أثر

لماذا لا يزال العالم بحاجة إلى المنظمات غير الربحية

دليل بناء الخطة الاتصالية للمؤسسات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي

عوائق إحياء الوقف

نصائح للكتاب في المؤسسات غير الربحية

نشرة أثر

30

العدد الثلاثون

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

مقدمة

أهلًا بكم أعزاءنا القراء في العدد الثلاثين من نشرة "أثر"، حيث نقدم لكم مجددًا مجموعة متنوعة وغنية من المقالات التي تسلط الضوء على أبرز المواضيع في مجال العمل الخيري والإنساني، "من الميدان" نبدأ النشرة بمقالٍ يسلط الضوء على أهمية ودور المنظمات غير الربحية، حيث يستعرض المقال كيفية تأثير هذه المنظمات في معالجة القضايا الاجتماعية والإنسانية التي قد تعجز الحكومات عن التعامل معها بمفردها، والتوجه المتزايد نحو تقديم المساعدات المالية المباشرة من المتبرعين للمحتاجين، في مقابل قدرات المنظمة في تحديد الفئات المحتاجة والخبرات الميدانية التي تمتلكها، وكيف يمكن لها زيادة الأثر الاقتصادي من خلال الاستفادة من الاقتصاديات الحجمية والنطاقية، وفي باب "قراءة في كتاب"، نستعرض دليلًا عمليًا لبناء خطة اتصالية للمنظمات غير الربحية، حيث يقدّم الدليل خطوات واضحة ومفصلة حول كيفية تعزيز التواصل مع الجمهور وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمات، أما في باب "استشراف"، نعرض دراسة حديثة تناقش التحديات والعوائق التي تواجه مؤسسة الوقف اليوم، وسُبل تجاوز هذه العوائق لضمان دور أكبر للوقف في دعم المجتمعات الإسلامية، وأخيرًا، في باب "قيادة العمل الخيري"، نقدم نصائح عملية للكتاب في المؤسسات غير الربحية، تتناول كيفية التعامل مع النقد، وإعادة استخدام المحتوى الجيد بشكل فعال، واستراتيجيات لتحسين جودة التواصل والتأثير على المتبرعين.

سائلين الله عزَّ وجلَّ التَّوفيق والسَّداد وحُسن القبول

أثر

رؤيـــة علميـــة
لرسالة خيرية

نشـرة أثـر

نشرة معرفية مفتوحة الوصـول تُعنى بتطوير العمل الخيـري وتعزيز التوجـه نحو تبني أفضل الممارسات في مجال العمل الإنســـاني من خلال تقديـــم المعـــارف والممارســـات والبحـــوث القائمة على مفاهيم واتجاهات العمل الإنســـاني بهـدف تمكين المنظمـات والممارسـين في مجـال العمل الخيري من إحـداث الأثــر المطلـوب.

تصـدر النشــرة كل شــهر عن المركز العالمـي لدراسـات العمـل الخيـــري في الهيئة الخيرية الإسلامية العالميـة وفـق منظـور علمـي يهتم بالدراسات والأبحـاث فـي مجال العمـل الخيـري والاجتماعـي تحت شـعار: **رؤية علمية لرسالة خيرية**

العدد الثلاثون

الفهرس

من الميدان

6 لماذا لا يزال العالم بحاجة إلى المنظمات غير الربحية

قراءة في كتاب

10 دليل بناء الخطة الاتصالية للمؤسسات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي

استشراف

16 عوائق إحياء الوقف

قيادة العمل الخيري

21 نصائح للكتاب في المؤسسات غير الربحية

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

لماذا لا يزال العالم بحاجة إلى المنظمات غير الربحية[1]

أولًا: تمهيد

هناك توجه في العمل الخيري ينص على تقديم مساعدات مالية للمحتاجين، حيث يتم منح الأموال دون شروط تقريبًا، ويعود ذلك جزئيًا إلى التطور التكنولوجي الذي جعل من السهل إرسال الأموال إلى أي شخص في أي مكان حول العالم، وفي المقابل، هناك إحباط من عمل بعض المنظمات غير الربحية التي تعاني من نفقات إدارية مرتفعة وتعويضات مبالغ فيها، ويُعتقَد أن منح المال بشكل مباشر – سواء من المتبرع إلى الفرد أو عبر منظمة غير ربحية – يعد وسيلة أكثر فاعلية في الحد من الفقر وتحسين الظروف المعيشية في العديد من المناطق.

وبالفعل قد تكون التبرعات النقدية الوسيلة الأفضل في بعض الحالات، كما في الأزمة الإنسانية في السودان أو قطاع غزة حاليًا، حيث إن المحتاجين في هذه الظروف لا يملكون موارد مالية، وبالتالي تمكّنهم التبرعات النقدية من شراء حاجياتهم ومستلزماتهم الضرورية، وبينما يمكن للتبرعات النقدية المساعدة بهذا الشكل، فإن المنظمات الخيرية تعمل على توجيه تلك الموارد بشكل أكثر تنظيمًا وكفاءة، مما يضاعف تأثيرها الاقتصادي من خلال خبرتها في تقديم المساعدات وتحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمعات، وهذا ما يناقشه المقال الذي نستعرضه، إذ يسلط الضوء على الدور الفريد الذي تلعبه المنظمات غير الربحية في الأزمات الإنسانية، ومعالجة القضايا الاجتماعية التي لا تستطيع الحكومات حلّها بالكامل.

1. The Conversation: Why the world still needs nonprofits, Michael Jones, Retrieved 022024/10/ from: https://theconversation.com/why-the-world-still-needs-nonprofits-48211

ثانيًا: لماذا ينجذب الأفراد لتقديم المال مباشرة للمحتاجين

تستند فكرة تقديم المال المباشر للمحتاجين إلى سببين رئيسيين يجعلانها جذابة:

- تأخذ المنظمات غير الربحية نسبة من التبرعات لتغطية المصاريف الإدارية، مما يقلل المبلغ الذي يصل مباشرة لمساعدة الأفراد المحتاجين.
- يُعتقد أن المحتاجين يعرفون احتياجاتهم أكثر من أي طرف آخر، وبالتالي يكون من الأفضل منحهم المال ليقرروا كيفية إنفاقه.

