



مأسسة الشركات غير الربحية

مركز جود الاعمال - إدارة الدراسات والأبحاث

المقدمة:

تُعد الشركات بجميع أنواعها ركيزة أساسية في بناء التنمية الاقتصادية. بل أكثر من ذلك، فهي ليست مجرد كيانات اقتصادية ضمن إطار قانوني؛ إنها انعكاس لخيارات المجتمع وأولوياته. وقد تنوعت الشركات في أهدافها وأشكالها، فمنها شركات ربحية تسعى إلى تحقيق الأرباح والنمو الاقتصادي، ومنها شركات غير ربحية تركز جهودها لخدمة المجتمع دون غاية ربحية مباشرة، ومنها ما يجمع بين البعدين الاقتصادي والتنموي المستدامة.

إن أهمية الشركات لا تقتصر على دورها في زيادة الإنتاج وتوليد الوظائف وجذب الاستثمارات، بل تتعدى ذلك إلى كونها أداة لتنظيم الموارد، وتحفيز الابتكار، وتوسيع دائرة المسؤولية تجاه الأفراد والمجتمعات. كما أن وجود أنواع متعددة من الشركات سواء شركات ربحية وغير ربحية، صغيرة أو كبيرة، محلية وعالمية، يعكس حيوية الاقتصاد الحديث ومرونته في تلبية احتياجات متنوعة.

وتتميز الشركات في كونها تستند إلى الحوكمة التي تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح هذه الكيانات، فهي التي تضع القواعد والمعايير لضمان الشفافية والمساءلة وحسن إدارة الموارد، وتُعزز الثقة بين الشركات وأصحاب المصلحة من مستثمرين وعاملين ومجتمعات محلية. فالحوكمة بالنسبة للشركات الربحية تعني حماية حقوق المساهمين وضمان كفاءة الاستثمار، بينما بالنسبة للشركات غير الربحية فهي تعزز ثقة المتبرعين والمجتمع في رسالتها وأهدافها.

هذا التداخل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، تحت مظلة الحوكمة الرشيدة، هو ما يمنح الشركات قيمتها الحقيقية ويجعلها ركيزة لا غنى عنها في بناء مستقبل أكثر توازناً وازدهاراً.

نشأة الشركات غير الربحية وتطورها في السوق السعودي

نشأة الشركات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ارتبطت بتطور الأنظمة التجارية. فبعد صدور نظام المحكمة التجارية عام 1350هـ، تضمن أول نظام مستقل للشركات عام 1385هـ نموذج الشركة التعاونية القريب من الشركات غير الربحية، لكنه لم يزدهر لغياب الدعم التشريعي. وفي عام 1437هـ طُرحت مسودة نظام مستقل للشركات غير الربحية، غير أن المشرع دمجها في النظام العام. ومع صدور نظام الشركات الحالي عام 1443هـ، ظهر هذا النوع بشكل واضح ومفصل، في خطوة تُعد نقلة نوعية تعزز دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ماهي الشركات غير الربحية:

هي شركات لا تستهدف تحقيق عوائد مالية شخصية للشركاء أو المساهمين، بل تُسخر مواردها وأرباحها لخدمة المجتمع في صور متعددة. ومن هنا، فهي تُشبه في بعض ملامحها الوقف الخيري الإسلامي، وإن كانت تأخذ شكلاً إدارياً حديثاً يتماشى مع متطلبات الإدارة المعاصرة. والشركات غير الربحية وفقاً لقانون الشركات الجديد في النظام السعودي هي تتخذ شكل شركة مساهمة فقط، ولا يحق لها اتخاذ أي شكل آخر. وتلتزم هذه الشركة بإنفاق أرباحها الناتجة عن ممارسة أنشطتها في المصارف والمجالات العامة غير الربحية التي تهدف حصرياً إلى خدمة المجتمع. وتتولى وزارة التجارة، بالتنسيق مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تحديد هذه المصارف والجهات بدقة. كما يجيز النظام للشركات غير الربحية مع مراعاة القوانين ذات الصلة الحصول على عوائد نقدية، أو عينية مقابل أعمالها، أو منتجاتها، أو خدماتها، على أن تُنفق هذه العوائد في المصارف والمجالات المنصوص عليها في عقد تأسيسها أو نظامها الأساسي. ولا يجوز للشركات غير الربحية طرح أسهمها للاكتتاب العام، وذلك اتساقاً مع طبيعتها التي لا تستهدف تحقيق أرباح شخصية للشركاء أو المساهمين، بل تُوجّه أرباحها حصرياً لخدمة الأهداف العامة.

