أوقاف
AWQAF

الدليل الإرشادي للواقفين

مقدمـــــة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فالدليل الإرشـادي للواقفين تم إعداده ليكون أداة شـاملة تهدف إلى دعم وتوجيه الواقفين في رحلتهم لتأسيس وإدارة وقف يحقق الأهداف المرجوة ويسهم في رفعة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

تم بناء هذا الدليل بناءً على أساس علمي وتحليل دقيق للواقع الراهن لخبرات وتجارب الواقفين ، وجاءت المدخلات الرئيسية له من نتائج دراسة شاملة وعميقة للتحديات التي يواجهها الواقفون في هذا القطاع الحيوي، كما تمت مراجعة شـاملة للأدبيات المتاحة للتأكد من اسـتيعاب أفضل الممارسـات والخبرات المتاحـة، مع توجيه الانتباه إلى نماذج مشـابهة حققـت نجاحًا لضمان اسـتفادة الواقفين من التجارب الناجحة وتجنب العثرات مما يعزز تطبيق الإرشادات والتوجيهات بشكل مستند وفعّال.

تكمـن أهميـة هذا الدليل في أنه لا يعتمد فقط على النظرة الداخليـة للمجتمع الوقفي، بل يقوم بتقديم رؤية شاملة وتحليلية تأخذ بالاعتبار تفاصيل سياقات عمل الأوقاف.

تـم تخصيص وحدة لتطوير هذا العمل من خلال التواصل المسـتمر، واسـتيعاب مقترحات ،وتعليقات المستخدمين ،والخبراء.

نطمح من خلال هذا الدليل إلى تقديم مصدر شامل وموثوق يسهم في تعزيز جودة وكفاءة إنشاء وإدارة الأوقـاف وتعظيم أثرها المجتمعي ومقصدها الشرعي، ونسـأل الله أن ينفـع به وأن يكتب لنا الإخلاص والتوفيق في سبيل خدمة الأوقاف.

جـــــــدول المحتويات

قبل البدء	04
مدخل إلى الدليل	11
رحلة الوقف	25
النية والتخطيط للوقف	27
توثيق الوقف وتسجيله	36
البناء المؤسسي للوقف (حوكمة الوقف)	43
تشغيل وإدارة الوقف وتحقيق شرط الواقف	52
تنمية الوقف واستدامته	70
نصائح وتوجيهات	74
في الختام	86

قبـــــــل البـــــــدء

قبل البدء ...

ذخر وأجر ، ، ،

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعٌ فِيهِ وَلَا خُلَّةٌ وَلَا شَفَاعَةٌ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴾ [البقرة: 254]

ذخـر وأجـر موفر عنـد الله في يوم يحتاج فيه العاملون إلى مثقال ذرة من الـخير، فلا بيع فيه ولو افتدى الإنسـان نفسـه بملء الأرض ذهبا ليفتدي به من عذاب يوم القيامة ما تقبل منه، ولم ينفعه خليل ولا صديق لا وجاهة ولا شفاعة

يا لفرحة المؤمن حين يرى يوم القيامة آثار أعماله سُـطّرت في صحائفه ويرى ما قدمه لنفسـه ولغيره لوجه الله في أوجه البر والخير

قبل البدء ...

رسالة خالدة جوهرها الرحمة والتكافل

الإسلام الرسالة السماوية الخالدة، أساسها الرحمة (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) وجوهرها أن يكون أفراد الأمة كتلة واحدة كالبنان يشد بعضه بعضاً

﴿ وَإِنَّ هَٰذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُونِ﴾ [المؤمنون - الآية 52]

إن من أسمى معاني الرحمة والتماسك الاجتماعي تلك الدعوة الحثيثة إلى تحقيق التكافل الشامل في مختلف جوانب الحياة. فالتكافل ينبع من جوهر الإسلام ويستند إلى الأساس الذي أرسل من أجله الرسل، وهو أن يكون الناس أمة واحدة، تتوحد في معتقداتها وعباداتها، وتترابط في مشاعرها ومواقفها. ويتجلى هذا التكافل في العناية بسد احتياجات الفقراء والضعفاء والعاجزين، وتقديم العون لهم، وتيسير أمورهم، وتلبية حاجاتهم.

قبل البدء ...

تجارة لا ينقطع ربحها ...

لما قدم النبي -صلى الله عليه وسـلم- المدينة أمر -عليه الصلاة والسلام- ببناء مسجده، وكان الموقع المختار أرضاً كانت لبني النجار، فقال النبي -صلى الله عليه وسـلم-: "يا بني النجار، ثامنوني حائطكم هذا"، يعني بيعوه علي بثمنه، فقالوا: لا والله يا رسـول الله، لا نطلب ثمنه إلا مِن الله؛ فأوقفوا أرضهم لمسـجد رسول الله -صلى الله عليه وسلم-. رواه البخاري.

هنيئا لبني النجار، فمنذ أن بُني مسجد رسول الله -صلى الله عليه وسلم- على أرضهم إلى يومنا هذا **وبنو النجار يأتيهم من الأجر مثل أجر مَن صَلَّى وتعبَّدَ لله** في تلك البقعة المباركة، وسيبقى إلى آخر الزمان.

قبل البدء ...

عوض الآخرة ...

في مقدم النبي -صلى الله عليه وسلم- للْمَدِينَةَ لم يكن بها مَاءٌ يُسْتَعْذَبُ غير بِئْرِ رُومَةَ فقال -صلى الله عليه وسلم-: "من يَشْتَرِي بِئْرَ رُومَةَ فَيَجْعَلُ فيها دَلْوَهُ مع دِلَاءِ الْمُسْلِمِينَ بِخَيْرٍ لَه منها في الْجَنَّةِ؟"، فسبق إليها السبَّاقُ دائما إلى الإنفاق، عثمان بن عفان رضوان الله عليه، فاشتراها بخمسة وثلاثين ألف درهم، ووسع حفرها، وجعلها للمسلمين يسقون منها ويشربون بلا ثمن. أخرجه البخاري معلقاً وأحمد، والترمذي، والنسائي وغيرهم. رضِي اللهُ عن عثمان ما أكثر أجرَه! وما أعظم ثوابه! **وما أسبقه إلى الإيقاف**

لقد كان الصحابة -رضي الله عنهم- يتخيرون أنفَس أموالهم وأغلاها فينخلعون منها لله تعالى **يرجون عوضها في الآخرة**

(الوقف في زمن الصحابة رضي الله عنهم – الطاهر زباني)

قبل البدء ...

أولئك السابقون ...

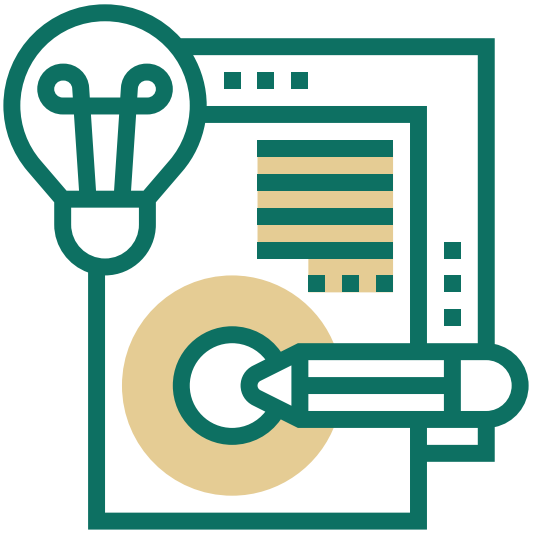
قال جابر -رضي الله عنه-: ما بقي أحد من أصحاب محمد -صلى الله عليه وسلم- **له مقدرة على الوقف إلا أوقف.**

وقـال الشـافعي -رحمه الله-: بلغني أنَّ أكثر مـن ثمانين رجلاً من أصحاب رسـول الله -صلى الله عليه وسلم- من الأنصار، تصدَّقوا **بصدقات موقوفات**

قبل البدء ...

