

## دور الوقف في استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

أحمد فهد الضويان

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، المملكة العربية السعودية

aldowayana@wad.org.sa

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوقف في استدامة الشركات العائلية. ركزت الدراسة على الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية، حيث استهدفت الدراسة معرفة التحديات التي تواجهها الشركات العائلية التي لها أوقاف، معرفة دور الوقف في استمرارية الشركة العائلية، وكذلك دور الوقف في تحقيق تعاقب الأجيال بالشركة. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الجانب الكمي متمثلاً في أداة (الاستبانة) والجانب الكيفي متمثلاً في أداة المقابلة شبه المقننة. تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية ذوي الصلة بعمل العائلة والوقف. وتكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة من (51) مسئول شاركوا في الرد على استبانة تم توزيعها عليهم ورقياً. كما شارك في المقابلة شبه المقننة (8) خبراء من خبراء الأوقاف العائلية بالمملكة العربية السعودية، تم مقابلتهم وجهاً لوجه وعبر تطبيق الزووم. بينت النتائج أن الوقف يساهم بفاعلية في استدامة 48% من الشركات العائلية وصولاً للجيل الثاني، ويحافظ على بقاء 21% منها حتى الجيل الثالث، بينما يضمن استمرار 6% منها للجيل الرابع. كما بينت النتائج أن الوقف هو الضمانة الحقيقية لحفظ التركة وتنمية الثروة، وتفادي الدخول في دوامات التصفية التي غالباً ما تنهي مسيرة شركات كبرى بمجرد غياب المؤسس. علاوة على ذلك، بينت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف تتمثل في نقص الكوادر المؤهلة لإدارة الأوقاف، عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للأوقاف، ضعف في التخطيط المالي المرتبط بالأوقاف، التوفيق بين مصالح الشركة وشروط الواقفين، ووجود نزاعات عائلية تؤثر على استغلال الأوقاف. أيضاً، بينت النتائج أن الوقف يلعب دوراً هاماً في تخطيط تعاقب الأجيال في الشركات العائلية ويحفظ وحدة العائلة وتماسكها ويقلل النزاعات بين أفرادها. وبناء على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة أن تحرص الشركات العائلية على تأسيس وقف لها للحفاظ على العائلة والثروة، وتدريب الأجيال الجديدة ورسم خطة تعاقب للأجيال بتوافق عائلي.

الكلمات المفتاحية: الوقف، الشركات العائلية، الاستدامة، المملكة العربية السعودية، تعاقب الأجيال، العائلة.

## The Role of Waqf in the Sustainability of Family Businesses in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study

Ahmed Fahad Al Dowian

Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Kingdom of Saudi Arabia

aldowayana@wad.org.sa

### Abstract

This study aimed to identify the role of endowments (Waqf) in the sustainability of family businesses, focusing on family firms with endowments in the Kingdom of Saudi Arabia to explore their challenges, examine the role of endowments in ensuring corporate continuity, and investigate their impact on achieving generational succession. To achieve these objectives, the study adopted a descriptive survey methodology utilizing a mixed-methods approach, implementing a questionnaire for the quantitative component and semi-structured interviews for the qualitative component. The study population consisted of all officials in Saudi family

businesses with endowments whose roles pertain to family operations and the endowment, from which a convenience sample of 51 officials completed a physically distributed questionnaire, while semi-structured interviews were conducted—both face-to-face and via Zoom—with 8 family endowment experts in Saudi Arabia. The findings revealed that endowments actively contribute to the sustainability of 48% of family businesses up to the second generation, maintain the survival of 21% up to the third generation, and ensure the continuity of 6% into the fourth generation. Furthermore, the results indicated that the endowment serves as a genuine safeguard for preserving inheritance, growing wealth, and avoiding liquidation cycles that often terminate the legacy of major companies upon the founder's absence. However, the study highlighted that the most prominent challenges facing these businesses include a shortage of qualified personnel to manage endowments, a lack of clarity regarding their strategic vision, weak financial planning, difficulties in aligning company interests with the conditions set by the endowers (Waqifis), and the presence of family disputes that negatively impact endowment utilization. Ultimately, the results demonstrated that endowments play a significant role in generational succession planning, preserving family unity and cohesion, and reducing conflicts among family members; consequently, the study recommends that family businesses actively establish endowments to safeguard both family and wealth, train rising generations, and formulate a mutually agreed-upon generational succession plan.

**Keywords:** Waqf, Family Businesses, Sustainability, Kingdom of Saudi Arabia, Generational Succession, Family.

## المقدمة

تعتبر الشركات العائلية حجر الزاوية في العديد من أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة، كما أن هذه الشركات قد سجلت على مدار عمرها العديد من النجاحات والنمو، وواكبت التطورات العصرية الهائلة على المستوى البشري، أو على مستوى مواكبة التطورات التكنولوجية. لقد أدت الشركات العائلية وتؤدي وتستبقى تؤدي دوراً محورياً في مسيرة الحركة التجارية والاقتصادية المحلية والوطنية وحتى العالمية، ولها إسهامات فاعلة منظورة على صعيد تنوع مصادر الدخل الوطني، وبالتالي فقد باتت هذه الشركات شريكاً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية (العجلان، 2023).

وبالرغم مما تمثله الشركات العائلية من أهمية بالغة للاقتصادات الوطنية، إلا أن مستقبلها محفوف بالمخاطر والتحديات والصعوبات التي تهدد استدامتها وانتقالها بين الأجيال، فوفقاً لتقارير عالمية صادرة من معهد مؤسسات الأعمال العائلية، فإن 59% منها تختفي ولا تتجاوز الجيل الثالث، كما أن 30% فقط من الشركات العائلية تبقى حتى الجيل الثاني و21% حتى الجيل الثالث و0% فقط تستمر حتى الجيل الرابع وما بعده (غلاب وآخرون، 2019).

وعلى غرار المكانة الكبيرة التي تتمتع بها الشركات العائلية في الاقتصادات العالمية، تمثل الشركات العائلية عصب الاقتصاد في دول الخليج وفي المملكة العربية السعودية، حيث إنها تمثل -في المتوسط- ما يقرب من (90%) من الشركات العاملة في اقتصاديات دول الخليج. ولقد ساهمت الشركات العائلية على مدار تاريخها -سواء في دول الخليج أو في المملكة العربية السعودية- في التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، وفي توفير فرص العمل الوفيرة، وفي تعزيز مستويات التنمية المستدامة، وفي استقطاب الكفاءات المميزة والتقنيات الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الحياة في هذه البلاد (سلمان، 2016).

تواجه الشركات العائلية في دول الخليج بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص تحديات ومخاطر حقيقية من أجل استمرارها، حيث أفادت التجارب العملية أن العديد من هذه الشركات يضمحل أو يندثر بعد غياب المؤسس الأول أو الثاني بسبب الصراع الذي ينشأ بين الورثة، وتزداد حدة هذه التحديات نتيجة بروز العولمة الاقتصادية وتدابيرها المختلفة (الضويان، 2024). وتعتبر معضلة تعاقب الأجيال والانتقال السلس للقيادة العائلية من المعضلات الرئيسية التي تقف أمام استدامة

الشركات العائلية، حيث يعتبر تغيير الأجيال عامل خطر كبير في الشركات العائلية، ولا ينجو ثلثا الشركات العائلية من الانتقال إلى الجيل الثاني (أبو القاسم، 2020).

برز الوقف كأحد أفضل السبل للحفاظ على استدامة الشركات العائلية وضمان نموها وتطورها عبر الأجيال المختلفة (نيا، 2023). إن مبدأ الوقف المتمثل في حيازة الأصل وإنفاق حق الانتفاع به هو قاعدة ذهبية للحفاظ على الثروة وآلية متوافقة مع الشريعة لتخطيط العقارات ونقل الثروة عبر أجيال من المستفيدين (سلمان، 2016). ولقد بينت كثير من الدراسة فاعلية الوقف في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية والحفاظ على الثروة وعلى العائلة. فلقد بينت دراسة Muhammad وآخرون (2024) أن الوقف يسهم في مساعدة الشركات لتجاوز العديد من مشاكلها في تحقيق الاستدامة مع تعاقب الأجيال. كما بينت دراسة Ab Hamidi وآخرون (2022) أن الوقف هو ضمان استدامة للشركات العائلية، فمفهوم الوقف قائم على استدامة الأعيان الموقوفة وضمان جريان ريعها على الموقوف عليهم. كما بينت دراسة Umar وآخرون (2020) أنه يمكن للأوقاف والشركات العائلية أن تتعايش في ونام إلى أجل غير مسمى. علاوة على ذلك، بينت دراسة West (2019) أن نموذج الوقف يخلق ثقافة الهدف التي تنقل الشركة العائلية بعيداً عن التنافس، وتوفر توازناً معقولاً بين العائلة والعمل.

ولقد عملت المملكة العربية السعودية على مدار تاريخها على تعظيم دور كلٍ من الشركات العائلية والأوقاف. فالشركات العائلية تلعب دوراً هاماً في نظام الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتساهم في دعم وتمكين المجتمع المحلي. كما أن قطاع الأوقاف بالمملكة العربية السعودية قطاع استراتيجي، وتقدر حصته السوقية بمئات المليارات، ويتطلب اهتماماً بحجم قوته وتأثيره، فهو من القطاعات الإستراتيجية في المملكة العربية السعودية، وازداد ذلك بإطلاق رؤية 2030 التي أولت القطاع أهمية إستراتيجية (العجلان، 2023). ولقد خلصت دراسة لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية (2021) إلى أنه حتى تحافظ الشركات العائلية على تنافسيتها واستمرارها، يتعين على قياداتها التعامل مع التحديات التي يملون بها بحكمة وروية وتعزيز مهارات القيادة لديهم، وأن هناك تحديات داخلية وخارجية تواجه قيادات الصف الثاني في أوقاف الشركات العائلية.

ومن هنا، كانت الحاجة إلى إبراز دور الأوقاف في استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية أمراً في غاية الأهمية، وخاصة في ظل الحاجة إلى بيان أهمية وجود خطط للخلافة وتهيئة القيادات الجديدة للقيادة وإدارة العمل العائلي الوقفي بشكل معاصر سواء من الناحية المالية أو التنظيمية أو الإدارية (السعيد وآخرون، 2018). إن غياب رؤية علمية معرفية معاصرة حول آليات استدامة الشركات العائلية الوقفية - كان سبباً واضحاً في عدم رسم خريطة طريق للشركات العائلية لكي تستمر وتنمو في إطار العائلة الواحدة وتحقيق التماسك الأسري عبر الأجيال من خلال إدارة وفاقية تضمن الاستدامة التاريخية للشركة وتماسك أفراد عائلتها. ولذلك، يسعى البحث الحالي إلى بيان دور الوقف في استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من أهمية الوقف العائلي، تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عدة أسباب تعيق اهتمامها بتأسيس وقف، مما يؤثر سلباً على استدامتها. يفنقر الكثير من الأفراد في هذه الشركات إلى الوعي الثقافي بفوائد الوقف وأهميته في تعزيز الاستدامة وحفظ الثروة، مما يجعلهم يترددون في اتخاذ هذه الخطوة (سلمان، 2016). كما أن بعض العائلات تخشى من فقدان السيطرة على أعمالها عند تأسيس وقف، إذ يُنظر إلى الوقف كإجراء قد يحد من سلطتها (السعيد وآخرون، 2018). علاوة على ذلك، يتطلب إنشاء الوقف تخطيطاً، مما يشعر بعض الشركات بأن العملية مرهقة أو صعبة التنفيذ. كذلك، قد تعتقد الشركات أنها بحاجة إلى موارد مالية كبيرة لتأسيس وقف فعال، مما يمنعها من اتخاذ هذه الخطوة. ويضاف إلى ذلك نقص النماذج الواضحة أو الأمثلة الناجحة لشركات أخرى استخدمت الوقف بشكل فعال، مما يقلل من الحافز لتطبيقه (الغرفة التجارية بالرياض، 2016). من ناحية أخرى، فإن تركيز بعض الشركات على تحقيق الأرباح قصيرة الأجل بدلاً من التفكير في استراتيجيات طويلة الأجل مثل الوقف يعزز من هذه الظاهرة، كما يمكن أن تؤدي النزاعات الأسرية وفقدان الثقة بين أفراد العائلة إلى عدم الرغبة في تأسيس وقف، حيث يُعتبر الوقف أداة لتوزيع الموارد بشكل عادل (الضويان، 2024).

