التحديـــات القانونية في نمـــاذج الأعمال المبتكرة

مـــدار
MADAR
استشـــارات قانونـية
Legal Consultancy

مقدمة

في ظــل التحولات الاقتصادية المتســارعة، وما يشــهده الســوق من تطــور في نماذج الأعمال وظهور كيانات مبتكرة تستند إلى التقنية و الرقمنة والتشغيل المرن والتعاقدات المبتكرة، أصبح مــن الضروري إعادة قراءة المنظومة القانونيــة القائمة من زاوية جديدة، تراعي واقع التشغيل وتعقيدات العلاقة بين الأطراف المختلفة.

لقد خلقت النمــاذج المبتكرة في قطاعات التقنية، الاســتثمار ، المالية ، العقار، الخدمات، التوصيــل، التجارة الإلكترونية، التعليــم، الصحة وغيرها مناخًا جديــدًا تتداخل فيه الأدوار، وتتشــابك فيه المسؤوليات، وتتحرك فيه المنشآت ضمن أطر تنظيمية لم تصمم لمعالجة هذه النمــاذج والأنماط مــن الأعمــال. وبالتالي، ظهــرت تحديات قانونيــة عميقة تمس الامتثال، والتكييف القانوني، وتوزيع المخاطر والمســؤوليات، وتفســير العقود، وحماية الحقوق، وضمان الشفافية.

تشــير الدراســات إلى أن الابتــكارات في المنتجات أو العمليات التشغيلية "نفسها" **قد وصلت إلــى حدودها القصوى** في العديد من القطاعات حيث أن معظم وفورات التكلفة والابتكارات التشــغيلية قد تحققت بالفعل" مما **يجعــل الحل في ابتكار نموذج أعمال جديد**

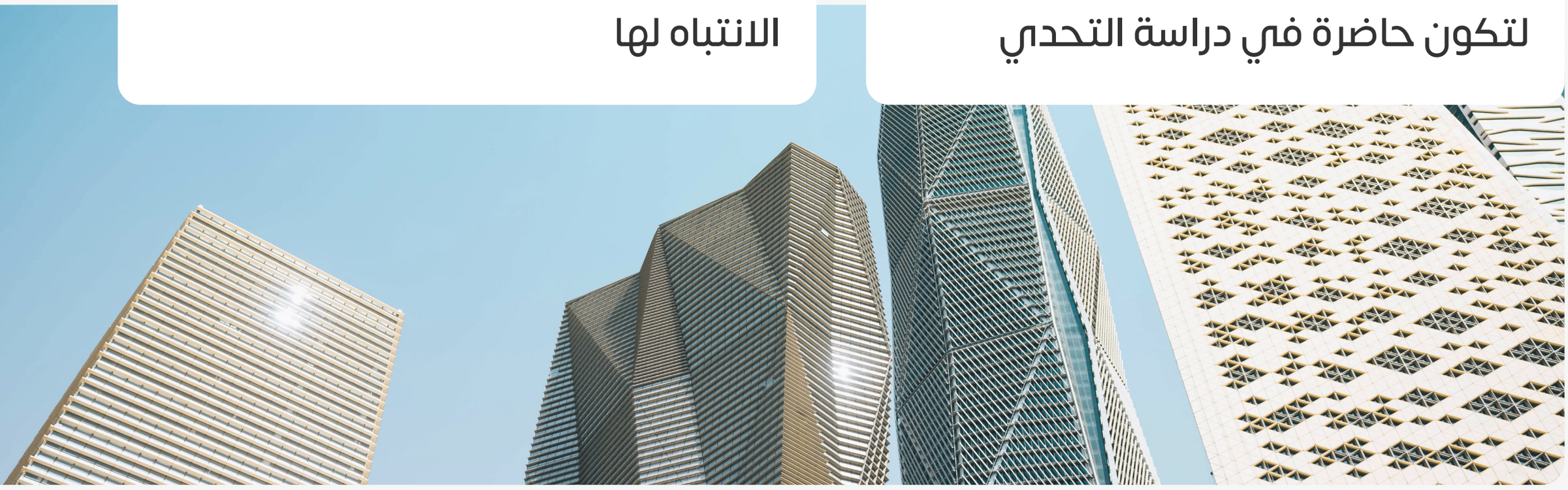
هــذا الملف يحــاول أن يكون إضافــة لمزيد من التفكيــر العميق وطرح الأســئلة المهمة للمهتمين وصناع القرار والمستشــارين والقانونيين تم صياغته بأسلوب الأسئلة والعبارات المفتوحة لتضيء جوانب مهمة أو جوانب مغفول عنها ، دون الدخول في حلول تفصيلية بيــن تحديًا قانونيًا رئيســيًا تواجه نماذج الأعمــال المبتكرة، تمت صياغتهــا وفق منهجية واضحة تشمل:

شرحًا موجزا للتحدي يحدد أبعاده

أبــرز التحديــات القانونيــة المرتبطــة به لتفتح الذهن لنقاط قد تكون غير حاضرة

أســئلة توضيحية تساعد في التشخيص لتكون حاضرة في دراسة التحدي

وأبرز المخاطر المترتبة على إغفاله ليتم الانتباه لها



ويهــدف هذا العمل إلــى أن يكون إضافــة عملية مبسّــطة لمصممي النمــاذج التجارية المبتكرة ، يمكن من خلاله:

تحديد الثغرات النظامية المحتملة في النماذج التشغيلية.

تطوير البنية التعاقدية والسياسات الداخلية وفق ضوابط النظام.

الوقايــة مــن المخاطــر القانونيــة المســتقبلية المرتبطــة بالنمــو أو التمويل أو الشكاوى التنظيمية.

1

التكييف القانوني للنشاط والترخيص

يعــد التكييــف القانوني للنشــاط وتسلســل العمليــات حجــر الزاوية فــي التكييف لنوع التراخيــص اللازمة وحيــث ان نماذج الأعمــال الجديدة قائمــة أصلا على "حلــول" تداخل الأنشــطة مع بعضها البعض، ســتولد هذه النقطة تحدي خاص بالتراخيص اللازمة للنشاط ومدى توافق التراخيص الحالية مع هذه الأنشطة

غالبًا ما يختلف "الوصف التســويقي الظاهر" عن "الحقيقة التشغيلية الفعلية " التي تنظر إليها الجهات المرخصة والرقابية ، ومع اختلاف التكييف يختلف نطاق الالتزامات النظامية، ومتطلبات الترخيص، ومسؤولية المنشأة أمام العميل

التحديات

عـدم وجـود ترخيـص واحـد يغطـي النشاط.

تعـدد جهـات الترخيـص واخـتلاف متطلباتها.

إمكانيـة صياغـة العلاقـات التعاقدية وفق الأنظمة والإجراءات المتاحة.

عدم وجـود تراخيص أصلا لهذا النوع من الأنشطة.

الجهـل بالتزامـات الإفصـاح النظاميـة الخاصة بالنشاط.

الوصول لعلاقات تعاقدية تحفظ حقوق جميع الأطراف.

نموذج مبتكر

الضوء كخدمة (LaaS)

في مشـروع مطار شـيفول، لم تبع شـركة فيليبس المصابيح للمطار، بل باعت "الضوء". يدفع المطار مقابل اسـتهلاك الضوء ، بينما تظل الأصـول والتجهيزات ملـكاً لفيليبس. مثل هذه النماذج تحمل تحديات تشـغيلية وقانونية

التساؤلات

هل المنشــأة وسيط أم مقدّم خدمة أم بائع؟

من هو الطرف الظاهر أمام العميل؟

هل النشــاط خاضع لتنظيم جهة معينة (مثــل البنك المركــزي، هيئة الســوق المالية، الهيئة العامة للعقار)؟

هل تملك المنشــأة التراخيص النظامية المطلوبة لتغطية النشاط الفعلي؟

هل تتولى المنشأة عمليات التحصيل أو الضمانات؟

هل النموذج يدخل ضمن نشــاط منظم (تمويل، تأمين، صحــة، تعليم، نقل...) ويتطلب ترخيصًا خاصًا؟

في حــال عــدم وجــود جهــة مرجعية موحــدة هــل يوجــد إجــراءات ترخيص متكاملة تغطي النشاط ؟

هل يوجد سياسات أو أسعار أو محددات للعلاقــة مــع العميــل مــن جهــات تنظيمية؟

حركــة التدفقــات النقدية ســواء داخل المنشــأة أو بيــن المنشــأة و أصحــاب المصلحة ؟

"في المجــال القانوني، إذا أردنــا الحديث عن التحول القانوني وأثره في الابتكار والتنمية، فلا بــد أولاً من بيــان العلاقة بين التشــريع، القانون، والتنمية."

