



# انساق

ضبط العلاقة بين الوقف  
والكيانات المرتبطة به

بشراكة بين

مجلس المؤسسات الأهلية  
ومؤسسة عبد الرحمن صالح الراجحي وعائلته الخيرية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## “أصدق العطاء ... ما رافقه اتساق”

فما يُبنى على وضوح المقاصد وتكامل الأدوار يبقى أثره ممتدًا ويشهد على صدق البذل ووعي التأسيس،  
وحين تُضبط العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به على هدى الغاية والوظيفة يستقر البناء ويزكو الأثر وتدوم الرسالة.



## إخلاء مسؤولية

يُعد هذا الدليل استرشادياً غير ملزم، ولا يُعد مرجعاً نظامياً أو قانونياً.

ويُنصح بالحصول على مشورة قانونية متخصصة عند تطبيق ما ورد فيه بما يتناسب مع طبيعة كل كيان وسياقه التنظيمي.

## ندوة منظومة وقفية متسقة

يشهد القطاع الوقفي في المملكة تطورًا متسارعًا في أطره التنظيمية، يفرض مزيدًا من وضوح الأدوار واتساق العلاقات بين الكيانات العاملة داخله، بما يعزز الثقة ويرفع كفاءة الأداء ويحقق استدامة الأثر.

وفي هذا السياق، تمثل العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به جانبًا محوريًا في تحديد المسؤوليات وضبط الصلاحيات وحسن إدارة الموارد. ويأتي هذا الدليل ليسهم في بيان الإطار الحاكم لهذه العلاقة وتوضيح نماذجها الممكنة، بما يساعد الجهات الوقفية على تنظيم علاقاتها بصورة واضحة ومتسقة مع رسالتها وأهدافها. ويتكامل هذا العمل مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتعزيز إسهامه التنموي، من خلال دعم وضوح المسؤوليات وتحسين آليات العمل.

وقد تبني مجلس المؤسسات الأهلية إصدار هذا الدليل تأكيدًا لأهمية تنظيم العلاقة بين الكيانات الوقفية والجهات المرتبطة بها. كما نشمن لمؤسسة عبد الرحمن صالح الراجحي وعائلته الخيرية مبادرتهم في إعداد هذا العمل، ونتطلع إلى أن يسهم في ترسيخ علاقات أكثر وضوحًا واستقرارًا داخل المنظومة الوقفية



يساعد الواقفين والمؤسسين على صياغة هذه العلاقة على أسس واضحة ومتوازنة تحفظ استقلال الوقف وتضمن تكامل أدواره.

وتؤمن مؤسسة عبد الرحمن صالح الراجحي وعائلته الخيرية أن العناية بالبنية التنظيمية منذ المراحل الأولى للتأسيس تمثل استثمارًا حقيقيًا في استقرار الوقف واستدامة أثره، وأن بناء علاقة منضبطة مع الكيانات المرتبطة به يسهم في تجنب التنازع ويعزز وضوح المسارات عبر مراحل النمو المختلفة. نأمل أن يكون هذا العمل إضافة نوعية في مسار مؤسسة العطاء، وأن يدعم بيئة وقفية أكثر وضوحًا واتساقًا، بما يصون مقاصد الوقف ويعزز أثره عبر الأجيال.



## رؤية العطاء المؤسسي تبدأ من الاتساق

الوقف مسؤولية ممتدة عبر الزمن، وأمانة لا تقف عند حدود التأسيس أو حجم الأصل، وإنما ترتبط بسلامة البناء الذي يحكمه منذ نشأته. ومن أهم عناصر هذا البناء وضوح العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به، إذ يتحدد من خلالها نطاق القرار وحدود المسؤولية ومسار المساءلة. وقد كشفت الممارسة عن فجوات متكررة في المرجعيات وتداخل في الصلاحيات، سواء في العلاقة مع شركات عائلية أو أذرع استثمارية أو مؤسسات أهلية، الأمر الذي قد يؤثر في استقرار الوقف على المدى الطويل ويضعف اتساقه الداخلي. ومن هنا جاءت مبادرة إعداد هذا الدليل ليضع تصورًا عمليًا

## مأسسة العلاقة .. حاجة نضجت عبر التجربة

تطوّر البناء المؤسسي للأوقاف في المملكة خلال السنوات الأخيرة بصورة ملحوظة، وأصبحت الكيانات الوقفية جزءًا من منظومات تشغيلية واستثمارية تتقاطع فيها الأدوار وتتعدد فيها المرجعيات. ويأتي هذا التطور في سياق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتعزيز دور القطاع غير الربحي ورفع كفاءته وأثره التنموي.

ومع هذا الامتداد برز تنظيم العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به بوصفه عاملاً مؤثراً في استقرار القرار الوقفي وكفاءة إدارة الموارد وسلامة مسارات العمل. ويمثل تحديد نطاق الصلاحيات وضبط المرجعيات ورسم حدود المساءلة بين الأطراف المرتبطة بالوقف أساساً لحوكمة متماسكة تحفظ استقلال الوقف وتعزز اتساق أدواره داخل منظومته. فوضوح العلاقة ينعكس على انضباط القرار وتكامل المسؤوليات. وقد أظهرت الممارسات العملية أن الغموض في هذه العلاقة يضعف تماسك الهيكل المؤسسي ويؤثر في كفاءة توجيه الموارد وقدرة الوقف على تحقيق مقاصده بصورة مستقرة.



## المقدمة

يتناول هذا الدليل هذه القضية ضمن إطار منظم يبدأ بتأصيل مفهوم مؤسسة الوقف وأهميته في بناء قاعدة مؤسسية راسخة تشكل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقة. ثم ينتقل إلى تحليل طبيعة الكيانات المرتبطة بالوقف وبيان خصائصها وأدوارها المحتملة وأنماط الارتباط التي تنشأ بينها وبين الكيان الوقفي. ويعرض بعد ذلك نماذج حوكمة العلاقة وظيفها التنظيمية الممكنة مع بيان توزيع الصلاحيات وآليات التنسيق والإشراف مستنداً إلى تجارب تطبيقية ونماذج واقعية.

ويستكمل الدليل معالجته عبر استعراض الاتجاهات التطويرية التي تعزز اتساق المنظومة الوقفية وتدعم نضجها المؤسسي من خلال تحسين التصميم التنظيمي ورفع مستوى الضبط الحوكمي. ويختتم بأدوات عملية ضمن صندوق إرشادي يتضمن نماذج وأسئلة مرجعية وعناصر تحقق تساعد على التطبيق المنضبط، وتمكن الجهات الوقفية من موازنة الإطار المقترح مع واقعها الخاص.

## منهجية إعداد الدليل

اعتمد إعداد هذا الدليل على منهجية متعددة المسارات شملت ما يلي:

ورشة عمل تخصصية شارك فيها أكثر من 20 خبيرًا وقائدًا في المجال الوقفي خُصت لمناقشة التحديات العملية وصياغة الإطار المفاهيمي المنظم للعلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به وتحديد القضايا الأكثر تأثيرًا في التطبيق.

مراجعة بحثية تحليلية للدراسات ذات الصلة والوثائق التنظيمية الرسمية، والأدلة الإرشادية والنماذج المعتمدة في القطاع غير الربحي داخل المملكة وخارجها بهدف بناء قاعدة معرفية راسخة يستند إليها الطرح.

تحليل تطبيقي مقارنة شمل دراسة أكثر من 15 كيانًا وقفياً محليًا وعالميًا لاستخلاص الممارسات التنظيمية السائدة وتحليل أنماط العلاقة القائمة ورصد مواطن القوة والفجوات ذات الصلة بالتصميم المؤسسي للعلاقة.

بحث قانوني متخصص تناول الأطر النظامية المنظمة للكيانات الوقفية والكيانات المرتبطة بها، وتحليل النصوص ذات الصلة لضمان اتساق الطرح مع السياق التشريعي المعمول به وتعزيز سلامة البناء النظامي للإطار المقترح.





## فريق عمل دليل اتساق

الإشراف العام:

م. موسى بن محمد الموسى

إدارة المشروع:

أ. حمد بن ناصر الفراج

أ. أمل بنت قاسم الدراج

راجع الدليل:

د. علي بن سليمان الفوزان

أ. مستور بن سعيد آل دخيل





# المحتويات

02 فهم الكيانات المرتبطة بالوقف

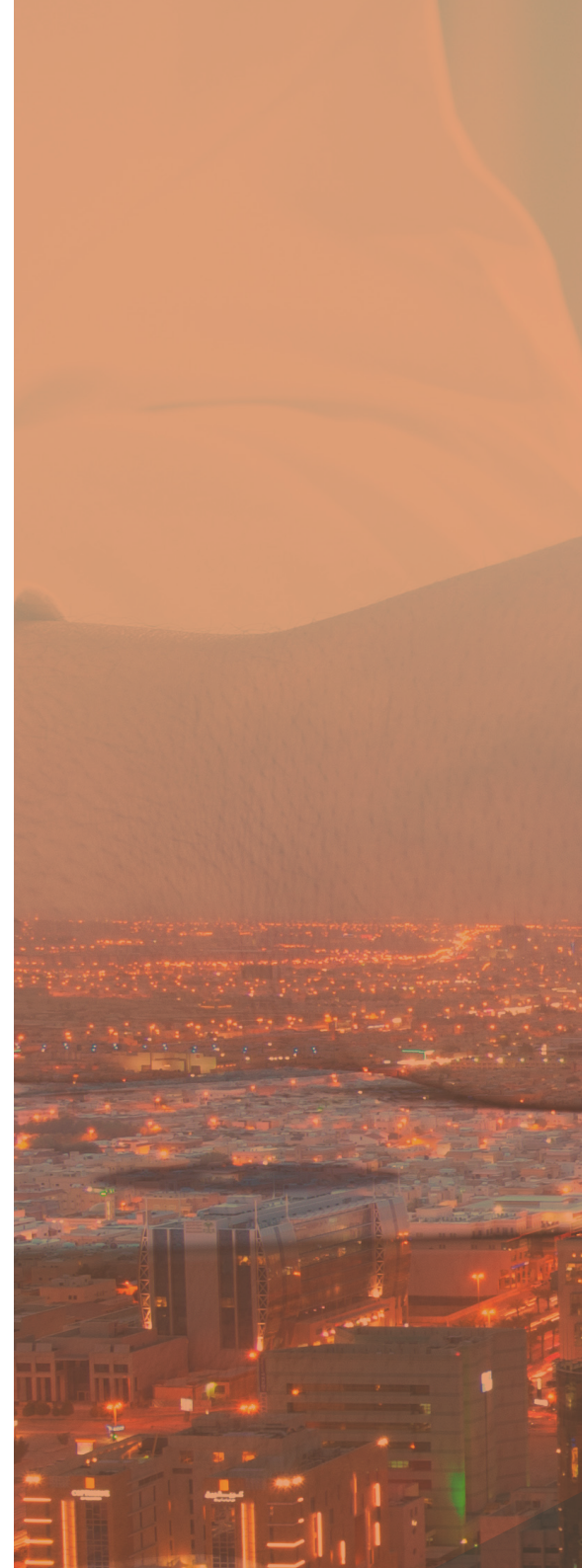
01 مأسسة الوقف!

04 نجاحات تروى

03 دوكمة العلاقة ونماذجها

06 صندوق المأسسة الذكي

05 كل الطرق تؤدي إلى أثر!



# 01

ضبط العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به

# مأسسة الوقت

ف!

يستعرض هذا الفصل:

« من النية إلى البنية: لماذا المأسسة؟

« الأبعاد الأربعة لمأسسة الإنجاز.

« معززات نجاح مأسسة العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة.



## من النية إلى البنية: لماذا المؤسسة؟

تمثل مؤسسة الوقف نقطة التحول الحاسمة بين المبادرة الفردية والكيان المؤسسي المستدام. فهي الأداة التي تحفظ النية، وتُحكم البناء، وتُحوّل العطاء إلى منظومة قادرة على الاستمرار عبر الأجيال. ومن أبرز المزايا العملية التي تحققها المؤسسة:

- ◀ **استدامة الأثر بعد غياب المؤسس:** من خلال تأسيس كيان قانوني وإداري مستقل يمتلك القدرة على الاستمرار وتنفيذ المقاصد دون الاعتماد على الأفراد.
- ◀ **وضوح الصلاحيات والمرجعيات:** عبر توزيع الأدوار والمسؤوليات بصفة رسمية، بما يقلل التداخلات الشخصية أو القرارات المرتجلة.
- ◀ **تعزيز الشفافية والمساءلة:** بوجود هياكل حوكمة واضحة وآليات متابعة وتقييم دورية، تُرسخ الثقة داخل وخارج المنظومة الوقفية.
- ◀ **حماية أصول الوقف من الاجتهادات الفردية أو النزاعات العائلية:** من خلال إحاطتها بنظم ضابطة تمنع العبث أو التعدي أو التداخل المؤسسي غير المنضبط.
- ◀ **جاذبية الشراكات والدعم:** فالكيانات الوقفية المؤسسة باحتراف تُعد أكثر أهلية لكسب ثقة المانحين، والمستفيدين، والجهات التنظيمية.
- ◀ **مرونة التطوير والتوسع:** المؤسسة تُوفّر بنية تنظيمية تسمح بالتوسع المدروس وإطلاق مبادرات نوعية دون إرباك أو ارتجال.