بناءً على هذه العوامل، ومن منطلق قيمة الوقف وأهميته للشركات العائلية سواء على مستوى الأفراد أو العائلية أو العمل التجاري العائلي، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الوقف في تعزيز استدامة الشركات العائلية، مما يسهم في تحقيق خلافة سليمة وحوكمة فعالة. ولذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الوقف في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي، تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما هي أنواع الوقف المختلفة التي تؤسسها الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما درجة مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما درجة مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في التالي:

1. التعرف على التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية.
2. معرفة أنواع الوقف المختلفة التي تؤسسها الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على درجة مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية.
4. التعرف على درجة مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

#### الأهمية النظرية:

1. تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة إلى الأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية والوقف، حيث تركز على العلاقة بين الوقف واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. على الرغم من الأهمية المتزايدة للوقف كأداة استراتيجية، إلا أنه لا توجد دراسات سابقة، في حدود علم الباحث، تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر.
2. تسهم الدراسة في التعرف على التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بتعاقب الأجيال بها والصعوبات التي تواجه خطط الخلافة والنزاعات العائلية، وبالتالي إبراز ما يمكن أن يقدمه الوقف للشركة العائلية في سبيل الحفاظ على العائلة والثروة.
3. توسيع المعرفة النظرية، حيث تساهم الدراسة في فهم دور الوقف في تعزيز استدامة الشركات العائلية، مما يثري الأدبيات الموجودة ويعزز من النقاش الأكاديمي حول هذا الموضوع.

#### الأهمية العملية:

1. تسهم الدراسة في تعزيز الوعي بفوائد الوقف كأداة استراتيجية لدى الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي تقديم الوقف كخيار ثبت فعاليته في الحفاظ على العائلة والثروة إذا ما تم إدارته وحوكمته بالشكل المناسب.
2. تقدم الدراسة استراتيجيات عملية وتوصيات حول الخيارات المثلى لتأسيس الوقف العائلي، مما يساعد الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية في تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية.
3. توفر النتائج المستخلصة من الدراسة معلومات قيمة لأصحاب الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية وكذلك صانعي السياسات والمستثمرين والباحثين والمهتمين بالأوقاف، مما يدعم تطوير سياسات تشجع على استخدام الوقف كأداة لتعزيز استدامة الشركات العائلية. من خلال تطبيق الأفكار والتوصيات المستخلصة، يمكن أن تسهم الدراسة في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد المحلي، مما يعود بالنفع على المجتمع بشكل عام.

## مصطلحات الدراسة

### • الوقف:

### الوقف لغة:

قف بفتح الواو وسكون القاف هو مصدر "وقف الشيء" بمعنى حبس المال. ويجمع على أوقاف ووقوف. سمي وفقاً لأنه يتعلق بحبس المال على جهة معينة (ابن منظور، 1414 هـ، 359-360).

### الوقف في الاصطلاح:

ذكر الفقهاء تعريفات مختلفة للوقف تبعاً لأرائهم في المسائل الجزئية، إلا أن أشمل تعريف له هو "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة" (الزركشي، 1410 هـ). يشير هذا التعريف إلى حبس المال (الأصل) وتخصيص عائداته (المنفعة) لجهة معينة، مما يعكس الهدف من الوقف في دعم الاحتياجات المجتمعية. يدعم هذا التعريف ما رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنه، حيث أتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره في أرض أصابها، فقال: "يا رسول الله، أصبت أرضاً بخبير لم أصب مالا قط أنفس عندي منها، فما تأمرني؟" فأجابته النبي صلى الله عليه وسلم: "إن شئت حبست أصلها وتصدقته بها". (رواه النسائي، باب حبس المشاع، 232/6).

وإجرائياً يُعرفه الباحث بأنه الأموال والأصول والممتلكات التي تقوم الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية بحبسها وتخصيص عائداتها لمنفعة عامة بنية الخير وخدمة المجتمع وتحقيقاً لشروط الواقف.

### • الشركة العائلية:

الشركة العائلية هي "كيان تجاري يملك ويتحكم فيه أفراد من عائلة واحدة أو أكثر، حيث تُعتبر العائلة جزءاً أساسياً من هيكل الشركة وإدارتها. تتميز هذه الشركات بوجود روابط عاطفية واجتماعية قوية بين الأعضاء، مما يؤثر على القرارات التجارية واستراتيجيات العمل" (Burns, 2022, 36).

وإجرائياً، يُعرفها الباحث بأنها الشركات التي تُدار وتُملك بواسطة واحدة أو أكثر من العائلات بالمملكة العربية السعودية التي تنتقل الإدارة والملكية من جيل إلى جيل. يتميز هذا النوع من الشركات بتولي الأفراد من نفس الأسرة كافة القرارات المتعلقة بإدارة الشركة وتوجيهاتها في الاستراتيجية والتوسع والتوجيه العام. يتعاون أعضاء الأسرة على إدارة الشركة ويهتمون بمصلحتها العامة واستدامتها على المدى الطويل.

### • الاستدامة:

الاستدامة هي "القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها" (آل الشيخ، 2020، 76).

وإجرائياً، يُعرفها الباحث بأنها قدرة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية على البقاء والاستمرار لعدة أجيال من خلال تأسيس وقف عائلي يحافظ على تماسك العائلة ويحافظ على الأفراد والعمل التجاري والثروة عبر تنفيذ آليات رشيدة للحوكمة وإدارة خطط فعالة لتعاقب الأجيال بالشركة يتفق عليها أفراد العائلة.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على بيان دور الوقف في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية. اقتصرت الدراسة على بحث التحديات التي تواجهها الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية، أنواع الوقف لدى هذه الشركات، ودور الوقف في استمرارية الشركات العائلية وتخطيط تعاقب الأجيال بها.

2. الحدود البشرية: المسؤولين وأصحاب المصلحة بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية ذوي العلاقة بالعمل العائلي والوقف داخل الشركة وخبراء الأوقاف العائلية بالمملكة العربية السعودية.
3. الحدود المكانية: الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: الفترة الزمانية من شهر ديسمبر 2024م حتى شهر مارس 2025م.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم الشركات العائلية وأهميتها:

إن تعريف الشركات العائلية هو من الأمور الخلافية التي لا يوجد توافق عليها بين الفقهاء والباحثين. وتعد الشركات العائلية ذات طابع خاص يعتمد على كونها تجمع سواء في الملكية أو الإدارة أفراد عائلة واحدة (Ward, 2016). ومع أن هذا من الأمور الإيجابية إلا أنه يطرح عدداً من المشاكل التي تنشأ من اصطدام أفكار الجيل القديم والجديد لتكون مسألة استمرارية هذه الشركات قائمة على حل التضارب بين الأسلوب الإداري التقليدي للجيل القديم واستراتيجيات الجيل الجديد المواكبة للعصر (سلمان، 2016).

في المملكة العربية السعودية، تم التطرق إلى مفهوم الشركة العائلية في دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة في عام 1435هـ - 2014م، وعُرفت بأنها «الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة» (المركز الوطني للمنشآت العائلية، 2023)، مع الإشارة إلى إمكانية اختلاف معنى السيطرة، وأنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناجمة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما، كذلك ذكر الدليل أنه من غير الضروري أن تعود ملكية الشركة العائلية إلى عائلة واحدة.

تعد الشركات العائلية في الدولة عصباً حيوياً للعمل التجاري والازدهار الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي فيها وتساهم بجزء كبير من الناتج المحلي الإجمالي والنمو الاقتصادي وكذلك في تشغيل اليد العاملة. فإذا تم النظر إلى المشهد العالمي للشركات العائلية، يتضح أن نسبة الشركات العائلية من إجمالي الشركات العاملة في فرنسا تبلغ نحو (80%)، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تبلغ نحو (45%)، وفي إيطاليا تبلغ نحو (95%)، وفي بريطانيا تبلغ (75%)، مما يعكس القوة الاقتصادية الكبيرة التي تتمتع بها هذه الشركات (الضويان، 2024).

أما في دول الخليج والعالم العربي، فنجد أن الشركات العائلية تلعب دوراً كبيراً في اقتصاديات هذه الدول بغض النظر عن تنوع النهج الاقتصادي لهذه الشركات ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي، وتوضح هذه المكانة من نسبة عدد الشركات العائلية في الدول الخليجية والعربية، حيث، على سبيل المثال، تبلغ نسبة الشركات العائلية من إجمالي الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية نحو (90%)، وتبلغ نسبتها في الإمارات العربية المتحدة نحو (90%)، وتبلغ نسبتها في قطر نحو (99%)، وتبلغ نسبتها في الكويت نحو (45%)، وتبلغ نسبتها في جمهورية مصر العربية نحو (95%) (فوربس، 2022).

ولذلك، تعد الشركات العائلية شريكاً أساسياً للنهوض بالاقتصاد وأحد المؤشرات الرئيسية لقياس التقدم الاقتصادي في الدولة وذلك لأنها تساهم في توفير فرص العمل وتطور العديد من القطاعات الاستثمارية داخل الاقتصاد الوطني، وخاصة عندما نعلم أن نسبة فرص العمل التي وفرتها الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وصلت (80%)، وفي الكويت وصلت إلى (40%)، وفي سلطنة عمان وصلت إلى (88%) (مجلة فوربس، 2022).

علاوة على ذلك، تتصف الشركات العائلية بخصائص مميزة لعل أبرزها القدرة على التصرف الإداري والمالي، وسرعة اتخاذ القرار، والتحرر من الإجراءات التي تحدده اللوائح، واقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوي مركزهم المالي، ووجود هامش ربح مرتفع، ومعدلات تقييم مرتفعة، فضلاً عن وجود الحافز لمواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة. لذلك اتصفت هذه الشركات بأهمية اقتصادية كبيرة يكفي من باب التمثيل أن نسبة الشركات العائلية بلغت 95% في المملكة، ومثلها في إيطاليا، و90% في السويد و85% في سويسرا، و80% في أسبانيا، و75% في بريطانيا (غرفة الشرفية، 2021).

### الوقف العائلي ومقاصده:

الوقف مصطلح إسلامي، لغوياً يعني الحبس أو المنع، واصطلاحاً هو "حبس العين عن تملكها لأحد من العباد والتصدق بالمنفعة على مصرف مباح" (آل غالب، 2017، 65). ويشمل الوقف الأصول الثابتة كالعقارات والمزارع وغيرها، ويشمل الأصول المنقولة التي تبقى عينها بعد الاستفادة منها كالألات الصناعية والأسلحة، أما التي تذهب عينها بالاستفادة منها فتعتبر صدقة كالنقود والطعام وغيرها. ويختلف الوقف عن الصدقة في أن الصدقة ينتهي عطاؤها بإنفاقها، أما الوقف فيستمر العين المحبوس في الإنفاق في أوجه الخير حتى بعد الوفاة (مومني وعويسي، 2018).

والوقف هو ما يوقفه الواقف على نفسه ابتداءً أو على أولاده ما تناسلوا ذكوراً أو إناثاً أو هما معاً أو على أشخاص معينين من ذريته فقط، أو من غيرهم على أن يؤول إلى جهة من جهات الخير عند انقراض الموقوف عليهم (عفيف، 2019). وبما أن الوقف كمنتج إسلامي فريد من نوعه فيه كل هذه المصالح، فإن الإنسان في طريقه لتحقيق هذه المصالح يتولد في نفسه العديد من المقاصد الدافعة له، لا تخرج في مجملها عن مقاصد الشريعة وغاياتها (الخميس، 2023).

