# الأوقاف وإستراتيجية الجزر المعزولة

إعداد:
أ. إبراهيم بن محمد السماعيل
مدير مركز أولويات للاستشارات وباحث ومستشار في مجال الأوقاف

## المقدمة

تُعدّ الأوقاف من أبرز الأدوات التنموية والاجتماعية في الحضارة الإسلامية، حيث أسهمت على امتداد العصور في تمويل التعليم، والصحة، ورعاية الحجاج، وخدمة الفقراء، والمحتاجين. ومنذ بداية التاريخ الإسلامي والأوقاف مثلُ غيرها من المؤسسات الخدمية تواجه في كلّ زمنٍ تحدياتٍ وإشكالاتٍ تُسهم في ضمور أدائها وانحسار أثرها التنمويّ، ومع التغيرات المعاصرة وتوسّع الأوقاف وتعدّدها نوعًا وكمًّا واجهت المؤسسات الوقفية تحدّياتٍ أكثر تعقيدًا كان لها انعكاسٌ مباشرٌ على أدائها ومخرجاتها، ولمواجهة تلك التحدّيات اتجهت المؤسسات الوقفية إلى العمل ضمن ما يعرف بإستراتيجية الجزر المعزولة[(١)] التي تقوم على العمل المنفرد، والاعتماد على موارد محدودةٍ، والانغلاق على الذات دون تواصلٍ نافعٍ أو تنسيقٍ مع بقية المستثمرين في المجال الوقفيّ[(٢)].

وفي هذ المقال سنناقش مفهوم هذه الإستراتيجية، وتحليل آثارها على العمل الوقفيّ، ثمّ تقديم مقترحاتٍ عمليةٍ لتحويلها إلى إستراتيجية تعاونٍ وانفتاحٍ، تعزز الأثر التنموي والاجتماعي للوقف.

(١) تسمى أيضًا عقلية الصومعة (Silo Mentality)، وهي: تشير إلى حالة يعمل فيها كل فريق أو قسم داخل المؤسسة بمعزل عن غيره دون تواصل وتعاون.

(٢) يرى د. طارق عبدالله: أن ضمور الوقف وانحسار أثره الحضاري آتيًا – في أحد أبرز أسبابه – على خلفية تجزئته وتفتيته وافتقاد التواصل بين مكوناته. وسواء تعلّق الأمر بالوقف الذري أم الخيري، فإن تحوّل مؤسسات الوقف إلى «جزر معزولة» جعل من عملية الترابط بينها أمرًا مستحيلًا، خاصة مع كثرة أعدادها وتشعّب مشكلاتها. ينظر: عبدالله، طارق (١٤٤٢هـ)، ما تخفيه الصدقة الجارية، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ط١، ص٤٢.

## أولًا: مفهوم إستراتيجية الجزر المعزولة في العمل الوقفيّ:

**الجزر المعزولة**: مصطلحٌ يُستخدم لوصف المؤسسات أو الكيانات التي تعمل بشكلٍ مستقلٍّ، دون تواصل أو تنسيق مع غيرها، حتى وإن كانت تعمل في المجال نفسه.

وعلى صعيد المؤسسات الوقفية، تتبدّى هذه الإستراتيجية في ضعف قنوات التواصل وغياب التنسيق والشراكات؛ سواء فيما بين الأوقاف نفسها، أم بينها وبين الجهات الرسمية والأهلية العاملة في المجال الخيري والتنموي. وقد أفضى ذلك إلى تحويل كثيرٍ من المؤسسات الوقفية إلى جزرٍ معزولة عن محيطها، تعمل ضمن أطرٍ ضيّقةٍ وتعتمد على مواردها الذاتية فحسب.

## ثانيًا: دوافع المؤسسات الوقفيّة لاعتماد هذه الإستراتيجية:

**هناك مجموعةٌ من العوامل المتداخلة التي تفسر لجوء بعض المؤسسات الوقفية إلى العمل المنعزل من أبرزها:**

### ١. المحافظة على الاستقلالية وتحقيق مقاصد الواقف:

تحافظ بعض المؤسسات الوقفية على استقلال قرارها ضمانًا للالتزام الدقيق بمقاصد الواقف، وصونًا لها من التأويل أو التأثير الخارجي؛ ولذا تميل إلى اتّخاذ استقلاليةٍ عاليةٍ في صنع القرار، وتفضّل نماذج الحوكمة المنفردة التي تقلّل أثر الشركاء على توجّهاتها الإستراتيجية، متجنّبةً إشراك أطراف قد يغيّرون المسار أو الأولويات.

### ٢. أسباب قانونية وتشريعية:

تؤدي تعقيدات الأنظمة وغياب الأطر التشريعية واضحةٍ لتنظيم التعاون بين المؤسسات الوقفية إلى ارتفاع «تكاليف المعاملات» القانونية والإجرائية، وهو مما يدفعُ القائمين عليها إلى تفضيل التشغيل المنفرد لكونه أقلَّ مخاطرةً وتعرّضًا للتعقيدات.

### ٣. ضعف الثقة وإدارة المخاطر:

يدفع القلقُ من إساءة توجيه الموارد أو تضارب الأوليات إلى تآكل الثقة بين المؤسسات الوقفية، وهو مما يعزّز نزعة التحوّط وتجنّب الشراكات، والاتجاه نحو الترتيباتَ التشغيليةَ المنفردة.

### ٤. قصور في الحوكمة والجاهزية المؤسسية:

يؤدّي قصور الحوكمة والجاهزية المؤسسية – المتجسِّد في غياب هياكل تنظيمية مرنة، وضعف أو غياب لوائح تفويض واضحة، ونقص الفرق المؤهلة للتفاوض وإدارة التحالفات – إلى رفع تكاليف التنسيق وتضخيم تعقيدات التعاون بين الأطراف، فيغدو التعاون أكثر كلفةً وتعقيدًا من التشغيل المنفرد.

### ٥. ضيق الأفق الإستراتيجي وتفضيل المكاسب قصيرة الأجل:

إن ضيق الأفق الإستراتيجي وتقديم المكاسب السريعة – بالتركيز على برامج محلية محدودة ونتائج عاجلة – يقلّلان الاستثمار المنظّم في شبكات التعلّم والشراكات طويلة الأمد. ويؤدي ذلك إلى انكماشٍ في التوجّه الإستراتيجي ويضعف تراكم المعرفة وتبادلها، ويزيد عزلة المؤسسة، ويعمّق عقلية الانعزال والتفرد.

### ٦. تباين الرسالة والمرجعية والبرامج:

يؤدّي اختلاف الرسالة والمرجعية والبرامج التشغيلية بين المؤسسات الوقفية – نتيجة تعدّد المدارس الفقهية وتباين الأوليات الخدمية (تعليم وصحة وإغاثة...) – إلى فجواتٍ في التصوّر وفروقٍ منهجية في تحديد الأهداف وطرائق قياس الأثر؛ وهو مما يُضعف القدرة على التوافق والتنسيق ويحدّ من قابلية المواءمة والتكامل البيني بينها.

### ٧. قيود الموارد والقدرات:

تؤدي قيود الموارد والقدرات – المتمثّلة في محدودية رأس المال البشريّ المتخصّص، وضيق الميزانيات، وتضاعف أعباء الامتثال والحوكمة عند التعاون – إلى

خفض انخراط المؤسسات الوقفية في الشراكات وتقنينه أو تأجيله، نظرًا إلى ما تفرضه تلك القيود من كلفةٍ إدارية وزمنية إضافية.

### ٨. ضعف البنية المعلوماتية وتشارك البيانات:

يؤدّي ضعف البنية المعلوماتية – المتمثّل في غياب قواعد بيانات مشتركة ومعايير موحّدة لتبادل المعلومات والتقويم المشترك للأثر – إلى إعاقة التنسيق بين الأوقاف وتعظيم حالة عدم اليقين بشأن العائد المتوقع من الشراكات وجدواها.

### ٩. مخاطر السمعة والخبرات السلبية السابقة:

تؤدي التجارب السلبية في شراكاتٍ سابقة – مثل تأخر الإنجاز وتعارض معايير الجودة – إلى رفع إدراك مخاطر السمعة، فيزداد التحوّط والحساسية تجاه عقد تحالفات جديدة، ويميل القائمون إلى الإحجام عنها أو إخضاعها لاشتراطاتٍ أكثر صرامة.

## ثالثًا: الآثار السلبية لإستراتيجية الجزر المعزولة على المؤسسات الوقفية:

**على الرغم من أن الاستقلالية قد تُعدّ ميزة في بعض الحالات، فإنّ استمرار العمل بمنطق الجزر المعزولة يخلّف آثارًا سلبيةً متراكبةً تمسّ الكفاءة والحوكمة والأثر التنموي، ومن أبرزها:**

### ١. الآثار السلبية في مجال التشغيل والكفاءة:

- تشتّت الجهود وتكرار البرامج: تتكرر المبادرات لدى جهاتٍ متعددةٍ دون تنسيقٍ أو تكاملٍ، فتتوزع الموارد على أنشطةٍ متشابهةٍ، ولا يتحقّق توزيعٌ عادلٌ للمنافع.
- انخفاض الكفاءة وازدياد الكلفة: لعدم استفادة المؤسسة حين تعمل منفردة من مزايا التوسّع (انخفاض تكلفة الوحدة)، وتتحمّل في المقابل تكاليف إضافية للتنسيق والشراء والتقارير والامتثال؛ فتطول الإجراءات، وتنخفض الكفاءة، وترتفع الكلفة الكلية.
- تدنّي الإنتاجية: تُستنزف الموارد البشرية والمالية في مسارات متوازية لا تلتقي، فيتراجع الناتج الحاصلُ قياسًا بالمدخلات.

### ٢. الآثار السلبية في مجال المعرفة والابتكار:

- ضعف مشاركة المعرفة: فقصور قنوات تبادل المعلومات بين المؤسسات الوقفية يحدّ من التعلّم المتبادل، ويمنع تعميم الممارسات الجيدة بوساطة المؤسسات.
- إعاقة الابتكار: غياب منصّات التعلّم المشترك والشراكات البحثية وقواعد البيانات المفتوحة بين المؤسسات الوقفية يُضعف القدرة على تطوير حلول جديدة قابلة للتوسّع والتكرار.
- العزلة عن الخبرات: تفوّت المؤسسة الاستفادة من تجارب الأوقاف الناجحة وأدوات قياس الأثر المتداولة، فتتأخر في تحسين برامجها واتخاذ قرارات موقوفة على دليل.

### ٣. الآثار السلبية في مجال الموارد البشرية:

- انخفاض الرضا والمعنويات: يشعرُ العاملون بأنّ جهودهم لا تُحدث فرقًا في الأداء العام للمؤسسة، فتتراجع لديهم الدافعية والانتماء.
- تآكل رأس المال البشريّ: صعوبة استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في بيئات عملٍ منغلقةٍ ذات أفقٍ محدود.

### ٤. الآثار السلبية في مجال الحوكمة والاستدامة:

- تراجع الأثر التنموي: تتوزّع الموارد على مبادراتٍ صغيرة ومتفرّقة، فلا يتحقّق تعميم المنفعة، ولا تصل الخدمات إلى أكبر عددٍ ممكنٍ من المستفيدين.
- هشاشة الاستدامة المالية والتشغيلية: تفوّت الأوقاف فرص تنمية مواردها وتنويع مصادر دخلها بوساطة التحالفات والاستثمارات المشتركة وخدمات المساندة الموحدة، فتزداد التبعية لمصدر تمويل واحد وتتضخم المخاطر.
- تعذّر إنجاز الأهداف المؤسسية الكبرى العابرة للجهات: يفضي غياب التنسيق وحوكمة المشروعات المشتركة بين المؤسسات الوقفية إلى تعطّل المبادرات الواسعة (الوطنية/ الإقليمية)، وصعوبة توحيد المعايير وقياس الأثر على مستوى المنظومة.

### ٥. الآثار السلبية في مجال السمعة والمخاطر:

- تصاعد التعرّض للمخاطر: يؤدّي ضعف الشفافية وغياب المراجعة المتبادلة بين المؤسسات الوقفية إلى تكرار الأخطاء ورصدٍ متأخّر للانحرافات، مما يرفع احتمالات التعثّر والتجاوزات التشغيلية والامتثالية.
- تآكل ثقة المانحين والشركاء: حيث تتراجع الجدارة المؤسسية، وتتقلّص القابلية للتمويل المشترك، وتُفرَض اشتراطاتٌ أكثر صرامة (تقارير إضافية، وضمانات، وقيود استخدام)، وقد يُحجِم بعض الشركاء عن الانخراط في مبادراتٍ تعاونيةٍ لاحقةٍ.

## رابعًا: مقترحاتٌ لمواجهة الآثار السلبية لهذه الإستراتيجية:

**للتغلب على الآثار السلبية لهذه الإستراتيجية، يمكن اقتراح عددٍ من الحلول العملية:**

### ١. التواصل والانفتاح المؤسسي:

إنشاء قنوات اتصالٍ رسميةٍ ودورية بين المؤسسات الوقفية (نقاط الاتصال، والاجتماعات التنسيقية، والنشرات المشتركة)، وتبادل التقارير والدروس المستفادة لتعزيز الشفافية وبناء الثقة.

### ٢. تعزيز الشراكات الوقفية:

تأسيس اتحادات وتحالفات برامجية ذات أهدافٍ قياسيةٍ واضحةٍ، مع مذكرات تفاهم تُحدِّد الإسهامات وآليات صنع القرار، وإنشاء مراكز خدمات مشتركة (المشتريات، والقانون، والتدقيق، وقياس الأثر) لخفض الكلفة ورفع الكفاءة.

### ٣. التمكين التشريعي والتنظيمي:

اعتماد منظومةٍ واضحةٍ من القوانين واللوائح تصون أصول الوقف عند الدخول في الشراكات، وتُيسّر الحوكمة المشتركة بوساطة تحديد الإسهامات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والرقابة وتسوية النزاعات. ويُستكمل ذلك بحوافز تنظيمية ومالية تشجّع قيام التحالفات (مثل الإعفاءات أو الرسوم المخفّضة والتمويلات المطابِقة)، وبإصدار نماذج عقودٍ موحّدةٍ للتعاون داخل الدولة وعبر الحدود.

### ٤. التحوّل الرقمي وتشارك البيانات:

اعتماد قواعد بيانات ومؤشرات أثر موحّدة، وبوابة لتبادل المعلومات بين المؤسسات الوقفية، وسياساتٍ لحوكمة البيانات (الإتاحة، والجودة، والخصوصية) لتقليل عدم اليقين وتحسين اتخاذ القرار.

### ٥. بناء الثقة والشفافية:

اعتماد معايير الإفصاحِ الموحَّدة للبيانات المالية والبرامجية، وإجراء تدقيقٍ مستقلٍّ دوريٍ ونشر نتائجه، وإتاحة لوحات متابعة عامة تُظهر مؤشرات الأداء والأثر، مع إنشاء قنواتٍ واضحة لتلقّي الشكاوى والملاحظات وآليات للتعلّم والتحسين المستمر؛ مما يعزّز المساءلة، ويزيد ثقة المانحين والمستفيدين.

### ٦. التدريب وبناء القدرات:

إعداد النُّظّار والفرق التنفيذية بوساطة برامج عملية تشمل إدارة الشراكات، والتفاوض، وإدارة المخاطر، وصياغة العقود، وقياس الأثر؛ مع اعتماد مسارات اعتماد مهني وبرامج تطوير قياديّ تضمن ترقية المهارات واستدامتها.

### ٧. التمويل المشترك والابتكار:

إنشاء صناديق تمويل للتحالفات بين الأوقاف، واعتماد منحٍ مُطابِقة تحفّز إسهامات الشركاء، وإطلاق حاضنات ومسرّعات للمشروعات المشتركة القابلة للتوسّع.

### ٨. قياس الأثر والمتابعة:

اتّخاذ إطارٍ موحّد لقياس الأثر ومؤشرات أداءٍ رئيسةٍ مشتركةٍ، ومراجعاتٍ نصف سنوية للتعلّم والتصحيح، وربط التمويل بالنتائج لضمان الاستدامة والتحسين المستمرّ.

## النتائج والتوصيات ومؤشرات القياس المقترحة:

### أولًا: النتائج:

**تُظهر الدراسة شيوع اتّخاذ نمط «الجزر المعزولة» لدى طيفٍ مستقلّ من المؤسسات الوقفية، بكونه استجابةً مركّبة لعوامل متداخلةٍ؛ أبرزها:**

١. الحرص على حماية مقاصد الواقف، والتعقيدات القانونية والتنظيمية، وضعف الثقة وإدارة المخاطر، وقصور الحوكمة والجاهزية المؤسسيّة، وقِصَر الأفق الإستراتيجي، وتباين الرسالة والبرامج، وقيود الموارد، وهشاشة البنية المعلوماتية، وتراكم خبرات تعاونٍ سلبية سابقة.

٢. يُفضي نمط «الجزر المعزولة» إلى تشتّت الجهود وتكرار البرامج، مما يبدّد الموارد ويحول دون التوزيع العادل للمنافع.

٣. يُسجَّل نمط «الجزر المعزولة» انخفاضات في الكفاءة وارتفاعًا في الكلفة نتيجة عدم التقاط مزايا التوسّع وازدياد تكاليف المعاملات (التنسيق، والمشتريات، والتقارير، والامتثال).

٤. يُحدث نمط «الجزر المعزولة» تدنّيًا في الإنتاج بفعل استنزاف الموارد في مساراتٍ متوازية لا تتلاقى.

٥. يُقيّد نمط «الجزر المعزولة» التعلّم المؤسسي والابتكار بسبب ضعف مشاركة المعرفة وغياب منصّات التعلّم المشترك، فتتراجع قابلية الحلول للتوسّع والتكرار.

٦. يُؤدي نمط «الجزر المعزولة» إلى العزلة عن الخبرات مما يسهم في تأخّر تحسين البرامج وإبطاء اتخاذ القرار الموقوف على الأدلة المقارنة.

٧. يُظهر نمط «الجزر المعزولة» آثارًا بشرية سلبية تمسّ الرضا والمعنويات والانتماء، وتتجلى في صعوبة استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

٨. يُودي نمط «الجزر المعزولة» إلى تعاظم هشاشة الاستدامة المالية والتشغيلية مع فقدان فرص التحالفات والاستثمارات المشتركة وتنويع مصادر الدخل.

٩. في نمط «الجزر المعزولة» يَتعذّر إنجاز الأهداف المؤسّسية الكبرى العابرة للجهات بسبب غياب التنسيق وحوكمة المشروعات المشتركة.

١٠. وفي نمط «الجزر المعزولة» تتفاقم المخاطر، ويتآكل مستوى الثقة لدى المانحين والشركاء، مما ينعكس اشتراطاتٍ أشدّ أو إحجامًا عن التمويل المشترك.

**وخلاصة ما تقدم:**

أنّ النتائج تؤكد أن إستراتيجية «الجزر المعزولة» تولّد كُلفًا خفيّة مستمرة وتُقيِّد الأثر التنموي، في حين يَعِدُ النهج التكاملي بكفاءةٍ أعلى، وأثرٍ أوسع، واستدامةٍ أقوى.

## ثانيًا: التوصيات:

- في مجال التنسيق المؤسسي والانفتاح: إنشاء قنوات اتصالٍ رسميةٍ بين الأوقاف وتعيين نقاط تواصلٍ واضحةٍ، مع اجتماعاتٍ تنسيقيةٍ دورية، وتبادلٍ منتظم للتقارير والدروس المستفادة، وبدء فهرسٍ مشتركٍ للبرامج يمنع التكرار ويكشف فرص التكامل.
- في مجال الشفافية ومشاركة البيانات: اعتماد سياسة إفصاح موحّدة بقوالب تقارير مختصرة، وإطلاق بوابة بيانات مشتركة بمعايير موحّدة لتبادل المعلومات ومؤشرات أثر متّفق عليها، مما يخفض عدم اليقين ويقوّي الثقة.
- في مجال البنية المشتركة وخدمات الدعم: تأسيس مراكز خدمات مشتركة (للمشتريات، والقانون، والتدقيق، وقياس الأثر) لخفض الكلفة ورفع الكفاءة، والاستفادة من الشراء الموحد وإجراءات الامتثال المعيارية.
- في مجال الشراكات والحوكمة: اتّخاذ نماذج شراكات قياسية بعقود/ ومذكرات تفاهم توضّح الإسهامات وآليات اتخاذ القرار وتسوية النزاعات، مع لوائح حوكمة للمشروعات المشتركة.
- في مجال التدريب وبناء القدرات: تطوير برامج عملية للنظّار والفرق التنفيذية تشمل إدارة الشراكات، والتفاوض، وإدارة المخاطر، والعقود، وقياس الأثر، مع اعتماد مهنيّ ومسارات تطوير قيادي لضمان استدامة المهارات.
- في مجال التمويل المشترك والابتكار: تصميم آليات تمويل مشتركة (صناديق للتحالفات ومنح للمطابقة) ودعم حاضنات/ مسرّعات للمشروعات التعاونية القابلة للتوسّع وفق معايير انتقاء واضحة للأثر والجدوى.

- في مجال التمكين التشريعي والتنظيمي: العمل مع الجهات المختصة على أطر قانونية داعمة للتعاون تحمي أصول الوقف وتُيسّر الحوكمة المشتركة، مع حوافز مالية/ ضريبية تشجّع التحالفات – لا سيما العابرة للحدود – ونماذج عقود موحّدة للتعاون المحلي والدولي.

### ثالثًا: مؤشرات قياس النجاح المقترحة:

تُعَدّ المؤشرات الرئيسة لقياس الأداء أداةً موضوعيةً ومختصرةً لرصد التقدّم في التحوّل من نهج «الجزر المعزولة» إلى نهجٍ تكاملي أكثر كفاءةٍ وأثرًا واستدامة. وتشمل تلك المؤشرات الأبعاد التشغيلية والمعرفية والبشرية والحوكميّة، مما يدعم صنع القرار، والتعلّم المؤسسي، ومساءلة أصحاب المصلحة.

ولضمان صلاحيتها وموثوقيتها تُصاغ المؤشرات بحيث تكون محدَّدةً وقابلةً للقياس وواقعية ومرتبطة بزمنٍ واضحٍ، مع تحديد خطٍّ أساس وأهداف كمّيّة سنوية، ومصدر بيانات ودورية قياس ومسؤولية واضحة لكلّ مؤشرٍ.

### رابعًا: مؤشرات القياس المقترحة:

١. نسبة البرامج المشتركة إلى إجمالي البرامج: مقياسٌ لدرجة التكامل والتنسيق بين الجهات.

٢. نسبة التمويل المشترك من إجمالي التمويل السنوي: تعكس عمق الشراكات وقابلية توحيد الموارد.

٣. متوسط تكلفة الوحدة في المشتريات/ الخدمات (اتجاه نزولي مرغوب): دليلٌ على الاستفادة من الشراء الموحّد ومزايا التوسّع. متوسط زمن اتخاذ القرار والتنفيذ قبل/ بعد الشراكات (اتجاه تنازلي): مؤشرٌ على كفاءة الحوكمة المشتركة وتقليل التعقيدات. نسبة تبادل البيانات في الوقت المناسب وامتثال معايير الجودة: يقيس نضج البنية المعلوماتية وحوكمة البيانات.

٤. مؤشر الابتكار: عدد الحلول/ المشـروعات الجديدة القابلة للتوسّع أو المكرَّرة بوساطة أكثر من جهة.

٥. مؤشرات الموارد البشرية: مستوى رضا العاملين ومعدّل دوران الكفاءات (اتجاه تصاعدي).

٦. ثقة المانحين والشـركاء: حصة التمويل غير المقيَّد وانخفاض حدّة الاشـتراطات المصاحبة للتمويل.

**وصلى الله وسلم على محمد وعلى آله وصحبه وسلم**