



شركة أوقاف سليمان بن عبد الميزالراجحي
AWQAF SULAIMAN A. AL RAJHI COMPANY

التحليل المقارن



دراسة تحليلية لثلاثة من أبرز الأوقاف في المملكة المتحدة

أكتوبر ٢٠١٦م



المحتويات

٨	الملخص والمقاييس الرئيسة:
٨	مؤسسة (قارفيلد ويستون)
٨	وقف (ويلكوم)
٨	كنيسة إنجلترا
١١	تعظيم القيمة:
١٣	1. الانخراط في الممارسات الإستراتيجية
١٨	2. مراجعة المحافظ الخيرية القائمة
١٩	3. نحو وقف أكثر تركيزاً على السياق الإستراتيجي
٢٠	الاستنتاج العام:
٢٠	للتاريخ أهمية
٢١	للحجم أهمية
٢٢	للإستراتيجية أهمية

أصل هذه المادة دراسة أعدتها إحدى الجهات الاستشارية الأجنبية بطلب من شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة، وكان أصلها معداً باللغة الإنجليزية.

الآراء الواردة في هذه الدراسة لا يمكن اعتبارها آراءً لشركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة.

لا تضمن شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة سلامة توجهات الجهات موضوع الدراسة ولا توافق ذلك مع قيمها أو مبادئها. يقتصر غرض إعداد هذه الدراسة ونشرها على الاستفادة من تجارب الجهات الوقفية والمقايضة معها، دون أدنى مسؤولية على الشركة.

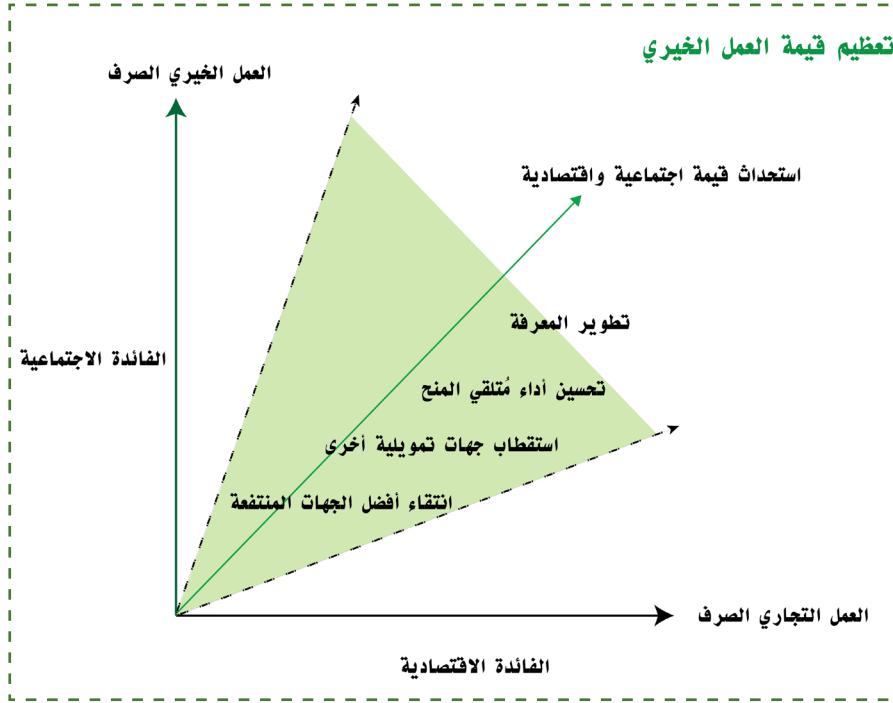
الملخص والمقاييس الرئيسية

كنيسة إنجلترا	وقف (ويلكوم)	مؤسسة (قارفيلد ويستون)	
وُضع الأساس عام ١٩٤٧م.	تأسس الوقف عام ١٩٣٦م.	وُضع الأساس عام ١٩٥٨م.	التأسيس
(٥.١) مليار جنيه إسترليني - محفظة متنوعة من استثمارات تُدار خارجياً، ومحفظة ممتلكات تُدار داخلياً.	(١٧.٣) مليار جنيه إسترليني - محفظة متنوعة من الاستثمارات تُدار داخلياً وخارجياً.	(٧.١) مليار جنيه إسترليني - أسهم وقفية.	الصناديق تحت الإدارة
(٣٣) مفوضاً من الكنيسة.	(١٠) حكام لإدارة التوجه الإستراتيجي. مجلس تنفيذي لإدارة الشؤون اليومية.	(٩) أمناء من السلالة المباشرة لـ(و..قارفيلد وستون).	حوكمة
(٣٣) مفوضاً من الكنيسة.	لجان مراجعة ذات خبرة في كل مجال من المجالات المعنية.	(٩) أمناء من السلالة المباشرة لـ(و..قارفيلد وستون).	اتخاذ القرارات التمويلية
<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية المجتمعية. بناء النوايا الحسنة. إدارة استثمار نشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية المجتمعية. بناء النوايا الحسنة. عطايا إستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية المجتمعية. بناء النوايا الحسنة. 	التوجه الخيرى

كنيسة إنجلترا	وقف (ويلكوم)	مؤسسة (قارفيلد ويستون)	
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة استثمار نشطة. • تُدار الأوراق المالية لسوق رأس المال بصورة أساسية عن طريق مديرين خارجيين، مع إدارة محفظة ممتلكات داخلياً. • تُدار الاستثمارات من خلال إجراءات توافقية وحوكمة واسعة النطاق. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة استثمار نشطة. • إن إدارة الاستثمار «المباشر» مقيدة بـ(٥٠٪) من القيمة الإجمالية للأصول؛ حيث تُدار معظم الاستثمارات القائمة (٦٥٪) عن طريق مديرين خارجيين. • تُدار الاستثمارات من خلال إجراءات توافقية وحوكمة واسعة النطاق. 	<ul style="list-style-type: none"> • في الغالب غير مبادر. • تُحصّل العوائد من خلال أنصبة الأسهم الأصلية التي شكلت الوقف. • غير أن إدارة الشركات الأساسية هي نفسها إدارة الأمناء التي تدير المؤسسة. • ويُحصّل بعض الدخل القليل من الصناديق التي تُدار خارجياً. 	
<p>تشمل الأوراق المالية الاستثمارية الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أسهماً محلية وعالمية. • أسهماً خاصة مباشرة. • دخلاً ثابتاً. • يُسمح للأمناء بالسحب من رأس مال الاستثمار بغرض الوفاء بالتزامات تقاعد منسوبي الكنيسة 	<p>تشمل الأوراق المالية الاستثمارية الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أسهماً عامة. • أسهماً خاصة. • صناديق التحوط. • أملاكاً. • نقدًا وسندات. • يُسمح للأمناء بالسحب من رأس مال الاستثمار. 	<p>لا يُسمح للأمناء بالسحب من رأس مال الأوقاف (إلا بتصويت الأغلبية).</p>	<p>منهجية الاستثمار</p>
<ul style="list-style-type: none"> • محفظة الاستثمار متوجهة توجهاً شديداً نحو الاستثمار في الأملاك، ولذلك قد تتعرض إلى المخاطر نتيجة عدم تنوعها الكافي. • هدف عائد الاستثمار هو متوسط معدل التضخم في المملكة المتحدة (مؤشر سعر التجزئة RPI) (+ ٥٪). 	<ul style="list-style-type: none"> • عند النظر إلى تركيبة الاستثمارات الأساسية، نلاحظ تنوعاً جيداً في موارد الدخل. • هدف عائد الاستثمار هو متوسط معدل التضخم في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية (+ ٤,٥٪). 	<ul style="list-style-type: none"> • يُعد تنوع الدخل ضعيفاً؛ حيث يعتمد على الأنصبة الخاصة بالشركات الأساسية العاملة. • لا توجد أهداف عوائد استثمارية محددة مسبقاً. 	

كنيسة إنجلترا	وقف (ويلكوم)	مؤسسة (قارفيلد ويستون)	
<p>٢٠١٢-٢٠٠٧:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فترة مقيدة بسبب (محدودية البيانات) • شهدت القيمة الإجمالية لمحفظه الاستثمار انخفاضاً بنسبة (٧٪)، بعد نفقات التمويل الخيري. 	<p>٢٠١٣-٢٠٠٤:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شهدت القيمة الإجمالية لمحفظه الاستثمار زيادة تُقدر بـ(٦٤٪)، بعد نفقات التمويل الخيري. وهذا يُمثل معدل نمو سنوي مركب بنسبة (٥,٦٥٪) سنوياً. • متوسط العائد السنوي لمحفظه الاستثمار للفترة (١٠٪). 	<p>٢٠١٣-٢٠٠٤:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شهد تثمين الأصول الأساسية (الوقف) زيادة تُقدر بـ(١٧٧٪). وهذا يُمثل معدل نمو سنوي مركب بنسبة (١٢٪) سنوياً. 	عوائد الاستثمار
<p>٢٠١٢-٢٠٠٧: (١,١٦) مليار جنيه إسترليني.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مع متوسط إنفاق سنوي يبلغ (٤,٢٧٪) من القيمة الإجمالية للمحفظه الاستثمارية. 	<p>٢٠١٣-٢٠٠٤: (٦,٠٤) مليار جنيه إسترليني.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مع متوسط إنفاق سنوي يبلغ (٤,٢٧٪) من القيمة الإجمالية للمحفظه الاستثمارية. 	<p>٢٠١٣-٢٠٠٤: (٤٠٧,٦٢) مليون جنيه إسترليني.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مع متوسط إنفاق سنوي يبلغ (١,٠٨٪) من القيمة الإجمالية للمحفظه الاستثمارية. • لا يوجد منح مصاغ لتخصيص ميزانية النفقات. 	التوزيع الخيري

تعظيم القيمة:



المصدر: «الميزة التنافسية للعمل الخيري بالشركات»، م. بورتر وم. كريم (٢٠٠٢)، هارفرد بيزنس ريفيو، ديسمبر، ص ٥ - ١٦. نشر (مايكل بورتر) و(مارك كريم) في (هارفرد بيزنس ريفيو) (٢٠٠٢) نموذجاً يصفان فيه كيفية تعظيم قيمة العمل الخيري للشركات. وعلى وجه التحديد، وصفاً أربع ممارسات قد تُركز عليها الشركات من أجل تحقيق فائدة اجتماعية واقتصادية من عطاياهم «الإستراتيجية».

صورة (١): هارفرد: نموذج بورتر وكريم

تجدر الإشارة إلى أن الفائدة الاقتصادية التي يصفها نموذج بورتر وكريم ليس المقصود بها التبرح من الأنشطة الخيرية، بل التأثير في السياق الذي يتم تنفيذ العمل الخيري فيه، ومن ثم تتحقق بعض المكتسبات الاقتصادية.

على سبيل المثال، أشرنا في تحليلنا أن وقف (ويلكوم) كان يُفضل في أيامه الأولى أن يدعم العلماء الذين يقومون بأبحاث في المجالات التي تشغل اهتمام مؤسسة (ويلكوم) بالفعل. وهذا -مما لا شك فيه- ساعد المؤسسة في إدخال ثلاثة من أنجح العقاقير إلى السوق وتحصيل أرباح هائلة منها. وهذا بدوره ساعد في زيادة ميزانية الوقف لتمويل المبادرات.

وكما سنوضح، فإن العمل على السياق يشمل الأنشطة الخيرية التي تُركز على مستوى النظام. وسنستخدم هذا النموذج لمقارنة ومقابلة ممارسات الأوقاف الثلاثة التي عرضنا نبذة عنها في هذا التقرير.

بشكل عام، نجد أن وقف (ويلكوم) -كونه الأكثر تطوراً من الصناديق الثلاثة محل الدراسة- يتم تشغيله بأسلوب الشركات، ومن ثم تظهر عليه خصائص بارزة معينة تجعل عمله الخيري أكثر قوة.

ونجد أيضاً أن صندوق (وستون) هو صندوق كبير يُعَوِّقه ماضيه، ويتم تشغيله بعقلية المؤسسة العائلية، في حين كان من المفترض أن يُصبح أكثر إستراتيجية في عطاياه، ومن ثم أكثر تأثيراً.

وأخيراً، نلاحظ أن وقف كنيسة إنجلترا كان إلى حد ما إستراتيجياً في عطاياه من خلال تمسكه بتوجهه الأخلاقي القوي حيال استثماراته وعطاياه الخيرية، غير أننا نشعر أنه لا يزال هناك كثير مما يُمكنه القيام به لتصبح أنشطته الخيرية أكثر تأثيراً.

وسنختم بقائمة من التوصيات العامة التي بدت لنا من خلال تحليلنا للصناديق الثلاثة. ونأمل أن تُوفر هذه التوصيات التوجيهات الإرشادية لصناديق تمويل وأمانات وقفية خيرية أخرى تنمو بصورة أكبر وتريد أن تتخذ نهجاً أكثر إستراتيجية تجاه عملها الخيري.

١. الانخراط في الممارسات الإستراتيجية:

طبقًا لـ(بورتر وكريمير، ٢٠٠٢م)، هناك أربع ممارسات يُمكن أن تشتغل بها المنظمات لتتمكن من تحقيق القيمة العظمى من العمل الخيري الخاص بها. ففيما يخص الأوقاف، نجد أن هذه الممارسات تشمل إعادة تركيز جهودها لتعزيز السياق البيئي الذي تعمل به. وهذا يشتمل على العمل على المستوى الواسع (السياسة) والمستوى الكلي (النظام)، فضلاً عن المستوى الجزئي (التنظيمي). والأهم من ذلك، لا بد أن تعمل الأوقاف أيضاً في المجالات التي لديها فيها بعض الخبرة المتقدمة. وسنصف الآن كيف تحاول هذه الجهات الوقفية محل دراستنا أن تنخرط في تلك الممارسات أو تهملها.

أ) انتقاء أفضل الجهات المنتفعة:

يسعى كل وقف -أيًا كان حجمه- إلى تخصيص المنح لأفضل الجهات المنتفعة منها على الإطلاق. والسؤال هو: كيف يُحدد الوقف أي الجهات المتقدمة هي الأفضل لتلك المنحة المحددة؟ عندما يكون لدى الوقف رؤية وتوجه واضح، يُصبح القرار أسهل فيما يخص مَنْ يُموّل، والأهم مَنْ الذي لا يُموّل.

وقد تبين لنا أن وقف (ويلكوم) كان منشأً برؤية (ويلكوم) الأصلية التي منحتها توجهاً ومجالاً إستراتيجياً منذ البداية. وعلى وجه الخصوص، أثرت هذه الرؤية في توجيه اهتمام الوقف نحو البحوث الطبية التطبيقية وتاريخ الطب. واليوم، نرى مجالات تركيز تمويل (ويلكوم) لاتزال تنبثق من الرؤية الأصلية ومعها فريق من المقيمين ذوي الخبرة في مجالاتهم. ويُفضل وقف (ويلكوم) أيضاً الاستثمار في علماء الأبحاث، الذين لديهم سجل حافل موثق، ويقوم بتمويلهم في الأغلب طوال حياتهم المهنية. ومن خلال تمويل العلماء تمويلًا طويل المدى، فإن الوقف يستثمر بذلك في الخبراء الذين يرى أنهم أفضل الجهات المنتفعة. وتتيح هذه الممارسة للوقف أن يركز على تمويل

المجالات ذات الحاجة الملحة لمعالجة قضية معينة يتم تناولها. ويُعد هذا جزءاً متكاملًا من نهج الوقف الإستراتيجي الذي يساعده على استهداف المشكلات الصحية والاجتماعية بصورة أفضل.

ولا نرى هذا النوع من النهج الجماعي في غيره من الصناديق محل الدراسة.

فمؤسسة (وستون) ينقصها توجه إستراتيجي واضح؛ حيث يقوم الأمناء -فيما يبدو- باتخاذ أغلب القرارات التمويلية وفقًا لتقديرهم عن مدى احتياج الجهة المنتفعة. ولهذا لا يُوجد لديها نهج مصاغ لتخصيص ميزانية للإنفاق الخيري ويلجؤون دومًا إلى السحب من الأصول الحالية. ونجد أن المؤسسة تُموّل الجهات المنتفعة التي حصلت بالفعل على تمويل من مصادر أخرى، الأمر الذي يعني أن المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على وكالات تمويل أخرى، التي لديها خبرة في مجالات معينة في التحري والتمحيص قبل تقديم أي من المنح. ثم تُصبح هذه دلالة على أن الجهة المنتفعة تستحق التمويل، وتقوم (وستون) حينها بتمويل جزء من المشروع لمدة قد تصل إلى عام. ويُعد هذا النوع من النهج مفهومًا يأخذ في الحسبان أن الأمناء يؤهلون لأنهم من السلالة المباشرة لـ(قارفيلد وستون)، ولا يلزم حصولهم على أي خبرة في المجالات التي يقومون بتمويلها.

أما كنيسة إنجلترا فهي تعمل بشكل إستراتيجي إلى حد ما، على الرغم من أنه من الواضح أن ذلك الاتجاه الإستراتيجي ينقصه الكثير؛ حيث ينتقي المفوضون من الكنيسة (مجلس الأمناء) الجهات المنتفعة واستثمار الصناديق التمويلية طبقًا لتوجه عقدي صارم للغاية. وتُعد أفضل الجهات المنتفعة بنظرها الجهة التي تنشر عقيدتها بصورة أكبر. وهذا يجعل التمويل مركزًا إلى حد ما على أنواع معينة من القضايا، مثل مشروعات تجديد الكنيسة.

التوصيات:

لانتقاء أفضل الجهات المنتفعة، يجب أن يكون لدى الوقف توجه إستراتيجي واضح، وأن يُحدد مجالات التمويل بوضوح؛ مما يُتيح للوقف أن تكون لديه خطوط إرشادية من شأنها أن تحدد من يُموّل، والأهم من ذلك، من لا يُموّل. غير أنه لا بد أن يمتلك صانعو قرار التمويل خبرة في المجالات

التي سيمولونها. لذا، يجب أن يركز الأمناء على المسائل الإستراتيجية بصورة أكبر، وأن يتركوا صناعة قرار التمويل إلى الخبراء.

(ب) استقطاب جهات تمويلية أخرى:

تواجه جميع الأوقاف حتمًا تحديًا يتمثل في عدم وجود تمويل كافٍ لتحقيق أهدافها، وهذا يُفيد أن الوقف سيحتاج إلى جذب جهات تمويلية أخرى حتى يستطيع معالجة مشكلات أكثر خطورة وأكثر تعقيدًا. ولن تقوم تلك الجهات بتقديم تمويلٍ إضافيٍّ فحسب، بل ستصحب معها خبراتها أيضًا. ويُعد هذا النوع من التعاون مؤشرًا إلى اتباع نهج أكثر إستراتيجية في العطايا الخيرية. في السنوات الأخيرة، كان وقف (ويلكوم) يركز بشدة على تطوير الشراكات مع صناديق خيرية أخرى ومع الحكومة في المملكة المتحدة إضافة إلى الحكومات خارج المملكة المتحدة. وقد أتاح له هذا توسيع نطاق نفوذه، والأهم، أنه استطاع من خلال هذه الشراكات مع الجهات الحكومية أن يُعالج قضايا سياسية عامة. ويؤثر الوقف أيضًا في السياسات عن طريق تثقيف الجمهور حيال القضايا، التي تشكل بدورها ضغطًا على الحكومة لتناول تلك القضايا. ومن الوظائف الأخرى المهمة جدًا لوقف (ويلكوم) أنه يجذب الجهات التمويلية ويلفت الانتباه إلى المجالات التي لا تستثمر الحكومة فيها كثيرًا من أموال البحوث.

ومما يبدو، فإن كلا صندوقي (وستون) وكنيسة إنجلترا يُركزان بصورة أكبر على استكمال التمويلات القائمة (كما وصفنا أعلاه)، ومن ثم فهما يتعاملان مع هذه المسألة بصورة معاكسة. فبدلاً من استقطاب جهات تمويلية أخرى نحو مشروعات تتفق مع إستراتيجية كل منهما، كما يفعل وقف (ويلكوم)، نجد أنهما مُستقطبان من جهات أخرى لتمويل مشروعات تلك الجهات. ومجددًا، نرى أن هذا نتيجة عدم وجود توجه إستراتيجي واضح لكلا الصندوقين. ومن وجهة نظرنا، سيسفر هذا التوجه عن نتائج دون المستوى الأمثل.

التوصيات:

إن جذب جهات تمويلية أخرى مهتمة بالقضايا التي تقع في محور إستراتيجيات الوقف يُعد أمرًا مهمًا للغاية ليكون ذا تأثير أكبر. ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الدخول في شراكات إستراتيجية مع المنظمات التي لديها مصالح مماثلة أو خبرات مُكمّلة. إضافة إلى ذلك، تُعد الشراكات مع الحكومات المواطنين حاسمة في إحداث تغيير دائم في السياسة.