يُعد الوقف العائلي أداة مالية واجتماعية فريدة، تهدف إلى حبس أصل ثابت أو منقول وتخصيص ريعه للإنفاق على أفراد عائلة الواقف وأجيالهم المتعاقبة، مع بقاء الأصل موقوفاً لا يُباع ولا يُورث. تتجلى مقاصده في عدة أبعاد جوهرية؛ فهو يسعى أولاً إلى حفظ الثروة وتنميتها، بما يضمن استدامتها عبر الأجيال ويمنع تفتتها نتيجة للقسمة المتكررة أو سوء الإدارة. بهذا، يُصبح الوقف بمنزلة ضمانة مالية للعائلة، تُوفر مصدر دخل ثابتاً يمكن الاعتماد عليه (السعيد وأخرون، 2018).

كما يُعزز الوقف العائلي الترابط الأسري والتكافل بين أفراد العائلة. فعندما يشعر الجميع بأنهم جزء من كيان مشترك يستفيدون منه ويساهمون في استمراريته، تزداد أواصر المحبة والتعاون. كما يُسهم في تحقيق التعاقب السلس للأجيال في إدارة الأصول والقيادة، من خلال وضع آليات واضحة للحوكمة والتدريب. علاوة على ذلك، يمكن للوقف العائلي أن يُدمج أهدافاً خيرية عامة، مما يُكسبه بعداً مجتمعياً إضافياً، ويُسهم في التنمية المستدامة للعائلة والمجتمع على حد سواء (نيا، 2023).

### دور الوقف في استمرارية الشركات العائلية:

تتمتع الأوقاف بمقومات قوية تمكن الشركات العائلية وتعزز قدراتها، حيث تُعد مصدراً ثابتاً للعائدات المالية التي يمكن استخدامها في تمويل المشاريع وتوسيع الأعمال (Ab Hamidi et al., 2022). تعزز الأوقاف أيضاً الصورة الاجتماعية للعائلة، مما يحسن سمعة الشركة ويزيد من فرصها في الحصول على شراكات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، توفر الأوقاف معرفة وخبرة تفيد الشركات في استراتيجيات الإدارة والتخطيط، وتساعد في بناء شبكات علاقات قوية مع المجتمع المحلي والجهات الحكومية (Umar et al. 2020).

تسهم أوقاف الشركات العائلية في استدامتها، فالعائلات التجارية التي تخصص أوقافاً بجزء من ثرواتها أو أرباحها أو ممتلكاتها تحقق لها التطور والنجاح، وتحافظ على سمعتها ومكانتها التجارية، وبلا شك أن العائلات التجارية المعروفة باهتمامها في الوقف قد تختلف في أمور مالية أو إدارية في أعمالها، ولكنها تتفق على أهمية الوقف، وتنبذ بعد ذلك جميع الخلافات، ويعود الهدوء بين أبنائها (West, 2019).

وللوقف أثرٌ على الشركة العائلية من عدة نواحٍ: (الأفراد، والشركات، والعوائل)، فالوقف يحقق للفرد ترقية وتنكية المال للأخرة، وي طرح البركة في الرزق، من خلال التأكيد على مسألة الاستخلاف في المال كونه أمانة من الله جل شأنه، وعلى صعيد الشركات، فإن الوقف يضعها أمام مسؤوليتها الاجتماعية، ويُحسِّن من سمعتها، ويُعزِّز من حصتها السوقية واستدامة بقائها في السوق؛ بسبب بقاء المنفعة والفائدة. وأما بالنسبة للعائلة فإن الوقف يسهم في جمع العائلة على الخير وتعزيز دورها في المجتمع والمحافظة على قيم المؤسسة الأولى للشركة العائلية (الضويان، 2024).

تُبين الإحصائيات العالمية أن سبع شركات عائلية من أصل عشر تقش بالوصول إلى الجيل الثاني (الأبناء)، في حين تنتج واحدة فقط من أصل عشر شركات بالوصول للجيل الثالث (أولاد العم)؛ وذلك بسبب النزاعات العائلية التي عادة ما تستقل بين أفراد العائلة حول أحقية الإدارة والتصرف بالإرث وعمل أفراد العائلة وتوزيع الأرباح، وغير ذلك من المسائل الخلافية التي غالباً ما تؤدي إلى نزاعات قضائية بين أفراد العائلة الواحدة وتصيب الشركة العائلية بشلل إداري قد يفضي إلى تشرذمها بعد وفاة المؤسس ويعجل باندثارها (الخميس، 2023).

كما أكدت التجارب بمختلف أنواعها على ضرورة إدخال الوقف ضمن أنشطة الشركات العائلية، حيث إن الوقف يسهم في مساعدة الشركات لتجاوز العديد من مشاكلها في تحقيق الاستدامة مع تعاقب الأجيال من خلال التأثير المباشر الذي يحدثه الوقف على الأفراد والشركات والعوائل نفسها (Muhammad et al., 2024).

#### التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف:

تواجه الشركات العائلية التي تمتلك أوقافاً عدة تحديات تؤثر على استدامتها ونجاحها. من أبرز هذه التحديات (Ab Rahman et al., 2024; Muhammad et al., 2024).

1. إدارة الأوقاف: صعوبة في إدارة الأوقاف بشكل فعال، حيث يتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً لضمان الاستخدام الأمثل للعائدات.
2. النزاعات الأسرية: إمكانية حدوث نزاعات بين أفراد العائلة حول كيفية إدارة الوقف أو توزيع العائدات، مما يؤثر سلباً على العلاقات الأسرية.
3. التخطيط للتعاقب: تحديات في تخطيط التعاقب الإداري، خاصةً إذا لم يكن هناك نظام واضح لتوريث المناصب داخل الشركة.
4. التوافق بين الأهداف التجارية والخيرية: توازن صعب بين الأهداف التجارية للشركة والأهداف الخيرية للأوقاف، مما قد يؤدي إلى تضارب في الأولويات.
5. الامتثال القانوني: الحاجة للامتثال للوائح والقوانين المتعلقة بإدارة الأوقاف، مما يتطلب موارد إضافية وخبرات قانونية.
6. الاستدامة المالية: الحفاظ على الاستدامة المالية للأوقاف في ظل التغيرات الاقتصادية، مثل التقلبات في السوق أو الأزمات المالية.
7. التواصل والشفافية: أهمية التواصل الفعال بين أفراد العائلة والمستفيدين من الأوقاف، مما يتطلب تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات.
8. تغيير الأجيال: تأثير اختلاف وجهات نظر الأجيال الجديدة في إدارة الأوقاف، حيث قد تتبنى أفكاراً أو استراتيجيات جديدة تختلف عن الأجيال السابقة.

#### حلول للتحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف:

للتغلب على التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف، قدم الكثير من الباحثين حلولاً مقترحة لضمان استدامة هذه الكيانات. لمواجهة صعوبات إدارة الأوقاف وضمان استخدام العائدات الأمثل، أشار نيان (2023) إلى أهمية تطوير هيكل حوكمة واضحة للوقف، تشمل تشكيل مجلس نظارة مستقل ومؤهل يتمتع بالخبرة في الإدارة المالية والاستثمارية، بالإضافة إلى وضع سياسات استثمارية متنوعة تقلل المخاطر. وللتعامل مع النزاعات الأسرية الناتجة عن إدارة الوقف أو توزيع العائدات، يُنصح بصياغة دستور عائلي شامل يحدد أدوار كل فرد وصلاحياته، ووضع آليات واضحة لحل النزاعات مثل الوساطة العائلية أو التحكيم، مما يعزز الشفافية ويُبقي على الترابط الأسري. كما يتطلب التخطيط للتعاقب في المناصب الإدارية وضع خطة واضحة ومسبقاً لتدريب وتأهيل الأجيال الجديدة، مع الاستفادة من برامج التوجيه والإرشاد (AbRahman et al., 2024).

وللتغلب على التوازن الصعب بين الأهداف التجارية والخيرية، أشار الخميس (2023) إلى أنه لا بد من دمج رؤية الوقف وأهدافه ضمن الاستراتيجية العامة للشركة، بحيث تُصبح الأهداف الخيرية جزءاً لا يتجزأ من نموذج العمل، مع تخصيص ميزانيات واضحة لكل منهما. يتطلب الامتثال القانوني الاستعانة بمستشارين قانونيين متخصصين في قوانين الأوقاف لضمان التوافق مع اللوائح المحلية والدولية. ولتعزيز الاستدامة المالية للوقف في ظل التغيرات الاقتصادية، يجب تنويع مصادر الاستثمار وإنشاء صناديق سيولة طارئة، مع تبني أدوات تخطيط مالي متقدمة. ولمعالجة تحديات التواصل والشفافية وتغيير الأجيال، ينبغي تنظيم اجتماعات عائلية دورية ومنتظمة لمناقشة قرارات الوقف والشركة، وتشجيع الأجيال الجديدة على المشاركة الفعالة وتقديم أفكارهم، مما يضمن نقل الخبرات والمعرفة ويعزز من التفاهم المتبادل (Mohamad, 2018).

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات دور الوقف في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية سواء من حيث استمرارية أعمال الشركة أو الحفاظ على العائلة أو الثروة.

في سياق أهمية الدور الاجتماعي والاقتصادي للوقف، ناقشت دراسة Mohamad (2018) بعنوان "الدور الاقتصادي والاجتماعي للوقف العائلي في تحقيق الاستمرارية للعائلة وحفظ ثروة العائلة" تأثير الوقف العائلي كأداة لتعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية للأسرة. من خلال تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، حيث أظهرت أن الوقف يسهم بشكل كبير في الحفاظ على الثروة العائلية من خلال توفير موارد مالية مستقرة تضمن استمرارية الأعمال عبر الأجيال. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أهمية نقل المعرفة والمهارات بين الأجيال، مما يساعد على تطوير الخلفاء وضمان استمرارية الأعمال.

وفي سياق متصل، أبرزت دراسة Umar (2019) بعنوان "دمج الوقف العائلي في مشروع تجاري موروث: أداة لتحقيق الرفاهة المستدامة للورثة المعفيين" كيفية تحويل الوقف العائلي إلى مشروع تجاري قائم وقابل للتوريث، بهدف تحقيق رفاهية مستدامة للأجيال الحالية والمستقبلية من أفراد الأسرة المعفيين من الميراث. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي. بينت الدراسة أنه يمكن تحويل الوقف إلى عمل تجاري من قبل صاحب العمل قبل وفاته، أو عبر الوصية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للورثة أن يعلنوا عن جزء من ثروتهم كوقف أثناء توزيع الميراث نيابة عن المتوفى.

فيما يتعلق بدور الوقف في تخطيط الخلافة بالشركات العائلية، بينت دراسة West (2019) بعنوان "تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في نيجيريا" الاستراتيجيات التي يستخدمها أصحاب الشركات العائلية لتطبيق تخطيط الخلافة اللازم لاستمرارية الأعمال. واستخدمت نظرية تخطيط الخلافة كإطار مفاهيمي. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، حيث شارك في الدراسة قادة أربع شركات عائلية في لاغوس، نيجيريا، ممن نجحوا في تطبيق استراتيجية تخطيط الخلافة اللازمة لاستمرارية الأعمال. جمعت البيانات من خلال مقابلات شخصية شبه منظمة. كشفت نتائج تحليل البيانات عن خمسة محاور رئيسية: تحديد القادة الخلفاء، والتركيز على تطوير القيادة، وتعزيز نقل المعرفة، وتحسين استدامة الخدمة، والتأكيد على عمليات التوجيه والإرشاد. أظهرت نتائج الدراسة أن تزويد الخلفاء المحتملين بمهارات قيمة على المدى القصير يُصبح ذا قيمة للشركات العائلية على المدى الطويل.

