

الجميح الخيرية  
AL ALJOMAIH CHARITY



المعهد الدولي للوقف الاسلامي  
International Institute of Islamic Waqf  
-iiw-



للدراسات والاستشارات  
الوقفية والصايبا

# التقرير الختامي لأعمال برنامج حوكمة المؤسسات الوقفية

2-4 صفر 1441هـ

جامعة الأمير  
مقرن بن عبدالعزيز



+966530777170  
TABHAWQAF37  
tabhawqf@gmail.com



+966 506 83 66 30  
www.iiw.org  
info@iiw.org

## برنامج حوكمة المؤسسات الوقفية:

برعاية كريمة من مؤسسة ال جميع الخيرية نظم مركز طابة للدراسات والاستشارات الوقفية والوصايا بالمدينة المنورة وبالشراكة مع المعهد الدولي للوقف الإسلامي برنامجاً تدريبياً بعنوان: "حوكمة المؤسسات الوقفية" في الفترة: 2-4 صفر 1441هـ الموافق: 1-3 أكتوبر 2019



افتتح البرنامج الأستاذ أحمد محمد مدخلي المدير التنفيذي لمركز طابة، مرحباً بالجميع ، شاكراً لهم حرصهم على المشاركة في هذا البرنامج الذي يعد انعكاساً لممارسات أفضل في مؤسساتهم الوقفية، وتطبيقاً للحوكمة الرشيدة في قطاع الأوقاف بشكل عام، متمنياً لهم النفع والفائدة.



ثم ابتدأ الدكتور سامي الصلاحات كلمة الترحيب بالمشاركين وتناول نبذة تعريفية عن حوكمة المؤسسات بشكل عام، وعن أهمية البرنامج في وقتنا الحالي للقطاع الوقفي، واستعرض الجدول الزمني للبرنامج.

تحدث المدرب د. سامي الصلاحات عن سبب عقد هذا البرنامج وأهميته في الارتقاء بالأداء للجهات الوقفية. ثم انتقل الحديث حول الخريطة الذهنية لفهم الأوقاف المعاصرة والتطورات التاريخية للحوكمة، وهل يمكن تنفيذ الرؤية والرسالة بدون تحقيق للحوكمة؟

## الخريطة الذهنية لفهم الأوقاف المعاصرة

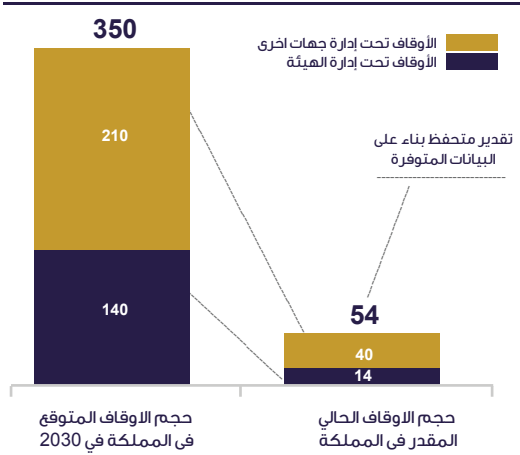




تحدث المدرب عن مدخل الى الحوكمة وملاحم عامة لتطور قطاع الوقف، وأنه قطاع ضخم من ناحية الإمكانيات ولكن الريع قليل، كما ذكر الدكتور بعض الاحصائيات الهامة، كما تحدث المدرب عن توجه الواقفين نحو ربط الوقف بالدين والمثوبة دائماً وأهم أنواع الوقف وتقسيماته.

## الأوقاف الخاصة أكثر حضوراً من الأوقاف العامة

حجم الأوقاف الحالي و المستهدف في المملكة (مليار ريال سعودي)