(ج) تحسين أداء مُتلقي المنح:

من أجل الحصول على أقصى فائدة من الأموال الموزعة، يجب أن يهتم الوقف بمساعدة مُتلقي المنح لتحسين أدائهم. وقد يشتمل هذا على إعاراة الخبرات في مجالات معينة أو المساعدة على جذب مصادر تمويلية بديلة. وهذا يتطلب أن يطور الوقف بعض الخبرات الداخلية في تلك المجالات التي تُعد أكثر فائدة للجهات المنتفعة.

ونجد أن وقف (ويلكوم) هو الذي يتفاعل مع مُتلقي المنح بطريقة مجدية؛ حيث ينشر الوقف مصادر على موقعه الإلكتروني تتناول أمورًا مثل إدارة المنحة، إضافة إلى إشراك الجمهور في البحث. ومن الواضح أن الوقف يُمكنه تحقيق أكثر من ذلك من خلال تقديم مزيد من خدمات التدريب العملي لمُتلقي المنح.

التوصيات:

من أجل تعظيم أثر تمويل الوقف، ينبغي أن يكون الوقف مهتمًا بتعظيم أداء مُتلقي المنح من خلال أي وسيلة ضرورية يراها، بما في ذلك توفير الفرص لهم للحصول على الموارد والخبرات طوال مدة المنحة.

د) تطوير المعرفة والممارسات:

إن الطريقة الأكثر قوة لاستحداث قيمة اجتماعية هي من خلال تطوير وسائل جديدة لمعالجة المشكلات الاجتماعية وتطبيقها على نطاق واسع. وهذا يشتمل على إحداث تغيير في السياق الذي يتم فيه العمل الخيري. وينطوي هذا العمل في جُلّه على تطوير الخبرات وبناء القدرات البحثية في المجالات التي تشغل اهتمام الوقف بصورة أكبر.

على سبيل المثال، فإن وقف (ويلكوم) لا يركز في تمويله على مجالات تمويل محددة فحسب، بل يركز أيضاً على شراكات إستراتيجية معينة (تُخصص ٤٠٪ من التمويل لخمس شركاء أبحاث). وهذا يتيح للوقف بناء الخبرات في تلك المؤسسات؛ مما يساعد بدوره على زيادة فرص نجاح المشروعات الممولة مستقبلاً في تلك المؤسسات. وللمثيل على ذلك، قد تتمكن المؤسسة من تطوير بعض الخبرات داخلياً للتعامل مع إدارة المنح التي يقدمها وقف (ويلكوم).

ومن العلامات التي تشير إلى أن توجه الوقف أصبح أكثر إستراتيجية زيادة التركيز على تطوير المعرفة والممارسة. وهذا يفيد أن الوقف يسعى بصورة أكبر إلى الاستثمار في الأشخاص والتأثير في السياسة بدلاً من التركيز على مشروعات البنية التحتية. وقد أدرك وقف (ويلكوم) ذلك مبكراً في تاريخه العملي؛ حيث كان لقناعات (ويلكوم) الشخصية دور أكبر في ذلك.

أما كلٌ من صندوقي (وستون) وكنيسة إنجلترا فنرى أنهما يفتقدان التوجه الإستراتيجي الواضح، وعليه فليست لديهما أي أولوية ملحوظة نحو تطوير المعرفة وبناء القدرات.

التوصيات:

بناء القدرات من الوظائف الحيوية لأي صندوق وقي ذي توجه إستراتيجي. وهذا يتطلب التركيز على الأشخاص والشراكات. وتُعد السياسة أيضاً عاملاً مهمًا؛ حيث إنها تؤثر في طريقة نشر المعرفة.

٢. مراجعة المحافظ الخيرية القائمة:

يجب على جميع صناديق الأوقاف الموجهة إستراتيجياً مراجعة محافظها الخيرية القائمة بانتظام وبالطريقة نفسها التي تُراجع بها محافظها الاستثمارية. ونُحْصِ إلى أن البرامج الممولة حالياً تقع غالباً ضمن ثلاثة تصنيفات:

• المسؤولية المجتمعية:

- دعم المؤسسات التعليمية ومنظمات الرعاية الاجتماعية والمدنية.
- تشجيع المواطنة الصالحة ضمن محفزات الشركة.

• بناء النوايا الحسنة:

- مساهمات من الأمناء في دعم قضايا مفضلة لديهم.

• العطايا الإستراتيجية:

- التركيز على الأعمال الخيرية ذات التوجهات الإستراتيجية.

وكلما كان الصندوق أكثر إستراتيجية، كانت البرامج المصنفة في فئة العطايا الإستراتيجية أكثر. ويكشف تحليلنا أن أكثر المشروعات التي يدعمها صندوقا (وستون) وكنيسة إنجلترا إما أن تكون ممولة للمسؤولية المجتمعية أو لبناء نوايا حسنة، وهو المفضل عند الأمناء.

ونرى أن وقف (ويلكوم) قد استبعد مسؤولية تقديم المنح من مجلس الإدارة وأسندها إلى لجنة خبراء من المُقيِّمين؛ حيث يُعد هذا ضرورياً للتأكد من أن المشروعات المنتقاة للتمويل انتُقيت بطريقة إستراتيجية، وليس لكونها قضية مفضلة عند الأمناء. ونجد أن صندوق (وستون) هو الأكثر عرضة لهذا؛ حيث إن المشروعات تُقيّم من أمين واحد بحد أدنى.

التوصيات:

ليس هناك ما يمنع من أن يكون في الوقف أعضاء من العائلة يتحكمون بالاتجاه الإستراتيجي للصندوق. ولكن يجب أن تُحول سلطة تقديم المنح إلى فريق خبراء من المقيمين لضمان إستراتيجية طبيعة العمل الخيري.

٣. نحو وقفٍ أكثر تركيزاً على السياق الإستراتيجي:

ليصبح الوقف أكثر إستراتيجية، يجب أن يُقيّم صندوق الوقف المشروعات القائمة والمحتملة مقابل الصور الأربع المذكورة سابقاً لاستحداث القيمة.

وينبغي أيضاً أن يبحث الوقف عن فرص للعمل الجماعي في مجموعات ومع شركاء آخرين، ومن ثم تقديم الخبرة أو الموارد التكميلية. وهذا سيُحقق جهداً مركزاً، على المستوى الجزئي والوسطي والكلبي، في حل المشكلات الاجتماعية المعقدة.

وأخيراً، وهو أمر في غاية الأهمية، يجب أن تكون للوقف طريقة لمتابعة مبادرات عطاياها بدقة وقيم نتائجها، وهذه هي الطريقة الوحيدة التي ستُمكّن الوقف من أن يُدرك بصورة أفضل مستوى أدائه وطريقة تحسينه.

ونرى أن جميع الصناديق الثلاثة محل الدراسة كانت لديها مؤشرات تقيس بها مستوى أدائها على الجانب الاستثماري، غير أن وقف (ويلكوم) هو الوحيد الذي وضع مؤشرات رصد تتيح له إدراك تأثير تمويله بصورة أفضل.

التوصيات:

ليصبح الوقف أكثر إستراتيجية، لا بد أن يركز على العمل الجماعي، وأن يضع مؤشرات تتيح له إدراك تأثير تمويله بصورة أفضل.

الاستنتاج العام:

من خلال تحليلنا لصناديق الأوقاف الثلاثة محل الدراسة، توصلنا إلى الاستنتاجات العامة التالية:

للتاريخ أهمية:

إن جميع الصناديق الثلاثة محل الدراسة كانت متأثرة بشكل خاص بتاريخ بدايتها؛ حيث نجد أن صندوق (وستون) بوصفه مؤسسة عائلية، كان منذ بدايته تحت سيطرة الأمناء الذين كانوا حتمًا من السلالة المباشرة لـ(قارفيلد وستون). ولاتزال الأصول الأساسية لصندوق (وستون) هي الحصة الكبرى من أسهم استثمارات (وتينجتون)، التي أوقفها في الأصل (و. قارفيلد وستون).

أما صندوق كنيسة إنجلترا فيحكمه نظام حوكمة متقن من الأمناء؛ حيث إن معظمهم من القساوسة الذين عُيّنوا من مناطق متنوعة ومن سلطات مختلفة مثل الكنيسة أو الملكة.

ونرى تأثير وقف (ويلكوم) تأثيرًا شديدًا بوصية (ويلكوم) الأصلية ونظام الحوكمة الذي وُضع في تلك الوثيقة، وهي الآن مؤيدة في الدستور الحديث. ومع ذلك، فإن من المهم أن نلاحظ أنه بينما أخذ وقف (ويلكوم) في النمو نتيجة نمو الأصول الأساسية، استطاع وقف (ويلكوم) أن يتطور في جانبيين مهمين: فأولاً، تطوّر نظام الحوكمة الأصلي المحدد من (ويلكوم) الذي يشتمل على أمناء إلى نظام يُركز فيه الأمناء (الذي تغير اسمهم إلى حكام) على القضايا الإستراتيجية ويتركون قرارات التمويل إلى الخبراء المقيمين؛ حيث كان هذا التغيير مطلوبًا عند اكتساب الوقف شخصية اعتبارية لحماية الأمناء. وثانيًا، أصبح الوقف قادرًا على سحب استثماراته من الوقف الأصلي في مؤسسة (ويلكوم) المحدودة؛ مما سمح بتنويع محافظته، ويَسّر الفرصة لتحقيق مكاسب خيالية من خلال توزيع المخاطر التمويلية. وأتاح هذا بدوره أن يبدأ الوقف في الالتزام بتمويل لأجل أطول، الأمر الذي جعل طبيعة تقديم المنح أكثر إستراتيجية.

لذا، وبصورة عامة، فإن للتاريخ أهمية؛ حيث إنه يدفع إلى المشهد ميولًا معينة، غير أن من المهم ملاحظة ضرورة تطور الوقف في بعض الأحيان بعيدًا عن تاريخه، إذا كان يريد أن يصبح وقفًا أكثر إستراتيجية.

للحجم أهمية:

حجم الوقف هو أحد المحددات المباشرة على أثر ذلك الوقف.

إن الأوقاف الأصغر حجمًا يمكنها تقديم المنح في مجالات مقيدة ولفترات أقصر في مدتها. وفي المقابل، فإن الأوقاف الأكبر حجمًا يمكنها أن تكون ذات توجه أكثر إستراتيجية؛ حيث تستطيع الاشتراك في برامج أكثر كثافة بمبالغ أكبر والتزامات أطول.

على سبيل المثال، كان لوقف (ويلكوم) دور رئيس في إنتاج تسلسل الجينوم البشري (تسلسل ما يقارب ٣/١ منه)، ولكن لاتزال القضية الرئيسية تكمن في حاجة الأوقاف إلى التطور كلما زاد حجمها، كما نرى في حالة كل من صندوقي (ويستن) وكنيسة إنجلترا، إلا أنهم في أغلب الأوقات لا يستطيعون القيام بذلك بسبب هيكلية الحوكمة المنصوص عليها خلال بداياتها التاريخية.

وبينما ينمو الصندوق، نتيجة لنمو أصوله الأساسية، نرى أنه إما أن يستمر في العمل كما كان الوضع عندما كان صندوقًا أصغر، أو أن يتبنى توجهات جديدة للتمويل والاستثمار في حال كان يريد تعظيم أثر التمويل الذي سيُتيح له الصعود إلى المستوى التالي.

للإستراتيجية أهمية:

وفي النهاية، نشير إلى أن للإستراتيجية أهمية؛ حيث تُساعد على دعم القضايا المناسبة بالطرق الصحيحة، وإصابة المكان والكيفية الصحيحين، والتركيز على الظروف السياقية التي من شأنها تعزيز قيمة العطايا الخيرية.

وحتى نتمكن من تحقيق ذلك، يجب أن يمتلك الوقف أولاً رؤية واضحة. ثم من أجل تحقيق الرؤية، لا بد من وضع إستراتيجية واضحة ومحور إستراتيجي للعمل.

إن هذا المحور سيساعد على تحديد النهج لكل من تقديم المنح والاستثمار. ومن ثم سوف يقوم النهج الإستراتيجي بتوجيه بعض التركيز بعيداً عن مشروعات المسؤولية المجتمعية وبناء النوايا الحسنة في اتجاه مزيد من العطاء الموجّه إستراتيجياً.

ثم ينبغي مواءمة الهياكل التنظيمية والحوكمة لدعم وتنفيذ الإستراتيجية المختارة.

وأخيراً، لا بد من وضع المؤشرات التي ستساعد على قياس أثر مبادرات التمويل، والأهم من ذلك أن تُبقي القيادة تحت المسؤولية.



شركة أوقاف سليمان بن عبد المزيـر الراجحي
AWQAF SULAIMAN A. AL RAJHI COMPANY