أهمية الشركات غير الربحية:

تُعد الشركات غير الربحية أحد المكونات الجوهرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الحديثة، إذ تعمل كأداة استراتيجية لسد الفجوات التي قد لا يغطيها القطاعان العام والخاص، مثل التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية، مع تعزيز قيم المسؤولية المجتمعية والحوكمة الرشيدة. وعلى الرغم من أنها لا تستهدف تحقيق أرباح شخصية للمؤسسين أو الشركاء، فإنها تسهم في تحريك الاقتصاد الوطني عبر خلق فرص العمل وإدارة استثمارات مستدامة، فضلاً عن دورها في دعم رؤية السعودية 2030 من خلال رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي وتعزيز أثره التنموي.

مجالات الشركة غير الربحية العامة:

وفقا للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تشمل المصارف والمجالات للشركة غير الربحية العامة ما يلي:

- الأنشطة الدينية.
- التعليم، والتدريب، والأبحاث.
- الشؤون الصحية والنفسية، والتمريض، وعلاج المرضى.
- برامج رعاية الأسرة والطفولة.
- دعم برامج التأهيل المهني، والصحي، والاجتماعي، والنفسي، والعلمي.
- الآداب والثقافة، والفنون، والمواهب، والهوايات.
- التراث، والسياحة، والترفيه.
- دعم ورعاية الحرف والمهن بمختلف أنواعها.
- الأنشطة الرياضية.
- تقديم الخدمات القانونية لخدمة المجتمع.
- دعم ورعاية برامج المواطنة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- دعم برامج توفير الإسكان لفئات المجتمع.
- برامج مكافحة الفقر وتقديم الإعانات لمستحقيها.
- دعم الدخل وصيانتها.
- أنشطة تقنية المعلومات والبيانات والذكاء الاصطناعي.
- حماية البيئة والحياة الفطرية.
- دعم برامج ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وحماية المستهلك.
- إنشاء أو تشغيل أو صيانة المستشفيات والمراكز الطبية.
- دعم وتمكين الاستثمار الاجتماعي والأعمال التطوعية.
- أي مصارف ومجالات غير ربحية عامة أخرى تحددها الوزارة بالتنسيق مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ميّز النظام السعودي بين أنواع الشركات غير الربحية:

الشركات غير الربحية العامة:

هي شركات مساهمة لا يمكن أن تتخذ أي شكل آخر، وتلتزم بتوجيه أرباحها إلى مجالات عامة تخدم المجتمع، مثل التعليم، والصحة، والثقافة، والبيئة. هذه الشركات تهدف إلى خدمة المصلحة العامة ولا يجوز تحويلها إلى شركات ربحية. كما أن إدارتها تكون من خلال مجلس إدارة لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ويحق لكل عضو في الشركة الترشح لعضوية المجلس أو ترشيح من يراه مناسباً.

الأنواع القانونية للشركات غير الربحية في السعودية

أما الشركات غير الربحية الخاصة:

فهي أكثر مرونة من حيث الشكل، إذ يمكن أن تكون شركة مساهمة، أو مساهمة مبسطة، أو ذات مسؤولية محدودة. وتُنشأ عادةً لخدمة مجال أو مصرف محدد غير ربحي، دون أن يكون الهدف تحقيق أرباح شخصية للشركاء. وبخلاف الشركات العامة، فإن النظام أجاز لها التحول إلى شركات ربحية وفقاً لشروط محددة، ما لم يمنع عقد التأسيس أو النظام الأساسي ذلك. كما تتمتع هذه الشركات بمرونة في الإدارة، فقد تُدار من خلال مدير واحد أو أكثر أو عبر مجلس مديرين بحسب الشكل الذي تتخذه.

شركة المساهمة:

هي شركة يؤسسها شخص واحد أو أكثر، من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، ويكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم قابلة للتداول. وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها أو الناشئة عن نشاطها، وتقتصر مسؤولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي اكتتب فيها.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة يؤسسها شخص واحد أو أكثر من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، وتعد ذمتها مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها أو المالك لها. وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها أو الناشئة عن نشاطها، ولا يكون المالك لها ولا الشريك فيها مسؤولاً عن هذه الديون والالتزامات إلا بقدر حصته في رأس المال.

المزايا النظامية للشركات غير الربحية:

منح النظام السعودي الشركات غير الربحية مجموعة من المزايا التي تساعد على تحقيق الاستدامة والفاعلية. فهي معفاة من الزكاة والضرائب، وهو ما يخفف من أعبائها المالية، كما يحق لها تحقيق عوائد نقدية أو عينية مقابل أعمالها ومنتجاتها وخدماتها، شريطة أن تُصرف في المجالات غير الربحية المخصصة لها.

