



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



16-14 أكتوبر 2019

السنغال | فندق
Hôtel VDN by Good Rade

التقرير الختامي لأعمال برنامج حوكمة المؤسسات الوقفية



+966 506 83 66 30

www.iiw.org

info@iiw.org

برنامج حوكمة المؤسسات الوقفية:

ضمن فعاليات المعهد الدولي للوقف الإسلامي وبالشراكة مع الهيئة العليا للوقف في السنغال قدم المعهد الدولي برنامجاً تدريبياً بعنوان "حوكمة المؤسسات الوقفية" في الفترة 14-16 أكتوبر 2019

افتتح البرنامج رئيس الهيئة العليا للوقف في السنغال مرحباً بالجميع وحرصهم على المشاركة في هذا البرنامج، متمنياً لهم النفع والفائدة من حضور هذا البرنامج المخصص لقطاع الأوقاف.



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

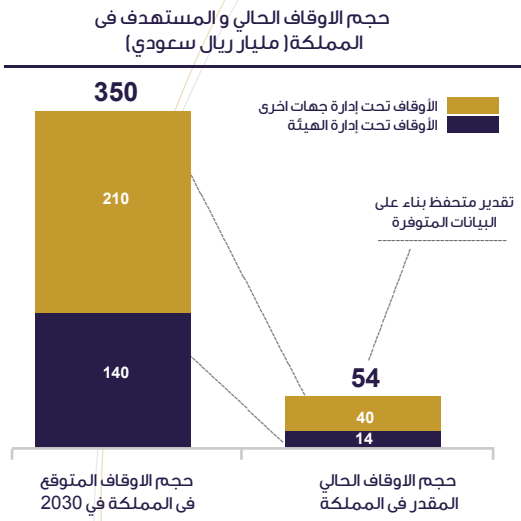
تحدث المدرب د. سامي الصلاحيات عن سبب عقد هذا البرنامج وأهميته في الارتقاء بالأداء للجهات الوقفية. ثم انتقل الحديث حول الخريطة الذهنية لفهم الأوقاف المعاصرة والتطورات التاريخية للحوكمة، وهل يمكن تنفيذ الرؤية والرسالة بدون تحقيق للحوكمة؟

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 اكثر حضوراً من الأوقاف العامة



