

### أوراق العمل

الوقف شريك العائلات التجارية

اسم ورقة العمل

د. أحمد بن فهد الضويان

اسم المتحدث

الأمين العام لأوقاف علي عبدالعزيز الضويان

المنصب

# الفهرس

01 دور الشركات العائلية في الاقتصاد

02 أثر الشركات العائلية على العائلة

03 الشركات العائلية والأوقاف

04 تجربة أوقاف الضويان

05 الخاتمة والتوصيات





# المقدمة



# استفتاح

هناك تشابه كبير بين إدارة الأوقاف وإدارة الشركات العائلية ولكل واحد منهم تأثير ملحوظ على الآخر :

فكل شركة عائلية تحتاج إلى استراتيجية وحوكمة وهيكل ومراقبة ويتمثل نجاحها في تنمية أصولها.

وكذلك الأوقاف سواء ارتبطت بالشركات العائلية أم لم ترتبط.

ونستطيع القول أن الشركات العائلية ذات الأوقاف القوية والمستدامة تزيد قوتها واستدامتها والعكس صحيح .

وإذا حصل خلاف لا قدر الله داخل الشركة العائلية تجد أن الله يجمع قلوب أفرادها عندما يجتمعون في مجلس النظارة.



# الموضوع

## دور الشركات العائلية في الاقتصاد



# تعريف الشركات العائلية

الشركة العائلية :

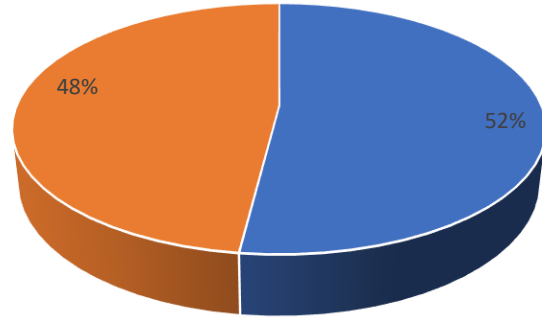
هي تلك الأعمال التجارية المملوكة للأسرة، وهي بذلك أي عمل يشارك فيه اثنان أو أكثر من أفراد العائلة وتكون فيها ليس فقط الملكية لهم بل هم يملكون أيضا حق السيطرة على الإدارة وحق اتخاذ القرار.

وفي المملكة، تم التطرق إلى مفهوم الشركة العائلية في دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة في عام 1435هـ /2014م، وعرفت بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"

ومن جانب آخر، يمكن القول ان الشركات العائلية " Family Business" هي الشركات التي تكون فيها الملكية الحاسمة للعائلة ويكون الهدف من هذه الهيمنة هو الحفاظ على استمراريته وتوريث أعمالها إلى جيل آخر على الأقل