كما يُسمح لهذه الشركات بإعادة استثمار نسبة تصل إلى ثلاثين بالمئة من أرباحها لتنمية استثماراتها وتوسيع أنشطتها، ما لم ينص عقد التأسيس على غير ذلك. ورغم أنها لا تستطيع توزيع أرباحها على الأعضاء أو العاملين، فإن القانون أجاز لها تقديم مكافآت أو مزايا "معقولة" لمديريها أو أعضاء مجالس إدارتها مقابل الخدمات التي يقدمونها. ويضاف إلى ذلك خضوعها لرقابة قضائية، حيث يحق لأي عضو رفع دعوى لاسترداد أرباح أو أموال صُرفت بالمخالفة للنظام. هذه المزايا تجعل الشركات غير الربحية كيانات مرنة، قادرة على الاستمرار والتوسع دون أن تخرج عن إطارها الأساسي كمنظمات مجتمعية.

مصادر تمويل الشركات غير الربحية:

الشركات غير الربحية تتميز بمرونة في تنويع مصادر تمويلها، وهو ما يمنحها قدرة أكبر على الاستقرار المالي واستدامة أنشطتها. فهي تستفيد من الإيرادات المباشرة الناتجة عن بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها، إلى جانب ما تتلقاه من تبرعات واشتراكات يقدمها الأعضاء أو المجتمع. كما أن استثماراتها الخاصة تمثل ذراعاً مهماً يدر عوائد تُسخّر بالكامل لدعم مشروعاتها وتحقيق أهدافها. ويمنح النظام الشركة غير الربحية العامة صلاحية قبول الهبات والوصايا والأوقاف سواء أكانت نقدية أم عينية، مع حقها في إدارتها واستثمارها والإنفاق من ريعها وفقاً للشروط المحددة من الواهب أو الموصي أو الواقف. ولا يقتصر الأمر على التمويل المالي المباشر فحسب، بل يمتد ليشمل المساهمات التطوعية التي يقدمها الأفراد، فقد تكون في شكل خبرات فنية متخصصة كالمجالات الطبية، والتعليمية، أو في صورة أعمال عملية يقدمها متطوعون من مختلف التخصصات. وهو ما يعزز قدرتها على خدمة المجتمع ويوسع من نطاق أثرها التنموي.

متطلبات تأسيس شركة غير ربحية:

أوضح المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي من خلال الدليل الإرشادي لتأسيس الشركات غير الربحية. أن إجراءات تأسيس هذا النوع من الشركات في المملكة تتم عبر خطوات منظمة تيسر تسجيلها وقيدتها في السجل التجاري، وفتح الملفات اللازمة لدى الجهات ذات العلاقة مثل وزارة الموارد البشرية، والتنمية الاجتماعية، والجهات المالية، والرقابية. وتختلف الصيغة القانونية للشركة غير الربحية بين شركة مساهمة عامة أو خاصة أو مساهمة مبسطة، إلا أن جميعها تخضع لنفس الأطر النظامية التي تضمن الشفافية والحوكمة.

نماذج عالمية للشركات غير الربحية

النموذج التعليمي: جامعة هارفرد

تُعد جامعة هارفرد واحدة من أشهر الجامعات غير الربحية في العالم، إذ تأسست عام 1637م أي قبل أكثر من أربعة قرون. وقد بلغت أصولها في عام 2021م أكثر من ثلاثة وخمسين مليار دولار، إضافةً إلى ما تمتلكه من أوقاف تموّل أنشطتها المختلفة. أنشأت الجامعة شركة خاصة بها تحمل اسم (Harvard Management Company - HMC)، وهي شركة غير ربحية مملوكة بالكامل للجامعة، ومخصصة لإدارة أوقافها تحت إشراف مجلس إدارة متخصص. وقد ساعد هذا النموذج القانوني والإداري على رفع جودة الخدمات التعليمية وتحسينها بشكل ملحوظ، مما انعكس في حفاظ الجامعة على تصنيفات أكاديمية عالية في كثير من التخصصات العلمية على مدى طويل. ومن خلال اعتمادها على آليات الإدارة الحديثة التي تشبه شركات القطاع الخاص، استطاعت هارفرد أن تستمر بكفاءة تشغيلية عالية حتى يومنا هذا، وهو ما يتضح عند النظر إلى المستوى العلمي والتعليمي للجامعة وحجم أصولها الضخم.

