
دليل تصميم

أوقاف مؤثرة

أساليب تأثير متوائمة مع فرص التنمية



د. أفنان كوشك

ربيع الأول 1443 هـ - أكتوبر 2021 م
جدة، المملكة العربية السعودية

أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

المحتويات

1. مقدمة

1.1 الهدف العام من هذا الدليل

2. فرص التنمية

1.2 مستهدفات التنمية الوطنية والعالمية

2.2 حجم مساهمة الأوقاف في التنمية

3.2 تحليل العرض والطلب

4.2 أنواع الفجوات

3. أساليب التأثير

1.3 أنواع أساليب التأثير

2.3 مميزات كل أسلوب

4. نموذج المواءمة

1.4 نظريات المواءمة

2.4 نموذج مواءمة أسلوب تأثير الوقف مع فجوات التنمية

5. أمثلة واقعية

1.5 أمثلة المواءمة مع أهداف التنمية المستدامة

2.5 أمثلة المواءمة مع أهداف رؤية المملكة 2030

6. أهم المراجع

7. تأليف

1. المقدمة

تُعد المملكة العربية السعودية من أعلى الدول في حجم الإنفاق المجتمعي والتنموي كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي. فهي موطناً لأكثر من 113 ألف جهة وقفية تُقدر قيمة أصولها بما لا يقل عن 234 مليار ريال وتنفق ما يقارب 7.6 مليار ريال سنوياً في مجالات اجتماعية وتنموية مختلفة.

لكن ومع الأسف يُقابل هذا العطاء السخي تأخر في بعض مؤشرات التنمية. تشير الإحصائيات الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة إلى فرص تنموية كبيرة في مؤشرات النمو المهني للشباب ومؤشرات الصحة الوقائية ومؤشرات إدارة وتخطيط الأسر والتي تمثل مستهدفات أساسية في رؤية المملكة 2030 وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

أحد أهم التحديات أن العمل المجتمعي في المملكة يعاني من ضعف تخطيط وإدارة ومتابعة الأثر. لمدة طويلة كان العمل المجتمعي في المملكة يركز على الأنشطة والمخرجات كعدد البرامج المنفذة وعدد المستفيدين، دون التخطيط الاستراتيجي للنتائج قريبة المدى كتغييرات في المعرفة أو المهارة أو السلوك أو الفرصة، أو النتائج متوسطة المدى كتغييرات في الحالة الاجتماعية أو الصحية أو الاقتصادية، أو آثار بعيدة المدى كتغييرات على مستوى القضايا المجتمعية كالبطالة والاستقرار الاسري وانتشار الأمراض.

لذلك، أصبح تعظيم أثر الأعمال المجتمعية أولوية وطنية فكانت أحد أهداف رؤية المملكة 2030 "أن تحقق أكثر من ثلث المشاريع التي تديرها منظمات سعودية غير ربحية أثراً اجتماعياً قابلاً للقياس يرتبط بأولوياتنا الوطنية". في الوقت الراهن، تبلغ نسبة المشروعات الخيرية التي لها أثر اجتماعي أو التي تتواءم مع أهداف التنمية الوطنية طويلة الأمد 7% فقط. وتهدف رؤية المملكة 2030 لرفع هذه النسبة لتصل إلى أكثر من 33%.

1.1 الهدف العام من هذا الدليل

سعيًا نحو تحقيق هذا الهدف الوطني الطموح، يهدف هذا الدليل لتسهيل عملية مواعنة جهود الأوقاف مع أهداف التنمية. يعرض التقرير فجوات التنمية في المملكة بناء على تحليل العرض والطلب الذي نُشر في تقرير الأمم المتحدة في المملكة والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص (2021) "دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030". ويقترح أساليب مؤثرة في التعامل مع هذه الفجوات حسب نموذج المواعنة المبني على نظريات التأثير المجتمعي، ويُعزز نموذج المواعنة بين الفجوات وأساليب التدخل بتجارب واقعية من جهات وقفية. ليس الهدف تقديم حلول حاسمة وإنما عرض حقائق وأرقام وبعض إمكانيات التأثير، حتى يتمكن قادة الأوقاف من تصميم تدخلات مؤثرة خاصة بهم.

2. فرص التنمية



الغرض:

يُطر هذا القسم مستهدفات التنمية الوطنية والعالمية ويرصد حجم مساهمة الأوقاف في تحقيقها ويعرض فجوات التنمية بناء على تحليل العرض والطلب.

2. فرص التنمية

2.1. مستهدفات التنمية الوطنية والعالمية

تهدف هذه الخطوة لتحديد المستهدفات الوطنية والعالمية ذات العلاقة بمجالات التنمية المجتمعية.

الغرض

تمت مراجعة وحصر الأهداف والمؤشرات ذات العلاقة بمجالات المصارف الوقفية العامة في رؤية المملكة 2030 وبرامجها وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

كيف؟



اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التنمية المستدامة، باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار بحلول عام 2030.



أطلقت المملكة العربية السعودية في عام 2016 رؤية 2030 كخطة طموحة تعبر عن أهدافها الوطنية وتستند إلى مكامن قوتها لغاية تكوين مجتمع نابض بالحياة واقتصاد مزدهر.

2. فرص التنمية

1. 2. مستهدفات التنمية الوطنية والعالمية

تتقاطع أهداف التنمية المستدامة وأهداف المستوى الثاني لرؤية المملكة 2030 مع مجالات مصارف الأوقاف والتي تم تحديدها بناء على دراسة الخطط الاستراتيجية لـ 42 جهة وقفية.

مستهدفات

المجال	أهداف التنمية المستدامة	رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA
الخدمات الإنسانية	1. القضاء على الفقر 2. القضاء التام على الجوع 5. المساواة بين الجنسين 10. الحد من أوجه عدم المساواة	2.4 إتاحة فرص العمل للجميع 3.4 تمكين خلق فرص العمل من خلال المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمشاريع متناهية الصغر
التعليم	4. التعليم الجيد	1.4 تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل
الصحة	3. الصحة الجيدة والرفاه	1.2 الارتقاء بالخدمات الصحية 2.2 تعزيز نمط الحياة الصحي
الإسكان والتنمية الحضرية	6. المياه النظيفة والنظافة الصحية 11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة	3.2 الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية 6.2 خلق بيئة ممكنة لتمكين السعوديين
الدين والروحانيات		1.1 تعزيز القيم الإسلامية 2.1 خدمة المزيد من ضيوف الرحمن على أكمل وجه
الفن والثقافة	11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة	3.1 تعزيز الهوية الوطنية 5.2 دعم الثقافة والترفيه
التنمية الاقتصادية	8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد 9. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية	1.3 تنمية مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد 3.3 إطلاق قدرات القطاعات غير النفطية الواعدة 6.3 تعميق اندماج الاقتصاد السعودي في المنظومة الإقليمية والعالمية
البيئة والمياه والزراعة	7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة 13. العمل المناخي 14. الحياة تحت الماء 15. الحياة في البر	4.2 ضمان الاستدامة البيئية 4.5 حماية الموارد الحيوية للدولة
تطوير قطاع التنمية	12. الاستهلاك والإنتاج المسؤولين 16. السلام والعدل والمؤسسات القوية 17. عقد الشركات لتحقيق الأهداف	1.6 رفع مستوى تحمل المواطن للمسؤولية 2.6 تمكين الشركات من المساهمة المجتمعية 3.6 تمكين تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي

2. فرص التنمية

2.2. حجم مساهمة الأوقاف في التنمية

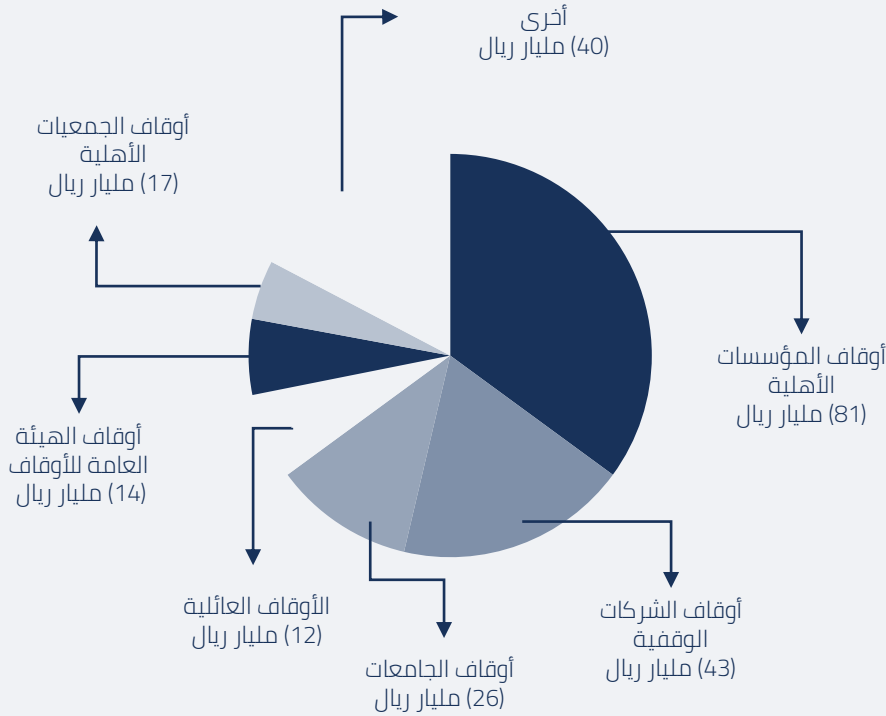
تهدف هذه الخطوة لتحديد حجم مساهمة الأوقاف في المملكة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية والعالمية.

الغرض

بناء على إحصائيات الأوقاف العامة ونتائج الدراسات السابقة حول الأوقاف الخاصة ومجالات عملها، تم تقدير إجمالي عدد وحجم أصول ووجم الانفاق السنوي للأوقاف ذات النفع المجتمعي.

كيف؟

تقدير قيمة الأصول الوقفية حسب الجهة التابعة لها



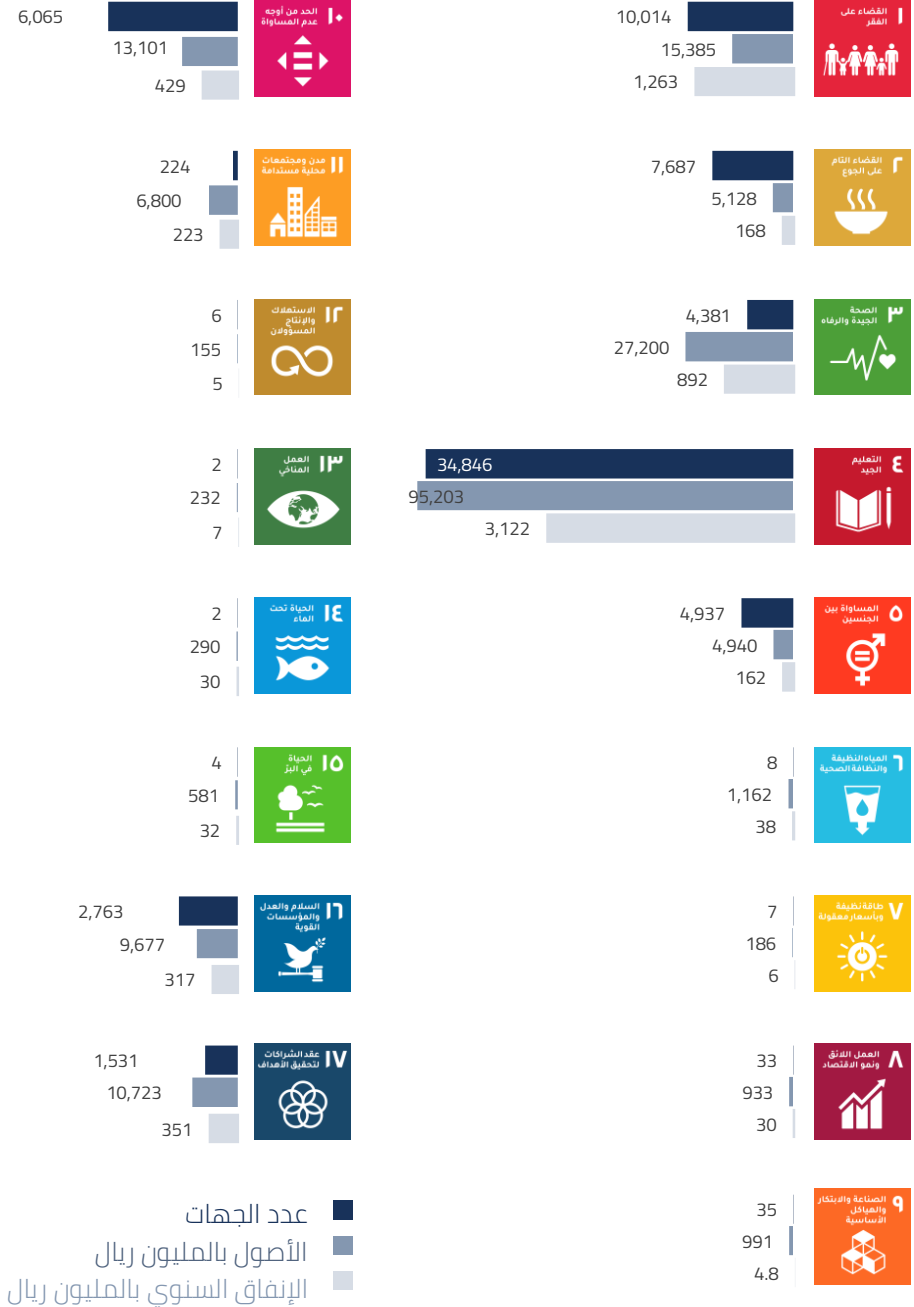
المملكة العربية السعودية موطناً لأكثر من **113 ألف** وقف تقدر قيمة أصولها بما لا يقل عن **234 مليار** ريال وتنفق ما يقارب **7.6 مليار** ريال سنوياً في مجالات اجتماعية وتنموية مختلفة.

المصدر: الأمم المتحدة في المملكة والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص "دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030" 2021.

2. فرص التنمية

2.2. حجم مساهمة الأوقاف في التنمية

من إجمالي قطاع الأوقاف بالمملكة، هناك ما يقارب 185 مليار ريال من أصول وقفية وحجم انفاق سنوي يعادل 6.1 مليار ريال في مجالات ذات ارتباط مباشر أو غير مباشر بأهداف التنمية المستدامة.

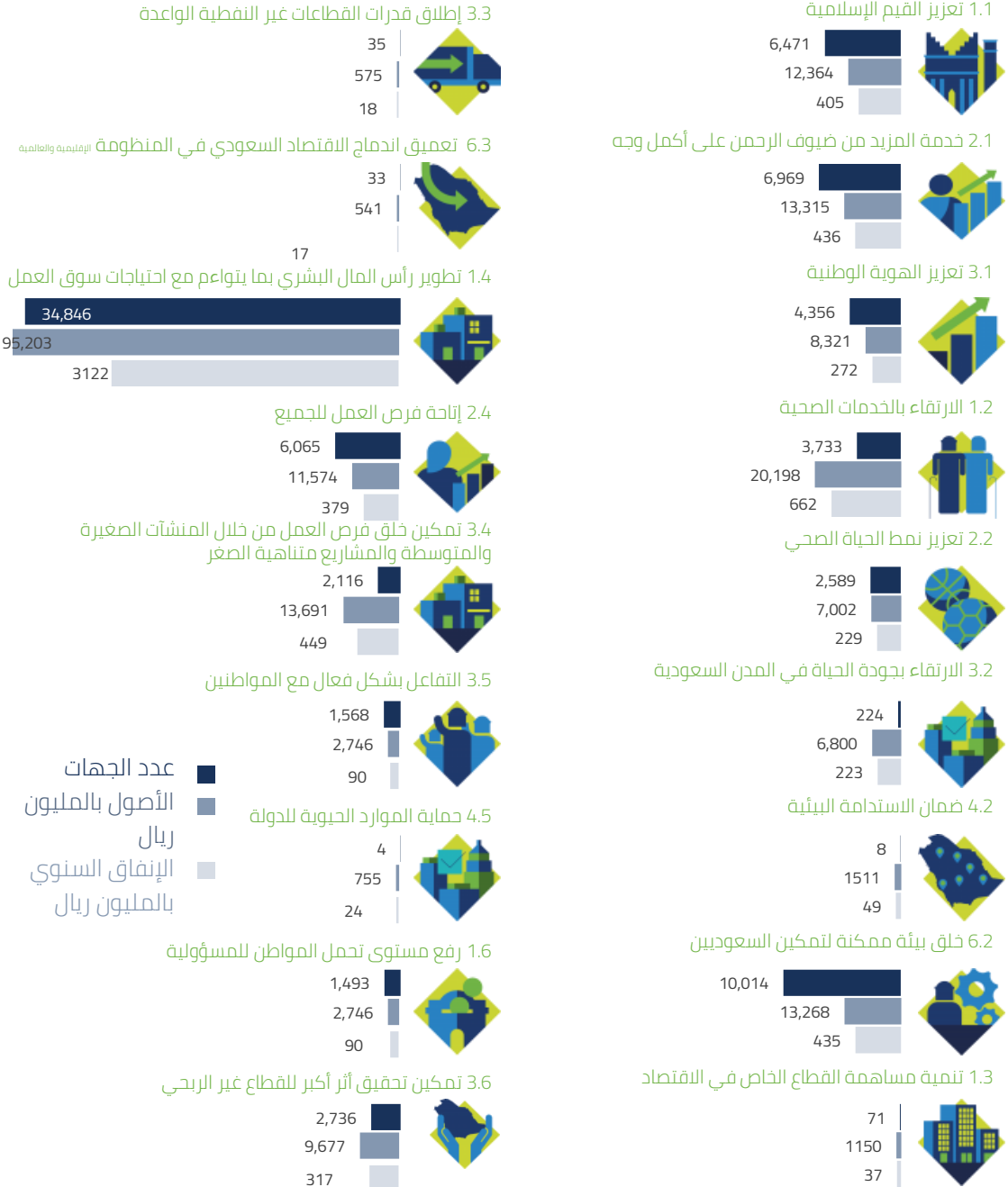


المصدر: الأمم المتحدة في المملكة والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص "دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030" 2021.

2. فرص التنمية

2.2. حجم مساهمة الأوقاف في التنمية

من إجمالي قطاع الأوقاف بالمملكة، هناك ما يقارب 227 مليار ريال من أصول وقفية وحجم انفاق سنوي يعادل 7.4 مليار ريال في مجالات ذات ارتباط مباشر أو غير مباشر بأهداف رؤية المملكة 2030.



المصدر: الأمم المتحدة في المملكة والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص "دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030" 2021.

2. فرص التنمية

2.2. حجم مساهمة الأوقاف في التنمية

أمثلة على مساهمات الأوقاف الكبيرة

وقف الملك عبد العزيز

وُضع حجر الأساس لهذا الوقف عام 2002 بقرار من الملك عبد الله بن عبد العزيز وبرأسمال 7.5 مليار ريال، بلغت قيمتها السوقية 28 مليار ريال. أصبح الوقف صرحاً معمارياً مكوناً من سبعة أبراج بإجمالي 282 طابقاً تحتوي على 10,970 وحدة سكنية وتمتد على مساحة تزيد عن 105 مليون متر مربع. يساهم الوقف في دعم مشاريع رعاية وصيانة الحرمين الشريفين وخدمة ضيوف الرحمن.

أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي

تدار هذه الأوقاف من قبل شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي القابضة التي تأسست عام 2011 وحققت المركز 28 كأهم المؤسسات المساهمة في العمل الخيري في العالم بتبرع قيمته 16 مليار ريال سعودي. تبلغ القيمة السوقية للأوقاف حوالي 50 مليار ريال مع استثمارات في قطاعات مختلفة: التمويل والعقارات، والأغذية والزراعة، والإنتاج الصناعي، والتعليم والتكنولوجيا. وتتعدد مجالات العمل الخيري للوقف لتشمل التعليم (كليات سليمان الراجحي)، ودعم المنظمات غير الربحية، وبناء المساجد وصيانتها.

وقف الموسى

في عام 2009، تم تأسيس وقف الموسى وتسجيله كشركة وقفية. تتمثل رؤية الوقف في المساهمة الفاعلة في بناء قطاع خيري متطور يشارك في تحقيق التنمية. تركز أعمال الوقف على تنمية القدرات المؤسسية والبشرية والمالية للجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية للفقراء والأيتام والنساء وتعزيز القيم الإسلامية والتعليم. تمتلك الشركة 1.3 مليار ريال سعودي من أصول وقفية وتنفق حوالي 40 مليون ريال سعودي سنوياً.

وقف عبدالله طه بخش

أوصى رجل الأعمال عبد الله طه بخش بوقف نسبة من أملاكه لأعمال الخير بعد وفاته. ففي عام 2014 تأسس وقف عبدالله طه بخش وتم تسجيله كشركة وقفية تملك 500 مليون ريال من أصول وقفية. تنفق الأوقاف حوالي 85 مليون ريال سنوياً لتقديم الدعم المباشر للفقراء في مناطق مكة المكرمة والمدينة المنورة بالإضافة إلى دعم جهود تطوير مجالات الرعاية الصحية المتخصصة مثل مركز الشيخ عبدالله طه بخش للتميز في الرعاية الصحية لكلى الأطفال.

2. فرص التنمية

2.3. تحليل العرض والطلب

تهدف هذه الخطوة لتحديد فرص التنمية كفجوات مبنية على تحليل العرض والطلب.

الغرض

تم استخدام إطار منهجي لتقييم مستوى العرض من الأوقاف ومستوى الطلب كحجم الاحتياج لكل مجال فرعي من مجالات التنمية، بناء على معايير محددة ومزيج من المدخلات الكمية والنوعية.

كيف؟

المعايير	وحدة مقياس التقييم من 1 إلى 4	مصدر البيانات
عوامل الطلب		
اتساع الاحتياج	نسبة المتأثرون من أفراد المجتمع أو المحتاجون لهذه التنمية	<ul style="list-style-type: none">الإحصاءات السكانية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاءتقارير الوزارات ذات العلاقةتقديرات خبراء التنمية في المملكة
عمق الاحتياج	مستوى تحقيق مستهدفات التنمية في المجال	<ul style="list-style-type: none">أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية - التقرير الإحصائي للوضع الراهن (2020)كتيب إنجازات رؤية المملكة 2030 (2016-2020)
ضرورة الاحتياج	مدى أساسية الاحتياج حسب نظريات الاحتياجات	<ul style="list-style-type: none">نظريات التنمية البشرية ونظريات الاحتياجات
عوامل العرض		
حجم الانفاق	اجمالي الانفاق السنوي من الأوقاف	<ul style="list-style-type: none">بيانات الأوقاف العامة والتقديرات المبنية على دراسات لعينات من الأوقاف
حجم الجهد	عدد الأوقاف التي يعتبر لها مجال تركيز رئيسي	<ul style="list-style-type: none">بيانات الأوقاف العامة والتقديرات المبنية على دراسات لعينات من الأوقاف
الاستدامة	مدى توفر الرغبة والقدرة الشرائية وتوفر الأعمال الملبية لها	<ul style="list-style-type: none">تقديرات خبراء التنمية في المملكة

2. فرص التنمية 2.4. أنواع الفجوات

انتج تحليل العرض والطلب ثلاثة أنواع من الفجوات:

(1) الفجوة الكمية: يؤدي ارتفاع الطلب وانخفاض العرض الى فجوة كمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030. من أبرز المستهدفات ذات الفجوات الكمية هي مستهدفات خلق فرص العمل والتمكين الاقتصادي ودعم الصناعة والابتكار. في حين أن العديد من المؤسسات الوقفية في المملكة قد تحولت من تقديم الدعم المباشر للفئات المحتاجة إلى تقديم برامج تمكينية، إلا أن نسبة الإنفاق في مجالات التمكين هذه منخفضة نسبياً. في المقابل، فإن عدد السكان المتأثرين بهذه المجالات التنموية كبير.

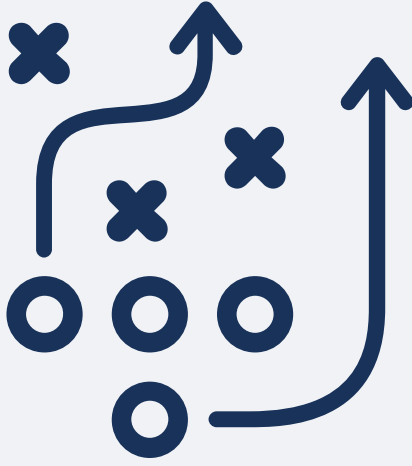
(2) الفجوة النوعية: في بعض المجالات يكون الطلب والعرض متكافئين بشكل معقول ولكن جودة النتائج تكون ضعيفة. من أبرز المستهدفات ذات الفجوة النوعية في المملكة هي المستهدفات المتعلقة بالصحة والتعليم. إن الانفاق الوقفي في مجالي التعليم والصحة مرتفع نسبياً ولكن النتائج من حيث تحقيق مستهدفات التنمية في هاتين المجالين، على سبيل المثال، من حيث مؤشرات النمو المهني للشباب أو ممارسات الصحة الوقائية العامة، منخفضة نسبياً.

(1) الفجوة التخصصية: هناك مستهدفات تنموية حصلت على طلب منخفض من حيث الدرجة بسبب انخفاض الطلب الشعبي لها ولكنها مهمة ويكاد يكون الجهد المبذول لأجلها من الأوقاف غير موجود. تشمل أمثلة هذا النوع مستهدفات حماية البيئة والعمل المناخي والحفاظ على الفنون والثقافة المحلية. قد يكون عدد السكان المهتمون بهذه المستهدفات قليل والحاجة لها ليست ملحة حسب نظريات الاحتياجات ولكن العرض من الأوقاف أقل حتى من حجم هذا الطلب.

تصنيف
فجوات
التنمية

المصدر: الأمم المتحدة في المملكة والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص "دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030" 2021.

3. أساليب التأثير



الغرض:

يشرح هذا القسم أساليب التأثير المجتمعي المختلفة ويوضحها بأمثلة من واقع عمل الأوقاف في المملكة ويسلط الضوء على تحديات هذا الواقع.

3. أساليب التأثير

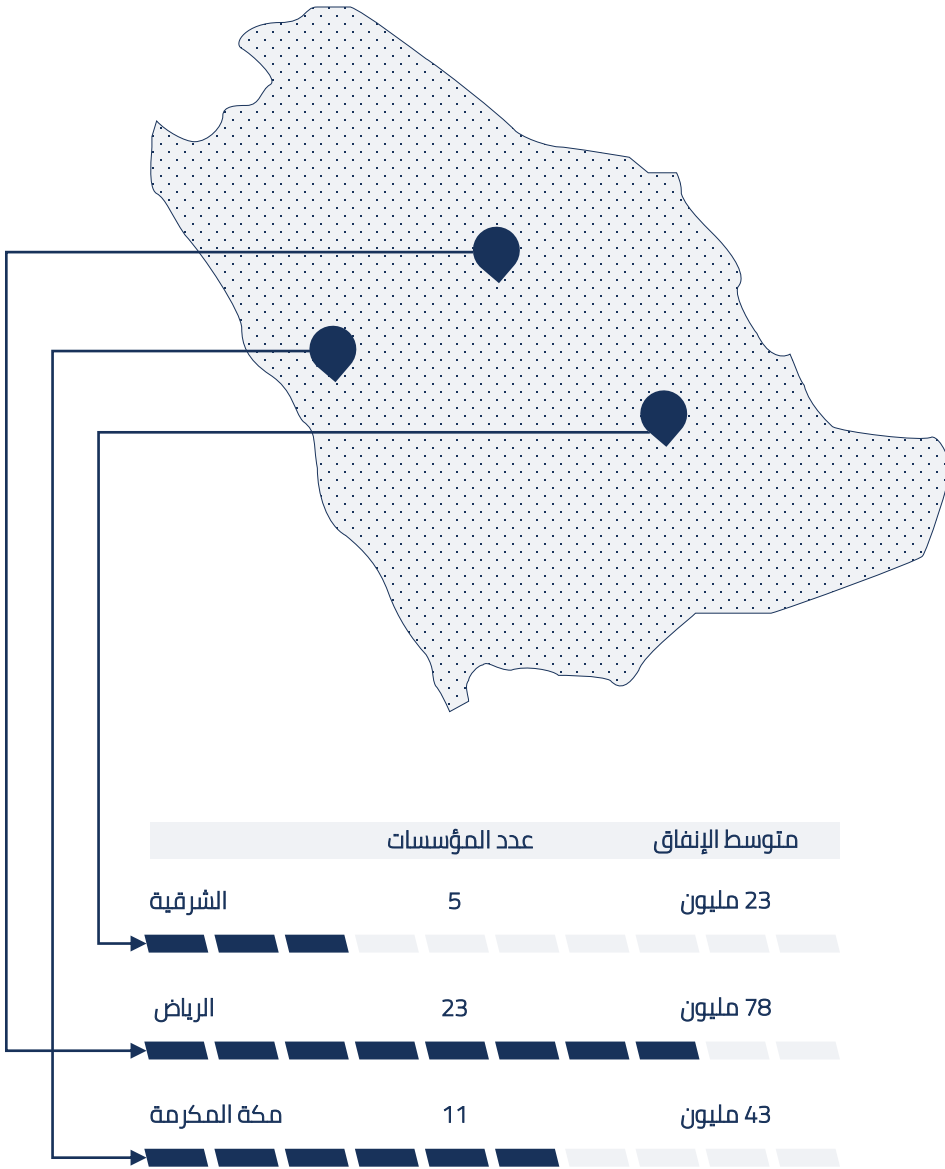
3.1. أنواع أساليب التأثير

تهدف هذه الخطوة لشرح أساليب التأثير المجتمعي والتي يتبناها قادة المؤسسات الوقفية لتحقيق الأثر المرجو.

الغرض

تمت دراسة أسلوب عمل 42 مؤسسة وقفية من مختلف مناطق المملكة وتحليلها من حيث المخاطرة، والشراكات، وتنوع الموارد، مستويات التدخل، والفئات المستهدفة.

كيف؟



3. أساليب التأثير

3.1. أنواع أساليب التأثير

يمكن تصنيف أساليب التأثير المجتمعي للأوقاف إلى أربعة أنواع على طيف التعقيد والذي يتراوح من أسلوب الرعاية المباشرة إلى أسلوب تحسين المنظومة.

أساليب

















يمكن تصنيف أساليب التأثير المجتمعي إلى أربعة أنواع مختلفة

معقدة				بسيطة
تحسين منظومة (د)	تمكين قدرات (ج)	ابتكار حلول (ب)	رعاية مباشرة (أ)	
تحسين المنظومة أو الإطار المنظم للمؤسسات المقدمة للخدمات	تمكين الجهات المقدمة للخدمات ورواد الأعمال	تطوير الخدمات كتطوير علاج أو منهج تعليمي	تقديم خدمات مباشرة للمستفيدين من مسكن ومأكل وعلاج	
<ul style="list-style-type: none">الاستثمار في القطاعات لتمكين الأسواق من تلبية الاحتياجات المجتمعيةالتأييد والمناصرة لتبني تشريعات قائمة على الأدلة.	<ul style="list-style-type: none">بناء القدرات المؤسسيةدعم رواد الأعمالقيادة نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاصقيادة تغيير سلوك المجتمع	<ul style="list-style-type: none">اجراء البحوث التطبيقية لتطوير منتجات تحسن من أثر الخدمات المقدمة.تلبية احتياجات فريدة من خلال المنظمات المتخصصة	<ul style="list-style-type: none">تنفيذ عمليات التشغيل مباشرةبناء أبنية تقديم الخدماتتوفير سلع متكررة	
أمثلة من قطاع الصحة				
جهود تحسين منظومة التأمينات الصحية لضمان توفير رعاية صحية متكاملة لجميع السكان بطريقة عادلة وميسرة	دعم برنامج التميز في خدمات مراكز الرعاية الصحية الأولية بشراكة مع وزارة الصحة	تطوير وتقديم طريقة مبتكرة وفعالة لغسيل الكلى	إنشاء وتشغيل سلسلة مستشفيات	

3. أساليب التأثير

3.2. مميزات كل أسلوب

لكل أسلوب تأثير مزايا. يوفر أسلوب (أ) و(ب) درجة عالية من التحكم والرقابة المباشرة للعمل وحاجة أقل للشراكات. نتيجة لذلك، يمكن أن تكون المخرجات والنتائج ملموسة وعميقة وسهلة القياس والنسب الي التدخلات. في المقابل، يوفر أسلوب (ج) و(د) نفوذاً أكبر. على سبيل المثال، إذا قامت أحد الأوقاف بضح 1% من ميزانية الصرف الحكومي كمساهمة موجهة، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين في جودة الخدمات على نطاق واسع أو تطوير أنظمة تضمن استدامة الحلول.

تحسين منظومة (د)	تمكين قدرات (ج)	ابتكار حلول (ب)	رعاية مباشرة (أ)
			وضوح الأثر
			
			قياس الأثر
			
			اتساع الأثر
			
			استدامة الأثر
			

تكمن الزلات الأكثر شيوعاً عند تبني أسلوب (أ) و(ب) اهدار موارد محدودة دون تفكير في القدرة على التوسع لتحقيق أثر مستدام على مستوى المنظومة بالرغم من الجودة العالية للتدخلات المقدمة.

تكمن الزلات الأكثر شيوعاً عند تبني أسلوب (ج) و(د) عدم الوصول للأمر المعقول من المخرجات أو النتائج بسبب الاعتماد على افتراضات تغيير وتوقعات لجاهزية وحافزية شركاء غير واقعية.

4. نموذج المواءمة



الغرض:

يناقش هذا القسم نظريات المواءمة ثم يقترح نموذج مواءمة أساليب التأثير مع فجوات التنمية مناسب لسياق عمل الأوقاف في المملكة.

4. نموذج المواءمة

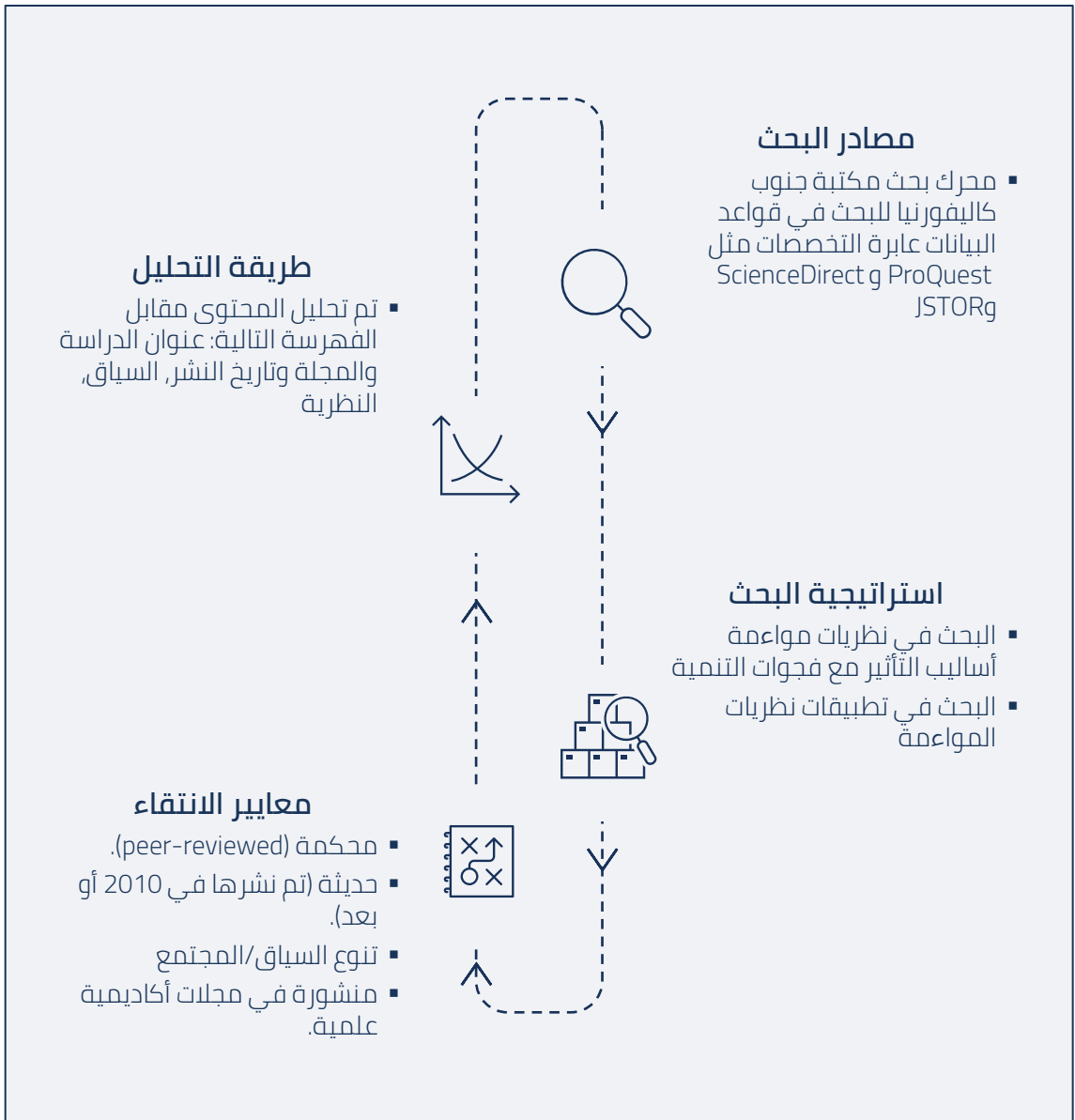
4.1. نظريات المواءمة

تهدف هذه الخطوة لمراجعة نظريات مواءمة أساليب التدخلات المجتمعية مع طبيعة فجوات التنمية.

الغرض

تمت مراجعة أهم نظريات المواءمة كنظرية المشاكل الفنية والتكيفية (هايفيتز، 1994)، ونظرية سينفن (كورتز وسنودن، 2003)، ونظرية السياق والثقة (جرين، 2017).

كيف؟



4. نموذج المواءمة

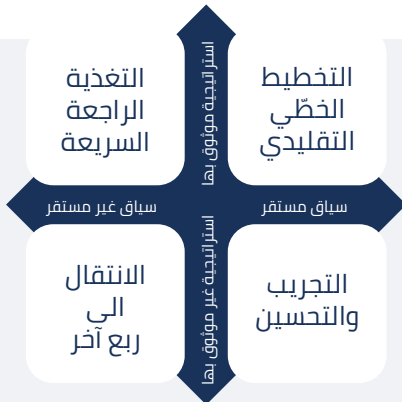
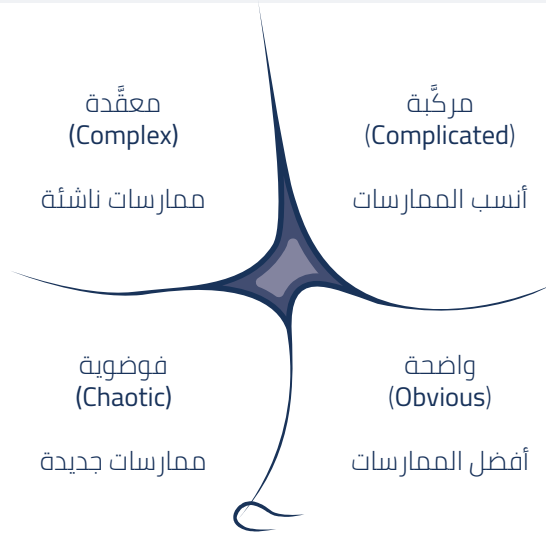
4.1. نظريات المواءمة

يتفق العلماء على أنه لا يوجد أسلوب جيد أو سيء بالمطلق. تعتمد فعالية الأسلوب على مدى التوافق بين الأسلوب وطبيعة القضية المجتمعية المرجو معالجتها.

المشاكل الفنية والتكيفية (هايفنز، 1994)

مقر الأسلوب	أسلوب التدخل	
خبرة المسؤولين	تطبيق المعرفة والإجراءات الحالية	فنية (Technical)
الأشخاص الذين يعانون من المشكلة	ابتكار طرق جديدة	تكيفية (Adaptive)

إطار سنفين (كورتز وسنودن، 2003)



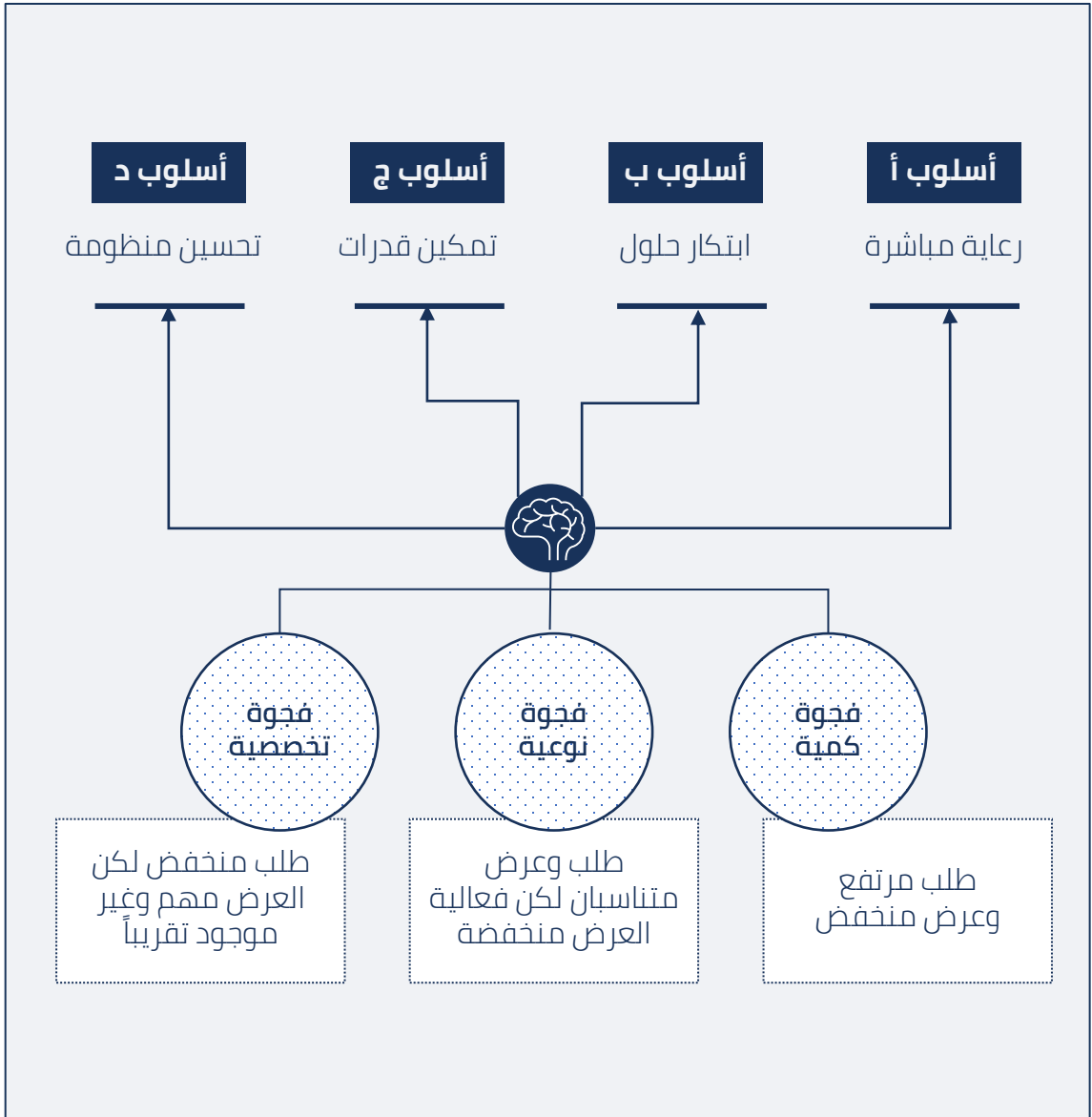
إطار السياق والثقة (جرين، 2017)

4. نموذج المواطنة

4.2. نموذج مواطنة أسلوب تأثير الوقف مع فجوات التنمية

نموذج المواطنة

يعتقد معظم أصحاب المصلحة في مجال الأوقاف من موقفين ومدراء مؤسسات وقفية وخبراء وصناع سياسات أن أساليب التأثير الأربعة جميعها مهمة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية والعالمية. يعتقد العديد منهم أيضاً أن اختيار أسلوب التأثير يجب أن يعتمد بشكل كبير على طبيعة الفجوة في مجال التنمية وكذلك "نظرية التغيير" للموقف أو وجهة نظره حول ما سيحقق التنمية.



4. نموذج المواءمة

4.2. نموذج مواءمة أسلوب تأثير الوقف مع فجوات التنمية

كما هو موضح في صفحة 13، هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الفجوات عابرة المجالات أو القطاعات. نشرح هنا كيف يمكن أن يكون أسلوب التأثير أكثر قابلية للتطبيق وأعظم أثراً لأنواع محددة من الفجوات.

أسلوب (أ) "رعاية مباشرة". عادة ما يكون هذا الأسلوب هو الخطوة الأولى للتدخل في أي مجال تنموي، حيث يسمح أسلوب التدخل المباشر فهم السياق والاحتياجات واللاعبين.

مستهدفات التنمية ذات الفجوات الكمية بين العرض والطلب (مثل إتاحة فرص العمل للجميع)، قد تحتاج لتدخلات بأسلوب (أ) لمعالجة المشكلة مباشرة، على الأقل في منطقة جيوغرافية محددة. وقد تساعد الشراكات هنا في تقليل التكلفة وزيادة العرض.

مستهدفات التنمية ذات الطلب الأقل نسبياً ولكن العرض شبه معدوم – والتي أطلقنا عليها مصطلح "الفجوات التخصصية" (مثل تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة وتعزيز الفن) – يمكن تحقيق تحول كبير فيها من خلال تبني الأوقاف الكبيرة لأسلوب التأثير (أ).

إضافة إلى ذلك، حتى مستهدفات التنمية التي بها فجوات نوعية/جودة (مثل التعليم الجيد)، يمكن أن توفر تدخلات أسلوب (أ) نموذجاً عالي الجودة لمنظومة التعليم. استخدام البنية التحتية الحكومية والشراكات هنا يقلل من تكلفة التشغيل للأوقاف ويجعل التغيير في منظومة التعليم ممكناً.

أسلوب (ب) "ابتكار حلول". يمكن لأسلوب (ب) أن يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة لتحقيق المستهدفات ذات الفجوات النوعية التي تتميز بوجود عرض عالي من حيث حجم الصرف والجهد المبذول من الأوقاف لكن فعالية العرض من حيث تحقيق المستهدفات منخفضة.

على سبيل المثال، في مجال التعليم الجيد، يمكن أن تلعب الأوقاف دوراً في تحسين جودة تعليم القراءة والكتابة لطلبة المرحلة الابتدائية من خلال ابتكار واختبار منتجات أكثر فعالية في تعليم القراءة والكتابة. في حال إيجاد الحلول الأكثر فعالية، يحتاج الوقف لتبني أسلوبي (ج) و(د) لتوسيع تطبيق الحلول على جميع مدارس.

4. نموذج الموازنة

4.2. نموذج موازنة أسلوب تأثير الوقف مع فجوات التنمية

أسلوب (ج) "تمكين قدرات". أسلوب بناء القدرات مهم لإحداث تحول في جودة منظومات تقديم الخدمات أو المنتجات وبالتالي مناسبة بشكل خاص لمستهدفات التنمية ذات الفجوات النوعية.

إذا أراد وقف أحداث تغيير واسع النطاق ومستدام لتحقيق مستهدفات التنمية ذات الفجوات الكمية بين العرض والطلب (مثل توفر السكن الملائم للمواطنين) ليس فقط في منطقة جيوغرافية محددة، فسيكون من الضروري تبني أسلوب التأثير (ج) و(د).

من الأمثلة على ذلك، شراكة الأوقاف مع وزارة الإسكان والبنوك لدعم وتمويل الحلول السكنية المقدمة من الشركات ورواد الأعمال والمساعدة في خلق سوق يغطي الحاجة للسكن بطريقة عادلة وميسرة ودعم البحث والابتكار الذي يمكن أن يقلل من التكلفة المطلوبة لتقديم المساكن بشكل مباشر للمستفيدين. في جميع هذه الحالات، يشكل أسلوب (ج) نموذجاً جيداً.

يمكن أن يشمل أسلوب (ج) كذلك إنشاء صندوق تمويلي لمجال التنمية - الإسكان - في المثال السابق. العديد من طول التنمية التي نراها في العالم تم تحفيزها وبناءها من قبل جهات تمويلية تنموية.

أخيراً، قد يكون أسلوب التأثير (ج) هو الأسلوب الوحيد المناسب للتدخل في المجالات التي لا يمكن فيها التدخل بجهود فردية خاصة، مثل بناء قدرات الجهات الحكومية.

أسلوب (د) "تحسين منظومة". أسلوب التأثير (د) ضروري عادة لضمان استدامة الحلول على المدى البعيد. على سبيل المثال، إذا تم تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية من خلال تدخلات بأسلوب (ج) - أي مجموعة من الخدمات التخصصية المطورة للجودة وبناء قدرات المراكز الصحية وما إلى ذلك، فستكون هناك حاجة لتطوير مجموعة من السياسات أو الأطر التنظيمية لتقييم الكوادر الصحية والمراكز بناء على مؤشرات النتائج مثلاً - أي تدخلات بأسلوب (د) - لضمان استدامة التحسن في الجودة.

إضافة إلى ذلك، كما في أسلوب التأثير (ج)، قد يكون أسلوب التأثير (د) هو الأسلوب الوحيد الممكن عندما يكون التدخل بجهود فردية غير ممكن، مثل تحسين التشريعات.

5. أمثلة واقعية



الغرض:

يعرض هذا القسم أمثلة واقعية لاستراتيجيات عمل جهات وقفية متوائمة مع فجوات التنمية ذات العلاقة بأهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

5. أمثلة واقعية

5.1. أمثلة المواءمة مع أهداف التنمية

أوقاف من أجل الفئات الهشة



- صندوق انسان الاستثماري الوقفي (201 مليون ريال)
- صندوق الإنماء الوقفي لرعاية الأيتام (14 مليون ريال)
- الوقف الصحي (1 مليار ريال)
- 62 رباط ووقف في مدينة جدة

تلعب الأوقاف أدواراً رئيسية في رعاية الفئات الهشة بأسلوب **الرعاية المباشرة** (أ) لسد فجوات كمية انسانية من خلال تقديم الغذاء والسكن والعلاج في مناطق محددة. تؤدي هذه الجهود للتخفيف من أوجه عدم المساواة (هدف 10).

أوقاف من أجل التعليم الجيد



- أوقاف جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (20 مليار ريال)
- أوقاف جامعة الملك سعود (4.9 مليار ريال)
- أوقاف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (1.5 مليار ريال)
- شركة دروب الوقفية

أحد أساليب تأثير الجامعات هو أسلوب (ب) **ابتكار الحلول** من خلال الدراسات والبحوث التي تهدف لتحسين جودة مخرجات الخدمات المقدمة في المجالات ذات **الفجوات النوعية** مثل الصحة الأولية والزراعة. كما أنها تساهم في **بناء القدرات** (أسلوب ج) من خلال تأهيل الطلاب بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل.

أوقاف من أجل حماية التراث الثقافي



- مؤسسة صالح حمزة سيرفي الخيرية (15 مليون ريال)
- صندوق الإنماء الوقفي للمساجد (28 مليون ريال)

تقدم بعض الأوقاف في المملكة مساهمات مميزة في مجال حماية التراث الثقافي ذو **الفجوة التخصصية** بتطبيق أسلوب **ابتكار الحلول** كتطوير مرجع الكتروني عن تاريخ وآثار وعادات وتقاليد ولهجات مدن أو مناطق محددة.

أوقاف من أجل الأمن الغذائي



- أوقاف صالح بن عبدالعزيز الراجحي (12 مليار ريال)
- مؤسسة عبدالله السليمان الخيرية (100 مليون ريال)

تبنت بعض الأوقاف أسلوب **تمكين القدرات** (ج) من خلال دعم البحث والتطوير وتمويل الحلول في مجالات ذات **فجوات تخصصية** مثل زراعة النخيل والتمور باستخدام الزراعة العضوية ومصادر الطاقة المتجددة.

5. أمثلة واقعية

5.2. أمثلة المواءمة مع أهداف رؤية 2030

أوقاف من أجل التمكين الاقتصادي



- نماء المنورة، وقف المنورة (1 مليار ريال)
- مؤسسة سليمان الراجحي للتمويل التنموي (1.2 مليار ريال)
- مؤسسة المجدوعي الخيرية
- مؤسسة العوهلي الخيرية

لدى الجهات الوقفية اهتماماً كبيراً **بتحسين منظومة** (د) دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة كأحد عوامل التمكين والنمو الاقتصادي من خلال (1) دعم سلاسل الإنتاج والبيع، (2) الربط بالخدمات الحكومية للمنشآت، (3) تطوير حلول تمويلية.

أوقاف من أجل الحلول السكنية



- أوقاف الماجد
- مؤسسة حياة الخيرية (140 مليون)
- مؤسسة الإسكان التنموي الأهلية

تستخدم العديد من الجهات الوقفية منصة جود لتقديم إعانات دفع الإيجار أو دعم الأسر لشراء وحدات سكنية بأسلوب **الرعاية المباشرة** (أ) لسد **فجوات كمية** - الحاجة للسكن. تساهم الجهود في تحقيق الاستقرار السكاني العاجل للفئات.

أوقاف من أجل تعزيز الصحة والعافية



- وقف عبدالله طه بخش (500 مليون ريال)
- صندوق الإنماء وريف الوقفي (63 مليون ريال)
- جمعية زمزم الخيرية (70 مليون ريال)

الجمعيات الصحية المعتمدة على الأوقاف والصناديق الوقفية الصحية تساهم في تسهيل الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية للمحتاجين بأسلوب **الرعاية المباشرة** (أ) لسد **فجوات كمية** - الحاجة للعلاج.

أوقاف من أجل تمكين المسؤولية الاجتماعية



- أوقاف نورة الملاحي
- مؤسسة العنود الخيرية (1.5 مليار ريال)
- أوقاف العراذي الخيرية (300 مليون ريال)

تهتم العديد من الجهات الوقفية بمشاركة الشباب في خدمة المجتمع بأسلوب (د) عبر **تحسين منظومة** التطوع والريادة الاجتماعية وتطوير البنية التحتية التنظيمية والمؤسسية لهما لضمان استدامة المشاركة المجتمعية.

6. أهم المراجع

- Alsmaeel, E. (2020). Legal obstacles faced by awqaf and ways to overcome them. Sae Scientific Studies Series, 9. Sae for Awqaf Development.
- Alzomaia, T., Alhusini, A. (2017). *Enhancing The Productivity of Saudi Endowments. Center for Research & Intercommunication Knowledge*. Riyadh.
- BWI, BI and IRTI. (2018). *Core Principles for Effective Waqf Operation and Supervision*. Badan Waqf Indonesia.
- Frumkin, P. (2006). *Strategic giving: The art and science of philanthropy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- General Authority for Awqaf KSA. Licensed Funds. Available in <https://www.awqaf.gov.sa/index.php/en/box-certificate/licensed-boxes>
- General Authority for Statistics KSA. "SDG Report, " 2019.
- Government of Saudi Arabia. (2018). *Towards Saudi Arabia's Sustainable Tomorrow, First Voluntary National Review*.
- Government of Saudi Arabia. (2015). *KSA Vision 2030: Strategic Objectives and Vision Realization*
- Green, D. (2016). *How change happens*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Habib, A. (2020). "Islamic Social Sector (Zakat and Waqf) and Development: Principles, Status and Prospects", in Ejaz Ahmed Khan and Affan Cheema (eds), *Islam and International Development: Insights for working with Muslim communities*, Practical Action.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kania, K., Kramer, M., & Russel, P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3, Summer), 26–37.
- Kurtz, C., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 483-462 ,(3)42.
- Mangaleswaran, R., & Venkataraman, R. (2013). *Designing philanthropy for impact: Giving to the biggest gaps in India*. McKinsey & Company.
- OECD (2016). A new framework for policy coherence for sustainable development, in *Better Policies for Sustainable Development 2016: A New Framework for Policy Coherence*, OECD Publishing, Paris.
- Tuwajiri, A. (2012). Problems faced by awqaf of charitable societies and foundations in Riyadh. unpublished research.
- UBS Philanthropy Compass. (2014). Retrieved from <http://www.fsg.org/tools-and-resources/ubs-philanthropy-compass>
- UN Saudi Arabia and ICD, "The Role of Awqaf in Achieving the SDGs and Vision 2030 in Saudi Arabia," 2021
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Waqf Economics Report. (2018). Awqaf Committee. Asharqia Chamber of Commerce.

7. تأليف



د. أفنان كوشك

مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر

الخبرات المهنية:

- مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر (2013-مستمر).
- مساعد باحث لدراسات القطاع غير الربحي، جامعة سان دييغو (2017-2018).

أبرز المشاريع التي شاركت فيها:

- دراسة إمكانيات الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وأهداف رؤية المملكة 2030 لصالح مكتب الأمم المتحدة في المملكة.
- قياس أثر برامج مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية
- قياس أثر حملة تقليل السكريات للأطفال لصالح مجلس الصحة الخليجي
- بناء استراتيجية الاستثمار الاجتماعي في جازان لصالح مؤسسة محمد العلي الصانع الخيرية
- قياس أثر برنامج رباتي للوعي المالي لصالح سدكو القابضة
- بناء المؤشر الوطني للطلاق لصالح مجلس شؤون الأسرة وجمعية المودة للتنمية الأسرية
- تطوير نموذج تقييم الحالة للأخصائي الاجتماعي لصالح برنامج الإسكان التنموي بوزارة الإسكان
- دراسة الاحتياجات المجتمعية بمنطقة الحدود الشمالية لصالح مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية
- تقييم وتطوير مبادرات مراكز الأحياء لصالح جمعية مراكز الأحياء في منطقة مكة المكرمة
- بناء نظرية تغيير النمو المهني للشباب لصالح برنامج باسمح لخدمة المجتمع (متقن)
- تقييم مخرجات ونتائج البرامج المجتمعية لصالح مؤسسة عبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية
- دراسة الفجوات في منظومة الريادة الاجتماعية لصالح مؤسسة الراجحي الإنسانية.
- المشاركة في تنفيذ ملتقى نظرية التغيير لصالح مؤسسة الملك خالد الخيرية.

الخلفية العلمية:

- دكتورة دراسات القيادة من جامعة سان دييغو، كاليفورنيا
- ماجستير سياسات عامة من جامعة جنوب كاليفورنيا، كاليفورنيا
- شهادة استراتيجيات التأثير المجتمعي من جامعة بنسلفانيا

هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي
نسب المصنف - غير تجاري - منع الاستقاق 4.0 دولي



(CC BY-NC-ND 4.0)