو شعروا بأنهم عالقون، وبدأوا يتساءلون عما إذا كان انضمامهم إلى العمل العائلي هو الاستفادة المثلى من قدراتهم ووقتهم.

وقال أحدهم: (طُلب مني الإشراف على قسم المالية نظرا لشاغر وظيفي فيه، وقد عالجنا العديد من القضايا، لكني أشعر أن بإمكاني تقديم قيمة أكبر في مكان آخر داخل الشركة).

- **محدودية الأدوار القيادية التي يمكن لموظفي العائلية الترقية إليها**

بدأ بعض الجيل الثالث في النظر إلى الأدوار القيادية في القمة وأعربوا عن قلقهم بشأن وجود سقف محتمل لتقدمهم الوظيفي، لأنه لن يكون هناك أدوار قيادية كافية في المستقبل لجميع أبناء العمومة من الجيل الثالث.

وقد كان لمثل هذا الغموض الوظيفي أثره الواضح في عدم الحرص ابتداء على الانضمام، أو التخلي عن العمل لاحقا.

- **التخوف من الموظفين من غير أفراد العائلة**

بدأت التوترات تظهر بين بعض الموظفين ممن يشغل مناصب قيادية في المنشأة، حيث ظهر جلياً شعورهم بالقلق بشأن ما قد يعنيه دخول الجيل الجديد من العائلة إلى العمل تحت إدارتهم وتأثير ذلك على مناصبهم وصلاحياتهم.

غياب التطوير المهني

لم يكن هناك نقاش يُذكر حول كيفية ترقية الجيل الثالث ممن انضم للعمل. فقد كانت المثابرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم تعد قيمة أساسية، ويبدو أنها كانت المعيار الأوحد لتحديد من سيصل إلى المناصب العليا. هذا النهج، وإن بدا عادلاً على السطح، تجاهل عوامل أخرى لا تقل أهمية، مثل الإبداع، والقدرة على القيادة، والرؤية الاستراتيجية.

ومع مرور الوقت، بدأت تتشكل فجوة واضحة بين من يجيد التنفيذ ومن يمتلك القدرة على التطوير والتجديد، مما طرح تساؤلات حول مدى كفاءة هذا النظام في مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

وعلى الرغم من وجود إدارة موارد بشرية في المنشأة، فإنه لم يكن لها تأثير يذكر على تهيئة الجيل القادم ومشاركة أفراد العائلة في العمل، فلم تلعب الموارد البشرية للأسف دورا استراتيجيا في تطوير الكفاءات أو التخطيط لخلافة القيادة.

وهذا يشكل تحديا كبيرا، ففي دراسة أجرتها "شركة لينكد إن" أظهرت بأن 10٪ فقط من إدارات الموارد البشرية لديهم قاعدة بيانات للمهارات الشخصية لموظفيهم، وأشارت بأهمية وجود هذه القاعدة لأنها ستدفع الشركات إلى التخطيط القائم على تنمية المهارات وتوظيف الموظفين التوظيف الأمثل.

وذكرت الدراسة بأن احتمالية ذهاب الموظف الذي يرى أن بيئة العمل لا تناسب طموحه وأنه لم يستغل الاستغلال الأمثل هي 10 أضعاف نظرائه، وأن 79% من مسؤولي التخطيط والتطوير في إدارات الموارد البشرية يتفقون بأن إعادة توظيف الموظف في مكان آخر يناسب طموحه أو تطويره بحيث يناسب الوظيفة هو أقل تكلفة من استقطاب كفاءات جديدة، وأن الغالبية يرون أن تدوير الموظفين بين الوظائف والمناصب أصبح من الأولويات.

ولذا وفي إحدى الحالات، قرر أحد الجيل الثالث مغادرة العمل العائلي لأن الدور الذي كان يشغله اتسم بطابع إداري بحت، وكان لديه شعور بأنه سيكون موضع أفضل في مكان أخر.

هذا النوع من التحديات ليس فريدا من نوعه. فهو شائع بشكل خاص لدى المنشآت العائلية متعددة الأجيال.

وقد يكون التعامل مع هذه القضايا داخل العائلة أمرًا مقلقًا، لأن ذلك يتطلب في الغالب خوض محادثات صعبة، كما أن الخيارات المتاحة لمعالجة هذه التحديات ليست دائمًا واضحة أو مباشرة. إن التحديات المسلط عليها الضوء والقضايا التي يتم التعامل معها خلال دورة حياة الموظف العائلي تؤكد أن إشراك الجيل القادم في العمل العائلي ليس بالأمر السهل أو المباشر بالضرورة.

فبحلول الوقت الذي تنتقل فيه العائلية والأعمال إلى الجيل الثالث وما بعده، يكون نظام العمل العائلي قد أصبح غالبًا أكبر وأكثر تعقيدًا.

وعند هذه المرحلة، تصبح الحاجة إلى هيكلة واضحة للحوكمة المؤسسية أمرًا لا مفر منه. فغياب الأطر التنظيمية قد يخلق حالة من التداخل بين الأدوار، ويزيد من احتمالية النزاعات، لا سيما عندما تختلط العلاقات العائلية بالمسؤوليات المهنية.

ومن هنا، تبرز أهمية وجود رؤية استراتيجية مشتركة، تُبنى من خلال الحوار والتخطيط المسبق، تضمن ليس فقط استمرارية النشاط الاقتصادي، بل وتحافظ كذلك على تماسك العائلة ووحدتها.

لجنة تطوير القيادات

تقوم المنشآت العائلية ذات الأجيال المتعددة بإنشاء لجنة تطوير القيادات (Leadership Development Committee) (LDC)، ويشرف على هذه اللجنة مجلس العائلة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنشأة، مما يمنحها الشرعية التنظيمية اللازمة، ويضمن تكامل رؤيتها مع التوجهات الاستراتيجية للعائلة والمنشأة على حد سواء، وهي توفر هيكلاً وإجراءً موضوعيًا لمعالجة قضايا توظيف أفراد العائلة، بعيدًا عن المجاملات أو القرارات العاطفية، وتضمن اتخاذ القرارات بمنظور موحد يُنظر إليه على أنه عادل ومنصف، مما يعزز ثقة أفراد العائلة بالنظام، ويشجعهم على الالتزام به، ويسهم في الحد من النزاعات الداخلية المحتملة، ويؤسس لثقافة مهنية قائمة على الشفافية والتخطيط السليم.

وينصح بأن تتكون لجنة تطوير القيادات (LDC) من 3 إلى 5 أعضاء من العائلة ومستقلين من غير العائلة، وكذلك أعضاء تنفيذيين من المنشأة يفهمون احتياج المنشأة وتحدياتها، مما يعزز من توازن القرارات بين البعد العائلي والمهني، ويمنح اللجنة القدرة على المواءمة بين تطلعات الجيل القادم ومتطلبات الواقع العملي. ولذا، يُفضل أن يكون لدى هؤلاء الممثلين فهم جيد لطبيعة الأعمال، وخبرة في الموارد البشرية وبناء الخبرات والمهارات، حيث يسهم هذا المزيج في رسم مسارات مهنية واقعية وفعالة لأفراد العائلة، قائمة على تقييم الكفاءات الفعلية لا على الروابط العائلية فقط. ويجب أن تعمل هذه اللجنة كحلقة وصل بين العائلة وإدارة المنشأة، وأن تكون مشاركة في مختلف المحطات الرئيسية ضمن دورة حياة الجيل التالي، مثل التوجيه الأولي، وتحديد فرص التطوير، وتقييم الاستعداد لتسلُّم أدوار قيادية، بحيث لا يكون دورها شكليًا بل جزءًا حيويًا من آلية اتخاذ القرار.

إن نجاح لجنة تطوير القيادات (LDC) لا يتحقق فقط بتشكيلها، بل يعتمد بشكل كبير على وضوح مهامها، والتزامها بمنهجية شفافة ومدروسة في إعداد الجيل القادم. ومن أبرز مسؤوليات اللجنة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية:

الاستقطاب

- متابعة اهتمامات وتطور المسار المهني لجميع أفراد العائلة. مع وضع مؤشرات الالتزام والانضباط، ووضع برامج التوجيه والتقييم.
- التواصل مع العائلة وتثقيفهم بسياسة التوظيف والفرص المتاحة للانضمام.

التوظيف

- التفاعل مع أفراد الجيل القادم المهتمين بالانضمام سواء للعمل أو لعضوية مجلس الإدارة.
- ربطهم بمسارات مهنية أو تطويرية تتناسب مع قدراتهم و اهتماماتهم، مع مراعاة احتياجات المنشأة.
- تصميم برامج تدريبية بهدف إعدادهم لتولي أدوار فاعلة.

التهيئة

- التنظيم والإشراف على عملية إدماج أفراد العائلة في المنشأة.
- تطوير خطط المسار المهني بالتعاون مع المدير المسؤول عن التوظيف لفترة تتروح بين سنة و سنتين.

التقييم والتطوير

متابعة الأداء بشكل دوري، وإجراء تقييمات سنوية تسلط الضوء على التقدم المحرز، وتُسهم في اتخاذ قرارات تطويرية مدروسة. ويُعد ضمان وضوح المسار الوظيفي لكل فرد من العوامل الأساسية لتعزيز الدافعية والانتماء المهني للعائلة والمنشأة.

الاستبقاء

- تنظيم لقاءات بشكل منتظم مع جميع موظفي الجيل القادم، وكذلك مع المديرين المباشرين، بهدف تقييم التقدّم، وفهم التّحديات، والاستماع إلى التغذية الراجعة من الطرفين.
- تُستخدم نتائج هذه اللقاءات لتحليل الأداء، ومراجعة الأهداف، وإجراء التعديلات المناسبة على المسار المهني أو برامج التطوير.

إنهاء العلاقة

- إدارة حالات المغادرة حسب كل حالة (مغادرة طوعية، بسبب ضعف الأداء المؤقتة).
- توثيق ومأسسة سياسات المغادرة عبر سياسات مكتوبة وواضحة تحكم حالات المغادرة المختلفة، بما يحفظ حقوق المنشأة والفرد، ويضمن اتساق المعالجة عبر جميع الحالات.

دور لجنة تطوير القيادات في معالجة التحديات

بمجرد إنشاء لجنة تطوير القيادات (LDC) وبدء أعمالها، ظهر في عائلة بولانسكي تقدم ملموس في مواجهة التحديات السابق ذكرها ومن أمثلة ذلك:

التفاعل مع الجيل التالي من أفراد العائلة، وذلك عبر:

- إجراء لقاءات فردية دورية مع أفراد العائلة الموظفين.
- مناقشة التحديات اليومية ومدى الرضا الوظيفي.
- مناقشة القيمة المضافة التي يعتقدون أنهم يقدمونها للشركة من خلال مهاراتهم أو معرفتهم أو علاقاتهم.
- تحديد المجالات التي يرون أنهم بحاجة إلى تطويرها سواء على المستوى الفني أو القيادي.
- استخدام المحادثات لبناء الثقة وتعزيز الانتماء.
- وضع خطط التطوير والتدريب بناءً على احتياجات فعلية.

تحضير الجيل القادم المهتمين للانضمام إلى العمل العائلي، وذلك عبر:

- فهم اهتماماتهم، وطموحاتهم، وتصوراتهم المهنية.
- مناقشة تطلعاتهم المستقبلية ومقارنتها بفرص العمل المتاحة.
- تعريفهم بالأدوار المختلفة وكيفية مساهمتهم في نمو الأعمال.
- تقييم جاهزيتهم للانخراط في بيئة العمل العائلية.
- تحديد احتياجاتهم من التدريب أو الدعم التطويري.
- تعزيز الروابط بين الأجيال، وزرع روح المسؤولية والانتماء منذ مرحلة مبكرة.

تقديم الدعم للتنمية المهنية، وذلك عبر:

- تحديد الأهداف المهنية لأفراد العائلة من الجيل التالي.
- توفير سبل التطوير المهني لتعزيز الكفاءات في الأدوار الحالية.
- المساهمة في تهيئتهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية.
- التأكد من تقديم تغذية راجعة منتظمة حول الأداء الوظيفي.

تنظيم برامج تعريفية وبرامج تدوير وظيفي لأفراد العائلة المنضمين حديثًا للعمل، وذلك عبر:

- تصميم برنامج تعريفي شامل يغطي تاريخ الشركة، وثقافتها، وهيكلها الإداري، ورؤيتها المستقبلية.
- تنظيم جولات ميدانية في أقسام الشركة المختلفة لتكوين تصور شامل حول العمليات التشغيلية.
- تنفيذ برنامج تدوير وظيفي يتيح للفرد العمل في عدة إدارات لفترات قصيرة لفهم طبيعة العمل في كل قسم.
- تسليط الضوء على التحديات والفرص في كل وظيفة لتعزيز الفهم المتكامل وتحديد المسار المهني الأنسب.
- تقييم الأداء خلال فترات التدوير لتحديد نقاط القوة والاهتمامات، ثم توجيه الشخص إلى القسم الأنسب.

إدارة التوقعات بشأن الأدوار القيادية للعائلة، وذلك عبر:

- رسم خريطة للمناصب التنفيذية ومناصب مجلس الإدارة في المنشأة العائلية.
- تحديد الأدوار القيادية المستقبلية التي يمكن أن يتولاها أفراد العائلة.
- وضع تصور موحد حول تطور الأدوار القيادية للعائلة.
- إيصال التوجهات والتصورات إلى الجيل القادم بشكل دوري وواضح.
- إشراك المستقلين في تقييم القيادات من أفراد العائلة والمكان الأنسب له للعمل.

حوكمة مجلس الإدارة في المنشآت العائلية وأثره في ضمان فعالية الأداء

موجز بحث

أ. أمجاد المطيري، أ. هيفاء السبيعي، أ. ريف المطر

للمنشآت العائلية دور رئيس في دعم الاقتصاد الوطني، فممارستها العديدة داعمة للنمو الاقتصادي والتوظيف، الأمر الذي يساعد في تعزيز الاستدامة والتنمية المالية والاجتماعية للمجتمع.

وتُعد هذه المنشآت، والتي عادة ما تنشأ بطريقة فردية وتكبر حتى تصير كيانا عائليا تجاريا، من أكثر القطاعات الخاصة انتشارًا، آخذة مساحة كبيرة من إجمالي القطاع الخاص في المملكة؛ فحسب إحصاءات المركز الوطني للمنشآت العائلية، فهذه الكيانات العائلية تشكل نسبة 95% من إجمالي القطاع الخاص بالمملكة، ولها إسهامات في الناتج الإجمالي، وثقل في الاستثمار طويل الأجل.

إن من أهم الممكنات الأساسية لاستمرارية وتنمية المنشآت العائلية قيامها بالحوكمة المناسبة. وإن مجالس الإدارة تمثل البنية الأساسية التي تأخذ الحوكمة فيها الشكل الملائم لهذه الكيانات.

فمجلس الإدارة يعد الجهة الأساسية لعدد من التنظيمات في هذه الشركات، ويرتبط بها عدد من المسؤوليات، ويعهد إليها حوكمة العلاقات، وتوضيح السياسات والصلاحيات.

بالإضافة إلى قيامها بمراقبة الأداء والتأكد من قيام في المنشأة والعاملين فيها من إتباع الأنظمة واللوائح القانونية ذات الصلة.

وفي الحديث عن الأنظمة واللوائح، فمجالس الإدارة في المنشآت العائلية تخضع لعدد من التنظيمات، التي تحدد فيها تشكيل، ومهام، ومسؤوليات المجلس والتزاماته. ومن جملة هذه التنظيمات، نظام الشركات ولائحته التنفيذية؛ لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية؛ بالإضافة إلى دليل الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية الصادر عن وزارة التجارة. فهذه وغيرها من التنظيمات تعد بمثابة الأدوات المساندة في حوكمة المنشآت العائلية وتحسين إجراءاتها الإدارية.

وحيث أن العديد من المنشآت العائلية تحتاج إلى جهات مساهمة في تحقيق رؤيتها، فيبرز هنا دور الجهات المساندة كالمركز الوطني للمنشآت العائلية كجهة داعمة ومُمكّنة لهذه الكيانات بشكل خاص، لما للمركز من خدمات وبرامج تصب جميعها في تنمية واستدامة المنشآت العائلية؛ وتعد مرجعاً رئيساً في تطوير هياكلها المؤسسية، وأداة وصل للقيم العائلية الراسخة.

ويعد المركز الوطني للمنشآت العائلية أحد الجهات الرئيسية في دعم ممارسات التحول والحوكمة المؤسسية للعديد من المنشآت العائلية، كما له خدمات تقديم الممكنات المساندة في تخطي العديد من العقبات والأخذ بالاعتبارات التاريخية للعائلة وأهمية الممارسة المهنية. ورغم العديد من الجهود التي تبذلها مجموع الجهات المساندة إلا أن هناك تحديات تواجهها هذه المنشآت العائلية.

ومن جملة التحديات التي تواجهها بعض المنشآت العائلية ضعف أو انعدام الحوكمة. فهي بلا شك سبب في عدم الاستقلالية في القرارات المتخذة واحتمالية كبيرة في تضارب المصالح. ومن أشكال المخاطر المحتملة كذلك تداخل الأدوار بين أفراد العائلة والنزاع بالفصل بين الملكية والإدارة، مما يعني انعدام الحوكمة وغياب المنهج المؤسسي في الممارسات.

ولذا، فإن معالجة هذه التحديات مطلب أساسي للحيلولة من نشوء المنازعات وكثرة الخلافات التي من شأنها تشكيل التهديد لاستدامة المنشآت وضعف أدائها. ومن هنا تبز الحوكمة كأداة وقائية من فوضى الممارسات غير المؤسسية.

إن الدراسات العديدة تثبت أن مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها، وتحديدا في تشكيل مجالس الإدارة، يسهم بشكل كبير في زيادة كفاءة الأداء، وتحسين صلاحيات اتخاذ القرارات، وتيسير إجراءات الرقابة الداخلية؛ الأمر الذي يعني الحد من تفاقم النزاعات المبنية على المشكلات التي سبق الإشارة لها من غموض في الإجراءات أو تداخل في الصلاحيات.

فالحوكمة كمبدأ لا تعني قيام المنشأة في صياغة بنود أو صف صلاحيات فقط دون إيمان راسخ من جميع الأطراف بأهميتها .

إن من أحد الأدوات الهامة التي لا يسع المنشآت العائلية تركها أداة الميثاق العائلي لما لها من عظيم فائدة في تشكيل ورسم الأداء لعديد من السياسات الداخلية، وتفصيل آليات تعامل الملاك، والمديرين، وأشكال التعيينات واختيار أعضاء الجمعيات. بالإضافة إلى خطط توزيع الأرباح وآليات التخارج أو التعاقب، وما يمكن تضمينه من وسائل تسوية المنازعات. وبلا شك فإن المواثيق العائلية الراسمة لخطوط الحوكمة يلزم كتابتها واعتمادها من أصحاب الصلاحية، مع اختلاف في إمكانية دمجها ضمن النظام الأساس للشركة أو عقد تأسيسها.

ويُعد أمين سر مجلس الإدارة أحد العناصر الهامة والمؤثرة في سير العملية الإدارية للمنشأة العائلية وتحديداً مجلس إدارته. فهو الضابط لجدول الأعمال ومقرر للاجتماعات ومتابعة الالتزامات، الأمر الذي يعزز من الأداء المؤسسي ويُقلل من مخاطر الضياع الإداري.

وقد أشارت العديد من التوصيات أن حوكمة مجلس الإدارة تساهم في تنظيمه عبر توزيع الصلاحيات، واعتماد القرارات، والحد من خطر نشوء النزاعات المهددة لكيانات المنشآت العائلية. وكما بينت هذه الدراسات، فإن العديد من المنشآت العائلية المبنية على الحوكمة تحقق نتائج أداء مرضية وإجراءات واضحة، وليست تلك المنشآت المعتمدة على أساس العلاقات أو القرارات الفردية.

ولممارسة هذه المفاهيم بواقعية، فإنه ينصح بإعداد برامج تأهيلي وتدريبي مخصوص لأعضاء مجالس إدارات هذه المنشآت، لما فيها من مساهمة جليلة في تعزيز الوعي القانوني والحرص على ممارسة الأدوار وتحمل المسؤليات بما لا يخل بمهام ووظائف جميع العاملين والمالكين، الأمر الذي يعني فيه ترسيخ مبادئ الحوكمة السليمة. إن تبني النماذج المدروسة وتفعيل التوصيات في رسم الفصل بين الملكية والإدارة ووضع الضوابط اللازمة في اختيار الأعضاء المستقلين أساس حوكمة مجلس الإدارة وتفعيل اخصاصات اللجان والإدارات الفرعية بشكل مدروس ومكتوب.

ختاماً

حوكمة مجلس الإدارة في المنشآت العائلية ليست ترفًا تنظيميًا أو ورقة مساومة للامتثال، بل هي ركيزة أساسية لضمان استقرار المنشأة ونموها، وترسيخ ثقة المتعاملين معها وضمان الانتقال بين الأجيال بسلاسة وأمان، مما يعني تحقيق التنمية والاستدامة بمشيئة الله.

كيف تسهم المجالس الاستشارية في دعم استدامة المنشآت العائلية؟

د. عليان الحربي

في ظل المشهد الديناميكي للمنشآت العائلية، أصبح البقاء في موقع تنافسي والقدرة على التكيف أكثر أهمية من أي وقت مضى.

ويهدف هذا المقال الذي يقدمه المركز الوطني للشركات العائلية بالتعاون مع شركة Transformative Solutions وشركة Advisory Board Centre والمبني على الويبنار الذي تم تقديمه مؤخرًا الضوء على أداة استراتيجية فعّالة تُحدث تحولًا في كيفية تعامل المنشآت العائلية مع النمو، والحوكمة، وانتقال الأجيال: وهي المجلس الاستشارية.

المجالس الاستشارية: ضرورة استراتيجية لاستدامة المنشآت العائلية

في عصرٍ يتسم بالتحولات السريعة، وتغيّر ديناميكيات الأسواق، وتزايد متطلبات الحوكمة، تواجه المنشآت العائلية تحديات غير مسبوقة إلى جانب فرص فريدة.

وتُعد هذه المنشآت، التي غالبًا ما تمثّل العمود الفقري للاقتصاد في العديد من الدول، مطالَبة بتطوير نماذج القيادة والحوكمة لديها لضمان قدرتها على البقاء في موقع تنافسي، والتحلّي بالمرونة، وتحقيق الاستدامة عبر الأجيال.

أحد الحلول التي يزداد تبنيها مؤخرًا هي إنشاء مجالس استشارية مستقلة – وهي هيكلية مرنة واستراتيجية تُكمل أنظمة الحوكمة التقليدية.

فعلى عكس مجالس الإدارة الرسمية، لا تلتزم المجالس الاستشارية بواجبات ائتمانية مُلزمة، بل تؤدي دورًا موثوقًا كجهة خارجية مرجعية، تساعد المؤسسين والتنفيذيين وأفراد العائلة على التعامل مع القضايا المعقدة، واكتشاف النقاط العمياء، واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

وقد وصفتها شركة Korn Ferry بأنها «الاتجاه الجديد الساخن في الحوكمة»، فلم يعد يُنظر إلى المجالس الاستشارية كظاهرة جديدة أو رفاهية اختيارية. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في ظل ما أشار إليه تقرير فاينانشال تايمز من أن مجالس الحوكمة نفسها أصبحت أصغر حجمًا ولكن بمهام أوسع نطاقًا. وفي عدد من المناطق، بدأت الأطر التنظيمية بالاعتراف بقيمة المجالس الاستشارية والترويج لها، مما يُشير إلى مرحلة جديدة في تطور مجالس الإدارة.

المجالس الاستشارية: من توجّه عصري إلى أداة تحول

تشير الدراسات الصادرة عن مركز المجالس الاستشارية (Advisory Board Centre)، كما ورد في تقرير حالة السوق (State of the Market Report)، إلى أن 33% من المجالس الاستشارية في القطاع التجاري تخص المنشآت العائلية، مع ملاحظة تسارع هذا الزخم بشكل واضح.

وتسعى العديد من المؤسسات إلى الاستفادة من وجهات نظر خارجية للتغلب على القيود الداخلية، وتقليل التحيّز في اتخاذ القرارات، والتكيف مع التحولات الجيلية في القيادة.

وذكر التقرير بأن إنشاء المجالس الاستشارية له عدد من الفوائد الرئيسية ومنها ما يلى:

- قدر أكبر من التحكم الاستراتيجي دون المساس بالاستقلالية.
- دعم مُصمّم خصيصًا بما يتوافق مع قيم العائلة وأولويات العمل.
- تعزيز القدرة على الصمود من خلال الرؤى الخارجية، لاسيما أثناء فترات انتقال القيادة، أو الاستجابة للأزمات، أو مراحل التحول.
- زيادة الثقة في عملية اتخاذ القرارات.

من الفروقات الأساسية التي تناولتها الدراسة هو التمييز بين مجالس الحوكمة والمجالس الاستشارية.

فمجالس الحوكمة هي في الأساس هيئات لاتخاذ القرار تركز على الإشراف وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي.

أما المجالس الاستشارية، فتتركز مهامها على حل المشكلات، وتقديم الرؤى الاستراتيجية، والإرشاد العملي وهو أمر ذو أهمية خاصة في البيئات السريعة التغير أو التي تعتمد على العلاقات بشكل كبير مثل المنشآت العائلية.

ولذا يمكن القول بأنه في المؤسسات العائلية، التي غالبًا ما تواجه ديناميكيات داخلية حساسة وتداخلًا في الأدوار بين المالكين والمديرين.

توفر المجالس الاستشارية مساحة محايدة ومهنية للتفكير وإعادة التوجيه.

الاستجابة للاتجاهات الكبرى: لماذا الآن؟

ويُبرز تقرير حالة السوق الصادر حديثًا أن أنظمة الحوكمة المتكاملة أصبحت معيارًا في المؤسسات التي تسعى للاستدامة، وأنه يُتوقع من القادة اتخاذ قرارات توازن بين الأداء قصير الأمد والاستدامة طويلة الأمد، وأن هناك طلبا متزايدا على القيادة القادرة على التكيف والابتكار، وبأنه من المهم أن تتحول المنشآت نحو هياكل مجالس أكثر رشاقة وخفة. مما يجعل هذا هو الوقت المناسب للشركات العائلية لاعتماد نماذج المجالس الاستشارية.

الدافع التجاري لتأسيس المجالس الاستشارية

مع سعي المنشآت العائلية نحو احترافية عملياتها، وجذب استثمارات جديدة، أو انتقال القيادة، تزداد الحاجة إلى مشورة منظمة وموضوعية بشكل ملح. وتوفر المجالس الاستشارية وسيلة فعّالة من حيث التكلفة ومرونة الوصول إلى خبرات عالمية دون التعقيدات القانونية المرتبطة بتعيينات مجالس الإدارة التقليدية.

ويُعد مركز المجالس الاستشارية هيئةً مهنية عالمية تضم أعضاءً من أكثر من 33 دولة، ومركزًا رئيسيًا لأفضل الممارسات في هذا المجال، ويدعم المحترفين والمنظمات الاستشارية على حد سواء من خلال التعليم، والبحث، والاعتماد المهني.

ختاماً

لا يعتمد مستقبل المنشآت العائلية فقط على الإرث والقيم، بل أيضًا على القدرة على التكيف والابتكار والقيادة بمسؤولية. فالمجالس الاستشارية، عندما تُطبق بحكمة، توفر آلية قوية للتعامل مع تعقيدات بيئة الأعمال الراهنة، مع الحفاظ على نزاهة ورؤية ملكية العائلة.

أثر الاستثمار الحكومي على استثمار المنشآت العائلية

أ.د. نادر أحمد النيفر

أوضحت الدراسة أن الاستثمار الحكومي يسهم في تعزيز نمو المنشآت العائلية ودعم دورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تُعد هذه المنشآت عنصرًا أساسيًا في الاقتصاد غير النفطي وفي استدامة النسيج المجتمعي.

واعتمدت الدراسة منهجًا مختلطًا يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وشملت استبانات موجهة لصنّاع القرار ومقابلات معمقة مع قيادات تنفيذية في 21 منشأة عائلية.

وأشارت الدراسة إلى وجود تأثيرين رئيسيين للاستثمار الحكومي: الأول هو جذب الاستثمار حيث يؤدي إلى خلق بيئة أعمال محفزة تعزز الابتكار وتوسع مشاركة المنشآت العائلية في سلاسل الإمداد وتزيد ثقة المستثمرين، أما الثاني فهو مزاحمة الاستثمار عندما تطغى المشاريع الحكومية الكبرى أو ترتفع تكاليف التمويل بما يحد من قدرة الشركات الصغيرة على النمو، مما يستدعي تحقيق توازن عادل.

وتشير النتائج إلى أن الاستثمارات الحكومية حسّنت معايير الجودة والكفاءة التشغيلية ووسّعت نطاق الأعمال وخفّضت مستويات المخاطر المتصورة لدى الشركات، رغم استمرار تحديات البيروقراطية وبطء التصاريح والمنافسة غير المتكافئة مع الكيانات الحكومية.

كما توضح الدراسة وجود فرص واعدة للمنشآت العائلية تشمل المشاركة في سلاسل الإمداد للمشاريع الوطنية، والاستفادة من برامج التمويل الحكومية وصناديق التنمية، والدخول في قطاعات جديدة يقودها صندوق الاستثمارات العامة، إضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى الشباب.

وتؤكد التوصيات ضرورة مواءمة السياسات الحكومية مع احتياجات المنشآت العائلية، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتوسيع برامج التمويل والضمانات، وتطوير الحوكمة والقيادات العائلية، ووضع أطر تنافسية واضحة تمنع المزاحمة غير العادلة.

وفي الختام، تؤكد الدراسة أن الاستثمار الحكومي عندما يُدار بتكامل مع القطاع العائلي يشكّل رافعة استراتيجية لرفع التنافسية وتحفيز الابتكار وضمان استدامة المنشآت العائلية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

دور استثمارات القطاع الخاص ومكانة المملكة الاقتصادية

يُعتبر دعم الاستثمار الخاصّ من خلال المنشآت العائلية ركيزةً أساسية للنموّ الاقتصادي في مختلِف دول العالم؛ فهو يُسهِم في تعزيز التنافسية، وزيادة الإنتاجية، وإتاحة فُرَص العمل. ويُسهِم الاستثمار الخاصُّ في تطوير قِطاعات اقتصادية متنوِّعة، ممَّا يعزِّز استدامةَ الاقتصاد.

في سياق المملكة العربية السعودية، يُعتبرُ تعزيز الاستثمار الخاصّ من خلال الشركات الصغيرة والمنشآت العائلية، ولا سيَّما في القِطاع غير النفطي، أمرًا مهمًّا جدًّا لتحقيق أهداف رؤية 2030 التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق نموٍّ مُستدام.

ويلعب صندوق الاستثمارات العامة دورًا محوريًا في تعزيز النمو الاقتصادي الوطني وتنويع مصادر الدخل، حيث ارتفعت الأصول تحت إدارته إلى 2.87 تريليون ريال في عام 2023 بزيادة بلغت 29% عن عام 2022، كما بلغت 76% من استثماراته محلية مقارنة بـ51% في عام 2021، مع استثمارات سنوية محلية تصل إلى 150 مليار ريال.

ويركّز الصندوق على القطاعات الاستراتيجية مثل الطيران، والأدوية، والتعدين، والتطوير الحضري، ويواصل التزامه بتحقيق 70% من الهدف الوطني للطاقة المتجددة بحلول عام 2030.

كما يُعد الاستثمار الحكومي أداة رئيسية لتعزيز الترابط الاجتماعي والاقتصادي في المملكة من خلال دعم العائلات السعودية وتمكينها من الحفاظ على هويتها الاجتماعية عبر تعاقب الأجيال.

تُعدّ المملكة العربية السعودية عضوًا في مجموعة العشرين (G20)، وهي الدولة العربية الوحيدة ضمن هذه المجموعة التي تضم أكبر اقتصادات العالم. وقد حققت المملكة في عام 2022 نموًا في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 8.7%، وهو من أعلى معدلات النمو بين دول المجموعة.

كما سجّل الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في الربع الرابع من عام 2024 أعلى معدل نمو سنوي خلال العامين الماضيين بنسبة 4.4% مقارنةً بالربع الرابع من عام 2023.

ويعود هذا النمو إلى الارتفاع في جميع الأنشطة الاقتصادية الرئيسية، حيث نمت الأنشطة غير النفطية بنسبة 4.6%، والأنشطة النفطية بنسبة 3.4%، والأنشطة الحكومية بنسبة 2.2% على أساس سنوي.

تُعد الشركات الصغيرة والمنشآت العائلية ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، إذ تمثل نحو 95% من إجمالي المنشآت في المملكة لعام 2023 بعددٍ يتجاوز 1.23 مليون منشأة.

وتُسهم هذه المنشآت في توفير فرص التوظيف وتنشيط الاقتصاد غير النفطي، كما تُعزّز التماسك الاجتماعي والحفاظ على القيم والتقاليد التي تميّز المجتمع السعودي.

تُظهر الدراسات السابقة تأثيرين رئيسيين للاستثمارات الحكومية

ظاهرة جذب الاستثمار (Crowding-In) تحدث عندما تؤدي الاستثمارات الحكومية إلى تحفيز القطاع الخاص وزيادة نشاطه الاستثماري. فكلما توسّعت الحكومة في مشروعات البنية التحتية، ودعمت الابتكار، وقدّمت حوافز تمويلية، خلقت بيئة أعمال محفّزة تجذب المستثمرين المحليين والعائليين.

ويظهر هذا الأثر بوضوح في السعودية من خلال:

- توسّع الشركات العائلية في قطاعات الإسكان والسياحة استجابةً للمشاريع الحكومية الكبرى.
- زيادة مشاركة المنشآت الصغيرة في سلاسل الإمداد للمشروعات الوطنية.
- تحسّن ثقة المستثمرين بفضل السياسات الحكومية المستقرة والداعمة للقطاع الخاص.

يعتمد الأثر الإيجابي أو السلبي على مدى تكامل السياسات الحكومية مع احتياجات القطاع الخاص، وفعالية الأطر التنظيمية التي تضمن تكافؤ الفرص.

ومن هنا تأتي أهمية بناء شراكات استراتيجية بين الحكومة والمنشآت العائلية لتحقيق التوازن بين الجذب والمزاحمة بما يخدم أهداف رؤية المملكة 2030 في التنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة.

تأثير الاستثمارات الحكومية على الشركات العائلية

تُسهم الاستثمارات الحكومية في المملكة العربية السعودية بدور جوهري في تشكيل ملامح الاقتصاد الوطني ودعم استدامة الشركات العائلية. ويمكن تحليل هذا التأثير عبر ثلاثة محاور رئيسة:

التحول الاقتصادي والاجتماعي

تشكل الاستثمارات الحكومية رافعة أساسية لعملية التحول الاقتصادي والاجتماعي، حيث تُسهم في تطوير البنية التحتية، ورفع كفاءة القطاعات الإنتاجية، وتوسيع قاعدة التوظيف الوطني. كما تدفع هذه الاستثمارات نحو تحسين جودة الحياة، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتمكين المناطق الأقل نموًا، مما يخلق بيئة أعمال أكثر توازنًا تتيح للمنشآت العائلية فرصًا أكبر للنمو والتوسع.

ندرة الدراسات المتخصصة في السياق السعودي

رغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن الدراسات العلمية حول العلاقة بين الاستثمار الحكومي وأداء الشركات العائلية في المملكة ما تزال محدودة، مما يجعل هذه الدراسة مرجعًا علميًا مهمًا يسد فجوة معرفية.
ففهم هذا الترابط يُعد ضروريًا لتوجيه السياسات العامة، وتحديد المجالات التي يمكن أن تعزز من تنافسية المنشآت العائلية واستدامتها.

تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

تتوافق الجهود الحكومية الاستثمارية بشكل مباشر مع ركائز رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنويع الاقتصاد وتمكين القطاع الخاص ليكون المحرك الرئيس للنمو، حيث تبرز الشركات العائلية كشريك أساسي في تحقيق هذه الأهداف من خلال المساهمة في خلق فرص العمل، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي عبر استدامة الأجيال في إدارة الأعمال.

المنهجية والعينة

وتهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستثمار الحكومي وأداء الشركات العائلية من خلال مجموعة من الأهداف التكاملية التي تجمع بين التحليل، والتقييم، والمقارنة، وصياغة التوصيات العملية، من خلال فهم كيف يؤثر الاستثمار على قرارات الاستثمار واستراتيجية النمو، والتعرف على التحديات والمخاطر عند الاستفادة من الاستثمار الحكومي، واستكشاف كيف يعزز الاستثمار الحكومي الابتكار والريادة الأعمال، وتحديد ما إذا كان الاستثمار الحكومي يجذب أو يزاحم الاستثمار الخاص، وفهم كيف يؤثر الاستثمار على قرارات الاستثمار واستراتيجية النمو، تطوير استراتيجيات لتحسين الاستفادة من الاستثمار الحكومي للنمو المستدام.

واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين التحليل الكمي والتحليل النوعي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة حول أثر الاستثمار الحكومي على الشركات العائلية.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، إذ يُمكّن من دمج البيانات الإحصائية الميدانية مع وجهات النظر والخبرات التنفيذية.

تم جمع البيانات من خلال استبانات موجهة إلى صُنّاع القرار في الشركات العائلية بهدف رصد اتجاهاتهم وتصوراتهم حول تأثير الاستثمارات الحكومية.

تم إجراء مقابلات شخصية معمّقة مع عدد من المديرين والرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية؛ لاستكشاف التجارب الواقعية والتحديات الفعلية التي تواجههم عند التعامل مع الاستثمارات الحكومية.

واعتمد تحليل البيانات على التحليل اليدوي للمحتوى من قِبَل أكثر من باحث لضمان الدقة والموضوعية في تفسير النتائج وتعزيز مصداقيتها.

يشمل المجتمع جميع الشركات العائلية العاملة في المملكة العربية السعودية بمختلف أحجامها وقطاعاتها الإنتاجية والخدمية، نظرًا لدورها الحيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تم اختيار 152 شركة عائلية من مختلف مناطق المملكة ومن قطاعات متنوعة؛ بهدف تحقيق تمثيل متوازن وشامل يعكس الواقع الحقيقي للمنشآت العائلية.

أُجريت 21 مقابلة نوعية مع قيادات تنفيذية ومديري شركات عائلية، شملت 19 مقابلة فردية وبعض المقابلات المزدوجة لتعميق الفهم وتوسيع التحليل المقارن بين التجارب المختلفة.

أبرز النتائج

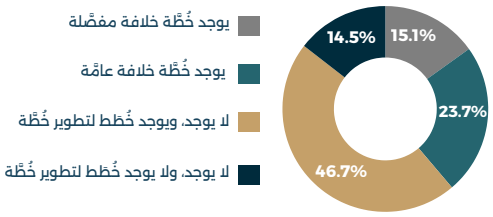
توزيع المنشآت حسب تنوُّع الإدارة

تشير النتائج إلى أن غالبية المنشآت ما زالت تُدار بعقلية عائلية، مع وجود توجه متزايد نحو دمج الكفاءات من خارج العائلة لتعزيز الكفاءة والحوكمة.



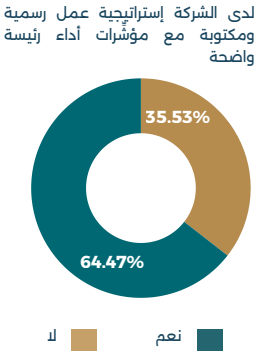
توزيع المنشآت حسَب وجود خُطَّة خلافة لأدوار الإدارة الرئيسة

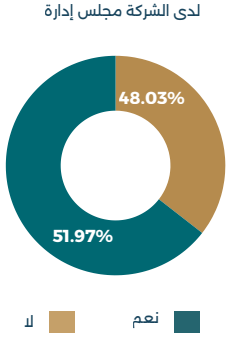
تشير النتائج إلى أن غالبية المنشآت ما زالت تُدار بعقلية عائلية، مع وجود توجه متزايد نحو دمج الكفاءات من خارج العائلة لتعزيز الكفاءة والحوكمة.

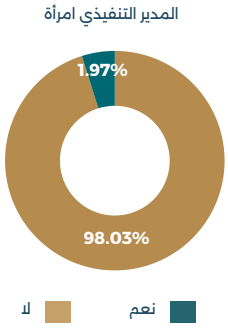


تفاصيل الممارسات الإدارية للمنشآت

تعكس النتائج حاجة واضحة لرفع مستوى المأسسة الإدارية داخل المنشآت العائلية.

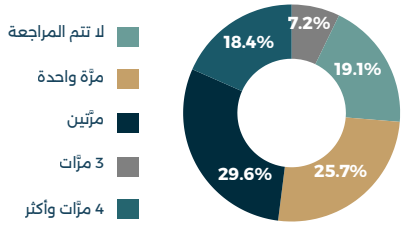






توزيع المنشآت حسَب مراجعة إستراتيجية العمل وتحديثها

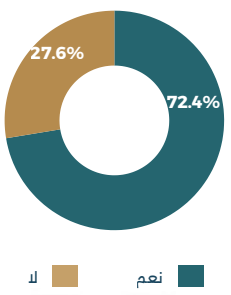
تشير النتائج إلى أن ثلث المنشآت فقط لديها انتظام نسبي في مراجعة استراتيجيتها، بينما تمثل نسبة 19٪ من المنشآت التي لا تجري مراجعة إطلاقًا مؤشرًا على ضعف ثقافة التخطيط والمتابعة الدورية.



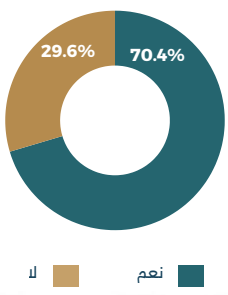
توزيع المنشآت حسَب التوظيف والأجور

توضح النتائج أن معظم المنشآت لا تواجه عوائق في عمليات التوظيف، سواء محلية أو أجنبية، إلا أن التحدي الأبرز يتمثل في ندرة الكفاءات الوطنية المتخصصة، مما يستدعي تعزيز برامج التدريب والتأهيل ورفع جاهزية القوى العاملة الوطنية.

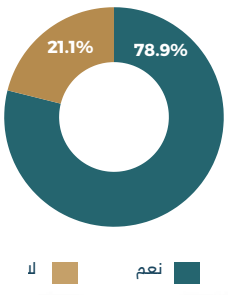
سهولة توظيف الأيدي العاملة المحلّية



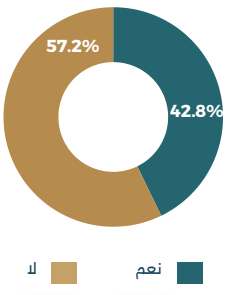
سهولة توظيف الأيدي العاملة الأجنبية



المرونة في تحديد الأجور

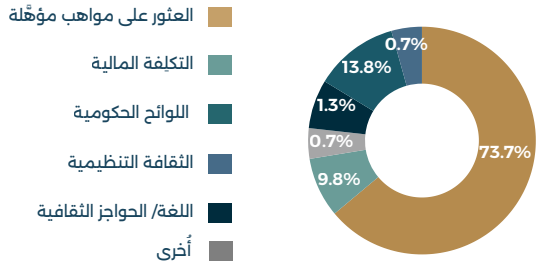


سهولة العثور على الموظفين المهَرة



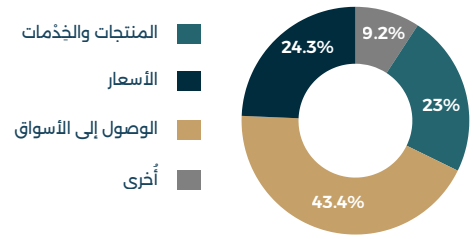
توزيع المنشآت حسب التحدّيات الرئيسة التي تواجهها

تؤكد النتائج أن رأس المال البشري المؤهل يمثل الفجوة الأهم في سوق العمل بالنسبة للشركات العائلية، بينما تأتي التكاليف والأنظمة الحكومية في مراتب تالية، مما يشير إلى الحاجة إلى مبادرات مشتركة بين القطاعين العام والخاص لتأهيل الكفاءات وتيسير بيئة التوظيف.



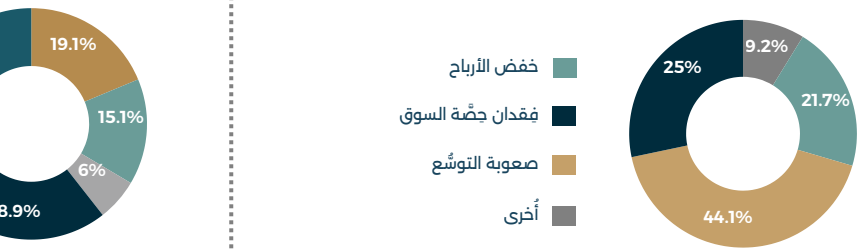
توزيع المنشآت حسب المجالات التي تُنافس فيها الشركات الحكومية الشركات العائلية

لتحديد مدى إدراك المنافسة، انقسمت الآراء بشأن ما إذا كانت الشركاتُ الحكومية تنافس الشركات العائلية، فبلغت نسبة 54.2% من العينة لمن يعتقدون وجود منافسة، و45.8% لمن يعتقدون العكس، ممّا يُظهر وجهات نظر مختلفة عن تأثير الشركات الحكومية في القِطاع الخاصّ. أمّا مجالات المنافسة فقد كانت المنتجات والخِدْمات، والوصول إلى الأسواق، والأسعار.



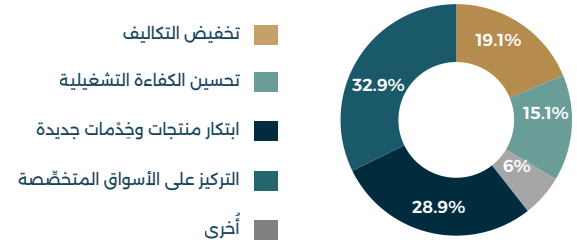
توزيع المنشآت حسب تأثير منافسة الشركات الحكومية

تدل النتائج على أن المنافسة مع الشركات الحكومية تؤثر بشكل مباشر على نمو الشركات العائلية وربحيتها، وتبرز الحاجة إلى مبادرات تنظيمية تدعم تكافؤ الفرص وتحافظ على استدامة القطاع العائلي.



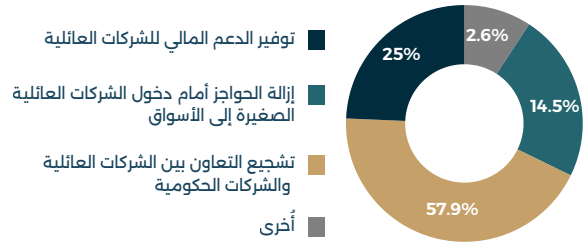
توزيع المنشآت حسب الإجراءات التي اتَّخَذتها الشركات

تُظهر الأرقام أن الابتكار وترشيد التكاليف يمثلان الوسيلتين الأساسيتين لمواجهة المنافسة، وهو توجه إيجابي يعكس مرونة المنشآت العائلية وقدرتها على التكيّف مع التغيرات السوقية.



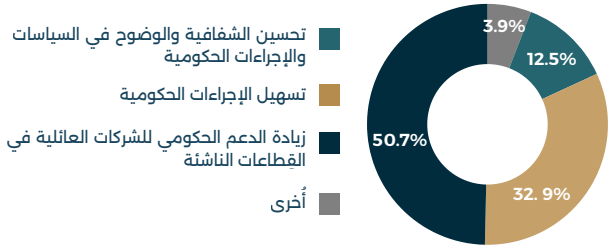
توزيع المنشآت حسب التوصيات التي تقدّمها للحكومة لمعالجة المنافسة

تركز أغلب التوصيات على تحقيق التكامل لا التنافس بين القطاعات الحكومية والعائلية، من خلال التعاون، وتسهيل النفاذ للأسواق، وتقديم الدعم المالي لتحفيز الاستدامة والنمو.



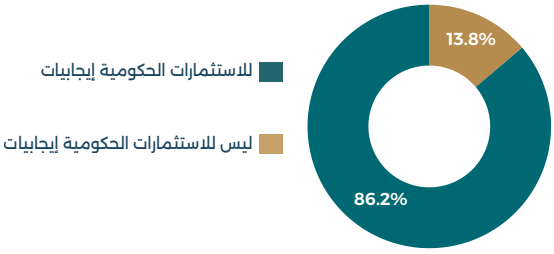
التوصيات التي تقدّمها الشركات العائلية للحكومة لتحسين دور وحوافز الاستثمارات

تؤكد التوصيات على رغبة القطاع العائلي في تعزيز التواصل مع الجهات الحكومية، مع تبسيط الإجراءات وتوسيع برامج الدعم الموجهة نحو القطاعات الواعدة.



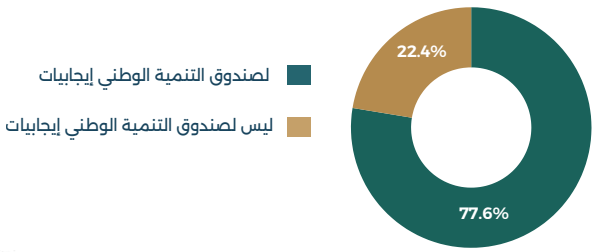
توزيع المنشآت حسب رأيهم بإيجابيات الاستثمارات الحكومية

تُظهر النتائج إجماعًا واسعًا على الدور الإيجابي للاستثمارات الحكومية في دعم المنشآت العائلية، ما يعكس ثقة عالية في سياسات الدولة الاقتصادية وبرامج التحفيز المرتبطة برؤية المملكة 2030.



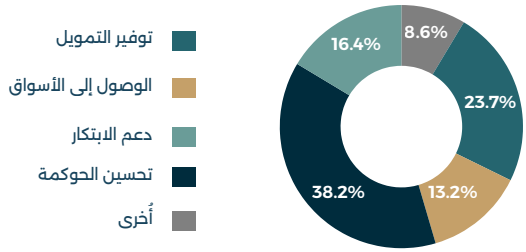
توزيع المنشآت حسب مدى إيجابيات صندوق التنمية الوطني NQF

توضح البيانات أن الغالبية العظمى من المنشآت تعتبر صندوق التنمية الوطني من أبرز أذرع التمويل الفاعلة لدعم المنشآت الصغيرة والعائلية في المملكة.



