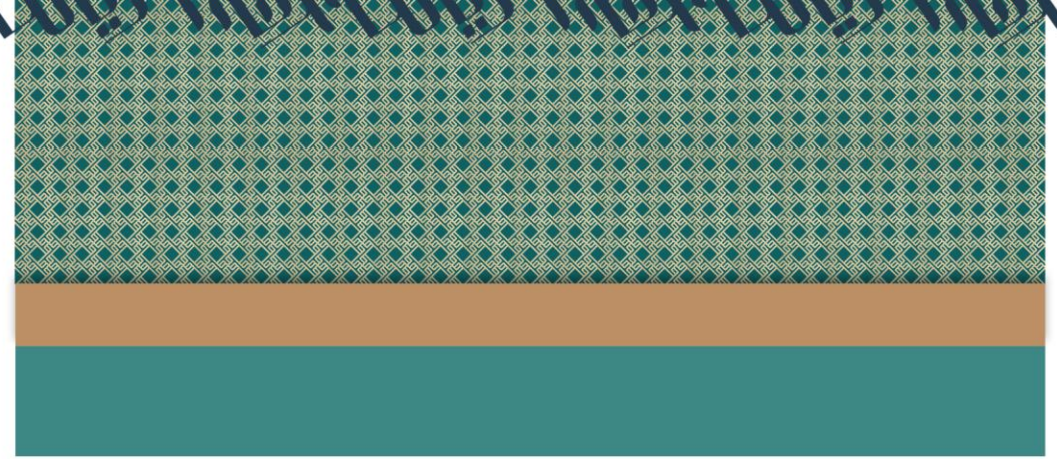


ممكنات الأوقاف

د. حسن بن محمد شريم

مؤسسة السبيعي الخيرية وعضو لجنة الأوقاف بالغرفة

شكر وتقدير

في دراسة بحثية أعدتها لجنة الأوقاف بالغرفة التجارية في الرياض أن القطاع الوقفي أشد ما يكون حاجة إلى مايلي :

العمل على إعداد تشريعات وتنظيمات مطمئنة للواقفين والجهات الوقفية تحفزها وتلزمها بالإفصاح المالي، وفصل الجوانب الإدارية للأوقاف عن الجوانب الرقابية .

- أهمية نشر الوعي الشرعي والنظامي والقانوني بالوقف عن طريق البرامج التأهيلية والتطويرية لكل المعنيين .
- وضع معايير واضحة ومنضبطة في اختيار إدارات الأوقاف يراعى فيها توفر الكفاءات الإدارية .

- إبراز النماذج الناجحة للأوقاف التي تعتمد المعايير المحاسبية والتحليلات المالية والمعايير والمؤشرات .
- تفعيل الحوكمة ومجالس الرقابة على الأوقاف .
- الخروج بالأوقاف من الناظر إلى مجالس النظارة مع الإرتقاء بمجالس النظارة لتكون أكثر شمولاً في شرعية وقانونية ومهنية النظّار وتنوعهم .

- وفي تصريح لأحد مسؤولي الأوقاف كما نشر في صحيفة الاقتصادية أن 74% من الأوقاف في المملكة غير مدخلة في الحاسب الآلي.

- أن الهيئة العامة للأوقاف تواجه ثلاثة تحديات :
- التحدي الأول يكمن في قصور الأنظمة والتشريعات التي تنظم قطاع الأوقاف

أو آلية إنشاء الوقف أو إدارته أو ما يضمن الالتزام بهذه التشريعات.

التحدي الثاني:

يتمثل في الرقابة، وأن القطاع في أمس الحاجة إلى حوكمته وتحديد معايير واضحة ومحددة للإشراف على الأوقاف العامة والخاصة تحقق الحد الأدنى من متطلبات التقارير المالية والإدارية.

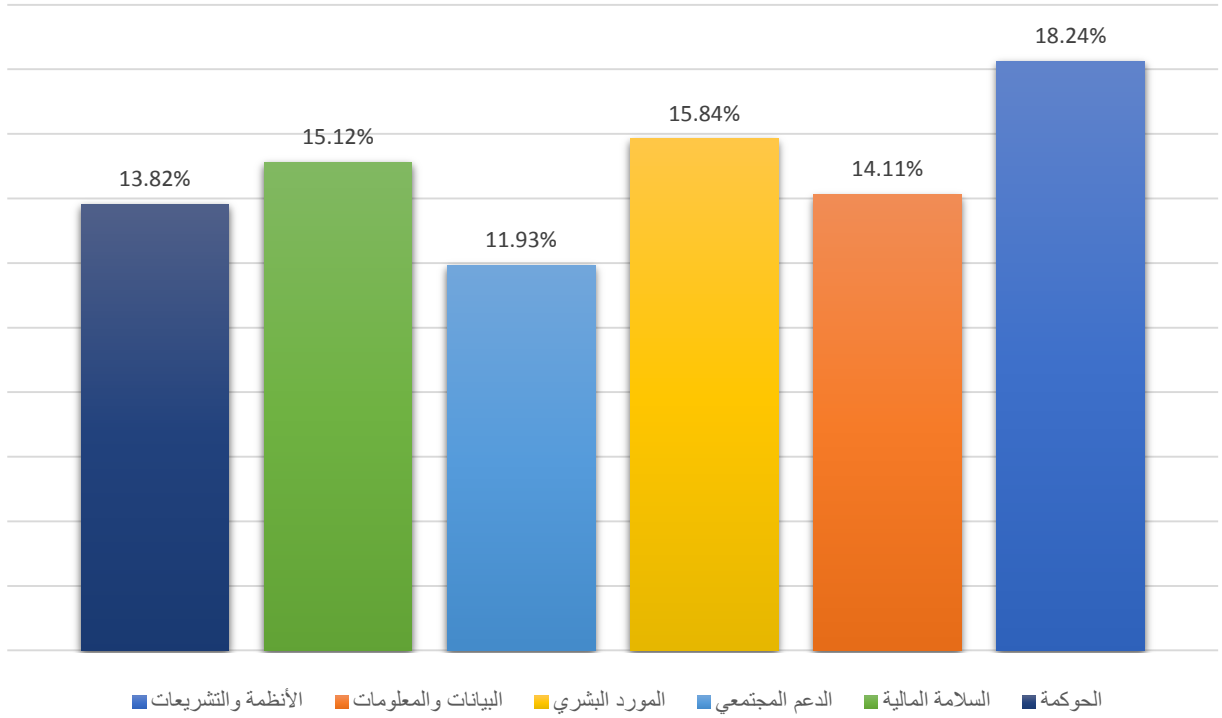
التحدي الثالث:

تـدني مسـتوى الـوعي بأهميـة الأوقـاف ودورهـا الاجتمـاعي والاقتصـادي، والنظـرة العامـة السـلبية حيـال دور المؤسسات الإشرافية في إدارة الأعيان الموقوفة وإنفاق عائداتها بالشكل السليم.

وفي استطلاع خاص بهذه الورقة والذي ركز على ممكّنات القطاع الوقفي الفاعل وترتيبها كأولويات لهذا القطاع ... واستهدف هذا الاستطلاع عدد 90 مشاركاً

وكان من نتائج الاستطلاع مايلي :

1. ممكن الحوكمة.
2. ممكن المورد البشري.
3. ممكن الاستدامة والسلامة المالية.
4. ممكن البيانات والمعلومات.
5. ممكن الأنظمة والتشريعات.
6. ممكن المؤسسية ومنها التقنية .



ورأى المستطلعون كذلك أن هناك ممكنات أخرى لها درجة من الأهمية وتتفاوت في الاهتمام مثل :

- الدعم الحكومي .
- فاعلية مجالس النظارة .
- قوة الصك الوقفي .
- تنمية استثمارات الوقف .

- دعم وتحفيز الموقفين .
- الابتكار والتجديد في الصياغات والاشكال الوقفية وفق متطلبات واحتياجات المستفيدين منه .
- المعالجة السريعة لمشكلات القطاع الوقفي من جهات العلاقة مثل (بيع واستبدال ونقل الاوقاف ؛ طول الاجراءات القضائية ، تعويضات الأوقاف ، عدم اعفاء الاوقاف من بعض الضرائب .....)

