



دليل الاستدامة المالية للصناديق العائلية

إصدار: جمعية التنمية الأسرية بالمنطقة الشرقية «وئام»
بالتعاون مع: غزارة للاستشارات

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م



المحتويات

4	مقدمة
5	عن وئام
6	عن غزارة
7	عن الصناديق العائلية
11	عن الاستدامة المالية
27	الاستدامة المالية في الصناديق العائلية
28	خاتمة

مقدمة:

انطلاقاً من عناية المملكة العربية السعودية بالشأن الاجتماعي، والذي يتبين من خلال الخطط الاستراتيجية والأنظمة المعنية والكيانات الحكومية المختصة، وفي مقدمتها رؤية السعودية 2030 التي جعلت ركيزتها الأولى من ركائزها الثلاث «مجتمع حيوي».

وقدم الموقع الرسمي للرؤية توضيحاً للمجتمع الحيوي بأنه المجتمع النابض بالحياة، وأن المجتمع المتماسك السعيد هو أهم أسس الازدهار الاقتصادي لمجتمع مواطنه مسؤول، وجذوره راسخة تستند على قيم الإسلام السمحة والفخر بالوطن، مع الاعتزاز بالتراث والثقافة السعودية. كما أشار موقع الرؤية إلى أن من أولوياتها تكوين مجتمع بنيانه متين، مع الالتزام بتعزيز التنمية الاجتماعية من خلال تقوية الروابط الأسرية.¹

ومن الجهات الحكومية التي أنشأتها الدولة للعناية بالشأن الاجتماعي عامة وبالشأن الأسري بشكل مباشر؛ مجلس شؤون الأسرة، وهو المرجع الوطني في شؤون الأسرة، ويسعى إلى تعزيز مكانة الأسرة في المملكة عبر توحيد جهود القطاعات الحكومية المهتمة بالأسرة، وصولاً إلى استقرار الأسرة اجتماعياً واقتصادياً.²

وفي تنظيم مجلس شؤون الأسرة الصادر عن مجلس الوزراء، ذكرت المادة الرابعة أن المجلس - أي مجلس شؤون الأسرة - يهدف إلى تعزيز مكانة الأسرة ودورها في المجتمع والنهوض بها، والمحافظة على أسرة قوية متماسكة ترعى أبنائها، وتلتزم بالقيم الدينية والأخلاقية والمثل العليا.³

ومن الكيانات الحكومية المعنية بالأسرة بصفتها نشاطاً تنموياً «المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الذي تأسس في عام 1440هـ، ويهدف إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله وتوسيعه في المجالات التنموية. كما يأتي المركز في سياق تنمية القطاع غير الربحي ضمن رؤية السعودية 2030 الهادفة إلى تمكين القطاع غير الربحي، وتحقيق أثر أعظم للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.⁴

1 الموقع الرسمي لرؤية السعودية 2030: <https://2u.pw/wXT2DqWZ>

2 الموقع الرسمي لمجلس شؤون الأسرة: <https://2u.pw/L3xdpPof>

3 تنظيم مجلس شؤون الأسرة: <https://2u.pw/W0yF1oOu>

4 الموقع الرسمي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: <https://ncnp.gov.sa/ar/about>

عن وئام: ¹

جمعية تخصصية، تعنى بشؤون الأسرة وتنميتها، ونطاقها المكاني المنطقة الشرقية، وفضاؤها الالكتروني غير محدود في مبادراتها وخدماتها.

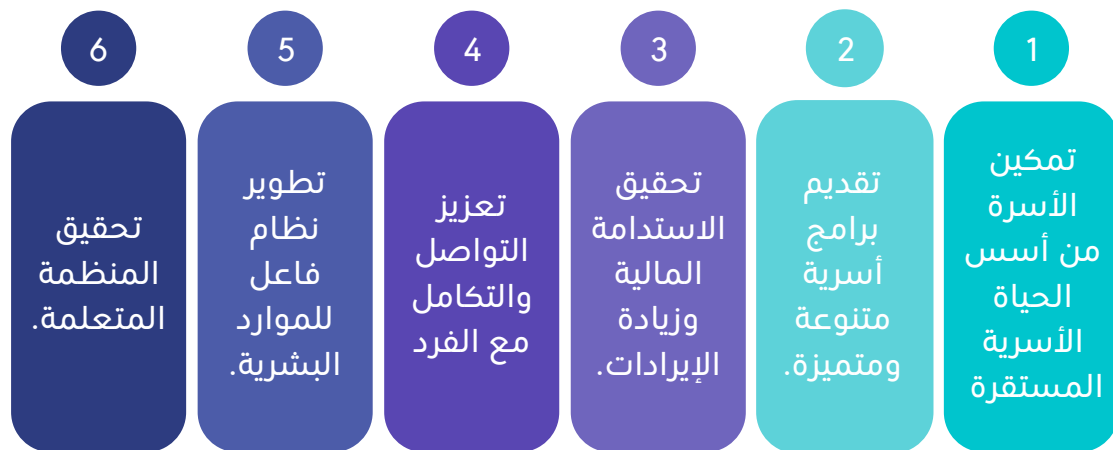
بدأت حكاية الجمعية في عام 1431هـ، بمباركة كريمة من مقام صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز،

أمير المنطقة الشرقية في حينها - رحمه الله -، وأخذت الاسم الرسمي **جمعية التنمية الأسرية بالمنطقة الشرقية "وئام"**،

وتم تسجيلها في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم (496).

وللجمعية بيتها الاستراتيجي، رؤيتها: الريادة في تنمية الأسرة، ورسالتها تمكين الأسرة لتحقيق استقرارها من خلال البرامج التنموية، والارتقاء بالخبرات، والتكامل مع الفرد والمجتمع، ومن أبرز قيمها التخصص والاحترافية بالتركيز على برامج تمكين الأسرة وتنميتها باحترافية. كما تميزت قيم الجمعية بسعيها إلى العلمية في برامجها، وذلك بأن تكون مبنية على الدراسات والبحوث.

ووضعت الجمعية إطاراً من الأهداف الاستراتيجية التي تعمل عليها في خطط أعمالها، وذلك بعدد ستة أهداف هي كما يلي:



وتفعيلاً لدور الجمعية، فإنه يتم تحديث التوجه الاستراتيجي بشكل مستمر، أخذاً بالاعتبار الاستفادة من التجارب المنفذة والنتائج التي قدمتها برامج الجمعية ومبادراتها وآراء الخبراء والمختصين والمستفيدين وفرق العمل.