التجربة السعودية نموذجاً



أنواع الوقف

الوقف الخيري الأكثر وجوداً وانتشاراً في العالم الإسلامي



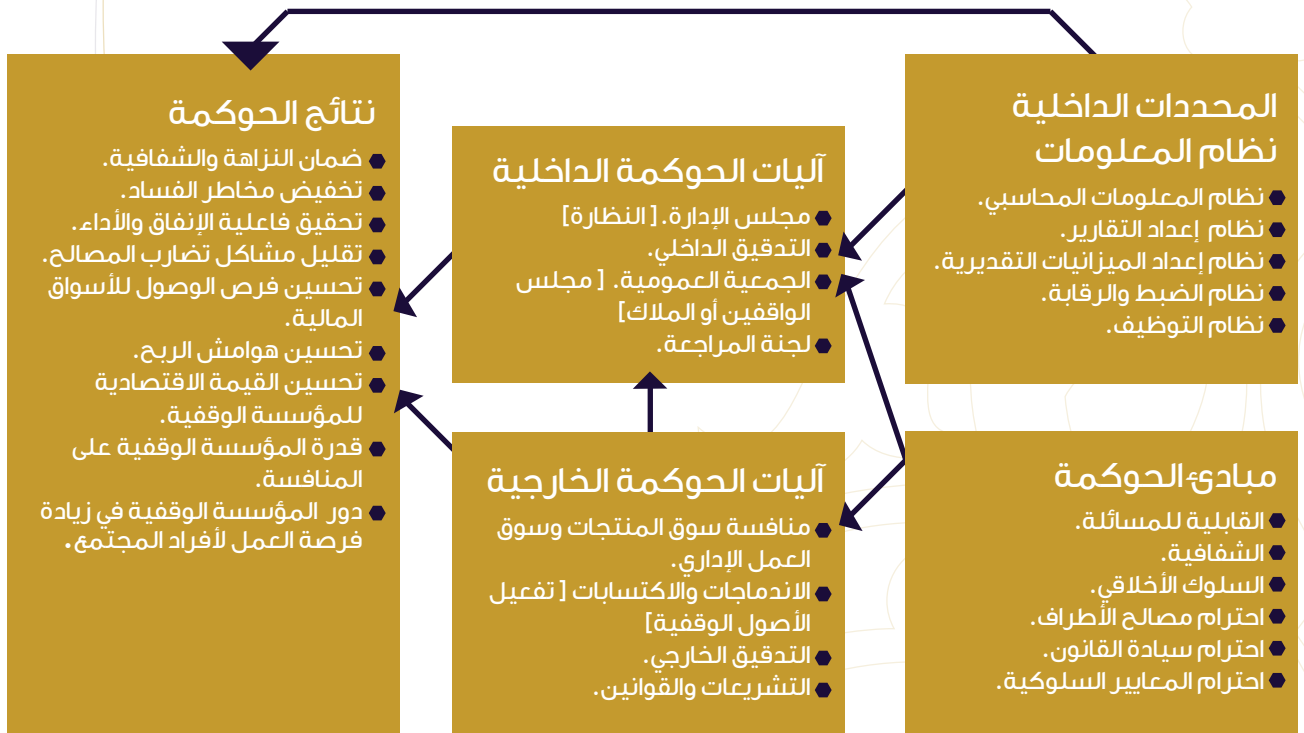
الوقف الذري الأكثر خصوصية وعانى من النظارة عليه



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 الوقفي 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 الصلاحات 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.





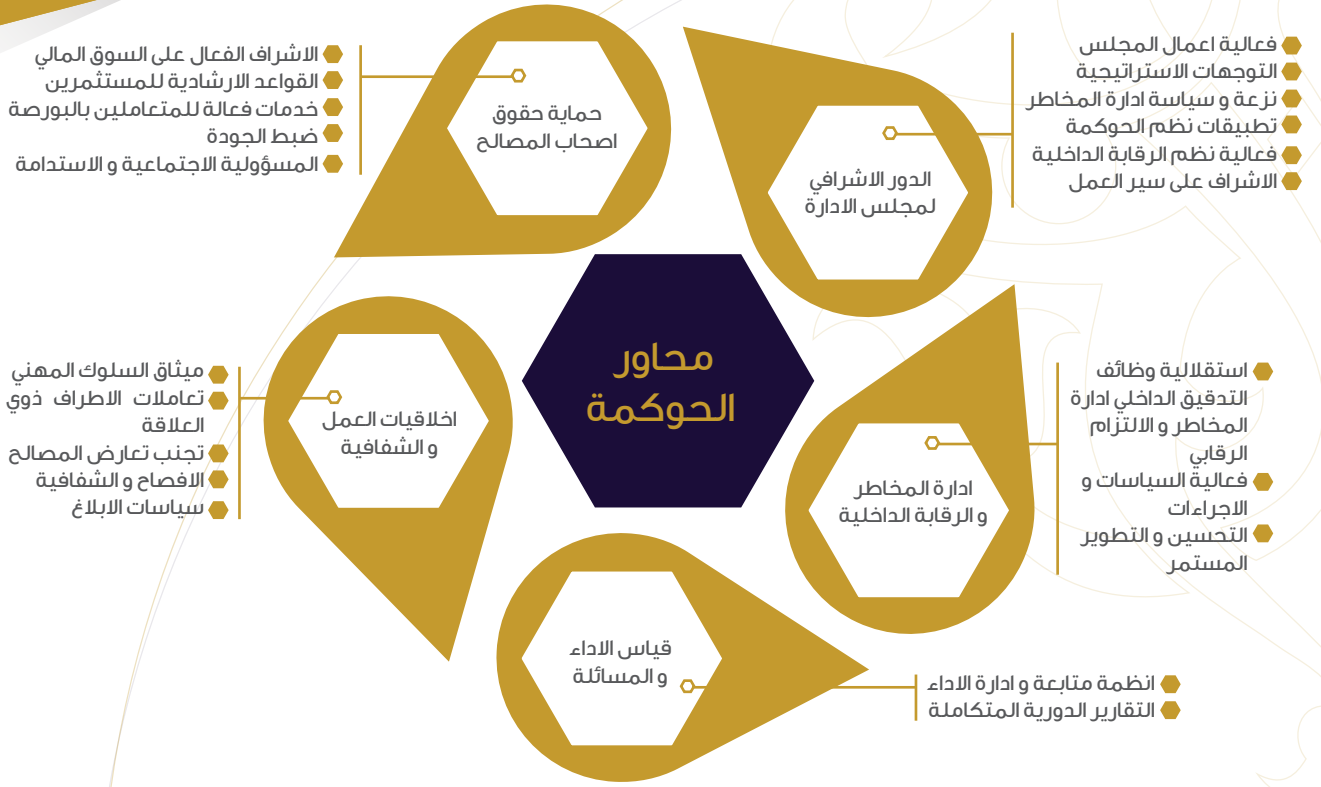
علاقة حوكمة المؤسسة الوقفية بأصحاب المصالح المشتركة



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 مستواه.
- الإنصات لشكاوى الموظفين وتظلماتهم، وضمان معاملتهم بالعدل وضمان 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.



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.
- إيجاد 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





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)

- التحبيس
- التسيير
- الإصلاح والترميم
- الإحصاء
- التقاضي

٢. المقالع والمملحات

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

١. العقارات والمنافع والأشجار

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

ثانياً: المسارات الكبرى للاستثمارات الوقفية

٣. الغرس المباشر

- الدراسة
- التسيير
- بيع المنتج
- الإيداع
- التسيير
- التقاضي

٢. المفارسة

- التعاقد
- المراقبة
- التنفيذ
- التصفية
- التقاضي

١. الكراء الفلاحي وغير الفلاحي

- التقويم
- السمسرة أو طلب العروض أو الاتفاقيات المباشرة
- اتخاذ قرار المصادقة
- التعاقد
- التحصيل
- الإيداع
- المراقبة
- التجديد
- التولية
- التقاضي

٤. بيع الغل ومنتوج الأشجار

- التقييم
- الجني أو الحصاد أو القطع
- السمسرة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر
- التحصيل
- الإيداع
- التقييم
- التقاضي

٥. بيع مواد المقالع والمملحات

- التقييم
- إعداد كناش الشروط
- السمسرة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر
- اتخاذ قرار المصادقة
- التحصيل
- الإيداع
- المراقبة
- التقييم
- التقاضي

٦. الاكتتاب في السندات الوقفية

- الإصدار
- الإشهار
- البيع
- الإيداع
- التقييم
- تنفيذ المشروع موضوع الاكتتاب
- التقاضي

٧. جمع التبرعات النقدية والعينية

- الإشهار
- الجمع
- الإيداع أو التخزين
- التقييم
- التحسيس
- تنفيذ المشروع
- تدبير الفائض
- التقاضي

٨. المعاوضة بهدف التنمية

- الدراسة
- التقييم
- الحصول على الإذن
- الإشهار (في المعاوضة النقدية)
- السمسرة أو طلب العروض أو الاتفاق المباشر
- اتخاذ قرار المصادقة
- التحصيل أو الحيازة
- التعاقد
- التقييم
- التقاضي

٩. الشراكات الاستثمارية

- الدراسة
- التفاوض
- التقييم واتخاذ القرار
- التعاقد
- التنفيذ
- تقييم المشروع
- التقاضي

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

ترتيب جزاء.

3

الإضرار بالغير.

2

ارتكاب خطأ.

1

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.





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



+966 506 83 66 30

www.iiw.org

info@iiw.org