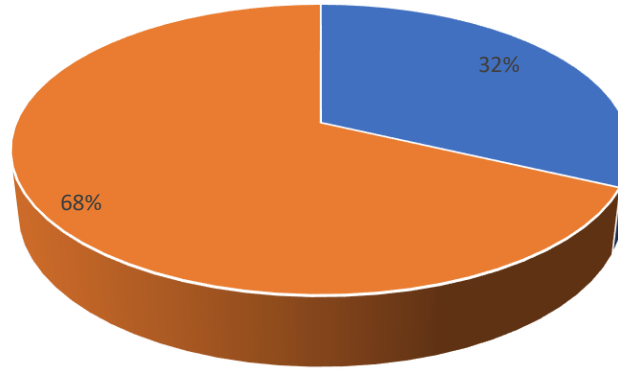
# دور الشركات العائلية في الاقتصاد

نسبة مساهمة المنشآت العائلية في القوى العاملة  
داخل المملكة العربية السعودية



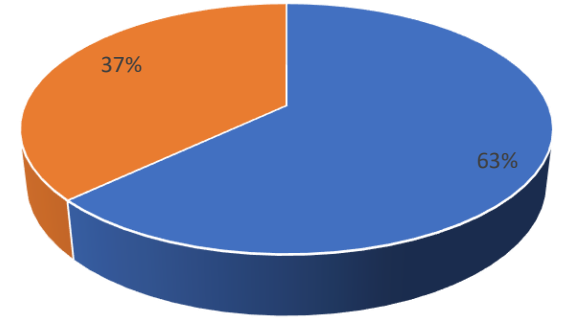
■ المنشآت العائلية ■ المنشآت الأخرى

نسبة مساهمة المنشآت العائلية في الناتج المحلي



■ المنشآت العائلية ■ المنشآت الأخرى

نسبة المنشآت العائلية إلى إجمالي المنشآت العاملة  
في المملكة العربية السعودية



■ المنشآت العائلية ■ المنشآت الأخرى



# الموضوع

## أثر الشركات العائلية على العائلة



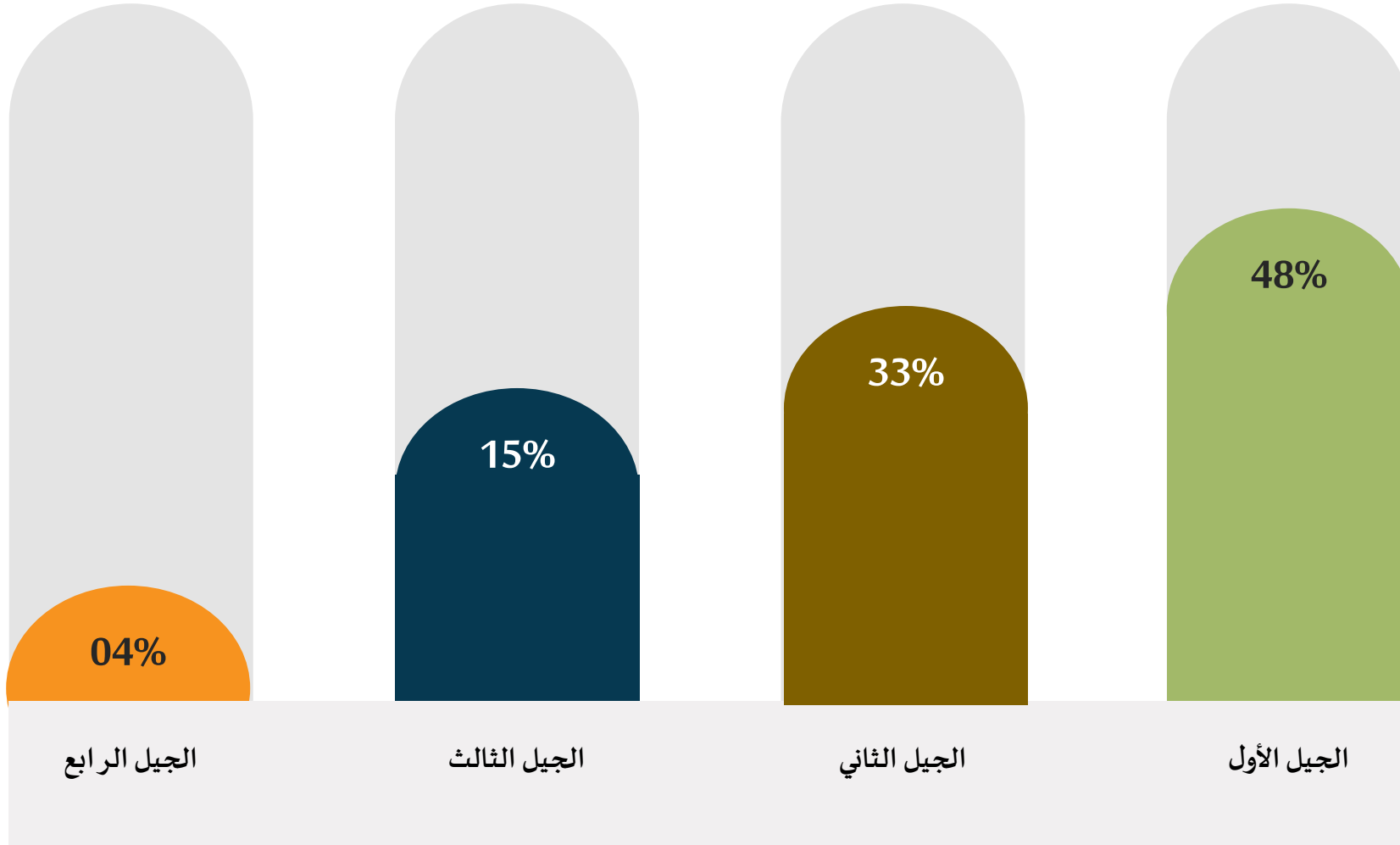


# أهمية الشركات العائلية على العائلة نفسها

الشركات العائلية اعتمادها على الاستثمارات الكبيرة والمعقدة، وتمتد إلى أكثر من 3 أجيال متعاقبة، وتدعو إلى :

1. تأييد إشراك الأجيال الجديدة في الشركة
2. تطويرهم في مجال ريادة الأعمال، وما يحمله ذلك لهم من تطوير لمؤهلاتهم الإدارية
3. زيادة الترابط المتين للعائلة.

# تأثير الشركات على تعاقب الأجيال في العائلات التجارية



نسبة استمرار الشركات  
العائلية عبر الأجيال في  
منطقة الشرق الأوسط:

# أسباب موت الشركات العائلية

النزاعات والتنافس



غياب القيادة المؤثرة



ضعف الحوكمة





# الموضوع

## الشركات العائلية والأوقاف



# الفرق بين عائلة تجارية لديها وقف وأخرى ليس لديها وقف

## عائلة تجارية ليس لديها وقف



الدستور العائلي ويمكن التعديل فيه



مجلس الإدارة دوري



حقوق الشركاء مرتبط بفاعلية مجلس الإدارة



تطوير الجيل التالي



## عائلة لديها وقف



صك الوقفية يضمن التساوي للذرية



مجلس النظارة لا يمكن تغييره



الوقف يضمن حقوق الشركاء



التطوير مستمر لكل الأجيال



# مقارنة دورة حياة الشركة العائلية بدورة حياة الوقف

## الشركات العائلية



الدستور العائلي



حوكمة مجلس الإدارة



إدارة ملفات الاستخلاف



تطوير الجيل التالي



## الأوقاف



صك الوقفية



حوكمة مجلس النظارة



نظام استخلاف لاعضاء المجلس



تطوير قيادات المجلس



# مقارنة دورة حياة الشركة العائلية بدورة حياة الوقف

## الشركات العائلية



الشركة ملك للعائلة مع فصل الملكية عن الإدارة



إدخال عناصر من خارج العائلة



اعتماد الكفاءة



زيادة الثروات



## الأوقاف



الأوقاف ملك لله والنظار يديرونها



إيجاد مستقلين من خارج العائلة



اعتماد الكفاءة



تنمية الأصول



# أثر الوقف على نمو الشركة

وعلى صعيد الشركات فإن الوقف ضمان استدامة للشركات العائلية فمفهوم الوقف قائم على استدامة الأعيان الموقوفة و ضمان جريان ريعها على الموقوف عليهم، وذلك يوجب على الشركات العائلية الدقة والربحية المتنامية.

الوقف يختلف عن المسؤولية الاجتماعية من حيث وجوب العمل على تنمية الأول بينما الثاني قد تأجل الشركة العمل فيه.



# أثر الوقف على ترابط العائلة

الوقف يسهم في جمع العائلة على الخير وتعزيز دورها في المجتمع، وتعمل على رفايتها وإن نموذج الوقف الذي بمنهج الدين والاجتماعي والاقتصادي الذي يعود منفعتة لأبناء العائلة نموذج يحتذى به في الحفاظ على تماسك الأسر عبر الأجيال.

# أثر الوقف على استمرار أجيال العائلة

الوقف شريك الأجيال: وهو المحضن الآمن والمُمكن الأبرز

إن دور الأوقاف في معالجة هذا التحدي الكبير (الاستدامة وتعاقب الأجيال) دور عظيم، فثمة أثرٌ بالغ لدخول الوقف على الشركة العائلية من أبرزها:

البركة والنماء

الالتزام بالمواثيق

حل النزاعات

اجتماع الكلمة

فصل الإدارة عن الملكية



# الموضوع

## تجربة أوقاف الضويان



# مراحل التكوين

## مرحلة القرار:

- توقيت اتخاذ قرار الواقف
- حسن مشاركة الرأي مع الأبناء
- التوجس من القرار

## مرحلة التأسيس:

- تحويل الاستثمار إلى شركة قابضة
- الاعتراف بالوجود من خلال النظر
- الرعاية والحماية

## مرحلة التنظيم:

- الحوكمة
- التوظيف
- خدمات الذرية

## مرحلة الرشد:

- قوة الوقف ودفاعه عن نفسه
- حضور الوقف
- التمثيل
- العطاء

## مرحلة التكامل:

- التعاضد
- الاستقلال
- التنافس الرشدي

# مرحلة التأسيس

01

الحماس والتبني للوقف



الموافقة من الأبناء أو التوجس

02

03

المشاركة في التأسيس



## الوقف شريك العائلة

01

ابن جديد للواقف

02

كائن غريب بين الأبناء

03

ليس له مصالح شخصية

04

له أهداف مشروعة

# قوة التمثيل



تمثيل الوقف كشريك  
في الشركة من خلال :

# تأثير الوقف على الأسرة

01

الخدمات التي يقدمها لهم

02

الدفاع عن قضاياهم داخل الشركة كشريك له حصة الثلث

03

بركة الوقف ونفعه



# تأثير الوقف المجتمعي

01 مشاركة الأسرة في العمل الاجتماعي والخيري

02 تحفيز الأسرة على العطاء وتأسيس أوقاف جديدة

03 نصرة القضايا الخيرية والمجتمعية

# مقومات نجاح أوقاف الضويان

مجلس نظارة فاعل

01

حوكمة رشيدة

02

قيادة ملهمة وطموحة

03

فريق عمل مؤسسي

04

مشاركة وتوظيف أبناء الأسرة

05



# التوصيات





- كتابة نماذج الأوقاف في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وتوثيقها
- دراسة النماذج الناجحة وإبراز مقومات نجاحها
- دراسة النماذج الفاشلة وإبراز مقومات فشلها
- نشر هذه النماذج في برامج إعلامية ومعارض مصورة ودائمة

# شكراً لاستماعكم

مرخص من — تنظيم — بدعم من — الداعم العلمي — الشريك الاستراتيجي.

[mcawqaf.com](http://mcawqaf.com)

[@mcawqaf](https://www.instagram.com/mcawqaf) [in](https://www.facebook.com/mcawqaf) [in](https://www.youtube.com/mcawqaf) [in](https://www.linkedin.com/mcawqaf)

أوقاف  
AWQAF



الهيئة العامة للمعاشرة والمؤتمرات  
SAUDI COMMISSION FOR PROMOTION & DEFENSE OF ENDOWMENTS  
ترخيص رقم 22/6752