## الأبعاد الأربعة لمأسسة الإنضاج



تُبنى المأسسة الوقفية على منظومة متكاملة من الأبعاد التي تتجاوز الشكل القانوني إلى عمق التشغيل والحوكمة والعلاقات. ويُعد فهم هذه الأبعاد خطوة محورية لضمان تأسيس وقف مستقر، مستدام، وفاعل في تحقيق أثره.

### بُعد العلاقة بالجهات المرتبطة

تنظيم العلاقة بين الوقف والجهات المؤسسة أو الشركات العائلية أو الأذرع التنفيذية، بما يحقق التكامل دون تبعية، ويضبط الصلاحيات والحدود بوضوح.

### البُعد التشغيلي والإداري

تصميم الهيكل التنظيمي للوقف، وتحديد عملياته المحورية، وبناء فرق عمل مهنية تدير الأصول والمصارف بكفاءة، مع ربط الأداء بالأثر الفعلي.

### بُعد الحوكمة

تشكيل مجلس نُظار ذي كفاءة ومرجعية واضحة، واعتماد سياسات فاعلة للمساءلة، واتخاذ القرار بعيدًا عن الشخنة والتداخلات العائلية أو التنفيذية.

### البُعد القانوني والتنظيمي

تثبيت الشخصية الاعتبارية للوقف، واعتماد نظامه الأساسي، وتوثيق صلاحياته، بما يضمن الامتثال للأنظمة الرسمية ويحمي استقلاله القانوني.



## معززات نجاح مؤسسة العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة

تُعد معززات نجاح العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به عناصر حاسمة في ضمان فاعلية التنظيم المؤسسي، وتحقيق الانسجام المطلوب بين الأدوار. وفيما يلي أبرز المعززات التي يُوصى بمراعاتها عند تصميم العلاقة التنظيمية.

ت	المعزز	الوصف
1	تحديد مفهوم العلاقة بوضوح	توضيح المقصود بتنظيم العلاقة منذ البداية، وأثره في ضبط التداخلات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز الاستقلال المالي والإداري للوقف.
2	توضيح الفوائد المتوقعة من العلاقة	إبراز القيمة المضافة للعلاقة، من حيث تحسين التنسيق، وتوزيع المهام بوضوح، وتقليل الازدواجية، ورفع الكفاءة التشغيلية بين الأطراف.
3	مشاركة الأطراف ذات العلاقة في تصميم النموذج	إشراك الكيانات المرتبطة في بناء نموذج العلاقة بما يعزز التوافق العملي ويسهم في الالتزام والتطبيق الفعال.
4	مشاركة منضبطة في مواقع اتخاذ القرار	تمكين الأطراف ذات العلاقة من المشاركة في لجان أو فرق محددة، دون المساس باستقلالية الوقف أو التأثير على قراراته الاستراتيجية.
5	تمكين الأطراف من أداء أدوارها بوضوح	تحديد صلاحيات تنفيذية واضحة لكل طرف ضمن النموذج، لضمان فاعلية الأدوار وتفادي التعارض أو التداخل في الاختصاصات.
6	ربط العلاقة بمؤشرات قياس وتقارير متابعة	اعتماد مؤشرات موضوعية لقياس أثر العلاقة، وربطها بتقارير دورية تسهم في التوجيه والتحسين المستمر وتدعم المساءلة البناءة.
7	توثيق العلاقة في وثيقة تنظيمية	صياغة العلاقة في مستند مكتوب (مثل مذكرة تفاهم أو ملحق تنظيمي) يُحدّد الأدوار والصلاحيات والحدود والمسارات التقريرية بدقة وشفافية.

إن تأسيس الوقف على قواعد مؤسسية راسخة، وضبط العلاقة بينه وبين الكيانات المرتبطة به، لا يُعد خيارًا تنظيميًا حسن النية فحسب، بل هو خطوة استراتيجية تُمكن من بناء أثر متماسك وقرارات مستقلة وشراكات مستدامة.

## لا أثر بلا قاعدة مؤسسية صلبة

# 02

ضبط العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به

# فهم الكيانات

## المرتبطة بالوقف

يستعرض هذا الفصل:

- « الفهم أولاً: بوابة رسم العلاقة الوقفية.
- « بطاقات تعريفية بالكيانات غير الربحية.
- « مصفوفة مقارنة تحليلية بين الكيانات.
- « كيف تنتقل من الفهم إلى التصميم؟

## الفهم أولاً: بوابة رسم العلاقة الوقفية



يتطلب تأسيس العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به فهماً دقيقاً للنماذج النظامية المتاحة، فلكل نموذج طبيعته في اتخاذ القرار، والإشراف، وتنفيذ البرامج، والارتباط بالواقف. ومن هذا الفهم تبدأ القدرة على رسم علاقة مؤسسية متسقة، توازن بين الاستقلال والتكامل، وتحسن توزيع الأدوار، وتؤسس لفعالية في الإنجاز واستدامة في الأثر

**ويُعرض فيما يلي أبرز الكيانات التنفيذية الممكنة ومصفوفة المقارنة بينها.**



## بطاقة الكيان

# 1

## الشركة غير الربحية ذات الأصول الوقفية

### ما هي؟

- شركة تؤسس وفق نظام الشركات، لا تهدف إلى توزيع الأرباح، ويؤجّه دخلها لتحقيق مصلحة عامة ذات طابع غير ربحي، مع إمكانية أن تملك أصولاً وقفية وتُمارس أنشطة اقتصادية لخدمة أغراضها.

### نماذجها النظامية

- الشركة غير الربحية العامة.
- الشركة غير الربحية الخاصة.

### متى يكون خياراً مناسباً؟

عند الحاجة لإنشاء ذراع تنفيذي مرّن يجمع بين الالتزام بالحوكمة وتوجيه الأثردون الدخول في تعقيدات الوقف الرسمي.

### علاقتها بالوقف

شركة تؤسس وفق نظام الشركات، لا تهدف إلى توزيع الأرباح، ويؤجّه دخلها لتحقيق مصلحة عامة ذات طابع غير ربحي، مع إمكانية أن تملك أصولاً وقفية وتُمارس أنشطة اقتصادية لخدمة أغراضها.



الدليل  
الإرشادي  
لإنشاء  
الشركة  
غير  
الربحية



### تحديات محتملة

- تعدد الجهات المشرفة.
- حدائثة التجربة.
- متطلبات الحوكمة العالية في النوع العام.



### حالات الاستخدام الممكنة

- تشغيل مؤسسات تعليمية أو صحية برسوم رمزية.
- إدارة وحدات استثمارية لمصلحة واقف أو جهة مانحة.
- تنفيذ برامج تنموية مستقلة عن العمل الخيري التقليدي.



## الجمعية الأهلية

### ما هي؟

كيان غير ربحي يُؤسس من مجموعة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معًا، ويهدف لتحقيق غرض من أغراض البر، أو التكافل، أو الأنشطة الدينية، أو الاجتماعية، أو الصحية، أو الثقافية، أو التعليمية، أو المهنية.. وغيرها، دون أن يكون هدفها تحقيق الربح.

### نماذجها النظامية

- ◀ نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ◀ الأنظمة الوقفية (عند التأسيس بأصل وقفي).

### متى يكون خيارًا مناسبًا؟

- ◀ عند الرغبة بتأسيس كيان وقفي يخدم النفع العام، ويستفيد من جمع التبرعات، والدعم الحكومي، ويعمل ضمن مظلة تنظيمية رسمية.

### علاقتها بالوقف

- ◀ يمكن أن تُنشأ من قبل شخصية اعتبارية وقفية
- ◀ تُعد الأوقاف من مصادر تمويل الجمعية
- ◀ تتطلب اللوائح إرفاق صك الوقفية وموافقة الناظر عند التأسيس من أصل وقفي.



دليل  
المستخدم  
لخدمة  
تأسيس  
جمعية  
أهلية



- ◀ تعدد الجهات المشرفة في حال الجمعيات المتخصصة.
- ◀ لا يناسب الأوقاف العائلية أو الذرية لارتباطه بالنفع العام.
- ◀ اشتراط عدد مؤسسين لا يقل عن عشرة أشخاص.

### تحديات محتملة



- ◀ تأسيس جمعية خيرية تعمل في أحد مجالات النفع العام.
- ◀ إنشاء كيان تشغيلي وقفي ضمن منظومة خيرية.
- ◀ الاستفادة من تمويل حكومي ودعم أهل التبرع.

### حالات الاستخدام الممكنة





## المؤسسة الأهلية

### ما هي؟

كيان غير ربحي يُؤسس من شخص أو أكثر (طبيعي أو اعتباري أو منهما معًا)، لا يهدف إلى تحقيق ربح يعود على المؤسس، ويُخصّص لتحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو النفع المخصص، بالاعتماد على ما يخصصه له المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو تبرعات، أو عوائد استثمارية، أو زكوات.

### نماذجها النظامية

- ◀ نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
- ◀ اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
- ◀ الأنظمة الوقفية (عند التأسيس بأصل وقفي).

### متى يكون خيارًا مناسبًا؟

عند الرغبة بإنشاء كيان غير ربحي خاص يخدم غرضًا محددًا للنفع العام أو نفعًا مخصصًا، ويُدار بأموال وأوقاف خاصة دون الحاجة لتعدد المؤسسين.

### علاقتها بالوقف

- ◀ تعدد الأوقاف من موارد المؤسسة بحسب ما يخصصه المؤسس.
- ◀ يجوز التأسيس من قبل شخصية اعتبارية ووقفية مع اشتراط إرفاق صك الوقفية وموافقة الناظر.
- ◀ يمكنها استقبال التبرعات بعد أخذ موافقة.



دليل  
المستخدم  
لخدمة  
تأسيس  
مؤسسة  
أهلية



### تحديات محتملة

- ◀ لا يُناسب الأوقاف ذات النفع الخاص (مثل الوقف الخري).
- ◀ لا يُناسب الأوقاف العائلية أو الشخصية لالتزامه بالنفع العام.



### حالات الاستخدام الممكنة

- ◀ تنفيذ مشاريع تنموية باسم عائلة أو جهة معينة.
- ◀ تشغيل ذراع خيري مستقل يمارس أنشطة متنوعة.
- ◀ تفعيل العمل التطوعي تحت كيان رسمي.



## بطاقة الكيان

# 4

## الصندوق العائلي

### ما هي؟

- كيان يُعدّ نظامًا مؤسسة أهلية، يهدف إلى تعزيز صلة الرحم والتكافل بين أفراد العائلة، وتنظيم أوجه الإحسان والتعاون بينهم، وفق لائحة خاصة تُقرّها الجهات المختصة.

### نماذجها النظامية

- ◀ نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ◀ اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ◀ قواعد الصناديق العائلية.
- ◀ الأنظمة الوقفية (عند وجود أصول وقفية ضمن موارده).

### متى يكون خيارًا مناسبًا؟

عند الرغبة في تأسيس كيان مستدام يُعنى بأفراد عائلة معينة فقط، ويُدار وفق أنظمة واضحة تضمن الشفافية والاستمرارية.

### علاقتها بالوقف

يُسمح له باستقبال الأوقاف، والهبات، والوصايا، والزكوات من أفراد العائلة، وتُخصّص أمواله لأغراض داخل الأسرة.



دليل  
المستخدم  
لخدمة  
تأسيس  
صندوق  
عائلي



- ◀ لا يُناسب من لديهم توجه لخدمة المجتمع الأوسع.
- ◀ التزامه بحصر النفع على العائلة قد يُحدّ من الفرص التوسعية.

تحديات  
محتملة



- ◀ صرف الزكاة داخل الأسرة.
- ◀ تنظيم مصروفات الإحسان العائلية.
- ◀ تمويل تعليم أو علاج أفراد الأسرة.
- ◀ تنمية أموال العائلة باستثمارات آمنة.

حالات  
الاستخدام  
الممكنة



## بطاقة الكيان

# 5

## الصندوق الأهلي

### ما هي؟

كيان يُنشأ لمدة محددة أو غير محددة لتحقيق غرض تكافلي أو تعاوني أو اجتماعي بين مجموعة من الأشخاص المشتركين، ويُعد من الناحية النظامية مؤسسة أهلية وفق القواعد المنظمة للصناديق الأهلية.

### نماذجها النظامية

- ◀ نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ◀ اللائحة التنفيذية للنظام.
- ◀ القواعد المنظمة للصناديق الأهلية.
- ◀ الأنظمة الوقفية (عند وجود أصول وقفية ضمن موارده).

### متى يكون خيارًا مناسبًا؟

عند الحاجة إلى كيان قانوني يخدم مجموعة محددة من الأشخاص تربطهم علاقة مهنية أو مجتمعية أو اتفاق مشترك، دون الحاجة لربطه بالرفع العام أو بالمجتمع ككل.