ضع قنديلك أمامك ...

"أيكم مال وارثه أحبُّ إليه من ماله؟"، سـؤال طرحه النبي صلى الله عليه وسـلم- على الصحابة، فقالوا -رضـوان الله عليهـم-: ما منا أحد إلا ماله أحبّ إليه، فقال -عليـه الصلاة والسلام-: "**فإن ماله ما قدم**، ومال وارثه ما أخَّر" رواه البخاري.



مدخـــل إلـــى الدليـــل

- الوقف في الإسلام وأهميته
- هدف الدليل وفوائده المتوقعة
- الأصول الشرعية والأنظمة المتعلقة بالأوقاف في المملكة

الوقف في الإسلام وأهميته ..

ركيزة في بناء المجتمع

في ظـل القيـم والمبـادئ النبيلـة التي يحملهـا الإسلام، يظهر الوقف كركيزة أساسـية في بنـاء المجتمع الإسلامـي، وفي بعض الأزمـان كانت الأوقاف تغطي حيـاة الناس كلها، ففي كل المجـالات التي يحتاجها الناس توجد أوقاف أقامها أفراد المجتمع، حتى صار ذلك ثقافة وسمة للمجتمع المسلم.

مدلول واحد

اختلفـت عبـارات الفقهـاء في تعريف الوقف (تبعاً لاخـتلاف مذهبهم في الوقف مـن حيث لزومه وعدم لزومه، واشتراط القربة فيه، والجهة المالكة للعين بعد وقفها، أضف إلى ذلك اختلافهم في كيفية إنشـائه، هل هو عقد أم إسقاط ؟ وما يترتب على ذلك من اشتراط القبول أو التسليم لتمامه، وغير ذلك)

عرفت الهيئة العامة للأوقاف الوقف بأنه :

تحبيس مال متقوم وتسبيل منفعته أو ريعه لمصرف خيري أو أهلي أو لهما معها

الفرق بين الوقف والصدقة الجارية

مـن حيث الأجر والثواب، لا يوجد فرق بين الوقف والصدقة الجارية، فكلاهما يُعد عملاً مسـتمرًا يعود بالنفـع الدائم لصاحبه، إلا أن الفـرق بينهما يكمن في المفهوم الفقهـي والتكييف الشرعي. فالوقف هو حبس الأصل (مالٌ متقوم) مع تسبيل منفعته، بحيث يبقى الأصل محفوظًا ويُصرف ريعه في وجوه البر. أمـا الصدقة الجارية، فهي كل عمل خيري مسـتمر النفع، سـواء كان ذلك بوقـف أصلٍ معين أو بغيره، ولهـذا ذهـب بعض الفقهـاء إلى عدم التفريق بينهمـا، بينما يرى آخرون أن الوقـف أخصّ من الصدقة الجارية بسبب اشتراط بقاء الأصل واستمرارية نفعه

الوقف في الإسلام وأهميته ..

سمو الفكرة

أن يتنازل المسلم عما هو في ملكه ابتغاء وجه الله تعالى، ويجعل فوائده ومنافعه بشكل دائم أبدي لا رجعة فيه لفئات معينة، كالفقراء والمساكين أو طلبة العلم والعلماء أو حتى أولاده وأسرته، أو لدعم مشاريع خيرية، أو خدمات اجتماعية ،أو دينية، أو علمية، أو تنموية إلى غير ذلك من أوجه الخير

أصل شرعي

تستند فكرة الوقف إلى القيم الشرعية العظيمة، فالوقف مفخرة من مفاخر الإسلام نشأ وتطور في ظله، عبادة مندوبة ابتكرها المسلمون للتقرب إلى الله من خلال المشاركة في بناء مجتمعاتهم وإعمار الأرض، قامت على أساس شرعي متين للعطاء، والخير، والتكافل، والتراحم دلّت عليها كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وأفعال الصحابة رضي الله عنهم.

استدامة الخير

من خلال الوقف، يتيح الإسلام فرصة تحويل الخير إلى مصدر دائم للنفع، ممتد الأثر يتخطى حدود الزمن والفترة مما يحقق الاستدامة والتحول الإيجابي في المجتمع.

ركيزة التنمية المجتمعية

مثلت الأوقاف وعلى مر العصور نموذجاً أساسياً للتمويل الاجتماعي المستدام واستخدمت باستمرار في تحقيق أهداف مجتمعية من تمويل مشاريع التكافل وسد احتياج المحتاجين والقضاء على الفقر ومشاريع التعليم والرعاية الصحية فحققت التوازن والاستقرار في المجتمع وعمقت الترابط بين أفراده وأسهمت في تحقيق التنمية المستدامة ونشر روح المسؤولية الاجتماعية.

الوقف في الإسلام وأهميته ..

تاريخ ممتد

إن طبيعة الوقف الدائمة والإضافات المستجدة التي يجريها عليه الأجيال جعلت منه وله تاريخاً ممتداً، كانت الأوقاف تولد في مواجهة التحديات وتعمل على حلها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (بئر رومة، أرض المسجد النبوي الشريف..) ولقد ازداد عطاء الأوقاف على مر التاريخ عند اشتداد الأزمات والحوائج فكانت تفريجاً للكرب وسداً للحاجات وتعظيماً لأجر الواقفين والقائمين عليها.

أساس متين

لقد ساعد على فاعلية نظام الوقف في حياة المسلمين، المبادئ التي قام عليها وأهمها:

01 امتناع التصرف في أصل الوقف، وقد تحقق بهذا المبدأ حماية الوقف وعدم تعريضه لطيش المتولين عليه أو سوء نيتهم

02 ما استقر لدى الفقهاء من أن "شرط الواقف الصحيح مثل حكم الشارع" فتحققت بذلك حماية الوقف واطمئنان الواقف إلى استمرار صرف وقفه في الأغراض التي تَهُمّه ويُعنى بها

03 ولاية القضاء على الأوقاف، فتحققت بذلك حماية الوقف من تدخل السلطات الإدارية.

04 إشراف جهات متخصصة على أعمال النظار والقيام بالنظارة على الأوقاف التي لا ناظر لها وتتمثل في الهيئة العامة للأوقاف

أهميـــة الـــوقـــف

- ثالث ثلاثة أعمال لا تنقطع بالوفاة
- سنة إسلامية لم تسبق أمة الإسلام إليها أمة من الأمم
- ضمـان بقاء الصدقة للواقـف والموقوف عليه، وحفظ عين الصدقة من التصرف فيها ببيع أو هبة أو نحوها، ومع تقادم الزمن تزداد نفاسـة العين، ويرتفع ثمنها في الغالب إذا أحسـن ناظر الوقف إدارتها، فيكثر ريعها، ويعظم نفعها.
- مخزون استراتيجي للأمة في الأزمات والطوارئ،
- تربية للمجتمع على القيام بأكثر حاجاته، وتحقيق كفايته من العيش الكريم
- التنميـة الاقتصاديـة والاجتماعية للمجتمعـات الإسلامية وفتح المجال لتطبيـق قيمة التكافل بين المسلمين واقعًا عمليًا
- إن العالـم اليـوم مهووس بهاجس الأمن الغذائي، والنماء الاقتصـادي، ويبحث في كيفية القضاء على الفقر والبطالة، ولا يجد حلولا عملية لذلك، والوقف يحقق ذلك بأيسر الطرق
- تسـاهم الأوقاف في تحقيق الاسـتدامة المالية والاقتصادية لكثير من الجهات والمؤسسات خاصة القطاع الثالث الخيري .
- منافـع الوقف على الفـرد والجماعة، وعلى الواقـف والموقوف عليه لا تكاد تحصى مـن كثرتها؛ ولذا استحق أن يكون أفضل الصدقات وأنفعها

هدف الدليل وفوائده المتوقعة

يهدف الدليل إلى توفير إرشادات شاملة وعصرية للواقفين في المملكة العربية السعودية، مع التأكيد على الأسس الشرعية والنظامية ومعالجة التحديات والمشكلات التي قد تواجههم.