التجربة السعودية نموذجاً

سمات الأوقاف الخاصة

أكثر تنوعاً

غير ظاهرة إعلامياً

زيادة في الأصول والاستثمار

الناظر معين من قبل الوقف

لا تخضع للإدارة الحكومية

## أنواع الوقف

الوقف الخيري الأكثر وجوداً وانتشاراً في العالم الإسلامي



الوقف الذري الأكثر خصوصية وعانى من النظارة عليه



طابرة  
للخدمات والتسويقات  
الوقفية والوساطات

الجميح الخيرية  
AL AJOMAIH CHARITY

التقرير الختامي لبرنامج حوكمة المؤسسات الوقفية

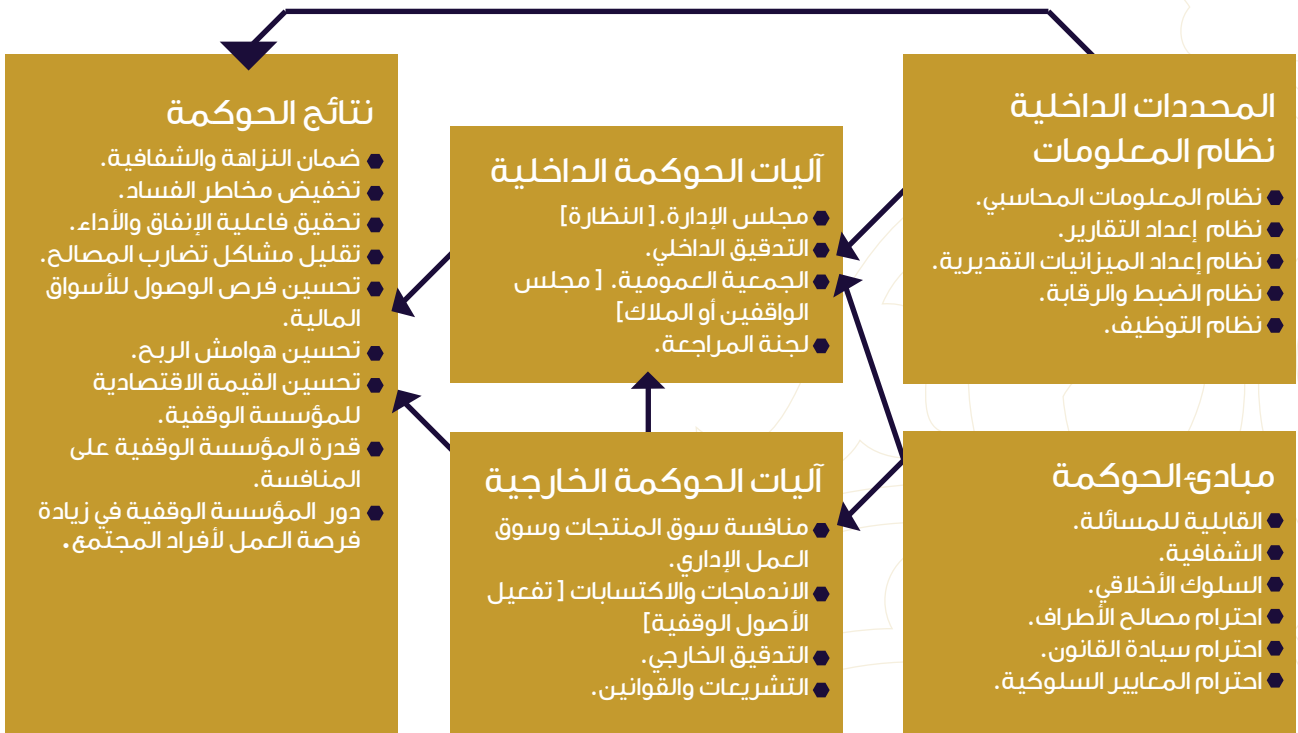
بعد ذلك تحدث المدرب عن توسع مفهوم الوقف ليدخل في كافة الأطر المالية الإسلامية، وانتقل الحديث حول الاستثمار المصرفي في القطاع الوقفي والتي يهتم بها مدير الاستثمار



الوقفى والنماذج النقدية الأكثر فعالية في مجال الاستثمار. ثم تحدث المدرب عن مؤشر معدلات الفساد عالمياً لعام 2017 وما التغير الذي حصل بعد دخول نظام الحوكمة، بعدها تحدث الدكتور سامي الصلاحيات عن نظام الحوكمة وتعريفه، واتفق على تعريفه ب: إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع، ثم تحدث عن أهمية نظام الحوكمة:



تحدث المدرب عن خريطة الحوكمة في مؤسسة الأوقاف وتحدث عن المحددات الداخلية والمحددات الخارجية التي تشير إلى المناخ العام في المؤسسة الوقفية، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للمؤسسة، والعمليات الأساسية لنظام الحوكمة.