كما ركزت دراسة هني (2019) بعنوان "حوكمة الشركات الوقفية العائلية بين النظرية والتطبيق" على بناء وصياغة الإطار العام لهيكل الحوكمة في الشركات الوقفية العائلية. توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام فعال لحوكمة الشركات الوقفية يُساعد على توفير الثقة والشفافية الفعالة والسليمة للأعمال الوقفية والخيرية ويهدف إلى تحسين كفاءة الأداء في الشركات الوقفية وتطوير خدماتها، كما تساهم حوكمة الشركات الوقفية في زيادة حشد واستقطاب الموارد الوقفية.

أما بالنسبة لدور الوقف في الحفاظ على العائلة، أكدت دراسة أبو القاسم (2020) بعنوان "دور الوقف الإسلامي في رعاية الأسرة بين التراث والمعاصرة" على دور الوقف ورسائله في مجال الأسرة، والإسهام في إبراز الجذور الشرعية والتاريخية للوقف الإسلامي ودوره في دعم الأسرة المسلمة، وقد اعتمد الباحث على كلاً من المنهج الاستنباطي والتاريخي في تناول هذا الموضوع. بينت النتائج أن الوقف الإسلامي يسهم في بناء الأسرة المسلمة من خلال صياغة إنسان الأسرة الراشدة صياغة عقديّة، علمية، صحية، اجتماعية ونفسية. يُعتبر الوقف من الوسائل الشرعية التي أسهمت في تأسيس الأسرة المسلمة وحمايتها في حاضرها ومستقبلها، من خلال زيادة عوامل استمرار الأسرة وترابطها، وإرساء أسس التكافل بين أعضائها، والمحافظة على وحدتها من التفكك.

وبالمثل، سلطت دراسة Bansal & Khaliq (2023) بعنوان "أبناء تاتا وصراع السيطرة: دراسة حالة على العائلة والأوقاف والمساهمين" الضوء على دور الوقف في تخفيف الصراع على سيطرة الشركة بين مساهمي عائلة تاتا بالهند. بينت نتائج الدراسة أن الأوقاف التي أسستها عائلة تاتا لها دور كبير في حوكمة وإدارة الشركة العائلية وتخفيف الصراع بين المساهمين. كما أظهرت النتائج أهمية الأوقاف في تعزيز الاستقرار الإداري وتحسين التفاعل بين المساهمين.

ويدعم ما سبق دراسة نيا (2023) بعنوان "الوقف والاستثمار التجاري لأموال الوقف في التشريع التركي" التي أوضحت صيغة الاستثمار التجاري للأموال الوقفية في ضوء التشريع القانوني في تركيا، بالإضافة إلى الضوابط المتعلقة بتشكيل

الأوقاف وإدارتها والنظرة عليها. أظهرت النتائج أن هناك إطاراً قانونياً يتيح للأوقاف فرصة الاستثمار في الأنشطة التجارية، مما يعزز من دورها الاقتصادي. كما أكدت الدراسة أهمية وضع ضوابط واضحة لإدارة الأموال الوقفية، لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للأوقاف. أشارت النتائج أيضاً إلى أن الاستثمار التجاري يمكن أن يسهم في زيادة فعالية الأوقاف ويعزز من استدامتها المالية، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل.

علاوة على ذلك، أوضحت الكثير من الدراسات الحديثة مثل دراسة Muhammad وآخرون (2024) بعنوان "دور الوقف في تعزيز مكانة الشركات العائلية في شمال شرق نيجيريا" دور الوقف في دعم الشركات العائلية في شمال شرق نيجيريا. اعتمدت الدراسة منهجية بحث نوعي، استعرضت فيها الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى مقابلات مع أصحاب المصلحة. وكشفت النتائج أن دمج الوقف مع مبادرات الأعمال العائلية يُحسن الاستقرار الاقتصادي، ويُخفّض مستويات الفقر، ويُعزّز التماسك الأسري.

وفي نفس الإطار، اقترحت دراسة Ab Rahman وآخرون (2024) بعنوان "نموذج وقف مؤقت مقترح لتأسيس الوقف العائلي في ماليزيا" نموذج وقف مؤقت للوقف العائلي، من خلال تحديد معايير تطبيقه، مما قد يُسهّل إدارة الوقف العائلي في ماليزيا، ويشجع متبرعين جدد على تأسيسه. استخدمت الدراسة منهجية نوعية لتحليل البيانات من خلال منهجيتي البحث الاستنتاجي والبحث الميداني. وللبحث الميداني، أجرت هذه الدراسة مقابلات شبه منظمة مع هيئات الأوقاف ودوائر الإفتاء في الولايات المختارة في ماليزيا. أشارت النتائج المستخلصة من المقابلات إلى أن إنشاء الوقف العائلي في ماليزيا يُعيقه عدد من المعوقات، منها عدم خدمة الأوقاف العائلية للمصلحة العامة، بل خدمة ذريتهم، واستمرار ممارسة الأوقاف العائلية. إلى جانب ذلك، تُعاني الأوقاف العائلية من ضعف في الإدارة، وغياب آلية ومعايير فعالة.

وتأكيداً على ما جاءت به الكثير من الدراسات السابقة، بينت دراسة Ab Hamid وآخرون (2024) بعنوان "تمكين العائلات والقضاء على الفقر: فعالية دور الوقف الذري في ماليزيا" دور الوقف الذري في الحفاظ على العائلات والحد من مشكلات الفقر في ماليزيا. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الوقف الذري لديه إمكانات كبيرة لتعزيز الفوائد للأسر والمجتمعات. اعتمدت الدراسة على تحليل نوعي يتضمن مقابلات متعمقة مع خبراء الأوقاف وأصحاب المصلحة والمستفيدين. أكدت النتائج أن الوقف الذري يمتلك إمكانات هائلة للتحوّل الاجتماعي والاقتصادي، حيث يمكن لماليزيا الاستفادة من هذه الأداة لتمكين الأسر والمساهمة بشكل فعال في القضاء على الفقر.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة دور الوقف في تعزيز استدامة الشركات العائلية، مما يبرز أهمية هذا الموضوع في سياقات مختلفة. أشارت دراسة Muhammad وآخرون (2024) إلى أن دمج الوقف مع مبادرات الأعمال العائلية يُحسن الاستقرار الاقتصادي ويُعزز التماسك الأسري. علاوة على ذلك، اقترحت دراسة Ab Rahman وآخرون (2024) نموذجاً للوقف العائلي قد يُسهّل إدارته. أوضحت دراسة Ab Hamid وآخرون (2024) فعالية الوقف الذري في الحد من مشكلات الفقر.

كما أكدت نتائج دراسة Bansal & Khaliq (2023) على أهمية الحوكمة في تخفيف الصراعات داخل الشركات العائلية. من جهة أخرى، أشارت دراسة نيا (2023) إلى إمكانية استثمار أموال الوقف في الأنشطة التجارية، مما يتيح فرصة للشركات العائلية لتوسيع نطاق أعمالها وتحقيق عوائد مالية مستدامة.

كما أبرزت دراسة أبو القاسم (2020) دور الوقف في دعم العائلة، مما يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتعزيز التكافل الاجتماعي داخل العائلات، وبالتالي دعم استدامة الأعمال العائلية. في سياق التخطيط للخلافة، تناولت دراسة West (2019) استراتيجيات ضرورية لاستمرارية الأعمال، ويمكن أن يساهم الوقف في تسهيل هذا التخطيط من خلال توفير موارد مالية لدعم الخلفاء.

من ناحية أخرى، أوضحت دراسة هني (2019) أهمية حوكمة الشركات الوقفية، ويمكن تطبيق مبادئ الحوكمة هذه على الوقف في الشركات العائلية لتعزيز الشفافية والثقة بين المساهمين. كما أبرزت دراسة Umar (2019) كيفية دمج الوقف العائلي في المشاريع التجارية لتحقيق رفاهية مستدامة، وهو مفهوم قابل للتطبيق لتعزيز استدامة الشركات العائلية.

وبناء على ما سبق، فإن هذا البحث يسد فجوة أكاديمية، حيث يعتبر هذا البحث، في حدود علم الباحث، الدراسة الأولى بالمملكة

العربية السعودية التي تدرس دور الوقف في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية من خلال منهجية علمية شاملة تساهم في إبراز دور الوقف في استدامة الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة أيضاً هو المنهج الوصفي المسحي بأدواته الكمية (الاستبانة)، والنوعية (المقابلة) وهو المنهج الذي "لا يتوقف فقط عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها، وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه" (عبيدات وآخرون، 2013، 129).

وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي بأدواته الكمية والكيفية نظراً لطبيعة الدراسة التي تتطلب الحصول على البيانات الكمية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، والحصول على البيانات الكيفية من خلال أداة الدراسة (المقابلة).

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من جميع المسؤولين وأصحاب المصلحة بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية نوي العلاقة بالعمل العائلي والوقف داخل الشركة. تكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة من المسؤولين وأصحاب المصلحة بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية، حيث شارك في الدراسة (51) مسئول تنفيذي من الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية في الرد على الاستبانة المخصصة لهذه الدراسة. كما شارك نحو (8) من خبراء الأوقاف العائلية في المقابلات التي تم إجراؤها لجمع البيانات لهذه الدراسة.

### أدوات الدراسة ومراحل تصميمها

تمثلت أدوات جمع البيانات المستخدمة فيما يخص منهج الدراسة الوصفي المسحي في أداتين هما: الاستبانة والمقابلات شبه المقننة. وفيما يلي وصف لكل أداة من أدوات جمع البيانات وطريقة تصميمها:

#### أولاً: الاستبانة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وقد مر بناء الاستبانة بثلاث مراحل، وذلك على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى: بناء أداة الدراسة:** تم تصميم وبناء الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها، وكذلك طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها، وتم بناؤها بالاستفادة من الإطار النظري والاستفادة من آراء الخبراء والمختصين، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على البيانات الأولية وعدد من المحاور التي تغطي أبعاد الدراسة.

- **المرحلة الثانية: التحليل السيكمومري لعبارات محاور أداة الدراسة:** تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة الاستبانة وذلك على النحو الآتي:

**اختبار صدق أداة الدراسة:** تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال ما يأتي:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وملاءمتها لأهدافها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (5) محكمين، وذلك للتأكد من مناسبتها لأهداف الدراسة، ومعرفة مناسبة عبارات الدراسة لمحاورها، والتأكد من وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية. ثم إجراء التعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

**ثبات الأداة (الاستبانة):** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (1-3). معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية	8	0.875
2	درجة مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية	8	0.815
3	درجة مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية	10	0.798
	الثبات الكلي	26	0.824

يتضح من خلال الجدول رقم (1-3) أن قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) لمحور الاستبانة بلغت (0.824) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.815، 0.875)، وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ وهو ما يعطي مؤشراً لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

ونستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

#### - إخراج ووصف أداة الدراسة في صورتها النهائية:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية من قسمين هما:

■ القسم الأول: البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة وتتمثل في: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة، عدد الأوقاف التابعة للشركة، نوع الوقف التابع للشركة، وعدد الأجيال التي تعاقبت على الشركة منذ تأسيسها.

■ القسم الثاني: وهو يتكون من (26) عبارة، موزعة على (3) محاور تُعبر في مضمونها عن دور الوقف في استدامة الشركات العائلية، وهي على النحو الآتي:

- المحور الأول يتناول: التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف، ويتكون من (8) عبارات.

- المحور الثاني يتناول: مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية، ويتكون من (8) عبارات.

- المحور الثالث يتناول: مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال بالشركات العائلية، ويتكون من (10) عبارات. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لاختبار الاستجابة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (2-3) وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-3). تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

#### ثانياً: المقابلة:

استخدمت الدراسة الحالية أداة المقابلة شبه المقننة. تم إعداد استمارة المقابلة لاستقصاء آراء (8) خبراء في مجال الأوقاف العائلية للتعرف على آراءهم في فاعلية الوقف في استمرارية الشركات العائلية، وكذلك جوانب قيادة العمل العائلي من خلال بيان دور كلاً من الحوكمة والملكية والمستشارين الخارجيين والموظفين ودستور العائلة في ضبط العمل العائلي وكيف يساهم الوقف في التوازن بين العائلة والعمل.

تم عرض المقابلة على مجموعة من المحكمين المختصين وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم والأخذ بها حول طبيعة الأسئلة ومدى إحاطتها لعناصر الموضوع، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغة الأسئلة من الناحية اللغوية وعلاقتها المباشرة

بموضوع الدراسة بهدف التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى؛ وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أباها المحكمون، تم القيام بإجراء التعديلات اللازمة، حتى تم صياغة أسئلة المقابلة في صورتها النهائية. أما بالنسبة لثبات المقابلة، تم تقديره من خلال تطابق حكم اختصاصيين أو أكثر في تقدير المعلومات المستقاة من المقابلة وتفسيرها.

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. تم جمع الإطار النظري الخاص بالدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الدراسة من أجل الاستفادة منها في بناء أهداف الدراسة ومشكلتها وفي ذلك في تصميم أدوات الدراسة.
2. تم تصميم أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبانة والمقابلة من أجل جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة والمقابلة بالطرق الإحصائية والعلمية المناسبة.
3. قبل توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، تم تعريفهم بالهدف من الدراسة والأهمية المنتظرة منها، والحصول على موافقتهم على المشاركة، وكذلك إفادتهم بأن كافة البيانات ستكون محل سرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
4. تم توزيع أداة الاستبانة على عينة الدراسة من المسؤولين التنفيذيين بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية. قام الباحث بتوزيع الاستبانة ورقياً على عينة الدراسة، استجاب منهم (51) مشارك. كانت جميع الاستجابات صالحة للتحليل. استغرقت عملية جمع البيانات من الاستبانة نحو (45) يوماً نتيجة وجود أفراد عينة الدراسة في مواقع مختلفة.
5. تم عقد مقابلات مع (8) خبراء في مجال الأوقاف العائلية بالمملكة العربية السعودية، منهم (2) مقابلة وجهاً لوجه، و(6) مقابلات عبر الهاتف وتطبيق زووم. تم تسجيل إجابات الخبراء على أسئلة المقابلة ورقياً خلال المقابلة، ثم تم تفرغ هذه الإجابات على ملف إكسيل على الحاسب الآلي من أجل فرزها ووضعها في فئات من أجل التحليل.
6. بعد تحليل البيانات إحصائياً، تم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية، وتم تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء أدبيات البحث ذات الصلة.

#### أساليب المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) معالجة كمية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences. وبصفة عامة تضمنت المعالجات الإحصائية أدوات التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا الجزء نتائج الدراسة بعد تطبيق أدوات جمع البيانات المذكورة في جزء منهجية الدراسة وإجراءاتها. في هذا الجزء، يتم عرض النتائج الخاصة بالاستبانة والنتائج الخاصة بالمقابلة. علاوة على ذلك، يتم مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في أدبيات البحث والدراسات السابقة من أجل توضيح النتائج.

#### أولاً: خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي النتائج الخاصة بعينة الدراسة والتي تشمل على البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تتضمن متغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة، عدد الأوقاف التابعة للشركة، نوع الوقف التابع للشركة، وعدد الأجيال التي تعاقبت على الشركة منذ تأسيسها):

الجدول رقم (1-4). خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	21	41.1%	
	ماجستير	24	47%	
	دكتورة	6	11.7%	
	<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	
المسمى الوظيفي	عضو مجلس إدارة	7	13.7%	
	مدير تنفيذي	14	27.4%	
	مسئول مالي	9	17.6%	
	مسئول إداري	21	41.1%	
<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>		
عدد سنوات الخبرة	من (1) إلى أقل من (5) سنوات	11	21.5%	
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	22	43%	
	من (10) إلى أقل من (15) سنة	10	19.6%	
	أكثر من (15) سنة	8	15.7%	
<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>		
مجال عمل الشركة	تجاري	26	51%	
	صناعي	7	13.7%	
	عقاري	13	25%	
	خدمات	5	10%	
<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>		
عدد الأوقاف التابعة للشركة	عدد (1) وقف	6	11.7%	
	من 2-4 وقف	25	49%	
	من (5-7) وقف	17	33%	
	أكثر من (7) أوقاف	3	5.8%	
	<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	
	منشآت إنتاجية	6	12%	
	مزارع	14	27%	
	عقارات سكنية	9	17.6%	
	عقارات تجارية	11	21.5%	
	أراضي	4	7.8%	
أوقاف مالية ونقدية	4	7.8%		
أوقاف خدمية	3	6%		
<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>		
عدد الأجيال التي تعاقبت على إدارة الشركة منذ جيل المؤسس	الجيل الثاني		48%	
	الجيل الثالث		21%	
	الجيل الرابع أو أكثر		6%	
	<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	

يوضح الجدول (1-3) توزيع عينة الدراسة وفق البيانات العامة لهم. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، بينت النتيجة أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الماجستير بنسبة (47%)، ثم من يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (41.1%)، ثم من يحملون شهادة الدكتوراة بنسبة (11.7%). فيما يتعلق بالوظيفة، بينت النتيجة أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تعمل في وظيفة مسئول إداري بنسبة (41.1%)، ثم من يعملون في وظيفة مدير تنفيذي بنسبة (27.4%)، ثم من يعملون في وظيفة مسئول مالي بنسبة (17.6%)، ثم من يعملون في وظيفة عضو مجلس إدارة بنسبة (13.7%). أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة لديها عدد سنوات خبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (43%)، ثم من لديهم عدد سنوات خبرة من (1) إلى أقل من (5) سنوات بنسبة (21.5%)، ثم من لديهم عدد سنوات خبرة من (10) إلى أقل من (15) سنة بنسبة (19.6%)، ثم من لديهم عدد سنوات خبرة أكثر من (15) سنة بنسبة (15.7%).

فيما يخص مجال عمل الشركة، تشير البيانات إلى أن 51% من الشركات العائلية تعمل في المجال التجاري، مما يدل على هيمنة هذا القطاع. يليه القطاع العقاري بنسبة 25%، بينما تمثل الشركات الصناعية والخدمية نسباً أقل، حيث لا تتجاوز 13.7% و10% على التوالي.

أما بالنسبة لعدد الأوقاف التابعة للشركة، تشير النتائج إلى أن 49% من الشركات تمتلك من 2 إلى 4 أوقاف، مما يدل على أن معظم الشركات العائلية تستثمر في عدة أوقاف لتعزيز استدامتها. كما أن 33% من الشركات لديها من 5 إلى 7 أوقاف، لكن النسبة التي تمتلك أكثر من 7 أوقاف تعتبر منخفضة (5.8%). وبالنسبة لنوع الوقف، تظهر البيانات أن 27% من الأوقاف هي مزارع، مما يعكس أهمية القطاع الزراعي في استثمارات الشركات العائلية. بينما تمثل الأوقاف العقارية نسبة 17.6%، والأوقاف المالية والنقدية والخدمية نسبة 7.8% و6% على التوالي.

وفيما يخص عدد الأجيال التي تعاقبت على إدارة الشركة، تشير البيانات إلى أن 48% من الشركات العائلية التي لها وقف استمرت للجيل الثاني. بينما يتواجد الجيل الثالث في 21% من الشركات، مما يعكس انتقالاً تدريجياً في الإدارة. كما أن نسبة الجيل الرابع أو أكثر تظهر في 6% من الشركات.

### ثانياً: نتائج الاستبانة:

فيما يلي النتائج الخاصة بالاستبانة والتي تدور حول ثلاثة محاور هي التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف، مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية، مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال. تعرض الجداول أدناه إجابة عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور (التكرار والنسبة المئوية) مع حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة:

الجدول رقم (2-4). التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
0.63	4.43	0	0	4	21	26	ك عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للأوقاف يؤثر على استدامة الشركة.
		0.0	0.0	7.8	41.2	51.0	%
0.77	4.45	0	2	3	16	30	ك تفتقر الشركة إلى الكوادر المؤهلة لإدارة الأوقاف بكفاءة.
		0.0	3.9	5.9	31.4	58.8	%
0.82	4.20	0	2	7	21	21	ك هناك تحديات في التوفيق بين مصالح الشركة وشروط الواقفين.
		0.0	3.9	13.7	41.2	41.2	%
0.91	4.22	0	2	11	12	26	ك صعوبة الحفاظ على عوائد الأوقاف في ظل التقلبات الاقتصادية.
		0.0	3.9	21.6	23.5	51.0	%
0.66	4.37	0	0	5	22	24	ك تعاني الشركة من ضعف التخطيط المالي المرتبط بالأوقاف.
		0.0	0.0	9.8	43.1	47.1	%
1.01	4.20	1	3	7	14	26	ك هناك نزاعات عائلية تؤثر على استغلال الأوقاف.
		2.0	5.9	13.7	27.5	51.0	%
0.88	3.92	0	5	7	26	13	ك عدم وجود سياسات واضحة لتجديد وتطوير الأوقاف.
		0.0	9.8	13.7	51.0	25.5	%
0.90	3.76	1	4	10	27	9	ك صعوبة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية.
		2.0	7.8	19.6	52.9	17.6	%
<b>0.82</b>	<b>4.19</b>	<b>المتوسط الحسابي العام للمحور</b>					

يوضح الجدول رقم (2-4) التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية التي تمتلك أوقافاً، حيث تُظهر المتوسطات الحسابية شدة هذه التحديات. بشكل عام، يظهر المتوسط الحسابي العام للمحور (4.19) أن هناك بإدارة الأوقاف في الشركات العائلية تواجه تحديات كبيرة.

يُعتبر "نقص الكوادر المؤهلة لإدارة الأوقاف" من أبرز التحديات، حيث سجلت هذه الفقرة متوسطاً قدره 4.45، يليه "عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للأوقاف"، والتي جاءت بمتوسط 4.43. كما أظهرت النتائج وجود "ضعف في التخطيط المالي

المرتبط بالأوقاف"، بمتوسط 4.37، مما يدل على حاجة ملحة لتحسين التخطيط المالي. يُضاف إلى ذلك "صعوبة الحفاظ على عوائد الأوقاف" في ظل التقلبات الاقتصادية، والتي سجلت متوسط 4.22، مما يستدعي استراتيجيات مالية مرنة للتكيف مع هذه التغيرات.

تُعتبر "التحديات في التوفيق بين مصالح الشركة وشروط الواقفين" أيضاً مشكلة حيوية، حيث سجلت متوسط 4.20. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود "نزاعات عائلية تؤثر على استغلال الأوقاف"، والتي سجلت نفس المتوسط (4.20)، يشكل تحدياً هاماً. كما أن "عدم وجود سياسات واضحة لتجديد وتطوير الأوقاف" سجل متوسطاً أقل قدره 3.92، بينما سجل "صعوبة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية"، متوسطاً قدره 3.76، وهي متوسطات مرتفعة تشير إلى وجود هذه التحديات بالفعل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Umar وآخرون (2020) من أن نقص الكوادر البشرية المؤهلة وعدم تحديد أهداف واضحة للوقف يعتبر من أبرز المشكلات التي تواجه الأوقاف العائلية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو القاسم (2020) التي أكدت على أن نجاح الأوقاف يتطلب وجود خطة استراتيجية واضحة تتماشى مع أهداف الشركة العائلية. من ناحية أخرى، تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته سامي (2016) أن ضعف التخطيط المالي يعد من العوامل التي تؤثر سلباً على استدامة الأوقاف، مما يبرز الحاجة الملحة لتطوير استراتيجيات مالية مرنة تتماشى مع التغيرات الاقتصادية، وأن عدم وجود سياسات واضحة يتسبب في النزاعات بين أفراد العائلة، وهو ما يضر ببقاء الوقف وتطويره.

الجدول رقم (3-4). مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
0.83	4.06	0	2	10	22	17	ك يساهم الوقف في تعزيز الاستقرار المالي للشركة.
		0.0	3.9	19.6	43.1	33.3	%
0.70	4.16	0	1	6	28	16	ك يوفر الوقف مصدر دخل مستدام للشركة.
		0.0	2.0	11.8	54.9	31.4	%
0.96	4.18	0	4	8	14	25	ك يعزز الوقف سمعة الشركة وثقة المجتمع بها.
		0.0	7.8	15.7	27.5	49.0	%
0.99	4.00	0	5	10	16	20	ك يقلل الوقف من مخاطر التقلبات الاقتصادية.
		0.0	9.8	19.6	31.4	39.2	%
0.79	4.20	0	1	9	20	21	ك يدعم الوقف مشاريع التوسع والنمو للشركة.
		0.0	2.0	17.6	39.2	41.2	%
0.93	3.92	0	3	15	16	17	ك يعزز الوقف القيم الاجتماعية للشركة.
		0.0	5.9	29.4	31.4	33.3	%
1.04	3.84	1	6	8	21	15	ك يوفر الوقف سيولة مالية في الأزمات.
		2.0	11.8	15.7	41.2	29.4	%
0.89	4.00	1	1	11	22	16	ك يعزز الوقف الشراكة بين الشركة والمجتمع.
		2.0	2.0	21.6	43.1	31.4	%
<b>0.89</b>	<b>4.04</b>	<b>المتوسط الحسابي العام للمحور</b>					

يوضح الجدول رقم (3-4) مساهمة الوقف في استمرارية الشركات العائلية، حيث تُظهر المتوسطات الحسابية أهمية هذه المساهمات. بشكل عام، يظهر المتوسط الحسابي العام للمحور (4.04) أن الوقف يساهم بدور كبير في استمرارية الشركات العائلية.

تُعتبر "يدعم الوقف مشاريع التوسع والنمو للشركة" من أبرز العوامل، حيث سجلت هذه الفقرة متوسطاً قدره 4.20، يليه "يعزز الوقف سمعة الشركة وثقة المجتمع بها"، والتي جاءت بمتوسط 4.18، مما يُبرز أهمية الوقف في بناء سمعة قوية للشركة وزيادة الثقة العامة.

كما أظهرت النتائج أن "يوفر الوقف مصدر دخل مستدام للشركة" سجل متوسط 4.16، مما يدل على أن الوقف يُعتبر مصدراً موثوقاً للدخل، مما يساهم في استقرار الشركة المالي. يُضاف إلى ذلك "يساهم الوقف في تعزيز الاستقرار المالي للشركة"، الذي سجل متوسط 4.06، مما يُظهر تأثير الوقف الإيجابي على الاستقرار المالي العام.

بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر "يقال الوقف من مخاطر التقلبات الاقتصادية" مهمة، حيث سجلت متوسط 4.00. كما أن "يعزز الوقف الشراكة بين الشركة والمجتمع"، الذي سجل نفس المتوسط (4.00)، يُظهر أهمية العلاقة بين الوقف والمجتمع المحلي. ومع ذلك، تُظهر النتائج أن "يعزز الوقف القيم الاجتماعية للشركة" سجل متوسطاً أقل قدره 3.92، وأشار "يوفر الوقف سيولة مالية في الأزمات"، بمتوسط 3.84، أن الوقف أن يُساهم في توفير السيولة المالية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Ab Hamid وآخرون (2024) في أن الوقف يلعب دوراً حيوياً في استمرارية الشركات العائلية، حيث تعكس هذه المساهمات مدى أهمية الأوقاف في تعزيز الأداء المالي والاجتماعي. يتضح أن دعم الوقف لمشاريع التوسع والنمو يمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة، مما يدل على أن الأوقاف يمكن أن تكون رافعة للنمو، وهذا يتماشى مع ما وجده Umar (2019) من أن الشركات التي تستفيد من الأوقاف تتمتع بقدرة أكبر على التوسع في الأسواق الجديدة. كما يتوافق ذلك مع ما أكدته سامي (2016) من أن الشركات التي تُظهر التزاماً اجتماعياً من خلال الأوقاف تحظى بقبول أكبر من قبل المجتمع، مما يعزز من نجاحها.

الجدول رقم (4-4). مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
0.80	4.22	0	1	9	19	22	ك يساعد الوقف في ضمان انتقال ملكية الشركة بين الأجيال.
		0.0	2.0	17.6	37.3	43.1	%
1.06	3.88	3	0	14	17	17	ك يحدد الوقف حقوق الأجيال القادمة في الشركة.
		5.9	0.0	27.5	33.3	33.3	%
1.14	3.71	5	0	13	20	13	ك يقلل الوقف من النزاعات العائلية حول الميراث.
		9.8	0.0	25.5	39.2	25.5	%
0.87	4.10	1	1	8	23	18	ك يوفر الوقف موارد مالية لدعم الأجيال الجديدة.
		2.0	2.0	15.7	45.1	35.3	%
0.91	4.10	0	3	10	17	21	ك يشجع الوقف الأجيال الجديدة على الابتكار والتطوير.
		0.0	5.9	19.6	33.3	41.2	%
0.93	4.10	1	2	8	20	20	ك يضمن الوقف استمرارية القيم العائلية في الإدارة.
		2.0	3.9	15.7	39.2	39.2	%
1.19	3.86	2	8	4	18	19	ك يساهم الوقف في تدريب الأجيال الجديدة على الإدارة.
		3.9	15.7	7.8	35.3	37.3	%
1.10	4.12	3	2	4	19	23	ك يحدد الوقف آليات واضحة لتعاقب القيادة.
		5.9	3.9	7.8	37.3	45.1	%
0.76	4.24	0	0	10	19	22	ك يحفظ الوقف وحدة العائلة وتماسكها.
		0.0	0.0	19.6	37.3	43.1	%
0.68	4.25	0	0	7	24	20	ك يعزز الوقف التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.
		0.0	0.0	13.7	47.1	39.2	%
<b>0.75</b>	<b>4.05</b>	<b>المتوسط الحسابي العام للمحور</b>					

يوضح الجدول رقم (4-4) مساهمة الوقف في تخطيط تعاقب الأجيال، حيث تُظهر المتوسطات الحسابية أهمية هذه المساهمات في تعزيز استمرارية الشركات العائلية. بشكل عام، يظهر المتوسط الحسابي العام للمحور (4.05) أن الوقف يقوم بدور كبير في تخطيط تعاقب الأجيال بالشركات العائلية التي لها أوقاف.

يُعتبر "يعزز الوقف التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد" من أبرز العوامل، حيث سجلت هذه الفقرة متوسطاً قدره 4.25، يليه "يحفظ الوقف وحدة العائلة وتماسكها" بمتوسط 4.24، مما يُبرز أهمية الوقف في تعزيز الروابط الأسرية وضمان تماسك العائلة. كما أظهرت النتائج أن "يساعد الوقف في ضمان انتقال ملكية الشركة بين الأجيال" سجل متوسط 4.22، مما يدل على أن الوقف يُعتبر أداة فعالة لضمان انتقال الملكية بسلاسة. يُضاف إلى ذلك "يحدد الوقف آليات واضحة لتعاقب القيادة"، الذي سجل متوسط 4.12، مما يُظهر أهمية وجود آليات محددة لتسهيل تعاقب الأجيال في القيادة.

أظهرت النتائج أيضاً أن "يوفر الوقف موارد مالية لدعم الأجيال الجديدة" و" يشجع الوقف الأجيال الجديدة على الابتكار والتطوير"، وكلاهما سجل متوسط 4.10، مما يبرز دور الوقف في توفير الدعم المالي والتحفيز على الابتكار للأجيال الجديدة. كما أن "يضمن الوقف استمرارية القيم العائلية في الإدارة" سجل نفس المتوسط (4.10)، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على القيم العائلية في العمليات الإدارية.

ومع ذلك، تُظهر النتائج أن "يحدد الوقف حقوق الأجيال القادمة في الشركة" سجل متوسطاً أقل قدره 3.88، مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذا الجانب. كما تُشير "يساهم الوقف في تدريب الأجيال الجديدة على الإدارة"، التي جاءت بمتوسط 3.86، إلى أهمية تعزيز برامج التدريب لدعم الأجيال الجديدة في مجال الإدارة. أخيراً، تُظهر "يقال الوقف من النزاعات العائلية حول الميراث" متوسطاً قدره 3.71، مما يبرز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة للتخفيف من النزاعات.

تتفق النتائج السابقة مع نتائج كلاً من Umar (2019) و Bizri (2016) التي بينت فعالية الوقف في التخطيط الفعال لتعاقب الأجيال داخل الشركات العائلية، مما يُشير إلى قدرة الوقف على دعم رؤية واضحة للمستقبل. كما أن هذا يتماشى مع ما وجده السعدي (2022) من أن التخطيط الاستراتيجي المدعوم بالأوقاف يُسهم في تحقيق أهداف الشركات على المدى الطويل. كما يتوافق هذا مع ما أشارت إليه دراسة Ab Rahman وآخرون (2024) بأن الأوقاف تُسهم في ضمان استمرارية الملكية عبر الأجيال وفي تحفيز الابتكار والتطوير. من ناحية أخرى، أكد سامي (2016) على تحديد حقوق الأجيال القادمة في الشركة، حيث تُعتبر هذه النقطة محورية لضمان العدالة في توزيع الميراث. كما أكد على الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب لتأهيل الأجيال الجديدة في الإدارة، وهو ما يُظهر أهمية الاستثمار في التعليم والتطوير.

#### ثالثاً: نتائج المقابلة:

فيما يلي نتائج المقابلة، حيث تم عقد مقابلات شبه مقننة باستخدام استمارة المقابلة التي تم إعدادها لهذا الغرض مع (8) من خبراء الأوقاف العائلية بالمملكة العربية السعودية. تم جمع إجابات الخبراء على أسئلة المقابلة وتم تصنيفها وفق محاور رئيسية. يوضح الجدول (4-5) الإجابات الخاصة بخبراء الأوقاف العائلية على فاعلية الوقف لدى الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

الجدول رقم (4-5). الإجابات الخاصة بخبراء الأوقاف العائلية على فاعلية الوقف لدى الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية

العبارة	نعم، بشكل كبير	إلى حد ما	لم يكن له تأثير يذكر
هل تعتقد أن وجود وقف للشركة يساهم في الحفاظ على تماسك العائلة وأفرادها؟	ك 8 %100	0 %0	0 %0
هل تعتقد أن وجود وقف للشركة يساهم في الحفاظ على الثروة؟	ك 7 %87.5	1 %12.5	0 %0
هل تعتقد أن وجود وقف للشركة يساهم في تحقيق الانتقال السلس بين أجيال العائلة في تولي قيادة الشركة؟	ك 4 %50	2 %25	2 %25
هل تعتقد أن وجود وقف للشركة يقلل من النزاعات العائلية بين أفراد العائلة؟	ك 4 %50	3 %37.5	1 %12.5

يوضح الجدول رقم (4-5) الإجابات الخاصة بخبراء الأوقاف العائلية حول فاعلية الوقف في الشركات العائلية التي تمتلك أوقافاً في المملكة العربية السعودية. تظهر النتائج أن "وجود وقف للشركة يساهم في الحفاظ على تماسك العائلة وأفرادها" حصل على موافقة كاملة من الخبراء، حيث أشار 100% من الخبراء إلى أن وجود الوقف يُعزز من تماسك العائلة. كما بينت النتائج أن "وجود وقف للشركة يساهم في الحفاظ على الثروة"، حيث وافق 87.5% من المشاركين على ذلك، بينما أبدى 12.5% منهم تأييداً محدوداً.

فيما يتعلق بفاعلية الوقف في "تحقيق الانتقال السلس بين أجيال العائلة في تولي قيادة الشركة"، أظهرت النتائج تبايناً أكبر، حيث اعتقد 50% من الخبراء أن الوقف يُساهم بشكل كبير، بينما أشار 25% إلى تأثير متوسط و25% إلى عدم تأثير يذكر.