- يعتبر أداة حيوية لتأسيس وإدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية.
- يمثل منهجاً شاملاً يسهم في توجيه الواقفين خطوة بخطوة نحو تحقيق أهدافهم في تأسيس وإدارة الأوقاف بطريقة مستدامة ومؤثرة.
- يوفر إرشادات عملية مبنية على الأسس العلمية والخبرات العملية في مجال الأوقاف.
- يساهم في تعزيز الوعي والمعرفة بالأسس والقوانين المحددة لإدارة الأوقاف بطريقة سليمة وفعّالة.
- يقدم الإرشادات اللازمة للتغلب على التحديات والعثرات التي قد تواجه الواقفين في رحلتهم.
- يوفر للواقفين فرصة الاستفادة من أفضل الممارسات والخبرات في مجال تأسيس وإدارة الأوقاف.
- يساهم في رفع مستوى الجودة والكفاءة في أداء الأوقاف وتحقيق أثرها المجتمعي والشرعي.
- يحفز الواقفين على اعتماد أفضل الممارسات والخبرات المتاحة في مجال تأسيس وإدارة الأوقاف.
- يعزز الجودة والكفاءة في إنشاء وإدارة الأوقاف بهدف تحقيق الأثر المجتمعي والمقصد الشرعي.
- يساهم في استدامة الوقف وتحقيق أهدافه وفق مقصد الواقف .

المستهدفون بالدليل:

الراغبون في تأسيس إدارة وتشغيل وتنمية وقف سواء كانوا أفراداً أو مجموعة أو مؤسسات

قواعد التعامل مع الدليل:

- الدليل مرجعية استرشادية ولا يمثل وثيقة نظامية إلزامية
- يتيح الدليل إرشادات عامة وشاملة حول تأسيس وإدارة الأوقاف، مما يسمح للمستخدمين باستخدامه بحسب احتياجاتهم الفردية وظروف وقفهم الخاصة.
- على المستخدمين التعامل مع الدليل بمرونة واحترافية، مع الاستفادة من الخبرات الشخصية والتوجهات المقدمة فيه.
- يمكن للمستخدمين تبادل الخبرات والمعرفة مع المستخدمين الآخرين، مما يتيح لهم الاستفادة بشكل أكبر من التجارب المتنوعة وتحقيق أهدافهم بشكل أكثر فاعلية.
- الأنظمة والقرارات المرتبطة بالأوقاف والواردة في الدليل بتحديثها الأخير عند إعداد الدليل ويلزم المستخدمين متابعة تحديثاتها باستمرار من مصدرها لدى جهات الاختصاص

مصطلحات الدليل:

01

المرحلة

عمليات وأنشطة متعلقة بالفترة المحددة من رحلة الوقف.

02

الأركان

الأشخاص أو الجهات الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ الأعمال والعمليات في هذه المرحلة.

03

المهام

الأعمال والمهام الأساسية التي يجب إنجازها لإتمام المرحلة.

04

المساندون

الأفراد أو الجهات التي تقوم بتنفيذ الأنشطة الداعمة والمساندة لأركان المرحلة.

الأصول الشرعية المتعلقة بالأوقاف

الأصـــل الأول : مشـــروعيـــة الـوقـــف

القاعدة : تأسســت مفاهيم الوقف في الإسلام على **أســس دينية قوية** من القرآن الكريم والســنة النبوية، وقد اتفق العلماء على مشروعية الوقف، حيث جاء في قوله تعالى في ســورة البقرة: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِّائَةُ حَبَّةٍ ۗ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: 261]. تعكس هذه الآية أهمية تصريف الأموال في سبيل الله، وأن الله يضاعف أجر الأعمال الصالحة لمن يشاء.

وفي الســنة النبويــة، ورد عــن النبي صلى الله عليه وســلم في الحديث الــذي رواه أبو هريرة وأخرجه مســلم قوله : **"إذا مات الإنســان انقطع عنــه عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علــم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له"**، ممــا يؤكد على الأثر الدائم للأعمال الخيرية والعلمية بعد ممات الإنسان.

وتوجيه الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم لعمر عندما قال رضي الله عنه : أصبت أرضاً لم أصب مالاً قط أنفس منه، فكيف تأمرني به؟ قال: **" إن شــئت حبســت أصلها وتصدقت بها"** فتصدق عمر، وعمل على أن لا يباع أصلها، ولا يوهب، ولا يورث. في الفقــراء، والقربى، والرقاب، وفي ســبيل الله، والضعيف، وابن الســبيل، لا جناح على من وليها أن يــأكل منها بالمعروف أو يطعم صديقاً غير متمولٍ فيه.) رواه عبدالله بن عمر وصححه البخاري ومسلم

وقال ابن حجر - رحمه الله: **(وحديث عمر هذا أصل في مشروعية الوقف)** فتح الباري 392/5

الأصـــل الثـــاني : أركـــان الـوقـــف

القاعدة : اختلاف العلماء في الأركان **شــكلي** ورأي الجمهور على أن أركان الوقف أربعة (الواقف ، الأصل الموقوف، الموقوف عليهم ، صيغة الوقف

الأصـــل الثالـــث : توثيـــق الـوقـــف

القاعدة : توثيـق المعـاملات المالية والحقوق والذمم مطلب شــرعي

توثيـق المعـاملات الماليــة يســاهم في حفـظ الوقــف من التعــدي والإضـرار بـه .

أنواع التوثيق ثلاثة : للتوثيق صوراً وأشــكالاً متعددة منها الكتــابة والإشــهاد والإقـرار وقـد تضمـن نظـام الإثبـات جميـع أشــكال وصور التوثيـق

قضايا مرتبطة بتوثيق الوقف

انعقاد الوقف وثبوته، أدلة مشروعية التوثيق، جهة التوثيق، لزوم الوقف

01	02	03	04
انعقاد الوقف وثبوته	أدلة مشروعية التوثيق	جهة التوثيق	لزوم الوقف

القضية الأولى : انعقاد الوقف وثبوته

قاعدة : يصح الوقفُ بكل صيغة تدل عليه، لفظاً، أو كتابة، أو إشارة مفهومة ممن يعجز عن البيان باللفظ، وإذا كان الإيقاف بالفعل؛ اشتُرط لانعقاده القرينة المرجِّحة.

القضية الثانية : أدلة مشروعية توثيق الوقف

قاعدة : أصل مشروعية توثيق الأوقاف يعود إلى أصل مشروعية التوثيق في الفقه الإسلامي

توثيق الوقف باعتبار ما فيه من متعلقات (حق الموقوف عليهم ، قربى الواقف) قياساً على توثيق الدين (آية الدين سورة البقرة - 282)

يصح الوقفُ بكل صيغة تدل عليه، لفظا، أو كتابة، أو إشارة مفهومة ممن يعجز عن البيان باللفظ، وإذا كان الإيقاف بالفعل؛ اشتُرط لانعقاده القرينة المرجِّحة.

أقدم وثيقة لوقف كما ورد في النصوص وفي عدة روايات بأنها تعود لعمر بن الخطاب رضي الله عنه وتؤكد بأنه تصدق بأرض بخيبر وأوصى بها (للفقراء والقربى والرقاب وفي سبيل الله وللضيف وابن السبيل، محدداً أنه لا يمكن بيعها أو وهبها أو ورثها، ويجوز لمن وليها أن يأكل من ثمارها بالمعروف) وتعتبر هذه الوثيقة شاهدة على تطبيق مبادئ وقواعد توثيق الوقف في الإسلام.