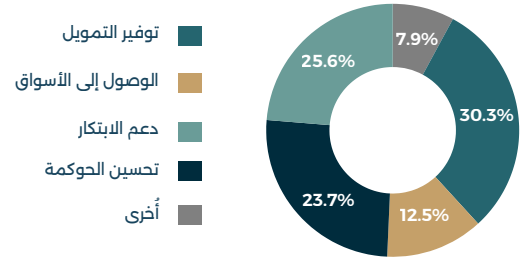
رأي المنشآت بالأثر الإيجابي للاستثمارات الحكومية

تؤكد النتائج أن البرامج الحكومية تسهم في رفع جودة الإدارة والحوكمة داخل المنشآت العائلية، كما تدعم الابتكار وتسهّل التمويل، وهو ما يعزز قدرتها على النمو المستدام والتوسع.



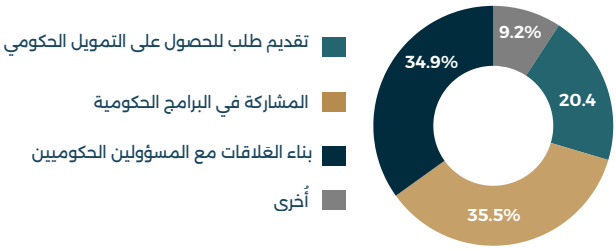
رأي المنشآت بالأثر الإيجابي لصندوق التنمية الوطني NQF

تعكس النتائج أن الصندوق يسهم بشكل فعّال في تمويل وتنمية المنشآت العائلية، خصوصًا في مجالات الابتكار والحوكمة التي تعد عناصر أساسية للاستدامة المؤسسية.



توزيع المنشآت حسَب الإجراءات التي اتَّخَذتها للاستفادة من الاستثمارات

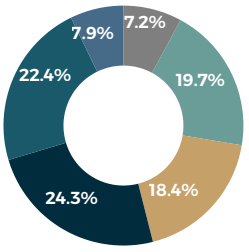
توضح النتائج أن المنشآت العائلية أصبحت أكثر تفاعلاً وانفتاحًا مع المبادرات الحكومية، من خلال المشاركة في البرامج الرسمية وبناء قنوات تواصل مباشرة مع الجهات الداعمة.



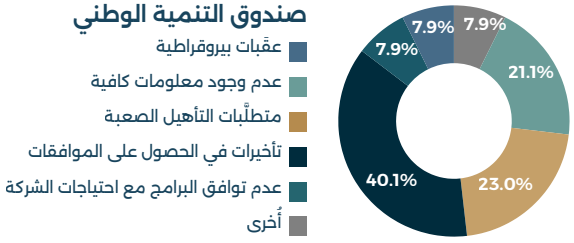
توزيع المنشآت حسَب التحدّيات التي تواجهها في الوصول إلى الاستثمارات

تشير النتائج إلى أن الإجراءات البيروقراطية وتأخر الموافقات تمثل أبرز المعوقات، ويبرز هنا أهمية تسريع العمليات وتحسين وضوح البرامج لزيادة كفاءة وصول الشركات العائلية إلى الدعم المتاح.

الحكومية



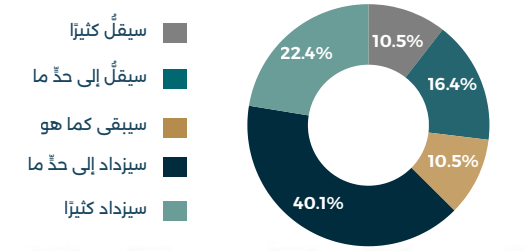
صندوق التنمية الوطني



توقُّعات المنشآت لتطوُّر دور الاستثمارات في دعم الشركات العائلية

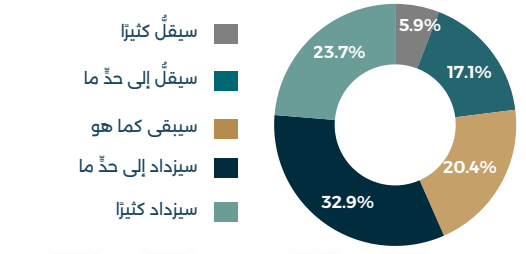
الاستثمارات الحكومية

تعكس هذه النتائج تفاؤلًا عامًا بمستقبل دور الاستثمارات الحكومية، وتؤكد ثقة القطاع العائلي في استمرار توجهات الدولة نحو دعم النمو المستدام وتمكين القطاع الخاص.



استثمارات صندوق التنمية الوطني

يتوقع أكثر من 56٪ من المنشآت ارتفاع دور الصندوق في دعم المنشآت العائلية مستقبلًا، ما يؤكد ثقة قوية في فعالية الصندوق وقدرته على مواكبة احتياجات القطاع في المرحلة القادمة.



أبرز ما ذكرت المنشآت العائلية بشأن الوعي بالاستثمار الحكومي

هل أنت على علم بالمبادرات الاستثمارية الحكومية المختلفة؟

تُدرك معظم المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية المبادرات الاستثمارية الحكومية الموجهة لدعمها وتعزيز نموها وتتنوع مصادر هذه المعرفة بين الحسابات الرسمية للجهات الحكومية عبر منصات التواصل الاجتماعي، إضافة إلى ما يتم تداوله من معلومات بين الزملاء والأقارب، وما تنشره المواقع الإلكترونية ووسائل الإعلام المختلفة.

كيف تتابعُ المبادرات الحكومية، وكيف تتفاعل معها؟

تتباين طرقُ المتابعة والتفاعل بين الشركات فبعض الشركات تتابع المبادرات بانتظام، ولا سيما تلك المتعلقة بالدعم المالي والتِّقني، مثل مِنصة "اعتماد"، ومبادرات وِزارة الإسكان ووِزارة الموارد البشرية.

وشركات أُخرى تتابع هذه المبادرات على نحو أقل انتظاما، والتفاعل يشمل الاستفادة من الدعم المالي والمشاريع الحكومية لتوسيع نطاق الأعمال وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

وبعض الشركات تتفاعل مع المبادرات الحكومية بالمشاركة في البرامج الداعمة مثل برنامج "جدارة" ومبادرات "منشآت"، أو عبر المعلومات المقدمة من الغرف التجارية مثل غرفة القصيم.

أبرز ما ذكرت المنشآت العائلية بشأن التأثير في قرارات العمل والإستراتيجية

كيف أثَّرت الاستثمارات الحكومية في إستراتيجية أعمال المُنشأة وصنع القرار؟

معظم المنشآت العائلية أفادت بأن الاستثماراتِ الحكوميةَ أسهمت في رفع معايير الجَودة والكفاءة، وأشارت الشركات في مجالات الرعاية الصحية والمطاعم إلى أن هذه الاستثمارات دفعتها لتحسين جَودة خِدْماتها وتطوير منشآتها، وتوسع مشاريع الإسكان الحكومية أدى إلى فتح فروع جديدة لبعض الشركات.

هل يمكنك إعطاء مثال على قرار تجاري تأثَّر مباشرةً بسياسات الاستثمار الحكومية؟

توجد أمثلة متعددة على قرارات تجارية حاسمة اتخذت استجابة لسياسات الاستثمار الحكومية؛ إذ دخلت إحدى الشركات المتخصصة في الأنظمة الذكية للمنازل هذا المجال نتيجةً لتوسع الحكومة في الاستثمارات السياحية والسكنية.

كما استفادت شركات التطوير العقاري من المبادرات الحكومية، مثل مدينة الملك سلمان الصناعية، لشراء أراض جديدة وتوسيع نطاق أعمالها. كذلك وسّعت إحدى شركات خدمات النقل عملياتها بفضل العقود والمشروعات الحكومية المتاحة عبر منصّة "اعتماد".

أبرز ما ذكرت المنشآت العائلية بشأن التأثير على نموّ الأعمال والمنافسة

هل تعتقد أن الشركات الحكومية تتمتّع بميزة غير عادلة في المنافسة؟

بعض الشركات ترى أن الشركات الحكومية تتمتّع بميزات غير عادلة؛ بسبب الدعم المالي والثقة العالية التي تحصل عليها، فذكرت شركة تعمل في مجال الخِدْمات المُساندة (اللوجستية) إلى أن الشركات الحكومية تستطيع الاستحواذ على حِصَص سوقية بفضل التسهيلات الكبيرة.

وشركة في مجال التطوير العقاري ذكرت أن الشركات الحكومية تحصل على الأراضي بأسعار منخفضة، ممَّا يمنحها ميزة تنافسية. وشركات أُخرى مثل شركة في مجال الفحص والمعايرة ترى أن المنافسة يمكن أن تكون عادلة إذا التزمت الشركات بمعايير الجَودة العالية.

هل تعتقد أن الاستثماراتِ الحكوميةَ تساعد الشركات العائلية على منافسة الشركات الحكومية؟

أجمع المشاركون على أن الاستثمارات الحكومية تسهم في تعزيز القدرات التنافسية للشركات؛ إذ ذكرت إحدى الشركات العاملة في مجال الأنظمة الذكية للمنازل في حائل أن الاستثمارات الحكومية في مشاريع الإسكان شجّعتها على تقديم خدمات جديدة ورفع مستوى الجودة، مما مكّنها من تحقيق تنافسية أعلى في السوق، كما أوضحت شركة في قطاع البناء والتشييد في الرياض أنها توسّعت في مدن جديدة بفضل المشاريع الحكومية، الأمر الذي عزّز قدرتها على المنافسة والنمو في مجالات متعددة.

هل أسهمت الاستثمارات الحكومية في نموّ أعمالك وتطوُّرها؟

كان التأثير إيجابياً وملموساً لدى العديد من الشركات نتيجة المشروعات والمبادرات الحكومية؛ إذ ذكرت إحدى شركات خدمات النقل في جدة أن العقود الحكومية عبر منصة "اعتماد" ساعدتها على توسيع نطاق خدماتها وزيادة أسطولها التشغيلي.

كما استفادت شركة تعمل في مجال الخدمات المالية في الرياض من شراكتها مع الصندوق الثقافي في تمويل مشاريع جديدة، مما أسهم في توسّع أعمالها وزيادة قاعدة عملائها، وأوضحت شركة تطوير عقاري صناعي في حائل أن مبادرة مدينة الملك سلمان الصناعية شجّعتها على شراء أراض جديدة مجاورة للمشروع الحكومي، الأمر الذي رفع من قيمة أصولها وساهم في توسيع نشاطها الاستثماري.

ما الفُرَصُ التي يمكن أن تنشأ للشركات العائلية من الاستثمارات الحكومية؟

أبلغت الشركات عن فرص توسع كبيرة نتيجة للمشروعات الحكومية؛ إذ أوضحت إحدى الشركات العاملة في مجال الأنظمة الذكية للمنازل أن المشروعات الحكومية في قطاعي الإسكان والسياحة فتحت أمامها آفاقا جديدة لتقديم خدمات مبتكرة وتوسيع نطاق أعمالها، كما استفادت إحدى شركات التطوير العقاري من مشروع مدينة الملك سلمان الصناعية، الذي أسهم في رفع قيمة الأراضي المجاورة ودعم نمو نشاطها وتوسّع استثماراتها.

ما المخاطرُ التي تواجهها الشركات العائلية بسبب منافسة الشركات الحكومية؟

تشمل المخاطر التي تواجهها الشركات المنافسة غير العادلة الناتجة عن التسهيلات الكبيرة التي تحصل عليها الشركات الحكومية.

إذ أشارت إحدى شركات التطوير العقاري إلى أن الشركات الحكومية تقدم أسعارا أقلّ بكثير، مما يجعل من الصعب على الشركات الصغيرة المنافسة في السوق، كما أوضحت شركة تعمل في مجال الفحص والمعايرة أن التحديات تتمثل في مواجهة منافسة من شركات حكومية تمتلك إمكانات مالية وفنية ضخمة، الأمر الذي يحدّ من قدرتها على الحصول على حصص سوقية مؤثرة.

ما التحدِّياتُ التي تواجهها الشركات العائلية في الاستفادة من الاستثمارات الحكومية؟

تتضمن التحدّيات التي تواجهها بعض الشركات البيروقراطية وصعوبة الحصول على التصاريح اللازمة.

حيث ذكرت إحدى الشركات العاملة في مجال الفحص والمعايرة أن إجراءات الحصول على التصاريح تستغرق وقتاً طويلاً، مما يُعيق قدرتها على التوسّع وتنفيذ مشاريع جديدة، كما أوضحت شركة تعمل في مجال المسح بالطائرات المسيّرة دون طيار أن إصدار التصاريح يستغرق عدة أشهر، الأمر الذي يؤثر على قدرتها في تنفيذ المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة.

هل أثَّر الاستثمار الحكومي إيجابًا أو سلبًا في نشاط المُنشأة؟

كان التأثير إيجابيا في العديد من الحالات؛ إذ أوضحت إحدى الشركات العاملة في مجال الرعاية الصحية في الرياض أن الاستثمارات الحكومية ساعدتها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نطاق عملها كما ذكرت شركة تعمل في مجال خدمات النقل أن العقود الحكومية مكّنتها من توسيع نطاق خدماتها وزيادة عدد مركباتها، مما أسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإيرادات.

كيف أثَّر الاستثمار الحكومي في تصوُّرك للمخاطر والعائد في الاستثمارات التجارية؟

أسهم الدعم الحكومي في الحد من مخاطر الاستثمار ورفع مستوى الثقة في تحقيق عوائد إيجابية.

إذ ذكرت شركة تعمل في مجال العطور في الرياض أن الاستثمار الحكومي عزّز ثقتها في توسيع نطاق إنتاجها وتنويع منتجاتها، كما أوضحت شركة متخصصة في المسح باستخدام الطائرات المسيّرة (دون طيار) أن المشروعات الحكومية ساعدتها على توسيع نطاق عملياتها وزيادة مستوى الابتكار في خدماتها، مما أسهم في تحسين تصوّرها للمخاطر وتعزيز العائد على الاستثمار.

كيف تُسهم هذه الاستثمارات في تحقيق أهداف رؤية 2030، خاصّة ما يتعلّق بريادة الأعمال والتنويع الاقتصادي؟

أكد المشاركون أن الاستثمارات الحكومية تُسهم في دعم ريادة الأعمال وتعزيز التنويع الاقتصادي، بما يمكّن الشركات الصغيرة من رفع قدرتها التنافسية في السوق؛ إذ ذكرت إحدى الشركات العاملة في مجال صناعة المواد الغذائية أن الدعم الحكومي ساعدها على تنويع منتجاتها وزيادة إنتاجيتها، مما أسهم في نمو أعمالها وتوسّع نشاطها، كما أوضحت شركة في مجال الخدمات المالية أن شراكتها مع الصندوق الثقافي مكّنتها من تمويل مشاريع جديدة تُسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المرتبطة بتنمية القطاعات غير النفطية ودعم الاقتصاد الوطني.

أبرز ما ذكرت المنشآت العائلية بشأن نظرتهم المستقبلية

كيف تتصوَّر مستقبل الشركات العائلية في ضوء الاستثمارات الحكومية الحالية والمستقبلية؟

أبدى معظم المشاركين تفاؤلهم بمستقبل واعدٍ للشركات في ظلّ الاستثمارات الحكومية المستمرة؛ إذ تتوقّع شركات عاملة في مجالي الرعاية الصحية والتطوير العقاري أن تتمكّن من توسيع نطاق عملياتها بفضل ما تحظى به من دعم حكومي متواصل، فيما ترى شركات في مجالي الخدمات المساندة (اللوجستية) والخدمات المالية أن الاستثمارات الحكومية ستُسهم في تحسين البنية التحتية وتمكينها من توسيع نطاق خدماتها لتلبية الطلب المتزايد في السوق.

ما الإستراتيجيَّاتُ التي تفكّر فيها للتوافق مع المشهد الاقتصادي المتطوِّر ؟

شكلت العناية بالابتكار والتقنيات الحديثة الإستراتيجية الأبرز لدى العديد من الشركات؛ إذ تخطّط إحدى الشركات العاملة في مجال الفحص والمعايرة إلى تطوير تقنيات جديدة تُسهم في رفع جودة خدماتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية، بينما تسعى شركات تعمل في مجالي التطوير العقاري والعطور إلى توسيع نطاق منتجاتها من خلال توظيف تقنيات حديثة واستهداف أسواق جديدة تدعم نموّها واستدامتها.

هل تعتقد أن الاستثماراتِ الحكوميةَ تؤثِّر في ثقافة ريادة الأعمال ؟

يرى المشاركون أن الاستثمارات الحكومية تُسهم في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتشجّع الأفراد على دخول مجالات الأعمال المختلفة؛ إذ أشارت إحدى الشركات العاملة في مجال الخدمات المساندة (اللوجستية) إلى أن البرامج التحفيزية الحكومية أسهمت في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب، بينما أوضحت شركة في مجال صناعة المواد الغذائية أن الاستثمارات الحكومية وفّرت بيئة مشجعة لروّاد الأعمال لتجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات مبتكرة تدعم التنويع الاقتصادي والاستدامة.

أهم النتائج والتوصيات

أظهرت النتائج أن للاستثمارات الحكومية تأثيرات إيجابية واسعة على المنشآت العائلية؛ إذ تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الأرباح وتوسيع نطاق الأعمال، إلى جانب تعزيز القدرة التنافسية محليًا ودوليًا. كما أفادت 86.2% من الشركات بأن هذه الاستثمارات تُعد وسيلة فعّالة لدعم الابتكار وتعزيز الحوكمة وزيادة الكفاءة وتعزيز الدخول في أسواق جديدة.

التوصية	التأثير المتوقع على المنشآت العائلية
تسهيل الإجراءات	تحسين الوصول إلى التمويل الحكومي وتسريع العمليات الإدارية
تطوير بوّابات إلكترونية موحَّدة	تسهيل عملية تقديم الطلبات والمتابعة وتقليل العِبء الإداري
تقديم الدعم والاستشارات	تعزيز فهم الشركات للإجراءات الحكومية وزيادة فُرَص النجاح
استخدام التِّقْنِيَّة الحديثة	تحسين الكفاءة التشغيلية وسرعة الحصول على الموافقات
رفع معايير الجَودة	تعزيز القدرة التنافسية وزيادة فُرَص الحصول على العقود الحكومية
وضع إطار حوكمة واضح	تحسين الكفاءة الداخلية وضمان الامتثال للمتطلَّبات الحكومية
تعزيز الشفافية والإفصاح	تحسين الأداء العام وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل
تقديم تدريب مستمرٍّ للموظفين	رفع مستوى الأداء وضمان التزام الموظفين بالمعايير المطلوبة
استخدام التِّقْنِيَّة لتحسين العمليات	زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية
تعزيز الشراكات بين صندوق الاستثمارات العامَّة والشركات العائلية	تعزيز فُرَص المنشآت العائلية في السوق وتحسين بيئة المنافسة
العناية بالاستثمارات	دعم النموّ اعتمادًا على الاستثمار في مجالات تعزِّز قدُرات الشركات
تعزيز الشراكات بين القِطاعين العامّ والخاصّ	زيادة الفُرَص التعاونية وتبادل الموارد والخبرات
مساعدة الشركات العائلية على استقطاب الكفاءات	تحسين قدرة الشركات على جذب المواهب والحِفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية

د. فيصل الطاهر شياد

تُمثّل المنشآت العائلية إحدى الركائز الجوهرية في الاقتصاد الوطني السعودي، إسهاماً في النمو، وتوليد الوظائف، واستدامة الأعمال عبر الأجيال. ومع التطور الاقتصادي الذي تشهده المملكة وبروز تحديات التحول والحوكمة، يُعد التخطيط للتعاقب الإداري والقيادي ضرورة استراتيجية تضمن انتقال المعرفة، واستمرارية الأعمال، وحماية إرث العائلة وقيمها، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030.

وانطلاقاً من دور المركز الوطني للمنشآت العائلية في دعم وتأهيل هذا القطاع الحيوي، يستعرض هذا المنشور مبادئ ومنهجيات تخطيط التعاقب، والعوامل ذات التأثير في الانتقال بين الأجيال، إلى جانب الوقوف على أبرز التحديات والممارسات المحلية وبيان سبل تطوير حوكمة التعاقب للوصول إلى نموذج أكثر استدامة واستقراراً.

هذا المنشور مستند على نتائج دراسة بحثية أُجريت على منشآت عائلية تمثل مناطق مختلفة من المملكة، بهدف تحليل واقع التعاقب الإداري، واستخلاص العوامل المحفزة لاستمرارية المنشآت العائلية ونجاح انتقالها عبر الأجيال، وصولاً إلى توصيات عملية تسهم في حماية أعمال العائلة ورفع كفاءة انتقال القيادة، وضمان استمرار مساهمتها في التنمية الاقتصادية الوطنية.

أهداف الدراسة وحدودها ومنهجيتها

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أبرز التحديات التي تواجه المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، والمتمثل في تخطيط التعاقب بين الأجيال، من خلال البحث في الممارسات الحالية للتعاقب وتقييم واقعها في بيئة المنشآت العائلية المحلية.

كما تسعى إلى تحليل آليات تنفيذ خطط التعاقب في الشركات العائلية، خصوصًا ما يتعلق بانتقال الملكية والإدارة، إلى جانب دراسة عوامل النجاح والفشل في هذه العملية.

وتتناول الدراسة كذلك العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في تخطيط التعاقب ضمن السياق السعودي، وصولًا إلى اقتراح إطار عام يعزز نجاح عمليات التعاقب، والخروج بتوصيات عملية تسهم في دعم استدامة المنشآت العائلية وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني.

تحددت حدود الدراسة وفق نطاقين رئيسيين، مكاني وزماني، على النحو الآتي:

شملت الحدود المكانية عينة مكونة من (14) منشأة عائلية تغطي المناطق الرئيسة في المملكة العربية السعودية، وهي: المنطقة الوسطى، والمنطقة الشرقية، ومنطقة القصيم، مع التركيز على المدن الكبرى في تلك المناطق وهي الرياض، الدمام، وبريدة.

أما الحدود الزمانية، فقد امتدت فترة الدراسة لمدة ثلاثة أشهر ابتداءً من 7 ديسمبر 2023م وحتى 7 ديسمبر 2024م، وبلغ عدد أفراد العينة المشاركين في الدراسة (25) مبحوثًا يشغلون مناصب مختلفة داخل المنشآت العائلية المشمولة بالبحث.

يطرح البحث جملة من التساؤلات، أهمها:

- ما عوامل نجاح تخطيط التعاقب في بعض المنشآت العائلية؟
- هل تقوم المنشآت العائلية في المملكة بتخطيط التعاقب؟
- لماذا تُحجم بعض المنشآت العائلية عن وضع خطط للتعاقب ضمن أهدافها؟
- ما الآليات المقترحة والمناسبة لتخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في البيئة السعودية؟
- ما التحديات التي تواجه انتقال قيادة الشركات من جيل إلى آخر؟

منهج البحث الملائم سيكون المنهج الاستقرائي، المستند على إطار معرفي وتفسيري لخلق معرفة وفهم جديد من ردود المشاركين في المقابلات.

وبناء عليه، سيتم الاعتماد على منهجية نوعية في هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة (مقابلات وجها لوجه) مع بعض أصحاب الشركات العائلية في المملكة لفهم كيفية تحضيرهم والتعامل مع نقل شبكاتهم الاجتماعية إلى من سيخلفونهم. وجمع البيانات والرؤى حول مسألة تخطيط التعاقب في الشركات العائلية في المملكة.

العلاقات العائلية وتراث وقيم العائلة

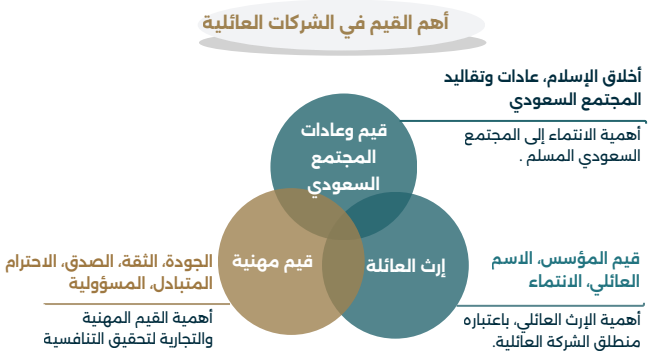
الشركات العائلية في العينة أشارت إلى وجود علاقات عائلية تربط بينهم مبنية على قيم وتقاليد وعادات المجتمع السعودي المسلم، يسود فيها الاحترام المتبادل، ويتشبثون بقيم المؤسس ويجعلونها من معايير النجاح للشركة.

كما نلاحظ حرصا على تقليل جوانب الخلافات العائلية قدر المستطاع وتقليل مساحة التداخل بين العائلة من جهة وبين الشركة من جهة أخرى.

علاوة على ذلك، توجد نقطة مشتركة بالنسبة للشركات المدروسة في أنها تعتبر إرث العائلة مقدسا ينبغي السعي للحفاظ عليه للاستمرار جيلا بعد جيل. أما أهم القيم فكانت الحرص على الجودة، والالتزام بتقديم الأفضل، والثقة والصدق، والحرص بالمسؤولية.

أهم القيم في الشركات العائلية

- أخلاق الإسلام، عادات وتقاليد المجتمع السعودي: أهمية الانتماء إلى المجتمع السعودي المسلم.
- قيم المؤسس، الاسم العائلي، الانتماء: أهمية الإرث العائلي، باعتباره منطلق الشركة العائلية.
- الجودة، الثقة، الصدق، الاحترام المتبادل، المسؤولية: أهمية القيم المهنية والتجارية لتحقيق التنافسية.



تحليل قضايا المرأة وتخطيط التعاقب

تشير نتائج العينة البحثية إلى أن مجلس الإدارة ومجلس العائلة في معظم الشركات العائلية يضمان نسبة أكبر من الذكور مقارنة بالإناث، وهو ما يمثّل تحديًا لا يزال قائمًا. وتحتاج المرأة داخل هذه الشركات إلى دعم ومساندة من أفراد العائلة، إضافة إلى منحها فرصًا عادلة للتدريب واكتساب المهارات الفنية، وتمكينها من تحقيق توازن بين العمل والحياة.

ومع الأخذ في الاعتبار أنّ بعض القطاعات قد تكون أكثر ملاءمة للرجال – مثل قطاع البناء والورش الصناعية الثقيلة – إلا أن ذلك لا يلغي قدرة المرأة على تولّي مناصب تنفيذية وقيادية داخل الشركات العائلية.

وتظهر إجابات أفراد العينة تفضيلًا واضحًا للذكور في مسألة التعاقب القيادي، واعتبار الإدارات العليا حقًا لهم، رغم إقرارهم بأهمية دور المرأة في بعض الوظائف التي يرونها مناسبة لها.

وحتى في الحالات التي مُنحت فيها المرأة أدوارًا في الشركة، لم تُدرج غالبًا ضمن قائمة المرشحين المحتملين للخلافة. وهذا الاتجاه تؤكده أيضًا العديد من الدراسات التي تشير إلى تفضيل الذكور خلفاءً على ذرية الإناث.

وترجع هذه الظاهرة إلى عوامل ثقافية واجتماعية نشأ عليها المؤسسون أو الملاك الحاليون للشركات العائلية، إضافة إلى طبيعة بعض الأعمال التي تتطلب جهدًا كبيرًا ووقتًا أطول، مما يُعتقد أنه لا يناسب الإناث.

كما تُعزى هذه النظرة إلى اعتبارات أسرية مرتبطة بأحقية الذكر في القِوامة، وبالتالي أحقّيته بقيادة الشركة ما دام قادرًا وحاضرًا.

ومع ذلك، بدأت هذه الرؤية في التغيّر تدريجيًا، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي عززت دور المرأة في مختلف قطاعات المجتمع، وفتحت أمامها مجالات التعليم العالي، مما مكّن العديد من النساء من الوصول إلى مواقع قيادية في قطاعات وشركات متعددة.

أسباب تفضيلية للذكر على الأنثى في مسألة التعاقب بين الأجيال وفقا للدراسة:

- أسباب ثقافية واجتماعية (عادات ، قيم مكتسبة , ...).
- طبيعة أعمال الشركة.
- عدم رغبة المرأة بالانضمام للشركة.
- قدرات وكفاءة الرجل أكبر.
- أسباب أخرى.

أسباب عدم رغبة الجيل الجديد العمل في الشركة العائلية

أظهرت نتائج المقابلات وجود عدة أسباب تدفع بعض أفراد العائلة للعزوف عن العمل داخل الشركات العائلية، من أبرزها الرغبة في بناء مسار مهني مستقل خارج نطاق الشركة العائلية، والسعي لاكتساب خبرات مهنية أكثر تخصصاً أو الاستقلال عن تأثير العائلة، كما أشار بعض المشاركين إلى محدودية الوظائف المتاحة نتيجة صغر حجم المنشأة أو القيود المفروضة على عدد أفراد العائلة العاملين فيها، إضافةً إلى عدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات مباشرة أمام أفراد الأسرة، أو عدم استيفاء المتطلبات العائلية للدخول إلى الشركة مثل المؤهلات التعليمية والخبرة العملية.

بعض أهم أسباب رفض العمل بالشركة العائلية وفقا للدراسة:

- رغبة في الابتعاد عن العائلة نتيجة أحاسيس بضغوطات عائلية أكثر في الشركة العائلية أو الابتعاد عن كل ما من شأنه إثارة النزاع أو الخلاف.
- الحرص على تأسيس عمل خاص أو عمل وظيفي يتوافق مع اهتماماتهم وطموحاتهم.
- رغبة في النجاح الفردي والاستقلالية وصنع مجد شخصي.

قرار اختيار الخليفة ومن سيتولى إدارة الأعمال في المنشآت العائلية

تُعدّ الإجابة عن سؤال «من سيتولى الخلافة مستقبلًا؟» عاملًا حاسمًا في تشكيل مسار الشركة العائلية واستمراريتها. وقد اتفق معظم أفراد العينة على أن وجود خليفة من داخل العائلة يُعد عنصرًا جوهريًا للحفاظ على صفة الشركة العائلية، وأن استمرارها يصبح مهددًا في حال غياب فرد من العائلة قادر على مواصلة قيادتها.

كما عبّر أغلب المشاركين عن وجود توقعات راسخة بأن يتولى أول الأبناء الذكور إدارة الأعمال خلفًا لوالده المؤسس، باعتباره الامتداد الطبيعي لقيادة الشركة.

وأظهرت النتائج تفاوتًا في مستوى الاستعداد لعملية الخلافة؛ إذ إن معظم الشركات لم تقم فعليًا بإعداد خليفة وفق معايير واضحة ومنهجية. كما أن العديد من القرارات لا تزال غير محسومة، ما يشكّل عامل خطر على هذه الشركات، إذ قد يتعرض القائد الحالي لأي ظرف مفاجئ يحدّ من قدرته على إدارة العمل، مما يؤدي إلى فترة انتقالية صعبة قد تُربك إدارة الشركة وتُحدث حالة من عدم الاستقرار لدى الموظفين والمؤسسة على حدّ سواء.

وركّزت الشركات العائلية محل الدراسة على معيار الخبرات المهنية عند اختيار الخليفة، بما يستلزم أن يمتلك المرشح خبرات عملية داخل الشركة وخارجها، تسمح له باكتساب المهارات القيادية الضرورية لإدارة العمل بكفاءة واستمرارية.

أهم معايير الخلف المطلوبة من الشركات العائلية وفقا لآراء العينة:

- شخصيته وعلاقته بالآخرين.
- الاستعداد والاهتمام والرغبة.
- الخبرات المكتسبة.
- التعليم والشهادات المهنية.

تحديات انتقال السلطة بين الأجيال المختلفة

بالنسبة لبعض العائلات، يمكن أن تكون الخلافة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني هي الأكثر صعوبة، لأنه لا توجد سابقة أو مثال سابق في تاريخ العائلة أو الشركة.

توجد عوامل تؤثر في عملية التخطيط للتعاقب، تشمل مدى وجود نية ورغبة من قبل المؤسس والملاك في تحضير خليفة محتمل من أفراد العائلة، وأيضا مدى استعداد ورغبة الخلفاء لتحقيق الذات في الشركة؛ وماهو نوع العلاقات الأسرية السائدة، وما هي آفاق الشركة، وكيف تؤثر العائلة على جوانب الأعمال، وماهي بيئة السوق وطبيعة الميراث.

تتمتع الشركة التي لديها خطة تعاقب جيدة التصميم بفرصة أكبر بكثير للبقاء والنمو. وتوفر الخطة الجيدة الشفافية والموضوعية وتتيح وقتًا كافيًا لتحديد الخلفاء المستقبليين وإعدادهم.

مجلس الإدارة ومجلس العائلة

يوفّر مجلس الإدارة وسيلة فعّالة للحفاظ على استدامة الشركة واستمراريتها؛ إذ إن المنشآت العائلية، التي تقوم عادةً على الروابط الأسرية والعلاقات غير الرسمية في بيئة العمل، تكون أكثر عرضة للمخاطر الداخلية وظهور نزاعات أسرية غير متوقعة. ومن ثمّ يكون مجلس الإدارة في موقع أفضل لمواجهة مثل هذه الصدمات، ولديه القدرة على التكيّف مع التغيّرات الحتمية في بيئة الأعمال.

أما فيما يتعلق بمجلس العائلة في الشركات العائلية، فقد أجمع جميع أفراد العينة المستجوبة على وجود مجلس للعائلة، وكانت أغلب هذه المجالس تعقد اجتماعات دورية تشبه لقاءات لمّ الشمل.

وتهدف هذه الاجتماعات إلى تعزيز العلاقات بين الأجيال، واستثمار فرصة الاجتماع لحل الخلافات والنزاعات العائلية التي قد تظهر من حين لآخر.

خطط انتقال الملكية

لقد تبنّت الشركات العائلية محلّ الدراسة عدّة خيارات عند نقل الملكية، كان أبرزها الاعتماد على أحكام الشريعة الإسلامية، التي تتولى بنصوص القرآن الكريم تنظيم عملية تقسيم الثروة وفق الضوابط الشرعية.

ومع ذلك، اتجهت بعض هذه الشركات في حالات معيّنة إلى فصل الأصول العقارية عن ملكية الشركة؛ حيث تمّ نقل ملكية بعض العقارات إلى البنات لتجنّب إشكالية دخول الأصهار في هيكل الملكية، بينما أُبقيت ملكية أصول الشركة ونشاطاتها التجارية بيد الذكور من خلال شراء حصص البنات. وبهذا الإجراء، بدا وكأن الشركات وضعت قاعدة غير رسمية وغير مكتوبة تمنع الأصهار من امتلاك حصص في المنشأة العائلية.

وبالنظر إلى خطط نقل الملكية، يُظهر تحليل الاستبيانات والمقابلات الشخصية وجود اتفاق بين الشركات العائلية على أن انتقال الحصص يتم غالبًا عبر بيعها أو وهبها لأفراد العائلة، بدلاً من اللجوء إلى خيارات أخرى مثل البيع لأطراف خارجية أو التصفية. كما يتأثر انتقال الملكية بجملةٍ من الخصائص العائلية والاعتبارات المختلفة، مثل القيم الأسرية، ومستوى التعليم، وهيكل حصص الملكية، ومدى سيطرة المؤسس أو أحد أبنائه، وهي عوامل يمكن أن تسهّل عملية النقل أو تعيقها.

ويرجع غياب خطط ملكية واضحة ورسمية في كثير من هذه الشركات إلى حساسية موضوع الملكية نفسه، وما قد يثيره من خلافات بين أصحاب المصلحة.

انتقال الملكية وتحدياته في الشركات العائلية وفقا للدراسة

- **حساسية الموضوع**

يثير موضوع نقل الملكية عدة خلافات.

- **شراء الحصص**

الخيار المفضل هو شراء الحصص داخل البيت العائلي ورفض دخول الأجنبي.

- **تفضيل بقاء الإرث العائلي**

السعي للحفاظ على الملكية العائلية يرتبط باسم العائلة ويحقق دعائم استمرارية العائلة.

- **غياب خطط واضحة لنقل الملكية**

غياب خطط واضحة لحل الخلافات المرتبطة بنقل الملكية والحصص قد يشكل مسببا للخلاف في المستقبل.

- **اللوائح**

تسعى الشركات العائلية لحل أي خلاف يرتبط بنقل الملكية من خلال الاجتماعات التي تقرب وجهات النظر، في ظل غياب لسياسة واضحة للتخارج.

حل النزاعات واتخاذ القرار في الشركات العائلية

يمثّل حلّ النزاعات تحديًا جوهريًا في الشركات العائلية، نظرًا للطبيعة العاطفية والشخصية التي تميّز العلاقات بين أفراد العائلة. إذ يمكن أن تتصاعد الخلافات بسرعة، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للشركة. ومن هنا تبرز أهمية إنشاء آلية عادلة وشفافة لمعالجة النزاعات بشكل فعّال.

وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار داخل الشركات العائلية، فإنها تتراوح بين قرارات فردية وأخرى جماعية تشاورية. ويُعد اتخاذ القرار عنصرًا محوريًا في الإدارة، سواء كانت القرارات تشغيلية أو تكتيكية أو استراتيجية؛ مما يجعل تحديد الجهة المخوّلة باتخاذ القرار مسألة بالغة الأهمية.

تُعد النزاعات العائلية من أبرز أسباب فشل الشركات العائلية، الأمر الذي يستدعي وضع إطار واضح لحلّ هذه الصراعات.

ويمكن تحقيق ذلك عبر اعتماد مبادئ توجيهية تنظم عقد الاجتماعات فور حدوث خلاف، وتحديد الجهة المخوّلة بالتحكيم، وكذلك تحديد أعضاء المجلس العائلي الذين يحضرون جلسات الصلح. وتشير نتائج العينة إلى أن الشركات العائلية تبذل جهودًا لاحتواء النزاعات عبر الحوار والتواصل، سعياً لتقليل مساحة الخلاف قبل تفاقمه. كما تلجأ إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للبحث عن حلول مناسبة، مع الاعتماد على مواثيق عائلية متوافق عليها لترسيخ آليات الحوكمة وضمان الاستقرار.

آلية حل الخلافات العائلية في الشركات العائلية التي ذكرتها المنشآت في العينة:

- مجلس الإدارة.
- البدء بشكل استباقي.
- تواصل فعال.
- اطراف خارجية ذات ثقة وقبول كالمركز الوطني للمنشآت العائلية.
- حكمة كبار السن.
- إنشاء إطار رسمي معالجة النزاعات.

معوقات تحضير الجيل الجديد للخلافة

تواجه عملية إعداد الخلف المناسب لقيادة الشركة جملةً من التحديات المتداخلة، يأتي في مقدمتها مدى رغبة الشخص ذاته في تولّي المسؤولية، إضافة إلى الخلافات العائلية التي قد تنشأ عند إسناد المنصب لأحد أفراد العائلة دون غيره، فضلاً عن محدودية الخبرات لدى الجيل الحالي. وتستوجب هذه العوامل من الشركات العائلية التعامل معها بوعي واستباقية لضمان انتقال سلس ومرن للقيادة.

وانطلاقًا من ذلك، تبرز الحاجة إلى وضع خطة شاملة للتعاقب الوظيفي في مرحلة مبكرة، بحيث تأخذ في الاعتبار قدرات الخلفاء المحتملين وتطلعاتهم، إلى جانب احتياجات الشركة وتوجهات الجيل الحالي من المالكين. كما يُعدّ الاستعانة بمستشارين متخصصين خطوة مهمّة لإضفاء موضوعية أكبر على العملية وتحسين جودة التخطيط.

وتواجه الشركات العائلية أيضًا عدداً من المعوقات في مسار التعاقب، من بينها محدودية الخبرات العملية لدى الخلف المحتمل وفق تقدير القيادة الحالية، وضعف التواصل داخل العائلة وتجنب الخوض في موضوع الخلافة بسبب حساسيته، واختلاف التطلعات ووجهات النظر بين الأجيال. ويضاف إلى ذلك غياب الوثائق الرسمية التي توضّح آليات انتقال الملكية والإدارة، فضلاً عن ضعف الوعي بأهمية التخطيط المبكر وإعداد الجيل المستقبلي لتولي الأدوار القيادية داخل المنشأة.

وتتعمّق هذه التحديات مع ازدياد حجم الشركة وتعقّد أنشطتها، إذ يصبح الانتقال العفوي للقيادة أكثر خطورة، وقد يعرّض الكيان العائلي لمخاطر تشغيلية وتنظيمية كبيرة. فغياب خطة واضحة قد يؤدي إلى صراعات داخلية تُضعف ثقة الموظفين والشركاء، وتؤثر سلبًا على سمعة الشركة واستقرارها في السوق. كما أن الخلف غير المُعدّ قد يجد نفسه أمام مسؤوليات تفوق قدراته، مما قد يسبب تباطؤًا في الأداء أو اتخاذ قرارات غير مدروسة.

معوقات تحضير الجيل الجديد للخلافة وفقا للاستبيان:

- قلة الخبرة العملية.
- ضعف التواصل بين أفراد العائلة.
- اختلاف وجهات النظر والمتطلبات.
- عدم وجود وثائق مكتوبة.
- نقص الوعي.

بناء قدرات الجيل القادم

أوضحت الردود أن مفهوم التعليم الرسمي أصبح يعتبر من الشروط والمعايير التي ينظر لها الجيل القديم على أساس أهميتها في تكوين الجيل الجديد وتسليمه القيادة والملكية في المنشأة العائلية لإعداد أفراد العائلة الصغار، قامت بعض الشركات العائلية بإجراءات مشابهة، ففي المراحل المبكرة يتم إشراك أفراد العائلة الصغار في الشركة العائلية للقيام بنشاطات بسيطة، كان الغرض منها إشراكهم شيئا فشيئا في العمل، وتعويدهم على تحمل بعض المسؤوليات.

ويرجع سبب اهتمام الشركات العائلية ببناء قدرات الجيل القادم، لأنه ضمان لاستدامة الشركة واستمرار نشاطها إلى أجيال عديدة، ويعتبر التركيز على جوانب المهارات والخبرات سواء داخل الشركة العائلية بشكل تدريجي، أو اكتساب خبرات خارج الشركات العائلية من الدعائم القوية في تأهيل وتدريب الجيل الجديد. حيث يعتبر ميزة مهمة في فهم كيفية إدارة الشركات ومواجهة التحديات. إضافة إلى الانفتاح على جوانب التعليم الأكاديمي والمهني المتخصص ومسايرة التطورات الحديثة كل ذلك يزيد من كفاءة المورد البشري العائلي.

يشمل التحدي الكبير لإعداد الخليفة المناسب مدى قدرته على اكتساب معارف ومهارات السلف من أجل تحسين أداء الشركة، إلى جانب عوامل القرب والثقة العائلية التي تسهل عمليات التخطيط الانتقالي. كما أن الإعداد الجيد لمرحلة تسليم الخليفة المشعل في الشركة، يؤدي إلى تحولات أكثر سلاسة، ولا يؤدي بالضرورة إلى أداء سيء بعد الانتقال.

وقد ذكرت المنشآت العائلية في ردودها عددا من الأدوات لإعداد الجيل القادم، مثل:

- **بناء برنامج للتدريب:** يتعلم فيها الشباب عن الأعمال التجارية للعائلة وأنواع المهن المتاحة.
- **وضع خطة مستقبلية:** إذا اقتنع مؤسس الشركة أو مالكها على أنه سيأتي اليوم الذي يصبح فيه عاجزا أو غير قادر على إدارة الشركة، فعليه أن يستحضر هذه النقطة لبناء الجيل القادم الذي سيكمل المسيرة من بعده. وهذا يمكنه من التخطيط للتطوير الوظيفي المناسب للجيل القادم.
- **استغلال مجلس العائلة:** يمكن أن يكون مجلس العائلة مكانًا فعالاً للمناقشات المختلفة، وزرع قيم الشركة وتوضيح تحدياتها وإبقاء العائلة على تواصل مع الشركة ومع بعضها البعض.
- **تطوير المهارات:** تقييم مهارات ومواهب ورغبات الجيل القادم في جميع المراحل، ومنحهم أكبر عدد ممكن من الفرص للتعرف على الشركة، وكيفية ضمان مستقبلها الناجح.

بناء قدرات الجيل الجديد في الشركات العائلية:

- **التدريب الداخلي**

التدريب في وظائف بسيطة في الشركة العائلية منذ سن صغيرة.

- **العمل خارج الشركة العائلية**

الحث على آخذ خبرات خارج الشركة العائلية.

- **التعليم**

أهمية الحصول على تعليم جامعي، خصوصا إدارة الأعمال أو التخصصات القريبة من عمل الشركة.

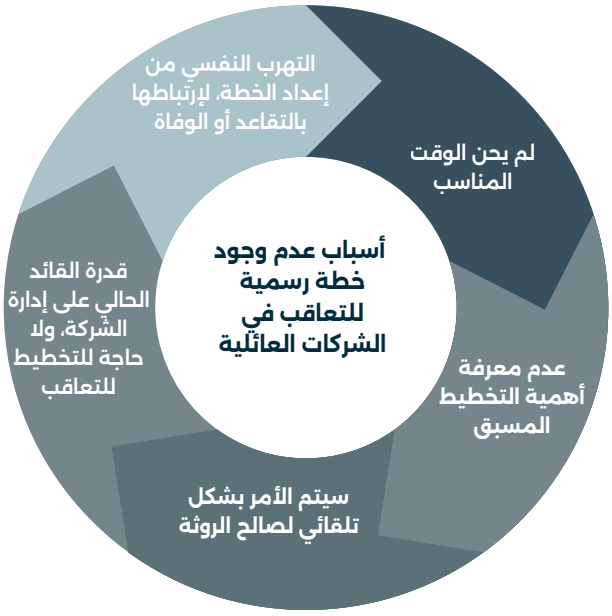
- **الاستعداد والجاهزية**

وجود رغبة واستعداد نفسي لتولي مناصب قيادية بالشركة.

مدى إدراك أهمية خطط التعاقب في المنشآت العائلية

بالرغم من اقتناع كل الشركات العائلية في العينة بأهمية التخطيط للتعاقب، وأنه أحد أهم العوامل لاستمرارية الشركات العائلية. إلا أنه لا يزال العديد من أفراد العائلة غير مدركين لأهمية وجود خطط لتعاقب الأعمال. وقد انعكس هذا النقص في الوعي في أن بعض الشركات العائلية ليس لديها أي خطط للتعاقب.

هناك من يعتقد أنه لم يحن الأوان بعد، وهناك من يقول إن الشركة ستؤول مليكتها وإدارتها لأولاً ده من بعده، ولا حاجة لتفصيل دقيق للتعاقب في الشركة. كما أن بعض الشركات يرى قائدها أنه مازال صغيرا ولا يحتاج إلى التخطيط للتعاقب إلى أن يحين الوقت المناسب. وتفتقر الشركات العائلية إلى خطط للتعاقب بسبب مشاعر الرغبة في البقاء في المنصب، وحجة عدم وجود خلفاء مناسبين، والخوف من التقاعد، وعدم الإيمان بفعالية التخطيط الرسمي، والفشل في نقل المعرفة التجارية والقيادية بشكل غير رسمي.



العوامل المؤثرة في التخطيط للتعاقب

ديناميكيات الأسرة لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات في الشركات العائلية، والتأثير على النمو، والتعاقب، وتماسك الإدارة، وانتقال الملكية، ونوايا الخروج.

وعليه فإن التحولات الناجحة بين الأجيال في الشركات العائلية تتأثر بمزيج من العلاقات العائلية، وديناميكيات الأسرة الإيجابية، والتواصل الفعال، والتخطيط الشامل (بما في ذلك نقل الملكية)، والقدرة على التكيف والمواءمة بين أهداف العائلة والشركة.

ويرجع سبب تركيز أغلب الشركات على الجاهزية كعامل أساسي، لأن جاهزية فرد من أفراد العائلة في تولي إدارة الشركة، يعني ضمنيا اكتسابه لخبرات معتبرة ولمعرفة كافية بعمل الشركة وعلاقات تواصل جيدة وفكر قيادي يجعله في النهاية جاهزا ومستعدا نفسيا وفنيا للمهام المستقبلية. وهو في الحقيقة عنصر مهم ينبغي التركيز عليه في إعداد الجيل القادم في الشركات العائلية في المملكة.

العوامل المؤثرة في التخطيط للتعاقب وفقا للدراسة:

- عامل الاستعداد والجاهزية.
- قيم الشركة وقوة الانتماء إليها.
- مدى رغبة المؤسس في تسليم الأعمال.
- تأثير الزوج (ة) والأولاد.
- قطاع الشركة وأهدافها.
- صعوبة معايير الاختيار.
- العلاقات العائلية ومتانتها.

خطط التقاعد

يشير تحليل المقابلات الشخصية إلى أن جميع الشركات العائلية ليس لديها خطة تقاعد مكتوبة للخلافة وترتيب أمور التقاعد. ويرجع سبب ذلك إلى اقتناع المالك الحالي بقدرته على إدارة الشركة وعدم رغبته في التقاعد، لأنه يشتغل في ملكيته وليس في شركة أخرى حكومية أو خاصة حتى يتقاعد. وهو أمر لصيق بجوانب نفسية حيث يكون ارتباطه شديدا بالشركة وتعلقه بها منذ الصغر وعلى مرور السنوات اعتبرها بيتا له. رغم أن الممارسات المعاصرة تعطي الأفضلية للشباب لأنهم سيقودون الشركة مستقبلا، ويبقى الجيل القديم بخبراته وتجاربه مستشارا وناصحا للجيل الجديد.

يندرج تعلق المؤسس بالشركة وعدم رغبته في التخلي عنها تحت نظرية الإشراف، حيث إن العديد من القادة والمديرين التنفيذيين يطمحون إلى تحقيق أهداف عليا في وظائفهم، فهم لا يعتبرون أنفسهم مجرد أفراد اقتصاديين يخدمون أنفسهم، ولكنهم غالبًا ما يتصرفون بإيثار لصالح المنشأة العائلية. علاوة على أنهم وفقا لنظرية الإشراف يتوافقون بشكل جيد مع المنشأة؛ ويتبنون أهدافها ويلتزمون بنجاحها، حتى مع التضحية الشخصية.