1 الموقع الرسمي للجمعية: <https://2u.pw/vJD7Ah87>

عن غزارة: ¹

في عام 2018م، انطلقت مبادرة «غزارة للاستشارات» لخدمة منظمات القطاع غير الربحي في مجال تنمية الموارد المالية، ثم توالى مشاريع المبادرة وتنوعت لتتحول - في فترة قصيرة - إلى بيت خبرة يعمل في مجالات متعددة من مجالات عمل المنظمات غير الربحية، وتعمل غزارة للاستشارات في المسارات التالية:

1. الاستدامة المالية، وتشمل برامج تنمية الموارد المالية ومشاريعها، ونماذج عمل الاستدامة المالية التي تعد مستوى أشمل من تنمية الموارد المالية المباشرة.

2. المالية، ويتناول المسار الموضوعات المالية والمحاسبية التي يحتاجها القطاع في أعماله النظامية وفق توجهات الجهات الإشرافية، أو التطويرية المنطلقة من مبادرات المنظمة نفسها.

3. الحوكمة، وهو مسار يتوافق مع معايير حوكمة المنظمات غير الربحية التي أصدرها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بصفته الجهة الإشرافية مالياً وإدارياً، وصولاً إلى مساعدة هذه المنظمات على التوافق مع المعايير وتنفيذ الاختبارات التجريبية لها، ومساندتها بتوفير الشواهد والمستندات الرسمية ذات العلاقة.

بالإضافة إلى مجالين سينتهي العمل عليهما قريباً - بمشيئة الله - هما مجال الإدارة ومجال الاتصال المؤسسي.

ولغزارة للاستشارات رؤية استراتيجية هي أن تكون بيت خبرة يقدم خدمات احترافية للمنظمات غير الربحية وكوادرها البشرية، ورسالة تتحدد في تمكين المنظمات غير الربحية وكوادرها البشرية، من خلال أفضل الممارسات، والسلوكيات، وتبادل الخبرات والمعارف.

وقيم غزارة ثلاثة قيم. هي:



1 الموقع الرسمي لغزارة للاستشارات: [/https://ghazara.com](https://ghazara.com)

عن الصناديق العائلية:

يعد الصندوق العائلي نوعاً من أنواع الكيانات غير الربحية المعتمدة رسمياً في المملكة العربية السعودية، والتي جاء النص عليها في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر من مجلس الوزراء في عام 1437هـ الموافق 2016م.

وبيّن النظام أن الصندوق العائلي يعامل معاملة المؤسسة الأهلية، مما يجعل المنطلق الرئيس للصندوق هو ذاته منطلق المؤسسة الأهلية، وذلك من حيث تحقيق الغرض العام أو المخصص الذي أسّس الكيان لأجله.¹

وعرّف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي² الصناديق العائلية بأنها مؤسسات أهلية، يتم إنشاؤها بموجب لائحة أساسية من مجموعة من أفراد العائلة، وتتنوع أنواع الصناديق العائلية - بموجب القواعد التنظيمية للصناديق العائلية - إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. صندوق باسم المؤسسة.
 2. صندوق باسم فرد منتسب إليه.
 3. صندوق عام يمكن تأسيسه من عائلة واحدة أو عدة عوائل.
- وتهدف الصناديق العائلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة للعوائل، ومنها:

1. تعزيز صلة الرحم.
2. بث روح التكافل والتآلف والرحمة.
3. المساهمة في تنظيم أوجه الإحسان.
4. المساهمة في تعليم وتدريب وتطوير أفراد العائلة.
5. التعاون على البر والتقوى.

وامتاز مكوّن الصندوق العائلي - بصفته أحد الأنواع الوارد ذكرها في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية - بإصدار قواعد تنظيمية خاصة به، وذلك للمساهمة في حوكمة أعمالها وتيسير إجراءاتها في الجوانب التأسيسية والتشغيلية.

فقد صدرت النسخة الأولى من القواعد التنظيمية للصناديق العائلية في عام 1437هـ بقرار من معالي وزير الشؤون الاجتماعية³.

1 موقع هيئة الخبراء: <https://2u.pw/u4v0Z>

2 موقع المركز الوطني: <https://2u.pw/nzcqQAic>

3 النسخة الأولى من القواعد التنظيمية: <https://2u.pw/0uZuAGaL>

وتكونت القواعد من 35 مادة توزعت على 8 فصول وفقاً للجدول التالي:

م	الفصل	العنوان
1	الأول	التعريفات
2	الثاني	إنشاء الصندوق
3	الثالث	سجل الصناديق العائلية
4	الرابع	اللائحة الأساسية للصندوق
5	الخامس	الشؤون الإدارية للصندوق
6	السادس	الشؤون المالية للصندوق
7	السابع	حل الصندوق
8	الثامن	أحكام عامة

وامتازت الصناديق العائلية - وفق المادة التاسعة من النسخة الأولى من القواعد التنظيمية - باكتسابها الشخصية الاعتبارية من تاريخ صدور القرار بالموافقة على الطلب.

ويكون للصندوق مجلس أمناء من العائلة وفق آلية التعيين التي تحددها اللائحة الأساسية للصندوق، وهناك مجموعة من الآليات التي يمكن الاختيار من بينها لكل صندوق على حدة، كأن يجمعهم وصف واحد، أو الانتخاب وفق الشروط والإجراءات الواردة في اللائحة الأساسية.

وفي أول اجتماع لمجلس الأمناء، يتم اختيار الرئيس والمشرف المالي، ليتولى - بعد ذلك - المجلس إدارة شؤون الصندوق بما لا يتعارض مع أحكام النظام والقواعد التنظيمية واللائحة الأساسية.

وتتكون الموارد المالية للصندوق من مجموعة من المصادر وأنواع الإيرادات. مثل: التبرعات، والهبات، والأوقاف، والزكوات، وغيرها. على أن يكون التعامل مع أموال الزكوات في حساب مستقل وبسجل خاص بها، وأن يتم التصرف بها وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

كما ذكرت القواعد التنظيمية - في نسختها الأولى - أن للصندوق الدخول في الاستثمارات حسب ما تنص عليه اللائحة الأساسية.

ومجلس الأمناء - في عموم الأمر - هو المسؤول عن أموال الصندوق وممتلكاته، وأكدت القواعد التنظيمية أن على المجلس أن يؤدي مهامه بمسؤولية وحسنة، وأنه لا يجوز له مخالفة اللائحة الأساسية أو الشروط الواردة فيها، وأن يتأكد من تقيد الصندوق بالأنظمة واللوائح السارية في المملكة، بالإضافة إلى التعاقد مع مراجع حسابات خارجي مرخص له بمزاولة المهنة.