### علاقتها بالوقف

تُعد الأوقاف المخصصة من المؤسسين من الموارد المالية للصندوق، ويجوز له استخدامها في تحقيق أغراضه المقررة في لائحته الأساسية.



القواعد  
المنظمة  
للصناديق  
الأهلية



### تحديات محتملة

محدودية النطاق: تقتصر خدماته على الأعضاء فقط، ولا يخدم عموم المجتمع.



### حالات الاستخدام الممكنة

- ◀ تمويل برامج تكافلية في بيئة مهنية أو تخصصية.
- ◀ تقديم مساعدات مالية أو خدمات اجتماعية بين مجموعة محددة.
- ◀ تنمية الأصول المشتركة بين أعضاء الصندوق.





## الشركة الوقفية

### ما هي؟

- شركة تجارية يملكها وقف ملكية كاملة أو جزئية، وتمارس نشاطاً اقتصادياً وفق نظام الشركات، وتعود أرباحها إلى الكيان الوقفي لتُصرف في مصارفه الخيرية أو الأهلية.

### نماذجها النظامية

- ◀ نظام الشركات.
- ◀ نظام الهيئة العامة للأوقاف.
- ◀ لائحة تنظيم أعمال النظارة.

### متى يكون خياراً مناسباً؟

عند الحاجة لفصل النشاط التجاري عن كيان الوقف الرسمي، وتفعيل نموذج أعمال مرّن يخضع لنظام الشركات ويتيح تنويع الاستثمارات.

### علاقتها بالوقف

كيان مملوك للوقف، أو يحتوي على حصص موقوفة. تُوجّه أرباحه إلى مصارف الوقف وفق شروط الواقف.

- ◀ لا يوجد مسمى نظامي مستقل للشركة الوقفية.
- ◀ فراغات تشريعية في تنظيم العلاقة بين الشركة والوقف.
- ◀ الحاجة لوثائق تأسيس دقيقة تضبط شروط النظارة وصراف الأرباح.

### تحديات محتمة



- ◀ تملك أصول عقارية أو تشغيلية للوقف.
- ◀ إنشاء ذراع استثماري متخصص.
- ◀ إدارة وحدات ذات طابع تجاري يحقق دخلاً مستداماً للوقف.

### حالات الاستخدام الممكنة





## المؤسسة الوقفية

### ما هي؟

- شركة تجارية يملكها وقف ملكية كاملة أو جزئية، وتمارس نشاطاً اقتصادياً وفق نظام الشركات، وتعود أرباحها إلى الكيان الوقفي لتُصرف في مصارفه الخيرية أو الأهلية.

### نماذجها النظامية

#### الأنظمة التجارية العامة

- ◀ السجل التجاري.
- ◀ الأسماء التجارية.
- ◀ الدفاتر التجارية.

### متى يكون خياراً مناسباً؟

عند الحاجة إلى كيان تجاري بسيط وسريع التأسيس لتمكين الوقف من مباشرة نشاط محدود بتحكم مباشر.

### علاقتها بالوقف

تكون ملكية المؤسسة لملك الوقفية مباشرة، وتُعد من الأوعية الشائعة لتملك الأوقاف للأعمال التجارية.



- ◀ مسؤولية شخصية كاملة على المالك.
- ◀ موارد محدودة تعيق النمو.
- ◀ ضعف الاستدامة والاعتماد على شخص واحد.

### تحديات محتملة



- ◀ تشغيل منشآت تجارية صغيرة أو متوسطة مملوكة للوقف.
- ◀ ممارسة أنشطة تجارية بسيطة تحقق عوائد للوقف.
- ◀ تأسيس ذراع تجاري فردي دون تعقيدات الشركات.

### حالات الاستخدام الممكنة



## الجمعية التعاونية

### ما هي؟

كيان جماعي يؤسسه أفراد لتحسين حالتهم الاقتصادية أو الاجتماعية من خلال التعاون في الإنتاج، أو الاستهلاك، أو التسويق، أو تقديم الخدمات، ويعمل وفق مبادئ التعاون المشترك بين الأعضاء. يُشترط ألا يتجاوز تملك العضو ١٠% من رأس مال الجمعية (أو ٢٠% في حالات استثنائية).

### نماذجها النظامية

- ◀ نظام الجمعيات التعاونية.
- ◀ الأنظمة الوقفية (عند وجود أصول وقفية ضمن الموارد).

### متى يكون خيارًا مناسبًا؟

عند الرغبة في تأسيس كيان يقوم على الجهود التشاركية لتحقيق منافع اقتصادية أو خدمية للأعضاء، في إطار من الضوابط التعاونية والمساءلة.

### علاقتها بالوقف

تُعد الأوقاف من الموارد الممكنة للجمعية، وفق الضوابط التي تحددها لائحتها الأساسية، ويمكن تخصيصها لدعم أغراض الجمعية المعتمدة.



اللائحة  
التنفيذية  
لنظام  
الجمعيات  
التعاونية



### تحديات محتملة

- ◀ اشتراطات تأسيس أكثر تعقيدًا من الجمعيات الأهلية.
- ◀ محدودية ملاءمتها للمشروعات ذات الطابع العام أو المجتمعي الواسع.



### حالات الاستخدام الممكنة

- ◀ تنظيم مبادرات مجتمعية تعاونية في مجالات مثل الزراعة أو الإسكان أو الاستهلاك.
- ◀ إنشاء كيانات ذات طابع تعاوني لخدمة فئة محددة من المهنيين أو الحرفيين.
- ◀ استخدام الأوقاف في تمويل مشروعات تعاونية مستدامة.



## بطاقة الكيان

# 9

# الصندوق الوقفي الاستثماري

## ما هي؟

- وعاء استثماري تُجمع فيه رؤوس أموال موقوفة من عدة واقفين، وتُدار وفق استراتيجية استثمارية متفق عليها من جهة مرخصة، بهدف تحقيق عوائد تُصرف دوريًا على جهات مستفيدة محددة.

## نماذجها النظامية

- ◀ تعليمات الموافقة على إنشاء الصناديق الوقفية الاستثمارية.
- ◀ نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية.
- ◀ الأنظمة الوقفية.
- ◀ لائحة صناديق الاستثمار العقاري.
- ◀ لائحة الأشخاص المرخص لهم.

## متى يكون خيارًا مناسبًا؟

عند توفر أصول نقدية أو استثمارية موقوفة تستدعي إدارة احترافية وشفافة، وعند رغبة الوقف في تنويع مصادر الدخل وتعظيم الأثر المالي طويل الأمد.

## علاقتها بالوقف

يُعد أحد النماذج الحديثة لاستثمار أموال الوقف أو وقف وحدات استثمارية لصالح جهات خيرية، ويتيح إنشاء صناديق موقوفة بالكامل أو الاشتراك في صناديق عامة مع تخصيص الربح.



دليل المستخدم  
لتقديم طلب  
الموافقة  
على إنشاء  
صندوق وقفي  
استثماري



## تحديات محتملة

- ◀ يتطلب مستوى حوكمة مرتفع لا يناسب الكيانات الصغيرة.
- ◀ يحتاج إلى موافقات تنظيمية متقدمة ومعلومات فنية متخصصة في الاستثمار.



## حالات الاستخدام الممكنة

- ◀ استثمار أموال الوقف لتحقيق الاستدامة المالية.
- ◀ تمكين الجهات الخيرية من تأسيس صناديق وقفية تدعم أعمالها.
- ◀ إشراك الأفراد في تمويل مشاريع ضخمة بقيم اشتراك منخفضة.



بطاقة  
الكيان

10

## المحفظة الاستثمارية الوقفية

### ما هي؟

- وعاء مالي غير مستقل نظامًا، يُجمع فيه المال الموقوف لفرض استثماره من خلال جهة مرخصة، وتصرف عوائده بحسب شرط الواقف. لا يتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة.

### نماذجها النظامية

- ◀ أنظمة سوق المال.
- ◀ الأنظمة الوقفية.
- ◀ لائحة إنشاء المحافظ الاستثمارية الوقفية.

### متى يكون خيارًا مناسبًا؟

عند الحاجة لاستثمار الأوقاف في أدوات مالية متنوعة دون تأسيس كيان مستقل، خاصة للأوقاف الفردية أو محدودة الحجم.

### علاقتها بالوقف

تُعد جميع أموال المحفظة وقفًا، وتُصرف عوائدها (الريع) وفق مصارف الوقف المحددة في وثيقته.



دليل المستخدم  
لتقديم طلب  
الموافقة على  
إنشاء محفظة  
استثمارية  
وقفية



### تحديات محتملة

ارتفاع تكاليف الإدارة في حال كانت المحفظة صغيرة أو عدد الوحدات قليل.



### حالات الاستخدام الممكنة

- ◀ استثمار أموال الأوقاف الصغيرة أو الفردية عبر أدوات مالية مدارة باحتراف.
- ◀ دعم الاستدامة المالية للجمعيات والمؤسسات غير الربحية.
- ◀ تنمية رأس المال الوقفي مع تقليل المخاطر بتنوع الأدوات.

تعرض فيما يلي مصفوفة مقارنة  
تحليلية توضح الخصائص النظامية  
لكل كيان مرتبط بالوقف، وتبين  
أوجه التشابه والاختلاف بما يسهل  
الفهم العملي للنماذج.

## مصفوفة مقارنة تحليلية بين الكيانات



الأنظمة الحاكمة (أمثلة)	الجهات الإشرافية (أمثلة)	استثمار الأموال	الزامية رفع تقارير سنوية بالأنشطة	السماح بجمع التبرعات	إلزامية مجلس إدارة/أمناء	إلزامية جمعية عمومية	إلزامية وجود تقارير محاسبية وقوائم مالية من مراجع خارجي	إلزامية وجود عقد تأسيس أو لائحة أساسية	أبرز التحديات	أبرز الميزات	الهدف الرئيسي	الكيان
نظام الشركات، لوائح الشركات غير الربحية، أنظمة الوقف	وزارة التجارة، المركز الوطني، هيئة الأوقاف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	متطلبات حوكمة وإفصاح أعلى، تعدد الجهات المشرفة	هيكل مؤسسي واضح وقدرة على ممارسة أنشطة متنوعة	تحقيق مصلحة عامة (لا ربح للمؤسسين)	الشركة غير ربحية ذات أصول وقفية
نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أنظمة الوقف	المركز الوطني، الأوقاف، الوزارة ذات العلاقة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تعدد الجهات المشرفة (إذا متخصصة)، قد لا تناسب الوقف العائلي البحث	شكل نظامي معترف به، إمكانية الحصول على دعم	تحقيق غرض اجتماعي، ديني، ثقافي، خيري	الجمعية الأهلية

1

2

الأنظمة الحاكمة (أمثلة)	الجهات الإشرافية (أمثلة)	استثمار الأموال	الزامية رفع تقارير سنوية بالأنشطة	السماح بجمع التبرعات	إلزامية مجلس إدارة/أمناء	إلزامية جمعية عمومية	إلزامية وجود تقارير محاسبية وقوائم مالية من مراجع خارجي	إلزامية وجود عقد تأسيس أو لائحة أساسية	أبرز التحديات	أبرز الميزات	الهدف الرئيسي	الكيان
نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أنظمة الوقف	المركز الوطني، هيئة الأوقاف	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	هدفها عموم المتفعين، قد لا تناسب النفع الخاص جداً	مرونة في تحديد الأغراض، يمكن تأسيسها من فرد	تحقيق أهداف اجتماعية، دينية، ثقافية، خيرية	المؤسسة الأهلية
نظام الجمعيات، قواعد الصناديق، العائلية، أنظمة الوقف	المركز الوطني، هيئة الأوقاف	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	خصوصية النفع (للعائلة فقط)	مثالي للأوقاف الذرية وتنظيم شؤون العائلة	خدمة أفراد العائلة وتحقيق التكافل بينهم	الصندوق العائلي



3



4

الأنظمة الحاكمة (أمثلة)	الجهات الإشرافية (أمثلة)	استثمار الأموال	الزامية رفع تقارير سنوية بالأنشطة	السماح بجمع التبرعات	إلزامية مجلس إدارة/أمناء	إلزامية جمعيات عمومية	إلزامية وجود تقارير محاسبية وقوائم مالية من مراجع خارجي	إلزامية وجود عقد تأسيس أو لائحة أساسية	أبرز التحديات	أبرز الميزات	الهدف الرئيسي	الكيان
نظام الجمعيات، قواعد الصناديق الأهلية، أنظمة الوقف	المركز الوطني، هيئة الأوقاف	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	خصوصية النفع للمشاركين غالباً	مناسبة لمجموعات ذات اهتمام مشترك، قناة استثمار	تحقيق غرض تكافلي أو تبرعي أو استثماري لمجموعة	الصندوق الأهلي
نظام الشركات، أنظمة الوقف، طك الوقفية	وزارة التجارة، هيئة الأوقاف	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	الموازنة بين أهداف الربح التجاري وأهداف الوقف	استغلال الخبرات التجارية لتنمية الوقف	ممارسة نشاط اقتصادي ربحي يعود ريعه للوقف	الشركة الوقفية



