



غرفة الشرقية
ASHARQIA CHAMBER
لجنة الأوقاف

المؤسسات الوقفية في المملكة المتحدة

اضاءات لأبرز ممارسات الأوقاف في بريطانيا
تنفيذ: لجنة الأوقاف - غرفة الشرقية
٢٠١٧م - ١٤٣٨هـ

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

٣) الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية ، ١٤٣٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشرقية ، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة
المؤسسات الوقفية في المملكة المتحدة. / الغرفة التجارية
الصناعية للمنطقة الشرقية - الدمام ، ١٤٣٨ هـ
٥٨ ص ؛ .سم

ردمك: ١-٦٧٧٨-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

١- المؤسسات غير الربحية - ادارة و تنظيم ٢- بريطانيا
أ.العنوان

١٤٣٩/٥٧٠٧

٦٥٨,٠٨٤ ديوي

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٥٧٠٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المؤسسات الوقفية في المملكة المتحدة



قائمة
المحتويات

قائمة المحتويات

٩	١. المقدمة
١٠	٢. آلية تخطيط زيارة الفريق إلى المملكة المتحدة
١٣	٣. أبرز الجهات التي تمت زيارتها
٢٩	٤. اللجنة الخيرية وتأسيس الجمعيات والأوقاف
٣٦	٥. المجالس في الأوقاف
٤٠	٦. سياسات المنح والتأثير في الأوقاف
٤٣	٧. الأوقاف والاستثمار
٤٩	٨. الأوقاف والاستثمار الاجتماعي

وقفة في البدء

تبذل لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية جهوداً كبيرة لتبيان لقراءة شعيرة الوقف كسلوك إسلامي له أصل في الشريعة الغراء، ولكن بطريقة جديدة، وذلك بهدف الوصول إلى مشاريع وفقية سليمة من الناحية الشرعية، وذات جدوى اقتصادية واجتماعية.

ولأجل هذا الهدف تنفذ اللجنة العديد من البرامج والفعاليات، ومن أبرزها الانفتاح على التجارب المحلية والخارجية، ولذلك استضافت اللجنة عدداً من الشخصيات ذات الباع الطويل في تنفيذ عدد من المشاريع الوقفية، ووقفت على تجاربها وقام بدراساتها، وبعض تلك التجارب تم رصدها وهي على وشك لأن تصدر في كتيبات لتنتشر على العموم.

وضمن هذا الصدد قررت اللجنة الانفتاح على التجارب العالمية في هذا المجال، وتسعى - بمختلف الوسائل - إلى ترصد بعض التجارب ومحاولة ما يمكن نقله بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.

من هنا قامت اللجنة بزيارة إلى المملكة المتحدة، وكان الغرض الأساس هو الوقوف على التجربة ومعرفة الإبداع الإنساني في المجال الوقفي، ومحاولة نقل التجربة بما يتوافق مع الشريعة الغراء، فكان أول نتائج هذه الزيارة هي إصدار هذا الكتيب الذي ينطوي عليه حقيقة التطور البشري والإنساني في المجالات الوقفية.

لقد استمرت رحلتنا إلى المملكة المتحدة حوالي ستة أيام التقى وفد لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية عدداً كبيراً من رجال الأعمال، ورجال الدولة، والقائمين على الأوقاف، واطلعت على التجربة بكل دقة وتفصيل، وليس لدينا غرض من نقل هذه التجربة سوى أننا نعمل من أجل إحداث التجديد في شعيرة الوقف

كل ما نأمله أن يحظى هذا الإصدار بقبول القارئ، وأن تحظى شعيرة الوقف بمزيد من الاهتمام من قبل الجهات الحكومية والجهات الأهلية، وأن يتم إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لدعم هذا التوجه

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم.. وبعد

من منطلق الحكمة ضالة المؤمن، والبحث عن أفضل النماذج والعلوم ونقلها بما يتناسب مع شريعتنا الغراء، وتوثيقها لتحقيق المنفعة التي حثَّ عليها ديننا العظيم، وكما ورد عن أبي أمامة رضي الله عنه أن رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال: (إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ وَأَهْلَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ حَتَّى الثَّمَلَةَ فِي خُبْرِهَا وَحَتَّى الْحُوتِ لَيَصَلُّونَ عَلَى مُعَلِّمِي النَّاسِ الْخَيْرِ) رواه الترمذي.

وسعيًا إلى تحقيق رؤية لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، ورغبة في الاستفادة من تجارب الآخرين، والاطّلاع على أفضل الممارسات الوقفية المميزة في العالم الغربي والاستفادة منها، في إطار ما يتفق مع ديننا وعقيدتنا ومجتمعنا.

وبناءً على ما تقدم، نُظِّمت زيارات ميدانية لعدد من المنظمات والمؤسسات الوقفية ذات الممارسات الناجحة والنظم الإدارية والبنى المؤسسية الكفوءة.

وقد وقع الاختيار على مدينة لندن في المملكة المتحدة لزيارتها كنموذج عريق في مجال العمل الوقفي وتشريعاته وإدارة مؤسساته.

وقد زار فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية المملكة المتحدة في الفترة من ١٤٣٨/٤/١٧ هـ إلى ١٤٣٨/٤/٢٢ هـ الموافق ٢٠١٧/١/١٦ إلى ٢٠١٧/١/٢١ م إذ تم عقد أكثر من عشرين لقاءً، شارك فيه ثمانية من أعضاء لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، ولقاء أكثر من خمسين شخصية متنوعة من جهات وقفية واستثمارية وبحثية وأكاديمية.

وهدفت الزيارة إلى:

١- زيادة الانسجام والتناغم بين أعضاء اللجنة.

٢- استثمار التقارب في تقييم إنجازات اللجنة واستشراف مستقبلها.

٣- الاطّلاع على أفضل الممارسات في مجال الأوقاف واستدامتها واستثماراتها. ٤- نقل الأفكار المناسبة لنشرها وتطبيقها في السعودية.

وقد حقق الفريق بفضل الله وحده مكاسب كبيرة وفوائد عديدة من هذه الزيارة، ومن خلال ما اطلعنا واستمعنا من التقينا بهم بشكل مباشر نوجزها - بإذن الله- في ثنايا هذا الكتاب من خلال إضافات وفوائد تم استخلاصها ليُستفاد منها. وقد حرصنا على وضعها في أبواب وأقسام ليسهل الوصول لها والرجوع إليها، وليس كل ما ذُكر في هذا الكتاب مُكتمل الأركان أو غير قابل للإضافة والزيادة أو لم يواجه عقبات وتحديات وأحيانًا تجارب فاشلة، إنما هو يعبر عن نماذج قد تم الاطّلاع عليها ونقلها أو عن رأي الممارسين لهذا القطاع.

وفي الختام يتقدم أعضاء لجنة الأوقاف بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في تنفيذ هذه الزيارة ونجاحها، ونخص بالذكر الغرفة التجارية في المنطقة الشرقية، وزارة التجارة، وزارة الخارجية، سفارة خادم الحرمين الشريفين بالمملكة المتحدة، مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، وعضو الفريق والمترجم الدكتور سامي بن تيسير سلمان على الترجمة المميزة، الدكتور عادل بن علي القحطاني المنسق العلمي للزيارات، والأستاذ فيصل بن سليمان السليمان المنسق المُصاحب للفريق والذين كانت لهم الإسهامات البارزة في نجاح الزيارة.

فريق الزيارة

من لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية

١٤٣٩ / ٧ / ١٥ هـ الموافق ٢٠١٨ / ٤ / ١ م



آلية تخطيط زيارة الفريق
إلى المملكة المتحدة



يُعدّ التخطيط من أبرز وظائف الإدارة ، فهو القاعدة التي تتركز عليها المهام الإدارية الأخرى ، إذ يسهم التخطيط في تحديد المهام اللازمة لأي عمل لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه ، وفيما يلي مراحل خطوات تخطيط الزيارة للمملكة المتحدة.

أولاً: ما قبل الزيارة

قام الفريق بعدد من الخطوات التنظيمية التي من شأنها الإسهام في نجاح الزيارة وبلوغ أهدافها ومن أهم الخطوات:

١- خطة الخطة

يتم وضع خطة لخطة الزيارة يُراعى فيها التفاصيل اللازمة وإنجازها وفق التسلسل الصحيح للخطة حتى تحقق الزيارة الهدف المرجو منها.

٢- تشكيل فريق الخطة

تم تشكيل فريق الخطة -وليس الزيارة- من التنفيذيين القادرين على إنجاز الخطط بأدق تفاصيلها مثل معرفة اللغة الإنجليزية ومعرفة القطاع المستهدف به الزيارة.

٣- تحديد مهام كل عضو في الخطة

توزيع الأدوار والمهام على الأعضاء وفق خطة الخطة وما يستجد عليها.

٤- عقد ورشة عمل

نظّم فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية ورشة عمل داخلية لتحديد أهداف الزيارة المزمع القيام بها ، قبل الموعد المقترح للزيارة بفترة طويلة.

٥- وضوح الغاية والاتفاق عليها

حتى لا يكون فهم متباين بين أعضاء فريق الخطة ، تم عقد مجموعة تركيز بين الأعضاء لتحديد الغاية بوضوح متفق عليه من الجميع ، منبثق من الأهداف المتفق عليها.

٦- إعداد دراسة تحضيرية

تم تكليف أحد المتخصصين في دراسات الجهات الوقفية بإعداد دراسة عن الدول المرشحة للزيارة لاختيار الأنسب وتم اقتراح عدد من الدول.

٧- اختيار الدولة

بعد الاطلاع على الدراسة ، ومقارنتها بالأهداف المنشودة من الزيارة ، وقع اختيار فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية على المملكة المتحدة.

٨- أعضاء فريق الزيارة

ضم فريق الزيارة جميع الأعضاء من لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية الراغبين بالمشاركة في فعاليات الزيارة.

٩- التعريف بالجهات

قدّم باحث متخصص ملخصات مختصرة عن الجهات المزمع زيارتها ، تتضمن نقاط القوة ومراحل التطور والسياسات مستعينا بالمواقع والصفحات الإلكترونية وغيرها.

١٠- تحديد الجهات

تنوع الجهات المزارّة من حيث طبيعتها وأنشطتها وأنظمتها ضاعف من حجم الفائدة التي يمكن تحصيلها من الزيارة ، إذ اهتم فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية بزيارة مؤسسات بريطانية ممثلة بالفئات التالية:

١- جهات وقفية عائلية.

٢- شخصيات متخصصة في الأوقاف.

٣- مراكز بحثية وأكاديمية تعني بالجوانب الوقفية.