ولا تستفيد الصناديق العائلية من الإعانات التي تقدمها الوزارة، ولا يترتب على إنشائها أية التزامات على الدولة.

وبعد قرابة السبعة أعوام من صدور النسخة الأولى من القواعد التنظيمية للصناديق العائلية، وتحديدًا في العام 1444هـ، الموافق للعام 2023م؛ صدرت النسخة الثانية من القواعد التنظيمية، وذلك بالقرار ذي الرقم (ت/2023/2)¹.

ويأتي الاختلاف الجوهري للقرار الصادر بالنسخة الثانية بأنه صادرٌ عن مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بدلًا من وزارة الشؤون الاجتماعية التي صدرت عنها النسخة الأولى، وذلك بعد صدور قرار مجلس الوزراء ذي الرقم (618) وتاريخ (20/10/1442هـ) بتنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ونقل الاختصاصات والإشراف الإداري والمالي على الصناديق العائلية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

وتميزت القواعد التنظيمية للصناديق العائلية - بنسختها الثانية - بمشاركة مجموعة من الصناديق العائلية في مراجعتها واقتراح بعض الإضافات عليها؛ لما تملكه هذه الصناديق من تجارب واقعية في التأسيس والتشغيل.

وتكونت القواعد التنظيمية بنسختها الثانية من 36 مادة، أي بزيادة عددية قدرها مادة واحدة عن النسخة الأولى، مع ثبات عدد الفصول التي توزعت عليها المواد واختلاف ترتيب الفصول وبعض مسمياتها، وفصول النسخة الثانية هي كما يلي:

م	الفصل	العنوان
1	الأول	أحكام تمهيدية
2	الثاني	إنشاء الصندوق
3	الثالث	سجل الصناديق العائلية
4	الرابع	اللائحة الأساسية للصندوق
5	الخامس	الشؤون الإدارية للصندوق
6	السادس	الشؤون المالية للصندوق
7	السابع	حل أو دمج الصندوق
8	الثامن	أحكام عامة

وأتسمت النسخة الثانية من القواعد التنظيمية بزيادة مرونتها وزيادة مساحة العمل المتاحة للصناديق العائلية، مما يساهم - بإذن الله - في رفع دافعية العوائل لتأسيس صناديقها، وحوكمة شؤونها الخاصة، ومأسسة أعمالها بما يحقق لها الاستفادة. وفي الجدول أدناه، ملخص الفصول للنسختين الأولى والثانية.

1 النسخة الثانية من القواعد التنظيمية: <https://2u.pw/WyYiX>

م	الفصل	العنوان في النسخة الأولى	العنوان في النسخة الثانية
1	الأول	التعريفات	أحكام تمهيدية
2	الثاني	إنشاء الصندوق	إنشاء الصندوق
3	الثالث	سجل الصناديق العائلية	سجل الصناديق العائلية
4	الرابع	اللائحة الأساسية للصندوق	اللائحة الأساسية للصندوق
5	الخامس	الشؤون الإدارية للصندوق	الشؤون الإدارية للصندوق
6	السادس	الشؤون المالية للصندوق	الشؤون المالية للصندوق
7	السابع	حل الصندوق	حل أو دمج الصندوق
8	الثامن	أحكام عامة	أحكام عامة

وعبر هذا الدليل، تمت الإشارة إلى مراجع القواعد التنظيمية للصناديق العائلية - بنسختيها الأولى والثانية - لتوثيق المعلومات التي تم إيرادها، وإتاحة الفرصة للراغبين بالاطلاع عليها والاستزادة منها في مواقع الجهات الرسمية الناشرة لها.

عن الاستدامة المالية:

أولاً: مقدمة عن الاستدامة:

تهتم الكيانات في مختلف القطاعات، الحكومية والخاصة وغير الربحية، بشأن الاستدامة المالية اهتماماً كبيراً، وتفرد له مجالاً خاصاً في استراتيجيتها ورؤيتها وغاياتها الكبرى.

وما ارتفع مستوى العناية بالاستدامة المالية إلا لتأثيرها النوعي في استدامة عمل الكيان وتنميته وتطور عمله، حيث مهما بلغ مستوى التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من الاحترافية والجودة؛ فإنه لا ينتقل للواقع الفعلي بدون وفرة مالية مستدامة.

وامتاز مجال الاستدامة المالية بأنه أضحى ذو عناية بحثية وعلمية، ورعاية من المراكز البحثية وبيوت الخبرة الاستشارية، ومن الكيانات التي تعمل على تطبيقات الاستدامة المالية وتصميم أدواتها وخططها وصياغة مشاريعها التنفيذية، مع ربط التخصصات المؤثرة عليها ببعضها؛ لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي لأجله أنشئ الكيان.

ثانياً: مفهوم الاستدامة المالية:

والاستدامة عموماً هي استخدام الموارد بطريقة تحافظ عليها، وتمنع نفادها على المدى الطويل، ومن هذا المنظور عبّرت الكثير من الأدبيات عن الاستدامة المالية بأشكال مختلفة، تتمحور حول هدف البقاء في ظل سوق تنافسية¹.

ويعني مصطلح الاستدامة لغةً: القدرة على البقاء والاستمرار، واستحوز مفهوم الاستدامة المالية العامة على اهتمام واسع لكونه يؤكد على العلاقة بين المالية العامة وأداء الاقتصاد الكلي، ولأنه يسعى إلى تقليل الاعتماد على الموارد الناضبة أو المساعدات الخارجية، وتنويع مصادر الدخل الذاتية لتخفيض العجز في الموازنة لتحقيق الاستدامة المالية².

ولقد تعددت التعريفات التي تمت لمصطلح الاستدامة المالية، وفقاً للقطاع أو لخبرة المعرّف أو غيرهما، ومن هذه التعريفات ما أوردناه أعلاه، بالإضافة إلى تعريفات أخرى.

1 العريفي والنوح، (2024)، واقع التخطيط لاستثمار الموارد الذاتية بالجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، عدد11، صفحة183.

2 الزبيدي، حيدر علي، وآخرون. (2022)، أبعاد المالية السلوكية في الاستدامة المالية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج3، ع3، ص745-766 <https://2u.pw/iZKEd>

ومن التعريفات التي تيسر الوصول إليها، تعريفٌ يبيّن أن الاستدامة المالية تعني «قدرة المسؤولين على الحفاظ على مؤسسة ما على المدى الطويل، وتتكون هذه القدرة من كافة الموارد التي تمنح مؤسسة القطاع الثالث القدرة على اغتنام الفرص، والرد على التهديدات غير المتوقعة، مع الحفاظ على العمليات العامة للمنظمة، وبذلك تتم الإشارة إلى الاستدامة المالية والحفاظ على القدرة المالية بمرور الوقت»¹.