5



6

الأنظمة الحاكمة (أمثلة)	الجهات الإشرافية (أمثلة)	استثمار الأموال	الزامية رفع تقارير سنوية بالأنشطة	السماح بجمع التبرعات	إلزامية مجلس إدارة/أمناء	إلزامية جمعية عمومية	إلزامية وجود تقارير محاسبية وقوائم مالية من مراجع خارجي	إلزامية وجود عقد تأسيس أو لائحة أساسية	أبرز التحديات	أبرز الميزات	الهدف الرئيسي	الكيان
أنظمة المؤسسات الفردية، أنظمة الوقف، طك الوقفية	وزارة التجارة، هيئة الأوقاف	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	مسؤولية شخصية كاملة على الناظر، صعوبة تمويل خارجي	سهولة نسبية في الإنشاء، تحكم كامل للناظر	تملك وإدارة أعيان الوقف (قد تكون تجارية)	المؤسسة الوقفية (فردية تجارية)
نظام الجمعيات التعاونية، أنظمة الوقف	وزارة الموارد البشرية، هيئة الأوقاف (إذا ارتبطت بوقف)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	إدارة معقدة، تركيزها خدمة الأعضاء	تعزيز العمل الجماعي، منافع مشتركة للأعضاء	تقسيم المنافع الاقتصادية والاجتماعية للأعضاء	الجمعية التعاونية



7



8

الأنظمة الحاكمة (أمثلة)	الجهات الإشرافية (أمثلة)	استثمار الأموال	الزامية رفع تقارير سنوية بالأنشطة	السماح بجمع التبرعات	إلزامية مجلس إدارة/أمناء	إلزامية جمعية عمومية	إلزامية وجود تقارير محاسبية وقوائم مالية من مراجع خارجي	إلزامية وجود عقد تأسيس أو لائحة أساسية	أبرز التحديات	أبرز الميزات	الهدف الرئيسي	الكيان
أنظمة هيئة السوق (صناديق الاستثمار)، أنظمة الوقف	هيئة السوق المالية، هيئة الأوقاف	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	رسوم إدارة، حاجة لخبرات متخصصة عالية للتأسيس والإدارة	إدارة احترافية للاستثمارات، تنوع، شفافية	استثمار أموال الوقف وتنميتها بشكل احترافي	الصندوق الوقفي الاستثماري
الأنظمة الوقفية، أنظمة هيئة السوق (حسب الحالة)	هيئة الأوقاف، هيئة السوق المالية (حسب الإدارة والأصول)	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	تعقيد تنظيمي، تكاليف إدارة، صعوبة تنوع للمحافظ الصغيرة	مرونة في التصميم، إدارة احترافية (إذا أُسندت)	إدارة استثمارية مخصصة لصالح وقف معين	المحفظة الاستثمارية الوقفية



9



10

## كيف تنتقل من الفهم إلى التصميم؟



### بناء تصور العلاقة المتبادلة

من صاحب القرار؟ من جهة  
الصرف؟ من جهة الإشراف؟  
كيف تُدار الموارد؟ ما حدود  
التأثير؟§

### تحليل الصفات النظامية والتنفيذية

راجع ما ينطبق عليه من  
الخصائص والمسوحات  
النظامية ضمن الكيانات  
العشرة.

### تحديد الكيان القائم أو المقترح

ما الكيان المرتبط الذي يمثل  
الطرف الآخر في العلاقة؟  
(شركة عائلية، مؤسسة مانحة،  
ذراع تنفيذية...؟)

### مراجعة العلاقة دوريًا وتحديثها

العلاقة المؤسسية لا تُبنى  
لمرة واحدة، بل تُراجع وتُطور  
باستمرار لتحقيق الاتساق  
الفعلي لا الاسمي.

### توثيق العلاقة بنموذج مكتوب

استخدم وثائق مكتوبة (مذكرة  
تفاهم - لائحة تنظيمية -  
عقد شراكة...) تضبط المهام  
والمسؤوليات والحوكمة.

فهم الكيانات الوقفية وأنماطها التنفيذية ليس غاية  
في ذاته، بل مدخل لضبط العلاقة بينها وبين الوقف  
بوعي مؤسسي.

حين تتضح طبيعة الكيان وأبعاده النظامية، يصبح بالإمكان  
رسم علاقة متسقة تحفظ الاستقلال وتضمن التكامل.  
الوعي بالنماذج هو أول الطريق نحو علاقة مدكّمة تُصمّم  
بعناية وتُفَعَّل بكفاءة. ...



# 03

ضبط العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به

# حوكمة العلاقة

## ونماذجها

يستعرض هذا الفصل:

« أنماط التداخل الشائعة.

« المصفوفة الوظيفية لتنظيم العلاقة بين الكيانات المرتبطة بالوقف.

« عرض لعلاقات قائمات.

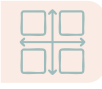
« جدول المقارنة بين النماذج الخمس.



## أنماط التداخل الشائعة

في الواقع العملي، لا تنشأ التحديات دائمًا من فراغ بل من تداخلات غير محسوبة بين الكيانات المرتبطة بالوقف. ولأن هذه الكيانات قد تتعدد (وقف، شركة أم، شركة استثمارية، مؤسسة مانحة، لجان تنفيذية...)، فمن الضروري تفكيك أنماط التداخل لا وفق مسمياتها، بل من خلال محاور العلاقة.

لماذا يحدث	ما أثره	كيف يظهر	محور التداخل
غياب الفصل المبكر، أو التحول التدريجي من النمط العائلي إلى المؤسسي.	يُضعف الاستقلال النظامي ويُربك الحقوق والواجبات بين الكيانات.	عدم فصل ملكية الوقف عن المؤسس أو تسجيل الأصول الوقفية ضمن أصول الشركة الأم.	1 التداخل في الملكية
بدافع الثقة أو رغبة المؤسس في الإشراف المباشر.	يُضعف الحياد ويُنتج غموضًا في المرجعيات والرقابة.	عضويات مكررة في مجالس الإدارة (نفس الأشخاص في مجلس النظارة والشركة والمؤسسة .....).	2 التداخل في الحوكمة
لتبسيط الإجراءات أو نتيجة ممارسات سابقة لتأسيس الوقف.	يُعقّد التقارير المالية ويحدد الامتثال النظامي.	تنفيذ برامج أو صرف أموال الوقف عبر حسابات الشركة أو دون فصل مالي واضح.	3 التداخل في الصرف
لتقليل التكاليف أو استثمار الموارد الجاهزة.	يُربك خطوط المسؤولية ويُضعف كفاءة التنفيذ والحوكمة التشغيلية.	تنفيذ موظفي الشركة لمشاريع الوقف أو المؤسسة دون توصيف وظيفي أو تبعية واضحة.	4 التداخل في التنفيذ
لعدم استكمال هيكل الحوكمة أو غياب سياسات تقييم واضحة.	يُضعف الشفافية ويُؤخر اكتشاف الخلل أو تصحيحه.	غياب جهة مستقلة للمراجعة أو تبعية التقييم لأطراف ذات مصلحة في التنفيذ.	5 التداخل في التقييم



## المصفوفة الوظيفية لتنظيم العلاقة بين الكيانات المرتبطة بالوقف

رغم تنوع النماذج والكيانات المرتبطة بالمنظومة الوقفية باختلاف المؤسسين والسياقات، تسلط هذه المصفوفة الضوء على أبرز الأشكال شيوعاً، من خلال تحليل العلاقة بينها عبر خمسة محاور رئيسة تضبط المرجعيات وتمنع التداخل.

المحور / الكيان	الشركة العائلية	الوقف	الشركة الاستثمارية	المؤسسة المانحة	الشركة الوقفية
الملكية والمرجعية	كيان خارجي مملوك للمؤسس أو العائلة، وقد تستضيف أو تدعم الكيانات الوقفية لكنها لا تخضع مرجعياً لمجلس النظارة.	المرجعية العليا لجميع الكيانات. يمتلك الأصول الوقفية أو يديرها نيابةً عن الواقف، ويملك حصص الشركات التابعة إن كانت مملوكة للوقف.	مملوكة بالكامل أو جزئياً للوقف، وتخضع مرجعياً لمجلس النظارة، مع فصل قانوني ومالي واضح.	تابعة للوقف أو أسسها المؤسس ككيان مستقل، وتتبع ماليًا للوقف وتخضع لمساءلة الصرف.	مملوكة بالكامل للوقف، أو تابعة له بصيغة قانونية، وتخضع لمرجعيته في التعيين والمساءلة، وتُشأ لتحقيق غايات محددة ضمن نطاق رسالة الوقف.
الوظيفة الأساسية	دعم الوقف لوجستياً أو وظيفياً، أو إدارة أملاك مشتركة، أو تقديم خدمات تشغيلية لبعض الكيانات التابعة للوقف.	إقرار السياسات العامة والحوكمة، وضبط العلاقة بين الكيانات، واعتماد الخطط والموازنات.	استثمار أصول الوقف وتنميتها، وتحقيق العوائد، وفق أهداف ومخاطر محددة.	تنفيذ برامج الصرف وتحقيق الأثر المجتمعي لرسالة الوقف، سواء بشكل مباشر أو عبر الشراكات.	تنفيذ أعمال محددة لصالح الوقف (مثل التطوير العقاري أو إدارة أوقاف جزئية)، بصفة تنفيذية تشغيلية مرتبطة بأهداف تنمية أو تشغيلية.
التشغيل والتنفيذ	قد تشرّف مؤقتاً على التنفيذ بالنيابة، أو تقدم خدمات داعمة (مالية - إدارية - موارد بشرية) بموجب اتفاق واضح.	لا يباشر التنفيذ، بل يوجه ويراقب ويُقيّم الأداء الكلي.	لديها كادر مستقل، وتنفذ عملياتها الاستثمارية وفق خطة معتمدة، وتُحاسب على العوائد والمخاطر.	تدير البرامج والمشاريع مباشرة، ولها فريق تشغيل، وتقدم تقارير الأداء والأثر.	تُدار تشغيلياً ككيان مستقل، وتعمل ضمن أطر واضحة ترتبط تعاقدياً أو تشغيلياً بالجهات الوقفية الأخرى.
التمويل والاستخدام	لا تموّل عادة من أموال الوقف، لكنها قد تستفيد من أصوله أو موظفيه في حال التداخل، ما لم يُنظّم بعقد واضح.	يخضع رأس المال الوقفي أو يخصص أصولاً حسب شرط الواقف أو قرارات المجلس.	لا تستقبل تمويلًا بل تدرّ عوائد، وتعيدها للوقف أو للجهات المستفيدة حسب الخطة.	تستفيد من عوائد الوقف في تنفيذ المشاريع، وتُحاسب على كفاءة الاستخدام.	قد تُمول جزئياً من الوقف عند التأسيس، لكنها تُشغل بعوائدها، وتلتزم بالحوكمة المالية، ولا يحق لها استخدام أموال الوقف خارج صلاحياتها.
التقارير والمساءلة	لا تخضع للمساءلة الوقفية المباشرة، إلا في حال وجود استخدام لأصول الوقف أو تقديم خدمات تشغيلية ممولة من الوقف.	يستلم تقارير من الكيانات كافة، ويُقيّم الأداء، ويُراجع القوائم المالية، ويحاسب عند التعدي أو الإخلال.	تقدم تقارير استثمارية ومالية دورية، وتخضع للمراجعة من جهة مختصة (داخلي أو خارجي).	تقدم تقارير الأثر والصرف، وتخضع للتحقيق المالي والتقييم المستقل عند الحاجة.	تقدم تقارير تشغيلية ومالية دورية لمجلس النظارة أو الجهة الإشرافية، وتخضع لمراجعة وتقييم أداء دوري.

## عرض لعلاقات قائمة

سنستعرض فيما يلي أبرز  
خمسة نماذج شائعة للعلاقات  
بين الأطراف ذات العلاقة في  
الميدان، مع تحليل شامل لمزايا  
وتحديات كل نموذج.

## “الوقف، المؤسسة المانحة، الشركة الاستثمارية” - علاقة مستقلة



### الخصائص الرئيسية



- ◀ مكونات النموذج الأول: **الوقف، المؤسسة المانحة، الشركة الاستثمارية.**
- ◀ الوقف هو مؤسس المؤسسة والشركة، ويشكل مجلس الأمناء.
- ◀ الدور المطلوب من الوقف التوجيه والمتابعة، ومن المؤسسة المنح، ومن الشركة الاستثمار.
- ◀ وجود وثيقة تحدد الأدوار والصلاحيات وتعزز الحوكمة بين الكيانات.

### الوقف

شركة استثمارية

مؤسسة مانحة

### التحديات

- ◀ التكلفة الإدارية بسبب الحاجة إلى عقد مجالس مستقلة لكل كيان قد تزيد من التكلفة الإدارية.
- ◀ استقلالية المكونات يتطلب تطبيقها مزيداً من التنسيق والتواصل.

### المزايا

- ◀ وضوح الأدوار وضمان عدم تداخل المسؤوليات.
- ◀ تقليل التداخلات والصراعات وتعزيز الشفافية.
- ◀ استقلالية العمليات والتركيز على أهم المهام.
- ◀ حوكمة فعالة بتحديد الأدوار وتفعيل الرقابة.

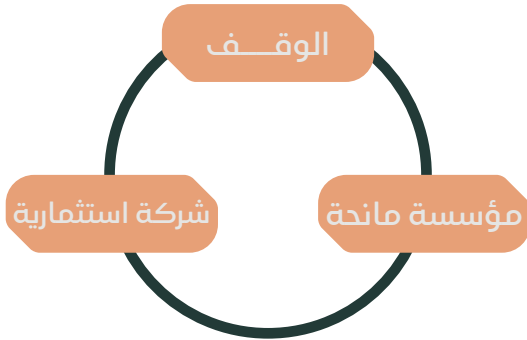
### ”الوقف، المؤسسة المانحة، الشركة الاستثمارية“ - علاقة تعاقدية



#### الخصائص الرئيسية



- ◀ مكونات النموذج الثاني: **الوقف، المؤسسة المانحة، الشركة الاستثمارية**.
- ◀ الوقف يؤسس ويوجه المؤسسة المانحة للمصارف وفقا لشرط الواقف.
- ◀ الوقف يتعاقد مع الشركة الاستثمارية لإدارة وتنمية الأصول.
- ◀ المؤسسة تستفيد من عوائد الأصول التي تدرها الشركة الاستثمارية.



#### المزايا



- ◀ تنظيم العلاقة التعاقدية بما يضمن -وبشكل أكبر- وضوح جميع الأدوار والمسؤوليات.
- ◀ مرونة إدارة الأصول لتسهيل توجيه العوائد المالية.
- ◀ التقارير الدورية تضمن الشفافية والمساءلة.

#### التحديات



- ◀ الاعتماد على العقود يمكن أن يؤدي إلى تعقيدات قانونية في حالة النزاعات.
- ◀ تعدد التقارير قد يتطلب جهدًا إضافيًا ووقتًا أطول في إعداد ومراجعة التقارير الدورية.

### الوقف واللجان التابعة له



#### الخصائص الرئيسية



- ◀ مكونات النموذج الثالث: **الوقف، لجنة منح، لجنة استثمار.**
- ◀ وجود لجنة منح تابعة للوقف تصرف أموال الوقف بناء على شرط الوقف، ولجنة استثمار لتنمية أموال الوقف واستثمارها، ولجنة المنح ولجنة الاستثمار تابعة للوقف وغير مستقلة.

#### الوقف

لجنة الاستثمار

لجنة منح



#### التحديات

- ◀ احتمالية تداخل المسؤوليات ضمن الكيان الواحد.
- ◀ تبعية اللجان لنظارة الوقف لا يحقق الاستقلال الكافي.

#### المزايا



- ◀ مرونة عالية وتكيف سريع مع الظروف.
- ◀ توجه مشترك يقود نحو تحقيق أهداف الوقف.



## الوقف يمتلك نسبة من الشركة الاستثمارية / العائلية

### الخصائص الرئيسية



- مكونات النموذج الرابع: الشركة الاستثمارية / العائلية، الوقف، مؤسسة مانحة.
- الوقف يملك نسبة من الشركة الاستثمارية / الشركة العائلية.
- يشارك الوقف في إدارة الشركة الاستثمارية / العائلية وفقا لنسبة المساهمة.
- مجلس النظارة يدير الوقف ويقوم بالصرف عبر المؤسسة المانحة وفق شرط الواقف.

الوقف

الشركة الاستثمارية /  
العائلية



مؤسسة مانحة



### التحديات

- الاعتمادية المالية للوقف وفق أداء الشركة.
- احتمالية ازدواج قرارات أصحاب المصلحة.

### المزايا



- تخصص الكيانات يعزز كفاءة إدارة الأصول وصرفها.
- توجيه العوائد بشكل مباشر إلى الأهداف المحددة.
- قرب النظار واطلاعهم على القوائم المالية للشركة.

### الوقف وشركاء خارجيين



#### الخصائص الرئيسية



- ◀ مكونات النموذج الخامس: (الوقف، شريك خيري، شريك استثماري).
- ◀ دور النظار يركز على اختيار الشريك الخيري والاستثماري والتعاقد معهما ومتابعة بنود التعاقد.
- ◀ لا يوجد بالنموذج مؤسسة مانحة ولا شركة استثمارية تابعة للوقف.

#### الوقف

شريك استثماري

شريك خيري



#### التحديات

- ◀ يحد من قدرة الوقف على اختيار وتنفيذ البرامج.
- ◀ قلة الشركاء المؤهلين بشريا ومؤسسيا قد يضعف من تحقيق أهداف الوقف.











#### المزايا




- ◀ رشاقة النموذج وقلة تكاليفه التشغيلية.
- ◀ التركيز على الشركاء المتخصصين يعزز الكفاءة والجودة.



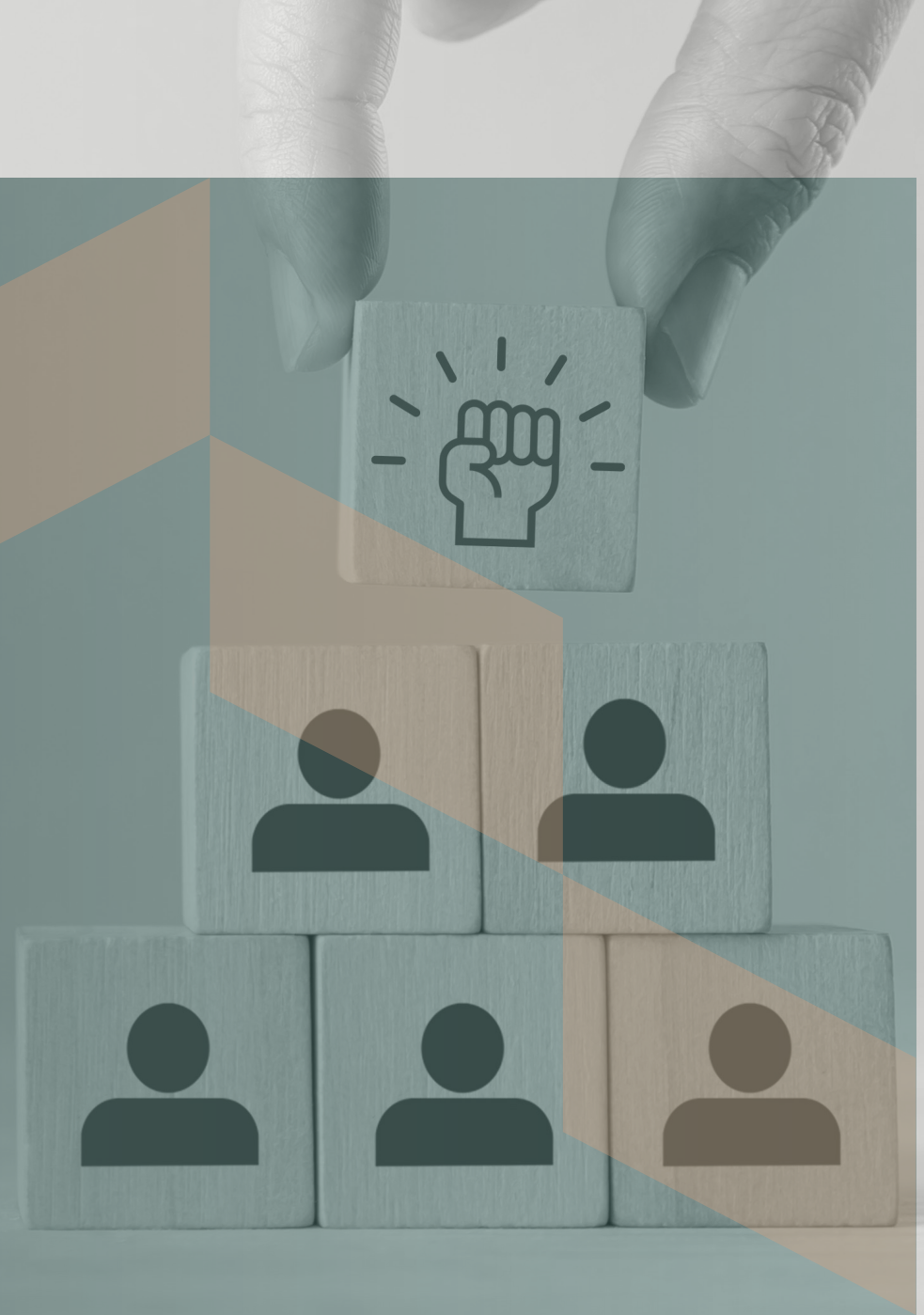
## جدول المقارنة بين النماذج الخمس

النموذج الخامس	النموذج الرابع	النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	المعايير
منخفض 	متوسط 	متوسط 	عالي 	عالي 	وضوح الأدوار
عالي 	متوسط 	عالي 	متوسط 	منخفض 	المرونة
منخفض 	متوسط 	عالي 	عالي 	متوسط 	التعاون والتنسيق
منخفض 	متوسط 	منخفض 	عالي 	منخفض 	الاعتماد على العقود
منخفض 	منخفض 	عالي 	متوسط 	عالي 	التكلفة الإدارية
عالي 	عالي 	عالي 	عالي 	عالي 	التخصص والكفاءة



كلما تنوّعت الكيانات المرتبطة بالوقف، زادت فرص الأثر وزادت معها خطورة التداخل غير المنضبط. ضبط العلاقة ليس توزيعًا شكليًا للأدوار، بل تنظيم واعٍ للتكامل وضمن الاستقلال المؤسسي. الحوكمة المحكمة تحوّل التعدد من عبء إلى قوة دافعة لاستدامة الوقف وتعظيم أثره.

04

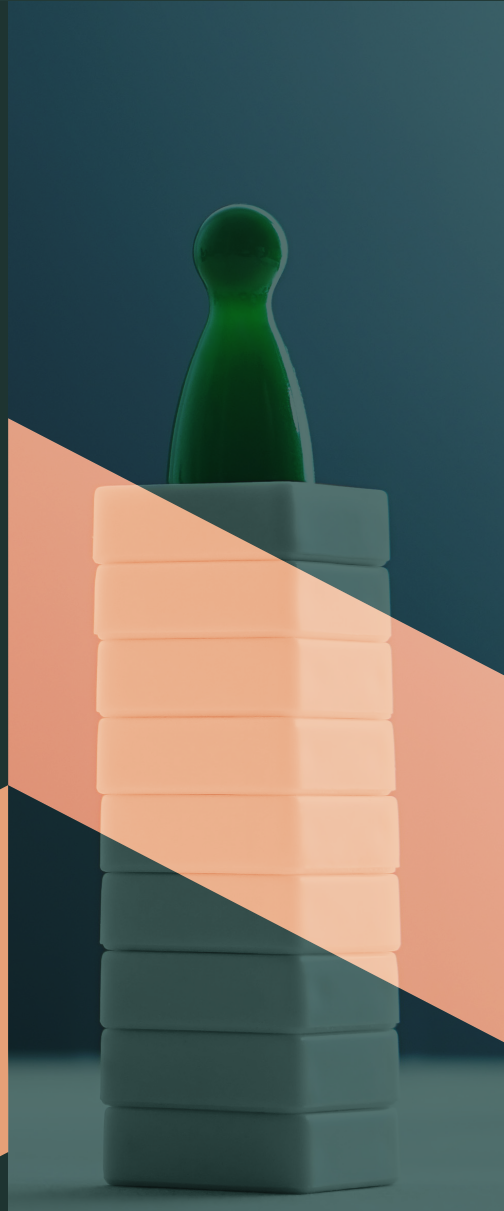


# نجاحات تروى

يستعرض هذا الفصل:

- « مفاتيح نجاح الوقف المؤسسي والعلاقة المنظمة.
- « حكايات من اتساق.
- « مصفوفة الحوكمة الوقفية المؤسسية.

من خلال تأمل مسيرة الأوقاف الرائدة، تبرز مجموعة من المبادئ التنظيمية التي شكّلت دجر الزاوية في نجاحها واستدامتها. ليست نظريات مجردة، بل خلاصات تنفيذية لبناء وقف مؤسسي بعلاقات واضحة ومنظمة مع الكيانات المرتبطة به. هذه المفاتيح تصلح أن تكون "بوطة" لتأسيس سليمٍ يدوم.



## مفاتيح نجاح الوقف المؤسسي والعلاقة المنظمة خلاصة تجارب الرواد

## 1 الرؤية الثاقبة والقيادة المنظمة:

كل وقف ناجح بدأ برؤية واضحة ونموذج قيادة يدرك أهمية الحوكمة، وتوزيع الصلاحيات، وبناء العلاقة المؤسسية المتماسكة.

## 2 التركيز الاستراتيجي ومرونة الهيكلة:

تحديد الأدوار والمجالات بوضوح، مع قابلية التكيّف المؤسسي واستباق التغييرات التنظيمية أو المجتمعية.

## 3 الحوكمة الرشيدة والشفافية الملزمة:

اعتمدت النماذج على أنظمة حوكمة فعّالة، وهياكل تنظيمية واضحة للعلاقة بين الوقف، والكيانات التنفيذية، والاستثمارية، والمانحة.

## 4 الشراكات الفعالة وبناء الجسور:

اعتمدت النماذج الناجحة على تكامل الأدوار بين الوقف والكيانات المرتبطة به عبر اتفاقيات واضحة ومجالس تنسيقية فعّالة.

## 5 الاستدامة المالية وتعدد الموارد:

النجاح لم يكن في الاستثمار فقط، بل في توزيع المسؤوليات بين الكيانات المتخصصة، وتفعيل العلاقة لتحقيق كفاءة التشغيل ونمو العطاء.

## 6 قياس الأثر والتعلم المستمر:

اعتمدت النماذج على مراجعة العلاقة دوريًا، وتحديث النماذج التشغيلية لضمان الاستمرارية والكفاءة.

# حكايات من انساق

فيما يلي..

نستعرض نماذج حيّة لأوقاف لم تنجح صدفة، بل شقّت طريقها برؤية مؤسّسة، وعلاقة تنظيمية محكمة بين الوقف وكياناته المرتبطة. ليست مجرد روايات من الماضي، بل شواهد على أن وضوح الأدوار، والحوكمة الرشيدة، وبنية العلاقة المتزنة، تمنح للوقف استمرارية وعطاء ونموًا عبر الأجيال.

وقد تم اختيار هذه النماذج بعناية، لأنها تجمع بين التنوع الجغرافي (محلي، خليجي، عالمي)، والتكامل المؤسسي بين الوقف والكيانات المرتبطة به، ولأنها تمثّل حالات واقعية لمأسسة العلاقة في سياقات متنوعة: منها ما يتصل بأوقاف عائلية، أو شركات أم، أو مؤسسات مانحة، وكلها تقدّم للواقف المعاصر خارطة طريق قابلة للتطبيق.



## مؤسسة روكفلر (Rockefeller Foundation) الولايات المتحدة الأمريكية

مؤسسة وقفية عالمية.. بنت أثرها بنموذج

مدكم

« تأسست عام 1913 من تبرعات آل روكفلر، برؤية لتعزيز رفاهية البشرية عالميًا.

« تعد من أوائل النماذج المؤسسية التي جمعت بين الاستقلال القانوني للمؤسسة، والتأثير العالمي متعدد الأذرع من خلال كيانات متخصصة ومستقلة.

« تعمل عبر شبكات متكاملة من الكيانات التابعة والمستقلة (مثل: جامعة روكفلر، متحف ، مركز بيلابيو، وغيرها).

« تمتد تدخلاتها من دعم الثورات الزراعية والصحية إلى بناء نظم الطاقة النظيفة وتحفيز الابتكار.

« ركزت في مراحل تطورها على المؤسسة المتدرجة، بانتقال من التأسيس العائلي إلى الحوكمة المؤسسية المستقلة، مع تنويع في الأدوات والكيانات.

### الحوكمة.. عماد العلاقة والتنظيم

« مجلس أمناء لا يقل عن 12 عضوًا، بفترات خدمة محددة.

« التزام صارم بالحوكمة الفيدرالية (قانون الشركات غير الربحية، الإفصاح، التدقيق، تعارض المصالح).

« توفر مدونة سلوك وقواعد استثمار ومساءلة داخلية.

### العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة

تحتفظ المؤسسة بعلاقات متعددة مع كيانات مستقلة إداريًا وماليًا، مثل:

« جامعة روكفلر - جهة مستقلة أكاديميًا.

« مركز بيلابيو في إيطاليا - تابع إداريًا وبرنامجيًا.

« شركات أو كيانات أنشئت تاريخيًا بدعم من العائلة مثل Standard Oil، لكنها منفصلة تمامًا الآن عن المؤسسة.

### مفاتيح الحوكمة والتمويل

« **حوكمة قوية:** مجلس أمناء لا يقل عن 12 عضوًا بمدة خدمة محددة، وفريق تنفيذي شامل.

« **استدامة مالية:** محفظة استثمارية ضخمة تُدار مع التركيز على الاستدامة والعوائد طويلة الأمد، بالإضافة إلى تبرعات من كبار المانحين.

« **شفافية وتقارير:** تقديم تقارير مالية دورية وسنوية مفصلة، والامتثال لمتطلبات الإفصاح (مثل Form 990).

« **إدارة المخاطر:** سياسات لإدارة تعارض المصالح وقرارات استثمار وفق مبادئ ESG.



ديفيد روكفلر

## مؤسسة بيل وميليندا غيتس (Bill & Melinda Gates Foundation) الولايات المتحدة الأمريكية

### مفاتيح الحوكمة والتمويل

- « تمويل ضخم ومستدام: تمويل مؤسس من بيل وميليندا غيتس وتبرعات وارن بافيت، تضمن استدامة التمويل الخيري لعقود.
- « هيكله مؤسسية ثنائية: فصل كامل بين كيان البرامج Foundation وكيان الاستثمار Trust بما يحقق الكفاءة والاستقلال.
- « الشفافية والتقارير: نشر دوري لتقارير البرامج والمنح والتدقيق المالي، وفق المعايير المحاسبية العالمية (مثل Form 990-PF).

### مأسسة العلاقة والفصل القانوني

- في 2006 تم تقنين علاقة مؤسسية مستقرة عبر فصل كيانيين:
- « صندوق الوقف Trust: الذي يمتلك الأصول ويمول المؤسسة، ويُدار استثماريًا بواسطة Cascade Investment LLC.
- « مؤسسة العطاء Foundation: التي تقرر المنح وتنفيذ البرامج.

**تنويه:** المؤسسة لا تدير الأصول مباشرة، ولا تتحكم في قرارات الاستثمار، ما يحقق استقلالية قانونية وشفافية مالية.



### رؤية عالمية طموحة

"عالم أكثر صحة وإنصافًا للجميع" تأسست عام 2000 لتمنح كل إنسان فرصة عادلة لحياة صحية ومنتجة. تُركز جهودها على مكافحة الفقر والمرض وعدم المساواة، عبر مبادرات ممتدة في مجالات الصحة، التعليم، والزراعة في أكثر من 130 دولة.

### نموذج حوكمة وتمويل ملهم

- « حوكمة مركزية: مجلس أمناء مستقل (7 أعضاء)، يضم المؤسسين، ويدعمه مجلس استشاري علمي.
- « تمويل مؤسس ضخم ومستدام: تمويل أولي من المؤسسين، وتبرعات كبرى من وارن بافيت تجاوزت 50 مليار دولار، تُدار عبر ذراع استثماري منفصل.
- « استقلالية قانونية: أسست الكيانات بهيكله قانونية منفصلة، حيث يُدار الصندوق الوقفي بواسطة شركة مستقلة لإدارة الأصول (Cascade Investment LLC)، دون تدخل مباشر من المؤسسة.

## صندوق كارنيجي المملكة المتحدة (Carnegie UK Trust) بريطانيا

### مفاتيح الحوكمة والتمويل

- « علاقة مرنة مع صناديق كارنيجي الأخرى: لا توجد تبعية مالية أو إدارية، بل تكامل وظيفي عبر مشاريع أو تحالفات موضوعية.
- « مستوى عالٍ من الاستقلالية: لا تخضع لإدارة مركزية، مما يُمكنها من بناء أولوياتها المحلية مع الحفاظ على هوية كارنيجي.
- « نموذج تكاملي لا تداخلي: كل كيان من كيانات كارنيجي يحتفظ بهويته القانونية والإدارية والمالية.

### الشفافية والاستدامة المالية

- « شفافية دورية: تقارير مفصلة سنويًا منشورة علنًا تشمل الأنشطة والعوائد والأصول الاستثمارية.
- « استثمار ووقف متنوع: تدار أصولها عبر سياسة استثمار طويلة المدى، تستهدف توليد دخل مستدام مع إدارة رشيدة للمخاطر.
- « قاعدة مالية مستقلة: تمويل الأنشطة غير مرتبط بالتبرعات الجارية بل يُبنى على العوائد الاستثمارية للأصول.



### إرث من العطاء لتحسين رفاهية المجتمع

تأسس بهبة من أندرو كارنيجي بهدف "تحسين رفاهية جماهير الشعب في بريطانيا العظمى وأيرلندا".

يركز الصندوق على مجالات رئيسية مثل تحسين الصحة والرفاهية، والتخفيف من حدة الفقر، وتقليل الشعور بالوحدة، بالإضافة إلى دعم التعليم العالي والبحث العلمي.

### الهيكل والحوكمة

**هيكل مؤسسية مستقلة:** مؤسسة خيرية مسجلة بقانون المملكة المتحدة، لها مجلس أمناء مستقل عن بقية صناديق كارنيجي حول العالم.

**تنظيم العلاقة:** ترتبط تنسيقًا بشبكة كارنيجي العالمية، دون تبعية إدارية أو مالية، وتعمل وفق مذكرات تفاهم مرنة.

**توزيع الصلاحيات:** لجان فرعية متخصصة (استثمار، مراجعة، تأثير) تدعم الحوكمة وتُفَقِّل الرقابة.

## مؤسسة جارفيلد ويستون (Garfield Weston Foundation) بريطانيا

### مفاتيح الحوكمة والتمويل

« **الاستدامة المالية الفريدة:** الاعتماد على أرباح استثمارات مجموعة شركات تجارية كبرى تملكها المؤسسة (Associated British Foods).

« **الحوكمة العائلية:** مجلس أمناء من أفراد العائلة مع التركيز على الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر.

« **المرونة في المنح:** الاستجابة للاحتياجات المختلفة دون تقييد المنح بقطاعات محددة.

« **إدارة استثمارية محترفة:** تدار استثمارات المؤسسة عبر شركات متخصصة.

« **الفصل بين الأنشطة:** فصل واضح بين إدارة الأصول التجارية والأنشطة الخيرية للوقف.

### العلاقة بين الوقف والكيانات التابعة: وضوح في الهيكله والفصل

« المؤسسات التابعة داخل المملكة المتحدة (مثل Weston Culture Fund) تتبع مباشرة للوقف ماليًا وإداريًا.

« أما المؤسسات والصناديق الخارجية (في كندا مثلًا)، فمستقلة تمامًا بهيئات حوكمة خاصة ومجالس منفصلة.

« هذه البنية تعكس نموذجًا ناظرًا في الفصل بين الصناديق الخاضعة والمستقلة، وفق منطق مرن يخدم الأثر دون تشابك إداري.

### تأسيس مهني بمرجعية عائلية

« تم تأسيس Garfield Weston Foundation عام 1958 كـ "وقف عائلي مؤسسي"، بتمويل مصدره ملكية الأسرة في شركة Wittington Investments.

« يتولى مجلس أمناء من نسل الواقف إدارة المؤسسة، مع وجود حوكمة مؤسسية صارمة، وسياسات معلنة للشفافية، وإفصاح دوري.

« يُدار الوقف وفق الأطر النظامية البريطانية (Charities Act, GDPR، وغيرهما)، وبلغ إجمالي التبرعات أكثر من 1.5 مليار جنيه إسترليني.



## مؤسسة إيكيا (Stichting INGKA Foundation) - هولندا

### مفاتيح الحوكمة والتمويل

- « نموذج ملكية مؤسسية فريد: المؤسسة الأم INGKA Foundation تمتلك مجموعة Ingka بما فيها IKEA Retail وتدار ككيان غير ربحي.
- « فصل الأدوار: فصل تام بين الأدوار الاستثمارية والتشغيلية والخيرية داخل المجموعة لتجنب تعارض المصالح.
- « الاستثمار في الاستدامة: استثمارات كبيرة في الطاقة المتجددة والاقتصاد الدائري.

تم تأسيس IKEA Foundation كمؤسسة خيرية مستقلة (أدار بشكل منفصل عن الوقف والشركة التشغيلية) وتعمل على توجيه الأرباح الزائدة نحو قضايا إنسانية وتنموية حول العالم.

### تتيح هذه الطبقة توزيعًا وظيفيًا واضحًا:

- « الوقف: المالك والضابط الاستراتيجي.
- « الشركة التشغيلية: توليد العائد.
- « المؤسسة الخيرية: تنفيذ المصارف المجتمعية.

تعمل هذه البنية على تحقيق التكامل بين الاستدامة المالية والتأثير المجتمعي، دون غموض أو تداخل بين الكيانات.



## تحسين الحياة اليومية للأغلبية عبر الاستدامة

### والأثر الاجتماعي

تأسست عام 1982 من قبل مؤسس إيكيا، إنجفار كامبراد. تعد من أكبر المؤسسات الخيرية عالميًا، وتهدف إلى "تحسين الحياة اليومية للأغلبية" من خلال تحقيق أثر اجتماعي وبيئي مستدام. تركز على مكافحة الفقر، تعزيز العدالة الاجتماعية، حماية البيئة، والاستثمار في الطاقة المتجددة والاقتصاد الدائري.

### المأسسة القانونية للوقف

- « الوقف مسجل قانونيًا في هولندا كمؤسسة Stichting INGKA Foundation ويعتد هو المالك القانوني والمباشر لشركة INGKA Holding، الذراع التشغيلي لـ IKEA.
- « يملك الوقف صك تأسيس واضح يحدّد الغرض الاجتماعي ويمنح مجلس الوقف صلاحيات الحوكمة العليا.
- « الوقف لا يخضع للملكية الفردية أو الوراثية، مما يعزز من استدامة البنية القانونية ويمنع التفتت العائلي أو الشخصي.

## وقف سليمان الراجحي المملكة العربية السعودية

### البنية الحاكمة للوقف: التأسيس النظامي والحوكمة العليا

« يُدار الوقف من خلال مجلس نظارة يُعد المرجع الأعلى في الحوكمة، يتبع له عدد من المجالس واللجان المتخصصة: اللجنة الشرعية، لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات والمكافآت.

« يضع مجلس النظارة السياسات العامة ويعتمد الخطط الاستراتيجية، ويشكل اللجان التنفيذية لمتابعة التنفيذ على مستوى الكيانات.

« يُعتمد نظام مراجعة داخلية فقال يخدمه جهاز إداري مؤهل وشركات مراجعة خارجية، ويُصدر الوقف تقارير دورية تتضمن الإنجازات والأثر المجتمعي.

« يتمتع المجلس بهيكل إداري داعم، ويتم تعيين أعضائه وفق ترشيحات محكومة تراعي التنوع والخبرة والاستقلالية.

انطلقت نواة المنظومة الوقفية والمانحة عام 1403هـ (1983م) عبر لجنة مشتركة بين أبناء الشيخ عبدالعزيز الراجحي، ثم تطورت إلى مكتب خيري، وصولاً إلى تأسيس مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية بترخيص رسمي رقم (10) في عام 1421هـ. وتُعد المؤسسة اليوم واحدة من أكبر المؤسسات المانحة في المملكة، تُسهم في تمكين القطاع غير الربحي عبر برامج تنموية ومبادرات نوعية في مجالات التعليم، والصحة، والدعوة، والأسرة، والاستدامة. وفي عام 1432هـ (2011م)، تأسست شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي القابضة كذراع استثماري للوقف، لتمتلك وتدير محفظة متنوعة من الاستثمارات داخل المملكة وخارجها في قطاعات الصناعة والزراعة والعقارات وغيرها، بهدف تعظيم العائد الوقفي واستدامة تمويل الأنشطة الخيرية. بلغت أرباح الشركة عام 2015م نحو مليار ريال سعودي، يُوجّه منها 80% للأعمال الخيرية داخل المملكة، و20% خارجها، ما يعكس اتساع الأثر العالمي للوقف.

### القدرات المؤسسية والتشغيل المؤسسي

« تتنوع الإدارات التنفيذية لتشمل: إدارة المنح، المشاريع النوعية، التمويل التنموي، الموارد البشرية، والشؤون الإدارية.

« يُطبق الوقف أنظمة تشغيل متقدمة مثل نظام إدارة المشاريع ونظام الحوكمة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والرقابة.

« تنتشر الفروع جغرافياً، ويُنفَّذ زيارات ميدانية دورية لمتابعة الأثر وفعالية المشروعات.

« تُبنى قدرات العاملين عبر برامج تأهيل مستمرة، وتعتمد بيئة العمل على الابتكار، الشفافية، والمسؤولية المؤسسية.



## هيكل العلاقة مع الكيانات: توزيع الأدوار واستقلالية التشغيل

« يمثل الوقف الجهة الأم، وتعمل الكيانات التابعة كأذرع تنفيذية مستقلة ضمن رؤية استراتيجية موحدة.

« الذراع الاستثماري يتمثل في شركة سليمان الراجحي القابضة، وتدير أصول الوقف وتنمي استثماراته وفق هيكل إداري مستقل.

« الكيانات التنفيذية تشمل: مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية (الذراع المانح)، مدينة الجامعة، شركة المنارة، مؤسسة ساعي، وغيرها من المبادرات.

« لكل كيان مجلس إدارة مستقل، ولوائح تنظيمية، وموقع إلكتروني، وهيكل تشغيلي خاص، مع ارتباط تكاملي ضمن استراتيجية الوقف.

« يُتبع الوقف نموذجًا هجينًا يوازن بين استقلالية الكيانات والتزامها بالمرجعية المركزية في التوجهات والأهداف.



عُرِضت هذه النماذج استنادًا إلى ما تيسّر من مصادر موثوقة أو ممارسات منشورة. وقد تختلف بعض التفاصيل أو التطبيقات الفعلية تبعًا لتطورات لاحقة أو لخصوصيات غير متاحة علنًا. وعليه، تُقدّم الأمثلة الواردة في هذا الدليل لأغراض التوضيح والاستفادة المرجعية فقط، دون تحميلها تأويلات تتجاوز ما وُثّق أو رُصد فعليًا.



## مصفوفة الحوكمة الوقفية المؤسسية

مستخلصة من التجارب العالمية لمؤسسات وقفية رائدة

الكيان	الاستقلالية المؤسسية	حوكمة العلاقة	القيادة التنفيذية	الشفافية والمساءلة	التمكين الرقمي
الممارسات المثبتة	مجلس أمناء مستقل، لجان تخصصية، وضوح في توزيع السلطات بين التوجيه والتنفيذ	نماذج تفويض واضحة، اتفاقيات خدمات/إدارة، لجان تنسيقية، سياسات تعارض مصالح بين الوقف والكيانات المرتبطة	CEO بصلاحيات واضحة، خطوط تفويض دقيقة، استقلال وظيفي مع ارتباط استراتيجي	تقارير دورية داخلية وخارجية، مراجعة أداء، إتاحة المعلومات للمجالس والمراجعين	أنظمة متكاملة لإدارة المشاريع والعلاقات بين الكيانات، لوحات متابعة ذكية، قنوات ملاحظات
القيمة المضافة	تعزيز الثقة، وضمان النزاهة، وتقليل التداخلات الشخصية	تقنين العلاقة، وضبط الصلاحيات، وتحقيق التكامل بين الكيانات	تعزيز الكفاءة التشغيلية واستقرار القرار التنفيذي	حماية القرار من الانحراف وتعزيز العدالة المؤسسية	تقليل الهدر، رفع الشفافية، وتحفيز التفاعل المؤسسي

هذه الممارسات لا تمثل مجرد التزام بالنظام، بل تشكّل منظومة تكاملية تعزز مأسسة الوقف ومأسسة العلاقة مع الكيانات المرتبطة، وتسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأثر المستدام، وضمان الحوكمة الرشيدة في مختلف مستويات المنظومة الوقفية.

في قصص هؤلاء العمالقة دروس لا تُقدّر بثمن.. إنها تؤكد أن الوقف، حين يُبنى على رؤية صافية، ويُدار بحكمة واحترافية، ويُغذى بشغف لا ينضب، يمكن أن يصبح قوة هائلة للخير والتغيير الإيجابي.. استلهم من إرثهم، ولكن اصنع إرثك الخاص الذي يحمل بصمتك الفريدة ويلبي نداء قيمك وتطلعاتك



05



# كل الطرق تؤدي إلى أثرا!

## يستعرض هذا الفصل:

- « رسالة من المستقبل.
- « خارطة طريق تأسيس العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة.
- « وصايا الأثر العشر.



## كُلُّ فصلٍ مضى .. كان طريقاً إلى هنا.

◀ حين قرأت عن مأسسة الوقف.. كنت تبني القاعدة التي لا يقوم البنيان دونها.

◀ حين تأملت الكيانات المرتبطة.. أدركت من على الطاولة، وما طبيعة العلاقة بينكم.

◀ حين راجعت حكمة العلاقة.. كنت تنقلها من التداخل إلى التكامل.

◀ وحين مررت نماذج النجاح.. كنت تنقلها من التداخل إلى التكامل.



### كُلُّ طريقٍ سلكته .. كان يُمهّد لهذا القرار:

هل ستبني أثراً يُرى؟

أم تكتفي بنوايا لم تُترجم؟

فالعطاء الناضج لا يُرتجّل.

والأثر العظيم لا يُصنع في الظل. ...

# إلى نفسي

# 20

# عام

## رسالة من المستقبل

كنتَ تجلس على الطاولة، تقرأ هذا الدليل، وتفكر في الوقف  
كاحتمال مؤجل. تذكر ترددك، تساؤلاتك، وانشغالك بالنجاح قبل الأثر.  
لكنك زرعت النية، وشددت اللبنة الأولى.

ثم لم تكتفِ بكيان.. بل اخترت أن تبني منظومة. لم ترد الخير عابراً، بل  
مؤسساً. لم تنشغل باسمك، بل حرصت أن تبقى العلاقة بينك وبين  
كل كيان في حياتك واضحة، متسقة، مدكومة.

واليوم، حين أكتب لك هذه الرسالة أكتبها من مجلس نسج من تلك  
الخيوط الأولى: وقف له شركاء، وشركات لها قلب وقف، وأثر لم  
يرتجل بل ضم.

شكراً لأنك لم تنتظر اللحظة المثالية.. بل صنعتها.



## خارطة طريق تأسيس العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة

### حصر وتصنيف الكيانات

« حصر جميع الكيانات المرتبطة بالوقف، سواء كانت استثمارية، أو مانحة أو تشغيلية أو داعمة.

« تصنيف العلاقة بين الوقف وكل كيان (ملكية مباشرة، تبعية، شراكة، دعم غير مباشر).

« توثيق العلاقة التاريخية والتنظيمية والمالية لكل كيان بدقة.

### المرحلة الأولى

### تحديد الوظائف والصلاحيات

« توصيف الوظيفة الأساسية لكل كيان وفق دوره (استثمار - صرف - تنفيذ - دعم).

« تحديد المرجعية الإشرافية والحوكمة (من يراجع من؟ من يعتمد ماذا؟).

« ضبط المسؤوليات القانونية، والعالية، والتشغيلية بوضوح، وتفصيل.

### المرحلة الثانية

### إعداد الوثائق الحاكمة

« تطوير أو تحديث اللوائح المنظمة للعلاقة بين الوقف والكيانات المختلفة.

« صياغة العقود أو مذكرات التفاهم التي تحدد أدوار ومسؤوليات كل طرف، بما يتناسب مع التمويل والاستقلالية والوظيفة.

### المرحلة الثالثة



### التفعيل والمتابعة

« اعتماد خارطة العلاقة من مجلس النظارة أو الجهة المرجعية العليا.

« إطلاق خطة تفعيل العلاقة تدريجياً، بدءاً من الكيانات ذات التداخل العالي أو الأثر الأكبر.

« متابعة مدى الالتزام بتطبيق اللوائح والعقود، وإجراء مراجعة دورية للعلاقة وتحديث الوثائق عند الحاجة.

المرحلة الخامسة

### تنظيم العلاقة المالية والرقابية

« ضبط السياسات الخاصة بالصرف والتحويلات المالية بين الكيانات.

« ربط تقارير الأداء المالي والتشغيلي بمنظومة الرقابة والمتابعة في الوقف.

« اعتماد أدوات رقابية فعالة لمراقبة الامتثال وضمن الاستخدام الرشيد للموارد.

المرحلة الرابعة



## وصايا الأثر العشر

### ابدأ من النهاية

” كلما بُنيت على سؤال: ما الأثر الذي نريد أن يبقى؟، صفت لك الحكمة والحدود، ووضعت العلاقة أكثر صلابة“

01

### اختر مجلس أمانتك كما تختار من تؤمن أن يرى أبناءك بعدك.

”النتيجة لا تكون في وجوده فقط، بل في أن يُنشئ بوجوده منظومة.. ويُؤسس العلاقة.. ويُوقِّع باسم الحكمة لا الولاء“

02

### كل ما لم يُؤسس.. سيثقل عليك لاحقاً

” اكتب لوائحك كما تكتب عقودك، فالخير المؤسسي لا يتحمّل نوايا حسنة طويلة في دفتر غير موقع“

03

### تريث.. الحماسة دون تخطيط تُفنيك قبل أن تُنتج

”تعجلنا في البدايات، فأنهكنا، وتبعثرت مواردنا. ما أن عدنا للتخطيط، حتى انتظمت خطانا“

04

### ابن استدامة تسبقك في الرحيل

”أعظم ما صنعناه لم يكن مشروعاً، بل خليفة يحمل الفكرة ويمضي بها من بعدنا“

05

### افصل الشخص عن الكيان.. هو أول درجات الحكمة

”حين تدرنا من توقيع المؤسس، بدأ الوقف في بناء اسمه المستقل، واحترمه الناس لأنه وقف، لا لأنه يحمل اسماً“

06

## من كيانات خاضت الطريق... إليك

ليست هذه كلمات تنظير، بل وصايا من كيانات  
عركها التأسيس، وسلكت درب الاستدامة،  
وسقطت مرة، ونهضت مرات...  
إنها عشر وصايا وُلدت من التجربة، لتبقى  
موجهة لكل من أراد أن يُنشئ وقفًا لا يُنسى،  
وعلاقة لا تنكسر.



خصص.. فالتشتت  
يُجهض أعظم النوايا

”حاولنا أن نكون كل شيء.. فما  
كنا شيئًا. لما اخترنا مسارًا واحدًا،  
تركنا فيه بصمة لا تُمحى“

08

تذكّر: هذا الوقف ليس  
عنك، بل عما تؤمن به

”دع الفكرة تُضيء وحدها..  
كلما انسحبت الأنا، تجلّى الأثر“

10

افتح نوافذ الشفافية..  
لا لتُظهر نفسك، بل  
لتحمي كياناتك

”كانت أول خطوة إلى الثقة..  
أن نسمح للناس أن يسألوا،  
وللمراجعين أن يراجعوا، وللأرقام  
أن تتكلم“

07

اجعل الحكمة مرآتك، لا  
سوطًا على فريقك

”أشد الناس حرصًا على بقاء  
الكيان، كانوا من يُراجعوننا  
ويُقومون بخطواتنا. لولاهم..  
لضاعت البوصلة“

09

06

# صندوق المأسسة الذكي!

## صندوق المأسسة الذكي!

### يستعرض هذا الفصل:

- « خريطة الطريق التأسيسية.
- « القوائم الجاهزة "قائمة التحقق التنفيذية لضبط العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة".
- « الأدلة الإرشادية ذات صلة.
- « الأدلة الاسترشادية للوائح الأساسية.
- « المواقع الرسمية للجهات المعنية.
- « المواقع الرسمية لشركات وبيوت خبرة متخصصة.
- « المؤشرات الرئيسة المقترحة لقياس النجاح.
- « أسئلة وأجوبة مأسسة الوقف والعلاقة.



## خريطة الطريق التأسيسية

نوع الكيان	متطلبات التأسيس	وزارة التجارة	المركز الوطني	الهيئة العامة للأوقاف	جهات حكومية مختصة	وزارة الموارد البشرية	هيئة السوق المالية
الشركة غير الربحية ذات الأصول الوقفية	عقد تأسيس، صكوك، سجل تجاري، اتفاق مؤسسين	✓	✓	✓			
الجمعية الأهلية	طلب ترخيص، لائحة أساسية، 10 مؤسسين		✓	✓	✓		
المؤسسة الأهلية	طلب ترخيص، مؤسس واحد، صك وقفي أو رأس مال مخصص		✓	✓	✓		
الصندوق العائلي	طلب إلكتروني، لائحة، صك وقفي		✓	✓			
الصندوق الأهلي	موافقة المركز، لائحة، اشتراكات الأعضاء		✓	✓			
شركة وقفية	تأسيس شركة، توقيف الحصص، عقد ناظر	✓		✓			
مؤسسة وقفية	سجل تجاري، صك ملكية، تعيين ناظر	✓		✓			
جمعية تعاونية	12 مؤسسًا، عقد تأسيس، دراسة جدوى			✓		✓	
صندوق وقف استثماري	طلب ترخيص، جهة مستفيدة، مدير مرخص			✓			✓
محفظة وقف استثمارية	مدير محفظة، صك وقفي، اعتماد استثماري			✓			✓



## القوائم الجاهزة



"قائمة التحقق التنفيذية لضبط العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة"

### المرحلة الأولى



## حصر وتصنيف الكيانات

المهمة	التحقق
حصر شامل لجميع الكيانات ذات العلاقة بالوقف (تملك - شراكة - ارتباط إداري - دعم تشغيلي...)	
تصنيف كل كيان بحسب طبيعته النظامية (شركة - مؤسسة أهلية - صندوق - ذراع مسؤولية مجتمعية..)	
تحديد العلاقة القانونية والإدارية والمالية بين الوقف والكيان (مع أو بدون وثائق رسمية)	
تحليل طبيعة التداخلات التشغيلية والموارد المشتركة (بشرية - مالية - أصول - سمعة...)	
تقييم المخاطر القانونية والتنظيمية الناجمة عن التداخل غير المنضبط	

## المرحلة الثانية

### تحديد الوظائف والصلاحيات

المهمة	التحقق
تحديد الوظيفة الأساسية لكل كيان (استثمار - تمويل - تنفيذ برامج - دعم تشغيلي - تأثير...)	
تحديد الجهة المرجعية للكيان (مجلس النظارة - لجنة إشراف - إدارة الوقف - مجلس إدارة مستقل...)	
بيان الصلاحيات المشتركة والمحددة: من يقر السياسات؟ من يعتمد الخطط؟ من يراقب؟ من يراجع؟	
تحديد حدود التمثيل والقرارات التصيرية المشتركة وتفويض الصلاحيات الرسمية	
تحديد الوظيفة الأساسية لكل كيان (استثمار - تمويل - تنفيذ برامج - دعم تشغيلي - تأثير...)	

## المرحلة الثالثة

### إعداد الوثائق الحاكمة

المهمة	التحقق
إعداد أو تحديث لائحة تنظيم العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به	
إعداد اتفاقيات أو مذكرات تفاهم لكل كيان ترتبط مرجعيته بالوقف، توضح: المرجعية، الوظيفة، التمويل، التقارير	
تضمين العلاقة في اللوائح التشغيلية للكيانات المعنية (عقود التشغيل - سياسات الاستثمار - أدلة الحوكمة...)	
توثيق حدود التداخل - إن وُجد - في الموارد البشرية أو الأنظمة المالية أو الهوية المؤسسية	
إعداد أو تحديث لائحة تنظيم العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة به	

## المرحلة الرابعة

### تنظيم العلاقة المالية والرقابية

المهمة	التحقق
ضبط مسارات التمويل والتحويلات المالية بين الوقف والكيانات: من يمول من؟ بناء على ماذا؟	
ربط تقارير الأداء المالي والتشغيلي للكيانات بمنصة رقابة موحدة ترفع لمجلس النظارة أو جهة رقابية مركزية	
التأكد من استقلالية الحسابات، ومراجعة بنود الصرف المشترك أو التداخلات غير المعتمدة	
توحيد الأطر الزمنية لرفع التقارير والنتائج وإغلاق الدورات الرقابية	
توثيق السياسات المشتركة بين الوقف والكيانات وتعميمها ضمن أدلة عمل مُدكّمة ومعتمدة	

## المرحلة الخامسة

### التفعيل والمتابعة

المهمة	التحقق
اعتماد العلاقة بصيغتها النهائية من مجلس النظارة أو الجهة المالكة	
إطلاق خطة تفعيل تدريجية تبدأ بالكيانات ذات التداخل الأكبر أو المخاطر الأعلى	
وضع دورة مراجعة سنوية أو نصف سنوية للعلاقة، وتحديث الوثائق وفق المستجدات	
ربط تقييم العلاقة بمؤشرات الأداء الاستراتيجي للوقف، واعتبارها جزءًا من المراجعة المؤسسية الشاملة	
تخصيص جهة إشراف داخلية أو خارجية تتابع فاعلية العلاقة وتدعم التطوير المستمر بناءً على النتائج	



## الأدلة الإرشادية ذات صلة

الدليل الإرشادي للالتزام  
بمتطلبات مكافحة غسل  
الأموال وتمويل الإرهاب  
للمنظمات غير الربحية.



الدليل الاسترشادي  
لسياسة تعارض المصالح.



الدليل الإرشادي للوقاية  
من التعاملات المالية غير  
الآمنة لمنظمات القطاع  
غير الربحي.



الدليل الاسترشادي  
لسياسة الرقابة الداخلية  
وآليات الإشراف  
والمتابعة.



الدليل الإرشادي للخدمات  
الإلكترونية خدمة فتح  
سجل تجاري رئيسي  
وفرعي.



الدليل الاسترشادي لخدمة  
رفع أسماء مرشحي  
مجلس الأمناء.



الدليل الإرشادي للخدمات  
الإلكترونية خدمة اعتماد  
مجلس الأمناء.



الدليل الإرشادي للخدمات  
الإلكترونية خدمة طلبات  
إعتماد تعيين القيادات.



دليل المستخدم لتفويض  
إدارة الحسابات البنكية.





## الأدلة الاسترشادية للوائح الأساسية

اللائحة الأساسية  
للصناديق الأهلية.



اللائحة الأساسية  
للصناديق العائلية.



اللائحة الأساسية  
للمؤسسات الأهلية.



اللائحة الأساسية  
للمجموعات الأهلية.





## المواقع الرسمية للجهات المعنية

هيئة السوق المالية.



وزارة الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية.



وزارة التجارة.



الهيئة العامة للأوقاف.



المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي.





## المواقع الرسمية لشركات وبيوت خبرة متخصصة

شركة ثبات لتطوير وإدارة الأوقاف.



شركة آفاق الأوقاف.



شركة استثمار المستقبل.



شركة سنا المستقبل.



شركة وثيقة الخير.





## المؤشرات الرئيسية المقترحة لقياس النجاح

مؤشرات رئيسية لنجاح مؤسسة الوقف وتنظيم العلاقة مع الكيانات المرتبطة به.







## أسئلة وأجوبة مأسسة الوقف والعلاقة



### ما الفرق بين التبرع والوقف المؤسسي؟

**التبرع:** دعم خيري مباشر دون التزام طويل المدى أو إطار نظامي.  
**الوقف المؤسسي:** تأسيس كيان قانوني مستقل يُدار وفق حوكمة وتشريعات، ويؤجّه لعائد مستدام يخدم الأثر طويل الأجل.

### كيف يمكن حماية الوقف من النزاعات أو سوء الإدارة؟

#### بالتحصين القانوني المبكر، من خلال:

- ◀ ميثاق حوكمة واضح.
- ◀ وثائق تأسيس دقيقة.
- ◀ صياغة العقود المرتبطة بشفافية.
- ◀ تحديد العلاقة بين الوقف وكيانات المؤسس إن وُجدت .



## من يُراجع الالتزام بالعلاقة المؤسسية؟

يُفضّل أن يُعهد بذلك إلى جهة محايدة مثل لجنة مراجعة داخل الوقف أو خبير خارجي دوري، ويُستحسن دمج المتابعة ضمن تقارير الشفافية السنوية للوقف.

## كيف أضمن عدم السيطرة الشخصية على الوقف بعد التأسيس؟

### عبر ما يلي:

- ◀ اعتماد شكل قانوني مستقل.
- ◀ صياغة وثائق تؤكد على الحياد المؤسسي.
- ◀ اختيار مجلس أمناء متنوع ومستقل جزئيًا عن المؤسس.
- ◀ وربط الصلاحيات بالحوكمة وليس بالأشخاص.

## هل يمكن تعديل العلاقة لاحقًا إن تغيّرت الظروف؟

نعم، شريطة النص على آلية مراجعة دورية للعلاقة في وثيقة الحوكمة، وتحديد شروط التعديل بما يضمن مرونة محسوبة دون الإضرار بأصل الوقف أو استقلاله.

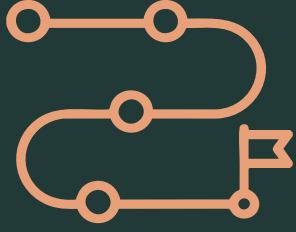
## هل من الضروري توثيق العلاقة بين الوقف والكيانات المرتبطة؟

نعم، توثيق العلاقة بعقد أو مذكرة تفاهم أو نظام داخلي ملحق يعد خطوة جوهرية في مؤسسة العلاقة، لتحديد الأدوار، المسؤوليات، ونطاق الرقابة والتقارير، ويُجنّب الوقف مخاطر التداخل أو الغموض التنظيمي.

من هنا تبدأ..

ليس كقارئ.. بل كمؤسس لأثر





ليس هذا الدليل نهاية الطريق، بل بدايته. فمأسسة الوقف، وضبط العلاقة بين مكوّناته، هي رحلة بناء مستمرة، وقد حاولنا هنا أن نرسم معالم هذه الرحلة، بما يقرب المفاهيم، ويُعين على اتخاذ القرار، ويدعم التطبيق العملي الرصين.

نسأل الله أن يكتب لهذا العمل القبول، وأن يكون لبنة في مسيرة اتساقٍ يحفظ الأوقاف ويعظم نفعها.

## ختامًا

اللهم تقبل منا..

إنك أنت السميع العليم..

وتب علينا إنك أنت التواب الرحيم..



مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية  
ABDELRAHMAN SALEH AL RAJHI & FAMILY CHARITY FOUNDATION

مجلس المؤسسات الأهلية  
Council of Foundations





مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية  
ABDELRAHMAN SALÉH AL RAJHI & FAMILY CHARITY FOUNDATION

مجلس المؤسسات الأهلية  
Council of Foundations



0 1 3 8 2 8 8 2 2 1

[www.alrajhicharity.org](http://www.alrajhicharity.org)

[info@alrajhicharity.org](mailto:info@alrajhicharity.org)