٤- جهات متخصصة بالاستثمار للجهات الوقفية.

وقد تم اختيار هذه الجهات وفقاً لعدد من المعايير أبرزها:

١. أن تكون الجهات وقفية.

٢. أن تكون الجهات منظمة للأوقاف أو تخدمها.

٣. أن تكون الممارسات يغلب عليها التميز والنجاح.

٤. أن تكون هناك موافقة مسبقة من الجهة للقاء الرئيس أو من يكون في حكمه.

مع أهمية التأكيد على التنسيق لزيارة سفارة خادم الحرمين الشريفين ولقاء معالي السفير.

١١- التنسيق مع الجهات

كلّف فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية أكثر من منسق للتواصل مع الجهات المزمع زيارتها وقد تم التواصل عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني.

١٢- مخاطبة الجهات المعنية

وجّهت غرفة الشرقية خطاب لوزارة التجارة والاستثمار وعلى إثره تمت مخاطبة الجهات المعنية مثل وزارة الخارجية والداخلية ومقام سفارة خادم الحرمين الشريفين بالمملكة المتحدة للحصول على الموافقات والتنسيقات اللازمة ، لتحقيق اللقاءات والوصول إلى الجهات المستهدفة.

١٣- تنسيق المواعيد

تم ترتيب جدول محدد لمواعيد الزيارات، وجدولتها للاستفادة من الوقت، وتحديد نوعية اللقاءات مع الجهات محل الزيارة أولاً بأول، والحرص على تحديث معلومات مسؤولي التنسيق، منعاً لتضارب المواعيد بين فريق الزيارة والجهات المراد زيارتها، مع الحرص على أن يكون من سيتم مقابله مديرًا للجهة أو رئيس مجلسها، أو من هو في حكمها.

١٤- ترتيب الحجوزات

تم تنسيق حجوزات الطيران والفنادق قبل الزيارة بشهر على الأقل، مع مراعاة قرب مواقع الفنادق من الخدمات والمواصلات.

١٥- عناوين الجهات

حصل فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية على عناوين للجهات المراد زيارتها بشكل دقيق.

١٦- دليل الزيارة

تم إعداد دليل للزيارة تم توزيعه على أعضاء الرحلة وقد أحتوى على نبذة عن المملكة المتحدة والأوقاف فيها، وأهداف الزيارات، ومواعيدها، وآلية إدارتها، وبعض التعليمات والتفاصيل للخدمات المساندة والمكملة للرحلة وإنجاحها.

١٧- قيادة فريق الزيارة

تم قيادة فريق الزيارة من قبل لجنة الأوقاف وتولى أحد الأعضاء مهمة تنسيق الزيارة وتسهيل مهمة الفريق.

ثانيًا: خطوات أثناء الزيارة

١- نبذة عن كل جهة

تم تسليم كل عضو من أعضاء الفريق نبذة عن الجهة المراد زيارتها لقراءتها لإعداد الأسئلة المناسبة إثرائها خلال اللقاء.

٢- الترجمة

تولّى أحد الأعضاء ترجمة جميع اللقاءات باحترافية.

٣- نماذج الأسئلة

صمّم الفريق نماذج لأسئلة تُطرح في مختلف اللقاءات والمقابلات المخطط عقدها، وطبع عددًا كافيًا منها، ووزعت على أعضاء فريق الزيارة.

٤- التجهيزات التقنية

راعى فريق لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية التزود بالتجهيزات التقنية اللازمة، من اصطحاب جهاز حاسب آلي محمول وأجهزة توثيق مرئية وصوتية.

٥- توثيق خطوات الزيارة

تم جمع جميع المستندات المتعلقة بزيارة الفريق في ملف لتقديمه عند الحاجة

شاملاً: المراسلات الإلكترونية مع المنظمات والمؤسسات محل الزيارة وموافقته على اللقاءات، وخطابات السفارة، وحجوزات الفنادق والطيران.

٦- توثيق اللقاءات

تم توثيق جميع اللقاءات صوتيًا وكتابيًا وكذلك أخذ لقطات من الصور.

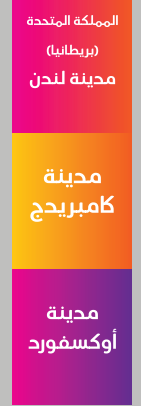
ثالثًا: خطوات ما بعد الزيارة

١. الاهتمام بجمع التقارير المكتوبة والصوتية.
٢. تفرّغها وإعادة صياغتها.
٣. الاطلاع على توصيات أعضاء فريق الزيارة.
٤. الاستفادة من جميع مخرجات الزيارة.
٥. عقد لقاء بين أعضاء الفريق لتقويم نتائج الزيارة.
٦. إعداد تقرير عن الزيارة وتوثيقها.
٧. تحديد المخرجات.
٨. إصدار مادة معرفية على شكل كتاب يستفيد منها الآخرون.



أبرز الجهات التي تمت زيارتها

ملخص الزيارة



<p>لجنة المنظمات الخيرية Charity Commission</p>	<p>اسم الجهة</p>
<p>١. تسجيل المنظمات المؤهلة في إنكلترا وويلز ٢. التي أنشئت لأغراض خيرية. ٣. اتخاذ إجراءات إنفاذ عندما يكون هناك سوء تصرف ٤. أو سوء سلوك. ٥. ضمان تلبية الجمعيات الخيرية للمتطلبات القانونية، بما في ذلك توفير المعلومات عن أنشطتها كل عام. ٦. توفير المعلومات المناسبة على نطاق واسع حول كل جمعية خيرية مسجلة. ٧. تقديم خدمات الإنترنت والتوجيه لمساعدة الجمعيات الخيرية لتعمل بأكبر قدر من الفعالية.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>www.NGOregnet.org www.CharityCommission.gov.uk</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

Wellcome Trust	اسم الجهة
<p>١. تمويل الأبحاث وتحسين صحة الإنسان والحيوان.</p> <p>٢. تحقيق تحسينات مهمة في الصحة عبر دعم الفكر المبدع بالإضافة لدعم البحث الطبي الحيوي.</p> <p>٣. مبادرة تمويل اكتشاف الأدوية لتسهيل تطوير الأدوية ذات الجزيئات الصغيرة التي تلبي الاحتياجات الطبية التي لم تُلبَّ.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>https://wellcome.ac.uk</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

أوقاف جامعة كامبردج	اسم الجهة
<p>١. الأبحاث العلمية.</p> <p>٢. تقدر أوقاف جامعة كامبردج ب ٥,٨٩ بليون يورو في عام ٢٠١٤ ، وهي أضخم الأوقاف الجامعية في المملكة المتحدة.</p> <p>٣. صندوق هبات/أوقاف جامعة كامبريدج «CUEF».</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>http://www.cam.ac.uk</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

أبرز الجهات التي تمت زيارتها

أوقاف جامعة أكسفورد	اسم الجهة
<p>١ - الاستثمار الخارجي/العالمي وعبر مجموعة من الأصول.</p> <p>٢ - حماية وتنمية الأصول الخيرية التي تحت إدارتها لتمويل التعليم والبحث العلمي.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>http://ouem.co.uk/about-ouem</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

<p>رابطة المؤسسات الخيرية (ACF) Association of Charitable Foundations</p>	<p>اسم الجهة</p>
<p>١. - تهتم بتنظيم عمل المؤسسات المانحة. ٢. - بلغت المنح المقدّمة عن طريق الرابطة ٣. ١,٢ بليون جنيه إسترليني في عام ٢٠٠٥م. ٤. - يبلغ عدد أعضاء المؤسسة ٣٠٠ مؤسس.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>www.instituteforphilanthropy.org</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

أبرز الجهات التي تمت زيارتها

BlackRock Charities	اسم الجهة
<p>١. - تستثمر نيابة عن الجمعيات الخيرية والأوقاف</p> <p>٢. منذ ما يقارب ثلاثين عامًا.</p> <p>٣. - تدير أكثر من ٣ مليارات يورو لأكثر</p> <p>٤. من ٣٠٠٠ جمعية خيرية في المملكة المتحدة</p> <p>٥. وأكثر من ١٢ مليار يورو عالمياً.</p> <p>٦. - يهدف فريقها المتخصص إلى منح كل جمعية خيرية</p> <p>٧. الدعم الذي يحتاجونه، والعمل في شراكة لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الاستثمارية.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>https://www.blackrock.com/uk/individual/products/charities/contact-us/</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

Cambridge Associates	اسم الجهة
<p>١. تعمل المؤسسة مع أكثر من ١٠٠٠ من الأوقاف والمؤسسات، والمعاشات التقاعدية وعملاء القطاع الخاص في جميع أنحاء العالم.</p> <p>٢. المساعدة في بناء المحافظ مع تعظيم العائد على أساس الاحتياجات الاستثمارية الفريدة لكل عميل وتوقعات المخاطر.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>/https://www.cambridgeassociates.com</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

أبرز الجهات التي تمت زيارتها

Charities Aid Foundation	اسم الجهة
<p>١. تساعد الداعمين الأفراد للعتاء بأكثر فعالية.</p> <p>٢. تساعد الجمعيات الخيرية لتزدهر.</p> <p>٣. تدعم الشركات لتحقيق تأثير أكبر.</p> <p>٤. تعمل على الصعيد الدولي، وتسخير المعارف والخبرات المحلية، لمساعدة الجمعيات الخيرية والأفراد للعتاء بفعالية.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>https://www.cafonline.org</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

Garfield Weston Foundation	اسم الجهة
<p>١. تقدم المنح لدعم الجمعيات الخيرية في جميع أنحاء المملكة المتحدة لأكثر من ٥٠ عاماً.</p> <p>٢. المؤسسة سنوياً تتفق كل الدخل الذي تحصل عليه. واستمر المنح في النمو منذ تأسيس المؤسسة منذ أكثر من ٥٠ عاماً. حتى الآن، منحت المؤسسة أكثر من £ ٧٨٥,٠٠٠,٠٠٠</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>https://garfieldweston.org/</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

New Economics Foundation	اسم الجهة
<p>١. قدمت المؤسسة خدمات التدقيق الاجتماعية للشركات لقياس وتقييم الأداء الاجتماعي والأخلاقي للشركة</p> <p>٢. بناءً على معاييرها، وكان لهذا العمل دور فعال في تشكيل معهد المساءلة الاجتماعية والأخلاقية لتعزيز المعايير المهنية في جميع أنحاء المحاسبة الاجتماعية والتدقيق.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>http://neweconomics.org/</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

New Philanthropy Capital	اسم الجهة
<p>١. توجيه المزيد من التمويل للجمعيات الخيرية الفعّالة ومساعدة الداعمين على اتخاذ القرار حول كيفية العطاء.</p> <p>٢. تغطّي المشاريع البحثية القضايا داخل المجتمع والتعليم والصحة والإعاقة.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>http://www.thinknpc.org/</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

أبرز الجهات التي تمت زيارتها

<p>أثر العمل الخيري</p> <p>Philanthropy Impact</p>	<p>اسم الجهة</p>
<p>١. تطوير الفكر القيادي في مجال الاستثمار الخيري من خلال تقديم الأنشطة التي تشمل:</p> <p>٢. الملتقيات: برنامج شامل للملتقيات التي تدعم التدريب والتطوير المهني.</p> <p>٣. المنشورات والأبحاث: لديهم أدلة معرفية، ودراسات حالات، وغيرها من الموارد، ومجلة «أثر العمل الخيري».</p> <p>٤. كسب التأييد: lobbying تناصر السياسات واللوائح التي تشجع على العطاء الخيري والاستثمار الاجتماعي.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>http://www.philanthropy-impact.org/</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

<p>مؤسسة التمويل الاجتماعي Social Finance</p>	<p>اسم الجهة</p>
<p>١. حشدوا أكثر من ١٠٠ مليون جنيه استرليني من الاستثمار، وساعدوا على زيادة سلسلة من البرامج بما في ذلك نموذج الأثر الاجتماعي من أجل تحسين النتائج بالنسبة إلى الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>٢. يتضمن عملهم دعم ٢٠٠٠ سجين تم إطلاق سراحهم من سجن بيتريورو، و ٣٨٠ طفلاً على حافة الرعاية في إسيكس، و ٤٥٠٠ شاب معرض لخطر التسرب من المدرسة، و ٣٠٠٠ من كبار السن معزولين عن المجتمع، و ٢٥٠٠ شخص لديهم مشاكل صحية عقلية شديدة، و ١,٤٠٠ شاب دون مأوى.</p> <p>٣. على الصعيد الدولي، يعملون مع الصندوق العالمي، والبنك الدولي، مؤسسة التحديات الكبرى في كندا، وبنك التنمية للبلدان الأمريكية ووكالة التنمية الدولية، وزارة التنمية الدولية وغيرها لمواجهة التحديات في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل باستخدام نماذج وعقود تطوير ذات آثار تنموية.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>/http://www.socialfinance.org.uk/about-us</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>

أبرز الجهات التي تمت زيارتها

<p>كلية كاس للأعمال</p> <p>Cass Business School</p>	<p>اسم الجهة</p>
<p>هي جزء من جامعة لندن وضمن النخب العالمية من الجامعات إذ إنها:</p> <p>١. تتصدر المراتب العليا باستمرار بين أفضل كليات وبرامج إدارة الأعمال في العالم.</p> <p>٢. تحمل العديد من الأوسمة الذهبية النادرة من جمعية تطوير كليات إدارة الأعمال (AACSB)، ورابطة ماجستير إدارة الأعمال ونظام تحسين الجودة الأوروبي (EQUIS).</p> <p>٣. ٥٠ عاماً من التميز في البحوث التجارية والتعليم.</p>	<p>ملخص عن أبرز مجالات العمل للمنظمة</p>
<p>https://www.cass.city.ac.uk</p>	<p>الموقع الإلكتروني</p>



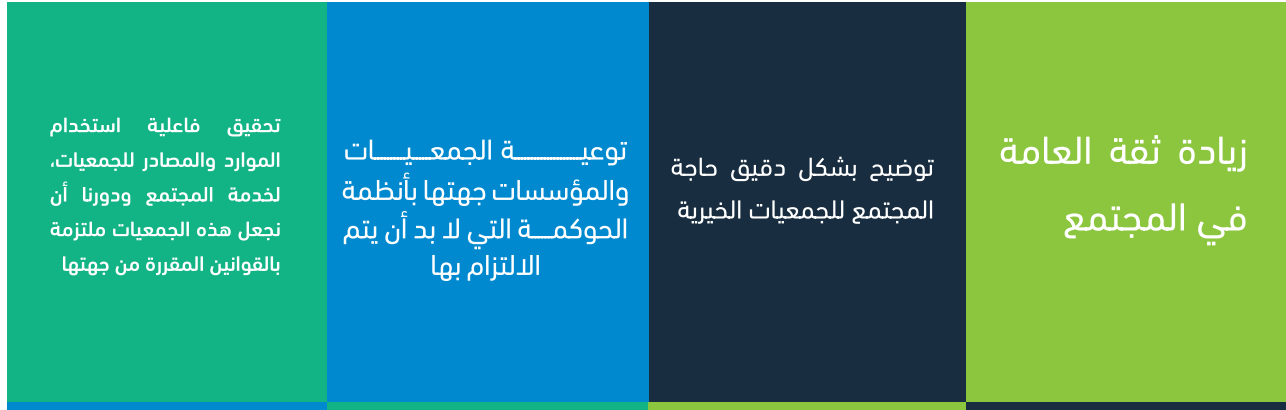
الباب الأول: اللجنة الخيرية وتأسيس الجمعيات
والأوقاف بالمملكة المتحدة

الباب الأول: اللجنة الخيرية وتأسيس الجمعيات والأوقاف بالمملكة المتحدة

أهداف اللجنة الخيرية في المملكة المتحدة



- ١- زيادة ثقة العامة في المجتمع.
- ٢- توضيح بشكل دقيق حاجة المجتمع للجمعيات الخيرية.
- ٣- توعية الجمعيات والمؤسسات جهتها بأنظمة الحوكمة التي لا بد أن يتم الالتزام بها.
- ٤- تحقيق فاعلية استخدام الموارد والمصادر للجمعيات ، لخدمة المجتمع ودورنا أن نجعل هذه الجمعيات ملتزمة بالقوانين المقررة من جهتها.





آلية عمل هذه الجهات



آلية عملها ينص على إيجاد فريق يقوم بالحوكمة والمراجعة وفرض التغيير. و ٢٥٪ من حجم العاملين في هذه الجهات منضمون لهذا الفريق الذي تم تقسيمه كالتالي:

١- الفريق الرئيسي.

٢- فريق الزيارات والالتزام والتفتيش تابع للفريق الرئيسي.

٣- الفريق التدقيقي يقوم بالتحليل، ويقوم بعمل تدقيقي، ويحصل

أدوار اللجنة الخيرية بالمملكة المتحدة



تتميز المملكة المتحدة بوجود لجنة خيرية تتولى إشراف وتنظيم المنظمات والأوقاف والجهات الخيرية وهي جهة (إدارية) مستقلة بقراراتها الداخلية، ويتم تعيين رئيسها من قبل الحكومة، وتتلخص مهامها في الآتي:

١- تقوم بتسجيل المنظمات والجمعيات ومراقبتها وتوجيهها واعتماد تعيين مجالس الإدارة كلياً أو جزئياً.

٢- لا يتدخلون في قرارات الاستثمار إلا في حال تحصيل عوائد من جهة أخرى تأخرت في سداد حقوق إحدى الجمعيات التابعة لها.

٣- التفتيش والتدقيق لاعتماد التقارير الصادرة من الجمعيات التابعة لها.

أ- لهم دور كبير في التعليم والتطوير لقيادات الجمعيات .

ب- التأثير في قرارات الأنظمة الحكومية ورفع المطالبات والاحتياجات.

ج- تنظيم لقاء سنوي لجميع الأعضاء لتبادل الخبرات وتوثيق العلاقات.

د- إقرار من يستحق التسجيل حسب تغطيته وتحقيقه لجميع الشروط، وما هي الأمور الأساسية التي يركز عليها هذا الشخص.

هـ- إيضاح الأخطاء والتصرفات الإدارية غير الجيدة وموقف اللجنة الخيرية منها.

على المعلومات من جهات مالية، وهنا يتم الكشف عن السرقات وإضاعة الأموال.

٤- فريقان للتحقيق:

أ- يقوم بفتح الملف والتدقيق فيه والتفتيش به.

ب- الوقاية: يهتم بقضايا الإرهاب والقضايا التي تتعلق بغسيل الأموال وغيرها.

٥- فريق اللقاءات والتعليم للجمعيات والتي يحصل بينهم اللقاءات.

العلاقة بين الأعمال الخيرية والأوقاف



معظم الأعمال الخيرية مبنية على أن ثمة أناسًا يؤسسون لها أوقافًا، وهذه الأوقاف تمثل العائد الأكبر داخل الجمعيات وهي غير الهبات، وفي بعض الأحيان كثيراً من الأغنياء لديهم عادة بأن يهبوا للجمعيات مبالغ كبيرة وتكون هذه المبالغ هي الأصول عند الجمعيات وإدارتها تترك كاملاً للمسؤولين بالجمعية ولا يستطيع أحد التدخل بها حتى صاحب المال، إلا في حال جعل نفسه جزءاً من المسؤولين أو عضواً في مجلس الأمناء.

ثلاثة أسس تقوم عليها البرامج التي تقدمها

الجهات التعليمية الوقفية



١- خلق المعرفة التي تعزز القيادة الفكرية التأثيرية.

٢- تخصيص خبرات التعلم لبناء المهارات والتميز.

٣- التميز معاً كمجتمع تعليمي، من خلال مساعدة الموظفين والخريجين والشركاء.

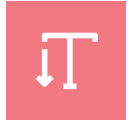
آلية إدارة الوقف بالمملكة المتحدة



الجهة الوقفية تختار مديراً أو أكثر لإدارة الوقف

، فمثلاً لدى إحدى الجامعات ٨٠ إلى ٩٠ متخصصاً في إدارة الوقف، كل شخص في مجال معين، وإحدى المؤسسات المانحة على سبيل المثال لديها ١٢ مديراً منتخباً من قطاعات متعددة مالية واجتماعية وحكومية، ثلاثة منهم مديرون تنفيذيون.

مسميات الإدارات في الجهات الوقفية في المملكة المتحدة



١- الاستثمار.

٢- التمويل.

٣- التسويق.

٤- الخدمات المساندة (الصيانة، الموارد البشرية، إلخ).

٥- الإعلام.

٦- العلاقات العامة.

٢- إعداد التقارير المختصرة.

٣- البحث عن داعمين لها حتى تتوسع في التفكير الاستراتيجي.

والفكر الاستراتيجي في المنظمة يساعد ويؤسس لما يسمّى بـ (الأهداف التطويرية الاستراتيجية) للأوقاف وعادةً يعتمد بشكل كبير على مراكز الفكر الموجودة التي تعتنى بالمجال نفسه، وخاصة أن مراكز الفكر تتميز بـ:

١- الاستقلالية.

٢- تقاريرها المبنية على الوثائق والحقائق والشواهد.

والذي بدوره يجيب على أسئلة مهمة لتوجه الوقف منها:

١- ما هي المنطقة التي تنقلها وتطورها من خلال رؤية الاستراتيجية؟ لأنه من الممكن تطوير الكثير من الجوانب لكن لا نحقق المطلوب.

٢- ما هي الأركان التي إذا ركزت في تطويرها ستصل؟

ومن أبرز ما استفادت منه الأوقاف في السنوات الخمس الأخيرة هو تطبيق نظرية التغيير، وهي نظرية حديثة عمرها ثلاثة أو أربعة أعوام تقوم على كيفية جعل الاستراتيجية قادرة على تغيير توجه الأوقاف وذلك بثلاثة خطوات:

أ- لا بد أن تحدد المتغير هذا ما موضوعه؟ وكيف يحدث؟

ب- ما هو هدفها وكيف نحققه؟

ج- التغيير والنتيجة، وفي المنتصف العملية التحويلية مقسمة إلى

قسمين: المدى القريب، المدى البعيد.

وعملية وضع الفكر منفصلة عن عملية التنفيذ، أي من الطبيعي أن

نصائح مهمة للشراكة بين الأطراف الوقفية



١- الثقة المتبادلة بين الطرفين.

٢- مراعاة ظروف الجهة التي تتعاون معها المنظمة فيما يخص الحوكمة.

٣- الشراكات الناجحة، وتتمثل في اختيار الشريك الأنسب لتحقيق الهدف مثلما تفعل إحدى المؤسسات بتعاملها مع الاستشاريين في شتى الشركات الأخرى مما يسهل الوصول لأصحاب المال، واتخاذ القرارات المناسبة وهذا كل تركيزهم.

٤- البحث عن المصلحة العامة.

٥- تبادل المنفعة، إذ تنص رؤية بعض المنظمات على تطوير وتحديث وتزويد الاستشاريين بالأبحاث والخبرات لأنهم هم بمثابة همزة الوصل بين المنظمة وبين الأثرياء.

الفكر الاستراتيجي للأوقاف



وجود الفكر الاستراتيجي في الأوقاف يسهم في

التوجهات الاستراتيجية للوقف. وتقوم بعض الأوقاف بصناعة الفكر الاستراتيجي عن طريق:

١- خلق الأفكار من داخل القطاع.

من أبرز التحديات التي تواجه الجهات للنجاح في مبادراتها



- 1- الوقت المستغرق لصناعة المبادرة وإنضاجها ووضعها في حيز التنفيذ.
- 2- تثقيف الجهات الحكومية بطبيعة عملها.
- 3- نصائح لتأسيس عمل (جمعية) خيرية ووقفية
- 4- تأسيس العمل الخيري بدافع تطوعي اختصارها وترقيمها.
- 5- اختيار شخصية مقبولة لتمثيلهم ذات علاقات قوية.
- 6- توفير الحماية لهذا الشخص لكن ليس على أسس سياسية لأن الجمعيات يجب أن تكون محايدة.
- 7- وجود خبراء في المالية في الحوكمة.
- 8- عقول متفتحة تفكر بطريقة سليمة خصوصاً في مجال الإدارة.
- 9- تأسيس مؤسسات وتحفيزها على الاستمرارية وعلى العطاء.

تسجيل المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة لغير المواطنين

هناك أربعة خيارات قانونية يجب تحديد أحدها عند تسجيل أي مؤسسة خيرية في المملكة المتحدة وهي:

الأول: عبارة عن شركة

مؤسسة يكونها مجموعة من الأفراد اجتمعوا وقرروا أن ينفقوا في مجال معين، هذه أبسط طريقة وهي مفيدة للناس الذين لا يملكون نشاطاً كبيراً ولا موظفين، ولا يستطيعون الإنفاق إلا في المجال الذي أسسوا الشركة من أجله، وبإمكان هذا النوع من الشركات امتلاك وقف ولكنه يسجل باسم المشاركين، وبالإمكان أن

يقوم طرف بوضع الفكر وطرف آخر يقوم بالتنفيذ. المستويات الثلاث لنموذج مصفوفة الصلاحيات بالأوقاف. 1- الأمناء (النظار). 2- لجنة الاستثمار. 3- المديرون التنفيذيون. ويمكن وضع مستوى رابع (الخبراء الخارجيون) حين ننظر إلى هذه المستويات، ومن خلال المستويات السابقة نحتاج أن نحدد:

1- مَنْ هو صاحب القرار؟

2- مَنْ يطلع على القرار؟

3- مَنْ يعتمد القرار؟

إذا حددنا كل هذه الأمور السابقة تكون نسبة اتخاذ القرار أعلى من جوانب استدامة النجاح في اتخاذ القرارات للإدارات الناجحة من تكوين صف ثانٍ وذلك بتفويض بعض القرارات للصف الثاني والثالث من الإدارة.

جمع التبرعات



الأفراد هم الداعم الرئيسي والمستدام والكبير للقطاع الثالث فيبلغ حجم تبرعهم سنوياً بمبلغ قدره أحد عشر ملياراً دولار سنوياً، الأثرياء منهم حجم تبرعهم هو 1.3 مليار سنوياً بمعنى أنه تقريباً يوجد 9.7 مليار يتم التبرع به من جانب الأفراد، عند الرجوع للإحصائيات التي تم عملها للجهات التي يتم التبرع لها وُجد بأن 48-50% يتبرعون في مجال الصحة، وأقل معدل يتبرعون له الناس الذين لا يملكون مسكناً، لأن الفاعل هو الأفراد فإنهم يتفاعلون مع الأشياء الأكثر احتياجاً.

تحديات قياس الأثر للأوقاف



وهي قياس الأشياء بطريقة غير مباشرة للأشياء التي لا نستطيع قياسها، مثلاً السعادة لا تُقاس، ولكن للدخول لهذا المقياس نقوم بقياس معايير رضا الإنسان عن حياته في المجتمع، ومن هذا المنطلق ننظر إلى اقتصاد البلد كيف يكفي حاجات الناس وأغراضهم حتى يوصلهم للسعادة والرضا، وإذا لم يصل بهم ننظر إلى المدخل الاقتصادي ونبحث في كيفية جعله متكاملًا حتى يحقق المطلوب. إذا أردنا قياس مستوى الرضا والسعادة لدى الناس يجب وضع أدوات للقياس، التي تتطلب مجموعة من الخبراء والعقول الأكاديمية ورجال الأعمال لكي نخرج بنتائج.

فمثلاً لقياس الأثر للأوقاف يتم دراسة أوضاع اللاجئين في أحد الدول من خلال عدة أسس يتم وضعها وعليها تُعدّ التقارير عن طريق طرح التساؤلات التالية:

- ١- من أين يأتون؟
- ٢- من هم؟
- ٣- ما هي المشاكل التي تواجههم؟
- ٤- أي الجهات تعمل على مساعدتهم؟
- ٥- ما هي أنظمة الدولة التي تتعامل مع طبقة اللاجئين؟

تكون هذه الشركة باسم شخص واحد لتخدم هدفًا حدده هو.

الثاني: عبارة عن مؤسسة

لها أمناء ومديرون وهدفها إداري وإعلامي بالدرجة الأولى ويحق لها التملك.

الثالث: شركة وقفية

شركة لها وقف وبإمكانها ممارسة البيع والشراء والتملك.

الرابع: شركة محدودة

وفي حالة المؤسسات الخيرية فيلزم لأصحابها الإقامة في المملكة المتحدة، للحفاظ على دورهم وإدارتهم في الأعمال الخيرية، فإما أن تكون أصولاً أو أن يكون لها مجلس أمناء يتم التعامل معه ويسمح له باستقبال التبرعات، وإذا كان هناك جانباً خيراً فيجب عليهم الإقامة في المملكة المتحدة حتى تتم متابعة حركة الأموال بخلاف الشركات التجارية فلا حاجة للإقامة.

يمكن الانضمام للجهات المنظمة والرابطة التي يكون جل دورها في حماية المؤسسات ومراقبتها وتطويرها.

مبادئ صناعة الأثر للأوقاف

- ١- التطور المستمر.
- ٢- العدالة الاجتماعية.
- ٣- التحقق من أن الناس يعيشون في رخاء وخير.





الباب الثاني: المجالس في الأوقاف

الباب الثاني: المجالس في الأوقاف



مجالس الإدارة (الأمناء - النظار)

يتميز الوقف بتميز عمل مجلس إدارته، ومن أبرز

مميزات مجلس الإدارة (الأمناء - النظار):

- ١- أن المجلس مكون من ٨ أعضاء (غالبًا) متنوعي الخبرة.
- ٢- تشكيكه مجموعة من فرق العمل لها الحق في مراجعة القرارات.
- ٣- بعض القرارات مستواها يرفع للجان المشكّلة من الجهات المسؤولة.
- ٤- أكبر التحديات التي تواجه مجالس الإدارة هي التحديات المالية والدعم.
- ٥- القدرة على تغيير القرارات المؤثرة من قبل الجهات ذات العلاقة (خصوصًا ذات التأثير الاقتصادي).

٦- حسن التعامل مع الفترات الصعبة التي يمر بها الوقف وذلك يعتمد اعتمادًا رئيسًا على مدى قوة مجلس الإدارة وتنوع الخبرات التي فيه.

أبرز سمتين لأعضاء في مجالس الأمناء (النظار)

في الأوقاف الكبيرة والصغيرة

١- التخطيط والالتزام به.

٢- بُعد النظر.

الأمناء (النظار)



لكل جمعية تدير وقفًا مجلس من الأمناء (النظار) يتم تعيينهم غالبًا من قبل اللجنة الخيرية إذ يعتمد

المجلس على حجم نشاط الجمعية، فالجمعيات الكبيرة لديها مجالس منفصلة ومتخصصة في المجال الاستثماري بعيدًا عن الجانب

الخيرى والأشهر هو وجود مجلس واحد للجمعية.

فمثلًا يبلغ عدد الأمناء (النظار) في مجالس الأوقاف في المملكة المتحدة مليون أمين (دليل على كثرة الأوقاف لديهم) تتنوع أدوارهم ومسؤولياتهم.

دور الأمناء (النظار) في مجالس الأوقاف في المملكة المتحدة

١- على الأمناء كامل مسؤولية إدارة الجمعية (الوقف) والممثل في:

أ- تجميع العائدات والريع المستثمر.

ب- تقرير كم سيخصصون للاحتياجات.

٢- إدارة الأصول بطريقة تحميها وتحافظ عليها وذلك ب:

أ- القيام بتوزيع الاستثمارات وتنويعها في عدة جهات.

ب- الحرص على أن تكون الاستثمارات مناسبة للاحتياجات التي يهتمون بها.

٣- لا يكونوا عقبة أمام تنميتها.

٤- عدم الاستثمار في أنشطة لا تليق بالجمعيات والأوقاف، كالاستثمار في الأسلحة أو التبغ.

ولأن حجم الثروات كبيرة، فالأغلب أنهم يوظفون مديري أصول ومستشارين لإدارة الأصول لأن الأمناء غالبًا ما يكونون غير متخصصين أو غير متفرغين لإدارتها.

الأمين (الناظر)

وهو كل شخص ذي خبرة وله همة للعمل في هذا المجال يمكنه ذلك. يظن البعض أن الناظر يحتاج إلى شروط محددة ونادرة التوفر وهذا غير صحيح وخاصة أنه لا يوجد مكافآت مالية تقدم للأمناء

بل عملهم كأمناء (نظار) هو حافز ذاتي وتطوعي لذلك:

١- لا توجد مؤهلات محددة.

٢- الرغبة في القيادة.

٣- الخبرة التي يمكن تقديمها للوقف إما في الاستثمار أو المحاماة أو غيرها.

عن أهداف الجهة.

٢- مستوى الملاحظة يجب أن يستحق التحقيق، وهذا يتيح استخدام

القوة في العملية الإجرائية في التعامل مع الخطأ.

٣- مدى استحقاق الطرف المقابل في الذهاب للمحكمة واتخاذ إجراء مقابل الخطأ.

٤- عدم التسرع وإعطاء فترة أطول للتخطيط.

طريقة التقديم لعضوية المجالس في الجهات

الوقفية والخيرية



صلاحيات اللجنة الخيرية في حال فتح تحقيق

نحو جهة



عند فتح ملف تحقيق في إحدى المنظمات فإن صلاحيات اللجنة الخيرية بعد التحقق من المشكلة تكون كالآتي:

١- حل المنظمات وإقفالها (بعد التأكد تماماً من عدم فائدة من بقائها ولا يوجد حلول بديلة، وهذا الإجراء لا يتم إلا في حدود ضيقة جداً ونادرة) في حال أنها:

أ- لا تقوم بدورها.

ب- أعضاء مجلس الأمناء غير موثوقين.

٢- سحب صلاحيات مجلس الأمناء أو أحد أفرادها فلا يمكنه العمل في أي عمل آخر لأن معظم الجهات المسجلة هي شركات.

٣- صلاحية التعيين لكامل مجلس الأمناء أو لجزء منه.

٤- إعطاء توجيهات للأمناء كي يتخذوا توجيهاً معيناً.

٥- إيقاف المدير التنفيذي أو استبداله.

كتابة مختصر عن المتقدم للجنة الخيرية وتوضيح

الجانب الإداري فيها، وهم بدورهم يقررون بعد الاطلاع على تجربته ما إن كانت ستناسب متطلبات اللجنة أم لا، وتأخذ اللجنة الخيرية في الاعتبار السوابق السيئة للمتقدم في الإدارة.

ملاحظات تتعلق بمجالس الأمناء (النظار)



وضع الأنظمة التي تيسر وتنظم كل ما يتعلق

بالأمناء يحتاج إلى جهد كبير من الاستشارات وورش العمل حتى يصل إلى مرحلة يلبي احتياجات الواقع ومما يؤسف له كثير من الأمناء لا يعرفون تحديداً مسؤولياتهم وصلاحياتهم في حال تبين سوء تصرف أحد الأمناء مما يتطلب تدخل اللجنة الخيرية والتي قد تجد صعوبة فهناك صعوبة في الموازنة بين هل هم بحاجة إلى إزالته أم إلى إصلاحه.

خطوات فتح ملف لتقييم أخطاء مجلس الأمناء

هذا الملف يأخذ أدواراً كثيرة منها:

١- تعبئة نموذج لتقييم الخطأ يتحدث عن: موضوع المخاطرة والخروج

والآلية ويشرف على تنفيذها من خلال الكفاءات الموجودة.

٤- النظام الرابع: هو للجهات التي لا تريد أن تعطي القرار خارجها فهي تحتاج لمستشار يعطيها الفكرة لكن القرار يكون في النهاية لهم.

٥- النظام الخامس: هو خليط من الأنظمة الأربعة السابقة.



مثال لأحد الأخطاء في الجمعيات والأوقاف



فمثلاً في الشوارع الرئيسية التجارية تُعطى الجمعيات والأوقاف خصماً خاصاً، فعندما تأخذ عدداً كبيراً من المتاجر ثم تعيد تأجيرها بالسعر نفسه للأفراد أو القطاع الخاص فعندها يكون لدى اللجنة الخيرية الصلاحية أن توقفها لوجود من يستفيد منها بغير وجه حق لأن السعر المقدم للجمعيات والأوقاف لا يوافق القانون أن يستفيد منه أفراد أو القطاع الخاص. وهذه الاستفادة باسم الجمعيات والأوقاف لخدمة أفراد وقطاع خاص بغير وجه حق.

الحوكمة

يمكن تقسيمها إلى قضيتين مهمتين:

١- وضع النظام.

٢- الآلية (المكتب التنفيذي).

أنظمة للحوكمة



١- النظام الأول: الحوكمة من الخارج (الخارجية)

وهذا النظام الأكثر استخداماً وهو إعطاء إدارة

الأصول لجهات خارجية متخصصة تحت سيطرة مكتب الاستثمار.

٢- النظام الثاني: الحوكمة من الداخل (داخلية)

هذا النظام لا يستخدم كثيراً والسبب الرئيسي أن تنوع الاستثمارات

الجغرافية في دول وأماكن مختلفة (آسيا، أوروبا، أمريكا) يجعل

من الصعب أن تجد خبراء من كل الدول والتخصصات.

٣- النظام الثالث: الاستعانة بطرف ثالث يضع جميع الاستراتيجية



الباب الثالث: سياسات المنح والتأثير في الأوقاف

الباب الثالث: سياسات المنح والتأثير في الأوقاف

الجهات الوقفية في المملكة المتحدة هي جهات مانحة، تُقدّم خدماتها بناءً على أهدافها وما يتوافق مع رؤيتها، لذلك تضع أهدافاً (محددة) للدعم حتى تخرج بثمرة واضحة.

الأهداف الموجهة للجهات الوقفية

- دعم واحتضان الشركات ذات الإمكانيات العالية الواعدة.
- دعم الأبحاث الطبية ومجارية الأمراض في جميع بقاع العالم.
- دعم المنظمات التي لديها حلول فعّالة لمساعدة مَنْ هم في أمس الحاجة.
- دعم الإبداع في مجال تطوير الأبحاث.

كمثال على الإبداع: تطوير عصاة الأشخاص فاقدى الإبصار بشكل مبدع مما يسهل حياتهم اليومية. وقد يكون من أهدافها دعم المنظمات التي تهتم بفضائل معينة ك:

صحة الشباب

تعليم الفنون

الدين وغير ذلك

بيئة المجتمع

الباب الثالث: سياسات المنح والتأثير في الأوقاف

الجهات الوقفية هي جهة مانحة تُقدّم خدماتها بناءً على أهدافها وما يتوافق مع رؤيتها، لذلك تضع أهدافاً (محددة) للدعم حتى تخرج بثمرة واضحة.

ولعل من أبرز الأمثلة على البعد الاستراتيجي هو دعم الأبحاث الطبية في الدول الفقيرة خوفاً من تفشي الأوبئة والأمراض ومن ثم تؤثر في باقي الدول، وتحقيقاً لمبدأ الوقاية خير من العلاج.

آلية الدعم في الجهات الوقفية

تخصص بعض الصناديق نسبة ٢٠٪ من الدعم لخارج المملكة المتحدة والباقي في المملكة المتحدة، ويكون الدعم الخارجي على شكل تحالفات لتحقيق أهداف المؤسسة المانحة وتمر طلبات الدعم بعدة مراحل، فمثلاً في إحدى الجهات تطبق عدة خطوات حتى قبول الطلب منها:



- ١- أن تكون قيمة الدعم تتراوح من ٢٠ إلى ٣٠ ألف جنيه إسترليني.
 - ٢- تقييم طلبات الدعم (مثلاً الأبحاث) من قبل أكاديميين متخصصين.
 - ٣- الاجتماع مع مقدمي طلب الدعم ومناقشة جميع التفاصيل.
 - ٤- رفع التوصيات لمجلس إدارة المؤسسة المانحة.
 - ٥- اتخاذ القرار النهائي بالموافقة على الدعم من عدمه من قبل المجلس.
 - ٦- بعض الأبحاث تتطلب الموافقة من البرلمان.
- وبعض الجهات تدعم الفقراء بطرق غير مباشرة وذلك بدعم الأبحاث المميزة والتي بنتائجها سيستفيد جميع الفقراء.



الباب الرابع: الأوقاف والاستثمار

لبناء جزء من مباني أحد المستشفيات على حساب الجمعية الخاص نظراً إلى وجود بحوث.

ومثال آخر: جمعية لأحد رجال الأعمال تقوم بمساعدة الطلاب منذ خمسة عشر سنة، ودعم الطلاب الفقراء الذين لا يوجد لديهم إمكانيات مالية، إذ يتم تقديم مساعدات بخصوص السكن وجميع التكاليف الأخرى، إذ تبلغ قيمة التكاليف ٢٣٠ مليون دولار.

وأيضاً مثال آخر: أحد رجال الأعمال الخليجين يدعم الدراسات الإسلامية بأحد الجامعات العريقة بالمملكة المتحدة هنا، وبدأ منذ عام ٢٠٠٦ وهو الذي بنى مركز الدراسات الإسلامية ولديه خمسة مراكز أخرى موزعة عبر العالم، وهذا مثال من الأوقاف القادمة من الخليج.

ومن مصادر الدخل للجامعات الوقفية هي الخدمات الاستشارية والدراسات التي تقدمها الجامعة، وتصل بأحد الجامعات إلى ٦٪ من الدخل الناتج عن استثماراتها ويمثل أقل دخل يعود لهم.

وإحدى الجامعات تحقق من الأوقاف ٤١٪، والحكومة ٢٣٪، أما عائدها من التعليم والطلاب ١٣٪ ويعود السبب بأن هذه الجامعة تعتنى بجانب الأبحاث والدراسات بالدرجة الأولى، ويصل عدد العاملين فيها نصف عدد الطلاب.

الباب الرابع: الأوقاف والاستثمار

فلسفة الاستثمار في المملكة المتحدة، وعلى ضوء معطيات الزيارة تقوم على أربعة مبادئ:

١- الاستثمار طويل المدى:

بناء محفظة من الأصول، متنوعة المدد الاستثمارية، التي قد لا توتي ثمارها خلال فترة فريق الإشراف.

٢- التنوع:

الاستثمار عبر مجموعة من مجموعات الأصول لتوفير باقة متنوعة من العائدات، تعمل في مجموعة متنوعة من الأسواق.

٣- أجيال من العوائد:

مضاعفة الأصول الاستثمارية مع مرور الوقت هو أكثر أهمية من مواكبة مؤشرات السوق على المدى القصير.

٤- الإدارة الفاعلة:

الشراكة مع إدارات الاستثمار التي لديها ميزة تنافسية مستدامة التي تتماشى مع مصالح المستثمرين.

وهناك العديد من الأمثلة على ما سبق

فمثلاً: تم تخصيص ٣٠٠ مليار دولار لدعم الجامعات خصوصاً جامعة الطب، وما يقومون به هو محاولة إقناع الجمعيات المتخصصة

- ٩- حسابات تجارية.
- ١٠- تبرعات محددة.
- ١١- هبات محددة.
- ١٢- هبات/دعم أوقاف/مؤسسات وقفية.
- ١٣- دعم لأراضٍ وعمائر.
- ١٤- حسابات استثمار الوقف.

نصائح في الاستثمار

المنظمات المتخصصة لا تستثمر في الأشياء التي تضر تخصصها، فمثلاً المنظمة التي تعمل في حماية البيئة لا تستثمر في مجال البترول، وكذلك منظمات الصحة لا تستثمر في الأشياء التي تضر بالصحة.

أ- تنويع الاستثمار

- ١- تحديد الأوقاف بطرق إبداعية واحترافية.
- ٢- التنويع في أدوات الاستثمار.

ب- تركيز الاستثمار

- ١- الاستقلالية.
- ٢- توحيد مسارات الاستثمار.
- ٣- الإنفاق في الوقف يكون على مراحل تتناسب مع نسبة التضخم التي تحصل على الأموال المستثمرة.

إحدى الجامعات وقفها أربعة مليارات دولار وتحقق ربحاً ما بين ١٣ - ١٤٪ وتنفق كل عام ٤٪ لا تزيد عنها ولا تنقص والباقي يعود للاستثمار من جديد.

وجامعة عريقة أخرى في المملكة المتحدة عمرها ألف سنة تبلغ أوقافها تقريباً نحو ٥٠ مليار جنيه استرليني، إذ تبلغ عائداتها السنوية ٢.٥ مليار أي نحو ٥٪ لحفظ قيمة التضخم، وتسعى منذ سنوات للاعتماد على الأصول والإرادات وتقلل الاعتماد على الحكومة.

ومن الملامح الرئيسية لأوقاف إحدى الجهات

- ١- التوزيع الربع سنوي لكل وحدة سنوياً للمستثمرين.
- ٢- إمكانات نمو رأس المال على المدى الطويل.
- ٣- إعادة تقييم لصندوق الهبات والوحدة شهرياً.
- ٤- فرص ربع سنوية لمبيعات ومشتريات الوحدات.
- ٥- أنواع/مصادر الهبات التي يتعاملون معها.
- ٦- احتياطات مركزية محددة.
- ٧- تبرعات عامة.
- ٨- احتياطات محددة.

التحديات في الاستثمار

- ١- اتخاذ القرارات المهمة وغير واضحة النتائج كدعم الأبحاث الطبية.
- ٢- بيع الأصول قليلة العوائد.
- ٣- صرف رواتب مميزة للعاملين في الاستثمار.
- ٤- العمل باستقلالية.
- ٥- إنشاء التحالفات والشراكات.
- ٦- حدوث العجز في الميزانيات والموازنات بعد إعدادها.

خصوصية (قطاعات) الاستثمار

فمثلاً الاستثمار في القطاع التعليمي لديه خصوصيات كثيرة منها:

- ١- شراء أصول.
 - ٢- الاحتياج إلى تقييم دقيق والشراء بأرقام أقل وذلك لأن حجم التضخم في القطاع التعليمي -أي الزيادة السنوية عالية- يساعده في مراعاة صحة الشراء بقيم أقل.
 - ٣- التعليم في حاجة إلى صرف -ربح- دائم، إذ يوجد مصاريف شهرية، فلا بد أن يتم مراعاة الاستراتيجية الخاصة به. وهذه الخصوصية في قطاع التعليم هي موجودة في جميع القطاعات.
- وهنا يتبين أن كل وقف له خصوصيته وله عدة مجالات تبدأ من الاستراتيجية التي يجب مراعاتها، فيتم النظر إلى الأوقاف الإسلامية على أنها تأتي من بيئة إسلامية واستثمارها إسلامي.

نسبة التضخم

نسبة التضخم في أي سوق من ٢ إلى ٣٪ سنوياً، وإذا احتسبنا التضخم مع نسبة الإنفاق فينبغي أن يكون العائد من ٧ إلى ٨٪. وفي معظم الأوقاف الكبيرة التي لديها أصول عقارية تُستهلك إما في تجديد الشكل مثل الفنادق أو تغيير موقعها القديم وهنا العائد يضعف.

وعند حساب نسبة التضخم نحسب العائد المتوقع بالإضافة إلى كل المصاريف التشغيلية والتكلفة التي تبقى الوقف قائماً، والاستهلاك كذلك من ضمنها حتى لا نأخذ من أصل الوقف.

مثلاً: مليون دولار حقق أرباح ٨٪ عندما نقيم الوضع سنجد أننا لا بد أن نحسب الأرباح على أساس مليون و٢٠ ألفاً لأن مع التضخم قيمة المليون تقل.

إدارة الأوقاف

تعتمد بعض إدارات الأوقاف على نظام يساعد في تنظيم اتخاذ القرار الاستثماري بشكل دقيق، وذلك بتطبيق نظام إدارة الاستثمار ومصفوفة الصلاحيات، ويكون هذا النظام فعالاً بمعرفة الجوانب التالية بصورة تفصيلية:

- ١- إيجاد الكفاءات وأصحاب المهارات، فالقرار يبدأ بالكفاءات، أيما وجدوا يكون التنفيذ.
- ٢- تقديم الخدمة كم تريد من التعقيد داخل المنظمة لاتخاذ القرار الاستثماري.
- ٣- تحديد ما هو حجم الاستثمار، والطريقة التي تريدها، فمثلاً إذا

أولاً: يجب وضع استراتيجية نضع فيها الاحتياطات بعين الاعتبار فمثلاً: نستثمر ٢٪ بدلاً من ٥٪ ونترك ٣٪ احتياطياً يخدمنا في السنوات العجاف.

وعندما يحدث لدينا انخفاض في السوق نكون مخيرين بين أمرين:

١- إما أن نقلل من الاستهلاك.

٢- نتخذ قراراً جريئاً ونخاطر بجزء من نسبة العائد.

وهنا يأتي الخيار الثالث -إذا كنا لا نريد التقليل ولا المخاطرة- بوضع استراتيجيات مؤقتة قصيرة المدى تحتاج لقرارات خاصة وهنا تأتي أهمية دور الحوكمة.

الفرق بين الاستثمار في الجمعيات والأوقاف

بسبب تعرض الجمعيات للمساءلات وأخذهم التبرع أمام العامة، فإن التعامل عندهم في حاجة إلى حوكمة عالية جداً، كأخلاقيات الاستثمار والحاجة للمال النقدي السريع، فكل هذا يجعلهم تحت ضغط، بخلاف الأوقاف التي لديها حرية التفكير والاستثمار بنظام واستراتيجية.

فالفرق بينهما أن الجمعيات الخيرية تكون تحت ضغط، أما الأوقاف لديها المزيد من السعة والوقت.

كان حجم استثمارك بسيطاً ستحتاج إلى خبرة ليست معقدة. ٤- إدارة الوقت لاتخاذ هذا القرار الاستثماري فمثلاً لو أن صاحب القرار غير موجود لمدة ٦ أشهر بالتالي يجب علينا أن نضع شخصاً آخر ليتخذ القرار.

دور الرابطات للأوقاف

١- المحافظة على استقلاليتها واستقلالية أعضائها.

٢- بناء ودعم الأوقاف.

٣- التأييد والمؤازرة.

٤- توفير المعلومات والتدريب.

٥- الإدارة والحوكمة والإدارة المالية.

٦- الاستدامة والبقاء، ويدرج تحت هذا الدور المخاطرة التي تتمثل في النظرة على المدى البعيد لأي خطة ويترتب عليها تحقيق ريع أفضل في المستقبل. وتنقسم أنواع الاستدامة إلى:

أ- الاستدامة في الأصل.

ب- الاستدامة في الربح.

ج- الاستدامة في الأثر.

الاستهلاك وقيمة الوقف

يتم وضع استراتيجية يتم فيها إخراج النسب من الأرباح ويتم اعتمادها بناءً على الاستهلاك وزيادة القيمة، نحسب كل ذلك.

ومن أكثر الأسئلة المتكررة: إذا كان السوق في انخفاض ولدينا سقف إنفاق عالٍ، ما الواجب فعله؟ وما الخطوات التي يجب اتباعها؟

تطوير الجهات الوقفية

١- بناء رأس المال وتوفير الأصول المدرة قبل الشروع في العمل، فمثلاً توفير مال كافٍ لبناء مدرسة أو مستشفى للفقراء ثم البحث عن المبادرات الخيرية.

٢- بُعد النظر في التخطيط وأين ستصبح هذه الجهة بعد عدة سنوات فمثلاً هناك جهة قيمتها تمثل ستة ملايين جنيه إسترليني، ٢٠٪ منها مدفوعة بشكل ثابت من طرف الدولة، و٨٠٪ الباقية عبارة عن ناتج الخدمات الاستشارية، وترى هذه الجهة أنها بعد ثلاثة سنوات ستتوسع ويصل عملها إلى خارج حدود دولتها.

٣- توسيع الشراكات وتقديم الخدمات الاستشارية داخل وخارج الدولة.

٤- دراسة طبيعة الشركاء وفهم احتياجاتهم وأخذ ذلك بعين الاعتبار، إذ طبيعة الشركاء تحدد نجاح العمل فمثلاً في بعض الدول المتدنية العمل يكون فيها سهلاً جداً.

٥- تدريب الأشخاص لنقل التجربة ونشر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة بمقابل مادي.

٦- بناء معادلة معرفية خيرية مجتمعية، فمثلاً في أحد الدول تم توفير ٦٠٠ مليون جنيه، مائتان منها لبناء الجانب الفكري والمعرفي، والباقي للتنفيذ، وتم وضع هذين الجانبين معاً حتى يتم ضمان بنائهما معاً.