النموذج الطبي: مجموعة مايو كلينيك

أما في المجال الطبي، فتُعتبر مجموعة مايو كلينيك مثالاً بارزاً للشركات غير الربحية. فقد تأسست نواتها الأولى عام 1863م، أي قبل أكثر من مئة وخمسين عاماً، وتُصنّف اليوم كواحدة من أكبر المؤسسات الطبية البحثية المتكاملة في العالم. بدأت المجموعة بعيادة صغيرة للمرضى الخارجيين، ثم تطورت تدريجياً حتى أصبحت مؤسسة طبية متكاملة تجمع بين التعليم والبحث والعلاج. وقد تبنت سياسة خاصة تتمثل في أن يتقاضى الأطباء أجوراً ثابتة لا ترتبط بعدد الحالات التي يباشرونها، وهو ما أتاح لهم تقديم الرعاية الكاملة للمريض دون دافع للإسراع أو زيادة عدد الحالات. هذه السياسة ساهمت في تحسين جودة الخدمة الطبية المقدمة، وعززت سمعة مايو كلينيك باعتبارها مؤسسة غير ربحية تركز على مصلحة المريض وجودة العلاج قبل أي اعتبار آخر.

النموذج التجاري: شركة رولكس

في المجال التجاري، تُعتبر شركة رولكس مثالاً فريداً على الشركات غير الربحية. تأسست الشركة في سويسرا عام 1905م، واشتهرت عالمياً بإنتاج ساعات يد عالية الجودة ومرتفعة السعر. إلا أن ما يميزها أنها تعمل وفق نموذج الشركة غير الربحية، حيث توجه جزءاً كبيراً من عوائدها إلى تطوير صناعة الساعات عالمياً. فقد كانت رولكس السبّاقة في ابتكار أول ساعة يد مقاومة للماء، وأول ساعة تعمل بنظام الشحن الذاتي، وأول ساعة تضيف التاريخ إلى واجهتها. كما أنها تقدّم تبرعات سخية لمدارس ومعاهد تعليم صناعة الساعات في مختلف أنحاء العالم. وبفضل اعتمادها هذا النموذج، تمتلك الشركة فوائض مالية ضخمة تكفي لتشغيلها لسنوات طويلة دون الاعتماد على الإيرادات الجديدة، مع استمرارها في تطوير منتجاتها ودعم مبادرات مجتمعية وتعليمية.

عوامل فشل الشركات غير الربحية

غياب التخطيط

يُقال إن الفشل في التخطيط هو في حد ذاته خطة للفشل، وهذه المقولة تنطبق بوضوح على الشركات غير الربحية. فكثير من المبادرات تبدأ بفكرة ملهمة، لكنها تفتقر إلى خطة عمل متكاملة تُحدد الأهداف والجمهور المستهدف وطرق التمويل والاحتياجات التقنية. وهنا يبرز التشابه الكبير بين تأسيس منظمة غير ربحية وتأسيس مشروع تجاري، إذ لا يمكن لأي كيان أن ينجح ما لم يستند إلى خطة واضحة.

عدم واقعية التوقعات

من أبرز المعضلات التي تواجه هذه الشركات المبالغة في تقدير الحاجة إلى ما تقدمه من خدمات، أو المبالغة في تقدير قدرتها على تلبية هذه الحاجة. كما أن توقعات جمع التبرعات تمثل نقطة ضعف متكررة، إذ يفترض المؤسسون أن المتبرعين سيشاركونهم الحماس نفسه، وهو ما لا يتحقق دائماً. ومن هنا، فإن ضبط التوقعات وتبني رؤية واقعية يعد شرطاً جوهرياً للنجاح، دون إلغاء التفاؤل الذي يظل عنصراً أساسياً، ولكن بشرط أن يكون تفاؤلاً عقلانياً.

ضعف القيادة

في المراحل الأولى قد تستند الشركة الناشئة إلى حماس المؤسس، لكن مع مرور الوقت ومع تراجع قوة الزخم الأولى، تبرز الحاجة إلى قيادة مؤسسية قوية قادرة على رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة. القيادة هنا لا تقتصر على فرد واحد، بل تتجلى في وجود مجلس إدارة نشط يضع رسالة الشركة في صدارة أولوياته. أما عندما تتحول الشركة إلى ما يشبه "العمل الفردي"، حيث ينحصر النجاح أو الفشل في قدرات شخص واحد، فإنها تكون عرضة للتعثر في المدى البعيد.

نقص الموارد المالية

ترتبط مشكلة التمويل ارتباطاً وثيقاً بالعوامل السابقة؛ فغياب التخطيط، والتوقعات غير الواقعية، وضعف القيادة كلها عوامل تؤدي إلى عجز مالي مستمر. ورغم أن جمع التبرعات يُعد من أصعب المهام، إلا أن التجارب تؤكد أن المشكلة ليست في قلة التمويل بحد ذاته، وإنما في سوء الإدارة أو ضعف الحجة المقنعة للمتبرعين. ويظل الحل في تبني استراتيجيات مهنية لجمع التبرعات وتنويع مصادر الدخل، بدلاً من الاعتماد على حملات محدودة أو شركات خارجية تأخذ نسباً مرتفعة من العائدات.

الفشل في التكيف

القدرة على التكيف مع التغيرات تمثل شرطاً أساسياً لاستمرارية أي مؤسسة. وقد كشفت جائحة كوفيد-19 هذا التحدي بوضوح، حيث انهارت آلاف المنظمات لعدم استعدادها للتحويل السريع نحو العمل عن بُعد. ورغم أن بعض المؤسسات طيعة عملها لم تسمح بذلك، إلا أن كثيراً منها كان بإمكانه التكيف لكنه افتقر إلى المرونة. والواقع أن معظم التغيرات لا تأتي فجأة كما حدث مع الجائحة، بل تتشكل تدريجياً عبر تغير احتياجات المجتمع والتقنيات والظروف الاقتصادية. والمنظمة التي تُحافظ على تركيزها على رسالتها، وفي الوقت نفسه ترصد هذه المتغيرات وتستجيب لها، هي الأكثر قدرة على الاستمرار والنجاح.

ختاماً

يتضح مما سبق أن الشركات غير الربحية تمثل ركيزة أساسية في منظومة تنمية المجتمع، فهي ليست مجرد كيانات تنظيمية ظهرت حديثاً، بل مرت بمراحل تطور تاريخي في المملكة العربية السعودية والعالم حتى أصبحت اليوم أحد الأدوات الفاعلة في خدمة المجتمع. يقوم مفهومها على الجمع بين الكفاءة الإدارية للقطاع الخاص والأهداف المجتمعية للقطاع العام، وهو ما يجعلها نموذجاً فريداً يسد الفجوات التنموية ويعزز التكافل الاجتماعي.

كما تؤكد التجارب العالمية الناجحة، مثل جامعة هارفرد في التعليم، ومايو كلينيك في الصحة، ورولكس في الصناعة، أن مؤسسة الشركات غير الربحية يمكن أن تحقق استدامة مالية وأثراً مجتمعياً واسعاً متى ما توفرت الإدارة الواعية والرسالة الواضحة. وفي السياق المحلي، أتاح النظام السعودي الحديث للشركات غير الربحية أنواعاً متعددة، مع تنظيم دقيق لمجالات عملها، وهيكله واضحة لعضويتها، وضمانات نظامية تحميها من الانحراف عن أهدافها.

ورغم هذه الفرص، فإن نجاح هذه الشركات يظل مشروطاً بتجاوز التحديات التي قد تقودها إلى الفشل، مثل غياب التخطيط، أو التوقعات غير الواقعية، أو ضعف القيادة، أو محدودية الموارد المالية، أو العجز عن التكيف مع المتغيرات. إن إدراك هذه المخاطر والتعامل معها بوعي واستباقية هو ما يميز المؤسسات المستدامة عن تلك التي تتعثر في بداياتها.

وبذلك يمكن القول إن مستقبل الشركات غير الربحية، محلياً وعالمياً، يعتمد على الجمع بين وضوح الرسالة، وكفاءة الإدارة، وتنويع مصادر التمويل. وعندما تتكامل هذه العناصر، تصبح هذه الشركات شريكاً رئيسياً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز استقرار

اعداد / د. لطيفه ال خليفه

المراجع:

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). الدليل الإرشادي لتأسيس الشركات غير الربحية الرياض: المملكة العربية السعودية. <https://ncnp.gov.sa>
- شركة استثمار المستقبل. (2024). الشركة الوقفية والشركة غير الربحية: الفرص والتحديات (الطبعة الأولى). الرياض: شركة استثمار المستقبل
- Al-Madani Law Firm. (n.d.). Non-profit companies according to the new companies' law. Retrieved August 30, 2025, from Hazim Al Madani Law Firm website: https://almadanilaw.com/non-profit-companies/?utm_source=chatgpt.com
- McRay, G. (2024, May 28). Top 5 Reasons Why Nonprofits Fail. Foundation Group. https://www.501c3.org/top-5-reasons-why-nonprofits-fail/?utm_source=chatgpt.com

جود الأعمال JOOD BUSINESS



للتواصل مع مركز جود الأعمال

Jbc@momah.gov.sa