قضايا مرتبطة بتوثيق الوقف

القضيـــة الثالثـــة : جهـــة التـوثيـــق

قاعدة 1 : توثيق الوقف يبدأ بين الواقف وربه ، ويكتمل بتوثيقه لدى جهات التوثيق

قاعدة 2 : توثيق الوقف بالطرق الرســـمية يكــون من خلال إثبـــات الوقف لــدى الجهـــات العدلية ثم تســـجيله لدى الهيئــة العامــة للأوقــاف

القضيـــة الرابعــة :لــزوم الوقــف وعلاقتــه بحكــم الحاكــم

قاعدة : الوقف يلزم بمجرد إقامته ولا يجوز بيعه أو هبته أو وراثته.

وهذا رأي جمهور أهل العلم

إضـــاءة 1

يجري توثيق الأوقاف في المملكة العربية السعودية على الأصول الشرعية العامة وجهة الاختصاص هي

- كتابة العدل في الاثبات والتوثيق المجرد وفقاً لنظام التوثيق ولائحته التنفيذية
- محكمة الأحوال الشخصية في حالة وجود نزاع (وفقاً للمادة 33 من نظام المرافعات الشرعية)

ينظر في اللوائح التنفيذية لنظام المرافعـات البـاب الرابع عشر (المادة: 246)

إضـــاءة 2

يمكن للواقف الاســتفادة من المعيار الشرعي للوقف والصادر عن هيئة المحاسـبة والمراجعة للمؤسسـات المالية الإسلامية (أيوفي)

يهـدف المعيـار إلى بيـان الأحكام الشرعيـة للوقف والتي تشـكل مرتكـزاً للتطبيقـات العمليـة للوقف ودور المؤسسات في النظارة على الوقف وإدارته وتثميره

المعيـار الشرعـي للوقـف

الأنظمة والقرارات المتعلقة بالأوقاف في المملكة

يجمع هذا القسم الأنظمة والقرارات المتعلقة بالأوقاف في المملكة لتكون مرجعية استرشادية وتضمنت الأنظمة السارية والأنظمة الملغاة ، ووضعت الأنظمة الملغاة بهدف أن يكون لدى القارئ معرفة صحيحة بما ألغي من أنظمة وقرارات حتى لا يُشكل عليه لو قرأها أو أحاله أحد عليها دون معرفة

تعريف الوقف وأحكامه

- نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/11 وتاريخ 26/ 2/ 1437هـ (المادة الأولى)
- لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية (الجزء الأول)

تسجيل الأوقاف وحصرها

- نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 72 بتاريخ 25/ 02/ 1437 (المادة الخامسة)
- نظام مجلس الأوقاف الأعلى (المادة الثالثة)

إدارة الوقف النظارة على الوقف

نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 72 بتاريخ 25/ 02/ 1437 :

- المادة الأولى: الناظر - النظارة
- المادة الثالثة والرابعة والخامسة : تنظيم الهيئة للأوقاف، دور الهيئة ومسؤوليتها تجاه الأوقاف، مهام الهيئة
- المادة السابعة: المجلس الأعلى للأوقاف مهامه وصلاحياته
- المادة الرابعة عشرة : أتعاب الهيئة نظير إدارتها للأوقاف التي لها ناظر غيرها
- المادة الثامنة عشرة: مسؤوليات الهيئة في التنظيم والإشراف المالي للأوقاف
- المادة الثالثة والعشرين: التزام الهيئة بشروط الواقفين
- المادة الرابعة والعشرين: تعارض مصالح أعضاء المجلس وموظفي الهيئة

نظام المجلس الأعلى للأوقاف .(ملغي بصدور نظام الهيئة العامة للأوقاف وفق المادة 25)

- المواد : الثانية ، الثالثة ، الرابعة، الخامسة ، السادسة، مهام وأدوار المجلس واختصاصاته
- المادة السابعة : اجتماعات المجلس وقراراته
- المادة الخامسة عشرة: تعيين أعضاء المجلس

لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية

- الجزء الأول : الحصر والتمحيص والتسجيل

نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم

- المواد: العاشرة ، الثانية عشرة ، الثانية والعشرون الثلاثون ، الحادية والثلاثون: إدارة الأوقاف الأهلية التي يوكل للهيئة نظارتها، ونظارة الأوقاف الأهلية التي لا ناظر لها وما يتعلق بذلك من أحكام

نظام المحاماة

- المادة الثامنة عشرة: جواز الترافع عن الغير فيما عدا المحامون للموصي والقيم وناظر الوقف

الأنظمة والقرارات المتعلقة بالأوقاف في المملكة

استثمار الأوقـاف

- نظام الهيئة العامة للأوقاف(المادة الخامسة عشرة) – استثمـــار الهيئة للأوقاف التي تكون ناظرة عليها، ونسب استقطاعات الاستثمار
- نظام المجلس الأعلى للأوقـاف (المادة الثالثـة والمادة الخامسة) اختصـاص المجلس بالإشراف على الأوقاف الخيرية ووضع قواعد إدارتها وخطة استثمارها وتنميتها، واختصاص المجلس باعتماد المشروعات المقترح تنفيذها من أموال الأوقاف وتحدد صلاحيات المجلس الفرعي.(ملغي بصدور نظام الهيئة العامة للأوقاف وفق المادة 25)

بيع ونقـل أعيان الوقف والأذونات عليها

- نظـام الهيئـة العامـة للأوقـاف (المـادة الخامسـة) صلاحيات الهيئـة في الموافقة على طلبـات إنشاء الأوقاف العامـة والمشتركة وإصدار الأذونات لها
- نظام المجلس الأعلى للأوقـاف (المـادة الثالثة) اختصاص المجلـس بالنظر في طلبـات استبدال الأوقاف الخيرية وفق ما تقتضيه المصلحة ، وصلاحيات المجلس الفرعي بدراسة طلبات الاستبدال المتعلقة بالأوقاف الخيرية .(ملغي بصدور نظام الهيئة العامة للأوقاف وفق المادة 25)
- لائحة تنظيـم الأوقاف الخـيرية (الجزء الأول الفقرة 5) استبـدال أعيـان الأوقـاف ضعيفة الغلة أو التي ليس لها غلة
- نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم (المواد الحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة) صلاحيات الهيئة والناظر في القسمة والإحياء والإعمار ، وضوابط الاستبدال والبيع
- نظام المرافعات الشرعية (المادة مائتين وثلاثة وعشرون الفقرة 1 و 2،) ضوابط بيع واستبدال ونقل الوقف العام و الأهلي من قبل الناظر والحصول على إذن المحكمة
- نظام المرافعات الشرعية (المادة مائتين وأربعة وعشرون) ضوابط التصرف للقاصر من الولي والحصول على إذن المحكمة
- نظام الطرق والمباني (المادة الحادية والثلاثون الفقرة ج / 1، 2، 3) ضوابط الهدم والبناء في الأوقاف الأهلية والخيرية والمشتركة والعامة
- التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل المجلد الثاني الصفحات من 137 – 1154) ضبط مبايعة وتحكير واستبدال وبيع عقارات الأوقاف الخيرية والأهلية والمشتركة بحالاتها المختلفة واختصاصات الوزارة والمحكمة في كل منها.
- التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل المجلد الخامس الصفحات 548- 549 – 560 – 561 والتي تضبط تمييز الأحكام الصادرة بالإذن للنظار والأوصياء ببيع الأوقاف أو جزء منها.
- التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل المجلد الخامس الصفحات 557 – 558 – 559 أحكام الإقراض للبناء على الأراضي الموقوفة ورهن ما أقيم على الأراضي الموقوفة
- التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل المجلد الخامس الصفحات 583- 584 أحكام في ضبط مبايعات الأوقاف.