من الدروس للاستدامة في الأوقاف

١- وضع خطط مدروسة والالتزام بها.

٢- تنويع مجالات الاستثمار.

٣- تطبيق الحوكمة والاستراتيجيات الصحيحة تزيد من القدرة على اختيار الاستثمار السليم والآمن.

قياس أثر نجاح الاستدامة

عند وجود خطة استراتيجية ومنظومة عمل فيمكننا قياس أثر النجاح عن طريق:

١- مؤشرات الأداء لتقييم أداء النظام ومعايير معيَّنة.

٢- تقييم الآخرين (الحوكمة).

٣- تحقيق الأهداف.

وبالقياس يمكنك تحسين الأداء والكفاءة في إدارة العمل.

التحالفات والشراكات

إن المنظمات الكبيرة لديها عدة مظلات وعدة أدوار تضمن لها استمراريته وتوسعها وانتشارها.

مثل:

١- بناء الشراكات.

٢- الغطاء القانوني، إذ إن الجهات الخيرية والأوقاف تحتاج إلى بعض التصاريح مثل ترخيص من هيئة سوق المال، وأيضاً التراخيص الاستشارية والإدارية لأنهم يديرون القروض.

الأدوار:

١- دور استثماري، لأنهم يديرون القروض.

٢- دور استشاري.



الباب الخامس: الأوقاف والاستثمار الاجتماعي

الاستثمار الاجتماعي

هو كيفية جعل مجال صناعة المال ذا أثر اجتماعي، ويكون تركيزه على الاستثمار الذي يعطي عائداً مالياً ويؤثر على المجتمع في الوقت نفسه، إذ يؤثر في جانبين:

الباب الخامس: الأوقاف والاستثمار الاجتماعي

إن الملاحظ في ثقافة الأوقاف في الاستثمار هو التوجه إلى الاستثمار الاجتماعي لما له عوائد تنموية تعود على:



١- المجتمع في المدى القريب والبعيد.

٢- يحقق أهداف الوقف بأقل التكاليف.

ولاحقاً سنوضح هذا الأمر من عدة جوانب.

١- التأثير الآني (اللحظي): وهو توفير الحاجات الآنية للمستفيد.

٢- الأثر الاجتماعي: يبدأ من أثر التبرع أو العطاء، ويصل إلى أثر

الاستثمار (يعني أنّ كلاً من التبرع والاستثمار لهما آثار اجتماعية).

متى نستخدم الاستثمار الاجتماعي؟

يُستخدم الاستثمار الاجتماعي كحل للمشكلات التي لا يوجد لها حل، إذ يقوم بمساعدة الأفراد وإعطائهم الفرصة وخوض المخاطرة التي لا تقوم الحكومة بخوضها، ولا فرق هنا بين المستثمرين والمتضامنين، لأن المال هنا هو دافع للخدمة الاجتماعية، إذ تقوم الجهات المهتمة في تحقيق الأثر الاجتماعي للاستثمار باستغلال الوقت في التنسيق مع الحكومة لخلق المعادلة الصحيحة، وأيضاً تقوم بالتواصل مع الجهات الحكومية والجمعيات المختصة التي لديها مشكلة لم تجد لها حلاً ثم تتبع الخطوات التالية:

أ - فهم



المشكلة.

ب- تحليلها.

ج- اقتراح الحلول المناسبة.

د- وضع الجانب الاستثماري للقضية الذي يخدم الاستثمار الاجتماعي.

وعلى وجه التحديد عندما لا نعرف ما الحل، وذلك بالسير على

الخطوات التالية:

١- وضع المفاهيم.

٢- تعليمها.

٣- جمع الناس عليها.

٤- تطبيقها.

ويلزم قبل الاستثمار عمل دراسة للمشروع.

مثال ذلك: كإيجاد فرص عمل للعاطلين عن العمل من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بالخطوات التالية:

١- تحديد بدقة الشريحة التي تحتاج الدعم وتستحقه.

٢- معرفة قيمة الوظيفة.

٣- مقارنة تكلفة التوظيف بتكلفة العاطل.

٤- البحث عن البدائل الممكنة التي تحل هذه المشكلة.

التحفظ في إدارة الاستثمارات الاجتماعية

لا يوجد حدود في استثمار الوقف وأساس الجهات المهتمة يعتمد على التنوع والابتكار، وتتمتع إدارة الاستثمارات بالمرونة أي دون أنظمة معقدة، وأيضاً بالخبرة العريقة في إدارة الأصول.

مدارس الفكر في الاستثمار الاجتماعي

١- الأولى: تهتم بالجانب الاجتماعي أكثر.

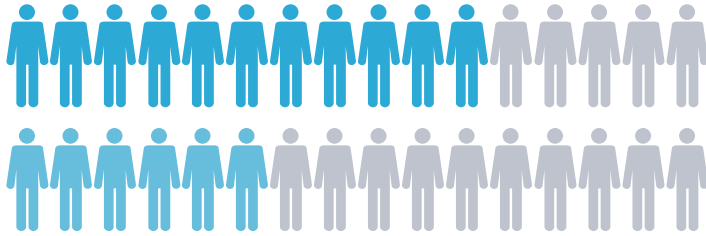
٢- الثانية: تركيزها ينصب على الجانب التجاري.

فمثلاً مشروع المراحيض العمومية تقدّم خدمة إنسانية ولكن بمقابل مادي.

وهناك أيضاً ما يسمّى بالإقراض المتخصص وُجد هذا النظام ليحل مشكلة أن الفقير يأخذ من جهات عدة ويدفع فائدة كبيرة. فالذي

٣- مؤسسة التمويل الاجتماعي: تعمل على تطوير مشاريع الأثر الاجتماعي والمشاريع التنموية التي تعمل على تحسين النتائج الاجتماعية وتوليد العائدات المالية.

٤- بناء القطاع: من خلال البحوث والمانصرة والمطبوعات تدعم مؤسسة التمويل الاجتماعي تنمية المشاريع التنموية المؤثرة وحركة الاستثمار التآثيري.



٥- سندات/عقود الأثر الاجتماعي (social impact bonds)، والمعروف أيضاً باسم سندات الدفع للنجاح هو عقد مع القطاع العام الذي يتم فيها التزام لدفع ثمن النتائج الاجتماعية المحسنة التي تؤدي إلى تحقيق وفورات في القطاع العام، يتم استخدام الوفورات المتوقعة في القطاع العام كأساس لزيادة الاستثمار لخدمات التدخل المبكر، التي تعمل على تحسين النتائج الاجتماعية والوقاية، وهي ليست سندات/عقود بالمعنى التقليدي، في حين أنها تعمل على مدى فترة محددة من الزمن، فإنها لا تقدم معدل عائد ثابت.

والسداد للمستثمرين يتوقف على تقديم نتائج اجتماعية محددة وبالتالي من حيث مخاطر الاستثمار، فإن سندات الأثر الاجتماعي هي أكثر مماثلة لتلك المنتجات المنظمة أو الاستثمار في الأسهم.

٦- سندات/عقود الأثر التنموي (development impact bonds) هو

فعله هذا النظام هو إعطاء الفقير من جهة واحدة وتكون الفائدة صغيرة، وهذه الفائدة تتضاعف مع الوقت.

الأطراف المعنية بالاستثمار الاجتماعي
١- الأفراد.

٢- الأوقاف والجهات الخيرية.

٣- المهتمون بالاستثمار بصفة عامة.

٤- أصحاب الثروات.

الحوافز التي تجعل الجهات الوقفية والخيرية تتوجه للعمل في هذا القطاع

الأول: هو أن الحكومة لا تستطيع تغطية كل التزاماتها في قضية التأثير المجتمعي.

الثاني: هو أن المستثمرين في حد ذاتهم أصبحوا يريدون رؤية آثار اجتماعية لاستثماراتهم.

الثالث: هو أن المجتمع أصبح يضغط من أجل رؤية آثار وفوائد اجتماعية للاستثمارات.

الجهات التخصصية في الاستثمار الاجتماعي

١- الهيئة الاستشارية: تعمل مؤسسة التمويل الاجتماعي مع مفوضي الخدمة العامة لإعادة تشكيل خدماتها بحيث تركّز على النتائج وزيادة الأثر الاجتماعي بتكاليف أقل.

٢- هيئة الريادة: تعمل مؤسسة التمويل الاجتماعي مع الجمعيات الخيرية ومؤسسات الريادة الاجتماعية والشركات ذات الفائدة المجتمعية لتوسيع نطاق الأنشطة القائمة وتوسيع تأثيرها.



- ٣- هيئة استشارات المفوضين والإسكان والريادة.
- ٤- دعم التمويلات ذات التأثير الاجتماعي.
- ٥- سندات/ عقود ذات الأثر التطويري والاجتماعي والتموي.
- ٦- مراكز بحثية.

بعض التجارب في الاستثمار الاجتماعي

شرعت جهة في إنشاء استثمار أخلاقي إذ ركزت على:

- ١- كيف تدفع الشركات للموظفين؟
 - ٢- هل تعطيهم جميع حقوقهم؟
 - ٣- هل بيئتها تدعم الموظف؟
- فصارت تبحث عن صناعة الأثر من خلال المنظمات وأصبحت الشركات التي تعمل بهذا المجال تريد أن تخلق بيئة واعدة، وبيئة محفزة، وأصبحت تنظر إلى التفاصيل بتمعن أكبر فأصبحت

عبارة عن تنوع من نماذج سندات/ عقود الأثر الاجتماعي التي من شأنها توفير مصادر جديدة للتمويل لتحقيق نتائج تنمية محسنة في البلدان النامية. كما هو الحال مع نماذج سندات/ عقود الأثر الاجتماعي، فإن المستثمرين يقومون بتوفير التمويل الخارجي ويحصلون على العوائد إذا تم تحقيق النتائج المتفق عليها مسبقاً.

٧- صناديق تمويل الاستثمار الاجتماعي: من بين الوسائل التي تم استخدامها لتحفيز المهتمين بهذا المجال هو وضع صندوق استثماري لكل الراغبين في الالتحاق إضافة إلى صندوق للاقتراض.

وتلخيص لما سبق فإن أبرز الخدمات المقدمة لتعزيز دور الأثر الاجتماعي تتركز في التالي:

- ١- حاضنة التأثير.
- ٢- معاملة التمويل الاجتماعي.



بسيط يسمح لهم بالاندماج بشكل أسرع في المجتمع، وحتى داخل السجون تقوم بتعليم المساجين الطهي مقابل مردود مادي، هذه فكرة عن المشاريع النابعة من القلب لخدمة المجتمع مع وجود الجانب التجاري إذ لديها خمسة وثلاثون بالمائة كريح صافٍ. هنا نعرض المشاريع التي يطغى فيها الجانب التجاري على الجانب الاجتماعي فمثال ذلك المدارس التي تدرّس المسجونين لكي يصبحوا طهاة ويسدوا النقص الذي تحتاجه دولتهم من حيث عدد الطهاة. كما أن فكرة تبنتها أحد الشركات وتعلق بالمراحيض المتنقلة، إذ يتم إنتاج الأسمدة والكهرباء للبلدان الفقيرة باستخدام مخلفات المراحيض، وهذه المراحيض في حالة جيدة جداً حتى بعد مرور عامين من بدء استخدامها.

مثال آخر

صندوق كاس لريادة الأعمال هو صندوق رأس مال استثماري يقدر بـ ١٠ ملايين جنيه إسترليني، ويوفّر نمواً عادلاً للشركات الناشئة.

كلمة الجانب الأخلاقي مرتبطة بالأثر، لذلك من الممكن أن تجد في مكاتب كثيرة في الشركات كل شخص يُعرّفها بطريقته الخاصة بمعنى أفصح لقد تدرجوا حتى وصلوا للعمق. لديهم تصوّر أنه يوجد صندوق يجمع بين رأيين وهناك أناس على جانبيه، ودورهم هو إيصال الناس إلى مفهوم يمكّنهم من استثمار يحقق أفضل أثر.

أمثلة على الاستثمار الاجتماعي

التغطية الصحية لكبار السن، التي تكون مكلفة جداً بالنسبة إلى الحكومة، تقوم الجهات المهتمة بنشاطات مختلفة لصالحهم من أجل التخفيف على الحكومة، الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، ومن البرامج أيضاً برامج من أجل الشباب، لأن توجيه الشباب والاستفادة منهم يخدم الدولة ويقلل من المشاكل الممكن حدوثها في حال عدم توجيههم واستغلالهم.

كما تقدّم هذه الجهات خدمات مشابهة لخريجي السجون وذلك بتوفير وظيفة تتمثل في تركيب الدراجات، من أجل توفير مدخول



نشر الوعي

الأمر الذي ساعد على تغيير الأنظمة هو حماس الجهات الخيرية والأوقاف ورجال الأعمال الذين يرفضون مجرد التبرع بلا تطبيق للاستثمار الاجتماعي.

توجد جهة رأس مالها تسعون مليون جنيه، تم تخصيص خمسة بالمائة من هذا المبلغ لصناعة الفكر الاجتماعي، وهذا ما شجّع الجمعيات الأخرى للقيام بالشيء نفسه، لأن الجمعيات أقبلت على تطبيق المفهوم تحت إدارة مدينتهم وجمعوا عشرين مليون جنيه لنشر هذا الفكر، وعندما انتهت الحكومة لنجاح المشروع ألغت الضريبة حتى عن الأشخاص العاملين في هذا المجال.

كما يقدم الصندوق الدعم والاحتضان للشركات ذات الإمكانيات العالية الواعدة. أنشئ الصندوق في عام ٢٠١٠ بدعم سخّي من بيتر كولوم، واحد من رجال الأعمال الأكثر نجاحاً والمستفيد من برامج كاس للأعمال.

مجالات الأثر الاجتماعي

- ١- الشباب.
- ٢- العدالة الجنائية.
- ٣- الريادة الاجتماعية.
- ٤- الصحة والرعاية الاجتماعية.
- ٥- الإسكان.
- ٦- البطالة.
- ٧- الاندماج الاجتماعي.
- ٨- التطوير العالمي.

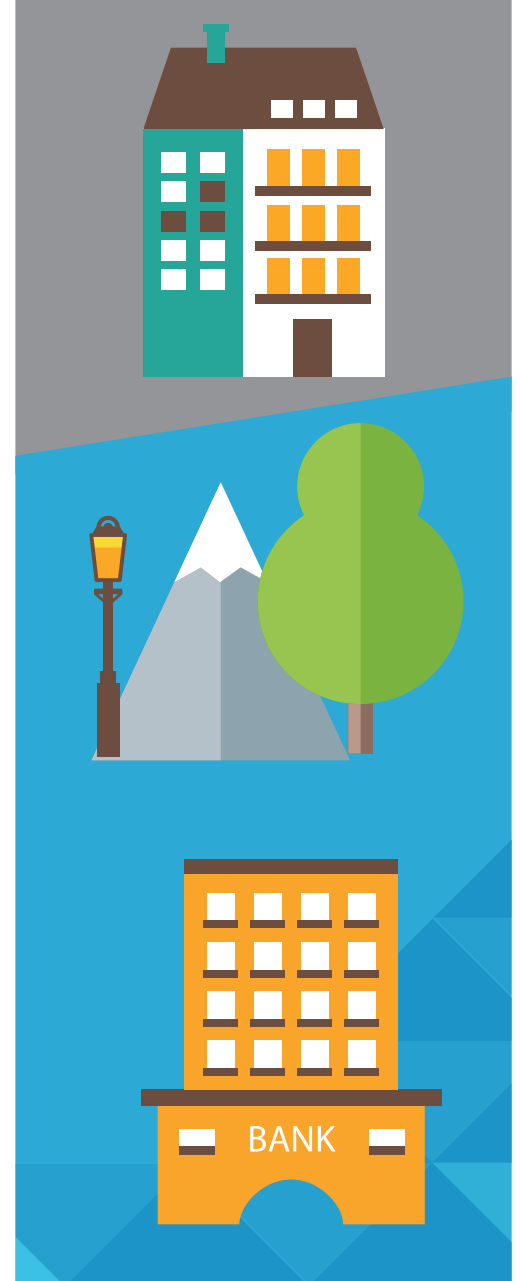
التحديات التي تواجه الجهات الوقفية والخيرية للعمل في مجالات الأثر الاجتماعي

صناعة التوازن بين الكم والكيف تعتبر تحدياً، فالقضية قضية كيف وليس قضية كم. في العادة القائمون على العمل الخيري لا يعرفون النموذج المالي المناسب لهم، علمًا أنّ الإدارة المالية تحقق للمؤسسات الخيرية المجتمعية ربط الإدارة المالية بالاستراتيجيات والجودة والاستدامة وتكبير المنظمة وتحقيق الاحتياج ثم الأثر الاجتماعي، وهي تحتاج إلى فهم وتدقيق ومعرفة، و لا يمكن لعمل خيري دون إدارة مالية يحقق مردودات بهذا الحجم وما وجدناه في بعض الأمثلة هو أن الجانب المعرفي هو المشكلة الأساسية لدى الكثير من الجهات، إذ أنجزت دراسة عن اليوم والغد، من ناحية أثر الجانب الاستثماري المالي فوجد أنه في ظرف خمس سنوات ستكون هناك الكثير من المنظمات الخيرية التي ستفكر بعقلية الإدارة المالية.

هل تقترض الجهات الخيرية من أجل إنشاء ملكية عقارية؟

من خلال بعض الدراسات هكذا رأى الناس أنفسهم في مجال الاقتراض وبناء الأصول وجمع التبرعات خلال السنوات القادمة (النتائج معروضة في الصور)، سيتوجه الجميع إلى الاستثمار الاجتماعي لكنهم يجهلون الطريقة، إذ إن حلولهم الشائعة وطريقة مواجهتهم لأي معضلة مالية مبنية على جمع التبرعات من خلال الجمعيات الخيرية، وهذا ما يتم السعي لتغييره، والتي تتوجه له المؤسسات الصغيرة التي لديها مفهوم الاستدامة والرغبة في التكبير والاستمرارية والاستثمار الاجتماعي يضمن لها ذلك على عكس المؤسسات الكبيرة.

الاستثمار الاجتماعي مؤثر إيجابي يقوم على خدمة المجتمع وتقدمه.



الأسباب التي تجعل الجهات الخيرية تلجأ للاقتراض

- ١-زيادة رأس المال.
- ٢- التبرع.
- ٣- مشاريع تجارية.

قياس الأثر

- ١- إجراء الأبحاث العميقة للوصول إلى الفهم التام للمشكلة ، وهذه الخطوة هي من أهم الخطوات التي تُحدد ما إذا كانت الجهة تسير في الطريق الصحيح أم لا.
- ٢- تشكيل فريق تحكّم يقوم بتحليل الأثر مما يؤدي إلى فهم المشكلة بطريقة جيدة.

أمثلة في قياس الأثر الاجتماعي

بعض العاملين في الشركات المتخصصة في تقديم الاستشارات لشركات مالية خلفياتهم تجارية بحتة ، ولعدم توفر الحافز الذي يوجههم للخوض في التجارة توجّهوا للعمل التطوعي في عدة دول ، وكانت مقاصدهم تجارية لكنها تصنع التغيير على الصعيد الإنساني لكون المستثمرين الاجتماعيين ممتازين في تقديم القروض والدعم المالي ، أما الجانب الأكبر فهو يتمثل في دور المتطوعين الذين يقومون على صناعة المبادرة والمشاريع .

مثال: في أحد الدول تمت صناعة مبادرة خيرية كان هدفها الاهتمام بالصحة والتغذية مقابل مردود مادي بسيط ، والجهة التي عملت على إنجاز المشروع قررت تقديم خدمة للناس مقابل مادي بسيط ، إذ تم توفير الغذاء والسكن بمبلغ رمزي للنساء وفئة المقعدين ، جزء من هذا المبلغ كان مصدره التبرع أو الأوقاف إضافة للزكاة.

أمثلة لبعض المشاريع عوائدها الاجتماعية أكثر من عوائدها المالية

١- التعليم.

٢- تهيئة وتوظيف العاطلين عن العمل من السجناء.

٣- تطوير الكفاءات للعاطلين من بقية أفراد المجتمع.

مثال آخر

بعض شركات التأمين تعمل بشراكة مع عدة جهات للتأمين لصناعة منتجات تأمينية في بعض الدول الفقيرة. وهنا تتواجد خلفية القطاع الخيري والقطاع التجاري، إذ يتم بناء نموذج مرن يناسب كل التصورات، فمثلاً يوجد هناك بعض المستثمرين يريدون العائد بشكل أساسي، والبعض الآخر يريد أن يقوم بدور ريادي ويكون في الواجهة، ومنهم من يُسلم الجهة زمام الأمور، إذ تقوم هذه الجهة بمعادلة العائدات المالية والعائدات المجتمعية ويمكن بسهولة قياس العائد المالي، ويصعب قياس العائد المجتمعي، وهذا الأمر من القضايا الشائكة ولكن تتجسّد بعض الجهات فيها.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجهات الراعية