ولكن في الواقع، لا تُعد تكاليف الفرق الميدانية على الأرض مرتفعة كما يعتقد الكثيرون في معظم الحالات، حتى أن المنظمات غير الربحية التي تركز على تقديم الأموال مثل "GiveDirectly" لديها نفقات إدارية خاصة بها تبلغ 9%، أما المتوسط العام للمنظمات غير الربحية فيبلغ حوالي 20%.كما أن هناك عدة مضاعفات اقتصادية، أو مزايا تزيد من الأثر الاقتصادي للمنظمات غير الربحية.

ثالثًا: الدروس المستفادة

ورغم أن التحليل الذي قام به الباحث اقتصر على المنظمات غير الربحية العاملة في منطقة سينسيناتي في ولاية أوهايو الأمريكية، إلا أن الدروس المستفادة يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، وهي:

1. تحديد المحتاجين: تتمتع المنظمات غير الربحية بقدرة أكبر من المتبرعين الأفراد على تحديد الفئات المحتاجة وإقامة اتصال مع المجموعات المهمشة أو التي يصعب الوصول إليها، وقد تشمل هذه الفئات المشردين، والمدمنين، والأطفال الذين يواجهون صعوبات في الدراسة، وبهذا السياق، يمكن أن تعمل التبرعات النقدية بشكل جيد عندما تكون الفئات المحتاجة واضحة، كما هو الحال بعد إعصار، أو زلزال حيث يكون معظم الناس ضحايا، ولكنها في غير هذه الظروف قد لا تصل إلى بعض أكثر المجموعات ضعفًا.

2. الخبرة في الميدان: تحقق المنظمات غير الربحية فوائد من حيث الاقتصاديات الحجمية، فهي تمتلك القدرة والخبرة على تقليل تكاليف الإنتاج، أو تقديم الخدمات كلما زاد حجم العمليات، فعندما تتعامل منظمة غير ربحية مع كمية كبيرة من السلع أو الخدمات، يمكنها التفاوض على أسعار أفضل مع الموردين، مما يساعدها في خفض التكاليف. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تشتري كميات كبيرة من المواد الغذائية لتوزيعها، فإنها تستطيع الحصول عليها بسعر أقل بكثير من السعر الذي يمكن أن يحصل عليه الفرد عند شرائه من المتجر.

كما تحقق فوائد بالاقتصاديات النطاقية حيث تتعلق هذه الفوائد بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في وقتٍ واحد وتوزيع تكاليفها الإدارية عبر هذه الخدمات المختلفة، فمثلًا، قد تدير منظمة غير ربحية برامج تعليمية، وصحية، ومساعدات غذائية في وقت واحد، مما يعني أنها لا تحتاج إلى تكبد نفقات إدارية منفصلة لكل برنامج على حدة، مما يزيد من كفاءتها.

والمنظمات غير الربحية تمتلك معرفة مؤسسية وتوظف عمالًا يتمتعون بفهم أفضل للمشاكل التي يسعون لحلها مقارنةً بالأفراد الذين يرغبون في التبرع كما أن هذه المنظمات لديها القدرة على جذب موظفين ومتطوعين لديهم خبرة أو معرفة في مجالات تخصصية معينة.

3. **التعليم أحيانًا أكثر قيمةً من المال:** في المعظم لا يكون نقص المال هو السبب الجذري للفقر، وزيادة المال وحدها لن تحل المشكلة، فإعطاء فئة من المحتاجين مبلغًا كبيرًا من المال لن يحسّن حياتهم بالضرورة، لكن يمكن أن يستفيدوا أكثر من منظمة تساعدهم على إدارة الأموال بفعالية، فالتعليم غالبًا ما يكون ضروريًا لهم. على سبيل المثال، "مركز الاقتصاد في مدينة سينسيناتي The Economics Center" هو منظمة غير ربحية تعتبر التعليم أحد المبادئ الأساسية لخدماتها، حيث يركز على التوعية المالية بين الطلاب والبالغين، ويقوم بتعليم الطلاب كيفية وضع ميزانية، وتوفير المال، وتحديد أهداف طويلة المدى.

4. **المتابعة بعد مغادرة المانحين:** عندما يحصل المحتاجون على المال أو الفوائد، تتمكن المنظمات غير الربحية من استخدام مواردها لضمان أن الأموال تُنفق بالطريقة التي كانت مخصصة لها. على سبيل المثال، ملاجئ المشردين مثل "Shelterhouse" و"Bethany House Services" تقوم بمراقبة المستفيدين من خلال متابعة تقدمهم عن كثب أثناء إقامتهم في الملجأ، وكذلك من خلال التواصل الدوري معهم بعد مغادرتهم. تقوم هذه المنظمات بالتأكد ليس فقط من أوضاعهم السكنية، بل تتابع أيضًا وضعهم الوظيفي، وصحتهم، وتعليم أطفالهم، في المقابل لا يمكن للمتبرعين الأفراد القيام بمثل هذا العمل.

5. **تقييم الأثر:** تقوم المنظمات غير الربحية بقياس الأداء وتحديد أهداف محددة ومدروسة بعناية، وكذلك فهم الآليات التي تجعل البرامج فعّالة، كما أن المنظمات غير الربحية تتمتع بوضع أفضل لتنفيذ وظائف التقييم مقارنةً بالفرد الذي يوزع المال على شخص في الشارع، فالمنظمة تمتلك الموارد والمعرفة اللازمة لتحديد أثرها، بينما من المحتمل أن المتبرع الفردي يفتقر إلى ذلك.

6. **المناصرة عند الحاجة:** لا تكتفي المنظمة غير الربحية بجمع الأموال أو تقديم الخدمات، بل تسعى أيضًا للدفاع عن قضايا أكبر مثل تعديل القوانين أو السياسات التي تؤثر على الفئات التي تخدمها، وهي بذلك لديها وضع أفضل للتأثير على لأنها تمتلك المعرفة والشبكات اللازمة، على عكس الأفراد الذين قد لا يمتلكون نفس الموارد أو التأثير.