الأنظمة والقرارات المتعلقة بالأوقاف في المملكة

عوائد الأوقاف ومصارفها

- نظام الهيئة العامة للأوقاف(المادة الخامسة- المادة السادسة عشرة) مهام الهيئة في تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون ناظرة عليها أو مديرة لها وإنفاقها بما يحقق شرط الواقف، وتنظيم وضبط حسابات هذه الأوقاف.
- نظام المجلس الأعلى للأوقاف (المادة الثالثة – المادة السادسة) مسؤولية المجلس في الاشراف على الأوقاف الخيرية وصرف عوائدها وإيراداتها بما يتوافق مع شروط الواقفين، وصلاحياته في تنظيم وضبط الإيرادات والمخصصات ومراجعة الحسابات.(ملغي بصدور نظام الهيئة العامة للأوقاف وفق المادة 25)
- نظام المرافعات الشرعية (المادة السادسة والعشرون بعد المئتين) ضبط صرف قيمة العقار الوقفي
- تنظيم حماية المستهلك (المادة الرابعة عشرة- المادة الثامنة عشرة) تنظيم وضبط قبول الهبات والأوقاف للجمعيات.
- أنظمة كل من الجهات: المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، المؤسسة العامة للتقاعد، هيئة الهلال الأحمر، مجلس التعليم العالي معهد الإدارة، الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، الهيئة العامة للغذاء والدواء، مركز الدراسات والبحوث، صندوق تنمية الموارد البشرية، الجمعيات التعاونية، اللائحة الأساسية لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية ، تضمن أنظمة هذه الجهات مواد قبول الهبات والتبرعات والأوقاف وتضبط الصلاحيات وتحدده في كل جهة

الاختصاصات القضائية

- نظام الهيئة العامة للأوقاف (المادة الخامسة والعشرون الفقرة الأولى والثانية) يحل نظام الهيئة العامة للأوقاف محل نظام مجلس الأوقاف الأعلى الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/35) وتاريخ 18 /7 /1386هـ، ويعمل به بعد تسعين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.وتسري على الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها ؛ الأحكام الواردة في هذا النظام استثناءً من حكم المادة (الثالثة والعشرين بعد المائتين) من نظام المرافعات الشرعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/1) وتاريخ 22 /1 /1435هـ.
- نظام المرافعات الشرعية (المادة الثالثة والثلاثون- المادة الخامسة والثمانون بعد المائة- المادة الثالثة والعشرون والسادسة والعشرون بعد المائتين) اختصاص محاكم الأحوال الشخصية بالنظر في قضايا إثبات الوقف، وإثبات، وتعيين الأولياء ،والنظار، وضبط استئناف أحكام محاكم الدرجة الأولى إذا كان المحكوم عليه ناظر وقف أو ولياً أو وصياً، وضبط بيع أو استبدال الوقف العام والأهلي بإذن المحكمة ووجوب تدقيق جميع الأذونات من محكمة الاستئناف، وضبط إفراغ الأوقاف المنزوعة الملكية.
- نظام تركيز مسؤوليات القضاء الشرعي (المادة الخامسة عشرة، المادة الخامسة والتسعون) ضبط تدقيق الأحكام الشرعية المعروضة على رئاسة القضاة والمتعلقة بالحكم على ناظر الوقف والأولياء والأوصياء.
- نظام القضاء (المادة الرابعة والسبعون) استثناء توثيق عقود وضبط إقرارات الأوقاف من صلاحيات كتابات العدل.
- التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل المجلد الثاني (الصفحة140- 141) واجب قاضي الجهة بالنظر في الوجه الشرعي لطلب ناظر الوقف أو الولي أو الوصي ببيع العقار الذي تحت نظارته.
- التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل المجلد الخامس (الصفحة 68- 69، 140- 141، 547) المتضمن الإجراءات الواجب اتخاذها عند بيع وشراء العقارات للأوقاف والقصر ، وصلاحيات تسجيل وقفية المساجد أرضاً وبناء ، وأحكام ضبط الأوقاف التي حبسها أصحابها على التعليم ومدارس العلم.

وقف الأجنبي

- نظام المرافعات الشرعية (المادة الثانية والعشرون بعد المائتين، المادة الخامسة) شروط تسجيل وقفية عقار مملوك لغير سعودي، وضبط انتفاع غير السعودية من ريع عقار موقوف.
- التصنيف الموضوعي لتعاميم الوزارة المجلد الخامس (الصفحة 571- 572) ضبط ما أوقفه بعض الرعايا غير السعوديين من أوقاف خيرية وذرية.

الأنظمة والقرارات المتعلقة بالأوقاف في المملكة

نظام الهيئة العامة للأوقاف

نظام المجلس الأعلى للأوقاف - ص195

نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم

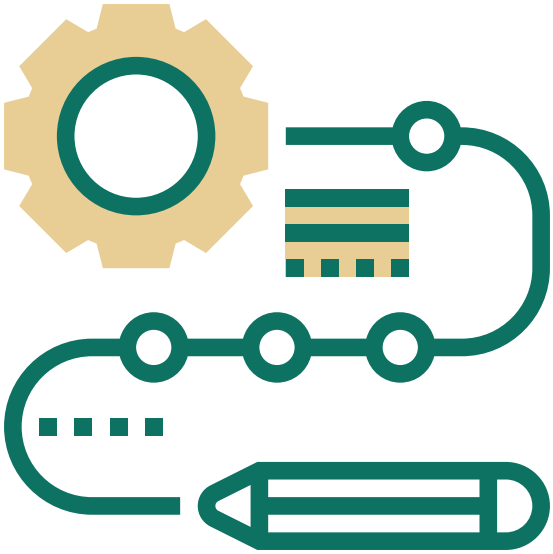
نظام المحاماة

نظام المرافعات الشرعية

نظام تركيز مسؤوليات القضاء الشرعي

نظام القضاء

التصنيف الموضوعي لتعاميم وزارة العدل



رحلـــة الوقـــف

الرحلة الممتدة إلى ما شاء الله أن تستمر

(الأصل في الوقف الاستدامة والبقاء)

رحلـــة الوقـــف

النيـة والتخطيـط (حوكمـة الوقف)

توثيق الوقف وتسجيله

البناء المؤسسي للوقف (حوكمة الوقف)

تشغيل وإدارة الوقف وتحقيق شرط الواقف

تنمية الوقف واستدامته

01

النية والتخطيط

- النية في إنشاء الوقف (لماذا أوقف)
- أهداف الوقف (ما هدفي من الوقف)
- تحديد نطاق الوقف ونوعه
- النظر في الحاجات المجتمعية لتحديد المصارف

رحلة الوقف

المرحلة الاولى

النية / الفكرة / المعطيات

الأركان

01 الواقف

مساندون

01	02	03
مستشارون	مشايخ وعلماء	خبراء وأصحاب تجارب

المهام

- إخلاص النية وعقدها
- وضوح الفكرة والتحقق من مشروعيتها وصحتها
- تحديد الهدف / الأهداف
- تحديد نطاق الوقف (نوعه، مجالاته، إمكانية نموه ، زمن البدء)
- تحديد مصارفه وفق الاحتياجات المجتمعية
- التحقق من توفر المتطلبات النظامية والقانونية وإمكانية إنشائه

1.1وضوح النية في إنشاء الوقف (لماذا أوقف)

قال تعالى في اشتراط الإخلاص في الأعمال

﴿فمن كان يرجو لقاء ربه فليعمل عملاً صالحاً ولا يشرك بعبادة ربه أحداً ﴾ [الكهف 110]

يقـول ﷺ: (إنمـا الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى) رواه عمر بن الخطـاب وأخرجه البخاري - فمدار الأعمال الصالحة والعبادات على النية، والقبول والتوفيق أصله النية.