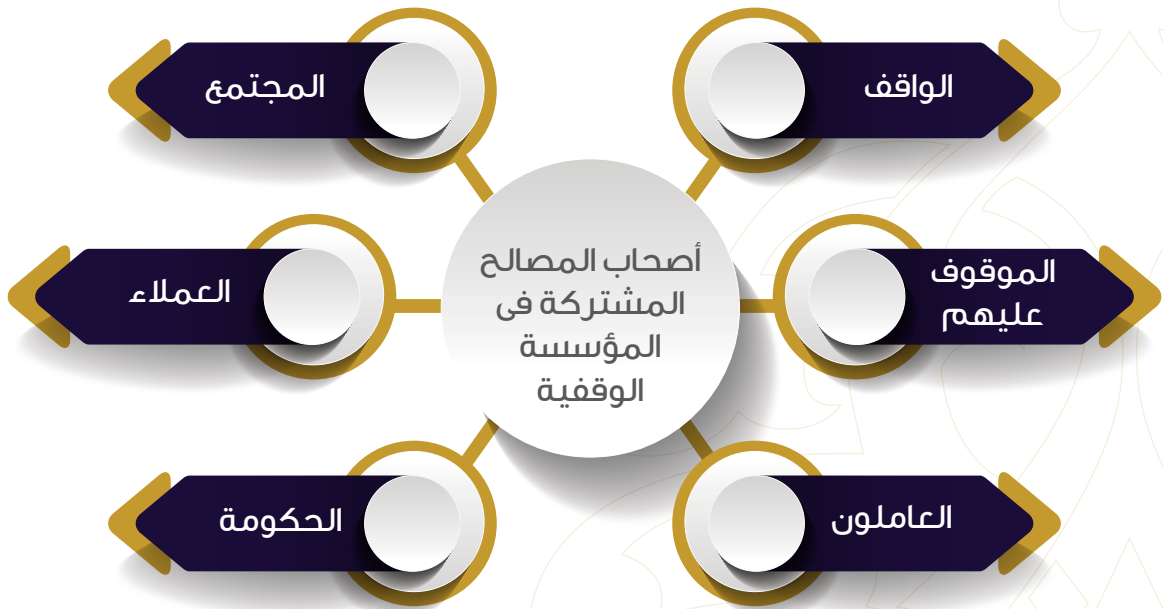




تحدث المدرب بعد ذلك عن متطلبات الحوكمة في مؤسسة الأوقاف، علاقة حوكمة المؤسسة الوقفية بأصحاب المصالح المشتركة،



## علاقة حوكمة المؤسسة الوقفية بأصحاب المصالح المشتركة

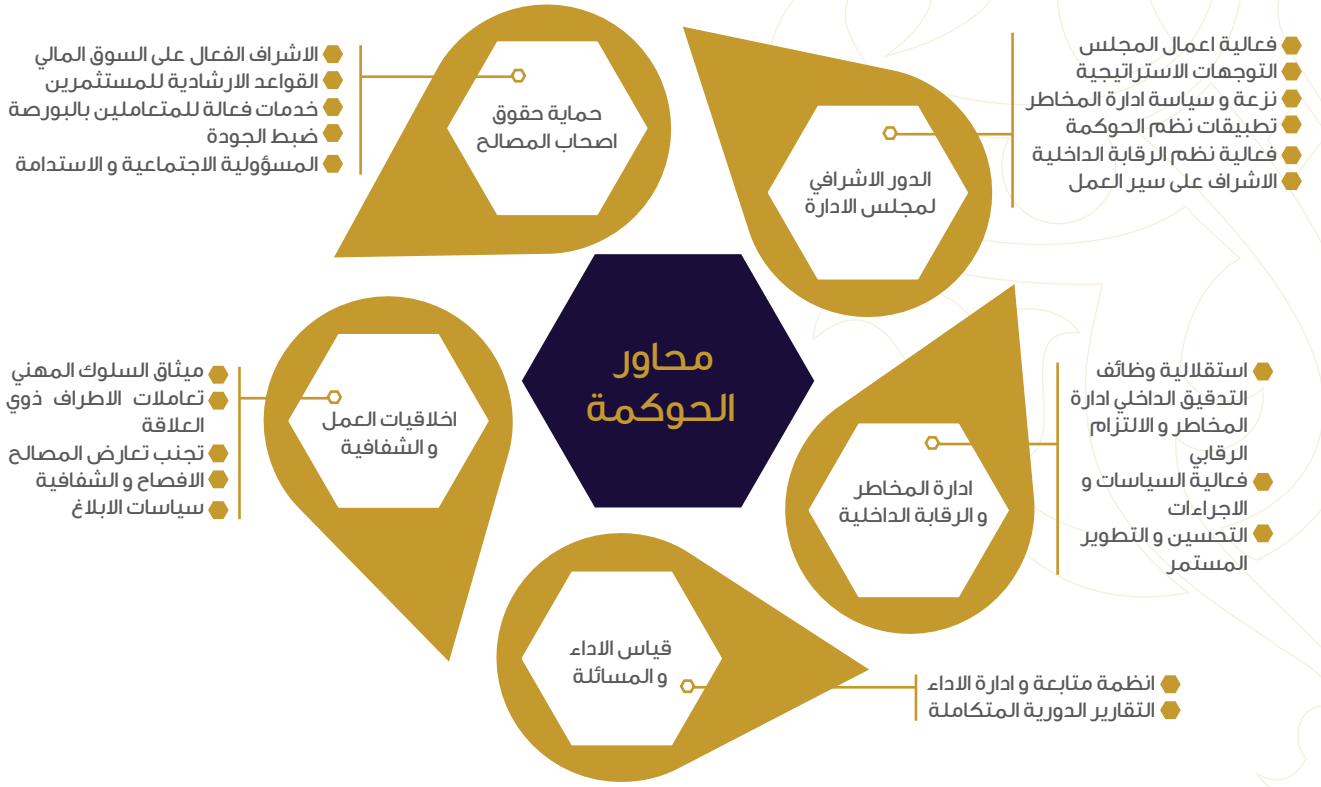


بعد ذلك تحدث المدرب عن المحددات الخارجية لحوكمة الأوقاف وذكر منها

1. التشريعات والقوانين
2. السلطة القضائية
3. البيئة الاستثمارية
4. المنظمة التنفيذية - الحكومة



## بعد ذلك تناول المدرب الحديث عن محاور الحوكمة في المؤسسة الوقفية



وكان مما استعرضه المدرب في حديثه منهجية أصحاب المصالح [علاقات المتعاملين] ضمن معايير الحوكمة المؤسسية، وتقتضي الحوكمة اعتماد سياسة للموارد البشرية تراعي طبيعة سوق العمل، والمنافسة فيه، وتمكن الوقف من استقطاب أفضل الخبرات لتحقيق أغراضه.

كذلك يجب أن تتضمن تلك السياسة ما يلي:

- الحفاظ على الكوادر المتميزة وتدريبها وتطوير مهاراتها والحفاظ على ولائها للوقف.
- تحسين بيئة العمل، وجعلها بيئة صحية يحكمها الوضوح والمساواة، ويسودها الشعور بالانتماء.
- تحديد الامتيازات والمكافآت وفقاً لمبدأ تحقيق الأهداف الوظيفية.
- وضع الآلية المناسبة لقياس رضا العاملين وسبل رفع مستواهم.
- الإنصات لشكاوى الموظفين وتظلماتهم، وضمان معاملتهم بالعدل وضمن وصول الشكاوى إلى الجهة المعنية بحلها، دون وجود تعسف أو تحيز في المصلحة أو تعارض فيها.
- اعتماد سياسة إحلال وظيفي للموظفين الذين يشغلون وظائف مهمة، تحول دون وقوع فراغ وظيفي.



بعد ذلك تحدث المدرب عن معايير الحوكمة المؤسسية، وذكر منها:

1. القيادة والدعم على المستوى التنفيذي.
2. الهياكل المؤسسية وهياكل الحوكمة.
3. التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.
4. تقديم الخدمات وقياس فاعليتها.
5. تنظيم تقنية المعلومات وإدارة المخاطر.



كما تناول البرنامج الحديث عن معالم أساسية لضبط الحوكمة الوقفية، وإدارة الالتزام ومهام وظيفة الالتزام ومن أبرزها:

- درء مخاطر السمعة والمخاطر التشغيلية
- إرساء القيم والممارسات السليمة.
- ايجاد الآليات والأطر لمواجهة الجرائم المالية
- غسل الأموال.
- توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية



في اليوم الثاني من أيام البرنامج تحدث المدرب عن الرقابة والمساءلة باعتبارهما أهم أدوات الحوكمة ودورهما في تحقيق الشفافية، وتحدث عن أهمية الرقابة في المؤسسة الوقفية ومن أبرز ما تناوله



- تعطي صورة واضحة عن حقيقة الواقع كما هو لا كما يعبر عنه في التقارير.
- تساعد على تقييم جدوى وفعالية المشاريع والبرامج والخطط الموضوعية.
- تعين على وضع مشاريع وخطط وبرامج مستقبلية أكثر دقة وواقعية.
- تساعد على معالجة الأخطاء والعقبات في حينها، وملاءمة القوانين والأنظمة مع الواقع.

بعد ذلك بدأ الجميع بالمشاركة في ورشة عمل عن فحص نموذج لأحد المؤسسات وتطبيق نظام الحوكمة فيها







بد ذلك تحدث المدرب عن الالتزام بالاستثمار الآمن لأموال الأوقاف، وذكر أن الاستثمار من صميم مهام الناظر على الوقف، وإن لم يرد به شرط صريح، لأنه من جملة مقاصد الواقف ما



دام يترتب عنه دوام صدقته والزيادة فيها، وتحقيق نفع أكبر للموقوف عليهم، فضلا عن تحقيق المصلحة العامة التي ترتبط بالتنمية والاستثمار، وأن استئثار إدارة الأوقاف بمختلف أنواعها (فردية أو عائلية أو حكومية) بإدارة الاستثمار ضمن العمليات والأنشطة المرتبطة بتدبير الوقف، أضر بهذا الاستثمار ومنعه من تحقيق النتائج المرجوة

تحدث المدرب عن تحديد المسارات الكبرى لتدبير الأوقاف واستعرض المدرب فيها ما يلي:

### أولاً: المسارات الكبرى للمحافظة على الأصول الوقفية

#### ٣. المنقولات (الكتب والتحف الفنية)

- التحبیس
- التسيير
- الإصلاح والترميم
- الإحصاء
- التقاضي

#### ٢. العقارات والممتلكات

- التحبیس
- التحفيظ
- التسيير (المراقبة)
- المعاوضة بهدف استمرار الأصل
- الإحصاء
- التقاضي

#### ١. العقارات والمنافع والأشجار

- التوثيق (التحبیس)
- التحفيظ
- التسيير
- الإصلاح والترميم وإعادة البناء
- المعاوضة بهدف استمرار الأصل
- الإحصاء
- التقاضي

## ثانياً: المسارات الكبرى للاستثمارات الوقفية

<p>٣. الغرس المباشر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة</li> <li>• التسيير</li> <li>• بيع المنتج</li> <li>• الإيراد</li> <li>• التقييم</li> <li>• التقاضي</li> </ul>	<p>٢. المفاصلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاقد</li> <li>• المراقبة</li> <li>• التنفيذ</li> <li>• التصفية</li> <li>• التقاضي</li> </ul>	<p>١. الكراء الفلاحي وغير الفلاحي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييم</li> <li>• السمسة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر</li> <li>• اتخاذ قرار المصادقة</li> <li>• التعاقد</li> <li>• التحصيل</li> <li>• الإيراد</li> <li>• المراقبة</li> <li>• التجديد</li> <li>• التولية</li> <li>• التقاضي</li> </ul>
<p>٦. الاكتتاب في السندات الوقفية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإصدار</li> <li>• الإشهار</li> <li>• البيع</li> <li>• الإيراد</li> <li>• التقييم</li> <li>• تنفيذ المشروع موضوع الاكتتاب</li> <li>• التقاضي</li> </ul>	<p>٥. بيع مواد المقالع والمملحات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييم</li> <li>• إعداد كفاش الشروط</li> <li>• السمسة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر</li> <li>• اتخاذ قرار المصادقة</li> <li>• التحصيل</li> <li>• الإيراد</li> <li>• المراقبة</li> <li>• التقييم</li> <li>• التقاضي</li> </ul>	<p>٤. بيع الغلل ومنتوج الأشجار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييم</li> <li>• الجني أو الحصاد أو القطع</li> <li>• السمسة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر</li> <li>• التحصيل</li> <li>• الإيراد</li> <li>• التقييم</li> <li>• التقاضي</li> </ul>
<p>٩. الشركات الاستثمارية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة</li> <li>• التفاوض</li> <li>• التقييم و اتخاذ القرار</li> <li>• التعاقد</li> <li>• التنفيذ</li> <li>• تقييم المشروع</li> <li>• التقاضي</li> </ul>	<p>٨. المعاوضة بهدف التنمية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة</li> <li>• التقييم</li> <li>• الحصول على الإذن</li> <li>• الإشهار (في المعاوضة النقدية)</li> <li>• السمسة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر</li> <li>• اتخاذ قرار المصادقة</li> <li>• التحصيل أو الحيازة</li> <li>• التعاقد</li> <li>• التقييم</li> <li>• التقاضي</li> </ul>	<p>٧. جمع التبرعات النقدية والعينية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشهار</li> <li>• الجمع</li> <li>• الإيراد أو التخزين</li> <li>• التقييم</li> <li>• التحسيس</li> <li>• تنفيذ المشروع</li> <li>• تدبير الفائض</li> <li>• التقاضي</li> </ul>

بعد ذلك تحدث المدرب عن المسؤوليات المرتبطة بالرقابة على الأوقاف وتحدث المدرب عن مفهوم المسؤولية وهي: التبعة التي يتحملها كل من ارتكب خطأ أضر بالغير، وترتب عليه جزاء قانونياً. واستخلص من تعريف المسؤولية ثلاثة أمور أساسية لازمة لقيام المسؤولية:



ثم تحدث المدرب عن علاقة حوكمة المؤسسة الوقفية بأصحاب المصالح المشتركة، وتطوير البيئة التشريعية للأوقاف وتطوير ظروف العمل في المؤسسة الوقفية، والالتزام بالاستثمار الآمن لأموال الأوقاف في ظل:

1. النظارة الفردية للأوقاف.
2. الإدارة الحكومية للأوقاف.
3. النظارة المؤسسية.

## أهمية تصنيف المشاريع الاستثمارية بالنظر إلى العوائد والمخاطر

وكان مما ذكره المدرب أن التصنيف يتمثل فيما يلي:

**أ** اختيار المشروع الاستثماري الذي يحقق عائدا اقتصاديا يتلاءم مع رغبة المستثمر وقدرته على تجنب أو قبول المخاطر.

**ب** تحديد المشروعات التي تصاحبها درجة عالية من المخاطر، ويجب تجنبها إذا كانت تهدد كيانه المالي وبقائه في مجال الأعمال.

**ت** القيام بتقدير مسبق لاحتمالات النجاح أو الفشل عند المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية.

**ث** تقدير نوع وطبيعة المخاطر المصاحبة للمشروع الاستثماري

تناول المدرب فيها ورش عمل متنوعة عما تم طرحه خلال البرنامج، وكان من أبرزها ورشة عمل عن:

1. الشروط الواضحة للمشروعة والممكنة.
2. الشروط الغامضة أو المتعارضة.
3. الشروط غير الممكنة أو الباطلة.

ثم أخذ الجميع الصور التذكارية للبرنامج.





## التكريم

في نهاية البرنامج كرم الدكتور إياد شكر ي مؤذن الحرم النبوي الشريف المشاركين في البرنامج وشكر المدرب وأثنى عليه وسال الله للجميع العلم النافع والعمل الصالح.




















 966530777170+  
 TABHAWQAF37  
 tabhawqf@gmail.com



 +966 506 83 66 30  
 [www.iiw.org](http://www.iiw.org)  
 [info@iiw.org](mailto:info@iiw.org)