خاتمة

بينما قد يبدو تقديم المال المباشر للمحتاجين حلًا سريعًا ومباشرًا، إلا أن الفعالية الحقيقية تكمن في العمل المنظم الذي تقدمه المنظمات غير الربحية، من خلال توظيف خبراتها الميدانية، ومواردها، وعلاقاتها، يمكن لهذه المنظمات أن تضمن استدامة الأثر وإحداث تغييرات حقيقية في حياة الأفراد والمجتمعات، ولذلك، تعتبر ركيزة أساسية في معالجة القضايا والتحديات الاجتماعية، والأزمات الإنسانية ولا يمكن للتبرعات الفردية أن تُنافس القيمة المضافة التي تقدمها المنظمات الخيرية ذات السمعة الجيدة والإدارة الفعالة.

دليل بناء الخطة الاتصالية للمؤسسات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي

لتحميل الدليل وقراءته يمكن الوصول إليه من خلال الرابط:

cof.sa/guide3

تمهيد

يستعرض هذا الدليل خطوات عملية لبناء خطة اتصالية للمنظمات غير الربحية، حيث يقدم مقترحًا يمر بعدد من المراحل تصل بالمنظمة لاستراتيجية متميزة، تعطي تصورًا واسعا حول عملها الاتصالي مع كافة فئات الجماهير، وتضع خطة تنفيذية للأنشطة الاتصالية، تتحقق من خلالها أهداف المنظمة في مجالات الاتصال: العلاقات العامة والإعلام، والتسويق.

أولًا: الخطة الاتصالية

يُعرف الاتصال بأنه: كل الجهود المبذولة التي تحقق اتصال المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي من أجل تحقيق صورة ذهنية محددة تصنع للمنظمة السمعة الإيجابية، ويشمل كل عمليات التبادل المعرفي بين الأطراف وبالمجمل، فإن ذكر (الاتصال) في سياق الحديث عن المنظمة يشمل إدارة العلاقات العامة والتسويق والإعلام والموارد المالية.

ثانيًا: أهمية الخطة الاتصالية للمنظمة

يمكن إجمال أهمية الخطة الاتصالية للمنظمة في مجموعة نقاط هي:

- بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة تساعدها في تحقيق أهدافها.
- تنسيق الجهود والتكامل بين الأذرع التنفيذية لعمليات الاتصال في المنظمة: العلاقات العامة، والتسويق، والإعلام، والاتصال المؤسسي.
- تحقيق الأهداف الاتصالية المباشرة كالموارد المالية، أو الظهور الإعلامي المميز، أو نقل وتغطية النجاحات والأنشطة داخل المنظمة.
- التعريف بالمنظمة ونقل قصتها، وعدم إتاحة المجال لافتراض معلومات أو قصص عن المنظمة.
- إدارة الأزمات الإعلامية التي من الممكن أن تحدث لأي منظمة.
- المساهمة في تطوير خدمات ومنتجات المنظمة، حيث أن العميل أو المستفيد هو أهم مطوّر لعمل المنظمة من خلال تغذيته الراجعة.

ثالثًا: خطوات بناء خطة اتصالية

يُعد إعداد خطة اتصالية ناجحة من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات غير الربحية، وتعتمد هذه الخطة على مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تضمن أن الرسائل الموجهة إلى الجمهور المعني وأصحاب العلاقة تصل بطريقة فعالة وتحقق التأثير المطلوب، كما تعتبر هذه الخطوات بمثابة خريطة طريق تسهم في بناء صورة ذهنية قوية للمنظمة وتعزز تفاعلها مع الجمهور المستهدف، وفيما يلي خطوات بناء الخطة الاتصالية:

خطوات بناء خطة اتصالية

1. الفهم والتحليل
2. تحديد الأهداف
3. استراتيجية الصورة الذهنية
4. تحديد الجمهور أصحاب العلاقة
5. الأنشطة الاتصالية
6. مؤشرات كيفية وكمية للصورة الذهنية
7. تأسيس البنية الإعلامية
8. الخطة التنفيذية والنماذج

خطوات بناء خطة اتصالية

1. **الفهم والتحليل:** تهدف هذه المرحلة إلى تأسيس المنطلق السليم لإعداد الخطة الاتصالية؛ وذلك بفهم الواقع الحالي ولو بشكل أولي، ويمكن أن يتم ذلك عبر الخطوات الآتية:

- **تحليل الصورة الذهنية الحالية لدى الجمهور الداخلية والخارجية:** وذلك من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عينة من أصحاب العلاقة، وعقد جلسات تركيز مع مجموعات منتقاة، وعقد جلسات تركيز مع مجموعات منتقاة، واستطلاعات هاتفية وإلكترونية.
- **عناصر يجب قياسها في صورتها الحالية:** جودة المنتجات والخدمات، وحسن الإدارة والتعامل مع العملاء، وكفاءة القيادات ومنسوبي المنظمات، وتنمية الموارد وتحقيق الأرباح، والابتكار والتطوير في المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية، وسهولة الوصول والتواصل مع المنظمة.
- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية من وجهة نظر اتصالية:** نقاط القوة والضعف الاتصالية، والفرص، والمخاطر الاتصالية.
- **تحديد وضع الصورة الذهنية:** للصورة الذهنية ثلاث حالات:

1.1. بناء إذا كانت المنظمة جديدة.

2.1. تحسين إذا كانت الصورة الذهنية للمنظمة سلبية.

3.1. تعزيز إذا كانت الصورة الذهنية للمنظمة إيجابية.

- **كتابة خلاصة الصورة الذهنية:** وصف واقع الصورة الذهنية للمنظمة بناءً على نتائج القياس السابق، وتُعدّ هذه العملية منطلقًا احترافيًا للمنظمة في رحلة البناء الاتصالي، حيث إنها تحدد ما يسمى بـ (الصورة الحالية)، وهي مدخل لأول عملية في الخطوة الثاني.

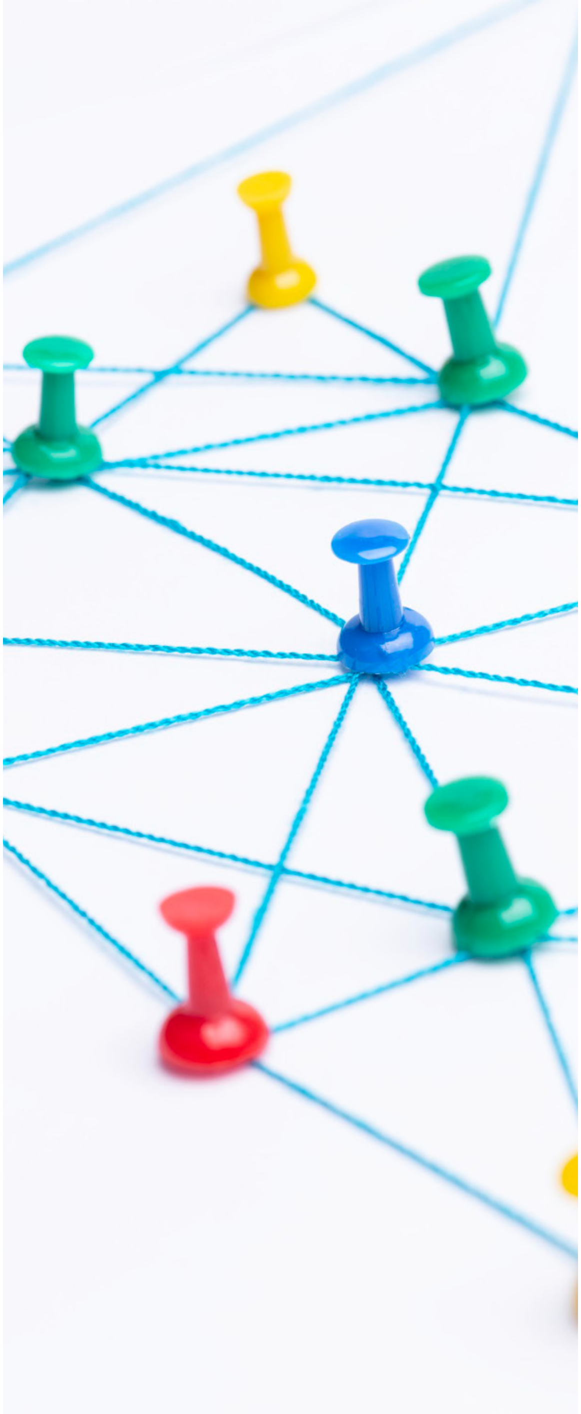
2. **تحديد الأهداف:** وتشمل ثلاث خطوات:

- **تحديد الصورة الذهنية المأمولة:** الصورة الذهنية المأمولة قد تكون شبيهة برؤية المنظمة ورسالتها، لأن العمل الاتصالي داعم رئيس في تحقيق رؤية المنظمة.
- **التحسين الداخلي:** بناءً على العناصر التي تم قياسها في المرحلة الأولى ينبغي على المنظمة أن تبدأ رحلة التحسين للعناصر التي تحتاج لذلك، فالصورة الذهنية تبدأ من الداخل، وكثير من جهود التلميع للصورة الذهنية الخارجية للمنظمة دون التحسين الداخلي لا تؤتي ثمارها.
- **الأهداف الاتصالية الاستراتيجية:** أهداف عامةً تكون على مستوى تحسين الصورة الذهنية، وتحقيق سمعة إيجابية والظهور الإعلامي المميز.

3. **تحديد استراتيجية بناء الصورة الذهنية:** وهي الأسلوب العام والطريقة الاتصالية التي ستنتهجها المنظمة في رحلة وصولها للصورة الذهنية المأمولة، ويبدأ تحديد الاستراتيجية من حالة الصورة الذهنية التي سبق الإشارة لها في المرحلة الأولى وهي: بناء، وتحسين، وتعزيز، ويبين الجدول أدناه الاستراتيجيات المقترحة والمناسبة وفق حالة الصورة الذهنية:

الحالة	الاستراتيجية المقترحة	التوضيح
بناء	استراتيجية التعريف	تركز على تعريف المنظمة للجمهور على مدار ثلاث سنوات عبر حملات الصورة الذهنية.
	استراتيجية الانتشار	تناسب المنظمات الجاهزة داخليًا وتستهدف التواجد في جميع وسائل الإعلام، استراتيجية التركيز تحدد جمهورًا معينًا وتصمم الحملات وفقًا لسلوكهم.
تحسين	استراتيجية التركيز	تحدد جمهورًا معينًا وتصمم الحملات وفقًا لسلوكهم.
	استراتيجية تسليط الضوء	تُبرز جوانب القوة لتجاوز نقاط الضعف.
تعزيز	استراتيجية القصة	تستخدم سرد القصص لتعزيز السمعة الجيدة.
	استراتيجية التفاعل	إشراك الجمهور في تطوير المنتجات أو الخدمات لتعزيز التفاعل.

الاستراتيجيات المقترحة والمناسبة لبناء الصورة الذهنية



4. **تحديد أصحاب العلاقة:** وهم المستفيدون، والمانحون، والموظفون والمتطوعون، ومجلس الإدارة، والجهات الرقابية والتنظيمية، والمجتمع المحلي الذين لهم علاقة بالمنظمة من الداخل والخارج.

5. **الأنشطة الاتصالية:** تحمل هذه الخطوة ما سيتعرض له الجمهور ويصل إليه، فالأنشطة الاتصالية من حملات وأخبار ومواد مختلفة، هي نقاط التماس مع الجمهور، وهي أحد أهم أركان صناعة الصورة الذهنية.

6. **المؤشرات الكيفية والكمية:** تُركز المؤشرات الكيفية على قياس التحسن في الصورة الذهنية، وتُقاس عن طريق الأبحاث والاستطلاعات، في حين تعنى المؤشرات الكمية بقياس أداء الأنشطة الاتصالية، وتُقاس عن طريق عدد المشاهدات، والتفاعل، والظهور.

7. **تأسيس البنية الإعلامية:** لا بد لإدارة الاتصال أن تنطلق من قاعدة اتصالية متينة يمكن تسميتها بالبنية الإعلامية، وهي تمثل قائمة القواعد المهم توفرها بشكل مكتمل لدى الإدارة، حتى تضمن عملاً احترافيًا يحقق صورة ذهنية إيجابية، وتشمل هذه القواعد:

- الشعار والهوية البصرية ودليل الهوية.
- السياسات الاتصالية، والملفات التعريفية بالمنظمة.
- التنظيم المهني لإدارة الاتصال.
- موقع إلكتروني متكامل، ووسائل التواصل.
- المطبوعات الرئيسة، والمواد الدعائية.

8. الخطـة التنفيذيـة والنمـاذج: تُعـدّ الخطوة الأخيرة - تحويلًا لكل ما سـبق على شـكل خطـة تنفيذية، ويُفضّـل فـي هـذه المرحلـة معرفـة الميزانيـة المخصصة للاتصـال لبناء خطـة متوافقة معهـا، وفيما يلي نموذج مقترح لبناء الخطة التنفيذية:

	الجمهور	النشاط	المؤشر	المسؤول	الوقت	الميزانية
1						
2						
3						

نموذج مقترح لوضع خطة اتصالية للمنظمة

خاتمة

لا يقتصـر بنـاء خطـة اتصاليـة متكاملـة للمؤسسـات الخيرية علـى تحسـين التواصل فقط، بل هـي عملية اسـتراتيجية تعـزز مـن تأثيـر المؤسسـات وتزيد مـن فعاليتها فـي تحقيـق رسـالتها وأهدافها، وعبـر اتباع الخطـوات الثمانـي آنفـة الذكـر، يمكن للمؤسسـات الخيرية تحسـين قدرتها علـى التواصل مـع جمهورها الداخلـي والخارجـي، وتعزيز صورتها الذهنية بشـكل إيجابي من خلال فهم البيئـة المحيطة، وتحليل الصورة الذهنية الحالية، وتحديد الأهداف والأنشطة المناسبة.

عوائق إحياء الوقف[1]

أولًا: تمهيد

تعرض النشرة في هذا العدد دراسةً بعنوان: عوائق إحياء الوقف، نُشِرت في "مجلة العمل الخيري الإسلامي والمجتمع المدني Journal of Muslim Philanthropy & Civil Society" في يونيو 2024، وحرصًا على الأمانة العلمية، قمنا بعرض الدراسة كما هي، ووضعنا التعليقات والإضافات بين قوسين أو في الهامش، وتناقش الدراسة بعض التحديات التي يجب على مؤسسة الوقف التغلب عليها لاستعادة دورها المهم في المجتمع الإسلامي.

ثانيًا: عن الدراسة

في السنوات الأولى من الحضارة الإسلامية، لعبت مؤسسة الوقف دورًا مهمًا في حياة المسلمين، حيث قدمت خدمات أساسية في مختلف القطاعات، ولكن منذ القرن التاسع عشر تراجع دور الوقف، وفي الوقت الحالي، تم إهمال معظم ممتلكات الوقف (في بعض الدول، وبالعكس نرى في دول أخرى أن مؤسسات الوقف لها حضور قوي في المجتمع والعمل الخيري)، وأصبحت غير منتجة أو تم الاستيلاء عليها بشكل غير قانوني (كما في الهند، ولا ينطبق هذا الحُكم على جميع الدول الإسلامية والعربية) ونتيجة لذلك، ضعف دور مؤسسة الوقف في تقديم الخدمات الأساسية بشكل كبير، ومع ذلك، تشير التقديرات إلى أن القيمة العالمية لأصول الوقف تتراوح ما بين 100 مليار إلى تريليون دولار أمريكي، وهذا يعني أنه إذا استُخدمت بشكل صحيح، فإن الوقف لديه القدرة على تحسين حياة المسلمين بشكل كبير.

ثالثًا: تحديات إحياء الوقف

لتحقيق الإمكانات الكاملة لمؤسسة الوقف وتطويرها واستعادة مجدها السابق، يجب أولًا معالجة التحديات التي تعوق تقدمها، وتأتي هذه الدراسة لمناقشة تلك التحديات بإيجاز وهي: والإدارة غير الفعّالة، والاستيلاء على ممتلكات الوقف، ونقص الشفافية والمساءلة، وغياب إطار تنظيمي شامل، والقوانين المثبطة

1. Taman, S. (2024). What Is Holding Back the Revival of The Waqf Institution? Journal of Muslim Philanthropy &Amp; Civil Society, 8(1). Retrieved from https://scholarworks.iu.edu/iupjournals/index.php/muslimphilanthropy/article/view/7293

للابتكار، وقلة الوعي بالوقف ونقص التمويل، وبالرغم من أن هذه التحديات شائعة بين مختلف الدول الإسلامية، إلا أن بعض الدول تتعامل معها بشكل أفضل من غيرها؛ وبالتالي تختلف شدة التحديات من دولة إلى أخرى، على سبيل المثال، تعمل دول مثل الكويت، ولبنان، وتركيا، والأردن، والسودان، والجزائر على إحياء مؤسسة الوقف من خلال سن قوانين جديدة وخلق حوافز تشجع الأفراد على إنشاء أوقاف جديدة، وفي ظل التحديات والعوائق التي تواجه الوقف، فيما يلي نبذة عن كل تحدٍ على حدى:

- **إدارة غير فعّالة:** يمكن أن يُعزى تآكل الثقة في مؤسسة الوقف بشكل كبير إلى سوء إدارة أصولها، وغالبًا ما يكون سوء الإدارة ناتجًا إما عن ممارسات فاسدة، أو عن عدم كفاءة مديري الوقف، المعروفين باسم "المتولي" أو "الناظر"، ولذا يُعد من الضروري أن يمتلك المدير الخبرة اللازمة لتعظيم العوائد على أصول الوقف لضمان استدامته الوقف، وما يزال هناك نقصٌ ملحوظ في المديرين المؤهلين مهنيًا الذين يمتلكون المهارات الأساسية لاستثمار هذه الأصول بشكل فعّال، ومن ناحية أخرى قد يمتلك الشخص خبرة بالاستثمار لكن لديه معرفة محدودة بالشريعة الإسلامية فيما يخص إدارة الأصول والمعاملات المالية، ولذلك، يُعد نقص الثقة في كفاءة وأخلاق وقدرات مديري الوقف أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المانحين يترددون في إنشاء أوقاف جديدة.

- **الاستيلاء على ممتلكات الوقف:** تعدّ مصادرة أو الاستيلاء على ممتلكات الوقف ظاهرة شائعة، وقد تحدث نتيجة تصرفات مديري الوقف، أو ورثة الواقف، أو حتى الجيران الذين يلاحظون أن الأصول قد تُركت دون عناية لفترة طويلة، على سبيل المثال، في الهند، التي يُعتقد أنها تضم أكبر عدد من ممتلكات الوقف، تشير التقديرات إلى أن %80-70 من أراضي الوقف محتلة بشكل غير قانوني.

- **نقص الشفافية والمساءلة:** تشكل قضية الشفافية والمساءلة تحديًا كبيرًا في إدارة الأوقاف في العالم الإسلامي، إذ أن صعوبة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بحالة بعض الأوقاف التي تديرها الحكومات يجعلها عرضة للأنشطة الاحتيالية والفساد، ومع ذلك، يرى بعض الممارسين أن فرض معايير صارمة للحوكمة المؤسسية يُعد تكلفة غير ضرورية، بحجة أن القيود التي تفرضها الشريعة، إلى جانب الشروط التي يحددها الواقف في وثيقة الوقف، توفر جميع آليات الحوكمة اللازمة. (وجدت دراسة بعنوان: "حوكمة المؤسسات الوقفية: الأمانة العامة للأوقاف في الكويت أنموذجًا" أن تجربة الأمانة العامة للأوقاف في الكويت في مجال الوقف تعتبر نموذجًا مثاليًا لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزامها بالشفافية والمساءلة، وهي تسعى إلى ضمان أن تكون جميع عملياتها واضحة وصادقة)[2].

- **غياب إطار تنظيمي شامل:** يُعتبر وضع إطار قانوني شامل للوقف تحديًا ملحًا، فعلى الرغم

من أن وثيقة الوقف أساسية لتأسيسه، إلا أنها قد لا تكون موجودة دائمًا، خصوصًا إذا أُنشِئ الوقف شفهيًا ولم يُوثق، وهذا حال العديد من ممتلكات الأوقاف، مما يؤدي بشكل حتمي إلى نشوء نزاعات تقوّض الثقة بمؤسسة الوقف، ومن المهم الإشارة إلى أن دولًا مثل الكويت، وماليزيا، وإندونيسيا، والمملكة العربية السعودية ،والإمارات العربية المتحدة قد حققت تقدمًا ملحوظًا في تحديث قوانينها وتهيئة بيئة قانونية مناسبة لدفع مؤسسة الوقف نحو الأمام.

- **القوانين المثبطة للابتكار:** بعض القوانين تعيق بشكل غير مقصود تطوير مؤسسة الوقف، ومن الأمثلة على ذلك القيود المفروضة على الوقف النقدي، ويستند هذا غالبًا إلى آراء بعض المدارس الفقهية الإسلامية التي ترى أن المال النقدي ليس موضوعًا صالحًا للوقف، فهم يعتقدون أن الأصل يجب أن يكون موقوفًا إلى الأبد، وأن هذا الشرط لا يتحقق في حالة الوقف النقدي، وفي المقابل، يجيز علماء آخرون الوقف النقدي لأنه يتيح الوصول إلى مجموعة أوسع من الأموال، حيث يمكن للأفراد العاديين التبرع والمساهمة بمبالغ صغيرة، وقد أدى النجاح في استخدام الوقف النقدي في تركيا إلى دفع صناع القرار في دول إسلامية أخرى إلى إعادة تقييم إمكانياته كأداة عامة ذات قيمة.

- **قلة الوعي:** لا يُدرك عدد كبير من المسلمين أهمية الوقف، وأنه يمكن أن يكون أداة قوية لإعادة توزيع الثروة، ولا يدركون المساحات الواسعة من الأراضي التي تراكمت على مر الأجيال من خلال الأوقاف الدائمة.

- **نقص التمويل:** هناك العديد من ممتلكات الوقف تبقى غير مستخدمة وغير مستثمرة بشكل صحيح، وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق أي إيرادات يمكن استخدامها لتغطية تكاليف صيانة هذه الممتلكات، كتأجير ممتلكات الوقف بأسعار منخفضة جدًا (كما في سوريا مثلًا)، مما يجعل العائد منها غير كافٍ، وفي بعض الحالات، يتجاهل المديرون المسؤولون عن الوقف تحصيل الإيجارات، سواء بسبب الإهمال أو سوء الإدارة، وللحفاظ على أصول الوقف وخدمة المستفيدين بفعالية، يجب على مديري الأوقاف السعي لتحقيق أرباح مع تحقيق فوائد اجتماعية للمجتمع، فإذا لم تُولّد ممتلكات الوقف أي دخل، فلن تكون هناك موارد لصيانتها أو الحفاظ عليها.

رابعًا: توصيات

1. **تحسين الإدارة:** توظيف موظفين مؤهلين وذوي رؤية مالية واضحة لضمان استدامة الأوقاف، والتخفيف من البيروقراطية، والتعيينات الوظيفية غير المناسبة.
2. **تطوير مهارات المدراء:** تطوير مهارات مديري الأوقاف بالخضوع لدورات تدريبية في مجالات الاستثمار وإدارة المشاريع وجمع التبرعات، وليس فقط الدراسات الإسلامية.
3. **الحفاظ على ممتلكات الوقف:** إنشاء نظام تسجيل عبر الإنترنت، حيث يمكن حفظ

2. مبارك سالم العازمي. حوكمة المؤسسات الوقفية: الأمانة العامة للأوقاف في الكويت أنموذجًا. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. العدد (68)، يناير، 2024.

السجلات وجعلها متاحة وسهلة الوصول والاسترجاع، مما مكن أن يساعد في الحد من حالات الاستيلاء والتعدي القانوني على ممتلكات الوقف.

4. تحقيق الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بأصول الوقف، واستخدامها وفقًا لوثائق الوقف، والسجلات العامة، والأموال الموزعة من الوقف متاحة الوصول إليها لمن يحتاجها، وذلك لتعزيز الثقة وإعادة بناء مصداقية الأوقاف.

5. بيئة تنظيمية داعمة: تحديث القوانين باستمرار وإزالة أي ثغرات لضمان استعادة الثقة والمصداقية في الوقف، ودراسة تطبيق الأشكال المبتكرة من الوقف، كالوقف النقدي، وتوفير حوافز ضريبية للمتبرعين بتشجيعهم على تأسيس الأوقاف، مما يساعد الحكومة على تقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين

6. تعزيز الوعي: تعزيز الوعي حول الوقف من خلال جهود حكومية ومجتمعية وإعلامية من خلال التركيز على فوائده الوقف في تحسين تقديم الخدمات العامة ومعالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات الإسلامية.

7. استدامة التمويل: لكي تكون مؤسسة الوقف ناجحة في أي دولة، تحتاج إلى مصدر مستدام للإيرادات، إذ أن الاعتماد فقط على التبرعات لا يكفي لتمكين الوقف من تحقيق إمكانياته الكاملة، وتعتبر الأنشطة التجارية والاستثمارات ضرورية لتحقيق الاستدامة المالية، ومع ذلك، يجب على مديري الأوقاف تحديد استثماراتهم في مشاريع مربحة ومنخفضة المخاطر ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية، ويمكن الاستفادة من تجربة دولة الكويت بتأسيسها " الأمانة العامة للأوقاف" لإدارة جميع الأمور المتعلقة بالأوقاف، حيث تستخدم الأمانة موارد الوقف في استثمارات مربحة ثم تخصص جزءًا من الأرباح لزيادة رأس المال المستثمَر في أصول الوقف، وهذا يضمن ليس فقط استدامة الأصول، بل أيضًا تطويرها ونموها.

خاتمة

اليوم، مع تزايد احتياجات المجتمعات الإسلامية وتفاقم الأزمات الإنسانية في بعضها، وعدم قدرة الحكومات على تلبية جميع الاحتياجات، أصبح من الضروري إحياء مؤسسة الوقف، ومعالجة التحديات التي تعيق نموه وتطوره، كحصول المدراء على تدريب في الاستثمار، وجمع التبرعات، وإدارة المشاريع، وتوثيق السجلات الخاصة بالأوقاف، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بمؤسسة الوقف وإمكاناتها المستقبلية، إذ أن معالجة هذه التحديات أمر أساسي لاستعادة المصداقية في المؤسسة، وتوفير الموارد المالية لاستدامة الوقف والحفاظ على ممتلكاته، وبذلك يخطو المجتمع إلى الأمام لتصبح مؤسسة الوقف مرة أخرى العمود الفقري للمجتمع المسلم.

نصائح للكتاب في المؤسسات غير الربحية

تمهيد

الكتابـة فـي مجـال العمل الخيري تتطلب مهـارات خاصة تجمع بيـن الإبداع والقدرة على توصيل الرسـائل المؤثـرة. يُقـدّم هـذا المقـال[1] نصائـح للكتّاب فـي المنظمات غيـر الربحية، مسـتوحاة من تجـارب وخبرات مهنية طويلة، للمساعدة على العمل بثقة وإحداث تأثير فعّال، وفيما يلي نبذة عن كل نصيحة:

- التعامل بإيجابية مع النقد
- إعادة استخدام المحتوى الجيد
- عدم تخصيص يوم العمل كاملًا للكتابة
- مراقبة المنافسين
- جعل المتبرع هو المؤثر
- طرح الأسئلة

1. التعامـل بإيجابيـة مـع النقـد: تلقّـي ملاحظات سـلبية على الكتابـة لا يعنـي بالضـرورة أن الكاتب غير ماهـر. فـي مجال الكتابـة للمنظمات غير الربحية، يُعـد التعامل مع النقد جزءًا أساسـيًا من العمل، حتى أنـه يمكـن اعتبـاره مـن المهـام الوظيفيـة. ومـن الضـروري أن يتمكـن الكاتب مـن تقبّـل الملاحظات السـلبية برحابة صدر، وطرح أسـئلة توضيحية عنـد الحاجة، وتعديل المحتوى بنـاءً على تلك الملاحظات لتحقيق النجاح.

2. Non-Profit Marketing Guide: Ten Pieces of Advice for New Nonprofit Writers, Laurel Dykema, Jan 2024 Retrieved 032024/10/ from: https://www.nonprofitmarketingguide.com/ten-pieces-of-advice-for-new-nonprofit-writers

2. إعـادة اسـتخدام المحتـوى الجيـد: يمكـن اسـتثمار المحتـوى الجيد فـي أكثر من وسـيلة لضمـان وصوله إلى جمهور أوسـع، على سـبيل المثـال، يمكـن تحويـل منشـور ناجـح علـى فيسـبوك إلـى رسـالة بريديـة مخصصـة لجمع التبرعـات، كما يمكن اسـتخدام الصـور المميزة فـي النشـرات المطبوعـة، وعلـى المواقـع الإلكترونية، ومنصـات التواصل الاجتماعي مثل إنسـتغرام، لأن الإبـداع فـي إعـادة توظيـف المحتـوى الجيـد يعـزز مـن تأثيـره ويزيـد مـن انتشاره.