كما تم تعريف الاستدامة المالية من اثنين من الباحثين الآخرين بأنها: القدرة على تغطية التكاليف الحالية، والاستثمار المضمون في الأصول والموارد المستقبلية².

وفي إحدى البحوث العلمية، تم تناول مفهوم الاستدامة المالية لكيان من كيانات القطاع غير الربحي، وهي الجمعيات الأهلية، إذ تم تعريف الاستدامة المالية بأنها: قدرة المنظمة أو المنشأة أو الجمعية على تأمين موارد مالية ثابتة وكافية، وتوزيعها على أوجه الإنفاق المطلوبة بالشكل والوقت المناسبين؛ حتى تتمكن من تلبية التزاماتها المالية، سواءً في الوقت الحالي أو في المستقبل³.

ثالثاً: أهمية الاستدامة المالية:

تنطلق أهمية الاستدامة المالية من كونها مطلبٌ رئيسٌ لبقاء الكيانات ونموها، وبفضلها - بعد فضل الله - ينهض الكيان وعليه ينهض القطاع والمجتمع والوطن بأكمله. كما أن توفر الاستدامة المالية مهمٌ لتحقيق المؤسسة في عمل الكيان، وذلك لما تساهم به من إمكانات مباشرة وغير مباشرة.

ويمكن أن نورد - في هذا الدليل - مجموعة من مؤشرات أهمية الاستدامة المالية في سبيل الأمثلة والاستشهاد لا سبيل الحصر، وهي كالتالي:

1. تمكين الكيان من المحافظة على نفسه بشكل مستمر.
2. نمو الكيان وتوسيع مساحاته العملية وفق استراتيجيته.
3. زيادة عدد المستفيدين ونسبة الخدمات المقدمة لهم بشكل فردي أو جماعي.
4. تحقيق المؤسسة في الأعمال والأنشطة والعمليات المختلفة، عبر توفير امکانات، وتوظيف الكوادر وتفريغها والاستعانة بها بمختلف طرق التعاون.
5. تقليل مخاطر توقف الكيانات كلياً، أو تعطل بعض أعماله وخدماته ومنافعه، أو مغادرة الكفاءات عنها بسبب ضعف الموارد المالية بأنواعها.

1 منا الله، محمد مهدي، (2020)، أثر السياسات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مجلد 05، العدد 02، صفحة 90.

2 العريفي والنوح، مرجع سابق.

3 العنزي، عزيزة مشعان، (2020)، التحديات التي تواجه الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية وسبل مواجهتها، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، مج 13، ع 1.

6. نقل التركيز الاستراتيجي والجهود التنفيذية إلى الأنشطة الأساسية التي لأجلها تأسس الكيان المعني، باعتبار أن الاستدامة المالية نشاط مساند وليس رئيس.
7. المساهمة في تنمية المجتمع والتكامل مع الكيانات المماثلة بشكل خاص، والكيانات المشابهة بشكل عام، بالتنسيق مع الجهة الإشرافية والجهات ذات العلاقة.
8. المساهمة في تحقيق الاستقرار المجتمعي، وخاصة الأسري منه، من خلال الاستجابة للحاجات المتنوعة للمستهدفين، وتقليل الفجوة بين الحاجة والقدرة على التعامل معها.

رابعاً: ركائز الاستدامة المالية:

للاستدامة مجموعة من الركائز التي تقوم عليها، ومنها الركائز الأربعة الآتية¹:

1. ركيزة التخطيط المالي والاستراتيجي، وهو شرط أساس للوصول إلى الأموال، وينتج عنه خطة العمل المالية التي تتألف من النفقات المتوقعة، والقدرة على تغطية النفقات، وتحديد الموارد الحالية والمستقبلية.
2. تنويع الدخل: ويبدأ من الموارد المالية الداخلية، مع مراعاة عدد مصادر الدخل، ثم تنطلق إلى موارد الدعم الخارجية، على أن تكون مصادر متنوعة وليست مصدراً وحيداً. ويمكن تقسيم مصادر الدخل إلى مصادر ذاتية، ومصادر غير ذاتية.
3. الإدارة السليمة والتمويل: يقدم هذا البعد المعرفة اللازمة لكيفية توليد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة المالية لسلسلة من السياسات المؤسسية التي تساعد على تحقيق معظم الموارد وضمان الشفافية.
4. توليد الدخل الخاص: نعني بها الطرق التي يتم انتهاجها لتنويع مصادر الدخل، ويمكن أن تولد الدخل غير المقيّد، ومن أمثلتها إنشاء صندوق وقف، وبيع السلع والخدمات، وغيرهما.

1 العنزي، عزيزة، مرجع سابق.

الاستدامة المالية في الصناديق العائلية:

مما تم تناوله طرْحاً في المحاور السابقة من هذا الدليل، تبرز الأهمية الكبيرة إلى الاستدامة المالية في كيانات الصناديق العائلية، سواءً على المدى القريب من الناحية التشغيلية، أو من الناحية الاستراتيجية في مداها المتوسط والبعيد.

واستكمالاً لما سبق مما لزم تناوله لتحقيق التكامل في الفهم المعرفي والمنطلق المهني؛ نتناول أدناه الخارطة التي يمكن لأي صندوق عائلي العمل بها والاستئارة منها في طريق الاستدامة، وهي متنوعة تقبل العمل بها كلها أو الانتقاء منها بحسب ظروف كل صندوق على حدة.

أولاً: التوجه الاستراتيجي

كل صندوق عائلي عليه أن يبني له توجهاً استراتيجياً يحدد من خلاله موقعه في المستقبل، مستنداً على واحدةٍ أو أكثر من الدراسات التالية:

1. دراسة الواقع الحالي للصندوق العائلي.
 2. دراسة تحديد الفجوات الحاصلة فيه.
 3. دراسة المقارنة المعيارية بين الصندوق صاحب الدارسة وعدد من الصناديق العائلية الأخرى، مع مراعاة عناصر التشابه والاختلاف في التوجه الاستراتيجي، وحجم العمل، والنطاق الجغرافي، وغيرها.
 4. دراسة استشرافية للصندوق العائلي؛ ليعرف الصندوق - من خلالها - التغيرات المتوقعة حدوثها في بيئته الداخلية والخارجية.
- ومن مكونات التوجه الاستراتيجي لأي صندوق عائلي مكوّن «الاستدامة المالية»، والذي لا يمكن تجاهله نظراً لما ورد في مقدمة هذا الدليل.
- ويتطلب التوجه الاستراتيجي للاستدامة المالية أن يكون مراعيّاً لجودة اتخاذ القرارات، ومن ثم القدرة على الإدارة الاستراتيجية لمكونات التوجه الاستراتيجي؛ لنقل البعد النظري إلى الواقع باحترافية عالية لا تسمح بحدوث الفجوة بينهما.
- كما تتطلب صياغة التوجه الاستراتيجي للاستدامة المالية في الصندوق العائلي مراعاة التوازن في التعامل والعمليات والنتائج بين المكونات الداخلية والمكونات الخارجية، وذلك لتحقيق التكيف مع المعطيات الكاملة، والقيام على المنطقية دون المثالية.

ولمساعدة الصناديق العائلية على تطبيق التوجه الاستراتيجي، نورد بعضاً من الأمثلة على «رؤية التوجه الاستراتيجي» التي يمكن نقلها والاقتباس منها في إطار عمل كل صندوق عائلي بمفرده انطلاقاً من الدراسات المطلوبة منه. ومن هذه الأمثلة:

- **المثال الأول: توفير الموارد المالية المستدامة.**
- **المثال الثاني: توفير الموارد المالية المتنوعة.**
- **المثال الثالث: توفير الموارد المالية المتنوعة والمستدامة.**
- **المثال الرابع: نحو استدامة مالية فاعلة.**

ومن المهم، أن يقوم الصندوق العائلي بإعداد شرح تفسيري وتفصيلي لمكونات رؤيته التي صاغها لتوجهه الاستراتيجي في الاستدامة المالية، وذلك بتعريف معاني المفردات من البعد اللغوي والبعد الإجرائي الذي ارتآه معدو الرؤية الاستراتيجية.

كما أن مكونات التوجه الاستراتيجي للاستدامة المالية في الصندوق العائلي تحديد العلاقات بين هذا التوجه والأهداف الاستراتيجية الأخرى. مثل: التنظيم، الشراكات، الخدمات، وغيرها. والهدف من تحديد العلاقات هو تحقيق التكامل الاستراتيجي والمؤسسي للصندوق العائلي للوصول إلى الغاية النهائية التي لأجلها تأسس الصندوق.

ثانياً: الأداة التنفيذية

لتحقيق التوجه الاستراتيجي، أو ما نطلق عليه أحياناً الرؤية؛ يتطلب الأمر أن ننتقل إلى مستوى المبادرات، والتي هي ذات معانٍ لغوية متعددة، يمكن إجمالها في المسارعة والمسابقة في فعل شيء أو سلوك ما.

وفي النواحي المهنية والإجرائية، تأتي المبادرة بصفاتها مجموعة من العناصر التي تتكامل بين بعضها البعض، لتشكل خارطة عمل واضحة تساعد المسؤول عنها على فهمها والقدرة على تطبيقها تحقيقاً للرؤية الاستراتيجية. وتختلف مكونات المبادرة بحسب مجموعة من العوامل. مثل: المجال الذي تعمل فيه، والأهداف التي تسعى لها، ونطاق عملها الفني، ونطاقها الجغرافي، ومدة تنفيذها، وغيرها.

ولمبادرات تنمية الموارد المالية - وفق سياقنا المتناول في هذا الدليل - مجموعة من العناصر التي نرى أهمية توافرها في بطاقة كل مبادرة، وخاصة إذا ما كان الكيان صندوقاً عائلياً. ومن أبرز هذه العناصر ما يلي:

م	العنصر	ملاحظات
1	اسم المبادرة	أحياناً، ينادى الاسم بالعنوان
2	وصف المبادرة	التعريف الإجرائي الذي تصف المبادرة به نفسها، مما يحقق الفهم الموحد عند جميع من يقرأها أو ينفذها.
3	مالك المبادرة	في نطاق الصندوق العائلي، يكون المالك وحدة إدارية أو فرداً مسؤولاً، ولتحديد المالك أهمية؛ للقدرة على إدارة المبادرة.
4	الهدف	إذا كان للصندوق استراتيجية متكاملة؛ فيمكن ربط المبادرة بالهدف الاستراتيجي، أو أن يتم ربطها بالرؤية مباشرة.
5	الجمهور المستهدف	الفئة، أو المجموعة، التي تستهدفهم المبادرة لتحقيق غايتها.
6	المدة الزمنية	الفترة الزمنية التي يتوقع أن يستغرقها تنفيذ المبادرة، ويمكن تجزئة الفترة وفقاً للمراحل التي سوف تمر بها.
7	المخرجات	النتائج النهائية للمبادرة، والتي تأتي وفقاً لمدخلات المبادرة وعملياتها التنفيذية.
8	مؤشر الأداء	للمتابعة والقدرة على إطلاق الأوصاف على المبادرة من حيث الإنجاز من عدمه؛ نحتاج إلى ربطها بمؤشر أو أكثر من مؤشرات الأداء، ويكون المؤشر معروفاً بتعريف وصفي ثم بمستهدف رقمي.

ثالثاً: مبادرات الاستدامة المالية

استناداً على ما تم طرحه في الصفحات السابقة عن المكونات الرئيسة للدليل، من الصناديق العائلية والاستدامة المالية؛ تأتي المبادرات الرئيسة التي يمكن لأي صندوق عائلي تبنيها وتنفيذها ضمن خطته الاستراتيجية وخطته التشغيلية في مسار الاستدامة المالية وتنمية موارد الصندوق العائلي:

المبادرة الأولى:

اسم المبادرة:

الأوقاف الاستثمارية



وصف المبادرة:

يمكن وصف المبادرة بأنها كل أصل موقوف على الصندوق العائلي، وله عوائد استثمارية، ويحقق الحد الأدنى من العائد وفق عُرف الأسواق الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.



مالك المبادرة:

يملك المبادرة لجنة الاستثمار في الصندوق أو من يحدده مجلس الأمناء، حيث تهدف المبادرة إلى تغطية جزء من مصاريف الصندوق عبر مورد ثابت مستدام، على أن ترتفع نسبة تغطية عوائد الأوقاف الاستثمارية لمصاريف الصندوق، مما يقلل الاعتماد على التبرعات غير المؤكدة أو شبه المؤكدة.



ويمكن أن تكون ملكية المبادرة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تأسيس الأوقاف الاستثمارية، وهنا تنتهي المرحلة بالتأسيس الفعلي للأوقاف، من خلال صياغة وثيقة الوقف، ثم اعتمادها من وزارة العدل، ثم تسجيل الأوقاف في الهيئة العامة للأوقاف، وهنا تكون تابعة الأوقاف على أحد حالتين: إما تحت مظلة الصندوق مباشرة، أو يكون ذا صفة اعتبارية وذمة مالية مستقلة.

المرحلة الثانية: تشغيل الأوقاف الاستثمارية، وهنا يكون التشغيل على شكلين. الأول منهما: التشغيل الداخلي، من خلال لجنة أو فرد أو أكثر وفق ما يحدده نزار الأوقاف. أما الشكل الآخر فهو التشغيل الخارجي، من خلال التعاقد مع جهة مالية مرخصة في إدارة الاستثمارات والأصول.

هدف المبادرة:

تهدف المبادرة إلى تحقيق الغايات التالية:

1. امتلاك الصندوق لأصول وقفية استثمارية.
2. رفع نسبة الإيرادات المؤكدة للصندوق، والتي تساهم في الاستقرار المالي للصندوق، وزيادة قدرته على تقديم الخدمة لأفراد العائلة بشكل مستمر بدون توقف.

الجمهور المستهدف:

أفراد العائلة الذين يرغبون بالمساهمة في الأوقاف الاستثمارية بمختلف مستوياتهم وأوضاعهم المالية.

المدة الزمنية:

تنقسم المدة الزمنية إلى قسمين اثنين:

- **القسم الأول: مدة التأسيس:** نعني بها الفترة الزمنية التي يتطلبها تأسيس الأوقاف الاستثمارية إلى أن تصل إلى الجاهزية لتشغيلها.
- **القسم الثاني: مدة التشغيل:** وهي مدة لها بدايتها وليس لها نهاية؛ لأن الأوقاف مستمرة في العمل، على أن تكون هناك خطط تشغيلية مزمعة من حيث الدخول في الاستثمارات والتخارج منها.

المخرجات:

يتضمن المخرج الرئيس للمبادرة في امتلاك الصندوق - بشكل تابع أو شكل مستقل - لأوقاف استثمارية ذات أصول مالية متنوعة وفقاً لاستراتيجية الاستثمار التي يتبعها في عمله، ولهذا المخرج مخرجات فرعية. منها:

- 1

وثيقة وقفية قانونية.
- 2

استراتيجية الاستثمار.
- 3

خطة مخاطر الاستثمار.

مؤشرات الأداء:

لمتابعة المبادرة، والتحقق من سيرها من عدمه، ومدى تحقيقها لأهدافها؛
يتوجب علينا تحديد مؤشرات أداء لها. ومن هذه المؤشرات:

1. نسبة تغطية المستهدف المالي لرأس مال الأوقاف.
2. عدد المتبرعين للأوقاف من أفراد العائلة.
3. نسبة رأس المال الذي بدأ العمل في الاستثمار.
4. توزيع رأس المال المستثمر به على الأشكال الاستثمارية.
5. نسبة العائد على الاستثمار إلى قيمة رأس المال المستثمر به.
6. نسبة العائد على الاستثمار إلى إجمالي إيرادات الصندوق.

المبادرة الثانية:

اسم المبادرة:

بناء التحالفات والشراكات.



وصف المبادرة:

أن يقوم صندوق العائلة - بعد صياغة خطته وتحديد احتياجاته - بالتنسيق مع أطراف أخرى - من خارج الصندوق - في حصر الاحتياجات المشتركة والعمل على توفيرها، عبر بناء تحالف يضم عدداً ليس بالقليل من الصناديق العائلية، أو بالشراكة مع طرف واحد. وتتضمن الشراكة توزيع الالتزامات وقسمة العوائد بين الأطراف، وصولاً إلى تحقيق مكاسب أفضل من أن يعمل كل طرف بشكل مستقل.



مالك المبادرة:

يحدد مجلس أمناء الصندوق العائلي من يكون مالك المبادرة، وقد تكون من المبادرات المسكّنة على إدارة الشراكات إن وجدت، أو أي وحدة إدارية مختصة من وحدات الإدارة التنفيذية. وفي حال كانت المبادرة ذات رأس مال كبير، أو كانت عوائدها المتوقعة عالية؛ فيمكن تشكيل لجنة مؤقتة لها، حيث تتيح اللائحة الأساسية للصندوق العائلي استحداث هذا النوع من اللجان.



هدف المبادرة:

تسعى المبادرة إلى ما يلي:

1. تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال تقليل المصاريف التشغيلية.
2. الحصول على منتجات ذات أسعار نوعية بأقل من سعر الصندوق.
3. رفع كمية المنتجات التي يتم الحصول عليها بفضل انخفاض سعر الوحدة.

الجمهور المستهدف:

تستهدف المبادرة الكيانات أو الأفراد الذين يملكون خدمات أو منتجات يحتاجها الصندوق في ذاته أو للمستفيدين منه من أفراد العائلة. مثل: الشركات، ومنصات جمع التبرعات. كما تستهدف المبادرة الصناديق العائلية التي بينها وبين الصندوق توافق في نوعية الاحتياجات.

مدة المبادرة:

تختلف المدة باختلاف الهدف من المبادرة، وباختلاف الخدمة أو المنتج المستهدف. فقد تكون المدة غير معلومة النهاية، وهنا يمكن تحديد مرحلة دورية لقياس أداء المبادرة وتقرير استمرار العمل بها أو التوقف عنها. وعندما تكون المبادرة مؤقتة فالأفضل التحديد بدقة لموعد الانتهاء منها، وتجزئة مدتها إلى فترات زمنية؛ لقياس كفاءتها ونتائج أدائها بشكل دوري. ومن أمثلة المبادرات الدائمة - غير محددة النهاية - الشراكة في مقرات العمل، ومن أمثلة المبادرات المؤقتة مبادرة شراء الأجهزة الالكترونية والأدوات المكتبية.

المخرجات:

يعد تخفيض التكاليف وتقليل المصروفات التشغيلية هو المخرج الرئيس لمبادرة بناء التحالفات والشراكات، مما يحافظ على موارد الصندوق، ويساعد على توجيه ما تمت المحافظة عليه من المال إلى مصارف أخرى. كما تسهم المبادرة في صناعة صورة إيجابية عن أداء الصندوق، وتحقيق الثقة بالصندوق وفريق عمله لدى المتبرعين من أفراد العائلة.

