



المركز القومي للأبحاث والدراسات

**مداد**

---

## مستخلص

يتناول هذا البحث طرح الشراكة كخيار استراتيجي يمكن تبنيه لأجل بناء علاقة بين مؤسسات العمل الأهلي والأوقاف، وذلك من خلال تحديد هوية الأوقاف وطبيعتها، ثم تتبع تطور علاقة المؤسسات الأهلية بقطاع الأوقاف وكذلك فحص علاقة الدولة بمؤسسات القطاع الأهلي، على اعتبار أن الأوقاف تقع تحت وصاية الدولة، ثم النظر في إمكانية تبني هذا خيار الشراكة، من خلال الاستناد إلى مبررات موضوعية تتعلق بهوية المؤسسة ورسالتها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية وما يطرحه المحيط الخارجي من فرص وتهديدات، إضافة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتوفر لدى كل من مؤسسات الأوقاف ومؤسسات العمل الأهلي، ليصل البحث في النهاية إلى طرح نموذج يمكن الاسترشاد به عند بناء شراكة وقفية أهلية فعالة.

## مقدمة:

يعتبر العمل الخيري والتطوعي مجالاً مشتركاً تتضافر فيه جهود وإسهامات قطاعات المجتمع، إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، إضافة إلى مؤسسات العمل الخيري والتطوعي كطرف أساسي وفاعل في تولي مسؤولية النشاط الخيري والتطوعي يساهم كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دعم وترقية العمل الخيري والتطوعي في المجتمع لتفعيل دوره في التنمية الشاملة.

إن زيادة فرص نجاح العمل الخيري والتطوعي وتحسين مستوى الأداء التنموي لمؤسسات القطاع الأهلي يعتمد بشكل أساسي كما دلت الدراسات في هذا المجال على بناء علاقات تقوم على أساس مبدأ الشراكة والاعتماد المتبادل وتبادل المنافع بين مؤسسات العمل الخيري والتطوعي والقطاعات الفاعلة الأخرى- القطاع الحكومي والقطاع الخاص- من جهة، ومن جهة ثانية تبني مبدأ الشراكة لبناء العلاقات بين مكونات ومؤسسات القطاع الأهلي، واعتماد هذا المبدأ كمنهجية عمل وتوجه استراتيجي، على اعتبار أن ذلك سوف يساعد على فتح قنوات الاتصال بين أقطاب القطاع الفاعلة من أجل تبادل الخبرات وتدفق المعلومات وتسويق العلاقات، وإتاحة فرص أكبر للتعاون والتميز والنجاح.

## إشكالية البحث:

باعتبار أن الوقف ومؤسساته يشكل أحد مكونات القطاع الأهلي وأحد مظاهر التطوع وأكثر أساليب الممارسة الاجتماعية للعمل الخيري الأهلي عبر قرون طويلة، وبالنظر إلى أن طبيعة ونوعية العلاقة بين مؤسسات الوقف و مؤسسات العمل الخيري الأهلي تعتبر مؤشراً لقوة وضعف النشاط الخيري والتطوعي في المجتمع ، فإن الإشكال الذي يطرح هنا هو:

هل يمكن أن تكون الشراكة بين مؤسسات العمل الخيري والتطوعي ومؤسسات الوقف إستراتيجية متاحة وممكنة لتعظيم المردود الاقتصادي والإسهام الاجتماعي للقطاع الأهلي في التنمية ؟ وماهو نموذج الشراكة الفعال والذي يمكنه طرحه لتحقيق أهداف التواصل بين مؤسسة الوقف ومؤسسات العمل الأهلي.

## فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية جوهرية مفادها أن الشراكة بين مؤسسات الأوقاف ومؤسسات العمل الخيري والتطوعي تمثل أحد الخيارات الإستراتيجية والمقاربات المهمة لدعم وتفعيل الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للقطاع الخيري الأهلي في التنمية المستدامة.

## منهجية البحث:

لتحليل جوانب الموضوع وحل الإشكال المطروح يقتضي الاستعانة بالعناصر المنهجية التالية:

أولاً: مؤسسات الأوقاف: المضمون المدني والهوية المجتمعية والنشاط الخيري التنموي.

ثانياً: تطور علاقة الأوقاف بمؤسسات العمل الخيري والتطوعي في البلدان العربية.

ثالثاً: بناء الشراكة بين مؤسسات الأوقاف ومؤسسات العمل الخيري الأهلي: خيار استراتيجي.

رابعاً: الخصائص نموذج الشراكة الوقفية الأهلية الفعالة.

## أولاً: مؤسسات الأوقاف: المضمون المدني والهوية المجتمعية والنشاط الخيري التنموي

تحدد هوية المؤسسة انطلاقاً من مجال نشاطها وتركيزها وطبيعة النشاط التي تمارسه، ولتحديد هوية المؤسسة الوقفية لابد تحليل مضمون النشاط الوقفي وتحديد ومجاله الحيوي، ثم تحديد طبيعة النشاط الوقفي.

### ١- المضمون المدني للوقف

يستفاد من النص الشريف للحديث النبوي الشريف (إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها)<sup>١</sup> من أن الوقف يستند في تأسيسه إلى الإرادة الحرة للواقف، وهذا ما يتيح للواقف حرية الإنفاق في كل ما فيه قربة للواقف وأجر لفاعله، يستوي في ذلك الوقف على النفس أو الذرية أو الصالح العام أو حتى الوقف لرعاية الحيوان، وبالقياس يستدل على صحة الوقف في جميع الأعمال التي ثبت فيها الأجر لفاعله، وعليه فإن عملية الوقف سوف تتسع لتطورات الحياة الراهنة، وتتسق مع الإمكانيات الاجتهادية في احتواء القضايا المستجدة والأعمال التي تنطلق من دوافع البر والإحسان وكل أعمال الخير،<sup>٢</sup> وبذلك يصبح العمل الوقفي عبارة عن ترجمة لمفهوم السياسة المدنية بمضمونها الذي يعني التدبير في شؤون المعاش على قاعدة جلب المصالح ودرء المفساد وتحقيق قيم التضامن الاجتماعي<sup>٣</sup>، وبهذا المعنى تكتسب المؤسسة الوقفية التي تنتظم وتمارس العمل الوقفي صفة المؤسسة المدنية، تقوم على أساس مبادرات أهلية تلقائية ودون ارتباط بالجهاز الإداري للحكومة<sup>٤</sup>.

---

١ حديث صحيح رواه البخاري في صحيحه.

٢ ياسر عبد الكريم الحوراني، الوقف و العمل الأهلي في المجتمع الإسلامي المعاصر (حالة الأردن)، الأمانة العامة للأوقاف الكويت، ٢٠٠١، ص٤٣.

٣ إبراهيم البيومي غانم، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٨، ص٥٣.

٤ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه ( غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٩، ص ١٤٨.

## ٢- المؤسسة الوقفية والهوية المجتمعية

إن فكرة الأوقاف تقوم على إيجاد بنية تحتية مؤسسية لأعمال البر الاجتماعية والاقتصادية، لا تنخرط تحت الدولة كجزء من الإدارة العامة، ولا هي تقوم على مبدأ الربح والمنافسة اللذين يحكمان أسواق المعاملات بين الأفراد، تؤكد الممارسة الاجتماعية لنظام الوقف وكذا الأحكام والقواعد الفقهية التي ضببت شؤون الوقف تأسيسا وإدارة وانتفاعا أن نشوء الأوقاف الإسلامية كان إيذانا بقيام قطاع ثالث اقتصادي اجتماعي، يخرج بحيز كبير من الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية ذات الطابع الخيري عن نطاق السلطة الحكومية من جهة كما يخرج بها عن نطاق الحوافز والدوافع الربحية للأفراد.<sup>١</sup>

## ٣- الوقف كإطار مؤسسي للإسهام الأهلي في جهود التنمية

بالنظر إلى التصنيف الاقتصادي الحديث، حيث دأب الاقتصاديون على تقسيم الاقتصاديات الحديثة إلى ثلاثة قطاعات رئيسية تتمثل في القطاع العام بشقيه الربحي وغير الربحي، ثم القطاع الخاص وهو قطاع ربحي بالأساس، وأخيرا القطاع الثالث وهو القطاع الخيري الذي يختلف عن القطاعين السابقين لأنه لا يهدف نظريا إلى تحقيق الربح، كما أنه يقوم على سبيل التطوع من قبل المتبرعين وذوي البر والإحسان من أفراد المجتمع، فإن الوقف يدخل لا محالة ضمن القطاع الثالث، لأنه في أصله عمل خيري يقوم على التطوع في صورة صدقة جارية يسعى صاحبها إلى حبس الأصل وتسبيل الثمرة، لا رغبة في تحصيل الربح بل رغبة في تحصيل الثواب والأجر.<sup>٢</sup>

لقد شكل الوقف الوعاء التنظيمي الأكثر استخداما في التنمية الشاملة وحشد الطاقات الأهلية لدعم الجهود التنموية على مستوى المجتمع المحلي، كما أن استعراض إسهامات الوقف التاريخية في مجالات التنمية تظهر دوره كأهم إطار مؤسسي في تعبئة جهود المجتمع الأهلي واستيعاب مبادراته الرامية إلى تلبية الاحتياجات التنموية في

---

١ منذر القحف، التكوين الاقتصادي للوقف في بلدان الهلال الخصيب، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٤٢٩.

٢ كمال منصور، التطبيقات الحديثة لصيغة الترس " Trust " في العمل الخيري.- التجربة الأمريكية نموذجا-، أبحاث لملتقى الدولي الأول حول: ترشيد العمل الخيري في الجزائر: قراءة للواقع واستشراف للمستقبل، جامعة ابن خلدون - تيارت- ما بين ١٥/١٤ ماي ٢٠٠٨، ص ١٨.

التعليم والصحة والثقافة والتكافل الاجتماعي والبنية التحتية، حيث كانت مؤسسات الوقف عبر التاريخ ركنا أساسيا في منظومة أعمال التكافل والتضامن الاجتماعي وأهم دعائم العمل الخيري والتطوعي وبذل الخدمات للمجتمع.<sup>١</sup>

#### ٤- الوقف والصيغ المؤسسية الحديثة للعمل الخيري والتطوعي

إن معاينة صيغ العمل الخيري والتطوعي المنتشرة في الدول المتقدمة اليوم تكشف لنا مدى اقترابها من فكرة الوقف الإسلامي إن لم تطابقها، ففكرة الترسست أو عقد الأمانة في النظام الخيري الأمريكي تعتبر الإطار العام الأنسب الذي تندرج تحته سائر الأشكال الوقفية الغربية، وهو المصطلح الأقرب لمفهوم الوقف والحبس<sup>٢</sup>، حيث فكرة الترسست تدور حول تخصيص أموال يتحول بعضها إلى أصول غير منقولة تدر عائدا وبعضها نقود معدة للاستثمار مع تحديد مستفيد معين أو جهات ذات أغراض معنوية- غير هادفة للربح- للصرف عليها من عائدات الترسست<sup>٣</sup>، وتحت هذا المعنى تنتظم مجموعة واسعة من الأشكال والصور التنظيمية للعمل الخيري كالأمانات الخيرية والمؤسسات الخيرية والجمعيات، والتي تشكل في مجموعها الإطار التنظيمي للقطاع الثالث في الغرب، ومما يدل على إمكانية اعتبار مؤسسة الوقف جزءا من مكونات القطاع الأهلي أو القطاع الثالث الاعتبارية التالية:<sup>٤</sup>

أ- قبل التدخل الحكومي المباشر في إدارة الأوقاف، كان الإشراف على الوقف في استثماره أو صرف ريعه في أيدي نظار الوقف من نخبة المجتمع كالقضاة والعلماء وأوفر الناس حظا من الكفاءة والأمانة، حيث كانت مؤسسات الوقف ومرافقه تدار من قبل جهات أهلية تمثل مختلف فئات المجتمع المحلي فقد كان منصب النظارة من نصيب أفاضل الناس ونخبة المجتمع المحلي كالقضاة والعلماء والوزراء والزهاد، فقد تولى كل

---

١ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٠، ص ٨١.

٢ أسامة عمر الأشقر، تطوير المؤسسة الوقفية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، (دراسة حالة)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٧، ص ١٠.

٣ عبد الستار أبوغدة، صيغة الارصاد وتطبيقاتها المعاصرة في ضوء صور الترسست، مجلة حولية البركة، العدد الثالث، نوفمبر ٢٠٠١، مجموعة دلة البركة، جدة، ص ٢٣.

٤ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، المرجع سابق، ص ٨٩.

من "المقريري" والحافظ "ابن رجب" منصب إدارة الوقف، وتولى أيضا "ابن خلدون" إدارة وقف "خانقاه بيبرس".<sup>١</sup>

ب- يشترك الوقف ومؤسسات القطاع الثالث أو الخيري في كونه ممارسة دافعها الرغبة في حصول الأجر والثواب من خلال عمل الخير وتقديم المساعدة للآخرين، والشعور بالمسؤولية نحوهم، فالواقفون وهم يؤسسون أوقافهم كان دافعهم الإحسان ونيل الأجر والثواب المتصل، كذلك تشير أدبيات العمل الخيري في الغرب إلى أن بدايات العمل الخيري وتقديم المساعدة الاجتماعية يرجع أساساً إلى عوامل دينية وثقافية.<sup>٢</sup>

ج- تقوم مؤسسات القطاع الثالث التطوعي على فكرة التطوع والتي تشير إلى (الالتزام بتقديم المساعدة عن طريق بذل الوقت والجهد من أجل مصلحة المجتمع... مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المساعدة لا تتطلب ربحاً مالياً مقابل التطوع).<sup>٣</sup>

كما يعبر التطوع عن التزام حر من قبل الأفراد والمجموعات والمنظمات بتنفيذ أنشطة مختلفة، فالوقف من أبرز صيغ العمل التطوعي، حيث تمثل فكرة الصدقة الجارية جوهر الوقف، فالواقف يتصدق بماله على وجه التطوع رغبة في جريان الصدقة والثواب ففكرة الوقف بهذا المعنى تنتمي إلى منظومة العمل التطوعي، فوفقاً لما نصت عليه النصوص التشريعية واجتهادات الفقهاء جاءت الدعوة للوقف على سبيل الترغيب والندب إلى التطوع والبذل والتقرب، وإلى فضائل الأعمال والأخلاق، وليس على سبيل الجبر والإلزام.

---

١ محمد بن عبد العزيز بنعبدله، الوقف في الفكر الإسلامي، (النسخة الإلكترونية)، الجزء الأول، مطبعة فضالة، الرباط، ١٩٩٦، ص ٢٦٨.

٢ نعمت عبد اللطيف مشهور، دراسة المؤسسات الوقفية الأجنبية وإمكانات الاستفادة من تجاربها، أبحاث المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، بتاريخ: ديسمبر ٢٠٠٧، مكة المكرمة، ص ١٤١.

٣ وزارة الداخلية في المملكة المتحدة، فريق التميز: الإستراتيجية العامة للعمل التطوعي في المملكة المتحدة، ترجمة الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٣، ص ٩.

٤ Jeffrey L.Brudney, Voluntarism.in The Nature of Nonprofit Sector. edited by J.Steven Ott University of utah.2001 p57.

٥ مجموعة من المؤلفين، الموسوعة الفقهية، الجزء ٤٤، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية، الكويت، ٢٠٠٦، ص ١١٠.



د- تشابه الصيغ الحديثة للعمل التطوعي والتي تنتمي إلى القطاع الثالث المستقل إلى حد بعيد مع الوقف في كونه قائما على أساس مبادرات مجتمعة ومحلية والتمتع بالاستقلال المالي والإداري الذي يخرج من دائرة التأثير الحكومي، فالقطاع الثالث يقع بين السوق وقطاع الأعمال والقطاع العام وخارج القطاع العائلي<sup>1</sup>، فالوقف سواء كان ذريا أو خيريا عاما يكون تحت سلطة الناظر الوقفي، كما لا يمكن للدولة أن تتدخل في إدارته إلا من خلال توفر قرائن معينة حددها الفقه الوقفي .

هـ- يمكن اعتبار الوقف جزءا من القطاع الثالث الموصوف بقطاع الاقتصاد الاجتماعي وذلك نظرا لتعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات ذات الطابع الاجتماعي (الحقوق المدنية، حماية البيئة، الأمن في أماكن العمل، رعاية الطفولة وغيرها من الأنشطة الاجتماعية)<sup>2</sup> التي تنجز من خلال هذا القطاع، والتي يمكن أن تتم من خلال مؤسسات الوقف والتي تشمل مجالات التعليم والرعاية الصحية ونشر الثقافة وغيرها من الأنشطة الاجتماعية،<sup>3</sup> فقد مول الوقف ولقرون متلاحقة أنشطة اجتماعية في مجالات مهمة كالصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية (رعاية الأمومة والطفولة، رعاية المرضى والمقعدين، رعاية المساجين...) حتى عدت الأنشطة والخدمات الاجتماعية المجال الحيوي لعمل المؤسسة الوقفية.

يشير التحليل السابق أن المؤسسة الوقفية هي مؤسسة مدنية ذات هوية مجتمعية وهي إطار مؤسسي للإسهام الأهلي في جهود التنمية، تنتمي لقطاع العمل الخيري والتطوعي تمارس نشاطا خيريا وتطوعيا بالأساس، هدفه خدمة المجتمع والصالح العام، باتجاه تحقيق التنمية الشاملة.

---

1 Laster M.Salomon,What is the Nonprofit Sector and why do we have it?. in The Nature of Nonprofit Sector. edited by J.Steven Ott University of utah.2001 p165.

2 Jeffrey L.Brudney, Voluntarism. in The Nature of Nonprofit Sector. edited by J.Steven Ott University of utah.2001.york.2002,p58.

3 KANDIL Amani , Civil Society in the Arab world, Arab Network For NGE0,Cairo.2004 p28.

## ثانياً: تطور علاقة الأوقاف بمؤسسات العمل الخيري والتطوعي في البلدان العربية

تعود علاقة الأوقاف بمؤسسات العمل الخيري في البلدان العربية إلى بدايات القرن التاسع عشر حيث بدأ اتصال الوقف بالجمعيات الأهلية منذ نشأتها في هذا الفترة من التاريخ، وقد عرفت هذه العلاقة في تطورها عبر الزمن مراحل مختلفة من القوة والضعف والاتصال والانقطاع، تحدد من خلال هذه العلاقة الأداء التنموي للقطاع الأهلي وإسهامه في التنمية.

### ١- الأوقاف التاريخية كإطار متفرد للعمل الخيري

قبل ظهور الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخيرية في البلدان العربية وحتى القرن التاسع عشر، شكل الوقف الخيري الصيغة التنظيمية الوحيدة والإطار المؤسسي المتفرد للنشاط الخيري في المجتمع، و ذلك عبر عدة قرون من الممارسة الاجتماعية، حيث كان لنظام لوقف إسهام كبير في ظهور شبكة واسعة من المشاريع الخيرية ومرافق النفع العام، وتمويل الكثير من الأنشطة الخيرية والأعمال التطوعية، ودعم التكافل والتضامن الاجتماعي، حيث جسدت النشاط الوقفي مفهوم السياسة المدنية، من خلال تكفل المجتمع بتدبير وإدارة شؤون الحياة المدنية والتي شملت مجالات عديدة كالعبادة والتعليم والثقافة والصحة والبنية التحتية والفنون،<sup>١</sup> بل كانت الأوقاف تتجاوز هذه المجالات لتمتد إلى تفاصيل ودقائق الحياة الاجتماعية كالعناية بالفئات الخاصة كالأيتام والمقعدين والمسنين والسجناء والأسرى والمدانين والموهوبين، والقاصرين كالمعاقين والمتسولين والمشردين.<sup>٢</sup>

### ٢- توظيف فكرة الوقف في العمل الخيري: الجمع بين تقاليد الأصالة ومميزات المعاصرة

يشير تاريخ العمل الأهلي أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن الماضي إلى وجود نماذج تاريخية ومعاصرة لجمعيات خيرية أسست لها وقفيات حيث تقوم الجمعية الخيرية ومن خلال رئيس مجلس إدارتها، بتولي إدارة الوقف (عمارات، أطيان زراعية

١ إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٢٧.

٢ وداد العيدوني، حماية القصر في نظم الوقف بالمغرب والأندلس، مجلة أوقاف، العدد ١٣، نوفمبر ٢٠٠٧، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ص ٣٦.

وشهادات استثمار) طبقا لما تنص عليه حجة الوقف وله اتخاذ كل ما يراه مناسباً ولازماً لحسن التنفيذ بعد أخذ موافقة مجلس إدارة الجمعية.<sup>١</sup> وقد عملت هذه الجمعيات على استجلاب التمويل اللازم لأنشطتها من خلال قدرتها على تسويق الصيغة الوقفية على أغراضها بين منتسبيها والجمهور والشركات والممولين بشكل عام.<sup>٢</sup>

لقد مثلت الجمعيات الأهلية أو المؤسسات الخاصة نمطاً مؤسسياً بين الإدارة الوقفية الذرية والإدارة الحكومية للأوقاف، وعلى نحو أدى إلى إيجاد نمط مؤسسي يجمع بين الأصول الموروثة ممثلة في الوقف والإنجازات الحديثة في مجال العمل الخيري المؤسسي<sup>٣</sup>، فقد ظهرت أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين أوقاف تدار بواسطة مجالس إدارات، أو عن طريق مجالس إدارة خاصة ينص الواقف على تشكيلها ولا تختلف عن مجلس إدارة الشركة أو الجمعية إلا اختلافاً محدوداً، أو تشكيل لجان تشمل أهل الحل والعقد وذلك لإدارة المرافق الوقفية والإشراف على إدارة أوقافها، بحيث تشمل هذه اللجان عدداً من الكوادر المتخصصة في المجتمع. وعلى مستوى الإدارة تكون ما تقرره اللجنة باتحاد الآراء أو بأغلبية الأصوات وأن من يكون ناظر على هذه الأوقاف، ولو كان أحد الواقفين يكون تحت مراقبة لجنة الإدارة في كافة الأعمال المتعلقة بإدارة شؤون المرفق الوقفي وما أرصد له من أوقاف، وأنه لا تسلط لديوان الأوقاف ولا لأي وصاية على أخرى على المرفق الوقفي و أوقافه.<sup>٤</sup>

وقد كانت البداية في مصر سنة ١٨٩٢م حيث شهدت تأسيس ثلاث جمعيات أهلية خيرية كبرى هي "الجمعية الخيرية الإسلامية" و "جمعية العروة الوثقى" و "جمعية المساعي المشكورة"، ثم بدأ التوجه نحو تأسيس مثل هذه الجمعيات في الوطن العربي،

---

١ محمد شوقي الفنجري، تجربة الوقف الخيري، أبحاث ندوة عرض التجارب الوقفية في الدول الإسلامية، في الفترة ١٥-١٨ ديسمبر ٢٠٠٢، مركز صالح كامل، جامعة الأزهر، القاهرة، ص ٢.

٢ بدر ناصر المطيري، مستقبل الوقف في الوطن العربي، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٨١٣.

٣ إبراهيم البيومي غانم، التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، ص ١٠٠.

٤ إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٢٥٢.

كالجمعية الخيرية العربية التي تأسست في الكويت عام ١٩١٣م لها وقف على أغراضها، هذه الجمعيات ورد النص في وثائقها التأسيسية على أنها ذات أهداف إصلاحية اجتماعية وخيرية، كوسيلة لتحقيق أهداف اجتماعية وضمان التمويل اللازم للمرافق الخدمية الاجتماعية، بعيدا عن تدخل الدولة، وقد جسدت الأوقاف الخيرية تحت إدارة الجمعيات الخيرية من خلال مجالس إدارية جماعية مساهمة المجتمع الأهلي في إدارة وتنمية قطاع الأوقاف.

ولقد قامت الأوقاف بدور رئيسي في توفير الدعم المالي بشكل منتظم لهذه الجمعيات الخيرية، حيث تم توظيف فكرة الوقف ذاتها، بما لها من تراث فقهي وإداري وتنظيمي في خدمة هذا النمط المستحدث من العمل الخيري الذي تم على أساسه الجمع بين تقاليد الأصالة ومميزات المعاصرة وذلك من حيث الآتي :

أ- تعديل نمط إدارة المؤسسة الوقفية بالخروج-النسبي - من الإدارة الفردية (العائلية) إلى الإدارة المتخصصة والتي تشبه الإدارة الحكومية مع مراعاة شروط الواقف، كإخضاع شؤون الوقف للرقابة والمحاسبة السنوية من جانب مجالس إدارة هذه الجمعيات.

ب- الجمع بين رغبات الواقف وبين القواعد الرسمية الحكومية للتوظيف في المؤسسة الوقفية وشغل مناصبها الإدارية.<sup>٢</sup>

ورغم وجود نماذج تاريخية ومعاصرة ناجحة ورائدة لجمعيات أسست وقفيات أو أدارت وقفيات، إلا أنها تعتبر استثناء على القاعدة العامة وهي إهمال الجمعيات الخيرية للصيغة الوقفية تمويلا وإدارة، حيث لم تلتفت أغلبيتها نحو الصيغة الوقفية كأحد الموارد المالية المستقرة لتمويل أنشطتها، وهكذا أصبح ضعف التمويل والحصول على الموارد من أهم المشاكل التي واجهت إدارة هذه الجمعيات.

---

١ بدر ناصر المطيري، مستقبل الوقف في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٨١٣.

٢ إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

٣ بدر ناصر المطيري، مستقبل الوقف في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٨١٥.

### ٣- إدارة الأوقاف الحكومية وإضعاف الصلة بمؤسسات العمل الأهلي

في الفترة التي خضعت فيها معظم البلاد العربية للاستعمار، سيطرت على العلاقات فيما بين الجمعيات الأهلية نزعة قوية للتعاون وإلى اتخاذ موقف مشترك في مواجهة الأخطار السياسية والاجتماعية، وقد تميزت هذه الفترة بظاهرة ملحوظة هي التضامن والتعاون بين منظمات القطاع الأهلي في مواجهة الأخطار المشتركة، وقد استمر هذا النمط من التفاعل بين منظمات القطاع الأهلي الذي ساد بدايات القرن العشرين حتى منتصف القرن الماضي؛ حيث بدأت مرحلة جديدة، بظهور الدولة كطرف فاعل بمقدوره أن يؤثر على طبيعة العلاقات بين منظمات القطاع الأهلي والعلاقات بين هذه المنظمات والقطاعات الاجتماعية الأخرى بشكل عام.<sup>١</sup>

ويعود النشاط الأهلي في المنطقة العربية إلى عام (١٨٢١)، الذي نشأت فيه في مصر "الجمعية الخيرية اليونانية" بواسطة أبناء الجالية اليونانية بالإسكندرية ثم توالي تأسيس الجمعيات الأهلية مثل: جمعية المعارف (١٨٦١) وجمعية الجغرافية (١٨٧٥) والجمعية الخيرية الإسلامية (١٨٧٨) وتسارع إنشاء هذه الجمعيات بكثافة مع نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، خاصة بعد صدور قانون الجمعيات العثمانية عام (١٩٠٩) وانتشر هذا القانون في مختلف أقطار السلطنة العثمانية.<sup>٢</sup> وقد وجهت هذه الجمعيات نشاطها إلى كل أوجه النشاط المجتمعي بلا استثناء فشملت الرعاية الصحية والتعليم والثقافة والفنون وشؤون المرأة والريف.

وفي دول الخليج، ففي البحرين أنشئ النادي الإسلامي في المنامة عام (١٩١٠م)، وفي المملكة العربية السعودية تشكلت الجمعيات الأهلية في الستينيات من القرن

---

التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، دعم المجتمع المدني في العالم، دار المستقبل العربي، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٧٩.

محي الدين خير الله العوير، الجمعيات الخيرية الإسلامية ودورها في التكافل الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار النهضة، ٢٠٠٦، ص ٢٠٠.

الماضي، وفي بعض البلدان الخليجية الأخرى ومنها الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان وقطر تأخرت نشأة المؤسسات الأهلية إلى السبعينيات والثمانينات القرن الماضي.<sup>١</sup> وفي إطار بناء الدولة الوطنية الحديثة منتصف القرن الماضي في المنطقة العربية تمت عملية احتواء القطاع الوقفي ودمجه ضمن الجهاز الحكومي، حيث هيمنت الدولة ومؤسساتها على كل أنشطة العمل الأهلي في المجتمع، حيث أدى التنظيم الحكومي لإدارة الأوقاف إلى إضعاف صلة الأوقاف بمؤسسات المجتمع والعمل الأهلي فقد عمدت وزارة الأوقاف إلى تحويل مصارف الأوقاف المخصصة لدعم المؤسسات الخيرية الأهلية كالمستشفيات والمدارس وغيرها من المؤسسات الأهلية لصالح الإنفاق الجاري لوزارة الأوقاف أو أنشطتها المختلفة وإلى مصارف أخرى، هذه المصارف لا تمثل حاجات المجتمع المحلي التي تعبر عنها مؤسسات العمل الأهلي ولكن في الغالب تمثل التوجهات التنموية للدولة، إضافة إلى ذلك سعي معظم القوانين الحديثة للأوقاف إلى إلغاء الوقف الأهلي أو التضييق عليه، فقد كان الوقف الأهلي مصدراً لتغذية الأوقاف الخيرية، ومن ثم انخفض عدد الأوقاف الأهلية التي كانت تدار في أغلب الأحيان من قبل مؤسسات العمل الأهلي، الأمر الذي أضعف دور الوقف وقلص من إنفاقه على مجالات الخير والبر العام الأخرى بما فيها مؤسسات العمل الأهلي.<sup>٢</sup>

#### ٤- العلاقة بين منظمات القطاع الأهلي والحكومات في البلدان العربية

تتراوح العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة في البلدان العربية ما بين التعاون والتنافس والصراع تبعاً لمواقف الحكومة من نشاط منظمات العمل الأهلي ومدى اقترابه أو ابتعاده عن سياساتها العامة، ففي بعض البلدان كمصر وتونس والأردن قامت بعض منظمات العمل الأهلي بتأدية خدمات ومنافع للمجتمع في إطار السياسة العامة للدولة، وذلك في مجالات عدة كالصحة والتعليم والبيئة والرعاية الاجتماعية<sup>٣</sup>، وقد

---

١ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، النوع الاجتماعي والمواطنة ودور المنظمات غير الحكومية في دول خليجية مختارة، دراسة حالة مملكة البحرين والكويت والمملكة العربية السعودية، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٣، ص ١٢.

٢ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٨٥.

٣ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المنظمات غير الحكومية العربية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي المتابعة المتكاملة لها، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٠، ص ٣١.

تميزت هذه العلاقة بتدخل الحكومة المباشر عن طريق جهازها الإداري في إدارة شؤون القطاع الخيري وكان من نتائج الإشراف الحكومي المباشر والمتزايد ما يلي:<sup>١</sup>

- تحول القطاع الأهلي إلى صورة موازية وتابعة للجهاز الحكومي.
- الزيادة في عدد الجمعيات الأهلية؛ إلا أن هذه الزيادة لم يواكبها زيادة نوعية على مستوى عدد المتطوعين وفعالية أدائهم.

- النظرة الدونية للمؤسسات الأهلية من جانب الإدارة العليا في الأجهزة

الحكومية.

إن العلاقة بين منظمات القطاع الأهلي والحكومات في البلدان العربية فيحددها

عدد من العوامل من أهمها ما يلي:<sup>٢</sup>

أ- الحكومات تسن القوانين التي تنظم القطاع الأهلي بما في ذلك قوانين تأسيس

الجمعيات وعمليات الرقابة والإشراف الحكومية، وفي بعض الحالات حل

المنظمات أو تجميد نشاطها فالحكومة تستطيع من خلال إعادة القوانين والتنظيمات

أن توسع وتنمي نطاق عمل المنظمات الأهلية والعمل المشترك بينهما.

ب- تعمل الحكومات على مساعدة المنظمات غير الحكومية في عملية تحديث وتطوير

الأعضاء المكونين لهذه الجمعيات من خلال إعداد برامج التدريب لهذه الكوادر<sup>٣</sup>،

كذلك تعد الحكومة مصدرا من مصادر تمويل الجمعيات الأهلية، وهي بذلك غالبا

ما تحدد أولويات التمويل وفقا لمدى إلحاح الاحتياجات الاجتماعية والتنمية

وأهمية المشروعات المقرر أن تنفذها هذه المنظمات. وذلك من منظور السياسة

الحكومية وأولوياتها.

ج- يشيع في البلدان العربية أن تكلف الحكومة المنظمات الأهلية بتنفيذ بعض

المشروعات والبرامج الاجتماعية وهو ما يعرف بالاندماج الوظيفي للمنظمات

---

١ سعد الدين إبراهيم، حول إنعاش المجتمع المدني وتنشيط العمل الأهلي التنموي في مصر، أبحاث ندوة التقييم الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات الخيرية الأهلية في جمهورية مصر العربية، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة في ٢٩-٣٠ أكتوبر ١٩٩٧، ص ٨٨.

٢ التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، ص ص ١٨١-١٨٢.

٣ نجوى سمك، القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٠٢.

الأهلية في النظام الحكومي على أساس أنها تقوم بجزء من وظائف الحكومة خاصة في الجانب الاجتماعي والخدمات العامة؛ فالبند السابع للوثيقة التخطيطية للجنة القومية للمنظمات الأهلية في مصر يؤكد على دور المنظمات غير الحكومية كشريك كامل للمنظمات الحكومية في مراحل عملية التنمية كما تؤكد نشرة منتدى المنظمات غير الحكومية أن مشروع مساندة تلك المنظمات يلقي مباركة رسمية من قبل الحكومة ممثلة في بعض الوزارات كوزارة الصحة ووزارة الشؤون الاجتماعية.<sup>١</sup>

د- تعين الحكومة الأجهزة الرقابية لمراقبة ورصد عمل المنظمات الأهلية؛ حيث تخولها الحكومة الصلاحيات اللازمة للقيام بمهمتها الرقابية.

ه- العلاقة المباشرة بين المنظمات الأهلية والحكومية يميزها التعاون، وهو يظهر فيما تقدمه الحكومة من دعم فني ومالي، وفي مراقبة ورصد المشروعات التي تتولى هذه المنظمات تنفيذها، كما جسدت منظمات القطاع الأهلي أشكالاً للتعاون خلال سنوات تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي وبرامج الخصخصة حدث ذلك في تونس ومصر، فقد نفذت بعض المنظمات الأهلية مشروعات بتمويل أجنبي في مجال الصناعات الصغيرة وتأهيل العمال لامتناس أعداد العاطلين وتخفيض معدلات البطالة التي ارتفعت بسبب تطبيق هذه البلدان برامج الإصلاح وسياسات التكيف الاقتصادي.

و- العلاقة المتوترة بين المنظمات الأهلية والحكومة؛ قد تكون صريحة أو ضمنية، وهي ترجع لعدة أسباب منها:<sup>٢</sup>

○ القوانين المنظمة للقطاع الأهلي والتي تعطي الحكومة حق الإشراف على أنشطة الجمعيات الأهلية تشكل عائقاً في طريق الأداء الجيد لأداء هذه الجمعيات، نظراً لأنها تشكل ممارسات بيروقراطية تضعف استقلالية المنظمات وتحاصر نشاطها.

---

١ سناء المصري، تمويل و تطبيع قصة الجمعيات غير الحكومية، سينا للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص٢٢.

٢ التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، مرجع سابق. ص ١٨٣.



○ تعدد مستويات الرقابة والإشراف الحكوميين مما يعيق انسيابية النشاط الأهلي ويعيق حركة المنظمات الأهلية.

○ سيادة جو انعدام الثقة المتبادلة والعلاقات المتوترة بسبب الصلاحيات التي تخول للحكومة ملاحقة الجمعيات الأهلية أو حلها أو إدماجها، أو استخدام الصلاحيات في تهديد الجمعيات الأهلية.

○ يشكل توزيع الأموال من مصادر أجنبية أحد مسببات التوتر بين الحكومة والجمعيات الأهلية<sup>١</sup> فالتشريعات المنظمة لمؤسسات العمل الأهلي تحضر قبول هذه المؤسسات للتبرعات أو الهبات إلا بعد موافقة الجهات الوصية المختصة، فالتمويل الخارجي من قبل الجهات المانحة أو من المنظمات الدولية وصناديق التمويل التي تمنحها الدول المتقدمة لبلدان العالم الثالث يشكل أحد أهم مصادر التمويل لمنظمات العمل الأهلي؛ وقد ارتفع مجموع الأموال التي تم تحويلها إلى قطاع العمل الأهلي في العالم من مليار دولار إلى في عام ١٩٧٠ إلى ما يقارب ١٤ مليار خلال هذا العقد من القرن الحالي.<sup>٢</sup>

ز- يكون التعاون أقوى وامتن بين الحكومات ومنظمات القطاع الأهلي عندما تقوم هذه المنظمات بسد الفجوات الموجودة في أداء السياسة العامة، أو عندما يعهد لهذه المنظمات بتنفيذ برامج ومشروعات حكومية، لكن العلاقة بينها تسوء عندما تشعر الحكومة أن أنشطتها تواجه تهديدا سياسيا أو تحديا من جانب أنشطة المنظمات الأهلية.

وباعتبار أن النشاط الخيري والوقفي في المجتمع هو بمثابة نهر الخير الاجتماعي

المتدفق<sup>٣</sup>، فإن تدخل الدولة في توجيهه والتأثير عليه كان بمثابة تغيير لمجرى النهر. فرغم أن الأصل في العمل الأهلي والنشاط الوقفي هو الحرية والاستقلالية المنطلقة من

١ سناء المصري، مرجع سابق، ص ١٩.

٢ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المنظمات غير الحكومية العربية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي المتابعة المتكاملة لها، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٠، ص ٣٧.

٣ نهر الخير الاجتماعي: مصطلح استعاره الباحث من بحث للدكتور إبراهيم البيومي غانم، أنظر إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٥٤.

الإرادة الحرة للمجتمع المحلي الأهلي، إلا أن وجود الدولة في البلدان العربية كطرف  
دخيل في معادلة العمل الخيري والتطوعي ومهيمن وفاعل فيها، أثر في طبيعة العلاقة  
بين مؤسسات القطاع الخيري والدولة من جهة ، وبين مؤسسات العمل الأهلي والوقف  
من جهة أخرى.

## ثالثاً: بناء الشراكة بين مؤسسات الأوقاف ومؤسسات العمل الخيري الأهلي: خيار استراتيجي

إن القول بأهمية الشراكة الوقفية الأهلية كخيار استراتيجي يجب أن يستند إلى مبررات موضوعية لها صلة بالتخطيط الاستراتيجي، وهي تتعلق بهوية المؤسسة ورسالتها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية وما يطرحه المحيط الخارجي من فرص وتهديدات، إضافة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتوفر لدى كل مؤسسة.

### ١- النشاط الوقفي والعمل الخيري الأهلي: الخلفية الدينية والجدور الفكرية المشتركة

تمتد جذور المنظمات الأهلية في البلدان العربية -سواء في نشأتها أو في تطورها- إلى مصادر دينية ومشارب أخلاقية استلهمت منها هذه المنظمات أفكارها ومبادئها وقيمها؛ فالمنطقة العربية تشترك في ثقافة يحتل فيها الدين مكان الصدارة، وعلى هذا الأساس ومنذ القرن الـ ١٩ م اتخذت المنظمات الأهلية طابعا دينيا؛ إلا أن هذه الجذور الدينية والمنطلقات الأخلاقية لم تحل بين هذه المنظمات وممارسة أنشطة مدنية، حيث نشطت في مجال الرعاية الصحية والتعليم والرعاية الاجتماعية.

لقد كان للدين دور مهم في تطور منظمات العمل الأهلي في كل البلدان العربية وقد تجاز هذه الدور نطاق الدعوة الدينية فامتد إلى توفير الخدمات الاجتماعية والصحية؛ فضلا عن ذلك لعبت منظمات القطاع الأهلي على امتداد تاريخها دورا سياسيا في التصدي للتحديات الاجتماعية والسياسية.<sup>١</sup>

كما أن هذه القيم الروحية والدينية كان لها تأثير كبير على توجهات وأهداف ودور العمل الأهلي في مراحل تاريخية مختلفة؛ فقد اعتبرت الجمعيات الخيرية كأقدم أشكال العمل الخيري المؤسسي امتداد النظام الوقف والزكاة وكانعكاس لقيم التكافل الاجتماعي التي حث عليها الدين الحنيف.<sup>٢</sup>

---

التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، ص ص ١٥٩- ١٦٤.

٢ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٣٥.

## ٢- الشراكة كإستراتيجية تنموية وسياسة عامة وتوجه عالمي

تعتبر التحالفات الإستراتيجية وتعميق الشراكة بين الفاعلين وأركان التغيير في المجتمع المحلي وضمان المشاركة والإسهام الفعال لكل مكونات المجتمع المحلي في النهوض بالجهد التنموي، أساس التوجهات الحديثة في إدارة النشاط الوظيفي.<sup>١</sup>

فالدراسات الدولية و المقارنة تشير أن المنظمات التطوعية و غير الحكومية مرت بثلاث مراحل شكلت وفقا لـ"كورتن David Korten" أجيالا ثلاثة مختلفة في توجهاتها الإستراتيجية لإدارة العمل الخيري والتطوعي.

فقد ركزت منظمات الجيل الأول على تقديم خدمات الرعاية للفقراء والمحرومين، و تقديم الخدمات عند الكوارث الطبيعية إضافة إلى الاهتمام بأوضاع اللاجئين المتصلة بالفيضانات والمجاعات والحروب، وكل هذه الأعمال يتم تمويلها من التبرعات الخاصة و الأسر الراعية لهذه المنظمات.

وفي أواخر السبعينيات من القرن الماضي ظهر جيل ثاني من منظمات العمل الخيري، يقوم بتنفيذ مشاريع وفق أسلوب تنمية المجتمع المحلي في مجالات متنوعة حيث تميز هذا الأسلوب عن أعمال الإغاثة و الرعاية بميزة أساسية، وهي تأكيد الاعتماد على الذات، مع تعمد أن تستمر منافع المشروع لما بعد فترة تقديم المنظمة غير الحكومية للمساعدة.

أما الجيل الثالث من منظمات العمل الخيري فقد اعتمد إستراتيجية تقوم على استقطاب مشاركة المنظمات العامة والخاصة، حيث بدأت أعداد من المنظمات الحكومية تدرك أنها تحتاج إلى بذل جهد قيادي في معالجة جوانب الفشل التشغيلي في بيئة المؤسسات في المناطق التي تعمل فيها. فحسب "كورتن David Korten" فإن الإستراتيجية الإنمائية التي محورها الأفراد تقوم على احتياجات الأفراد وحقوق الأفراد وخاصة الأكثر فقرا والأقل حظا في المجتمع وهذه الإستراتيجية تتطلب ديمقراطية صنع

---

١ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ٢٠٩.

القرار والمشاركة الكاملة من جانب الأفراد في صياغة إحتياجاتهم الإنمائية<sup>١</sup> وهكذا كان لهذا الجيل الفضل في طرح فكرة ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في صنع السياسة، كما أدرك أن نجاح هذا الأمر مرهون بالقدرة على إقامة تحالفات وشبكات وليس بالعمل الفردي.<sup>٢</sup>

كما تشير الدراسات في هذا المجال إلى أن تطوير شراكة فاعلة وبناء الثقة بين الأطراف الاجتماعية الفاعلة وشركاء التنمية (الدولة، المجتمع الأهلي، القطاع الخاص) تشكل أحد التحديات التي تواجه تفعيل الدور التنموي للقطاع الأهلي في الدول العربية. وبالرغم من أن بعض الدول العربية لازالت ترى أن مسألة التنمية هي مسؤولية الحكومة وحدها، وأن مؤسسات العمل الأهلي لا يمكن أن تكون شريكا لها، إلا أن هناك مؤشرات إيجابية من طرف الحكومات العربية حول تغير نظرة هذه الحكومات للمنظمات العمل الأهلي باعتبارها طرفا فاعلا ومشاركا في تحقيق التنمية الشاملة بحيث أصبح هناك احتياج قوي للقطاع الأهلي خاصة فيما يتعلق بسد ثغرات السياسة العامة<sup>٣</sup>، وهذا ما سوف يشكل حافزا ودافعا قويا لمؤسسات الأوقاف لعقد شركات مع مؤسسات العمل الأهلي واتجاه العديد من البلدان العربية (مصر، اليمن، فلسطين، لبنان، الأردن، المغرب، الجزائر) نحو تهيئة المناخ لتنظيم العلاقة مع مؤسسات العمل الأهلي من خلال العمل على مراجعة وتعديل القوانين التي تتعلق بالمنظمات غير الحكومية التي أصبحت تؤكد على مبادئ جديدة للعمل الخيري والتطوعي مثل حرية التأسيس أو توسيع أوجه النشاط دون قيود قانونية ووفقا لاحتياجات اجتماعية، وفي حالة حل الجمعيات الأهلية يتم الأمر باللجوء إلى القضاء.

---

١ ديفيد كورتن ، العمل الخيري التطوعي و التنمية، استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية، ترجمة بدر ناصر المطيري، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠١، ص ص ١٢-١٣.

٢ هويدا عدلي، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق للخدمات الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥.

٣ أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٧٩.

وعلى المستوى العالمي هناك توجه من قبل المؤسسات الدولية والدول المانحة نحو إعطاء دورا اكبر لمؤسسات العمل الأهلي هذا التوجه يظهر من خلال ما يلي:

- معظم المؤسسات الدولية أو الدول المانحة للعون الإنمائي تشترط ضمن سياستها العامة- أن تطلب من الحكومات المعنية أن تستعين بمؤسسات العمل الأهلي في تقديم الخدمات والمنافع العامة والأنشطة التنموية.

- توجه عام لدى المؤسسات الدولية نحو إنشاء شبكات أمان اجتماعي للحفاظ على مستوى معيشي مناسب للفئات الفقيرة.<sup>١</sup>

**٣- إستراتيجية الشراكة الوقفية الأهلية لتحقيق رسالة الخير والنفع العام في المجتمع**

يعتبر العمل الخيري و النشاط الاجتماعي هو المجال الحيوي لعمل مؤسسات الأوقاف والمؤسسات والجمعيات الأهلية، حيث تقترب طبيعة الخدمات المقدمة التي تبذلها كل من مؤسستي الوقف والعمل الأهلي، فالوقف كما مؤسسات العمل الأهلي أسس للقيام بسد الحاجات التنموية والقيام بكثير من الأنشطة الخيرية ذات الطابع الاجتماعي، كما أنهما يتميزان بعدم السعي نحو الربحية من خلال نشاطهما خدمة الصالح العام والمساهمة في تحقيق التغيير الاجتماعي والتنمية. رسالة يشترك فيها كل من مؤسستي الوقف والجمعيات الأهلية، مما يعني إمكانية التواصل وبناء علاقة الشراكة بين المؤسستين.<sup>٢</sup> والجدول التالي يشير بوضوح إلى مدى التشابه والتقارب في مجالات العمل الخيري والتطوعي بين مؤسسات العمل الأهلي والأوقاف، بما يوحي أن بذل الخير ونفع المجتمع هي رسالة مشتركة بين منظمات العمل الأهلي والتطوعي ومؤسسات الأوقاف.

---

١ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المنظمات غير الحكومية العربية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي المتابعة المتكاملة لها، مرجع سابق، ص ٢٨-٣٢.

٢ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١١٢-١١٥.

الجدول رقم ١ : مجالات العمل الخيري والوقفي في العديد من البلدان العربية

مجالات العمل الخيري في الأردن	مجالات العمل الخيري في مصر	مجالات العمل الخيري في البحرين	مجالات النشاط الوقفي في الكويت
١- مجالات العمل والنشاط الخيري	١- رعاية الطفولة والأمومة	١- المجتمع المحلي	١- رعاية المساجد
٢- رعاية الطفولة والأمومة.	٢- رعاية الأسرة	٢- رعاية الأيتام	٢- التعليم الديني والقرآن الكريم.
٣- رعاية المعوقين.	٣- الرعاية الاجتماعية.	٣- العائلات الفقيرة	٣- الفئات الخاصة والمعاقين.
٤- دور المرأة في التنمية.	٤- تنمية المجتمع المحلي	٤- الطلبة	٤- التوعية الصحية
٥- تنظيم الأسرة.	٥- الفئات الخاصة والمعاقين.	٥- المعاقون	٥- حماية البيئة
٦- العناية الصحية.	٦- تنظيم الأسرة.	٦- المرأة	٦- دعم العلم والمبدعين
٧- التربية والتعليم.	٧- رعاية المسجونين.	٧- الأطفال	٧- الأسرة وتربط المجتمع
٨- الفئات الخاصة.	٨- النشاط الأدبي.	٨- الشباب	٨- التنمية الثقافية
٩- المشاريع المدرة للدخل.	٩- المسنون.	٩- - المسنون.	٩- التجديد الفكري

**المصدر :** أنظر أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ١٩٩٩، ص٥٦، وعبد الغفار شكر، الجمعيات الأهلية وأزمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، مركز البحوث العربية، دار الأمين ، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٥٧، فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص١١٢. وعبد المحسن محمد السهيل، إدارة العمل الخيري في دولة الكويت، دراسة تجربة الصناديق الوقفية، ١٩٩٢-١٩٩٨، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠. ص٩٠

ونظرا لأن النشاط الوقفي للمؤسسة الوقفية ينطلق من فلسفة السياسة المدنية بمفهومها الواسع الذي يعني تدبير شؤون المعاش على قاعدة جلب المصالح ودرء المفسد وتحقيق قيم التضامن الاجتماعي<sup>١</sup>، فإن المؤسسة الوقفية التي تنتظم وتمارس العمل الوقفي تكتسب صفة المؤسسة المدنية، تقوم على أساس مبادرات أهلية تلقائية وهي بذلك تشبه الجمعية الأهلية أو المنظمة غير الحكومية ذات الطبيعة المدنية، حيث يستوعب نشاطها الخيري مجالا واسعا من مساحة العمل الاجتماعي والنشاط الخيري ويغطي شبكة واسعة من الأنشطة والمرافق ذات النفع العام، وهذا ما يجعل التواصل وقيام الشراكة بين مؤسسات الوقف ومؤسسات العمل الأهلي احتمالا كبيرا<sup>٢</sup>، ويزيد احتمال التواصل والشراكة الأسباب التالية:

- طبيعة تنفيذ الأنشطة والمشاريع الخيرية والتطوعية تتطلب شراكة واتصالا بين الوقف وجمعيات العمل الأهلي لتوجيهها وترشيد أعمالها.
- اتساع مساحة العمل الخيري وتنوعه واتساع الحاجات الاجتماعية المستجدة، يستدعي التخصص في غدارة وتنفيذ المشروعات الخيرية؛ فمثلا مشروع بناء وإدارة مستشفى وقفي فهذا المشروع يحتاج إلى عمل متخصص يصعب على

---

١ إبراهيم البيومي غانم، الأوقاف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص٥٣.  
٢ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٦٧.



- مؤسسة الأوقاف والإمام بحسن إدارته وتشغيله؛ مما يستدعي احتياجها إلى مؤسسات العمل الأهلي (المستشفيات الخيرية) لتقوم بتنفيذه ومتابعة إدارته.<sup>١</sup>
- فمكونات أنشطة المنظمات الأهلية في الدول العربية متعددة ومتنوعة، وهي تتنوع بشكل أساسي ما بين الرعاية الاجتماعية والخدمات الصحية والاجتماعية والمشاريع التنموية؛ حيث تشكل الخدمات الصحية مكوناً أساسياً خاصة في مصر ولبنان والأردن وتونس.<sup>٢</sup>
  - -اتساع نشاط ومجال اهتمام العديد من الجمعيات الأهلية لتتجاوز مجرد العمل الخيري وتقديم العون إلى الاضطلاع بمهام نوعية مثل: البيئة وحقوق الإنسان والثقافة والفكر والفنون،<sup>٣</sup> وهذا ما يناسب طبيعة النشاط الوقفي.
  - شكلت الشراكة مع القطاع الأهلي احد المحاور الأساسية ضمن السياسة العامة للبنك الدولي وأدرجت ضمن حوار البنك مع الحكومات المقترضة عند شروط منع القروض؛ يعمل البنك على مد مؤسسات العمل الأهلي بالدعم المالي اللازم لأنشطتها.
  - زيادة استخدام مؤسسات العمل الأهلي في تنفيذ مشاريع البنك الدولي. ٤

---

١ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٢٢.

٢ أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، مرجع سابق، ص ٢٦٢.

٣ صابر نايل، حول مستقبل العمل الأهلي في مصر، أعمال الورشة الخاصة بقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، القاهرة في ٣-٤ أكتوبر ٢٠٠٠، ص ١٢٠.

٤ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٢٣.

#### ٤- الشراكة من خلال رؤية واضحة وترتيب الأولويات

من الفوائد المترتبة على الرؤية هو اتخاذ صيغتها المستقبلية كمرشد ومعيار تستخدمه المؤسسات لقياس مدى نجاحها وهي تتحرك نحو المستقبل، تماما مثلما يقدم بيان رسالة المؤسسة معيار يستخدم في مقياس العمل الحالي للمؤسسة، كما أن وضوح الرؤية يساعد على معرفة الخطوات والوسائل لتحقيق الهدف.<sup>٢</sup>

إن بناء الشراكة بين مؤسسات الوقف ومؤسسات العمل الأهلي ونجاحها يستعدي من طرفي الشراكة العمل من خلال تحديد واضح للأولويات تعكس اهتمامات وأهداف مشتركة، وهذا يتطلب من المؤسسة الوقفية في سعيها لعقد شراكة مع مؤسسات العمل الأهلي اختيار انسبها من حيث تجانس أنشطتها ومجال اهتمامها وتقارب رؤاها.

كما أن تحديد أولويات العمل الخيري يكون من قبل المجتمعات المحلية ممثلة في الجمعيات والمؤسسات الخيرية إضافة إلى جمهور الواقفين، ويمكن للوقف من خلال الحوار والتفاعل مع هذه التنظيمات المحلية أن يتعرف على أولويات النشاط الخيري والتطوعي على المستوى المحلي؛ بحيث تعمل الشراكة تكامل أنشطة الوقف والعمل الأهلي.

ولتشكيل رؤية واضحة حول المشاريع المشتركة يمكن للوقف أن يتعرف على مؤسسات العمل الأهلي التي تنشط في مجال أولوياته بتحديد قائمة بالمؤسسات والمنظمات الأهلية ذات العلاقة بناء على نشاطاتها المعلنة واستجابتها، كما يمكن لمؤسسة الوقف أن تعلن عن أولوياتها بالوسائل الإعلامية المتاحة، وطلب من مؤسسات العمل الأهلي المهمة إرسال طلباتها وإبداء رغبتها في العمل المشترك، كما يمكن لمؤسسة الوقف إنشاء وحدة إدارية فنية مهمتها تنشيط التعاون والشراكة مؤسسات العمل الأهلي.<sup>٣</sup>

---

١ بيروت م ليكي و آخرون، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، ترجمة علا عبد المنعم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠. ص ١٧٠.

٢ شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي و العشرين، محددات الواقع وآفاق المستقبل، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة، ١٩٩٧. ص ٢٤٧.

٣ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ص ١٥٢-١٧٠.

## ٥- الشراكة لتحقيق الأهداف المشتركة لمؤسسات العمل الأهلي ومؤسسات الوقف

إن الحافز الذي يستدعي توسيع عملية الاتصال والشراكة بين الوقف ومؤسسات القطاع الأهلي يكمن في وجود حاجة مستمرة للتعاون بين الطرفين من خلال وجود أهداف مشتركة و نشاطات متبادلة، والاستفادة المتبادلة<sup>١</sup>، حيث أن تخصص مشاريع الشراكة الوقفية الخيرية بأهداف معلنة واضحة، وشفافية عملها يتوقف عليه قدرتها على الحركة والاستقطاب والقدرة على بناء الثقة والمصداقية تجاه المجتمع والدولة.<sup>٢</sup>

واليوم أصبح القطاع الأهلي أحد الفاعلين في إدارة الحكم المحلي<sup>٣</sup>، كما أصبحت الجمعيات الخيرية تمثل أهم أشكال العمل الأهلي المؤسسي وهي ذات أهداف متنوعة وتغطي مجالات اجتماعية مختلفة، حيث أن أهداف الوقف تلتقي ضمن تقاطعات مشتركة كبيرة ومهمة مع أهداف العمل الخيري الأهلي القائم من خلال جمعيات ومنظمات القطاع الأهلي، فالمصلحة العامة وظروف التنمية ودواعي التخصص وتقليل التكلفة المالية تتطلب استعانة الوقف بهذه المؤسسات وإمكانية توكيلها أو تفويضها بتوزيع ريع الوقف والاستفادة من خبراتها<sup>٤</sup> وأنظمتها في تأطير العمل الخيري.<sup>٥</sup>

---

١ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٧٧.

٢ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية العربية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين، نحو مدونة سلوك، الأمم المتحدة نيويورك، ٢٠٠٣، ص ١٩٨.

3 Sarah Ben Néfissa et autres , ONG et Gouvernance dans le Monde Arab, Karthala, Paris, 2004, p54.

٤ ياسر عبد الكريم الحوراني، الوقف والعمل الأهلي في المجتمع الإسلامي المعاصر، حالة الأردن، مرجع سابق، ص ص ٤٧-٧٩.

٥ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٧٧.

## ٦- الشراكة الوقفية الأهلية وتحديات البيئة الداخلية والخارجية

لا يخلو تنفيذ أي مشروع من قبل أي منظمة من فرص يوفرها المحيط تسعى المنظمة لاستغلالها وجني منافعها وتهديدات ومخاطر معيقة يطرحها المحيط الخارجي تسعى المنظمة لتجنبها والتقليل من آثارها، ومشروع الشراكة الوقفية الأهلية لا يخلو من فرص متاحة ومخاطر معيقة، كما أن مؤسسات العمل الأهلي والمؤسسات الوقفية تمتلك الكثير من نقاط القوة كما يعترها الكثير من جوانب الضعف، لذا فإن الشراكة بين هاتين المؤسستين يجب أن تقوم على مبدأ استغلال الفرص والاستفادة منها وتجنب التهديدات وتوقيها، في نفس الوقت العمل على الاستفادة من نقاط القوة واستغلالها وتقوية ومعالجة جوانب الضعف والقصور.

### ٦-١- الشراكة بين الوقف ومؤسسات العمل الأهلي. الفرص المتاحة وتهديدات معيقة

تتيح مشاريع الشراكة بين الأوقاف ومؤسسات العمل الأهلي مجموعة متنوعة من المزايا والفرص التي تعمل على تعظيم المردود الاقتصادي والاجتماعي للمشاريع الوقفية والأهلية المشتركة، في نفس السياق تطرح بيئة العمل الخيري والتطوعي جملة من التهديدات تعيق إدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة وتقلل من نسب نجاحها.

#### أ- التمويل بالوقف: فرص لتمويل النشاط الأهلي الخيري

تشير الدراسات أن التمويل يشكل باعتباره العنصر الأهم في العمل الأهلي في البلدان العربية حاجسا لشريحة واسعة من منظمات القطاع الأهلي قد تصل إلى ٨٠ %، كما تبرز نفس الدراسات بالنسبة لمصادر التمويل ارتفاع المصادر الذاتية للمنظمات الأهلية بشكل عام خاصة التبرعات والهبات، وذلك بسبب النشأة التاريخية للعمل الأهلي المنطلق من قيم وأخلاق التكافل والتضامن رجاء الأجر والثواب، ويرتفع هذا المكون بالنسبة للمنظمات الدينية التي تعتمد بشكل كبير على الأوقاف والهبات وأموال الزكاة؛ حيث أثبتت هذه المنظمات قدرتها على تعبئة الموارد، كما يلاحظ أيضا تذبذب وانخفاض مساهمة القطاع الخاص بشكل عام<sup>١</sup>، حيث تصل نسبة مساهمة القطاع الخاص في العمل

١ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، النوع الاجتماعي والمواطنة ودور المنظمات غير الحكومية في دول خليجية مختارة، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ٢٩.

الخيرى إلى ٠,٨ %<sup>١</sup>، أما بالنسبة لمصادر التمويل الأجنبية فيلاحظ التزايد المستمر لحجم التمويل الممنوح من قبل مؤسسات التمويل الأجنبية للمنظمات غير الحكومية العاملة في الدول النامية.<sup>٢</sup>

إن حاجة منظمات العمل الأهلي للوقف تنبع من حاجتها لموارد مستديمة لتمويل أنشطتها وتحقيق أهدافها في ترقية العمل الخيري والتطوعي في المجتمع، فالعديد من مؤسسات العمل الأهلي تجد صعوبة في الحصول على الائتمان من البنوك المحلية أو المؤسسات الدولية المانحة لتمويل المشاريع المنتجة الموجهة لتحسين المستوى المعيشي للفقراء أو تلك التي تملكهم أدوات الإنتاج إذا لم تكن هناك ضمانات لتسديد هذه القروض؛ كذلك ارتفاع تكلفة رأس المال المتمثلة في نسب الفائدة التي يدفعها أصحاب المشاريع على الأموال المقترضة والتي قد تصل إلى أكثر من (٢٥%) مما يتسبب في العجز عن السداد وعدم القدرة على مواصلة المشروع، وبالتالي يستطيع الوقف أن يمكن مؤسسة العمل الأهلي من النشاط المتزايد في مجال إقراض المحتاجين<sup>٣</sup> في مجالات تنمية تحدها أولويات المؤسسة الوقفية، فقد تتم الشراكة على أن تقوم المؤسسة الأهلية بدراسة أو تقديم الجدوى الاقتصادية للمشاريع التي يراد تمويلها ثم متابعتها والرقابة عليها؛ في حين يتكفل الوقف التمويل اللازم للمشروع أو تقديم ضمانات لتسديد هذه القروض.<sup>٤</sup>

---

١ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٢٨٢. و اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المنظمات غير الحكومية العربية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي المتابعة المتكاملة لها، مرجع سابق، ص ٣٦. و نجوى سمك ، القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر، مرجع سابق، ص ١٨١.

٢ هشام حسن حسن التركي، الدور الاقتصادي للمنظمات غير الحكومية في تنمية الصناعات الحرفية في مصر، دراسة اقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٤.

٣ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٧٦  
٤ أنظر على وجه الخصوص محمد عبد الحليم عمر وكمال منصورى، الوقف المؤقت للمنافع والنقود لتلبية احتياجات الفقراء وتمويل مشروعاتهم الصغيرة، مجلة علوم وتكنولوجيا وتنمية، الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي، الجزائر، العدد رقم ٣، مارس ٢٠٠٨. ص ٥٩.

## ب- مرونة الوقف لتجاوز محدودية الدور الرعائي لمنظمات العمل الأهلي

لازالت المنظمات الأهلية العربية ذات فعالية محدودة إلى حد ما، ولم تصل إلى درجة التأثير في مسار المجتمع والتغيير الاجتماعي، حيث أن فعاليتها لم تتجاوز بعد حدود دورها الرعائي والخدمية كمنظمات مساعدة للفئات المستفيدة المتمثلة أساسا في الفئات الفقيرة والمعاقين وتقديم مساعدات آنية لهم؛ حيث طغى المفهوم الرعائي والخدمي على رؤية المنظمات الأهلية على حساب المفهوم التعبوي الذي يعتمد في فعاليته على المبادرات الإبداعية الحرة المستوعبة للحاجات النوعية للمواطنين<sup>١</sup>.

ولقد أكدت دراسة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) دور الوقف في بناء المجتمع المدني، لما يتميز به من فاعلية ومرونة؛ فالمرونة التي أتاحتها الفقه الوقفي للوقف جعلت مجال أنشطة الوقف تتسع لتستوعب مزيدا من الحاجات المستجدة في المجتمع<sup>٢</sup>، فالفقه الوقفي أضفى مرونة كبيرة في تحديد مجال الوقف أو صرف الربح الوقفي وتوجيه الموارد الوقفية وهذا وفقا للإرادة الحرة للواقفين، وهذه المرونة سوف تمكن المؤسسة الوقفية من خلال الإبداع والتفكير والابتكار من تطوير الوظائف الاجتماعية للوقف لتستجيب لحاجات نوعية من خلال مشاريع مشتركة مع القطاع الأهلي في مجالات البيئة والتدريب والبحث العلمي والمرأة والطفل وغيرها من المجالات المدنية المستحدثة هذه المشاريع المشتركة سوف تتجاوز بها المنظمات الأهلية محدودية دورها التقليدي؛ أي الدور الرعائي والخدمي والذي ينحصر في مشروعات العون الذاتي والمشروعات المدرة للدخل ولا يقترب من فكرة التنمية الشاملة والمستدامة التي تضع الإنسان محورها، ومن الأمثلة في هذا السياق يمكن الحديث عن فكرة الصناديق الوقفية والمشاريع الوقفية التي ابتكرتها الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، والصناديق الوقفية على فكرة إنشاء إدارات يتخصص كل منها برعاية وخدمة غرض مجتمعي خدمي حيث يتم إنشاء صندوق وقفي لكل مجال من مجالات العمل الحضاري والثقافي والاجتماعي

١ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٢٤٨

٢ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٨٨.

لتمويل مشروعاته، والصندوق الوقفي هو قالب تنظيمي يتمتع بالإدارة الذاتية<sup>١</sup>، يجمع بين التسويق لفكرة الوقف وتطوير مجالات إنفاقه وتعزيز المشاركة الشعبية في إدارة قطاع الأوقاف.

وقد حرصت الأمانة العامة للأوقاف على مشاركة مؤسسات القطاع الأهلي في كل صندوق إضافة إلى المؤسسات الحكومية، الأمر الذي ساهم في قبول هذه القوالب التنظيمية لدى الرأي العام وأعاد الثقة إلى نظام الأوقاف كشريك في التنمية، كما أن منح حرية اتخاذ القرار لمجلس إدارة الصندوق في إدارة موارده المالية لخدمة أغراض الصندوق مع إعطائه الذمة المالية المستقلة قد زاد من المرونة التنظيمية للصناديق<sup>٢</sup> وقدرتها على سد الحاجات التنموية من خلال ديمقراطية اتخاذ القرار التنموي والمشاركة الأهلية في صنع القرارات التنموية.

### ج- الاستقلالية وتعزيز المشاركة في الإدارة

تعاني منظمات العمل الأهلي العربية وفي دول النامية عموماً من الأسلوب السلطوي والوصاية في إدارة أعمالها وأنشطتها والافتقار إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة، حيث يسود الاعتقاد بأن المشاركة في الإدارة غير مهمة بالرغم من أن المشاركة تعتبر أحد المحاور المهمة في إدارة العمل الخيري والتطوعي<sup>٣</sup>، هذه النظرة سوف ينعكس سلباً على أداء المؤسسة الأهلية الشريكة، وباعتبار أن إدارة الأوقاف تتيح مساحة واسعة من حرية المبادرة واستقلالية اتخاذ القرار، فإن إدارة المشاريع المشتركة من قبل المؤسسات الأهلية سوف يتمتع بقدر مناسب من الاستقلالية وهنا يمكن اعتماد أسلوب الإدارة الجماعية عبر الهيئات المستقلة، وهو أحد أبرز النماذج الناجحة التي قدمتها

---

١ عبد المحسن محمد السهيل، إدارة العمل الخيري في دولة الكويت، دراسة تجربة الصناديق الوقفية، ١٩٩٢-١٩٩٨، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٢٩.

٢ فؤاد عبد الله العمر، البناء المؤسسي للوقف في بلدان شبه الجزيرة العربية، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٥٩٧.

٣ عطية حسين أفندي، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، دراسة تقويمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٥٠.

التجربة الغربية لإدارة الأملاك الوقفية، حيث تم من خلال هذا الأسلوب الإداري تجاوز الأساليب الموروثة والمتعارف عليها في إدارة الأوقاف مثل نمط الإدارة الفردي، أو الإدارة الحكومية، هذين النمطين اللذين يشكك الكثيرون في مدى صلاحيتهما، ومواءمتهما لإدارة الأملاك الوقفية.<sup>١</sup> وبالنسبة لمشاريع الشراكة يمكن أن يفرد لكل مشروع مجلس إداري محلي مستقل يتمتع بالمرونة والضوابط في آن واحد، مما يساعد عمليا على إدارة فعالة لشؤون الوقف من خلال تقليل احتمال الفساد و تقليل الخطأ في اتخاذ القرار الإداري، إضافة إلى أن مجالس الإدارة المحلية سوف تتمتع بمعرفة كبيرة بظروف البيئة المحلية و الحاجات التنموية الملحة.<sup>٢</sup>

#### د- القدرة على الاتصال وتفعيل المشاركة الشعبية

يلعب الإيصال الجماهيري دورا مهما في تنمية النشاط الخيري ودعم التطوع في المجتمع؛ ولعل هذا ما يفسر لنا تراجع الوقف الخيري خلال العقود الماضية بسبب قصور في وسائل الإعلام والاتصال عموما، والاتصال الجماهيري ووسائل الإعلام الخيري في البلدان العربية والإسلامية خصوصا<sup>٣</sup>، وأن العمل على تفعيل دور وسائل الاتصال الجماهيري للوقف بحد ذاته؛ بحيث يصبح الاتصال الجماهيري هو أحد الأهداف الرئيسية لمؤسسات الوقف ومنظمات العمل الأهلي، وتشير الدراسات إلى أن:<sup>٤</sup>

- إن وعي منظمات العمل الأهلي بأهمية الفئات المستفيدة والوصول إليها والتواصل معها باعتبارها أساس شرعية وجود هذه المنظمات، وأن هذا الوعي المتزايد من قبل منظمات العمل الأهلي يمكن أن يؤدي إلى مزيد من المشاركة للمستفيدين ورفع قدرتهم على التغيير الاجتماعي.

---

١ أسامة عمر الأشقر، تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية ( دراسة حالة)، مرجع سابق، ص ١١٩.

٢ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ٢٠٦.

٣ سامي الصلاحات، الإعلام الوقفي ( دور وسائل الاتصال الجماهيري في دعم وتطوير أداء المؤسسات الوقفية)، ، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٦. ص ٦٨.

٤ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ص ١٥٧-١٥٣.



- رغم أن منظمات العمل الأهلي مازالت قاصرة عن تقديم مبادرات إبداعية تعبر عن قربها من المواطنين ووعيها باحتياجاتهم وقدراتهم؛ بحيث يمكن أن تصبح آلية لتفعيل دور الأفراد في التنمية الشاملة فالدراسات في هذه المجالات تشير إلى زيادة وعي منظمات العمل الأهلي العربي بالمستفيدين وتوعيتهم بحقوقهم وتدريبهم على المشاركة في صنع القرارات في المشاريع التطوعية باعتبارهم حجر الزاوية في شبكة العلاقات والتفاعلات في مجال العمل الخيري،
- لقد أثبتت تجارب العمل الأهلي في العالم والتي أشركت الفئات على معرفة احتياجاتها الحقيقية وتطوير قدراتها وتعظيم مشاركتها تجسد للتوجه التنموي المعروف بالتنمية بالمشاركة.

وعملية الارتباط والاتصال مع الفئات المستهدفة وإشراكها في تحديد أهداف المنظمة الأهلية على أساس احتياجاتهم وفي اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف تعتبر من الشروط الأساسية لنجاح المنظمات الأهلية في عملها؛ حيث أن ذلك يزيد من قدرة المنظمة على اختيار الأنشطة المناسبة، وعلى تعبئة الجماهير المستفيدة مما يؤدي في النهاية إلى تحول المستفيدين من متلقين للمساعدة إلى فاعلين من خلال تنمية قدراتهم عن طريق المشاركة الفعلية في النشاط الخيري والتطوعي وتغيير أوضاعهم.

#### هـ- المصداقية وتعزيز الثقة في المشاريع الخيرية

تشير الدراسات إلى وجود أزمة في المتطوعين في منظمات العمل الأهلي،<sup>١</sup> حيث يعتبر نقص المتطوعين مشكلة رئيسية للجمعيات العاملة في المجال الخيري والتطوعي، فالدراسات في البلدان العربية تشير إلى أن ٤٩,٧% من الجمعيات تعاني مشكلة نقص المتطوعين، إضافة إلى أن ٥,١% منها لا يوجد بها متطوعون،<sup>٢</sup> فالإقبال على التطوع قليل نتيجة لضغوط الحياة اليومية وظروف العمل التطوعي؛ فضلا عن عدم الرغبة في

١ أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، مرجع سابق، ص ٢٦٦.

٢ شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع و آفاق المستقبل، مرجع سابق، ص ٢١٨.

التطوع والاتكال على الدولة والقصور قصور في الثقافة السياسية والتنشئة الاجتماعية<sup>١</sup> وعدم الوعي بأهمية العمل الخيري والتطوعي وضعف الثقة في مؤسسات العمل الخيري والتطوعي ونقص قيمة العمل التطوعي<sup>٢</sup>.

إن عمل الوقف مع مؤسسات العمل الأهلي في إطار الشراكة سيجعلها محلا للثقة وسيعزز من قبولها وانفتاحها وتعاونها مع الجهات الحكومية الأخرى، نظرا لما يتمتع به الوقف من بعد روعي وقداسة رمزية وسلطة معنوية لدى شرائح واسعة من المجتمع، مما يساعد على كسب ثقة الجمهور والفئات المستفيدة ودعمهم للمشروع موضوع الشراكة، كذلك فإن قيام مؤسسات العمل الأهلي بعملية توزيع الربح الوقفي يضيف عليها مزيدا من الشفافية، مما يعطي الوقف مزيدا من المصداقية في المؤسسة الوقفية والإقبال على الوقف<sup>٣</sup>.

#### و- التخصص والقرب من الفئات المستهدفة والمستفيدة

يقوم النشاط الوقفي على الالتزام بشروط الواقفين في توزيع ريع الوقف على المستحقين ولا يجوز تغيير مصارف الوقف؛ إلا في حالات استثنائية، وهذا يساير مؤسسات العمل الأهلي لكونها تميل إلى التخصص من حيث أنها تنشأ لغاية محددة وتستهدف فئة معينة وذلك في رقعة جغرافية محددة؛ مما يجعلها قريبة من الفئات المستهدفة وقادرة على استيعاب احتياجاتهم وتطلعاتهم، كما أن مؤسسات العمل الأهلي نظرا لتعاملها المباشر مع الفئات المستهدفة، فهي تتخصص بأنشطة فردية ليس في إمكان مؤسسة الوقف القيام بها، كالمشاريع الدقيقة مثلا، ونظرا لقربها من الفئات المستهدفة يمكن للمؤسسات الأهلية أن توفر المعرفة المحلية بظروف مشاريع الشراكة مما يمكن الوقف من تصميم المشاريع المشتركة المناسبة لاحتياجات المجتمع المحلي وحسب ظروف البيئة المحلية<sup>٤</sup>.

١ التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، ، مرجع سابق، ص ١٩١.

٢ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

٣ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٣٠-١٣١.

٤ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، المرجع سابق، ص ١٣٢.

## ٦-٢- الشراكة الوقفية الأهلية: جوانب الضعف ومكامن القوة.

تواجه مشاريع وبرامج الوقفية الأهلية مشاكل يطرحها المحيط الداخلي للمؤسستين الوقفية والأهلية تتمثل في جوانب الضعف التي تعاني منها كل من المؤسستين، يجب معالجتها والتعامل معها بحذر، وذلك من أجل إنجاح الشراكة بينها، كما تتوفر كل مؤسسة على نقاط قوة يجب الاستفادة منها لدفع مشروع الشراكة نحو النجاح.

### أ- ضعف القدرات الإدارية والمؤسسية

تعاني معظم المنظمات غير الحكومية العربية من مواطن الضعف تتصل بقدراتها الإدارية، من أهمها العجز والقصور في البحث والتخطيط وإعداد برامج الرقابة وبرامج التقييم وعدم القدرة على الاستمرارية وذلك لضعف القدرات الإدارية والمؤسسية.<sup>١</sup> إن غياب هذه القدرات وعدم توفرها لدى العاملين فيها، على الرغم من أهميتها لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي، والسبل الملائمة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا للتعامل معها بالشكل الذي يضمن تعاون مؤسسات الوقف المشاركة لها؛ سوف يؤدي إلى القيام بمبادرات على أسس عاطفية ونظرة سطحية للمشاكل الاجتماعية مما يحد من كفاءة عمل المنظمة الأهلية وأهليتها لقيام أعمال ومشاريع مشتركة<sup>٢</sup>، فعادة تنفيذ المشاريع يواجه صعوبات بسبب نقص الخبرة المعرفة الخاصة بإعداد الميزانية أو وضع خطط العمل أو مهارات الإنتاج أو التسويق.

### ب- ضعف قدرات الاتصال والتسويق

تتطلب عملية الشراكة توافر قدرات للاتصال والتواصل، وكذا الإعلام والعلاقات العامة لأجل التعبئة والتوعية لأهمية النشاط الخيري في المجتمع ودعمه جماهيريا، ونظرا لارتباط القطاع الأهلي وقطاع الأوقاف بالجهاز الحكومي البيروقراطي العضوي. (وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الأوقاف) والاعتماد عليها في هذا النوع من الخبرات مما يؤدي إلى تعطيل العمل الأهلي وتقييد حركته، فالحاجة تكون مرتفعة لدى المنظمات الأهلية والمؤسسات الوقفية لخبرات الاتصال والتسويق والتعاون والإعلام

١ نجوى سمك، مرجع سابق، ص ١٧٨.

٢ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٢٠٣.

والعلاقات العامة والتعبئة مما يجعل المشاركة في ظل هذا الوضع وهذه المعطيات عملية تحفها الكثير من المخاطر؛ والجدول التالي يقدم بيانا حول هذا الوضع:

الجدول رقم ٢: بيان لنسب احتياج الخبرات لدى منظمات العمل الأهلي العربي

نوع الخبرة	نسبة الاحتياج للخبرات
الاتصال	٢٨,٨ %
التسويق	٤٢ %
التعاون	٥٤,١ %
الإعلام	٤٢ %
التعبئة	٢٨ %

**المصدر:** شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع و آفاق المستقبل، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة، ١٩٩٧. ص ٢٠٦.

### ج- ضعف كفاءة مؤسسات العمل الأهلي

نظرا لغلبة الطابع التطوعي والرعائي في مؤسسات العمل الأهلي والتطوعي تعاني معظم المنظمات الأهلية في الأقطار العربية من ضعف كفاءتها في تنظيم العمل؛ حيث وصلت نسبة فشل المنظمات في نجاح خططها وتحقيق أهدافها إلى (٤٠%) من المنظمات، وقد لوحظ من نتائج دراسات ميدانية أن محدودية التمويل هي أهم أسباب هذا الفشل بنسبة (٨١%) يليها نقص الإمكانيات البشرية كسبب ثاني مهم من أسباب ضعف كفاءة المنظمات البشرية كسبب ثاني مهم من أسباب ضعف كفاءة المنظمات الأهلية بنسبة (٣٥%) وترتفع هذه النسبة في كل من الكويت وعمان إلى (١٠٠%)

و(٨٤,٦%) على التوالي وتصل النسبة في دول الخليج إلى (٧٣,١%)، وهذا السبب تشترك فيه المنظمات الأهلية مع معظم مؤسسات الأوقاف الحكومية في البلدان العربية.<sup>٢</sup> إن ضعف كفاءة المنظمات الأهلية ومؤسسات الأوقاف في تنظيم العمل سوف يشكل أحد المعوقات والتحديات المهمة التي تواجه قيام شراكة فعالة بينها، نظرا لأن استمرار الشراكة ونجاحها مرهون بتحقيق أهدافها لكلا طرفي الشراكة ومستوى الكفاءة ومدى الالتزام الذي تبديه كل من خبرات العمل الأهلي ومؤسسات الأوقاف.

ولرفع القدرات الإدارية وتطوير قدرات الاتصال والتسويق وتحسين كفاءة مؤسسات العمل الأهلي التي لها علاقة شراكة مع الأوقاف، يمكن لمؤسسة الأوقاف دعم جهودها الإدارية وبناء طاقتها المؤسسية واكتساب المهارات والخبرات اللازمة، لكي تكون قادرة على القيام بواجب الأمانة والكفاءة ولتحقيق أهداف الشراكة، ويتم ذلك من خلال تنفيذ أنشطة محددة مثل بناء الهياكل التنظيمية، التدريب و رفع الكفاءة الفنية لإدارة الأعمال، وتطوير نظم المعلومات، ولتنفيذ ذلك يمكن للوقف أن يؤسس صندوقا ماليا يقدم المنح لمؤسسات العمل الأهلي التي ترغب في تطوير قدراتها وتحسين طاقتها المؤسسية.<sup>٣</sup>

#### د- ضعف التنسيق في إدارة العمل الأهلي والتطوعي

يعتبر التنسيق حجر الزاوية في العلاقة الناجحة بين مؤسسة الوقف ومؤسسات العمل الأهلي، وأهمية التنسيق تنبع من دوره في تقادي بعثرة الجهود وتكرارها، وازدواجية الخدمات وتكمن أهميته أيضا في تحقيق التكامل بين الأنشطة في القطاع الواحد مما يعظم الأثر التنموي على المجتمع المحلي ويقلل من تكاليف الخدمات المقدمة،

١ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ص ٢١٤-٢١٥.

٢ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٠٨.

٣ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٩٩ بتصرف.

وعليه فإن مكونات تقييم المشاريع الوقفية الأهلية المشتركة لابد وأن تتضمن آليات التنسيق.<sup>١</sup>

إن التنسيق أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها برامج ومشاريع الشراكة بين منظمات القطاع الأهلي ومؤسسات الأوقاف، فواقع القطاع الأهلي في البلاد العربية يشير إلى ضعف التنسيق بين منظماته<sup>٢</sup> رغم وجود أشكال عديدة كالاتحادات الوطنية والاتحادات النوعية والإقليمية والدولية وضعف التنسيق يرجع كما تشير العديد من الدراسات إلى عدة أسباب يطرح محيط العمل الأهلي من أهمها:<sup>٣</sup>

- وجود نسبة لا بأس بها من منظمات القطاع الأهلي لا تعي وجود هيئات التنسيق.
- وجود تنسيق هذه المنظمات غير منظم للهيئات التنسيقية.
- بعض التنظيمات التنسيقية تتم بشكل تلقائي وجزئية تتعلق في غالب الأحيان بأهداف ووقفية عابرة.

إن ضعف التنسيق وغياب ثقافته في إدارة العمل الخيري والتطوعي سوف يشكل تحدياً لقيام شراكة بين مؤسسات القطاع الأهلي وقطاع الأوقاف لأن الشراكة تتطلب قدراً كبيراً من التنسيق وهو كثافة وممارسة وخبرة تراكمية لا تتوفر لدى الغالبية العظمى من مؤسسات العمل الأهلي في الأقطار العربية، وبالتالي فإن قدراتها تكون محدودة على تنفيذ مشاريع نوعية وأكبر مما هي معتمدة عليه في حالة تعاونها مع مؤسسات الوقف،<sup>٤</sup> خاصة في ظل توجه عالمي نحو التخصص والمهنية في مجال إدارة المشاريع الخيرية والتطوعية.<sup>٥</sup>

---

١ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٧٣-١٧٤ بتصرف.

٢ التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، دعم المجتمع المدني في العالم، مرجع سابق، ص ١٩٠.

٣ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٢٧١.

٤ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٣٦

٥ بيتر اف دراكر، الإدارة للمستقبل، التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٢٤.

ولعل حل مشكلة ضعف التنسيق يأتي من فكرة الإدارة المجتمعية المشتركة للقطاع الخيري<sup>١</sup>، فمن بين أهم ما تميزت به تجارب الكويت والسودان والإمارات في إدارة وتنظيم قطاع الأوقاف هو مشاركة القطاع الأهلي مع القطاع الحكومي في إدارة القطاع الوقفي<sup>٢</sup>، عن طريق صيغ تنظيمية مبتكرة استقطبت رموز وقيادات المجتمع المدني، كما مكنت من المشاركة الشعبية والأهلية في إدارة المشاريع الوقفية والتنموية تخطيطاً وتنظيماً ومتابعة، إضافة إلى إدارة المؤسسات الأهلية لأوقافها، وبذلك تصبح إدارة الأوقاف تجسد فكرة الإدارة المشتركة للتنمية الوقفية حيث يشترك المجتمع والدولة في إدارة قطاع الأوقاف كقطاع مشترك.

#### هـ - محدودية الخبرات والمهارات

نظراً لقلة الموارد المالية وقلة المتطوعين الذي تعاني منه معظم منظمات العمل الأهلي العربية، إضافة إلى ضعف التدريب وحادثة التكوين<sup>٣</sup> فإن أغلبها يعاني من محدودية قدراتها الفنية والإدارية وهذا القصور في الخبرات والقدرات إضافة إلى قلة الموارد المالية والبشرية لا يوفر المناخ المناسب لقيام شراكة فعالة بين مؤسسات الوقف ومنظمات العمل الأهلي<sup>٤</sup>.

ولمواجهة هذه المشكلة عملت الأوقاف على الانفتاح على المؤسسات والإدارات الصديقة في القطاع العام والخاص وعقد اتفاقيات التعاون والحصول على الخبرة والتقنية والتجهيزات والاستفادة من البرامج و المساعدات التي تقدمها المؤسسات الصديقة، حيث

---

١ فكرة الإدارة المجتمعية المشتركة هي أطروحة أصيلة للدكتور كمال منصور، أنظر كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٤٢.

٢ عبد المحسن محمد السهيل، إدارة العمل الخيري في دولة الكويت، دراسة تجربة الصناديق الوقفية، ١٩٩٢-١٩٩٨، مرجع سابق، ص ١٢٧.

٣ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، النوع الاجتماعي والمواطنة ودور المنظمات غير الحكومية في دول خليجية مختارة، دراسة حالة مملكة البحرين والكويت والمملكة العربية السعودية، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٣، ص ٢٨.

٤ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٣٧.

يمكن اللجوء في حالة المشاريع المشتركة إلى الاستفادة من مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص التي تمتلك خبرات ومهارات في مجال الشراكة.<sup>١</sup>

## و- محدودية العمل الجماعي

تواجه الجمعيات الأهلية العربية إشكالية تتعلق بالثقافة المدنية تتمثل هذه الإشكالية في محدودية العمل الجماعي وسيادة الفردية.<sup>٢</sup> وهذا ما أدركته المنظمات الحكومية والتي تمثل الجيل الثالث المتطور للمنظمات العمل الخيري والتطوعي، فحسب "Kortten" أن العمل الفردي لن يحقق أي عوائد أو منافع ولن ترجى منه فائدة كبيرة وأن العمل الخيري المستدام لن يتحقق إلا من خلال شبكات العمل المترابط بين مختلف المنظمات غير الحكومية الخاصة والعامة والقطاع الخاص.<sup>٣</sup>

إن مؤسسات العمل الأهلي بحكم مرونتها في الاستجابة لحاجات المجتمع الذي تعايشه تستطيع أن تكون لها المبادرة وسرعة الحركة وذلك بحكم قربها من الفئات المستفيدة وفهما لأولوياتها واحتياجاتها التنموية.<sup>٤</sup>

إن الوقف في سعيه لإقامة شراكة مع مؤسسات العمل الأهلي لا بد له أن يحدد نقاط ومواطن الضعف في هذه العلاقة، كما عليه أن يحدد الفرص التي تتيحها هذه العلاقة والتهديدات التي تنشأ عنها وذلك حتى يتمكن طرفا العلاقة من تحقيق شراكة جارية ومستدامة تحقق أهداف التنمية.

لقد أصبح ينظر إلى مشاركة القاعدة الشعبية وإلى الفئات المستهدفة بنشاط مؤسسات العمل الأهلي كعامل أساسي في النجاح الفاعل للمشروع وديمومته؛ لذا فإن المؤسسات العمل الأهلي يمكن اعتبارها إحدى الأدوات المهمة في توسيع مشاركة القاعدة الشعبية وإدماج الفئات المستهدفة في برامجها وأنشطتها ورفع درجة وعيها

---

١ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٤٥.

٢ أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، مرجع سابق، ص ٢٨٢.

٣ ديفيد كورتن، العمل الخيري التطوعي والتنمية، استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية، مرجع سابق، ص ١٣.

٤ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٩٤.



بمنافع وفوائد مشاريعها ودفعها للمشاركة فيها والتفاعل معها بإيجابية المساهم والمشارك  
الفعلي والحقيقي.

ونظرا لقربها من الفئات المستهدفة تستطيع مؤسسات العمل الأهلي أن توفر الدعم  
الشعبي اللازم لتنفيذ بعض المشاريع الوقفية؛ حيث تدعم هذه المشاريع التشاركية  
الإحساس بالانتماء والمحافظة على المشاريع العامة.<sup>١</sup>

إن وحدة المنطلقات الفكرية لقيم وثقافة المؤسساتين الوقفية والأهلية و وحدة  
الرسالة التي تنشدها المؤسساتان في المجتمع والمتمثلة في صناعة الخير، وكذلك تقاطع  
الأهداف الإستراتيجية للمؤسساتين، وما تملكه كل مؤسسة من امكومات مادية وبشرية،  
وما يتيح المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسساتين من فرص، يجعل من الشراكة بين  
المؤسساتين خيارا استراتيجيا ومطلبا حيويا لتجسيد رسالة الخير وتعظيم العائد  
الاقتصادي والمردود الاجتماعي للنشاط الخيري في المجتمع.

---

١ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٣٤

## رابعاً: خصائص نموذج الشراكة الوقفية الأهلية الفعالة

انطلاقاً من التحليل السابق لموضوع إستراتيجية الشراكة الوقفية الأهلية يمكن طرح نموذج مقترح للشراكة الوقفية الأهلية، هذا النموذج يستفيد من نقاط القوة والإمكانات التي يحوزها كل طرف، وهو يتميز بالخصائص التالية:

### ١- الأدائية: شراكة الأداء والنتائج لا شراكة النوايا الطيبة

فعل الخير وصناعته في المجتمع لا تقوم على حب الخير والرغبة فيه فحسب، بل هو بذل و حركة دائبة وسعي مثمر وعمل منظم لتحقيق المرغوب من النتائج والأهداف، وهو المراد بالنص القرآني (وافعلوا الخير لعلمكم ترحمون).<sup>١</sup>

فمنذ ثلاث عقود أصبحت المنظمات غير الهادفة للربح في الغرب أكثر إنتاجاً، وذلك راجع حسب عالم الإدارة الأمريكي – بيتر.اف. دراكر- لأن القطاع الثالث كان قد اكتشف الإدارة، فقبل هذا كان الكثير من مؤسسات القطاع ترى في الإدارة أنها اختصاص دوائر المال و الأعمال الكبيرة، حيث ساد الاعتقاد أن النوايا الطيبة والأهداف النبيلة هي كل ما يلزم لتحقيق أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح، غير أن الكثير من هيئات القطاع الثالث أصبح يدرك أن النوايا الطيبة تنشر البيروقراطية، وأن الواجب يقتضي عليها ممارسة الإدارة بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج.<sup>٢</sup>

وباعتبار الشراكة علاقة بين طرفين تتوجه لتحقيق المصالح والمنافع العامة، فالتعامل بين الأوقاف ومؤسسات العمل الأهلي يجب أن تتم على أساس مهني من خلال تحديد واضح للواجبات والمهام والمسؤوليات ضمن عقود واضحة و ذات طبيعة قانونية تحدد التزامات كل طرف، وهنا لا بد من حسن اختيار المؤسسة الأهلية الشريك، حيث تعد عملية اختيار مؤسسة العمل الأهلي لمشروع الشراكة مع الوقف من أهم العمليات التي يجب أن تتقنها مؤسسة الوقف وتوليها عناية خاصة في بناء شراكة فعالة. كما تعد أمراً أساسياً في إنجاز مشروع الشراكة؛ حيث يتم الاختيار وفقاً للمعايير التالية:

○ لديهم الاهتمام والرغبة في العمل في نفس أهداف موضوع الشراكة.

١ سورة الحج، الآية ٧٧.

٢ بيتر اف دراكر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها، مرجع سابق، ص ٣٥٠.

- التواجد في النطاق الجغرافي (المحلية).
- توفر نقاط القوة والإمكانيات التي تغطي جوانب النقص والثغرات في الشركاء الآخرين.
- قانونية التأسيس.
- سجل حافل بالإنجازات ورصيد من التجارب في مجال مشروع الشراكة.
- وجود تقاليد إدارية في مؤسسة العمل الأهلي تتعلق بقدرتها على التخطيط والإدارة المالية وتوافر نظام فعال للرقابة على الأداء.<sup>١</sup>

## ٢- شراكة جارية: التوازن بين حفظ الأصول الوقفية وتوليد المنافع والخدمات

تقوم الشراكة الجارية على مبدأ الفعالية التنظيمية التي تكمن في توازن الإنتاج والقدرة على الإنتاج فالاستخدام الفعال للإمكانيات المادية هو الموازنة بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، "ستيفن كوفي" أن عدم قدرة الناس على الحفاظ على توازن الإنتاج والقدرة على الإنتاج في مؤسساتهم فإنهم بذلك يضعفون فعالية المؤسسة، فمحاولة تحقيق أقصى مستويات الإنتاج، وتخفيض التكاليف وارتفاع الأرباح في وقت قصير، سوف يكون على حساب الآلات وعدم صيانتها، ومن ثم فقدان القدرة على الإنتاج، وارتفاع تكاليف الصيانة وإيقافها عن التشغيل.

والحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج هو جوهر الفعالية كما يراه - ستيفن كوفي-، حيث يكون التوازن بين المصلحتين قصيرة وطويلة الأمد، وهو قابل أن يصلح للتطبيق في إدارة مشاريع الشراكة الوقفية الأهلية، فهو المفهوم الذي يقوم على أساسه تحقيق النجاح المؤسسي.<sup>٢</sup> وهو المفهوم الذي يتماشى مع مدلول نص الحديث الشريف "...حبس أصلها وتصدق بها..." حيث تكمن فعالية الوقف في تحبب مال كأصل إنتاجي والحفاظ على هذا الأصل مدرا للمنافع، أي التوازن بين عنصري التحبب والتسبيل.

١ حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الجهات المانحة الدولية، المشاريع الإدارية، الناشر المؤلف نفسه، القاهرة، ٢٠٠٤. ص ١٥٨.

٢ ستيفن ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٨٠-٨١.

ويكتسب توازن عنصري " الإنتاج/ القدرة على الإنتاج " أو الفعالية التنظيمية أهمية خاصة عند تطبيقه في إدارة مشاريع الشراكة بين مؤسسات العمل الأهلي والأوقاف، فعلى مستوى توازن الموارد المادية أو المالية الوقفية، فإهمال صيانة الأملاك الوقفية من منشآت وأدوات إنتاج والتساهل في بيعها أو استبدالها وعدم الذود عنها وحمايتها وعدم تمييز الأصول المالية والمادية، سوف يفقد المشروع الوقفي الأهلي وظيفته الأساسية وهو عنصر القدرة على الإنتاج وتوليد المنافع، كما يفقد المؤسسة الوقفية والأهلية ارتباطها بمجالها المجتمعي من خلال فقد ثقة جمهورها من الواقفين والمنفعين ومستخدميها، بالمقابل سوف يؤدي تركيز المشروع الوقفي الأهلي على الإنتاج والاستثمار وتوليد الربح إلى إهمال القدرة على الإنتاج، وعدم القدرة على تحقيق رسالة الخير في المجتمع، وهنا يمكن الاعتماد على مجموعة من معايير لزيادة فعالية المشاريع الوقفية الأهلية المشتركة:

- إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.
  - الاهتمام بالعملاء ( الفئات المستفيدة أو المنفعين بالمشروع الوقفي).
  - الاهتمام بالعاملين في المشاريع المشتركة والقائمين عليها من موظفين أو متطوعين.
  - تفعيل مشاركة العاملين والمساهمين فيه كواقفين والمستفيدين منه.
  - ضرورة فهم العاملين في المشروع لأهداف المشروع المشترك.
  - الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة (منظمات القطاع الأهلي العاملة في نفس المجال، القطاع الحكومي، القطاع الخاص).
  - بساطة الإجراءات الإدارية.
  - منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف.
- فإدارة المشروع الوقفي الأهلي المشترك هدفها الأساسي هو نجاح المشروع المشترك في إطار مبدأ توازن " تحبب الأصل وتسهيل المنفعة "، أي العمل على إدراج

---

1 Tom Peters et Robert Waterman, Le Prix de L'Excellence, les 8 leviers de la performance, Dunod, Paris, 1999, p1. بتصرف

المنافع والخيرات وفي نفس الوقت الحفاظ على الأصول الوقفية والمحافظة على طاقتها الإنتاجية، وعلى أساس مبدأ الشراكة الجارية تسعى المؤسسة الوقفية لتأكيد على أهمية تحقيق الأهداف والمهام التالية:

- حماية الأصول الوقفية لمشروع الشراكة.
  - تعظيم وتحسين المردود التنموي – المردود الاقتصادي والمردود الاجتماعي- للمشروعات الوقفية الأهلية المشتركة.
  - تعميق الأثر التوزيعي للمنافع والخدمات التي يتيحها المشروع المشترك.
- إن تعبئة جهود فئات المجتمع من واقفين ومستفيدين من المشروع الوقفي الأهلي المشترك وقف للمشاركة في إدارة وتشغيل مشروع الشراكة يوفر زخما بشريا يمكن تسخيرها لصالح نجاح المشروع فهو يوفر أسلوبا قليل التكلفة ومتنوع الخبرات وعالي الفعالية في تنفيذ المشاريع الوقفية، وقد تتعدد أشكال المشاركة الشعبية في إدارة مشروعات الشراكة، حيث تتدرج على النحو الآتي:

- تقلد منصب إدارة المشروع.
- العضوية النشطة في مجلس إدارة المشاريع المشتركة.
- المشاركة التطوعية في أنشطة و فعاليات المشروع المشترك.
- المشاركة في دعم و مساندة المشروع المشترك، والترويج له.
- الاهتمام العام بالنشاط الوقفي الأهلي ومراقبته.

### ٣- شراكة رسالية: البدء من ساحة العمل الاجتماعي

لقد تأكد من تجارب العمل الخيري والتطوعي في البلدان الغربية، أن أفضل الهيئات غير الهادفة للربح والمؤسسات هي التي تولي عناية لتحديد رسالتها حيث تركز بدلا من النوايا الطيبة على الأهداف التي لها مضامين واضحة للعمل، وهي على عكس مؤسسات المال والأعمال التي تبدأ من الداخل ومن العوائد المالية، فالمؤسسات غير

---

١ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

٢ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، المرجع سابق، ص ٢١٧.

الهادفة للربح تبدأ من الخارج، فتبدأ من البيئة والمجتمع وبالزبائن المرتقبين، إن بدء المؤسسة غير الهادفة للربح بالرسالة واحتياجاتها، سوف يحدد الاستراتيجيات اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية للمؤسسة.<sup>١</sup>

إن عمل الخير وإشاعته بين الناس يعد من المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية، حيث أن فعل الخير وحب بذله والدعوة إليه والتعاون عليه والتنافس فيه يدخل ضمن المقصد الأول للشريعة وهو حفظ الدين<sup>٢</sup>، وباعتبار أن العمل الخيري أحد مقاصد الشريعة، فإن مؤسسة الوقف مطالبة بأن يكون تركيزها الأساسي في مشروع الشراكة على تحقيق رسالة الخير في المجتمع كهدف ومقصد أساسي، وكذلك اختيار مشاريع الشراكة ذات النفع العام، وهذا ما يقابله في الفقه الوقفي شروط الواقفين التي أكسبها الواقفون قداسة رمزية فقالوا " شرط الواقف كنص الشارع".

#### ٤- شراكة متوازنة: تعاضد، تكامل، تعاقد، تعاون

يشير مفهوم الشراكة إلى تآلف وتحالف بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف محددة أو مشروعات متفق عليها، في إطار من المساواة واحترام الآخر، حيث يستفيد كل طرف من إمكانيات الطرف الثاني لتكوين محصلة الشراكة بين الطرفين تكامل الإمكانيات و تعظيم المردود.<sup>٣</sup> وبناء على هذا المفهوم تكون الشراكة بين الأوقاف والقطاع الأهلي تعبر عن اتفاق بين طرفين لتحقيق أهداف ومشروعات مشتركة، بحيث يتحقق التكامل بين هذه الأطراف بتوظيف الإمكانيات المتاحة لكل طرف، دون هيمنة طرف على آخر بحيث يتحدد عمل ومجال مساهمة كل طرف من أجل تعظيم المردود الاجتماعي وتحسين الأداء التنموي لأطراف الشراكة.<sup>٤</sup>

---

١ بيتر اف دراكر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها. ترجمة صليب بطرس صليب، مرجع سابق، ص ٣٥٢.

٢ يوسف القرضاوي، أصول العمل الخيري في الإسلام في ضوء النصوص والمقاصد الشرعية، الطبعة الثانية، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢٥.

٣ أماني قنديل، تطوير مؤسسات المجتمع المدني، مرجع سابق، ص ٩٥.

٤ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٨٠.

وباعتبار أن العمل الخيري هو رسالة مشتركة بين الأوقاف ومؤسسات العمل الأهلي في المجتمع ، وباعتبار أن الشراكة بينهما تقوم على مبدأ التوازن والمساواة واحترام الآخر وتوزيع واضح للمسؤوليات والأدوار وعدم هيمنة طرف على آخر لأجل تعظيم المنافع الاقتصادية والاجتماعية<sup>١</sup>، فإن تنفيذ مشاريع الشراكة وإدارتها تتطلب قدرا من التوازن على المستويات التالية:

- التعاضد في توزيع الأعباء: أن لا يتحمل أحد طرفي عقد الشراكة وحده عبء إقامة المشروع الوقفي الأهلي، بحيث يجب أن يكون هناك قدرا مناسباً من التوازن في توزيع المهام والمسؤوليات.
- التكامل فتعميق الأثر التنموي للمشاريع الوقفية، يستدعي أن يكون هناك تكامل في طبيعة المشروعات المشتركة بين المؤسسة الوقفية ومؤسسات العمل الأهلي، فمشروع وقفي لتدريب العاملين في مؤسسة أهلية يجعل نشاطات المؤسسة الوقفية تتكامل مع الحاجيات التعليمية لمؤسسات العمل الأهلي.
- التعاقد وتوزيع المهام ومن أجل شراكة متوازنة لا بد لها من أن تقوم على أساس التعاقد حيث تتحدد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل طرف، كما توضح حدود صلاحيات مؤسسات العمل الأهلي في إطار مشروع الشراكة، كما يتمكن الوقف من مقاضاة مؤسسة العمل الأهلي عند حدوث التقصير أو خلل في أداء المؤسسة الأهلية، كما أن التعاقد يؤدي إلى نمو علاقة الشراكة ويوفر الشفافية والرقابة اللازمة، أيضا يجب أن تكون العلاقة التعاقدية ضمن بنودها ما يتيح للوقف إنهاء العقد المبرم إذا استدعى الأمر ذلك<sup>٢</sup>، كما هو الحال في عزل الناظر الوقفي وذلك إذا أساءت مؤسسة العمل الأهلي التصرف في الوقف وريعه، أو قامت بأي تصرف يخل بمضمون العقد أو خروج عن شروط الواقف أو شروط المؤسسة الوقفية،

---

١ أماني قنديل، تطوير مؤسسات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ٢٠٠٤. ص ٩٥

٢ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٩٩-١٥٤.

حيث نص الفقهاء على عزل الناظر عند الخيانة،<sup>١</sup> وهذا في الحالات التي تكلف فيها مؤسسة العمل الأهلي مسؤولية إدارة المشروع حيث تعامل معاملة الناظر في التولية والعزل.

■ توزيع المنافع على الجميع ، فالتوازن يقتضي أن تكون المنافع للجميع، لكل من طرفي الشراكة المؤسسة الوقفية ومؤسسة العمل الأهلي، باعتبار أن أجره الناظر أو المدير الوقفي تعتبر أساس نظام الحوافز والمكافآت في النظرة الوقفية وذلك من حيث مشروعية هذه الأجرة واستحقاقها وتحديد مقدارها، إضافة إلى مشروعية الحوافز والمكافآت، وقد أثبت الفقهاء مشروعيتها،<sup>٢</sup> وبناء عليه يجوز للمؤسسة الأهلية أن يكون لها أجر نظير ما تقدمه من خدمات وإمكانات للمشروع الوقفي الأهلي المشترك.

أما تقدير الأجر الذي تتلقاه المؤسسة الأهلية، فالأصل فيه أن يكون مساويا لأجر المثل<sup>٣</sup> كسعر مرجعي كما أن حساب أجره المثل هو مسألة اجتهادية يمكن أن تتداخل في تحديدها عدة عوامل ومعايير بالنظر إلى الكفاءة وحسن التدبير والمقدرة الإدارية والتأثير الميداني في تنمية الوقف والحفاظ على أصوله وتحقيق مقاصد الواقفين، إضافة إلى الوقت المستغرق لأداء المهام، والنفع الذي يلحق الوقف جراء هذا العمل، والوسائل الإدارية المتاحة للمؤسسة الأهلية المكلفة بالمشروع المشترك، فلا حد له شرعاً، وإنما تحدده مصلحة الوقف والعرف الجاري الذي لا يجافي المصلحة<sup>٤</sup>، فهو أشبه بالسعر الذي تحدده آليات السوق حيث يعتمد كسعر مرجعي في تحديد أجر الناظر.

---

١ أنظر محمد أمين ابن عابدين، حاشية رد المحتار على الدر المختار، الجزء الرابع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، دون تاريخ نشر. ص ٥٧٨.

٢ راجع: محمد أمين ابن عابدين، حاشية رد المحتار على الدر المختار ، مرجع سابق، ٥٦٧. و محمد بن محمد بن عبد الرحمان الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، الطبعة الثانية، دار الفكر ، دمشق، ١٩٧٨، ص ٤٠.

٣ شيخ الإسلام أحمد بن تيمية، مجموع الفتاوي ، المجلد ٣١ ، مرجع سابق، ص ٨٥.

٤ عبد الله بن بيه، مشمولات أجره الناظر، أعمال منتدى قضايا الوقف الثاني، تحديات عصرية واجتهادات شرعية، الكويت في: ٨-١٠ أكتوبر ٢٠٠٥. ص ٢٩٦.



والمؤسسة الأهلية سوف تستخدم هذا الأجر كمورد يساعدها على تنفيذ مشروعات الشراكة ، وذلك لتغطية مصاريفها الجارية في تنفيذ مشروعات الشراكة، وقد يتم الاتفاق على تقدير الأجرة بين المؤسسة الأهلية وبين مؤسسة الأوقاف الشريكة انطلاقاً من الظروف المحيطة بمشروع الشراكة.<sup>١</sup>

■ البيئة المتعاونة: التوازن يقتضي أيضاً أن لا يقع عبء ترقية العمل الخيري ومساهمته في التنمية على طرفي الشراكة فقط فالتعاون يجب أن يكون بين أطراف عدة ذات علاقة بموضوع العمل الخيري، حيث لا يتحقق نجاح الشراكة إلا في بيئة مجتمعية متكاتفة ومتعاضة ومتفاعلة إيجابياً فيما بين عناصرها ومكوناتها، فمهما كان حرص إدارة الوقف ومهما كان اجتهاد مؤسسة العمل الأهلي، لن تتمكن لوحدها من بلوغ الأهداف في إطار الشراكة في ظل محيط معقد ومتغير يفرض كثيراً من القيود والعقبات على نشاط الخيري والتطوعي، وتجاوز هذه العقبات مرتبط بتبني إستراتيجية للتعاون والتعاوض والتكامل بين مختلف أطراف ومكونات محيط النشاط الخيري والتطوعي من قطاع عام وقطاع خاص، بحيث يصبح العمل والنشاط الخيري ونجاحه.

## ٥- شراكة تفاعلية وتمكينية: تفعيل المشاركة الشعبية

إن اعتماد التمكين كفلسفة لإدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة الوقفية الأهلية سوف يحقق نتائج إيجابية سواء بالنسبة للعاملين بالمشروع أو بالنسبة للمؤسستين المتعاقدتين أو بالنسبة للفئات المستهدفة بالمشروع أو المساهمين فيه من الواقفين والمتبرعين.

لقد أظهرت التجارب العالمية في العمل الخيري أن إشراك المستفيدين من الوقف في المشروع الخيري ، سوف يدفعهم إلى الاهتمام بالمشروع والحفاظ عليه على مر الزمن وتقليل التكاليف الصيانة، كما أن إشراك الفئات المستفيدة من المشروع في إدارة الوقف وتوجيه المشروع الخيري ودورهم في إقناع الآخرين بجدواه وبالانضمام إليه سوف يرفع من درجة المشاركة الشعبية وتفاعلها مع النشاط الخيري في المجتمع،

---

١ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٥٣.  
٢ كمال منصور، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ١٧٧.

واندماج المجتمع المحلي في النشاط الخيري والوعي بأهميته من أجل التغيير الاجتماعي وتعظيم المردود الاقتصادي والاجتماعي لهذه المشاريع.

والتراث الفقهي للوقف<sup>١</sup> يرى بأهمية إشراك المستفيدين من الوقف في إدارة الوقف فالموقوف عليهم أحرص من غيرهم على إدارة الوقف المنتفعين به وحمايته وحفظ غلاته، وفي ذلك تحقيق لمقاصد الواقفين و أهدافهم<sup>٢</sup> فمشاركة الفئات المستهدفة والمستفيدة من الوقف في تحديد أهداف مشروع الشراكة على أساس احتياجاتهم ومشاركتهم في اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف تعتبر من شروط نجاح المؤسسة الوقفية في عملها، حيث يتحول الموقوف عليهم من متلقين للمنافع إلى ممكنين وفاعلين وصانعين للقرار<sup>٣</sup>. فتمكين المنتفعين بالوقف أو المشروع الخيري المشترك سوف يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف ورفع مستويات الانتماء والدافعي<sup>٤</sup> كما يساهم في المحافظة على الأصول الوقفية وحمايتها. إن العمل الخيري اليوم لم يعد مجرد نوايا حسنة، أو عمل خيري يقتصر على علاقة بين طرفين، مانح ومتلقي للمنحة، ولكنه عمل حضاري يسهم في التغيير الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، عمل تنموي متميز يستوعب المفهوم الشامل للتنمية، فالعلاقة إذن مع الفئات المستفيدة ينبغي أن تخرج عن مفهوم الوصاية إلى مفهوم الشراكة الفعالة، أي شراكة الفئات المستفيدة من خلال تحديد احتياجاتها بنفسها وتحديد المشروعات والمشاركة فيها.<sup>٥</sup>

---

١ يرى المالكية أن ولاية الواقف على الوقف لا تصح لمنافاة ذلك شرط الحيابة الصحيحة، حيث يبطل الوقف بوجود مانع للحيابة، والأرجح لديهم أن ولاية الواقف لا تصح مقيدة أم مطلقة، فولاية الوقف وإدارته تكون لمن يشترطه الواقف أو للموقوف عليهم أو لمن يختارونهم هم، إذا كان الموقوف عليهم معينين وكانت تتوفر فيهم شروط الأهلية (الرشد والكفاءة)، وهذا في حالة أن الواقف لم يبين في عقد وقفه لمن تكون الولاية منهم.

٢ محمد بن محمد بن عبد الرحمان الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، الجزء السادس، مرجع سابق، ص ٢٥.

٣ شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع و آفاق المستقبل، مرجع سابق، ص ١٥٤.

٤ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم لإداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦. ص ٢٤٧.

٥ أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، مرجع سابق، ص ٢٧٠.

## ٦- شراكة نوعية: تميز في المشاريع وجودة في الخدمات والمنافع

يعتبر تبني مؤسسات العمل الأهلي لمشروعات متميزة معيارا للفاعلية والريادة، كما تمنح المشروعات المتميزة المنظمات الأهلية خصوصياتها وهي قدرتها على التجديد والابتكار في أنشطتها ومواكبتها للاحتياجات التنموية المستجدة<sup>١</sup> في مجال حقوق الإنسان والبيئة والأسرة والأمومة والطفولة والثقافة والفنون والبحث العلمي.

ومن أجل شراكة نوعية تقوم مؤسسة الوقف باختيار المجال الذي تتميز فيه مؤسسة العمل الأهلي، ثم يتم التحاور حول إمكانية التخصص في هذا المجال والذي يشكل احتياجا لمؤسسة الوقف، يعقب ذلك التفاهم حول الخطوات العملية للتعاقد وكيفية صرف الأموال اللازمة وطرق ووسائل تنفيذ مشروع الشراكة.<sup>٢</sup>

ولأجل أن تكون مشاريع الشراكة بين الوقف ومؤسسات العمل الأهلي تشكل إضافة للعمل الخيري والتطوعي والتنمية يجب على المؤسسة الوقفية أن توجه اهتمامها نحو تشجيع المشاريع المبتكرة ذات الجودة العالية والمنافع العميمة للمجتمع، فتاريخ الممارسة الاجتماعية التاريخية لنظام الوقف يشير إلى أن الممارسة الوقفية اتسمت بالجودة والتميز، فعبر قرون عديدة ظهرت أعمال ومشاريع وهيئات وقفية مهمتها تقديم خدمات خيرية تبنى واقفوها مبدأ الجودة والتميز، حيث تنافس الواقفون في إقامة مشاريع ومرافق في محالات اجتماعية حيوية قدمت خدمات متميزة، وقد تجاوزت هذه الخدمات في كثير من الأحيان توقعات جمهور المنتفعين بالوقف، ولامست المكونات غير الملموسة في الخدمات الوقفية المنتجة.<sup>٣</sup>

وباعتبار أن المؤسسة الوقفية من خلال موقعها كمؤسسة تتمتع بقدر من الاستقلالية النسبية يمكن أن تقوم بتقديم الأفكار والوسائل المبتكرة لتنمية المجتمع، لذلك يجب أن يكون من أهداف الوقف في المستقبل أن يعطي الأولوية في التمويل لمساندة

---

١ شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ٢٤١. و فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٩٢.

٢ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٧١.

٣ كمال منصور، نموذج العمارة الوقفية الإسلامية بين نظريات العمارة ونظرية جودة الخدمات، (بحث غير منشور)، ص ٢٢.

الابتكار في المشاريع المشتركة خاصة التي تستخدم تقنية حديثة أو توظف أفكارا حديثة كما يمكن توفير التمويل اللازم لأي مشاريع تجريبية رائدة تخدم التنمية.<sup>١</sup> وذلك من أجل الخروج بالعمل الأهلي والتطوعي من دائرة المفهوم التقليدي القائم على الدور الخدمي والرعائي، والانتقال إلى مفهوم العمل الخيري الحضاري القائم على التغيير الاجتماعي المنطلق من المبادرة الحرة للمجتمع المحلي عن طريق تعبئة مخلف الموارد المتاحة في المجتمع، والتأكيد على أهمية المشاركة الشعبية الفعالة في هذا التغيير.

---

١ فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٩٣-١٩٤.

## الخاتمة:

- في ختام هذه الورقة أمكن التوصل إلى النتائج التالية والتي تلخصها النقاط التالية:
  - مؤسسة الأوقاف: مدنية خيرية تنموية: المؤسسة الوقفية هي مؤسسة مدنية ذات هوية مجتمعية وهي إطار مؤسسي للإسهام الأهلي في جهود التنمية، تنتمي لقطاع العمل الخيري والتطوعي تمارس نشاطا خيريا وتطوعيا بالأساس، هدفه خدمة المجتمع والصالح العام، باتجاه تحقيق التنمية الشاملة.
  - الدولة وقطاع العمل الخيري: عندما يتغير مجرى النهر: باعتبار أن النشاط الخيري والوقفي في المجتمع هو بمثابة نهر الخير الاجتماعي المتدفق، فإن تدخل الدولة فيه وتوجيهه والتأثير عليه بما يخدم سياستها العامة، كان بمثابة تغيير لمجرى النهر. فرغم أن الأصل في العمل الأهلي والنشاط الوقفي هو الحرية والاستقلالية المنطلقة من الإرادة الحرة للمجتمع المحلي الأهلي، إلا أن وجود الدولة في البلدان العربية كطرف دخيل في معادلة العمل الخيري والتطوعي ومهيمن وفاعل فيها، أثر في طبيعة العلاقة بين مؤسسات القطاع الخيري والدولة من جهة، وبين مؤسسات العمل الأهلي والوقف من جهة أخرى.
  - المشاركة لا المنافسة خيار استراتيجي: إن وحدة المنطلقات الفكرية للمؤسسة الوقفية والمؤسسة الأهلية ووحدة الرسالة التي تنشدها المؤسستان في المجتمع والمتمثلة في صناعة الخير، وكذلك تقاطع الأهداف الإستراتيجية للمؤسستين، وما تملكه كل مؤسسة من امكومات مادية وبشرية، وما يتيح المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسستين من فرص، يجعل من الشراكة بين المؤسستين خيارا استراتيجيا ومطلبا حيويا لتجسيد رسالة الخير وتعظيم العائد الاقتصادي والمردود الاجتماعي للنشاط الخيري في المجتمع.

## نموذج مقترح للشراكة الوقفية الأهلية الفعالة

من أجل الوصول إلى شراكة فعالة يمكن اعتمادها لتفعيل تواصل الأوقاف مع مؤسسات العمل الأهلي وتعظيم الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للنشاط الوقفي والخيري في المجتمع نقترح نموذج الشراكة الوقفية الأهلية الفعالة والذي يتميز بالخصائص التالية:

- الأدائية: شراكة الأداء والنتائج لا شراكة النوايا الطيبة.
- شراكة رسالية: البدء من ساحة العمل الاجتماعي.
- شراكة جارية: التوازن بين حفظ الأصول الوقفية وتوليد المنافع والخدمات.
- شراكة متوازنة: تعاضد، تكامل، تعاقد، تعاون.
- شراكة تفاعلية وتمكينية: تفعيل المشاركة الشعبية.
- شراكة نوعية: تميز في المشاريع وجودة في الخدمات والمنافع.

## المراجع

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- المصادر الفقهية.
- ٣- محمد أمين ابن عابدين، حاشية رد المحتار على الدر المختار، الجزء الرابع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، دون تاريخ نشر.
- ٤- مجموعة من المؤلفين، الموسوعة الفقهية، الجزء ٤٤، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية، الكويت، ٢٠٠٦.
- ٥- محمد بن محمد بن عبد الرحمان الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، الجزء السادس، الطبعة الثانية، دار الفكر، دمشق، ١٩٧٨.
- ٦- الكتب.
- ٧- إبراهيم البيومي غانم، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٨- أسامة عمر الأشقر، تطوير المؤسسة الوقفية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، (دراسة حالة)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٧.
- ٩- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المنظمات غير الحكومية العربية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي المتابعة المتكاملة لها، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٠.
- ١٠- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، النوع الاجتماعي والمواطنة ودور المنظمات غير الحكومية في دول خليجية مختارة، دراسة حالة مملكة البحرين والكويت والمملكة العربية السعودية، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٣.
- ١١- التحالف العلمي لمشاركة المواطنين - سيفيكوس-، مواطنون، دعم المجتمع المدني في العالم، دار المستقبل العربي، القاهرة، ١٩٩٥.
- ١٢- أماني قنديل، الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، دراسة حالة الأردن لبنان مصر تونس، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ١٩٩٩.

- ١٣- أماني قنديل، تطوير مؤسسات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١٤- بيروت م ليكي و آخرون، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، ترجمة علا عبد المنعم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ١٥- بيتر اف دراكر، الإدارة للمستقبل، التسهيلات وما بعدها. ترجمة صليب بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨.
- ١٦- حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الجهات المانحة الدولية، المشاريع الإدارية، الناشر المؤلف نفسه، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١٧- ديفيد كورتن ، العمل الخيري التطوعي و التنمية، استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية، ترجمة بدر ناصر المطيري، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠١.
- ١٨- محمد بن عبد العزيز بنعبدله، الوقف في الفكر الإسلامي، ( النسخة الإلكترونية)، الجزء الأول، مطبعة فضالة، الرباط، ١٩٩٦.
- ١٩- محي الدين خير الله العوير، الجمعيات الخيرية الإسلامية ودورها في التكافل الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار النهضة ، ٢٠٠٦.
- ٢٠- نجوى سمك ، القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢١- ستيفن.ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٤.
- ٢٢- سامي الصلاحات، الإعلام الوقفي ( دور وسائل الاتصال الجماهيري في دعم وتطوير أداء المؤسسات الوقفية)، ، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٦.
- ٢٣- سناء المصري، تمويل و تطبيع قصة الجمعيات غير الحكومية، سينا للنشر، القاهرة، ١٩٩٨.



- ٢٤- شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي و العشرين،  
محددات الواقع و آفاق المستقبل، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية،  
القاهرة، ١٩٩٧.
- ٢٥- فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، الأمانة  
العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٠.
- ٢٦- عبد الغفار شكر، الجمعيات الأهلية وأزمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في  
مصر، مركز البحوث العربية، دار الأمين ، القاهرة، ١٩٩٨،
- ٢٧- هويدا عدلي، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق  
للخدمات الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥،
- ٢٨- وزارة الداخلية في المملكة المتحدة ، فريق التميز: الإستراتيجية العامة للعمل  
التطوعي في المملكة المتحدة، ترجمة الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٣.
- ٢٩- ياسر عبد الكريم الحوراني، الوقف و العمل الأهلي في المجتمع الإسلامي  
المعاصر ( حالة الأردن)، الأمانة العامة للأوقاف الكويت ٢٠٠١.
- ٣٠- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم لإداري معاصر المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٣١- يوسف القرضاوي، أصول العمل الخيري في الإسلام في ضوء النصوص  
والمقاصد الشرعية، الطبعة الثانية ، دار الشروق، القاهرة ، ٢٠٠٨.
- ٣٢- الدوريات العلمية.
- ٣٣- مجلة حواية البركة، العدد الثالث، نوفمبر ٢٠٠١، مجموعة دلة البركة ، جدة.
- ٣٤- مجلة أوقاف، العدد ١٣، نوفمبر ٢٠٠٧، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت.
- ٣٥- مجلة علوم وتكنولوجيا وتنمية، الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي، الجزائر،  
العدد رقم ٣، مارس ٢٠٠٨.
- ٣٦- المؤتمرات والندوات العلمية.
- ٣٧- أبحاث ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي  
غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣.

- ٣٨- أبحاث لملتقى الدولي الأول حول: ترشيد العمل الخيري في الجزائر: قراءة للمواقع واستشراف للمستقبل، جامعة ابن خلدون - تيارت- ما بين ١٤/١٥ ماي ٢٠٠٨.
- ٣٩- أبحاث المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، بتاريخ: ديسمبر ٢٠٠٧.
- ٤٠- ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣.
- ٤١- ندوة عرض التجارب الوقفية في الدول الإسلامية، في الفترة ١٥-١٨ ديسمبر ٢٠٠٢، مركز صالح كامل، جامعة الأزهر، القاهرة.
- ٤٢- ندوة التقييم الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات الخيرية الأهلية في جمهورية مصر العربية، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة في ٢٩-٣٠ أكتوبر ١٩٩٧.
- ٤٣- أعمال الورشة الخاصة بقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، القاهرة في ٣-٤ أكتوبر ٢٠٠٠.
- ٤٤- أعمال منتدى قضايا الوقف الثاني، تحديات عصرية واجتهادات شرعية، الكويت في: ٨-١٠ أكتوبر ٢٠٠٥.
- ٤٥- الرسائل الجامعية
- ٤٦- كمال منصوري، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف - دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٩.
- ٤٧- عطية حسين أفندي، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، دراسة تقييمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٤٨- هشام حسن التركي، الدور الاقتصادي للمنظمات غير الحكومية في تنمية الصناعات الحرفية في مصر، دراسة اقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣.

٤٩- المراجع باللغة الانجليزية والفرنسية.

٥٠- Jeffrey L.Brudney, Voluntarism.in The Nature of Nonprofit Sector.

edited by J.Steven Ott University of utah.2001.

٥١- Laster M.Salamon,What is the Nonprofit Sector and why do we

have it?. in The Nature of Nonprofit Sector. edited by J.Steven Ott

..٢٠٠١University of utah.

٥٢- 3 - KANDIL Amani , Civil Society in the Arab world, Arab Network

For NGEO,Cairo.2004

٥٣- Sarah Ben Néfissa et autres , ONG et Gouvernance dans le Monde

Arab, Karthala, Paris, 2004.

٥٤- Tom Peters et Robert Woterman, Le Prix de

L'Excellence, les 8leviers de la performance, Dunod,Paris,1999,