عوامل استمرارية واستدامة الشركات العائلية

كشف تحليل الاستبانة والمقابلات عن أبرز الأسباب التي تُسهم في استمرار الشركات العائلية من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبيّن أن أهم هذه الأسباب هو وجود تخطيط محكم والفصل الواضح بين العلاقات العائلية والعلاقات التجارية داخل الشركة. كما أشار المشاركون إلى أهمية ربط الأجيال وتعزيز القيم العائلية الداعمة للتماسك، لما لذلك من دور في تحقيق توازن سليم بين متطلبات العائلة واحتياجات الشركة.

كما أشار المشاركون إلى أهمية ربط الأجيال وتعزيز القيم العائلية الداعمة للتماسك، لما لذلك من دور في تحقيق توازن سليم بين متطلبات العائلة واحتياجات الشركة. ويُعد التخطيط للتعاقب الإداري عنصرًا محوريًا لضمان انتقال سلس للقيادة بين الأجيال، إضافة إلى أن تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية يُعد من العوامل الأساسية لاستمرار الشركات العائلية على المدى الطويل.

ويمكن الاستنتاج أن الاستدامة بين الأجيال في الشركات العائلية تعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة، يأتي في مقدمتها إدارة الصراعات الأسرية بفعالية. ولضمان استمرارية هذه الشركات، يصبح من الضروري اعتماد آليات حوكمة وإدارة ملائمة تتوافق مع قيم العائلة ورؤيتها، بما يساعد على منع نشوء النزاعات أو تسهيل حلّها عند حدوثها، وبالتالي حماية أداء الشركة وسمعتها وقدرتها التنافسية. ويُعد التخطيط الجيد للتعاقب، والفصل بين العائلي والتجاري، وترسيخ القيم العائلية، وتطبيق الحوكمة الرشيدة، ومواكبة التطورات الاقتصادية والرقمية والابتكار من أبرز العوامل الداعمة لاستمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال.

العوامل المساعدة على استمرارية الشركات العائلية:

- التخطيط الجيد بما فيه التخطيط للتعاقب.
- الفصل بين العلاقات العائلية والعلاقات التجارية في الشركة.
- ضرورة ربط الأجيال ببعضها البعض، وتوسيع القيد العائلية.
- الميثاق العائلي والوثائق العائلية المنظمة لعمل الشركة.
- الحوكمة الرشيدة.
- إدارة الصراع داخل الأسرة.
- مسايرة التطورات الاقتصادية والرقمية.

الميثاق العائلي

تزداد قوة الميثاق العائلي لكونه وثيقة ملزمة لأفراد المنشأة العائلية، إذ نصّت المادة الحادية عشرة على إلزاميته، كما أكدت الفقرة الثانية من المادة الحادية عشرة أن: "يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزماً...". وقد اشترط المنظّم شرطين أساسيين ليصبح الميثاق ملزماً، وهما:

- ألّا تتعارض أحكام الميثاق العائلي مع نظام الشركات في المملكة.
- وألّا يخالف عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساسي.

كما يجدر التأكيد على أن دستور الأسرة أو ميثاقها العائلي يُعد وثيقة حيّة تتطور باستمرار مع تطور العائلة واتساع أعمالها، مما يجعل تحديثه بصورة دورية ضرورةً لمواكبة أي تغيّرات في العائلة أو الشركة.

وقد أشار أفراد العينة المستجوبة إلى أهمية الميثاق العائلي، رغم أن بعض الشركات العائلية ضمن العينة لم تقم بصياغته بعد. أما الشركات التي اعتمدته فقد ربطته بأهداف واضحة تخدم مصلحة المنشأة، حيث يشكّل الميثاق وثيقة ذات بعدين: عائلي وتجاري، تُنظّم الملكية العائلية وفق معايير يتفق عليها الشركاء، وتكتسب صفتها الإلزامية عند وقوع أي خلافات، الأمر الذي يجعلها جزءاً من السجلات الرسمية للمنشأة.

ومن المهم التنبيه إلى أن أي اتفاقيات تبرمها الأسرة يجب أن تشمل جميع أفرادها، إذ أن عدم الالتزام ببعض بنود الميثاق العائلي يُعد خرقاً لاتفاق مشترك، وقد يؤدي إلى ظهور خلافات متعددة. بناءً على ذلك، تبرز أهمية مشاركة جميع أفراد العائلة في صياغة الوثائق والاتفاقيات التي تُشكّل دستور الشركة العائلية أو ميثاقها، لضمان قبولها والتزام الجميع بمضامينها.



تُظهر أغلب الشركات العائلية، وفقا للدراسة، ضعفًا في الفصل بين الملكية والإدارة، بينما أدركت بعض الشركات العائلية الكبرى أنّ استمرار نموّها وتطورها يتطلب الفصل الواضح بين هذين الجانبين.

فعدم الفصل بين الملكية والإدارة قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، ويُعرّض استمرارية الشركة على المدى الطويل للخطر. ولهذا أصبح من الضروري أن تتمكن الشركات العائلية من تحقيق توازن بين الانسجام العائلي وتطبيق ممارسات الإدارة المهنية لضمان نمو مستدام.

وتشير النتائج إلى وجود مستوى ضعيف إلى متوسط من الوعي بأهمية فصل الملكية عن الإدارة، كما أنّ غالبية الشركات في العينة ترفض هذا الفصل بحجة عدم الحاجة إلى مدير خارجي، وبالاعتماد على كفاءة أحد أفراد العائلة القادر -من وجهة نظرهم- على إدارة الشركة دون الحاجة إلى الفصل.

ويرى هؤلاء أن هذا الفصل قد يحدّ من دور أفراد العائلة في الشركة ويقلل من مساهماتهم، وهو أمر لا يتوافق مع طبيعة هذه الشركات التي تفضّل بقاء القيادة حكرًا على العائلة.

ويبدو أن هذه الممارسات مناسبة أكثر للشركات صغيرة الحجم وفي مراحلها الأولى، على عكس الشركات الكبيرة التي وصلت للجيل الثاني أو الثالث، حيث أظهرت إدراكًا أوضح لأهمية الفصل، والتزمت به من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

إن فصل الملكية عن الإدارة يسهم في جذب الكفاءات المتخصصة وتفعيل آليات المساءلة. ومع ذلك، قد تواجه الشركات العائلية الصغيرة تحديات في إيجاد محترفين مؤهلين، إضافة إلى تكاليف توظيفهم. ومع ذلك يبقى هذا الفصل أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، إذ يميز بين الملاك المسؤولين عن الاستثمار وتحقيق العائد، وبين المديرين المحترفين المسؤولين عن تسيير العمليات اليومية وتعظيم قيمة الشركة. ويسهم هذا الفصل في تعزيز الاستدامة والفعالية التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أداء الشركة ونموها المستقبلي.

مبررات عدم الفصل بين الملكية والإدارة:

- الشركة لازالت صغيرة ولا زلت قادراً على إدارتها.
- عدم فهم أهمية الفصل بين الملكية والإدارة وايجابياته.
- تحتاج العملية إلى تطبيق الحوكمة والإدارة المهنية.

أهمية الشفافية والمساءلة ودور المستشارين الخارجيين في حوكمة الشركات

يساعد التواصل الواضح على بناء الثقة بين أفراد العائلة وأصحاب المصلحة، بينما تضمن المساءلة اتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة الشركة.

ويمكن تحقيق الشفافية من خلال إعداد التقارير المنتظمة والإفصاح عن المعلومات المالية والأداء التشغيلي والخطط الإستراتيجية.

وتتطلب المساءلة تحديد توقعات واضحة وإنشاء آليات لتقييم الأداء. ويجب على الشركات العائلية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة وتقييم أداء أفراد العائلة والإدارة التنفيذية بانتظام مقابل هذه المقاييس. ومن خلال تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، يمكن للشركات العائلية تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.

جوانب إيجابية للحوكمة:

- تحقيق الشفافية من خلال إعداد التقارير المنتظمة والإفصاح عن المعلومات.
- التوسط في النزاعات العائلية.
- تحديد كيفية انتقال الملكية وانتقال الإدارة.
- يمكن للمستشارين الخارجيين تقديم برامج التدريب والتطوير لأفراد العائلة.
- تحسن مؤشرات الأداء والربحية.
- تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.

آثار عدم الالتزام بالحوكمة:

- تصبح للعلاقات الأسرية الأسبقية على المعايير المهنية.
- الارتباك في سلطة اتخاذ القرار.
- كثرة الصراعات المحتملة بين أفراد الأسرة.
- غياب تحديد واضح للمسؤوليات.
- عدم وجود مساءلة، فتكثر الأخطاء دون متابعة.

متطلبات نجاح التعاقب:

- وجود معايير محددة ومعلنة (شفافية).
- وجود الآت حوكمة رشيدة.
- تنظيم العلاقات العائلية وفصلها عن الشركة.
- منح فرص عادلة للجميع.

خاتمة الدراسة

أوضحت هذه الدراسة أن الشركات العائلية تمتلك خصائص تميزها عن غيرها من الشركات، إذ تواجه تحديات وعقبات قد تهدد استمراريتها، ولا سيما مسألة التعاقب القيادي. وتُعدّ الضغوط المرتبطة بتوظيف الأقارب إحدى أكثر المشكلات شيوعًا، حيث يخلق البعد العاطفي للعلاقات الأسرية صعوبة في رفض طلبات التوظيف. كما تتعقد العلاقات داخل الشركات العائلية بفعل الاحتكاك الناشئ عن المنافسة بين الأب وأبنائه، أو بين الإخوة، أو بين أفراد آخرين من العائلة يشغلون مناصب مختلفة داخل الشركة. وتبرز مشكلة "قرار الفرد الواحد" حين يعتقد أحد المالكين أنه صاحب الرؤية الأصح، مما قد يلقي بظلاله على أداء الشركة بأكملها.

إن وضع قواعد واضحة تنظم عمليات التوظيف، وتطوير أفراد العائلة، وتقييمهم، وتدريبهم، إلى جانب معاملة الموظفين من داخل العائلة وخارجها بإنصاف وشفافية، يسهم في الحد من المحسوبية الضارة ويحافظ على الشركة واستمراريتها.

وفيما يخص التخطيط للتعاقب في المنشآت العائلية بالمملكة، فإنه لا يمثل في كثير من الأحيان أولوية لدى أصحاب هذه الشركات. إذ يوجد تردد طبيعي لديهم في مناقشته، لما يرتبط به من دلالات غير مريحة مثل التقدم في العمر، التقاعد، أو قرب انتهاء دورهم في الشركة.

كما يدرك البعض أن عملية التعاقب معقدة وتتطلب وقتًا طويلاً للإعداد، فيؤجلون النظر فيها.

وتُظهر الدراسة أن نجاح التخطيط للتعاقب يتطلب البدء المبكر والتخطيط الاستباقي. فبعض الشركات تعمل على تنظيم هذه العملية والتحضير لها بشكل منهجي، بينما تعتمد الأغلبية على أفكار عامة غير منظمة قد تؤدي إلى خلافات عائلية بسبب غياب إشراك جميع الأطراف المعنية.

وتؤدي العلاقات العائلية والعاطفية دورًا بارزًا في تعقيد مسار التعاقب، فتظهر مشكلات مثل المحسوبية، والصراعات بين الإخوة، ومقاومة التغيير. كما تميل بعض الشركات إلى تجنب التخطيط للتعاقب أو تأجيله بسبب عدم الارتياح للتحدث عن التقاعد أو الوفاة، مما يؤدي إلى عمليات انتقال غير مُهيّأة جيدًا. ويزداد الأمر صعوبة عند وجود عدة مرشحين محتملين تختلف مستويات اهتمامهم وقدراتهم.

وتكشف النتائج أن أفراد العائلة غالبًا ما يشغلون المناصب العليا بغض النظر عن مؤهلاتهم أو كفاءتهم، مع استمرار النهج المركزي للمالك، وهو ما يؤثر سلبًا على العمليات التجارية ويخلق بيئة عمل غير صحية. ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى سيطرة العادات والتقاليد التي تدفع المؤسسين إلى تفضيل توظيف الأقارب حتى وإن كانوا غير مؤهلين.

كما تُبين الدراسة أن معظم الشركات ما يزال مؤسسوها يديرونها بشكل مباشر. ورغم إدراكهم لأهمية تمكين الأبناء من تولي المناصب القيادية والتنفيذية، إلا أن القرار النهائي غالبًا ما يبقى بيد المؤسس، ولا يُسمح للجيل الجديد بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن تفويض بعض المسؤوليات وإشراك الأبناء في بعض القرارات يظهر كاتجاه متزايد في هذه الشركات.

ويبدو أن هناك وعيًا متناميًا بين المؤسسين والجيل القادم بأهمية فصل الملكية عن الإدارة لما فيه مصلحة الشركة. فعندما لا تكون المسؤوليات محددة بوضوح، ولا تُطبق هياكل الحوكمة المؤسسية، تتولد بيئة يسودها الارتباك وتغيب فيها المحاسبة، فلا يُكافأ المجتهد ولا يُحاسب المقصر. ومن هنا تبرز أهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات تجنبًا للصراعات والخلافات التي قد تهدد استقرار الشركة واستمراريتها.

عندما لا تعتمد الشركات العائلية على تحديد واضح للمسؤوليات، ولا تطبق هياكل حوكمة مؤسسية، فإنها تخلق بيئة تتسم بالفوضى وغياب المحاسبة، فلا يُحاسب المقصر ولا يُكافأ المجتهد. لذلك يصبح تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة أمرًا جوهريًا لتجنب الصراعات والخلافات التي قد تنشأ داخل الشركة.

ويُعد غياب خطة تعاقب رسمية أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية، إذ يحمل معه مفاجآت قد تقود إلى خسائر مالية أو إلى انقسامات بين أفراد العائلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الشركات العائلية لا تمتلك خطط تعاقب واضحة، مما يؤدي إلى حالة من عدم اليقين وارتفاع مستوى النزاعات عند اقتراب مرحلة انتقال القيادة. وترتبط مسألة التعاقب بشكل مباشر بمدى استعداد وتدريب الخلفاء؛ فضعف المهارات وقلة التدريب يجعل عملية انتقال القيادة بين الأجيال أكثر تعقيدًا.

كما يتسم التخطيط التقليدي وغير الواعي للتعاقب في الشركات العائلية بالمملكة بغياب رؤية عائلية وتجارية واضحة، الأمر الذي يعكس ضعفًا في التواصل بين الأبناء ويحد من العمل الجماعي. ومع ذلك، فإن تفويض الصلاحيات وتوفير التدريب اللازم يساعدان أبناء العائلة على تجنّب الأخطاء واتخاذ قرارات أفضل في المستقبل.

ومن أبرز العوائق التي تعرقل انتقالًا سلسًا للقيادة بين الأجيال غياب نظام فعّال لحوكمة الشركات داخل الشركات العائلية. وفي هذا السياق، يشكل "اسم العائلة" الإرث الحقيقي لهذه الشركات، ويُعد من أهم مصادرها الاستراتيجية في المملكة، فالقيم والعادات الراسخة تمنحها الإلهام والدافع لمواصلة تحقيق رؤية المؤسس وتعزيز هوية الشركة.

كما تُظهر الدراسة اهتمامًا متزايدًا بالجيل الجديد من الأبناء، باعتبارهم الجيل الذي سيحمل مسؤولية قيادة الشركات العائلية في المستقبل، وهو ما يعكس وعيًا متناميًا بأهمية إعداد هذا الجيل وتمكينه لضمان استمرارية الشركات ونموها.

توصيات الدراسة

- من المهم وضع خطة شاملة للتعاقب في وقت مبكر. ويجب أن تأخذ هذه الخطة بعين الاعتبار عوامل مثل قدرات وتطلعات الخلفاء المحتملين، واحتياجات الشركة، ورغبات الجيل الحالي من أفراد العائلة. إن إشراك مستشارين خارجيين أو استشاريين متخصصين في تخطيط التعاقب يمكن أن يجلب الموضوعية والخبرة إلى العملية.
- ينبغي بناء علاقة جيدة بين الخلف وكبار أفراد العائلة. وينبغي تحديد الأهداف وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب. وتسهيل نقل المعرفة إلى الجيل القادم، من خلال الخبرة العملية، وتطوير القدرات.

- ضرورة وجود خطة تعاقب رسمية. وذلك من خلال وضع خطة مكتوبة شاملة تحدد عملية التعاقب، بما في ذلك الجداول الزمنية والأدوار والمسؤوليات. وينبغي الحرص على مراجعتها وتحديثها لتواكب أي تغييرات في بيئة الأعمال وديناميكيات العائلة.

- المنشآت العائلية في المملكة بحاجة إلى جهات داعمة مهمتها تقديم النصح والاستشارات والتدريب لأصحاب الأعمال العائلية، وهو الدور الذي يضطلع به المركز الوطني للمنشآت العائلية، وهو دور محوري وأساس.

- الحرص على تعزيز دور مجالس العائلة الرسمية وغير الرسمية، وتغليب رأي الأغلبية والحرص على إشراك أعيان العائلة وأصحاب العقل الراجح والشخصيات الأكثر احتراما، واستخدم وسطاء خارجيين لحل النزاعات العائلية التي قد تنشأ أثناء عملية التعاقب. ويعتبر تعزيز التواصل المفتوح والشفاف داخل الأسرة أمرا بالغ الأهمية.

- من الضروري الحرص على تأكيد أهمية الميثاق العائلي في المنشآت العائلية، من خلال برامج توعوية وندوات ونشرات خاصة مطبوعة وإلكترونية، توضح لهم أهمية إنشاء ميثاق عائلي ودوره في حل النزاعات واستدامة الشركة. ويمكن للمركز أن يدعم المنشآت العائلية في مراحلها الأولى لوضع ميثاق عائلي، كما يمكن أن يوفر لهم إطار مرجعيا أو دليلا استرشاديا لصياغة جيدة للميثاق.

- يعد دمج الجيل الجديد في الشركة العائلية أمرا لا مفر منه، بل هو نتيجة منتظرة بعد تقاعد أو عجز المالك والمدير الأول. لذلك من المفيد جعل التعاقب عملية تدريجية، من خلال تفويض بعض المسؤوليات للخليفة المرجح مما يساهم في صقل قدراته الإدارية شيئا فشيئا.

- يجب تعزيز التواصل الجيد المبني على الوضوح والشفافية حول القضايا الرئيسة مثل توزيع الأسهم والأدوار، والسلطة، والتعويض. بعبارة أخرى، لا ينبغي أن يأتي الانتقال الفعلي للملكية بأي مفاجآت للعائلة أو للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة. ويمكن الاسترشاد بنماذج وقوانين وتنظيمات الجهات الوصية لتنظيم الملكية، وهو الأمر الذي سيساعد هذه الشركات على ضمان انتقال الملكية بسلاسة.

الحماية القانونية للمنشآت العائلية

د. عبد الكريم بن حسن الشمري

تمثل المنشآت العائلية نسبة كبيرة من إجمالي القطاع الاقتصادي بالمملكة. وتُعد المنشآت العائلية إحدى الركائز الاقتصادية المهمة، إذ تسهم بشكل كبير في دعم الناتج المحلي وتوفير فرص العمل. غير أن واقع الممارسة يكشف عن وجود تحديات مؤثرة على استمراريتها، من أبرزها النزاعات المرتبطة بالإدارة وآليات اتخاذ القرار، وما يترتب عليها من آثار مالية وقانونية. وهنا تتجلى أهمية الحماية القانونية والدور الوقائي في الحد من تلك المخاطر والخلافات عبر وضع أطر تنظيمية واضحة، وحوكمة فعّالة، وآليات بديلة للحماية.

الاستقرار النظامي وسط التحديات

أولًا: الامتثال القانوني:

إن من أوضح الدلائل على استدامة كثير من المنشآت العائلية، التزامها للأنظمة المرعية، مع الأخذ بتعزيزات الحوكمة والتي من أهمها:

المادة الحادية عشر من نظام الشركات

لقد نصت المادة الحادية عشر من نظام الشركات على أهمية تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة في من خلال إبرام ميثاق عائلي يتم بموجبه تحديد الحقوق والواجبات داخل الشركة.

لقد نصت المادة الحادية عشر من نظام الشركات على أهمية تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة في من خلال إبرام ميثاق عائلي يتم بموجبه تحديد الحقوق والواجبات داخل الشركة. كما تؤكد المادة على أهمية الالتزام بأحكام النظام الأساسي أو عقد تأسيس الشركة، الذي يشمل القواعد الخاصة بالملكية، والحوكمة، وطريقة توزيع الأرباح والخسائر، وكيفية تسوية النزاعات المحتملة بين الأفراد. يتم من خلال الميثاق الاسترشادي توضيح آليات إدارة النزاعات العائلية، وتحديد آليات الانتقال السلس للقيادة والإدارة بين الأجيال المختلفة،

دليل حوكمة الشركات العائلية والميثاق الإسترشادي

أصدرت وزارة التجارة في المملكة العربية السعودية في عام 1435 هـ دليلًا شاملًا يهدف إلى تحسين إدارة الشركات العائلية، ويعد هذا الدليل مرجعًا هامًّا يحدد أفضل الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، يتضمن هذا الدليل توجيهات تتعلق بإدارة المنشآت العائلية بشكل مستدام، بما يضمن الحفاظ على استمراريتها وضمان تماسكها عبر الأجيال مع الحفاظ على القيم الأساسية التي تشكل هوية الشركة العائلية، هذا الدليل يعد من الأدوات الفعالة التي تسهم في رفع مستوى الوعي حول كيفية إدارة هذه الشركات بطريقة مهنية ومتطورة.

الشركات العائلية المدرجة في سوق المال

بالإضافة إلى الأنظمة التي تنظم الشركات العائلية العادية، هناك إطار قانوني خاص ينطبق على الشركات العائلية المدرجة في سوق المال السعودي.

فالشركات التي تختار أن تكون ضمن الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية تخضع للأحكام التنظيمية الخاصة التي تحددها هيئة السوق المالية، مع الالتزام بالأنظمة الخاصة بالشفافية، والإفصاح المالي، والتقارير الدورية.

كما تنطبق المواد المنظمة لنوع الشركة الواردة في نظام الشركات على الشركات العائلية المدرجة، بالإضافة إلى الالتزام بالمعايير الخاصة بالشركات المساهمة المدرجة.

هذا يعكس حاجة الشركات العائلية إلى التكيف مع معايير الحوكمة العالية لضمان الاستمرار في الأسواق المالية.

ثانياً: إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر أمراً حيوياً لضمان استمرارية المنشآت العائلية وحمايتها من التحديات الاقتصادية والداخلية والقانونية المحتملة، ويتحقق ذلك بإدارتها بطريقة مدروسة ومؤسسية عبر حوكمة فعالة، ووضع مصفوفة واضحة للصلاحيات، ورقابة داخلية قوية، وتأمين سيبراني، كما يسهم التخطيط المسبق في تقليل النزاعات وتجنب القرارات الفردية غير المدروسة التي قد تهدد استقرار الشركة.

النزاعات واليات تسويتها

تعد النزاعات العائلية أحد أكبر المخاوف وأهم التحديات التي تواجه المنشآت العائلية، وهي حتمية في بعض الحالات، وتتفاقم لتصبح صراعات قانونية:

أولاً : أنواع ومجالات النزاعات:

تتمثل في تضارب المصالح، تضارب الأدوار، تضارب الأهداف، النزاع على الإجراءات، ونزاع العلاقات، وتظهر هذه النزاعات غالباً في مجالات مثل الميراث وانتقال الملكية، الرؤية، إدارة العمل وتوظيف أفراد العائلة، توزيع الأرباح، أو حوكمة الأعمال، وغيرها.

ثانياً: أليات التسوية:

- **الوقاية**: بناء عائلة متماسكة بتعزيز التواصل والشفافية وتجنب التمييز، وتأسيس الحوكمة (كالميثاق العائلي) مبكراً لتنظيم الملكية والإدارة وتوضيح الحقوق والواجبات قبل نشوء الخلافات.

الإدارة (بعد النشوء):

- **داخلياً**: عبر استراتيجيات التنازل، التوفيق، والتعاون لمعالجة تضارب المصالح والأهداف والإجراءات، ومعالجة نزاع الأدوار بوضع حدود واضحة، ونزاع العلاقات بالمحادثات الصريحة والعفو.
- **خارجياً**: تدخل أطراف محايدة (أفراد عائلة موثوق بهم، مستشارون، وسطاء). قانونياً: اللجوء إلى الوسائل البديلة للسرعة وسرية الحل، أو المحاكم التجارية كخيار أخير.

ثالثاً: أخطاء شائعة:

من أبرز الأخطاء التي تثير النزاعات: الثقة الزائدة وسوء التوثيق (كخلط الأصول، والوصايا غير الموثقة)، والتوريث دون استشارة قانونية أو معايير واضحة لتقييم الحصص.

ختاماً

إن الحماية القانونية تمثل ركيزة أساسية فيضمان استدامة المنشآت العائلية واستقرار أعمالها.

فهي لا تقتصر على معالجة النزاعات بعد وقوعها فحسب، بل تمتد بدورها الوقائي إلى وضع الأطر والضوابط التي تحد من نشوء الخلافات قبل تفاقمها.

إن وجود أنظمة حوكمة واضحة، وآليات قانونية فاعلة لتسوية النزاعات، يسهم في تعزيز الثقة بين الشركاء، وحماية الحقوق، وضمان استمرار الأعمال عبر الأجيال.

ومن هنا تتأكد الحاجة إلى إعلاء قيمة الحماية القانونية باعتبارها خط الدفاع الأول الذي يحفظ كيان المنشآت العائلية. ويدفعها نحو النمو المستدام والنجاح طويل الأمد.

دور التقنيات الحديثة في الحوكمة وتطوير المنشآت العائلية

موجز بحث

أ. هتون القحطاني، أ. هتون العبودي، أ. ندى العجمي، أ. رهام الحربي، أ. زينب القحطاني

يشهد العالم حالياً تحولات رقمية سريعة وغير مسبوقة؛ فلم تعد التقنية خيارًا يمكن التخلي عنه أو مسألة ترفيهية غير هامة. فالسوق التنافسي جعل التقنية متطلبًا للنجاح المؤسسي لعديد من المنشآت العائلية، وهي وثيقة الصلة بهذه الكيانات لما لها من تأثير جوهري على أدائها وإسهاماتها الإيجابية في إعادة تشكيل الهيكل التشغيلي والإداري.

وتشكل المنشآت العائلية الجزء الأكبر من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، لذا فالتوافق مع متطلبات التطوير لمعيار التنافسية وبالشكل الذي يضمن استدامة الأعمال أمر لا مفر منه لكل منشأة تسعى للنمو والاستدامة.

رغم مبدأ الترابط الأسري المبني على الثقة في المنشآت العائلية، إلا أن العديد من المنشآت العائلية تواجه تحديات ترتكز على أمور مثل تضارب الأمور الإدارية والتنفيذية مع العاطفية أو المشاكل العائلية، وغياب السياسات ونقص الحوكمة، بالإضافة إلى غياب الوضوح والشفافية المؤثرة بشكل عميق على مبدأ الثقة.

كما تكمن العديد من التحديات في المنشآت العائلية بعدم تمكين الأجيال القادمة من تولي زمام القيادة، وهنا، تأتي التقنية كأداة حل للعديد من هذه التحديات، وتساعد في رفع المعايير الإدارية ووضع سبل لاتخاذ القرارات المناسبة.

يجدر القول بأن أدوات التقنية الإدارية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وبرامج تحليل البيانات، وأنظمة الحوكمة الإلكترونية، تساعد المنشآت العائلية في وضع هيكل تنظيمي واضح وشفاف، ومعرفة مؤشرات الأداء الواقعي، وسبل اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والبيانات لا على الافتراضات.

وتوفر التقنية جوانب تطويرية عدة للمنشآت العائلية تتجسد في تقوية الحوكمة، وتعزيز سبل الرقابة الداخلية، وتأمين انتقال المعلومات بين الملاك والأطراف ذات العلاقة.

كما أنها تعزز الثقة بين ملاك المنشأة العائلية وبالأخص تقنية "البلوك تشين" التي تسجل التعاملات المالية والإدارية بوضعها في قواعد بيانات غير قابلة للتعديل؛ ويمكن أن تقلل هذه التقنية العديد من النزاعات في المنشآت العائلية لما لها من إسهامات في زيادة ووضوح شفافية التعاملات.

ولقد بينت أفضل التجارب الدولية أن المنشآت العائلية التي استثمرت في التحول الرقمي في وقت مبكر وبنت أدوات تقنية مساندة تمكنت من مواجهة مجموعة من التحديات، وضمنت تنافسها في السوق.

كما أنها استطاعت أن تتوسع في أعمالها ونشاطاتها في عدة مناطق، وأصبحت منشآت لا تعتمد على الولاء والثقة العائلية وحسب، بل على معايير تجارية عالمية وتنافسية عززت من كيانها وتواجدها.

إن التحول الرقمي وإدخال البرامج والأنظمة في المنشآت العائلية ليست مسألة سهلة يمكن القيام بها بشكل سريع ومستعجل، فهي تحتاج إلى تخطيط استراتيجي دقيق يتماشى مع أهداف المنشأة طويلة الأجل، ويتطلب الأمر عدة أمور منها: تدريب الموظفين للعمل بناء على التحول الرقمي والأنظمة والبرامج التقنية، ووضع سياسات لحماية البيانات الحساسة، وتوظيف مختصين في الأمن السيبراني لحماية المنشأة سيبرانيًا.

إن من أهداف رؤية 2030 الرئيسية دعم نمو القطاعات الخاصة ورفع الكفاءات الإنتاجية ومستوى الاستدامة في المنشآت العاملة في القطاع، وتساعد الجهات الحكومية ذات العلاقة في دعم عمل المنشآت العائلية مثل وزارة التجارة وهيئة سوق المال والمركز الوطني للمنشآت العائلية عبر حث المنشآت العائلية على تطبيق أفضل ممارسات التحول الرقمي ودمج الأعمال التقنية مع منظومة الحوكمة، وذلك عن طريق إصدار أدلة تنظيمية، وتوفير منصات داعمة للمنشآت، وبرامج مهنية ووقائية.

وبلا شك أن انتقال القيادة بين أجيال المنشآت العائلية بسلاسة ووضوح من أحد أهم أسباب الاستدامة والتنمية؛ كما أن التحول الرقمي، بشكل خاص، يساهم في نجاح الانتقال القيادي بسهولة، وذلك من خلال حفظ بيانات المنشأة منذ بدايتها، بما فيها من معلومات وملفات إدارية، وخطط التأهب والأهداف المستقبلية؛ بالإضافة إلى ما تم اتخاذه من قرارات مفصلية.

ويشمل التحول الرقمي كذلك حفظ البيانات والمعلومات للأصول المالية والتغيرات التي جرت عليها بشكل متسلسل.

ويظهر دور التقنية أيضًا في الوسائل البديلة لتسوية النزاعات، حيث أصبحت تقدم في كثير من الأحيان بشكل رقمي، وحتى الخدمات المساندة للوسائل البديلة كتوثيق محاضر الصلح، وكتابة العقود وغيرها أصبحت مؤتمتة إلكترونيًا.

ويأتي دور المركز الوطني للمنشآت العائلية في إتاحة خدمة الوسائل البديلة لحل النزاعات رقميًا وبشكل آمن وفق قواعد منهجية تضمن السرعة والسرية، وتساهم في استدامة المنشآت العائلية.

ولقد أوصت العديد من الدراسات المتخصصة للمنشآت العائلية بالقيام بأمور تساعد في نجاح وفعالية التحول الرقمي الخاص بها، ومنها: تطوير أنظمة إدارية رقمية وأنظمة تحليل البيانات، وأنظمة اتخاذ القرارات، وتفعيل منظومة حوكمة مرقمنة إلكترونية، بالإضافة إلى إشراك الأدوات التقنية في صياغة وتفعيل الميثاق العائلي، وغيرها من البرامج التنظيمية والإدارية.

كما توصي الدراسات بكتابة لوائح تنظيمية داخلية للمنشآت العائلية والتي تنظم كيفية استخدامها لهذه التقنيات، ووضع السياسات لتداول المعلومات الهامة؛ لكيلا تصبح التقنية بالأخير سببًا في تسرب المعلومات السرية للمنشأة.

ختاماً

لم تعد التقنية ميزة تنافسية يمكن الاستغناء عنها، بل هي أداة هامة في مواكبة متطلبات السوق والأعمال، الأمر الذي يعني أهمية وضع الخطط الاستراتيجية لاستخدام التقنية والتحول الرقمي بشكل فعال ومحكوم يضمن تحسن الأداء ويراعي مصالح المنشآت العائلية.

القانون والوقاية من النزاعات

02

دور التشريعات في استدامة المنشآت والأوقاف العائلية

برنامج بديل

التطورات المتزايدة في أشكال المنشآت أو الأوقاف العائلية في ازدياد وتنوع مستمر، والتحديات المستقبلية لهذه الكيانات أمر متوقع في عديد الزوايا العملية؛ الأمر الذي يستدعي منه المتابعة والإحاطة إلى مجموع الممكنات النظامية لتمكين الاستفادة منها واستخدامها كمرجع في تعاملاتها المنوعة. وحقيق أن الأنظمة العديدة، والجهات المنوعة، والقطاعات المساندة تقدم فرصاً مهمة لجميع المنشآت العائلية من شركات أو أوقاف عائلية في دعم تنميتها واستمراريتها بهدف تعزيز الاقتصاد الوطني وخلق الفرص الوظيفية العديدة.

وفي هذا المنشور، سيتم تسليط الضوء إلى عدد من الأنظمة لاستدامة المنشأة أو الوقف العائلي في المملكة، مأخوذاً بالاعتبار إلى وجود ممكنات أخرى هامة من مختلف القطاعات العامة والخاصة من أنظمة وتنظيمات، ولوائح وإجراءات تسهم جميعا في حماية الأصول، وتعزز من مبدأ العدالة الوقاية، وتحافظ على استمرار العلاقات العائلية. هذه الممكنات يمكن الرجوع إلى مصادرها النظامية والاطلاع على هياكلها التشغيلية بما يناسب كل منشأة.

وفي هذا المنشور، سيتم تسليط الضوء إلى عدد من الأنظمة لاستدامة المنشأة أو الوقف العائلي في المملكة، مأخوذاً بالاعتبار إلى وجود ممكنات أخرى هامة من مختلف القطاعات العامة والخاصة من أنظمة وتنظيمات، ولوائح وإجراءات تسهم جميعا في حماية الأصول، وتعزز من مبدأ العدالة الوقاية، وتحافظ على استمرار العلاقات العائلية.

هذه الممكنات يمكن الرجوع إلى مصادرها النظامية والاطلاع على هياكلها التشغيلية بما يناسب كل منشأة.

المفاهيم الأساسية

ماهية المنشأة أو الوقف العائلي

استنادًا إلى دراسات عديدة ووفقاً بالمعايير الدولية المعتمدة في تصنيف المنشآت العائلية، فقد اعتمد المركز الوطني للمنشآت العائلية نهجًا يهدف إلى تعزيز الفهم الموحد للممارسات المرتبطة بالمنشآت العائلية والمتعلقة بضابط ملكية المنشأة كمعيار أساسي للحكم على طبيعتها العائلية.

بناءً على ذلك، فإنه يطلق على المنشأة أنها عائلية وفقاً لأحد الأشكال الآتية:

- المؤسسة الفردية التي يمتلكها شخص واحد.
- أو المنشأة المختلطة التي يملك فيها أحد الأفراد أو عائلته 50% أو أكثر.
- أو المنشأة المدرجة التي يمتلك فيها أحد الأفراد أو عائلته 25% أو أكثر.

وفي الحديث عن الأوقاف العائلية، فقد تم النظر إليها باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من الكيانات العائلية، وتحديداً تلك التي على صورة شركات عائلية موقوفة حيث تنطبق على تشكيلاتها النظامية واشتراطاتها اللازمة ما ينطبق على الشركات العائلية فيما يتعلق بالتأسيس، التشغيل، والإجراءات الأخرى المرعية؛ مع الأخذ بالاعتبار أصل التأسيس الوقفي (الصك الوقفي).

نظام الشركات

يحوي النظام مجموعة من المواد الشاملة والممكنة لجميع المنشآت العائلية في المملكة بمختلف أشكالها وصورها والتي تمكنها من بداية تأسيسها بعدة أركان أساسية لحوكمة أعمالها وتوفير الشفافية في إطار قانوني منضبط. ولقد تم الإشارة في منشور سابق حيال مزايا نظام الشركات وممكناته للمنشآت العائلية.

وإضافة إلى ذلك، فقد مكّنَ النظام المنشآت العائلية من التحول إلى شكل الشركة المساهمة عبر إجراءات واضحة، كما بين في ثلاثة مواطن سبل تسوية المنازعات البديلة وإمكانية الشركاء من اختيار المناسب منها (راجع المواد 11، 153، 173). وأشار النظام في الفصول العديدة إلى إمكانية إرساء القيود في نظام الشركة الأساس حيال التصرفات في الأسهم (من تخارج وبيع وهبات وانتقالات وغيرها).

بالإضافة إلى تنوع الآليات الخاصة بشأن استرداد الحصص والتنازل عنها. تجدر الإشارة إلى أن المادة الحادية عشرة من النظام تعد من المواد الهامة الهادفة إلى تعزيز دور المنشآت العائلية بحيث تتيح لها التضمين في عقد التأسيس ميثاقاً عائلياً يشمل عدة أركان أساسية لحوكمة وإدارة المنشأة في إطار قانوني ملائم. كما أن نظام الشركات له أدوات ظاهرة وأخرى تحتاج إلى تفعيل من قبل ملاك المنشآت، فكم من نص يمكن استخدامه بما يعود على المنشأة من نفع واستدامة.

لا يقف دور النظام عند أشكال القطاعات الربحية فقط، بل ينظم كذلك المنشآت غير الربحية في عدد من المواد التي توضح الأهداف، والمصروفات، وأشكال تحولها، بالإضافة إلى ضبط بعض أحكام العاملين فيها.

فحقيق أن مجموعة المواد المئتان وواحدٍ وثمانون من هذا النظام أتاحت للمنشآت بجميع أشكالها عدداً من المراجع النظامية, والقواعد الإجرائية.
بموجبها تستطيع المنشآت تحقيق أهدافها في التنمية والاستدامة بإذن الله.

نظام الإفلاس

يعد نظام الإفلاس من الأنظمة الحيوية الداعمة للمنشآت العائلية التي تواجه تحديات مالية تهدد استدامتها. فقد نص النظام على مجموعة من المواد التي تهدف إلى إجراءات التنظيمات المالية التي تساعد في إعادة هيكلة اقتصاد المنشأة وتحسين أوضاعها. كما يمكن الاستفادة من هذا النظام عبر الخطط المقترحة لإعادة هيكلة الديون ومواصلة النشاط التي تمارسه المنشأة.

يجدر التنويه إلى أن من بين أهداف نظام الإفلاس الحماية القانونية "للمدين المفلس أو المتعثر حسن النية دون غيره". ولقد أشارت المادة الثانية من النظام صراحة أن الهدف من النظام تنظيم إجراءات الإفلاس عبر:
"1- التسوية الوقائية. 2- إعادة التنظيم المالي. 3- التصفية. 4- التسوية الوقائية لصغار المدينين. 5- إعادة التنظيم المالي لصغار المدينين. 6- التصفية لصغار المدينين.7- التصفية الإدارية". وفي الحديث عن التصفية وحصر مطالبات الدائنين، فإن النظام أشار إلى إحالات التصفية المناسبة التي تضمن عدالة الإجراءات وحماية الأصول وتعظيم المنفعة للجميع بما في ذلك أفراد العائلة والدائنين. كما أن النظام يدعم خفض التكاليف وتقليل المدة الزمنية للإجراءات، الأمر الذي يجعله ملائماً للمنشآت العائلية لما يحتاج إليه من سرعة ومرونة في الإجراءات، وبما لا يتعارض مع حقوق الغير من الدائنين.
إن المواد المئتان وواحدة وثلاثون الواردة في النظام يمكنها أن تعطي للمنشأة العائلية العديد من الحلول بما يضمن وفاء الديون وشفافية التعاملات للحفاظ على العلاقات (ومنها العائلية)، وتحقيق استدامة في أنماط أخرى وأشكال عديدة.

نظام الاستثمار

في الحديث عن الاستثمار، فإنه من الضروري الإشارة إلى أهمية ومبادئ نظام الاستثمار وما طرأ عليه من تحديثات تهم المنشآت بشكل عام، بما في ذلك المنشآت العائلية. فيهدف هذا النظام إلى تطوير وتعزيز تنافسية البيئة الاستثمارية في المنشآت، والمساهمة في التنمية الاقتصادية بشكل عام، بالإضافة إلى خلق الفرص الاستثمارية مع الجهات المحلية والأجنبية بما يعود بعمومية النفع للمجتمع ككل، وبمن فيهم المنشآت العائلية. إن المنظم راعى مبدأ المساواة في معاملة المستثمرين بشكل متساوٍ دون عوائق والحصول على شراكات استراتيجية في مجالات متنوعة تزيد من النمو وتدعم التمويل للمشاريع الكبرى بالإضافة إلى تعزيز مبدأ التحول للشركات بما يتناسب مع الاستثمار المعتمد. يلاحظ كذلك أن النظام أتاح إمكانية استخدام الحلول البديلة كالوساطة والتحكيم وذلك لتسوية المنازعات (ينظر م 10).

وأخيراً يمكن النظام المنشآت العائلية من تعزيز الكفاءة مع المستثمرين أصحاب الخبرات والأصول المستدامة، الأمر الذي يسهم في تحسين عمل المنشآت والأوقاف بشكل عام بطرق حديثة ومتنوعة، وبالإضافة إلى توسيع القطاعات إلى مستوى دولي الأمر الذي يخلق معه فرص وظيفية وتوليد أفكار إبداعية جديدة.

إن في النظر إلى مجموع المواد الستة عشر من هذا النظام يجد أن المنظم أتاح للمستثمر مجموعة الإجراءات الممكنة في تعزيز الكيانات التجارية أو الوقفية في تحصيل ثقة المستثمر تجاهها؛ ويوحي له بالاطمئنان على سلامة الإجراءات وحوكمة الحلقات وما تنتج منه من تداخل في أنظمة وتنوع في معاملات. إن في هذا النظام تمكين للمنشآت العائلية بأن تستفيد منه وتقوم بتعزيزه في تعاملاتها مما يكسبها ثقة المستفيدين واستدامة العمل عبر خلق فرص استثمارية متنوعة.

نظام مكافحة غسل الأموال

يُعزِّز النظام ولائحته التنفيذية استدامة المنشآت والأوقاف العائلية من خلال توفير إطار قانوني مُحكم يُمكنها من تحقيق الحوكمة الفعالة، وتنفيذ الشفافية، وإدارة المخاطر، وضمان الامتثال للأنظمة بما يحمي الكيان العائلي من التحديات القانونية والمالية. كما لا يخلو النظام عن إشارات هامة وترتيبات عامة بشأن مزاولة المنشآت (من شركات ربحية أو غير هادفة للربح) والتأكيد على تلك التي تمارس الأنشطة أو العمليات المالية المقررة في النظام ولائحته التنفيذية. ولذا فالإحاطة بالعمليات المحظورة، والإجراءات التحفظية بالإضافة إلى تبيان الجهات الرقابية المسؤولة بتطبيق الأنظمة والقرارات ذات الصلة مطلب هام. ومما يستفاد منه في ثنايا نصوص النظام أن المنشآت العائلية ليست بمعزل من هذا النظام وأن الوعي والالتزام بما جاء في نصوصه ولائحته التنفيذية وكذلك القرارات النظامية ذات الصلة أساس استدامة المنشآت وتنميتها.

يجدر التنويه بأن النظام حدد مجموعة الأعمال المحضورة وآليات تجنبها، كما ألزم المنشآت بتطبيق سياسات وإجراءات مكافحة غسل الأموال. وفي الحديث عن الأعمال المحضورة والمسؤولية الواقعة على مرتكبها، فقد أشار النظام إلى مجموعة المسؤوليات تجاه الأشخاص (الطبيعيين والاعتباريين) ومدى التزامهم بالأنظمة. ونتيجة لهذه التباينات، فقد نص النظام على مجموعة الغرامات المالية والعقوبات النظامية في سبيل حماية المنشآت من المخاطر القانونية.

إن عدد **المواد الحادية والخمسين** من هذا النظام تنوعت في أهدافها إلى توضيحات مرعية، وتفصيلات بيانية، وإشارات لجهات إشرافيه ورقابية، بالإضافة إلى رسم السياسات العامة للتعاملات المالية للمنشآت والتي من ضمنها (المنشآت والأوقاف العائلية) كل ذلك من باب حوكمة الإجراءات بطرق نظامية والوعي بطرق الوقاية من الوقوع في المخالفات.

نظام المنافسة

يقوم النظام على مبادئ عامة تهدف إلى تعزيز المنافسة العادلة للمنشآت ومنع الاحتكار المؤثر على المنافسة المشروعة في المملكة، الأمر الذي يمنح المنشآت المزيد من الدعم الإجرائي لممارساتها التنافسية في سوق العمل والمعاملة مع الجهات العامة والخاصة. ولعل من أبرز ما جاء في النظام بأن تطبيق النظام على جميع أشكال المنشآت في المملكة إلا ما استثني في المادة الثالثة. والجدير بالذكر أن المواد **الثماني والعشرين** الواردة فيه تشكل سلسلة من الدعوم التنظيمية والتوجيهات بشأن المنافسة المرضية لجميع المتعاملين معه والمشمولين في أحكامه وذلك لمنع الاحتكار والتوفيق للمستهلك لمزيد من الإنصاف والعدل، مما يؤدي إلى بيئة اقتصادية سليمة. ولقد شمل النظام جميع ممارسات المنشآت من أعمال تجارية، زراعية، صناعية، وخدمية؛ بالإضافة إلى شراء وبيع السلع. الأمر الذي جعل من السوق التنافسية مكانً واسعاً تلتقي فيه أنواع التنافس الحميد بما فيه استثمار وتطور للقطاعات بمجملها بحيث يكون التركيز الاقتصادي محمياً في عمليات انتقال الحصص أو الأسهم من منشأة إلى أخرى وأن النسب المسيطرة كذلك لمجموعة المنشآت تمارس وفق لمعايير يقرها مجلس إدارة الهيئة العامة للمنافسة.

لم يقتصر دور النظام على العموميات في الممارسات، بل شغل حيز التوجيه والحظر تجاه التعاملات الممنوعة على المنشآت من الخوض فيها أو مداولتها. فوفقاً للمادة الخامسة من النظام، فإن أي إخلال بالمنافسات محظور، وقد ذكر فيها جملة من الممارسات المؤدية إلى الإخال في أحكام المنافسة، بالإضافة إلى نتائج ارتكاب هذه المخالفات والعقوبات المقررة فيها. راعى النظام كذلك مسائل تعدد الأنشطة وتباين المخالف من كل نشاط، كما أكد على الاهتمام بالظروف وملابساتها وآثارها، وما يستثنى منها في أوجه.

لائحة حوكمة الشركات

الإشراف التنظيمي لا يقتصر على النظم القانونية العامة، بل يشمل كذلك مجموعة التنظيمات الخاصة المنظمة لأشكال معينة من ممارسات المنشآت وتأتي من ضمنها، لائحة حوكمة الشركات المعنية بشكل ملزم للشركات المدرجة في السوق السعودية باستثناء ما يخضع لأحكام استرشاديه، وذلك حسب ما جاء في نص المادة الثانية من اللائحة. وقد تنوعت عدد **المواد الخامسة والتسعون** من هذا النظام في اثني عشر بابا مفصلاً فيه الأحكام التمهيدية، والحقوق النظامية للمساهمين، بالإضافة إلى ما جاء فيها من تشكيل الإدارات والشروط العامة لتعين أعضاء مجالسها، كما أشارت كذلك إلى عوارض التعيين.

إن الهدف من هذه النصوص ضمان الحقوق العادلة لجميع المساهمين دون تمييز وتحديد المسؤوليات في المنشآت ومجلس إداراتها بالإضافة إلى تأكيد روح الشفافية وأهمية الإفصاح لتجنب أو تقليل المتعارضات والخلافات المستقبلية. كما تركز اللائحة على مجمل الاختصاصات والإجراءات لعمل مجلس الإدارات الخاصة بفرض الامتثال للأنظمة واللوائح ذات الصلة. ولقد أشارت اللائحة إلى مجموعة أخرى من الأحكام الخاصة بتشكيل اللجان، واختصاصاتها وأشكال الرقابة في المنشآت ومراجعة الحسابات لحماية الأصول وأصحاب المصلحة.

إن ما يمكن الاستفادة منه في هذه الترتيبات الواردة في اللائحة يعكس رؤية المنظم إلى شمولية اللائحة لجميع أشكال الشركات المدرجة في السوق السعودية والتي من ضمنها المنشآت العائلية، كما توضح هذه اللائحة أن المنشآت العائلية ليست بمعزل وأن ما يمكن الاستفادة منه وسيلة لاستدامة نمو هذه المنشآت وزيادة ثقة المتعاملين معها بسبب تطبيقها لأعلى معايير الامتثال، المتمثل في المتابعة والتطبيق لهذه الأنظمة والتنظيمات المرعية ذات العلاقة.

ختاماً

تهدف مجموع الأنظمة في المملكة إلى التكامل بينها وبين القطاعات ذات الصلة وتسهيل إجراءات عملها، حيث أن ممارسات هذه المنشآت مرهونة بهذه التنظيمات المرعية، وفي الإشارة لمجموعة هذه الأنظمة في هذا المنشور بيان لتنوعها وتشاركها، الأمر الذي يوجب على المنشآت إحاطتها باستمرار والالتزام بما ورد فيها من عموم الأنظمة وتفاصيل التنظيمات المرتبطة بها. وتجدر الإشارة إلى أن اختيار مجموعة هذه الأنظمة ليس محصوراً بذاته لاستدامة المنشآت أو الأوقاف العائلية، وإنما لكثرة استخدامها وإشرافها على مجموعة الممارسات لدى هذه الكيانات، **فقد تم تسليط الضوء عليها مع التأكيد على أهمية غيرها من الأنظمة مثل:**

نظام الأوراق التجارية، نظام الوكالات التجارية، نظام الأسماء التجارية، نظام الامتياز التجاري، نظام السجل التجاري، نظام الرهن التجاري، نظام مكافحة الغش التجاري، نظام المقيّمين المعتمدين، نظام ضمان الحقوق بالأموال المنقولة، نظام التجارة الالكترونية، نظام التحكيم، تنظيم الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس، نظام الشركات المهنية، وغيرها العديد.

فالعبرة من إحاطة المنشآت أو الأوقاف العائلية بهذه النظم ليس مرتبطا بشكل الممارسة التجارية أو الوقفية التي تقوم بها، بل لأن هذه النظم لها ارتباطات في التعاملات، وفي أموال، وكذلك في هيكلة هذه المنشآت؛ الأمر الذي من خلاله يتكون الوعي بشمولية التنظيمات وأهمية الوعي بوجودها والاطلاع على ما يستلزم منها والإحاطة بتفاصيل بعضها لكي تستدام هذه الكيانات وتحاط بالنمو والعطاءات.

ما قبل الميثاق العائلي

د. صالح القوم

لماذا الحوكمة ؟

الحوكمة في المنشآت العائلية تعني إنشاء نظام من القواعد، السياسات، والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة وتوجيه الشركة العائلية. تشمل هذه العملية تحديد الأدوار والمسؤوليات لأفراد العائلة داخل الشركة، وكذلك آليات لاتخاذ القرارات وحل النزاعات.

وتهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات، بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات الأعمال التجارية.

تساعد الحوكمة أيضًا في الحفاظ على الانسجام العائلي ودعم النمو المستدام للشركة عبر الأجيال، مما يجعلها ضرورية لضمان نجاح الشركات العائلية وتقليل المخاطر المتعلقة بالصراعات الداخلية أو سوء الإدارة.

قد تواجه الأعمال التي تُدار بشكل غير رسمي مشاكل في التوسع بدون حوكمة رسمية، مما يؤدي إلى النزاعات وعدم الكفاءة.

والضروريات الخمس في الإسلام تعتبر من الأسس التي يقوم عليها الدين، وهي: الدين، النفس، العقل، النسل، والمال. هذه الضروريات تهدف إلى حماية مصالح الإنسان وضمان استقراره ورفاهيته.

وحفظ المال في الإسلام يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الحوكمة الرشيدة، حيث يُعتبر المال من الضروريات الخمس التي يجب حمايتها وتنميتها.

والحوكمة الرشيدة تسهم في حماية المال وتنميته عبر عدد من الآليات، كالشفافية والمساءلة والسياسات، مما يحمي من الفساد وسوء الاستخدام للموارد المالية، ويشجع على استثمار أصول الشركة بشكل أمثل.

مبادئ أساسية يجب استحضارها قبل وضع الميثاق

- أرزاق الكثيرين مرتبطة بأصول الشركة، وأنت مسؤول عن استدامة ذلك الرزق وعن صرف المال فيما يرضي الله، فما بيدك من مال ليس مالك، بل هو مال الله الذي استخلفك فيه وائتمنك عليه.
- النية المسبقة يجب أن تكون لحفظ المال واستدامة العمل، وليس تلبية لمتطلبات خارجية فقط.
- الإفصاح يؤدي إلى الصدق والشفافية، ويبعد عن الضغائن وسوء النية.
- الحوكمة رحلة مستمرة وليست مرحلة عابرة.
- من المهم بناء التصورات المشتركة ووضع إجراءات واضحة لعمل الميثاق، كالاتفاق من الملاك على الخطوات اللازمة وتوقيع اتفاقية الحفاظ على السرية من كافة الأطراف.

ولذا فمن المهم الإجابة على أسئلة لماذا نريد الحوكمة، وما هو هدفنا الأساسي، وماهي العقبات المتوقعة.

إن إطار الحوكمة المتكامل يشابه إلى حد كبير بوليصة التأمين، والتي لا يمكن فهم قيمتها إلا بعد وقوع الحادثة.

يوصي المركز الوطني للمنشآت العائلية باتباع الخطوات الآتية عند وضع الميثاق العائلي:

دراسة الوضع الراهن

تحديد النواقص والفجوات بناء على مقارنة ممارسات المنشأة بالممارسات المثلى وممارسات المنشآت الأكثر نضجا، وبما يتناسب مع حجم المنشأة وتعقيد أعمالها. ومن أن تشرك العائلة جميع أفرادها في إعداد الميثاق العائلي وصياغته بهدف إكسابه الثقة والاحترام في أوساط العائلة.

التواصل الفعّال وبناء التوافق

بناء التوافق بين أفراد العائلة لبناء قناعة مشتركة لرفع فرصة الالتزام بعملية التحول عند التطبيق. فمن المهم التعريج على المواضيع التالية وعكسها في الميثاق العائلي: ما رؤية العائلة، وقيمها، وأهدافها؟ ما القيم التي تجعل العائلة أكثر قوة وتميزًا عن نظيراتها؟ ما توقعات العائلة من الشركة، وما توقعات الشركة من العائلة، وما الذي سيتم إقراره من هذه التوقعات في الميثاق العائلي؟ وغيرها.

التواصل مع الخبراء

تعيين استشاري لدعم عملية التحول بما يتوافق مع حجمها واحتياجاتها الحالية والمستقبلية مع التأكد من توافق أفراد العائلة على النتيجة النهائية لعملية التحول.

مراقبة الالتزام والمراجعة المستمرة

تتم مراقبة مدى الالتزام بالممارسات الجديدة بما يتناسب مع احتياجات العائلة والمرحلة التي تمر بها. فمن الضروري اعتبار الميثاق العائلي من الممارسات المستمرة، فينبغي للعائلة تخصيص الوقت لمراجعته بشكل (دوري) وفق فترات زمنية وآلية مراجعة محددة يتم من خلالها اقتراح جوانب التطوير، وأن تنظم آلية الرفع بالمقترحات والاعتماد.

مخرجات المرحلة

- وثيقة الأهداف ورؤية العائلة وقيمها وتعريف العائلة.
- تصورات بين أفراد العائلة تحدد سياسات التوظيف والتخارج وتوزيع الأرباح وغيرها من مواضيع الميثاق العائلي.
- نماذج الإفصاح.
- ماهية أسباب النزاعات المتوقعة وكيف يمكن تجنبها وماهي آليات حل النزاعات المأمولة.

نظام الإفلاس والمنشآت العائلية

أ. عبدالله بن عبدالرحمن اليابس

تعد المنشآت العائلية من أبرز عناصر دعم الاقتصاد، لما لها من إسهامات في توفير فرص وظيفية، وزيادة الاستثمارات المحلية ومساندة لكثير من القطاعات؛ ويرجع ذلك لتميزها بمرونة اتخاذ القرارات وقدرة على التكيف مع التغيرات، وهي مع ذلك قد تواجه العديد من التحديات والأزمات المالية التي تُعيقها من المواصلة في التنمية والاستدامة. وبفضل الله، لم يغفل المنظم السعودي عن إيجاد أداة قانونية تتناسب مع التحديات والعوائق المحتملة التي قد تواجه العديد من المنشآت العائلية، ويأتي في مقدمتها نظام الإفلاس.

يهدف نظام الإفلاس إلى معالجة حالات التعثر المالي وحماية حقوق الأطراف المعنية، بما في ذلك الدائنين والمساهمين. فعلاقة نظام الإفلاس بالمنشآت العائلية تكمن في توفير آليات قانونية مرنة تساعد الشركات المتعثرة على إعادة هيكلة أعمالها والعودة إلى مسارها الصحيح دون أن يؤدي ذلك إلى انهيارها.

فمن خلال النظام، يمكن لهذه الشركات (المدينة) التفاوض مع الدائنين لإيجاد حلول عملية للحفاظ على استمراريتها، وبالتالي، ضمان استقرار الاقتصاد على المدى الطويل.

لذلك، يعد نظام الإفلاس أداة مهمة لحماية المنشآت العائلية وتمكينها من تجاوز الأزمات المالية، وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو، وفي نفس الوقت يحفظ حقوق كافة الأطراف المعنية.

مفهوم شائع!

الكثير يعتقد أن مفهوم الإفلاس مرتبطٌ بالخروج من السوق وعدم ممارسة العمل التجاري مطلقاً. لكن الحقيقة مختلفة؛ حيث يمكن للمنشأة العائلية استخدامه كأداة للاستفادة والتطوير بدلاً من أن يكون نهاية للطريق. لذا؛ فالخضوع لنظام الإفلاس يعد وسيلة لإعادة ترتيب الأوراق لدى المنشآت العائلية وتحديد الأولويات وفق إجراءات نظامية للعودة لاحقاً لممارسة أعمال التجارة.

كيف للمنشآت العائلية الاستفادة من نظام الإفلاس؟

من المتقرر أن نظام الإفلاس نظام تجاري، وهو فرصة **لإعادة الهيكلة والنهوض** من التعثر المالي؛ وهذا ينطبق بشكل مباشر على المنشآت العائلية التي قد تواجه تعثرات، حيث يمكن مواجهة المشاكل المالية والاستفادة من نظام الإفلاس **لإعادة ترتيب الأوضاع المالية** والنهوض من الأزمات. وفي حال وجود مشاكل إدارية في الشركة، يتيح نظام الإفلاس تعيين شخص خارجي (أمين إفلاس) لمساعدة الشركة في اتخاذ قرارات حيادية وصحيحة لتحسين الوضع الإداري.

يجدر الذكر أنه إذا واجهت الشركة دعاوى قضائية أو طلبات تنفيذية أو مطالبات مالية (مثل الحسابات البنكية المجمدة أو إيقاف الخدمات)، فيمكن لنظام الإفلاس **تعليق هذه المطالبات مؤقتًا**، مما يمنح لشركة فرصة لاتقاط أنفاسها ويساعدها في تنظيم أوضاعها المالية من دون القلق المستمر من المطالبات المترتبة عليها.

وأخيرًا، يتيح نظام الإفلاس للشركة **الخروج من السوق بأقل تكلفة**؛ ففي حال رغبت الشركة في التوقف عن النشاط التجاري، يمكنها استخدام نظام الإفلاس لتقليل الخسائر والتكلفة المرتبطة بالخروج من السوق.

وهذا سيوفر للشركة فرصة **الانسحاب بأقل الأضرار** الممكنة، سواء كان ذلك بسبب ظروف السوق أو رغبة في تغيير النشاط التجاري.

من المستفيد من نظام الإفلاس؟

المفلس: وهو المدين الذي استغرقت ديونه جميع أصوله؛ وفي سياق المنشآت العائلية، إفلاسها يعني وصولها لمرحلة أن قيمة أصولها لا تكفي لتغطية التزاماتها المالية، الأمر الذي يهدد من مواصلة استدامتها. (ينظر م 1 من النظام).

المتعثر: وهو المدين الذي توقف عن سداد دين مطالب به في موعد استحقاق لأي سبب؛ كما يشمل أيضًا الشخص الذي يخشى التعثر. وقد تظهر هذه الحالة لدى المنشآت العائلية لقصور في التخطيط الاستباقي (المالي والإداري)، أو ما قد ينتج من تضارب في الرؤى والأهداف في المنشأة العائلية؛ الأمر الذي يستدعي التدخل المبكر قبل فقدان السيطرة على المنشأة.

أخيرًا، نصت المادة الرابعة من نظام الإفلاس على أنه تسري أحكام النظام على ثلاثة أشخاص، وهم:

- الشخص ذي الصفة الطبيعية الذي يمارس في المملكة أعمالاً تجارية، أو مهنية، أو أعمالاً تهدف إلى تحقيق الربح.
- الشركات التجارية والمهنية والكيانات المنظمة وغيرها من الشركات والكيانات الأخرى الهادفة إلى تحقيق الربح، المسجلة في المملكة.
- المستثمر غير السعودي ذي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية الذي يملك أصولاً في المملكة، أو يزاول أعمالاً تجارية، أو مهنية أو أعمالاً تهدف إلى تحقيق الربح، من خلال منشأة مرخص لها في المملكة. ولا يخضع لإجراءات النظام سوى أصول ذلك المستثمر الموجودة في المملكة.

قيام المنشأة العائلية بإجراءات الإفلاس

بداية، فإن هناك إجراءات عدة نص عليها نظام الإفلاس، وهي التي ينبغي لكل منشأة عائلية خاضعة أو ستخضع لأحكام نظام الإفلاس اتباعها؛ فوفقاً للمادة الثانية من النظام، فإن إجراءات الإفلاس على ثلاث حالات، ولكل حالة عدة أشكال، تفصيلها كالآتي:

م	الإجراء	الفئة المستهدفة	الهدف	الجهة المشرفة
1	التسوية الوقائية	كبار المدينين	تيسير المدين من التوصل إلى اتفاق مع الدائنين مع احتفاظ المدين بإدارة نشاطه	بدون إشراف أمين إفلاس
		صغار* المدينين	تمكين المدين من التوصل إلى اتفاق مع الدائنين بإجراءات ميسرة وبتكلفة منخفضة، مع احتفاظ المدين بإدارة نشاطه	
2	إعادة التنظيم المالي	كبار المدينين	تيسير توصل المدين إلى اتفاق مع دائنيه على إعادة تنظيم النشاط ماليًا باتفاق مع الدائنين.	تحت إشراف أمين إعادة التنظيم المالي
		صغار* المدينين	تيسير توصل المدين الصغير إلى اتفاق مع دائنيه إعادة التنظيم المالي بإجراءات ميسرة وبتكلفة منخفضة	
3	التصفية (لمن يرغب بالخروج من السوق)	كبار المدينين	بيع أصول التفليسة وتوزيع الحصيلة على الدائنين	تحت إدارة أمين التصفية
		صغار* المدينين	تصفية أصول التفليسة بإجراءات ميسرة وبتكلفة منخفضة	
		التصفية الإدارية	بيع أصول التفليسة التي يتوقع أنها لا تكفي لتغطية مصاريف التصفية	تحت إدارة لجنة الإفلاس

*المدين الصغير هو المدين الذي لا يتجاوز مجموع ديونه لدى افتتاح الإجراء مبلغ مليوني ريال سعودي.

المنشآت العائلية ونظام الإفلاس

إن لنظام الإفلاس مجموعة من المميزات التي يختص بها دون بقية الأنظمة؛ ولذا يحسن لكل منشأة عائلية أو متعامل معها الإحاطة بها وتطبيقها على حالات الإفلاس التي يمكن أن تنال منها فيما لو اضطرت إليها، وفيما يلي بعضٌ من هذه المميزات:

- **كثرة عدد الأطراف:** فبالنظر إلى الأنظمة الأخرى كنظام المرافعات الشرعية، فإن غالب الأطراف عددهم محدود؛ بينما في نظام الإفلاس فيوجد عدد كبير من الأطراف، فقد يتجاوز عدد الدائنين 10,000 دائن.
- **صفة الأطراف:** لا يشترط وجود مدعي أو مدعى عليه؛ فللمدين القيام بطلب افتتاح إجراء، ولا يشترط وجود مدعى أو مدعى عليه.
- **اختلاف المدد عن بقية الأنظمة:** فلو تم النظر إلى نظام المرافعات الشرعية مثلاً، فإن مدة الاعتراض على الحكم هي ثلاثون (30) يوماً من تاريخ صدور صك الحكم أو استلامه؛ بينما في نظام الإفلاس، فمدة الاعتراض على الحكم هي أربعة عشر (14) يوماً فقط، تبدأ من تاريخ النطق بالحكم.
- **تعليق المطالبات:** وهذا أحد أبرز مميزات النظام؛ وهو تعليق الحق في اتخاذ أو استكمال أي إجراء أو تصرف أو دعوى تجاه المدين أو أصوله أو الضامن لدين المدين، خلال فترة محددة وفقاً لأحكام النظام.

وتأكيداً على هذه الخصائص التي يمتاز بها نظام الإفلاس، فإن إعماله في سياق المنشآت العائلية لا غنى عنه في مواصلتها في الاستدامة نظراً لقيامه بالحماية لجميع الأطراف؛ فالعائلة تحمي مصالحها في استمرارية النشاط وإعادة توازن نموه، وكذا الدائنين على حد سواء.

ولذا؛ يمكن للمنشآت العائلية الاستفادة من إجراءات نظام الإفلاس للتخفيف من الأعباء المالية ومواصلة النشاطات التجارية والاستثمارية بما يخدم القطاعين معاً.

ما يجدر للمنشآت العائلية الإحاطه به بشأن مدد تعليق المطالبات

يجدر التنويه: يترتب على تعليق المطالبات؛ تعليق الحق في اتخاذ أو استكمال أي إجراء أو تصرف أو دعوى تجاه المدين أو أصوله أو الضامن لدين المدين وفق أحكام النظام واللائحة. ويستمر أثر الأوامر والقرارات -الصادرة قبل تعليق المطالبات- المتضمنة الحجز على الأصول أو المنع من التصرف فيها أو المنع من السفر ما لم تقرر المحكمة المقيد لديها طلب افتتاح الإجراء خلاف ذلك. وهذا يعني أنه بمجرد تقديم الطلب **فإنه يتم تعليق المطالبات**، وللمزيد ينظر للمادة 10 من النظام.

وحيث أن مدد تعليق المطالبات لها مدد معينة باختلاف الإجراءات، فيمكن الإجمال حيالها كالآتي:

- **التسوية الوقائية**

نصت المادة الثامنة عشر من النظام أن للمحكمة تعليق المطالبات لمدة لا تزيد على (تسعين) يوماً من تاريخ افتتاح الإجراء، ولها تمديد هذه المدة لـ(ثلاثين) يوماً لمرة أو أكثر بناء على طلب المدين، وفي جميع الأحوال يجب ألا تزيد مدة تعليق المطالبات على (مائة وثمانين) يوماً.

- **إعادة التنظيم المالي**

بينت المادة السادسة والأربعون من النظام (معدلة) أنه يترتب على قيد طلب افتتاح إجراء إعادة التنظيم المالي أو افتتاحه، تعليق المطالبات لمدة (مائة وثمانين) يوماً، وللمحكمة من تلقاء نفسها، أو بناءً على طلب الأمين أو المدين تمديد هذه المدة بما لا يزيد على (مائة وثمانين) يوماً.

- **التصفية**

ورد في المادة السابعة والتسعون أنه يترتب على قيد طلب افتتاح إجراء التصفية، أو حكم المحكمة بافتتاحه، تعليق المطالبات وذلك حتى تاريخ حكم المحكمة برفض طلب الافتتاح أو حكمها بإنهاء الإجراء.

ولذا؛ فإنه يمكن للمنشآت العائلية أن تنظر لهذه المدد أنها أدوات استراتيجية يحسن الإحاطة بها لتطبيق ما يمكن من حوكمة مسبقة وتخطيط نظامي، حيث أن العامل الرئيس في هذه المدد قدرة المنشآت العائلية على احتواء طلبات الدائنين عبر التسوية الوقائية، إعادة التنظيم المالي، أو التصفية في حالات الضرورة التي لا يمكن معها المواصلة.

الأنظمة ذات الصلة

يمتاز نظام الإفلاس بارتباطه مع مجموعة من التنظيمات الأخرى المرعية ذات الصلة، والوعي بأن هناك ترتيبات تنظيمية أخرى تساعد المنشآت العائلية من الاستفادة منها والاعتداد بها ضروري في كثير من الأحيان، وأدناه بعض منها:

- اللائحة التنفيذية لنظام الإفلاس.
- القواعد المنظمة لقضايا الإفلاس في المحاكم التجارية.
- القواعد المنظمة لعمل أمناء الإفلاس والخبراء.
- لائحة المعلومات والوثائق.

ختاماً

لا شك أن الوعي بنظام الإفلاس وما يقدمه للمنشآت العائلية مطلب لكل متعامل معها وذلك لما يحتويه من مجموعة التفصيلات والإجراءات التي تساعد الجميع من إعادة ترتيب للوضع المالي للشركة ومن ثم استئناف العمل، أو تمكين من له رغبة الخروج من السوق في حالات لا يمكن المواصلة فيها، وذلك بأقل الخسائر.

ولذا يوصي المركز الوطني للمنشآت العائلية من الاستفادة من هذا النظام وترتيباته والأخذ بمميزاته لما فيه من مرونة إجراءات وترتيبات لكثير من التعقيدات المالية والإدارية التي قد تواجه المنشآت العائلية.

التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية

موجز بحث

أ. ريما آل راشد، شام القرني، أ. بيان الشواف، أ. ريما القحطاني، أ. ساره الدخيل

أثبتت العديد من ممارسات الشركات أهمية وجود أدوات مساندة تقلل من المخاطر التي تضرب صميم أعمال المنشآت العائلية. والتي مآلها عرقلة تنمية واستمرارية أعمالها.

ولأن المنشآت العائلية تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني وفي زيادة الناتج المحلي, بالإضافة لدورها في توظيف الكثير من القوى العاملة. لذا يأتي دور التخطيط القانوني الاستباقي كأداة مساندة تُقلل من خطر الخلافات الداخلية وذلك عبر رسم الحقوق والالتزامات. وضبط العلاقة بين الأفراد.

ووضع السبل المناسبة لاتخاذ القرارات وتفادي المخاطر والمنازعات.

ولم يعُد التخطيط القانوني الاستباقي أمراً صورياً تقوم به المنشآت العائلية كباب من أبواب المجاملة الاقتصادية أو سبيل إيهام لبغية تسهيلات مالية كانت أو إدارية, فالتخطيط بالأساس وسيلة فعالة للحد من نشوء نزاعات.

إن هذه الأهمية ليست ادعاءات عامة, فالتجارب أوضحت أن شمولية التخطيط لشتى الجوانب التنظيمية في المنشآت العائلية يعزز الثقة والشفافية.

ونتاجها أن المنشآت العائلية تستقر بغياب أعمالها غير المنظمة. وتأكيداً على ذلك، فالتخطيط لبناء نظام مؤسسي متكامل يضبط العلاقات, ويضع آليات تفادي النزاعات.

والجدير بالذكر أن الإحصاءات تشير إلى أن المنشآت العائلية تمثل الجزء الأكبر من القطاع الخاص في المملكة, حيث تمثل هذه المنشآت ما يعادل 95% من أجمالي المنشآت في القطاع الخاص. لذا فاستمرارها وتطورها يُعد سبباً رئيساً في زيادة الناتج المحلي.

وحيث أن التخطيط الاستباقي يحث على فعالية حوكمة المنشآت, فهو بحاجة إلى أداة لرسم هذا السبيل المراد. وبلا شك, فإن الميثاق العائلي داعم كبير في تنظيم التعاملات وتوضيح سير الإجراءات.

وهذا بحد ذاته كفيل بأن يجعل الأسرة تنظر في مدى توسع الصلاحيات من عدمها, وطرق التوظيف لأفراد العائلة وغيرها. والوعي بالاستفادة من الوسائل البديلة لتسوية النزاعات إن طرأت.

ويُعد الميثاق العائلي أحد أهم الركائز الأساسية للتخطيط القانوني الاستباقي. حيث يعتبر الدستور الذي ينظم العلاقة بين العائلة والمنشأة.

وبجدر الذكر أن هذا الميثاق لا يتصور أن يكون وثيقة صورية إنما هو مستند رصين وقوي يتم تفصيله حسب ثقافة وطبيعة العائلة واحتياجاتها ورؤيتها, وتسهم بشكل مباشر في تنظيم كل من سبل اتخاذ القرارات, وكيفية توزيع الأرباح, وتحديد طرق تفادي النزاعات. والتخطيط للتعاقب القيادي. كما بالإمكان إضافة هذا الميثاق كجزء لا يتجزأ من النظام الأساسي للمنشأة.

ونظراً لكون الميثاق العائلي وثيقة قانونية مهمة جداً، لذا ينبغي أن تصاغ من قبل مستشارين متخصصين وخبراء في هذا المجال لضمان تشكيلها بفاعلية ووفقاً للأنظمة ذات الصلة، والتأكد من تحديد الوسائل البديلة لحل النزاعات (الوساطة، الصلح، أو التحكيم) كمسار أولي لحل النزاعات وكونها أكثر ملائمة وفاعلية لطبيعة منازعات المنشآت العائلية.

وفي كثير من الأحيان يغيب من ذهن الملاك التصور عن مستقبل المنشأة العائلية، وكيفية انتقالها عبر الأجيال التالية؛ لذا، من المهم تضمين استراتيجية التعاقب القيادي ضمن التخطيط الاستباقي.

وفي الحقيقة لا يكفي فقط تحديد من هم قادة المنشأة في المستقبل، إنما لابد من استراتيجية تشمل تثقيف الجيل القادم إدارياً، ومالياً، وقانونياً؛ بالإضافة إلى تدريبهم على القيادة وتحمل المسؤوليات، ووضع طرق سلسلة قدر الإمكان للانتقال القيادي لضمان عدم نشوء الخلافات.

ويُعد تداخل الأدوار بين الملاك، والإدارة التنفيذية، وأعضاء مجلس الإدارة من أسباب نشوء النزاعات؛ حيث أن الفرد في المنشأة العائلية قد يحمل عدة أدوار في وقت واحد، مما يصعب عليه الفصل بين هذه الأدوار لاحقاً.

لذا، من المهم تحديد آلية واضحة للفصل بين الأدوار في التخطيط الاستباقي، وبالشكل الذي يسهم في إدارة المنشأة بكفاءة عالية دون وجود خطر تضارب المصالح، أو غياب الحوكمة الفعالة.

وحيث أن الخلافات وبعض المنازعات أمور وارد حدوثها في المنشآت العائلية لذا، فمن المهم تضمين سبل تفادي النزاعات وحلها في التخطيط الاستباقي، وبشكل يتناسب مع طبيعة وثقافة المنشأة.

ويوصى بتفعيل الحوكمة والسياسات بكل وضوح وشفافية كمسلك أول لتفادي النزاعات. كما أن التوجه إلى الوسائل البديلة لحل النزاعات بشكل تتابعي أي المفاوضات، ثم الوساطة يساهم في استدامة المنشأة، والحفاظ على الأواصر الأسرية، ويجنب المنشأة ضياع الوقت والمال.

وكون التخطيط القانوني الاستباقي يساعد المنشآت العائلية على إدارة أعمالها بشكل يسهم في تنميتها واستدامتها، ويحافظ على روابطها الاسرية، **لذا من المهم سرد خلاصة أهم التوصيات المستمدة من الدراسات حول فعالية التخطيط؛ والذي تتضمن:**

1. كتابة ميثاق عائلي محوكم يضع تحديات المستقبل في عين الاعتبار.
2. وضع سياسات للفصل بين تداخل الأدوار لرفع كفاءة إدارة المنشأة.
3. العمل على خطة التعاقب القيادي للأجيال القادمة بما يضمن تدريبهم في المجالات الإدارية والقانونية.
4. تحديد سبل فعالة لتفادي النزاعات، واللجوء إلى الوسائل البديلة لحل النزاعات (الصلح، الوساطة، والتحكيم) كاختيار أولي لحل النزاعات.

فحقيقٌ أنه لم يعد التخطيط القانوني الاستباقي أمراً ترفيهاً، بل وسيلة احترازية مهمة تواجه التحديات المستقبلية، وتوفر الكثير من الوقت والمال، وتساهم بشكل مباشر في الاستدامة والاستقرار.

الاستعداد كخطوة أولى لنجاح الوساطة في نزاعات المنشآت العائلية

برنامج بديل

في وقت لم تعد فيه استدامة المنشآت العائلية مقتصرة على العائلة فقط، بل تمتد إلى ما هو أكبر من ذلك بكثير. حيث تشكل المنشآت العائلية قرابة 95% من إجمالي القطاع الخاص بالمملكة، ولها ارتباط وثيق في استقرار الاقتصاد الوطني ومساهمات عديدة في توفير الفرص الوظيفية.

وحيث أن الخلافات يمكنها أن تطرأ في المنشآت العائلية، وقد تفضي في بعض الأحيان إلى انقضاء هذه الكيانات؛ لذا كان لابد من تعزيز دور الوسائل البديلة لتسوية النزاعات، وبالأخص وسيلة (الوساطة) كونها أحد سبل الاستدامة والتنمية.

وفي هذا المقال سيتم تسليط الضوء على أهمية استعداد الوسيط للإجراءات التي تجعل هذه الوسيلة في نهاية المطاف الملاذ الآمن والنهاية السعيدة للمتنازعين.

أثر الوساطة

تتميز الوساطة عن غيرها من وسائل تسوية النزاعات أن أطراف النزاع هم من ينتقون/ يرتضون الحل بأنفسهم، ونظراً للطبيعة الخاصة لنزاعات المنشآت العائلية التي غالباً ما تختلط بها الجوانب الشخصية والعائلية مع أصل النزاع.

لذا يتجلى دور الوسيط في مساعدة الأطراف بالتركيز على حقيقة وجود النزاع، ومساعدتهم على استخراج أفضل الحلول الذي قد تفضي إلى اتفاق ونزول لرغبات بعضهم البعض.

لا تقتصر جدوى الوساطة في تسوية منازعات المنشآت العائلية على حل النزاع وحسب، بل تشمل عدة نواحي يأتي بيان أهمها أدناه:

استدامة العلاقات: تقوم فكرة الوساطة على إصلاح ذات البين وإزالة الخصومة بين المتنازعين، ولأن النزاعات في المنشآت العائلية يمكنها أن تحدث بين أفراد العائلة؛ لذا تسهم الوساطة في استمرار الروابط العائلية والاجتماعية، واستبقاء الود برضا الأطراف المتنازعة عبر حل جامع بينهم دون الحاجة لقطع العلاقة بسيف القضاء العادل، وهو ما يعد غاية إنسانية عظيمة ووسيلة ناجعة.

استقرار الأعمال: تسهم الوساطة في استقرار الأعمال واستمرار فائدتها اقتصادياً واجتماعيا؛ وتحافظ على كثير من الوظائف، لكون النزاعات أحد الأسباب الشائعة لانقضاء هذه المنشآت.

ويجدر التنويه أن قيمة الشركات تكون بقلة مخاطرها وزيادة تدفقاتها النقدية، ويولد الاستقرار ثقة لدى المتعاملين مع هذه الشركات وزيادة في الاستثمارات.

الآثار القانونية: تساعد الوساطة الأطراف في نزاعات المنشآت العائلية على توضيح وجهات نظرهم حول النزاع بكل شفافية ووضوح، مما يمكنهم من اكتشاف الأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوب النزاع، وبما يسهم من إيجاد حلول قانونية تمنع النزاع من العودة. وهنا تكمن جدارة الوسيط وخبرته في صياغة بند التسوية والتأكد من قابليته للتنفيذ.

خطوات الاستعداد:

وبما أن منازعات المنشآت العائلية ذات طبيعة خاصة، فمن المهم أن يمتلك الوسيط مهارة ومعرفة متخصصة تمكنه من أداء التسوية البديلة بأفضل شكل.

وتجدر الإشارة بأن الاستعداد الذي يسبق قبول التسوية من أهم المهارات المتحتم إتقانها. ويأتي الاستعداد بأشكال مختلفة حسب موضوع النزاع، وفي معظم الحالات لا يخرج عن الخطوات الآتية:

قابلية موضوع النزاع لحله عبر الوساطة:
ولأن الوساطة من الأعمال ذات الطابع القانوني ونتائجها تُكوِنُ آثاراً قانونية جديدة، وملزمة في بعض الأحيان؛ لذا، فحَريٌ ألا تخالف النظام.

ولقد وضع المنظم قواعد لعمل هذه الوسائل البديلة ومنع من الوصول لبعضها خصوصاً تلك المتعلقة بالنظام العام.

إن القاعدة العامة في تسوية المنازعات عبر الوسائل البديلة تنص على أنه **لا تجوز الوساطة فيما لا يجوز التحكيم فيه**, ولذا, على الوسيط قبل توليه الوساطة التأكد من عدم وجود ما يمنع نظاماً وشرعاً من إجراءات التسوية وقابلية تنفيذ سنداته والقرارات الناتجة عنه وذلك حفظاً للمال والجهد والوقت.

المعرفة بطبيعة النزاع: غالباً ما يختلط سوء الفهم أو التواصل، أو الخلافات الشخصية مع موضوع النزاع الحقيقي في قضايا المنشآت العائلية. كما تختلف هذه النزاعات بحسب طبيعة العائلة من حيث (عدد الأفراد والفارق العمري بينهم، وثقافة العائلة وغيرها).

ولذا، ينبغي على الوسيط التأكد من طبيعة النزاع وسببه وتاريخه ومدى مناسبته لتولي الوساطة وفقاً للأعراف المهنية.

توفر الوقت الكافي: ولأن الوساطة من الأعمال التي يتم إنجازها في توقيتات معينة ومحددة وبحسب نوع الوساطة، حرًا كان أم مؤسسيا.

فالوساطة الحرة يتفق أطراف النزاع فيها على إجراءاتها، أما الوساطة المؤسسية، فتحدد إجراءاتها وفقاً لقواعد المؤسسة التي تقدم الخدمة؛ وفي كل الأحوال يجدر على الوسيط التأكد من توفر الوقت الكافي لديه لتأدية دوره بالشكل المتوقع منه، ووفقاً للوقت المحدد.

امتلاك الكفاءة: تتطلب الوساطة في نزاعات المنشآت العائلية توفر الكفاءة في الوسيط لما لهذه المنشآت من طبيعة خاصة وأهمية عالية يستلزم على ناظر منازعاتها الوعي والنضج الكافي بها.

كما تتطلب معرفة الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالوساطة لإدائها بالشكل المطلوب للوصول للنتيجة المناسبة.

امتلاك الخبرات التخصصية: بعض منازعات المنشآت العائلية تحتاج إلى خبرات تخصصية سواء اشترط أطراف النزاع وجودها لدى الوسيط أم لا، وذلك لاختلاف نوع المنشأة العائلية واختلاف أعمالها وخدماتها التي تقدمها.

ولذا، قد تقدم المنشأة خدمات طبية، هندسية، صناعية، أو استشارية، وغيرها؛ وفي هذه الحالة يتعين على الوسيط امتلاكه الخبرات اللازمة قبل توليه الوساطة للتأكد من أن النتيجة المقررة مبنية على فهم وواقع الممارسات لهذه الكيانات.

توفر الأدوات اللازمة: تختلف جلسات الوساطة باختلاف كيفية أدائها من ناحية حضور الأطراف في مكان محدد, أو حضورهم عبر التطبيقات الحاسوبية.

ففي حال كانت جلسات الوساطة حضورية يتأكد الوسيط من مناسبة القاعة التي سوف تقام بها الجلسات، ومن وجود قاعات ثانوية في حال رغب الأطراف بعقد جلسات مفردة.

وإذا كانت جلسات الوساطة تجرى عن طريق تطبيقات الحاسوب، يجدر على الوسيط التحقق من عدم وجود أي أعطال تقنية قد تعرقل جلسات الوساطة.

ختاماً

عمل الوسيط في نزاعات المنشآت العائلية ليس بالأمر الذي يمكن للجميع عمله بفاعلية، ويعد تحديا كبيرا لما لهذه المنشآت من أهمية سبق بيانها.

لذلك على الوسيط التزام حقيقي يبدأ قبل توليه الوساطة واتخاذه للخطوات الاستباقية، كقابلية موضوع النزاع للوساطة، والمعرفة بطبيعة النزاع، وتوفر الوقت الكافي، وأخيراً امتلاك الكفاءة والخبرات التخصصية والأدوات اللازمة، حيث أن كل هذا سببٌ رئيسيٌ لنجاح الوساطة بمشيئة الله.

الخسارة المتبادلة مكسب

د. علاء عبدالحميد ناجي

تمثل المنشآت العائلية نسبة كبيرة من إجمالي القطاع الاقتصادي بالمملكة. وتشهد الممارسات بأن هناك تحديات جوهرية تواجه كثيراً من المنشآت العائلية والتي تؤثر سلباً على استمراريتها.

وإن كانت هذه التحديات تطرأ بأشكال متعددة، إلا أن في كثير منها صراعات تتعلق بالسلطة، والقرارات الإدارية، أو النتائج المالية والقانونية لهذه الخلافات؛ الأمر الذي يستدعي الانتباه لها والإحاطة بالحلول اللازمة التي تدفع لمزيد من الاستدامة والنمو.

تحديات المنشآت العائلية

الخلط بين الملكية والإدارة:

إن من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت العائلية هو الخلط بين الأدوار لدى الملاك. فعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يؤدي بلا شك لوجود خلافات يمكنها أن تعرقل اتخاذ العديد من القرارات التي تهم هذه الكيانات.

كما يمكن أن يزداد موضوع هذا الاختلاط تعقيداً حينما يكون بين الجيل الأول أو المؤسس مع ما يتبعه من أجيال أخرى؛ حيث أن لكل واحد منهم رغبة في الاحتفاظ بهذه السيطرة أو الصلاحيات؛ وحينما لا يكون لدى المنشأة وضوح في الأدوار والمسؤولية فالمآل إلى تشكل مجموعة من التحديات لاستدامة هذه المنشآت وسيكون هناك تضارب في مصلحة الشركاء أمام مصلحة الشركة، مما يعني عدم القدرة على المنافسة أو التطوير.

عدم وجود تنظيم أو هيكلة حقيقية:

يجدر القول بارتفاع نسبة تنظيم المنشآت والتحول المؤسسي مقارنة بالسابق، ويعود الفضل لله سبحانه ثم للتنظيمات واللوائح وازدياد الوعي لدى ملاك هذه المنشآت؛ إلا أن هناك عدداً من التحديات القائمة لدى كثير من هذه المنشآت التي تحتاج إلى المعالجة.

فلا يكفي أن توجد منظومة صلاحيات أو مهام لدى المالكين أو العاملين في هذه المنشآت، بل لا بد من التأكد من الامتثال للإجراءات التي تنظم الأعمال واتباع هيكلة واضحة وحقيقية لمصفوفة الصلاحيات التي تمنع التداخل وتوضح طرق العلاجات الوقائية الممكنة.

تداخل المصالح الشخصية في العمل:

لا شك أن تداخل المصالح الشخصية في العمل أحد أكثر التحديات التي تطرأ في المنشآت العائلية، كما أن لها آثارها النظامية على الكيان ككل. وبشكل عام، فإنه يصعب التفريق بين المصالح الشخصية والمصالح الأخرى المرتبطة بمصلحة المنشأة، فلدى المتخاصمين قدرة على تبرير تصرفاتهم نظامياً.

ولو تم أخذ مبدأ التوظيف كمثال، فإن الأصل في أي منصب أن يكون لصاحب الكفاءة وليس للشخص الأقدم أو الابن الكبير، فالكفاءة بذاتها تخلق المزيد من الفرص وتغلق باب الانحياز. والمصالح الشخصية ليست بذاتها سبباً أو تحدياً، وإنما التحدي فيما ينتج عنها من صراعات مستمرة يمكنها أن تعيق قدرة الشركة على القيام بالأعمال اللازمة.

تنازع السلطة:

تنازع السلطة من أهم التحديات التي تواجه المنشآت العائلية، خاصة عندما يتعلق الأمر بصلاحية اتخاذ القرار.

وبلا شك، فإن هذه التحديات تزداد كلما زادت الأجيال وتراكمت الخلافات من دون وجود حل مناسب أو وقائي لها.

اختلاط الملكيات للأصول والمنقولات:

تظهر الممارسة بأن العديد من العوائق أمام المنشآت العائلية مبنية على عدم وضوح الملكيات وتوثيقها لدى أفراد العائلة.

فحينما لا يتم التفريق بين الأصول المرتبطة بذمة الشركاء الشخصية أو تلك المرتبطة بالشركة فهنا نحن أمام مشكلة في الحوكمة والترتيب والتشغيل لهذه الأصول والملكيات ما يؤثر على الميزانيات (أصول وعقارات) والاستثمارات قد يتم الدخول فيها باسم الشركة وهي في الحقيقة تتبع العائلة أو أحد أفرادها.

تداخل دور مكتب العائلة مع التشغيل:

يفترض أن دور مكتب العائلة هو إدارة الثروات العائلية والإشراف على التوزيعات المخصصة للعائلة واحتياجاتها المالية، وبالنظر لواقع بعض الكيانات العائلية، نجد أن توسع اختصاصات مكتب العائلة في مهامه يشكل تحدياً أمام بعض الإدارات التنفيذية وكذلك التشغيلية.

فتجد أن مكتب العائلة ابتداءً كان له اختصاص محدد وهو إدارة الثروات والاستثمارات، ومع مرور الوقت أخذ بالتوسع ليشمل أعمال التوظيف أو القرارات التشغيلية، بتضارب مباشر مع المجالس المختصة بالشركة.

تشظي الملكية مع دخول الأجيال الجديدة عن طريق الميراث:

الإرث من العوائق المتكررة لعديد من المنشآت العائلية، وهو من الأمور التي تستدعي الانتباه لها في مرحلة مبكرة في حوكمة الشركة.

فنجد أنه حينما يتوفى المؤسس أو الشريك فإن هذه الملكيات تتناثر وتصير لحالة عدم اتزان، مما يضعف الحافز لدى الكثير من الملاك على الاستمرار في الشركة ويدفعهم لطلب التخارج.

عناصر خفية وتحديات عائلية

هناك عددٌ من العوامل الخفية التي تلعب دوراً مهما في زيادة التحديات في المنشآت العائلية، البعض منها مرتبط بالشأن الاجتماعي كتعدد الزوجات، ويزداد الأمر سوءاً لو رُبطت آثارها لاحقاً بالشركة. وإن كان هذا الأمر (الشأن الاجتماعي) ليس تحدياً في ذاته، إلا أنه يمكن أن تنشأ عنه عوائق في قرارات الشركة، كالمحافظة على حقوق الأبناء والأحفاد، وفي توزيع الحصص والممتلكات.

ومن القضايا الشائكة في المنشآت العائلية تلك المتعلقة بتوزيع الحصص بين الإناث والذكور؛ فقد تجد أن عدداً من المواثيق العائلية نُصَّ فيها على حقوق الإناث في الجيل الأول واستحقاقهن نسباً محددة، مع إقصاء أي طرف من فروعهن من المشاركة في هذه النسب.

وتتفاقم المشكلة حينما يتم إغفال تطبيق مثل هذه الشروط على زوجات الذكور. ويزداد هذا التحدي إشكالاً لو كان هناك تأثيرٌ من أطراف خارجية كالأزواج، من حيث اتخاذ القرار أو المشاركة الحقيقية فيه. ومن العناصر الخفية كذلك موضوع **الامتداد الإقليمي**.

فامتداد العائلات بين المناطق والدول قد يشكل تحدياً بارزاً في عددٍ من الشؤون المالية، كاستحقاقات الأرباح لدى الملاك والعاملين، خصوصاً إن لم يكن هناك تخطيط مسبق في التعامل معها؛ وحيث أن لكل إقليم نظامه الخاص، فقد يرد السؤال عن كيفية توزيع الثروة، فكلما كانت الأصول باهظة الثمن ومؤثرة في تقييم الشركة، كان النزاع فيها أكبر.

كما أن تباعد العمر بين الشركاء يمكنه رفع مخاطر الاختلافات وزيادة المصاريف، والتأثير على التشغيل بشكل مباشر.

ومن أهم العوامل الخفية التي قد تطيل أمد النزاع هو توفر السيولة. فيمكن أن تجد لدى بعض أفراد العائلة من المتنازعين من لا يأبه لإطالة مدة الخلاف أو تأثيره على إدارة الشركة والسياسات المالية، وإن أدى ذلك إلى تعطل مسيرة الشركة.

ولذا فإن توفر الثروة قد يقلل من تقييم المخاطر المترتبة على طول أمد النزاع والتكاليف وتبعاتها.

كما أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بمنازعات المنشآت العائلية التي يمكنها أن تخرجها عن النسق والمفاهيم الاعتيادية للمنازعات التجارية. فينبغي على كل وسيط، أو محكم، أو محامي الوعي بأن التعامل مع خلافات هذه الكيانات العائلية لها طابع خاص لا يمكن أن يقاس عليه التعامل المعتاد مع سائر القضايا.

ومن أهم ما يمكن أن يوصى به عند التعامل مع المنازعات الآتي:

فهم أن **مشاكل اليوم ينبغي ألا تحل بنفس نمط حلول الأمس**، وهي القاعدة الذهبية للتعامل مع كثير من النزاعات. ومن الضروري أيضا التفريق بين الحلول المؤقتة والمؤسسية، فالحلول المؤقتة يجب أن تصحبها حلول دائمة حتى لا يعود سبب النزاع ويثور الخلاف من جديد.

كما أن من الأمور التي تعالج مثل هذه القضايا الوعي بمشكلة **الكبرياء الشخصي** والتي يمكنها أن تكون حاضرة لدى العديد وبأشكال مختلفة. فعدم الوعي بالفروقات بين المتنازعين في الشخصية والتحصيل العلمي والمكانة العمرية والمجتمعية قد يعقد المشهد ولا يوصل إلى حل.

ومن أبرز نزاعات المنشآت العائلية تلك المرتبطة بتنازع **صلاحيات القرارات**. وتزداد الإشكالية حينما يكون للجيل الأول سابق عمل مع المؤسسين منذ بداية التأسيس إلى تكوين الثروة؛ فالآثار الذهنية الخفية يمكنها أن تكون حاضرة وبقوة، ولو لم يتم بيانها بشكل صريح.

ومما يمكن بيانه حيال بعض العناصر الخفية التي يستحسن فهمها في تسوية منازعات المنشآت العائلية، أن **العاطفة والميل** في أفراد العائلة قد يكون أثرهما سلبياً في قرارات ومهام مؤسسي الشركة.

كما أنه يمكن أن يكون منطلق بعض النزاعات هو التفسير الخاطئ لبعض المفاهيم أو الظن بأن حل النزاع هو في المساواة بين الطرفين، وليس العدل وإعطاء كل ذي حق حقه، فتكون نهاية مطاف كثير من تسويات هذه النزاعات هي الفشل؛ لأن المنطلق الأساسي في تطبيق هذه النظرية أثر بشكل سلبي عليها.

كما نجد أنه لبعض المستشارين دورٌ في التأثير على المتنازعين من أفراد المنشأة العائلية كضمان لنتيجة القانونية لأحد الأطراف والإلحاح لتسويتها قضائياً أو عبر التحكيم، لما فيها من جلب المصلحة الذاتية أو الشخصية.

وفي الحقيقة فإن نتائج هذه الإجراءات مؤثرة سلباً على عملية اتخاذ القرارات. ففهم طبيعة النزاعات في هذه الكيانات العائلية لازم ابتداءً لكل مالك لهذه المنشآت أو متعامل.

حينما تصبح الخسارة مكسبا

إن المبدأ العام في تسوية الكثير من النزاعات يقوم على أن **الصلح خير**. فلو استطاع المتنازعون الوصول للصلح، فإن أي تصور آخر لا يمكن مقارنته مع هذا المبدأ والوصية الربانية.

ويجدر القول بأن هناك العديد من خلافات المنشآت العائلية التي تكون نتاجاً **لسوء تعبير** أو سوء فهم وليست مرتبطة بسوء النوايا، فهذا الخلل في التواصل يمكنه أن يكون السبب الرئيسي للخلافات، ويجب أن يفهم كثير من هذه الكيانات هذا الأساس.

ومن واقع الممارسات، فإن نتائج لجوء العائلات أو المنشآت العائلية للقضاء يعقبه قطع للعلاقات وزيادة في الانشقاقات، وإن لم يكن لهذه العلاقات أي ارتباط في عمل المنشأة. ذلك أن القضاء سيف عادل، وفي جانب العائلة رحمة ومودة لا يمكن مقارنتها بمثيلاتها من التعاملات.

وبلا شك، فهناك مساحات كبيرة للتوافق في كل ما يحتاجه الأطراف في إدارة التنازل أو حل النزاع.

إن الحل المهم كامن بترك التفاصيل التي تعيق استمرار الصلح والتركيز على جوهر المشكلة مع إيجاد الحلول الجذرية التي تتناسب مع أهداف استمرارية الشركة وتنميتها. ويجدر التنويه على أن ترك التفاصيل غير المؤثرة في عملية التسوية يعد جزئية مهمة في البدايات، وهذا لا يعني تركها مطلقاً، بل يجدر التعامل معها لاحقاً في الصياغة المناسبة للتسوية وتفاصيلها اللازمة للاعتماد في نهاية المطاف.

الجوانب العملية لمكاسب لخسارة المتبدلة

إن معالجة الأسباب الخفية أو الظاهرة لمسببات النزاعات في المنشآت العائلية أمرٌ لازم، ومن المناسب عند الوصول لتسوية معينة أن يتم احتساب تكلفة تسوية اليوم مقابل تكلفة المكسب الكامل بعد أعوام. فالتنازل النسبي الموجود (ولو رآه المتنازل كبيرا) هو من ناحية القيمة أعلى بكثير من الحصول على الحق الكامل بعد سنوات بحكم قضائي. والشاهد المالي والممارسة المحاسبية لمثل هذه التصرفات تشهد لاستمرارية العديد من المنشآت في مكاسبها وتنميتها بفضل الله ثم بهذه المكاسب المشتركة الناتجة عن التنازلات.

وفيما يتعلق بشأن عرض القضايا المتنازع عليها، فإنه لا يوجد قضية مضمون نجاحها بنسبة 100%. فالآراء متباينة والحجج مؤثرة. ومهما كانت الملامح واضحة لدى المستشار أو الشريك، فإنه من الصعب اليقين بالنتيجة. ولذا يستحسن لمريد لتسوية المتنازع بشأنها الوعيُ بأنه يمكن أن تتغير أحكام القضاء باختلاف درجاته وقضاته.

إن مهارات الاستماع إلى الأطراف ومعرفة ماهية طلباتهم وأهدافهم من أهم الأدوات التي يتطلبها حل أي نزاع لمنشأة عائلية.

فالتواصل الإيجابي بين الأطراف ومستشاريهم مهم في معالجة المصالح الشخصية (لو طرأت) بما يقابلها من المصلحة العامة للشركة.

ففي كثير من الأحيان يمكن لسوء الفهم أن يكون سبباً للنزاع، وهنا تكون العناية بالاستماع للطرف الآخر واكتشاف وجهات النظر المختلفة لبناء أرضية مشتركة ونتائج ناجحة بمشيئة الله.

ختاماً

قد تشعر بالخسارة لأنك لم تحصل على كل مطالبك، لكنك حتما ستُبقي ما يعطيك أكثر منها في المستقبل. فاستمرارية العلاقة واستدامة الأعمال غاية مهمة، وواقع ممارسات بعض المنشآت يُظهر أن العديد منها انتهت وانقضت بسبب هذه الخلافات التي تنازع أطرافها وآثروا الحظوظ والمصالح الشخصية.

فالتركيز على المستقبل مرتبط بالخطط الواضحة وعدم البحث في الماضي المؤدي لفتح جروح قديمة وإظهار مشاعر سلبية.

ولقد ورد عن الصحابي عمرو بن العاص رضي الله عنه أنه قال: ليس العاقل الذي يعرف الخير من الشر، ولكنه الذي يعرف خير الشرين.

ونزاعات المنشآت العائلية ليست بعيدة عن هذا الأمر، فيجب مراجعة جميع الخيارات التي قد يحمل بعضها سلبيات، وقد يعتريها تنازل عن بعض الحقوق والحظوظ، واختيار الذي يحقق منها أكبر منفعة أو يُجنب ضررا أكبر، وعندها قد تكون الخسارة مكسباً.

التحكيم في منازعات المنشآت العائلية

أ. حسان بن إبراهيم السيف

تشكل المنشآت العائلية عصبًا حيويًا للاقتصاد في المملكة، لكنها تقف اليوم أمام تحدٍ مصيري يهدد بقاءها: كيف تدير خلافاتها الداخلية دون أن تتفكك؟ فمع نمو الأعمال وتداخل العلاقات العائلية، تصبح النزاعات أمرًا لا مفر منه، مما يضع استدامتها على المحكّ.

وفي هذا السياق، يبرز "التحكيم" كأداة مطروحة بقوة، لكن هل هو الحل السحري الذي يضمن استقرارها، أم أنه مجرد خيار له ما له وعليه ما عليه؟
يستعرض هذا الملخص أبرز ما جاء في ورشة عمل سعادة المحامي حسان السيف، حيث تم تبيان آلية التحكيم ودوره المحتمل في تسوية منازعات المنشآت العائلية، بهدف تقديم رؤية متوازنة حول مدى فعاليته في الحفاظ على إرث العائلة واستمرارية أعمالها.

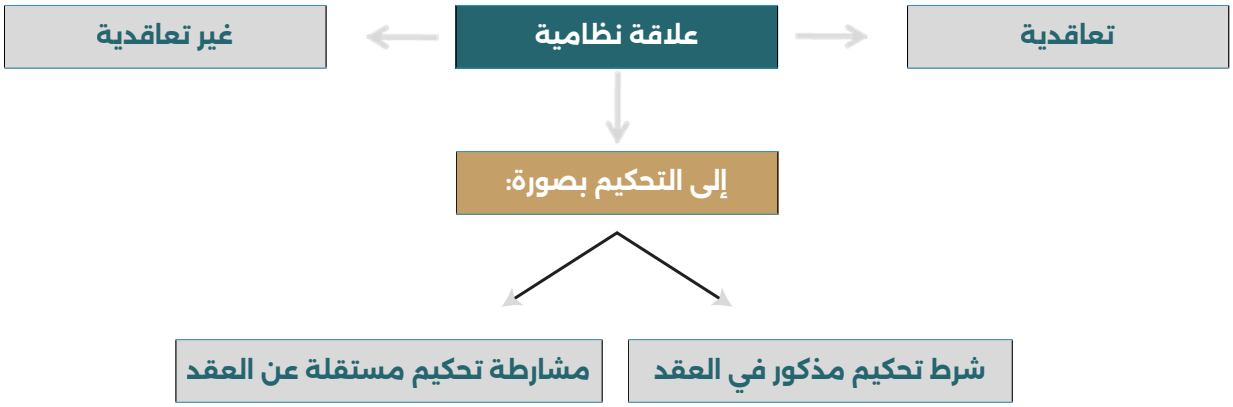
فالتحكيم يعد وسيلة بديلة عن القضاء لتسوية المنازعات التي تحدث في المنشآت العائلية، ويتميز بمرونته وسريته وسرعة إجراءاته، مع إمكانية اختيار المحكّمين المتخصصين في طبيعة النزاع.

مفهوم التحكيم

عرّف المُنظِّم السعودي في المادة الأولى من نظام التحكيم الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ 34) وتاريخ 24 / 5 / 1433هـ اتفاق التحكيم بأنه:" هو اتفاق بين طرفين أو أكثر على أن يحيلا إلى التحكيم جميع أو بعض المنازعات المحددة التي نشأت أو قد تنشأ بينهما في شأن علاقة نظامية محددة، تعاقدية كانت أم غير تعاقدية، سواءً أكان اتفاق التحكيم في صورة شرط تحكيم وارد في عقد، أم في صورة مشارطة تحكيم مستقلة".

خريطة اتفاق التحكيم

أن يتفق الأطراف على إحالة منازعاتهم كلها أو بعضها والتي نشأت منها أو لم تنشأ المبنية على:



يُبيّن هذا الشكل أنواع علاقات التحكيم وكيفية نشوء اتفاق التحكيم بين الأطراف، سواء كانت العلاقة تعاقدية أو غير تعاقدية، إذ تنشأ عنها علاقة نظامية يمكن أن تُحال المنازعات فيها إلى التحكيم. كما يوضّح أن اتفاق التحكيم قد يكون على صورتين: شرط تحكيم مضمَّن في العقد أو مشارطة تحكيم مستقلة عن العقد، مما يبرز مرونة التحكيم في معالجة النزاعات بمختلف صورها.

نماذج شرط التحكيم

يمكن للمنشآت العائلية الاستفادة من مجموعة النصوص المختارة لتسوية المنازعات التي يكون فيها الإشارة للتحكيم، والتي لا يخلو استخدامها عن الاحتياج الفعلي لها أو الحالة التي تواجهها الشركة العائلية؛ وتنقسم إلى:

خيار التحكيم الحر:

"أي نزاع أو خلاف أو مطالبة تنشأ عن أو فيما يتعلق بهذا العقد أو مخالفته أو إنهائه أو بطلانه يتم تسويته عن طريق التحكيم وفقاً لنظام التحكيم النافذ في المملكة العربية السعودية".

خيار التحكيم المؤسسي:

"أي نزاع أو خلاف أو مطالبة تنشأ بموجب هذا العقد أو تتعلق به، أو عن الإخلال به أو إنهائه أو بطلانه، يتم الفصل فيها عن طريق التحكيم بإدارة المركز السعودي للتحكيم التجاري وفقاً لقواعد وإجراءات التحكيم المعتمدة لديه".

وبلا شك، فإنه يوصى دوماً بأن تقوم الشركات العائلية حين اختيارها لوسيلة التحكيم أن تأخذ شكل التحكيم المؤسسي لما له من مميزات يفوق بها التحكيم الحر.

التحكيم في منازعات المنشآت العائلية

ابتداء، تشير المادة الثانية من نظام التحكيم أنه "لا تسري أحكام هذا النظام على المنازعات المتعلقة بالأحوال الشخصية".

والمقصود بهذه المادة أنه لا يصح التحكيم في بعض القضايا والتي من ضمنها قضايا الأحوال الشخصية كالطلاق والخلع ونحوه.

ومن مميزات التحكيم في منازعات المنشآت العائلية:

أولاً : الحفاظ على السرية

جلسات التحكيم مغلقة وغير علنية، مما يحمي أسرار العائلة والشركة من التداول العام، ويحافظ على سمعتها في السوق.

ثانياً: الحفاظ على العلاقات

الطبيعة المرنة والأقل مواجهة للتحكيم تساعد في الحفاظ على الروابط الأسرية، وتفتح المجال لحلول ودية تحافظ على استمرارية العلاقة.

ثالثاً: السرعة والكفاءة

إجراءات التحكيم أسرع بكثير من إجراءات التقاضي الطويلة، مما يقلل من فترة الشلل التي قد تصيب الشركة أثناء النزاع.

رابعاً: قوة التنفيذ

حكم التحكيم نهائي وملزم، ويتمتع بقوة النفاذ أمام محاكم التنفيذ، مما يضمن حسم النزاع بشكل قاطع.

خامساً: التخصص والخبرة

يمكن للأطراف اختيار محكمين من ذوي الخبرة في الجوانب التجارية والمالية والقانونية للمنشآت العائلية، مما يضمن فهماً أعمق لطبيعة النزاع.

سادساً: المرونة والتحكم

يمتلك الأطراف حرية اختيار المحكمين، القانون المطبق، لغة التحكيم، ومكان انعقاده، مما يمنحهم سيطرة أكبر على العملية.

ويمكن للمنشأة العائلية أن تتفق على التحكيم بعدة طرق نظامية، ومنها:

إدراجه في النظام الأساسي أو عقد تأسيس للشركة: ينص النظام على أن أي نزاع ينشأ بين المساهمين أو الشركاء يُحال إلى التحكيم وفقًا لنظام التحكيم السعودي.

النص عليه في الميثاق العائلي: وهنا يكون للعائلة الخيار في إدراج ميثاق يبرمه المؤسسون أو الشركاء أو المساهمون في الشركات العائلية، سواءً خلال مدة تأسيس الشركة أو بعدها، ومما يمكن تضمينه هو 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، والتي تأتي من ضمنها التحكيم.

دور اتفاق التحكيم في تشكيل هيئة التحكيم

المادة الخامسة عشرة من نظام التحكيم نصت على مجموعة من الأحكام التي يسع اختيارها في تعيين هيئة التحكيم:

١- لطرفي التحكيم الاتفاق على اختيار المحكمين، فإذا لم يتفقا اتبع ما يأتي:

أ. إذا كانت هيئة التحكيم مشكلة من محكم واحد تولت المحكمة المختصة اختياره.

ب. إذا كانت هيئة التحكيم مشكلة من ثلاثة محكمين اختار كل طرف محكماً عنه، ثم يتفق المحكمان على اختيار المحكم الثالث، فإذا لم يعين أحد الطرفين محكمه خلال خمسة عشر يوماً التالية لتسلمه طلباً بذلك من الطرف الآخر، أو إذا لم يتفق المحكمان المعينان على اختيار المحكم الثالث خلال خمسة عشر يوماً التالية لتاريخ تعيين آخرهما.

تولت المحكمة المختصة اختياره بناءً على طلب من يهمه التعجيل، وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديم الطلب، ويكون للمحكم الذي اختاره المحكمان المعينان، أو الذي اختارته المحكمة المختصة رئاسة هيئة التحكيم، وتسري هذه الأحكام في حالة تشكيل هيئة التحكيم من أكثر من ثلاثة محكمين.

2 - إذا لم يتفق طرفا التحكيم على إجراءات اختيار المحكمين، أو خالفها أحد الطرفين، أو لم يتفق المحكمان المعينان على أمر مما يلزم اتفاقهما عليه، أو إذا تخلف الغير عن أداء ما عُهد به إليه في هذا الشأن.

تولت المحكمة المختصة - بناءً على طلب من يهمه التعجيل - القيام بالإجراء، أو بالعمل المطلوب، ما لم ينص في الاتفاق على كيفية أخرى لإتمام هذا الإجراء أو العمل.

3- تراعي المحكمة المختصة في المحكم الذي تختاره الشروط التي نص عليها اتفاق الطرفين، وتلك الشروط التي يتطلبها هذا النظام، وتُصدر قرارها باختيار المحكم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم الطلب.

4- مع عدم الإخلال بأحكام المادتين (التاسعة والأربعين) و(الخمسين) من هذا النظام، يكون قرار المحكمة المختصة بتعيين المحكم وفقاً للفقرتين (1 و 2) من هذه المادة غير قابل للطعن فيه استقلالاً بأي طريق من طرق الطعن.

تنفيذ حكم التحكيم

بشكل عام، فإنه لا يترتب على رفع دعوى البطلان وقف تنفيذ حكم التحكيم. ومع ذلك يجوز للمحكمة المختصة أن تأمر بوقف التنفيذ إذا طلب مدعي البطلان ذلك في صحيفة الدعوى، وكان الطلب مبنياً على أسباب جدية.

وعلى المحكمة المختصة الفصل في طلب وقف التنفيذ خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديم الطلب. وإذا أمرت بوقف التنفيذ جاز لها أن تأمر بتقديم كفالة أو ضمان مالي، وعليها إذا أمرت بوقف التنفيذ الفصل في دعوى البطلان خلال مائة وثمانين يوماً من تاريخ صدور هذا الأمر.

ختاماً

يُعد التحكيم أحد الأدوات الفاعلة في تعزيز استدامة المنشآت العائلية واستقرار أعمالها، إذ لا يقتصر دوره على حل النزاعات بعد وقوعها، بل يمتد أثره الوقائي إلى تعزيز الثقة بين الشركاء وضمان استمرارية العلاقات العائلية والتجارية. فوجود آليات تحكيمية واضحة ومتفق عليها مسبقًا يسهم في الحد من تفاقم الخلافات، ويوفر بيئة قانونية مرنة تضمن السرعة والسرية في تسوية المنازعات. إن تفعيل التحكيم في المنشآت العائلية يُعد خطوة استراتيجية نحو حماية مصالح الشركاء، والحفاظ على استدامة الأعمال عبر الأجيال، ودعم النمو المستدام القائم على التفاهم والتوازن بين متطلبات العائلة ومقتضيات العمل.

وسائل اختيار الشكل القانوني المناسب للشركات العائلية

أ. عبدالرحمن عبدالعزيز الداعج

تُعدّ عملية اختيار الشكل القانوني للشركات من أهم القرارات التي تؤثّر في مستقبل المنشآت العائلية واستدامتها، نظراً لارتباطها المباشر بأسلوب الإدارة، والحوكمة، وإدارة الملكية، وتحقيق المصالح العليا لأصحاب المصلحة، ومع تطوّر الأنظمة التجارية في المملكة العربية السعودية، وتنوع الخيارات التنظيمية المتاحة، بات من الضروري للمنشآت فهم الفروقات بين الأشكال القانونية، وتحليل آثارها، وتحديد ما يتوافق مع تطلعاتهم ورؤيتهم طويلة المدى.

وانطلاقًا من دور المركز الوطني للمنشآت العائلية في تمكين هذا القطاع وتعزيز استدامته، يأتي هذا المقال بالتعاون مع شركة إياد رضا للمحاماة والاستشارات القانونية ليمكن القارئ من فهم الخيارات القانونية بدقة، واستيعاب آثارها التشغيلية والمالية والتنظيمية، وتحديد الأنسب لمسار منشأته العائلية، ولكي يساعد الملاك على اتخاذ قرار قانوني واعٍ، بالاستناد إلى تحليل المعايير الجوهرية، واستعراض النماذج المتاحة، ومواءمتها مع طبيعة النشاط، والملكية، والحوكمة، وتوزيع الأدوار بين الأجيال.

أبرز المعالم المطلوب تحديدها عند تأسيس الشركات

نشاط الشركة

يُعد تحديد النشاط من الخطوات الأساسية عند تأسيس الشركة؛ إذ يوضّح المجال التشغيلي الذي ستعمل فيه الشركة، ونوعية الخدمات أو المنتجات التي ستقدمها. ويسهم هذا التحديد في معرفة المتطلبات النظامية، والتراخيص اللازمة لممارسة النشاط، والضوابط المرتبطة به، سواء كان نشاطًا تجاريًا أو صناعيًا أو خدميًا أو مهنيًا.

جنسية الشركة

تُحدد جنسية الشركة وفقًا لطبيعة ملكيتها؛ فإذا كانت الشركة مملوكة لمواطنين سعوديين تُعد شركة سعودية. أما إذا كانت مملوكة لأجانب أو مختلطة الملكية، فإنها تُصنف كشركة أجنبية أو شركة ذات ملكية أجنبية مرخّصة من وزارة الاستثمار، وتخضع في ذلك لضوابط نظام الاستثمار الأجنبي.

حجم الشركة

يُقصد بحجم الشركة تصنيفها وفق المعايير المعتمدة، كالشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة، والمشروعات متناهية الصغر. ويُؤخذ في هذا التصنيف عادةً بعدد الموظفين، وحجم الإيرادات، ورأس المال، وهو ما ينعكس على التزامات الشركة النظامية والمالية ونطاق الإفصاح المطلوب منها.

حوكمة وإدارة الشركة

يتعلق هذا الجانب بتحديد الهيكل الإداري وطريقة إدارة الشركة: هل ستكون مستقلة أم تابعة لشركة أمّ؟ كما تشمل الحوكمة تحديد الصلاحيات، وآليات اتخاذ القرار، ومسؤوليات المالك أو مجلس الإدارة، ولا سيما إذا كانت الشركة مرتبطة بمجموعة شركات أو تُدار من خلال شركة قابضة.

شكل الشركة

يُحدَّد الشكل القانوني للشركة وفق نظام الشركات السعودي، وتشمل أبرز الأشكال: شركة ذات مسؤولية محدودة، وشركة مساهمة، وشركة مساهمة مبسطة، وشركة تضامن، وشركة توصية بسيطة.

ويترتب على كل شكل متطلبات خاصة تتعلق برأس المال، وعدد الشركاء، والإجراءات النظامية للتأسيس والحوكمة، مما يجعل تحديد الشكل القانوني خطوة أساسية في بناء الشركة.

ربحية الشركة

يجب تحديد ما إذا كانت الشركة تهدف إلى تحقيق الربح، أو إذا كانت شركة غير ربحية سواءً كانت عامة أو خاصة.

ويؤثر هذا التحديد على طبيعة أنشطتها، وتنظيمها المالي، والمتطلبات المحاسبية المرتبطة بها.

ملّاك الشركة

تُعنى هذه المرحلة بتحديد مالكي الشركة وعلاقتهم ببعض، سواء كانوا أفرادًا مستقلين، أو منتمين لعائلة واحدة، أو شركة مالكة، أو كيانًا استثماريًا.

ويسهم وضوح ذلك في تنظيم الحقوق، وتوزيع الحصص، وآلية اتخاذ القرارات، وتحديد مسؤوليات الأطراف كافة.

مهنية الشركة

يقصد بها الأنشطة المهنية التي تتطلب التزامًا بمعايير مهنية أو تراخيص خاصة، مثل الأنشطة الهندسية، المحاسبية، القانونية، الصحية وغيرها.

وعلى الشركة الالتزام بضوابط الجهات المنظمة لهذه الأنشطة والتأكد من وجود الكوادر المرخصة اللازمة لممارسة المهنة.

أوصاف الشركات

الشركة القابضة (Holding Company)
يشار إليها للاختصار برمز (هولدكو) أو (Holdco) هي شركة تؤسس بهدف استثمار أموالها عن طريق تأسيس شركات أخرى أو الاستحواذ عليها أو امتلاك حصص السيطرة فيها، لتصبح تابعة لها.

أبرز الأحكام يتعين أن تتخذ أحد الأشكال القانونية التالية دون الأشكال الأخرى:

- شركة مساهمة.
- شركة مساهمة مبسطة.
- شركة ذات مسؤولية محدودة.

وتكون الذمة المالية للشركة القابضة منفصلة عن الذمة المالية للشركة التابعة.

الشركة المهنية (Professional Company)

يشار إليها للاختصار برمز (PC) هي شركة يؤسسها شخص أو أكثر من المرخص لهم نظاماً في ممارسة مهنة حرة واحدة أو أكثر، أو منهم مع غيرهم، ويكون غرضها ممارسة تلك المهن، مثل المحاسبة، المحاماة، والاستشارات الهندسية.

أبرز الأحكام

- لا يجوز أن تتحول الشركة المهنية إلى نوع آخر من أنواع الشركات.
- لا يكتسب الشريك المهني أو المساهم المهني في الشركة المهنية -أياً كان شكلها- صفة التاجر.
- يجوز أن يشارك أو يساهم في الشركة المهنية شخص ذو صفة طبيعية من غير المرخص لهم بممارسة المهنة أو المهن الحرة محل نشاطها، أو شخص ذو صفة اعتبارية.

الشركة غير الربحية العامة (Non-Profit Company) ويشار إليها للاختصار برمز (NPO) هي شركة تتخذ شكل شركة المساهمة وليس لها اتخاذ أي شكل آخر، وتنفق الأرباح المتحققة من ممارسة نشاطها في أي من المصارف والمجالات غير الربحية العامة التي تهدف حصراً إلى خدمة المجتمع بعمومه.

وتحدد الوزارة بالتنسيق مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تلك المصارف والمجالات.

الشركة غير الربحية الخاصة هي شركة تتخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو شركة المساهمة أو شركة المساهمة المبسطة وليس لها اتخاذ أي شكل آخر، وتنفق الأرباح المتحققة من ممارسة نشاطها في أي من المصارف والمجالات غير الربحية.

أبرز الأحكام

- على الشركة غير الربحية أن تنفق الأرباح المتحققة من ممارسة أنشطتها في المصارف والمجالات المنصوص عليها في عقد تأسيسها أو نظامها الأساس. ويجوز للشركة أن تخصص بعض أرباحها لتنمية استثماراتها والتوسع في أعمالها وفق ما تحدده اللوائح.
- يحظر على الشركة غير الربحية توزيع أي من أرباحها على أي من أعضاء الشركة أو مديريها أو أعضاء مجلس إدارتها أو عامليها، ما لم يكن مشمولاً بمصارف ومجالات الشركة غير الربحية. وتحدد اللوائح الحد الأقصى لنسبة الأرباح التي يمكن توزيعها وفقاً لما ورد في هذه الفقرة.
- يجوز للشركة غير الربحية أن تدفع مكافآت أو أي مزايا أخرى معقولة لمديريها أو أعضاء مجلس إدارتها أو عامليها لقاء الخدمات والأعمال التي يقدمونها إلى الشركة.
- يحظر على الشركة غير الربحية طرح أسهمها للاكتتاب العام.
- تسري على الشركة غير الربحية فيما لم يرد به نص في المواد النظامية المرتبطة بالشركة غير الربحية الأحكام الخاصة بشكل الشركة الذي تتخذه، وبما لا يتعارض مع طبيعتها.

الشركة التابعة (Subsidiary Company) يشار إليها للاختصار برمز (Sub) هي شركة يتم تأسيسها أو امتلاك حصص السيطرة فيها من قبل الشركة القابضة، أو تكون الشركة القابضة شريكا أو مساهما تمتلك حصصاً أو أسهماً في رأس المال تمنحها حقوق التصويت، أو مساهما تسيطر بمفردها على تعيين أو عزل المدير.

أبرز الأحكام

يمكن لها أن تتخذ أيًا من الأشكال القانونية التالية عند تأسيسها، أو عند التحول إذا آلت جميع الأسهم إلى شخص واحد إليها:

- شركة مساهمة.
- شركة مساهمة مبسطة.
- شركة ذات مسؤولية محدودة.
- شركة تضامنية
- شركة توصية بسيطة.

ويجوز أن تتبع الشركة التابعة الشركة القابضة مباشرة، أو تتبع شركة تابعة لشركة قابضة.

ولا يجوز للشركة التابعة امتلاك حصص أو أسهم في الشركة القابضة.

شركة الشخص الواحد يشار إليها للاختصار برمز (ش.ش.و) (SPC) هو الكيان الذي يؤسسه شخص واحد طبيعي أو اعتباري، أو الشركة التي تؤول جميع الحصص فيها إلى شخص واحد وتكون لها ذمة مالية مستقلة، تكون للمالك جميع صلاحيات مجلس الإدارة والمدير، والجمعية العامة للشركاء، وللشريك الواحد سلطة الإدارة واتخاذ القرارات.

أبرز الأحكام

يمكن لشركة الشخص الواحد أن تتخذ أيًا من الأشكال القانونية التالية عند تأسيسها، أو عند التحول إذا آلت جميع الأسهم إلى شخص واحد إليها:

- شركة مساهمة.
- شركة مساهمة مبسطة.
- شركة ذات مسؤولية محدودة.

المؤسسة الفردية (Sole Proprietorship)

يشار إليها للاختصار برمز (م.ف) وهي منشأة المشروع التجاري التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد، ولا تثبت لها شخصية اعتبارية أو قانونية مستقلة عن شخصية مالكها، ولا ذمة مالية مستقلة عن ذمته المالية، ولا تخضع في أحكامها لنظام الشركات.

أبرز الأحكام

- لا يشترط نظام أساس، وإنما ترخيص النشاط والسجل التجاري.
- تعد الذمة المالية للمؤسسة جزءًا من الذمة المالية لصاحب المؤسسة.

الشركة العائلية (Family Company)

- الشركة غير المدرجة في السوق المالية السعودي التي تعود ملكية لا تقل عن (50%) من حصصها أو أسهمها التي لها حقوق تصويت إلى شخص أو أشخاص من ذات العائلة سواء كانوا من المؤسسين أو تملكوا في رأس مالها، أو انتقلت ملكية الحصص أو الأسهم إلى أي من أقاربهم.
- الشركة المدرجة في السوق المالية السعودي التي تعود ملكية لا تقل عن (25%) من أسهمها التي لها حقوق تصويت إلى شخص أو أشخاص من ذات العائلة سواء كانوا من المؤسسين أو تملكوا في رأس مالها، أو انتقلت ملكية الأسهم إلى أي من أقاربهم.
- المؤسسات الفردية لأن الملكية تعود لفرد واحد وعلى افتراض أنه في حالة وفاة المالك تنتقل الملكية تلقائيا إلى ورثته

أبرز الأحكام

- ينطبق عليها أحكام الشكل القانوني المتخذ.
- إمكانية إعداد ميثاق عائلي.

لمحة عامة عن أنواع الشركات من حيث تأسيسها مع توضيح الإيجابيات والسلبيات:

شركة التضامن

يشار إليها اختصارا (ش.ت) أو (JLC) وهي شركة يؤسسها شخصان أو أكثر من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، يتشاركان شخصيا في جميع أموالهم وبالتضامن عن ديون الشركة والتزاماتها، في جميع جوانب الأعمال، بما في ذلك الأرباح والخسائر والمسؤوليات.

الإيجابيات:

- عدم اشتراط وجود حد أدنى لرأس المال.
- إمكانية مساهمة الشريك في حصص الشركاء عن طريق ممارسة العمل.
- زيادة ثقة العملاء في الشركة لوجود الشركاء المتضامين، وضمانهم بأموالهم الشخصية عن ديون الشركة.

السلبيات :

- مسؤولية الشركاء المتضامنين بأموالهم الشخصية بشكل غير محدود عن ديون الشركة والتزاماتها المالية.
- وجود قيود على بعض إجراءات التأسيس مثل: اشتراط الترخيص المهني في حال تأسيس الشركة المهنية، وعدم اشتراط ذلك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة المساهمة وشركة المساهمة المبسطة.
- (غالباً) الاعتماد العالي على القرارات الفردية.
- انقضاء شركة التضامن في حال وفاة الشريك وعدم إمكانية التحوّل إلى شكل قانوني آخر.

شركة التوصية البسيطة

يشار إليها اختصارا (SLP) يؤسسها أكثر من شريك من ذوي الشخصية الطبيعية أو الاعتبارية، ويكون الشركاء على نوعين: شركاء متضامنون يتحملون شخصياً المسؤولية الكاملة عن ديون الشركة والتزاماتها، وشركاء موصون يتحملون المسؤولية فقط بقدر استثماراتهم في الشركة.

الإيجابيات:

- فصل الذمّة المالية للشركة عن الذمّة المالية للشريك الموصي، بحيث إذا نشأت ديون ومسؤوليات مالية على الشركة فيكون الوفاء من أموال الشركة أو رأس مالها أو الأموال الشخصية للشريك المتضامن، وفي حال لم تكف أموال الشركة، فلا يحق مطالبة الشريك الموصي من أمواله الخاصة.

- انفراد الشريك المتضامن في أعمال الإدارة الخارجية، وتعدّ إيجابية من حيث منح صلاحيات أعلى للشريك المتضامن كونه مسؤولا في أمواله الشخصية عن ديون الشركة.

- عدم انقضاء شركة التوصية البسيطة في حال وفاة الشركاء الموصين مالم ينص عقد تأسيس الشركة على الانقضاء.

السلبيات :

- مسؤولية الشريك المتضامن في أمواله الشخصية بشكل غير محدود عن ديون الشركة والتزاماتها المالية.

- انفراد الشريك المتضامن في أعمال الإدارة وتعدّ سلبية من حيث تقييد صلاحيات الشريك الموصي على الرغم من كونه مساهماً في حصص الشركة.

- العبء العالي في تحديد حقوق ومزايا عادلة لكل شريك مقابل مساهمته الفعلية، حيث يصعب تقييم أرباح وخسائر كل شريك وفق معايير سهلة وثابتة مما قد يؤدي إلى نشوء خلافات بين الشركاء.

شركة المساهمة

شركة المساهمة (Stock Company) يشار إليها اختصارا بالرمز (ش.م) أو (JSC) هي شركة يؤسسها شخص واحد أو أكثر من الشخصية الطبيعية أو الاعتبارية، وهي نوع من الشركات التي تتمتع بشخصية اعتبارية منفصلة عن مالكيها، وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها أو الناشئة عن نشاطها، وتقتصر مسؤولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي اكتتب فيها. ويكون رأس مالها مقسما إلى أسهم قابلة للتداول ومدرجة في سوق الأسهم.

الإيجابيات

- إمكانية إصدار أدوات دين أو صكوك قابلة للتداول، وإمكانية تحويلها إلى أسهم.
- إمكانية تأسيس شركة المساهمة من شخص واحد (وكذلك الشركة ذات المسؤولية المحدودة) وإمكانية تأسيس شركة المساهمة كشركة غير ربحية وشركة قابضة (وكذلك الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة المساهمة المبسطة).
- في حال الشركة المهنية: إمكانية المشاركة في الشركة المهنية بالمساهمة من شخص طبيعي أو اعتباري) من غير المرخص لهم مهنياً.

السلبيات :

- عدم إمكانية مساهمة الشريك بالعمل وتكون المساهمة بالمال فقط.
- ارتفاع الحد الأدنى لرأس المال، حيث يجب ألا يقلّ رأس المال عن خمس مئة ألف ريال.
- تعقيدات الحوكمة والهيكل التنظيمي، وارتفاع المتطلبات.

شركة المساهمة المبسطة

هي شركة يشار إليها اختصاراً برمز (ش.م.م) أو (SJSC) 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.

الإيجابيات

- مرونة متطلبات التأسيس، والإدارة والتحول إلى شكل آخر، ومن أمثلة هذه المرونة - عدم وجود حد أدنى لرأس المال - عدم وجوب تعيين أكثر من مدير أو عدم وجوب تعيين مجلس إدارة.
- إمكانية تحول الشركة من شركة المساهمة المبسطة إلى شركة المساهمة، مع متطلبات أقل نسبياً.
- المرونة العالية في تحديد عدد من الأحكام المنظمة للعلاقة بين الشركاء في النظام الأساس.

السلبيات

- :عدم إمكانية مساهمة الشريك بالعمل كحصص في الشركاء وتكون المساهمة بالمال فقط.
- عدم وجوب الإفصاح عن المصلحة في الأعمال.
- *عدم اشتراط وجود مجلس إدارة وعدم اشتراط انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في حال وجودها.
- عدم إمكانية إصدار أسهم وطرحها في سوق التداول.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة

الشركات ذات المسؤولية المحدودة (Limited Liability Company) يشار إليها للاختصار برمز (ذ.م.م) أو (LLC)، وهي شركة يؤسسها شخص واحد أو أكثر من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية وهي نوع من الشركات التي تتمتع بشخصية اعتبارية منفصلة عن مالكيها، ومسؤولية المالك أو الشركاء عن الشركة وديونها محدودة بقدر استثماراتهم في الشركة، كما تكون الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها أو المالك لها.

الإيجابيات

- للشركة ذمّة مالية مستقلة، ولا يُلزم الشركاء بأموالهم الخاصة إلا في حال الإهمال أو التقصير أو الاحتيال من المدير، وينطبق ذلك على المساهمة والمساهمة المبسطة والشريك الموصي.
- مرونة متطلبات التأسيس، والإدارة والتحول إلى شكل آخر، ومن أمثلة هذه المرونة عدم وجود حد أدنى لرأس المال. وعدم وجوب تعيين أكثر من مدير أو عدم وجوب تعيين مجلس إدارة.
- إمكانية إصدار أدوات دين أو صكوك قابلة للتداول.
- إمكانية مساهمة الشريك في الحصص كشريك عمل بدون رأس مال.
- عدم انقضاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة في حال وفاة المؤسسين, مالم ينص عقد التأسيس الشركة على الانقضاء.

السلبيات

- محدودية الفرص في الحصول على منتجات تمويلية.
- يتطلب عند إصدار القرارات في بعض الأحوال موافقة جميع الشركاء.
- وجود قيود على بعض الأنشطة، حيث لا يجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة ممارسة أنشطة معيّنة مثل: البنوك والتأمين.

منهجية تحديد المعايير المستخدمة في اختيار الشكل القانوني

المرجع في وضع المعايير

نظراً إلى أن ملاك الشركة العائلية بحاجة إلى دعم اتخاذ القرار في اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة العائلية، فإن القرار يفترض أن يتأسس على معايير عملية، وفي هذا المحتوى، تم وضع عدد من المعايير من خلال التحليل سواء تحليل الأنظمة ذات العلاقة، أو تحليل أفضل الممارسات في المجال.

طريقة صياغة المعايير

تتركز هذه المعايير على المقارنة بين الأشكال القانونية، كما أن طريقة صياغة هذه المعايير بناء على البحث عن الجوانب والأهداف والمصالح والقيم التي تكون موضع اهتمام في الشركات العائلية.

صلاحية المعايير

تعد هذه المعايير افتراضية، وتساعد في تحديد الشكل القانوني المناسب للشركة العائلية، حيث أنها ليست معايير قطعية، وغير ثابتة، ولم يصدر في شأنها نظام أو التزام قانوني، وفي ذات الوقت فهي قابلة للتطوير أو الإضافة عليها أو تكييفها وفق كل حالة من حالات اختيار الشكل القانوني.

آثار استخدام المعايير

يفترض في المعايير المستخدمة أن توضح الوسيلة المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرار، وتكون استرشادية لملاك الشركات العائلية، كما أن نتائج المقارنة وفق هذه المعايير تعد توضيحات عامة، ولا ينتج منها التوصية باختيار شكل محدد، وإنما تكون التوصية النهائية للاختيار ترجع إلى قرار الملاك وما يستندون إليه سواء من الاستشارات القانونية المخصصة أو التجارب أو غير ذلك.

المعايير المقترحة لملّاك الشركات العائلية والمساعدة في اختيار الشكل القانوني

- الأعباء الإدارية المنخفضة.
- الاستثمار طويل المدى.
- إدارة اتخاذ القرارات وإدارة النزاعات بين الشركاء.
- القطاع غير الربحي والمساهمة المجتمعية.

مقارنة بين الأشكال القانونية للشركات وفق معيار (الأعباء الإدارية المنخفضة)

الشركة ذات المسؤولية المحدودة

قلة متطلبات التأسيس وسهولة التفويض للغير، وإمكانية الحصول على تمويل خارجي وإمكانية التأسيس كشركة قابضة وإمكانية تفرغ الشركاء لتوزيع الجهود بين عدد من الشركات التي يتم تأسيسها.

شركة مساهمة

سهولة التفويض للغير، وإمكانية التأسيس كشركة قابضة، وإمكانية تفرغ الشركاء لتوزيع الجهود بين عدد من الشركات التي يتم تأسيسها، وزيادة متطلبات التأسيس، ورأس المال، وتعقيدات الحوكمة، والرقابة.

شركة مساهمة مبسطة

سهولة التفويض للغير، وإمكانية التأسيس كشركة قابضة، وإمكانية تفرغ الشركاء لتوزيع الجهود بين عدد من الشركات التي يتم تأسيسها، بينما يعيبها عدم إمكانية طرح وتداول الأسهم.

شركة تضامنية

تحمّل الأعباء الإدارية والتشغيلية والحاجة إلى تفرغ الشركاء لها، ولأن التفويض والاعتماد على الغير في الإدارة يعدّ مخاطرة عالية على الأموال الشخصية.

شركة التوصية المبسطة

تحمّل الأعباء الإدارية والتشغيلية والحاجة إلى التفرغ لها، ولأن التفويض والاعتماد على الغير في الإدارة يعدّ مخاطرة عالية على الأموال الشخصية للشريك المتضامن في إدارة شركة الأشخاص. وإمكانية توزيع الجهود بين عدد من الشركات التي يتم تأسيسها خاصة للشريك الموصي.

مقارنة بين الأشكال القانونية للشركات وفق معيار (الاستثمار طويل المدى)

الشركة ذات المسؤولية المحدودة

الفصل بين الأعباء المالية الشخصية والأعباء المالية المرتبطة بالشركة. وعدم المسؤولية الشخصية عن أموال الشركة مما يمكّن من استخدام الأموال الشخصية في تحقيق الدخل من استثمارات أخرى أو البدء من جديد.

شركة مساهمة

الفصل بين الأعباء المالية الشخصية والأعباء المالية المرتبطة بالشركة. وعدم المسؤولية الشخصية عن أموال الشركة مما يمكّن من استخدام الأموال الشخصية في تحقيق الدخل من استثمارات أخرى أو البدء من جديد. وتكون المساهمة في شركات منافسة مشروطة بالموافقات، كما توجد اشتراطات للإفصاح عن الاستثمارات الأخرى وتعارض المصالح.

شركة مساهمة مبسطة

الفصل بين الأعباء المالية الشخصية والأعباء المالية المرتبطة بالشركة. وعدم المسؤولية الشخصية عن أموال الشركة مما يمكّن من استخدام الأموال الشخصية في تحقيق الدخل من استثمارات أخرى أو البدء من جديد. وتكون المساهمة في شركات منافسة مشروطة بالموافقات، كما توجد اشتراطات للإفصاح عن الاستثمارات الأخرى وتعارض المصالح. ويعيبها في هذا السياق عدم إمكانية إصدار أسهم وطرحها في سوق التداول.

شركة تضامنية

انقضاء الشركة عند الوفاة إذا بقي شريك واحد إذا لم يتم التحوّل إلى شكل قانوني آخر. وعدم الفصل بين الأعباء المالية الشخصية والأعباء المالية المرتبطة بالشركة. وتعرّض الاحتياطيات المالية لمخاطر التصفية في حالات الخسائر التي تتجاوز رأس المال.

شركة التوصية المبسطة

انقضاء الشركة عند وفاة الشريك الضامن دون دخول بديل. وتعرّض الاحتياطيات المالية للشريك المتضامن لمخاطر التصفية في حالات الخسائر التي تتجاوز رأس المال.

مقارنة بين الأشكال القانونية للشركات وفق معيار (القطاع غير الربحي والمساهمة المجتمعية)

الشركة ذات المسؤولية المحدودة

إمكانية تأسيسها كشركة غير ربحية.

شركة مساهمة

إمكانية تأسيسها كشركة غير ربحية.

شركة مساهمة مبسطة

إمكانية تأسيسها كشركة غير ربحية.

شركة تضامنية

عدم إمكانية تأسيسها كشركة غير ربحية، ولكن يمكن الاتفاق على تخصيص جزء من الأرباح للمساهمة المجتمعية.

شركة التوصية المبسطة

عدم إمكانية تأسيسها كشركة غير ربحية، ولكن يمكن الاتفاق على تخصيص جزء من الأرباح للمساهمة المجتمعية.

مقارنة بين الأشكال القانونية للشركات وفق معيار (إدارة اتخاذ القرارات وإدارة النزاعات بين الشركاء)

الشركة ذات المسؤولية المحدودة

الأسلوب المنظّم في اتخاذ القرارات وتعيين المسؤولين، والاستفادة من الحيادية الناتجة عن تفويض ذوي الكفاءة والتأهيل المناسب. كما تتميز بمرونة متطلبات التأسيس والإدارة والتحول، مثل عدم وجود حد أدنى لرأس المال، وعدم وجوب تعيين أكثر من مدير أو مجلس إدارة.

شركة مساهمة

الأسلوب المنظّم في اتخاذ القرارات وتعيين المسؤولين، والاستفادة من الحيادية الناتجة عن تفويض ذوي الكفاءة والتأهيل المناسب، مع إلزامية التقيّد بلائحة حوكمة الشركات وأحكام الشفافية والإفصاح.

شركة مساهمة مبسطة

يسري على شركة المساهمة المبسطة بعض أحكام شركة المساهمة، مع مرونة في متطلبات التأسيس والإدارة والتحول، مثل عدم وجود حد أدنى لرأس المال، وعدم وجوب تعيين أكثر من مدير أو مجلس إدارة.

شركة تضامنية

كثرة المسائل التي تتطلب قرارات من الشركاء، وصعوبة التمييز بين القرارات الموضوعية والشخصية، إضافة إلى المسؤولية التضامنية للشريك المتضامن عن أموال الشركة، مما قد يدفعه للهيمنة على تسيير أعمال الشركة دون الشريك الموصي.

شركة التوصية المبسطة

كثرة المسائل التي تتطلب قرارات من الشركاء، وصعوبة التمييز بين القرارات الموضوعية والشخصية، إضافة إلى المسؤولية التضامنية للشريك المتضامن، مما قد يدفعه للهيمنة على إدارة الشركة دون الشريك الموصي.

الميثاق العائلي

الميثاق العائلي هو مستند ينظّم أحكام تأسيس وإدارة الشركة العائلية بما لا يتعارض مع النظام الأساس.

والسند النظامي لمشروعية الميثاق العائلي هو المادة الحادية عشرة: اتفاقية الشركاء والميثاق العائلي من نظام الشركات والتي نصت على أنه:

1- يجوز للمؤسسين أو الشركاء أو المساهمين -سواء خلال مدة تأسيس الشركة أو بعدها- ما يأتي:

أ. إبرام اتفاق أو أكثر ينظم العلاقة فيما بينهم أو مع الشركة، بما في ذلك كيفية دخول ورثتهم في الشركة سواء بأشخاصهم أو من خلال شركة يؤسسونها لهذا الغرض.

ب. 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.

2- يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزمًا، ويجوز أن يكون جزءًا من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس. ويشترط ألا يخالف النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس.

ومن مميزات الميثاق العائلي:

- يكون ملزماً إذا تمّ الاتفاق على إلزاميته أو تضمينه في عقد الأساس.
- يجب ألا يتعارض مع النظام الأساس والأنظمة المحلية المطبّقة.
- قابل للتعديل بموجب اتفاق مسبق.
- يتضمن بنود تعاقدية وفق مبدأ شرعية المتعاقدين.
- لا يشترط في إعداده استخدام نموذج إلزامي.
- يتم توثيقه وتسجيله لدى جهة الاختصاص.
- إمكانية إضافة بنود لتنظيم الإدارة والأدوار بين الأجيال ومجلس العائلة وقيمها.
- إمكانية إضافة بنود لتنظيم دخول الورثة في الشركة.
- إمكانية إضافة بنود لتنظيم آلية حل النزاعات, وأي بنود أخرى.

ختاماً

تُظهر مراجعة الأشكال القانونية للشركات وفق نظام الشركات السعودي أن لكل شكل مزايا وتحديات تختلف باختلاف طبيعة النشاط، وحجم المنشأة، ونمط الملكية، وتطلعات الملاك، ولذا فإن اختيار الشكل القانوني المناسب يُعد خطوة محورية في مسار الحوكمة السليمة، وإدارة الملكية، وضمان استدامة المنشآت العائلية عبر الأجيال.

ويؤكد هذا المنشور أن عملية الاختيار لا ينبغي أن تعتمد على الشكل القانوني ذاته فحسب، بل على مدى مواءمته لأهداف المنشأة، وخططها المستقبلية، وقدرتها على التكيّف مع المتطلبات النظامية والتنظيمية، وبناء هياكل واضحة للحوكمة والإدارة، وحجم إيرادتها وعدد الشركاء والأجيال، كما تُبرز أهمية وجود ميثاق عائلي يحدّد أسس الملكية، وتوزيع الأدوار، وآليات اتخاذ القرار، ومعالجة النزاعات، بما يعزز استقرار المنشأة وتنمية مواردها بشكل مستدام.

الأوقاف العائلية

03

الأوقاف العائلية: مفاهيمٌ وممارسات

برنامج بديل وتسبيل لتطوير الأوقاف

نظراً لكون الأعمال غير الربحية والتبرعات والأوقاف جزء لا يتجزأ من الثقافة الغالبة لدى ملاك الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، ومن ذلك إنشاء المؤسسات المانحة، أو الوصايا والأوقاف ونحوهما، وذلك باعتبارها من الأدوات الراسخة لتحقيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، إضافةً إلى الأثر الإيجابي التي تسهم به تلك الأوقاف والتبرعات في تلبية الاحتياجات المختلفة لطبقات المجتمع، ولأن رؤية المركز الوطني للمنشآت العائلية تتجه إلى حماية الشركات العائلية والحفاظ على كياناتها، وتسوية الخلافات والنزاعات التي ترد عليها من أحوالٍ وأشكالٍ عديدة.

سعى برنامج الوسائل البديلة لتسوية منازعات المنشآت والأوقاف العائلية إلى القيام بدوره اللازم في تحقيق الاستدامة والنمو لذة الكيانات، فمن الوسائل المباركة لدى العديد من الشركات العائلية في المملكة إنشاء الأوقاف المبنية على الأصول الشرعية والنظامية، والتي يتم توظيف مصارفها في حماية الكيانات العائلية من الانهيار والسقوط والفناء.

ومن الواجب مراعاة تلك الأوقاف بالحوكمة والمهنية والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة. وكما أنه من اللازم على الواقف التخطيط لأهداف الوقف وأصوله وموارده، ومصارفه، والنظارة عليه، والحوكمة والإفصاح. وتأسيساً على ما سبق فإن حوكمة الأوقاف يُعزز سمعتها وديمومتها، ويحقق البركة للواقفين، ويجذب لها الدعم والاستثمارات، كونها تنطلق من قيم راسخة للخير والعطاء.

كما أن الحوكمة تحسّن من بيئة العمل بداخلها، انطلاقاً من استشعار العاملين بها بمساهمتهم بشكل أو بآخر في العمل الخيري، وفي ذلك فرصة لتحقيق التكامل بين الأهداف التجارية، والخيرية، والاجتماعية ذات الأثر المتعدي للغير.

لماذا الوقف؟

قد تصبح الثروة بعد مدة من زمن تكوينها وإرساء قواعد نمائها مصدر قلق للجيل المؤسس، وذلك لخشيتهم من ضياع جهود السنين، وصيرورة تلك الثروة إلى مصدر نزاع بين الإخوة أو العائلة، وقد يفطن المؤسس للفروقات الفردية عند أبنائه واختلاف قدراتهم مما يجعل الأبناء إما سواعد للبناء أو معاول للهدم، فإن صَلُحت قدراتهم أصبحوا عوناً للكيان العائلي في تطوير العمل ونمو الثروة، وإلا فإن الخلاف القائم بينهم سيؤدي إلى إقامة الدعاوى بالمحاكم، وتشظي تلك الثروة عن طريق بيع الحصص ونحو ذلك، حتى ينهار الكيان الذي طالما أقامته الهمم.

وقد تميزت بعض الشركات العائلية الناجحة بذراع خيري مانح (مؤسسة خيرية - أو وقف) يتولى المنح والدعم والمساهمة في المشاريع الخيرية والتنموية للمجتمع، وينطلق الملاك والمؤسسون في ذلك ديانةً لله في ترك أثر دائم، وصدقة جارية، وإيماناً منهم بتحقق الأثر والبركة في ذلك على أولادهم والأجيال من بعدهم، إضافة إلى جلب البركة في أملاكهم فتزدهر التجارة وتستمر في نموها.

ويمكن القول بأنه الوقف يمثل حلاً عملياً لقضايا شائكة في الكيانات العائلية مثل وضع النساء العاجزات، والمرضى، والقاصرين عقلاً أو سناً، والأيتام، ونحوهم، بحيث يحد من المساس بحقوقهم أو تبديدها، بل يضمن لهم الحياة الكريمة بحول الله.

ويمكن بيان أهمية الأوقاف العائلية فيما يلي:

- تحقيق أجري الصدقة والصلة؛ حيث أنه من مضاعفة العمل بالنوع، فكما يضاعف الأجر بالمكان كالصلاة في مكة المكرمة، وبالزمان كقيام ليلة القدر؛ فكذلك الوقف على العائلة فيه صدقة وبر وصلة للموقوف عليهم.

- تحقيق البركة في المال، والعمر للواقفين، ولأولاً دهم من بعدهم.

- تحقيق الاستدامة للعائلة؛ فهناك أوقاف عائلية ينعم الجيل السادس من ذرية الواقف بخيراتها ومواردها.

- تقوية العلاقة بين الواقف وأفراد عائلته في حياته وبعد وفاته (الاجتماعات - المعايدات- المناسبات).

- نشر ثقافة الإنفاق والوقف والعطاء داخل أفراد العائلة وأولاً دهم.

- تأمين مورد ثابت للموقوف عليهم وذرياتهم من بعدهم، والأجيال التي تليهم (التأمين).

- توظيف الأوقاف في رعاية وإدارة أموال القُصّر والأيتام ونحوهم داخل الشركة العائلية وحمايتها من التبدد والضياع.

مفاهيم حيال الوقف والوصية

مما يجدر التنويه له بأن الوصية والوقف يختلفان في المعنى والتوظيف وفي الأحكام كذلك؛ ولذا ينبغي على كل متعامل بالوقف من مُوقِف، أو ناظر وقف، أو مستفيد أن يعرف مدلوليهما ويعي أحكامها لما لهما من خصوصية تختلف عن غيرها من سائر أوجه البر.

فالوقف يعني تحبيس الأصل وتسبيل الثمرة. فالمُوقِف له رؤية تجاه الأصول التي يكون لها منفعة محددة، وقد يكون الوقف لأشخاص معينين، ويمكن أن يكون لفترة محدودة أو دائمة. ويجدر التنويه بأن ملكية هذا الوقف لله عز وجل ومنفعته تكون للمستفيدين منها.

أما الوصية، فهي التبرع بالمال بعد الموت وفق الأحكام الشرعية. والغاية من الوصية أن يقوم صاحب المال بالتوصية على قسمة جزء من ماله لأحد أوجه البر وفق شروط مشروعة ومحددة، وتكون ملكية الأموال أو الأصول الموصى بها ومنفعتها للموصى له، ويجوز له التصرف فيها بكل حال.

ومن الأدلة على مشروعية الوقف، قوله تعالى: {لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون} (سورة آل عمران 92)، وقوله تعالى: {وأن تصدقوا خيراً لكم إن كنتم تعلمون} (سورة البقرة 280). ومن السنة، ما روي عن أبي هريرة رضي الله عنه، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة: إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له" (صحيح مسلم).

الوصية	الوقف
هو التبرع بالمال بعد الوفاة	هو تحبيس الأصل وتسبيل الثمرة أثناء الحياة
يجوز للموصي أن يرجع عنها، وأن يغير فيما بدا له ما لم يكن في مرض موته؛ لأنها ملك له	لا يجوز الرجوع عنه، ولا يحق له أن يُغير فيه، لأنه لم يعد ملكاً له، وإنما ملك لله تعالى
لا تتجاوز الوصية الثلث، إلا بإجازة الورثة	يجوز أن يتجاوز الثلث، شريطة عدم الإضرار بالورثة
لا تجوز لوارث، إلا بإجازة الورثة	يصح على وارث
لا تُنجز إلا بموت الموصي، وتنفيذها معقود بوفاته	يُنجز ويخرج عن ملك الواقف في الحال، والواقف بهذا يرى ثمرة صدقته في حياته
الموصى له يمتلك العين والمنفعة	الموقوف عليه يتملك المنفعة فقط دون العين
يجوز للموصى له التصرف بالوصية ببيع أو هبة	لا يجوز للموقوف عليه التصرف بعين الوقف مطلقاً

أنواع الوقف

باعتبار نوع المصرف:

- وقف خيري فقط، مثل الوقف على جهات البر والخير كالوقف على المساجد والأيتام والفقراء ونحوهم.
- (وقف (ذري- عائلي)، وهو ما كان نفعه محصوراً على ذرية الواقف.
- وقف مشترك بين العائلي والخيري، وهو الوقف لعموم قرابة الواقف سواء كانوا من الأخوة، أو الأبناء، أو الأحفاد، أو غيرهم من درجة الأجداد، والأعمام، والأخوال، وغيرهم، ويعتبر صورة من صور الوقف الخيري.

أنواع الوقف باعتبار الأصول:

نوجز الحديث عن أنواع الوقف باعتبار نوع الأصل في قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم 181 (7/19) بخصوص أنواع الأصول التي يمكن وقفها حيث ورد القرار بما نصه: "إن مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي المنعقد في دورته التاسعة عشرة في عام 1430هـ، الموافق 26 إبريل 2009م، وبعد اطلاعه على البحوث الواردة إلى المجمع بخصوص وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية والمنافع، **وبعد استماعه إلى المناقشات التي دارت حوله، قرر ما يأتي:**

أولاً: الوقف من أوسع أبواب الفقه التي تقوم على الاجتهاد وهو تصرف معقول المعنى يرتبط بمقاصد الشرع، مبتغاه تحقيق مصالح الوقف للواقف والموقوف عليهم.

ثانياً: وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية والمنافع ووحدات الصناديق الاستثمارية، وذلك لأن النصوص الشرعية الواردة في الوقف مطلقة يندرج فيها المؤبد والمؤقت، والمفرز والمشاع، والأعيان والمنافع والنقود، والعقار والمنقول، والوقف هو من قبيل التبرع وهو موسع ومرغب فيه، وعليه فيجوز وقف أسهم الشركات المباح تملكها شرعا، والصكوك، والحقوق المعنوية، والمنافع، والوحدات الاستثمارية، لأنها أموال معتبرة شرعاً.

وبناءً على ما سبق فيكون للوقف باعتبار الأصل الأشكال الآتية:

- العقار.
- المنقول.
- الأموال النقدية.
- المنافع.
- الحقوق الملكية والمعنوية.

أقسام الوقف باعتبار دوامه وعدمه:

- وقف مؤبد لا يمكن الرجوع عنه، وهو الوقف الذي خصص لنفع دائم لا يمكن الرجوع عنه بعد إنشائه وفق شرط الواقف، بحيث لا يجوز تغييره أو إلغاؤه إلا بقيود ضيقة جداً، ويعد هذا النوع من الأوقاف الأكثر استدامة وأهمية.

- وقف مؤقت بزمن، وهو الوقف المحدد صرفه والانتفاع منه لمدة معينة ينتهي بانتهائها، ويكون مرتبطاً بشرط يتحقق أو بمدة زمنية محددة، بحيث يعود الحكم لما كان عليه قبل شرط الواقف، وعادة يتم استخدام هذا النوع لدعم المشاريع المحددة لفترة زمنية.

مفهوم الأوقاف على العائلة والذرية

الذرية هي اسم لجميع نسل الإنسان من ذكرٍ وأنثى، أما العائلة، فهي مجموعة من الأسر المتصلة ببعضها بروابط القرابة. وبناءً على ذلك، فإنّ مفهوم الوقف العائلي يمثل صلة الرحم، والبر، والإحسان للعائلة بكافة درجاتها وتشمل الأولاً د وإن نزلوا والأخوة وأولاً دهم وأحفادهم وإن نزلوا إضافةً إلى أقاربهم من الدرجة الأولى والثانية، مثل الأجداد والأعمام والأخوال والأخوات؛ ويعد الوقف هنا تجسيدًا عمليًا لواجب صلة الرحم الذي حث عليه الإسلام، فهو يضمن استمرار العلاقة بين أفراد الأسرة ويقدم لها التكافل الاجتماعي والدعم المادي والمعنوي لكافة أفرادها.

ومن شواهد الوقف على القرابة والعائلة ما ورد في كتاب أحكام الأوقاف لأبي بكر الخصاف رحمه الله: "ما أعلم أحداً من أصحاب رسول الله من أهل بدرٍ من المهاجرين والانصار إلا وقد أوقف من ماله حبساً لا يُشترى ولا يورث ولا يوهب حتى يرث الله الأرض ومن عليها" وقد أورد - رحمه الله- شواهد وأمثلة -كثيرة- على الوقف الخيري والوقف على الذرية وعموم القرابة، وكلها أوقاف أرسى قواعدها كبار الصحابة من الخلفاء الرشدين وغيرهم من الذين أوقفوا أموالاً وأصبحت صدقةً جارية على أعقابهم وقرابتهم وجهات البر.

أول وقف في الإسلام - مسجد قباء بالمدينة المنورة

(بناه النبي ﷺ عندما خرج من مكة مهاجرا)

نماذج وقفية

وقف عثمان بن عفان رضي الله عنه (وقف بئر رومة) عندما قدم النبي -صلى الله عليه وسلم- الى الْمَدِينَةَ لم يكن بها مَاءٌ يُسْتَعْذَبُ غير بِئْرِ رُومَةَ فقال ﷺ "من يَشْتَرِي بِئْرَ رُومَةَ فَيَجْعَلُ فيها دَلْوَهُ مع دِلَاءِ الْمُسْلِمِينَ بِخَيْرٍ له منها في الْجَنَّةِ؟"، فَاشْتَرَاهَا عُثْمَانُ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- من صُلْبِ مَاله، فَجَعَل دَلْوَه فيها مع دِلَاءِ الْمُسْلِمِينَ.) والبئر لازالت قائمة حتى اليوم علما بأن هناك رباط سمى باسم وقف عثمان بن عفان ليس له علاقة بوقف بئر عثمان رضى الله عنه. المصدر: الترمذي والنسائي.

وقف أبي طلحة رضي الله عنه (وقف بيرحاء) قَالَ أَنَسٌ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- : لمَّا أُنْزِلَتْ هَذِهِ الآيَة [لَنْ تَنَالُوا البِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ) [آل عمران:92] قَامَ أَبُو طَلْحَةَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ تَبَارَكَ وَتَعَالَى يَقُولُ: (لَنْ تَنَالُوا البِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ) وَإِنَّ أَحَبَّ أَمْوَالِي إِلَيَّ بَيْرُحَاءَ، وَإِنَّهَا صَدَقَةٌ لله، أَرْجُو بِرَّهَا وَذُخْرَهَا عِنْدَ اللَّهِ، فَضَعْهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ حَيْثُ أَرَاكَ اللَّهُ. قَالَ: فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ : "بَخٍ! ذَلِكَ مَالٌ رَابِحٌ، ذَلِكَ مَالٌ رَابِحٌ، وَقَدْ سَمِعْتُ مَا قُلْتَ، وَإِنِّي أَرَى أَنْ تَجْعَلَهَا فِي الأَقْرَبِينَ"، فَقَالَ أَبُو طَلْحَةَ: أَفْعَلُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَقَسَمَهَا أَبُو طَلْحَةَ فِي أَقَارِبِهِ وَبَنِي عَمِّهِ". المصدر: متفق عليه.

وقف أرض عمر رضى الله عنه (أرض خيبر)، تميز هذا الوقف بأحكامه، وتحديد مصارفه حتى عده الفقهاء أصلا في نظام الوقف. ومن حديث عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- قَالَ: أَصَابَ عُمَرُ بِخَيْبَرَ أَرْضًا، فَأَتَى النَّبِيَّ فَقَالَ : أَصَبْتُ أَرْضًا لَمْ أُصِبْ مَالًا قَطُّ أَنْفَسَ مِنْهُ، فَكَيْفَ تَأْمُرُنِي بِهِ؟ قَالَ: "إِنْ شِئْتَ حَبَّسْتَ أَصْلَهَا وَتَصَدَّقْتَ بِهَا"، فَتَصَدَّقَ عُمَرُ أَنَّهُ لاَ يُبَاعُ أَصْلُهَا وَلاَ يُوهَبُ وَلاَ يُورَثُ، فِي الفُقَرَاءِ وَالقُرْبَى وَالرِّقَابِ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالضَّيْفِ وَابْنِ السَّبِيلِ، لاَ جُنَاحَ عَلَى مَنْ وَلِيَهَا أَنْ يَأْكُلَ مِنْهَا بِالْمَعْرُوفِ، أَوْ يُطْعِمَ صَدِيقًا غَيْرَ مُتَمَوِّلٍ فِيهِ. المصدر: رواه الشيخان.

وقف وقف عين زبيدة، زبيدة بنت جعفر، زوجة الخليفة هارون الرشيد، أمرت بحفر قنوات مائية تتصل بمساقط الأمطار لتوفير المياه للمسجد الحرام والمشاعر المقدسة. تم تصميم المشروع بطرق متطورة، حيث نجح العاملون في سحب المياه عبر مسافات طويلة ومنحدرات جبلية وصحاري، مستخدمين الحجر والجص لتسهيل انسياب المياه. ولقد بقيت آثار هذه القنوات قائمة حتى اليوم. وفي عهد الملك عبد العزيز -رحمه الله-، أُنشئت إدارة خاصة لإدارة "عين زبيدة" وصيانتها، بإشراف الشيخ عبد الله الدهلوي - رحمه الله-. المصدر: الهيئة العامة للأوقاف.

علاقة الأوقاف بالكيانات العائلية

إنشاء الأوقاف يمثل فرصة لتحقيق التكامل بين الأهداف التجارية للشركة والأهداف الخيرية والأخروية للواقف من خلال الاستفادة من مبدأ البركة وصناعة الأثر، ولذا؛ فمن المهم توجيه مصارف الأوقاف العائلية إلى خدمة المجتمع ودعم الأنشطة والأعمال الخيرية -من خلال المؤسسات المانحة- ونحوها.

وأن يكون لتلك الأوقاف مصرف يصب في دراسة التحديات التي تواجه الشركة حال ضعفها أو المساهمة المالية في إدارة أزماتها، أو تَبَني تكاليف فض النزاعات بما يسهم في استدامة وبقاء الشركة العائلية، إذ إن الحفاظ على استدامة الشركة يعادل الحفاظ على الأصول الوقفية.

كما أن استدامة الشركات العائلية يعني استدامة مسؤوليتها الاجتماعية وأرباح أوقافها وأذرعتها الخيرية التي تتولى المنح والدعم والمساهمة في الأنشطة والمشاريع التنموية للمجتمع، فكلما زاد عمر الشركة العائلية وجرى دعم وتدريب وتهيئة أجيالها القادمة كلما زاد المنح والعطاء وزاد الأثر من خلال تزايد المانحين والواقفين من أولاً د وأحفاد المؤسسين.

والأوقاف تعتبر من القيم الإنسانية الرائعة التي يتركها مؤسسي الكيانات العائلية لأولاً دهم، وقد تكلم جيري كولينز وجيري بوراس – وهما من أبرز الخبراء الاستراتيجيين في العالم في علم الأعمال والشركات- عن الشركات الناجحة طويلة العمر، وذلك في كتابهما "شركات أنشئت لتبقى" واستخدما تعبير "ثقافات كأنها عقائد"، مشيرين إلى القيم والمبادئ التي تتبناها تلك الشركات، ومنها المسؤولية الاجتماعية؛ وعليه فتعتبر الأوقاف في بلادنا -بحمد الله- من أدوات المسؤولية الاجتماعية وذلك لكون الأوقاف بطبيعتها مؤسسات دائمة، مما يضمن استمرارية الأعمال الخيرية على المدى الطويل، كما أن الأوقاف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الأثر والبركة والصدقات الجارية، مما يعزز الهوية للشركة العائلية ويربطها بالقيم النبيلة كالعطاء والبذل والمنح؛ كما أن الأوقاف تغطي مجالات واسعة من العمل الخيري، مما يتيح للشركات العائلية اختيار المشاريع التي تتناسب مع قيمها وأهدافها.

ويمكن توجيه مصرف أوقاف الشركات العائلية عند إنشائها نحو خدمة المنشآت العائلية من خلال:

- أن يتولى الوقف الاستثمار في الجيل القادم من أبناء العائلة من خلال التدريب، والتأهيل، وإعداد القادة من بين الأجيال الناشئة، وتنمية القدرات القيادية والإدارية لديهم، وتبصرتهم بدورهم المستقبلي في استكمال نجاح الشركة واستدامتها.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة العائلية من خلال تلك الأوقاف بما يسهم في تحقيق رؤية ورسالة الشركة العائلية.
- توظيف الأوقاف في حماية ما تم بناؤه من الملاك والمؤسسين حال ضعف الإدارة أو قصورها في الشركات العائلية، أو حال فقدان التحكم في الشركة من قبل الملاك، وفقد الشركة لهويتها والحيود عن القيم التي تتبناها، وذلك من خلال:

1- الصرف على دراسة المشكلات والتحديات الحالية، والمُتوقَّعة من خلال الخبراء والمختصين.

2- تبني تكاليف فض النزاعات، وحلها وتقديم الحلول البديلة للملاك من الأولاد المؤسسين.

3- المساهمة المالية في إدارة الأزمات وحل النزاعات والتحديات داخل المنشأة العائلية.

4- الدعم المالي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تسهم في استدامة وبقاء الشركة العائلية.

5- الدعم المالي في تنفيذ سياسات انتقال الخلافة والتعاقب الوظيفي للوظائف الاستراتيجية للشركة العائلية.

المقارنة بين الأوقاف والمؤسسات الخيرية التي تنشئها الشركات العائلية

الأوقاف التي تنشؤها الكيانات العائلية	المؤسسات الخيرية التي تنشؤها الكيانات العائلية
يكون مصرفها على الذرية مطلقاً أو على الخير مطلقاً أو مشتركاً	يكون مصرفها خيرياً فقط
هدفها تحقيق الخير للموقوف عليهم، وتكون أحكام المصرف مؤبدة	هدفها قد يكون أوسع، فقد تشمل مشاريع تنموية، دعم برامج معينة، أو مساعدة فئات محددة وفق نظامها الأساسي
لها نظام مستقل ينشئه الواقف. ويحق للواقف تعيين ناظر بصلاحيات يحددها بنفسه، كما يحق له السماح لناظر الوقف بتغيير وضع الوقف أو تغيير شروط الواقف وفق المصلحة. ويعتبر صك الوقفية هو الدستور الوحيد الذي يضبط أحكام الوقف وإدارته على الدوام	تخضع لقوانين الشركات أو الجمعيات، حسب طبيعتها القانونية، وتتغير أهدافها ومصارفها بمرور الوقت، وتخضع إدارتها لقرارات المؤسس أو مجلس الإدارة، حسب النظام الأساسي للمؤسسة
يتم تخصيص أصول معينة لتحقيق غرض الواقف وشرطه ولا يجوز التصرف في أصل الوقف وإنما في ريعه	لا يستلزم تملكها للأصول، حيث قد يكون غرضها لتحقيق جزءًا من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركة، أو قد تكون مؤسسة مستقلة تدعمها الشركة والعائلة
سياسة الإنفاق مقيدة بشرط الواقف	تتمتع بمرونة أكبر في توجيه الأموال للمشاريع والبرامج التي تختارها

ماهية الشركات العائلية

لا يوجد تصنيف نظامي يحمل مسمى الشركة العائلية، وقد تطرق نظام الشركات الصادر بعام 2022م إلى تنظيم الشركات العائلية من خلال تمكين الملاك من إبرام الميثاق العائلي لتنظيم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها وسياسة العمل وتوظيف أفراد العائلة وغيرها من الآليات، وذلك بناءً على المادة الحادية عشرة من نظام الشركات والتي تم عنونتها باتفاق الشركاء والميثاق العائلي.

ولقد سبق في منشور سابق ذكر تعريف المركز الوطني للمنشآت العائلية للمنشأة العائلية المستند إلى دراسات تخصصية وممارسات مهنية دولية. ولقد كان تعريف المركز الوطني للمنشآت العائلية كالتالي:

- المؤسسة الفردية التي يمتلكها شخص واحد.
- المنشأة غير المدرجة التي يملك فيها أحد الأفراد أو عائلته نسبة 50% أو أكثر.
- المنشأة المدرجة في السوق السعودي التي يمتلك فيها أحد الأفراد أو عائلته نسبة 25% أو أكثر.

الأوقاف العائلية باعتبار شكلها النظامي

إن للأوقاف في الشركات العائلية صور وأشكال محدودة الجامع فيما بينها رغبة مؤسسيها في ارتباط هذا الوقف في المنشآت وكذلك قيامهم بالحوكمة اللازمة والتصور الواضح لأعمال هذه الأوقاف وأهدافها التي أنشأت من أجلها.

ويجب أن تكون الشركة العائلية عالمة بحدود هذه الأوقاف وأعمالها عبر حوكمة وسياسات واضحة في إجراءات التعامل معها.

ويمكن القول أن الأوقاف العائلية تنقسم إلى نموذجين:

النموذج الأول: الاندماج، وهي أوقاف عائلية أصولها الوقفية حصص مدرجة ضمن أصول الشركة العائلية، وتستند إلى صك وقفية صادر من الجهة المختصة.

النموذج الثاني: الاستقلال، وهي أوقاف عائلية مستقلة تماماً بأصولها عن الشركة العائلية ولها شخصيتها الاعتبارية المستقلة، وتستند إلى صك وقفية صادر من الجهة المختصة.

ومن وجهة نظر القانونيين، فإنه يقصد بالدمج العقد الذي بمقتضاه يتم دمج منشأة أو أكثر إلى منشأة أخرى فتزول الشخصية المعنوية للمنشأة المنضمة وتنقل أصولها وخصومها إلى المنشأة الضامة؛ أو تمتزج بمقتضاه منشأتان أو أكثر، فتزول الشخصية المعنوية لكل منهما، وتنقل أصولها وخصومها إلى منشأة جديدة.

وتأسيساً على ما سبق، فيعتبر الدمج في الأوقاف عقد كسائر العقود، يشترط فيه رضى الطرفين، وقد يكون ملزما إذا كان في ذلك مصلحة عامة، يقررها الحاكم أو من ينيبه، لأن الحاكم له الولاية العامة على الأوقاف، وقد أشارت المادة 223 من نظام المرافعات الشرعية إلى مصطلح الدمج في الأوقاف بما نصه:

"إذا اقتضت المصلحة التصرف في الوقف الأهلي ببيعه أو استبداله أو نقله أو رهنه أو الاقتراض له أو تعميره أو شراء بدل منه أو تجزئته أو فرزه أو دمجه أو تأجيره لمدة تزيد على عشر سنوات أو المضاربة بماله - فيما إذا كان الثمن لا يكفي لشراء البدل - فليس لناظره أن يجري أيًّا من تلك التصرفات إلا بعد استئذان المحكمة المختصة".

وبناءً عليه فلا تشترط المحكمة عند دمج الأصول الوقفية أن تكون الأصول الأخرى المراد - ضم الوقف إليها- موقوفة، بل تشترط تحقق الغبطة والمصلحة من الدمج وإن هناك مصلحة متحققة من اشتراك أصل الوقف ومساهمته في العين الأخرى.

ويُفهم مما سبق أنّ دمج الأوقاف يعتبر من الأساليب المعاصرة التي لم تكن معروفة في العصور الإسلامية السابقة، وإنما ذكره بعض المعاصرين بألفاظ مختلفة، من ذلك: دمج الأوقاف، وتوحيد الأوقاف ، وتعاضد الأوقاف ، والأوقاف الموحدة.

والمقصود بهذه المصطلحات هو جمع أصول محبس الأوقاف أو مصاريفها في أصل أو مصرف مستقل، وهذا التعريف أغفل جوانب أخرى منها:

- عملية دمج أصول وقفية مع أصول أخرى غير وقفية.
- الدمج الذي قد يحصل بين الأوقاف في النظارة والإدارة، أو في المصارف، مع بقاء العين على حالها.

وعليه فإن التعريف الأقرب لمصطلح دمج الأوقاف هو عقد يتم بمقتضاه ضم أصول الوقفية إلى غيرها في أصل أو مصرف أو إدارة واحدة، مع إمكانية تميزها عن غيرها.

أنواع الدمج في قطاع الأوقاف

يحسن الحديث ابتداءً أن لدمج الأوقاف أساليب عديدة ومختلفة على حسب نوع الدمج وشكله، ومن الأنواع المشتهرة في دمج الأوقاف الآتي:

- دمج أعيان أو أصول الأوقاف، وتعني ضم أصول وقفية إلى أصول أخرى - وقفية أو غير وقفية-، كقيام المالك في المنشأة العائلية بإيقاف أسهمه بشكل مباشر فيها.

وكذلك يمكن أن تُنشأ شركة وقفية مستقلة تكون أصولها تلك الأسهم الموقوفة في الشركة العائلية. ومن أمثلة دمج الأصول الوقفية في شركة قائمة الأسهمُ الوقفيةُ ضمن شركة جبل عمر وكذلك شركة مكة للإنشاء والتعمير، والتي كانت نتيجةً لتحويل الأوقاف المحيطة بالحرم المكي لأسهم ضمن أصول الشركة.

وفي هذه الحال يكون الناظر مسؤولاً عن مراعاة المصلحة من بقاء أصل الوقف مندمجاً ضمن أصول الشركة من عدمه، وتوجيه مصارف أسهم الوقف في الشركة نحو مستحقيها وفق شرط الواقف، والتقدم للجهة المختصة بطلب فرز مساهمة الوقف واستبدالها بأصلٍ مستقل في حال لم تتحقق المصلحة من بقاء الوقف مساهماً في الشركة.

- دمج إدارة الأوقاف، والمراد منه وضع مجلس نظارة واحد لعدد من الأوقاف المشتركة في المصارف، كأن يُؤسس مجلس نظارة موحد على أوقاف مصارفها جمعية تحفيظ القران الكريم، ويكون ذلك بطلب يقدم للمحكمة من قبل ممثلي الجمعية.

ومما يؤيد هذه الصورة ما أشار له نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بعام 1437 هـ إلى التفريق بين مفهوم النظارة والإدارة، حيث عرف الإدارة بما نصه: "هي ما يعهد به الناظر إلى غيره، سواء كان شخصا ذا صفة طبيعية واعتبارية في شأن تصريف شؤون الوقف بحفظه وإيجاره وتنميته وإصلاحه".

- دمج مصارف الأوقاف, والمراد منه دمج الأوقاف التي تشترك في المصارف في صندوق واحد، ومثاله الصناديق الوقفية كصندوق الجمعيات الصحية، وجميع أصوله ووحداته لصالح الجمعيات الصحية المساهمة بأوقافها في الصندوق.

من التنظيمات التي قامت بها الشركات القابضة مع الأوقاف المساهمة معها بأصولها ما أشارت إليه المادة الحادية عشرة من النظام الأساس لشركة مكة للإنشاء والتعمير بما نصه: "إن الأسهم المملوكة للأوقاف تقوم مقام العين الموقوفة ويجري عليها من يجري على العين الوقف الأصلية من الحقوق والضوابط الشرعية.

ويلتزم فيها بشرط الواقف طبقاً لصك الوقفية من حيث بقاء النظارة والاستحقاق للموقوف عليهم أنفسهم، ومن حيث صرف عائد الوقف على الجهة التي نص عليها الواقف في صك الوقفية، كما يمثل الناظر كيان الوقف في الجمعية العمومية للشركة.

أشكال الوقف النظامية بعد الدمج وآثارها

- أسهم وقفية، وهي حصص ضمن أصول الشركة، وتستند إلى صك وقفية صادر من الجهة المختصة.

- شركة وقفية مستقلة، تكون أصولها أسهما موقوفة في الشركة العائلية.

- شركة قابضة، نتيجة اجتماع شركات وقفية، وهنا يشترك في ملكيتها جميع الواقفين كلٌ حسب حصته، وتُسجل ملكية هذا الأصل الجديد بالاشتراك بين المنشآت المساهمة في تأسيسه ويكون له مجلس إدارة يشترك فيه نظار الأوقاف المساهمة.

- شركة وقفية، نتيجة اجتماع أصول وقفية؛ حيث قد يقوم الواقف أو الناظر باستبدال الأوقاف الصغيرة والمتعثرة، والمساهمة بقيمتها وأعيانها في تأسيس شركة جديدة، ويكون نظار الأوقاف أعضاء في الجمعية العمومية للشركة، وممثلين بمجلس الإدارة. وهنا قد توصف الشركة بكونها شركة وقفية، إذا كان جميع الشركاء من الأوقاف، أما لو كان في الشركة أصول وقفية، وأخرى غير وقفية، فلا يقترن وصف الأوقاف إلا بالجزء الوقفي منها.

- الصناديق الاستثمارية الوقفية، وهي وعاء تجتمع فيه أموال موقوفة تستخدم لشراء عقارات وممتلكات وأسهم وأصول متنوعة، تدار على صفة محفظة استثمارية ويكون نظار الأوقاف أو من ينوب عنهم أعضاء في الصندوق.

وللأوقاف العائلية التي تم تأسيسها وكانت أصولها الوقفية على هيئة حصص مدرجة ضمن أصول الشركة العائلية عدة آثار، يمكن إجمالها في الآتي:

- زيادة الكفاءة التشغيلية، فقد يؤدي الدمج إلى تخفيض تكاليف إدارة الأوقاف نتيجة مشاركة الموارد مع الشركة العائلية.
- الاستدامة والنمو، نتيجة لدمج الكيانات الوقفية مع كيانات اقتصادية قائمة.
- التوسع بمجالات الاستثمار لتشمل قطاعات تعمل فيها الشركة العائلية.
- الاستفادة من العناصر الإدارية والتنظيمية المتوفرة في الشركة العائلية.

وللأوقاف العائلية التي تم تأسيسها باستقلال تام عن أصول الشركة العائلية آثار أخرى، من بينها:

- الحصول على الذمة المالية المستقلة كالاقتراض لنفسه، والإقراض لغيره، ومنه انفصال المخاطر بين الكيانين وعدم تداخلها.
- إمكانية التقاضي وتحريك الدعوى والمطالبة بحقوقه الثابتة لدى الغير.
- الاستقلالية في التوظيف، وكذلك التملك للثابت والمنقول من الأموال.
- الوقف بإدارة أمواله ومشاريعه بما يتناسب مع الظروف المتغيرة والتطورات المستجدة.

مخاطر وتبعات

وفقا لدراسة أجراها المركز الوطني للمنشآت العائلية، فقد بين العديد من ملاك المنشآت العائلية أن دخول الأوقاف بشكل مباشر في الشركة العائلية قد يؤثر على المنشأة العائلية ويكون سببا للنزاع وعدم استدامة المنشآت العائلية عند غياب الحوكمة، ومن جملة ما ذُكر الآتي:

- إن دخول الأوقاف بشكل مباشر في الشركة العائلية يجب أن يُدرَس بشكل عميق لأنه قد يسبب المشكلات؛ فرؤية الأوقاف تعتمد على توزيع الأرباح بشكل كبير وعدم خوض أي مخاطر. بينما ملاك الشركة العائلية يحرصون على تعظيم المنفعة ومن ثم على استبقاء الأرباح لتنمية الشركة عبر الدخول في مشاريع مختلفة، وهنا يظهر التباين في الأهداف.
- تتراوح أبرز المعوقات في تأسيس الأوقاف العائلية من حصول نزاع على مصارف الوقف، أو التخوف من أن الوقف العائلي قد يؤثر على الشركة العائلية ككل، كأن تكون هناك معوقات تنظيمية تحول دون أن تعمل هذه الشركة بشكل سلس ورشيق، أو التخوف من استغلال الوقف للمصالح الشخصية.
- هناك حاجة للتدريب والتوعية للمنشآت العائلية في جانب الأوقاف وآليات دخول الأوقاف في المنشأة العائلية، علما أن نظام الشركات الجديد أعطى حلا للنزاعات التي تنشأ في المنشآت العائلية نتيجة تباين الأهداف.

ومن المهم الانتباه بأنه عندما يتم إيقاف الأسهم مباشرة في الشركة فهذا يعني تحبيسها، مما يستدعي أنها لا تباع ولا توهب ولا تورث.

فما يملكه الشركاء (الأوقاف) من حصص أو أسهم في هذه الشركات لا يصح تداولها بيعاً ولا شراء. ولذا فلا يصح أن تكون الشركة الوقفية مساهمة مفتوحة، ولا شركة توصية بالأسهم، لإمكانية تداول الأسهم. ومثل هذا يخلق تعقيدا كبيراً، ويتطلب حوكمة وفهماً واضحا للمخاطر والتبعات.

وقد سعت الأنظمة في المملكة لتذليل هذه المخاطر، إلا أن القضاء عليها بشكل نهائي يظل تحدياً مستمراً. وبالنظر لمجموعة الممارسات المسببة للخطر والنزاع، فإنها يمكن أن تظهر على صور عدة ومنها:

- تضارب المصالح بين الشركة العائلية والوقف العائلي؛ حيث أن لكلٍ منهما توجهه المبني على المخاطر من عدمه، وزيادة الاستثمار وإعادة توزيع الأرباح وإنفاقها.

- تضارب الأدوار بين الشركة العائلية والوقف العائلي؛ فعدم وجود الحوكمة السليمة تجاه الأدوار قد يولد العديد من الخلافات لما قد يحدث فيه من دمج للأدوار وتضارب في الأحكام.

- تضارب الأهداف بين الشركة العائلية والوقف العائلي نتيجة اختلاف المصارف والتباين في المخاطر، فقد تميل الشركة العائلية إلى إعادة استثمار توزيعات الأرباح، بينما يحرص الوقف على النفقة على مصارفه.

- تضارب إجراءات الوقف القانونية مع إجراءات الشركة؛ وهنا يظهر دور المستشار المؤهل لمثل هذه المنشآت التي تواجه تحديات في الشؤون القانونية.

- عدم وجود تخطيط قيادي وآلية للاستخلاف والتعاقب على النظارة أو تمثيل الوقف داخل الشركة العائلية على المدى المتوسط والبعيد، وهذا قد يؤدي لقصور في الإدارة، ولذا فإن وجود الخطة الحاضرة لدى المنشآت العائلية حيال أوقافها والتعاقب فيها أمر حيوي لضمان استدامة الوقف وتحقيق أهدافه.

- وضع معايير لاختيار النُظار وتعيينهم داخل الشركة العائلية، الأمر الذي قد يؤدي إلى توظيف أشخاص غير مؤهلين على إدارة الأوقاف بشكل مهني وفعال. ولذا يعد توظيف النُظار المبني على المعايير المنهجية السليمة أمراً هاماً في تحقيق الكفاءة اللازمة.

- عدم إدخال ممثل للوقف في مجلس إدارة الشركة العائلية، ومؤداه ضعف تمثيل مصالح الوقف وعدم تحقيق أهدافه، فوجود الممثل يعزز من شأن الحوكمة في القطاعين.

- عدم شفافية مجلس إدارة الشركة، وذلك عبر حجب المعلومة عن نظار الوقف أو مستفيدي الوقف الأمر الذي يعيق متابعة أصول الوقف بشكل فعال.

- عدم الاستعانة بالخبير المختص عند تقرير الغبطة والمصلحة للوقف. ما يعني قرارات غير مدروسة تُعرّض أصول الوقف للخطر وتمنع تنميته واستدامته وتوزيع موارده للموقوف عليهم.

ولذا وفي حال وقف حصص داخل الشركة العائلية دون فرزها او استقلالها فينبغي مراعاة الآتي:

- فهم والتحديات والتبعات لذلك كما ذكر سابقا، وأهمها أن هذه الحصص أو الأسهم في هذه الشركات لا يصح تداولها بيعا ولا شراء، مما يخلق تعقيدا كبيرا.
- وضع أسس حوكمة واضحة واختيار الشكل القانوني المناسب الذي يحفظ مصالح الشركة ومصالح الوقف.
- أن يكون الغرض من عدم فرز حصص الوقف هو تحقيق الغبطة والمصلحة للوقف.
- أن يتم المحافظة على قصد الواقف وشرطه ما أمكن في استثمارات الشركة العائلية.
- الضمانات التي تتعلق بحفظ أصول الوقف وأرباحه في استثمارات الشركة العائلية ومشاريعها التجارية.
- إعداد السياسات والأحكام التي تسد أبواب الخلافات والنزاعات.
- إعداد سياسة الشفافية وتعارض المصالح.

حلول وقائية

لاشك أن هناك العديد من الحلول الوقائية تجاه ما يمكن أن يحدث من خلافات ونزاعات لدى الأوقاف؛ وفيما يلي بعضٌ من هذه الحلول:

حلول تنظيمية وقضائية:

- بما أن دخول الوقف المباشر في الشركة العائلية قد يخلق تضاربا في المصالح والأهداف ومخاطر عدة كعدم البيع ومحدودية التصرف، يمكن علاج هذا الموضوع من خلال تأسيس شركة تتملك الأسهم الموقوفة.
- وضع أسس حوكمة واضحة واختيار الشكل القانوني المناسب الذي يحفظ مصالح الشركة ومصالح الوقف.
- لدى الجهة المختصة بطلب تفسير شروط الواقف ووضع لوائح العمل المنظمة داخلياً لأعمال الوقف.
- الرجوع إلى اللوائح والأدلة والتعليمات الصادرة من الهيئة العامة للأوقاف.
- التقدم لدى الجهة المختصة بتطوير الوثيقة الوقفية بما لا يخالف مصارف الوقف.
- طلب الاستشارة من المختصين سواء كانوا شخصيات اعتبارية أو طبيعية.

مع الإدارة والملاك:

- تعزيز المحافظة على قصد الواقفين وشروطهم من خلال لقاءات تعريفية بالجانب التشريعي والفقهي للوقف وأحكامه.
- تقديم الضمانات من مجالس الإدارة بما يتعلق بحظ أصول الوقف وأرباحه في استثمارات الشركة العائلية ومشاريعها التجارية.
- إعداد السياسات والأحكام التي تسد أبواب الخلافات والنزاعات بين مجالس الإدارة والنظار.
- إعداد سياسة الشفافية وتعارض المصالح.

مع المستفيدين:

- وضع آلية للتواصل مع المستفيدين، واستقبال اقتراحاتهم وشكاويهم، ويجب مراعاة الرد المباشر ومتابعة الطلبات والتعامل معها بمهنية.
- تزويد المستفيدين وأصحاب المصلحة بتقارير سنوية عن الأعمال وذلك من باب الشفافية والإفصاح، وذلك درءاً لكل خلاف ومنعاً لكل منازعة.
- إقامة اجتماعات سنوية والدعوة إليها وذلك لتعزيز روح الوقف والقيم التي بُني عليها والتي تأتي في مقدمتها البر والصلة والإحسان.
- توثيق كافة أعمال النظار وذلك لعرضها عند الحاجة على أصحاب الخلافات بما يسهم في حفظ حقوقهم وبراءة ذمتهم من أي مسؤولية.

ختاماً

من نعم وفضل الباري سبحانه علينا جميعاً أن سخر أبواب الخير لعباده ونوّعها لهم. والأوقاف من الأعمال التي يتقرب فيها إلى الله عز وجل؛ لما فيها من خير متعدٍ وتعاونٍ على البر. وحيث أن الأوقاف تنبثق عادة من رحم المنشآت العائلية، فقد حرص المركز الوطني للمنشآت العائلية على شرح المخاطر والتحديات وسبل الاستدامة، حتى لا يتأثر الوقف أو المنشأة أو تتعطل أو يضعف نموها.

ويشكر المركز الوطني للمنشآت العائلية شركة تسبيل لتطوير الأوقاف على هذه المساهمة العلمية والإضافة المعرفية تجاه ممارسات الأوقاف العائلية. والشكر موصول لفضيلة مؤسس الشركة ورئيسها التنفيذي د. راشد الهزاع، ولسعادة المحامي د. عبدالإله العُمري على إعدادهم ونشرهم للعلم لعموم مستفيدي المركز. وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الأوقاف العائلية: مالها وما عليها

الشيخ سليمان بن جاسر الجاسر (رحمه الله وأسكنه فسيح جناته)

ما الوقف العائلي وما الحاجة إليه؟

الوقف العائلي هو ما حبسه الشخصُ من الأعيان على مصلحة عائلته وأسرته؛ كأن يوقف الإنسان عمارةً على المحتاج من عائلته وأسرته، أو المطلقة من بناته، ونحو ذلك، فهو وقف عائلي، مصرفه عائلة الشخص وأسرته. كما يدخل فيه: الوقف على العائلة ثم على جهة برّ عامة؛ كأن يقول الواقف: هذا وقف على ذريتي فإذا انقرضوا فعلى الفقراء مثلًا.

والأوقاف العائلية لها صور عديدة وأنواع مختلفة، ولكنها في العموم تأتي على أربع أشكال:

العقارات

كمثل الوقف العقاري للأراضي والمزارع والمصانع والعمائر والبيوت.

المنقولات

كمثل الوقف النقدي ووقف الأسهم سواء كانت في المحافظ أو الشركات ووقف السيارات ونحوها.

وقف المنافع

على اختلاف بين الفقهاء في حكمه.

وقف الحقوق

كمثل وقف حقوق الملكية الفكرية.

وتبرز أهمية الأوقاف العائلية بكونها أداة لتحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع وضمان استدامة المنشآت العائلية على مستوى الأجيال المتعاقبة. فهي مورد مالي يضمن الاستقرار المعيشي لأفراد العائلة والمجتمع بشكل عام، ووسيلة وقائية حيال نزاعات التركات وغيرها، وهو من أفضل وجوه البر والصدقات لقوله ﷺ: (وابدأ بمن تعول).

كما تكمن أهمية الأوقاف العائلية بأنها تجمع أجري الصدقة وصلة الأرحام، ولذا يحسن في الأوقاف العائلية اختيار آليات الصرف، وإشراك الأجيال المتعاقبة في الإدارة والمتابعة. ولا يقتصر الوقف على أوجه البر، وهي عظيمة بحد ذاتها، بل يرتقي لسلم تطوير القدرات لدى أفراد العائلة سواءً كانت مالية، إدارية، أو قانونية وكذلك تحفيز الغير في البدء في هذا القطاع الهام.

الخطوات العملية لتأسيس الأوقاف العائلية

قبل الشروع بتأسيس الوقف العائلي، يستحسن التأمل والتخطيط لعدد من العناصر الهامة التي تضمن جودة التأسيس والاستدامة، **وهي مفصلة أدناه:**

التأمل والتخطيط المبدئي:

- دراسة حالة الواقف مادياً واجتماعياً.
- التحقق من الذمة المالية (ديون - رهون).
- معرفة الدوافع الحقيقية لتأسيس الوقف.

تحديد النية والهدف:

- استحضار النية للبر والإحسان وتحقيق التكافل الاجتماعي، وزيادة بركة المال.
- تحديد الأهداف الخاصة بالوقف (ذري -خيري - مشترك، الخ).
- الحذر من الإضرار بالورثة أو بالمال العام.

اختيار المال الموقوف:

- تحديد نوع المال، المصارف، وأساليب تنمية الغلة.
- اختيار أطيب وأحب الأموال.
- تحديد حجم التبرع بالمال: (نصف- ثلث -ربع).
- تقدير مدى كفاية المال لتحقيق الأهداف.

الاستشارة وبناء النموذج:

- استشارة أهل الرأي والخبرة.
- وضع خطة استراتيجية للوقف.
- بناء الخطة الشاملة لتأسيس الوقف وإدارته.

التأسيس المؤسسي وتنفيذ الوقف:

- اعتماد النموذج الوقفي المؤسسي في النظارة والإشراف.
- الاستفادة من الأوقاف العائلية القائمة.
- توثيق الوقف لدى الجهات ذات العلاقة والبدء بالتنفيذ.

تذكر حديث النبي ﷺ:

إن الله طيبٌ..

لا يقبل إلا طيباً.

يجدر التنويه بأنه يمكن أن ينتقل الوقف من كونه مشروعاً فردياً إلى كيان مؤسسي كشركة أو مؤسسة وقفية ذات شخصية اعتبارية وسجل تجاري وبنكي مستقلين.

كما أن الأصل في الأوقاف أنها تنشأ بهياكل تنظيمية تضم مجالس نظارة ولجان تابعة وإدارات وأقسام متخصصة (إدارية - مالية - قانونية - وغيرها).

كما أن الارتباط الهام بالمحاسبة القانونية والجهات المرتبطة بأعمال الأوقاف من الوزارات المعنية كوزارة الداخلية والتجارة، والهيئات المتخصصة كالهيئة العامة للأوقاف أمر بالغ الأهمية في صحة البدايات واستدامة الأعمال.

وأخيراً، فإن برامج التأهيل المتخصصة للعاملين في الأوقاف والحوافز الخاصة بالنظار والعاملين يرتبط بحسن أداء الوقف وتنميته.

ومما ينبغي إحاطته، أنه بعد إعداد صك الوقفية والتسجيل لدى الهيئة العامة للأوقاف وكتابة العدل، وما يتبعها من شؤون إدارية ومالية، فإنه يستحسن الشروع في إدارة أصول الأوقاف العائلية من (استثمار، تعامل تجاري من بيع وإيجار، إصلاح وغيرها)، مع مراجعات دورية للتأكد من الالتزام بالشروط وأداء أجرة النظار (المجمع على جوازه)، وبهذا الأسلوب فإن العائلة تضمن -بتوفيق الله- استمرارية هذا الوقف واستدامة أثره للأجيال.

الخطوات الاستراتيجية لشكل الوقف العائلي

هناك عدة مقترحات بشأن الخطة الاستراتيجية للوقف العائلي، يمكن تضمين بعض منها كما هو أدناه:

- آن يكون الوقف عبر مؤسسة، أو شركة صغيرة ذات توجّه خاص.
- رسم الأهداف بشكل صحيحٍ وواضح.
- أنْ يكون للوقف نظام مالي معتمد ومحاسب قانوني.
- تفعيل مجالس ولجان معتمدة في متابعة واعتماد أعمال الوقف.
- وضع ضوابط وآليات لاستثمار الوقف وتنميته بطريقة مشروعة ومدروسة ومتنوعة.
- التدريب والتأهيل المستمر للعاملين بإدارة المؤسسة الوقفية.
- إيجاد الحوافز من خلال إعطاء نسبة للنظار في حالة تنمية أصول الوقف.
- أن يكون للوقف شخصية اعتبارية لها سجل تجاري، مصرح من الهيئة العامة للأوقاف وحساب بنكي.
- صياغة وثيقة الوقف بأن تكون متميزة ونموذجية وفق القواعد الشرعية والأنظمة ذات العلاقة ولوائحها التنفيذية.
- أنْ يكون للوقف هيكل تنظيمي يتضمن إدارة تنفيذية مستقلة عن الإدارة الرئيسة لمؤسسة لها مهامها ووصفها الوظيفي لكل وظيفة.

محتويات وثيقة الوقف

لابد أن تتضمن وثيقة الوقف العائلي البيانات الدقيقة اللازمة المشتملة على معلومات الواقف أو الواقفين، الوصف الواضح للعين الموقوفة (إن وجدت)، اسمها، الموقوف عليهم، الناظر أو المجلس، وكذلك النص الخاص على الاستثمار والتنمية المبين فيه آلياته الخاصة بتنمية أصوله وضمان تحقيق أهدافه.

كما أنه يجدر الأخذ بالاعتبار أنه بتحديد العين الموقوفة (خاصة لو كانت عقاراً) التأكد من ملكيتها التامة وخلوها من رهن أو نزاع وتحديد مقرها ومراعاة العمر والموقع الجغرافي لها.

وكذلك من المناسب التنوع باختيار شكل نوع الوقف (عقارات - أسهم مثلاً) والتأكد من أن صيغة بند النظارة محكمة مبينة فيها مهام وصلاحيات النظار وغيرها مما يختلف في التنصيص عليه من وقف لآخر.

كل ذلك لضمان إدارة فاعلة وتحقيق الاستدامة الناجعة.

ويحسن لمن أراد تأسيس وقف عائلي، في تحديد الناظر أو مجلس النظارة في الوثيقة الوقفية مراعاة ما يلي:

عند تحديد مجلس النظارة	عند صياغة الوثيقة تعين مراتب المصارف على النحو التالي	عند توثيق الوقف
عددهم، صفاتهم، وتخصصاتهم	عمارة الوقف وإصلاحه وصيانته	بيان نوع الوقف
مهامهم وصلاحياتهم	مكافأة النظار	بيان الهدف من الوقف وفائدته
طرق اختيارهم وطرق عزلهم	استثمار وتنمية الوقف	جهة إثبات الملكية
أنواعهم وأجرتهم	الوقف على النفس والوقف على الذرية	آليات توثيقه (صك ملكية - شهادة الرصيد - شهادة بالموجودات - السجلات)
ضوابط مجلس الإدارة	الوقف على أوجه البر	جهات توثيق الوثيقة

آثار الوقف على العائلة

- البركة والنماء.
- الالتزام من خلال وثيقة الوقف (صك الوقفية).
- حل النزاعات والخلاف.
- اجتماع الكلمة.
- فصل الإدارة عن الملكية.
- تهيئة الأجيال القادمة وزيادة التواصل.

قد يعتري الوقف عددٌ من المعوقات، كمثل:

- استغلال بعض أفراد العائلة الوقف للمصالح الشخصية.
- النزاع والخلاف على مصارف الوقف بادعاء بعض أفرادها الحاجة.
- حصول النزاع على نظارة الوقف من قبل أفراد العائلة دون تميز وتخصيص.
- مطالبة بعض أفراد العائلة بأن لديهم استحقاق في ريع هذه الأوقاف نظراً لغموض الوثيقة أو الوقفية أو لعدم القدرة على متابعة حال الموقوف عليهم.

العلاج:

- الاطلاع على الأنظمة واللوائح الصادرة من الهيئة العامة للأوقاف.
- حصول النزاع على نظارة الوقف من قبل أفراد العائلة دون تميز وتخصص.
- تعيين وتكليف نظار مؤهلين يخدمون الوقف بجميع مجالاته.
- تحديد مصارف تعالج مشاكل الاحتياج في العوائل والسعي إلى تحقيقها.

ختاماً

لا شك أن لتأسيس الأوقاف العائلية أسباب عدة وخطوات متعددة يسعى أصحابها لتحقيق غاياتها والوصول لمستهدفاتها، كتحقيق التكافل الاجتماعي المطلوب، وضمان استدامة العائلة والأجيال المتعاقبة.

ولذا، فإن التخطيط المناسب والعمل المؤسسي اللازم من أهم الخطوات الأولى في سبيل تأسيس بنية أوقاف مؤسسية قوية وإدارة فعالة.

ومما يجدر الانتباه له عند تأسيس الأوقاف العائلية ضمان تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومستهدفات الوقف المنوعة، والأخذ في الاعتبار وجوبية إشراك الجهات المعنية، وحتمية مشاركة أفراد العائلة، والتعاون والتفاهم فيما بينهم وفق المعايير الشرعية والقانونية المرعية.

وبلا شك، فإن وجود الإطار القانوني المنظم، ومنهجية الأدوات الاستثمارية، والعمل على العوائد التنموية مهمة أساسية أخرى لا تقل أهمية عن غيرها من المهام التأسيسية، وذلك للوصول - بمشيئة الله- إلى تحقيق استدامة الوقف واستمرار أثره الطيب على الأجيال المتعاقبة.

وأخيراً، فإن الوقف العائلي يمثل نموذجاً مثالياً للعمل المجتمعي المبني على أساس البر والإحسان، ويعزز من تماسك العائلة وتعاونها على مر الأزمان، ويعدّ من أهم وسائل حماية الأصول وحفظ الحقوق.

جوانب قانونية في نظارة الأوقاف العائلية

أ. صالح بن عبدالله الغالب

نظراً لارتباط العديد من المنشآت العائلية بالأوقاف، فإن الحديث عن الجوانب القانونية المرتبطة بنظارة الأوقاف العائلية يُعد أمراً مهماً للوقاية من الكثير من النزاعات. تشكل الأوقاف العائلية والمنشآت العائلية ركيزتين أساسيتين في الاقتصاد السعودي، حيث تساهم المنشآت العائلية بنسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي، بينما تمثل الأوقاف العائلية آلية مهمة للحفاظ على الثروة العائلية واستدامتها عبر الأجيال.

تتقاطع المنشآت العائلية والأوقاف العائلية في العديد من الجوانب، أبرزها:

- الاستمرارية والاستدامة.
- الحوكمة والإدارة.
- التخطيط للتعاقب.
- الوقاية من النزاعات.

مراحل التطور النظامي للأوقاف بالمملكة

- **١٣٨١هـ**
إنشاء وزارة الحج والأوقاف.

- **١٣٨٦هـ**
نظام مجلس الأوقاف الأعلى.

- **١٣٩٣هـ**
صدور لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية.

- **١٤١٤هـ**
إنشاء وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد.

- **١٤٣٣هـ**
صدور نظام الهيئة العامة للأوقاف.

- **١٤٣١هـ**
إنشاء الهيئة العامة للأوقافً وإلغاء وكالة وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد لشؤون الأوقاف.

ما نظارة الأوقاف؟

تعد النظارة إجراء التصرفات التي تحقق الغبطة والمصلحة لعين الوقف وإيراده، وذلك بحفظه وإيجاره وتنميته وإصلاحه والمخاصمة فيه وصرف غلته، وفقاً لشرط الواقف. وهو حق الإشراف وإدارة شؤون الوقف وحماية أصوله وريعه، ورعاية مصالحه، وتمثيله، وتنفيذ شروط الواقف.

الإطار النظامي للنظارة على الوقف العائلي

الأوقاف العائلية شأنها شأن أي منشأة أو كيان محاط بمجموعة من القواعد النظامية التي تنظم علاقة هذا الكيان مع الأفراد أو المجتمعات، ولذا تحتاج الأوقاف إلى مجموعة مراجع ينظر إليها في حال تنظيم التعاملات، أو تسوية النزاعات، أو حوكمة الإجراءات. أريد أن أذكر بعد من هذه الأطر أدناه:

نيابة قانونية

ويقصد به أن ناظرا الوقف بمثابة الواقف أو الموقوف عليه من حيث إدارة الوقف ومعرفة احتياجاته والتنفيذ شرط الواقف. فهو بهذه الوظيفة ينوب عن هذه الأطراف في القيام بالمهام الموكلة على وجه شرعي ونظامي.

نظام المرافعات

وحيث أن النظام القضائي في المملكة يرتكز بشكل كبير على نظام المرافعات، فمعرفة النظام والاطلاع على كيفية إقامة الدعاوى المتعلقة بعزل الناظر، ونزاعات الورثة حيال النظارة، أو شروط الواقف، وغيرها مهم جدا في دعم الأوقاف من الناحية النظامية.

وثيقة الوقف

تعتبر وثيقة الوقف المستند الشرعي والنظام الذي يقوم الواقف به عنده إنشاء الوقف ويحدد الاشتراطات المرادة، وهي مرجع للناظر كذلك لمعرفة صلاحياته استحقاقات الموقوف عليهم أو لهم وله الحجية القانونية.

الأنظمة ذات الصلة

إن مجموعة الأنظمة ذات الصلة بالأوقاف مؤثرة في استدامتها وتنميتها، فهناك أنظمة متصلة بالممارسات الوقفية كنظام الشركات، نظام مكافحة غسل الأموال، نظام المنافسة.

حيث تهدف مجموع هذه الأنظمة إلى التكامل بين القطاعات ذات الصلة وتسهيل إجراءات عملها..

ومن الأمور التي تنظم أعمال النظار في المملكة لائحة تنظيم أعمال النظارة والتي تهدف إلى مجموعة من المصالحة وهي:

- ضبط أعمال النظارة وتنظيمها بما يحقق مقصد الواقف، ويعزز من الدور التنموي للأوقاف.
- تعزيز مبادئ الشفافية والرقابة على أعمال النظارة، وضبط حقوق الناظر والتزاماته.
- رفع الكفاءة المهنية للنظار، حماية للوقف والحقوق المتعلقة به.
- حماية الأوقاف، وتطويرها، وتعزيز دورها التنموي وفق شروط الواقفين والأنظمة ذات الصلة.

ولنظارة الأوقاف واجبات عدة، نذكر منها الآتي:

- حماية الوقف ومصالحه وحقوقه.
- تمثيل الوقف بنفسه أو بإشرافه على من يتولى تمثيل الوقف أمام الجهة القضائية المختصة.
- الالتزام بصيانة الوقف وإصلاحه.
- تنفيذ شروط الواقف وصرف عوائد الوقف وفق المصارف المحددة بوثيقة الوقف.
- إنشاء حساب بنكي باسم الوقف لدى البنوك والمصارف العاملة في المملكة.
- تسجيل الوقف وكافة الأصول الموقوفة التابعة له لدى الهيئة العامة للأوقاف.

كما أن للنظارة عدة محظورات ينبغي على الناظر اجتنابها ومراعاة عدم مخالفة شرط الوقف أو الأنظمة ذات الصلة، ومن جملة المحظورات التالي:

- رهن الوقف إلا بعد الحصول على إذن الجهة المختصة وإشعار الهيئة العامة للأوقاف بذلك.
- التعاقد في أعمال الوقف أو تنفيذها مع نفسه أو أحد أقاربه حتى الدرجة الثانية؛ بشكل مباشر أو غير مباشر.
- بيع أو استبدال أصل الوقف إلا بعد الحصول على إذن الجهة المختصة.
- مخالفة شرط الواقف، وفي حال اقتضت مصلحة الوقف ذلك فعليه طلب إذن المحكمة المختصة.
- تأجير عقار الوقف لمدة تزيد على عشر سنوات بدون إذن المحكمة المختصة.

الناظر هو صاحب السلطة العليا في الوقف وإليه ترجع كافة الصلاحيات وله في سبيل القيام بذلك:

- طبيعة الإشراف على الناظر وغرضه.
- دور الهيئة في الإشراف والرقابة.
- الاختصاص بين المحاكم ولجنة النظر في المخالفات.

ما أسباب نشوء منازعات الأوقاف ؟

- صيغة الوقف.
- وثيقة الوقف.
- الطبيعة البشرية.
- توثيق الوقف.

ما المقصود بمنازعات الأوقاف؟

ما يجري بين اثنين أو أكثر من الخصومة والمخالفة في شأن متصل بعين الوقف أو ثبوته أو الاستحقاق فيه أو الضرر منه أو النظارة عليه أو ما كان ناشئاً من ذلك كله.

الاختصاص القضائي في منازعات الأوقاف

الاختصاص القضائي فينظر منازعات الأوقاف على نوعين:

أ. ما يتعلق بطبيعة الوقف وحقيقته:

فهو بالأصل من اختصاص محاكم الأحوال الشخصية. ولقد نصت المادة ٣٣ من نظام المرافعات الشرعية بأنه تختص محاكم الأحوال الشخصية بالنظر في مسائل الأحوال الشخصية ومنها إثبات الوقف، حصة الوقف، إقامة النظار والإذن لهم بالتصرف وعزلهم، وغيرها.

ب. ما يكون الوقف فيه الطرف في عقد أو معاملة اعتباره شخصية مستقلة:

فيكون الاختصاص لسائر المحاكم واللجان القضائية بحسب موضوع النزاع.

صور منازعات الأوقاف العائلية

م	منازعات متعلقة بعين الوقف	منازعات متعلقة بمصرف الوقف والاستحقاق فيه	منازعات متعلقة بالنظارة
1	المنازعة في ثبوت الوقف	المنازعة في الصيغة الوقفية	المنازعة في انطباق شرط النظارة من عدمه على الناظر
2	المنازعة في ملكية الواقف للعين الموقوفة	المنازعة في مناط الاستحقاق في غلة الوقف	المنازعة في أهلية الناظر
3	المنازعة في دعوى الضرر من الوقف	المنازعة في انقطاع مصرف الوقف	المنازعة في محاسبة ناظر الوقف وتضمينه
4	-	-	المنازعة في عزل الناظر

أطراف المنازعة المتعلقة بالنظارة

يعد ناظر الوقف طرفاً أساساً في المنازعة المتعلقة بالنظارة، (إما بصفته نائباً عن الوقف أو بصفته الشخصية)، وأما الطرف الآخر في المنازعة فهو أحد هؤلاء:

- الموقوف عليه.
- الجهة المشرفة.
- ناظر آخر.
- طرف أجنبي.

التكاليف القضائية

نص نظام الهيئة العامة للأوقاف على استثناء الأوقاف الخيرية من التكاليف القضائية، وذلك في المادة الحادية والعشرون:

1- تعامل الهيئة من حيث الرسوم معاملة الهيئات والمؤسسات العامة.

2- يستثنى الوقف الخيري، والحصة الخيرية في الوقف المشترك، المسجلان لدى الهيئة، من أحكام نظام التكاليف القضائية.

طرق الإثبات في منازعات الأوقاف:

أولاً: الشهادة

- إثبات الوقف.
- إثبات الاستحقاق.
- إثبات شرط الواقف.

نظام الإثبات م 69:

تكون الشهادة عن مشاهدة أو معاينة أو سماع، ولا تقبل الشهادة بالاستفاضة إلا فيما يتعذر علمه غالباً دونها، ومن ذلك ما يأتي: ..... 5. الوقف والوصية ومصرفهما.

نظام الإثبات م 71:

2. لا تقبل شهادة من يدفع بالشهادة عن نفسه ضرراً أو يجلب لها نفعاً، ولا تقبل شهادة الأصل للفرع، وشهادة الفرع للأصل، وشهادة أحد الزوجين للآخر ولو بعد افتراقهما، وشهادة الولي أو الوصي للمشمول بالولاية أو الوصاية.

ثانياً: الإقرار

ويجد التنويه بشأن الإقرار على ما يلي:

1. عدم صحة إقرار الناظر في جميع ما يتعلق بأصل الوقف أو غلته، لأنه نائب عن الوقف، والإقرار لا يكون عن الغير.

2. صحة إقرار الناظر في التصرفات الصادرة منه.

(نظام الإثبات) م 15:

- يشترط أن يكون المقر أهلاً للتصرف فيما أقر به.
- يصح إقرار الصغير المميز المأذون له في البيع والشراء بقدر ما أذن له فيه.
- يصح الإقرار من الوصي أو الولي أو ناظر الوقف أو من في حكمهم فيما باشروه في حدود ولايتهم،

ثالثاً: اليمين

نظام الإثبات م 94:

- يشترط أن يكون الحالف أهلاً للتصرف فيما يحلف عليه.
- لا تقبل النيابة في أداء اليمين، وتقبل بتوكيل خاص في توجيه اليمين وقبولها والنكول عنها وردها.

نظام الإثبات م 100:

للولي والوصي وناظر الوقف ومن في حكمهم توجيه اليمين والنكول عنها وردها فيما يجوز لهم التصرف فيه، وتوجه لهم اليمين فيما باشروا التصرف فيه.

رابعاً: دفاتر النظار

هي مجموعة الصحف التي يقيد فيها الناظر حسابات الوقف، الواردة والمنصرفة، وجهة ورودها وصرفها، وما قبض منها وما لم يقبض، والفاضل منها.

ويمكن الاستفادة منها في إثبات بعض المنازعات التي تتعلق ب:

- **دعاوى المحاسبة**

وإذا يمكن أن يكون في العديد من الدعاوى المرتبطة بشأن الدفاتر المحاسبية من إيراد ومصروفات إثباتات موجودة يعتمد عليها كإثباتات وأدلة، وعرض الناظر لها أمام القضاء.

- **دعاوى الصرف للمستحقين**

يمكن الاستفادة من دفاتر النظار في إثبات الدعاوى المتعلقة في الصرف للمستحقين، سواء تلك التي يرفعها المستحق أو الناظر للمطالبة بالحقوق من ريع هذا الوقف.

- **المنازعة في شرط الواقف**

قد تحوي دفاتر النظار على الإشارات أو الإحالات المتعلقة بتفسير تنفيذ شرط الواقف. بحيث يقرأ بمن الذي له الأولوية في الريع مثلا أو تعيين الناظر.

ولذا يمكن استخدامها في توضيح الغموض الذي قد يرد في وثيقة الوقف.

النتائج والتوصيات:

- أهمية وضوح صيغة الوقف وشروطه لتجنب النزاعات المستقبلية.
- أهمية العناية بصياغة شرط النظارة وتحديد آليات انتقالها وصلاحيات الناظر.
- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والاستفادة من الوسائل البديلة لتسوية النزاعات.
- ضرورة التزام النظار بالأنظمة واللوائح لتجنب المخالفات والجزاءات.

النزاعات في الأوقاف العائلية
الأبعاد القانونية وأساليب التخفيف والتسوية

موجز بحث

أ. بثينة القاسم، أ. رناد المشاري، أ. شهد الهاجري, أ. شهد الموسى، أ. وعد الأسمري

للأوقاف العائلية أهمية وأثر كبير في الحفاظ على الثروات العائلية وتحفيز التكافل بين الأفراد والمجتمعات, ولها إسهامات في الاستقرار المالي والاجتماعي لعموم المستفيدين, الأمر الذي يعزز من دورها في الأعمال الخيرية والتنموية؛ وللمملكة العربية السعودية جهودٌ كبيرة في الحفاظ على استقرار الأوقاف واستدامتها من خلال تطبيق مجموعة الأنظمة المرعية, وإنشاء القطاعات الإدارية والرقابية.

وفي هذا المنشور, سيتم الإشارة إلى العديد من الممكنات النظامية والإجراءات المؤسسية المانعة لكثير من الخلافات والنزاعات في الأوقاف العائلية.

وتشكل الأوقاف العائلية نمطاً مشابهاً للعديد من الشركات العائلية في احتمالية ورود النزاعات فيها. فالأوقاف أطرافها عادة نظارها, مستفيدوها, أو واقفوها ونحوهم. وبالنظر للشركات والأوقاف والجامع بينهما, فالأمر معكوسٌ مع مستفيديها (الموقوف عليهم).

موظفيها (النظار). أو مالكها (الواقف). وجامع هذه النزاعات في هذه الكيانات تضارب المصالح وغياب السياسات والإجراءات.

وهنا تتأكد أهمية الحوكمة الرشيدة في جميع الإجراءات والقرارات التي تيسير بها هذه الكيانات.

ومن أسباب النزاعات في الأوقاف العائلية, عدم الوضوح في شرط الواقف, حيث يأتي التأويل حيال النص الذي وضع وأسبابه وغاياته.

ويمكن أن تصل الخلافات بشأن طريقة إدارة أصول الوقف واستثماراته حيال ما هو أصلح بوجهة نظر المستفيدين أو النظار.

يضاف لذلك, غياب آلية واضحة لاتخاذ القرارات داخل مجلس النظارة وهو من أبرز أسباب النزاعات، إذ أن هذا الخلل الإداري مدعاة إلى ضعف فعالية الوقف واستمراره بهذا الشكل يعرضه للتعطل.

إن واقع الأوقاف العائلية يدعو لأهمية وضع إطار وهيكلة إدارية ومالية وكذلك قانونية تنظم إدارة الأوقاف العائلية، ومع وضع نماذج واضحة خالية من الضبابية لشروط الواقفين:

بالإضافة إلى تحديد مهام وصلاحيات النظار ومهام كل طرف من مستفيد ووكيل. كما تشمل هذه الحوكمة شروط تعيين النظار في مجلس النظارة وشروط عزلهم. ومن الأمور الهامة في وضع الأطر النظامية. الاتفاق على الطرق البديلة لتسوية النزاعات وإيجاد دور وقائي قبل حدوث هذه الخلافات.

ويبرز في هذا الموضوع أهمية صك الوقفية وتوثيقه كأحد العوامل الفعالة في تنظيم الوقف وممارسات نظاره أو الورثة. كما يوضح تنظيم العلاقة بين المستفيدين ونظار الوقف, ويعزز في استدامة الوقف وفق آلية ورؤية مشتركة. وبلا شك. فإن صياغة صك الوقفية أمر بالغ الأهمية، ويجدر أن يباشره المختصون الشرعيون والقانونيون وغيرهم من ذوى الاختصاص للتمكن من دمج الغايات مع الإجراءات السليمة في هذه الكيانات الوقفية.

إن وضع السياسيات والضوابط لممارسات الأوقاف العائلية ضرورة في حمايتها ووسيلة في تحقيق غايات ومقاصد واقفيها, إذ تساعد الحوكمة في الوضوح والشفافية سواء ظهر الخلاف أو طرأ لاحقاً.

كما تعزز الحوكمة مسألة الرقابة والالتزام منذ تأسيس الوقف ولغاية توزيع استحقاقات المستفيدين, وكل ذلك يكمن في وضوح صك الوقفية. وتحديد الجهات المشرفة.

واعتماد الأنظمة والسياسات المرعية. كما يعزز من ذلك وجود مجلس نظارة بتابع, وجهات إشراف تراقب.

ومن التجارب الناجحة أن الأوقاف العائلية التي تبنت ممارسات وحوكمة واضحة كانت أكثر صموداً أمام النزاعات, وأكثر قابلية للتطور والاستدامة. وبلا شك فهي أدوات تساعد في تحقيق مقصد الواقف واستفادة الموقوف عليهم، وهي كذلك تخرج دائرة الممارسة الفريدة إلى المؤسسية المبنية على رؤى وسياسات واضحة ومكتوبة يمكن الرجوع لها.

وفي جانب الوسائل البديلة, فإن إيجاد الطرق الودية التي تجمع الشتات وتساهم في الاستدامة مع الحلول المرضية أولى وأجدر. ويحسن الحديث بأن اختيار الوسائل البديلة كالصلح أو التحكيم له أبعاده الشرعية والنظامية التي يجب الأخذ بها.

ومع أن هذه الوسائل تجنب الدخول في مسارات قضائية قد تستغرق الوقت والجهد (وهما كفيلان بأن يكونا مانعين من تعطيل مقاصد الوقف) والشتات للعائلة, لكنه من الواجب تبني حلول تحافظ على التماسك الأسري، وتجنب الوقف من انقسامه أو إبطاله أو تعطله.

وللبرامج التوعوية أيضاً أهمية كبيرة في استمرارية الوقف واستدامته, فهذه الكيانات تحمل مسارات شرعية. وقانونية. ومالية وغيرها من المجالات التي تصب جميعها في مصلحة الموقف عليهم والعاملين عليها.

فوعي هذين الطرفين بما لهما وما عليهما أمر وقائي مائع من كثير من الخلافات أو النزاعات المرتبطة بالحقوق والواجبات.

ومن التوصيات العملية التي يمكن اعتمادها في استمرارية الوقف الآتي:

1- البرامج التدريبية المعتمدة في العديد من الاحتياجات الوقفية لكل الأطراف من واقفين, نظار, أو موقف عليهم.

2- اعتماد آليات مناسبة لتسوية المنازعات عبر الطرق الودية والبديلة بما هو جائز شرعاً ونظاماً.

3- وضع الحوكمة المناسبة لإجراءات وعمل الوقف العائلي من واقف, ورثة, مجلس نظارة, ومستفيدين.

4- الاستفادة من الخبرات والتجارب الوقفية لدى العديد من الشركات العائلية والموقوفة.

5-التواصل والمتابعة مع العديد من الجهات الإشرافية كالهيئة العامة للأوقاف, والجهات المساندة كالمركز الوطني للمنشآت العائلية.

ختاماً

وأخيراً, يمكن القول بأن الأوقاف العائلية تكمن أهميتها في الدور الاقتصادي الذي تحققه على الأمد البعيد، وإن الحوكمة الرشيد تساهم بفاعلية في تحقيق التنمية المستدامة.
وغياب الحوكمة والشفافية بعرض الوقف للتفكك وتعطيل ما بني عليه من مقاصد.

شروط الواقف في الأوقاف العائلية:
بين خلافات الورثة واتفاقهم

د. تركي بن عبدالله الطيار

يستعرض هذا المقال مقتطفات منوعة من استفسارات، واقتباسات وتطبيقات عملية، بالإضافة إلى إشارات لبعض نصوص مشروع نظام الأوقاف، وهو مستقى من ورشة عمل "شروط الواقف في الأوقاف العائلية: بين خلافات الورثة واتفاقهم"

تساؤلات شائعة حيال الأوقاف العائلية

إلى أي مدى يكون لشرط الواقف أثر في سياسات أو ممارسات النظار؟

شرط الواقف هو في حقيقته الآلية التي يجب العمل بها في الوقف والإجراءات التي لا يجوز تجاوزها ابتداءً، ففيها بيان الموقوف عليهم، وتفاصيل الأصول الموقفة ومصارفها وآليات النظارة وغيرها مما يندرج في صك الوقفية.

والصياغة المحكمة لصك الوقفية علاج للإشكاليات التي تواجهها الأوقاف وتخفيف للنزاعات وحدٌ من الحاجة إلى المحاكم، لأننا أمام وقف محوكم مبني على لوائح وتعليمات، وعلى استراتيجية عمل دقيقة يستطيع الموقوف عليه معرفة ماله وما عليه.

وقد يؤدي عدم الدقة والوضوح في شروط الواقف إلى تقسيم بعض العقارات الموقفة، لتعطل منافعها أو استحالة تشغيلها؛ ولقد رُفعت العديد من القضايا بهذا الشأن بسبب الاختلاف حول تفسير شروط الواقف من قبل النظار أو الموقف عليهم، وكان لكل منهم تفسير متباين نتيجة عدم وضوح شرط الواقف وضعف جودته.

ما الضابط لو وجدت الاختلافات في حوكمة الأوقاف شرعاً؟

بشكل عام، تنظيمات المملكة العربية السعودية تقوم على قواعد المذهب الحنبلي؛ ومن مذهب الحنابلة الذي يقوم على الأصول الشرعية المعتبرة تأتي كثير من الأحكام النظامية.

وقد يكون بين الحنابلة والمذاهب الأخرى بعض الاختلافات في عدد من المسائل المرتبطة بالوقف ونظارته ومصارفه. مثال ذلك أن المذهب ينص على أنه لا بد من تحديد الجهة التي يصرف لها الوقف فلا يصلح على غير معين كرجل وامرأة؛ لأن الوقف تمليك للعين أو للمنفعة، والمذهب على أن الوقف غير المحدد جهة صرفه صحيح، وهكذا.

هل للنظارة شكل معين، وما غاية وجودها في الوقف؟

الناظر هو الشخص ذو الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، والنظارة أساسها تحقيق الغبطة والمصلحة لهذا الوقف وتطويره.

وما يعهد إلى الناظر هو إدارة الوقف بحفظه، أو إيجاره وتنميته، أو إصلاحه وغيرها؛ فمدار الإدارة عند الناظر المحافظة على مصلحة هذا الوقف.

ما العلاقة بين الوقف العائلي والصندوق العائلي، وهل يغني أحدهما عن الآخر؟ وهل من الممكن أن يكون الوقف موقوفاً لصندوق عائلي؟

لابد أن يُعلم ابتداءً أن هناك فرقا بين الوقف العائلي والصندوق العائلي؛ والعلاقة بينهما عادة هو أن أحدهما قد يكون مصرفا للآخر، فقد يأخذ الوقف العائلي من الصندوق أو العكس؛ ومن المهم معرفة ما إذا كان الواقف يريد أن يربط بينهما، وما آلية الربط وحوكمتها.

فمثلا، من المهم أن يجاب على استفسارات مقدار حصة الصندوق من الوقف، وهل يأتي هذا المقدار من الإيرادات أم من الأرباح؛ وهل مصارف هذه المبالغ معلومة، وغيرها من التساؤلات التي يلزم بيانها لحوكمة عمل الصندوق والوقف وإزالة أي تضاد أو تداخل تحيل من الانتفاع من هذا الوقف أو الصندوق بشكل سليم.

كيف يمكن إثبات وتنفيذ وتفسير شرط الواقف؟ وما ارتباط الناظر بهذا التفسير أو التنفيذ؟

يثبت شرط الواقف في وثيقة الوقف من الجهة المختصة كالمحكمة وكتابة العدل، أما عن كيفية التنفيذ، فينفذ بناء على شرط الواقف وينبغي ألا يُخالف إلا لمصلحة راجحة تقدرها المحكمة.

أما فيما يتعلق بتفسير الشرط، فالأصل أنه يعامل معاملة النصوص الشرعية ويفسر من قبل الواقف إن كان حياً أو من المحكمة بعد وفاته.

وكلما كانت شروط الواقف قابلة لتفسيرات عديدة فهذا يعني بالضرورة أن شرط الواقف فيه خلل، فالواجب أن يحكم هذه الشروط تفسيرٌ واحد فقط؛ وهذا معيار وزن دقة وجودة صياغة شروط الواقف

إضافة لذلك، فإن مما يقدح في شروط الوقف تعارضها فيما بينها أو مع الأحكام العامة للأوقاف أو مع ما نُص عليه شرعاً ونظاماً.

فمن أبرز مظاهر الخلل في شروط الواقف هو قابلية شروط الواقف للاحتمال أو معارضتها لقصد الواقف وشروطه الأخرى؛ مما يسبب اضطرابا في الأوقاف وضياعا لحقوق الموقوف عليهم.

ومهم أن يضع الواقف لنفسه صلاحية تعديل شروط الوقف حتى يتمكن من التعديل عليها لاحقاً لو احتيج لذلك وفقاً للتغيرات المستقبلية.

ويجدر البيان بأن الإشراف والرقابة هما أساسان هامان من أسس النظارة، فإذا كان الناظر لا يوجد عليه رقابة ومتابعة لعمله، فهذا مدعاة إلى سوء التصرف.

فأحيانا يخطئ الناظر فلا يجد من يقومه أو يساعده، فوجود المتابعة على الناظر يسهم في الإصلاح وتطوير النظارة وتطوير الوقف.

وحقيقة الحال أنه في بعض الأوقاف، وبسبب غياب الرقابة والإشراف، يقوم بعض النظار بالتصرف كيفما يرون (وهذا لا يعني قيامهم بالأعمال بسوء نية أو خيانة لأمانة)، ولكن الاجتهاد الفردي وقلة الخبرة كافيان بأن يؤثرا سلباً على الوقف وعلى المصارف.

فحوكمة الوقف تقوم على اللوائح والسياسات وتنفيذها والالتزام بها، ولا مانع من وضع لوائح وسياسات داخلية وإجراءات عملية يقوم عليها النظار أو جمعية الموقوف عليهم كجهة خارجية تشرف على الأعمال.

بعض الأحكام الواردة في مشروع نظام الأوقاف

من خلال الممارسات العملية، فإن هناك مجموعة من الأوقاف يقصد فيها الواقف المحافظة على بقاء أصول الوقف للذرية دون انقطاع، ولكن تصاغ شروط الواقف بما يقطع هذا الاستمرار وتتحول المنافع إلى تعطيل حتى يأتي دور من بيده الاختصاص في توضيح المعاني أو تقريرها، ومن أبرز صور ذلك:

ما يقوم به بعض الواقفين باشتراط استمرار غلة الوقف للذرية ظهرا لا بطنا، بعد وفاة أولاً ده أو أولاً د أولاً ده، فهنا قد ينقض شرطُه قصدَه عند انقطاع الذرية ظهرا لا بطنا، لذا يحتاج الواقف في صياغة شروط الوقف إلى خبراء، أو جهات قادرة على استيعاب هذه التحديات، ووضع الحلول الكاملة لكافة الاحتمالات المستقبلية لتفادي ما يعطل مصالح الوقف أو مصارفه، وليحقق الغاية المنشودة منه.

والحال أنه لو كان لدينا مثل هذا الشرط، فإن الحل المناسب لاستمرار مقصد الواقف أن يتحول هذا الوقف إلى وقف خيري ويصرف إلى المصارف الخيرية. وعليه،

فمن المهم العلم بأن تطابق شرط الواقف مع قصده أمر لازم حتى يستمر الوقف بناءً على ما يقصده الواقف.

ولقد جاء في مشروع نظام الأوقاف في المادة العشرين بعض الأحكام في الأوقاف الأهلية وكيف يمكن أنها تعامل معاملة الوقف الخيري بعد وفاة الواقف في ضمن حالات، **لما لها من آثار نظامية مهمة وهي:**

أ. الوقف الأهلي الذي فنيَ الموقوفِ عليهم أو انقطع خبرُهم.

ب. الوقف على معينٍ في حالة رده الاستحقاق، وعدم وجود مستحق يليه، إلا إذا اشترط الواقف عودة الوقف لذريته حال الاستغناء عنه.

ت.يعد الوقفُ الذي تكون مصارفه على المحتاجين من ذرية الواقف، وقفا خيريا.

وبشكل عام تشكل هذه المواد من مشروع النظام، وغيرها، مجموعة من الإجراءات المساندة في استدامة الأوقاف وتحقيق مصالح الموقوف عليهم، والتأكيد على إعمال ما جاء في شروط الواقف. فقد جاءت لتنظم الإجراءات، وتعطي الخيارات العديدة في تجنب ورود النزاعات أو الخلافات، وأخيرا توجه النظار وغيرهم إلى أهم الطرق المثلى في التعامل مع هذه الأوقاف، الأمر الذي يعظم الأثر الإيجابي لهذه الأوقاف وينميها.

تطبيقات واقتباسات وقفية

واقف أراد وقف جزء من العقارات التي يمتلكها لبناء مسجد، ولكنه أخطأ في المكان الذي يقصده، فأصبح بعد التلفظ بالوقف وإثباته كتابة يجد صعوبة بالغة في تعديل مكان الوقف الذي يقصده؛ ومبعث هذا الخلل عدم عرض شرط الواقف على جهة متخصصة أو مستشار موثوق قبل إبرامه وتوثيقه، والاستعجال بالتلفظ به وتوثيقه.

ولم يكن أمام الجهات المختصة إلا أن تحكم بالظاهر؛ وبهذا ثبت مكان المسجد وثبت هذا الوقف ولم يستطع الواقف تغييره.

ومن القضايا الوقفية كذلك أنه كان هناك واقف قد أوصى بأن يكون كل ما يملكه وقفاً، فلما توفي كان له عقارات في الحرمين الشريفين ولها قيمة باهضة، ولم يستطع الورثة الاستفادة من هذا الوقف، كونه كان وقفاً خيرياً وليس ذرياً. وتم رفع القضية في المحاكم بشأن لزوم الوقف من عدمه.

ولقد مرت هذه القضية على درجات المحاكم الثلاثة، (الابتدائية، التمييز، مجلس القضاء الأعلى - وهكذا كان ترتيب المحاكم في هذا الوقت). ولقد كانت الآراء مختلفة على ثلاثة طرق.

فالرأي الأول كان يرى بلزوم هذا الوقف حسب ما هو معلوم من كلام الفقهاء؛ والرأي الآخر كان يتجه إلى أنها وصية فينفذ فيها الثلث؛ أما الرأي الثالث فكان يرى أن هذا الوقف باطل لأنه وقف حيف. ولقد استقر القضاء في هذه القضية على الرأي الثالث أنه وقف حيف وجور لأسباب منها:

- أن هذا الوقف كان كل ما يملكه الواقف.
- أن الورثة محتاجون وليسوا أغنياء.
- ولأن الحاجة والفاقة ظاهرة في الورثة، فاستنبط القضاة أن الواقف قصد حرمان الورثة من الاستفادة من هذه العقارات.

فالأصل الشرعي منع ترك الورثة بفقر وفقا لحديث النبي ﷺ: إنَّك أن تذر ورثتك أغنياء خيرٌ من أن تذرهم عالة.

أنه كان يمكن أن يتم تعديل شرط الواقف ليكون نافذاً ومفيداً لو تم إرشاد الواقف أن هذا الوقف يمكن أن يجير من الخيري إلى الذري أو الأهلي، ويمكن أن يجمع بين الخيري والأهلي، ويمكن صياغة الآلية المناسبة لاستفادة الأوقاف والموقوف عليه في مصارفه وإداراته وحوكمته.

مثال أخير لواقف وضع في وصيته ثلث ماله في وقف، ولقد حدد المصارف والأماكن الموقوفة وجمع ما بين الأهلي والخيري، وكان هذا الوقف يدار من شركة عائلية والنظار هم من الورثة، وتقوم هذه الشركة بإدارة الوقف.

ولقد وضع في شرط الوقف أسماء من يدير الوقف واختصاصاتهم وأشكال الوقف والموقوف عليهم وأصنافهم.

وبشكل عام، كانت أركان الوقف هنا مكتملة ولكن صياغة الشروط لم تكن كافية، ولم يوضع لهذا الوقف حوكمة وسياسات في إدارته. ولذا، ثار خلاف بين الموقوف عليهم والنظار نتيجة عدم وجود حوكمة واضحة لهذا الوقف من حيث الإدارة، والمحاسبة المالية، ومن حيث الإيرادات والمصروفات.

وهنا، يتضح أن الاكتفاء بذكر الأركان الأساسية للوقف لا يكفي لضمان استدامته وتحقيق مقاصده، ما لم تكن هناك منظومة حوكمة واضحة، تشمل آليات للرقابة، والمساءلة، والتقارير المالية، وتحديد صلاحيات النظار والجهات المعنية بالتنفيذ والمراجعة الداخلية والخارجية

المالية

04

صناعة الإرث: تنمية ريادة الأعمال عبر الأجيال

أ. ماثيو هوبييه

تواجه المنشآت العائلية تحديًا متكررًا يتمثل في ضمان استدامة نجاحها وانتقالها بسلاسة عبر الأجيال، في ظل ما يُعرف بقاعدة "الثلاثة أجيال" التي تُشير إلى أن الثروة غالبًا ما تُبنى في الجيل الأول، وتُستثمر في الثاني، ثم تُفقد أو تتراجع في الثالث.

هذا التحدي لا يرتبط فقط بالثروة المالية أو الأنشطة الاقتصادية، بل يتعداه إلى استدامة القيم العائلية، وتعزيز وحدة العائلة، وبناء عقلية قادرة على مواجهة المتغيرات والتكيف مع المستقبل.

ومن هنا تبرز أهمية ريادة الأعمال كخيار استراتيجي أساسي للعائلات الراغبة في الحفاظ على إرثها وتطويره.

فتبني العقلية الريادية داخل المنشآت العائلية لا يُسهم في تنمية الأعمال القائمة فحسب، بل يفتح المجال أمام أجيال جديدة لابتكار نماذج أعمال مختلفة، واستكشاف أسواق ناشئة، وتوسيع آفاق الاستثمار بما يحقق التوازن بين الاستقرار والنمو.

يركّز هذا المحتوى على استعراض مجموعة من المفاهيم والممارسات التي تمكّن العائلات من تعزيز حضورها الاقتصادي عبر ريادة الأعمال، سواء من خلال تطوير مبادرات ريادية داخلية (Intrapreneurship)، أو عبر الاستثمار الخارجي من خلال مكاتب العائلة وصناديق رأس المال الجريء، أو بالانفتاح على نماذج الابتكار والشراكات الاستراتيجية.

كما يطرح نماذج وتجارب دولية لعائلات تمكنت من تحويل التحديات إلى فرص، وتجاوزت القيود التقليدية، لتبني إرثًا متجددًا قابلًا للاستمرار.

ويأتي هذه المنشور ليؤكد على دور المنشآت العائلية بوصفها ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوليد الوظائف، وتشكّل عنصرًا محوريًا في تحقيق التنوع الاقتصادي المنشود.

ومن خلال تسليط الضوء على الآليات التي تساعد في غرس عقلية ريادية عبر الأجيال، فإننا نهدف إلى دعم مسيرة هذه المنشآت في مواجهة التغيرات المتسارعة، وضمان استمراريتها بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على الابتكار وريادة الأعمال كدعائم رئيسية لمستقبل الاقتصاد الوطني.

إن ما بين أيدينا ليس مجرد استعراض لأفكار وتجارب، بل هو خارطة طريق تُلهم العائلات وتزوّدها بالأدوات اللازمة لتأسيس إرث اقتصادي مستدام، يقوم على التوازن بين القيم العائلية والتطلعات الاستثمارية، ويعكس الدور الحيوي للمنشآت العائلية في صناعة المستقبل.

أمثلة متداولة عالمياً حول التحديات التي تواجه المنشآت العائلية



الولايات المتحدة الأمريكية

من الستر إلى الانكشاف في ثلاثة أجيال



البرازيل

الأب غني، والابن نبيل، والحفيد فقير



إيطاليا

من الإسطبلات إلى النجومية، ثم العودة إلى الإسطبلات في ثلاثة أجيال



الصين

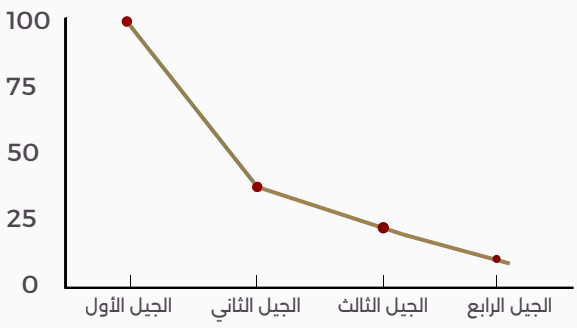
من أحذية الفلاحين إلى أحذية النبلاء، ثم العودة إلى أحذية الفلاحين في ثلاثة أجيال

توضح هذه الأمثال المتداولة عالميًا تحديًا مشتركًا بين العائلات: صعوبة الحفاظ على الثروة عبر أكثر من ثلاثة أجيال. فغالبًا ما يبني الجيل الأول الثروة من الصفر، ويستفيد الجيل الثاني من مزاياها، بينما يفتقر الجيل الثالث إلى الانضباط والتجربة، مما يؤدي إلى تلاشي رأس المال.

هذا النمط العالمي يبرز الحاجة إلى استراتيجيات واعية ومخطط لها بعناية لضمان استدامة الأعمال العائلية وتجنب تكرار هذه القاعدة.

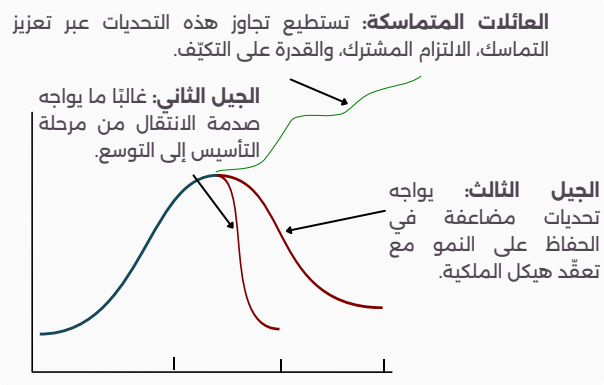
تشير الدراسات إلى أن احتمالية بقاء الشركات العائلية تتضاءل مع انتقالها من جيل إلى آخر. وغالبًا ما تنشأ هذه التحديات من الداخل، مثل سوء الإدارة أو النزاعات بين أفراد العائلة، إلى جانب العوامل الخارجية كالتغيرات السريعة في الأسواق.

لذلك، فإن بناء أنظمة حوكمة فعّالة، مع إعداد الأجيال القادمة منذ وقت مبكر، يعد من أهم العوامل التي تعزز فرص استمرار المنشأة.



قوة العائلات المتماسكة

العائلات التي تمتلك روحًا متماسكة وقيمًا راسخة قادرة على الصمود أمام التحديات التي يواجهها كل جيل. فغالبًا ما يُواجه الجيل الثاني والثالث "منحنيات صعبة"، إلا أن الالتزام المشترك والقدرة على التكيف يعززان فرص تجاوز الأزمات والاستمرار في المسيرة, وتشير الدراسات إلى أن العائلات التي تتمتع بروابط متينة وقيم مشتركة قادرة على تجاوز المنعطفات الصعبة التي تواجه الأجيال المختلفة.



والحقيقة أن تبني ريادة الأعمال يمثل وسيلة استراتيجية لاستدامة الأعمال العائلية. فالريادة تسهم في تحقيق التوازن بين نمو العائلة ونمو الأعمال، وتعزز الاستدامة والعدالة الاجتماعية، كما تتيح للأجيال الجديدة مساحة لتطوير اهتماماتها الخاصة. وإضافة إلى ذلك، فهي تقوي الروابط العائلية والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة.

- تعزيز ديناميكيات الأسرة والعلاقات مع أصحاب المصلحة.
- يوازن بين نمو الأسرة والأعمال التجارية بمرور الوقت.
- معالجة الاستدامة والسلامة وعدم المساواة في الثروة بشكل استباقي.
- يخلق مساحة لاهتمامات الجيل القادم.

خمسة مسارات للريادة في المنشآت العائلية

هناك خمسة مسارات تساعد المنشآت العائلية على تعزيز الابتكار وتنويع مصادر النمو لضمان استدامة أعمالها عبر الأجيال.

الريادة العائلية الداخلية

هناك خمسة مسارات تساعد المنشآت العائلية على تعزيز الابتكار وتنويع مصادر النمو لضمان استدامة أعمالها عبر الأجيال.

مثل الدخول في استثمارات بشركات ناشئة في مجال السيارات الكهربائية أو تقنيات النقل الحديثة بهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النشاط الأساسي.

الريادة المؤسسية الداخلية

تعني الأفكار الريادية التي تنشأ من داخل فرق الشركة أو موظفيها، بعيدًا عن دائرة العائلة المباشرة. يتم تشجيع الموظفين على التفكير كرواد أعمال وابتكار حلول جديدة تعزز التنافسية.

مثل ابتكار تقنيات جديدة لتحسين عمليات صيانة السيارات أو إدخال أنظمة دفع بالتقسيط (Buy Now Pay Later).

والهدف الاستفادة من خبرات الموظفين وتحويل الشركة إلى بيئة محفزة على الإبداع.

الابتكار المفتوح

استثمار العائلة في الشركات الناشئة أو في صناديق رأس المال الجريء، سواء عبر مكتب العائلة (Family Office) أو من خلال الذراع الاستثماري للشركة (Corporate VC).

مثل الدخول في استثمارات بشركات ناشئة في مجال السيارات الكهربائية أو تقنيات النقل الحديثة.

والهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النشاط الأساسي.

ذراع رأس المال الجريء للشركة

فتح المجال أمام التعاون مع جهات خارجية مثل الجامعات، الشركات الناشئة، أو الشركاء الاستراتيجيين، لابتكار حلول جديدة وتطوير الأعمال.

مثل التعاون مع شركة ناشئة في قطاع التقنية لتطوير حلول رقمية لخدمات ما بعد البيع.

والهدف استكشاف فرص جديدة تعزز القوة التنافسية للنشاط الأساسي.

مكتب العائلة الاستثماري

استثمارات مباشرة أو عبر صناديق يقودها مكتب العائلة، بعيدًا عن النشاط التشغيلي الأساسي.

مثل قيام أحد أبناء العائلة بتأسيس صندوق استثماري بهدف الاستثمار في الشركات الناشئة بتمويل من العائلة.

والهدف دعم شغف أبناء العائلة بريادة الأعمال، وبناء مصادر دخل جديدة غير مرتبطة بالمجال التقليدي.

حالة عملية واقعية: مجموعة تجزئة آسيوية

نستعرض رحلة جيلين من عائلة آسيوية في بناء مجموعة تجزئة ناجحة. فقد أسس الجيل الأول أكثر من 15 علامة تجارية مع الجرأة على التجربة وإغلاق غير الناجح منها، فيما واصل الجيل الثاني التوسع نحو مجالات مرتبطة مثل المنصات الرقمية والخدمات اللوجستية.

كما عمل الجيلان معًا على دراسة الأسواق وتبني اتجاهات جديدة، بينما اتجه الجيل الثاني لاحقًا نحو تنويع الاستثمار عبر ذراع رأس مال جريء، ما ساعد في تقليل المخاطر وفتح آفاق للنمو المستقبلي.

المرحلة الأولى (1990-2010)
نمو النشاط الأساسي بقيادة الجيل الأول

- أراد الجيل الثاني تقليل الاعتماد على التجزئة عبر تنويع الاستثمارات والدخول في صناعات ناشئة.
- يتم الآن تأسيس مكتب العائلة الاستثماري مع ذراع لرأس المال الجريء والأسهم الخاصة، للبحث عن فرص استثمارية مباشرة في الأسواق التي تتواجد فيها العائلة.
- يقود هذه المبادرة أحد أعضاء الجيل الثاني بدور مستقل عن العمليات اليومية.

المرحلة الثانية (2010-2025)
توسع في أنشطة مجاورة بقيادة مشتركة بين الجيل الأول والثاني

- وصلت الأعمال الأساسية إلى مرحلة النضوج مع حصة سوقية مهيمنة.
- قام الجيل الأول و الجيل الثاني بزيارة أسواق جديدة، إجراء مقابلات، والتعلم من تجارب شركات أخرى.
- أطلقوا نحو 5 شركات مجاورة (منصة رقمية، بقالة، خدمات لوجستية...).
- استعانوا بفرق تأسيسية ذات خبرة عميقة وعقلية ريادية لتقود الأنشطة الجديدة.

المرحلة الثالثة (2025 وما بعده)
تنويع قطاعي جديد بقيادة الجيل الثاني

- أراد الجيل الثاني تقليل الاعتماد على التجزئة عبر تنويع الاستثمارات والدخول في صناعات ناشئة.
- يتم الآن تأسيس مكتب العائلة الاستثماري مع ذراع لرأس المال الجريء والأسهم الخاصة، للبحث عن فرص استثمارية مباشرة في الأسواق التي تتواجد فيها العائلة.
- يقود هذه المبادرة أحد أعضاء الجيل الثاني بدور مستقل عن العمليات اليومية.

وقد أثبتت هذه التجربة أن الجمع بين الجرأة الريادية للجيل الأول ورؤية التنويع لدى الجيل الثاني مكّن العائلة من تحويل نشاطها من مجموعة تجزئة محلية إلى منصة استثمارية متجددة، تُدار بعقلية مؤسسية وتستفيد من الفرص العالمية.

عقلية الأسرة

- من الضروري ترسيخ فكرة أن الشركة العائلية تحتاج إلى التنمية والاستدامة في ذهن الجيل التالي منذ الصغر، لضمان استمرارها ونموها عبر الأجيال.
- يشكّل الجيل الأول نموذجًا ريادياً يُحتذى به، من خلال استعداده للتجربة وخوض غمار النجاح والفشل، مما يخلق بيئة ملهمة للتعلم والمثابرة.
- يتحقق النجاح الحقيقي للشركات العائلية من خلال التكامل بين الأجيال في مجالات الابتكار والبناء والتطوير، حيث يلتقي إرث الماضي برؤية المستقبل.

أولويات الأسرة

- بينما كان كل من الجيل الأول والجيل الثاني منشغلين في أدوار تشغيلية مزدحمة داخل الشركة، فقد حرصوا على جعل التوجيه الخارجي أولوية دائمة. تمثّل ذلك في حضورهم المنتظم للمؤتمرات، واجتماعاتهم مع قادة من شركات متنوعة، بالإضافة إلى زياراتهم لأسواق مختلفة لاكتساب رؤى جديدة وتوسيع آفاق التفكير.
- وقد أمضى الجيل الأول والجيل الثاني وقتًا كبيرًا في التنسيق والتخطيط المشترك لتحديد الشكل المناسب للمكتب العائلي الجديد، خاصةً وأن هذا المشروع كان مختلفًا جذريًا عن أي شيء قاما به في السابق. كان الهدف بناء نموذج يتماشى مع تطلعات العائلة في الحوكمة والاستثمار طويل الأجل.
- وفي خطوة مهمة نحو هذا التوجه، ترك أحد أعضاء الجيل الثاني دوره التشغيلي داخل الشركة، ليتفرغ تمامًا لتأسيس وإدارة ذراع الاستثمار المباشر ضمن هيكلة المكتب العائلي، مما شكّل نقطة تحول استراتيجية في مسار العائلة الاستثماري.

الهيكل والحوافز غير العائلية

- تعلمت العائلة، وأحيانًا بالطريقة الصعبة، أهمية التأنّي والحذر عند اختيار من يتم توظيفه لبناء أعمال تجارية جديدة. فقد أدركوا أن النجاح في هذا المجال يتطلب مزيجًا دقيقًا من الخبرة العميقة والملائمة، إلى جانب عقلية ريادية حقيقية تدفع نحو الابتكار والنمو.
- ومن أبرز عوامل الاستقرار والنجاح أن حوافز المديرين التنفيذيين من خارج العائلة كانت مصممة لتتوافق مع مصالح العائلة وأهدافها طويلة الأجل، مما ساهم في تعزيز الانسجام والاستدامة في القيادة.
- كما حافظت العائلة على قربها من الشركة ومن الرئيس التنفيذي من خلال مشاركتها النشطة والمنتظمة في مجلس الإدارة، وهو ما مكّنها من البقاء على اطّلاع دائم، وتقديم التوجيه الاستراتيجي في اللحظات المفصلية.

حالة عملية: تجربة عائلة موليز الفرنسية

يُبرز المثال الثاني تجربة عائلة موليز الفرنسية التي طورت منظومة استثمارية وتجارية أصبحت من بين الأكبر عالميًا. وقد اعتمدت العائلة على اتفاقية ملكية جماعية تفرض تداول الأسهم داخليًا وتوزيع جزء من الأرباح سنويًا مع إعادة استثمار الباقي. كما تبنّت ثقافة ريادية تُلزم الأعضاء الجدد بإثبات روح المبادرة واجتياز برنامج تأهيلي. وفي جانب الحوكمة، تُجرى انتخابات دورية لمجلس الإدارة، مما يعكس شفافية وديمقراطية في الإدارة ويعزز من استدامة المجموعة.

السياق

- أسست عائلة موليز جمعية عائلة موليز (AFM).
- يتألف هذا من حوالي 1400 قريب عبر خمسة أجيال .
- بدأت كشركة نسيجية في القرن التاسع عشر.
- اليوم أصبحت الشركة واحدة من أكبر تكتلات التجزئة في العالم.

اتفاقية الملكية الشاملة

يفرض الميثاق شراء وبيع الأسهم داخليًا، مما يعزز التضامن والثروة المشتركة، مع توزيع 1% من الأرباح سنويًا، وإعادة استثمار الباقي.

ثقافة ريادة الأعمال

يجب على أفراد الأسرة التقدم وإظهار الدافع الريادي والخضوع لبرنامج لمدة عام قبل القبول في جمعية عائلة موليز.

الحوكمة والخلافة

تُجري جمعية العائلة انتخابات كل أربع سنوات لاختيار مجلس إدارة. يُقدّم المرشحون برامجهم الانتخابية، ويتم انتخابهم من قِبل حوالي 600 عضو من أعضاء العائلة، مما يُعزز مبدأ الجدارة والإدارة الجماعية للأصول.



كيف يمكن للعائلة التجارية الاستفادة من هذه المفاهيم؟

غرس عقلية ريادية عبر الأجيال

يجب التركيز على أهمية غرس قيم الريادة في الأجيال المبكرة، عبر العمل الجاد، والتحلي بالمرونة والانفتاح على التغيير، وزرع عقلية النمو، وتشجيع الاستقلالية، مع الاستثمار في التعلم والملكية، بما يخلق جيلًا قادرًا على التكيف والمبادرة.

- كن قدوة في العمل الجاد والقيم مع البقاء منفتحًا على التغيير.
- تنمية عقلية النمو.
- استثمر في التعلم وتنمية الأجيال.
- دعم الاستقلالية والمرونة.

التهيئة

إن نجاح أي مبادرة ريادية داخل المنشآت العائلية يعتمد على وجود ممكنات واضحة تدعم التنفيذ وتضمن الاستمرارية. وتشمل هذه الممكنات وضع ضوابط تحدد الأهداف والمعايير، وتخصيص التمويل المناسب مع تقبّل مخاطر التجربة والفشل، وبناء هياكل تنظيمية وكفاءات بشرية قادرة على التنفيذ، إضافة إلى تصميم حوافز تحفّز الأفراد على الابتكار وتحقيق الأهداف المنشودة

الضوابط

ما الذي نسعى إلى تحقيقه؟ ما الذي نرغب في الاستثمار فيه؟ ما هي توقعاتنا من حيث مرحلة العمل، والحجم، والمخاطر، والعائد، إلخ؟

التمويل

ما هو المبلغ الذي نرغب في تخصيصه لهذا؟ ما مدى تقبّلنا للتجربة والفشل؟ ما الذي نحتاج إلى رؤيته لاستثمار أموال إضافية في مشروع جديد؟

الهياكل

ما هي الهياكل والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع على النحو الأمثل؟ هل هي داخل الشركة أم خارجها؟ ما الدعم، إن وُجد، الذي ينبغي أن تقدمه الشركة أو العائلة؟

الحوافز

ما هي هياكل الحوافز اللازمة لتحقيق أهدافنا؟

ما الذى يمكن أن يحدث خطأ؟ وماذا تفعل حيال ذلك؟

يستعرض هذا الإطار الختامي أبرز التحديات التي قد تواجه العائلات، مثل ضعف مشاركة الجيل الجديد، أو غموض الأهداف، أو تحفظ الجيل الأكبر عن المخاطرة، أو صعوبة إيقاف المشاريع غير المجدية. وتوصي بفتح قنوات الحوار بين الأجيال، وإعادة النظر في الاستراتيجيات عند الحاجة، وإنشاء فرق مستقلة للأعمال الجديدة، مع تشجيع الأجيال الجديدة على البحث عن تمويل خارجي لتعزيز الاستقلالية والموضوعية.

ماذا يمكن أن يحدث خطأ؟

- غياب الوضوح في رؤية العائلة وأولوياتها؛ ورغم تحديد الأهداف، إلا أن التقدّم كان بطيئًا؛ وبدأ أفراد العائلة بمشاريع جانبية بطريقة غير منهجية.
- تم تصميم نهج المشاريع الجديدة والتنويع من قبل الجيل الأكبر، دون إشراك الجيل التالي، مما أدى إلى شعوره بعدم واقعية النهج وضعف ارتباطه به.
- الجيل الأكبر سناً يخشى المخاطرة ويخشى زعزعة الاستقرار أو تحويل الانتباه عن الأعمال الأساسية.
- استثمرت العائلة في مبادرات ريادية للجيل القادم، لكنها تشعر الآن بأنها عالقة وغير قادرة على اتخاذ قرار بوقف التمويل أو إنهاء المشاريع رغم ضعف الجدوى أو التقدم.

ماذا نفعل حيال ذلك

- بناء الوضوح والتوافق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وتحديد الأهداف الأساسية بوضوح (مثل: النمو، التنوع، التجريب، أو تطوير الجيل القادم)؛ والاتفاق على آليات التنفيذ وتحديد من سيقود كل مسار.
- إجراء مناقشة صادقة بين الأجيال حول التحديات الحالية، وعدم التردد في إعادة تصميم النهج من البداية عند الحاجة، فالفشل في المحاولة الأولى أمر طبيعي وشائع بين العائلات.
- توعية الجيل الأكبر سناً بأهمية النمو والتنويع لاستدامة الأعمال، والنظر في إنشاء فريق مستقل عن العمليات التشغيلية الأساسية لتطوير أفكار جديدة واستكشاف فرص مستقبلية.
- يمكن تشجيع أفراد العائلة على جمع تمويل خارجي لمشاريعهم، ما يعزز الموضوعية في التقييم، ويدعم تحمل المسؤولية ويضفي جدية أكبر على العملية.

ختاماً

إن بناء إرث اقتصادي وريادي مستدام يتطلّب من العائلات العائلية الحفاظ على الثروة و استمرار الأعمال؛ مما يستلزم غرس عقلية ريادية عبر الأجيال، وتعزيز قيم التماسك، والقدرة على الابتكار والتجديد.

ومن خلال اعتماد استراتيجيات واضحة، وحوكمة فعّالة، وممكنات داعمة، تستطيع العائلات أن تحوّل تحديات الاستمرارية إلى فرص للنمو، وأن تجعل من إرثها قوةً مساهمة في الاقتصاد الوطني. وبهذا، تُسهم المنشآت العائلية في صناعة مستقبل أكثر ازدهارًا، يواكب تطلعات رؤية المملكة 2030 ويعكس دورها المحوري في التنمية المستدامة.

الاندماج والاستحواذ في المنشآت العائلية ودورها الاستراتيجي

أ. صامويل بروهل

تلعب المنشآت العائلية دورًا رئيسيًا في توفير السلع والخدمات وتوفير فرص العمل، بالإضافة إلى دورها كجهات مانحة للقطاع الثالث.

ووفقًا لدراسة أجراها المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2024، تمثل المنشآت العائلية ما يقارب 95% من المنشآت العاملة في المملكة، وتوظف 57% من العاملين في القطاع الخاص، و48% من إجمالي القوى العاملة في المملكة.

وفيما يتعلق بالتحديات الخاصة بالسوق، تشير غالبية المنشآت العائلية وفقا للدراسة إلى أن لديها قدرة محدودة على الصمود في فترات التباطؤ الاقتصادي، حيث قد لا تمتلك احتياطيات نقدية كافية لتحمل ارتفاع الديون أو الفوائد، أو للبقاء خلال فترات انخفاض المبيعات، كما أن محدودية القدرات المالية تعود أيضًا إلى رفض طلبات القروض البنكية المقدمة من قبل المنشآت العائلية، والتي يُنظر إليها على أنها عملاء ذوو مخاطر عالية.

وكذلك ذكرت المنشآت العائلية في المملكة صعوبة في تحديد واستقطاب الكفاءات المؤهلة، حيث أفادت 19% فقط من هذه المنشآت بأن هذه المهمة سهلة، ويمكن تفسير هذه الصعوبة برفض الكفاءات المؤهلة للوظائف بسبب انخفاض الرواتب، وقلة فرص النمو الوظيفي، والخوف من أن تكون المناصب محجوزة لأفراد العائلة.

وتُعطي المنشآت العائلية وفقا للدراسة أولويةً للتوسع في أسواق وشرائح عملاء جديدة، وهو هدف يمكن تحقيقه من خلال التوسع الدولي.

يمكن لعمليات الاندماج والاستحواذ أن تساعد المنشآت العائلية على التخفيف من نقاط الضعف المالية من خلال تحسين الوصول إلى رأس المال، وتعزيز الجدارة الائتمانية، وتنويع المخاطر، كما تتيح هذه العمليات الوصول إلى المواهب المؤهلة، وتسريع التوسع في الأسواق من خلال الشراكات أو الاستحواذات الدولية.

ما هو الاندماج والاستحواذ

تُشير عملية الاندماج والاستحواذ إلى المعاملات المالية والاستراتيجية التي يتم من خلالها دمج منشأتين أو أكثر، أو نقل ملكية منشأة إلى جهة أخرى، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف مثل التوسع الجغرافي، تسريع الابتكار، خلق التكامل التشغيلي أو التقني، إعادة الهيكلة، تنويع مصادر الدخل، أو تعزيز القوة السوقية.

وتُعد هذه العمليات من الأدوات الأساسية التي تلجأ إليها الشركات لتعزيز موقعها التنافسي في بيئة أعمال سريعة التغير.

كيف يمكن لعمليات الاندماج والاستحواذ معالجة كل من التحديات المحددة التي سبق ذكرها؟

1- قدرة محدودة على الصمود في ظل فترات الركود الاقتصادي:

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** تحسين المرونة المالية.
- **الوصول إلى رأس المال والسيولة:** يمكن أن يؤدي الاستحواذ أو الاندماج مع شركة ذات ملاءة مالية أقوى إلى تحسين الميزانية العمومية للكيان المندمج، مما يتيح وصولًا أفضل إلى مصادر التمويل، وزيادة في الاحتياطيات النقدية، وتحقيق وفورات الحجم.
- **تنويع المخاطر:** يساعد الاندماج مع المنشآت في مختلف القطاعات أو المناطق الجغرافية على تقليل مخاطر السوق، مما يقلل من تأثير الانكماش الاقتصادي المحلي.

2- عدم وجود احتياطيات نقدية كافية وصعوبة في الحصول على القروض المصرفية

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** تعزيز الجدارة الائتمانية والهيكل المالي.
- **ميزانيات عمومية أقوى:** يمكن أن يؤدي الاندماج إلى إنشاء ملف مالي أكثر قوة يجذب المقرضين والمستثمرين.
- **زيادة المصداقية:** يمكن أن يؤدي الاندماج مع شريك راسخ أو ذو سمعة طيبة إلى تقليل المخاطر المتصورة من المؤسسات المالية، مما يحسن الوصول إلى التمويل المصرفي وأسواق رأس المال.

3- تحديات اكتساب المواهب

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** الوصول إلى المواهب الماهرة وتحسين الجاذبية التنظيمية.
- **اكتساب القدرات:** من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ، يمكن للمنشآت العائلية الوصول إلى مجموعة من المهنيين المؤهلين والفرق المتخصصة التي قد لا يتمكنون من جذبها بشكل مستقل.
- **التحول الثقافي:** يمكن أن يساعد الاندماج مع المنشآت التي لديها بالفعل أنظمة موارد بشرية قوية وخطط تطوير وظيفي وهياكل قائمة على الجدارة في تحسين الممارسات الداخلية ، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية لأفضل المواهب.
- **تقليل مخاوف المحسوبية:** يمكن لهيكل ملكية وإدارة أكثر تنوعا بعد عمليات الاندماج والاستحواذ أن يعالج المخاوف بشأن المناصب المحجوزة لأفراد الأسرة.

4- الحاجة إلى توسيع السوق والوصول للأسواق الدولية

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** تسريع دخول السوق وتوسيع قاعدة العملاء.
- **الوصول الفوري إلى أسواق جديدة:** الاستحواذ على شركة أجنبية أو شركة ذات حضور دولي قوي يزيل العديد من العوائق التي تحول دون دخول السوق.
- **البنية التحتية القائمة:** تسمح عمليات الاندماج والاستحواذ بالتوسع بشكل أسرع من خلال الاستفادة من قنوات التوزيع الحالية وقاعدة العملاء والمعرفة التشغيلية للشركة المستحوذ عليها.

تتنوع أشكال الدمج والاستحواذ وذلك اعتمادًا على احتياجات المنشآت

إن مجال الدمج والاستحواذ يشمل أشكالاً متعددة مثل الاندماج، الاستحواذ، المشاريع المشتركة، والطرح، وذلك بحسب احتياجات المنشآت. وتُستخدم هذه العمليات لتحقيق أهداف متنوعة مثل التوسع، التنويع، تحسين الكفاءة، أو تعزيز الميزة التنافسية.

الاندماج

شركتان تندمجان لتكوين شركة واحدة جديدة، مع اختفاء الأشكال القانونية السابقة.

الاستحواذ

شركة تشتري شركة أخرى وتتولى السيطرة الكاملة عليها، بحيث يبقى الشكل القانوني للشركة المستحوذ عليها قائما.

مشروع مشترك

تقوم شركتان أو أكثر بإنشاء شركة جديدة معًا من أجل مشروع أو هدف مشترك.

التخارج والطرح

تبيع الشركة جزءًا من أعمالها إلى مستثمرين خارجيين أو من خلال طرح عام أولي مخصص.

أمثلة لعمليات الدمج والاستحواذ التي تخدم أغراضًا مختلفة

إن مجال الدمج والاستحواذ يشمل أشكالاً متعددة مثل الاندماج، الاستحواذ، المشاريع المشتركة، والطرح، وذلك بحسب احتياجات المنشآت. وتُستخدم هذه العمليات لتحقيق أهداف متنوعة مثل التوسع، التنويع، تحسين الكفاءة، أو تعزيز الميزة التنافسية.

زيادة الميزة التنافسية

شركة ديزني، بيكسار:

- الوصول إلى التقنيات المتقدمة.
- الوصول إلى الخبرة العالمية.
- توفير التكاليف من خلال التكامل.
- اكتساب المواهب، وحصة في السوق.

التوسع الجغرافي

شركة أوبر، كريم:

- التوسع الإقليمي/العالمي.
- الوصول إلى عملاء جدد.

الكفاءة الاستراتيجية

شركة قوقل، أندرويد:

- زيادة ربحية السهم أو تحسين العائدات.
- صفقة دفاعية لتجنب الاستحواذ.
- تسريع وقت طرح المنتج في السوق.
- تحسين الضرائب.

التنويع والنمو

شركة ميتا، واتس آب، انستغرام:

- إضافة منتجات جديدة.
- تنويع المخاطر.
- فرصة للابتكار والتكامل.

تُبرز تجربة شركة عبد اللطيف جميل كيف يمكن لعمليات الدمج والاستحواذ أن تتحول إلى أداة استراتيجية فاعلة لتوسيع نطاق الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل. فقد استخدمت الشركة هذه العمليات ليس فقط كوسيلة للنمو العضوي، بل كرافعة استراتيجية مكنتها من توسيع حضورها الجغرافي خارج حدود السوق المحلي، لتدخل بنجاح أسواقًا إقليمية وعالمية واعدة.

فقد استطاعت الشركة تنويع محفظتها الاستثمارية لتشمل قطاعات ذات قيمة مضافة عالية مثل الطاقة المتجددة، والنقل المستدام، والتقنيات المتقدمة.

وقد ساهمت عمليات الدمج والاستحواذ في بناء شراكات نوعية وتحالفات استراتيجية مع كيانات دولية رائدة، مما منحها ميزة تنافسية من حيث الوصول إلى المعرفة، والابتكار، ورأس المال البشري المؤهل.

الخيارات الاستراتيجية

يمكن تسهيل معظم الخيارات الاستراتيجية للمنشآت من خلال عمليات الدمج والاستحواذ

- التوسع الجغرافي
- الابتكار والبحث والتطوير
- التنويع
- الشراكات الاستراتيجية
- تطوير النظام البيئي
- الاستدامة
- التحول الرقمي
- إعادة هيكلة الأعمال

Abdul Latif Jameel

frv: استحوذت على شركة Fotowatio Renewable ventures، وهي شركة إسبانية تسعى إلى اكتساب مكانة سوقية في أوروبا.

Joby: استثمرت في Joby Aviation، وهي شركة سيارات أجرة جوية كهربائية لتنويع أعمالها في قطاع السيارات الكهربائية وسيارات الأجرة الجوية.

TOYOTA: دخلت في شراكة استراتيجية مع تويوتا، من خلال مشروع مشترك لتوزيع منتجات تويوتا المخصصة في الشرق الأوسط والهند.

RIVIAN: استثمرت في شركة Rivian، وهي شركة أمريكية لتصنيع السيارات الكهربائية، للتحرك نحو حلول النقل الجديدة.

تُسهم إصلاحات رؤية 2030 بقوة في عمليات الدمج والاستحواذ في السعودية من خلال الحوافز المالية والتنظيمية

تعكس الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية في رؤية 2030 التزام المملكة بتعزيز بيئة الاستثمار وجذب رؤوس الأموال، من خلال توفير حوافز مالية ومؤسسية مدروسة. وقد ساهمت هذه الإصلاحات في تسريع وتيرة صفقات الدمج والاستحواذ، ورفع جاذبية السوق السعودي أمام المستثمرين المحليين والدوليين، مما أدى إلى تحقيق زيادة بنسبة 55% في قيمة الصفقات خلال عام 2024 مقارنة بعام 2023.

الحوافز المؤسسية

تبسيط البيئة التنظيمية، مع تسريع إجراءات الحصول على تأشيرات الترخيص مثل استثمر في السعودية: منذ السماح بالملكية الأجنبية بنسبة 100% في عام 2019، أصبح بإمكان المستثمرين الأجانب السيطرة الكاملة على الكيانات المحلية، مما وفر مرونة كبيرة في تنفيذ الصفقات الاستراتيجية، وساعد في جذب رؤوس أموال أجنبية نوعية تعزز من كفاءة الأسواق وترفع معايير الحوكمة.

كما أن مبادرات مثل "استثمر في السعودية" أسهمت في تبسيط البيئة التنظيمية وتسريع إجراءات الترخيص والتأشيرات، مما قلّل من المعوقات الإدارية التي كانت تواجه المستثمرين سابقًا، وأضفى مزيدًا من الشفافية والسرعة على عمليات دخول السوق.

إطلاق سوق "نمو" الموازي لتيسير طرح المنشآت الصغيرة والمتوسطة للاكتتاب العام: جاء إطلاق سوق "نمو" الموازي ليشكّل نقلة نوعية في تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التمويل العام عبر الاكتتابات، مما أدى إلى خلق بيئة مواتية للاندماجات والاستحواذات ضمن هذا القطاع، سواء من قبل مستثمرين محليين أو عالميين. وقد ساعدت هذه السوق على ربط الشركات الناشئة بمستثمرين استراتيجيين، مما مكّن من تحقيق نمو سريع ومستدام، ونقل المعرفة والخبرة إلى الشركات الصاعدة.

الحوافز المالية

40 مليار دولار حجم الاستثمارات المحلية السنوية من صندوق الاستثمارات العامة بحلول عام 2025 لتعزيز نمو القطاع وتيسير الخصخصة: لعب صندوق الاستثمارات العامة دورًا حاسمًا في تنشيط البيئة الاستثمارية عبر التزامات ضخمة تقدر بـ 40 مليار دولار سنويًا بحلول 2025، تُضخ في قطاعات استراتيجية لتعزيز الخصخصة وتحفيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ومن الأمثلة البارزة على توظيف هذه الاستثمارات لدعم الدمج والاستحواذ، إعلان شركة SEVEN (شركة مشاريع الترفيه السعودية)، وهي إحدى شركات الصندوق، عن تنفيذ سلسلة من عمليات الاستحواذ لتطوير مراكز ترفيهية متقدمة، مما يعكس التوجه نحو تطوير البنية التحتية الاجتماعية والترفيهية للمملكة بطريقة تنافسية ومستدامة.

الاستثمار الحكومي الداعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقليل مخاطر رأس المال الخاص: أطلق صندوق جادا - التابع لصندوق الاستثمارات العامة - مبادرة استراتيجية للاستثمار في صناديق رأس المال الجريء التي تركز على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو ما أسهم في تقليل مخاطر رأس المال الخاص وتحفيز المستثمرين الجريئين على الدخول في صفقات تمويل واندماج ذات جدوى اقتصادية طويلة الأمد.

تشير التطورات الأخيرة في صفقات الدمج والاستحواذ داخل المملكة إلى تنامي جاذبية السوق السعودي على المستويين المحلي والدولي، حيث تسعى المنشآت السعودية لتعزيز قدرتها التنافسية، في حين تتجه المنشآت الأجنبية لاقتناص الفرص الواعدة في السوق السعودي عبر الاستحواذ على كيانات محلية أو التوسع المباشر. هذا التوجه يعكس تحول المملكة إلى مركز استثماري إقليمي نشط ومتجدد.

وتعكس هذه الديناميكية المتسارعة في سوق الدمج والاستحواذ داخل المملكة تحولًا هيكليًا في بنية الاقتصاد السعودي، حيث تُوظف الأدوات المالية والاستثمارية ليس فقط للنمو الربحي، بل أيضًا لتحقيق تحول اقتصادي مستدام ومتنوع. فالمملكة اليوم لا تكتفي بلعب دور "المستضيف" للاستثمار، بل تتحول تدريجيًا إلى محور إقليمي لصفقات الدمج والاستحواذ، ومنصة لربط رأس المال بالفرص النوعية في المنطقة.

العروض المحلية

- استحوذت شركة "طبية" للرعاية الصحية على خدمات الحماد الطبية لتنويع وتوسيع عملياتها الأساسية.
- قامت شركة Jahez، وهي شركة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات، بالاستحواذ على منافستها Marn لتوسيع العروض التكنولوجية والتواجد في السوق.
- اندمجت شركتا التأمين التعاونيتان صقر وإتحاد الخليج لتوحيد العمليات وتعزيز القدرة التنافسية.

وإلى جانب توسع المنشآت المحلية، تتجه كيانات أجنبية كبرى للدخول إلى السوق السعودي عبر صفقات استحواذ أو شراكات استراتيجية، بهدف الاستفادة من الفرص الاستثمارية الواعدة وتعزيز حضورها الإقليمي. ويعكس هذا التوجه ثقة متزايدة في البيئة الاقتصادية السعودية وعمق السوق المحلي.

الصفقات الأجنبية

- استحوذت شركة GE Vernova على كامل حصص شركة GESAT لتوسيع قدرات التصنيع في المملكة العربية السعودية.

- شركة الجيل القادم لإدارة الإنشاءات تشكل مشروعًا مشتركًا لإنشاء حلول الخرسانة منخفضة الكربون في المملكة العربية السعودية.

- استحوذت شركة LYB على 35% من أسهم صناعة البترول الوطنية بهدف التوسع والحصول على أحجام تسويقية إضافية للمنتجات.

- وسعت شركة ميتوان عملياتها في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق كيتا، وهو تطبيق لتوصيل الطعام في المدن السعودية.

تتضمن عملية الدمج والاستحواذ 3 مراحل رئيسية بخطوات مخصصة: ما قبل الصفقة، والصفقة، وما بعد الصفقة

تمر عملية الدمج والاستحواذ بسلسلة منظمة من المراحل تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد الهدف، ثم تنتقل إلى خطوات التفاوض والتقييم خلال الصفقة، وتُستكمل بمرحلة التكامل بعد إتمام الصفقة.

يضمن هذا النهج المتدرج تقليل المخاطر وتحقيق أقصى استفادة من العملية.

ما قبل الصفقة

- **استراتيجية الاستحواذ:** تحديد أهداف الاستحواذ ومدى توافقها مع الرؤية الاستراتيجية للمنشأة، مثل التوسع في السوق أو تعزيز الكفاءة التشغيلية.

- **اختيار الهدف:** البحث عن الكيان المناسب للاستحواذ، بناءً على معايير مثل الأداء المالي، توافق الثقافة، والتموضع في السوق.

أثناء الصفقة

- **العناية الواجبة:** تحليل شامل للجوانب المالية والقانونية والتشغيلية للمنشأة المستهدفة بهدف تقليل المخاطر وكشف أي مفاجآت محتملة.

- **التقييم والتمويل:** تقدير القيمة العادلة للمنشأة وتحديد كيفية تمويل الصفقة (نقدًا، أسهماً، أو تمويل مشترك).

- التفاوض وإتمام الصفقة: الوصول إلى اتفاق نهائي يشمل شروط الصفقة وتوقيع العقود، مع إنهاء المتطلبات القانونية والتنظيمية.

ما بعد الصفقة

- تكامل ما بعد الصفقة: دمج العمليات والأنظمة والفرق البشرية لضمان تحقيق الكفاءة والاستفادة من الموارد المشتركة.

- **التكامل على المدى الطويل:** تحقيق قيمة مضافة من خلال الجمع بين نقاط القوة في الكيانين، مثل خفض التكاليف أو زيادة الإيرادات أو توسيع الحصة السوقية.

يمكن إجراء أنواع مختلفة من عمليات العناية الواجبة لتقييم الهدف وضمان جودة الأصول، تشمل عمليات العناية الواجبة تقييمًا دقيقًا للهدف المحتمل من جميع الجوانب سواء المالية أو القانونية أو الثقافية، بهدف فهم المخاطر والفرص المرتبطة بالصفقة. وتُقسم هذه العمليات إلى فحص شامل "صارم" و"مبسّط" بحسب طبيعة الصفقة، ما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على أسس واضحة وموثوقة.

العناية الواجبة "الصارمة"

المالية | التجارية | التشغيلية | القانونية | الضريبية

- جمع بيانات ملموسة قابلة للقياس عن الشركة المستهدفة والتحقق منها.

  يشمل ذلك البيانات المالية، والمقاييس التشغيلية، والالتزامات الضريبية، والامتثال القانوني.

- تخفف من مخاطر الاستحواذ على شركة بأعلى من قيمتها الحقيقية، أو بأداء أقل من المتوقع.

العناية الواجبة المبسيطة

المنظمة | الثقافة | الحوكمة | الناس

- يُركز على العوامل النوعية الأقل وضوحًا، ولكنها بنفس الأهمية. ويشمل ذلك تقييم ثقافة الشركة، وعلاقات الموظفين، وممارسات الإدارة، وولاء العملاء، وغيرها.
- تعمل على تخفيف مخاطر التكامل وتسهيله إذا تم تحديدها قبل إتمام الصفقة.

يمكن تقييم الهدف باستخدام طرق مختلفة. وتُستخدم طرق تقييم متعددة لتقدير القيمة العادلة للهدف الاستثماري، منها ما يعتمد على الدخل المتوقع أو الأصول المملوكة أو المقارنة مع صفقات مماثلة في السوق. ويُعد اختيار طريقة التقييم المناسبة أمرًا جوهريًا لتحديد السعر العادل وضمان نجاح الصفقة، لا سيما في ظل تفاوت الظروف السوقية واختلاف طبيعة الصناعات والقطاعات المستهدفة، مما يتطلب مرونة في النهج وتحليلًا دقيقًا للبيانات المالية والتجارية للهدف الاستثماري.

أساليب تقييم الأعمال:

الأساليب الأساسية

النهج القائم على الدخل:

- نموذج التدفق النقدي المخصوم (DCF) القيمة الزمنية المتوقعة.
- رسملة الأرباح (تاريخيًا).

النهج القائم على الأصول:

- طريقة القيمة الدفترية (التاريخية).
- طريقة التصفية (NRV).
- طريقة قيمة الاستبدال.

الأساليب المقارنة

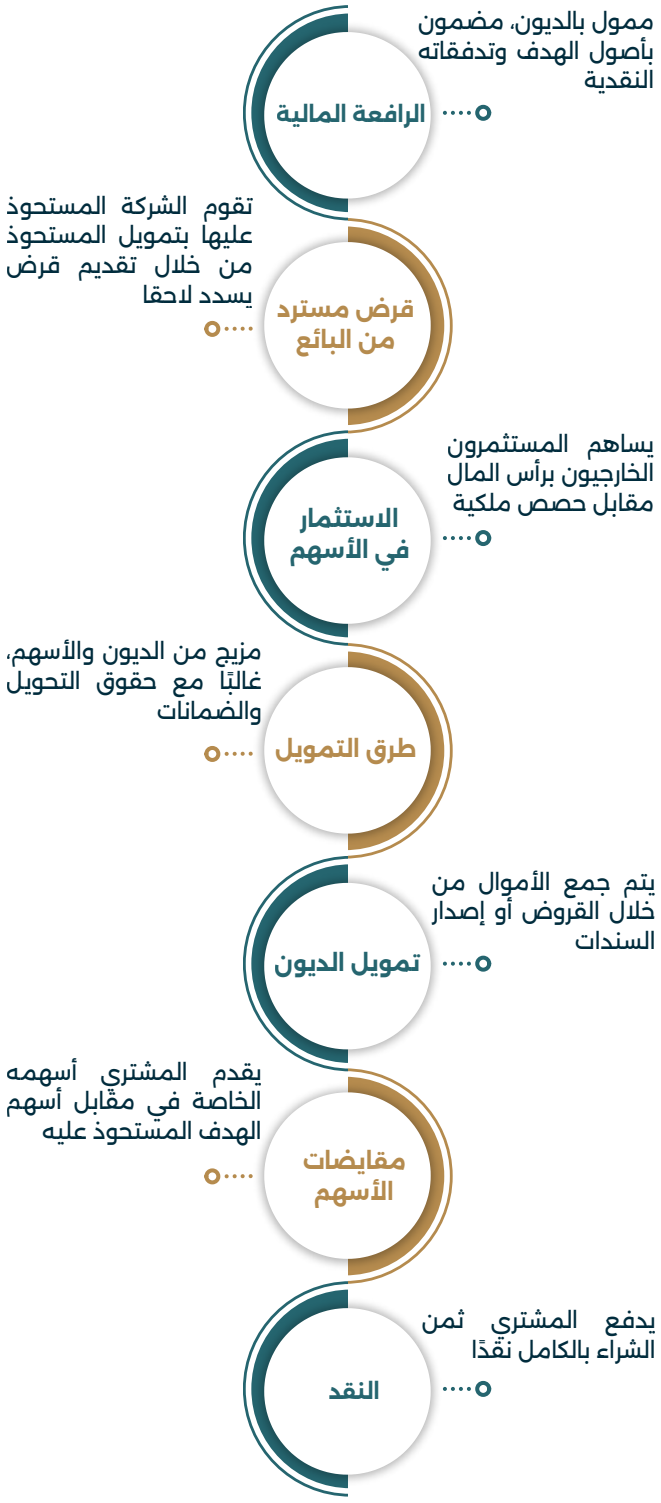
النهج القائم على السوق:

- المضاعفات التقليدية (مقارنة بالمنشآت المدرجة).
- مضاعفات المعاملات (مقارنة بالمنشآت غير المدرجة).

طرق التقييم الأخرى

- سعر التقييم الأخير.
- بناءً على الصناعة ذات الصلة.
- تحليل عمليات الاستحواذ بالرافعة المالية (LBO).

وهناك طرق مختلفة لتمويل عمليات الدمج والاستحواذ، سواء بالدفع النقدي أو من خلال إصدار الأسهم أو القروض أو أدوات مالية أخرى، ولكل خيار مزايا ومخاطر مختلفة.



المرحلة التي تلي إتمام الصفقة تُعد من أهم المراحل في دورة الدمج والاستحواذ، إذ تُبرز أهمية تحقيق التكامل الفعلي والفعّال بين الكيانات المندمجة لضمان نجاح العملية وتحقيق القيمة المضافة المرجوة. فنجاح الصفقة لا يقتصر على التقييم المالي أو إتمام الإجراءات القانونية، بل يمتد إلى كيفية دمج الأنظمة والعمليات والفرق البشرية والثقافات التنظيمية بطريقة سلسة ومنهجية.



يتضمن دمج مجالات معينة من عمليات الشركة للمساعدة في تحقيق أهداف الاندماج أو الاستحواذ.

تمتلك الشركة المستحوذة ملكية الشركة المستهدفة ولكنها لا تتكامل مع بعضها البعض، فتصبح شركة قابضة.

تمتص الشركة المستحوذة الهدف بالكامل بما في ذلك جميع العمليات والمنظمات والإجراءات.

تظل الشركة المستهدفة شركة ذاتية الحكم، في حين قد يحدث بعض التكامل من حيث العمليات والمعلومات المالية.

في حين أن فوائد عمليات الدمج والاستحواذ للمنشآت واضحة، إلا أن العديد من التحديات والمخاطر يمكن أن تقوض نجاح العملية في كل مرحلة

بالرغم من أن فوائد عمليات الدمج والاستحواذ للمنشآت واضحة، مثل تحقيق النمو السريع، وتوسيع الحصة السوقية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، إلا أن هذه العمليات تنطوي على عدد كبير من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر بشكل جوهري على نجاح الصفقة في كل مرحلة من مراحلها.

تواجه المنشآت صعوبات متباينة قبل وأثناء وبعد تنفيذ الصفقة، بدءًا من اختيار الشريك المناسب، ومرورًا بمرحلة التفاوض والتقييم المالي، وانتهاءً بمرحلة ما بعد الدمج التي تتطلب تكاملًا فعّالًا بين الكيانات. وتشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من صفقات الدمج والاستحواذ لا تحقق النتائج المرجوة بالكامل، سواء على مستوى العائد الاستثماري أو الأهداف الاستراتيجية المعلنة، ويرجع ذلك غالبًا إلى ضعف التخطيط، أو سوء إدارة مرحلة ما بعد الدمج، أو تجاهل الفروقات الثقافية والتنظيمية بين الكيانات.

ختاماً

في ضوء ما استعرضته هذه الورقة من فرص وتحديات ترتبط بعمليات الاندماج والاستحواذ، يتضح أن هذه العمليات لم تعد خيارًا تكتيكيًا فحسب، بل أصبحت أداة استراتيجية محورية لتعزيز استدامة ونمو الشركات، لاسيما الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ومع استمرار التحولات الاقتصادية والتنظيمية في ظل رؤية المملكة 2030، فإن قدرة الشركات على التكيّف والاستفادة من بيئة السوق المتغيرة ستكون عنصرًا حاسمًا في بقائها وتفوقها التنافسي.

وتمثل استدامة المنشآت العائلية ركيزة للتنمية الوطنية، لما لها من أثر اقتصادي ومجتمعي كبير، ويتطلب تعزيزها تكامل الجهود بين الملاك والإدارات التنفيذية والجهات التنظيمية من خلال معالجة التحديات التي تواجه المنشآت العائلية عبر تعزيز الحوكمة، وتعزيز العدالة الوقائية وبناء الشراكات الفاعلة.

ويأمل المركز الوطني للمنشآت العائلية بأن يكون هذا الكتاب قد أسهم في تسليط الضوء على أبرز التحديات، وطرح بعضا من الحلول العملية التي تدعم نمو هذا القطاع الحيوي عبر الأجيال.

ويتقدم المركز الوطني للمنشآت العائلية بخالص الشكر لجميع الخبراء والممارسين الذين شاركوا في إعداد هذا المحتوى المعرفي، كما يدعو المهتمين في مجال المنشآت العائلية للمساهمة في إصدار عام 2026، عبر إرسال المقالات والمحتوى المعرفي على البريد الإلكتروني: **Event@ncfb.org.sa**

الدراسات والمنشورات والأدلة الإرشادية

يُقدّم المركز محتوى معرفيًا متخصصًا عبر الدراسات والمنشورات والأدلة الإرشادية، بما يعزز استدامة المنشآت العائلية وتطبيق أفضل الممارسات.

مقالات مختارة مما أصدره المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2024



يحوي مقالات هي محصلة لما خطته أنامل المختصين في المنشآت العائلية والتي قام المركز بنشرها في عام 2024، حيث تنقل لك وجهات النظر المتنوعة والتصورات المختلفة التي تحيط بالمنشآت العائلية من نواح عدة، كالقانون والحوكمة والإدارة والمالية.

مقالات مختارة مما أصدره المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2023



يحوي مقالات هي محصلة لما خطته أنامل المختصين في المنشآت العائلية والتي قام المركز بنشرها في عام 2023، حيث تنقل لك وجهات النظر المتنوعة والتصورات المختلفة التي تحيط بالمنشآت العائلية من نواح عدة، كالقانون والحوكمة والإدارة والمالية.

التقرير السنوي 2024



يتناول التقرير السنوي للمركز الوطني للمنشآت العائلية لعام 2024 أبرز مبادرات المركز وجهوده في دعم استدامة المنشآت العائلية، وتعزيز الحوكمة والتأهيل والشراكات، بما يسهم في تنمية القطاع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

التقرير السنوي 2023



يتناول التقرير السنوي للمركز الوطني للمنشآت العائلية لعام 2023 أبرز جهود المركز في دعم المنشآت العائلية، عبر تعزيز الحوكمة والاستدامة، وتطوير البرامج والشراكات، بما يسهم في تنمية القطاع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

التقارير الختامية لمجلس المرأة في المنشآت العائلية في الشرقية وجدة



يتناول هذا التقرير عرضاً لجهود المركز الوطني للمنشآت العائلية في تمكين المرأة داخل المنشآت العائلية، من خلال استعراض أهداف المجلس ومحاوره، ومناقشة دور الذكاء العاطفي المهني في النمو الوظيفي ونمو المنشآت العائلية، إلى جانب تسليط الضوء على أبرز الجلسات الحوارية والمشاركات والمخرجات.

اللجنة المعنية بتطوير القيادات: تمهيد الطريق لنجاح الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى دور اللجنة المعنية بتطوير القيادات في تمكين الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية، من خلال التخطيط المهني، وبناء الكفاءات القيادية، ونقل المعرفة والخبرات، بما يسهم في تحقيق الاستدامة وضمان انتقال قيادي فعّال عبر الأجيال.

أثر الاستثمار الحكومي على استثمار المنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى أثر الاستثمار الحكومي في تعزيز استثمار المنشآت العائلية، ودوره في دعم النمو الاقتصادي، وتحفيز الشراكات، وتوسيع الفرص الاستثمارية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة للمنشآت العائلية.

الجوانب القانونية في نظارة الأوقاف العائلية



يتناول هذا المحتوى الجوانب القانونية والتنظيمية المرتبطة بنظارة الأوقاف العائلية، ودورها في تنظيم الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان الامتثال لشروط الواقف، وتعزيز الحوكمة وحماية الأصول بما يحقق استدامة الوقف.

وسائل اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة العائلية



يتناول هذا المحتوى وسائل ومعايير اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة العائلية، وأثره في تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، وتعزيز الحوكمة، ودعم الاستدامة والنمو المؤسسي على المدى الطويل.

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى أهمية تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية، ودوره في ضمان انتقال القيادة والمعرفة بسلاسة بين الأجيال، وتعزيز استمرارية الأعمال وحماية المكتسبات، بما يدعم النمو والاستقرار المؤسسي.

الاعتبارات القانونية في الأوقاف العائلية



يتناول هذا المحتوى أبرز الاعتبارات القانونية والتنظيمية في الأوقاف العائلية، ودورها في حماية الأصول، وتنظيم العلاقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز الحوكمة والامتثال، بما يسهم في استدامة الأوقاف وتحقيق مقاصدها.

الاندماج والاستحواذ في المنشآت العائلية ودورها الاستراتيجي



يتناول هذا المحتوى دور الاندماج والاستحواذ كأدوات استراتيجية في تعزيز نمو المنشآت العائلية، وتحسين كفاءتها التنافسية، وتوسيع نطاق أعمالها، مع تسليط الضوء على أثرها في تنويع المخاطر، وتحقيق الاستدامة، ودعم التوسع في الأسواق المحلية والدولية.

نظام الإفلاس والمنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى دور نظام الإفلاس في دعم استدامة المنشآت العائلية، من خلال معالجة حالات التعثر المالي، وحماية حقوق الأطراف المعنية، وتمكين الشركات من إعادة تنظيم أعمالها ومواصلة نشاطها الاقتصادي، بما يسهم في تعزيز الاستقرار المالي ودعم النمو والاستمرارية على المدى الطويل.

الأوقاف العائلية: مفاهيم وممارسات



يتناول هذا المحتوى مفهوم الأوقاف العائلية وأهميتها في حماية الثروة العائلية واستدامتها عبر الأجيال، من خلال استعراض الدوافع الشرعية والتنظيمية للوقف، ودوره في تحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي، وأهمية الحوكمة والتخطيط والإدارة الفعّالة لضمان استمرارية الأوقاف وتعظيم أثرها التنموي.

دراسة حوكمة المنشآت العائلية



تتناول هذه الدراسة واقع حوكمة المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، والتحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها، وأثرها في تعزيز الشفافية والاستدامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الملتقى الوطني الثالث لاستدامة المنشآت العائلية



يحوي أبرز ما ذكر في جلسات الملتقى الوطني الثالث لاستدامة المنشآت العائلية والذي نظمه المركز بالتعاون مع غرفة جدة وقدم الملتقى في 6 جلسات و3 محاضرات متخصصة في مجال استدامة الأعمال واستدامة الأجيال ودور الحوكمة في الشركات العائلية.

الأوقاف العائلية: مفاهيمٌ وممارساتٌ



يحوى حديثا مفصلا عن حوكمة الأوقاف العائلية بما يُعزز سمعتها وديمومتها، ويحقق البركة للواقفين، ويجذب لها الدعم والاستثمارات، ويحسن الحوكمة وبيئة العمل بداخلها وذلك لتحقيق التكامل بين الأهداف التجارية، والخيرية، والاجتماعية ذات الأثر المتعدي للغير.

تهيئة المنشآت العائلية للإدراج بالسوق المالي



يمثل إدراج الشركات في سوق الأسهم السعودي خطوة استراتيجية نحو النمو والتوسع المستدام. تتطلب هذه العملية إعدادًا دقيقًا وشاملاً لضمان توافق الشركات مع متطلبات السوق، وتعظيم فرص نجاحها بعد الإدراج، وهذا منشور يحوي تفصيلا عن متطلبات الإدراج في السوق المالية وفوائده والاستراتيجية والملفات المطلوبة.

التحكيم في منازعات المنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى دور التحكيم كأحد الوسائل الفاعلة لتسوية منازعات المنشآت العائلية، وأهميته في تحقيق العدالة، وتسريع الفصل في النزاعات، وحماية العلاقات واستدامة الأعمال.

دور التشريعات في استدامة المنشآت والأوقاف العائلية



يتناول هذا المحتوى دور التشريعات والأنظمة في دعم استدامة المنشآت والأوقاف العائلية، من خلال استعراض الممكنات النظامية والتنظيمية، وأثرها في تعزيز الحوكمة، وحماية الأصول، ودعم النمو والاستمرارية، بما يسهم في تحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي المستدام.

بعض من عوامل إنجاح تسوية منازعات المنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى أبرز العوامل المؤثرة في نجاح تسوية منازعات المنشآت العائلية، من خلال استعراض الممارسات الداعمة للتسوية الفعّالة، وأهمية الالتزام بالحوكمة العائلية، وتعزيز الحوار والتوافق بين الأطراف، بما يسهم في استقرار المنشآت العائلية واستدامتها.

إدارة المعرفة الضمنية في المنشآت العائلية



يتناول هذا المحتوى مفهوم إدارة المعرفة الضمنية في المنشآت العائلية، ودورها في حفظ الخبرات المتراكمة ونقلها عبر الأجيال، وتحقيق التوازن بين القيم العائلية والأساليب الإدارية الحديثة، بما يعزز الاستدامة والقدرة التنافسية على المدى الطويل.

حوكمة المنشآت العائلية: رحلة مستمرة لا تتوقف



يتناول المنشور مفهوم حوكمة المنشآت العائلية بوصفه مسارًا استراتيجيًا طويل الأمد، لا يقتصر على إعداد لوائح أو هياكل تنظيمية، بل يمثل رحلة متجددة تهدف إلى تحقيق الاستدامة والتوازن بين مصالح العائلة ونمو الأعمال. ويؤكد أن الحوكمة ليست حدثًا يُنجز مرة واحدة، بل عملية مستمرة تتطور مع تغير الأجيال وتوسع النشاط وتبدل التحديات.

حوكمة المنظمات وفق معيار ايزو 37000



يحوي حديثا تفصيليا عن حوكمة المنظمات وفق معيار ايزو 37000 وهو معيار دولي يحدد أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية، ويهدف إلى تحسين الشفافية، المساءلة، والاستدامة في المنظمات وتعزيز ثقافة الالتزام والمسؤولية من خلال آليات رقابة فعالة وتوجيه استراتيجي يضمن اتخاذ قرارات مستدامة وموثوقة.

العدالة الوقائية وطرق حل النزاعات البديلة للمنشآت العائلية



يناقش الدليل أحد أهم العوائق التي تعيق المنشآت العائلية من الاستدامة والاستمرار وهي النزاعات ووقوع الخلافات، وكذلك يستعرض أدوات العدالة الوقائية والتي تهدف للحد من وقوع النزاعات ابتداءً. وكذلك سبل حل النزاعات البديلة التي تؤدي بالمنشأة العائلية لحل خلافتها بأقل قدر ممكن من الأضرار، كالوساطة والتحكيم.

توجهات المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية



أجري على عينة من كبرى المنشآت العائلية في المملكة لمعرفة أولوياتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم الاقتصادية، وتأثير الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية التي تطبق منذ انطلاق رؤية المملكة 2030 ومساهمتها في تحسين المؤشرات الاقتصادية والمالية.

تطوير الجيل القادم في المنشآت العائلية



يهدف الدليل لمناقشة آليات تطوير الأجيال القادمة في المنشآت العائلية والذين يجب تهيئتهم للعمل والنجاح داخل المنشأة العائلية أو خارجها، حيث تسعى المنشآت العائلية إلى بناء كيان يتوارثه الأبناء والأحفاد جيلا بعد جيل ليحافظوا على موارد الشركة وثروة العائلة ومصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمنشأة.

مجلس المرأة في المنشآت العائلية



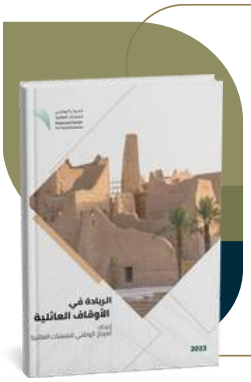
يحوى حديثا مفصلا عن فعالية مجلس المرأة في المنشآت العائلية، حيث ناقش مفهوم الاستدامة والتحديات التي تواجه المرأة والممكنات التي لديها، وذلك من خلال طرح الحلول والأفكار والطرق العملية من أجل الخروج بتوصيات ومعايير تساعد المنشآت على تعزيز وتطوير ممارساتها.

حوكمة الشركات التابعة



يحوى حديثا مفصلا عن التشريعات والمخاطر والمسؤوليات حول إدارة الكيانات القانونية وحوكمة الشركات الفرعية أو التابعة مما يمكن أن يساعد المنشآت العائلية على منع الأضرار المالية الباهظة وإدارة المخاطر بشكل فعال وتلبية متطلبات الامتثال.

الريادة في الأوقاف العائلية



يناقش الدليل تكييف وقف الشركات العائلية، ومعوقات تأسيس الأوقاف العائلية، وأفضل الخيارات القانونية لمشاركة الوقف في نشاط الشركة العائلية، والأمور التي يجب تضمينها في صك الوقفية، ونماذج ناجحة في الأوقاف العائلية، ومسألة تعطل الوقف، وأشكال الشركة في النظام.

دليل الميثاق العائلي



يهدف الدليل للتعريف بالميثاق العائلي وآليات كتابته وذلك لتوفير أساس متين يحقق الربط والانسجام بين أهداف وطموحات العائلة ورسالة وأهداف الشركة العائلية ويحسم أي بوادر للخلاف أو النزاع في أوقات مبكرة من خلال آلية واضحة.

دليل إدارة عمليات التخارج في المنشآت العائلية



يناقش الدليل أسباب التخارج من الشركات العائلية، وسيناريوهات التخارج، والوثائق اللازمة لتنظيم عمليات التخارج من الشركة، والعوامل المؤثرة في عملية تحديد قيمة الشركة، ومراحل تحول الشركات العائلية إلى شركة مساهمة عامة.

دليل إعداد الكوادر البشرية في الشركات العائلية



يناقش الدليل آليات الكوادر البشرية في المنشآت العائلية، حيث يهدف مؤسسو المنشآت العائلية إلى بناء كيان يتوارثه الأبناء والأحفاد جيلا بعد جيل ليحافظوا على موارد الشركة وثروة العائلة ومصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمنشأة.

الملتقى الوطني لاستدامة المنشآت العائلية



قام المركز الوطني للمنشآت العائلية بالتعاون مع غرفة الشرقية بإعداد تقرير مفصل عن الملتقى الوطني الثاني لاستدامة المنشآت العائلية والذي عقد برعاية كريمة من صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية، ونظمه المركز بالتعاون مع غرفة الشرقية.

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية



دراسة ميدانية بعنوان "تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية"، ودور الميثاق العائلي في هذا الشأن، وآليات انتقال الإدارة عبر الأجيال المتعاقبة، والإشكاليات المرافقة لعمليات انتقال الملكية بين الأجيال وتأثيرها على استدامة المنشآت العائلية وتطور أعمالها، وذلك في إطار الشراكة مع KPMG.

حل النزاعات في المنشآت العائلية



دراسة تتطرق إلى أسباب النزاعات وأنواعها، والآليات الحالية التي يتم بموجبها حل تلك النزاعات بين الملاك بمختلف أجيالهم، ومدى نجاعة الآليات الحالية، وكذلك دور الحوكمة والتشريعات الحكومية في حل خلافات مجالس الإدارة في المنشآت العائلية، وذلك في إطار الشراكة مع KPMG.

تعريف المنشأة العائلية



قام المركز الوطني للمنشآت العائلية بإخراج تعريف معتمد للمنشآت العائلية، وذلك بالاستناد إلى التسبيب المنطقي، وإلى المقارنات المرجعية مع الدول الأخرى والمنظمات العالمية، حيث يمثّل التعريف حجز الأساس للعديد من إحصاءات المنشآت العائلية.



بماذا يتميز مجلس إدارة المنشآت العائلية عن غيره ؟

يحوي حديثا مطولا عن أبرز الفروقات بين الشركات العائلية والشركات التقليدية، وأبرز التحديات التي تواجهها وكيفية تغلب مجلس الإدارة على التحديات في حوكمة الشركات العائلية



خطوات تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة

يحوي أهمية ومراحل تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، وكيفية إعداد الشركة لعملية الطرح العام الأولي، مع حديث تفصيلي عن عناصر ومقومات نجاح عملية الطرح العام.



المقالات والمنشورات

قام المركز بتقديم العديد من المنشورات التوعوية والتثقيفية للمنشآت العائلية ومنسوبيها في شكل مقالات وانفوغرافكس، لتوفير المزيد من المحتوى النوعي المتخصص في مجال المنشآت العائلية في المملكة.

للمشاركة في بناء المحتوى

يسرّ المركز الوطني للمنشآت العائلية دعوة المختصين للمساهمة في إثراء المحتوى المعرفي من خلال تقديم مقالات، دراسات، وتجارب عملية تسهم في تطوير واستدامة المنشآت العائلية.

event@ncfb.org.sa

0112182206

للاطلاع على المستندات وتحميلها، نأمل المسح الضوئي على رمز الاستجابة السريعة (QR)

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa