

مؤسسات وقفية رائدة تجارب ودروس

مؤسسات وقفية رائدة
تجارب ودروس

"لم تعد النوايا الحسنة وحدها قادرة على الاستمرار في عالم العمل الخيري والأوقاف اليوم والمتوجه نحو الاحتراف والتخصص"

إننا بحاجة لتحويل الوقف من شريعة ومثل عليا وتصورات إلى مشروعات حقيقية تمس واقع الناس في حياتهم اليومية، في مآكلهم ومشربهم وملبسهم وأعمالهم وتربيتهم لأولادهم وتعليمهم.

يحتوي هذا الكتاب تجارب لأوقاف سعودية وغربية نجحت في تعويم فكرة الوقف وإدخاله لكافة مجالات الحياة: التعليمية والثقافية والاجتماعية والصحية والاستهلاكية كذلك.

نأمل أن تكون هذه الجولة الماتعة حافزاً لمتخذي القرار في الجهات المختصة بالنظر إلى الأوقاف بوصفها رافداً مهما للتنمية، وأن يقدموا الحوافز والتسهيلات النظامية التي تُيسر لرجال وسيدات الأعمال أن تكون أوقافهم متوجهة للاستثمار في المجالات التنموية المختلفة في بلادنا الغالية.

كما نأمل أن يكون فيها فتحٌ لآفاق الواقفين والنظار؛ ليكون استثمار أوقافهم ومصارفها في المجالات التنموية المُلحة التي تُلبّي احتياجات الناس اليومية، وتخلق ولاءً بين عامة الناس ومؤسسة الوقف في المجتمع المسلم.



شركة آفاق الأوقاف

دارانفائس

حقوق الطبع محفوظة ©
لشركة آفاق الأوقاف

الطبعة الثانية
1439هـ-2018م

© بموجب القانون، يمنع تصوير أو نشر هذا الكتاب أو أي جزء منه دون إذن خطي مسبق من شركة آفاق الأوقاف ®

العبدلي - مقابل مركز جوهرة القدس

ص.ب. 927511 عمان 11190 الأردن

الهاتف: 00962 6 5693940

الفاكس: 00962 6 5693941

البريد الإلكتروني: alnafaes@hotmail.com

الموقع الإلكتروني: www.al-nafaes.com

الناشر الحصري



دار النفايس

للنشر والتوزيع - الأردن

هُوسِيَاةٌ وَقَفِيَةٌ رَائِدَةٌ

تَجَارِبُ وَدُرُوسٌ

تأليف

د. أسامة عمن سليمان الأشقر

الباحث المساعد

أ. عبد العزيز بن إبراهيم العثيم



شركة آفاق الأوقاف

Awqaf Horizons

 info@alawqaf.net

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



"لم تعد النوايا الحسنة وحدها قادرة على الاستمرار في عالم العمل الخيري والأوقاف اليوم والمتوجه نحو الاحتراف والتخصص"

نُقلَ عن الباحث بهاء الدين يديليز قوله:

"أنه بفضل تطوّر مؤسسات الأوقاف؛ فإن الفرد يمكن أن يولد في بيت من بيوت الأوقاف، وينام ويأكل في مؤسسة وقفية، ثم يُحصَل تعليمه من خلال كتب موقوفة، ثم يُصبح مُدرِّسًا في مدرسة وقفية، ويتحصل على راتب من ريع الأوقاف، وحينما يتوفاه الأجل يُكفَّن من مال الوقف، ثم يُدفن في مقبرة من مقابر الأوقاف، وبإيجاز فإن الفرد كان يمكنه أن يحقق كافة احتياجاته عن طريق السلع والخدمات التي يُؤمّنها الوقف".

يقيننا ومعرفتنا الحقّة بأن الوقف شعيرة إسلامية فريدة له رمزية عالية في نفوس المسلمين؛ لأن الله رفع به الأمة في عصور الازدهار والتقدم، لم يعد كافيًا في الوقت الحاضر. إننا بحاجة لتحويل الوقف من شريعة ومُثل عليا وتصورات إلى مشروعات حقيقية تمسّ واقع الناس في حياتهم اليومية، في مأكَلهم ومشربهم وملبسهم وأعمالهم وتربيتهم لأولادهم وتعليمهم.

وإننا إذا أردنا أن يكون للوقف هذه الفعالية والتأثير في حياة الناس اليوم، فإننا بحاجة للممازجة بين مقاصد الوقف في الشريعة الإسلامية ووسائل العصر متمثلةً في الأبعاد الاقتصادية والاستثمارية والاجتماعية لمؤسسة الأوقاف.

ومع أن بلاد المسلمين اليوم تشهد نهضة في الاهتمام بالأوقاف - يظهر ذلك جليًا في التزايد الذي تشهده المحاكم الشرعية من إثباتات الأوقاف، وقيام مجموعة من المؤسسات المتخصصة في الاستشارات الوقفية - إلا أن التجربة الغربية في مجال الوقف بلغت شأنًا بعيدًا لا سيما في مجال تقديم الخدمات العامة.



ولذلك فقد اقترح سعادة الشيخ عبدالله بن صالح العوفي فكرة هذا الكتاب وقام بتمويله جزاه الله خيرًا، وهو يحوي تجارب أوقاف سعودية وغربية نجحت في تعويم فكرة الوقف وإدخاله لكافة مجالات الحياة: التعليمية والثقافية والاجتماعية والصحية والاستهلاكية كذلك.

وأوكل ل سعادة الدكتور أسامة بن عمر سليمان الأشقر تأليف ومراجعة الكتاب، كما قام سعادة الأستاذ الباحث عبد العزيز بن إبراهيم العثيم بإعداد المادة المتعلقة بالأوقاف المحلية في المملكة العربية السعودية.

وإننا في شركة آفاق الأوقاف لنأمل أن تكون هذه الجولة الماتعة حافزًا لمتخذي القرار في الجهات المختصة بالنظر إلى الأوقاف بوصفها رافدًا مهمًا للتنمية، وأن يقدموا الحوافز والتسهيلات النظامية التي تُيسِّر لرجال وسيدات الأعمال أن تكون أوقافهم متوجهة للاستثمار في المجالات التنموية المختلفة في بلادنا الغالية.

كما نأمل أن يكون فيها فتحٌ لآفاق الواقفين والنُّظار؛ ليكون استثمار أوقافهم ومصارفها في المجالات التنموية المُلحة التي تُلبِّي احتياجات الناس اليومية، وتخلق ولاءً بين عامة الناس ومؤسسة الوقف في المجتمع المسلم.

والحمد لله رب العالمين ..

راجس بن أحمد الدوسري
رئيس مجلس الإدارة
شركة آفاق الأوقاف



شركة آفاق الأوقاف
Awqaf Horizons

مُقَدِّمَةٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله حمداً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على رسولنا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

يهدف هذا الكتاب إلى رواية قصص نجاح متميزة في عالم الأوقاف، حيث سأحاول الوقوف على عناصر القوة والتميز والإبداع لدى كل واحدة من تلك الوقفيات، متتبِعاً نشأة كل واحدة منها، وراصدًا لأهم الأحداث والتغيرات المفصلية التي رافقتها طوال مسيرتها، كذلك محاولاً الوقوف على الإنجازات التي جعلت من كل وقفية منها علامة فارقة للرفي بالمجتمعات المحلية والعالمية.

إن رواية قصص التجارب الوقفية المتميزة ينشر ثقافة الوقف، وذلك بالنظر لما تعرضه تلك التجارب من نماذج وقدوات تشجع الواقف على إنشاء مثل تلك المؤسسات الوقفية، كما أن تلك النماذج المتميزة ترسخ في ذهن القارئ وتؤثر فيه كونها نماذج عملية واقعية يسهل فهمها، أيضاً فإن تتبع النماذج الوقفية هو مما يقرب للقائمين على الوقف الكيفيات والآليات التي تعمل على أساسها مثل تلك الوقفيات، كما يساعدهم في تشكيل رؤى وتصورات وممارسات إبداعية لقيادة العمل الوقفي، ومن ثم الانطلاق به لأفاق أوسع وأرحب.

في هذا الكتاب سنستعرض مجموعة من التجارب والنماذج الوقفية ضمن ثلاث محاور رئيسية: الأول يتناول الحديث عن تجارب مجموعة من الأوقاف العالمية، أما المحور الثاني فمُخصَّص للحديث عن بعض الأوقاف الإسلامية الواقعة مكانياً في المملكة العربية السعودية، وهذا المحور فقط هو من تأليف أخي الأستاذ عبد العزيز بن إبراهيم العثيم، أما المحور الأخير فيتطرق لدراسة مجموعة من القضايا الوقفية في ضوء بعض التجارب البشرية.

وقبل أن يبدأ القارئ الكريم في تصفح ورقات هذا الكتاب أود التطرق لمجموعة من الأمور والقضايا، من أهمها ضرورة التأكيد على أهمية التجارب البشرية في بناء الخبرات وتراكمها لصالح تطوير مجالات الحياة، فلا يمكن لأي أمة أن تبدأ بمشروعها للرفق والتقدم دون دراسة لما توصلت إليه الأمم الأخرى من خبرات وعلوم ثم البناء على ذلك، ولسنا في ذلك نجري وراء التقليد الأعمى، وإنما هي استفادة وفق أسس علمية وشرعية. كما أن التجارب البشرية ليست ملكاً لأحد، بل هي قابلة للتعميم والتطوير متى وجدت الظروف المشابهة.

وهكذا هو الوقف، كان عنصراً مشتركاً بين الشعوب والأديان المختلفة، ولم يكن يوماً حكراً على مجتمع المسلمين، فقد استفادت الشعوب من بعضها بعضاً، وتناقلت فيما بينها صيغاً وممارسات وقفية مختلفة، وهذا ما بينته في كتابي "تطوير المؤسسة الوقفية"، لكن ما يمكن إثباته هنا أن التجربة الوقفية الإسلامية تفوقت على الحضارات الأخرى نظراً للتنوع الكبير في طبيعة أعمال الوقف ومصارفه، كذلك تنوع وتعدد المستفيدين من الموقوف عليهم.

لكن هذا الأمر اختلف نسبياً في القرون الأخيرة، نظراً لترسخ مفهوم المؤسسة الوقفية لدى الغرب، كذلك بالنظر للتطورات الحاصلة لديهم على كافة الصعد الاقتصادية والقانونية والإدارية والمحاسبية، حيث جرى توظيف ذلك كله لصالح تطوير القطاع الخيري والوقفي، الأمر الذي أسهم أن يكون هذا القطاع جزءاً من التقدم والتفوق الحضاري على سائر الأمم الأخرى، وهو مما يستلزم منا دراسة تلك التجربة والاستفادة منها.

هذا لا يعني أننا لا نملك في عالمنا الإسلامي تجارب وقفية متميزة، بل هي موجودة، لكن في المجمل لا يمكن مقارنتها بالتجربة الغربية نظرًا لعدة أسباب، من أهمها أن المؤسسات الوقفية الغربية تنوعت أعمالها ودخلت في صور جديدة لم تكن لدى المسلمين سابقًا، كما أن التجربة الغربية استطاعت أن تقدم لنا النموذج المؤسسي المتميز لإدارة الأنماط الوقفية الفردية التي مارسها المسلمون عبر تاريخهم، أضف إلى ذلك أن التجربة الغربية تقدم لنا رؤى وإجابات ومحاولات جادة عن كيفية حل المشاكل الاجتماعية التي تتسم بالتعقيد، والتي لا يصلح معها المعالجات الفردية والسطحية، وإنما نحتاج أن يدار العمل الوقفي وفق مناهج وأصول علمية كما هو الحال في العمل التجاري.

وعليه فحديثنا ضمن محاور هذا الكتاب عن تجارب الأوقاف الغربية ليس نابغًا من إعجابنا بها، وإنما هو نتاج تلك الأسباب الموضوعية التي ذكرناها، كما أن الباحث الذي يرغب في تتبع نماذج الوقفيات الإسلامية تواجهه عدة صعوبات، يتعلق أكثرها بضعف الإفصاح وقلة المعلومات والوثائق التي يحتاجها لرسم صورة كاملة عن الوقفية مدار البحث، وكذلك ستواجهك الصعوبات ذاتها إن أردت التحصل على إحصاءات عن مجمل القطاع الوقفي في البلدان الإسلامية.

لكن مما يجدر ذكره هنا أن تلك التجارب لا بد من مراجعتها بشكل دوري، فمثل هذه النماذج والتجارب متغيرة بشكل متسارع، كما يتم تطوير وتغيير استراتيجياتها ورؤاها بطرق احترافية. أيضًا فإن مثل هذه التجارب البشرية يعتمدها النقص كأصحابها من البشر، ومن هنا تكمن أهمية المراجعة الدورية لتلك التجارب. كما أن أولويات الإنفاق الوقفي لدينا نحن المسلمون مختلفة عما هي لدى الغرب، والحاجة ماسة لدراسات ميدانية تبين لنا ترتيب تلك الأولويات على مستوى المجتمع المسلم عمومًا، وعلى مستوى المجال الواحد خصوصًا، وذلك لكي يكون الوقف أكثر حضورًا وتأثيرًا. أيضًا مما يجدر مراجعته فيما يتعلق بالتجربة الخيرية الغربية ما طرحه أمامنا من تساؤلات شرعية لا بد أن نجد لها إجابات شافية، فعلى سبيل المثال لا تجد التجربة

الوقفية الغربية حرجًا في الإنفاق على المتاحف الفنية والمكتبات الوقفية مهما تكن مقتنياتها من الآثار والفنون مما قد لا يتوافق مع معتقدات وقيم المسلمين، وفي المحصلة فإن كل ذلك يؤكد أهمية مراجعة وتفحص ما يرد من التجارب الأخرى وعدم التسليم بها بشكل مطلق.

بقي هنا أن أنوه للقارئ الكريم أنني وضعت قائمة المراجع في نهاية الكتاب، ولم أقم بتوثيق كل معلومة على حدة، وذلك لأني التزمت طريقة مختلفة في التأليف على غير عادتي، وقد استوجبت تلك الطريقة عدة أهداف وغايات، فوجب التنبيه. أيضًا في هذا الكتاب لم أتطرق لتعريف المصطلحات الوقفية المتعلقة بالتجربة الغربية، وأحيل القارئ على كتابي "تطوير المؤسسة الوقفية"، فقد تناولت فيه تعريف تلك المصطلحات بإسهاب.

أخيرًا أتقدم بالشكر الجزيل لشركة آفاق الأوقاف لدعمها هذا المشروع العلمي، وأخص بالذكر رئيس مجلس إدارتها الشيخ راجس بن أحمد الدوسري، ومديرها التنفيذي الشيخ أحمد بن عبده كيرري، والأخوين الأستاذ أيمن بن محمد الغامدي والمهندس أحمد بن خالد معتوق على متابعتهم وتوجيهاتهم التي استفدت منها كثيرًا. أملي بالله كبير أن تترسخ التجربة الوقفية الإسلامية وتتفوق على التجارب الأخرى، والمبشرات كما أراها تدل على أن ذلك قد يكون قريبًا بإذن الله ومشيبته.

والحمد لله رب العالمين

د. أسامة عمر سليمان الأشقر

الفصل الأول

نماذج متميزة من
أوقاف عالمية

*Be The
Change
you Hope to See
in The World*



أعدّه الدكتور:

أسامة بن عمر سليمان الأشقر

الوقفية الأولى: وقفية (Goodwill)¹



(¹) أطلقت مسعى الوقفية على مثل هذه المؤسسات لقرنها من فكرة المؤسسات الوقفية الإسلامية من حيث الالتزام برغبات الواقف وشروطه في الإنفاق الخيري، إلى غير ذلك من وجوه الشبه والعلاقة، إضافة إلى أن هذه التسمية تسهل على القارئ والدارس تصفح الدراسة. وعليه فليس مقصودي من هذه التسمية إدخال المؤسسة ضمن إطار مفاهيم الوقف الإسلامي، فالمؤسسة لا تقوم بالالتزام بالضوابط الشرعية المتفق عليها في أمور كثيرة. ويمكن مراجعة كتابي "تطوير المؤسسة الوقفية" للوقوف على مفاهيم الوقف في التجربة الغربية.

وقفية (Goodwill)

أغلب المؤسسات الوقفية الغربية لديها ضمن جسمها الإداري جناح يختص



ويهتم بالجانب الاستثماري، وهذا الاهتمام بالجانب الاستثماري يعود في أصله لسبب بسيط جدًا، فهو يضمن للمؤسسة الوقفية عنصر الاستدامة المالية، وبالتالي القدرة على متابعة الإنفاق على المصرف الوقفي دون انقطاع.

وإذا كان الجانب الاستثماري بهذه الدرجة من الأهمية، فلم لا يُؤسس لوقفات تجارية استثمارية بالكامل، الأمر الذي يعني مزيدًا من القدرات المالية

لصالح المصرف الوقفي، وهو ما قامت به فعلاً وقفية (Goodwill)، عندما أسست مجموعة من المتاجر لبيع البضائع. فدعوني أعرض لكم جوانب من تجربة هذه الوقفية التجارية، لعلها تجيب لنا عن بعض التساؤلات المتعلقة بالأوقاف التجارية.

تستقبل فروع ومتاجر وقفية (Goodwill) الهدايا والهبات من البضائع القابلة للبيع وفق استراتيجيات معينة، ثم تعمل على بيعها من خلال فروعها المنتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية وعدد من الدول الأخرى.



من حيث نوعية البضائع التي تقبل بها المتاجر الوقفية، فهناك لوائح صارمة ومحددات تتعلق بنوعية وحجم وكمية السلع المتبرع بها، في المقابل فإن المتبرع يستفيد خصمًا ضريبياً مستحقًا من الدولة على تلك الهبات والتبرعات. وفي حال عدم بيع سلع معينة وكسادهها، فلدى متاجر الوقفية بعض الفروع المخصصة للتصفية والبيع بسعر زهيد، بهدف التخلص من تلك السلع الكاسدة.



ونظرًا للنجاح التجاري الذي لقيته المؤسسة، قامت عام 2002م بإنشاء موقع إلكتروني لبيع بضائعها. كما أن الوقفية تباع بضائعها عبر عدد من المواقع الإلكترونية المعروفة، مثل موقع (EBay) التجاري.

<p>Donate</p>	<p>Shop</p>	<p>Recycle</p>	<p>Do Good</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Convenient locations – open 7 days. • Attendant to greet & assist you. • Full value of donation is tax deductible. 	<ul style="list-style-type: none"> • All store revenues remain in WNY to support our employment programs. 	<ul style="list-style-type: none"> • When you donate computers & other electronics, you provide job training, create jobs & prevent pollution. 	<ul style="list-style-type: none"> • When you support Goodwill, you help people in need acquire job skills, find work & build independent lives.

في عام 2011م، بلغت أرباح متاجر (Goodwill) مجتمعة ما يقارب 4 مليارات دولار، استخدمت الوقفية 82% من هذه الأرباح في توفير فرص العمل، وتقديم برامج نوعية لتدريب وتأهيل قطاع عريض من الشباب الأمريكي للتقدم لوظائف لائقة بهم. الوقفية قدرت حجم إسهاماتها من حيث توفير فرص العمل والتدريب بما يقارب 4 ملايين فرد في العام 2011م.

DONATE + SHOP = JOBS

إحصاءات عام 2014م التي أصدرتها الوقفية تؤكد الدور الذي تضطلع به، حيث قامت الوقفية بتوظيف 318,000 شخص، سواءً في متاجرها أو من خلال برامج التدريب المتصلة بأرباب العمل، كما أن المؤسسة تقدر حجم الرواتب والمزايا المالية التي يتقاضاها هؤلاء بما يقدر بـ 3 مليارات دولار، وهو ما يعني - في نظر المؤسسة - مزيداً من التنمية للمجتمعات المحلية في مختلف المجالات الاقتصادية أو التعليمية أو الصحية، سواء أكان ذلك للعاملين أو لعائلاتهم.

كذلك فإن الوقفية تقدر أعداد الذين قدمت لهم خدمات في العام 2014م بـ 26 مليوناً، منهم مليوناً شخص استفادوا من البرامج التدريبية، و 24 مليوناً استفادوا من الخدمات الإلكترونية عبر مواقعها.

في عام 2002م، وبمناسبة مرور المئوية الأولى لتأسيس الوقفية، أطلقت المؤسسة وثيقة سمّتها 2020، بموجبها تم إطلاق عدد من الحملات لدمج ما يقارب 20 مليوناً في وظائف لائقة ومناسبة.



أما الرسالة التي تؤمن بها الوقفية فهي تنطلق من إطار الحفاظ على كرامة الإنسان، وذلك من خلال رفع المستوى المعيشي للأفراد والعائلات، وهو ما يعني في المحصلة تماسك المجتمعات. كذلك ترى الوقفية أنها من خلال برامجها التدريبية لتأهيل الشباب الأمريكي فإنها تطلق طاقاتهم الكامنة لصالح المجتمعات المحلية بدلاً من إهدارها أو تسببها بإشكالات أو جرائم نتيجة الإحباط الناتج عن عدم العمل. وهناك عدد من الدراسات التي أثبتت أن الوقفية حققت عددًا من أهدافها وخاصة فيما يتعلق بالحد من مستوى الجرائم في المجتمع الأمريكي.

أما من حيث التأسيس البدايات، فيعود الفضل لفكرة وقفية (Goodwill) لرجل يدعى (J. Helmes)، الذي قام في عام 1902م بجمع الملابس الزائدة لدى الأغنياء، ومن ثم قام باستئجار الفقراء لإعادة ترميم هذه الملابس ومن ثم بيعها أو إعطائها للفقراء.



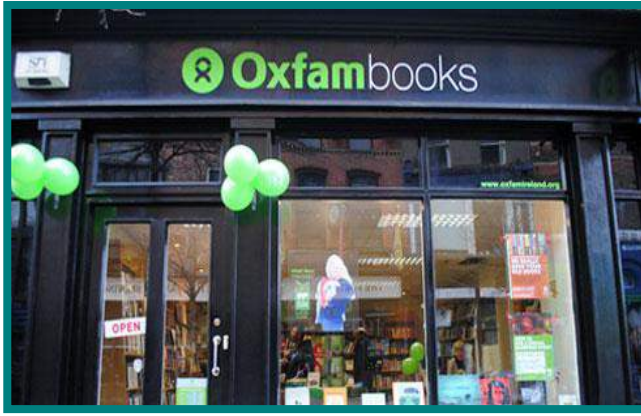
ومن هنا تشكلت رؤية الوقفية كما يراها (Helmes)، من خلال تكوين برامج اقتصادية لها في الوقت ذاته أبعادًا اجتماعية. وقد تطورت

هذه الفكرة تباعًا، وتبنتها عدد من منظمات المجتمع المحلي من خلال إنشاء متاجر في معظم الولايات الأمريكية.

وإذا رجعنا قليلاً للوراء نجد أن هذه الفكرة تعود في أصولها إلى عام 1899م، عندما قامت المجتمعات المحلية في مدينة (Wolverhampton) الأمريكية بتأسيس مركز لبيع السلع المصنعة من قبل فئة من فاقد البصر.

كما أنه في الحرب العالمية الأولى أقيمت البازارات التجارية لخدمة منظمة الصليب الأحمر، وقد تطور هذا الأمر ليتحول في يومنا هذا إلى عمل تجاري احترافي يدر على المؤسسات الوقفية والخيرية الأرباح الوفيرة، وسأستعرض لكم هنا أشهر المؤسسات الخيرية التي أبدعت في استغلال فكرة المتاجر الوقفية لصالح مصرفها الخيري، منها:

○ مؤسسة (Oxfam) الخيرية العالمية:



مؤسسة (Oxfam) هي من أكبر المؤسسات الخيرية العاملة في المجال الإنساني، حيث تعتبر المؤسسة أن الأوقاف التجارية أحد أهم مصادر دخلها،

ويقدر عدد المتاجر التابعة للمؤسسة بحوالي 1,200 متجرًا، 750 منها في بريطانيا، بعض هذه المتاجر مختص بسلع معنية، كالكتب أو الأثاث أو الإلكترونيات. ولنعلم حجم الأرباح الناتجة عن مثل تلك المحال الوقفية التابعة لمؤسسة (Oxfam)، نرى أن المتاجر المختصة ببيع الكتب المستعملة تبيع ما معدله 12 مليون كتاب سنويًا، وهي أعلى نسبة مبيعات لمتاجر الكتب على مستوى أوروبا.

خلافًا لوقفية (Goodwill)، تقوم مؤسسة (Oxfam) بمضاعفة أرباحها من خلال استغلال صيغة "أوقاف الوقت"، حيث يتم تعيين بائعين في متاجرها لكن على سبيل التطوع. المؤسسة طورت أعمالها التجارية من خلال إنشاء مصانع في الدول الفقيرة بهدف تشغيل اليد العاملة، ومن ثم تصنيع سلع تدر الأرباح الوفيرة عند بيعها في الدول الغربية.

○ مؤسسة القلب الخيرية البريطانية (British Heart Foundation):



في عام 2013م، بلغ عدد المتاجر الوقفية التابعة لهذه المؤسسة الخيرية حوالي 730 متجرًا، حيث تقدر أرباح هذه المتاجر بـ 31 مليون جنيه، وهو ما يمثل 23% من حجم الدخل العام للمؤسسة.

كما هو الأمر في مؤسسة (Oxfam)، فالعاملين في هذه المتاجر من المتطوعين، حيث بلغ عددهم في 2013م حوالي 20,000 متطوع.

ولنعلم حجم المتاجر الوقفية الكبير في البلدان الغربية، أذكر لكم على سبيل المثال الإحصاءات المتعلقة ببريطانيا، حيث يقدر عددها بـ 9,000 متجر، ويمكنك معرفة موقع كل واحد منها من خلال هيئة مختصة بالمتاجر الوقفية، ولها موقع إلكتروني يدعى (Chanty Retail Association).

أخيرًا أضع أمامكم بعض النقاط المهمة:

1. إن مستوى الربحية في مثل هذه الوقفيات مرتفع جدًا بالنظر إلى أن ثمن السلعة "صفر"، فما بالك لو كان طاقم الموظفين أيضًا متطوع؟!
2. لعل تلك الوقفيات استغلت بعض الدراسات التي تبين أن بعض المجتمعات الغربية لا تستخدم 50% من مشترياتهما، خاصة الملابس.
3. الأوقاف التجارية الغربية وجه لها بعض الانتقادات، كونها تمارس عملاً تجاريًا منافسًا لأرباب الأعمال، وهو ما يقلل من حصة أرباحهم، وي طرح علامات استفهام من قبل بعض التجار حول مدى خيرية تلك الوقفيات.



4. أيضًا من الانتقادات التي وجهت لمثل تلك الوقفيات فيما يتعلق بالأجور العالية لبعض المدراء، خاصة أن بعضهم يرى نفسه أنه يعمل في قطاع تجاري خالص، ويستحق بالتالي تلك الأجور المرتفعة المبالغ بها.

5. الأوقاف التجارية المتعلقة بالسلع تحقق عدة أهداف:

- أ- تخلص التاجر من السلع غير المرغوب بها في مجاله.
- ب- حصول التاجر المتبرع على خصم ضريبي.
- ج- رغبة التاجر بعمل الخير لكن ليس لديه سيولة مالية.
- د- تقديم البضائع والسلع للمجتمعات المحلية بأسعار مقبولة، بحيث تكون الوقفية صلة الوصل بين أهل الخير من التجار والمشتريين من ذوي الدخل المحدود.



هـ- الحفاظ على البيئة، باعتبار أن بيع السلع المستخدمة أو غير المستخدمة هو جزء من عملية إعادة تدوير المنتج.

دروس وقفية

من خلال قراءتك لتجربة وقفية (Goodwill) حاول الإجابة على كل من التساؤلات التالية:

1. كيف يمكن خلق أوقاف تجارية ربحية بالكامل، وبعض مصارفها الخيرية يكون لداخل المؤسسة التجارية؟
2. كيف يمكن للأوقاف التجارية تلبية حاجات أهل الخير من التجار وفي الوقت ذاته تلبية حاجات مصرف الوقف؟
3. كيف يمكن للشركات مع القطاع الخاص أن تخفض من التكاليف الإدارية؟
4. كيف يمكن للوقفية التجارية أن تحقق وتخدم أهدافًا أخرى للعمل الخيري مما لا يتعلق بأهدافها الرئيسية؟ لاحظ تحقيق هدف الحفاظ على البيئة لدى وقفية (Goodwill).
5. كيف يمكن لصيغة المتاجر الوقفية أن تكون ربحيتها أعلى من المتاجر العادية؟

الوقفية الثانية: أوقاف مجموعة (Tata)
الدولية

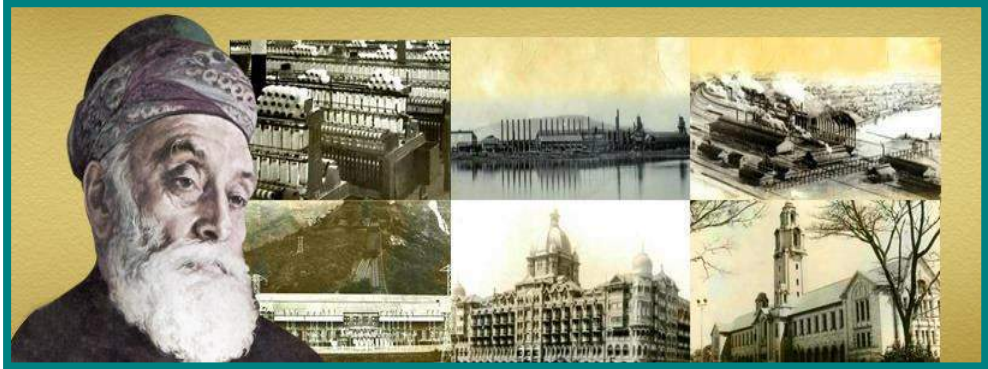


أوقاف مجموعة (Tata) الدولية

الإبداع في مجال الأوقاف ليس له حدود، هكذا كان الأمر عند المسلمين عندما ابتكروا صورًا لم تكن لدى الشعوب الأخرى، والتي نجحت بالمقابل في تطوير الوقف ونقله نقلات نوعية.

في هذه الحالة الوقفية الفريدة نجد أن الممتلكات الوقفية تراكمت وازدادت بمضي العقود، بفضل إرث عائلي متواصل من العمل التجاري والوقفي ولأكثر من قرن، وهو الأمر الذي أورث العائلة تماسكًا وسمعة طيبة على مستوى دولة الهند، بل على مستوى العالم.

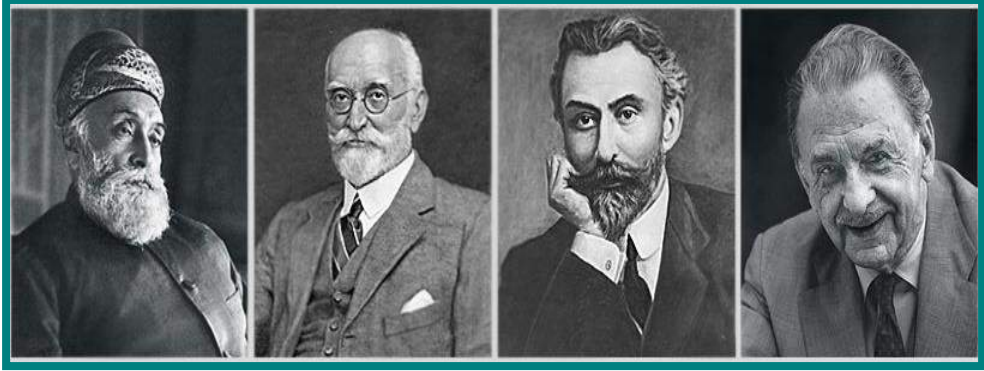
لقد استحدثت العائلة (Tata) هيكليات إدارية تلي احتياجاتهم الاقتصادية والإدارية والوقفية في آن واحد معًا... وسنبداً القصة من أولها.



إمبراطورية (Tata) التجارية أنشئت بفضل رجل هندي يدعى جامستي تاتا، والذي ولد عام 1839م في فترة الاحتلال البريطاني، فتشكلت أحلامه لتتعلق بهدف واحد، وهو تحقيق الاستقلال الاقتصادي عن المستعمر، حيث كان يؤمن بحكمة مفادها: "أن استقلال الهند رهن بقوة اقتصادها"، فحدد لنفسه 4 أهداف: أولها: شركة للحديد والصلب، وثانيها: معهد تعليمي عالمي، وثالثها: فندق، ورابعها: محطة لتوليد الطاقة الكهربائية، وقد لقب هذا الرجل لاحقًا بأبي الصناعة الهندية.

توفي جامستي عام 1904م ولم يتحقق من حلمه سوى هدف واحد، هو حلم الفندق، فكان فندق تاج محل المعروف، وقد كان آنذاك يعتبر الأفضل، فهو أول فندق تصله الكهرباء في بومباي.

قبل وفاة جامستي، أوصى بجزء من ثروته لصالح استكمال الطلبة دراساتهم العليا في أفضل جامعات العالم، ولهذه اللحظة ما زالت هذه الوقفية تقدم 120 منحة تعليمية سنويًا. كما أن جامستي ترك لأبنائه عدة وصايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية نحو الموظفين والعمل الخيري، وقد أوصاهم كذلك ووصف لهم كيفية تحقيق أحلامه خاصة مدينة صناعة الصلب، لكن وفق أسس اجتماعية ومعمارية.



وهكذا شيئاً فشيئاً ارتبطت العائلة (Tata) بالعمل الوقفي، فأصبح العمل الخيري ينتظم مع شؤونها التجارية ولا يغادرها لحظة واحدة، فبعد وفاة المؤسس تولى ابنه الأكبر دورابجي شؤون العائلة، وليحقق لوالده جميع أحلامه المتبقية، فكانت مدينة صناعة الصلب، ومحطة الكهرباء التي تغذي مدينة بومباي، في الوقت ذاته الذي أنشأ فيه وقفية أطلق عليها اسمه (Sir Dorabji Trust)، حيث تهتم الوقفية بعدة مجالات كالصحة والتعليم، وتقدم المنح لأكثر من 600 مؤسسة غير ربحية. لاحقاً تم ضم بعض وقيات العائلة الصغيرة ذات الأغراض الخاصة لتكون تحت إشراف هذه الوقفية.

لهذه الوقفية مجلس أمناء في عضويته بعض أفراد العائلة.

TATA TRUSTS

SIR DORABJI TATA TRUST • SIR RATAN TATA TRUST
JAMSETJI TATA TRUST • N.R. TATA TRUST • J.R.D. TATA TRUST

في عام 1919م، أنشأ

ابن المؤسس الصغير راتان

وقفية أخرى سميت باسمه، لكن لاحقًا في عام 1974م، تم تشكيل وقفية أخرى لتتعاون كل من الوقفيتين معًا، وقد أطلق على كل منهما اسم: (Sir Ratan Tata Trust & Navajbai Ratan Tata Trust)، والوقفيتان عمومًا هما وقفيتان مانحتان للمال، ولكل منهما مجلس أمناء مستقل في عضويته عدد من أفراد العائلة.

بعد وفاة دورابجي تولى شؤون العائلة ابن عمه (JRD)، الذي على يديه توسعت أعمال شركة (Tata)، حيث ازداد عدد الشركات في عهده من 15 إلى 100 شركة، كما ازدادت قيمة الشركات إلى 161 ضعفًا، كما تم في عهده إنشاء شركة طيران الهند الوحيدة آنذاك، ولذا كان يطلق عليه "أبو الطيران الهندي".



أما راتان الحفيد، فقد نقل مجموعة (Tata) أكبر نقلة نوعية عام 1991م، عندما توجه للسوق الخارجي خاصة أوروبا، لتصبح معظم مداخيل المجموعة وأرباحها تأتي من خارج الهند. كما أن هذا الرجل هو الذي أطلق أرخص سيارة على مستوى العالم (Tata Nano). وقد كان عام 1991م عامًا مفصليًا في حياة مجموعة (Tata)، عندما قرر راتان الحفيد تخطي العجز المالي والطرق القديمة في إدارة المجموعة، باستصدار قرارات إدارية غيرت من التفكير التجاري للمجموعة، كما أن هذا التغيير امتد ليشمل طرق إدارة العمل الوقفي كما سيأتي لاحقًا.



تعتبر اليوم مجموعة شركات (Tata) إحدى كُبريات الشركات في الهند، والتي تعمل في عدة قطاعات، مثل الكيماويات والطاقة والاتصالات وصناعة الصلب والسيارات. المجموعة تملك ما يقارب 114 شركة في أكثر من 80 دولة، أما أشهر العلامات التجارية التي تملكها المجموعة فهي مصانع سيارات جاغور ولاند روفر، ومصانع سيارات دايو، وعدد من الفنادق المشهورة كفندق تاج محل، كذلك شركات طيران مثل (Air Asia India). وتصنف شركات (Tata) ضمن عدة مجموعات منها "تاتا ستيل"، "تاتا موتورز"، "تاتا للتكنولوجيا"، و"تاتا للشاي"، وهكذا.



عام 2014م، قدرت مبيعات المجموعة بـ 108 مليار دولار، كما قدر عدد الموظفين بـ 611 ألفاً، حيث تدار كل مؤسسة بشكل مستقل تحت توجيه وإشراف مباشر من المجموعة الأم. وتعد العلامة التجارية (Tata) في المرتبة 39 عالمياً، بقيمة مالية تقدر بـ 15 مليار دولار. كما أن مجلة (Forbes) جعلت المجموعة في المرتبة 11 على مستوى أكثر المؤسسات تأثيراً على مستوى العالم.

في أوروبا لوحدها تملك المجموعة 19 شركة، وفي بريطانيا يعمل لديها 60,000 موظف، وعليه فإن مجموعة (Tata) تعتبر أكبر عمل تجاري عالمي يدار من خلال العائلة.



أما من حيث الهيكل الإداري للمجموعة: فيرأس المؤسسة جسم إداري يطلق عليه اسم "أبناء تاتا" (Tata sons)، وهو المالك الأكبر لمجموعة (Tata)، حيث يقدر حجم ممتلكات "أبناء تاتا" بـ 75% من الحجم الكلي لممتلكات المجموعة، كما أن رئيس "أبناء تاتا" يكون رئيساً لمجموعة (Tata). أما من حيث أرباح "أبناء تاتا" المتحققة من المجموعة فيذهب حوالي 66% منها إلى صناديق الأوقاف التي أنشأها أفراد العائلة عبر قرن من الزمن. الجسم الإداري "أبناء تاتا" يعتبر المالك الوحيد لجميع العلامات التجارية لشركات المجموعة، وهو صاحب الحق الوحيد لمنح حق استخدامها.



أما الصناديق الوقفية للعائلة التي تمتلك الحصة الأكبر من المجموعة فيرأسها وضمن عضويتها أفراد من العائلة. وهكذا استطاعت العائلة عبر هذه الهيكلية الإبداعية ضمان إدارتهم للمجموعة، كذلك ضمان استقلالية وديمومة المجموعة، مع أن الأوقاف هي المالك الأكبر.

في عام 1945م، أنشأ "أبناء تاتا" جسماً إدارياً آخر أطلق عليه اسم (Tata Industry)، كوكالة لإدارة العمل التجاري وفق أفضل الطرق والأساليب الحديثة.



من حيث طريقة إدارة العمل الوقفي والخيري، فتقوم به المجموعة التجارية والوقفيات بطريقة تشاركية وفق عدة مناهج وطرق، من أهمها:

1. إنشاء الوقفيات التشغيلية والمؤسسات الخيرية ذات الأغراض الخاصة، ودعمها من خلال الصناديق الوقفية، وإسنادها بشكل غير مباشر من شركات المجموعة ذات الاختصاص، ومن تلك الوقفيات التي أنشئت بفضل صناديق الوقف لعائلة (Tata):

- أ- معهد (Tata) البحثي.
- ب- مستشفى (Tata) بفروعه.
- ج- معهد (Tata) للتدريب المهني.
- د- معهد (Tata) للدراسات الاجتماعية.
- هـ- المعهد الهندي للبحوث.
- و- أكاديمية (Tata) لكرة القدم.

ز- مركز (Tata) للتكنولوجيا في جامعة هارفارد، حيث قدم له 50 مليون دولار كأكثر منحة خارجية له، وذلك لإنشاء قاعات مختصة سميت باسم الواقف المؤسس (Tata Hall).



2. التعاون بين القطاعين التجاري والوقفي لتقديم حلول جذرية لمشاكل الناس، خاصة في الهند، من ذلك:



أ- أسهمت عدة قطاعات تجارية تابعة للمجموعة (Tata) في اختراع جهاز لتنقية الماء الملوث، أطلق عليه (Tata Swach)، وقد بلغت كلفة الجهاز 21 دولارًا، وهو يمكن العوائل التي ليس لها مصدر للماء النظيف الاعتماد عليه لمدة سنة، كما أن الجهاز لا يحتاج إلى مصدر للكهرباء. أوقف العائلة (Tata) دعمت الاختراع، وتم توزيعه على العائلات الهندية المحتاجة، بهدف توفير الماء النظيف، والحد من الأمراض الناتجة عن الماء الملوث.

ب- ساعدت مجموعة "تاتا للتكنولوجيا" في وضع برنامج يساعد الأميين لتعلم كيفية القراءة في 40 ساعة، حيث تقوم الوقفيات بتوزيعه على المحتاجين.
ج- تقوم مجموعة "تاتا للكهرباء" بإقامة محطات للكهرباء في القرى النائية، وذلك عبر أفكار غير مكلفة وممكنة التطبيق.

3. المسؤولية الاجتماعية نحو موظفي المجموعة:

لقد امتد العمل الخيري ليشمل وينتظم داخل العمل الإداري بشكل أو بآخر، وهو أمر كان قد أوصى به المؤسس جامستي، ففي عام 1912م، قررت شركات (Tata) تحديد عدد ساعات العمل بثمان ساعات، وتم تطبيق هذا الأمر فعلاً قبل أن تطبقه أي شركة في العالم. في عام 1917م، وضعت شركات (Tata) لوائح تنظم خدمات التأمين الطبي للموظفين، كما أن مجموعة (Tata) تعتبر من أوائل الشركات التي تقدم برامج تقاعدية متطورة.



بعد اعتداءات بومباي الشهيرة، التي وقع جزء منها على فندق تاج محل، قامت المجموعة بتسليم الرواتب لـ 1,600 موظف لـ 3 شهور على الرغم من إغلاق الفندق، وتكفلت بنفقات سفرهم

وطعامهم، كما تم تقديم تعويضات للموظفين من خارج الشركة الذين نالهم الاعتداء، كالشرطة وسائقي القطارات.

4. تقديم خدمات تجارية تراعي البعد الاجتماعي:

تقوم رؤية مجموعة (Tata) على محاولة تقديم الخدمات التجارية لمحتاجيها، خاصة في القرى الفقيرة والنائية، وإن كان ذلك يستلزم إلزامهم بدفع رسوم رمزية، فهو إذًا عمل خيري وفق أسس تجارية.

5. تقديم المنح المالية:

تقدم المؤسسات الوقفية التابعة لـ (Tata) مجموعة كبيرة من المنح، تراعي فيها إحداث فارق كبير في المجتمع، وبما يضمن ديمومة هذا التأثير، عبر برامج خيرية مدروسة.

في عام 1991م، تغيرت رؤى العمل الخيري لدى المؤسسات الوقفية لـ (Tata) من حيث طرق التفكير والأدوات والمنهجيات، وامتد الأمر إلى اختيار الشركاء الذين يساعدونها لتحقيق أهداف الوقفيات.

كما أن أوقاف (Tata) تتعاون مع الجهات الحكومية لتحقيق أهدافها، حيث أطلقت في عام 2013م حملة لتقديم المعونات بالتعاون مع حكومات بعض المدن، وقد شملت بعض المعونات أدوات لتأمين المسكن والمطعم، وقد غطى البرنامج أكثر من 65 قرية، و3,000 عائلة.

نتيجة لهذه الاحترافية في ممارسة العمل الخيري، فقد حصلت المجموعة على عدة جوائز في المجال الخيري، كان من أهمها جائزة كارنيجي للعمل الخيري - أحد أوقاف كارنيجي - عام 2007م، وقد استحوذت المجموعة الجائزة بالنظر إلى التاريخ العريق للعائلة والمجموعة في العمل الخيري ولأكثر من قرن.



دروس وقفية

حاول من خلال وقفية (Tata) الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. كيف يمكن تكوين هيكل إداري يلبي الحاجة لتأسيس أوقاف داخل منظومة الشركة المساهمة؟
2. كيف يمكن للأوقاف أن تساهم في تماسك العائلة؟
3. كيف يمكن أن يظل الوقف التجاري داخل منظومة الشركة المساهمة تحت حكم العائلة الواقفة؟ وبحيث لا تفقد العائلة دفة التحكم في هذه الشركة؟ وبالتالي تفقد العائلة استقلالية صنع القرار.
4. كيف يمكن للأوقاف أن تساهم في مشاريع تحقق الاستقلالية عن الدول الواقعة تحت حكم المستعمر الأجنبي؟
5. كيف يمكن للأوقاف وخاصة التجارية منها مراعاة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين؟
6. هل يمكن دمج الأوقاف في وقفية واحدة؟
7. ما هو أثر التوجه للأسواق المالية ذات الربحية العالمية على مداخل المؤسسة الوقفية؟
8. كيف يمكن للأوقاف تملك العلامات التجارية ومنح التراخيص وتمليكها للشركات التجارية بمقابل؟
9. كيف يمكن للمؤسسة التجارية الوقفية عمل مشاريع مربحة في ذات الوقت الذي تراعي فيه تحقيق أهداف اجتماعية؟
10. كيف يمكن للأوقاف التجارية تحقيق اختراعات لصالح المجتمعات المحلية وتسويقها عبر أجنحتها الخيرية؟

الوقفية الثالثة: أوقاف الماء

التخصص ... التسويق ... التكنولوجيا



charity: water

أوقاف الماء

أوقاف الماء هي نوع من الصيغ الوقفية التي تميز بها المسلمون قديمًا وحديثًا، لكنني هنا أود أن أعرض عليكم تجربة فريدة ومميزة في هذا المجال، لنرى حجم التطور الذي يمكن إحداثه في هذا القطاع الوقفي. وقد لاحظت أن بعض الإخوة المختصين يتحدث عن هذه الوقفية من خلال النظر لحجم الإنجازات التي قدمتها هذه المؤسسة للمجتمعات الإنسانية، لكنني هنا سأحدثكم عن جانب آخر من قصة هذه المؤسسة، فهذه المؤسسة حكاية تروى فعلاً.

فمن حياة مليئة بالإهمال والسكر والعريضة، تحول هذا الرجل (Scott) تحولاً جذرياً، وقرر أن يغير من حياته لصالح البشرية، وهو ما حصل فعلاً.



بدأ هذا الرجل يعمل بشكل تطوعي كمصور في بعض الدول الإفريقية، حيث يتابع من خلال عمله جهود المنظمات الخيرية

والتبشيرية في علاج الحالات الإنسانية.

بدأ هذا الرجل (Scott) يفكر بطريقة مختلفة تماماً - وهي سمة ميزت التفكير الغربي الخيري -، فبدل الاستغراق في علاج هذا الكم الهائل من البشر، الذين كانت تضيق بهم أروقة المستشفيات، وكان يصل دور المصطفين بالآلاف، اتجه (Scott) بدلاً من ذلك كله للتفكير في أصل المشكلة. لقد وجد (Scott) أن السبب الجذري لمعظم هذه الأمراض هو الماء القذر المخصص للشرب في تلك البلدان، فقرر هذا الرجل أن يتحرك، وكانت المفاجأة: أن هذا الشخص يعتبر من أكثر رجال العالم قدرة على تسويق أفكاره الوقفية وجلب التمويل اللازم لمشروعاته، مع أنه لم يكن يملك مصروف وقوت يومه.

شكّل (Scott) رؤية مؤسسته الوقفية في تخصص دقيق، بعبارة مفادها: "الماء



يغير كل شيء في حياة البشر". فهو يرى أن الماء يوفر عنصر الكرامة والشعور بالإنسانية، بدل المهانة والذل التي يتكبدها بعضهم للحصول على شربة ماء ولو كانت قذرة، كما أن الماء النظيف يعني تقدمًا ونموًا للأفراد والمجتمعات على مستوى نظافة المنازل والمدارس، وكذلك على مستوى تجهيز الطعام الصحي في تلك

المجتمعات، أيضًا (Scott) يرى أن كل دولار يصرف في قطاع الماء، يكون هناك 8 دولارات كمردود وعائد على قطاعات مختلفة صحية وتعليمية ومهنية.

لقد وجد (Scott) أن 800 مليون إنسان يشربون مياهًا ملوثة مليئة بالميكروبات والحشرات وغير صالحة بتاتًا للاستهلاك البشري.



أول مشروع وقفي أقامه (Scott) كان بتمويل خاص منه، حيث أقام حفلًا لثمانين من أصدقائه، وفرض على كل مشترك في هذه الحفلة رسمًا ماليًا قدره 30 دولارًا، واستخدم هذا الربح الناتج بحفر بئر في إحدى

الدول الإفريقية، وصوّر البئر ونتائج وأثار هذا المشروع على المجتمع المحلي، ثم أرسل هذه الصور لأصدقائه الذين دفعوا المبالغ للحفل لا للبئر، فراق لهم هذا الأمر.

وهكذا دواليك بدأ هذا الرجل بتوظيف الصورة المعبرة والملفتة والإبداعية لدعم مشروعاته، فقام بوضع تلك الصور في الأماكن العامة وعلى جدران الحافلات، كما أنه نشر مثل هذه الصور المؤثرة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وأشرك الناس معه لجمع الأموال لصالح أوقاف الماء، ومن ثم تشكل لديه قطاع عريض من الفاعلين، حيث كان يوجههم بشكل ممنهج لدعم مشروع محدد، ويقدم لهم الدعم الإعلامي اللازم، وينطلق هؤلاء لجمع الأموال من خلال حملات خاصة معظمها اجتماعي، كتخصيص الربيع الناتج من احتفالات الزواج لصالح مشروع وقفي، ونظرًا للحجم الكبير من الأفكار التسويقية لمؤسسة (Scott)، فقد نشط معه بعض الفئات التي يصعب في العادة إشراكهم في العمل الخيري، كالأطفال أو الأشخاص غير ميسوري الحال.

إحدى قصص التسويق الخيري المميزة تتحدث عن طفلة أرادت أن تجمع 300



دولار لصالح أوقاف الماء، فقامت بعمل احتفال لكنها لم توفق بجمع ما أرادت من مال، فكانت أمنيتها أن تجمع مبلغًا أكبر في السنة التالية، لكن قدر الله أن توفيت

الفتاة، فما كان من المؤسسة إلا أن أطلقت حملة باسم هذه الطفلة لتحقيق لها أمنيتها، فجمعت حوالي 1,2 مليون دولار أمريكي، وُضعت في مشروعات مائة استفاد منها 60,000 شخص في 100 قرية.

أنصح العاملين في القطاع الوقفي بالاطلاع على موقع الوقفية، والاستفادة من طرق حملات جمع المال، فمستوى التنظيم عالٍ ويستحق الدراسة، فهو يمثل أفضل ما توصل إليه التفكير الخيري الغربي فيما يتعلق بمفهوم (Fundraising)، وهو علم أصبح له أصول ومناهج تدرس في الجامعات.



4,500
CHILDREN WILL
DIE TODAY FROM
WATER-RELATED
ILLNESSES.

help.charitywater.org

Imagine
giving this
to your
baby?



with your help & charitywater
yes we can make a difference

التخصص الوقفي هو أيضًا من السمات البارزة لهذه المؤسسة، فلم تنشغل الوقفية بأية أعمال خيرية أخرى كما هو الحال في مؤسساتنا الوقفية، وهذا الأمر وفر لعمل وقفي مستدام يقوم على أسس ومناهج علمية مختصة تبحث عن الطرق المناسبة لتوفير المياه بحسب كل منطقة، ومن ثم توفير وامتلاك أدوات الحفر المتطورة، وقد سرى هذا الأمر إلى توفير الكادر الإداري المختص المؤهل والمدرب، والذي يتابع أمر هذه المشروعات، ويضمن نقاء الماء على الدوام، وبالتالي ضمان عدم إهمال تلك المشروعات التي كلفت مبالغ مالية ضخمة. لقد وصل الأمر بالمؤسسة أن تقدم خدمات مختصة لتوصيل الماء إلى البيوت والمنازل برسم مالي رمزي. كل ذلك لم يكن للمؤسسة أن تقدمه



بدون هذا الاختصاص الوقفي بقطاع الماء، والأمل معقود على مؤسساتنا الوقفية أن تنتبه لهذا الأمر، فتنشئ مؤسسات خاصة تقوم على أوقاف الماء ومتابعتها وعدم إهمالها، مع ضمان حسن استغلالها وتوزيعها على منازل القرى.

تقدر وقفية الماء حجم المشاريع التي دعمتها في عام 2014م بـ 3,941 مشروعاً، استفاد منها 4,6 مليون شخص يتبعون لـ 12 دولة مختلفة، وتهدف المؤسسة لإفادة 100 مليون شخص حول العالم في مسيرتها الحالية.

أما أسباب نجاح مؤسسة أوقاف الماء، فيرى (Scott) أن ذلك مرده لعدة عوامل: 1. المؤسسة لا تأخذ شيئاً من أموال المانحين، حيث يذهب 100% من هذا المال



للمشاريع الوقفية مباشرة، ويظهر اسم الشخص ومبلغه في ميزانية المشروع. وهذا في نظر (Scott) يعالج إحدى أهم المشكلات في القطاع الخيري، وهو تخوف المانحين من هدر الأموال الحاصل بسبب المصاريف الإدارية، والمرتببات الكبيرة التي يأخذها بعض القائمين على العمل الخيري.

أما المصاريف الإدارية فيغطيها بعض الداعمين المقربين للمؤسسة، كما أن (Scott) نفسه لا يتقاضى مبالغ جيدة، فهو ما زال يسكن في غرفة



صغيرة، هي ذات الغرفة التي كان يعيش فيها منذ تأسيس الوقفية، كما أنه لا يملك سيارة تقله لهذه اللحظة.

2. تقدم المؤسسة للداعمين - مهما يكن المبلغ الذي دفعوه - فرصة الاطلاع على مشاريعهم ورؤية التقدم الحاصل فيها، من خلال تقارير مفصلة وصور وفيديوهات دورية، كذلك من خلال استخدام خدمة (GPS) لتحديد مواقع هذه المشاريع والتعريف بها ونسبة التقدم الحاصل، وهذا في نظر (Scott) يعود لأن بعض المانحين يتردد في منح المال لعدم اطلاعه على أوجه إنفاقه، والتجربة مميزة في هذا السياق، وتستحق الدراسة.



إبداع المؤسسة في استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وتوظيفها في دعم البرامج الوقفية، ففي أحد المرات قام (Scott) بجمع مئات الآلاف من الدولارات عبر



دعوة في تويتر، حيث تصنف المؤسسة على أنها من أكثر الوقفيات الخيرية أتباعاً على مواقع التواصل الاجتماعي.

إن حسن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة إبداعية شكّل لدى الجمهور قناعة وثقة بهذه المؤسسة وأعمالها، فتحوّلت المؤسسة إلى ماركة مشهورة في عالم العمل الخيري، مما يعني حصة أكبر من المال الخيري.



مؤسسة أوقاف الماء في نظري هي مدرسة في التسويق الخيري واستخدام التكنولوجيا في الأعمال الوقفية، كما أن مؤسس الوقفية (Scott) يعتمد كثيراً على رواية قصص النجاح وتوثيقها في سبيل دعم

مشروعاته، وهذا يسهل علينا الاطلاع على تجربته الفريدة، وكم لدينا من قصص النجاح في العمل الوقفي الإسلامي ضاعت بسبب الورع الزائد غير المبرر!!

دروس وقضية

من خلال اطلاعك على أوقاف الماء حاول الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. كيف يمكن تطوير الصيغ الوقفية الفردية التي تميز بها المسلمون في إطار مؤسسي؟
2. كيف يمكن للتفكير الاستراتيجي الخيري التركيز على أصل المشكلة، بدل الانهماك بشكل يومي في حل نتائج هذه المشكلة؟
3. كيف يمكن لعنصر التسويق الإعلامي أن يشكل فارقًا في زيادة مداخيل الوقفية؟
4. ما هو دور الحملات التسويقية الخاصة في دعم وزيادة مداخيل المؤسسة الوقفية؟
5. ما هو دور وفائدة عنصر التخصص في أعمال المؤسسة الوقفية بحيث يزيد من تحقيق الأهداف ويوفر المصاريف الإدارية؟
6. هل للتخصص الوقفي دور في إقامة مشاريع لا يمكن إقامتها لولا هذا التخصص؟
7. هل هناك دور لتقليل المصاريف الإدارية على مزاج المتبرع أو المانح وزيادة المنح؟
8. هل يمكن للواقف أن يطلع على أوضاع الوقفية دوريًا؟ وما أثر ذلك عليه؟
9. هل لكثرة أتباع المؤسسة الوقفية على شبكات التواصل الاجتماعي دور في زيادة المداخيل؟

الوقفية الرابعة: أوقاف الأماكن التاريخية -
وقفية (Getty)

إدارة الوقف المتميزة



The Getty Foundation

أوقاف الأماكن التاريخية - وقفية (Getty)

لقد خلدت هذه الوقفية ذكر اسم هذا الرجل غريب الأطوار، العابث في حياته، الفاشل اجتماعيًا (Paul Getty)، فلم يكن أحد يعلم بشأن هذا الرجل عندما كان حيًا، مع أن مجلة (Forbs) اعتبرته عام 1953 م الرجل الأغنى آنذاك، أما بالنسبة للعمل الخيري، فلم يكن هذا الرجل مقتنعًا به، وربما كان ابتداء توجهه للعمل الخيري بسبب الحصول على امتيازات ضريبية.

هذا الرجل كان يطوف العالم لاقتناء الآثار القديمة لكي يزين بها قصره الفخم في كاليفورنيا، وقد جمع عددًا كبيرًا من القطع النادرة، فأحب في أواخر حياته أن يشارك بها العامة والجمهور، فخصص جزءًا من قصره ليفتتحه كمتحف، وأحب الناس ذلك، واشتهر المتحف بين الناس، وأعجب (Paul) بالفكرة، ليقرر أن يفتتح متحفًا وقفيًا عام 1974 م. ومع ضخامة ثروته إلا أن هذا المتحف كان يواجه عدة صعوبات مالية.



عند وفاة هذا الرجل عام 1976 م تفاجأ المختصون بالمتاحف بوصية هذا الرجل، فلقد خصص مبلغ 700 مليون دولار - ما يساوي 2,8 مليار دولار حاليًا

- لخدمة المتحف، وقد عين رسالة الوقفية بقوله: "تنمية الفن والمعرفة"، وقد اختار لهذه الوقفية 6 أعضاء من الخبراء، بالإضافة لبعض أولاده، ويحمد لهذا الرجل أن الوصية كانت مرتبة ومنظمة التفاصيل، وقد كتبت لدى قانوني بارز، ويظهر من خلال الوصية 21 تغيير جرى على بنودها المطولة على فترات زمنية مختلفة.

بعد أن تولى مجلس الأمناء الجديد المكون من 6 أعضاء زمام الأمور، جرت تحولات نقلت الوقفية لمستوى العالمية، وإن لم يخل الأمر من عدة إشكالات واجهت الوقفية لتحديد رغبات الواقف والمجالات التي يمكن للوقفية العمل فيها. لقد استدعى هذا الأمر مراسلات قضائية لكي لا يحصل تعدياً على رغبة الواقف الأصلية، خاصة أن الواقف كان في حياته مهتماً بأمر المتحف فحسب، فهل يعد الخروج عن هذا التوجه مخالفة لرغباته؟ فقضت المحكمة بمنح مجلس الأمناء صلاحيات واسعة للتحرك بحرية، لكن ضمن إطار عام يتحدد بقطاع المتاحف والفنون والدراسات المتعلقة.

في عام 1981م، قامت الوقفية بأفضل خطواتها على الإطلاق، فقد عينت ضمن عضوية مجلس الأمناء والإدارة عددًا من أفضل الخبراء في مجال الفن والمتاحف، ومن ثم قامت الوقفية بتشكيل رؤية جديدة تتفق مع رؤية الواقف الكلية، وذلك بهدف توسيع أعمال الوقفية بالنظر إلى وجود فائض من الأرباح المالية المتحققة من الأملاك الوقفية، فكانت الرؤية الجديدة باعتبار وقفية (Getty) مؤسسة تعليمية، بحثية، تهتم بدعم الفنون والدراسات التاريخية والهندسية ذات الصلة.

تباعاً قامت الوقفية بتغيير مسمائها من متحف (Getty) ليتحول المسمى إلى مؤسسة (Getty)، ولينشأ تحت هذه المؤسسة عدة أجنحة وقطاعات وقفية من أهمها:

○ قطاع المتاحف:

وهو عبارة عن متحفين:

الأول أسسه (Getty) في حياته، وفي فيلته الخاصة (Getty Villa) في كاليفورنيا، ويعد هذا المتحف هو الأكثر شهرة في الولايات المتحدة



الأمريكية، حيث يزوره 1,6 مليون سائح سنويًا.



أما المتحف الثاني فقد تأسس لاحقًا بعد وفاة الواقف، بمبلغ يقدر بمليار دولار.

○ المعهد البحثي (Getty):



مهمة هذا المعهد تقديم المعرفة العلمية للباحثين، عبر مكتبة ضخمة تحتوي على 900,000 مجلد ومليون صورة، ويقدم المعهد معارض فنية وأمسيات وندوات علمية، ويتبع له مجلة متخصصة. كما أن المعهد يحتوي على وثائق تاريخية حول الوقفية ومؤسسها.



○ البرنامج القيادي (Getty):



THE PREMIER LEARNING & THOUGHT LEADERSHIP NETWORK FOR MUSEUM LEADERS

يهتم هذا البرنامج بتكوين

القيادات المختصة بالمتاحف، وقد أشرف على تدريب 1,000 قيادي من مختلف دول العالم. في عام 2010م تم ضم البرنامج إلى جامعة كليرمونت، حيث يسمى المعهد هذا اليوم: (The Getty Leadership Institute at Claremont Graduate University).



○ برنامج حماية المباني (Getty):



The Getty Conservation Institute

يهتم هذا البرنامج

بالحفاظ على المباني

التاريخية والهندسية، حيث يعمل هذا البرنامج بالشراكة مع الجامعات ذات التخصصات التاريخية والفنية والهندسية، سواء داخل الولايات المتحدة أو خارجها.



على سبيل المثال، قامت

المؤسسة في عام 2015م

بدعم مشروع لترميم عدد

من معالم مدينة قسبة

تادلة الإسلامية القديمة

والواقعة في المغرب، والتي

كانت معرضة للاهتيار والدمار.

○ (Getty Information):

ninch

NATIONAL INITIATIVE FOR A NETWORKED CULTURAL HERITAGE

NETWORKING NEW VISIONS FOR THE ARTS & HUMANITIES

عام 1992م، أطلقت الوقفية برنامجًا لخدمة الباحثين في قطاع التقاليد والثقافات المختلفة للشعوب، لكن لاحقًا تم دمج هذا المعهد في جسم واحد مع هيئات أخرى ليصبح المسمى: (National Initiative for a Networked Cultural Heritage).

أما بالنسبة لمنح المؤسسة الأم (Getty Foundation) فيمكن للباحثين التقدم لها عبر اشتراطات محددة، وعبر عدة طلبات من خلال موقع إلكتروني خاص، لكن على المتقدم أن يتقدم للدراسات والمجالات التي ترى المؤسسة أولوية الإنفاق عليها من خلال رؤية خبراء ووقفية (Getty).

أيضًا منح المؤسسة تصرف في عدة مجالات أخرى، منها منح لنشر كتب ذات الاختصاص، أو تقديم منح لشراء قواعد بيانات إلكترونية وإتاحتها للباحثين. كما أن الوقفية تتعاون مع أكثر من 86 جامعة ومعهد للاستفادة من منحها.

عند زيارة متاحف الوقفية ستقف على حجم وضخامة هذه المتاحف، وقد سخرت الوقفية التكنولوجيا الحديثة في إدارتها لتلك المتاحف، كما أن الوقفية



استغلت تلك المتاحف لبيع إصداراتها من الكتب والتحف المقلدة، وأماكن للتسوق والطعام، كذلك إقامة مناسبات خاصة، وكل ذلك بهدف زيادة الوقفية لمداخيلها المالية.

اليوم ووقفية (Getty) من أغنى وقيات العالم، بممتلكات تقدر بـ 4,5 مليار دولار، بعد أن أثرت الأزمة المالية عام 2007م على حجم الممتلكات التي كانت تقدر سابقًا بـ 6,6 مليار دولار، وهو ما اضطر المؤسسة لتحجيم مصاريفها وإغلاق بعض البرامج، وإحالتها ودمجها بشركات أخرى مع القطاع الجامعي أو الحكومي.

مما يميز ووقفية (Getty) بالنسبة للباحثين في القطاع الوقفي أنها ووقفية متكاملة من جميع الجوانب، فهي مؤسسة تشغيلية وليست مانحة للمال فحسب، أيضًا يمكنك أن تجد فيها جميع المستويات الإدارية من واقف ومجلس أمناء ومجلس إدارة وإدارات مختلفة ومتنوعة، وهو ما يشكل فرصة للاطلاع على طبيعة العلاقات بين كل مستوى وآخر، كما أن الوقفية يحكمها ما يقرب من 13 لائحة موجودة على موقعها الإلكتروني،

أهمها وثيقة الوقف الرائعة، و 3 لوائح لضبط ومنع تضارب المصالح بين المستويات الإدارية، وواحدة لأخلاقيات المؤسسة، وأخرى لطريقة المنح، وواحدة لأسس العمل خارج الدوام، وكذلك لائحة للمساواة في الفرص. أما مجلس الأمناء الحالي فيتكون من 13 عضواً يمكن لكل عضو أن يشغل المنصب لـ 3 دورات على الأكثر، مدة كل دورة 4 سنوات.

نحن المسلمون نملك من التاريخ والأماكن الأثرية ما ليس لدى الشعوب الأخرى، كثير منها يصل النشء ويربطهم بمعالم نهضة الأمة الإسلامية وتاريخها الرائع، كالمساجد والمدارس والجسور والمنارات والدور والطرق القديمة وكذلك الصناعات القديمة التي تميز بها المسلمون عبر عصورهم، والمؤمل أن يتجه الوقف ليحافظ على ما تبقى منها، بدل أن تعبت بها الأيدي بهدف تهريبها للخارج، وليكن كل ذلك منضبطاً برؤية شرعية. إنه ليؤسفني فعلاً عندما أرى كثيراً من تاريخنا اعتنى به الغرب، فترى آثارنا ومخطوطاتنا تعج بها متاحفهم ومكتباتهم، ولا حول ولا قوة إلا بالله.

دروس وقفية

من خلال اطلعك على وقفية (Getty) حاول الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. هل نحتاج نحن المسلمون إلى صيغة أوقاف المتاحف؟
2. هل هناك إشكالات شرعية فيما يتعلق بحفظ الآثار والفنون العالمية؟
3. ما هي دوافع الواقف لإنشاء المؤسسات الوقفية؟ وهل يمكن دراسة تلك الدوافع للتركيز عليها في تسويق الأوقاف وإنشائها؟
4. ما هو دور مجلس الأمناء الخبير والمختص بأهداف الوقفية في نقل الوقفية نقلات إبداعية نوعية؟
5. كيف يمكن لمجلس الأمناء المختص أن يؤسس لوقفيات جديدة تراعي حاجات العصر ولا تخرج عن توجهات الواقف وشروطه؟
6. كيف يمكن التنوع في البرامج الوقفية في ظل صيغة شروط الواقف؟
7. كيف يمكن للوقفية في ظل الأزمات المالية إسناد إدارة بعض البرامج للقطاع الخاص بحيث تحد من المصاريف الإدارية؟

الوقفية الخامسة: أوقاف النوادي - وقفية
نوادي أطفال أمريكا (Boys & Girls Clubs of)
(America)



**BOYS & GIRLS CLUBS
OF AMERICA**

أوقاف النوادي - وقفية نوادي أطفال أمريكا

(Boys & Girls Clubs of America)

تم تأسيس هذه الوقفية لتقديم الرعاية والاهتمام للأطفال بعد انتهاء الدوام المدرسي، وبما يلبي احتياجاتهم المختلفة العقلية والنفسية والتربوية والبدنية والصحية، وبما ينعكس إيجاباً على الفرد والمجتمع من خلال حماية الأطفال من الانحراف والابتعاد بهم عن مواطن الإجرام.

رسالة المؤسسة تقوم على عدة محاور يجمعها مشترك واحد، وهي تتضمن: "مكان آمن للتعلم والنمو، الرعاية المستمرة والخبرة في التعامل مع المراهقين، برامج مختصة لتطوير النشأ، توفير الأمل والفرص".

يمكنك من خلال موقع المؤسسة أخذ جولة ميدانية لرؤية مرافق هذه النوادي، لتجد فيها مرافق رياضية مختلفة، مثل ملاعب كرة السلة وكرة الطاولة، وتجد أيضاً المرافق التعليمية، كالمكتبة والدروس الصفية، كما أن هذه النوادي مؤهلة بطاقم من الموظفين ذوي الاختصاص في التعامل مع فئة الأطفال والشباب، حيث تقدر الوقفية عدد الموظفين العاملين بـ 50,000 موظف، فعلى سبيل المثال نادي دوغلاس كاوتني يملك 6 من الإداريين المفرغين، 12 من إداريي البرامج المختصين والمفرغين أيضاً، و 140 موظفًا يعمل جزئي، ومعظم العاملين بشكل جزئي هم من الباحثين عن الخبرة الميدانية بعد التخرج.



GREAT FUTURES START HERE.

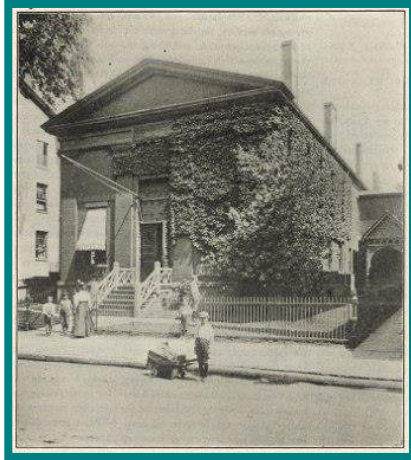
BOYS & GIRLS CLUBS OF AMERICA

4 million kids
4,000 Clubs
276,000
caring staff and volunteers

Clubs are located in public schools and public housing, on Native American lands, in rural areas and inner cities - everywhere kids need them most.

في عام 2012م، خدمت هذه الوقفية 4 ملايين طفل وشاب، من خلال ما يقدر بـ 4,000 نادٍ موزعين على 54 ولاية أمريكية، أما المركز الرئيسي فإنه يقع في ولاية أتلانتا، ويتفرع عن المركز الرئيسي عدة مراكز رئيسية على مستوى الولايات، وتقيّم هذه الوقفية في المرتبة الأولى للسنة الثالثة على التوالي على مستوى الولايات المتحدة للمؤسسات التي تخدم قطاع الشباب، كذلك قُيِّمت المؤسسة في المرتبة 18 على مستوى جميع المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة من حيث الأداء، وهي مسجلة كشركة غير ربحية.

دعوني الآن أنتقل بكم للحديث عن صاحب تلك الفكرة والمراحل الزمنية التي مرت بها الوقفية، ففي عام 1860م في مدينة (Hartford) ولاية كونتيكت قامت سيدة تدعى إليزابيث هامرلسلي ومعها اثنتان من أخواتها - ماري وأليس - بتخصيص منازلهم الشخصية لاستقبال الأطفال المهملين اجتماعيًا، ومن ثم خلق أجواء للترفيه عنهم والتخفيف من آلامهم وأحزانهم. لاقت الفكرة نجاحًا كبيرًا، واشتهرت وزاد عدد الأولاد، مما اضطرهم لحجز قاعة كبيرة كانت مخصصة للاجتماعات، وهو ما سمح لهم بتنوع الأنشطة وبما يتلاءم مع رغبات الأطفال المختلفة.



في المدينة ذاتها، وفي العام نفسه، قامت سيدة أخرى تدعى ماري ستيفارت بتأسيس نادٍ آخر أطلق عليه (Club Sashay)، وفق رؤية لهذه السيدة مفادها: "أن أطفال الشوارع إذا أعطوا الفرصة والتوجيه الجيد يمكن أن يصبحوا أعضاء فاعلين في المجتمع".

أما أول نادٍ للأطفال افتتح في نيويورك فكان في العام 1871م بفضل أحد رجال الأعمال، والذي كان في زيارة لأحد المدارس، وشاهد أحد الأطفال يلقي حجرًا من الخارج، فقال: "لا ألومه بقدر ما ألوم الحجر... لو كان لهذا الطفل ما يفعل ما رمى الحجر".

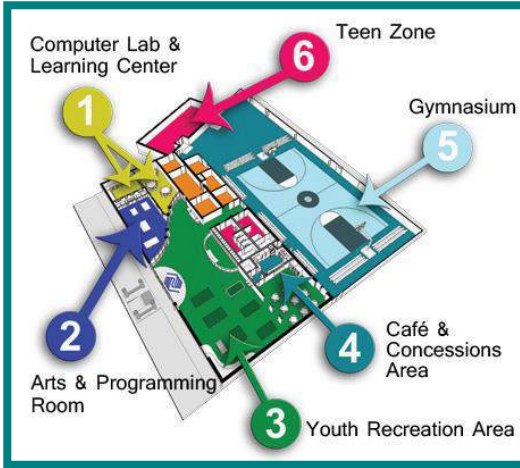
وهكذا شيئاً فشيئاً انتشرت مثل هذه النوادي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو الأمر الذي استلزم في عام 1908م إجراء نقاش حول أهمية وجدوى وجود هيئة عليا تنضوي تحتها جميع تلك النوادي، فتمخض النقاش عن إنشاء هيئة عليا وكذلك اختيار أول رئيس لتلك الهيئة، والذي لم يكن موفقاً في إدارته، إلى حين استلم منصب الرئاسة رجل بقدرات ومواهب كبيرة، كرس كل وقته للمؤسسة، فارتقى بها بشكلٍ ملحوظ. عام 1956م أخذت المؤسسة اعترافاً رسمياً من الكونجرس الأمريكي كهيئة عليا تنضوي تحتها نوادي الأطفال.



من حيث الإشراف على هذا الكم الكبير من النوادي تقوم مجموعة من الإدارات الرئيسية بمتابعة ومراقبة الأداء الإداري والتربوي والمالي لمجموعة محددة من النوادي، وهناك أسس وقواعد وأنظمة يجب اتباعها ومراعاتها عند التأسيس، وهذا يظهر لك جلياً عند مراجعة الموقع، حيث تجد صفحة خاصة لكيفية تأسيس نادٍ يتبع الوقفية.



كذلك يمكنك أن تلاحظ أن الأنظمة والتعليمات قد سرت لتشمل الأبنية والمرافق التي تتواجد فيها هذه النوادي، وقد لخص أحد مؤسسي نوادي أطفال أمريكا، ويدعى (John Collin) هذه المحددات، وهي:



1. أن تكون المرافق والأبنية جاذبة للشباب والأطفال.
2. أن تلبي المرافق مختلف الميول والاهتمامات.
3. أن تساهم هذه المرافق في تحسين السلوك.
4. أن تحقق مرافق هذه النوادي مختلف تطلعات وأهداف الشباب.

تباعاً قامت المؤسسة بوضع مواصفات ومعايير خاصة لتحديد البيئة المناسبة لتلك النوادي، بحيث تكون بيئة تعليمية جاذبة وآمنة في الوقت ذاته.



أما أماكن تواجد تلك الأبنية فمعظمها يستغل مباني ومرافق المدارس بعد الدوام، حيث يبلغ عدد مثل هذه النوادي 1,500 نادٍ، كما أن هناك نواد تابعة للجيش الأمريكي، ونواد في مباني مستأجرة أو مملوكة.

كما أن تلك النوادي تطرح مجموعة من البرامج التعليمية المختلفة، في الريادة والقيادة والتثقيف الاجتماعي والصحي وبرامج في الفنون والرياضة ومجموعة من برامج الترويح والترفيه، مع تقديم وجبات صحية خفيفة.

على سبيل المثال، أطلقت المؤسسة في عام 2015م برنامجًا للريادة، يقدم بموجبه مليون طفل وشاب من أعضاء نوادي الأطفال ما مقداره مليون ساعة عمل

MILLION MEMBERS

MILLION HOURS OF SERVICE

تطوعي، وقد سبق للمؤسسة في عام

2013م تقديم ما مقداره 260,000 ساعة

عمل تطوعي، حيث ترى المؤسسة أن العمل التطوعي يبني الريادة لدى الأطفال ويحميهم من السلوكيات الخاطئة. أيضًا طرحت المؤسسة برنامجًا مختصًا بالفئة العمرية 14-18 سنة، بهدف تطوير قدرات النجاح الأكاديمي ومهارات التعامل مع المجتمع، تحضيرًا لهم لمرحلة العمل والتقدم للجامعات.

من حيث الفئات العمرية التي تخدمها الوقفية فهي على النحو الآتي:



- أ- 5% - دون سن الخامسة.
- ب- 47% - من سن 6-10 سنوات.
- ج- 19% - من سن 11-12 سنة.
- د- 19% - من سن 13-15 سنة.
- هـ- 10% - من سن 16 سنة وأكثر.

وقد مكنت هذه النوادي لبعض الواقفين خدمة أغراض ورغبات خاصة من حيث الاهتمام بعرقيات معينة، ف 28% ممن تخدمهم هذه النوادي من السود الأمريكيين، و 23% من الأصول اللاتينية، و 3% من الأصول الآسيوية.

كما أن للوقفية 4 مواقع إلكترونية خلافاً للموقع الرئيسي:



- 1- أحدها يعني بإطلاق الحملات والمشاريع لدعم المؤسسة ماليًا، من خلال عرض مجموعة من الطرق التي تناسب مختلف أنواع الداعمين، فعلى سبيل المثال تقوم الوقفية بحملة لتوفير 4 ملايين ساعة عمل تطوعي بحلول عام 2018م، تقدم من قبل الأطباء لتقديم الدعم والاستشارات في نوادي الأطفال.



أيضًا أطلقت الوقفية في عام 2015م حملة مالية لمساعدة مليون طفل لإنهاء مرحلة التعليم العالي، وكل تلك الحملات مرتبطة بشبكة التواصل الاجتماعي، الأمر الذي يثبت احترامًا في نفوس العاملين في الوقفية لأنها تخدم أبناءهم.

2- موقع آخر يهتم بتقديم الدعم العلمي والمهني والترفيهي لتطوير قدرات الأطفال في مجالات متعددة.



3- والموقع الثالث يختص بأعضاء الوقفية من الداعمين ماليًا وبيان طرق الانضمام ومزايا العضوية في المؤسسة.

4- الموقع الأخير يهتم بإبراز شخصية العام،

من خلال عرض قصة لطفل كان للوقفية دور في نجاحه وكفاحه للوصول إلى مناصب ومستويات مرموقة، حيث يتم منح جوائز مالية من خلال رعايات مالية، والموقع يحتوي على ما يقرب من 60 قصة نجاح لـ 60 عام مضى.

وبالنظر إلى رصيد المؤسسة من الإنجازات عبر عقود من الزمن فقد أصبح لهذه النوادي شبكة من الداعمين ماليًا من خلال المجتمعات المحلية التي تأسست فيها تلك



With additional support provided by: University of Phoenix TOYOTA TACO BELL FOUNDATION

النوادي، كما أن بعض خريجي تلك النوادي ممن أصبحوا من الأثرياء كانت لهم إسهامات خيرية. كذلك للمؤسسة مجموعة كبيرة من الشراكات مع عدد من المؤسسات التجارية الضخمة، بعضها له علاقة برسالة المؤسسة، مثل شركة (Disney) للأفلام، كما أن بعض الشركات تقدم خدمات إسناد ودعم، كشركة (Microsoft) للبرمجيات، حيث تقدم مواقع متخصصة تنمي مهارات الطلبة.

من حيث الميزانية يقوم كل مركز رئيسي بإعداد ميزانية مستقلة للمراكز المنضوية تحته، أما من حيث الأجر فتتقاضى مديرة الوقفية (Roxanne Spillett) أعلى الأجر في العمل الخيري، حيث تتقاضى 455,000 دولار كمرتبات سنوية، و116,000 دولار علاوات، 1,2 مليون دولار كتقاعد وتأمينات مختلفة. لكن على كل



حال عند النظر إلى مجموع الميزانيات لفروع هذه النوادي فقد يتشكل لدينا وقفية تعد الأكبر من حيث الأملاك الوقفية على مستوى العالم.

هذا ما وددت أن أضعه بين أيديكم حول هذه الوقفية، وليت المدارس ومراكز التحفيظ القرآني في بلادنا تنتبه لهذه الفكرة خاصة أنها في أغلب أوقاتها مغلقة الأبواب، وهي بذلك لا تلي سوى هدف واحد وإن كان مهمًا.

إن احتياجات الطفل والشباب المسلم مختلفة ومتنوعة خاصة في هذا العصر، والأمل يحدونا أن يتفهم القائمون على مراكز التحفيظ هذا الأمر، حيث تتحول مراكز التحفيظ لبيئة جاذبة بقوة لأطفالنا، دون أن تتحول عن أهدافها الأصيلة، ونحن نرى بأم أعيننا وبأسى شديد كيف تحول كثير من الآباء والأبناء عن هذه المراكز لإشراكهم في مراكز لا تلي انتماء الطفل لدينه وأمه، والله المستعان.



دروس وقفية

من خلال قراءتك لتجربة وقفية (Boys & Girls Clubs of America) التجارية حاول الإجابة على كل من التساؤلات التالية:

1. كيف يمكن للعمل الوقفي أن يخدم عدة مصارف تعليمية واقتصادية واجتماعية وصحية وخدمية في الوقت ذاته؟
2. كيف يمكن للشراكات الخاصة مع القطاع الخاص خدمة أغراض تتعلق بأهداف الوقفية؟
3. كيف يمكن للوقفيات متعددة الوحدات إدارة هذا الكم الكبير من الوحدات الوقفية؟
4. ما هي آليات اندماج الوحدات الوقفية الصغيرة؟
5. كيف يمكن للوحدات الوقفية الكبرى التعاون مع الوحدات الوقفية الصغيرة في الجسم الوقفي الواحد؟
6. كيف يمكن للوقفية خدمة عرقيات معينة ذات احتياجات خيرية خاصة؟
7. كيف يمكن للوقفية تشكيل شبكة من الداعمين من المجتمعات المحلية؟
8. كيف يمكن للهبات والأعطيات المتنوعة أن تندمج ضمن المشاريع الوقفية بشكل دائم؟
9. كيف يمكن للأوقاف استغلال المباني الحكومية باعتبارها ملكًا عامًا مشابهاً لصيغة الوقف الخيري؟
10. كيف يمكن لوقف الوقت أن يساهم في تحقيق أهداف الوقفية؟
11. ما هي أهمية رواية قصص النجاح في تكوين الثقة بالمؤسسة الوقفية وزيادة مداخيلها المالية؟
12. كيف يمكن للوقفية الاستفادة من البعد المحلي والبعد الوطني والعالمي في تقديم الدعم والإسناد لأعمالها؟

الوقفية السادسة: أوقاف البيئة - وقفيات
حماية الحياة البرية (The Wildlife Trusts)



أوقاف البيئة - وقفيات حماية الحياة البرية

(The Wildlife Trusts)

وقفية الحياة البرية من الوقفيات التي تدلك على أهمية الاندماجات الوقفية لصناعة جسم وقفي ضخم يستطيع التأثير في الرأي العام لصالح مصرف الوقف، أيضاً هذه الوقفية تدلك على كيفية صناعة رأي عام يمكّن الوقفية من تغيير اللوائح والسياسات الحكومية فيما يتعلق بمصرف الوقف ... وإليكم القصة كاملة.



أُنشئت وقفية الحياة البرية عام 1912م في بريطانيا، وذلك عندما قام رجل أعمال - يهودي الأصل - ناشط في مجال حماية البيئة يدعى روتشيلد بتأسيس هيئة تعنى بالحفاظ على البيئة، أطلق عليها آنذاك (SPNR)، وقد أنيط بهذه الهيئة مهمة تحديد الأماكن الطبيعية الغنية بالأحياء البرية، ومن ثم إقامة محميات ترعى وتحافظ على الطبيعة الخلابة لتلك الأماكن، ومن ثم الحفاظ على الأحياء والمخلوقات البرية التي تعيش فيها.

خلال 3 سنوات من تأسيس الهيئة - أي عام 1915م - بلغت المحميات التي اشترها روتشيلد 284 محمية، وقد عرفت باسمه لهذا اليوم، وهكذا توالى وقف



المحميات وأصبح لكل مدينة هيئة مختصة برعاية وقفيات المحميات ذات الاختصاص المكاني، ثم اجتمعت كل تلك الوقفيات تحت مظلة واحدة تعرف اليوم بـ (UK WILDLIFE TRUST).

اليوم هذه المؤسسة الوقفية الكبرى ينضوي تحتها 47 هيئة وقفية تختص كل منها بمدينة بريطانية، كل واحدة منها ترعى عشرات المحميات، حيث يبلغ مجموع المحميات التي تمتلكها وترعاها تلك المؤسسة الوقفية 2,300 محمية، تبلغ مساحتها ما يقارب 90,000 هكتار، تم امتلاك معظمها قبل فترة الثمانينات.

على مستوى الوقفية الواحدة فكل منها يملك حجماً وتكويناً وتاريخاً خاصاً، ويسري هذا الاختلاف أيضاً إلى طبيعة الأنشطة وطرق الاستثمار وتكوين الشراكات، لكن من حيث الاهتمامات والأهداف والسياسات فهي واحدة. أيضاً لكل وقفية من الوقفيات السبعة والأربعين إدارتها الخاصة وميزانيتها المستقلة، كذلك لكل وقفية موقع إلكتروني ينظم من خلاله العمل التطوعي وقضايا الدعم وجمع التبرعات، كذلك تنظم من خلاله جداول الزيارات للمحميات من قبل الأفراد والمجموعات من طلبة المدارس والباحثين في شتى المجالات، مع ملاحظة أن تصميم الموقع الإلكتروني شبه موحد ومرتبط بموقع الوقفية الأم.

لم يقف الأمر بوقفية حماية الحياة البرية عند حدود حماية البيئة، بل اتجهت الوقفية لتأسيس برامج ودورات علمية وتثقيفية موجهة للكبار والصغار العوام والباحثين في المدارس والجامعات، أيضاً قامت المؤسسة بتنظيم وتأهيل تلك المحميات بمواقع تصلح لاستقبال الأفراد والعائلات والباحثين، واستثمار ذلك مالياً.

هذا العمل الممنهج الذي قامت به الوقفية خلال تاريخها وعبر عقود من التواصل مع المجتمع المحلي، وخاصة تلك البرامج الموجهة لقطاع الأطفال، وربطهم بالمحميات



المحلية، كل ذلك أسهم في تكوين الثقة بالوقفية، كذلك نشر - لدى قطاعات عريضة من المجتمع البريطاني - ثقافة التطوع ضمن دائرة حماية البيئة، الأمر الذي مكّن الوقفية من أن تكون من أكبر جماعات الضغط في بريطانيا لصالح حماية الطبيعة والأماكن التاريخية.

المؤسسات الوقفية والخيرية الغربية تقوم باستغلال رصيدها البشري من أعضاء الوقفية لخدمة مصرف الوقف.



تدلك الأرقام كيف استطاعت الوقفية وبشكل تراكمي وعبر عقود أن تزيد من الرصيد البشري المنضوي تحت عضوية الوقفية وما يشكله ذلك من دعم مالي، حيث بلغ أعضاء الوقفية 800,000 عضو في عام 2015م، مقارنة بـ 3,000 عضو عام 1960م، و 21,000 عام 1965م، و 100,000 عام 1975م وهو العام الذي افتتحت فيه برامج موجهة للأطفال، وهكذا 200,000 عضو عام 1980م، و 260,000 عام 1995م، و 500,000 عام 2004م.

لقد استطاعت الوقفية توظيف هذه الطاقات البشرية ضمن برامج تطوعية جعلت من الوقفية من أكبر وقفيات الوقت في بريطانيا، حيث تقدر الوقفية حجم



وقف الوقت لصالح أعمال البيئة خلال 25 سنة بـ 691,512 ساعة، أي 86,409 يوم، بما يعادل 237 سنة. وقد مكنت البرامج التطوعية التي تطرحها الوقفية قطاعات مختلفة من الشعب البريطاني من الانخراط ضمن أعمال الوقفية،

حيث يمكن لغير المختصين الانضواء مثلاً لبرامج تطوعية في مجال مراقبة الحياة البرية (watch member) و يبلغ عددهم 15,000. كذلك يمكن للمختصين الإسهام في تقديم الاستشارات للملكي الأراضي في سبيل حماية البيئة، حيث بلغ حجم هذه

الاستشارات 160,000 في العام 2014م، أيضًا يمكن للخبراء الاستفادة من المراكز العلمية التابعة للوقفية. هذا على سبيل المثال فقط، فالوقفية تعرض عليك عددًا غير محدود من البرامج التي يمكنك من خلالها تقديم أي دعم ولو كان بسيطًا كالإبلاغ عن جريمة بحق البيئة، في المقابل توظف الوقفية كل هذه الطاقات والخبرات لحماية الطبيعة وتقديم الاستشارات للمجتمع المحلي والقطاع التجاري والسياحي والرياضي وملاك الأراضي والحدائق والمزارع وملاعب الغولف إلى غير ذلك.

مع ملاحظة أن الوقفية لديها مركز مختص بتدريب المتطوعين يقدم حوالي 35,000 ساعة تدريبية سنويًا، ومع اعتماد الوقفية على الجانب التطوعي فالوقفية دور لا يستهان به في خلق عدد من الوظائف.



لقد أبدعت الوقفية في خدمة المصرف الوقي - حماية البيئة - بعدة ابتكارات، من أهمها إصدار شهادة للجودة البيئية يمكن للقطاع التجاري والسياحي الحصول عليها عبر اشتراطات خاصة وبمبالغ مالية تدفع للوقفية، حيث يستفيد الحاصل على هذه الشهادة من حث الوقفية لأعضائها للشراء من تلك المتاجر.

أيضًا أصدرت المؤسسة برامج كفالة مالية شهرية مقتطعة من الراتب لحماية حيوان معين، هذا خلافاً عن البرامج البيئية المتنوعة الكبرى التي تعرضها الوقفية استمالة لرغبات الواقفين المختلفة ممن لهم اهتمامات بيئية.



من حيث الشراكة مع القطاع المحلي فقد أسهم عنصر استقلالية كل وقفية في الاستفادة من القطاع التجاري المحيط بها، وفي مقابل تلك المبالغ السنوية المدفوعة من قبل المؤسسات التجارية، تقوم الوقفية بتقديم مجموعة من الامتيازات. أيضاً تقوم الوقفية بخدمة مصرف الوقفية من خلال الشراكة مع قطاعات تجارية مهتمة بالبيئة، مثل مؤسسات إعادة التدوير، ومؤسسات تجارية تهتم

بغسيل الملابس وفق أسس بيئية، كما أن الوقفية تسوّق نفسها سياحياً على المستوى العالمي بالشراكة مع الطيران البريطاني وعدد آخر من المؤسسات السياحية، حيث يقدر عدد زائري محميات الوقفية 7 ملايين زائر سنوياً.



من حيث الإشراف على تلك الوقفيات السبعة والأربعين المستقلة، يشرف على الوقفيات هيئة مستقلة ماليًا وإداريًا تعمل على تقديم التعاون بين مختلف الوقفيات وتنسيق الحملات وعمليات الضغط لتغيير الرأي العام، كذلك يقوم هذا الجسم ببرامج تعليمية وتدريبية.

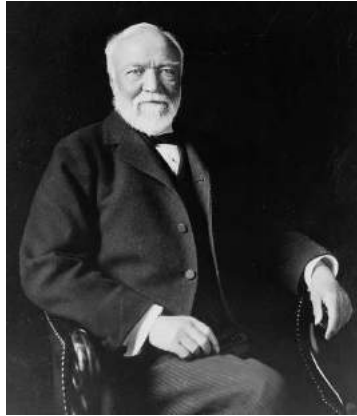
دروس وقفية

حاول من خلال وقفية حماية الطبيعة الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. ما هي أهمية الاندماجات للوقفيات الصغيرة؟
2. ما هو دور عنصر الاستقلالية لكل من الوقفيات المندمجة؟
3. كيف يمكن للشراكات مع القطاع الخاص أن تحقق أهداف الوقفية الخاصة بها؟
4. كيف يمكن تكوين رصيد شعبي للوقفية عبر فترات طويلة وممتدة من الزمن؟
5. كيف يمكن للوقفية إدماج وضم الطاقات البشرية المختلفة من حيث العمر والتعليم ضمن أعمالها؟
6. كيف يمكن للوقفية القيام بأدوار أخرى لا تختص بأهداف الوقفية ولكن لها تأثير إيجابي لمصارف وقفية أخرى؟
7. كيف يمكن للأوقاف خلق تأثير في الرأي العام المحلي؟
8. كيف يمكن أن تساهم الأوقاف مع مجموعات الضغط والتأييد لتحقيق أهداف الوقفية وما تشارك معهم فيه من الأهداف؟

الوقفية السابعة: وقفيات كارنيجي

(1835م - 1919م)



وقفيات كارنيجي

قصة أندرو كارنيجي في الجد والاجتهاد والمثابرة من القصص التي يروها ويحكمها علماء الإدارة والاقتصاد في بحثهم عن المؤهلات والقدرات التي جعلت من هذا الطفل الاسكتلندي المهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية ملكًا لصناعة الفولاذ.

ومن حيث ينتهي هؤلاء من الحديث عن قصتهم تلك تتفاجأ أن لهذا الرجل جانبًا آخر من الحكاية، حكاية مع رجل أنفق كل ماله في تأسيس مجموعة من الوقفيات خلدت ذكره في التاريخ المعاصر، ولا يزال عطاؤها مستمرًا لهذه اللحظة،

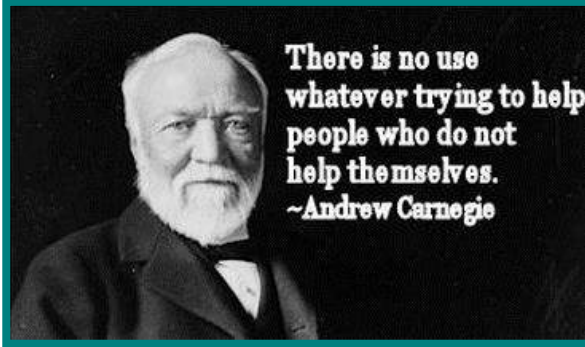


حيث تغطي وقفياته عددًا من المجالات كان لها الأثر الحقيقي في تنمية المجتمع، بل لا أقل من أثر وقفياته إن قلت إن أثرها كان لصالح البشرية جمعاء.

في عام 1901م قرر كارنيجي أن يبيع حصته في صناعة الفولاذ لشركة مورجان بمبلغ يقدر بـ 250 مليون دولار، وهو مبلغ مالي كبير آنذاك، ليتفرغ وينصرف بالكلية للعمل الخيري.

لم تكن هذه المرة الأولى التي تحدثه نفسه للتفرغ للعمل الخيري، فمنذ شبابه حدثته نفسه بذلك، كما تدل على ذلك

مذكراته، حيث حدد لنفسه أكثر من مرة أوقاتًا ليتقاعد فيها عن جمع المال ويتفرغ لخدمة الناس. في عام 1868م عندما كان عمره 33 عامًا كتب لنفسه: "ليس هناك من عمل أكثر غباءً من عبادة المال!!" فلم يكن إذن كارنيجي مجرد تاجر أو رجل أعمال خيرية فحسب، وإنما كانت له نظرات فكرية في قضايا الثروة والمسؤولية الاجتماعية للأغنياء، ولقد أطرها في مقالته المشهورة (Gospel of the wealth).



لقد انعكست رؤية كارنيجي في ضرورة ديمومة العمل الخيري، وأهمية أن يكون هذا العمل طريقًا لتغيير وضع الفقراء وإخراجهم من دائرة الفقر، كل ذلك انعكس في

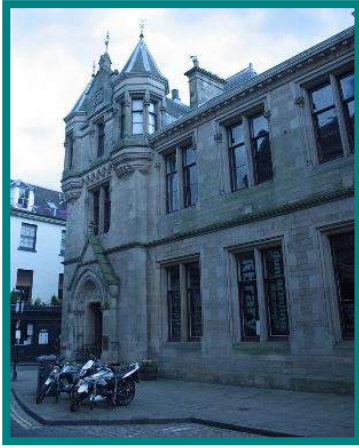
تأسيسه لمجموعة من الوقفيات، أذكر هنا أهمها فحسب:

○ وقف كارنيجي للمكتبات:



وقف المكتبات من الصيغ الوقفية التي كان المسلمون سابقين في استحداثها، لكن كارنيجي طور هذه الصيغة بطرق تتماشى مع التغيرات الحاصلة في مجال المكتبات

والتكنولوجيا، وتعد هذه الصيغة الوقفية أول ما بدأ بها كارنيجي عمله الخيري، وهو في ذلك متأثر بما حصل معه أثناء صغره، حيث كان يعمل مع والده في أحد المصانع، وفي أوقات فراغه كان يتجه لاستعارة الكتب كل يوم سبت من مكتبة أحد عليه القوم آنذاك، لكن هذا الرجل صاحب المكتبة كان يغلق أبواب المكتبة ويضيق من سبل استعارة الكتب، هنا قرر كارنيجي أن يصبح غنيًا، لكي يوفر متعة القراءة وفرصة التعلم للجميع. وهنا تشكلت إحدى رؤى كارنيجي للعمل الخيري، فلكل شخص جاد محب للعمل أن تتاح له فرص النجاح، وأن توفر له طرق التعلم، ومن تلك الوسائل في نظر كارنيجي تأسيس المكتبات.



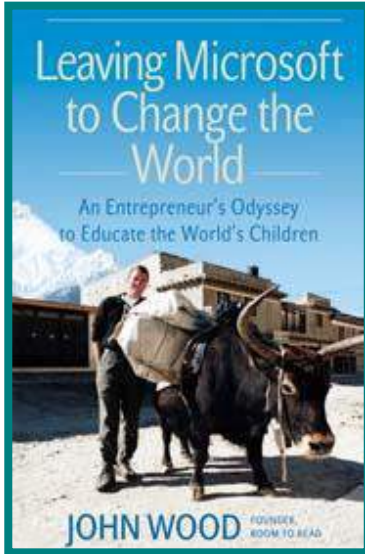
لقد أسس كارنيجي - ومؤسسته الخيرية - ما يقرب من 3,000 مكتبة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي غيرها من الدول، بعض هذه المكتبات لا يزال قائماً لهذه اللحظة، بل يعتبر بعض هذه المكتبات من المعالم التاريخية لبعض المدن لما تتميز به من طراز معماري فريد، مع ملاحظة أن الحفاظ على الطراز المعماري القديم للمدن يعتبر أحد وظائف الوقف في التفكير الخيري الغربي.



عند افتتاح مكتبة أدنبرة بتمويله الخاص، تم قراءة رسالة كارنيجي بالتلغراف وقوله: "أنا متأكد أن هذه المكتبة ستكبر فوائدها يوماً بعد يوم، لتشكل رافداً لفائدة البشر لعمر مديد"، ولهذا اللحظة فإن هذه المكتبة مفتوحة الأبواب لزائريها، مما يدل على أهمية عنصر (بُعد النظر) لدى الواقف.

ولقد اختلفت أشكال وأنواع المكتبات التي تم تأسيسها بتمويل من كارنيجي وذلك بحسب احتياجات المجتمعات المحلية، لكن عملية التأسيس كانت تتم بطريقة منهجية، تبدأ بالبحث عن المكان المناسب، من خلال حسن اختيار الولاية أو المدينة التي تنشأ فيها المكتبة، كذلك الاهتمام كان يتناول حسن اختيار الكتب بحسب طبيعة المستفيدين، بل أحياناً كان يصل الأمر إلى الاهتمام بفئات خاصة كالأطفال من خلال تخصيص غرف لهم. أما من حيث آليات العمل داخل المكتبة فتعد تقنيات العمل في مكتبات كارنيجي آنذاك الأكثر تطوراً، فقد نجحت في استحداث آليات جديدة لتنظيم طرق الاستعارة، هذا بحسب ما يقوله خبراء علم المكتبات.

فكرة وقفية المكتبات التقطها وطورها بشكل أكثر احترافية (John Wood) نائب رئيس شركة (Microsoft) سابقًا، والذي استقال من الشركة ليؤسس وقفية "غرفة للقراءة" (Room to Read) عام 1988م. عام 2010م احتفلت المؤسسة بافتتاح 10,000 مكتبة في 10 دول آسيوية، منها 1,000 مكتبة تم تمويلها كاملاً من خلال إنشاء المباني والمرافق التابعة لها. أيضاً قامت الوقفية بتوزيع 14 مليون كتاب، وتألّف 1,000 كتاب بلغات محلية مختلفة، بالإضافة إلى أن الوقفية أسهمت في تشغيل قطاع من أبناء تلك المحليات للعمل في تلك المكتبات خاصة من فئة النساء، حيث يقدر عدد العاملين في تلك المكتبات بـ 28,000 فتاة، ويمكن الاطلاع على تجربة



هذه الوقفية من خلال كتاب "تركت مايكروسوفت لكي أغير العالم" (Leaving Microsoft to Change the World). وعنوان الكتاب هذا ينبؤك عن مدى تشابه هذين الرجلين كارنيجي و (John Wood)، فلقد تفرغ كلاهما من الأعمال التجارية مطلقاً عندما رأيا هذا التأثير الذي يصنعه المال الخيري في تغيير الواقع البشري. حقيقة يعترضني الألم وأنا أكتب حول هذه الوقفية التي توجه القيم وتغير الأفكار والرؤى، وربما يصل الأمر لتغيير المعتقدات والأديان!!

○ وقفية كارنيجي للسلام (Carnegie Endowment For International Peace):

عام 1910م قام كارنيجي بتأسيس أول مركز وقفي يهتم بدراسة قضايا النزاعات الدولية، حيث افتتح هذا المركز عدة فروع له في عواصم عالمية مختلفة، وذلك بهدف الإسهام في الحد من النزاعات والحروب. فكرة الوقفية كانت نابعة من تصور كارنيجي أن النزاعات الدولية يمكن الحد منها عبر مجموعة من القوانين ومن خلال إنشاء إطار من المؤسسات الدولية التي تهتم بهذا الشأن.

ولقد عين كارنيجي في عضوية مجلس الأمناء مجموعة من كبار الأكاديميين ورؤساء الجامعات وعددًا من العاملين في القطاع الدبلوماسي الحكومي، كما ترك



الواقف لمجلس الأمناء حرية التصرف في تغيير آليات ووسائل الوقفية، حيث يرى أن التطورات الزمانية تستلزم أحيانًا التغيير في بعض أهداف ووسائل العمل الوقفي مع البقاء ضمن الإطار العام لمصرف الوقف.



يعد هذا المركز في وقتنا المعاصر من أكبر مراكز البحث والتفكير فيما يتعلق بالقضايا الدولية، حيث يعمل لدى هذا المركز 1,000 خبير ينتمون لـ 120 دولة، كما للوقفية عدد من المكاتب الفاعلة في بعض

العواصم، وقد حصل المركز على عدة جوائز دولية.

لا يزال هذا المركز يعتمد في 45% من مصاريفه على الأصل الوقفي الذي خصصه كارنيجي والذي يقدر بـ 10 ملايين دولار - وهو مبلغ ضخم آنذاك -، وقد جرى استثمار هذا الأصل وتعظيمه بطرق مختلفة، كما أن الوقفية تقوم بخدمات مدفوعة الأجر لإجراء دراسات تتعلق بصناعة القرار السياسي. أيضًا الوقفية لا تمنع من استقبال المنح المالية شريطة أن لا تؤثر على استقلالية قرار الوقفية، وعلى أن لا تزيد قيمة المنحة عن 50% من دخل المؤسسة، كل ذلك لتغطية الاحتياجات المتعاظمة للمركز فيما يختص بالشأن الدولي.

يمكنك الاطلاع على هذه الوقفية من خلال موقعها الإلكتروني، وستجد أيضًا هناك وظائف استحدثت وأخرى أهملت وبما يلي الاحتياجات الزمانية المتجددة، الأمر الذي يؤكد أهمية عنصر (بُعد النظر) لهذا الواقف عندما ترك لمجلس الأمناء حرية الحركة ضمن الإطار العام لمصرف الوقف.

Carnegie Mellon University

○ جامعة كارنيجي ميلون:

أسس كارنيجي الجامعة عام 1900م بهدف تقديم التعليم لأهل مدينته بيتسبرغ في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 1965م تم دمج جامعة كارنيجي مع مؤسسة

تعليمية أخرى هي معهد ميلون، لينتج عن هذا الاندماج جامعة تصنف وتعد من أفضل الجامعات على المستوى العالمي، فبعض الجهات الأكاديمية تصنفها في المرتبة



24 على مستوى جامعات العالم.

تبلغ ممتلكات الجامعة الحالية 1,5 مليار دولار، حيث تعمل إدارة الجامعة على تعظيم واستثمار هذه الممتلكات، كما أن الجامعة في الوقت ذاته لا تمنع من استقبال المنح والتبرعات لتستعين بها في دعم البرامج البحثية التي حاز بعض منها على جوائز دولية مرموقة.



هذه الجامعة تقع في ولاية بنسلفانيا على 57 هكتارًا، وتم بناؤها وفق طراز معماري رائع.

○ وقف كارنيجي للبحوث العلمية (Carnegie Institution of Washington):

CARNEGIE
INSTITUTION FOR
SCIENCE

عام 1902م أطلق كارنيجي هذه الوقفية بـ 10 مليون دولار آنذاك، وقد حدد أهدافها بـ "تنمية البحث العلمي لخدمة الإنسانية"، وقد اختار لهذه الوقفية مجلس أمناء يتكون من 27 عضوًا من الخبراء والأكاديميين.

يدعم هذا الوقف عددًا من البرامج البحثية، وقد حازت مجموعة من أبحاثه على جوائز دولية منها جوائز نوبل.

عام 2014م بلغ حجم ممتلكات هذه الوقفية مليار دولار يتم تنميتها عبر الاستثمار المباشر، كما أن الوقفية تستخدم نتائج البحوث العلمية في تحقيق عائد مالي جيد.

○ وقف متحف (Pittsburgh):



عام 1895م أسس كارنيجي أول متحف للفن الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، لاحقًا تم ضم مقتنيات هذا المتحف ضمن مجمع قديم ذي طراز معماري رائع كان يتبع في الأصل لإحدى وقفيات كارنيجي (Carnegie Institute).

وقد أدرجت الولايات المتحدة الأمريكية هذا المتحف ضمن لائحة الأماكن التاريخية. كما أن الجهة المشرفة على هذا الوقف (Carnegie Institute) تشرف على عدد



من المتاحف الأخرى منها متحف الطبيعة، الذي يحتوي ضمن مقتنياته أفضل هياكل الديناصورات في العالم، والتي كان كارنيجي يمتلكها شخصيًا.

○ وقف قصر السلام (Peace Palace):

أوقف كارنيجي عام 1913م هذا القصر الخلاب في هولندا لكي يستعمل كمقر للتحكيم في قضايا النزاعات والحروب.



الآن يحوي هذا القصر المحكمة الدولية للعدالة التابعة للأمم المتحدة، كما يحوي القصر أكاديمية للدراسات القانونية بتمويل ودعم جزئي من أوقاف كارنيجي، بالإضافة إلى أن هذا القصر يحتوي على مكتبة قديمة أنشأها الواقف ضمن مجموعة

المكتبات التي بيننا سابقًا اهتمام الواقف بإنشائها داخل وخارج الولايات المتحدة. الواقف كارنيجي أنشأ وقفية خاصة لرعاية هذا القصر باسم (Carnegie Stichting) بمبلغ قدره آنذاك 1,5 مليون دولار، ولهذا اليوم تقوم الوقفية على رعاية ما يتعلق بالحفاظ على المباني، ودعم بعض البرامج التعليمية، والإشراف على مكتبة المبنى.



○ وقف حدائق (Pittencrieff Park):

قام كارنيجي عام 1902م بشراء هذه الحديقة الكبيرة في موطنه الأصلي اسكتلندا، وأهداها لأهل مدينة (Dunfermline)،

وقد أسهمت هذه الوقفية في الحفاظ على بعض المباني التاريخية داخل الحديقة والتي لها تعلق بالثقافة والمعمار الاسكتلندي.

يزور هذه الحديقة 750 ألف سائح، وتقع على مساحة

76 هكتارًا.



○ وقف التلسكوب (Hooker):



يعد تلسكوب (Hooker) من أعظم التلسكوبات في القرن العشرين، حيث ينسب له عدد من الاكتشافات المذهلة في علوم الفلك، كما عمل فيه أعظم المكتشفين الفلكيين في القرن العشرين، مثل إدوين هابل (1889م - 1953م) والذي أطلق ناسا اسمه على التلسكوب الفضائي المعروف.

وقد قام كارنيجي بتمويل هذا المرصد الذي أقيم على أحد مرتفعات ولاية كاليفورنيا (Mount Wilson Observatory)، وبقي المرصد تحت وصاية وقفية كارنيجي لفترة متأخرة، ثم تم منح الوصاية لمؤسسة غير ربحية تدير هذا المرصد.

○ وقفية كارنيجي لتطوير وجودة التدريس (Carnegie Foundation for the

Advancement of Teaching):

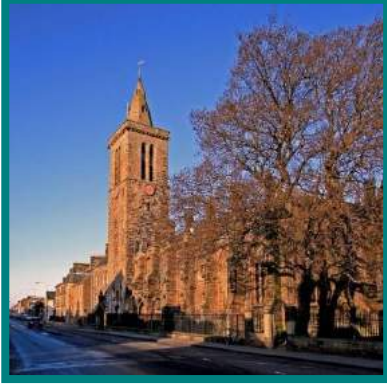
هذه الوقفية أنشأها كارنيجي عبر قرار من الكونجرس عام 1905م بهدف تطوير التعليم وتجويده، والحق أن مجرد التفكير بإنشاء مثل هذه البرامج في ذلك الوقت يؤكد التفكير الاستراتيجي لهذا الواقف. الوقفية ينسب لها جهد واضح في تطوير آليات التعليم عبر برامجها وندواتها ومؤتمراتها.

○ وقفيات أخرى في بريطانيا:

لم ينس كارنيجي محل طفولته، فخصه بعدة وقفيات في بريطانيا، منها:

● وقفية كارنيجي للجامعات الاسكتلندية:

أنشئت عام 1902م بقيمة 10 مليون دولار، حيث فاقت ممتلكات هذه الوقفية آنذاك ممتلكات الجامعات الاسكتلندية الأربع في ذلك الوقت.



ويقدر حجم ممتلكات الوقفية في عام 2014م بـ 58 مليون جنيه، وتنفق على ما مقداره 1,600 منحة سنويًا، وذلك من خلال الربح الناتج عن هذه الممتلكات. وقد جعل كارنيجي على رأس هذه الوقفية مجلس أمناء مستقل ضمن عضويته عدد من رؤساء الجامعات.

• وقفية كارنيجي لبريطانيا:

بموجبها تستحق حكومة بريطانيا مبلغ 100,000 جنيه استرليني سنويًا لتنفق في الأعمال الخيرية، وقد استفاد عدد من القطاعات من هذا التمويل، ونظرًا لضخامة المبلغ آنذاك فقد جرت نقاشات مطولة في الحكومة لأولويات إنفاق المبلغ.

○ الوقفية الأم (Carnegie Foundation):

عندما بلغ كارنيجي السادسة والسبعين من عمره كان يبحث عن قرار خيري تاريخي فيما يتعلق بما تبقى معه من مال. وبمساعدة من صديقه (Elihu Root) - مستشاره القانوني وصديقه المقرب - تفتت فكرة إنشاء مؤسسة تعمل بعد مماته ما كان يفعله أثناء حياته، وهكذا عام 1911م تم إنشاء المؤسسة الوقفية بمقدرات مالية بلغت 135 مليون دولار، فأصبحت المؤسسة الأغنى وقفياً آنذاك.

أسهمت المؤسسة في إنشاء عدد من الوقفيات الجديدة، حيث تابعت المؤسسة رغبة الواقف لإنشاء مزيد من المكتبات، كذلك أسهمت المؤسسة في إنشاء "المفوضية العلمية للبحوث والدراسات"، وهو الجسم الذي يشرف على سياسات البحث العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك دعمت الوقفية قناةً مختصة بالأطفال، والحديث يطول في هذا السياق.

أيضًا هذه المؤسسة الأم قامت عبر تاريخها بالإشراف على عدد آخر من الوقفيات الفرعية التابعة لكارنيجي، مثل: وقفية السلام، وقفية تطوير التعليم، ووقفية دعم البحث العلمي.

عام 2014م بلغت الأصول الوقفية للمؤسسة 3 مليارات دولار، حيث تستخدم بعض عوائدها في دعم وقفيات كارنيجي وغيرها من المؤسسات، وفق أسس وضوابط تضمن فاعلية أداء المال الوقفي وعدم هدره، كما أن الوقفية تقوم وباحترافية عالية بدعم برامج علمية محددة على فترات زمنية طويلة للتأكد من التوصل لنتائج إيجابية تخدم البشرية.

بالنسبة لتكوين مجلس الأمناء في حياة الواقف كارنيجي، فكان يتألف من شخص كارنيجي كرئيس لمجلس الأمناء، وسكرتيره الخاص، ووكيل أعماله، بالإضافة إلى رؤساء الوقفيات الأربع التي تشرف عليها مؤسسة كارنيجي.

أما شرط الواقف للإنفاق فكان محددًا بالإنفاق على التعليم وصناعة السلام، وأدرج لهم عددًا من المحاور للاهتمام بها، لكنه منحهم إمكانية تغيير الآليات والأولويات ضمن الإطار العام لرغبات الواقف.



هذه صورة لقبر كارنيجي، والذي قد لا يلقي أحد بالأهمية والاهتمامًا لزيارته، لكن آثار هذا الرجل وأعماله الخيرية تدل عليه في كثير من البلدان، فقد خلدت هذه الوقفيات ذكره، وليتك يا

كارنيجي كنت مسلمًا موحدًا فحزت الفخر كله، فخر الدنيا والآخرة!؟

دروس وقضية

- من خلال اطلعك على وقفيات كارنيجي حاول الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:
1. هل يمكن للتاجر أن تكون له نظرات واستراتيجيات في المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري؟
 2. هل يمكن أن يكون لدى الواقف بُعد نظر ورؤية مستقبلية لما ستؤول إليه أوقافه مستقبلاً؟
 3. كيف يمكن صياغة وتشكيل عقلية التاجر بحيث ينخرط بكليته للعمل الخيري؟
 4. كيف يمكن للأوقاف أن تحافظ على الطراز المعماري للمباني القديمة؟
 5. كيف يمكن للأوقاف تطوير واستحداث آليات في علوم الحياة؟
 6. هل يمكن للفكرة الوقفية أن تختلف باختلاف القرون والعقود؟ وهل يمكن أن تتطور بشكل يلائم العصر الذي تعيش فيه؟
 7. كيف يمكن للوقف الإسهام في الحد من النزاعات الدولية وأن يكون له دور في صياغة العلاقات الدولية والتعاون مع المنظمات الدولية؟
 8. هل يمكن صياغة وثيقة الوقفية بحيث تترك مساحة من الحرية لمجلس الأمناء للتحرك في ظل شرط الواقف؟
 9. كيف يمكن دمج الأوقاف الكبيرة في وقف أكبر؟
 10. كيف يمكن لأوقاف الجامعات الحصول على أفضل التصنيفات العالمية؟
 11. هل يمكن للمبنى الوقفي الواحد تحقيق عدة وظائف؟
 12. هل يمكن أن يكون الواقف عالمي الرؤية؟
 13. كيف يمكن إنشاء وقفيات تنال اعتراف الدول والمنظمات الدولية وبما يحافظ على وجودها؟
 14. كيف يمكن للواقف ضمان متابعة شؤون وقفياته واحتياجاتها بعد مماته عبر القرون؟

الوقفية الثامنة: أوقاف الاستشارات - أوقاف

روكفلر

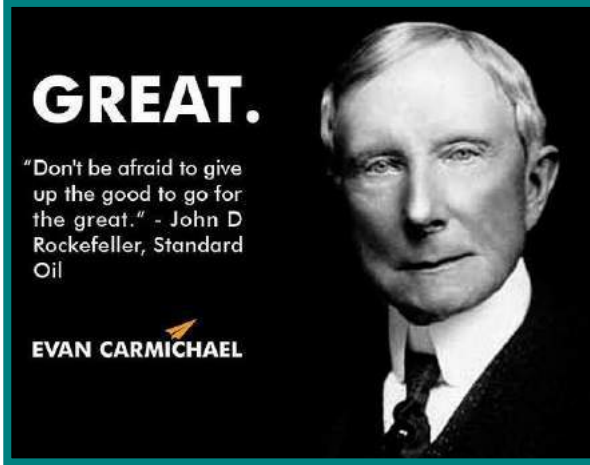
إدارة الأملاك الوقفية تمامًا مثل الأملاك التجارية

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

أوقاف الاستشارات - أوقاف روكفلر

كم واحد منا عندما يتعلق الأمر بإدارة أمواله وثرواته تجده يتبع أفضل السبل الحديثة لتكثيرها، لكن عندما يتعلق الأمر بإدارة شؤونه الخيرية أو الوقفية تجده يكتفي بمجرد النية الحسنة، وهذا للأسف لا يكفي وحده لكي تؤدي الأوقاف دورها في حل الإشكالات المعقدة في واقعنا المعاصر.

في هذا السياق أنقل إليكم تجربة هذا الرجل الذي شكل نقطة فارقة في التفكير الخيري الغربي.



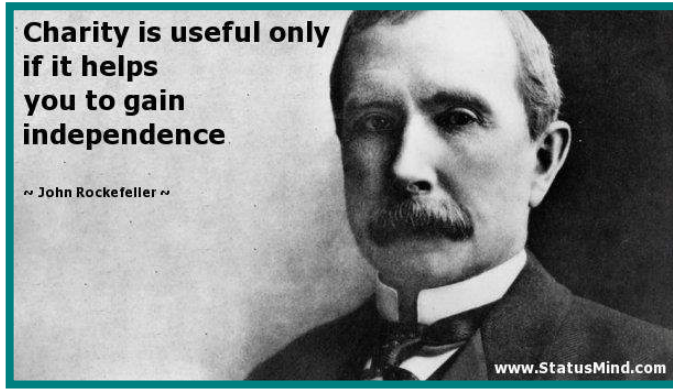
يدعى هذا الرجل روكفلر، رجل يعرفه الكثير منا، فهو ملك صناعة النفط في القرن التاسع عشر، كان رجلاً نبيلًا وسخيًا منذ شبابه، ونظرًا لتضخم ثروته وما عرف عنه من محبة الخير، وجد روكفلر نفسه أمام آلاف الرسائل تطلب منه المساعدات والهبات، وهو

ما جعل روكفلر يفكر مليًا في هذا الأمر، وليتخذ قرارًا استراتيجيًا أثر على مجمل توجهات العمل الخيري الغربي.

لقد قرر روكفلر أن يدير شؤونه الخيرية مثلما يدير أعماله التجارية، وهكذا بدأت تتشكل رؤية هذا الرجل شيئًا فشيئًا.

كان روكفلر قد قرأ لكارنيجي رجل الخير المعروف، وتأثر بنظرياته حول المسؤولية الاجتماعية للثروة، وضرورة أن تؤدي تلك الثروات المتضخمة في العالم الرأسمالي أفضل الأدوار في تغيير المجتمعات، كما تشكلت لديه قناعات كارنيجي ذاتها في ضرورة الابتعاد عن الطريقة التي يتبعها كثيرون في الإنفاق الخيري لمجرد الإنفاق فحسب، دون التأكد من تحقيق مردود فعلي على أرض الواقع.

ضمن هذا الإطار نسج روكفلر أفكاره، حيث يرى أن إدارة الأعمال الخيرية لا بد أن تقوم وفق أسس علمية وطرق احترافية مثل إدارة الأعمال التجارية، ذلك أن حل المشاكل المعقدة التي تمر بالرأسمالية لا تكفي معها الحلول البسيطة، وإنما يستوجب نظرًا في جذور تلك المشاكل والقضاء عليها مطلقًا بدل الانشغال الدائم بالآثار الناتجة عنها، ومن ثم يرى روكفلر أن الأهم تحويل الإنسان لكي يكون فاعلاً معتمدًا على نفسه بدل أن ينشغل العمل الخيري على الدوام بطعام الناس وشرابهم.



لم يضيع روكفلر الوقت ليبدأ عمليًا في البحث عن خبير يدير شؤونه الخيرية مساواة بأعماله التجارية، فوقع اختياره على رجل يدعى (Frederick Gates)،

رجل حاد الذكاء متعدد المواهب له علاقات واسعة بالقطاع الحكومي، فقام هذا الرجل باستحداث استراتيجيات وبرامج تحدد لروكفلر سياسات الإنفاق الخيري وضمان أن يؤدي المال أفضل وظائفه. وقد قام روكفلر بإطلاق مصطلح "الإنفاق الخيري المدروس" شعارًا لهذه السياسات والاستراتيجيات، ولهذا اليوم ما زالت مؤسسات روكفلر الخيرية ترفع هذا الشعار، بل تبنته عدد من المؤسسات الوقفية الخيرية ضمن سياساتها.

THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION

بعد فترة من الزمن نصح الخبير فريدريك الواقف روكفلر بإنشاء مؤسسة خيرية تعنى بسائر شؤونه الخيرية، وقد تم هذا الأمر في عام 1900م.

وقد كان لهذه المؤسسة دور في إنشاء عدد كبير من الأوقاف التعليمية والصحية إضافة للمنح والمساعدات المالية، والتي يقدر الباحثون حجمها خلال قرن من الزمن بمئات المليارات.



ولا أود هنا الاستفاضة في تعداد وبيان تلك الوقفيات والهبات التي قدمتها المؤسسة خلال قرن من الزمن، فهذا مما يحتاج منا لعدد من المجلدات، لكنني أريد العودة قليلاً للوراء لأقف مع صنيع روكفلر في طريقته لإدارة شؤونه الخيرية، وذلك من خلال تعيينه مستشارًا من أهل الخبرة في هذا القطاع.

لقد تطورت الفكرة عبر السنين، فقامت المؤسسة تباعًا بتعيين عدد من الخبراء في المجال الوقفي والخيري، ونظرًا لتراكم الخبرات لدى هذا الطاقم وجدت المؤسسة أنه من الأفضل استحداث جسم خاص يعنى بتقديم الاستشارات والخدمات للقطاع الوقفي والخيري لكل من يحتاجها. وعليه تم تأسيس وقفية روكفلر للاستشارات كأكبر مؤسسة وقفية تعنى بتقديم الخدمات للقطاع الخيري والوقفي، حيث يقدر حجم البرامج الخيرية التي أشرفت عليها المؤسسة بنحو 3 مليارات دولار أمريكي.

لدى المؤسسة الآن 40 خبيرًا في العمل الخيري باختصاصات متنوعة، حيث تدير المؤسسة أعمالها من خلال 4 مكاتب في الولايات المتحدة الأمريكية، ويقع الفرع الرئيسي في مدينة نيويورك، أما الخدمات التي تقدمها المؤسسة فهي ليست حكرًا على أحد، ويمكن أن تستفيد منها المؤسسات خارج الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه يمكن للأفراد أو العائلات أو المؤسسات العامة أو الخاصة على حد سواء الاستفادة من خدمات المؤسسة. كما تتعدد المجالات التي تعمل فيها المؤسسة لتشمل جوانب التعليم والصحة والسياسة والبيئة والتقاليد والفنون.



لقد استخدمت الوقفية حجم الثقة المتزايد بأعمالها لتقوم بعمل إبداعي يستحق منا الدراسة والتطبيق، لقد أصبحت المؤسسة صلة وصل بين المؤسسات الوقفية الخيرية

المانحة والمؤسسات الوقفية التشغيلية، من خلال البرامج التي تصممها المؤسسة وتراعي فيها أن تتلاقى رغبات كل من المؤسسات المانحة والتشغيلية. يمكن النظر لموقع المؤسسة سنجد عددًا من البرامج لجهات وقفية تنتظر دعمًا ماليًا من المؤسسات المانحة.

من الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

1. تطوير أساليب واستراتيجيات العمل الخيري.
2. تطوير وتطبيق برامج تتلاقى مع رغبات الواقف أو المانح وتكون مؤثرة مجتمعيًا.
3. تقييم كفاءة وأداء تلك البرامج.
4. تقديم الدعم المحاسبي والإداري.
5. تقديم الدعم البحثي لقضايا وإشكالات معينة داخل المؤسسات الوقفية والخيرية.
6. إصدار الدراسات والبحوث والأفلام التي تهتم بتطوير العمل الخيري والوقفي، ويمكن مطالعة الموقع الإلكتروني للمؤسسة لمشاهدة مجموعة متميزة من إصداراتها.
7. المساعدة في إنشاء المؤسسات الخيرية والوقفية للأفراد.
8. المساعدة في تقديم الخبرات للمؤسسات القائمة.
9. تقديم دعم إداري فيما يختص بالتخطيط الاستراتيجي وتصورات مستقبلية لعمل المؤسسة.
10. إدارة عمليات المنح للمؤسسات الخيرية ذات الطبيعة المانحة من خلال برامج متكاملة.

ولكي تتوضح صورة العمل الذي تقدمه هذه الوقفية الاستشارية أعرض لكم نماذج لبعض زياتها:



W.K.
KELLOGG
FOUNDATION™

○ مؤسسة (Kellogg) الخيرية:

تعد مؤسسة (Kellogg) من أكبر المؤسسات الخيرية المانحة،

حيث قامت في العام 2006م بالاتصال بالمؤسسة الاستشارية للتباحث حول الفرص الكامنة لتطوير العمل الخيري في المجتمعات العرقية المختلفة. قامت المؤسسة الاستشارية نتيجة لهذا الطلب بتوسيع دائرة خبراتها لدراسة العمل الخيري وتقاليدده ضمن بعض العرقيات، ثم اقترحت برنامجاً أطلقت عليه "تقاليد العمل الخيري" بهدف دعم وتطوير طرق مبتكرة لدفع الأغنياء لقيادة التغيير واستغلال الموارد الخيرية في تلك المجتمعات العرقية.

من خلال المؤسسة الاستشارية (Rockefeller) تم تقديم 30 منحة لـ 23 مؤسسة تهتم بدفع عجلة العمل الخيري في المجتمعات الإفريقية والآسيوية واللاتينية الأمريكية.

○ عائلة (Sidney Frank):

اتصل (Sidney Frank) بالمؤسسة الاستشارية في العام 2005م لكي ينشئ عملاً خيرياً يعمر طويلاً.

بعد وفاته عام 2006م قامت المؤسسة الاستشارية روكفلر بإشراك عائلته لتشكيل سياسات وآليات العمل، كذلك قامت المؤسسة الاستشارية بتوظيف عدد من الخبراء في مجال الاستثمار والمحاسبة والإدارة للعمل في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاستشارية اجتمعت بمجلس الأمناء للتعرف على توجهاتهم، وبناءً عليه تم تشكيل لجنة خبراء للتعرف على أفضل القطاعات لكي يتوجه إليها الدعم المالي.

كل ذلك مكن مؤسسة (Frank) من العمل باحترافية بالغة في مجال منح المال.

○ مؤسسة (Adobe) الخيرية:

Adobe
Foundation



شركة (Adobe) للبرمجيات اتخذت قرارًا بإنشاء مؤسسة خيرية خاصة بها، فقامت المؤسسة الاستشارية ووكفلة بعمل متكامل

لتشكيل أهداف وقيم وإجراءات وآليات العمل داخل المؤسسة، أيضا تدخل العمل الاستشاري في توظيف الطاقات الأفضل للمؤسسة. كذلك قامت المؤسسة الاستشارية بتقديم برامج نوعية متكاملة لكي يتوجه إليها دعم المؤسسة المالي.

لقد أدركت المجتمعات الغربية أهمية القطاع الخدمي الذي يقدم الدعم للقطاع الوقفي والخيري، فاستحدثت كليات ومعاهد ومراكز خبرة متخصصة بعضها وقفي والآخر تجاري، لكن في المقابل ما زالت مراكز الخبرة الوقفية لدينا نحن المسلمين تشق طريقها بصعوبة لأسباب لا مجال لتعدادها، لكن المؤمل أن تتشكل القناعة لدى الواقف المسلم بأهمية العمل الاستشاري، وهو ما سيخلق اهتمامًا متزايدًا لإنشاء واستحداث مؤسسات تعليمية ومراكز خبرة تخدم القطاع الوقفي الإسلامي.

دروس وقفية

بعد اطلاعك على (أوقاف روكفلر للاستشارات) حاول الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. هل هناك حاجة لعمل احترافي منظم ومدرّس لإدارة العمل الخيري؟
2. هل يمكن إنشاء قطاع خدمي مختص يهتم بتطوير العمل الخيري والوقفي؟ وهل يمكن أن تنشأ تلك المؤسسات الخدمية من داخل القطاع الخيري؟
3. هل يمكن للواقف أو المانح تشكيل نظريات واستراتيجيات جديدة في العمل الخيري؟
4. ما هو دور الاختصاص وتراكم الخبرات لدى مراكز الاستشارات الوقفية؟
5. كيف يمكن لمراكز الاستشارات الوقفية أن تكون صلة وصل بين المؤسسات المانحة والتشغيلية؟
6. كيف يمكن دعم عمل مراكز الاستشارات الوقفية بالتعاون مع الجامعات والمعاهد ومراكز الخبرة المتخصصة؟

الوقفية التاسعة: وقفية (Rolex)

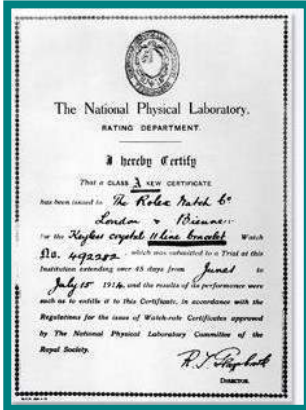


ROLEX

وقفية (Rolex)

من منا لم يسمع بهذه العلامة التجارية (Rolex)، تلك الساعات فائقة الجودة، باهظة الثمن، سويسرية الأصل، والتي ينسب إليها الفضل في تطوير صناعة الساعات بما قدمته الشركة (Rolex) من اختراعات متميزة. فعلى سبيل المثال قامت الشركة باختراع أول ساعة مضادة للماء، وأول ساعة تُظهر التاريخ بشكل أوتوماتيكي، وهي أول شركة تحصل على شهادة لتصنيع آلات دقيقة لضبط الوقت، إضافة إلى إسهامها بشكل لافت في تطوير صناعة ساعات "الكوارتز".

ونظراً لدقة الصناعة التي تتميز بها هذه الساعات، فقد ارتبط شأن هذه العلامة



التجارية (Rolex) بالقدرة على تحمل ظروف المكان والزمان، الأمر الذي شجع مشاهير الرياضة والمغامرين في رياضات السرعة والسباحة وتسلق الجبال إلى اقتناء مثل هذه الساعات. كل ذلك قد يعلمه كثير منا، لكن الذي لا يعلمه كثيرون أن الشركة التجارية (Rolex) هي وقفية تجارية يمتزج فيها الوقف الخيري مع إدارة العائلة وعبر صيغة تجارية ولا أروع ... إبداع وقفي يستحق النظر ... وإليك القصة كاملة.



مؤسس شركة (Rolex) رجل بريطاني الأصل يدعى "هانس ويلزدورف" مع ابن أخيه "ألفريد"، وقد بدأت قصتهما عندما شرعا في

تجميع قطع الساعات السويسرية وبيعها في السوق البريطاني، ومن ثم تم لاحقاً إنتاج ساعة خاصة بهما سجلت باسم (D.W) أي باسم عائلة كل منهما. في عام 1908م قام (Hans) بتسجيل الاسم التجاري (Rolex) في سويسرا لينتقل في عام 1919م إلى

سويسرا وذلك تهرباً من ارتفاع الضرائب في بريطانيا. منذ ذلك الوقت عملت الشركة على تقديم اختراعات مكنتها وأهلتها لتكون ضمن أفضل مصنعي الساعات على مستوى العالم، وكانت فاتحة تلك الاختراعات ساعة (oyster) المضادة للماء. وفي إجراء من (Rolex) لتسويق هذه الساعة قامت الشركة بدفع مبلغ مالي لسباحة معروفة كانت أول من قطع القتال الإنكليزي، فكان ارتداؤها لها نقلة في تحقيق مبيعات كبيرة، ومنذ ذلك الحين تعمدت الشركة إلى القطاع الرياضي لتسويق جزء من منتجاتها.



ومن ثم أصبحت ساعات رولكس مرتبطة بقصص النجاح والبطولات، كما ارتبطت بعنصر الجودة والصناعة الفائقة، كل ذلك

جعل المجتمع المخملي من الأثرياء حريصاً على اقتناء مثل هذه الساعات الأنيقة، خاصة مع تعدد الأشكال والفئات التي تصنعها الشركة (Rolex) لتلائم جميع الاحتياجات، حيث بلغ عدد أنواع الساعات 170 نوعاً، لكل منها موديلاتها الخاصة، منها ما هو مرصع بالذهب والأحجار الكريمة، حيث تعتبر شركة (Rolex) أكبر الشركات المستهلكة للذهب في سويسرا.



أثناء الحرب العالمية الثانية كان المحاربون ضمن سرب سلاح الطيران الملكي البريطاني يحرصون على اقتناء ساعات رولكس لقدرتها العالية على تحمل طبيعة عملهم القاسية، وقد تناهى لمسامع (Hans) أن الطيارين البريطانيين عندما يتم القبض عليهم من قبل الألمان يتم تعطيل ساعاتهم، فقرر إصلاح أي ساعة يتم إتلافها مجاناً لدعم المحاربين البريطانيين، وهو ما أدى بالقوات البريطانية إلى طلب 3,000 ساعة رولكس، وكذلك القوات الأمريكية قامت بأمر مماثل، وقد ارتدى "تشرشل" وعدد من القيادات العسكرية هذه الساعة.

كما أن هذه الساعة ارتبطت بقصة "الهروب الكبير" من سجون الألمان، حيث بيعت هذه الساعة التي اعتمدت بها على محاولة الهرب لاحقًا بمبلغ 66 ألف جنيه. وهكذا أسهمت الصناعة الفائقة لهذه الساعة برسم هالة من الدعاية والتميز ونسج



حكايات تنمي من مكانة الشركة، من ذلك إسهام هذه الساعة في القبض على المجرمين بفضل الرقم الخاص الذي تحمله كل ساعة ومحافظتها على التاريخ والوقت بشكل دقيق رغم ظروف المكان، والقصة تطول.

لقد رسم هذا الرجل (Hans) قصة نجاح مؤسسته التجارية بعدة أفكار تعتبر آنذاك إبداعية، حيث يرى (Hans) أن سعر السلعة ليس هو العنصر الوحيد الذي يتحكم في تسويق المنتج، بل قد يكون عنصر إتقان وجوده صناعة المنتج الأهم في نظر المشتري.

في عام 1944م وبعد وفاة زوجة "هانس ويلزدورف" قرر هذا الرجل أن ينشئ مؤسسة خيرية باسمه، وجعلها المالك الوحيد للشركة التجارية (Rolex)، وقد بين في وصيته بأن لا تباع المؤسسة التجارية ولا تدمج مع غيرها من المؤسسات بحيث تحافظ على استقلاليتها، كما أوصى بأن الربح يصرف في جزء منه على العمل الخيري، والجزء الآخر يتم إعادة استثماره في الشركة التجارية بغرض توسيع أعمالها وضمها ديمومتها على رأس هرم صانعي الساعات على مستوى العالم. كما أن الواقف وضع لمؤسسته الخيرية بعض التوجهات العامة للإنفاق الخيري، منها التوجه لدعم مدارس الساعات ومراكز البحوث المتعلقة بذلك، كذلك نبه على ضرورة دعم الأقسام الجامعية المختصة بالإدارة، كما أن التوجهات ركزت على قطاع حماية الأطفال ودعم مجالات الأدب والفنون.

وعلى الرغم من مرور أكثر من 60 سنة على وفاة الواقف، ومرور عدة أزمات مالية عالمية على المؤسسة، لا زالت هذه الوقفية تبرع على عرش صانعي الساعات، حيث

تصنع (Rolex) ما يقرب من 800,000 ساعة سنويًا من خلال عدة مصانع في عدة مدن عالمية مثل دبي، بيجين، وتورنتو، وبريخ مالي سنوي يقدر بحوالي 5 مليارات دولار.



مجلة (Forbes) الأمريكية تعد العلامة التجارية (Rolex) في المرتبة 72 لأقوى الماركات على مستوى العالم، كل ذلك هو مما أسهم أن تكون الوقفية (Rolex) أثرى الوقفيات على مستوى أوروبا.

للمؤسسة الوقفية جناحان تقدم من خلالهما رولكس أعمالها الخيرية، هما:

○ مؤسسة رولكس الخيرية لدعم المميزين (Rolex Mentor and Protégé Arts Initiative):



تقوم هذه المؤسسة بدعم **Behind every great artist is a great artist** المبدعين الشباب في مجالات الأدب والفن والعمارة، حيث تتبناهم وتقدم لهم الدعم المالي والمهني لكي يكونوا في مصاف المؤثرين والمعروفين في تخصصاتهم على مستوى العالم، كما أن المؤسسة تقيم لهم لقاءات وندوات متخصصة لتنقل لهم تجارب الشخصيات البارزة في هذه المجالات.

وعلى ما يبدو أن الوقفية ما زالت تركز في توجهاتها الخيرية على ما كان يفعله الواقف سابقًا من دعم الطاقات النادرة التي قد يكون لها تأثير على مستوى المجتمع، في ذات الوقت الذي يساعد هذا الأمر في تسويق العلامة التجارية.

○ جوائز رولكس (Rolex Awards for Enterprise):



مؤسسة أنشئت عام 1976م لدعم الأشخاص الذين لديهم مشاريع

متميزة، حيث تلقت هذه المؤسسة منذ تأسيسها 3,500 طلب دعم من 190 دولة،

ومن ثم تم اختيار 130 شخصًا، ويمكن مراجعة موقع المؤسسة للاطلاع على تجارب هؤلاء الأشخاص.

كما أن المؤسسة الأم (Hans Foundation) تقدم المنح في مجالات مختلفة كالفن والثقافة والتعليم والرياضة، حيث يدير هذه المؤسسة الخيرية منذ وفاة الواقف عام 1960م أفراد من العائلة، الأمر الذي كان له دور في الحفاظ على الوقفية من خلال استغلال نموذج الوقف العائلي للحفاظ على الوقف الخيري، وبما يمكن أفراد العائلة من الاستفادة من الوقفية من خلال الرواتب والمزايا الإدارية. بل إن بعض الدارسين ينص على أن جزءًا من الربح يذهب لعائلة الواقف، ومنهم من ذهب أبعد من ذلك عندما نص على أن جزءًا من الأرباح يذهب للعاملين، وهو مما أسهم في المحصلة في نمو وتطوير الوقف وزيادة ممتلكات المؤسسة.

بالإضافة لما سبق تقوم المؤسسة التجارية بتقديم رعايات إعلامية لعدد من القطاعات الرياضية والفنية لأغراض تسويقية وخيرية في آن واحد، بحيث تدعم رولكس على سبيل المثال لا الحصر قطاع رياضة التنس، كبطولة ويمبلدون الدولية، كذلك سباقات السيارات كسباق الفورملا (1).

بقي أن أقول إنني لم أجد أية تقارير مالية أو إفصاحات تتعلق بعمل المؤسسة (Rolex)، حيث لا تشترط القوانين النمساوية تقديم أية تقارير من قبل المؤسسات الخيرية، خلافًا للقوانين الأمريكية والبريطانية.

وهذا المآخذ على مثل هذه الوقفية هو مما يحد من استفادتنا من تجربة هذه المؤسسة، بل إن انعدام مثل هذه الإفصاحات هو الذي جعل بعض الباحثين يشكك في خيرية أعمال المؤسسة، وأنها فحسب مجرد غطاء للتهرب الضريبي، لكن الحق أن واقع الحال يكذب ذلك بنسبة لا بأس بها.

دروس وقفية

- من خلال اطلاعك على وقفية (Rolex) حاول الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:
1. هل يمكن للوقف أن يرسخ ويدعم عالم الصناعات وخاصة العلامات التجارية العالمية؟
 2. كيف يمكن للوقف الصناعي أن يخصص جزءًا من إنفاقه على داخل الشركة بغرض التوسع في الأعمال والاختراعات وضمن الديمومة والتنافس في الماركات العالمية؟
 3. هل يمكن أن يخدم الإنفاق الخيري ويوظف لصالح تطوير المصانع الوقفية؟
 4. كيف يمكن استغلال المشاهير لدعم العلامات التجارية التابعة للمصانع الوقفية؟
 5. كيف يمكن إدماج العائلة في إدارة الوقف وبما يضمن الديمومة والاستمرارية؟
 6. هل يمكن تخصيص جزء من الأرباح الوقفية التجارية لصالح العاملين؟

الوقفية العاشرة: وقفية (Wellcome)

wellcometrust

وقفية (Wellcome)

تُعدُّ وقفية (Wellcome) من أكبر المؤسسات الخيرية، ليس على مستوى بريطانيا فحسب وإنما على مستوى العالم، فقد ظلت المؤسسة متربعة على عرش المؤسسات الخيرية من حيث حجم الممتلكات إلى وقت قريب، ثم تفوقت عليها لاحقاً مؤسسة بيل غيتس بفضل التبرعات الواردة من خارج المؤسسة وليس بفضل التوسع الداخلي. ولذا فإن وقفية (Wellcome) في حد ذاتها فكرة إبداعية وأنموذج يحتذى للواقفين، حيث إن الواقف استطاع عبر توصياته التفصيلية ضمان قيام المؤسسة بوظائفها الخيرية منذ عام 1936م إلى يومنا هذا، وذلك من خلال فكرة إبداعية تتمثل في الإنفاق الخيري على دعم البحث العلمي والاستفادة من مخرجات ونتائج البحوث في نماء موجودات المؤسسة. وإليكم القصة كاملة...



ولد هنري عام 1853م في مدينة (Wisconsin) الأمريكية، حيث نشأ وتربى تربية دينية، منذ السادسة عشرة من عمره اخترع أول منتج له "محلول الحبر السحري" (عصير الليمون)، ومن ثم انطلق بعدها في عالم الصناعة الدوائية والعلاجية، فتخرج من كلية فيلادلفيا للصيدلة، ثم أسس بالتعاون مع زميله في الكلية (Burroughs) مؤسسة تجارية، والتي طور من خلالها فكرة وضع البودرة الدوائية في كبسولات، ثم لتصبح علامة تجارية مسجلة باسم شركته، ولتكون فرصته لجني أرباح وفيرة تقدر بالملايين. أعطى (Henry Wellcome) اهتماماً بالغاً للبحث العلمي في الشؤون الدوائية والعلاجية، فأسس مجموعة من المختبرات حول العالم وفي مدن مختلفة مثل نيويورك، مونتريال، بيونس آيرس، ميلان، بومباي، شنغهاي، وجبل معاوية في السودان، إضافة إلى أنه استقطب في مثل هذه المختبرات ثلة من العلماء والباحثين البارزين في المجال الصحي والصناعات الدوائية، وهو ما أثمر في المحصلة نجاحاً تجارياً واسعاً لاقتته هذه المؤسسة. يذكر أن هذا الرجل ظهرت له ميول تبشيرية وأخرى خيرية في أواخر حياته،

كما أن بعض الباحثين يعتبره عضوًا في الماسونية.



توفي (Henry Wellcome) سنة 1936م تاركًا خلفه وصية يعهد فيها إلى مجموعة



من النظائر (Trustees) رعاية مؤسسته التجارية (Wellcome plc) والاستفادة من ريعها في المجالات الصحية والعلاجية، حيث توقع في وصيته توسعًا هائلًا في العلوم التطبيقية والصيدلانية، ونصَّ على أنه إذا أخذ بوصاياه في دعم البحث العلمي

العلاجي والاستفادة من نتائج هذه البحوث لدعم المؤسسة تجاريًا فإن ذلك سيفتح آفاقًا واسعة للمؤسسة في خدمة البشرية لعقود متتالية.



قبل وفاته اختار مجموعة من الأوصياء "مجلس أمناء"، ويبيّن لهم بالتفصيل ما عليهم الاهتمام به، وكيفية الاعتناء بالمؤسسة التجارية والقيام بالأمور الخيرية، وكيفية اختيار الأعضاء الجدد للإشراف على الوقفية، حيث اشترط في

عضو مجلس الأمناء (Trustee) أن يكون واسع الأفق، حاد الذكاء، وذا أخلاق حميدة.

في فترة السبعينات والثمانينات استطاع الفرع التجاري لوقفية (Wellcome plc) اكتشاف علاجات مهمة مثل (zovriax) و (septrin)، الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم المبيعات السنوية بشكل استثنائي، وبالتالي ارتفع حجم موجودات المؤسسة ليصل سعر السهم المالي لها في عام 1991م ما مقداره 11 باوندًا بعد أن كان يساوي 1,5 باوند في عام 1986م.



حتى عام 1986م بقيت وقفية (Wellcome) المالك الوحيد للمؤسسة التجارية (Wellcome plc)، إلى أن قررت المؤسسة ضرورة تنوع موجودات المؤسسة، فقامت بطرح أسهم المؤسسة التجارية للتداول العام، ثم قامت عام 1992م ببيع 25% من أسهمها لمساهمين آخرين، أعقب ذلك في عام 1995م اتحاد المؤسسة التجارية مع مؤسسة تجارية كبرى (Glaxo plc)، أعقبه بعد ذلك بسنوات اندماج هاتين الشركتين مع شركة تجارية أخرى (Smith Kline Beecham) ليسفر هذا الاندماج عن مؤسسة دوائية كبرى تعرف بـ (Glaxo Smith Kline plc).



من حيث الشكل القانوني فوقفية (Wellcome) هي مؤسسة خيرية مستقلة قانونيًا وإداريًا، ومسجلة حكوميًا لدى المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا وويلز (Charity Commission for England and Wales)، حيث تتخذ هذه الوقفية شكل المؤسسة المحدودة، وتعد المؤسسة هنا



بمثابة الناظر (Trustee) على هذه الوقفية الاستثمارية، حيث يقوم مجلس أمناء المؤسسة (Trustees) أو (Governors) بالقيام بمتابعة شؤون هذه المؤسسة الوقفية من خلال دستور (Constitution) ينظم علاقات المؤسسة الخارجية والداخلية.

يعتقد القائمون على وقفية (Wellcome) أن من أهم ميزات المؤسسة القانونية عنصر الاستقلالية الناتج عن اعتراف القوانين الغربية بالشخصية المعنوية للمؤسسة والمنفصلة تمامًا عن شخصية المؤسس، ولذلك ومع مُضيِّ أكثر من 70 سنة على وفاة مؤسس الوقفية ما زالت الوقفية تؤدي دورها الوظيفي الذي رسمه لها الواقف، ولم تتمكن الحكومات المتعاقبة والأفراد المتنفذون من التأثير على سياسات المؤسسة أو الاعتداء على أموالها.

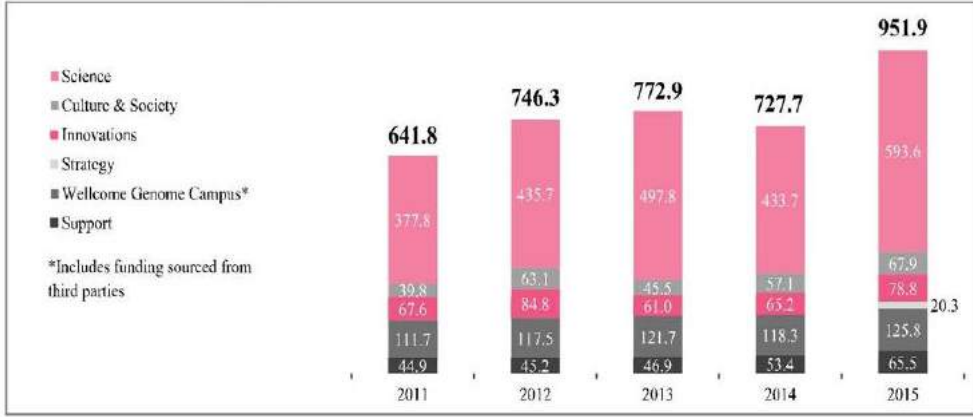
أما الدور الذي تقوم به وقفية (Wellcome) في خدمة المجتمع البريطاني والإنساني فهو دور بارز تشهد به إنجازات المؤسسة الكثيرة، ما حدا بالبعض لأن يقول بأن المؤسسة ومن خلال وظائفها المختلفة تُشكِّل أحد أهم العوامل في تطوير الصناعة الدوائية في بريطانيا، بل وصل الأمر بالبعض إلى القول بأن المؤسسة أسهمت إسهامًا حقيقيًا في احتلال بريطانيا المرتبة الثانية عالميًا من حيث التقدم الطبي والعلاجي. فيما يلي أنقل لكم جزءًا يسيرًا من إنجازات المؤسسة:

○ دعم العلماء والباحثين ومؤسسات البحث العلمي:

تدرك الدول الغربية أهمية دعم البحث العلمي في دفع عجلة التقدم العلمي وبما يخدم صالح مجتمعاتها، حيث تقوم الحكومات الغربية بتخصيص جزء من ميزانياتها لهذا الغرض، إلا أنها مع ذلك تعجز عن الوفاء بالاحتياجات المتنامية لمؤسسات البحث العلمي، الأمر الذي أدى بمؤسسات القطاع الخاص والخيري إلى القيام بمسؤولياتها في دعم العلماء والباحثين، وبشكل قد يفوق أحيانًا دور الحكومات، وهذا ما يظهر في حالة المؤسسة الخيرية (Wellcome Trust).

مؤسسة (Wellcome) وعبر تاريخها الطويل قدمت عشرات الآلاف من المنح والجوائز لدعم العلماء والباحثين، الجدول التالي يبين الحجم السنوي للإنفاق الخيري خلال 5 سنوات، حيث يقدر في العام 2015م بحوالي 900 مليون باوند.

Charitable activities by type (£m)



الجدير بالملاحظة أن حجم إنفاق المؤسسة السنوي على الجوائز والمنح



التعليمية في المجال
العلاجي يفوق حجم
الإنفاق السنوي للجهة
الحكومية الرئيسية
الداعمة للبحوث العلمية
العلاجية (MRC). وليست

القضية في نظر المؤسسة تنافس مع القطاع الحكومي، لكن هناك تعاون وتكامل
كما هو الحال في دعم صناديق مشتركة بين الجانبين.



كما تقوم وافية (Wellcome) وبالشراكة مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بتوزيع المنح والجوائز التعليمية، حيث تقدم المؤسسة مخصصات سنوية

wellcome trust



THE UNIVERSITY of EDINBURGH
School of Biological Sciences



Edinburgh Infectious Diseases
Leading infectious disease research and training



لأقسام البحث العلمي

في بعض الجامعات


والمؤسسات في بريطانيا

وخارجها، ومن ثم تقوم مؤسسات البحث العلمي بترشيح طلبات الراغبين في الاستفادة من هذه المنح لتتم دراستها من خلال اللجان في وافية (Wellcome).

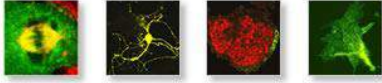
○ الإسهام في تطوير المعرفة العلمية العلاجية:

لقد اتخذت مؤسسات العمل الخيري في بريطانيا عدة قرارات استراتيجية من أهمها عدم هدر جهودها في معالجة مختلف الإشكالات الأنية للمجتمع، لتحاول في المقابل الوقوف على الأسباب الحقيقية لهذه المشكلات، وبالتالي معالجتها والقضاء عليها مطلقاً أيًا تكن هذه المشكلات اجتماعية أو اقتصادية أو صحية. لقد أسهمت المؤسسة في عدة اكتشافات علمية كان لها دور كبير في خدمة المجتمعات الإنسانية عمومًا، من ذلك:

- الاهتمام بالأمراض الاستوائية (Tropical Desisess)، ليسفر ذلك عن عقار فعال لعلاج مرض الملاريا، الأمر الذي أسهم في تقليل عدد الوفيات.
- دعمت المؤسسة تصنيع عقار يطلق عليه اسم (Steroies)، والذي يعمل على الإسراع في نمو الرئتين في الأجنة المتوقع ولادتهم مبكرًا "أطفال الخداج"، حيث انخفض عدد الوفيات في الأطفال المولودين حديثًا إلى 90%.
- دعمت المؤسسة البحوث لتطوير جهاز لاكتشاف مرض (Chlamydia)، والذي يصيب أكثر من 90 مليون شخص سنويًا ولا تظهر له أعراض إلا أن آثاره خطيرة وخاصة على الأجنة، وفرص الشفاء منه يسيرة.



UNIVERSITY OF
LIVERPOOL



wellcome trust DEPARTMENT OF CELLULAR AND MOLECULAR PHYSIOLOGY

Four year PhD programme in Cellular & Molecular Physiology

الجدير بالملاحظة أن وقفية (Wellcome) أحد النماذج الناجحة في التحول من نمط المؤسسة الخيرية المانحة للمال لتتخذ طابع المؤسسة الخيرية التنفيذية، حيث تقوم مؤسسة (Wellcome) بالإشراف المباشر على مختلف نشاطاتها بالإضافة لما تقدمه من خدمات مباشرة للجمهور، أذكر هنا أهم المؤسسات المنبثقة عن الوقفية:

○ مركز الأبحاث الجينية (Sanger Institute):



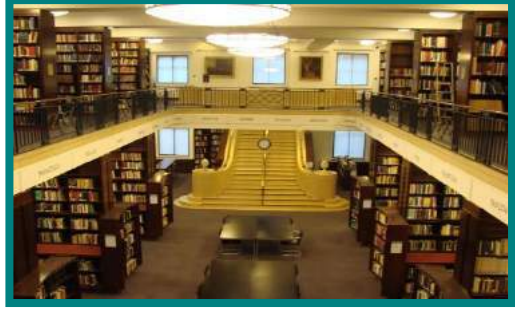
مركز (Sanger) التابع لمؤسسة (Wellcome) هو أحد أكبر المراكز البحثية المختصة بدراسة الجينات على المستوى العالمي، حيث

يتمتع المركز بسمعة طيبة في إدارة المشاريع المتعلقة بالعلوم الجينية، ويتعاون مع المؤسسات العالمية وحكومات الدول المهمة بهذا المجال.

○ مكتبة الوقفية (Wellcome Library):

نصّ (Henry Wellcome) في وصيته على ضرورة الاهتمام بالمقتنيات التاريخية والأثرية المتعلقة بالعلوم العلاجية من مخطوطات وكتب وصور ومجسمات، رغبة منه في قيام الدراسات عليها واستقاء المعلومات منها، وقد استجابت المؤسسة لرغبة الواقف التفصيلية وإن جاء ذلك متأخرًا، حيث قامت الوقفية في العام 1962م بتأسيس مكتبة خاصة بهذا الشأن استكمالاً منها للجهود التي بذلها الواقف في تأسيسه لنواة هذه المكتبة في فترة حياته.

أيضًا يمكن لأي باحث الاستفادة من المكتبة الإلكترونية الغنية جدًا في العلوم الدوائية، كما يزور مبنى المكتبة مئات الآلاف من الكبار والصغار، حيث تقوم المكتبة بعمل برامج لجذب القراء مع تخصيص قاعات مميزة للقراءة.



○ معهد الأبحاث السرطانية البريطاني.



CANCER
RESEARCH
UK

ولم يقف دور الوقفية عند تطوير العلوم العلاجية بحسب شرط الواقف، لكنها استطاعت

وعبر جهازها الإداري المبدع تخطي هذه الإشكالية عبر إيجاد واستحداث وظائف اجتماعية متنوعة وبما يضمن للمؤسسة أوسع قدر ممكن من التأثير الإيجابي على مختلف فئات المجتمع من عائلات وأطفال وأكاديميين وباحثين، والأنشطة التالية توضح هذه الفكرة:

○ إقامة الدورات والمؤتمرات العلمية:

تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة من الدورات المتقدمة والمؤتمرات العلمية المتخصصة لإفادة مجموعات مختلفة من العلماء والمؤرخين والباحثين المختصين بدراسة أخلاقيات التداوي، أيضًا المدرسين والعاملين في الحقل الطبي والقائمين على رسم السياسات الطبية والصحية. يذكر أن المؤسسة أنشأت مبنى خاص للمؤتمرات العلمية مع فندق.



○ إقامة المعارض الفنية:



المعارض الفنية لوقفية (Wellcome) مزيجٌ تنكسر فيه الجواجز بين العلم والفن، حيث وظّفت المؤسسة تلك المعارض لتنمية الاهتمام

الشعبي بالعلوم العلاجية مساندةً ودعمًا وفهمًا، وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بإقامة مجموعة متنوعة من المعارض المتنقلة للتعريف بمفاهيم علاجية وصحية مختلفة، أو للتعريف بدور الواقف (Henry) ووقفيته في خدمة المجتمع، مع ملاحظة أن الوقفية في ذلك كله تستجيب لرغبة الواقف التفصيلية في إنشاء متحف يُظهر تاريخ التداوي وأثاره على المجتمعات المختلفة.

كما استطاعت الوقفية عبر مبدأ الشراكة مع مؤسسات القطاع الحكومي والمدني استحداث خدمات ووظائف اجتماعية مهمة، وذلك من خلال إسناد البرامج والمشاريع المقترحة إلى مؤسسات مختصة ومؤهلة لتقديم الخدمات المباشرة للجمهور، من ذلك ما به قامت وقفية (Wellcome) وبالتعاون مع جامعة لندن من تأسيس مركز للدراسات التاريخية العلاجية يعد الأكبر على المستوى العالمي، حيث يقدم المركز منحًا دراسيةً لمستوى الماجستير والدكتوراه بهدف دراسة العلاقات المختلفة للتداوي بالعناصر التاريخية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية لمختلف المجتمعات الإنسانية.

من حيث إدارة المؤسسة فقد استلزمت الطبيعة الخيرية للمؤسسة (Wellcome Trust) استحداث منظومتين إداريتين منفصلتين: الأولى منظومة تتولى مسؤولية الإشراف والتخطيط والرقابة، وتمثل في مجلس الأمناء (Trustees)، والأخرى جهة تنفيذية تتمثل في إدارة المؤسسة وأقسامها ولجانها التنفيذية، ولقد أسهمت فكرة "مؤسسة النظارة" والمتمثلة بمجلس الأمناء في وقفية (Wellcome) في قيام المؤسسة بوظائفها الخيرية بكل نجاح واقتدار، يشجع على ذلك وجود رصيد تاريخي للمجلس وفر له فرصة لتناقل الخبرات والتجارب، إضافة إلى أسلوب العمل المؤسسي المنظم الذي تميز به في إدارة المؤسسة وفق أفضل معايير الكفاءة الإدارية.

أما من حيث المهام التي يتمتع بها مجلس الأمناء، فقد قامت المؤسسة بالنص عليها في وثيقة أطلق عليها (Memorandum of Association).

ونظرًا لاتساع وتعمُّد أعمال المؤسسة الخيرية فقد عمل مجلس الأمناء بالاعتماد على مجموعات استشارية داعمة، حيث تقوم هذه اللجان بتقديم الرأي العلمي المدروس والمحترف في المسألة التي تواجه مجلس الأمناء، حيث تتكون عضوية هذه اللجان في الأغلب من أعضاء أو مؤسسات ذات استقلالية و خبرة واختصاص في الغرض الذي أقيمت اللجنة له.

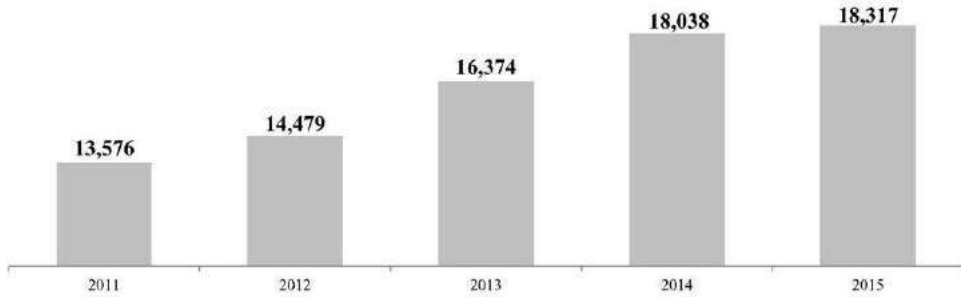
أما التقسيمات الإدارية للمؤسسة فهي تتوافق وطبيعة المؤسسة الخيرية والعلمية والاستثمارية، كذلك تم استحداث أقسام تستجيب لرغبات الواقف وتطلعاته.

كما استدعى الفصل بين المنظومات الإدارية داخل المؤسسة وضع مجموعة من اللوائح لتنظيم وتبيان أوجه الصراع المحتملة، وكيفية انسياب القرار الإداري في المؤسسة، كما طالت هذه اللوائح الأفراد المنضوين والمنتمين للمؤسسة، فقررت مجموعة من الآليات التي يجب اتباعها في حال وجود صراع مصالح بين الفرد والمؤسسة؛ في محاولة لحماية واستقلال القرار الإداري للمؤسسة. هذه اللوائح المنظمة للعلاقات بين المنظومات الإدارية المختلفة أطلق عليها مسمى "لوائح وأنظمة تنازع المصالح"، وتتكون من 20 مادة.

إذا تطرقنا لحجم موجودات مؤسسة (Wellcome) فيبلغ حجم موجوداتها للسنة المالية 2015م ما مقداره 18 مليار باوند، حيث ساعدت العمليات الاستثمارية المستمرة منذ وفاة المؤسس في الوصول إلى هذا الحجم الهائل من الأصول، والذي قد يفوق حجم الموجودات المالية لدى بعض الدول النامية.

أما من حيث طبيعة هذه الموجودات فيغلب عليها الطابع الاستثماري، حيث تشكل الأصول الاستثمارية ما يزيد عن 95% من أصول المؤسسة، خلافاً للأصول الثابتة فلا تشكل إلا جزءاً ضئيلاً من تلك أصول.

Total net investment assets (£m)



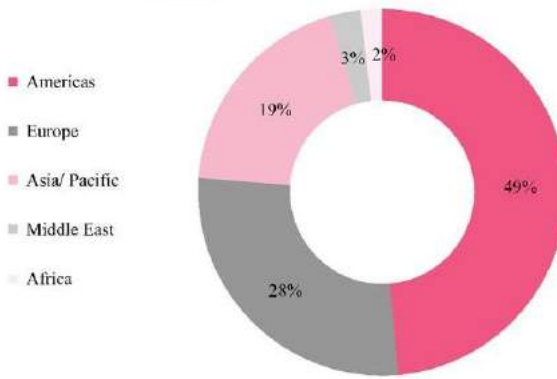
كما يعتبر الدور الاستثماري للمؤسسة الخيرية الغربية عنصراً مهماً لاستمرار وبقاء المؤسسة وخدمة أغراضها الخيرية المختلفة، وفي حالة مؤسستنا لم يكن يتسنى لوقفية (Wellcome) القدرة على خدمة أهداف تنموية مختلفة وعبر عقود طويلة لولا الدور الاستثماري الكبير الذي تقوم به المؤسسة، حيث يقوم العمل الاستثماري بالبحث عن العوائد المالية المؤكدة عبر الاستثمارات طويلة الأمد، والتي تضمن زيادة في حجم الربح السنوي الذي يغطي النفقات الخيرية، بالإضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يضمن زيادةً في حجم موجودات المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن هذا النوع من الاستثمار يفي باحتياجات الحاضر والمستقبل، أي احتياجات أجيال اليوم والغد.

من الناحية التطبيقية يقوم قسم الاستثمارات بمتابعة استثمارات المؤسسة

بيعاً وشراءً وفق السياسات المرسومة، ولضخامة هذه الاستثمارات قامت المؤسسة بتعيين 27 مؤسسة استثمارية بريطانية وعالمية لإدارة استثماراتها، حيث تتميز هذه المؤسسات بالحرفية والكفاءة، إضافة إلى أن بعضها مختص بنشاطات استثمارية محددة كجمال العقارات أو الصناعة الدوائية، حيث يتم بيان العلاقة بين الوقفية والمؤسسة الاستثمارية وفق عقود وسياسات واشتراطات، أيضاً قامت المؤسسة بإنشاء مؤسسات استثمارية تابعة لها في محاولة لإدارة استثماراتها بالشكل الأمثل، والجدير بالذكر أن وقفية (Wellcome) وفي سبيل إدارة استثماراتها تقوم بإنفاق عشرات الملايين.

أيضاً تقوم سياسة المؤسسة على التنوع في الأنشطة الاستثمارية في سبيل التقليل من نسبة المخاطر الناتجة، وتحقيق أكبر كم ممكن من العوائد، ولتأكيد هذا التنوع الاستثماري قامت المؤسسة بوضع مقياس للعاملين في الحقل الاستثماري للالتزام به من حيث النسب المحددة لكل نشاط استثماري.

كما تهدف السياسة الاستثمارية للمؤسسة إلى التنوع في أماكن تركز



الاستثمارات، حيث ترى المؤسسة أن الاستثمارات الخارجية تقلل من نسبة المخاطر وتساعد في تحقيق عوائد مرتفعة وخاصة في الدول المقبلة على نمو سريع. أيضاً تقوم المؤسسة بإصدار بيان

لحجم التدفقات النقدية لها بحسب البلدان، حيث تستثمر المؤسسة هذه البيانات لمعرفة أهم المواطن الاستثمارية نموًا. الشكل أدناه يبين أماكن تركز الاستثمارات في دول العالم.

كما تقوم المؤسسة بوضع مقياس خاص لتقييم أداء وكفاءة العمل الاستثماري

لها، حيث يتم وضع هذا المقياس من خلال الأخذ بعين الاعتبار عنصر العوائد والخصائص المختلفة لكل نشاط استثماري والأهداف المالية للوقفية، ثم يتم بطريقة حسابية وضع مقاييس مختلفة للعوائد المتوقعة والمرجو تحصيلها لكل نشاط استثماري على المدى القصير والطويل.

دروس وقفية

حاول من خلال اطلاعك على وقفية (Wellcome) الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. ما هي الدوافع المحتملة للمتبرع أو الواقف لإنشاء الوقفيات؟
2. هل يمكن للواقف أن يسخر تخصصه العلمي الدقيق في إنشاء وقفيته؟
3. كيف يمكن للمؤسسة تنوع وظائفها الاجتماعية ضمن الإطار الضيق الذي ينتج عن شروط ورغبات الواقف المحددة؟
4. كيف يمكن للمؤسسة الوقفية خدمة أهداف مجتمعية أخرى تتوافق مع رغبات الواقف الضيقة؟
5. كيف يمكن للمؤسسة الوقفية التحول من نمط المؤسسة المانحة للمال إلى مؤسسة تنفيذية تقدم الخدمات المباشرة للمجتمع مع ما في ذلك من إيجابيات وسلبيات؟
6. كيف يمكن للمؤسسات الوقفية الاستجابة للتفاصيل الدقيقة لرغبات الواقفين؟
7. كيف يمكن لمفهوم الشراكة مع مؤسسات القطاع المدني أن يساهم في خدمة وظائف المؤسسة الوقفية؟
8. ما هي أهمية الإدارة المؤسسية للأوقاف؟
9. ما هي أهمية عنصر الاستقلالية لإدارات المؤسسات الوقفية؟
10. ما هو دور الأنظمة الداخلية لنجاح العمل المؤسسي الوقفي؟

الوقفية الحادية عشر: وقفيات
(National Geographic)



وقفيات (National Geographic)

كان مما أدهشني متابعة ابني الصغير الذي لم يتجاوز عمره 10 سنوات لقناة (National Geographic)، فلم أكن لأتصور يوماً ما أن تُصبح العلوم الإنسانية مادة محببة للنفس للصغار والكبار على حد سواء، مع اختلاف أوطانهم وأديانهم وأعراقهم، وهذا التأثير الكبير الذي صنعته هذه القناة أكده عدد من الباحثين، حيث يرى هؤلاء أن هذه القناة قد غيرت المزاج الإعلامي للكثيرين، ونقلتهم نقلة نوعية للاهتمام بالبرامج الوثائقية والتاريخية، مما أدى إلى إشراك الناس بالقضايا والمشاكل التي حولهم، كذلك إلى إشراكهم في صناعة التغيير للحفاظ على العالم الذي نعيش فيه.

لقد قدرت المؤسسة عدد الذين نقلت إليهم رسالة ورؤية المؤسسة وتأثروا بها بشكل أو بآخر بما يقارب 700 مليون مشاهد في عام 2013م.

كل ذلك آثار لذي مزيداً من الفضول للبحث عن يقف وراء تلك القناة، لتكون المفاجأة أن هذه القناة ما هي إلا نتاج عدد من الوقفيات التي أنشئت من خلال "جمعية الجغرافيا الوطنية" غير الربحية، ومقرها واشنطن، وهذه المؤسسة بوقفياتها المختلفة، ليست مختصة بالإعلام فحسب، وإنما لديها عدد من الوقفيات البحثية والتعليمية، كما أن المؤسسة مانحة للمال لدعم البحث العلمي في مجالات الجغرافيا والبيئة والدراسات التاريخية.

وقد صنف بعض الباحثين هذه المؤسسة من أكبر المؤسسات العلمية على مستوى العالم.

لقد دفعني لاختيار هذه المؤسسة وإدراجها ضمن لائحة الوقفيات في هذا الكتاب عدة أمور، من أهمها:

1. سؤال بعض الواقفين لي عن تجارب وقفية متميزة في مجال الإعلام الوقفي، فربما تكون رواية هذه التجربة فرصة للاطلاع على ما يحتاجونه.
2. يعتقد الواقف المسلم أن الوقف في قطاع الإعلام محكوم عليه بالفشل نظراً لكلفته العالية وعدم وجود مردود مالي يضمن استمراريته، لكن هذه التجربة تحكي قصة في النجاح الإعلامي الوقفي.



3. المتابع لأمر هذه القناة يرى أن ما طرحه ليس مختصاً بقضايا البراري والمحيطات فحسب، بل تعدى ذلك لطرح قضايا في الاعتقاد والتاريخ والأديان، حيث استطاعت المؤسسة من خلال قنواتها وأذرعها الإعلامية تغيير الرؤى والأفكار لدى شريحة كبيرة من

الناس بفضل الطرح الإعلامي الشيق، فماذا لو كانت هذه الرؤى صادرة عن إدارة وتوجيه من المسلمين. ويمكن للقارئ النظر على سبيل المثال لبرنامج "قصة الآلهة في الأديان"، وكيف استطاعت القناة الولوج إلى عالم تغيير القنوات العقديّة من خلال قنوات مختصة بعلوم الجغرافيا والتاريخ.

4. تطرح هذه التجربة الوقفية عددًا من التساؤلات أمام الباحثين في قطاع الأوقاف حول مدى جواز وجدوى الاندماج الوقفي مع القطاع الخاص لتشكيل أجسام تجارية تدر ريعًا أكبر للمصرف الخيري.

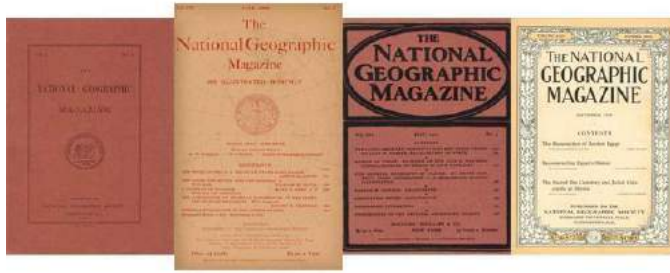
5. الاختصاص الوقفي الدقيق أدى إلى تراكم الخبرات والمنجزات عبر العقود، ومع أن الجمعية بدأت بمقدرات مالية بسيطة إلا أن هذا الاختصاص المبدع استطاع إنشاء وقفيات كبرى، وهذا يؤكد لنا أهمية أن يدرك الواقف بشكل أو بآخر الآفاق الواسعة والرحبة التي يمكن أن يصلها الوقف وعدم الاستهانة بالأفكار البسيطة. وإليكم الآن أيها الإخوة والأخوات القصة من أولها ...



قبل 127 عامًا منذ كتابة هذه السطور اجتمع 33 رجلًا من الطبقة الأرستقراطية من المهتمين بعلوم الجغرافيا والتاريخ لإنشاء جمعية غير ربحية، أطلق عليها جمعية الجغرافيا الوطنية (National Geographic Society).

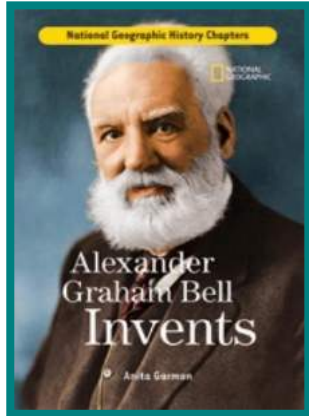
وتم اختيار مجلس أمناء للجمعية ووضع لوائح منظمة.

كان من أوائل قرارات الجمعية إصدار مجلة باسم الجمعية، فكان أول عدد أصدر عام 1888م، أي في عام التأسيس.



المجلة (National Geographic) لم يكتب لها النجاح بسبب طريقة وأسلوب كتابة المقالات، والذي كان يتسم

بالتعقيد العلمي ولم يكن ليفهم ويدرك تلك الكتابات سوى الباحثين.



لكن في عام 1897م حدثت تغيرات جذرية، وذلك عندما تولى ألكسندر جراهام بيل - مخترع الهاتف - رئاسة المجلة، فقرر سياسة إعلامية مختلفة تعتمد على تقريب العلم للأفهام من خلال صياغات لغوية بسيطة، تعتمد كثيرًا على رواية القصة وإرفاق الصورة المؤثرة، وقد كانت هذه السياسة الإعلامية هي المنهجية التي سارت عليها المؤسسة ليومنا هذا، فالمؤسسة تؤمن بقوة الصورة ورواية القصة لإشراك القارئ وحفزه للتفاعل مع قضايا البشرية الملحة.



هذه السياسة الإعلامية الجديدة التي كانت بفضل توجيه جراهام بيل أثمرت في انتشار المجلة وإصدار عدة طبعات تجارية، فبحلول عام 1922م ومع نهايات الحرب العالمية الأولى كان تعداد قراء المجلة ما يقارب 500 ألف

شخص، حيث كانت تستخدم عوائد وأرباح المجلة في دعم الباحثين والرحالة لاستكشاف كل جديد، ومن ثم تقديم تلك الاكتشافات في أعداد المجلة اللاحقة. كما أن المجلة أسهمت في إقناع عدد من الأثرياء بالتبرع في دعم الأنشطة العلمية للجمعية.

وهكذا دواليك في عقد السبعينات توالى نجاحات المجلة، حيث قدر عدد الاشتراكات 10,7 مليون، بعدد تداول للمجلة بلغ 30 مليون قارئ.



في عقد الثمانيات انتقلت المؤسسة نقلة نوعية أخرى حققت لها مداخيل مالية كبيرة، فقد دخلت المؤسسة إلى قطاع التلفاز عندما وقّعت في عام 1985م عقداً مع شبكة (WTBS) لإطلاق برنامج وثائقي، وهذا التحول أثمر في التسعينيات لأن تدخل الجمعية سوق الفيديو بمبيعات وصلت 4 مليون نسخة فيديو، بالإضافة إلى تعاقدات مع عدد من القنوات لنشر إصداراتها من الأفلام والبرامج، وهذا التوقيع الإعلامي والمردود المالي الكبير أثمر في التوسع العلمي بإصدار مجلات دورية أخرى مختصة.

في نهاية عقد التسعينيات بدأ تعاون قوي بين الجمعية وشركة (21st Century Fox) وغيرها من قنوات الكابل لإصدار قناة تلفزيونية باسم الجمعية، فكانت قناة (National Geographic)، وكان للقناة عدة نسخ بحسب البلدان واللغات، وبالتالي دخلت المؤسسة لمرحلة العالمية، ومما أسهم في مزيد من التأثير استغلال المؤسسة لشبكة الإنترنت ومجارة التطور التقني في نشر العلم الذي تقدمه في مجالاتها المختصة.



وهكذا تمكنت المؤسسة عبر اختصاصها الدقيق والمبدع ومن خلال تحولات متتابعة أن تراقب الفرص وتنتهزها ولا تفرط فيها. كل ذلك جلب للمؤسسة مداخيل مالية كبيرة مكنتها من إنشاء عدد من الوقفيات والمؤسسات التعليمية والإعلامية، منها:

○ المؤسسة التعليمية (Education Foundation):



عام 1988م أنشأت الجمعية صرحًا تعليميًا كبيرًا يهتم بدراسات الجغرافيا بقيمة 40 مليون دولار، ثم لاحقًا تم ضخ مبلغ قدره 183 مليون دولار للتوسع في المباني والأنشطة. طوال مسيرة المؤسسة

التعليمية تم منح ما يقارب 90 مليون دولار لدعم الأبحاث العلمية. كما أن المؤسسة التعليمية يقودها مجلس أمناء معين من قبل الجمعية الأم.

○ متحف (National Geographic):



المتحف يقع في وسط العاصمة واشنطن، وهو حاليًا في طور التحديث، إلا أن المتحف به عدة قاعات داخلية تُعرض فيها مقتنيات جليها مستكشفو الجمعية، بالإضافة لعرض وثائق إعلامية نادرة لزوار المعرض.

- مكتبة إلكترونية لدعم الباحثين والمستكشفين.
- عدد من المواقع العلمية على الشبكة الإلكترونية:



مثل موقع يهتم بتداول وشراء الوثائق القيمة والنادرة، كذلك موقع خاص بأبرز أنشطة ورحلات سفينة الجمعية الضخمة والمؤهلة للقيام برحلات علمية مختصة.



- شركة مختصة ببيع احتياجات المستكشفين كالحقائب والملابس من إنتاج شركة إسبانية وبرعاية من (National Geographic).

- عدد من الأذرع الإعلامية والسياحية المختصة



بالقيام برحلات علمية وسياحية، كذلك عمل شركات مع فنادق لتنشيط السياحة البيئية.

- المجالات:

تصدر المؤسسة عدة مجلات على رأسها المجلة الأم (National Geographic)، حيث قدرت أحد الجهات المستقلة عدد قراء المجلة في عام 2012م بـ 30 مليون قارئ رغم إطلاق قنوات ناشيونال جيوغرافيك، وهو ما أدى إلى اعتبار المجلة كأقوى مؤسسة نشر على مستوى الولايات المتحدة.

الإحصاءات لعام 2013م أيضاً أشارت إلى:

- إصدار 4,2 مليون مجلة مطبوعة وإلكترونية.
- تنزيل 2,9 مليون تطبيق للمجلة والقناة.
- 1,9 مليون زائر لموقع المجلة والقناة على الشبكة.
- 11 مليون مشترك على فيسبوك، و 2,7 مليون على تويتر.



ومما يمكن ذكره هنا أن المؤسسة تصدر عدة طبعات من المجلة، بعضها خاص بالرجال أو الصغار، كما تصدر مجلات أخرى مختصة، إضافة

للكتب والخرائط التي يمكن اقتناؤها عبر الشراء المباشر من الموقع الإلكتروني.



○ القنوات التلفزيونية (National Geo):

على رأسها القناة الأم (National Geographic)، والتي يصل إرسالها لمعظم دول العالم بـ 25 لغة.

من حيث المشاهدة تتصدر هذه القناة عدد المشاهدات على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية وعلى مستوى قنوات الكابل،

فقد بلغ عدد المشاهدات على مستوى الأسبوع الواحد بـ 36 مليون شخص.

بالإضافة للقناة ناشيونال جيوغرافيك الأم هناك عدة قنوات أخرى، مثل

(People) و (Wild)، لكنها تعتمد على الاشتراك الشهري ضمن باقات الكابل.

وعلى الرغم من الانفصال الشكلي الذي يراه القارئ بين هذه الأذرع العلمية والإعلامية والتجارية المختلفة، إلا أن الجمعية استطاعت خلق درجة كبيرة من التعاون بين هذه الأذرع، فعلى سبيل المثال فإن النتائج العلمية للرحالة والباحثين قد تعرض في المجلات أو القنوات أو المتحف أو من خلالها جميعًا.

في عام 2016م حدث تطور مفاجئ كان مدار جدل في الوسط العلمي والإعلامي بين مؤيد ومنتقد، حيث قررت الجمعية تكوين اندماج جديد بين بعض مؤسساتها غير الربحية وشركة إعلامية خاصة هي (21st Century Fox) والتي يقودها ويُسيّر أمرها العائلة اليهودية المعروفة "ميردوخ"، حيث أُطلق على هذا الاندماج الجديد (National Geographic Partners).



NATIONAL GEOGRAPHIC PARTNERS

بموجب هذا الاتفاق تنضوي جميع الأذرع الإعلامية للجمعية إلى الشركة الجديدة، بحيث تملك قناة (21st Century Fox) ما يقارب 76%، على أن يقدم هذا الطرف مبلغ 765 مليون دولار أمريكي لصالح جمعية الجغرافيا الوطنية، لتقوم المؤسسة بدورها بضخ هذا المبلغ في نشاطاتها التعليمية والبحثية، وبما يعود على الشركة الإعلامية الناشئة بالنفع أيضاً.

الجمعية تقدر قيمة الأوقاف النقدية للمؤسسة في عام 2016م بما يتجاوز المليار دولار، وتتوقع استغلالاً جيداً للربح الناتج عنه، كما أن الجمعية ما زالت تقبض جزءاً من عوائد الاندماج الجديد الذي قد يفوق في المستقبل ما كانت الجمعية تحصّله عندما كانت الأذرع الإعلامية تحت إدارتها، وذلك بفضل الخبرة الاحترافية للقناة الإعلامية (21st Century Fox)، والذي قد يأخذ المجموعة الإعلامية لانطلاقة أكبر وعوائد مجزية للطرفين.

هذه الاتفاقية أيضاً سمحت للجمعية بالتفرغ لرسالتها بعيداً عن إرهاق وضغط إدارة الأذرع الإعلامية، حيث صرحت الجمعية أن الربح الناتج عن هذا الاندماج سيساعد في إنشاء عدد آخر من الوقفيات التعليمية المختصة، مثل مركز (Grosenor) الذي سيمتد بتطوير علوم الجغرافيا في برامج الدراسات الجامعية، أيضاً تفكر المؤسسة بإنشاء مركز تعليمي للتميز الصحفي والفوتوغرافي في مجال الجغرافيا والبيئة. ومما أسهم في إقدام الجمعية على مثل هذا الاندماج أنها ضمنت من خلال بنود الاتفاقية بقاء السياسة الإعلامية للقناة والمجلة وسائر الأذرع الإعلامية دون تغيير يذكر، كل ذلك بفضل اشتراط الجمعية أن يتساوي عدد ممثلي كل طرف من الأطراف في مجلس أمناء الجسم الجديد (National Geographic Partners).

هذه هي الإيجابيات التي يرى من خلالها القائمون على الجمعية أهمية الاندماج، فلا يعني في نظر قيادة المؤسسة أنها مؤسسة غير ربحية أنها لا تستطيع أن تمارس التجارة والربح لصالح المصرف الوقفي وتحقيق رسالة المؤسسة، وبالتالي فما دام هذا الاندماج لا يغير من الواقع والمستقبل المرسوم لهذه الأذرع الإعلامية الوقفية أو الخيرية، فلم لا يكون الاندماج؟ وإذا كان هذا الاندماج سيجلب مزيداً من الدعم والتطور للجمعية وللقنوات على عدة محاور، فلم لا يكون الاندماج؟!

لكن لم يخلُ الأمر من منتقد بدافع التخوف والحسرة على بيع حصص الأذرع الإعلامية للقطاع الخاص، وعلى كل حال فمثل هذه الاندماجات المالية بين القطاعين الوقفي والخاص هو مما يحتاج مزيد نظر وبحث، وذلك للوقوف على الأسباب والدوافع وراء مثل هذه الاندماجات، ومدى تأثيرها على تحول العمل الخيري والوقفي إلى شبهة الانتفاع التجاري المحكوم بالملاحقة الضريبية، ويمكن الاستفادة من عدة دراسات غربية بهذا الشأن، من حيث الإنجازات يصعب علي الباحث أن يتتبع 127 عامًا من العمل الجاد، لكن لا يمكن بحال إنكار التغيير الكبير الذي أسهمت به الجمعية ووقفياتها على مستوى البشرية، فمثلاً في عام 2014م تدل الأرقام على أن المؤسسة أدّت دورًا هامًا في الحفاظ على ما يقارب من 2,2 مليون كيلومتر من المحيطات، كما قدمت في ذات السنة 474 منحة مالية لدعم البحث العلمي ضمن اختصاصات الجمعية، مع ملاحظة أن مجموع المنح المالية تجاوز 11,000 منحة طوال مسيرة الجمعية.



كما أطلقت المؤسسة عدة برامج كبرى مختصة، مثل برنامج "مستقبل الغذاء" بالشراكة مع عدة وقفيات كبرى أخرى، وذلك

للبحث عن تقنيات لزيادة السلة الغذائية مع تنامي أعداد البشر، والحديث حقًا بطول حول إنجازات المؤسسة، والتي أهلتها للحصول على عدة ميداليات عالمية.

من حيث الإدارة فالجمعية يديرها مجلس أمناء يتكون من 22 شخصًا من اختصاصات وخبرات شتى، كما يتبع لهذا المجلس قائمة طويلة من الخبراء بما يتجاوز 50 خبيرًا. أما الوقفيات الأخرى فلها مجلس أمناء مستقل يتم تعيينه مباشرة من قبل الجمعية.

هذه هي قصة وقفيات "جمعية الجغرافيا الوطنية الأمريكية"، فمن خلال أفكار بسيطة تؤمن بأهمية العلم والاكتشاف ورواية القصة استطاعت المؤسسة الوصول إلى قلوب الملايين وإشراكهم معها في رسالتها للحفاظ على البراري والمحيطات والكائنات الحية بكافة أشكالها.

دروس وقفية

من خلال اطلاعك على وقفيات "ناشيونال جيوغرافك" حدد الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. ما هي ضرورات الاهتمام بمؤسسات الإعلام الوقفي؟
2. هل يمكن صناعة قنوات إعلامية وقفية مع عوائد ربحية مجزية؟
3. هل يمكن تشكيل قنوات إعلامية وقفية شيقة للمشاهد تُطرح من خلالها قضايا الدين والاعتقاد في قوالب محببة للنفس؟
4. هل يمكن للاختصاص الوقفي في علم معين أن يساعد الوقفية في تحقيق عوائد مجزية؟
5. هل يمكن اندماج الوقفية مع القطاع الخاص مع ضمان استمرار رسالة المؤسسة ورؤيتها الخيرية؟ وبما يحقق مداخيل أكبر للمصرف الوقفي؟
6. كيف يمكن للوقفية استغلال التغيرات التكنولوجية في تحقيق نقلات نوعية تزيد من ممتلكات الوقفية؟
7. هل يمكن صناعة الوقفيات الكبيرة من خلال عقود وقرون ومن مرحلة الصفر؟ وهل يمكن لبعد نظر الواقف ورؤيته أن تشكل مثل هذه الوقفيات الكبرى؟
8. هل يمكن للقنوات الإعلامية الوقفية الإسلامية الدخول لمرحلة العالمية؟
9. كيف يمكن خلق آليات للتعاون بين الأذرع الدقيقة للمؤسسة؟
10. هل يمكن لعنصر الإبداع في إنشاء الأذرع الوقفية أن يسهم في نجاح المؤسسة الوقفية وتوسعها ككل؟

الوقفية الثانية عشر: مؤسسة موزيلا الخيرية
(Mozilla Foundation)



mozilla
FOUNDATION

مؤسسة موزيلا الخيرية (Mozilla Foundation)

صيغة "المواقع الإلكترونية" أو "مواقع التواصل الاجتماعي" لم تكن مطروحة كصيغة وقفية بالنظر لجدتها وحدائتها، وبالنظر أيضاً إلى التساؤلات عن مدى جدوى وأهمية مثل تلك الصيغ. لكن مع توالي السنين ظهر جلياً للعيان مدى التأثير والدور الذي تضطلع به بعض هذه المواقع، ذلك الدور الذي قد يفوق أحياناً دور أكبر الوقفيات العقارية وربما التجارية، هذا من حيث الدور الاجتماعي والتربوي والقيمي، أما من حيث القيم السوقية لبعض هذه المواقع فإنك تجد فيها مقدرات مالية هائلة، حيث أصبحت الشبكة الإلكترونية موقعاً لتمرکز مالي كبير يقدر بمئات المليارات. أثناء كتابتي لهذه السطور كنت قد اطّلت على خبر أذهلني، عندما أعلن القائمون على موقع التطبيق الاجتماعي (Linkdin) بيعه لصالح شركة (Microsoft) لقاء مبلغ فاق 26 مليار دولار، وهكذا أنت لو استقرأت حجم ممتلكات عدد من المواقع الأخرى كموقع (YouTube) أو (Twitter) ستجده يقدر بعشرات المليارات. ما أود قوله هنا إن مثل هذه الوقفيات الإلكترونية هي صيغ وقفية تعد في نظري المتواضع مهمة جداً لنا نحن المسلمين، ويجب التوجه إليها بالنظر لحجم تأثيرها العالمي على البشر، على أن يتم ذلك كله وفق صيغ تراعي البعد الاستثماري، لضمان ديمومة مثل هذه الأعمال وتوسعها، ولتكون بأحجام توازي حجم أعمال المواقع العالمية. في هذا الكتاب سأحدثكم عن عدد من المؤسسات الخيرية والوقفيات التي استطاعت خلق مواقع إلكترونية متميزة بأفكار ومبالغ بسيطة لكن بنسب تأثير عالمية على المجتمعات الإنسانية، وبما يمكن من تحقيق ربح مالي كبير مستدام. سأبدأ الحديث هنا أولاً عن المؤسسة الخيرية (Mozilla)، والتي تمتلك المتصفح الإلكتروني الشهير (FireFox)، كما أنها تمتلك عدة شركات تجارية أخرى.



المؤسسة أنشئت عام 2003م في كاليفورنيا، وكان معظم الدعم المالي آنذاك يأتيها من شركة (Netscape) التي خصصت للمؤسسة مبلغ 2 مليون دولار، وكان دافع شركة (Netscape)

آنذاك منع الاحتكارات في عالم الإنترنت. فمثل هذه الاحتكارات هو ما أدى بإغلاق شركة (Netscape) ذاتها وإضعافها في سباق برامج الإنترنت.



mozilla

Firefox®

لكن لاحقًا أصبح الدعم المالي لمؤسسة (Mozilla) متاحًا من قبل كل من يؤمن برسالة المؤسسة وأهدافها، حيث

تؤمن المؤسسة بأهمية الإنترنت وضرورة بقائه مفتوحًا للجميع وبشكل يمكن الأشخاص العاديين في تشكيل الإنترنت وفق تجاربهم.

كما ترى المؤسسة ضرورة الحفاظ على الإنترنت كمصدر عالمي مفتوح ومتاح للجميع من خلال شبكة إلكترونية تراعي مصالح الناس قبل كل شيء، في مكان يمكن الجميع من بناء تجاربهم الخاصة باستقلالية وأمان وسرية.

وبغض النظر عن اتفاقنا كمسلمين أو اختلافنا مع هذه الرسالة، فإن رسالة المؤسسة مستقاة في الأصل من حركة أو اتجاه بدأ في نهاية القرن العشرين، وقد أطلق عليه مسمى (Open Source Software)، حيث يهتم هذا الحراك بجعل البرامج الإلكترونية متاحة لكل من يريد أن يعدل عليها أو يطورها وبما يتناسب مع احتياجاته الخاصة، كما تهتم هذه الحركة بحماية العملاء والمستخدمين عبر الإنترنت، دون متابعة الشركات العملاقة في استغلالها لمعلومات العملاء بشكل أو بآخر. وقد أصبح لهذا الاتجاه جماعات ضغط على مستوى العالم، كما أصبح لهم مؤسسات وقفية وخيرية داعمة منها مؤسستنا هذه (Mozilla).



في عام 2005م قامت الشركة الخيرية (Mozilla) بخطوة نوعية من خلال تأسيسها شركة ربحية خاضعة للضريبة باسم (Mozilla) أيضاً، حيث أسند لهذه الشركة الربحية مهمة تطوير برامج الإنترنت وفق رسالة المؤسسة، فكان من أهم إنتاجات هذه المؤسسة إصدار المتصفح الإلكتروني (FireFox)، كذلك المتصفح الإلكتروني (Sea Monkey)، والبريد الإلكتروني (Thunderbird)، كما أن هناك العديد من المنتجات والأدوات التي يمكن لاحقاً أن أستعرض بعضها.

هذه المؤسسة التجارية من مهامها تسويق هذه المنتجات للعاملين في القطاع الربحي، كما أن من مهامها التعامل التجاري مع محركات البحث التجارية، مثل محرك (Google) أو (Yahoo)، ومن ثم فإن أية أرباح أو عوائد تنتج عن مثل هذه الأعمال التجارية يجري استثمارها مرة أخرى لصالح مشاريع المؤسسة الخيرية ووفق رسالة المؤسسة وأهدافها، فلا يوجد إذًا توزيع للأرباح على أعضاء المؤسسة التجارية. أما العلامات التجارية لـ (FireFox) وغيرها من المنتجات فتملكها المؤسسة الخيرية حصراً لا المؤسسة التجارية، ويجري دورياً منح التراخيص للمؤسسة التجارية. من حيث الإدارة يقود المؤسسة الخيرية والتجارية هيكلان إداريان مختلفان، فمجلس الأمناء في المؤسسة الخيرية يتكون من 4 أشخاص، أما عددهم في الشركة التجارية فهو 6، حيث يقود الجهازين ذات الشخص، أما أعداد الإداريين في المؤسسة الخيرية فقليل جداً مقارنة بالمؤسسة التجارية.

كما أن المؤسسة تعتمد على تطوع ما يزيد عن 10,500 ناشط عبر العالم لتطوير منتجاتها الإلكترونية، فأى منتج إلكتروني قبل إصداره يمر في عدة مراحل سواء في داخل الشركة أو من خلال الخبراء والمتطوعين المنتشرين حول العالم.

كما أن المؤسسة الخيرية لها وثيقة أو دستور مفصل وجيد لطريقة إدارة المؤسسة الخيرية من حيث التفصيلات المتعلقة بتعيين مجلس الأمناء وعدد الاجتماعات وطريقة اتخاذ القرار وصرف المكافآت إلى غير ذلك من الأمور. من حيث الأرباح فبفضل المؤسسة التجارية حققت المؤسسة الخيرية عام 2006م ربحاً قدر بـ 66 مليون دولار، حيث كانت معظم هذه المداخيل ناتجة عن تفاهات مع محركات البحث مثل (Google) أو (Yahoo)، فقد جعل المتصفح (FireFox) مثل هذه المحركات هي المحركات الافتراضية في متصفح (FireFox)، كما أن المؤسسة حققت أرباحاً أخرى من خلال عدة اتفاقيات مع شركات مثل (Amazon) و (e-Bay) و (Bing).

Mozilla Foundation and Subsidiary

Consolidated Statement of Activities and Change in Net Assets (In thousands)

Years Ended December 31,	2014	2013
Unrestricted Net Assets:		
Revenues and other support:		
Royalties	\$ 323,343	\$ 306,054
Interest and dividend income	963	611
Net realized and unrealized gain from investments	552	446
Contributions	4,240	2,258
Other	196	35
Foreign currency exchange loss	(5,691)	(968)
Loss on sale of assets	(466)	(12)
Net assets released from restrictions	6,421	5,676
Total unrestricted revenue and support	329,558	314,100
Expenses:		
Program:		
Program services	13,351	11,629
Software development	212,847	197,469
Depreciation	10,218	7,449
Support:		
Branding and marketing	40,712	45,973
General and administrative	38,065	30,183
Depreciation	2,656	2,757
Total expenses	317,849	295,460

أظهر التقرير المالي لعام 2014م حجم الممتلكات النقدية في المؤسسة الخيرية بما يقدر بـ 329 مليون دولار أمريكي بزيادة عن السنة المالية 2013م قدرها 9%، ولنلاحظ هنا أن المؤسسة بدأت عام 2003م مشوارها بـ 2 مليون دولار، والآن المؤسسة تتعامل بمئات الملايين.

لكن مما يجدر ملاحظته هنا أن سياسة الإنفاق على المشاريع الإلكترونية قد يؤدي بالمؤسسة لأن تنفق معظم ممتلكاتها في ذات السنة المالية ولا تبقى أموالاً تذكر، وربما هذا مرده لسياسة توسعية، وأن المردود المالي الذي يجري استثماره في البرامج الجديدة سيكون أكبر من أي استثمار آخر في مكان آخر.

أما من حيث التأثير فلنأخذ مثلاً المتصفح الإلكتروني (FireFox) الذي يعده بعض الخبراء من أكثر المتصفحات الإلكترونية استخداماً على مستوى العالم في عام 2016م، حيث يتنافس على الصدارة مع متصفح (Chrome). كما استطاعت المؤسسة الخيرية عبر شراكات مع القطاع الخيري إنشاء صناديق خاصة لدعم عدد من المشروعات المفيدة والمؤثرة عالمياً، منها:

1. مشروع (Hive) الشبكة التعليمية:



المشروع تم إنشاؤه خلال المؤسسة الخيرية (Mozella) وبشراكة مع مؤسسة (MacArthur) الخيرية، حيث يُعنى المشروع بجعل الأفكار العلمية متوفرة ومتاحة على الشبكة الإلكترونية بكل

سهولة ويسر، كذلك من خلال تخصيص احتفاليات علمية متخصصة ثم نشرها على الشبكة الإلكترونية، ولذا كان لهذا المشروع دور في تفعيل التعليم التشاركي اللاصفي في المدارس والجامعات.

2. إطلاق برنامج وطني لتفعيل البحث العلمي والكتابة على مستوى فئة الشباب



من عمر 13-18 عامًا، يسمى البرنامج (Letters to the Next President) وتم بشراكات مختلفة.

3. (Science Lab):



موقع إلكتروني يجعل العمل البحثي في مجال تطوير الإنترنت متاحًا لجميع

المطورين، وذلك بهدف إنشاء قيادات عالمية فاعلة في مجال تطوير المنتجات الإلكترونية، حيث يوفر الموقع البحوث والمقالات ومجموعات دراسية مختصة. الموقع يُدعم من خلال عدة مؤسسات خيرية ووقفية منها:

أ- Halmster Charitable Trust

ب- Alfreel Saloon Foundation

4. تقديم المنح العالمية لطلبة الماجستير والدكتوراه في مجال تطوير منتجات تخدم رسالة المؤسسة، المنح تقدّم بدعم من مؤسسة (Ford) الخيرية.

5. إطلاق مشروع المنصات التعليمية المختصة بشراكة مع مؤسسة (MacArthur) الخيرية.



أما الاستراتيجية القادمة للمؤسسة

فستركز على دعم المنتجات والأدوات

المتعلقة بسرية المعلومات على الشبكة

الإلكترونية، بالإضافة لمزيد من التوسع في المنصات والمواقع التي تدعم التعليم التشاركي على الشبكة الإلكترونية.

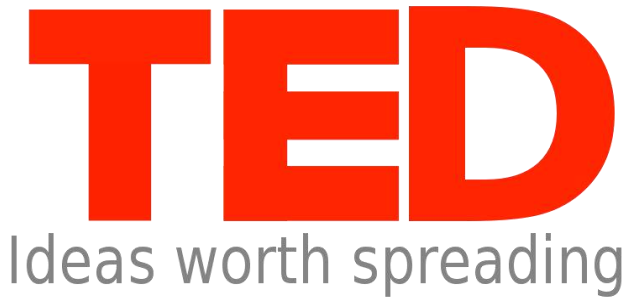
بالطبع لا يخلو الأمر من انتقادات وجهت لهذه المؤسسة، لكن ما جعلني أطرح هذه الوقفية للنقاش الأمل الذي يحدونني بأن يكون لنا نحن المسلمين موطأ قدم من هذه المتصفحات العالمية، متصفح عالمي يطوره شباب المسلمين بما يراعي أحكامنا وقيمنا وأخلاقنا نحن المسلمين.

دروس وقفية

من خلال اطلاعك على "أوقاف موزيلا" حاول الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. ما هي أهمية صيغة "الوقف الإلكتروني" من حيث المردود المالي والتأثير العالمي؟
2. ما هو دور وإمكانية أن يساهم الوقف الإلكتروني في الحفاظ على قيم المسلمين وسلوكيات الشباب؟
3. هل يمكن للوقف الإلكتروني أن يساهم في فاعلية المسلمين لتشكيل وصناعة الشبكة الإلكترونية وبما يتوافق مع التصورات الشرعية؟
4. هل يمكن للوقف الإلكتروني أن يشكل مؤسسات تجارية أو منتجات إلكترونية ذات ربحية ومردود مالي؟ وكيف يمكن تأطير العلاقة بين الطرفين الربحي والخيري؟
5. كيف يمكن للوقف الإلكتروني أن يساهم من خلال الشراكات في إطلاق مجموعة متعددة من المشاريع والبرامج التي تخدم عدة قطاعات؟

الوقفية الثالثة عشر: وقفية (TED)



وقفية (TED)

نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل توجهت بعض الوقفيات الغربية إلى الاستثمار في قطاع الإنترنت، حيث يحقق هذا الاستثمار للوقفية أهدافها ورسالتها، كما أنه يحقق مداخيل هائلة للوقفية ربما تفوق مداخيل الوقفيات العقارية.

وقفية (TED) تقوم على فكرة بسيطة وهي تقديم المعلومة والفكرة المميزة ونشرها عبر الشبكة الإلكترونية لتغيير رؤى وأفكار الناس، ومن ثم تحقيق مردودات مالية نتيجة لجملة من الإجراءات ... إنها وقفية تقدم العلم النافع، في المقابل هذا يزيد من



حجم ممتلكاتها الوقفية!! وإليك القصة ...
بدأ الأمر عندما أنشأ رجل يدعى (Wurman) مؤسسة تجارية تدعى (TED) لكي تكون ضمن أفضل الشركات لعقد

المؤتمرات، حيث بلغت قيمة رسم حضور المؤتمر للشخص 3,000 دولار. لكن في نهاية التسعينيات وبسبب تقدمه في العمر باع المؤسسة (TED) لصالح مجموعة شركات إعلامية كان يديرها ويمتلك جزءاً كبيراً منها رجل يدعى (Chris Anderson)، ونظراً للأزمة المالية خسر هذا الرجل كل شركاته، فقرر أن يخرج من تلك الخسائر المتراكمة باتفاق مع مالكي شركاته الجدد، بموجب هذا الاتفاق يتحصل (Anderson) على شركة واحدة فحسب هي (TED)، على أن تكون شركة غير ربحية مملوكة لمؤسسة (Spaling Foundation) الخيرية.

لكن (Anderson) كان يفكر هذه المرة ببعده نظر وطريقة مختلفة، وكان واثقاً من نجاحه، ولذا قرر أن يرسم أهدافه بكل وضوح.

فكانت رسالة وقفية (TED): "نشر الأفكار الكبيرة، إنها طريقة لتقديم المفكرين وأصحاب الرؤى والعلماء لطرح ما لديهم بحيث يستطيع الناس فهم المشاكل التي حولهم وإدماجهم في محاولة الحل ... فليس هناك طريقة لتغيير العالم أفضل من تغيير الأفكار."



قام (Anderson) بمجموعة من التغييرات على طبيعة المؤتمرات التابعة لمؤسسة (TED)، من حيث التنوع في الموضوعات والمحاضرين، كذلك من حيث اختيار المكان ودفع الرسوم وإجراءات القبول، حيث يلزم كل شخص دفع مبلغ 6,000 دولار مقابل

دخول المؤتمر، ولا يكفي ذلك بل لا بد أن تقدم طلبًا لكي تتم دعوتك!!

لكن ذلك لم يكن كل شيء، لقد أطلق (Anderson) وقفية (TED) كعلامة تجارية



إعلامية عالمية عام 2006م، ليضخ في موقعها أكثر من 2,000 كلمة مجانية لعدد من الزعماء والعلماء والخبراء والمختصين في شتى المجالات، حيث فاق عدد مرات ارتياد محاضرات الموقع أكثر من مليار مشاهدة عام 2014م.



أما من حيث طريقة الإلقاء وتحديد الوقت، فكل كلمة يجب ألا تزيد عن 20 دقيقة، بحيث يتم نقل الخبرات في الموضوع المطروح بطريقة بسيطة ممتعة، أمام جمهور متحفز ومستمتع، في قاعة مجهزة ومؤهلة. وقد زاد من رغبة الجمهور ارتياد مؤتمرات (TED) إلقاء عدد من المشاهير كلماتهم وتجاربهم فيها، مثل "بيل كلينتون" و "آل جور" و "بيل غيتس" ومؤسس (Google) وغيرهم كثير.



من البرامج والمشاريع الخيرية الوقفية التي أطلقتها (TED):

○ (TED Prizes) :

عام 2005م أطلقت المؤسسة جائزة بهدف دعم الأفكار والرؤى الرائدة، حيث تقدم المؤسسة 3 جوائز قيمة كل منها 100 ألف دولار أمريكي. عام 2013م تم زيادة قيمة الجائزة إلى مليون دولار بهدف مساعدة الأشخاص على تطبيق أفكارهم ورؤاهم.

○ مشروع الترجمة:

وذلك بهدف إتاحة المحاضرات لغير الناطقين باللغة الإنجليزية. في 2009م تطوع 300 مترجم للقيام بهذه المهمة إلى 40 لغة. أما في عام 2015م فهناك أكثر 1,500 متطوع بواقع 50,000 ترجمة إلى 104 لغات، ويمكنك التحصل على الترجمة عبر عدة برامج مثل (Android App).

○ (Tedx):



برنامج تُمنح بموجبه المؤسسات والجمعيات رخصة لإقامة مؤتمر تحت اسم المؤسسة (Ted).

في مارس 2013م كان هناك 8 مؤتمرات كل يوم. في 2014م كان هناك 30,000 فيلم من 130 دولة، وذلك لمحاضرات أُلقيت في مؤتمرات (Tedx).

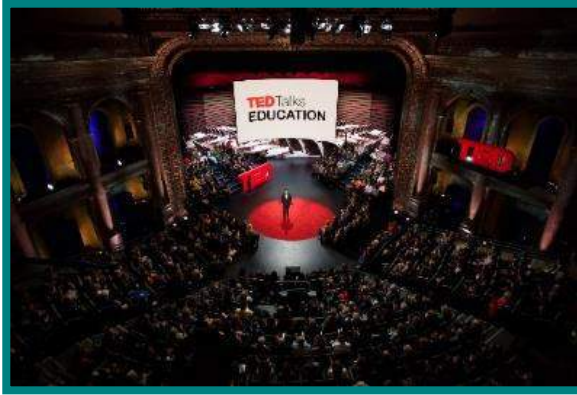
○ (Ted.com):

وهو موقع الوقفية، حيث يتعاون مع عدة شركات مثل (YouTube) و (iTunes) لنشر محاضراته.

في عام 2015م تم إدراج أكثر من 2,000 كلمة مجانية في موقع الوقفية.

○ (Ted youth):

برنامج بموجبه يتم دعم الطلبة من سن 7-12 سنة من حيث الإلقاء وتبني أفكارهم.



أما الكيفية التي تتحصل بها (TED) على المال لدعم كل هذه البرامج، فإن ذلك يتم من خلال الرسوم الباهظة لحضور مؤتمراتها، كذلك الرعايات التي يقدمها بعض الشركاء المختارين، مثل (Google) و (GE) و (Aol) و

(Rolex)، كما أن الوقفية تتحصل على المال من خلال التراخيص التي تمنحها لعقد المؤتمرات، إضافة إلى المردود الناتج عن مبيعات الكتب، وعليه فإن الوقفية لا تتقبل المنح بل تعتمد على نفسها.

كما أن الوقفية (TED) نوعت لمشاهديها كيفية استعراض الكلمات بطرق مختلفة، منها التعاون مع بعض الإذاعات لنشر جزء من الحلقات، كما يمكن استعراض الكلمات من خلال عدة مواقع إلكترونية.

وللوقفية قدرة عالية على تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع متابعيها وأعضائها ومترجميها والمتطوعين.

أخيراً ينبغي القول إن كلمات ومحاضرات (TED) لا تخلو من إشكالات شرعية أو ملاحظات في سياق التعرض للإسلام. لكن عمومًا الكلمات مفيدة جدًا. كما يمكن للعاملين في المجال الخيري والوقفي الاستفادة من بعض الكلمات المؤثرة التي تتحدث حول مواضيع العمل الخيري.

دروس وقفية

حاول من خلال اطلاعك على مؤسسة (Ted) الإجابة عن كل من التساؤلات التالية:

1. هل تعتبر صيغة الأوقاف الإلكترونية صيغة مجدية ماليًا وخيريًا؟
2. هل تضمن صيغة الأوقاف الإلكترونية عنصر الدوام والاستمرارية؟
3. كيف يمكن للعلامات التجارية الناجحة ضمان نجاح الأوقاف الإلكترونية؟
4. هل يمكن للأوقاف الإلكترونية تحقيق التأثير الدعوى على مستوى عالمي؟
5. هل يمكن تأسيس أوقاف إلكترونية بأفكار إعلامية شيقة تنتشر بسرعة ويمكن استغلالها كمنبر دعوي؟
6. كيف يمكن أن تدعم الوقفية الأفكار والمشروعات الرائدة بحيث تحقق مردودًا ماليًا في الوقت ذاته الذي يحقق أهداف الوقفية؟
7. كيف يمكن للقطاع الوقفي الدخول على قطاع العلوم المتخصصة والمساعدة في نشرها وتطويرها لصالح الإنسانية جمعاء؟

الفصل الثاني

نماذج متميزة من
أوقاف محلية

لن تناولوا البير
حتى تنفقوا
مما تحبون

آل عمران
آية 92



أعدّه الأستاذ:

عبد العزيز بن إبراهيم العثيم

الوقفية الأولى: العنود للاستثمار



العنود للاستثمار

تعتبر "العنود للاستثمار" نتاج وصية الأميرة العنود بنت عبد العزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود، زوجة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله - ملك المملكة العربية السعودية. وُلدت الأميرة العنود في مدينة حائل عام 1360هـ الموافق 1940م، ونشأت في بيت دين ومروءة، ولذا كان من الطبيعي أن تتأثر بتلك البيئة وهذا المحيط وذلك التاريخ، وأقرب تأثير عليها هما والدها الأمير عبد العزيز بن مساعد ووالدتها الأميرة طرفة البتال. تلقت الأميرة العنود تعليمها بالقصر تحت إشراف الشيخ عبد الرحمن البراك ومعلمتها ميثاء الشومر ثم فاطمة الدرسون وعائشة المجاهد بالرياض، وكان جل تعليم الأساتذة لها الدين والقراءة والنحو والعلوم، وقد تقدمت الأميرة العنود أقرانها حيث تميزت بالحفظ سيما للقرآن الكريم، وقد حفظت أجزاء منه.

كانت - رحمه الله - تراعي الفقراء والمحتاجين وتسعى في قضاء حوائجهم بأقصى ما تستطيع.

توفيت - رحمه الله - عام 1419هـ الموافق 1999م عن عمر يناهز 68 عامًا بعد مرض أصابها مدة من الزمن.

○ الوصية:

أقرت العنود وصيتها وهي في عمر 36 سنة¹ في ظل إقبال الدنيا عليها، وأوصت - رحمه الله - وصية شرعية اختارت لكتابتها وصياغتها الشيخ عبد العزيز بن باز - رحمه الله -، فكانت تلك الوصية المباركة التي أوصت فيها، بعد الإقرار بالتوحيد وحث ذريتها على التقوى، بثلاث مالها توضع وجوه البر والإحسان بعد أن تخرج منه أضحية لها ولوالديها، وهنا نص الوصية:

¹ كتاب امرأة استثنائية، الحزيم يوسف، صفحة 42

بسم الله الرحمن الرحيم

المسجد العربي السعودي
الجامعة الإسلامية
بالمدينة المنورة

الرقم
التاريخ
التوقيع

هذا ما أوصت به أحمة الرعية العنود بنت الأمير عبد العزيز مساعده جلوي أوصت بأنها
تشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأن محمداً عبده ورسوله، وأن
رسوله كلمته القاها إلى سريه وروح منه وإن الجنة حق والنار حق وأن الساعة
آتية لا ريب فيها وإن الله يبعث من يشاء وأوصت من خلفها من
الذرية والأقارب أن يتقوا الله ويصلحوا ذات بينهم ويطيعوا الله ورسوله
وأن كانوا مؤمنين - وأوصت بثلث ماله أن يجعل في بيت في محل مناسب
من بلد الرياض يكون في غلته أضحية واحدة لها ولوالديها والباقي من الغلة بعد
الأضحية يصرف في وجوه البر وأعمال الخير كالصدقة على الفقراء من الأقارب
وغيرهم وعمارة المساجد وتعليق قرب الماء في المساجد في أوقات الحاجة
إلى ذلك وصناعة طعام للفقراء في رمضان وغيره حسب ما يراه الوكيل
وغير ذلك من وجوه البر والنظر في الثلث المذكور للأرشد من ذريتها
ما تناسلوا الأقرب فالأقرب ومن احتاج من ذريتها إلى الفاضل من
الغلة فزوا دلي به من غيره شهد على اعتراف العنود المذكور بالوصية
المذكورة عليه بن محمد الطلاسي وفهد بن محمد البريدي قاله الفقير إلى الله تعالى
عبد العزيز بن عبد الله بن باز سلمه الله وكنته من إملاته إبراهيم بن عبد العزيز بن عبد الله
وصلى وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه

"أوصت بأنها
تشهد أن لا إله إلا الله
وحده لا شريك له، وأن
محمداً عبده ورسوله،
وأن عيسى عبد الله
ورسوله وكلمته ألقاها
إلى مريم وروح منه، وأن
الجنة حق والنار حق
وأن الساعة آتية لا ريب
فيها وأن الله يبعث من
في القبور، وأوصت من
خلفها من الذرية
والأقارب أن يتقوا الله

ويصلحوا ذات بينهم ويطيعوا الله ورسوله إن كانوا مؤمنين، وأوصت بثلث ماله أن
يجعل في بيت مناسب من بلد الرياض، يكون في غلته أضحية واحدة لها ولوالديها،
والباقي من الغلة بعد الأضحية يصرف في وجوه البر وأعمال الخير؛ كالصدقة على
الفقراء من الأقارب وغيرهم، وعمارة المساجد، وتعليق قرب الماء في المساجد في
أوقات الحاجة إلى ذلك، وصناعة الطعام للفقراء في رمضان وغيره حسب ما يراه
الوكيل، وغير ذلك من وجوه البر، والنظر في الثلث المذكور للأرشد من ذريتها ما
تناسلوا الأقرب فالأقرب، ومن احتاج من ذريتها إلى الفاضل من الغلة فهو أولى به
من غيره، شهد على اعتراف العنود المذكورة بالوصية المذكورة، عبد الله بن فهد
الطلاسي وفهد بن محمد البريدي، قاله الفقير إلى الله تعالى عبد العزيز بن عبد الله
بن باز سامحه الله، وكتبه من إملاته إبراهيم بن عبد الرحمن الحصين، وصلي وسلم
على نبينا محمد وآله وصحبه. حرر في 1387/8/12 هـ."



○ العنود للاستثمار:

وتم بحمد الله العمل على تنفيذ تلك الوصية بإنشاء العنود للاستثمار، وكان هذا البيت المتصور في الوصية أبراجًا ومبانٍ شامخة ساهمت في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني، وأنتجت نتاجًا عظيمًا وظلاً وارفاً وثماراً يانعاً يقطف منها المئات

عندما يصبح الإستثمار خير وإعمار

بل الآلاف من أبناء الوطن، تقدر قيمة الاستثمار فيها بما يقارب 1,6 مليار ريال. بدأت حكاية "العنود للاستثمار" بالبحث عن أوعية مالية استثمارية مناسبة لأموال الوصية، وبعد النقاش أقر أن يكون الوعاء هو العقار لعدة أسباب، منها:

1. صعوبة التلاعب فيه كوقف.

2. قدرته على عكس نسبة التضخم.

3. النمو على الأمد الطويل "عمر الوقف الممتد".

لكن كان السعي أن يكون العقار المستثمر غير تقليدي يسهم في نمو هذا الأصل وإضافة تنمية اقتصادية في البلد، فتم بناء على هذه المعايير إنشاء هذه الأصول العقارية.

ومن الأمور التي تركز عليها العنود للاستثمار باستمرار هو التوثيق والتسجيل واتباع الأنظمة الخاصة بالأوقاف في ذلك، والحرص عليها، وعدم إغفال الجوانب القانونية في جميع تعاملاتها بالبيع والشراء والتأجير وغيرها من التعاملات.

يدير العنود للاستثمار فريق عمل محدود لا يتعدى عدده 8 أفراد، لكنه محترف وينفق عليه بسخاء، حيث يدير الفريق ما يزيد على مليار و 600 مليون ريال، وقد بلغ معدل العائد على رأس المال 13% كمتوسط خلال السنوات الماضية، وكانت نسبة النمو منذ التأسيس وحتى 2014م ما يقارب 300%¹.

<https://www.youtube.com/watch?v=hNpieibpwU1>

ومن أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبعها العنود للاستثمار هو تنوع المخاطر العقارية وعدم "وضع البيض في سلة واحدة"، فتم التنوع بين "التجاري" و "السكني"، بحيث أن الركود في أحدها يعوضه الآخر.

وفيما يلي نستعرض استثمارات "العنود للاستثمار"، وهي:

1. برج العنود الأول:



تم بناؤه على أرض مساحتها 6,000 متر مربع على طريق الملك فهد، وتم شراء الأرض بسعر 4,500 ريال للمتر المربع، وتضاعفت قيمة الأرض حوالي 4 مرات من تاريخ الشراء حتى تاريخ كتابة هذا التقرير، وكانت أول ثمرة من ثمار تلك الوصية هو برج العنود الأول الذي يبلغ ارتفاعه 25 طابقًا، والذي يعد ثالث أكبر برج في مدينة الرياض، وقد بني في منطقة العليا حيث الحركة التجارية، والمنطقة الحيوية، وتمت الاستعانة بشركة أكور

الفرنسية في التخطيط، والاستعانة بمهندسي الديكور منذ البداية، وشركة UGL للتشغيل والصيانة، إضافةً إلى سهولة الوصول إلى البرج. يحتوي برج العنود الأول على العديد من المكونات والخدمات الحديثة والمتطورة والتي تشكل نسيجًا فريدًا في الإدارة والتكامل والتقنية.

يحتوي البرج على معارض مساحتها تقدر بـ 1,200 متر مربع في الدور الأرضي، بإطلالة على طريق الملك فهد مباشرة، إضافة إلى احتوائه على مكاتب بمساحة 15,000 متر مربع. كما يحتضن برج العنود فندق نوفوتيل المعروف والذي يحتوي على 135 غرفة، و 32 جناحًا فاخرًا. ويحوي البرج أيضًا قاعة احتفالات رئيسية بمساحة 1,000 متر مربع تتسع لأكثر من 400 مدعو، إضافة إلى وجود عدد كبير من المواقف تبلغ حوالي 300 موقف، ويحقق البرج دخلًا يقدر بـ 36 مليون ريال سنويًا.



2. برج العنود الثاني:

ولأن النجاح يدعو إلى النجاح، تم توقيع عقد لبناء برج العنود الثاني بقيمة إجمالية قدرها 260 مليون ريال. ويمثل برج العنود الثاني أحدث الاستثمارات العقارية للمؤسسة. أقيم هذا المشروع على مساحة تقدر بـ 3,100 متر مربع، ويرتفع البرج إلى 25 دورًا، منها 5 أدوار للمواقف تتسع لأكثر من 300 سيارة،

ويحوي البرج مكاتب إدارية بمساحة تأجيرية تبلغ 17,000 متر مربع، ويتميز بتصميمه العصري الجذاب، وبمركز موقعه في الشريط الذهبي في حي العليا بمدينة الرياض. إن هذا الاستثمار يعتبر رافدًا جديدًا من روافد العمل الخيري، إذ أنه يحقق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة من بناء شبكة التعاون مع مؤسسات العمل الخيري، حيث يقدر حجم الصرف على العمل من المؤسسة الخيرية بحوالي 60 مليون ريال، والتي سترتفع بعد اكتمال البرج الثاني إلى ما يقدر بـ 100 مليون ريال سنويًا¹.

3. العثيم مول الربوة:



ومن الإيراد تم تخصيص جزء لإعادة الاستثمار، فتم الدخول في شراكة لتملك 50% من مركز العثيم مول التجاري بحي الربوة بمدينة الرياض، والذي يعد من أكبر الأسواق التجارية في مدينة الرياض، بمساحة تأجيرية قدرها 67,103 متر مربع، تحتوي على ما يقارب 650 متجرًا بمختلف المساحات، كما تحتوي على عدد من الماركات العالمية.



¹ http://www.aleqt.com/2009/01/23/article_187779.html

وتبلغ إيرادات المجمع السنوية حوالي 66,168,000 ريال، ويبلغ متوسط سعر المساحة التأجيرية للمتر المربع حوالي 1,174 ريال، وتم تأجيرها بعقد طويل الأجل لشركة العثيم¹.

¹ <http://www.cma.org.sa/Ar/DocLib1/OMC%20Prospectus%20-%20Final%20Version%20-%202027052012%20-%20Part%203.pdf>

الوقفية الثانية: أوقاف الشيخ محمد بن عبد
العزیز الراجحي



أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي

تعد أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي من أقدم الأوقاف النوعية في العصر الحديث، والتي نوعت في وسائل الاستثمار وفي مجالات الصرف كذلك. وركزت هذه الأوقاف على تطوير وتنمية مجالات نوعية جديدة في مجال الاستثمار، أو التجديد في المجالات التقليدية ونقلها إلى مرحلة الاحتراف، وإدخالها في مجالات التنمية بمختلف توجهاتها. وتتبع استثمارات أوقاف الشيخ محمد الراجحي عددًا من الأسس في تنمية استثماراتها ساهمت بشكل ملحوظ في نمو تلك الاستثمارات واستدامتها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات:

1. تنوع الأعيان: فتحتوي الأوقاف أصولًا متنوعة من عقارات وأسهم وفنادق ومزارع نوعية، بحيث تحقق التوازن؛ في حال ركود أحد القطاعات يكون هناك قطاعات أخرى رادفة للمؤسسة الخيرية للوقف.
2. التفعيل الحقيقي لمجلس نظارة الأوقاف، والقيام بمهامه وفق أسس الإدارة الحديثة والمعمول بها في الشركات المساهمة، وإنشاء لجان متخصصة تابعة مثل لجنة المراجعة الداخلية، ولجنة الاستثمار، ولجنة المكافآت والترشيحات.
3. الاستمرار الدائم في تنمية أصول الوقف بنسبة ثابتة لا تقل عن 25%، مما أدى إلى نمو الأصول الوقفية، وبالتالي نمو الإيرادات على المدى المتوسط والطويل.
4. تفعيل الحوكمة للأوقاف، والشفافية العالية في نشر معلومات وبيانات الوقف مما أدى إلى زيادة النتائج المالية وغير المالية للأوقاف، وكون هذه الأوقاف مثالًا يحتذى ونموذجًا مشرقًا للأوقاف.

○ أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي الفندقية:

يتكون القطاع الفندقية في أوقاف الشيخ محمد الراجحي من منظومة من الفنادق المتميزة منها فندق موفنبيك القصيم "فندق 5 نجوم"، وفندق تيوليب إن الرياض "فندق 4 نجوم"، ويمثل الاثنان دعامة قوية من دعائم الوقف. وتحتضن هذه الفنادق كوادر كفؤة يسعون حثيثاً إلى التطور والابتكار والتفاعل مع متغيرات سوق السياحة والفندقة في المملكة، إضافة إلى الاهتمام بتطوير الغرف وتحسينها لتواكب ذوق النزيل واحتياجاته، وبما يجعل من الأوقاف صورة مشرفة ومساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد.



1. فندق موفنبيك القصيم:

يعد فندق موفنبيك القصيم من أبرز المعالم بل ومن أشهرها في منطقة القصيم، وذلك لما يمتلكه من تصميم عصري حديث يشد الناظر ولو اعتاد المرور من الشارع المجاور له.



تم تصنيف هذا الفندق كفندق من "فئة الـ 5 نجوم" من قبل الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، كأول فندق في المنطقة من فئة الـ 5 نجوم، وتقوم

شركة موفنبيك العالمية لإدارة وتشغيل الفنادق والمنتجعات بتشغيله.

يتكون الفندق من 13 طابقاً، ويحوي 159 غرفة مختلفة الأحجام والمزايا، ومركزاً للأعمال، و3 مطاعم رئيسية، ونادٍ صحي متكامل، و 5 قاعات للاجتماعات، كما يحتوي على قاعة رئيسية تتسع لحوالي 1,000 شخص.



إضافة إلى ذلك، حصل فندق موفنبيك القصيم على شهادة جرين جلوب، وهي شهادة عالمية للسياحة ذات معايير عالية، وتعتبر هي المعيار الأول عالمياً في مجال السفر والسياحة منذ أكثر من 20 عامًا.

ويعد هذا المبنى الوقفي علامة فارقة في المنطقة، إذ غالبًا ما تقام المؤتمرات والندوات فيه، كما أن استضافات الوفود الخارجية والداخلية تتم فيه، وتعد الخدمات التي يقدمها الوقف مصدرًا للفخر، لما شكّله هذا الوقف من

علامة فارقة في مستوى الضيافة في المنطقة، وما قدمه من خدمات تنموية في مجال السياحة والاقتصاد.

2. فندق تيوليب إن الرياض:



يقع هذا الفندق وسط مدينة الرياض وفي شارعها التجاري الأبرز، شارع البطحاء. يحتوي فندق تيوليب إن الرياض على 230 غرفة متنوعة الأحجام والمزايا، وأجنحة متعددة الأحجام، إضافة إلى التصميم الجميل والجذاب.

يعتبر تيوليب إن الرياض الفندق الأفخم في منطقة وسط الرياض، كما يعتبر الخيار الأمثل لأصحاب الأعمال، ومن أبرز مزاياه قربه من الوزارات والجهات الحكومية والمستشفيات الكبرى بالرياض، ويعد الوجهة الأميز لقاصدي تلك الجهات الحكومية أو الراغبين في التسوق من المجمعات التجارية الشهيرة في المنطقة حول الفندق.

كما تشمل مرافق الفندق صالة رياضية مجهزة بالكامل مع حوض سباحة، ومطعم متكامل مفتوح 24 ساعة.

○ أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي الزراعية:



تعد مزارع الشيخ محمد الراجحي الوقفية من أكبر المزارع على مستوى العالم، إذ تحوي ما يقارب الربع مليون نخلة في الخرج والقصيم بأعمار مختلفة، وتتميز

نخيل الأوقاف بالأصناف المرغوبة في السوق ذات الجدوى الاقتصادية، مثل الصقعي،

يملك

المشروع

الزراعي

قاعدة

بيانات

لكل نخلة

تتضمن

كافة

بياناتها منذ

زراعتها

الخلاص، الخضري، والسكري. كما تميز المشروع بزراعته للتمر المشتهر في المغرب العربي، وهو تمر "المجدول".

وتتوزع مشاريع الشيخ محمد الراجحي الزراعية الوقفية بين القصيم والخرج، ولقد تمكن هذا المشروع ليصبح أحد أهم روافد الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية، كما يعد من أهم المشاريع الزراعية الاستراتيجية في زراعة التمور على مستوى العالم.

إن من أهم أهداف الوقف الزراعي تحقيق أعلى إنتاجية للنخيل والاستفادة المثلى من الشجرة، والوصول إلى أعلى المواصفات المطلوبة في الجودة، وتبشير النخيل في وقت قياسي، بالإضافة إلى تطوير العمليات الفنية.

كما يمتلك المشروع قاعدة بيانات لكل نخلة من نخيل المشروع منذ الغرس وحتى

التبشير ومراحل الإنتاج التجاري وتسجيل كافة العمليات والإنتاج السنوي لكل نخلة باستخدام الباركود.

ويتملك المشروع علامة تجارية تم بناؤها للعمليات التسويقية لمنتجات المزارع من التمور،



وهي علامة "الأصيل"، حيث يتم توزيع منتجات المشروع في منافذ البيع في المحلات التجارية الكبرى بالإضافة إلى منافذ خاصة في الأسواق الخاصة بالتمور، مثل سوق العزيز بالرياض.

• الكوادر البشرية:

كما يهتم المشروع بتنمية وتطوير الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع من خلال الدراسات التدريبية لها، وتبادل الزيارات مع الكليات والمعاهد الزراعية ومراكز البحوث التي تهتم بصناعة التمور والنخيل. كما ساهم المشروع في توظيف عدد من الكوادر النسائية في مصنع تعبئة التمور، وذلك في بيئة مناسبة وذات خصوصية، وبلغ عدد الكوادر البشرية النسائية حوالي 50 موظفة. ويهدف المشروع أن يصل هذا الرقم إلى 500 موظفة - بإذن الله - مما سيشكل فارقاً في جانب التنمية في المنطقة.

• مركز الأبحاث:

يعد مركز الأبحاث التابع للمشروع هو الأول من نوعه في المملكة لخدمة القطاع الزراعي في مجال النخيل، ويقع هذا المركز في مزارع أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي في منطقة الخرج، ويعد من أكبر مراكز أبحاث النخيل في العالم، كما تم التعاقد مع شركة عالمية لتشغيل مركز الأبحاث بـ 15 مليون ريال، ويضع المركز نصب عينيه الحفاظ على هذه الثروة الوطنية المتمثلة في شجرة النخيل وثمارها وكل ما ينتج عنها، وكيفية تفعيلها التفعيل الأمثل لتحويلها إلى مصدر دخل وطني.

ومن أبرز الإنجازات التي تحققت للمشروع بالتعاون مع المركز:

1. التوجه نحو المكننة في عملية التلقيح بدلاً من التلقيح اليدوي؛ مما يترتب عليه توفير عدد الفحول والعمالة وضبط التكاليف.
2. المكافحة الحيوية بدلاً من المكافحة الكيماوية للحفاظ على صحة الإنسان.
3. التعاون مع الجامعات ومراكز البحث الأمريكية في السيطرة على بعض المشاكل التي تؤثر على جودة التمور.
4. يتم حالياً دراسة التحول إلى المكننة في حصاد التمور توفيراً للعمالة والجهد والوقت.
5. توفير الاحتياجات المائية وضبطها توفيراً للمياه.
6. التحسين المستمر للأصناف.
7. التطوير المستمر في عمليات خدمة النخيل بما يدفعها إلى الإثمار في عمر مبكر وتحسين جودة الثمار.

كما قام المركز بتوقيع العديد من الاتفاقيات والشراكات للحفاظ على هذه الثروة الوطنية المتمثلة في شجرة النخيل وتنميتها، ومن أهم تلك التعاونات:



1. التعاون مع جامعة أريزونا في عدة أنشطة بحثية لحل المشكلات، مثل انفصال القشرة عن اللحم، وعدم تحول البسر إلى رطب، وأبحاث تتعلق بإجراء التلقيح الآلي في النخيل، والحصاد الآلي.

2. التعاون مع كرسي أبحاث النخيل والتمور بجامعة الملك سعود في مجال حفظ وتخزين البرجي "البسر" بصورته الأصلية الصلبة.

3. التعاون مع مركز أبحاث النخيل والتمور بجمهورية مصر العربية في مجال استخدام التقنية الحيوية للزراعة.

4. التعاون مع مركز أبحاث النخيل والتمور بالأحساء في مجال حفظ اللقاح واستخدامه في عمليات التلقيح الآلي.



● الرؤية المستقبلية:

يستهدف المشروع - بإذن الله - الوصول إلى 388,000 نخلة بجميع أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي بحلول عام 2020م.

○ الشهادات:

حاز المشروع الوقفي بشقيه الزراعي والفندقي على عدد من شهادات الأداء المميز، التي تثبت كفاءة المشروع وفعاليتها العالية، ومن أهمها:



1. شهادة "يوروب جاب" (EuropeGAP) في مجال الأغذية والتمور، وتعد الأوقاف الجهة الوحيدة الحاصلة على هذه الشهادة في المملكة.



2. "أيزو 9001 في مجال إنتاج التمور" (ISO 9001 in Dates Production)



3. "أيزو 22000 في مجال إنتاج التمور" (ISO 2200 in Dates Production)



4. "جرين جلوب في مجال أعمال الفنادق" (Green Globe in Hotels Catering)

الوقفية الثالثة: مشروع الباطن الوقفي الزراعي



مشروع الباطن الوقفي الزراعي

يعتبر المشروع أكبر وقف إسلامي خيري لزراعة النخيل في الأرض¹، حيث أنه أكبر مزرعة نخيل على مستوى العالم من ناحية المساحة، إذ يقع المشروع على مساحة تزيد عن 54 مليون متر مربع. يقع المشروع شمال العاصمة الرياض بحوالي 400 كم، في الجنوب الشرقي من منطقة القصيم.



تعد هذه المزرعة لوحة فنية مهيبية تمتد بمد البصر، وجمال ينطق بعظمة الخالق سبحانه، والأجمل من هذا كله أن هذه المساحات الشاسعة ليست ملكًا لشركة كبرى، أو لمجموعة من الأثرياء، بل هي وقف لله سبحانه وتعالى يراد به وجهه الكريم. تبدأ القصة في عام 1417 هـ حينما اختار الشيخ صالح بن عبد العزيز الراجحي - رحمه الله - أحب أمواله إليه وأضخمها في القطاع الزراعي - وهي مزرعة الباطن - لتكون وقفًا مستدامًا ينتفع به الناس ويبقى أجرها وذخرها صدقة جارية ممتدة للواقف - رحمه الله -، ولتصرف عوائدها ومنتجاتها في أعمال البر والخير والإحسان داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

تضم المزرعة أكثر من 200 ألف نخلة، روعيت في زراعتها التوصيات العلمية والقواعد الفنية عند غرس الفسائل وتوزيعها على أبعاد منتظمة مقدارها 10 أمتار من كل جهة طبقًا لتوصيات وزارة الزراعة، ويتم ريها بشبكة ري متطورة موفرة للمياه، وتشمل 45 صنفًا من مختلف أنواع التمور، ويبلغ حجم إنتاجها حوالي 10 طن من التمور سنويًا.

¹ medadcenter.com/cv/1207

لقد وضع الموقف - رحمه الله - وهو يوقف قول النبي صلى الله عليه وسلم: ((لا يغرس مسلم غرسًا ولا يزرع زرعًا فيأكل منه طير أو إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كان له صدقة إلى يوم القيامة)) رواه مسلم.

○ الجودة:

تحرص إدارة مشروع الباطن على تطبيق أعلى معايير الجودة الغذائية، وتضع سلامة المستهلك نصب عينها دائمًا، وقد نال المشروع الوقفي شهادات من 3 جهات مرموقة تبين خلو منتجاتها من بقايا المبيدات لمدة 11 عامًا متتالية، حيث يتم إجراء الفحص في موسم الحصاد كل عام، وهذه الجهات هي:

1. جامعة الملك سعود.
2. جامعة القصيم.
3. مختبرات مركز السموم بمستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

○ الموارد البشرية والتوطين:



تحرص إدارة المشروع الوقفي على جانب توطين الوظائف وإمداد المشروع بالكفاءات الوطنية، وتدريبها وتأهيلها لتكون رافدًا للمشروع

الزراعي وغيره من المشاريع الزراعية الأخرى في المملكة؛ استشعارًا لدورها لوقفي ومن باب خدمة المجتمع، وافتتح المشروع قسمًا نسائيًا خاصًا تعمل فيه مئات الموظفات في تعبئة وفرز وتغليف التمور، وإنتاج بعض المصنعات منها.

○ المشاركات العلمية والأبحاث:

شارك الوقف، ممثلًا بالإدارة الزراعية، بإعداد أكثر من 23 ورقة علمية في مجال أبحاث النخيل والتمور في عدد من المؤتمرات والملتقيات والندوات الخاصة بهذا المجال داخل وخارج المملكة، كما قام الوقف بإعداد التقويم الزراعي لزراعة النخيل، وتوزيعه

على المزارعين لمساعدتهم في معرفة المواسم بدقة، كما يجري حالياً إعداد موسوعة ضخمة حول النخيل في العالم العربي والإسلامي بالاشتراك مع جامعة القصيم، كما يجري حالياً إجراء عدد من البحوث لتطوير صناعة زراعة النخيل، حيث يجري بحث مشترك مع جامعة القصيم، وتجارب لتحسين نوعية الثمار، كما يجري بحث مشترك مع شركة سابك لترشيد استهلاك الأسمدة ورفع كفاءتها، كما يجري بحث مشترك مع كلية الزراعة بجامعة عين شمس لاختبار كفاءة المستخلصات النباتية لمكافحة الحشائش.

○ الجوائز والشهادات:

نال الوقف عددًا من الشهادات المهنية المحلية والعالمية في مجال زراعة النخيل وإنتاج التمور، مما يثبت كفاءة الوقف وقدرته الفائقة على الأداء الجيد والاحتراف في إدارة مشروعاته، وكان من أبرز تلك الجوائز والشهادات الآتي:



1. شهادة موسوعة جينيس للمعلومات والأرقام القياسية، التي تفيد بتسجيل مشروع الباطن كأكبر مشروع نخيل في العالم.



2. جائزة صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر، أمير منطقة القصيم، للنخيل والتمور.



3. جائزة رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة سمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان الدولية لنخيل التمر.

4. شهادة المنظمة الأوروبية للزراعة العضوية الإيكوسيرت.

5. شهادة ISO 9001:2008 والخاصة بنظام إدارة الجودة.

6. شهادة ISO 22000:2005 والخاصة بنظام إدارة سلامة الغذاء.

○ تفتير الصائمين في الحرمين الشريفين والمساجد والهيئات:



يخدم الوقف ضيوف الرحمن، من معتمرين وحجاج وزوار ومصليين، عبر سُفَرٍ ممتدة في أروقة الحرمين الشريفين، حيث تقدم 95 سفرة متنوعة داخل الحرمين الشريفين وفي ساحتهما الخارجية، ويتراوح طول السفرة الواحدة ما بين 60 إلى 100 متر يقدم فيها كل يوم 1,000 كغ من التمر، و3,000 ثلاجة للقهوة والشاي، وتسعد هذه السفر بتفتير ما يزيد على 22,000 صائم يوميًا، إضافة إلى تقديم مئات من موائد الإفطار في بعض المساجد في مناطق

المملكة العربية السعودية. يعمل في هذا العطاء ومتابعته والإشراف عليه ما يزيد على 380 عاملاً وموظفًا من القوى العاملة، الذين يخضع اختيارهم لعملية دقيقة وفق عمل مؤسسي منظم، حيث يتم تدريبهم بمحاضرات تثقيفية عن فضل هذا العمل، ونوعية المستفيدين منه، ودروس تطبيقية في أماكن عمل كل مجموعة قبل بدء العمل الميداني الفعلي للبرنامج، رغبة في وصول هذا البرنامج لدرجة عالية من الإحسان والإتقان.

كما يتم توزيع إنتاج هذا الوقف على أكثر من 92 جمعية خيرية بالمملكة، فضلاً عن التوزيع خارج المملكة من الحملات التي تقيمها الجهات الرسمية لنصرة الأشقاء والتخفيف عن المنكوبين في مختلف أقطار العالم الإسلامي.



الوقفية الرابعة: الشركة الوطنية للزراعة



الشركة الوطنية للزراعة

تأسست شركة الوطنية الزراعية عام 1982م، وكان الهدف الأول من إنشائها المساهمة في الأمن الغذائي الوطني من خلال إنتاج منتجات زراعية نباتية وحيوانية طازجة ومصنعة طبيعياً. واجهت الشركة الكثير من التحديات والصعوبات التي كان بعضها كفيلاً بإنهائها لولا توفيق الله والإصرار على النجاح، ومع الوقت حققت الشركة ما كانت تصبو إليه من أهداف ونجاحات، ولعلنا نستعرض في هذه المقالة إنجازات ومعطيات هذه الشركة النوعية، التي بالإضافة إلى كونها مفخرة للوطن بحصولها على مكانة مرموقة بين الشركات العاملة في مجالات الإنتاج الزراعي والحيواني والتصنيع الغذائي؛ فإنها مفخرة للعالم الإسلامي كله بكونها شركة وقفية تعبر بصورة عملية جلية عن مفخرة من مفاخر الإسلام وهي الوقف.

وكان بُعد النفع الاجتماعي حاضراً في الوطنية من بداية تأسيسها، حيث تعرضت في بدايتها لخسائر كبيرة في المحصول، واقترح المختصون على الشيخ سليمان الراجحي (رئيس مجلس الإدارة) استخدام المبيدات الكيميائية للتغلب على هذه الأوبئة التي قد تقضي على كامل المحصول، لكن هذا الطلب قوبل بالرفض التام، والإصرار على عدم غش العملاء، والاستمرار باستخدام البدائل الطبيعية في مكافحة تلك الآفات، وبحمد الله تم التغلب على تلك الآفات وابتكار أساليب جديدة لمكافحتها.

وظلت الوطنية تسعى لأهدافها السامية بتوفير الغذاء الآمن والمشاركة في التنمية الاقتصادية، حتى توج هذا الجانب بإيقافها بالكامل، كما استثمرت الوطنية التنوع الجغرافي والمناخي في المملكة لإنتاج المحاصيل العضوية الأساسية طوال السنة.

وبفضل الله تعالى وخلال الـ 30 سنة الماضية أصبحت الوطنية الزراعية أحد أكبر الشركات الزراعية التي تدعم الاقتصاد الوطني في المملكة باستثمارات تفوق 250 مليون دولار، ويتميز الإنتاج النباتي للوطنية باعتماده على التسميد الطبيعي "الزراعة العضوية"، كما يعتمد الإنتاج الحيواني على التغذية الطبيعية من تلك المنتجات النباتية.

○ أنشطة ومشاريع الشركة:

تمتلك الوطنية الزراعية عددًا من المشاريع والأنشطة التصنيعية الزراعية التي تشكل مجملها منظومة متكاملة للأمن الغذائي، والتي يمنع فيها استخدام أي مبيدات كيميائية لمقاومة الحشرات والآفات الضارة، وإنما يستعاض بذلك بحشرات نافعة تقاوم الحشرات الضارة، أما الأعشاب الضارة وغير المرغوب فيها فيتم إزالتها بطرق ميكانيكية أو باستخدام المواشي للتخلص منها.

ونستعرض فيما يلي تلك المشاريع والأنشطة:

1. مشروع الجوف الزراعي:



يقع المشروع في منطقة بسيطة بالقرب من الجوف وعلى مسافة 150 كيلومترًا عن مدينة دومة الجندل، ويعتبر المشروع مفخرة وطنية ونموذجًا للنجاح الوقفي الذي حول الصحراء

القاحلة إلى جنات وارفة بفضل من الله أولاً ثم بعزمات المخلصين من أبناء الوطن.

يضم المشروع العديد من الأنشطة الزراعية المتنوعة من إنتاج حيواني ونباتي وبستاني، علاوة على العديد من مصانع التصنيع الغذائي. كانت بداية العمل بالمشروع عام 1990م، حيث بلغ حجم الاستثمار به أكثر من 180 مليون دولار. ويشغل المشروع



مساحة 30,000 هكتار "الهكتار الواحد يعادل 10,000م²" في منطقة بسيطة، تم زراعتها بمحاصيل متنوعة من الأعلاف والحبوب وبعض المحاصيل الأخرى مثل الطماطم والبطاطس والبصل،

والتي تروى بأحدث نظم الري المحوري وذلك باستخدام أكثر من 250 جهازًا محوريًا تعتمد في تشغيلها على نظام حديث في ترشيد المياه يسمى نظام "سكادا"، حيث يتم إمداد النبات بالاحتياجات الفعلية له وفق الأحوال الجوية وقياسات التربة دون إسراف أو هدر. كما تتم زراعة أشجار الفاكهة والزيتون بطريقة الري بالتنقيط للمحافظة على المياه، كما تعد الطماطم من أهم المنتجات في مشروع الجوف، حيث تزرع في مساحة 1,000 هكتار.

2. مشروع مواشي الوطنية:

تقدر عدد
المواشي التي
تتملكها
شركة الوطنية
بأكثر من
500,000 رأس

حيث أن أهم جوانب الأمن الغذائي هو الأمن في الجانب الحيواني؛ أولت الوطنية هذا الجانب اهتمامًا خاصًا، فبدأت المشروع في عام 1990م على مساحة 200 مليون متر مربع، أي ما يقارب 200 كيلومتر مربع في منطقة بسيطة بمنطقة الجوف. وتشمل الثروة الحيوانية لمواشي الوطنية أغنامًا محلية

بلدية مثل النعيمي والنجدي، بالإضافة إلى الماعز، والتي يتجاوز عددها في بعض المواسم 500,000 رأس، ويتبع للمشروع مصنع لإنتاج الألبان، ينتج حليب ولبن الإبل ولبن الماعز وأنواعًا مختلفة من الأجبان، بالإضافة إلى مصنع للأعلاف.



يتم تغذية الأغنام بصورة رئيسية على الرعي على مزروعات الأعلاف في مواقعها، بالإضافة إلى استغلال بقايا الإنتاج الزراعي المناسبة من مصنع الطماطم ومصنع العصائر والمربيات ومعصرة الزيتون، كما أنه في

المقابل يقوم المشروع باستغلال المخلفات الحيوانية لإنتاج الأسمدة العضوية، وبالتالي يتم استغلال جميع موارد المشروع وتقليل الفاقد والهدر إلى الحد الأدنى.

3. زيت الزيتون:

تمتلك
الوطنية أكثر
من
1,000,000
شجرة زيتون



استشعارًا من الوطنية بأهمية هذه الشجرة الصحية للأمن الغذائي وبركتها والتي أقسم الله بها في القرآن الكريم في قوله سبحانه: {والزيتون والزيتون}، وتلمسًا للطلب المتزايد على زيت الزيتون، حيث بلغ الطلب الإجمالي

المحلي 30,000 طن سنويًا، بينما لا يتجاوز الإنتاج المحلي 9,000 طن سنويًا، بالإضافة إلى النمو المتزايد على هذا المنتج، بدأ العمل بشكل دؤوب حتى يتم تغطية هذا الطلب وتقليص الفجوة السوقية، فتم إنشاء معصرة زيتون، وفق أحدث التقنيات في هذا المجال، وخطوط للتعبئة في عبوات صحية أنيقة من مختلف الأحجام. وتتويجًا لهذه الجهود، حصلت الوطنية للزراعة على جائزة بيول الإيطالية لأفضل زيت زيتون، منافسة بذلك أعرق المعاصر الأوروبية والشرق أوسطية.

4. الفواكه:



تضم الوطنية أكثر من مليون شجرة من أشجار الفاكهة مختلفة الأنواع من اللوزيات متساقطة الأوراق، كالخوخ والبرقوق والنكتارين، والتفاحيات، كالتفاح والكمثرى، بالإضافة إلى العنب بأصناف عديدة، ويمتد إنتاج

الأشجار من شهر مايو إلى شهر سبتمبر من كل عام، ويقدر حجم الإنتاج السنوي بـ 50,000 طن، ونظرًا لضخامة الإنتاج فقد تم إنشاء خط لتدريج وفرز هذه الفاكهة وتعبئتها وفق أحدث ما تم التوصل إليه في هذا المجال.

5. مشروع القصيم:

بدأت الشركة في إنشاء مشروع القصيم في عام 1982م، ويقع المشروع على امتداد 30,000 هكتار، ويركز المشروع على زراعة منتجات الخضار العضوية باستخدام البيوت المحمية التي تصل إلى 65 بيتًا بمساحة إجمالية قدرها 36 هكتارًا. وحيث أن التمور هي من أبرز محاصيل الأمن الغذائي في المملكة؛ ركز المشروع على إنتاج التمور، حيث يحتوي المشروع على 100,000 نخلة، كما ينتج المشروع الحبوب مثل القمح والشعير.

وللسير في نهج السياسة الزراعية في المملكة في تنويع مصادر الغذاء من اللحوم الحمراء، تبنت الشركة "تربية النعام" في مشروع فريد تتجاوزت مساحته 10,000 هكتار. بدأ المشروع بوصول أمهات الطيور من فرنسا، والتي بدورها بدأت بالتكاثر والإنتاج حتى وصل عدد القطيع إلى أكثر من 5,000 طير، ويعتبر المشروع مزرعة نعام متكاملة تحوي فحاسات وحاضنات بالإضافة إلى مسلخ مجهز بالكامل.

كما بادرت الوطنية بمبادرة نوعية وهي إنتاج الأسماك من وسط الصحراء، وذلك بإنشاء وحدة لإنتاج أسماك المياه العذبة الدافئة، مثل البلطي والقرموط، ويتم استخدام المياه المستخرجة لغرض الزراعة في هذا المشروع إمدادًا للاستثمار الأعلى لجميع موارد المشروع، ويحتوي المشروع على 24 حوضًا لإنتاج الأسماك، وتبلغ الطاقة الإنتاجية له 220 طنًا في السنة.

تصل الطاقة
الإنتاجية اليومية
لمشروع الوطنية
بالقصيم إلى 45
طنًا من مختلف
الأصناف



6. مشروع وادي الدواسر:



يقع المشروع في الجنوب الغربي من العاصمة الرياض في محافظة وادي الدواسر، تأسس عام 1982م، ويقع على مساحة 10,000 هكتار تزرع بطريقة الرش المحوري، حيث يبلغ عدد المحاور بالمشروع 184 محورًا، ويتميز

المشروع بتطبيق الدورة الزراعية، مما يعطي ميزة جيدة في التقليل من انتشار الحشائش والأمراض، ومن ثم الحد من استخدام المبيدات.

ينتج المشروع الأعلاف، كالبرسيم والرودس والذرة الرفيعة، والحبوب، كالقمح والشعير والذرة الصفراء، وتوجد بالمشروع زراعات للخيل والعنب والسدر، بالإضافة إلى ذلك يوجد بالمشروع فرع لمواشي الوطنية لتربية وتسمين الأغنام النجدي.

كما تم ربط المشروع بمدينة وادي الدواسر بطريق معبد مما أعطى المشروع ميزة من ناحية سهولة الحركة والتسويق والوصول للطرق الرئيسية.

7. مصنع مركزات الطماطم:



استثمارًا لمنتجات المشروع واستكمالًا لدورة الإنتاج الغذائي تم إنشاء مصنع مركزات الطماطم عام 1997م بتقنية إيطالية - أمريكية مشتركة، ويعمل المصنع بطاقة إنتاجية تبلغ 10,000 طن في اليوم، حيث يتم

تصنيع مركزات الطماطم بطريقة التبخير على 3 مراحل بواسطة البخار ونظام التفريغ تحت درجات حرارة منخفضة، حيث يعتبر هذا النظام من أفضل الأنظمة في المحافظة على القيمة الغذائية للطماطم والمواصفات الفيزيائية والكيميائية لها دون إضافة الألوان والنكهات والمواد الحافظة، ويعتبر المصنع الأول في المملكة لمركزات الطماطم.

8. مصنع الألبان ومصنع تعبئة العصائر:



ويتم فيه حلب وبسترة وتعبئة الألبان، حيث تنتج الوطنية لبن الماعز "كامل الدسم وقليل الدسم"، وتنتج كذلك حليب الإبل، وتصنع الأجبان، وتعبئ العصائر الطازجة المنتجة من فواكه المشروع، لتوفر للمستهلك بدائل طبيعية آمنة.

9. فرز وتعبئة الخضار والفواكه:

تعد الوطنية من أوائل الشركات التي قامت بتركيب خطوط تدرج وتعبئة للخضار والفواكه على مستوى الشركات الزراعية، وقد قامت بتركيب خط من شركة ديوران ويلاند (Duran Wayland) ذات الخبرة العريقة في هذا المجال لتدرج الفواكه بطاقة 3 طن في الساعة، ويقوم الخط بجميع العمليات من حيث التنظيف والتجفيف والفرز على أساس الحجم واللون.

○ ترشيد المياه:



تعد المياه من الموارد الثمينة في كثير من بلدان العالم فكيف بالمملكة العربية السعودية شحيحة الموارد المائية، لذا جعلت الوطنية هذا الأمر من أولوياتها، فاستخدمت عددًا من الطرق

لترشيد استخدام المياه، وأنفقت الشركة على هذه الأنظمة ما يقرب من 150 مليون ريال في سبيل توطئ تقنية توفير المياه في مشاريعها الزراعية بالجوف والقصيم ووادي الدواسر، وتعتمد هذه التقنيات على خفض مستوى استهلاك المياه وترشيد الاستهلاك لها، وقد اتبعت الشركة الوطنية الزراعية العديد من التطبيقات، منها:



1. نظام الري تحت السطحي (oscop):

وفيه يتم تمديد أنابيب الري تحت الأرض، وكذلك القيام بعملية الري تحت الأرض لتصل للجذور مباشرة دون إهدار في عملية تبخير المياه.

2. نظام الري بالتنقيط (Drip system):

وذلك لتقنين الاحتياجات المائية للنشاط الزراعي، فتعمل على توفير الاحتياجات المائية حول منطقة الجذور للنبات والاستغناء عن الري السطحي. ويوفر هذا النظام 60% من المياه مقارنة بنظام الرش السطحي بالحقول المفتوحة.

3. نظام "سكادا":

والذي يقوم بإمداد النبات بالاحتياجات الفعلية له وفق الأحوال الجوية وقياسات التربة دون إسراف أو هدر كما هو الحال في العديد من المشاريع الزراعية التي تعتمد في الري على إغراق التربة.

وبالإضافة إلى كفاءة استخدام المياه فإن هذه الأنظمة تقلل الأمراض الفطرية للمحاصيل الحساسة، كما تزيد الكفاءة الإنتاجية وتسهل الوصول إلى الحقول. ومن ضمن التوجهات لدى الوطنية، التركيز على الأشجار ذات القيمة النوعية وذات الاستهلاك المائي القليل.

○ فروع ومعارض الوطنية الزراعية:

تمتلك الوطنية الزراعية فروعاً في أرجاء المملكة يبلغ عددها أكثر من 20 فرعاً، كما يتم تصدير منتجات معينة للدول الأوروبية وسنغافورة، مما يعطي قيمة اقتصادية للاقتصاد الوطني، ويرفع نسبة الصادرات غير النفطية.



ويتم في هذه الفروع بيع أكثر من 100 صنف من الأصناف التي تنتجها الوطنية والحاصلة على شهادات محلية ودولية تثبت خلوها من المواد الكيماوية.



○ التوظيف والموارد البشرية للمشروع:

تستقطب الوطنية الكفاءات المتخصصة من كل أنحاء العالم، مع وجود استراتيجية واضحة لتوطين هذه الصناعة وتدريب الكفاءات الوطنية لديها. يبلغ عدد الموظفين العاملين في مشاريع الوطنية أكثر من 1,500 موظف، وحيث أن مشاريع الوطنية تقع في مناطق زراعية بعيدة عن المدن الرئيسية، وفرت الوطنية للعاملين في مشاريعها كافة ما يحتاجونه من خدمات، وتعتبر مشاريع الوطنية للزراعة مدناً متكاملة تحوي جميع ما يحتاجه الموظف من سكن مهياً، ومجمع للمدراس، وعيادات للرعاية الصحية، ووسائل للتواصل.

○ الشهادات والجوائز والعضويات:

- حازت الوطنية على عدد من الشهادات والجوائز المتخصصة، والتي من أهمها:
1. جائزة (BIOL): كأفضل جودة زيت زيتون بكر عضوي بالعالم للعام 2006م، منافساً بذلك أعرق مزارع ومعاصر الزيتون الأوروبية والشرق الأوسطية.
 2. شهادة الإيكوسيرت (ECO CERT): وهي منظمة عالمية أوروبية مخولة من الاتحاد الدولي بمنح التصديق على المزارع العضوية، وتقوم سنوياً بإرسال مراقبين لمتابعة تطبيق البرامج الزراعية وإجراء التحاليل والفحوصات، بهدف التأكد من مطابقة المنتج للمعايير المتبعة ليتم اعتماده كإنتاج عضوي معتمد.
 3. عضوية الاتحاد الدولي لحركة الزراعة العضوية (IFOAM).
 4. شهادة ISO 9001: حصلت الشركة على شهادة أيزو 9001 عام 1998م، وكانت من الشركات الرائدة في الحصول على تلك الشهادة.

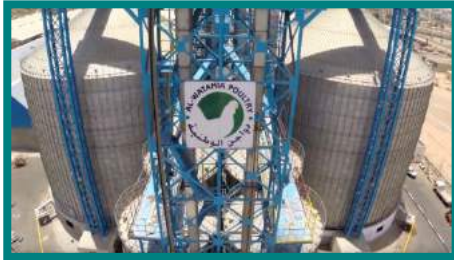
الوقفية الخامسة: شركة دواجن الوطنية



شركة دواجن الوطنية

يعد مشروع "دواجن الوطنية" أحد قصص النجاح والكفاح في المملكة العربية السعودية، كما يعد أحد أهم مشاريع الأمن الغذائي في المملكة في جانب الأمن الغذائي الحيواني، حيث يشكل المشروع معلماً اقتصادياً بارزاً على المستويين المحلي والإقليمي من ناحية حجم الاستثمار وحجم الإنتاج والمساحة المقام عليها المشروع.

بدأت القصة في عام 1977م، حيث لاحظ صاحب فكرة المشروع ومبادرته الأولى حاجة البلد لمشروع يحقق الأمن الغذائي، ويوفر دواجن مأمونة ومذبوحة حسب الطريقة الصحيحة في الشريعة الإسلامية، حيث بدأ المشروع بحماس وتفانٍ كبير من قبل المؤسس له، سليمان بن عبد العزيز الراجحي، وواجه المشروع في بدايته العديد من الصعوبات والتحديات، التي كانت واحدة منها كفيلاً بإنهاء المشروع، لكن حماس القائمين عليه وإيمانهم بفكرة المشروع وأهميته جعلهم يكملون مسيرته، وتحمل الراجحي في سبيل ذلك الكثير من الخسائر المادية خلال سنوات المشروع الأولى، وسنة بعد أخرى استمر المشروع في تجاوز التحديات وتحقيق النجاحات، حتى وصل إلى ما هو عليه الآن كمشروع وطني وقفي عملاق يوفر 40% من إنتاج السوق المحلية من الدواجن.



يقع المشروع في منطقة القصيم شمال العاصمة الرياض بـ 400 كم، ويبعد 25 كم شمال مدينة بريدة بمنطقة القصيم، ويوصف بأنه واحد من أضخم مشروعات

إنتاج الدواجن ومشتقاتها على مستوى العالم، وأحد العلامات المضيئة للاقتصاد السعودي، ومما يميز هذا المشروع هو شمول وحداته المختلفة ضمن رقعة جغرافية واحدة تضم بداخلها جميع أقسام المشروع الإنتاجية والأقسام الأخرى المتعددة، ويعد المشروع مدينة متكاملة يحوي على مساكن ومساجد ومطاعم وطرق وشبكات مياه وكهرباء وشبكات اتصال. مما يجعله مدينة متكاملة في قلب منطقة القصيم.

○ إنتاج الدواجن:



يبدأ إنتاج الدواجن من "أمهات الدجاج"، وهي الدجاج التي تنتج البيض المخصب الذي يفقس من خلاله الدجاج، ويحوي المشروع 284 حظيرة لأمهات

الدجاج، ويتم إرسال البيض المخصب إلى 8 فقاسات ضخمة يحويها المشروع، تبلغ طاقتها الاستيعابية 337 مليون بيضة سنويًا، وبعد 3 أيام من الحضانة يفقس البيض، ويتم إحالة الصيصان إلى حظائر خاصة لكل مرحلة من المراحل العمرية للدواجن، ويبلغ عدد الحظائر 990 حظيرة ينتج من خلالها المشروع أكثر 820,000 دجاجة يوميًا.

○ الذبح والسلخ:

يتم الذبح يدويًا حسب الشريعة الإسلامية، حيث يتم التأكد من أهلية الذابح واستكمالها للشروط، عدا ذلك فإن للذبح حسب الشروط الشرعية فوائد صحية جمة وفق ما توصلت إليه الدراسات العلمية المختلفة، حيث أن الذبح اليدوي الشرعي يعطي فرصة للدم كي ينساب خارجًا، أما في حالة الذبح غير الشرعي فإن الدم يحتقن في منطقة العنق مكونًا مواد سمية تتسرب إلى داخل جسم الحيوان، وقد تؤذي هذه المواد الإنسان الذي يتناول لحم الدجاج، وعلاوة على ذلك فقد أثبت الذبح اليدوي الإسلامي عبر الدراسات أنه يسبب ألمًا أقل بكثير للحيوان من طرق الذبح الأخرى.

يتم الذبح والسلخ في 3 مسالخ مجهزة بأحدث التقنيات لإنتاج الدجاج المبرد والمجمد، تبلغ طاقتها الإنتاجية 42,000 دجاجة مجهزة في الساعة وفق أحدث الأجهزة والتقنيات في كافة المراحل، بدءًا من تنظيف الدجاج، وانتهاءً بغسله وتجفيفه وتغليفه آليًا وذلك تحت إشراف مراقبي الجودة المتخصصين، ثم يمر الدجاج بعد ذلك على ميزان إلكتروني يقوم بفرز الدجاج حسب الوزن، ومن ثم يرسل المجمد منه إلى ثلاجات خاصة ليحفظ تحت 30 درجة مئوية تحت الصفر، بينما ينقل الطازج إلى المستهلك مباشرة.

○ البيض:



وتأكيدًا لريادتها الدائمة فإن دواجن الوطنية رائدة في إنتاج بيض المائدة بطريقة علمية حديثة، حيث تنتج حوالي مليون بيضة يوميًا وذلك من خلال مزرعتين لإنتاج البيض، في

كل مزرعة 18 حظيرة بإجمالي 36 حظيرة مزودة بأقفاص خاصة، تتسق في خطوط التجميع وتدرج البيض حتى ماكينة الفحص، ومن ثم وصولها إلى مكينتي التعبئة الآلية التي تبلغ طاقة كل منها 45 بيضة في الساعة، ويتم طباعة اسم الوطنية على كل بيضة بواسطة ماكينات خاصة.

○ صحة الدواجن:



حيث أن الدواجن تعتبر ذات حساسية عالية للإصابة بالأمراض المختلفة، يتم في المشروع إجراء مسوحات مرضية دورية من خلال معامل متكاملة للتعرف على احتمالات

حدوث أي إصابة قد تضر بمستوى الإنتاج، وعلى ضوء نتائج هذه المسوحات يتم تطوير وتطبيق التدخلات الوقائية عن طريق تصميم برامج التطعيم المناسبة، كما يتم إجراء برامج العلاجات المناسبة للحالات التي يتم تشخيصها من خلال نوعيات وجرعات آمنة حيويًا ومنتابقة مع المواصفات العالمية والمحلية للحفاظ على صحة العملاء.

○ مصنّعات الدجاج:

يحتوي المشروع على مصنع متخصص لمصنّعات الدجاج تم إنشائه وفق أحدث الأسس العلمية من حيث الاهتمام بالجودة والكفاءة الفنية، تم تجهيزه بأحدث الأجهزة والمعدات.



يقوم هذا المصنع بإنتاج مجموعة متنوعة من مصنّعات لحوم الدجاج، مثل قطع الدجاج والبرجر وكفتة الدجاج ونقانق الدجاج ومورتديلا الدجاج ومفروم

الدجاج وصدور الدجاج وشاورما الدجاج، والعديد من الأنواع الأخرى ذات الجودة العالية والأشكال والأوزان المتنوعة، والتي تنتج بشكل آلي دون تدخل اليد البشرية، وسيبلغ عدد الأصناف التي ينتجها المصنع حوالي 150 صنفًا متنوعًا.

○ أعلاف الدجاج:

يوجد بالمشروع 4 مصانع لإنتاج أعلاف الدجاج بطاقة إنتاجية تصل إلى 1,800 طن يوميًا، أي أكثر من نصف مليون طن سنويًا، وتغطي هذه الكمية كافة احتياجات المشروع بالإضافة إلى استعمالها للأغراض التجارية.

وجميع المواد المستخدمة في صناعة الأعلاف طبيعية 100%، وتتكون من: الذرة الصفراء، فول الصويا، الشعير، زيت نباتية، كلوريد الصوديوم، ومزيج من الفيتامينات والأملاح المعدنية.



تم تشييد 8 صوامع ضخمة على مساحة 25,000 متر مربع في ميناء ينبع التجاري، بطاقة

استيعابية تصل إلى 420,000 طن لتوفر مخزونًا استراتيجيًا لغذاء الدواجن.

○ المستودعات:

يعد الدجاج أحد السلع ذات الحساسية العالية والتأثر بظروف التخزين، لذا يتم حفظ الدجاج في مستودعات مبردة ومجمدة ضخمة، ويراعى في هذه المستودعات توفر البيئة الملائمة من حيث نسبة الرطوبة ودرجة الحرارة التي يجب أن تكون أقل من 18 درجة مئوية، وذلك للمحافظة على جودة إنتاج الدجاج حتى يصل إلى المستهلك بشكل آمن.

○ النقل:



يعتبر أحد أبرز التحديات في إنتاج الدواجن هو توزيعه، حيث يعتبر من المنتجات سريعة التلف، والتي لا بد من

إيصالها للعميل بكل عناية واهتمام، لذا استثمرت دواجن الوطنية في هذا الجانب بكل سخاء، حيث تمتلك الوطنية أسطولاً ضخماً للنقل يفوق 1,500 شاحنة تبريد، تنقل المنتجات بشكل مبرد ومجمد إلى جميع أنحاء المملكة ودول الخليج.

○ الموارد البشرية:

تولي الشركة الموارد البشرية اهتماماً عالياً، وبالأخص الموارد البشرية الوطنية، حيث قامت الشركة بدعم جهود السعودية كواجب وطني وتوجه استراتيجي لضمان توفير الكفاءات البشرية القادرة على إدارة الشركة واكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير الشركة مستقبلاً، حيث يعمل في دواجن الوطنية حوالي 7,500 موظف وموظفة، 25% منهم سعوديون.

ومن باب مسؤوليتها الاجتماعية، تعطي الشركة أولوية في التوظيف للمحتاجين من أهالي المنطقة، ويتم الاستعانة بالجمعيات الخيرية لاستقطاب ذوى الدخل المحدود والمحتاجين لتوظيفهم في المشروع.



كما تقوم الشركة بتشغيل وتمكين المرأة السعودية من خلال إيجاد فرص عمل لها في المجالات الإنتاجية المختلفة بالمشروع، حيث وفر المشروع

فرصاً نسائية للعمل في بيئة مستقلة، حيث يعمل في المشروع أكثر من 1,000 امرأة.

○ الجودة:

لا تعد الجودة في دواجن الوطنية هدفاً نهائياً فحسب، بل إنها التزام راسخ لتكريس كافة الجهود من أجل إنتاج غذاء صحي وآمن، حيث حصلت الشركة على شهادة ISO 9002 في وقت مبكر، حيث أتمت شروط الحصول عليها في عام 1997م، ويطبق المشروع المواصفات القياسية السعودية والدولية المعتمدة، وتمثل هذه المعايير في:

1. المعايير الخاصة بدواجن الوطنية.
2. المواصفات السعودية والخليجية.
3. معايير ISO 9001:2000.
4. معايير ISO 22000.
5. معايير المختبرات (NACMCF).
6. معايير الشركات المنتجة للسلاطات.

○ الجوائز والشهادات:

1. الجائزة العالمية في ريادة الأعمال.



2. أفضل منتج حلال في معرض جلفود دبي 2014م.



3. ISO 9001:2008.

الوقفية السادسة: الشركة الوطنية للصناعة



الشركة الوطنية للصناعة
AL WATANIA FOR INDUSTRIES

الشركة الوطنية للصناعة

هي إحدى شركات مجموعة الوطنية، وتعتبر الوطنية للصناعة ثمرة من ثمار القراءة الجيدة لخطط التنمية الوطنية، حيث كان الهدف من إنشائها المساهمة الفعّالة في إنجاح تلك الخطط من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي صُممت لتشتمل على منظومة صناعية تتواكب مع المتغيرات المحلية السريعة، وتدعم القطاع الصناعي في الوطن.



ولعل من أبرز مفاخر الشركة أن تم اختيارها لتكون - وجميع الوحدات التابعة لها داخل وخارج المملكة العربية السعودية - جزءاً من أوقاف الشيخ سليمان عبد العزيز الراجحي، التي يعود ريعها لخدمة أعمال الخير والبر والإحسان. وفي اختيارها ضمن المجموعة الوقفية عدد من الدلالات، لعل من أهمها بُعدها الاستراتيجي ودورها الكبير في المنظومة الاستراتيجية الصناعية المحلية، والرغبة في بقائها وعدم تعثرها أو تفككها فيما بعد، ولتكون نموذجاً مشرقاً للقطاع الوقفي، بعد دوره التنموي والاقتصادي.

ولتقوم "الوطنية للصناعة" بدورها في خدمة ودعم جميع القطاعات التصنيعية والاستهلاكية والخدمات الزراعية تحوي الوطنية للصناعة عددًا من المصانع، وهي:

1. مصنع بلاستيك الوطنية (WP).
2. الشركة الوطنية للمنتجات الورقية (Waper).
3. الشركة الوطنية لصناعة البلوك ومواد البناء.
4. شركة الأغذية العالمية (CAPEX).
5. المصنع الوطني للمواد الغذائية - الواحة (nffp).
6. الشركة الوطنية لصناعة الأوعية (CMC).

قامت "الوطنية للصناعة" على هدف تنموي هام، وهو: "زيادة القيمة المضافة للنتاج الوطني من خلال استخدام مواد وموارد محلية بنسبة كبيرة كمواد أولية داخلية في الصناعة".

وضمن هذا الهدف يعمل المشروع الوقفي بكل احتراف لزيادة حصته في السوق المحلي، فضلاً عن وجود سياسات تصديرية طموحة تعمل على طرح منتجات سعودية عالية الجودة وبأسعار تنافسية، داعمة بذلك سياسة التواجد السعودي محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030م، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وزيادة الصادرات غير النفطية.

يعمل في الشركة الوقفية ما يقارب 2,300 موظف من الموارد البشرية المؤهلة.

○ الشركات التابعة لها:

أولاً: مصنع بلاستيك الوطنية (WP):



بلاستيك الوطنية هي من الشركات الرائدة إقليمياً في صناعة وتوزيع المنتجات البلاستيكية، أنشئ المصنع عام 1982م، ويعتبر من أقدم المصانع في المملكة في مجال الصناعات

التحويلية وصناعة المنتجات البلاستيكية الاستهلاكية التي تلبى مختلف الاحتياجات، وبحمد الله وخلال 34 سنة أصبحت الشركة الوقفية واحدة من أكبر مصنعي منتجات البلاستيك، وذلك بفضل الله ثم بحرصها على مواكبة أعلى درجات ومقاييس الجودة.

تتواجد "بلاستيك الوطنية" في مدينة الرياض، وتمتد على مساحة تفوق الـ 80,000 مترًا مربعًا، إضافة إلى تجهيزات ومعدات حديثة بأخر ما توصلت إليه التكنولوجيا من معدات ومكائن، ويعمل في الشركة الوقفية حاليًا أكثر من 800 شخص من أكفأ الموارد البشرية.

● المنتجات:

أ- المنتجات البلاستيكية الاستهلاكية:



وتشمل المنتجات الاستهلاكية للاستخدام لمرة واحدة، مثل الأكواب لمختلف أنواع المشروبات الساخنة والباردة بمختلف المقاسات، وعلب حفظ الطعام وتقديمه السائل منه والجاف بمختلف المقاسات والأنواع، وكذلك صحنون تقديم الطعام بمختلف المقاسات والأشكال.

ب- منتجات الأنابيب:



وتشمل الأنابيب البلاستيكية المستخدمة في تمديدات المياه، والتي صنعت بأجود أنظمة التصنيع السعودية والألمانية والأمريكية.

ج- التغليف المرن:



تغليفات المواد الغذائية بشتى الأنواع وبمختلف المقاسات مع الطباعة.

د- منتجات الحقن والنفخ:



وتشمل العلب البلاستيكية المقواة "البراميل" بمختلف المقاسات والأوزان بنوعها السادة والمطبوع.

هـ- منتجات الفيلم الصناعي:



أكياس مختلفة الأنواع والاستعمالات ذات جودة عالية وقدرة على التحمل، ومنها ما هو مخصص لتغليف الدواجن وغيرها.



و- السكاكين ورقيقة الجدار:

ويشمل خط الإنتاج هذا السكاكين والملاعق والأشواك البلاستيكية مختلفة الأحجام، إضافة إلى حافظات الطعام مع غطاء خفيف سهل الحمل والنقل.

● أهم إنجازات الشركة:

أ- حصل قسم الورشة المركزية على جائزة أحسن أداء في مجال السلامة في شهر أكتوبر من عام 2012م.

ب- حققت شركة بلاستيك الوطنية إنجازًا جديدًا، وذلك بإتمام 4 مليون ساعة عمل آمنة دون حدوث أي إصابة مهددة للوقت، مما يعطي مؤشرًا واضحًا يدل على تعزيز ثقافة الأمن والسلامة في الشركة.

ج- حصل قسم الورشة المركزية في مصنع بلاستيك الوطنية على جائزة أحسن أداء في مجال السلامة لشهر يوليو 2014م.

د- حصلت وحدة التغليف المرن في بلاستيك الوطنية، وللسنة السادسة على التوالي، في شهر أكتوبر على شهادة (BRC Certification body) من مؤسسة ساي جلوبال العالمية.

ثانيًا: الشركة الوطنية للمنتجات الورقية (Waper):

الوطنية للمنتجات الورقية "مصنع الرياض للكرتون سابقًا" هي إحدى الوحدات الاستراتيجية لمجموعة الوطنية للصناعة، حيث تعد من أكبر المصانع في تصنيع وتوريد الكرتون المضلع وأطباق البيض على مستوى الخليج العربي والشرق الأوسط.

بدأت مسيرة الوطنية للمنتجات الورقية من خلال مصنع الرياض للكرتون الذي أسس عام 1401هـ، أي منذ ما يزيد عن 35 سنة، بطاقة إنتاجية قدرها 15,000 طن متري من الكرتون المضلع و15,000 ربطة من أطباق البيض، وتقدر الطاقة الإنتاجية الآن بحوالي 150,000 طن متري من الكرتون المضلع، و960,000 ربطة من أطباق البيض.

تمتلك الشركة الوقفية مصنعين متكاملين لإنتاج الكرتون المضلع في الرياض وجدة، إضافة إلى مصنع إنتاج أطباق البيض في الرياض.

● المنتجات:

- أ- الكرتون المضلع القابل للقفل ذاتيًا، لمختلف أنواع الخضار والفواكه والدواجن.
- ب- الكرتون المضلع للتعبئة، الذي يلبي جميع احتياجات تعبئة المياه والمرطبات والألبان والتمور، واحتياجات مراكز الشحن والأثاث والمكاتب والثلاجات والمستودعات.



● أهم الإنجازات:

- أ- تم عقد العديد من الشراكات مع أعرق الشركات الكبرى العالمية في هذا المجال، منها شركة بوست السويسرية، وشركة بي إتش إس الألمانية.
- ب- تم بحمد الله تجاوز مصنع الرياض حاجز الـ 7,000 طن إنتاج ومبيعات في عام 2014م.
- ج- الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001:2000.

ثالثًا: الشركة الوطنية لصناعة البلوك ومواد البناء:

تأسست الشركة الوطنية لصناعة البلوك ومواد البناء عام 1975م، وهي متخصصة في صناعة مواد البناء وكل أنواع ومنتجات الطين، ويتم توزيعها محليًا وخارجيًا، وكان إنشاؤها استشعارًا لأهمية توفر المواد الأساسية في تطوير البنية التحتية للمملكة العربية السعودية.



تقدم الشركة الوطنية لصناعة البلوك ومواد البناء كميات وافرة من الإنتاج، والتي حظيت بالرضا على الصعيدين المحلي والعالمي، وتميز منتجاتها بكونها موافقة للمواصفات والمقاييس المعتمدة وذات جودة عالية.

تنتج الشركة أغلب مواد الإنشاءات، والتي تشمل البلوك والسقوف والمواد العازلة التي تصنع بحسب المعايير والمقاييس العالمية، وتقع مصانعها في الحائر جنوب الرياض، وهي عبارة عن مصنعين متجاورين لتصنيع مختلف أنواع البلوك، كما تنشئ الشركة الآن مصنعها الجديد على مساحة 170 ألف متر مربع في مدينة سدير الصناعية، بطاقة إنتاجية تصل إلى 1,200 طن من البلوك الأحمر يوميًا.



• المنتجات:

تشمل منتجات الشركة أنواعًا مختلفة من بلوك البناء، مثل القوالب المجوفة غير القابلة للأحمال، والقوالب القابلة للأحمال، والمعزولة، وقوالب الأسقف، وغيرها.

رابعًا: شركة الأغذية العالمية (CAPEX):

تعد شركة الأغذية العالمية "كابكس" من الشركات الرائدة في مجال التعبئة والتغليف، والتي اعتمدت على أعلى المعايير والمقاييس العالمية في بناء جميع المرافق وخطوط الإنتاج.



تدخل منتجات شركة كابكس في جميع أوجه حياتنا اليومية، بدءاً من طعام الأطفال والفواكه والمربى وحتى المعلبات. وتعتمد الشركة في تصنيع منتجاتها على الألمنيوم، حيث يعتبر الصفائح الأفضل في صناعة التعبئة والتغليف لكونه عازلاً عالي الجودة، مما يعد عاملاً لطول فترة صلاحية استخدامه، وتبلغ القدرة الإنتاجية السنوية لهذه الشركة الوقفية 1,6 مليار غطاء، وهي الأكبر في المنطقة.

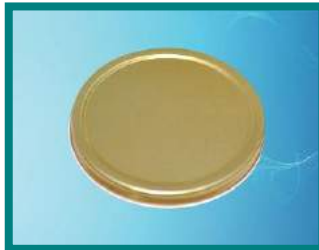


تم تركيب خطوط الإنتاج بالاتفاق مع أبرز الشركات العالمية المتمكنة، مثل شركة ناروسكا الألمانية - أحد أكبر الشركات المصنعة لخطوط الإنتاج للعلب المعدنية -، كما تعتمد الشركة الوقفية عددًا من المعايير الدولية في الجانب التصنيعي، منها معايير FSSC 22000:2010.

ومن باب مسؤولية الشركة تجاه توفير استهلاك الطاقة، تم تركيب نظام للحد من استهلاك الغاز في عملياتها لتسخين أفران الطلاء، ويحقق النظام توفيرًا بنسبة 20% من استهلاك الغاز.

• المنتجات:

تنتج الشركة الأغذية بمختلف أنواعها، مثل أغذية البرطمانات الزجاجية، وأغذية الألمنيوم، وأغذية الألمنيوم الغشائية، والأغذية سهلة الفتح.



خامساً: المصنع الوطني للمواد الغذائية - الواحة (nffp):

تأسس المصنع الوطني للمواد الغذائية عام 1972م، ويعتبر من أهم المصانع في مجموعة الوطنية للصناعة التي أوقفها الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي.



يقوم المصنع الوطني للمواد الغذائية بإنتاج جميع أنواع العصائر طويلة الأجل وتقديمها بعبوات ذات تصاميم مختلفة الأنواع، الورقية

والألومنيوم والزجاجية والبلاستيكية، إضافة إلى إنتاج معجون الطماطم.

انتقل المصنع إلى موقعه الحالي في المدينة الصناعية الثانية بالرياض في السنة 1990م على مساحة 23,000 متر مربع للمساعدة في توفير المنتجات بالكمية والجودة



المطلوبين للمستهلك.

وقد نال المصنع شهادة (GMP) من وزارة الصحة نظير حرصه الكبير على اعتماده أرقى معايير الجودة، كما أن المصنع الوطني للمواد الغذائية يطبق

نظم آيزو لتصنيع الأغذية (FSMS/ HACCP ISO 22000:2005).

كما يتم العمل حالياً على المصنع الجديد، الذي سيكون أول مصنع للمواد الغذائية في العالم يدار بشكل شبه آلي، ويعمل بالحدود الدنيا لاستهلاك مصادر الطاقة، ويمتد المصنع الجديد على مساحة 752,000 متر مربع، وسيبدأ عند اكتماله على تصنيع منتجات الشركة التي اشتهرت في الأسواق المحلية ودول مجلس التعاون والمنطقة، مثل مياه الواحة وألبان ميلكو وعصائر لاكنور والخليج والصفاء، ومن المتوقع أن تبدأ العمليات التشغيلية بالمصنع الجديد في بداية الربع الأول من عام 2018م، ويقع المصنع ضمن مجمع الصناعات الغذائية التكاملية في مدينة خليفة الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

● المنتجات:

تشمل منتجات المصنع عدداً من الماركات التي تم بناؤها خلال الفترات الماضية في مجال العصائر والمشروبات الغازية ومشروبات الطاقة وشراب الشعير، بمختلف العلب، سواء الزجاجية أو المعدنية أو الكرتونية، مثل عصائر الواحة وشراب لب وليما كولا وغيرها.



سادساً: الشركة الوطنية لصناعة الأوعية (CMC):

أنشئت الشركة الوطنية لصناعة الأوعية عام 1976م على أسس صناعية وإمكانات متطورة، وقد شهدت الشركة الوطنية لصناعة الأوعية مراحل متطورة خلال عمرها الممتد لأكثر من 40 عاماً من التطور، من خلال إضافة خطوط تقطيع الصفائح، وخطوط طباعة من أحدث الأنواع وبألوان متعددة، وخطوط تصنيع الأوعية بسرعات عالية وإمكانات متعددة، وقسم متكامل للتصاميم، وقسم تجهيز الطباعة، ومعامل الجودة بتجهيزات حديثة من أجهزة القياس والتحكم، ولعل التطور الأكبر الذي حصل للشركة هو تحولها إلى شركة وقفية بالكامل.



يقع مصنع الشركة في مدينة الرياض على مساحة 27,000 متر مربع، ولمواكبة نمو الطلب على منتجات الشركة وسعيًا لخدمة العملاء في مناطق

جغرافية أخرى بصورة أفضل تم افتتاح المصنع الثاني في جدة في عام 2000م.

ويتم توريد خطوط الإنتاج من أعرق الشركات العالمية في مجال عمل الشركة،
مثل شركة ناروسكا الألمانية وشركة كارابترى العالمية البريطانية.

• المنتجات:

يتم تصنيع ما يطلبه العميل من مواصفات وأحجام، مثل علب الأيروسول
ومعطرات الجو وعلب الزيوت وعلب الطلاء والكيماويات، بالإضافة إلى علب المواد
الغذائية.



الفصل الثالث

قضايا وقفية
في ضوء التجارب
العالمية



وقل ربّ
زدني علماً

طه
آية 114

أعدّه الدكتور:

أسامة بن عمر سليمان الأشقر

المبحث الأول: تجارب في التفكير الاستراتيجي الوقفي والخيري



تجارِب في التفكير الاستراتيجي الوقفي والخيري

وجدت أثناء اطلاعي على التجربة الخيرية الغربية نقاشات معمقة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي الذي يحكم ويوجه دفعة العمل الخيري الغربي، وأعتقد أننا بحاجة ماسة لنقل مثل هذه الأدبيات من خلال ترجمة الكتب والدراسات والبحوث ذات العلاقة، فمثل هذه الدراسات شبه معدومة لدينا.

أضع بين أيديكم هنا أهم طرق ومناهج التفكير الاستراتيجي الخيري الغربي.

دروس وقفية

- هل يستطيع القطاع الخيري والوقفي أن يحل كافة الإشكالات المجتمعة، وأن يسد احتياجات البشر كلهم؟
- هل يمكن للقطاع الوقفي أن يشكل قاطرة التغيير لحل الإشكالات المعقدة التي تواجه البشرية؟

الدراسات الحديثة تشير على أن سد فجوة احتياجات البشرية يحتاج توفير ما مقداره 2,5 تريليون دولار سنويًا، وهذا القدر لا يمكن للقطاع الخيري توفيره مطلقًا، ومن هنا ظهرت رؤى جديدة في التفكير الاستراتيجي الغربي مفادها: ضرورة أن يتجه القطاع الخيري لقيادة المجتمع لإحداث التغيير المطلوب، وحل الإشكالات المعقدة، وذلك يعني إشراك جميع قطاعات المجتمع في حل الإشكالات.

في عام 2007م أطلقت مؤسسة روكفلر الخيرية مبادرة أسمتها "الاستثمار المؤثر"، حيث رصدت المؤسسة مبلغ 42 مليون دولار، تنفق على عدة مراحل في 5 سنوات، وذلك بهدف تشكيل أسس هذه المبادرة، والتي تتمحور في إقامة بيوت خبرة تدرس احتياجات البشرية، ومن ثم إشراك الجميع

في رسم الخطط وإيجاد الحلول. ولمزيد من التوضيح يقوم بيت الخبرة بالوقوف على المشكلة، ومن ثم جمع كل المهتمين بها سواء من القطاع الحكومي أو الخاص أو الخيري، كذلك من الأفراد والمستثمرين وكافة المنظمات ذات العلاقة، ومن ثم يقوم هؤلاء جميعًا ببناء استراتيجية مشتركة لحل تلك الإشكالية، وبما يعود بالنفع على سائر القطاعات، وبما يضمن الاستمرارية والدوام.

منذ إطلاق هذه المبادرة تقدر مؤسسة روكفلر حجم الدعم المالي الذي وجه للبرامج الخيرية المنضوية تحت مثل هذه المبادرة 6,5 مليار دولار، ثلث هذا المبلغ تم من خلال برامج مباشرة أطلقتها المؤسسة. كما أن المؤسسة روكفلر وبفضل هذه المبادرة اكتسبت علاقات برؤساء دول ومنظمات حكومية خاصة، أيضاً هذا النموذج "الاستثمار الآمن" أصبح نظرية تعمل من خلالها عدد من المنظمات الحكومية والخيرية. ولتقريب الصورة أكثر أطلقت المؤسسة روكفلر بالتعاون مع مؤسسة بيل غيتس برنامجاً لتطوير الزراعة في إفريقيا قيمته 250 مليون دولار، حيث تم إنشاء كيان مستقل لإدارة هذا البرنامج أطلق عليه (AGRA)، وكانت فكرة البرنامج بسيطة وهي تحسين وتطوير البذور وإمداد المزارعين بها لزيادة المردود الزراعي ومضاعفته.

قامت مؤسسة (AGRA) بالاجتماع مع جهات حكومية غربية وإفريقية، وجهات من المستثمرين والبنوك والقطاع الخاص، وتم تقسيم العمل بين كل هذه المنظمات، حيث قامت 17 دولة إفريقية بوضع وسن قوانين تدعم استخدام تلك الحبوب، كما قامت الشركات الاستثمارية بتصنيع وتطوير تلك الحبوب وتوفيرها وبيعها للمزارعين، كما قام قطاع البنوك بتقديم قروض ميسرة لتسهيل شراء الحبوب من قبل المزارعين،



كما قامت منظمات حكومية غربية بتوفير دعم مالي للمشروع، وهكذا كما رأينا استطاعت المؤسسة جمع الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة، وأشركتهم في حلها، وبما يعود بالنفع على الجميع.

من حيث الأرقام تمكن 15 مليون مزارع من اقتناء هذه الحبوب المحسنة، باستفادة مالية إضافية لجيوب المزارعين تقدر بـ 3,1 مليار دولار عن السنة التي قبلها وذلك بالنظر لزيادة الإنتاج الزراعي، وغني عن القول ما تشكله هذه الأرقام من دعم للاقتصاد المحلي.

هذا النوع من التفكير الاستراتيجي وخلافًا للنظريات السائدة يحقق عدة فوائد، حيث يضمن هذا التلاقي مع احتياجات البشر الآنية المستعجلة، كذلك فهو يضمن توقع واستقراء الاحتياجات المستقبلية، ومن ثم بناء الخطط الاستراتيجية مع مراعاة البعدين، ذلك أن التغذية الراجعة التي تتوفر من خلال العمل على أرض الواقع هو مما يوفر فرصة لاستكشاف الإشكالات الواقعية والمستقبلية. خلافًا للتفكير الاستراتيجي القديم الذي كان يستقرئ الإشكالات عن طريق الدراسات النظرية التي تسهك وقتًا ومالًا دون أن تلبى الاحتياجات الآنية والمستعجلة.

لمزيد من الحديث حول هذه الرؤى الاستراتيجية يمكن أن نحدد العناصر التي تشكل طريقة عملها في نقاط ثلاث:

أولاً: التشاركية في التخطيط مع الآخرين:

فإذا كانت مشاكل البشرية لا يمكن حلها من خلال جهود القطاع الخيري وحده، فمن الضروري إشراك الآخرين في عملية التخطيط والتنفيذ.

على سبيل المثال تعمل مؤسسة روكفلر بالتنسيق مع عشرات من المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة على تشكيل برامج ذات فاعلية، والآن هناك تجمع من 30 مؤسسة يتحرك دومًا للتخطيط المستمر، كما أن هناك 70 مؤسسة أخرى تتواصل مع هذا التجمع الكبير.



مما يجدر ملاحظته أن مؤسسة روكفلر تقضي وقتًا طويلاً في رسم البرامج والتواصل مع الآخرين عن طريق الندوات والمؤتمرات، وهذا الوقت هو أكثر من الوقت الذي تقضيه المؤسسة في عملية المنح المالية.

ثانياً: تحقيق الجاذبية:

وذلك بهدف إدماج الآخرين في منظومة العمل، على سبيل المثال قامت مؤسسة روكفلر بتكوين بيوت خبرة تعنى بدراسة مشكلة معينة، ثم جمع اللاعبين والمهتمين بهذه القضية وإغرائهم بالاندماج في التخطيط والتنفيذ.

في عام 2008م ونظرًا للأزمة المالية تبنت الإدارة الأمريكية والبريطانية نظرية "الاستثمار الآمن"، فقامتا بتخصيص 2 مليار دولار، وهذا لم يكن لولا جاذبية تلك المبادرة لسائر القطاعات.

ثالثًا: العمل على تقوية الأنظمة الحاكمة والعلاقة بين المؤسسات ذات الصلة بالمشكلة:

فكثير من المشكلات يمكن حلها من خلال تقوية مؤسسات الدولة أو تعزيز شبكة الاتصال أو العلاقات فيما بينها.

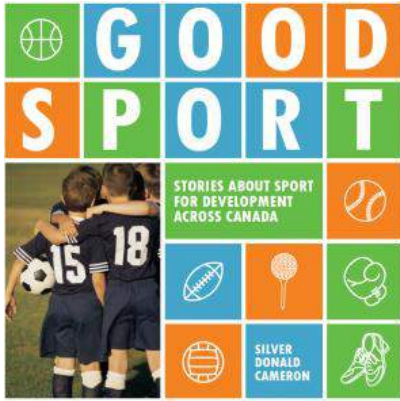
على سبيل المثال ارتأت مؤسسة بلومبرغ الخيرية أن تصرف جزءًا من اهتمامها على مجموعة (G40)، والتي تجمع تحت عضويتها المدن المهتمة بقضية التغيير المناخي. لذا قامت مؤسسة بلومبرغ الخيرية برصد مبلغ 6 مليون دولار دعمًا لإدارة المجموعة، كما دعمت المجموعة بـ 43 موظفًا جديدًا، وكان الهدف من وراء ذلك: تعميم التجارب الناجحة للحفاظ على بيئة المدن، وقد أثمر التنسيق بين هذه المدن في تحقيق إجراءات وبرامج فاعلة للحفاظ على البيئة على مستوى 63 مدينة، كل ذلك بفضل توفير المعلومات وتقوية أنظمة التواصل بين هذه المدن فحسب.



The McConnell Foundation
Helping build better communities
through philanthropy

من الأمثلة أيضًا على أهمية هذا النوع من التفكير الاستراتيجي والذي يهتم بقيادة المؤسسات الوقفية لقاطرة التغيير على مستوى المجتمع، هو ما فعلته مؤسسة (MCCONNELL) الخيرية الكندية، والتي لديها دومًا خطط استراتيجية مسبقة للعمل في مجالات الصحة والتعليم وبناء المجتمعات.

لكن وقع نظر المؤسسة (McConnell) على دراسة علمية حول أهمية الرياضة في بناء التوافق المجتمعي، خاصة في المجتمعات المتنوعة عرقيًا، فقامت المؤسسة بإطلاق مبادرة "الرياضة من أجل التطور"، دعت من خلال هذه المبادرة أصحاب العلاقة من القطاع الحكومي والخاص لبناء رؤية استراتيجية يشترك الجميع فيها بالتخطيط والتنفيذ، مما أدى لإطلاق مجموعة كبرى لدعم الرياضة في كندا.

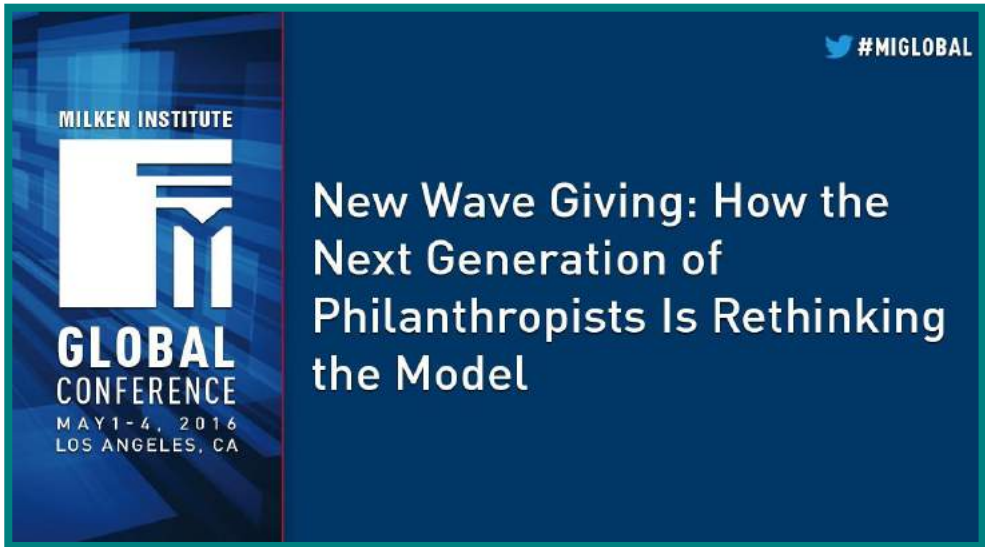


عام 2008م ونظراً للأزمة المالية أسهمت هذه المجموعة بدعم قطاع الرياضة بـ 3 مليارات دولار، وهذا الأمر لم يكن ليتحقق لولا مبادرة المؤسسة الخيرية وقيادتها قاطرة التغيير، حيث لم تدفع المؤسسة سوى ملايين معدودة للتخطيط وجمع الأطراف المختلفة صاحبة العلاقة، لكن الجهود أثمرت أضعاف أضعاف هذا المبلغ.

مثال آخر أضعه بين أيديكم، فقد اتخذت مؤسسة بلومبرغ الخيرية منهجية قيادة التغيير عبر نشر البرامج والقوانين والاستراتيجيات المتميزة والمتعلقة بحل مشكل معين، ومن ثم إقناع الدول بتبني مثل تلك الاستراتيجيات والقوانين. على سبيل المثال قامت المؤسسة بتقديم دعم للدول في مجال مبادرة المؤسسة للحد من أضرار التدخين، وذلك عبر الاستشارات القانونية والحلول والمعلومات فحسب.

المؤسسة ترى أنها منذ تقديمها لهذا الدعم في عام 2006م فإن أكثر من 60 دولة أقرت عددًا من القوانين التي اقترحتها المؤسسة، وبذلك تكون قد حافظت على صحة 800 مليون شخص من أضرار التدخين، وأنقذت حياة 4 ملايين شخص من آثاره. النمط الآخر من التفكير الاستراتيجي وهو النمط الأقدم والأكثر انتشارًا من النمط السابق، يعتمد أولاً على تشكيل رسالة ورؤية في التغيير، ومن ثم بناء برامج تتوقع احتياجات المجتمع المستقبلية، حيث يشرف على صياغة هذه البرامج مجموعة من الخبراء والمختصين، وقد وُجهت لمثل هذا النمط من التفكير الاستراتيجي انتقادات، منها: ضعف النتائج، وتجاهل الاحتياجات الآنية للمجتمعات، كذلك ضخامة التكاليف الإدارية، مع المدد الزمنية الكبيرة للتخطيط والتنفيذ، إلى غير ذلك من الانتقادات.

ما يجدر ذكره هنا أن بعض المؤسسات الوقفية الخيرية يقدم خدمات مختصة بالتخطيط الاستراتيجي المتميز والمبدع لصالح القطاع الوقفي. يمكن النظر على سبيل المثال لتجربة مؤسسة (Milken Institute Center for Strategic Philanthropy). وعلى كل حال فنحن بحاجة لنقل أدبيات وكتابات الغرب فيما يتعلق باستراتيجيات العمل الخيري، فهناك كتب ودراسات مفيدة يمكن أن يتفرغ لها أحد الباحثين جمعًا ودراسة.



MILKEN INSTITUTE

GLOBAL CONFERENCE
MAY 1-4, 2016
LOS ANGELES, CA

#MIGLOBAL

New Wave Giving: How the Next Generation of Philanthropists Is Rethinking the Model

المبحث الثاني: مراكز مراقبة الأداء الوظيفي والخيري



مراكز مراقبة الأداء الوقفي والخيري

إذا كان عرض التجارب والنماذج الوقفية هو أمر جدير بالاهتمام كما أسلفنا سابقًا، فكيف يمكن للباحث أو الواقف الاطلاع على نماذج معاصرة في مجال معين؟ هل توجد مواقع مختصة بعرض مثل هذه النماذج الوقفية؟ هل يمكن لنا الاستفادة من هذه الأمثلة في إنشاء الأوقاف الجديدة؟ أو ربما لتفصيل وقفية على أخرى من حيث المنح والتبرع؟

هنا أريد أن أحدثكم عن تجربة تتعلق باستحداث مراكز وقفية وخيرية، اختصاصها عرض النماذج الوقفية وتقييم عملها، بما يشكل نوعًا من الرقابة والمحاسبة من داخل القطاع الخيري أو الوقفي. ولست هنا بصدد عرض تجربة رقابة الدول على القطاع الوقفي والخيري، فهذا الأمر حاصل في معظم دول العالم وإن كان بدرجات متفاوتة.

الحق أن التجربة مفيدة جدًا وأفادتني على المستوى الشخصي في عدد من الأبحاث، ولم أر لها تطبيقًا في عالمنا العربي، وربما لو طبقت في بلادنا لكان لها مردود طيب بإذن الله على مستويات مختلفة.

إن مثل هذه المراكز ستجد لها مواقع إلكترونية يُعرض فيها عدد كبير من النماذج الوقفية والخيرية، حيث يتم نشر وعرض كل ما يتعلق بكل وقفية من معلومات إدارية ومالية، مع إجراء عدد من المقارنات مع باقي الوقفيات، كل ذلك يتم بطريقة مبسطة، يستطيع من خلالها الواقف أو المتبرع فهم المعلومة، وبالتالي إصدار القرارات المناسبة بناء على ذلك.

فوائد إنشاء مراكز مراقبة الأداء الوقفي والخيري:

سأبين هنا الإيجابيات التي يمكن أن تتحقق حال استحداثنا مثل هذه المراكز، سواء على مستوى الواقف، أو على مستوى المؤسسات الوقفية، أو على مستوى المجتمع ككل:

أولاً: الإيجابيات على مستوى الواقف:

1. المؤسسة الوقفية هي عبارة عن وكيل ونائب للواقف في سبيل تحقيق ما أوصي به. لكن في ظل ادعاء بعض المؤسسات الوقفية بتحقيق الإنجازات، على خلاف الواقع المتمثل بوجود انتهاكات وفساد مالي داخلي، هنا تأتي أهمية المعلومة من مصادر محايدة من قبل مراكز مراقبة الأداء.
2. التقارير المالية الصادرة عن المؤسسات الوقفية لا يمكن لكثيرين فهمها، وهنا يأتي دور هذه المراكز في وضع هذه المعلومات في قوالب مبسطة ومفهومة.
3. توظف هذه المراكز خبراء ومختصين في طرق التقييم ومناهجه لكي يتم تقييم المؤسسات الوقفية بناء على أسس علمية، وهذا النوع من التقييم المتخصص لا يتوفر في حق الواقف.
4. بعض هذه المراكز وبفضل تراكم الخبرات قامت بوضع معايير علمية مدروسة ومتداولة لتقييم المؤسسات الوقفية.
5. هناك الآلاف من المؤسسات الوقفية والخيرية العاملة على مستوى البلد الواحد، وهنا يأتي التساؤل كيف يمكن للواقف تخير الأفضل لإنفاق ماله؟ هنا يأتي دور هذه المراكز لإبراز المؤسسات الوقفية ذات التصنيف الأفضل لكي يوجّه إليها الواقف أمواله، بدل أن يتم الإنفاق الخيري دون وعي ومسؤولية.
6. مراكز مراقبة الأداء تسهل للواقف الوصول إلى المعلومة بكل يسر وسهولة، كذلك توفر عليه الوقت والجهد، نظرًا لطريقة جمع وعرض وتبويب المعلومات.

7. تنحى مثل هذه المراكز موهبة "الإنفاق الذكي والواعي" لدى الواقف، وهذا عموماً يقوي القطاع الوقفي، بل يقوي المجتمع.
8. هذه المراكز تقدم للواقف عدة اعتبارات وأسس للتقييم، بناء عليها يمكنه التخير منها بحسب اهتماماته وميوله الشخصية، فبعض الواقفين يهتم بحجم الممتلكات، وآخر يهتم باعتبار السيولة، وآخر ينظر لحجم المصاريف أو الأجور والرواتب، إلى غير ذلك من الاعتبارات التي توفرها تلك المراكز في قوالب مبسطة.
9. الدراسات والبحوث أشارت إلى زيادة معدل إنفاق الواقف أو المتبرع عند وجود طرف ثالث محايد يقيم أداء المؤسسة الوقفية.
10. يستطيع من أراد إنشاء وقف جديد الاطلاع على عدد كبير من التجارب الوقفية في تخصص معين، كما يمكنه التخير منها بحسب درجة الأداء والتقييم، ومن ثم يمكن للواقف أن يبدأ من حيث انتهت إليه مثل هذه الأوقاف المتميزة، كذلك الوقوف على نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف، كما أن هذه المراكز تقدم مقارنات مفيدة في هذا الإطار.
11. تقدم مثل هذه المراكز رؤية يومية لما يجري في القطاع الخيري من إنجازات أو إخفاقات، حيث تعرض تلك الأحداث في الإعلام، وبالتالي هذا يمكن الواقف من متابعة ورصد أي إخفاق يتعلق بأمواله التي رصدها، وربما متابعتها قبل أن تضيع سدى في حال وجود انتهاك لدى وقفية بعينها.
12. مكنت مثل هذه المراكز للواقف التواصل المباشر، حيث يمكنهم تقديم نصائح ودراسات ذات اختصاص باهتمام الواقف.

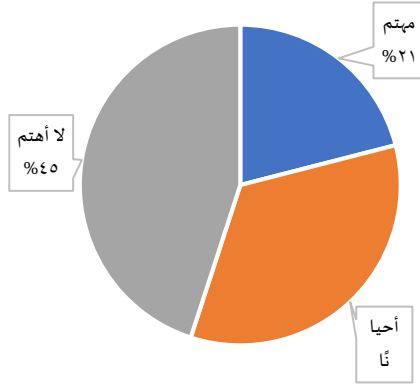
ثانيًا: الإيجابيات على مستوى المؤسسات الوقفية والخيرية:

1. مراكز مراقبة الأداء تبني جسور الثقة بين الأفراد والمؤسسات الخيرية، كما أنها تقوي جانب المؤسسات الوقفية الفاعلة المهتمة بحق ومسؤولية بحل إشكالات المجتمع، ومن ثم زيادة المنح المالية الموجهة لها على حساب المؤسسات الوقفية الضعيفة.
2. يمكن لقيادات المؤسسة الوقفية الاستفادة من مواطن الخلل التي تعرضها مراكز الرقابة في حقها، ومن ثم استخدام تلك المعلومات في وضع الاستراتيجيات والسياسات في المستقبل لتلافي مثل تلك السلبيات. كما يمكن للمؤسسات الوقفية الاستفادة من الإحصاءات الموجودة في مثل هذه المواقع لتطوير أعمالها بناء على أسس علمية.
3. تقدم مثل هذه المراكز إحصاءات حول أولويات الإنفاق لدى المتبرع، وهذه الدراسات ضرورية لفهم نفسية المتبرع، وقد ينبني عليها وضع سياسات مختلفة.
4. يمكن للمؤسسة الوقفية استخدام نتائج تقييم الأداء كأداة تسويقية لجلب المنح وتكثيرها، وهذا ما أشارت إليه عدة دراسات أن أكثر من 50% من المتبرعين يهتمهم النظر إلى محكم خارجي لتقييم أداء المؤسسة الخيرية. انظر الشكل أدناه.
5. دراسة أخرى بينت أن حجم التبرعات الواردة للمؤسسة الخيرية يزيد في حال تقييم المؤسسة بشكل إيجابي من طرف ثالث مستقل.

نتائج استطلاع: ما مدى اهتمامك بتقييم أداء المؤسسات الخيرية

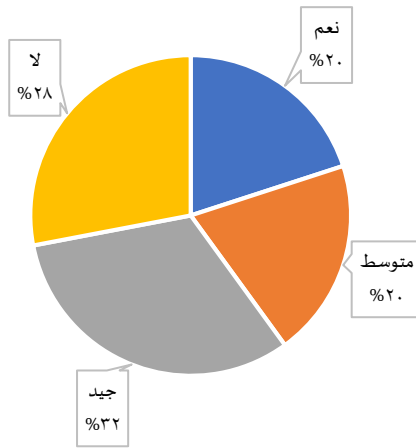
من قبل مراكز الأداء؟

البلد: الولايات المتحدة الأمريكية



نتائج استطلاع: هل يزيد تقييم المؤسسة المستقل من تبرعاتك؟

البلد: الولايات المتحدة الأمريكية



-
- ثالثاً: الإيجابيات على مستوى صناع القرار من القانونيين والإعلاميين والباحثين:
1. تشكل المعلومات التي تنشرها مثل هذه المراكز فرصة لصناع القرار والباحثين لتطوير هذا القطاع، خاصة في مجال القوانين المتعلقة بحماية المال الوقفي والخيري، ومن ثم وقف التجاوزات والفساد في هذا القطاع.
 2. تقوم هذه المراكز بإصدار عدد من التقارير الإحصائية المهمة لذوي الاختصاص من القانونيين والباحثين.
 3. بعض هذه المراكز يقوم بالتعاون مع أجهزة الدولة المختلفة ومع وسائل الإعلام في حال وجود انتهاك يستوجب الملاحقة القانونية.
 4. تتبع أهمية مراكز مراقبة الأداء بالنظر لأهمية المؤسسات الوقفية والخيرية ذاتها باعتبار هذا القطاع حيوي للدول المعاصرة، فعلى سبيل المثال أوردت دراسة لجامعة (Hopkins) الأمريكية أن عدد الناشطين في القطاع الخيري الأمريكي 70 مليوناً بين عامل ومتطوع، كما أن الإيرادات الناتجة عن هذا القطاع بما فيه من قطاع صناعي وتجاري ما يقارب 1،9 تريليون دولار، وهو ما يتجاوز حجم (GDP) لكندا وأستراليا وروسيا مجتمعة.
- وعليه فإننا نحتاج إلى مزيد من الأدوات التي تعين على رقابة هذا القطاع، لا بهدف إقصائه، ولكن بهدف تطويره نحو مزيد من الفاعلية، ومع ملاحظة أن أفضل وسيلة للرقابة على هذا القطاع هو أسلوب الرقابة من داخل القطاع الخيري نفسه لا أسلوب رقابة الدولة وإن كان مطلوباً في الوقت ذاته.

أهم وأشهر مراكز مراقبة الأداء الوقفي والخيري:

هذه أهم وأشهر مراكز مراقبة الأداء، على سبيل المثال لا الحصر:

○ (American Institute of Philanthropy):



مقر المؤسسة في شيكاغو، والتقييم لديهم يتم بحسب الأحرف من (A+) إلى (F)، الموقع الإلكتروني يتضمن تقييماً لـ 500 مؤسسة وقفية وخيرية، وشعار الموقع الإلكتروني عبارة عن كلب حراسة.

○ (Charity Navigator):



CHARITY NAVIGATOR
Your Guide To Intelligent Giving

سنتكلم عنها بتفصيل لاحقاً.

○ (BBB GIVE):



نتجت هذه المؤسسة عن عدة اندماجات، كما أنها تتميز بوضعها معايير خاصة على أساسها تقيّم المؤسسات، لديها 20 معياراً ضمن 4 محاور، هي:

- الوضع الإداري للمؤسسة الخيرية.
- مدى التأثير والإنجاز.
- الوضع المالي.
- قضايا متعلقة بجمع التبرعات.

○ (Guide Star):



GUIDESTAR

هذه المؤسسة لا تقيّم المؤسسات الخيرية فحسب، وإنما تقوم بنشر الوثائق، حيث تملك

هذه المؤسسة حوالي 5 مليون وثيقة تتعلق بـ 1,9 مليون مؤسسة.

الملاحظ أن هذه المؤسسات المستقلة الأربع جغرافيًا تتبع للولايات المتحدة الأمريكية، حيث إن التجربة الأمريكية أكثر تميزًا من حيث عدد وقوة مثل هذه المراكز. في الجانب الآخر لاحظت تحفظًا لدى بعض الدول الأخرى كبريطانيا وأستراليا وكندا على قضية التقييم الخارجي المستقل لأداء المؤسسات غير الربحية، لذا في هذه الدول ستجد المحاولات في هذا الإطار ضعيفة، كما أن لتلك الدول دورًا في تقييم أداء المؤسسات، بالنظر لوجود مفوضيات عليا للعمل الخيري فيها، خلافًا للولايات المتحدة الأمريكية. أيضًا مما يجدر ذكره هنا أن معظم المراكز تقدم خدمة التقييم لأداء المؤسسات الوقفية والخيرية كما ذكرنا، لكن بعض هذه المراكز تنشر الأرقام في قوالب بسيطة ومفهومة، وتترك الحكم للقارئ.

كذلك نلاحظ أن هناك تنافسًا قويًا بين هذه المراكز لأخذ أكبر حصة من المصدقية لدى الجمهور، وبالتالي فإن لذلك أثرًا لا يمكن إنكاره على تغيير وجهة المنح والتبرعات المالية، فقد بينت إحدى الدراسات أن المنح والتبرعات المالية تختلف من مؤسسة لأخرى بالنظر إلى قوة المركز أو المحكم الخارجي. الشكل أدناه يبين ترتيب كل مركز من حيث قوة الأداء بحسب رأي الجمهور الأمريكي.

مثال تطبيقي:

لتقريب الصورة للقارئ الكريم، ولكي تتوضح فوائد مثل هذه المراكز، سأضرب مثالًا تطبيقيًا، وكلي أمل أن تعمم مثل هذه الأفكار في بلادنا، وإن كان يقف في وجه ذلك عوائق فلا مانع أن تذلل.

سأحدثكم عن مركز مراقبة الأداء (Charity Navigator)، له موقع على الشبكة الإلكترونية بذات الاسم، وهذا المركز يقدم معلومات وإفصاحات عن 8,000 مؤسسة غير ربحية، كما أنه يقيم وضع 1,100 مؤسسة غير ربحية.

هذا المركز (Charity Navigator) أنشأه أحد كبار المتبرعين عام 2001م حين وجد نفسه أمام إشكالية فيما يتعلق بالمنح الخيرية، ونظرًا لما كان يسمعه عن الانتهاكات والفساد المالي الذي تلبست به بعض مؤسسات العمل الخيري، فكانت نشأة هذا المركز، وفق رؤية مفادها: "تنمية توجهات الإنفاق الخيري الواعي، وبما يشكل فارقًا وتغييرًا في معالجة الإشكالات اليومية".

لهذا المركز مجلس أمناء ومجلس استشاري ولوائح وتقارير مالية تصدر سنويًا، ولتعزيز استقلالية هذا المركز فإنه لا يتلقى التبرعات والمنح من قبل المؤسسات الوقفية والخيرية التي يقوم بتقييمها، لكن الموقع الإلكتروني يُدعم من خلال عدد من المؤسسات الإعلامية الراعية، مثل (FOX) و (CNN) و (FORBES) و (The New York Times)، وقد وصل عدد زوار الموقع الإلكتروني 9 ملايين زائر في العام 2015م، حيث قِيّمت مجلة (Times) موقع المؤسسة كأفضل 50 موقعًا إلكترونيًا للعام 2006م.

عند دخولك إلى الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني للمؤسسة ستجد تصنيفًا للمؤسسات غير الربحية من حيث العمل الخيري الذي تمارسه، وهذا التصنيف مهم، فيمكنك من خلاله الاطلاع على وقفيات في قطاع الصحة أو البيئة أو التعليم أو رعاية الأطفال إلى غير ذلك من التصنيفات التي تناسب اهتماماتك الوقفية. كما يمكن استخدام خاصية البحث في الموقع، وقد تم تطويرها بنظام فلترة متميز يتيح لك الوصول إلى معلومات دقيقة جدًا تتعلق على سبيل المثال بتصنيف المؤسسات من حيث الحجم، أو من حيث التقييم إيجابًا أو سلبيًا، أو من حيث قيمة المصاريف الإدارية، أو قيمة أجور المدراء، أو الجانب الاستثماري، إلى غير ذلك من الاعتبارات. كما أن الموقع يقدم لك مجموعة من الإحصاءات المفيدة في العمل الوقفي والخيري، مثل الإحصاءات المتعلقة بقائمة "عشر مؤسسات" (Top Ten) حيث تقدم لك ذلك كله بالنظر إلى اعتبارات كثيرة من أهمها:

1. أفضل 10 مؤسسات من حيث عدد الأتباع.
2. أفضل 10 مؤسسات من حيث عدد المتواصلين والمتابعين في قنوات التواصل الاجتماعي.
3. أفضل 10 مؤسسات من حيث الممتلكات.
4. أسوأ 10 مؤسسات.
5. 10 مؤسسات لديها أزمة مالية حالية.

6. أكثر المؤسسات دفعًا لأجور المدراء.

7. أقل المؤسسات دفعًا لأجور المدراء.

8. أفضل مؤسسات من حيث التقييم.

وهكذا دواليك، يمكنك أن تجد الاعتبار أو المسألة التي تهتمك لتعالج المشكلة التي لديك، أو تطور العمل الذي تقوم به، وفق طرق علمية مدروسة، بدلاً من



ACTION AGAINST HUNGER
4 STARS, 7 YEARS IN A ROW!



إدارة العمل الخيري
بارتجال.

عند البحث عن
أحد الوقفيات، وليكن

وقفية الماء (Charity)

(Water)، سيظهر

للقارئ تفاصيل

متعلقة بالوقفية على

النحو التالي:

1. تقييم الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة عبر نظام النجوم، حيث تحصلت

الوقفية على 4 نجوم.

2. يظهر لك أيضاً لائحة تفصيلية بمصادر الدخل، ولائحة بالمصاريف.

3. كما يظهر لك أيضاً بعض الرسوم البيانية التي تبسط للقارئ فهم الأرقام.

4. كما يُظهر الموقع الأرقام المتعلقة بأجور المدراء وقيادات المؤسسة وكم نسبة

تلك الأجور من المصاريف الإدارية.

5. كما يبين لك الموقع أسماء لوقفيات ومؤسسات خيرية أخرى لها علاقة

بالقطاع الذي تعمل به هذه الوقفية.

6. كما يقدم لك الموقع نصائح وتوصيات للاطلاع على وقفيات ومؤسسات خيرية

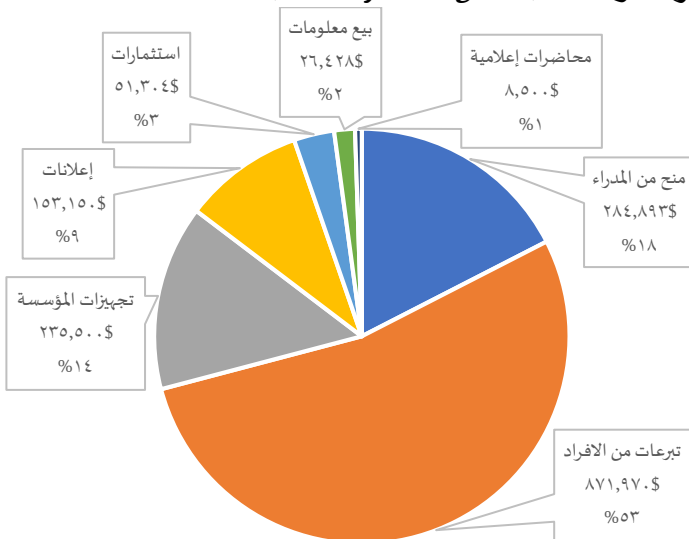
أخرى تحصلت على تقييمات متميزة.

7. في ذات الصفحة المتعلقة بـ (Charity Water) إذا أردت الاطلاع على المزيد عن هذه المؤسسة فيمكنك ذلك من خلال البنود التالية الموجودة أعلى الصفحة:
- أ- (Programs): البرامج التي تعمل عليها المؤسسة حالياً وتقدم للجمهور.
- ب- (Historical Rating): تقييم المؤسسة خلال السنوات السابقة من قبل موقع مراقبة الأداء.
- ج- (IRS): تقرير مالي مختص تقوم المؤسسة بتعبئته التزاماً منها بالقوانين. أما من حيث الاعتبارات التي تم بناءً عليها تقييم تلك المؤسسات فهي مختلفة متباينة من مركز لآخر، لكني هنا أذكر أهم تلك الاعتبارات:
1. اعتبار الإنفاق على المصاريف الإدارية، حيث إن معظم مراكز الأداء متفقون على أن 60-75% من الأموال المرصودة للبرامج لا بد أن تصرف على المشاريع. ومن ثم ضرورة عدم الإغراق في المصاريف الإدارية.
 2. اعتبار حجم المصاريف الإدارية المنفقة على جمع التبرعات، والنسبة الأفضل تتراوح بين 25-35% من إجمالي حجم التبرعات.
 3. اعتبار صافي الموجودات، ومدى قدرة المؤسسة على تمويل نفسها لمدة سنة كاملة.
 4. مدى قدرة الجمهور على الدخول لمعلومات المؤسسة المالية.
 5. مدى وجود تدقيق محاسبي داخلي.
 6. اعتبار وجود مجلس أمناء لا يقل عن 5 أشخاص.
 7. اعتبار وجود اجتماعات لمجلس الأمناء بمعدل 2-3 اجتماعات سنوياً.
 8. اعتبار وجود لائحة تضارب المصالح ضمن لوائح المؤسسة.
 9. مدى الإشراف المشترك على المؤسسة من قبل مجلس الأمناء.
 10. حجم مكافآت مجلس الأمناء.
 11. تقييم كفاءة المشاريع.

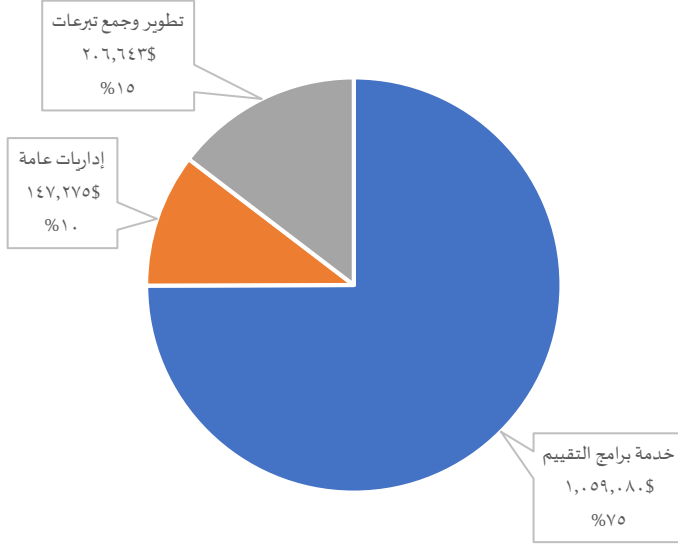
ونظرًا لاختلاف هذه الاعتبارات في تقييم المؤسسات الوقفية فقد جرى انتقاد عمل هذه المراكز بما يلي:

1. المنهجيات مختلفة، وأحيانًا النتائج مختلفة، مما يُصعّب مهمة الفهم على المتبرع أو الواقف نظرًا لوجود فارق في النتائج.
 2. تطبيق بعض المنهجيات على مؤسسات وعدم تطبيقها على أخرى.
 3. الإغراق في التركيز على بعض المعايير، مثل التركيز على اعتبار حجم الرواتب أو الأجور أو المصاريف الإدارية، مقابل إهمال حجم الإنجازات.
 4. أدى تركّز بعض التقييمات على أساس حجم المصروفات الإدارية إلى انصراف عدد من المؤسسات الوقفية والخيرية عن الإنفاق المتعلق برفع المستوى الإداري داخل المؤسسة من خلال إلغاء مصاريف التدريب والتقييم.
- أما من حيث المصاريف السنوية لتسيير عمل مراكز تقييم الأداء الوقفي والخيري فيتم عن طريق التبرعات، بالإضافة لما تحصله تلك المراكز من أرباح ناتجة عن الدعايات الإعلامية، كذلك المبالغ المتحصلة نتيجة لأعمال مدفوعة الأجر.
- وهذا رسم بياني يبين أوجه الدخل والربح لمؤسسة (Charity Navigator) لعام 2013م، أيضًا هذا جدول يبين أوجه الإنفاق لذات المؤسسة لذات السنة المالية.

• موارد المؤسسة (Charity Navigator):



• أوجه الإنفاق للمؤسسة (Charity Navigator):



هذا جزء مما أحببت أن أعرضه لكم حول مراكز مراقبة الأداء، وكما رأينا فإن لها دورًا مهمًا في نشر وتقييم السلوكيات الخاطئة التي تتلبس بها بعض مؤسسات العمل الخيري، كما أن لها دورًا في تطوير وتنمية هذا القطاع. أيضًا الجدول المرفق يبين لك كيف يمكن لنا أن نجمع كل تقييمات هذه المراكز في رسم واحد، ثم تقديمها للمؤسسات الإعلامية وللجمهور، ومن ثم تغيير أمزجة الجمهور في طرق المنح.

The 50 largest US charities ranked by total income

Source: The Nonprofit Times (except where noted)
RESEARCH BY Schele Int'l

RANK	NAME	WEBSITE	CATEGORY	TOTAL INCOME IN MILLIONS (\$2011)	PUBLIC SUPPORT IN MILLIONS (\$2011)	PERCENTAGE OF TOTAL EXPENSES SPENT ON PROGRAMS	SALARY & BENEFITS OF HIGHEST-PAYD OFFICIAL †	WATCHDOG AGENCY RATINGS		
								C-WATCH/ WATCHDOG GRADE	WISE GIVING ALLIANCE™	CHARITY NAVIGATOR®
1	YMCA of the USA	ymca.net	Social services	\$5,956.1	\$822.4	87.4	\$441,438	A	■	★★★★
2	Goodwill Industries International	goodwill.org	Social services	4,437.0	778.0	89.0††	\$08,571	A	■	NO RATING
3	Catholic Charities USA	catholiccharitiesusa.org	Social services	4,422.8	679.2	79.6	265,256	NO RATING	■	★★★★
4	United Way	unitedway.org	Social services	4,139.9	3,003.2	93.6	763,394	NO RATING	NO RATING	★★★★
5	American Red Cross	redcross.org	Social services	3,453.0	945.9	92.2	568,594	A	■	★★★★
6	The Salvation Army	salvationarmyusa.org	Social services	3,203.8	1,097.6	84.0	216,181	A/A-	■	NO RATING
7	Habitat for Humanity International	habitat.org	Social services	1,490.6	619.3	83.7	315,130	B+	■	★★★
8	Boys & Girls Clubs of America	bgca.org	Youth	1,458.3	658.3	85.1	1,814,593	A+	■	★★★
9	Easter Seals	easterseals.com	Health	1,402.5	101.6	80.6	838,901	B-	■	★★
10	Smithsonian Institution	si.edu	Museums	1,241.0	161.4	72.7	517,318	NO RATING	NO RATING	★★★★
11	Feeding America	feedingamerica.org	Social services	1,185.0	1,144.3	97.2	534,652	B	■	★★★★
12	Task Force for Global Health	taskforce.org	Health	1,163.4	1,147.8	100.0†	262,500	NO RATING	■	NO RATING
13	Planned Parenthood Federation of America	plannedparenthood.org	Health	1,154.0	279.6	72.8	382,688	A-	■	★★★★
14	World Vision	worlvision.org	Relief/development	1,055.8	848.2	88.3	405,975	B+	■	★★★★
15	Dana-Farber Cancer Institute	dana-farber.org	Hospital/medical center	1,002.5	275.8	85.2	905,018	NO RATING	NO RATING	★★★★
16	The Nature Conservancy	nature.org	Environment	997.0	504.0	79.8	433,332	A-	■	★★★★
17	Shriners Hospitals for Children	shrinershospitalforchildren.org	Hospital/medical center	963.6	195.7	85.0	428,771	A/F III	NO RATING	★★★
18	American Cancer Society	cancer.org	Health	953.6	888.3	70.0	2,081,246	C	■	★★
19	Food for the Poor	foodforthepeople.org	Relief/development	938.2	530.2	56.8	388,979	B-	■	★★★
20	Boy Scouts of America	scouting.org	Youth	904.7	334.0	89.0†	815,614	A	■	NO RATING
21	Catholic Relief Services	crs.org	Relief/development	821.5	319.4	94.4	325,000	A+	■	★★★★
22	ALSAC/St. Jude's Children's Research Hospital	stjude.org	Hospital/medical center	814.3	688.4	70.3	477,820	B+	■	★★★
23	Children's Hospital Los Angeles	chla.org	Hospital/medical center	812.8	97.7	85.0**	822,516*	NO RATING	NO RATING	NO RATING
24	Girl Scouts of the USA	girlscouts.org	Youth	735.2	102.3	88.9	442,016	C+	■	★★★
25	YWCA	ywca.org	Social services	699.9	351.7	31.8	233,722	D/F III	NO RATING	★★
26	AmeriCares	americares.org	Relief/development	663.8	662.9	98.4	266,021	B-	■	★★★
27	American Heart Association	heart.org	Health	657.2	510.3	53.3	602,559	C+	■	★★
28	Save the Children	savechildren.org	Relief/development	603.5	349.3	50.7	425,324	A+	■	★★★★
29	CARE	care.org	Relief/development	582.0	361.6	89.5	419,284	A+	■	★★★
30	Compassion International	compassion.com	Relief/development	548.9	547.4	83.2	273,125	A	■	★★★★
31	Campus Crusade for Christ	ccc.org	Religious	517.1	474.5	86.0 (2)	64,020	NO RATING	⊕	NO RATING
32	Fred Hutchinson Cancer Research Center	fhcc.org	Hospital/medical center	470.6	09.1	90.6**	none reported	NO RATING	NO RATING	NO RATING
33	Metropolitan Museum of Art	metmuseum.org	Museums	470.0	164.3	80.9	988,523	NO RATING	NO RATING	★★★
34	United States Fund for UNICEF	unitedusa.org	Relief/development	455.0	451.0	90.5	447,463	B+	■	★★★
35	Feed the Children	feedthechildren.org	Relief/development	436.5	430.1	92.9	214,709	F	⊕	★★★★
36	Direct Relief International	directrelief.org	Relief/development	404.9	404.7	98.8	341,247	A-	■	★★★★
37	PBS	pbs.org	Public broadcasting	404.3	172.8	100.0 (3)**	603,403	NO RATING	NO RATING	NO RATING
38	International Rescue Committee	rescue.org	Relief/development	397.9	141.4	92.3	395,812	A+	■	★★★★
39	Art Institute of Chicago	artic.edu	Education	397.1	71.9	91.4	1,026,395	NO RATING	NO RATING	★★★★
40	Samaritan's Purse	samaritanpurse.org	Relief/development	388.2	375.7	88.3	421,198	C+	□	★★★★
41	Institute of International Education	iae.org	Education	366.7	316.7	93.4	400,547	NO RATING	NO RATING	★★★★
42	Metropolitan Opera Association	metoperafamily.org	Cultural	365.9	194.1	99.5	1,300,916	NO RATING	NO RATING	NO RATING
43	Susan G. Komen for the Cure	wvs.komen.org	Health	357.8	285.7	75.0	471,471	B	■	★★★
44	Boys Town	boystown.org	Youth	325.8	141.9	88.7	316,272	B-(C III)	■	★★★★
45	New York Presbyterian Fund (1)	nyp.org	Health	312.8	96.5	50.5**	4,304,436	NO RATING	NO RATING	NO RATING
46	Cystic Fibrosis Foundation	cff.org	Health	312.0	126.3	79.3	477,005	A-	■	★★★
47	Good360	good360.org	Relief/development	310.5	305.8	90.0	708,722	B	■	★★★
48	Catholic Medical Mission Board	cmmb.org	Relief/development	305.1	294.3	97.0	282,016	B	■	★★★★
49	Pew Charitable Trust	pewcharitable.org	Public interest	300.1	283.4	92.4**	708,722	NO RATING	NO RATING	NO RATING
50	Christian Broadcasting Network	cbn.com	Religious broadcasting	285.3	177.6	85.4	604,394	NO RATING	NO RATING	★★★★

† CHARITY NAVIGATOR; †† CHARITY WATCH (WP); ‡ A SERVICE OF THE COUNCIL OF BETTER BUSINESS BUREAUS; * FOUND ON WHO WHO FORM; ** PERCENTAGE CALCULATED BY PROGRAM EXPENSES DIVIDED BY TOTAL INCOME; ††† GRADE REDUCED BECAUSE OF LARGE AMOUNTS OF UNUSED ASSETS (1) ALL DATA FROM FISCAL YEAR 2010 (2) DATA COMES FROM CAMPUS CRUSADE FOR CHRIST'S INTERNAL FINANCIAL REPORT (3) PBS HAD \$47.3 MILLION IN EXPENSES OVER REVENUE

المبحث الثالث: الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الوقفية



الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الوقفية

عندما كنت أراجع التقارير المالية لبعض المؤسسات الوقفية الغربية كنت أعجب من بساطتها وحسن تبويبها، الأمر الذي يسهل عليّ كباحث غير متخصص في علم المحاسبة قراءة تلك الأرقام ثم الاستفادة منها.

أيضاً مما أثار تعجبي هذا الكم الكبير من الإحصاءات عن التجربة الخيرية الغربية، وفي كل ما يتصل بها. لقد دفعني ذلك للتساؤل والتفكير ملياً حول أسباب هذا التميز فيما يتعلق بهذه الجزئية.

لقد قامت بلادنا بالاهتمام بشؤون الشركات التجارية، فوضعت لها أفضل المعايير المحاسبية التي توصلت إليها الدول المتقدمة في هذا المجال، كما ألزمت الدول تلك الشركات - خاصة المساهمة منها - بنشر تلك التقارير المالية في مواقع إلكترونية تابعة للدولة، كما تقوم بعمل دراسات دقيقة عن هذا القطاع، بما يمكن صناع القرار داخل المؤسسة وخارجها من الاستفادة الكاملة من تلك المعلومات.

لكن الأمر مختلف تماماً عندما يتعلق الأمر بالقطاع الخيري، حيث ترى عدم المبالاة بوضع مثل هذه المعايير المحاسبية، أو ترى تقصيراً في درجة الاهتمام في تطوير تلك المعايير لتواكب مثيلاتها في الدول المتقدمة، بل أحياناً لا تستطيع الوصول للتقارير المالية الخاصة بقطاع العمل الوقفي والخيري.

إننا إذا أردنا تطوير القطاع الوقفي والخيري فلا بد من الاهتمام بعنصر الإفصاح الذي توفره لنا القوائم المالية، لكننا في الوقت ذاته نريد أن توفّر لنا تلك القوائم المالية المعلومات التي نريد وبلغة بسيطة ومفهومة تمكننا من صناعة القرار داخل وخارج المؤسسة الوقفية.

فليست الأرقام المالية هدفاً بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة للمساعدة في إيجاد البدائل والحلول واتخاذ القرارات السليمة، وإنه من المستغرب أن تملك معظم شعوب العالم معايير محاسبية ألزمت بها العاملين في القطاع الخيري بينما نحسب جهودنا في هذا المضمار قد تكون معدومة ولو على سبيل التقليد والمحاكاة.

في الصفحات القادمة سأستعرض بعض القضايا المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات لدى المؤسسات الوقفية، وليس في خاطري بالطبع إقحام القارئ الكريم بتفاصيل العمل المحاسبي، لكن كل ما في الأمر هو الرغبة في خلق قناعات لدى العاملين في المؤسسات الوقفية بأهمية عنصر الإفصاح وفق أصول علمية مدروسة تواكب التطورات بشكل دائم.

○ أهمية الإفصاح المحاسبي في القطاع الوقفي:

إن نشر المؤسسات الوقفية لقوائمها المالية وفق أسلوب عرض سهل وموحد، ووفق معايير محاسبية مدروسة، ووفق أنظمة قانونية ملزمة، له مبرراته وفوائده على صعد مختلفة، من أهمها:

1. تعدد القوائم المالية أداة لقياس وتوصيل المعلومات التي تمكن من الحكم على أداء المؤسسة الوقفية إيجاباً أو سلباً.
2. تحتاج المؤسسة الوقفية إلى المعلومات المحاسبية لممارسة الرقابة الداخلية على الخطط والبرامج.
3. تعدد البيانات المحاسبية الأساس لاتخاذ القرارات على المستوى الداخلي للمؤسسة، وعلى مستوى صناع القرار والباحثين.
4. انضباط طريقة العرض في القوائم المالية لجميع المؤسسات الوقفية هو مما يسهل عملية إجراء المقارنات بين المؤسسات الوقفية، كما يسهل عملية إجراء الإحصاءات والدراسات المهمة بتطوير هذا القطاع.
5. تحتاج الدول المعاصرة إلى هذه التقارير المالية لممارسة واجب الرقابة والتفتيش.
6. إن الاختلاف في طبيعة كل من المؤسسة الوقفية والخيرية والتجارية، يحتم اختلافاً في طبيعة الإفصاح المطلوب.
7. التقارير المالية السليمة تزيد من عنصر الثقة بالمؤسسة الوقفية، وتعزز عنصر المنافسة.

8. تقوم الدول المتقدمة بتطوير المعايير المحاسبية للقطاع الخيري دوريًا، مما يكسب مؤسسات العمل الخيري هناك مزيدًا من القوة والمصداقية على مستوى العالم، ومن ثم يعزز منافستها وحجم التبرعات الواردة إليها، وبالتالي توسع أعمالها.

9. أخيرًا تأتي أهمية الإفصاح المحاسبي من أهمية القطاع الخيري نفسه بالنظر لكثرة المؤسسات العاملة فيه، ومن ثم الرغبة في تطويره وحمايته.

○ واقع الإفصاح المحاسبي في القطاع الخيري العربي:

1. لا تتوفر في الدول العربية معايير محاسبية مدروسة للقطاع الخيري والوقفي، مع استثناء نص مشروع لم يتم تطبيقه لإحدى الدول كما سأذكر لاحقًا.

2. حاجات العمل الخيري والوقفي تختلف باختلاف المجتمعات (ولو بشكل نسبي)، ولا بد من دراسة المعايير المحاسبية التي تلائم احتياجات المستخدمين وخاصة العاملين في القطاع الوقفي الإسلامي، ثم إن هذه المعايير هي معايير اجتهادية في المحصلة ولا بد من تطويرها بالشكل الذي يناسبنا وبغض النظر عن محدودية هذا الاختلاف.

3. تنازع الجهات المشرفة على العمل الوقفي والخيري، وبالتالي تنازع تلك الجهات في إصدار معايير خاصة بها، وهذا يؤدي إلى اختلاف العرض في القوائم المالية على مستوى البلد الواحد، وبالتالي هذا يؤدي إلى صعوبة إجراء المقارنات والإحصاءات وربما الرقابة والتفتيش.

4. المعايير المحاسبية المطبقة حاليًا في معظم الدول العربية هي مزيج من المعايير المحاسبية التجارية والحكومية.

5. يُترك في كثير من الأحيان لمكاتب المراجعة المحاسبية حرية التصرف والاجتهاد في الكيفية التي يتم بموجبها الإفصاح، وهذا يؤثر على طريقة العرض والتبويب على مستوى المؤسسة الواحدة.

○ طبيعة الإفصاح المحاسبي الذي نريد:

إذًا ما الذي نريده "نحن" من هذه التقارير المالية؟ وما الذي نريده أن يظهر من خلال هذه الأرقام؟ فكما قلنا هذه الأرقام ليست هدفًا بحد ذاتها، لكنها وسيلة للفهم واتخاذ القرار.

الإجابة عن هذا التساؤل يستلزم منا الإجابة عن تساؤل آخر يتعلق بتحديد من "نحن"؟ ومن هي تلك الجهات المهتمة بالقطاع الوقفي وتقاريره المالية؟ وما الذي يهمننا من تلك الأرقام حتى يجري إظهاره وعرضه وتبويبه؟ هل "نحن" هم مدراء الوقفيات؟ أم مسؤولي الاستثمار داخل الوقفية؟ أم هم شركات تريد أن تطور أدوات استثمار وقفية وتريد الاطلاع على أرقام تلك المؤسسات؟ أم هم شركات تريد إجراء الإحصاءات على المستوى الإداري لتطوير أدوات إدارية خاصة بالأوقاف؟ ... أم ... أم ... أم؟!

لقد اطلعت أثناء كتابتي لهذه السطور على محاولة لصياغة نص مشروع معايير محاسبية للقطاع الخيري على مستوى المملكة العربية السعودية، وهي المحاولة الوحيدة في عالمنا العربي للأسف، وهي محاولة مستمدة في الأصل على إجراء مقارنات مع التجارب الخيرية العالمية. ومع تقديري الشديد للجهد المبذول لكن يؤخذ عليه أن تحديد المستفيدين تم من خلال إجراء مقارنات مع التجربة الغربية.

أعلم أن نص المشروع لم يغفل خصوصية الأوقاف الإسلامية في أسلوب عرض القوائم المالية، لكني أمل قبل إطلاق المشروع الجلوس مع المختصين في قطاع الوقف لاستقراء احتياجاتهم من الأرقام لطرق التبويب والعرض.

إننا إذا استطعنا تحديد طبيعة المستفيدين والمستخدمين من التقارير المالية الصادرة عن القطاع الوقفي، فإننا أيضًا يمكننا وضع الإطار التالي لأي مشروع يراد وضعه على النحو التالي:

1. القوائم المالية يجب أن تفصح بشكل شامل عن جميع الحقائق المهمة لكل

المستخدمين المحتملين والمهتمين بهذه الأرقام.

2. لقد بينت الدراسات الحديثة أن المعلومات والأرقام المتعلقة بإظهار مدى كفاءة برامج المؤسسة، وحجم الإنجازات المتحصل، هي من أهم الأرقام التي تفيد قطاعات المستخدمين، وخاصة الواقف والمتبرع.
3. كما بينت الدراسات الحديثة ضرورة عدم الاقتصار على إظهار الأرقام المتعلقة بالمصروفات والأجور والرواتب والدورات والتخطيط دون الاهتمام بالأرقام التي تبين ما تم تحصيله من إنجاز.
4. نريد قوائم مالية منضبطة من حيث العرض لكل المؤسسات الوقفية والخيرية.
5. نريد قوائم مالية مفهومة نسبيًا كما أشارت إلى ذلك الدراسات، والابتعاد عن التعقيد، بحيث يتدرب القارئ على فهمها ويسهل عليه دورياً مراجعتها، مع ملاحظة أن عملية تبسيط الفهم يمكن أن تركز على طريقة عرض وتبويب القوائم المالية.

○ تجارب الإفصاح في الدول الغربية:

في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم أغلب المؤسسات غير الربحية بتعبئة نموذج

يُعرف برقم (990)، وهو تابع لدائرة ضريبة الدخل. حيث يوجد منه عدة نماذج بحسب حجم ممتلكات المؤسسة، ولا يعفى أحد من تعبئة هذا النموذج إلا في حدود ضيقة، ومن يتأخر في تقديم هذا التقرير سنويًا يتعرض للغرامات.

كما تقوم الدولة بإجبار المؤسسات غير الربحية على نشر هذه التقارير وتقديمها لكل من يطلبها دون تأخير، ولذلك نستطيع الاطلاع على ملايين من هذه التقارير في مواقع إلكترونية خاصة، كما أن هذا النموذج هو الذي تعتمد عليه مراكز مراقبة الأداء أنفة الذكر لكي تقيم وضع المؤسسة باعتبارها متعددة.

ومع أن هذا النموذج (990) وضع في الأصل لأهداف ضريبية، إلا أنه يجري تطويره بشكل مستمر لكي يعبر عن مجموعة من الإفصاحات الضرورية لكافة المهتمين والمستخدمين، لذا فإن مراكز الدراسات تعتمد عليه للقيام بالإحصاءات بكل سهولة ويسر، نظرًا لانضباط العرض.

النموذج رقم (990) ليس النموذج المالي الوحيد المطلوب، فبعض الولايات تطلب مزيدًا من التقارير المالية التي تأخذ بعين الاعتبار المعايير المحاسبية المختصة بالقطاع غير الربحي.

أما في بريطانيا فتجربة الإفصاح أكثر انضباطًا نظرًا لوجود جسم موحد يشرف على العمل الخيري، وهو المفوضية العليا للعمل الخيري، حيث إنه الإطار الوحيد الذي ينظم المعايير المحاسبية المتعلقة بالعمل الخيري، كما يتم الإلزام بتعبئة نماذج محددة يتم ملؤها عبر الشبكة الإلكترونية.

وبغض النظر عن اشتراطات الدول المتقدمة عما يجب إيراده في التقارير المالية السنوية، إلا أن ما يمكن ملاحظته أن عددًا ليس بالهين من المؤسسات الوقفية والخيرية كان مبدعًا في التعاطي مع هذه التقارير، سواءً من حيث الشكل أو المضمون، فالأرقام المحاسبية تعرض في شكل بسيط مع إحصاءات ومقارنات ورسوم بيانية يمكن لأي قارئ فهمها، كما تعرض تلك التقارير قصصًا تبين مدى التأثير الذي حققته المؤسسة، كما أن هناك بعض المؤسسات تورد في تقاريرها الخطة الاستراتيجية ومدى تطور تنفيذها. وكذلك الخطة الاستثمارية من حيث طبيعة الاستثمارات وتقييم الأداء الاستثماري، وفي المحصلة تشكل تلك التقارير تجارب غنية للوقوفات المماثلة لها.

المبحث الرابع: مجموعات التأييد والدعم



مجموعات التأييد والدعم

عناصر التميز في التجارب الأخرى لا تنتهي، أنقل لكم هنا كيف استطاعت المؤسسة الوقفية والخيرية استغلال وتوظيف ما يطلق عليه اسم مجموعات التأييد (Advocacy) لتحقيق أهدافها.

مصطلح (Advocacy) مدلوله واسع، ويشمل التعبير عن الرأي الشخصي والجماعي حول قضية ما، وقد استخدمت المجموعات السياسية هذا الأسلوب لحشد التأييد لها في قضايا تهم الناخب وتؤديها المجموعة السياسية.

لقد كان للمؤسسة الوقفية والخيرية الغربية نصيب من استخدام هذا الأسلوب بالنظر لعدة اعتبارات وأسباب، من أهمها: التوسع في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توحيد رؤية قطاع عريض من المجتمع لمناصرة قضية تهم المؤسسة الوقفية، خاصة أن المؤسسة الوقفية لا يمكنها حل الإشكالات لوحدها، بل تحتاج لتكاتف جهود القطاعات الحكومية والخاصة لقضاياها وأهدافها التي قد تكون مشتركة بينهم في الأصل.

دروس وقفية

- كيف يمكن للمؤسسة الوقفية تحقيق أهدافها من غير منح المال؟
- كيف يمكن للمؤسسة الوقفية استغلال تفاصيل صغيرة لتحقيق أهدافها؟

التجربة الغربية تدل على أهمية هذا الأسلوب ونجاعته في حل كثير من الإشكالات من خلال تشكيل مجموعات ضغط تهتم بالتغيير في عدة قطاعات، مثل تغيير سياسات التعليم والصحة والاقتصاد، وبما يتجاوب مع أهداف المؤسسة الوقفية على المدى القصير أو البعيد.

لكن مجموعات الضغط في مجال العمل

الخيري أخذ على بعضها التلبس بالعمل السياسي، ومن ثم توظيف عمليات الضغط لصالح الجماعات السياسية والحزبية، ولذا قامت الدول الغربية بسن مجموعة من القوانين التي توضح متى تعتبر مثل هذه المجموعات سياسية ومتى تكون خيرية.

لا أريد التوسع في هذا الموضوع فالتفاصيل فيه كثيرة، وربما يتناولها أحد الأخوة الباحثين في بحث مستقل، لكن كنت أود هنا بيان ضرورة عدم إهمال أية تفاصيل صغيرة يمكن أن توسع من قدراتنا على تحقيق الأهداف الوقفية وبأقل قدر من الأموال.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شركة آفاق الأوقاف

Awqaf Horizons

شركة آفاق الأوقاف

○ من نحن

شركة متخصصة في مجال الأوقاف تقدم خدمات متكاملة تغطي كافة احتياجات السوق الوقفي عبر أربع أنشطة أساسية:

- المنح والصرف.
- التطوير والتدريب.
- الاستشارات.
- إدارة الأوقاف والاستثمار.

○ استراتيجيتنا

• الرؤية:

شركة رائدة في تأسيس وتطوير الأوقاف بأعلى معايير الجودة والتميز لتعظيم آثارها الاقتصادية والاجتماعية.

• الرسالة:

تقديم حلول استراتيجية وتنفيذية متكاملة في مجال تأسيس وإدارة وتطوير الأوقاف بأنجح الوسائل الحديثة والتقنيات لتعظيم الأثر التنموي المستدام.

• القيم:

▪ المصداقية والالتزام.

▪ الشراكة.

▪ الإتقان.

▪ المسؤولية.

▪ الإنجاز.

○ أسلوبنا في تقديم الخدمات

أسلوبنا المتبع في تقديم الخدمات هو الفهم العميق والدقيق لاحتياجات ومتطلبات الشريك ومعرفة طموحاته وتوقعاته مع المحافظة على خصوصيته. ويتم ذلك عبر مجموعة من الوسائل والأدوات التي تيسر تحقيق أهداف الشريك، ومنها: اللقاءات، والزيارات المتبادلة بين الطرفين لتحديد الإطار ونطاق العمل الذي ستم فيه المعالجة والتحليل والمراجعة الدقيقة للأدبيات والوثائق المتاحة، ومن ثم تدفق التقارير بشكل منتظم ليسهل على الشريك الوقوف على المشروع أولاً بأول.

○ خدماتنا

• الاستشارات:


- تأسيس أوقاف وإدارات وقفية للجهات الخيرية.
- تأسيس أوقاف وإدارات وقفية للجهات المانحة.
- تأسيس أوقاف لرجال الأعمال.
- تقديم الاستشارات القانونية ومتابعة القضايا الوقفية.
- بناء الخطط الاستراتيجية للأوقاف.
- بناء اللوائح والأنظمة المالية والإدارية للأوقاف.
- بناء الخطط التنفيذية والتشغيلية ومؤشرات النجاح.


• المنح والصرف:


- تصميم وإدارة مبادرات الجهات الوقفية.
- ترشيح المشاريع التنموية التي تسهم في تنمية المجتمع بناء على دراسة الاحتياج التنموي.
- وضع معايير وآليات لإدارة المبادرات التي تحقق رغبة الواقف.


-
- إدارة الأوقاف والاستثمار:
 - ابتكار منتجات استثمارية جديدة ملائمة للأوقاف.
 - ترشيح استثمارات مناسبة للموقفين.
 - إدارة الأصول الوقفية وتنميتها.
 - تطوير الاستثمارات الوقفية القائمة.
 - تمثيل الواقفين في الإشراف على المحافظ والصناديق الاستثمارية.
 - التطوير والتدريب:
 - برامج سياحية لزيارة أوقاف دولية.
 - إدارة ملتقيات وورش عمل متخصصة.
 - تقديم برامج تدريبية معتمدة.

○ نسعد بتواصلكم


00966138936777 

00966505299307 

info@alawqaf.net 

www.alawqaf.net 

Awqaf_Horizons@ 

Awqaf Horizons 

المراجع

- وقفية (Good will):

- www.bhf.org.uk/shop
- www.charityretail.org.uk/about-cra
- www.goodwill.org/donate-and-shop/shop-at-goodwill
- www.oxfamshop.org.au
- www.salesforce.com/company/foundation

- أوقاف مجموعة (Tata) الدولية :

- forbesindia.com/article/philanthropy-awards-2012/tata-trusts-outstanding-corporate-foundation/34211/1
- www.bbc.com/news/magazine-31057308
- www.dorabjitatatrust.org
- www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/what-makes-the-tata-empire-tick-10024897.html
- www.rediff.com/money/slide-show/slide-show-1-amazing-story-of-how-ratan-tata-built-an-empire/20101020.htm
- www.srtt.org
- www.tata.com

- أوقاف الماء:

- 101fundraising.org/2014/01/dont-donate-charity-water

-
- www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=search.summary&orgid=12548#.VkMu8dKrQdU
 - www.charitywater.org/about/scotts_story.php
 - www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/07/22/scott-harrison-how-he-started-charity-water-and-what-he-learned-in-the-process
 - www.givewell.org/international/charities/charity-water
 - www.nytimes.com/2013/08/11/magazine/a-save-the-world-field-trip-for-millionaire-tech-moguls.html?pagewanted=all&_r=0

- أوقاف الأماكن التاريخية - وقفية (Getty):

- www.getty.edu/conservation
- www.getty.edu/foundation
- www.getty.edu/research
- www.getty.edu/research/library

- أوقاف النوادي - وقفية نوادي أطفال أمريكا (Boys & Girls Clubs of America):

- myclubmylife.com
- secure2.convio.net/bgca/site/SPageServer/?jsessionid=A6A6966F6E6DC52402C537806A8985CB.app247a?pagename=bgca_alumni_short_reg&_ga=1.115638086.1958113065.1446654916
- www.bgca.org/Pages/index.aspx
- www.forbes.com/companies/boys-girls-clubs-of-america
- www.lawrencebusinessmagazine.com/2012/12/non-profit-boys-girls-club
- www.socialwelfarehistory.com/organizations/boys-girls-clubs
- www.youthoftheyear.org

- أوقاف البيئة - وقفیات حماية الحياة البرية (The Wildlife Trusts):

- canalrivertrust.org.uk
- wildlifearticles.co.uk/every-child-wild-the-wildlife-trusts-campaign-to-reconnect-children-with-nature
- www.express.co.uk/life-style/garden/609045/Save-hedgehogs-Wild-About-Gardens-Week-The-Wildlife-Trusts-RHS
- www.wildlifetrusts.org
- www.woodlandtrust.org.uk/plant-trees

- وقفیات كارنيجي:

- carnegieendowment.org
- carnegiescience.edu
- flavorwire.com/228305/the-best-charity-youve-never-heard-of-has-created-12000-libraries-around-the-world
- roadmap.rockpa.org/andrew-carnegie
- www.carnegie.org
- www.carnegiefoundation.org
- www.citylab.com/design/2014/10/how-andrew-carnegie-built-the-architecture-of-american-literacy/381953
- www.npr.org/2013/08/01/207272849/how-andrew-carnegie-turned-his-fortune-into-a-library-legacy
- www.nps.gov/nr/TWHP/wwwlps/lessons/50carnegie/50carnegie.htm
- www.pbs.org/wgbh/amex/carnegie/sfeature/p_legacy.html

- أوقاف الاستشارات - أوقاف روكفلر:

- roadmap.rockpa.org
- rockefeller100.org

-
- www.nytimes.com/books/98/05/17/specials/rockefeller-gifts.html
 - www.pbs.org/wgbh/americanexperience/features/biography/rockefellers-gates
 - www.philanthropyroundtable.org/topic/excellence_in_philanthropy/the_rockefeller_legacy
 - www.rockefellerfoundation.org
 - www.rockpa.org

- وقفية (Rolex):

- www.alphatech.sg/2011/05/rolex-%E2%80%93-the-quiet-philanthropist
- www.network54.com/Forum/207593/thread/1395444761/Hans+Wil+sdorf+would+be+133+years+old+today
- www.rolexawards.com
- www.rolexmentorprotege.com

- وقفية (Wellcome):

- Articles of Association of the Wellcome Trust limited, amended by written resolution dated 16 April 2003.
- BBC, Tuesday, 25 January, 2005.
- Charity and Strategy: Philanthropy's Evolving Role, Speech by Rebecca W.Rimel, April, 2001, At British Academy.
- Economic analysis of scientific publishing, report commissioned by Wellcome Trust, September, 2003.
- Essay Review of the Book: History of the Wellcome Trust, by Ghristopher Booth.
- Evaluation of The Wellcome Trust History of Medicine Program, Published in April 2000, by Elisabeth Alten and others.

- Henry and the Sudan, Article by Ahmad Awad, 18 Sep, 2000.
- Henry Wellcome, Article by William Hoffman.
- How Trusts And Foundations Can Be More Than Grantmakers, Asia Pacific Center For Philanthropy, 22 October 2003, speech by Mallesons Sepsen.
- Medicine Research in Britain, The Association of the British Pharmaceutical Industry, July 2002.
- Memorandum of Association of the Wellcome Trust limited, Printed with Changes made by resolutions dated 20th February 2001 and April 2003.
- Review of Wellcome Trust PH.D Research Training, The Student Perspective, published in March, 2000.
- Wellcome Trust Policy on Conflicts of Interest, Approved by the Board of Governors, October, 2004.
- Wellcomes and warnings: for the Wellcome Trusts new boss, Article by Dong Payne, Els Magazine, issue 14, April, 2003.
- Will Bio Bank pay off, BBC News, Wednesday, 24, September, 2003.
- www.sanger.ac.uk
- www.ukbiobank.ac.uk
- www.Wellcome.ac.uk

- وقييات (National Geographic):

- cdn.ca9.uscourts.gov/datastore/library/2013/02/26/Spencer_NatGeo.pdf
- en.wikipedia.org/wiki/National_Geographic_Channel
- en.wikipedia.org/wiki/National_Geographic_Society
- Evaluating Tax Consequences of Entity Structure and Activities, Maintaining Tax-Exempt Status 2014-2015

-
- help.nationalgeographic.com/customer/portal/articles/2174232-more-information-about-national-geographic-partners-llc
 - HOW AN ELITE SOCIETY INFLUENCED AMERICAN PERCEPTION
 - IMPACT REPORT- annual report
 - indaily.com.au/news/business/2015/09/10/national-geographic-sells-its-media-to-murdoch
 - money.cnn.com/2015/09/09/media/national-geographic-fox-partnership
 - NATIONAL GEOGRAPHIC MAGAZINE AND THE POWER OF MEDIA:
 - press.nationalgeographic.com/2015/09/09/national-geographic-society-21st-century-fox-agree-to-expand-partnership
 - press.nationalgeographic.com/files/2015/09/National-Geographic-Partners-Fact-Sheet-09.09.15.pdf
 - Tax Challenges for Counsel to Nonprofit Joint Ventures and Alliances
 - wwd.com/media-news/fashion-memopad/21st-century-fox-buys-majority-stake-in-national-geographic-10213615
 - www.lorman.com/resources/for-profit-nonprofit-joint-ventures-in-tough-economic-times-14813
 - www.nationalgeographic.com/about
 - www.nationalgeographiclodges.com
 - www.nonprofitlawblog.com/nonprofit_joint
 - www.npr.org/2015/09/09/438943279/national-geographic-partners-with-21st-century-fox-in-725-million-deal
 - www.theguardian.com/media/2015/nov/14/how-fox-ate-national-geographic

- مؤسسة موزيلا الخيرية (Mozilla Foundation):

- blog.mozilla.org/blog/2012/05/22/introducing-mozilla-webmaker
- en.wikipedia.org/wiki/Open-source_software
- letters2president.org/partner/mozilla-foundation
- marksurman.commons.ca/2015/12/21/mofo2020
- mozilla-foundation-2.forms.fm/2016-ford-mozilla-open-web-fellows-application
- science.mozilla.org
- static.mozilla.com/foundation/documents/mf-bylaws.pdf
- thevarguy.com/open-source-application-software-companies/mozilla-and-linux-foundation-advance-new-trends-open-sour
- venturebeat.com/2015/11/25/mozillas-2014-annual-report-revenue-up-4-9-to-329m-90-came-from-google-and-yahoo
- www.foxkeh.com/downloads/history/history-original.pdf
- www.macfound.org/grantees/543
- www.mozilla.org/en-US/mission
- www.v3.co.uk/v3-uk/news/2461171/mozilla-foundation-creates-fund-to-improve-open-source-security

- وقفية (TED):

- time.com/34784/why-ted-matters
- www.inc.com/magazine/201310/burt-helm/how-to-give-a-great-ted-talk.html
- www.success.com/article/ted-big-ideas
- www.ted.com
- www.toastmasters.org/Magazine/Articles/How-to-Land-a-TED-Talk

- تجارب في التفكير الاستراتيجي الوقفي والخيري:

- philanthropy.com/article/Strategic-Philanthropy-/141263
- www.hudson.org/research/9693-the-problem-of-strategic-philanthropy-according-to-bill-schambra-
- ssir.org/book_reviews/entry/money_well_spent_paul_brest_hal_harvey
- ssir.org/up_for_debate/article/strategic_philanthropy
- philanthropy.milkeninstitute.org/milken-institute
- www.jcfhartford.org/Portals/0/Uploads/Documents/Strategic%20Philanthropy%20Primer.pdf
- www.tacticalphilanthropy.com/2010/07/the-ford-foundations-visualizations-tactical-vs-strategic-philanthropy
- www.tacticalphilanthropy.com/2011/03/the-effective-strategic-philanthropist
- www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/jun/13/charity-conduct-strategic-review-advantages
- nonprofitquarterly.org/2013/08/29/strategic-philanthropy-the-good-the-bad-and-the-ugly
- nonprofitquarterly.org/2014/03/07/the-role-of-evaluation-in-strategic-philanthropy

- مراكز مراقبة الأداء الوقفي والخيري:

- charity.lovetoknow.com/Charity_Watchdog
- en.wikipedia.org/wiki/American_Institute_of_Philanthropy
- en.wikipedia.org/wiki/Charity_Navigator
- en.wikipedia.org/wiki/Charity_watchdog
- en.wikipedia.org/wiki/Form_990

- en.wikipedia.org/wiki/GuideStar
- repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1163&context=spp_papers
- www.charitywatch.org/home
- www.consumerreports.org/cro/2012/12/make-sure-your-donation-counts/index.htm
- www.ctnonprofits.org/ctnonprofits/sites/default/files/fckeditor/file/resources/publications/NPA-articles/WatchdogOrganizations.pdf
- www.forbes.com/top-charities/list
- www.guidestar.org/Home.aspx
- www.nassembly.org/uploads/publications/documents/ratingtheraters.pdf
- www.nonprofitpro.com/article/who-watches-the-charity-watchdogs-charity-navigator
- www.nytimes.com/2003/03/29/us/donors-add-watchdog-role-to-relations-with-charities.html?pagewanted=all
- www.nytimes.com/2013/11/08/giving/how-to-choose-a-charity-wisely.html?_r=1
- www.seattletimes.com/life/lifestyle/watchdogging-the-charity-watchdogs
- www.theguardian.com/society/2016/apr/14/didier-drogba-charity-watchdog-raises-serious-concerns

- الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الوقفية:

- archive.aawsat.com/details.asp?article=444684&issueno=10572#.V55XW9IrlDV
- archive.aawsat.com/details.asp?section=43&article=679346&issueno=12236#.V55W6NlrlDV

-
- en.wikipedia.org/wiki/Internal_Revenue_Service
 - www.aleqt.com/2015/12/04/article_1011715.html
 - www.alriyadh.com/760546
 - www.gov.uk/government/publications/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-march-2015-cc15c/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-march-2015
 - www.kahnlitwin.com/landing/understanding-the-importance-of-your-form-990
 - www.nonprofitmarketingguide.com/blog/2013/11/26/five-elements-of-every-successful-nonprofit-annual-report
 - www.otcpas.com/irs-form-990-important
 - www.socpa.org.sa/Socpa/Technical-Resources/Non-profitable-organizations.aspx

- مجموعات التأييد والدعم:

- sectorsource.ca/managing-organization/advocacy
- www.acnc.gov.au/ACNC/Register_my_charity/Who_can_register/What_char_purp/ACNC/Reg/Advocacy.aspx
- www.calgarycvo.org/cras-rules-for-advocacy-by-charities
- www.charityintelligence.ca/34-cinewsandviews/172-environmental-charities-under-review-for-advocacy-activities
- www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/434427/CC9_LowInk.pdf
- www.loppar.gc.ca/content/loppar/researchpublications/prb0590-e.htm
- www.macleans.ca/politics/ottawa/study-says-rules-for-political-advocacy-by-charities-are-unclear

فَهْرِسُ الْمَحْتَوِيَّاتِ

5	مُقَدِّمَةٌ
10	الفصل الأول: تجارب من الأوقاف العالمية..... أعدّه الدكتور أسامة بن عمر سليمان الأشقر
13	الوقفية الأولى: وقفية (Goodwill)
23	الوقفية الثانية: أوقاف مجموعة (Tata) الدولية.....
35	الوقفية الثالثة: أوقاف الماء.....
45	الوقفية الرابعة: أوقاف الأماكن التاريخية - وقفية (Getty).....
53	الوقفية الخامسة: أوقاف النوادي - وقفية نوادي أطفال أمريكا (Boys & Girls Clubs of America).....
63	الوقفية السادسة: أوقاف البيئة - وقفيات حماية الحياة البرية (The Wildlife Trusts).....
71	الوقفية السابعة: وقفيات كارنيجي.....

85	الوقفية الثامنة: أوقاف الاستشارات - أوقاف روكفلر.....
93	الوقفية التاسعة: وقفية (Rolex).....
101	الوقفية العاشرة: وقفية (Wellcome).....
117	الوقفية الحادية عشر: وقفيات (National Geographic).....
129	الوقفية الثانية عشر: مؤسسة موزيلا الخيرية (Mozilla Foundation).....
137	الوقفية الثالثة عشر: وقفية (TED).....

146 الفصل الثاني: تجارب من الأوقاف المحلية

أعدده الأستاذ عبد العزيز بن إبراهيم العثيم

149	الوقفية الأولى: العنود للاستثمار.....
157	الوقفية الثانية: أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي.....
165	الوقفية الثالثة: مشروع الباطن الوقفي الزراعي.....
171	الوقفية الرابعة: الشركة الوطنية للزراعة.....
181	الوقفية الخامسة: شركة دواجن الوطنية.....
189	الوقفية السادسة: الشركة الوطنية للصناعة.....

202..... الفصل الثالث: قضايا وقفية في ضوء التجارب العالمية

أعدّه الدكتور أسامة بن عمر سليمان الأشقر

205..... المبحث الأول: تجارب في التفكير الاستراتيجي الوقفي والخيري

213..... المبحث الثاني: مراكز مراقبة الأداء الوقفي والخيري

229..... المبحث الثالث: الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الوقفية

237..... المبحث الرابع: مجموعات التأييد والدعم

240..... شركة آفاق الأوقاف

244..... المراجع