

# آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية

نموذج مُبتكر وأفكار عملية ونماذج واقعية  
لبناء الاستثمارات وتعزيز القدرات المالية



تأليف

الدكتور

محمد بن يحيى آل مفرح

تقديم ومراجعة

الدكتور

سامي تيسير سلمان

تقديم

فضيلة الشيخ الدكتور

عبدالرحمن بن صالح الأطرم



## الإهداء

أهدي هذا الكتاب

إلى الصادقين من العاملين والعاملات في الجهات الخيرية

الذين ضحوا براحتهم وأوقاتهم

وتفرغوا من ارتباطاتهم العملية والعائلية

وحملوا في قلوبهم وعقولهم هدفاً واحداً

رفعة الإسلام ومساعدة المسلمين..

وإلى كل من قدّر جهودهم وقام بدعمهم ومساندتهم.

## الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
٥	الإهداء.
٦	الفهرس
١١	تقديم الشيخ الدكتور عبدالرحمن بن صالح الأطرم
١٣	مقدمة الدكتور سامي تيسير سلمان.
١٨	مقدمة المؤلف:
١٨	✓ سبب تأليف هذا الكتاب.
٢١	✓ مراحل العلاقة بين الجمعيات الخيرية والنواحي المالية.
٢١	المرحلة الأولى: مرحلة جمع التبرعات.
٢٣	المرحلة الثانية: إدارة تنمية الموارد المالية.
٢٥	المرحلة الثالثة: إدارة تنمية الاستثمارات.
٣٠	✓ أهداف هذا الكتاب.
٣٢	✓ شكر وتقدير.
	الفصل الأول: الإطار النظري:
٣٣	مبادئ أساسية في الاستثمار بمفهومه العام وتطبيقاته على الجهات الخيرية.
٣٤	(١) المفهوم الأساسي للاستثمار.
٣٦	(٢) تطور نظريات الفكر الاستثماري.
٣٨	(٣) تأثير عدم اليقين في اتخاذ قرارات الاستثمار في الجهات الخيرية.
٤٢	(٤) ضوابط تُنظم عملية الاستثمار.
٤٤	(٥) أهداف تنمية الاستثمارات في الجهات الخيرية.

رقم الصفحة	العنوان
٤٥	٦) ملامح عامة في الاستثمار للجهات الخيرية.
٤٥	٧) مصادر التمويل في الجهات الخيرية.
٥٠	٨) الاستثمار الرأسي والاستثمار الأفقي.
٥٢	٩) أهم أخطاء الجهات الخيرية في الاستثمار.
	<b>الفصل الثاني: الإطار الميداني.</b>
٥٧	<b>دراسات استثمارية ترتبط بالعمل الخيري.</b>
٥٨	✓ الدراسة الأولى: عناصر يجب التنبه لها عند اتخاذ قرار استثماري في الجهة الخيرية.
٦٢	✓ الدراسة الثانية: الاستفادة من المتخصصين وخبراء الاستثمار.
٦٢	- القاعدة الأساسية لنجاح الاستثمارات.
٦٦	- قائمة بأسماء أبرز الجهات المانحة في المملكة العربية السعودية.
٧٠	✓ الدراسة الثالثة: معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع.
٧٥	✓ الدراسة الرابعة: عقبات تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية.
٨١	<b>الفصل الثالث: نموذج (أساس) وتطبيقاته العملية في الجهات الخيرية:</b>
٨٢	✓ شرح عناصر النموذج وترابطاتها.
٨٣	✓ الأسباب التي تمنع الجهات الخيرية من الاستثمار.
٨٦	✓ الأسس الرئيسية والأفكار العملية:
٨٩	أولاً: أساس رأس المال.
٩٤	ثانياً: أساس الأصول الملموسة وغير الملموسة.
٩٨	- أفكار استثمار الاسم التجاري باعتباره أحد الأصول.
١٠١	ثالثاً: أساس المعرفة والمعلوماتية وقواعد البيانات.

رقم الصفحة	العنوان
١٠٥	- الاستثمار على أساس العلاقات مع التجار والوجهاء.
١١٠	- أسلوب التحالفات مع الجهات الأخرى.
١١٢	رابعاً: أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية).
١١٩	- أفكار استثمار مميزة التقنية وعرض (مشروع الخير الشامل).
١٢٤	- أفكار استثمار مميزة الانتشار والجماهيرية.
١٢٥	- أفكار استثمار مميزة كثرة المتطوعين.
١٢٧	خامساً: أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة.
١٣٥	سادساً: نموذج الأوقاف، توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار.
١٣٧	- وقف النقود.
١٤٠	- الوقف المؤقت (وقف المنافع المؤقت).
١٤٢	- الصناديق الوقفية الاستثمارية.
١٤٣	- الوقف الجماعي.
١٤٧	- وقف (الترست) ودور المصرفية المالية الإسلامية.
١٥١	<b>الفصل الرابع: التنظيم الإداري والمالي وفق منهج أساس:</b>
١٥٢	<b>الأمر الأول: التنظيم الإداري الداعم للاستثمار.</b>
١٥٢	- مبادئ التنظيم الإداري السليم لتنمية الاستثمار.
١٥٤	- أعراض التنظيم غير الداعم لتنمية الاستثمار.
١٥٥	- أهداف إدارة الاستثمار في الجهات الخيرية.
١٥٦	- تحديد مسئولية قرار الاستثمار في الجهات الخيرية.
١٥٧	- عوامل تعوق نجاح الاستثمار في الجهات الخيرية.

رقم الصفحة	العنوان
١٥٨	- نماذج من مؤشرات نجاح برامج الاستثمارات وتنمية الموارد المالية.
١٦٠	- اختيار الكادر البشري المناسب لإدارة الاستثمار.
١٦٣	- معايير اختيار المسؤل عن الاستثمار في الجهة الخيرية.
١٦٤	- نقطة الانطلاق وخطوات عملية لتفعيل الاستثمار.
١٦٧	- كيف تعرف أفضل طريقة للاستثمار في مجالك.
١٦٩	<b>الأمر الثاني:</b> التنظيم المالي الداعم للاستثمار.
١٦٩	- لماذا تُعتبر الإدارة المالية مهمة للجهات الخيرية؟
١٧٠	- أربعة أساسات للإدارة المالية السليمة.
١٧٢	- ملاحظات مالية لتنمية تمويل الاستثمارات من خلال المانحين.
١٧٥	- وضع الموازنات.
١٧٦	- الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالقطاع الخيري.
١٧٩	- المعايير والمتطلبات المحاسبية الواجبة على الجمعيات.
١٨٨	<b>الأمر الثالث:</b> نظام الحوافز الداعم للاستثمار.
١٨٨	- مفهوم وعوامل ومعوقات التحفيز.
١٩٠	- أهمية الحوافز المادية لنجاح الاستثمار في الجهات الخيرية.
١٩٣	- صور الحوافز المادية التي تقترح تطبيقها في الجهات الخيرية.
١٩٥	- ملاحظات هامة في موضوع التحفيز.
١٩٧	<b>الأمر الرابع:</b> أثر الصورة الذهنية في بناء وتنمية الاستثمار.
١٩٧	- تخصص الجهة الخيرية.
١٩٨	- صفات ومعايير لبناء السمعة الحسنة للجهة الخيرية.

رقم الصفحة	العنوان
٢٠١	- مصادر تكوين الصورة الذهنية.
٢٠٢	- ارتباط الصورة الذهنية بتنمية الموارد بطريقة فعالة.
٢٠٣	- دور العلاقات العامة في تحقيق موارد مالية.
٢٠٨	<b>الأمر الخامس:</b> محاكاة نماذج امتياز الجهات الربحية تجاه المجتمع.. وتطبيقاً في الجهات الخيرية.
٢٠٨	(١) لماذا تحرص الجهات الربحية على التواصل مع المجتمع؟
٢٠٨	لماذا يجب على الجهات الخيرية التواصل مع المجتمع؟
٢١٧	(٢) كيف تتواصل الجهات الربحية مع المجتمع؟
٢١٧	وكيف تتواصل الجهات الخيرية مع المجتمع؟
٢٢١	(٣) تجارب واقعية من القطاع الخاص والقطاع العام.
٢٢١	عناصر التميز التي يمكن تطبيقها في الجهات الخيرية من خلال هذه التجارب.
٢٣٠	(١) قائمة تفصيلية بفئات من المجتمع يمكن التخطيط لتعزيز التواصل معها من قبل الجهات الخيرية.
٢٣٢	(٢) بعض الأفكار العملية لتعزيز التواصل مع المجتمع بمختلف فئاته من قبل الجهات الخيرية.
٢٣٤	الخاتمة.
٢٣٧	<b>الملحق الأول:</b> مصطلحات في الاستثمار ومبادئه.
٢٦٢	<b>الملحق الثاني:</b> الاستثمار من الناحية الشرعية (أحكام وفتاوى وضوابط).
٢٦٩	<b>أهم المراجع</b>

## تقديم فضيلة الشيخ الدكتور عبد الرحمن بن صالح الأطرم الأمين العام للهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن والاه،  
أما بعد:

فقد يسر الله لي أن أطلع على الكتاب الموسوم بـ [آفاق الاستثمار في  
الجهات الخيرية (أساس)] لمؤلفه الدكتور/ محمد بن يحي آل مفرح، ومن تقدمم  
ومراجعة الدكتور سامي تيسير سلمان.

وبداية فإن إصدار مثل هذا الكتاب يعد عملاً جليلاً لخدمة القطاع  
الخيري خصوصاً والمنشآت غير الربحية عموماً، لأنه يعالج أهم معضلة  
تواجهها تلك القطاعات ألا وهي الموارد المالية، وإن كانت تلك لا بد أن  
تسبق بالموارد البشرية القادرة على إدارة مثل هذه الأعمال والتفاعل معها  
بإيجابية، وهما أمران متكاملان (الموارد البشرية والموارد المالية)، وقد برز هذا  
الجانب في الكتاب.

وبعد اطلاعي على هذا الكتاب سرني ما وجدت فيه من تحليل  
وأفكار وحلول علمية وعملية تنبئ عن جهد مشكور وعن ملامسة  
للمشكلات عن قرب مما يجعل هذا الكتاب نبراساً ومعلماً لهذا النوع من  
الأعمال الجليلة، خصوصاً وأن الحلول العملية ممكنة وواقعية ومنوعة.



وكنت أود لو أن المؤلف جعل في بداية الكتاب أو خاتمته ملخصاً له يسهل تناوله وتداوله، وتركز فيه الجوانب العملية.

كما أشير في هذا الصدد إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسة الشرعية لما يتعلق بمسائل التحفيز والاستثمار، وقد يكون جزءاً من هذه المعالجات بالإفصاح من البداية للمتبرعين عن أسلوب التحفيز والاستثمار، كما أقترح أن تعقد ملتقيات فقهية تجمع جملة من الفقهاء والمهتمين بالعمل الخيري لمعالجة بعض المسائل التي تحتاج إلى نظر شرعي.

ويسرنا أن نقدم للقارئ الكريم هذا الإصدار ليكون إحدى حلقات سلسلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي التي تصدرها الهيئة متمنياً التواصل في كل ما من شأنه خدمة هذا الموضوع.

ولايفوتني أن أشكر الكاتب على جهده المميز وعرضه الشيق، ومعلوماته المفيدة. وأسأل الله له ولنا التوفيق والسداد.

وكتبه

د.عبد الرحمن بن صالح الأطرم

الأمين العام للهيئة الإسلامية العالمية  
للاقتصاد والتمويل

## مقدمة

## الدكتور سامي تيسير سلمان

إِنَّ الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل الله فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، صَلَّى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وسلّم تسليماً كثيراً..

أما بعد فلا يخفى على ذي لبّ أهمية الأعمال الاجتماعية والتطوعية، فهي تزرع في أفراد المجتمع المسارعة في بذل المعروف إلى الناس بتلقائية؛ دون النظر إلى العائد الماديّ القاصر على الفرد، كما أنها تقوم بالمجتمع وترقى به؛ ليكون مجتمعاً متعاوناً يشكّل الجسد الواحد الذي وصفه النبي صلى الله عليه وسلم..

بيد أن هذه الأعمال التطوعية تواجهها كثيرٌ من المعضلات التي تحوّل بين رسوخها في المجتمع وتطبيقها على أرض الواقع، والمعضلة الأكبر تأثيراً في العمل التطوعي والاجتماعي (الخيرى) تكمن في استقرار التدفقات المالية والمصاريف التشغيلية.

ولقد أمضيت ردهاً من الزمن - منذ أكثر من ربع قرن - دارساً أثر هذا الجانب، وكان ذلك إبان انطلاق العمل التطوعي الذي لا تحفى الحاجة

الماسّة للمجتمعات اليوم إلى عطائه المتدفق، والدور الذي يلعبه في التأثير على صلاح المجتمع ومسيرته الدينية والأخلاقية والسلوكية.

لقد عشت التجربة منذ منتصف الثمانينات، وأنا أرى وألمس الثروات الهائلة التي تملكها المحافل الكنسية البريطانية في العقارات ذات العائد الثابت في واحدةٍ من أعلى مدن العالم، أعني: مدينة لندن؛ والتي تزداد قيمتها وعائداتها بشكلٍ طردي؛ مما ينعكس على الفئات الهائل لهذه الكنائس. غير أننا إذا ما نظرنا إلى الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن المؤسسات الوقفية فيها وصلت إلى أكثر من ٧٣٠٠٠ مؤسسة، وبلغت التبرعات النقدية فيها نحو ٣٠٦،٣٩ مليار دولار. وفي إحصائية عام ٢٠٠٧م المعلنة وُجد أن هذه الجمعيات الوقفية توظف أكثر من أحد عشر مليون موظف!

هذه الأرقام الهائلة التي توازي اقتصاديات دول؛ بل وقارات، انعكست بشكلٍ موازٍ على ما يوقّف على البرامج الدينية والتنصيرية في أنحاء العالم، والتي لا يخفى على القارئ الكريم أضراره ونتائجها السلبية على المجتمعات الإسلامية عامة، والفقيرة منها على وجه الخصوص.

إن الأرقام التي نشرت في (Giving USA) تشير إلى أن ما أنفقَ عام ٢٠٠٤م على الحملات التنصيرية بلغ نحو ١٠٢،٣٢ مليار دولار.

ولأن المال هو عصب الحياة؛ فإنَّ ما يقدمه العمل التطوعي والاجتماعي القائم على الدعم المالي يمثل القلب الذي ينبض بالعصب والشريان ليجعل الجسد متحركاً.. وهذه حقيقةٌ لمسناها.

إن شريعتنا الغراء تحث على استثمار الأموال وتنميتها؛ حرصاً على زيادة عطائها، وحسباً للأصول النافعة؛ ولجعل عائداتها تُدرُّ المقدرات على الأعمال الخيرية. وذلك هو مفهوم الوقف الذي شرعه رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم؛ ففي الصحيحين أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: ((يا رسول الله، إني أصبتُ أرضاً بخير، لم أُصبَ مالاً قطُّ أنفس عندي منه، فما تأمر به؟ قال: «إن شئتَ حبستَ أصلها وتصدقَتَ بها، فتصدق بها عمر: أنه لا يباع ولا يوهب ولا يورث، وتصدق بها في الفقراء، وفي القربى، وفي الرقاب، وفي سبيل الله، وابن السبيل، والضيف، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، ويطعم غير متمول»))<sup>(١)</sup>

ولقد كان أول من أنشأ إدارة خاصة للإشراف على الأوقاف هو الخليفة هشام بن عبد الملك في العصر الأموي، وبقي ديوان الوقف مؤسسة أهلية مستقلة عن الدواوين السلطانية؛ حيث يُصرَف منه على المستشفيات والمكتبات ودُور الترجمة ومعاهد التعليم وغيرها.. وفي عهد المماليك؛ أنشئت ثلاثة دواوين للإدارة والإشراف على الأوقاف: فديوانٌ لأوقاف المساجد،

(١) رواه البخاري (٢٧٣٧) واللفظ له، ومسلم (١٦٣٢).

وديوانٌ لأوقاف الحرمين الشريفين وجهات البر المختلفة، وديوانٌ للأوقاف الأهلية.

أما دور الأوقاف في العهد العثماني فهو مما لا يسعُ الحديث عنه في هذه المقدمة اليسيرة؛ وإنما أنوّه إلى دوره الكبير في دعم الكليات والمدارس؛ كالمستنصرية والنظامية في بغداد، والظاهرية في دمشق، والمنصورية في مصر والتي تخصصت في تدريس الطب بالدرجة الأولى، إلى غير ذلك..

إن الكتاب الذي بين يديك - أخي الكريم - هو الكتاب الأول لمؤسسةٍ اهتمت بالعمل الخيري، ورسمت لها رؤية واضحة للارتقاء به وتطويره في شتى المجالات والفروع، وهي مؤسسة: فرحان بن مبارك الخيرية. ولأهمية ما قدمته سابقاً من دور المال والاستثمار في نجاح واستمرارية المؤسسات التطوعية؛ فقد اختارت المؤسسة هذا العنوان، وجاء بهذه الخُلة المباركة؛ ليضع الأسس والقواعد، ممزوجةً بالتجربة الميدانية للاسترشاد بها.

لقد غطّى المؤلف الموضوع، وسهّل المفاهيم والنظريات والضوابط بشكلٍ نظريٍّ جيّد، كما أنه لم يُغفل ربطها وتطبيقها داخل التجربة الاستثمارية الخيرية. وأجاد الحديث عن الأخطاء الشائعة التي تعاني منها الجهات الخيرية عند مزاولتها للعملية الاستثمارية. هذا وقد أفرد فصلاً كاملاً للنموذج التطبيقي لتفعيل الاستثمار؛ حرصاً على إعطاء القارئ خريطةً طريقٍ للبدء والتقدم نحو إيجاد العملية الاستثمارية وترشيدها في المؤسسات الخيرية

كافة. وبهذا كانت تسمية الكتاب باسم مختصر (أساس) مقصودة؛ فهو الكتاب الأول لتطوير الأسس النظرية والعلمية، للعملية الاستثمارية في المؤسسات الخيرية.

ختاماً..

أشكر المؤلف على هذا الطرح الراقي، كما أشكر كل من ساهم في إنجاح هذا العمل، وأخص بالذكر مؤسسة الدرر السنية، والتي قامت مشكوراً بمراجعة الكتاب مراجعة لغوية وعلمية، وإضافة ملحق استثمار الأموال الخيرية من الوجهة الشرعية، كما قامت بإخراجه ونشره من الناحية الفنية، وكذلك أشكر مؤسسة ابن المبارك ممثلةً برئيس مجلس إدارتها الأستاذ/ عائض بن فرحان القحطاني، فلهم مني جزيل الشكر.

والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل الذي يسّر طباعة هذا الكتاب، كما أسأله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا العمل كل من قرأه أو أفاد منه، وآمل أن يساهم هذا الكتاب في تطوير العمل المؤسسي في المجالات الاجتماعية والتطوعية والخيرية.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،

## مقدمة المؤلف

الحمد لله الذي أكرمنا بفتح أبواب الخير لتتسابق إليها ونقدم لأنفسنا الرفعة من خلالها، والصلاة والسلام على نبينا محمد الذي ما ترك خيراً إلا ودلنا عليه، ودعانا إليه.

وبعد..

### سبب تأليف هذا الكتاب:

علمتُ أن إحدى الجهات الخيرية المتألقة ببرامجها ونشاطاتها حصلت من داعمٍ واحدٍ على أكثر من ٢٥ مليون ريال على مدار سبع سنواتٍ فقط، ثم ذهلتُ عندما التقيتُ بالمسؤولين عن هذه الجهة؛ وكان محور نقاشنا حول بحث الطرق الممكنة التي تُخرجهم من مشكلة عدم توفر موارد مالية لنشاطاتهم الحالية والمستقبلية، وقد وصل بهم الحال إلى تقليص العاملين ولم يبق سوى شخصٍ متفرغٍ واحدٍ فقط!

هذه الحالة لم تكن فريدة ولا يتيمة؛ فقد ذهلتُ أكثر حين رأيتُ أن الميزانية السنوية لإحدى الجهات الخيرية الكبرى تواجه عجزاً سنوياً ولا تستطيع سداد رواتب موظفيها، وهي في الوقت ذاته تملك أصولاً عقارية تتجاوز قيمتها خمسين مليون ريال، لكنها لا تعرف حقاً كيف تستفيد منها!

ولأن هذه ليست خاتمة المطاف بل بدايته فقط؛ فلا بد أن أشير إلى أن الموقف الأكثر أهمية قد مرّ بي حينما علمتُ أن مبلغاً مالياً كبيراً في خانة الملايين يتوفر لدى إحدى الجهات الخيرية (نقداً)، والقائمون على هذه الجهة فعلياً لا يعرفون كيف يمكن توظيفه حتى يضمنوا الاستمرار مستقبلاً بأمر الله تعالى!

### وإيكم التحدي القادم:

في الولايات المتحدة الأمريكية يفوق عدد المنظمات غير الربحية المليون جمعية.

في جمهورية مصر العربية يبلغ عدد الجمعيات أكثر من ٢٢ ألف جمعية خيرية وغير ربحية.

في دول الخليج العربي مجتمعة أقل من ١٢٧٠ جهة خيرية وتطوعية متنوعة فقط!!

ومع هذا العدد المحدود نسبياً من الجهات الخيرية فهم لم يستطيعوا إلى الآن تثبيت كياناتهم مادياً ومالياً، فما الذي سيحدث مع تزايد أعداد المنظمات المدنية والتطوعية والمتخصصة؟

لقد قابلت أكثر من سبعين مسؤولاً في أكثر من خمسين جهة خيرية مختلفة.



بعض هذه الجهات يزيد عمره عن ٢٠ عاماً من العمل الخيري المتواصل محلياً ودولياً.

ولم يخبرني سوى ثلاثة منهم فقط بأن لديهم استقراراً مادياً في الدخل. كما أنني اطلعت على مقارنات تقريبية بين حجم الودائع البنكية وتقدير الزكاة الواجبة، فإذا هي تقارب ستة مليارات ريال سعودي، ثم رأيت أن حجم الزكاة المدفوعة والمستفادة منها بشكلٍ نظامي وعبر القنوات الرسمية والعملية لا يزيد عن ملياري ريال سعودي.. وهذا يعني أنه ما زال هناك أربعة مليارات ريال سعودي لم توجه وتُستثمر بالشكل الصحيح!

فهل مشكلة الجهات الخيرية حقيقةً، عدم وجود المال؟!

أم هي عدم القدرة على الوصول لأصحاب المال؟!

أم عدم وجود أفكارٍ للحصول على المال؟!!

هذه المواقف والمعلومات كانت سبباً وراء تأليف

هذا الكتاب.

ومع إيماننا بتوفيق الله في تيسير واستمرار أعمال الجهات الخيرية.. فنحن ندعو للأخذ بالأسباب.



مؤسسة فرحان ابن المبارك لخدمة المجتمع

# أفاق الاستثمار في الجمعيات الخيرية

متوفر في جميع المكتبات