وزير العدل
د.وليد الصمعاني
المؤتمر السعودي للقانون

المخاطر

- مزاولة نشاط دون ترخيص أو بترخيص لا يغطي الواقع التشغيلي.
- إيقـاف النشـاط أو تعليـق الخدمات أو فرض قيود تشغيلية.
- ضعف الموقف العقدي أمام العملاء أو أصحاب المصلحة
- تبعـات المسـؤولية المدنيـة تجـاه مسـؤليات جهـات أخـرى نظـرا لعـدم التكييف الصحيح للنشاط
- الغرامات وتكاليف تصحيح الوضع
- تأثـر سـمعة المنشـأة وثقـة العملاء والمستثمرين
- المساءلة المدنية أوالجزائية عن مزاولة نشاط دون ترخيص

نموذج مبتكر

في قطاع التعليم ظهرت "اتفاقيات مشاركة الدخل" كبديل للقـروض آلية العمل: لا يدفع الطالب رسـوماً دراسية مقدماً. بدلاً من ذلك، يتعهـد بدفـع نسـبة مئويـة مـن راتبـه المستقبلي (مثلاً 17%) لفترة محددة، ولكن فقط إذا حصل على وظيفة براتب يتجاوز حداً معيناً.

2

المسؤولية

في نماذج الأعمال المبتكرة، لا تكون المسؤولية واضحة تماما بالنسبة للعميل النهائي أو الأطراف الأخرى ذوي المصلحة، إذ يوجد تداخل بين عدد الأطراف مثل مزوّدي الخدمات، بوابات الدفع، شركاء التوصيل، ومقدمي المحتوى، موزعي الصناديق الاستثمارية أو الصكوك وغيرهم بحسب النشاط ، هذا التداخل يولّد حالة من الغموض القانوني حول "المسؤولية" بمختلف أشكالها ، وكيف يمكن صياغة هندسة تعاقدية توضح حدود المسؤوليات بشكل واضح تحفظ الحقوق بشكل عادل.

التحديات

كيفية توزيع المسؤولية عن الأخطاء أو الأضرار المتسبب بها أطراف أخرى وعدم تمركزها لدى الطرف الأول .

ضعف صياغة البنود الخاصة بالمسؤولية وعدم وضوحها .

صعوبات في "نقل" المسؤولية تعاقديًا أمام القضاء أو اللجان شبه القضائية او الجهات التنظيمية.

الدعاوى الجماعية من العملاء بسبب التباس المسؤولية .

صعوبة فك التداخل بين مسؤوليات المنصة والطراف ذوي العلاقة مثل (ومزود الدفع أو الشريك التقني).

صعوبة إثبات السبب الحقيقي للضرر (المنشأة / المزود / الموزع / الناقل /تقنية/مقدم الخدمات المالية /عميل).

استخدام عبارات والفاظ توحي للمستخدم النهائي بحدود عالية من المسؤولية والالتزام .

عدم وجود أدلة تشغيلية معتمدة من كافة أطراف ذات العلاقة بتفاصيل العمليات وحدودها بين الأطراف .

ضياع الجهود في النزاعات والإجراءات القضائية بدلا من التركيز على "العمل الأساسي " للمنشأة ؟

التساؤلات

من المسؤول عند حصول الضرر أو الخطأ؟

كيف تُوزّع المسؤولية في الحالات الرمادية (عيب، تأخير، خطأ توصية، إلغاء)؟

ماذا من عن مسؤولية المتبوع عن أعمال تابعه ؟ وكيف يكون تسلسل التبعية ؟

هل تسلسل العمليات التشغيلية والمالية والفنية موثق ومعتمد لدى كافة الأطراف للرجوع إليه ؟