وحول ماوجهت إليه معايير التميز الأوربي من ضرورة أن يشتمل أي عمل مؤسسي على ممكنين رئيسيين هما (استراتيجيات العمل الموجهة ، والقيادات الفاعلة والواعية .. وأثرها على ممكن الفاعلية في القطاع الوقفي رأي المستطلعون أهمية هذين الممكنين ودورهما في نجاح القطاع للتوائم مع الرؤية الوطنية 2030 وذلك من خلال :

- أن تختار القيادة بعناية فائقة ويكون لديها الخبرة الكافية في هذا المجال.
- تهيئة الإدارة الفاعلة وتزويدها بالمهارات اللازمة.

- قطاع الأوقاف يحتاج الى قيادة نوعية تهتم بتطوير الوقف خبيرة في مجال الاستثمار.
- التكامل والتنسيق بين مستهدفات الخطة الوطنية ومصارف الاوقاف بما يحقق شرط الواقف وحاجة المستفيد.

وحول السؤال عن أن الأوقاف أحد روافد خدمة المجتمع .. إلى أي مدى ترى ذلك ممكّناً للارتقاء بالمجتمع ؟ فقد رأى المستطلعون الرؤى التالية :

- المجتمع مقبل على تطور في كافة المجالات وخاصة مع الرؤية الوطنية ففي المستقبل القريب سنرى مجتمعنا يتقبل فكرة الاوقاف بشكل أقوى .
- الوقف يساهم في استدامة الخدمات المجتمعية وتطويرها.

- الأوقاف عبر التاريخ كانت الممكن المجتمعي الأرسخ والمستدام.
- الوقف هو المنقذ في ظل ازدياد الاحتياجات في القطاعات الرئيسية مثل الصحة والتعليم ونحوهما وهو الذي يضمن مزيدا من الاستقلال والنماء لها.
- تحتاج الأوقاف إلى تمكين وأفق واسع من الموقفين والنظار والعاملين على مصارف الوقف.
- الأوقاف المتنوعة والمختصة لها أدوار كبيرة جدا في رقي المجتمع وازدهاره.
- أهمية الدخول في الخدمات.

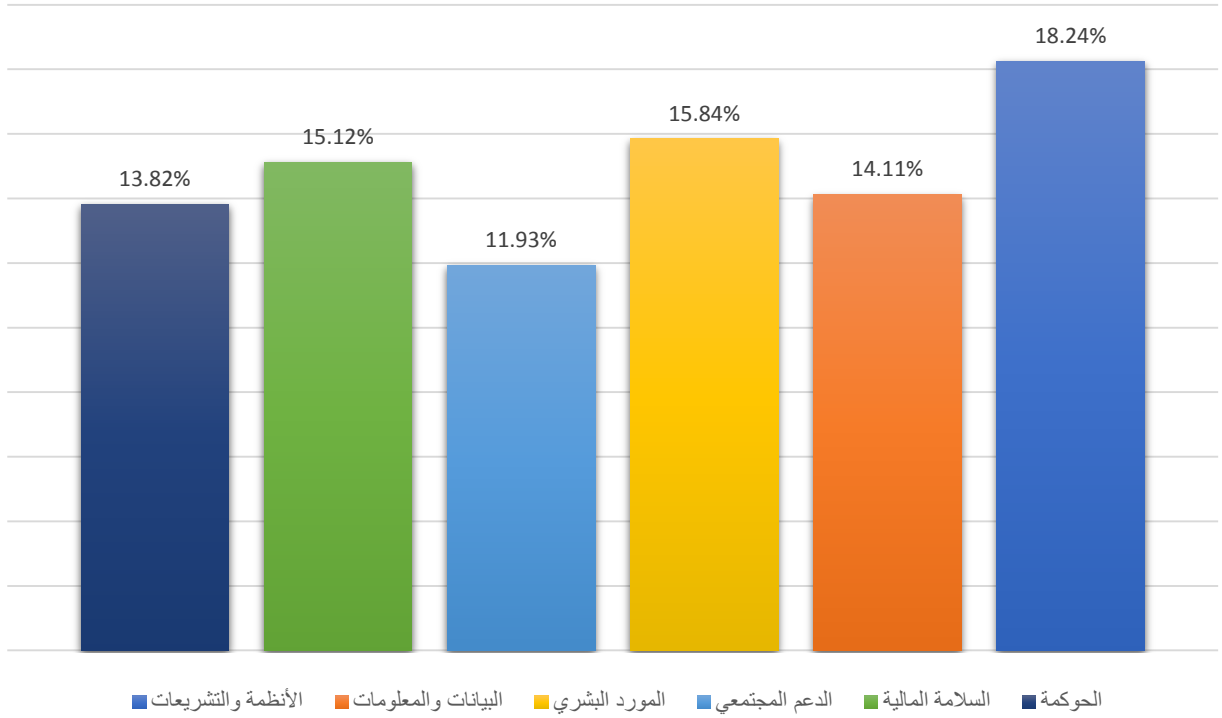
وحول السؤال عن أي توصيات يراها المستطلعون عامل نجاح يمكن أن يساهم في تمكين قطاع وقفي فاعل .. رأى المشاركون :

- التخصص والتنوع في عمل المصارف الوقفية .
- تنمية القطاع الوقفي وصيانته وأولية ذلك .
- الدعم الإعلامي والتحفيزي للموقفين وإعطائهم مزايا تحفز السوق للوقف
- الدعم والمؤازرة والمناصرة من الهيئات والجهات المعنية بالوقف .

- تبني انماط الاستثمار الحديثة في الاوقاف ضرورة لنموها وتطورها.
- الحماية من تغول السلطة و من تسلط غير الامناء
- أن يساهم القطاع الوقفي في الإثراء المعرفي للجهات المانحة وأقسام المسؤولية المجتمعية .

- فصل الاوقاف عن المصارف ، لضمان حسن الاداء والرقابة .
- ايجاد افكار نوعية للوقف تناسب الواقع الحالي والمستقبلي المتوقع.
- توفير البيئة النظامية المحفزة للواقفين والعاملين.. والعناية بمراكز دراسات الأوقاف والإفادة من أفضل التجارب العالمية.

1. ممكن الحوكمة.
2. ممكن المورد البشري.
3. ممكن الاستدامة والسلامة المالية
4. ممكن البيانات والمعلومات
5. ممكن الأنظمة والتشريعات
6. ممكن المؤسسية ومنها التقنية .



ممكّن

حوكمة أداء القطاع الوقفي

ممكّن حوكمة أداء القطاع الوقفي

الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في القطاع الوقفي (مجلس النظارة ، مجلس الإدارة ، الإدارة التنفيذية .. إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق المساءلة إدارة لحماية الوقف.

مبررات وجود الحوكمة :

ما الذي يطمئن الواقف بأن مجلس النظار ة أو إدارة الوقف التي استثمر وقفه فيها تعمل حسب مصلحة الوقف العليا وشرط الواقف وما العوائد منها استثماراً وصرفاً ؟وما الذي يؤكد له بأن التقارير المالية التي تنشرها المجالس تبين الوضع المالي الحقيقي للوقف ؟

إنها الحوكمة

فلسفة الحوكمة :

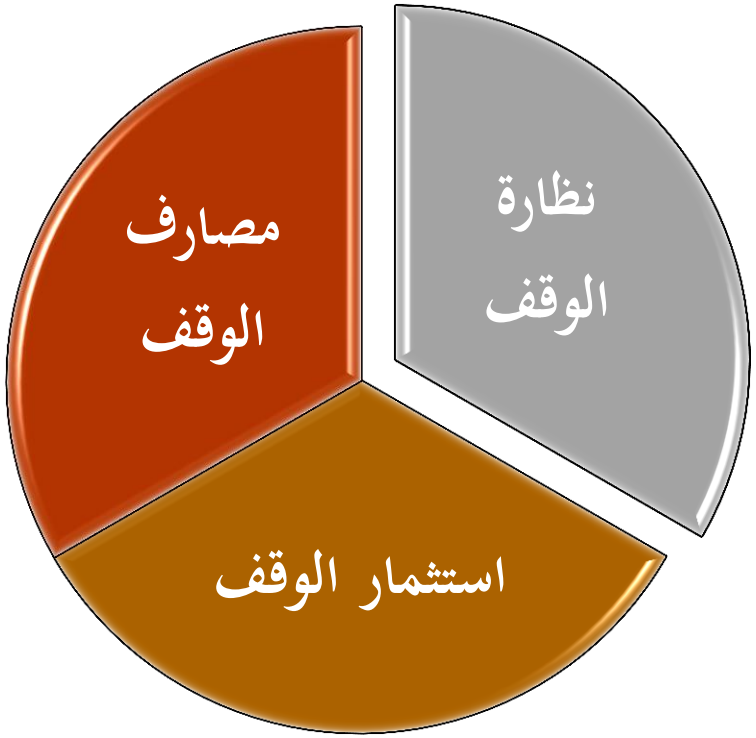
هناك ميزتان تتميز بهما الشركات المعاصرة وجدير بالقطاع الوقفي استلهامها مما يستدعى وجود ضوابط للحوكمة

الميزة الأولى : حقيقة أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها

الميزة الثانية : رقابة كل قطاع على الآخر .

يمكن استيعابه في إطار الفصل بين السلطات في القطاع الوقفي – وهو معمول به في بعض الأوقاف حيث يتم الفصل بين : نظارة الوقف – مصارف الوقف – استثمار الوقف

ممكّن حوكمة أداء القطاع الوقفي



مع بناء إطار تنظيمي يبني العلاقة بينها ... يحقق التكامل ..

ويعمق الرقابة ... ويحدد صلاحيات كل مجلس أو إدارة .

الأطراف الرئيسية في الحوكمة



أهداف وغايات الحوكمة

- الشفافية
- المساءلة
- المسؤولية

الشفافية: تعني الانفتاح والتخلي عن الغموض ،والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة

أهداف الحوكمة :

المساءلة : يحق للموقفين والمستفيدين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام شرط الواقف .

المسؤولية : تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس ا الإدارة و الإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية والمساءلة .

مبادئ الحوكمة :



ممكّن

المورد البشري

ممكّن المورد البشري :

- الحكم على أي منظمة بنجاح من عدمه يعتمد على كفاءة الموارد البشرية ..
- الموارد البشرية كما ذكرت كثير من الدراسات هي التحدي في أكثر من مجال :
  - مجال تخطيط الموارد من حيث تحديد الاحتياج ونوعية الاحتياج
  - مجال الاستقطاب والاختيار فالقطاع الوقفي يحتاج لعدد من التخصصات النوعية في ادارته والاشراف عليه .

ممكّن المورد البشري :

- مجال التأهيل والتطوير للموارد وفق احتياجات الوقف والقطاع الوقفي
- مجال تقويم الأداء وفق مستهدفات محددة ومعايير ومؤشرات واضحة وعوائد وآثار متفق عليها مع تشجيع المبادرات التي تعود على الوقف والقطاع بالنفع العام
- مجال الاستبقاء فالقطاع بشكله الحالي قطاع غير جاذب بمزاياه ومكافآته وطرائق تحفيزه في ظل قطاعين منافسين .

ممكّن

الاستدامة والسلامة المالية

ممكّن الاستدامة والسلامة المالية :

- تركز السلامة المالية للقطاع الوقفي على عدد من الاساليب منها :
- وجود نظام مالي معتمد .
- التركيز على أساليب الرقابة المالية
- تفعيل أدوات السلامة المالية في كل أعمال القطاع من إيرادات ومصروفات واستقطاب وتعاملات
- تفعيل المجالس واللجان المعتمدة في متابعة واعتماد الاداء
- الفصل بين السلطات في رقابة الاداء وفق دليل صلاحيات محوكم
- تفعيل التقنية في اجراءات العمل بحيث يقل الاجتهاد الفردي

ممكّن الاستدامة والسلامة المالية :

- مع العناية بالاستدامة المالية للقطاع الوقفي من خلال :
  - تفعيل مفهوم الاستدامة كثقافة داخل القطاع
  - توسيع مفهوم الاستدامة لتشمل جميع عناصر الاستدامة بمعناها الشامل وهي :

- **الاستدامة الاقتصادية :** بحيث يركز الوقف على استدامة الوقف نفسه بتفعيل أدوات الاستثمار المتخصصة وباستشارات تراعي اهتبال الفرص وتجنب المخاطر ، واستدامة عوائد الوقف على المستفيدين من الوقف ، وعوائد الوقف على القطاع الوقفي بحيث يراعى التكامل والتنسيق وهذا يتطلب استدامة فاعلة ومدروسة

ممكّن الاستدامة والسلامة المالية :

- **استدامة التنمية :** بحيث تستوعب تنمية المجتمع شراكة مع القطاعات الاخرى وتتكامل معها في مختلف الجوانب ذات الحاجة من تشريعية وتنموية وخدمية ومنتجات

- **استدامة البيئة :** بحيث يحافظ على البية لتكون نظيفة وصحية وجميلة ومستدامة الاثر البيئي من خلال التدوير والطاقة النظيفة وجودة الحياة

ومن أفضل وأكبر عوامل الاستدامة للقطاع في المرحلة المعاصرة هو العناية بالسلامة المالية وذلك من الحوكمة الرشيدة .. ففي السلامة استدامة

ممكّن

البيانات والمعلومات

ممكّن البيانات والمعلومات

إمداد المسؤولين عن إدارة الأوقاف بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات البديلة المختلفة

وتتمثل المعلومات الرئيسية المطلوبة لهذه المراحل مايلي :

- معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية المعاصرة المحيطة بالوقف .
- معلومات عن إمكانيات المنشأة
- معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق مستهدفات القطاع الوقفي .
- معلومات عن معايير لقياس الأداء ومتابعته .

ممكّن البيانات والمعلومات

- معلومات عن الظروف العامة والمتوقع أن تسود في المستقبل وخصوصاً فيما يتعلق بـ:

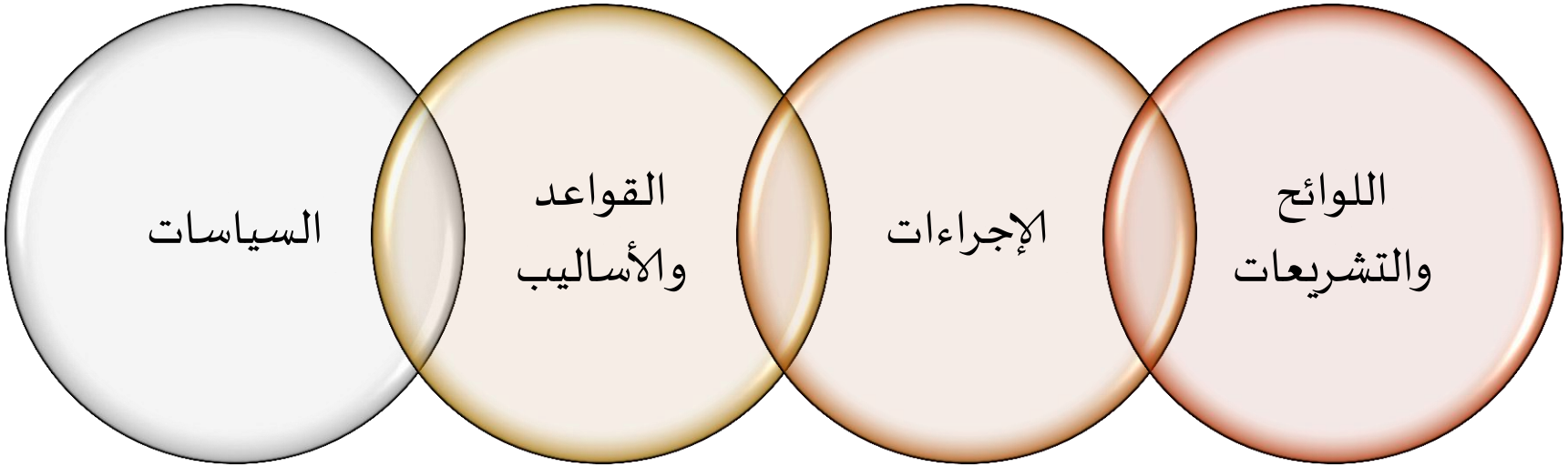
1. كمية الطلب المتوقعة من الأوقاف بصفة عامة .
2. درجة المنافسة المتوقعة من شركات المسؤولية المجتمعية التي تعمل في نفس المجال ، والتكامل معها لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية
3. التقدم الفني والتكنولوجي .
4. التغيرات المتوقعة في احتياجات المجتمع .

ممكّن

الأنظمة والتشريعات وأساليب العمل

ممكّن الأنظمة والتشريعات وأساليب العمل :

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:-



اللوائح والتشريعات

ضبط أداء القطاع الوقفي مهمة استراتيجية لابد منها لتحقيق المستهدفات التالية :

- ✓ ضبط كفاءة القطاع الوقفي .
- ✓ المحافظة على القطاع من تغول الفردية .
- ✓ الربط النوعي بين صانعي ومتخذي القرار.
- ✓ بناء مساحة اطمئنان أكبر لدور القطاع الوقفي .

اللوائح والتشريعات

- ✓ التأكد من تطبيق شرط الواقف .
- ✓ المحافظة على استمرار استدامة القطاع الوقفي .
- ✓ المساهمة في استمرارية دور القطاع الوقفي في خدمة المجتمع وفق مستهدفات الدولة وخططها التنموية .

ممكّن

المؤسسية

ممكّن المؤسسية

- المؤسسية تعني غلبة حاجة الوقف على تصور ورأي الفرد ... مهما كان موقعه من الوقف .
- تعني فريق عمل منضبط ومنظم مرتبط بمستهدافاته
- يعني الانتقال من العفوية والعشوائية إلى العمل المنضبط الرشيد

ممكّن المؤسسية

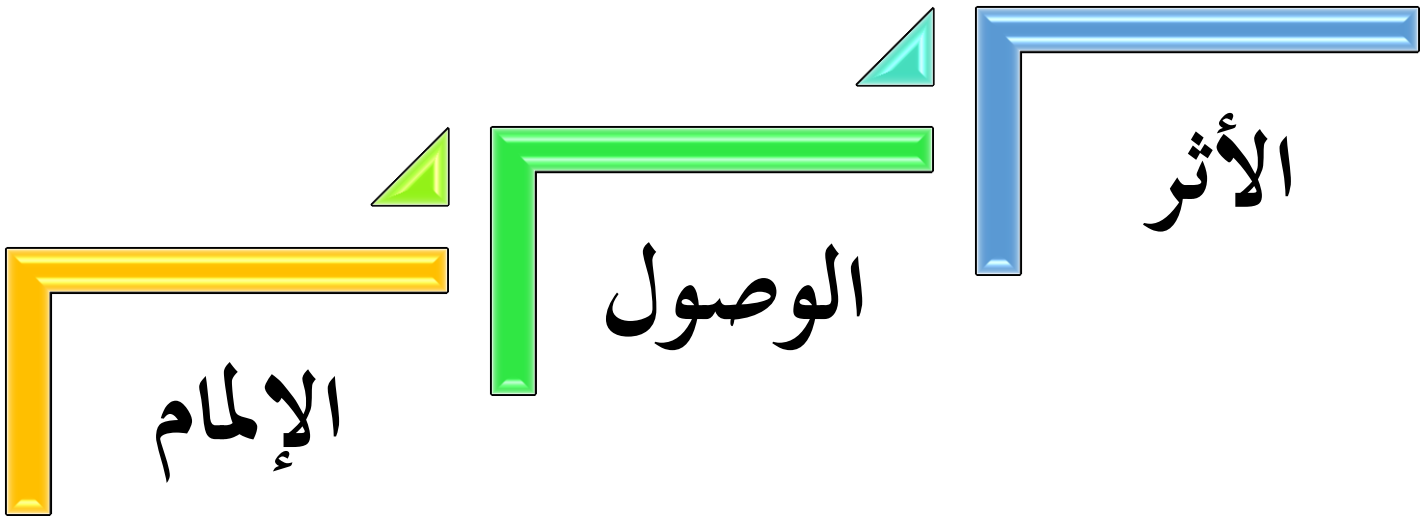
يعني الخروج إلى التخطيط السليم واستشراف المستقبل وفق شرط الواقف .

يعني منح القطاع ذاكرة مؤسساتية .. وخبرات تراكمية وتجارب عملية موثقة .. مرسومة الخطى وواضحة المعالم .

عوامل نجاح العمل المؤسسي :

- البناء التنظيمي
- الكفاءة المؤسسية
- القيادة الفاعلة
- إدارة الموارد البشرية والمالية
- الكفاءة التسويقية

مؤشرات الريـــــادة :



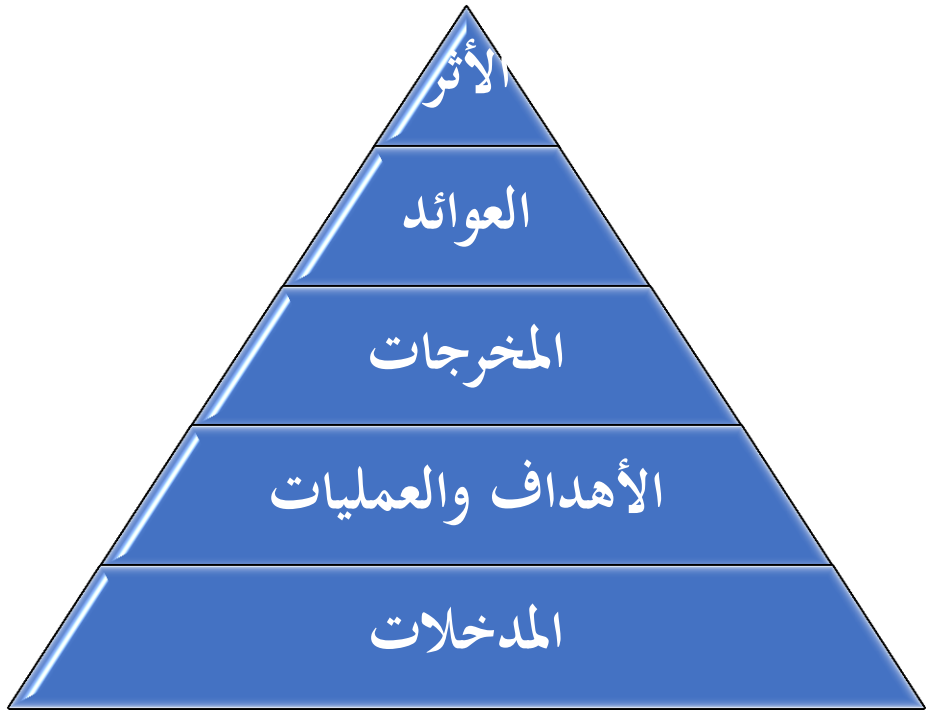
قياس أثر الوقف



ولقياس أثر الأوقاف لتعظيم أجر الواقفين .. تأكد من ثلاث ركائز هامة .

قياس أثر الوقف

وذلك من خلال مثلث الأثر الذي يراعي التخطيط الخدمات والمنتجات الوقفية ذات هدف أمثل ... وأثر أكمل



التوصيات

التوصيات :

- تعزيز استقلالية القطاع الوقفي مع حوكمة أدائه .
- مزيد المتابعة والتفعيل للأنظمة والتشريعات المنظمة للأوقاف وسد الفجوة فيها إن وجدت .
- تفعيل دور هيئة الأوقاف في الإشراف على القطاع الوقفي بما لا يؤثر على استقلاليته واستدامته .
- بناء علاقة تكاملية بين هيئة الأوقاف وجميع أجزاء القطاع الوقفي (نظارات الأوقاف ، مكاتب العناية بالأوقاف ، لجان الاوقاف بالغرف .....)
- العناية بالمؤسسة في إدارة الأوقاف

شكر الله لكم

حسن الإصغاء وجميل المناقشة والاثراء