المهمة

أن تكون نية الواقف خالصة لله سبحانه بعيدة عن أي مصالح أو منافع دنيوية

01 إرشادات

- الدعاء وسؤال الله التوفيق والإخلاص
- المعرفة والعلم : قراءة الآيات وسماع الدروس في الإخلاص وأنه لا قبول للعمل دون إخلاص
- توجيه النفس وتدريبها أن يكون الهدف الأسمى من وراء الوقف فكراً وسلوكاً وتوجهاً هو الله تعالى فقط
- دفع الرياء بكتم النية
- دفع وساوس الشيطان في إشراك غير الله وفق تبعات بذل المال (الشيطان يعدكم الفقر)

أمثلة على انحراف النية

حب السـمعة وثناء الناس وشـكرهم، الوجاهة الاجتماعية ، حرمان الذرية ومعاقبتهم، الاستثمار والصرف من الريع، التردد والتفكير السلبي

02 إضاءة معرفية

- النية أساس صلاح وقبول الوقف، ولكن لا ينعقد الوقف بمجرد نية لا يصاحبها قول أو فعل

1.2 وضوح الفكرة (ماذا أوقف)

المهمة

وضوح فكرة الوقف لدى الواقف وما يوقفه والوعي والمعرفة التامة بالأحكام الأساسية المرتبطة بالوقف

01 إرشادات

- الإنفاق والعطاء مرهون بالقدرة (لينفق ذو سعة من سعته)
- يجب أن يكون الوقف منطلقاً من رغبة صاحب المال نفسه وأن يقوم بتخصيصه بنفسه.
- لابد أن يكون الموقوف تحت تصرف الواقف ويملكه
- يجب أن يكون الموقوف مباحاً وليس محرماً ويجوز الانتفاع به
- يجب أن يكون الموقوف معلوماً ومحدداً فلا يوقف غير المعلوم أو غير المحدد.
- يصح وقف النقود بغرض الاستثمار أو الإقراض
- أنواع الوقف: الوقف العام أو الخيري - الوقف الخاص- الوقف المشترك) فالوقف العام أو الخيري هو الوقف على غير معين، بل في أوجه الخير والبر العامة سواء فئات كالمساكين واليتامى والعلماء .. الخ أو مجالات كالتعليم أو العلاج وغيره الوقف الخاص هو الوقف على شخص أو أشخاص معينين كالذرية وأما إذا تضمن شرط الواقف الصرف على جهات مركبة من هذين الصنفين فهو الوقف المشترك وقد يحدد الواقف المستفيد بعينه وليس من ذريته ويسمى الوقف الأهلي، وقد فصّلت الهيئة العامة للأوقاف أنواع الوقف في الدليل الاسترشادي الشامل لأنواع الوقف
- تتنوع الأصول التي يمكن وقفها وقد تكون المنفعة بعين الوقف كوقف مدرسة أو مشفى أو بئر أو قد يكون الانتفاع من ريعه كأن يكون عقارا ينتفع بعوائد إيجاره.
- استدامة الأصل الموقوف: ينبغي على الواقف تحري الوقف المستدام ومما يعينه على ذلك: اختيار أصول عمرها الافتراضي طويل (عقار ، بيت، مؤسسة عمرها أطول من سيارة أو آلة ينقص عمرها بالاستهلاك وتتلف، وضع آلية لصيانة الوقف، الاستثمار والإحلال بوضع نسبة من الريع للاستثمار لصالح الوقف، التوثيق الشرعي الصحيح للوقف. اختيار نظار أكفاء. اختيار أصول تسهل إدارتها، وضع نظام مناسب للنظارة.

1.2 وضوح الفكرة (ماذا أوقف)

المهمة

وضوح فكرة الوقف لدى الواقف وما يوقفه والوعي والمعرفة التامة بالأحكام الأساسية المرتبطة بالوقف

02 إضاءة معرفية

- يثبت الوقف بمجرد القول أو ما يدل عليه كالكتابة أو ما يقوم مقامهما عرفاً
- الوقف عقد لازم يزول به ملك الواقف عما أوقفه ويصبح في ملك الله تعالى
- ليس للواقف أن يتراجع عن الوقف بعد إثباته لأن الوقف يلزم حال ثبوته
- الأصل في الوقف أن يكون مؤبداً
- مـن القواعد الشرعية قاعدة العوراض، وفي ذلك يقول الشـيخ ابـن عثيمين رحمه الله : " قد يعرض للمفضول ما يجعله أفضل من الفاضل مثاله : قراءة القرآن من أفضل الذكر والقرآن أفضل الذكر فلو كان رجل يقرأ وسمع المؤذن يؤذن فهل الأفضل أن يسـتمر في قراءته أو أن يجيب المؤذن ؟ هنا نقول الأفضل أن يجيب المؤذن وإن كان القرآن أفضل من الذكر لكن الذكر في مكانه أفضل من قراءة القرآن لأن قراءة القرآن غير مقيد بوقت متى شئت فاقرأ لكن إجابة المأذن مربوطة بالمؤذن" وعليه قد يكون وقف كتاب أو حافلة أو سرير طبي لمؤسسة تحتاج لذلك خير من وقف عقار لا يُحتاج إليه

1.3 وضع أهداف للوقف (هدفي من الوقف)

المهمة

تحديد الهدف من الوقف ومصارفه بوضوح لتتحقق ثمرة الوقف

01 إرشادات

- على الواقف أن يحدد الغرض الرئيسي لتأسيس الوقف. هل هو للبر العام أم لذريته أم كلاهما، هل هو لدعم التعليم؟ لمساعدة الفقراء؟ لتعزيز الصحة والرعاية الطبية؟ ... الخ يجب أن يكون الهدف محددًا وواضحًا.
- قبل إنشاء الوقف، ينبغي على الواقف أن يقوم بالبحث والتحليل لتحديد المجالات التي تحتاج إلى الدعم والتحسين في المجتمع أو في عائلته وذريته والتي سينشئ لها وقفه.
- الاستشارة من استفراغ الجهد الموصى به للحصول على آراء واقتراحات من الخبراء في المجالات المختارة للوقف، وكذلك من المستفيدين المحتملين.
- استحضار أن الوقف سيدوم لعصور متعاقبة قد تختلف احتياجاتها وظروفها عن الظروف والاحتياجات التي يدركها الواقف في زمنه.
- الحرص على ألا يتسبب الوقف في نزاعات بين الذرية (في الوقف الذري والمشترك)
- استحضار المستقبل وتحديد الاحتياطات اللازمة (ما الذي يحدث إن تغيرت الأنظمة؟ ما الذي يلزم إن انقطع أو تغير ظرف المستفيدين أو عددهم قل أو كثر أو تغيرت الاحتياجات)
- النظر في مرتبة مقاصد الأعمال وأبوابها وفقاً لما جاء في الكتاب والسنة فالمقاصد والأعمال المقدمة على غيرها أفضل وأولى.

02 إضاءة معرفية

- لا يصح الوقف على بعض الأولاد دون البعض
- يصح الوقف بالصفة كالمحتاج أو المريض أو طالب العلم من الذرية
- لا يجوز الوقف على محرم أو شبهة
- يجوز للواقف أن يجعل نفسه من الموقوف عليهم على أن يوضح مآلها بعد وفاته.

1.4 تحديـد نطـاق الوقف ونوعـه والمجـالات المحتملة لنموه واستثماره وفرص استدامته

المهمة

تحديـد نطـاق عمل الوقف وتحديـد مجال تركيزه الرئيسي والتدخلات الضرورية والأنشـطة الفعّالـة التي يمكن أن يقوم بها الوقف لتحقيق أهدافه

01 إرشادات

- مـن المهم تحديد المنطقة الجغرافية التي يخدمها الوقف. (تأسـيس وقف محدد لمنطقة جغرافية مدينة – منطقة - محلي يخدم المجتمع السعودي أم وقف عالمي يغطي عدة دول)
- تحديد نوع الوقف (وقف للتعليم، الرعاية الصحية، دعم الفقراء، تطوير المجتمع، أو غرض آخر)
- تحديد المجالات التي تتناسب مع نوع الوقف (مثلاً إذا كان الوقف يهدف إلى دعم التعليم، فيمكن أن يكون بناء مدارس جديدة، أو توفير منح دراسـية، أو تطوير برامج تعليمية إضافية) هذا يسـاعد في تحديد التدخلات الضرورية والمشاريع الفعّالة التي يمكن أن يقوم بها الوقف لتحقيق أقصى فائدة للمجتمع.
- تحديد الشـكل النظامي للوقف: (مؤسسـة ، عقار ، شركة، حساب بنكي ، أسـهم ، أرض ، مصنع ، إلخ) وتحديد الجهات الحكومية ذات العلاقة به والمرخصة له
- استكشـاف الفـرص لاسـتثمار الأموال التي يتـم جمعها من الوقف بطرق تسـهم في تحقيق الأهـداف المحددة، هذه المهمة تضمن استمرارية الوقف وقدرته على تحقيق الأهداف على المدى الطويل
- الصلاحيات والتواريخ اللازم ذكرها، بداية ونهاية بشكل واضح.
- تحديد كل من له علاقة بالوقف (الجهات الحكومية المرخصة ، المحكمة ، القاضي ، الناظر ، المستفيدون من مصارف الوقف)

02 إضاءة معرفية

- توسـعت في السـنوات الأخيرة مفاهيم المنافع المتقوّمة من المال خاصة بعد التوسـع الكبير في أسواق المال وفرص الاسـتثمار فيه ، وغيره من المنافع المعنوية كالعلم وحقوق الملكية ، وتوسـع معها مفهوم الوقف وما يمكن أن يوقف وهو وقف المنافع والحقوق
- للأوقاف شـخصية اعتبارية يسـجل الوقف بها، وينبغي أن تسجل الأوقاف في السجلات بصفتها الوقفية وتضبط حدود وصلاحيات الناظر وأن يقيد أصل الوقف أو عينه بالقيود الشرعية المعروفة.

1.5 النظر في الحاجات المجتمعية لتحديد المصارف

المهمة

اختيـار المصـارف التي تمثل احتياجـاً مجتمعياً ملحاً وذلك لتحقيق الأثر المرجو للوقف في حل مشـكلات المجتمع وتحقيق المعنى العميق للتكافل

01 إرشادات

- الاطلاع على خطـة التنمية الوطنية ومعرفة محاور التركيز والفجوات الرئيسـية والتي تمثـل احتياجاً للمجتمع (فجوات كميـة: ارتفاع الطلب وانخفاض العـرض مثل خلق فرص العمل ودعم الصناعة والابتكار ، فجوات نوعية: يوجد تكافؤ في العـرض والطلـب، ولكن جودة النتائج تكون ضعيفة مثل الصحة والتعليـم ، فجوات تخصصية: طلب منخفض وعرض منخفض، ولكنها هامة وحيوية مثل البيئة المناخية والحفاظ على التراث)
- تحديد أسـلوب التـأثير المجتمعي المناسـب الذي يختاره الواقف بحسـب نوع الوقـف وإمكانياته وأهدافـه : (الرعاية المباشرة، ابتكار الحلول، تنمية القدرات، تحسين منظومة)
- الاطلاع على الدراسات والتقارير والاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا الجانب.
- دراسة أولية للأشخاص الذين يعانون من المشكلة التي سيحلها الوقف ومعرفة مرئياتهم واحتياجهم .
- الاطلاع على نماذج وممارسات :(أنسب الممارسات، أنجح الممارسات، الممارسات الناشئة والجديدة)
- مواءمة القدرات والإمكانيات مع التدخلات التي يختارها الواقف لوقفه والتأكد من واقعيتها وجدواها
- وضـع إطار معاييـر وأدوات لقياس أثر وجدوى التدخل الذي سـيحققه الوقف في تلبية احتياجـات التنمية المجتمعية والمساهمة في حل مشكلاتها

02 إضاءة معرفية

- (للقطـاع الوقفي مسـاهمات عظيمة في مجالات ذات ارتباط مباشر وغير مبـاشر برؤية المملكة 2030 تصل إلى 74 مليار ريال إنفاق سنوي)
- معايير تحليل الاحتياج التي يمكن للواقف التركيز والاطلاع عليها: عوامل الطلب وتشـمل مدى اتسـاع الاحتياج (أي عدد ونسبة المتأثرين أو المحتاجين من أفراد المجتمع) ، وعمق الاحتياج (مستوى وأثر هذا الاحتياج) وضرورة الاحتياج (أي مدى أساسـيته) كما تشـمل المعاييـر عوامل العرض (حجم الإنفاق ، حجم جهد الأوقـاف أي هل هو مجال رئيسي أو ثانوي لديها، الاستدامة)

1.6التعـرف على الأحـكام التنظيمية والضوابـط التي تنظم عمل الأوقاف والتزامات الوقف تجاهها

المهمة

التعرف على القوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بتأسـيس، وتشـغيل الوقف ،وتقديم الأموال ،وإدارتها. ومسـؤولية الوقف تجاهها

01 إرشادات

- البحث والاطلاع على القوانين واللوائح التنظيمية المحددة التي تنظم تأسيس وتشغيل الوقف وأنظمة الجهة المشرفة على القطـاع الوقفـي (الهيئة العامـة للأوقاف) وإجراءات التسـجيل والتوثيـق والأنظمة الملزمة وذلـك من مصدرها المعتمد والمحدث.
- استشـارة محامي مختص في الشـؤون القانونية للوقـف للحصول على نصائح وتوجيهات حول القـوانين واللوائح ذات الصلة والمرتبطة بنشاط وهدف الوقف.
- التأكد من فهم جميع التفاصيل القانونية والتزامات الوقف والمسائل القانونية المتعلقة بتقديم الأموال وإدارتها بشكل صحيح.
- التأكد من القدرة على الالتزام بجميع الإجراءات اللازمة للتوثيق وتقديم التقارير المطلوبة وفقًا للقوانين واللوائح
- مناقشة ومشاركة الوعي بالأنظمة والالتزامات مع الأطراف المعنية بالوقف والمسؤوليات التي تفرضها

02 إضاءة معرفية

- الهيئة العامة للأوقاف هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ، ترتبط برئيس مجلس الوزراء ومقرها الرياض وهي الجهة المخولة بالإشراف على الأوقاف وتنظيمها وضبطها والرقابة عليها.
- نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/ 11) بتاريخ 26 / 2 / 1437 ، وما تصدره الهيئة العامة للأوقاف من لوائح هي المرجعية المعتمدة لشـؤون الأوقاف في المملكة والجهات المعنية بالنظام هي الجهات التي لها علاقة مباشرة مسـتمرة او ابتدائية أو مرحلية بالأوقاف في رحلة الوقف ومنها: وزارة العدل، وزارة الشـؤون الإسلامية والدعوة والإرشـاد، وزارة المـوارد البشريـة والتنميـة الاجتماعيـة، هيئة السـوق المالية، وزارة التجـارة، هيئة الـزكاة والضريبة والجمارك، الغرف التجارية والصناعية بالمملكة، الهيئة العامة للعقار، المجلس التنسيقي للجامعات، المجلس التنسيقي للقطاع غير الربحي ، الجمعيات ومجالس إدارات المؤسسات الأهلية.

02

توثيق الوقف وتسجيله

- التوثيق الداخلي : صياغة صك الوقفية: تحديد الشروط، والأهداف بشكل ،واضح، وشرعي.
- استخراج الوثائق النظامية المرتبطة بالجهات التنظيمية والالتزام بالإجراءات القانونية
- التوثيق الرسمي: التسجيل في المحكمة
- تسجيل الوقف واستصدار الشهادة

رحلة الوقف

المرحلة الثانية
توثيق الوقف وتسجيله

الأركان

01 الواقف	02 الناظر
03 وزارة العدل	04 الهيئة العامة للأوقاف

مساندون

01 قانوني/ محامي	02 خبراء ومتخصصون	03 جهات استشارية

المهام

- التوثيق الداخلي (صياغة صك الوقفية)
- التوثيق الرسمي أمام جهة الاختصاص
- تسجيل الوقف
- توثيق الوقف واستخراج الشهادة

2.1 التوثيــق الداخلي: صياغة صك الوقفية: تحديد الشروط، والأهداف بشكل ،واضح، وشرعي.