هل تستخدم المنشأة مصطلحات تسويقية توحي بالتزام أكبر من الحقيقة القانونية؟

كيف عالجت الأنظمة ذات العلاقة "المسؤولية"؟ وما موقفها في حال تداخل المسؤوليات؟ وكيف يمكن عكسها في هندسة التعاقد ؟

هل يمكن للمنصة حماية نفسها من المسؤولية بموجب شروط الاستخدام وحدها ؟ أم لابد أن تكون متوافقة مع الأنظمة والتشريعات ؟

هل العقود الحالية توضح حدود واضحة في موضوع المسؤولية ، آخذت بالاعتبار جميع الحالات الممكنة والمتصورة و والحادثة ؟

إضاءة

تشير الاتجاهات المستقبلية إلى تقارب , غير مسبوق بين التقنيات مما سيولد جيلاً جديداً من نماذج الأعمال حيث سيتطور الذكاء الاصطناعي من توليد المحتوى إلى اتخاذ قرارات وتنفيذ أفعال ، مما سيخلق نماذج أعمال واسعة الابتكار .

المخاطر

تحميل المنصة أو الطرف الظاهر أمام العميل كامل المسؤولية بحكم المواجهة ؟

تدخل الجهات التنظيمية وفرض تعديلات على موضوع "المسؤولية" نموذج العمل المتبع.

خسائر مالية بسبب التعويضات، سواء كانت فعلية ومستحقة أو لا.

فقدان حق الرجوع على الغير (المزوّدين ، الصناديق ، الموزعين ، جهات التوصيل ، المنصات الداعمة ، الجهات المالية ....) لغياب الاتفاقات أو ضعفها.

الأضرار والخسائر غير المباشرة مثل السمعة والمخاطر التبعية.

صعوبة التوسع في السوق الحالي أو أسواق جديدة بسبب الضبابية في المسؤولية.

تضخم التعويضات أو الغرامات لتستنزف كامل هوامش الربحية.

نموذج مبتكر

نموذج "شراء الأصل الإنتاجي بدلا من الإنتاج "

الفكرة: تحويل العلاقة التجارية من "شراء منتج" إلى "شراء أصل إنتاجي" (شجرة، خلية نحل مثلا) بحيث يقوم المشتري بشراء "نخلة" أو "شجرة برتقال" أو "شجرة زيتون" محددة عبر منصة رقمية لموسم كامل ، و يدفع العميل تكلفة الرعاية مقدماً، مما يوفر للمزارع سيولة نقدية ويحميه من تقلبات أسعار السوق ، و يحصل المشتري في النهاية على إنتاجه أو الاباح بيع هذا الإنتاج ويتحمل كافة المخاطر.

3

البيانات والخصوصية والأمن السيبراني

مع صدور نظــام حماية البيانات الشــخصية و تفعيل دور لجان النظر فــي مخالفات أحكام نظام حماية البيانات الشــخصية ولوائحه بالهيئة الســعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (ســدايا) أصبح التعامل مع البيانات أمرا يالغ الحساســية للمنشــآت ، ومــع طبيعة الأعمال المبتكرة المرتكزة على البيانات بشــكل أساسي يشكل الامتثال لهذه النظام وغيرها من الأنظمة المماثلة تحدي رئيسي للمنشآت

التحديات

وجــود آلية واضحــة لحماية و مشــاركة البيانات مع أطراف أخرى بضوابط واضحة.

جمــع بيانــات أكثــر أو أقل مــن الحاجة التشغيلية أو مما تسمح به الأنظمة.

تسرب البيانات أو استخدامها من أطراف أخرى بما يضر بالعميل النهائي.

تحديات نقــل وتخزين أو مــرور البيانات خارج الحدود.

وجود سياسة واضحة بالاحتفاظ وإتلاف البيانات متوافقة مع الأنظمة.

وجود خطــط للاســتجابة للحــوادث أو التســريبات أو الاختراقــات والتبليــغ المباشر للجهات الرقابية.

جمع بيانات دون أســاس قانوني واضح أو دون إذن صريح.