3. عـدم تخصيـص يـوم العمـل كاملًا للكتابة: قد يبدو للكاتب، لا سـيما الجديـد، في القطاع غير الربحـي أن قضاء اليـوم بأكمله فـي الكتابة هو الاسـتغلال الأمثل للوقت، لكـن هذا قد يؤدي إلـى نقـص فـي الإبـداع، فالعقـل يحتـاج إلـى فتـرات اسـتراحة، ولـذا، مـن المهـم تخصيـص أوقـات محـددة خلال يـوم العمـل للابتعاد عن الكتابـة، وفيمـا يلـي بعـض الأفـكار المفيـدة لاستغلال الوقت غير المخصص للكتابة:

- تصفـح المحتوى الذي تنشـره المنظمات غير الربحيـة الأخـرى علـى وسـائل التواصـل الاجتماعي، وتدوين المنشـورات التي حققت أداءً جيـدًا، والتفكير في كيفية تقديم محتوى مشابه لصفحات التواصل الخاصة بالمنظمة.
- البحـث عن المسـتجدات حـول المنطقة التي تعمـل فيهـا المنظمـة، وتحديـد المقـالات ذات الصلـة، ثـم التفكيـر في كيفية مشـاركة هذه المعلومات مع أصحاب العلاقة.
- حضـور دورات تدريبيـة – عـن بعـد - لتطويـر المهـارات، كالـدورات التـي تقدمهـا منصات متخصصة في التسويق الخيري.

4. مراقبة المنافسـين: مـن خلال منصات التواصل الاجتماعـي، يمكـن مراقبـة المنظمـات غيـر الربحيـة الأخـرى (أو بالأحرى متابعتهـا) لمعرفة نـوع المنشـورات التـي تحصل على تفاعـلٍ كبير مـن المتابعيـن، والاسـتفادة مـن هـذه المعلومـات فـي صياغـة المنشـورات الخاصـة بالمنظمـة، وفـي تطويـر اسـتراتيجياتها علـى وسائل التواصل الاجتماعي.

5. جعل المتبرع هو المؤثر: هذه النصيحة بسـيطة لكنهـا قويـة. كلما كان ذلـك ممكنًـا، يُفضّـل الإشـارة إلـى تأثيـر المتبرعيـن بـدلًا مـن تأثيـر المنظمـة، عنـد كتابـة منشـور علـى وسـائل التواصـل، أو نشـرة بريدية، يمكن التركيز بشـكل أقـل علـى المنظمـة وجعـل المتبرعيـن هـم المؤثـرون، لأنهـم فـعلًا كذلـك، والطريقـة السـهلة لهذا الأمر هي اسـتبدال الإشارات إلى المنظمـة في قصـة التأثيـر بكلمة "أنتـم"، كما يـؤدي هـذا الأمـر إلـى تقويـة الصلـة بيـن المتبرعين والمنظمة.

6. طرح الأسـئلة: بغض النظر عـن مدة العمل في القطـاع غيـر الربحي، هنـاك دائمًا أمـور جديدة يمكـن تعلمهـا، مـن المفيـد معرفـة الـزملاء الذيـن يتعاملون وجهًا لوجـه، أو عبر الهاتف مع المتبرعيـن، وسـؤالهم عما يُلهـم هـؤلاء المتبرعيـن لتقديـم الدعـم للمنظمة، أو عـن أنواع الأسـئلة التي يطرحوها، كما يمكن سـؤال

المتطوعين عن أسباب تطوعهم، وغير ذلك من الأفكار التي قد تساعد على إنشاء محتوى أكثر جاذبية وارتباطًا بالجمهور.

خاتمة

لا يعتبر العمل في مجال الكتابة للمنظمات غير الربحية أمرًا سهلًا، فالكتابة في هذه السياقات، لا تشابه الكتابة في المجالات الثقافية، والعلمية، والحياتية، وغيرها، وتتطلب إبداعًا وتواصلًا فعّالًا مع الجمهور المستهدف، والتركيز على إيصال رسالة المنظمة، وتسويق أعمالها، وجذب المزيد من المتبرعين عبر المنشورات، والرسائل البريدية، والقصص، ومن المتوقع أن تساعد النصائح السابقة الكتّاب الجدد لتطوير أسلوبهم بشكل يتماشى مع احتياجات هذا المجال، ودفعهم للمساهمة في تحقيق تأثير أكبر في إيصال رسائل المنظمة، وختامًا فإن التمكّن من اللغة العربية، والقراءة المستمرة، وتحسين مهارات الكتابة، وتعزيز التعاون مع الزملاء والمتطوعين يمكن أن يكون له دور فعّال في توسيع نطاق التفاعل مع الجمهور وتعزيز دعم المتبرعين.

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

الرسالة

خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال البحوث والدراسات المتخصّصة

الرؤية

مرجع عالمي في دراسات العمل الخيري والإنساني

القيم

- المهنية
- المنهجية
- الموضوعية
- الشراكة
- الجودة

الأهداف

- تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء بالجودة في مختلف مجالاته
- تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام
- دعم صُناع القرار عبر توفير المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب
- صناعة التكامل بن القطاع الخيري والإنساني وخطط التنمية المجتمعية
- نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة
- استشراف مستقبل العمل الخيري والإنساني بما يخدم المجتمعات

رئيس مجلس الإدارة

د. عبدالله معتوق المعتوق

المدير العام

بدر سعود الصميط

رئيس التحرير - مشرف المركز

عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي

مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن

اختصاصي دراسات

محمد السعيد

محـرر

عبد الله محمد أبو زيد

منسق إداري

عامر قاسم

الإخراج الفني

من إصدارات المركز

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

كيف تدير أزمة بفاعلية

مؤشر الجوع العالمي 2018

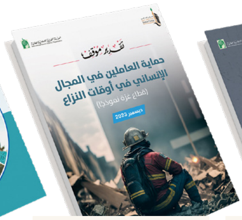
دليل إدارة الحملات التسويقية

الثقة في مواجهة التشكيك

زلزال شرق المتوسط

عاصفة دانيال

الوضع الإنساني في غزة


حماية العاملين في المجال الإنساني

إدارة عملية التعافي

الأزمة الإنسانية في السودان

نشــرة أثــر

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

gcpskw.org/ar/publications

خلاصات معرفية

تسعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org
GCPSIICO

المـركـز العـالـمـي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies