الحوكمة في العمل الخيري

الدروس المستفادة من العمل الخيري من منظور الدين الإسلامي:
دور الوقف في تعزيز نماذج التمويل

بقلم نور زبيري

في ظل تزايد التحديات العالمية وعدم الاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى تغير المناخ والأزمات الإنسانية، أصبح من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تكون هناك نماذج تمويل مستدامة للمنظمات غير الربحية.

مقدمة

في ظل تزايد التحديات العالمية وعدم الاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى تغير المناخ والأزمات الإنسانية، أصبح من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تكون هناك نماذج تمويل مستدامة للمنظمات غير الربحية. في عام 2025، أعلنت الإدارة الأمريكية عن تقليص بنسبة 80% في برامج المعونات الخارجية، مما أثر بشكل كبير على المبادرات الصحية العالمية التي تستهدف أمراضًا مثل الملاريا وفيروس نقص المناعة البشرية (بحسب رويترز، 2025).

وفي أقل من ثلاثة أشهر، أدى تأثير هذا الانخفاض في التمويل إلى البطالة وتعطيل عمليات الإغاثة الإنسانية، مصحوباً بإغلاق المرافق الصحية للاجئين وسحب المنح الدراسية. ويبين هذا مدى عدم استقرار خيارات التمويل التقليدية بالنسبة للقطاع غير الربحي، والذي يعتمد في الغالب على المنح الحكومية والتبرعات قصيرة الأجل.

كما يؤكد هذا التذبذب على الحاجة الملحة لتطوير نماذج تمويل مستدامة للنظام البيئي الخيري. إن إحدى هذه الآليات هي إنشاء الأوقاف أو صناديق الوقف، التي توفر بدورها الاستقرار المالي طويل الأمد للمؤسسات الخيرية.

الوقف: ركيزة أساسية في تاريخ العمل الخيري الإسلامي عبر التاريخ

كان الوقف على مر العصور أحد الأعمدة الأساسية للعمل الخيري الإسلامي، حيث يعمل كأصول دائمة لا يمكن بيعها أو التبرع بها أو توريثها، مما يضمن أن فوائدها تخدم المجتمعات للأجيال القادمة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يموّل الوقف المخصص لمدرسة أو مستشفى لتنفيذ عملياتها، مع الحفاظ على الأصل الأساسي، مما يخلق نموذجًا مستدامًا للعطاء الخيري.

يمكن أن يتخذ الوقف عدة أشكال، بما في ذلك:

1. **الأراضي أو العقارات**: حيث يمكن توجيه الدخل الناتج من الإيجار نحو خدمة المجتمعات.
2. **الأراضي الزراعية**: يمكن أن يساعد العائد الناتج من المحاصيل المزروعة على أراضي الوقف في دعم البرامج الخيرية.
3. **مصادر المياه**: مثل الآبار أو نوافير المياه لتوفير الوصول المجاني للمياه.
4. **الوقف النقدي**: يمكن استخدام الأصول المالية أو صناديق الاستثمار لتوليد الدخل للأنشطة الخيرية.

قبل حوالي 1,400 عام، تم تأسيس أول وقف معروف في التاريخ حيث خُصص بئر رومة في المدينة المنورة لتوفير المياه للمجتمع، ليتم بذلك إطلاق سابقة للأوقاف الخيرية بتاريخ الإسلام.

ومع مرور الوقت، تم زراعة الأراضي المحيطة بالبئر لتشمل حوالي 1,550 نخلة كجزء من الوقف. حيث تُباع التمور المحصودة من هذه الأشجار ويُوجه ريعها نحو القضايا الخيرية. هذا الوقف لا يزال قائماً حتى اليوم، حيث يم ول الأيتام وبناء المساجد علاوة على المشروعات التعليمية من خلال الدخل الناتج عن الأراضي المزروعة.

وفي حين كانت الأوقاف جزءًا أساسيًا من العمل الخيري الإسلامي عبر التاريخ، فقد تبنت الهيئات الخيرية في الغرب أيضًا مفهوم الأوقاف وخاصة في مجال المؤسسات التعليمية العليا.

الوقف في إطار مفهوم العمل الخيري الغربي المعاصر

استلهاماً من نموذج الوقف في الإسلام، تعمل صناديق الوقف كآليات استثمارية يتم تمويلها من التبرعات بهدف تأمين دعم مالي طويل الأمد للمؤسسات أو العائلات أو الأنشطة الخيرية. في الولايات المتحدة، تستخدم الجامعات عادةً الأوقاف لتمويل المساعدات الدراسية ورواتب الأساتذة والبحوث العلمية، وحتى الفنون وبرامج المجتمع. ويعود أصل وقف جامعة هارفارد، الذي يُعد أكبر وقف أكاديمي في العالم، إلى ثلاثينيات القرن السابع عشر. وفي عام 2024، وزع الوقف 2.4 مليار دولار، وهو ما يمثل أكثر من ثلث إجمالي إيرادات تشغيل جامعة هارفارد (بحسب جامعة هارفارد، 2024). وفي حين كانت نماذج الأوقاف تقليديًا مرتبطة بالأوساط الأكاديمية، فإن العمل الخيري المعاصر يتبنى بشكل متزايد أساليب مشابهة لضمان استدامة المنظمات غير الربحية.

في عام 2021، عقدت مؤسسة روبرت وود جونسون مجموعة عمل لاستكشاف تمويل الأوقاف كأداة استراتيجية للتبرعات في القطاع غير الربحي. وقد كشفت هذه العملية عن فجوة كبيرة في المعرفة وعدم وجود إطار واضح لتمويل الأوقاف، مما أبرز الحاجة إلى مزيد من البحث والإرشاد (بحسب بريدجسبان، 2024).

وبينما تصبح صناديق الوقف أداة رئيسية لضمان الاستقرار المالي طويل الأمد للمنظمات غير الربحية، من المهم النظر في التوازنات بين الاستثمار في الأوقاف قبل اعتماد هذا النموذج بشكل كامل.

تعتبر الأوقاف وسيلة حيوية للاستقرار المادي الطويل لدى المؤسسات غير الربحية، ولكن من الضروري النظر في التحديات قبل تبني هذا النموذج بشكل كامل.

إدارة الأوقاف: تحقيق التوازن بين الفوائد والتحديات

على الرغم من أن الأوقاف وصناديق الوقف توفر آلية تمويل مستقرة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات. إن إدارة هذه الأموال بفعالية تتطلب توازنًا دقيقًا بين تعزيز النمو المالي وتلبية الاحتياجات الفورية للمستفيدين. إن العمل الخيري على مستوى القاعدة الشعبية أكثر تعقيدًا من مجرد تأمين الأموال والأصول لتحقيق تأثير طويل الأمد. الأزمات مثل الأوبئة والحروب والركود الاقتصادي، إضافة إلى الكوارث الطبيعية تخلق احتياجات عاجلة لا يمكن للمنظمات غير الربحية والعمل الخيري التنبؤ بها دائمًا. في مثل هذه الحالات، يصبح الوصول الفوري إلى رأس المال أمرًا بالغ الأهمية، فمن دونه، يمكن أن تكون العواقب الاجتماعية مدمرة.

تضمن هذه الاستراتيجية أن تظل الأعمال الخيرية مرنة وقادرة على الاستجابة، مما يمكن المؤسسات من الوفاء برسالتها بفعالية في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار.

ومع ذلك، تأتي الأوقاف مع تحدياتها الخاصة. لتوليد عوائد أعلى، تتطلب المنظمات استثمارات أولية كبيرة، مما يجعل الأموال غير متاحة للاحتياجات قصيرة الأجل. كما أن إدارة محفظة الوقف تتطلب خبرة مالية متخصصة، حيث أن تحقيق العوائد القصوى يتطلب إشرافًا دقيقًا. بالإضافة إلى الاعتبارات المالية، يلعب الحوكمة دورًا حاسمًا في ضمان المساءلة ومنع سوء الإدارة.

أسهمت سوء الإدارة تاريخياً في تراجع الأوقاف، حيث تدهورت العديد من الأصول بسبب الممارسات الفاسدة أو ضعف الرقابة. ووفقاً لتقرير نشرته مجلة العمل الخيري والمجتمع المدني الإسلامي عام 2024، فقد تبنت الحكومات في المنطقة أُطراً قانونية لحماية وإدارة أصول الأوقاف بشكل آمن ومستدام.

من خلال معالجة هذه التحديات في الحوكمة والمالية، يمكن للمنظمات الخيرية تحسين فوائد الأوقاف مع ضمان قدرتها على تلبية الاحتياجات الفورية والطويلة الأمد.

الوقف كركيزة لتمويل العمل الخيري المستدام في منطقة الخليج

مع تزايد أهمية صناديق الوقف كآلية تمويل مستدامة، يتجدد الاهتمام بالأوقاف كركيزة دائمة للعمل الخيري الإسلامي. من خلال الاستفادة من الأدوات المالية الحديثة مع الحفاظ على المبادئ الأساسية للوقف، تستكشف المؤسسات عبر المنطقة نماذج مبتكرة لضمان تأثير طويل الأمد. وتُظهر المبادرات الأخيرة في السعودية والإمارات كيف يتم تطوير الأوقاف وصناديق الوقف استراتيجياً لتوفير دعم مستقر وطويل الأمد لقطاعات حيوية مثل الرعاية الصحية والتعليم والرعاية الاجتماعية.

في عام 2018، أطلقت مؤسسة الملك فيصل التخصصي الخيرية، التي تعرف بـ "وريف الخيرية"، بالتعاون مع شركة الإنماء للاستثمار، صندوق "الإنماء وريف الوقفي". يساهم هذا الصندوق الاستثماري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة وريف الخيرية من خلال توفير تمويل مستدام لعلاج المرضى المحتاجين ودعم الأبحاث الطبية وتطوير القطاع الصحي، وتعزيز برامج التوعية الصحية الوقائية، فضلاً عن تدريب المهنيين والمتخصصين في المجال الصحي.

وفقًا للبيانات الصادرة عن سوق الأسهم السعودي (تداول) (2025)، بلغت القيمة السوقية لصندوق الوقف "الإنماء وريف" أكثر من 87 مليون ريال سعودي، مما يظهر التزامه بتوفير تمويل مستدام للرعاية الصحية ضمن القوانين الخاصة بالاستثمار في الأوقاف في السعودية.

وفقًا للبيانات الصادرة عن سوق الأسهم السعودي (تداول) (2025)، بلغت القيمة السوقية لصندوق "الإنماء وريف الوقفي" أكثر من 87 مليون ريال سعودي، مما يظهر التزامه بتوفير تمويل مستدام للرعاية الصحية ضمن القوانين الخاصة بالاستثمار في الأوقاف في السعودية.

تسعى دول مجلس التعاون الخليجي إلى إحياء الوقف مع التركيز على الاستدامة المالية والأثر الاستراتيجي. ومن خلال دمج هياكل الحوكمة المعاصرة والأطر التنظيمية مصحوبة بالأدوات المالية المبتكرة، تقوم دول المنطقة بتحويل الوقف إلى نماذج هبات مرنة تتماشى مع أهداف التنمية الوطنية. وتعد هذه الجهود جزءًا من رؤية شاملة تهدف إلى وضع دول مجلس التعاون الخليجي في طليعة العمل الخيري المستدام على مستوى العالم.

الريادة في العمل الخيري المستدام في منطقة الخليج

كجزء من رؤية الإمارات 2031 ورؤية السعودية 2030، تلتزم كلا الدولتين بتعزيز مكانتهما كقادة عالميين في مجال المساعدات الإنسانية، وتعزيز الأخوة العالمية، والترويج للتنوع والتسامح والسلام. تركز هذه الرؤى على العمل الخيري المستدام الذي يعتمد على الأثر، متجاوزة أساليب جمع الأموال التقليدية إلى نماذج تضمن فوائد اجتماعية واقتصادية مستدامة.

لم يعد وجود آليات حوكمة قوية عنصرًا أساسيًا في هذا التحول. تساهم مجالس الإشراف المستقلة، والتقارير المالية الشفافة، والامتثال للقوانين في الحفاظ على ثقة المتبرعين وحماية نزاهة الأموال الخيرية. في غياب أطر حوكمة واضحة، تكون الأوقاف معرضة لمخاطر عدم الكفاءة، وسوء تخصيص الأموال، أو حتى الفساد. للتقليل من هذه المخاطر، تتبع الأوقاف الناجحة سياسات منظمة تتعلق بتوزيع الأموال والتدقيقات الخارجية وإرشادات الاستثمار الأخلاقي، وذلك بهدف ضمان الشفافية والتأثير المستدام.

أدخلت كل من السعودية والإمارات تدابير تنظيمية لتعزيز الشفافية والكفاءة. في السعودية، فرضت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التقارير السنوية والتدقيقات المستقلة للأوقاف الخيرية، مما يعزز الرقابة والمساءلة.

تعد منصة ناظر الوقف في دولة الإمارات، التي تم تدشينها في الشارقة بموجب القرار رقم (4) لعام 2023، الأولى من نوعها في الدولة. تهدف هذه المبادرة إلى تحسين الكفاءة وضمان الامتثال لأحكام الشريعة والتشريعات القانونية، وتعكس التزامًا إقليميًا أوسع بتطوير حوكمة الأوقاف، وتعزيز ثقة المانحين وتقوية تأثير العمل الخيري الإسلامي.

أحد الأمثلة البارزة على هذا التحول هو التغيير في مبادرات رمضان في دولة الإمارات. بدلاً من الاعتماد على التبرعات الفردية لمرة واحدة، فقد دعت الإمارات في السنوات الأخيرة المؤسسات والشركات والأفراد إلى التحول من التبرعات العشوائية إلى العطاء الاستراتيجي الذي يركز على تحقيق الأثر المستدام.

التحول الاستراتيجي في الأوقاف نحو العطاء المؤثر خلال شهر رمضان بدولة الإمارات

في عام 2023، أطلقت مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية (MBRGI) تحولًا استراتيجيًا في حملاتها الرمضانية، متوافقة مع رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حيث تم التركيز على الجهود الإنسانية المستدامة التي تضمن الاستمرارية والدعم الذاتي بعد انتهاء دورة جمع التبرعات.

بتفعيل دور القطاعين العام والخاص في نماذج الأوقاف المستدامة، تضع دولة الإمارات معايير جديدة في مجال العمل الخيري العالمي، بينما تعيد إحياء وتكريم تقليد الوقف. تضمن هذه الطريقة أن تظل الجهود الإنسانية مرنة وقابلة للتوسع، مما يضمن تأثيرًا مستدامًا للأجيال القادمة.

من خلال إطلاق مبادرات الأوقاف خلال شهر رمضان، عالجت مبادرات محمد بن التحديات العالمية ودعمت الفئات الأقل حظًا (MBRGI) راشد آل مكتوم العالمية من خلال تأثير مستدام بدلاً من تقديم مساعدات قصيرة الأمد. تم تصميم هذه الصناديق لتوفير موارد مالية مستمرة لدعم العمل الخيري، مما يعزز القيم التي تشتهر بها الإمارات—العطاء، والكرم، والتضامن الإنساني، والمشاركة النشطة في العمل الخيري.

منذ عام 2023، أطلقت الهيئة الحملات التالية لتحقيق هذه الرؤية:

حملة "وقف المليار وجبة": مبادرة رائدة بكل المعايير

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في رمضان 2023 هذه المبادرة التي جمعت 1.075 مليار درهم لمكافحة الجوع العالمي وتوفير المساعدات الغذائية للمجتمعات الضعيفة. تبرز المبادرة التزام الإمارات بالجهود الإنسانية طويلة الأمد، مع رؤية لتحقيق تأثير مستدام من خلال توسيع أصول الأوقاف.

حملة "وقف الأم": تأسيس إرث من التمكين على مستوى العالم

في عام 2024، أُطلقت حملة وقف الأمهات التي جمعت أكثر من 1.4 مليار درهم، متجاوزة هدفها الذي كان يبلغ 1 مليار درهم لدعم التعليم العالمي وتمكين الاقتصاد. تعكس المبادرة التزام الإمارات بالأوقاف الخيرية المستدامة، مع التأكيد على قيم العطاء والتضامن.

حملة "وقف الأب": لمواصلة الحفاظ على الإرث

أُطلقت هذه الحملة في عام 2025 وجمعت أكثر من 106 مليون درهم في 10 أيام فقط، بينما التزمت شركة عزيزي للتطوير بتخصيص 3 مليار درهم لإنشاء مجمع طبي إنساني. تهدف المبادرة إلى تعزيز الرعاية الصحية المستدامة لتمكين المجتمعات الضعيفة.

الخاتمة

إن الجهود الإقليمية التي تعتمد على المفهوم التاريخي للوقف تُشكل إطارًا لخطط تمويل الأوقاف ضمن المنظومات الخيرية، مما يوفر مثالًا عالميًا للعطاء المستدام. ومن خلال الأمثلة التاريخية التي تبرهن على استدامة الوقف في المنطقة، تقدم دول الخليج نموذجًا يُظهر كيفية تعاون الحكومات والمؤسسات معًا لإنشاء نماذج تمويل مستدامة تدعم الأهداف الإنسانية والتنموية العالمية. حيث تضمن هذه الحملات استمرار الخدمات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية ومكافحة الفقر حتى في أوقات عدم الاستقرار. من خلال دمج التقاليد العريقة مع الحلول التنظيمية والرقمية الحديثة، لا تقتصر المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة على الحفاظ على جوهر الأوقاف الإسلامية، بل تعملان أيضًا على تجهيزها لتحقيق تأثير طويل الأمد على الصعيد العالمي.

على الرغم من أن تأسيس الأوقاف قد يواجه تحديات تتطلب استثمارات كبيرة وإدارة متخصصة، إلا أن الفوائد تفوق تلك الصعوبات بكثير. ولتحقيق أقصى استفادة من الأوقاف، يتوجب على المؤسسات غير الربحية اعتماد نموذج تمويل متنوع يدمج الأوقاف مع مصادر دخل أخرى لضمان الاستقرار والمرونة في أعمالها. من أجل استغلال الإمكانيات الكاملة للأوقاف، من الضروري أن تتعاون الحكومات والمؤسسات الخيرية والأفراد. السعودية والإمارات تتقدمان في تطوير هياكل الأوقاف الحديثة لتعظيم الأثر الخيري.

إن جهود كل من السعودية والإمارات تقدمان دروسًا هامة للمجتمع الخيري العالمي حول كيفية تطور الأوقاف لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية الحالية. فمن خلال خلق بيئة داعمة تشمل السياسات المناسبة والشراكات بين القطاعات وزيادة الوعي العام، يمكن لهذه النماذج التمويلية أن تزدهر وتحقق تأثيرًا مستدامًا للمجتمعات على مر الأجيال.

لمعرفة المزيد أو للتعاون معنا، يرجى التواصل مع:

نور زبيري
مساعد أول في البرنامج،
الحوكمة في العمل ال الخيري

nzuberi@pearlinitiative.org