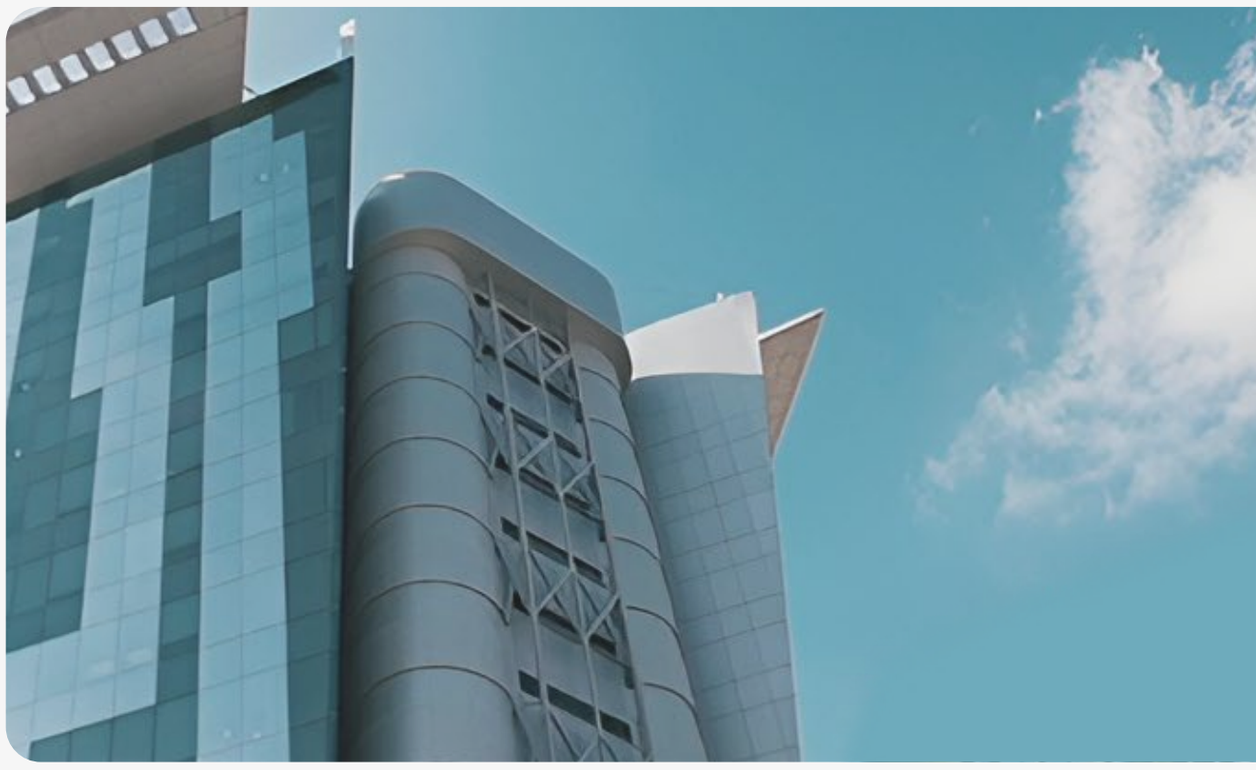
وجــود ضوابط على صلاحيــات الوصول للبيانــات داخليًــا (مــن داخل المنشــأة نفسها).

مراعاة سياسات الخصوصية .

نموذج مبتكر

نموذج "التسعير القائم على النتائج"

فكــرة النمــوذج أن العميل لا يدفــع مقابل "المنتــج" أو "الخدمــة"، بــل يدفــع فقط إذا تحققت "النتيجة" المرجوة، فمثلا في مجال الرعايــة الصحيــة لا يتم دفــع القيمــة إلا إذا استجاب المريض للعلاج وشفي فعلاً. إذا لم ينجح العلاج ، لا يتم الدفع



التساؤلات

ما أنواع البيانات التي يتم جمعها؟ وهل هي ضرورية نظاماً ؟ وهل مفيدة تشغيليا؟

هل توجد سياسة خصوصية منشورة وواضحة؟

من يحق له الاطلاع على بيانات العملاء؟

هل البيانات مخزنة داخل المملكة أم خارجها؟

ما هي مدة الاحتفاظ بالبيانات؟ وما هي آلية ازالتها ؟

هل تم التأكد من الالتزام والموثوقية لكافة الأطراف وكافة العمليات؟

هل المستخدم النهائي يعلم بمن يطّلع على بياناته من الشركاء والأطراف الأخرى؟

هل يوجد على ما ينص على حماية وخصوصية البيانات مع الأطراف ذات العلاقة؟

كيف نؤمن البيانات: تشفير، صلاحيات، مراقبة، نسخ احتياطي؟

هل يوجد خطط التعامل مع حادثة تسريب أو اختراق؟

المخاطر

- المخالفات والغرامات من الجهات الحكومية ذات العلاقة.
- دعاوى قضائية تعويض بسبب الضرر أو إساءة الاستخدام.
- فقدان ثقة المستخدمين .
- فقدان البيانات أو تحريفها .
- توقف الخدمة أو تعطلها نتيجة الهجمات السيبرانية .
- عرقلة الشراكات بسبب ضعف الامتثال السيبراني.
- إيقاف الخدمة من الجهات التنظيمية نتيجة عدم الامتثال .
- المسؤولية عن حوادث من أطراف ذات علاقة بسبب عدم ضبط التعاقدات أو الالتزام بالأنظمة .

نموذج مبتكر

نموذج "الملكية الجزئية للأصول المنقولة الفاخرة"

حيث ترتكز الفكرة تجزئة ملكية الأصول باهظة الثمن (لوحات فنية، سيارات نادرة، مجوهرات) من خلال تجزئة ملكيتها فعليا و تقسيم الأصل إلى حصص (مثلاً 8 حصص) بحيث يحصل المشتري على حصة حقيقية قابلة للتداول والبيع والاستثمار و تتولى المنصة الإدارة الكاملة للأصل (الحفظ ، الصيانة التأجير) مقابل رسوم، مما يمنح المالك مزايا بجزء من التكلفة.

4

الموظفون والعلاقات العمالية

تعد نماذج الأعمال المبتكرة من أكثر النماذج تعقيداً واعتمادا على التعاقدات المســتقلة بدلا من نماذج العمل المعتادة بين العامل وصاحب العمل لذا لابد للمنشــأة من التعاطي مع معطيات مختلفة من أنواع العاملين والمستقلين ومزودي الخدمات وغيرهم ، ولكل شكل من هذه الأشكال التنظيمية أنظمة وإجراءات تحكمها ، كما أن لهذه النقطة تقاطع مع التحديات الأخر " مثل مسؤولية المتبوع عن أعمال تابعه ".

التحديات

التوفيق بين مرونة الأشكال التعاقدية الحرة للعمل ومتطلبات الجهات الحكومية مثل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية و التأمينات الاجتماعية.

وجود وضوح في آليات أداء الاعمال ومتابعتها وانهائها بالشكل المطلوب والوقت المطلوب بما يحقق الوضوح بين الأطراف.

تحديات ساعات العمل وتوافقها بين منسوبي المنشأة و كيفية الجزاءات وايقاعها و على من تتم.

أداء وسلوكيات مقدمي الخدمات وإمكانية تتبعها و تحديات الخصوصية.

تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية خاصة في الأعمال ذات المخاطر.

تحديات "التبعية" سواء في جانب الأنظمة والتشريعات أو الجانب التشغيلي العملي.

تحديات العمل العابر للحدود ومزودي الخدمة خارج المملكة وكيفية التعامل معهم.

عدم وضوح كافة الرسوم والتكاليف الخاصة بجانب العلاقات التعاقدية العمالية الغير تقليدية عند احتساب الحقوق العمالية مما قد يؤثر على الربحية.

"ستكون المملكة أول دولة تضع معايير للترميز العقاري من خلال هيئة العقار كهيئة حكومية موثوقة تضمن حقوق المتعاملين"

أ.ماجد الحقيل

وزير البلديات والإسكان

التساؤلات

كيف يتم التأمين على المنسوبين والمخاطر المتعلقة بهم أو بأداء أعمالهم ؟

هل تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الحفاظ على السرية وعدم المنافسة من المنسوبين ؟

هل يوجد في التعاقدات ما يوحي بالمسؤولية التضامنية عن الحوادث والأضرار ؟

هل تم التأكد بأن مواضيع التأمين تغطي كافة منسوبي المنشأة تجاههم وتجاه الغير ؟

هل يوجد أنظمة الكترونية تساعد المنشأة في إدارة المشاريع وتسلسلها وضمان تسليمها في الوقت والجودة المطلوبة ؟

هل مزودي الخدمة موظفين أم متعاقدين مستقلين وهل تم ضبط التعاقدات بآلية تحقق أهداف المنشأة وتتوافق مع الأنظمة والتشريعات؟

هل يوجد مزودي خدمة أو عاملين خارج الحدود ؟ وما هي الإجراءات التي تمت لأجل ضمان الاستمرارية والاستدامة في الأعمال ؟

كيف يتم إثبات الأخطاء المهنية بطريقة نظامية مع تتحدي عدم التواجد فعليا وكيف يمكن إيجاد آليات عادلة و سياسات فعالة لتقييم أداء العاملين ومزودي الخدمات "غير تقليدية" تأخذ بالاعتبار نموذج العمل والأهداف المرحلية ؟

هل يوجد لدى المنشأة معايير دقيقة تصنف منسوبي المنشأة ومزودي الخدمات وفق تصنيف محدد و واضح للعلاقة التعاقدية ؟

المخاطر

مخاطـر تتعلـق بعـدم السـيطرة على منسوبي المنشأة.

مخاطر عدم الامتثال للتوجيهات وتنفيذ المتطلبات .

مخاطر الأنظمة والتشـريعات العمالية ومخالفتها .

مخاطـر الصحـة والسلامـة المهنيـة وتبعاتها من الغرامات المالية .

المسـؤولية التضامنيـة عـن حـوادث وأضرار.

تسرب الأسرار التجارية للمنشأة أو قواعد بياناتها .

مخاطر المطالبات الماليـة من الأطراف ذات العلاقة مثـل إثبات علاقات العمل وما يتبعها من مستحقات.

التزامات مالية بأثر رجعي في حال عدم ضبط التعاقدات والتكييـف الصحيح أو مخالفة التشريعات.

مخاطـر فقـدان الميزة التنافسـية في حال إقرار تشريعات جديدة .

مخاطر و صعوبات التقاضي الدولي في حال نشوب نزاعات خارج الحدود.

إخلاء مسؤولية

أُعدّ هذا المستند لأغراض معلوماتية وتثقيفية عامة فقط، ولا يُقصد به تقديم استشارة مهنية أو أي نوع من الخدمات الاستشارية المتخصصة.

تم إعداد المحتوى بالاســتناد إلى معلومات يُعتقد بصحتها وقت النشر، إلا أنه لا يتم تقديم أي تعهد أو ضمان – صريح أو ضمنــي – بشــأن دقة أو اكتمال أو حداثــة المعلومات الواردة. وقــد تتغير الأنظمة واللوائح والممارســات أو ظروف السوق بما يؤثر على النتائج أو التوصيات المشار إليها، وهي عرضة للتغيير في أي وقت دون إشعار.

لا ينشأ عن الاطلاع على هذا المستند أو استخدامه أي علاقة تعاقدية أو استشارية مع الجهة المُصدِرة له. ويجب على القارئ طلب استشارة متخصصة مستقلة قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء استنادًا إلى ما ورد فيه.

تُخلي الجهة المُصدِرة مســؤوليتها عن أي خسائر أو أضرار مباشــرة أو غير مباشرة أو تبعية قد تنشأ نتيجة استخدام هذا المستند أو الاعتماد عليه ، و يتحمل المستخدم وحده تبعات الاعتماد على هذا المحتوى.

جميع الحقوق محفوظة، ولا يجوز إعادة إنتاج أو توزيع أي جزء من هذا المستند دون إذن خطي مسبق.

وسائل التواصل:

0555490455

Info@madarlegal.com

madarlegal.com

موقعنا:

المملكة العربية السعودية، الرياض،

حي الأندلس، شارع خالد بن الوليد. الرمز البريدي: 13212

Khayal Al-Andalus Center,Al Andalus, Riyadh 13212

مـــدار
MADAR
استشـــارات قانونـية
Legal Consultancy