مؤشرات الأداء:

يمكن تتبع المبادرة وقياس أدائها وتقديمها عبر المؤشرات التالية:

3	2	1
نسبة خفض التكاليف المحققة من التحالفات والشراكات.	عدد التحالفات والشراكات الفاعلة من إجمالي التحالفات والشراكات.	عدد التحالفات والشراكات التي انضم إليها الصندوق.

المبادرة الثالثة:

اسم المبادرة:
الاشتراكات.



وصف المبادرة:

برنامج نوعي، يتبرع - من خلاله - أفراد العائلة للصندوق بمبلغ محدد في فترة زمنية دورية، مثل التبرع الشهري، أو ربع السنوي، أو النصف سنوي، أو دفع القيمة الإجمالية للاشتراك السنوي دفعة واحدة.

ويتميز إيراد الاشتراكات أنه من التبرعات شبه المؤكدة في الاستدامة المالية، وأنه يساعد صندوق العائلة على تخطيط برامج ومشاريعه وأعماله بشكل يغلب عليه الاستقرار. كما يمتاز بانخفاض المقدار المطلوب للاشتراك مما يحفز أفراد العائلة على التبرع واستمرار التبرع، مع مراعاة وجود فئات متعددة من الاشتراكات لتناسب مختلف المستويات المالية في العائلة.



مالك المبادرة:

يمكن إسناد المبادرة إلى مدير مشروع مستقل ذو خبرة تسويقية، ويكلف بوضع خطة تسويقية قائمة على المزيجين التسويقي والترويجي، ويسانده فريق من المسوقين لأفراد العائلة.



هدف المبادرة:

تسعى المبادرة إلى ما يلي:

1. توفير إيراد مالي شبه مؤكد، ويستمر وفق فترة زمنية دورية.
2. تنمية الموارد المالية للصندوق عبر مجموعة كبيرة من الأفراد، مما يقلل مخاطر توقف المتبرعين المحدودين.

الجمهور المستهدف:

تستهدف المبادرة جميع أفراد العائلة من ذوي الدخل بمختلف أنواعه، من الموظفين أو أصحاب الأعمال الخاصة أو المتقاعدين أو الطلاب أو غيرهم، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً. ويمكن لأفراد العائلة الاشتراك نيابة عن ذويهم ممن ليس لهم مصدر دخل أو كانت أعمارهم صغيرة.

الفترة الزمنية:

يعامل برنامج الاشتراكات معاملة الأوقاف الاستثمارية من حيث الاستمرارية وعدم وجود تاريخ نهائي له، إلا أن له دورة زمنية محددة من حيث التبرع، وأقل هذه الدورات هي الشهر الواحد، وأعلى السنة الواحدة.

ولنجاح البرنامج، يتطلب على مدير المشروع التوقف بشكل دوري لقياس أداء الصندوق، ومتابعة التزام المشتركين بالتبرع، وتنشيط أدوات العمل الإدارية والتسويقية، وتحديث قواعد البيانات بشكل دوري.

المخرجات:

- تمتاز المبادرة بتحقيقها لمخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة، وهي كما يلي
1. معرفة الفئات المالية المناسبة لأفراد العائلة للانضمام إلى برنامج الاشتراكات والاستمرار فيه.
 2. تحقيق عوائد مالية دورية شبه مؤكدة.
 3. تقليل مخاطر تعثر الصندوق في تنفيذ برامج ومشاريعه وأعماله.

مؤشرات الأداء:

يمكن متابعة سير عمل المبادرة وفق المؤشرات التالية:

1	2	3	4
عدد قيم الاشتراكات الفعلية.	متوسط قيمة الاشتراك الواحد إلى إجمالي قيمة الاشتراكات.	عدد المشتركين من أفراد العائلة.	نسبة المشتركين إلى إجمالي أفراد العائلة.

المبادرة الرابعة:

اسم المبادرة:
المتجر الإلكتروني



وصف المبادرة:

يمتاز أفراد العائلة بامتلاكهم لمواهب ومهارات وخبرات متنوعة، ويمكن أن يتم تحويلها إلى خدمات ومنتجات، ثم تسويقها على الآخرين من أفراد العائلة. ويتطلب ذلك وجود منصة إلكترونية تعرض هذه الخدمات والمنتجات وتعزّف بها، وتحدد قيمها البيعية، وتعزّف هذه المنصة بالمتجر الإلكتروني. كما يمكن - عبر المتجر الإلكتروني - تسويق خدمات صندوق العائلة ومنتجاته. ويراعى في المتجر الإلكتروني تحقيق الربحية لمالك الخدمة أو المنتج، سواء ذات الصندوق أو أحد أفراد العائلة، وحصول الصندوق على نسبة ربح يسيرة من بيعه لخدمات أفراد العائلة ومنتجاتهم، فضلاً عن تغطية التكاليف اللازمة. ويتاح في السوق السعودي تأسيس المتجر الإلكتروني بأحد طريقتين. الأول: التأسيس الكامل ثم التنسيق مع الشريك التقني ووسائل الدفع السعودية لربط خدماتهم مع المتجر. الطريق الآخر هو أن يؤسس المتجر في إحدى المنصات الجاهزة، والتي تتولى الجوانب المالية والفنية، ويكون صندوق العائلة مسؤولاً عن اختيار هوية المتجر وإدارة منتجاته فقط، مما يزيد كفاءة التشغيل وتقليل الأعمال على مدير المبادرة وفريقه.



مالك المبادرة:

يمكن أن تكلف الإدارة التنفيذية بإدارة المبادرة عبر أحد موظفيها، أو ترشيح أحد أفراد العائلة بإدارتها، ومن المهم أخذه في الاعتبار تنوع التخصصات التي تحتاجها المبادرة لتحقيق أهدافها. مثل: صناعة المنتجات، والتصميم، والتسويق، والمحاسبة، وغيرها.



هدف المبادرة:

- تسعى المبادرة لتحقيق أهداف مباشرة وغير مباشرة، ومنها الأهداف التالية
1. توفير عائد مالي لصندوق العائلة.
 2. توفير عائد مالي لأفراد العائلة.
 3. تيسير عملية التعريف بخدمات ومنتجات الصندوق وأفراد العائلة وتسويقها عبر منصة الكترونية موحدة ذات إمكانيات عالية.

الجمهور المستهدف:

يمكن تجزئة الجمهور على جزئين:

الجزء الأول: الجمهور العارض لخدماته ومنتجاته من أفراد العائلة.

الجزء الثاني: الجمهور المطلع على الخدمات والمنتجات، والمستهدف بأن يكون عميلاً للمتجر من خلال عمليات الشراء.

ويراعى هنا ضابط نظامي هام، وهو أن المتجر الإلكتروني إذا كان تحت مظلة الصندوق مباشرة؛ فإنه يقتصر الشراء منه على أفراد العائلة، وإذا كان المتجر تحت مظلة كيان تجاري مملوك للصندوق وله صفة اعتبارية وذمة مالية مستقلة؛ فإنه يكون مفتوح الشراء لأي عميل من أفراد العائلة أو غيرهم.

المدة الزمنية:

يعامل الصندوق بمعاملة الأوقاف الاستثمارية من حيث أن الأصل فيه الاستمرارية دون توقف، مع مراعاة اختلاف المدة الزمنية لعرض كل منتج على حدة، ويتطلب عمل المتجر الإلكتروني التقييم والتقويم لكل فترة زمنية دورية.

المخرجات:

يحقق المتجر الإلكتروني مخرجات متعددة:

1	عوائد مالية للصندوق وأفراد العائلة.	2	التعريف بخدمات ومنتجات الصندوق وأفراد العائلة.	3	تشجيع المواهب وأصحاب المهارات والخبرات على تنمية ذواتهم وتقديم ما لديهم مما ينفعهم علمياً ومهارياً ومالياً.	4	مساعدة المحتاجين على الاكتفاء عبر أساليب تحفظ لهم كرامتهم.
---	-------------------------------------	---	--	---	---	---	--

مؤشرات الأداء:

1. عدد الخدمات والمنتجات المعروضة في المتجر من ملكية الصندوق.
2. عدد الخدمات والمنتجات المعروضة في المتجر من ملكية أفراد العائلة.
3. قيمة العوائد المالية الكلية من المتجر الإلكتروني.
4. نسبة إيرادات الصندوق من المتجر إلى إجمالي إيراداته السنوية.
5. نسبة إيرادات الصندوق من المتجر إلى إجمالي الإيرادات.
6. نسبة إيرادات أفراد العائلة من المتجر إلى إجمالي الإيرادات.

ممكّنات الاستدامة المالية في الصناديق العائلية وعوامل نجاحها:

لكي تؤدي الصناديق العائلية دورها في مجال الاستدامة المالية، وتحقق نتائجها بكفاءة؛ فإنها تحتاج إلى مجموعة من الممكّنات المؤسسية والشخصية، والتركيز على عوامل النجاح المتوقع - بإذن الله - أن تسهم في الوصول إلى المطلوب. ومن هذه الممكّنات والعوامل ما يلي:

1. إعداد منهجية عمل للاستدامة المالية، تقوم على الشمولية والواقعية، وبناءها بتوازن وفقاً لظروف الصندوق الحالية ورؤيته المستقبلية.
2. توفير البناء الإداري المؤسسي السليم المتضمن للحوكمة وفريق العمل، والذي يركز عمله على الاستدامة المالية ومتطلباتها الفرعية المعنية بالمكونات الإدارية الأخرى في الصندوق، مثل مجلس الأمناء وغيره.
3. تفعيل الكفاءات والخبرات من أفراد العائلة بشكل خاص، ومن عموم المتوقع عملهم في الاستدامة المالية بشكل عام، ومراعاة تحديد الأدوار بما يحقق رؤية الصندوق ويتناسب مع ظروف هذه الكفاءات والخبرات، سواء كانت الأدوار استشارية أو تنفيذية.
4. قراءة الواقع الحالي للصندوق، وفهم البيئة المحيطة به؛ للخروج بالفرص المتوفرة، مثل الشراكات وبناء التحالفات، والتعرف على التحديات المتوقعة أثناء العمل، مثل الأنظمة أو الإمكانيات أو غيرهما.
5. تصميم المنتجات التسويقية ذات الجدوى العالية والجاذبة للمستهدفين، وفقاً لعلم التسويق والمزيجين التسويقي والترويجي، وضمن إطار المستهدف النهائي للاستدامة المالية.
6. توفير الموازنات المالية الكافية لتحقيق المستهدفات المطلوبة، وإعداد مصفوفة الصلاحيات بشأنها؛ لتفعيل المرونة للظروف التي تطرأ أثناء العمل التنفيذي.
7. القياس والتقويم الدوري لخطط العمل والمشاريع والبرامج والمنتجات، عبر وسائل متعددة يمكن من خلالها معرفة النتائج الفعلية، مثل مؤشرات الأداء واستطلاعات الرأي. وينصح بتجزئة وسائل القياس والتقويم على فترات متنوعة، كأن يكون بعضها بشكل شهري، وبعضها ربع سنوي، وغير ذلك.
8. العناية بإدارة المخاطر عبر خطة متكاملة وواضحة، وذلك لتجنب خطط عمل الاستدامة المالية عن التعثرات أو التوقف المفاجئ، وإطلاع فريق العمل عليها وشرحها لهم، ويشمل ذلك كافة العاملين في الأدوار الاستشارية والتنفيذية.

خاتمة:

امتازت المملكة العربية السعودية بعنايتها الدقيقة في العمل الخيري، عبر القطاع غير الربحي بشكل مباشر، أو عبر القطاعات الأخرى بشكل مساند. وشاهد ذلك التوفير المستمر للأنظمة المعنية بالقطاع غير الربحي، واستحداث أنواعاً جديدة وعصرية من الكيانات، مثل: الصندوق العائلي. وبقراءة دورية لتقارير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي - بصفته الجهة الإشرافية على الصناديق العائلية - يتبين لنا النمو في عدد هذه الصناديق، بكافة أنواعها الثلاثة التي وردت في القواعد التأسيسية. ولأننا نتعامل مع كيانات عائلية وليس أفراد العائلة بشكلهم الفردي؛ نجد أن الحديث عن الاستدامة المالية ضرورة ملحة، ولهذا جاءت مبادرة **جمعية التنمية الأسرية بالمنطقة الشرقية "وثام"** لتساعد - بشكل معرفي وعملي - الصناديق العائلية على تحقيق الاستدامة المالية المطلوبة، بما يعزز حضورها ويحافظ على بقائها. وتضمن الدليل عدداً من المبادرات التي يمكن إطلاقها بشكل كلي أو مرحلي، وفقاً لظروف كل صندوق على حدة، وتبعتها ذكر للمكنات التي تحتاجها هذه المبادرات لتصل إلى نتائجها المطلوبة في سبيل تحقيق غاية الصندوق العائلي.

الصناديق العائلية

كيان عائلي معزز ومستدام



عبدالله الراجحي الخيرية
Abdullahi Alrajhi Foundation



تنمية
أسرية

weaam.org.sa