أما بالنسبة لسؤال "هل يساهم وجود وقف للشركة في تقليل النزاعات العائلية بين أفراد العائلة"، فقد أيد 50% من المشاركين هذه الفكرة، بينما اعتبر 37.5% أن التأثير كان إلى حد ما، في حين أشار 12.5% إلى عدم تأثير الوقف في هذا الجانب.

بشكل عام، تُظهر الإجابات أن الوقف يُعتبر أداة فعالة في تعزيز تماسك العائلة والحفاظ على الثروة، لكنه يحتاج إلى مزيد من العمل لتحقيق تأثير أكبر في جوانب الانتقال القيادي وتقليل النزاعات العائلية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات أبو القاسم (2020) ومحمد وآخرون التي أكدت على أهمية الأوقاف كأداة لتعزيز التماسك الأسري والحفاظ على الثروة وكذلك فعاليتها في جوانب الانتقال القيادي وتقليل النزاعات العائلية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته سامي (2016) من أن الوقف يحقق التعاقب السلس بين الأجيال ويحافظ على الأصول والثروة ويضمن تحقيق التواصل العائلي بشكل فعال.

الجدول رقم (4-6). الإجابات الخاصة بخبراء الأوقاف العائلية على جوانب قيادة العمل العائلي بالشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية

النسبة التي تلتزم بهذه الممارسة	البند
65%	وجود مجلس عائلي
40%	فصل الملكية عن الإدارة
75%	وجود أنظمة رقابية مستقلة
70%	توزيع الملكية بالتساوي بين الأبناء
55%	وجود نظام لتوريث الأحماد
25%	تخصيص جزء من الملكية للأوقاف
50%	حماية حقوق الملاك الأقلية
80%	الاستعانة بمستشارين قانونيين وماليين
40%	اختيار المستشارين بمعايير مهنية (غير شخصية)
65%	نسبة المناصب القيادية المشغولة بالعائلة
55%	وجود دستور عائلي مكتوب
60%	الالتزام الفعلي بدستور العائلي
40%	تعديل الدستور بموافقة الأغلبية
60%	انتظام اجتماعات العائلة (فصلية على الأقل)

يوضح الجدول رقم (4-6) الإجابات الخاصة بخبراء الأوقاف العائلية حول جوانب قيادة العمل العائلي في الشركات العائلية التي تمتلك أوقافاً في المملكة العربية السعودية، حيث تُظهر النتائج التزام الشركات بممارسات مختلفة. بينت النتائج أن "وجود مجلس عائلي" يُعتبر ممارسة هامة، حيث تُشير النتائج إلى أن 65% من الشركات تلتزم بهذه الممارسة. كما أن "توزيع الملكية بالتساوي بين الأبناء" و "نسبة المناصب القيادية المشغولة بالعائلة" يسجلان أيضاً 70% و 65% على التوالي، مما يدل على أهمية الحفاظ على توازن الملكية والمناصب داخل العائلة.

تُعتبر "وجود أنظمة رقابية مستقلة" من الممارسات الأكثر شيوعاً، حيث بلغت النسبة 75%. كما يُظهر "فصل الملكية عن الإدارة" التزاماً بنسبة 40%، مما يعكس أهمية التمييز بين الملكية والإدارة لتعزيز الحوكمة.

علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أن "وجود نظام لتوريث الأحماد" يحظى بنسبة 55%، بينما "حماية حقوق الملاك الأقلية" بلغت 50%. هذه النتائج تشير إلى أهمية التعامل مع قضايا التوريث وحماية حقوق جميع الملاك.

من ناحية أخرى، تُعتبر "الاستعانة بمستشارين قانونيين وماليين" ممارسة شائعة، حيث بلغت النسبة 80%، مما يدل على أهمية الاستعانة بالخبراء لدعم القرارات الإدارية. ومع ذلك، فإن "اختيار المستشارين بمعايير مهنية (غير شخصية)" حصل على نسبة 40%، مما يُظهر حاجة لتحسين هذه الممارسة لضمان اختيار مستشارين بناءً على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية.

أظهرت النتائج أيضاً أن "وجود دستور عائلي مكتوب" حصل على موافقة من الخبراء بنسبة 55%، بينما "الالتزام الفعلي بدستور العائلة" حاز على نسبة 60%. مع ذلك، حصل "تعديل الدستور بموافقة الأغلبية" على نسبة 40%، وحصل "انتظام اجتماعات العائلة (فصلية على الأقل)" على نسبة 60%، مما يُبرز أهمية التواصل المستمر بين أفراد العائلة.

يتضح من النتائج السابقة أن وجود مجلس عائلي ودستور عائلي يتولى أمور الشركة العائلية، وتوزيع الملكية والمناصب القيادية وفق منهجية سليمة بين أفراد العائلة يساهم في تحسين العمل العائلي وضبط العلاقات بين أفراد العائلة. كما أن وجود

نظام للحوكمة والاستعانة بالمستشارين الخارجيين وتوظيف أفراد العائلة في الشركة يساهم في الحفاظ على استمرارية وبقاء العمل العائلي وتخفيف النزاع بين أفراد العائلة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من Ab Hamid وآخرون (2024) و Muhammad وآخرون (2024) أن توزيع الملكية بالتساوي بين الأبناء ونسبة المناصب القيادية الشاغرة للعائلة تُظهر حرص العائلات على تحقيق توازن داخلي، مما يعزز من التعاون ويقلل من النزاعات. كما أبرزت نتائج دراسة Umar (2019) أن الشركة العائلية التي تبقى لأجيال متعاقبة هي التي تحرص على حماية حقوق الملاك الأقلية ووجود آليات واضحة لضمان العدالة بين الأجيال. كما بينت دراسة Umar وآخرون (2020) أن الاستعانة بمستشارين قانونيين وماليين يعتبراً على وعي العائلات بأهمية الخبرة في اتخاذ القرارات، ولكن يجب تحسين معايير اختيار هؤلاء المستشارين لضمان الكفاءة. كما أن الالتزام بدستور عائلي مكتوب أهمية التواصل المستمر والتنظيم، مما يعزز من استمرارية العمل العائلي وثباته عبر الأجيال.

### الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

1. بينت النتائج تباين في انخراط الأجيال المختلفة للعائلة في العمل بالشركات العائلية التي بها أوقاف، حيث تبين أن 48% من الشركات العائلية يعمل بها الجيل الثاني، بينما 21% من الشركات يعمل بها الجيل الثالث، وأن 6% من الشركات يعمل بها الجيل الرابع. هذا يدل على استمرارية العلاقة بين أجيال العائلة والشركة واهتمامهم بتحقيق رؤية المؤسس.
2. بينت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية التي لها أوقاف بالمملكة العربية السعودية تتمثل، من الأعلى إلى الأقل حسب المتوسط الحسابي، في نقص الكوادر المؤهلة لإدارة الأوقاف، عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للأوقاف، ضعف في التخطيط المالي المرتبط بالأوقاف، صعوبة الحفاظ على عوائد الأوقاف في ظل التقلبات الاقتصادية، التحديات في التوفيق بين مصالح الشركة وشروط الواقفين، نزاعات عائلية تؤثر على استغلال الأوقاف، عدم وجود سياسات واضحة لتجديد وتطوير الأوقاف، وصعوبة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية.
3. بينت النتائج أن الوقف يلعب دوراً حيوياً في استدامة الشركات العائلية، حيث يدعم الوقف مشاريع التوسع والنمو للشركة، يعزز سمعة الشركة وثقة المجتمع بها، يوفر مصدر دخل مستدام للشركة، يساهم في تعزيز الاستقرار المالي للشركة، يقلل من مخاطر التقلبات الاقتصادية، يعزز الشراكة بين الشركة والمجتمع، يعزز القيم الاجتماعية للشركة، ويوفر الوقف سيولة مالية في الأزمات.
4. بينت النتائج أن الوقف يلعب دوراً هاماً في تخطيط تعاقب الأجيال في الشركات العائلية، حيث يعزز الوقف التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، يحفظ وحدة العائلة وتماسكها، يساعد في ضمان انتقال ملكية الشركة بين الأجيال، يحدد آليات واضحة لتعاقب القيادة، يوفر موارد مالية لدعم الأجيال الجديدة، يشجع الأجيال الجديدة على الابتكار والتطوير، يضمن استمرارية القيم العائلية في الإدارة، يحدد حقوق الأجيال القادمة في الشركة، يساهم في تدريب الأجيال الجديدة على الإدارة، ويقلل من النزاعات العائلية حول الميراث.
5. بينت نتائج المقابلات مع خبراء الأوقاف العائلية بالمملكة العربية السعودية أن الوقف يُعتبر أداة فعالة في تعزيز تماسك العائلة والحفاظ على الثروة وأن الوقف يحقق التعاقب السلس بين الأجيال ويحافظ على الأصول والثروة ويضمن تحقيق التواصل العائلي بشكل فعال.
6. علاوة على ذلك، أظهرت آراء الخبراء أن وجود مجلس عائلي ودستور عائلي يتولى أمور الشركة العائلية، وتوزيع الملكية والمناصب القيادية وفق منهجية سليمة بين أفراد العائلة يساهم في تحسين العمل العائلي وضبط العلاقات بين أفراد العائلة. كما أن وجود نظام للحوكمة والاستعانة بالمستشارين الخارجيين وتوظيف أفراد العائلة في الشركة يساهم في الحفاظ على استمرارية وبقاء العمل العائلي وتخفيف النزاع بين أفراد العائلة.

### التوصيات

في ضوء ما سبق، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. يعتبر الوقف هو الخيار الأمثل للشركات العائلية للحفاظ على العائلة والثروة، ولذلك يجب أن تتبنى الشركات العائلة مفهوم الوقف كمنهجية استراتيجية لاستدامة أعمالها وأن تسارع على تأسيس وقف لها يحفظ الثروة ويزيد الترابط بين العائلة عبر

الأجيال المختلفة. لتحقيق هذه النقطة، يجب على الشركات العائلية أن تبدأ بعقد اجتماعات عائلية موسعة لمناقشة مفهوم الوقف وفوائده على المدى الطويل في حماية الأصول وتعزيز الروابط العائلية. يمكنهم الاستعانة بخبراء في الوقف والقانون الشرعي لشرح الجوانب القانونية والمالية لتأسيس الوقف، وتقديم أمثلة لشركات عائلية نجحت في تبني هذا النموذج. بعد ذلك، يجب صياغة رؤية ورسالة واضحة للوقف تتناسب مع قيم العائلة وأهداف الشركة، والبدء في الإجراءات القانونية لتسجيل الوقف وتحديد أصوله ونظاره.

2. التوعية بأهمية الوقف في تحقيق التعاقب السلس للأجيال في قيادة الشركات العائلية وضمان نموها وتطويرها من خلال تنظيم ورش عمل ولقاءات دورية تُبرز فوائد الوقف في حفظ الثروة وضمان الاستدامة المالية. يمكن استخدام دراسات حالة لشركات عائلية ناجحة لتوضيح فعالية الوقف. كما يُستحسن التعاون مع الهيئات الحكومية والجامعات لتصميم برامج تثقيفية حول تأسيس الوقف وإدارته. بالإضافة إلى ذلك، يجب إنتاج مواد توعوية مثل كتيبات إرشادية وفيديوهات قصيرة تشرح دور الوقف في حماية الأصول وتقليل النزاعات. لتحقيق التوعية الفعالة، يجب على الشركات العائلية تنظيم ورش عمل وندوات دورية تستهدف جميع أفراد العائلة، وخاصة الأجيال الشابة، لتسليط الضوء على دور الوقف في ضمان استمرارية الشركة وحماية الثروة من التفتت. يمكن دعوة قادة شركات عائلية وقيية ناجحة لمشاركة قصص نجاحهم وخبراتهم. يُنصح بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي لتطوير برامج تعليمية متخصصة حول إدارة الوقف وحوكمة الشركات العائلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب إنتاج محتوى توعوي جذاب يشمل كتيبات، رسوم بيانية، وفيديوهات قصيرة توضح المبادئ الأساسية للوقف وكيفية مساهمته في تحقيق الأهداف العائلية والمالية.

3. تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة من حيث تحديد دستور العائلة والالتزام الفعلي به، وتحديد نسب الملكية لأفراد العائلة وأوراهم وأنظمة التعويضات الخاصة بهم، ومواعيد الاجتماعات العائلية وطرق التواصل العائلي وأساليب حل النزاعات العائلية. يتحقق ذلك ببدء العائلة في صياغة "دستور العائلة" الذي يُعتبر وثيقة ملزمة تُحدد الأدوار والمسؤوليات، بما في ذلك نسب الملكية، وآليات توزيع الأرباح، ونظم التعويضات لأفراد العائلة العاملين في الشركة. يجب أن يُحدد الدستور أيضًا جداول زمنية واضحة للاجتماعات العائلية المنتظمة، ويُفصل قنوات التواصل الفعالة بين أفراد العائلة. الأهم من ذلك هو وضع آلية واضحة لحل النزاعات، مثل الوساطة أو التحكيم العائلي، لضمان معالجة الخلافات بشكل بناء ومنع تأثيرها السلبي على الشركة أو الوقف.

4. اعتماد أنظمة إدارية متكاملة تشمل سياسات واضحة لتحديد أدوار أفراد العائلة وطرق تعيين الموظفين من داخل العائلة وخارجها، وكذلك طرق تقييم الأداء وتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، مع الاستعانة بمستشارين خارجيين متخصصين في الإدارة المالية والقانونية، على أن يتم اختيار المستشارين الخارجيين وفق خطة واضحة وفق قيم الشركة العائلية وتحديد أدوارهم بكل دقة. لتطبيق أنظمة إدارية متكاملة، يجب على الشركة وضع سياسات وإجراءات تشغيلية مكتوبة وموثقة تحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات كل فرد في العائلة والموظفين من خارجها. ينبغي تطوير نظام لتعيين الموظفين يعتمد على الكفاءة والجدارة، بغض النظر عن انتمائهم العائلي. كما يجب تطبيق نظام تقييم أداء دوري وشفاف يشمل جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، لضمان المساءلة وتحسين الأداء المستمر. عند الاستعانة بمستشارين خارجيين، يجب وضع معايير اختيار واضحة بناءً على الخبرة والسجل الحافل، وتحديد نطاق عملهم وأدوارهم بدقة في عقود مكتوبة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

5. يجب إنشاء برامج تدريبية تستهدف الأجيال الجديدة بالشركة العائلية لتعزيز مهاراتهم في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل، دورات تدريبية، وتوجيه من قبل خبراء في مجال الأوقاف والشركات العائلية. يتم تحقيق ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية مخصصة بالتعاون مع مؤسسات تعليمية أو استشارية متخصصة في الشركات العائلية والأوقاف. هذه البرامج يجب أن تركز على تطوير المهارات الإدارية، المالية، الاستراتيجية، ومهارات القيادة لدى الأجيال الجديدة. يمكن أن تشمل دورات تدريبية متقدمة، ورش عمل تطبيقية، وبرامج توجيه وإرشاد يقوم بها قادة حاليون أو خبراء في المجال. من المهم أيضًا إشراكهم في مشاريع فعلية داخل الشركة أو الوقف لاكتساب الخبرة العملية وتطبيق المعرفة المكتسبة.

6. تحسين إدارة الأوقاف ماليًا واستثمارياً من خلال تنويع استثمارات الأوقاف لتقليل المخاطر وزيادة العوائد، مع إنشاء صندوق سيولة طوارئ لمواجهة الأزمات، وكذلك اعتماد أدوات تخطيط مالي متقدمة لإدارة الموارد بشكل فعال مثل تحليل

السيناريوهات الاقتصادية وتقييم المخاطر. لتحسين الإدارة المالية والاستثمارية للأوقاف، يجب على مجلس نظارة الوقف تطوير استراتيجية استثمارية واضحة ومُتنوعة تشمل أصولاً مختلفة مثل العقارات، الأسهم، السندات، والاستثمارات البديلة لتقليل المخاطر وزيادة العوائد. يجب إنشاء صندوق سيولة للطوارئ يُحدد حجمه بناءً على احتياجات الوقف التشغيلية المحتملة لمواجهة الأزمات. كما يُنصح بتبني أدوات التخطيط المالي المتقدمة مثل تحليل السيناريوهات الاقتصادية وتقييم المخاطر بانتظام. يمكن الاستعانة بمديري محافظ استثمارية متخصصين في إدارة أموال الأوقاف، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية واضحة لمراقبة أداء الاستثمارات وضمان تحقيق أقصى عائد مستدام.

### مقترحات لبحوث مستقبلية

في ضوء ما سبق، يقترح الباحث إجراء البحوث المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسات مستقبلية على شركات عائلية وفاقية كدراسة حالة وإجراء تحليل لأدائها المالي والاجتماعي قبل وبعد تأسيس الوقف من أجل الوقوف على مدى مساهمة الوقف في نمو وتطور الشركة.
2. إجراء دراسات لتقييم النماذج التمويلية غير التقليدية التي تتبناها هذه الشركات، مثل الاستثمار الاجتماعي، أو الصكوك الوقفية، أو آليات التمويل المختلطة، ومدى فعاليتها في تحقيق العوائد المالية والاجتماعية المستدامة.
3. بحث أثر الوقف على رأس المال البشري والولاء التنظيمي في الشركات العائلية لمعرفة هل يؤثر وجود الوقف وأهدافه الخيرية على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. يمكن دراسة العلاقة بين الثقافة الوقفية للشركة ومستوى الولاء التنظيمي للموظفين، وتأثير ذلك على الأداء العام للشركة.
4. إجراء دراسات مقارنة بين الشركات العائلية التي أسست أوقافاً وتلك التي لم تفعل، ضمن قطاعات صناعية متشابهة، وذلك لتقييم الفروقات في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الربحية، النمو، المسؤولية الاجتماعية، والابتكار.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين (1414 هـ). لسان العرب. الطبعة الثالثة. دار صادر. بيروت.
- أبو القاسم، نجات (2020). دور الوقف الإسلامي في رعاية الأسرة بين التراث والمعاصرة. مجلة كلية الآداب (جامعة الفيوم)، 12(2)، 2657-2743.
- آل الشيخ، عبدالله بن عبد العزيز (2020). الاستدامة: التحديات والفرص. دار العبيكان. الرياض.
- آل غالب، تاج الدين أحمد لؤي (2017). مبادئ تنمية الأوقاف: دراسة في التنمية الإدارية. دار آلب غالب للنشر والتوزيع. جدة.
- الخميس، إبراهيم (2023). الأوقاف العائلية وصندوق العائلة. استثمار المستقبل. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الزركشي، محمد بن عبدالله (1410 هـ). شرح الزركشي على مختصر الخرقى. الطبعة الأولى. دار العبيكان. الرياض.
- السعيد، وصاف وقندوز، عبد الكريم وبلالي، أحمد (2018). تطوير الدور التنموي لنظام الوقف: مقارنة الشركات الوقفية (حالة المملكة العربية السعودية). مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، (3)، 1-30.
- سلمان، سامي تيسير (2016). التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات. الدار العربية للعلوم ناشرون. بيروت.
- شميم، عمر فخر الدين (2019). وثائق الأوقاف المعاصرة: دراسة فقهية تطبيقية. دار محاور للنشر والتوزيع. دمشق.
- الضويان، أحمد بن فهد (2024). الوقف وأثره في استدامة الشركات العائلية. مركز تكوين للدراسات والأبحاث. الدمام. المملكة العربية السعودية.

- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد. (2013). البحث العلمي – مفهومه وأساليبه، (ط5). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العجلان، عبد العزيز بن صالح (2023). الشركات العائلية في السعودية: دراسة قانونية لدورها في دعم المجتمع المحلي وتنمية الاقتصاد الوطني. صحيفة مال الاقتصادية.
- عفيف، سعاد بنت عبود (2019). دور الوقف في التنمية الاجتماعية. مركز البحوث والدراسات الوقفية. سلسلة دراسات ساعي العلمية. مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الغرفة التجارية بالرياض (2016). استثمارات الشركات العائلية يعادل 10 في المائة من الناتج المحلي. غرفة التجارة والصناعة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- غرفة الشرقية (2021). الأوقاف خيار الشركات العائلية لتجاوز معضلة تعاقب الأجيال وتحقيق الاستدامة. البوابة الرقمية لغرفة الشرقية. الغرفة التجارية بالشرقية. الدمام. المملكة العربية السعودية.
- غلاب، فاتح وزروخي، فيروز وميمون، الطاهر (2020). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، 3(1)، 249-258.
- فوربس الشرق الأوسط (2022). أقوى 100 شركة عائلية عربية 2022.
- <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/lists/the-top-100-arab-family-businesses/olayan-financing-company-ofc>
- المركز الوطني للمنشآت العائلية (2023). الريادة في الأوقاف العائلية. المركز الوطني للمنشآت العائلية. المملكة العربية السعودية.
- مومني، إسماعيل وعويسي، أمين (2018). حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية. الأمانة العامة للأوقاف. الكويت.
- نيا، محمد مقامي (2023). الوقف والاستثمار التجاري لأموال الوقف في التشريع التركي. مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، 7(02)، 37-60.
- هني، محمد جعفر (2019). حوكمة الشركات الوقفية العائلية بين النظرية والتطبيق. مجلة المالية وحوكمة الشركات، 3(1)، 76-102.

#### المراجع الأجنبية:

- Ab Hamid, M. H., Rani, M. A. M., Rosli, M. S. D. A., Adenan, F., & Remly, M. R. (2024). Empowering Families, Eradicating Poverty: Unleashing the Power of Zurri Waqf in Malaysia. *International Journal of Islamic Studies*, 33(3), 331-344.
- Ab Hamidi, M. H. B., Mat, M. D. M. A. B., Raniiii, D. A. B. M. N., Mohd, M. K. I. R. D., Binti, S. B. M. T. A., & Ahmadvii, I. D. M. Y. (2022). The Development of the Waqf Zurri Model Through Family Business Cooperatives. *International Journal of Special Education*, 37(3s).
- Ab Rahman, M. F., Abdullah Thaidi, H. A., Mohamad Suhaimi, F., & Ab Rahim, S. F. (2024). Proposed temporary waqf model for family waqf implementation in Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(1), 56-78.

- 
- Bansal, S., & Khalique, F. (2023). Tata Sons and the Battle for Control: A Case Study of Family, Trusts, and Shareholders. *Lloyd Business Review*, 1-10.
  - Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133-154.
  - Burns, P. (2022). *Entrepreneurship and small business*. Bloomsbury Publishing.
  - Mohamad, N. A. (2018). A study on the socio-economic roles of waqf ahli (Family waqf) in promoting family security and a sustainable family economy. *IIUMLJ*, 26, 141.
  - Muhammad, A.A., Ardo, A., Aliyu, S., Tafida, A. (2024). The Role of Waqf in Promoting Family-Owned Businesses among Married Women in Northeastern Nigeria. *International Journal of Emerging Issues in Islamic Studies*, 4(2), 34-46.
  - Umar, U. H. (2019). Integrating family waqf into an inheritable going concern business: an instrument for the sustainable welfare of exempted heirs. In *Revitalization of Waqf for Socio-Economic Development, Volume II* (pp. 67-87). Cham: Springer International Publishing.
  - Umar, U. H., Kademi, T. T., & Haron, M. H. (2020). Integrating Waqf and Business: Ensuring business sustainability for the welfare of heirs and non-heirs. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 28(1), 191-213.
  - Ward, J. (2016). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Springer.
  - West, A. (2019). *Succession planning in family-owned businesses in Nigeria*. Walden University.