المهمة

كتابــة وثيقة الوقف (صــك الوقفية) وفيها تفاصيل الوقف وحدوده ومصارفه ومســؤوليات وضوابط إدارته وصرفه، بطريقة واضحة وصحيحة

01 إرشادات

- مــن المهم جداً أن تكتب صيغة الوقف بعناية تامة واهتمام كــبير، وأن يشرف على كتابتها متخصص ذو اطلاع ومعرفة بتفاصيل الوقف والطرق التنظيمية التي يدار بها.
- الصيغة الوقفية يجب أن تكون موافقة للنصوص والضوابط الشرعية.
- يجب أن تكون الكتابة واضحة وصريحة
- أن تثبت نسبة الكتابة إلى كاتبها على نحو يوثق به ويحميه من التزوير ومن التغيير الذي يخل بالثقة فيها.
- التفاصيــل والشروط المثبتــة في وثيقة الوقف تعتبر ملزمة للجميع، مثلها مثل النــص الشرعي في لزوم العمل بها وعدم مخالفتها، وفي تفسير ألفاظها بنفس طريقة تفسير النص الشرعي
- تحتوي صيغة الوقف على: تاريخ الوثيقة بيانات الواقف، الأعيان / المال الموقوف تفاصيل الموقوف عليه واستحقاقاته، مصــارف مصلحــة الوقف من صيانة واســتثمار، مصارف غرض الواقف، تحديــد النظارة بيانات الناظــر وصفاته، مهامه وصلاحياته، انتهاء النظارة آلية استخلاف الناظر، صلاحيات خاصة بالواقف، التوثيق والإشهاد.
- يحسن للواقف الاطلاع على وثائق نموذجية وصياغات مشابهة لما يريد إثباته ليبني تصوراً عن أساسيات إثبات الوقف.
- قبل أن يثبت الواقف وقفه عليه أن يراجع الكتابة بنفسه ومراجعة واستشارة أهل الخبرة والاختصاص، سواء أكانوا أفرادًا أم جهات.
- التعامل مع الصيغ المنتشرة بشــكل استرشــادي وليس قطعي لأنها قد لا تلائم كل أحد ولابد من الاستشارة ومراجعة المختصين.

02 إضاءة معرفية

- كلمــا كانــت وثيقة الوقف ذات صياغــة واضحة ودقيقة وتفصيليــة كلما كان ذلك يصب في مصلحــة الوقف ومصلحة القائمين عليه والمستفيدين منه
- قاعدة (نص الواقف كنص الشارع) متفق عليها بين الفقهاء. للاستزادة: فتاوى ورسائل الشيخ محمد بن إبراهيم)67/9(.
- يجب أن تكون صيغة الوقف منجزة وحازمة
- شروط صيغة التوثيق: التنجيز أي إنجازه في الحال، التأبيد أي غير مقترن بالوقت،
- عدم اقتران الصيغة بشرط باطل
- أن تكون جازمة فلا ينعقد بالوعد

2.2 التوثيق الرسمي أمام جهة الاختصاص والالتزام بالإجراءات القانونية

المهمة

استخراج الوثائق النظامية التي تثبت ملكية الوقف بشكل قانوني ونظامي من الجهات المعنية صاحبة العلاقة.

01 إرشادات

- البحث وجمع المعلومات إجراء مكثف لجمع المعلومات المتعلقة بالمتطلبات النظامية والقانونية لإثبات ملكية الوقف (صك العقار، السجل التجاري، شهادة تسجيل جمعية، رخصة منشأة ذات أغراض خاصة، الشهادة البنكية، الرقم المميز ، ترخيص وزارة الصحة، ترخيص وزارة التعليم، ترخيص الأسهم والأوقاف المالية ... إلخ
- الاطلاع على الأدلة الإرشادية: بعض الجهات المعنية قد توفر أدلة إرشادية توضح الإجراءات اللازمة لإثبات ملكية الوقف. يمكنك الاطلاع على هذه الأدلة لفهم أفضل للخطوات التي يجب اتباعها.
- الاستشارة والاطلاع على التجارب السابقة: استشارة الأشخاص ذوي الخبرة والاختصاص، قد يكون لديهم معرفة عميقة بالإجراءات القانونية والنظامية ويمكنهم تقديم نصائح قيمة. كما يمكنك الاطلاع على تجارب وخبرات الجهات المماثلة في هذا المجال للاستفادة من تجاربهم.
- التأكد من استكمال الوثائق المطلوبة: قبل تقديم أي طلب التأكد من توفير جميع الوثائق المطلوبة بشكل كامل وصحيح.
- متابعة الإجراءات والتحديثات: بمجرد تقديم الطلبات والوثائق، يجب متابعة الإجراءات بانتظام والاستجابة لأي متطلبات إضافية قد تطلبها الجهات المعنية، ومتابعة تحديث الوثائق بانتظام وفقًا لأي تغييرات في القوانين واللوائح.

02 إضاءة معرفية

- يوجد مرجع محدث لجميع الأنظمة السعودية في موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء ويمثل مصدر موثوق ومصنف

2.3 التوثيق لدى الجهة القضائية المختصة

المهمة

تسجيل صك الوقف في المحكمة المختصة في المنطقة التابع لها

01 إرشادات

- تقديم طلب إلكتروني عن طريق موقع وزارة العدل (بوابة ناجز) بحساب النفاذ الوطني وذلك للنظر في طلب التوثيق من جهة الاختصاص.
- اختيار الخدمات الإلكترونية ثم الحالات الاجتماعية ثم توثيق وقف
- اختيار جهة التوثيق المعنية
- إدخال بيانات مقدم الطلب (أصيل أو وكيل) وبإدخال جميع الورثة للإقرار عن المتوفى
- إدخال مسمى الوقف شروط الوقف، المصارف، النظارة.
- إرفاق جميع المستندات المطلوبة
- الضغط على أيقونة (تقديم الطلب)
- يصل لجوال الواقف المسجل رسالة في نظام أبشر لاعتماد الصيغة
- صدور الموافقة على الطلب والمتضمنة التهميش على الصك وإصدار وثيقة الوقف

02 إضاءة معرفية

- يمكن أن يقدم طلب توثيق وقف وكيل الواقف بموجب وكالة من الواقف ينص فيها على إثبات وقف منجز أو إثبات وصية.
- عدم توثيق الوقف أمام القضاء أو الجهة المختصة مع ثبوته بالكتابة أو بالشهادة لا يؤثر في حكم الشرع بثبوته.
- لا يشترط الشهود لإثبات الوقف أو الوصية بالوقف لدى القضاء أو الجهة المختصة، ولكن يلزم الإشهاد على وقف أو وصية بوقف لم يوثق لدى القضاء أو جهة الاختصاص

بوابة ناجز

2.4 تسجيل الوقف واستصدار الشهادة

المهمة

تسجيل الوقف لدى الهيئة العامة للأوقاف واستصدار شهادته

01 إرشادات

- الدخـول على موقـع الهيئة العامة للأوقـاف (الصفحة الرئيسية).
- تسجيل مستخدم جديد من خلال بوابة النفاذ الوطني.
- عند إتمام عملية التســـجيل يتم إرســـال رســالة نصية إلى جوال مقدم الطلب والمسجل عن طريق النفاذ الوطني الموحد، يحتوي على رمز التحقق المكون من عدد (4) خانات، وسيتم طلب إدخاله عند كل عملية تسجيل دخول لموقع الهيئة العامة للأوقاف .
- استكمال البيانات المطلوبة :
  - معلومات مقدم الطلب (الواقف- الناظر- الوكيل) معلومات شخصية الواقف/ الناظر / الوكيل (في حال كان الوكيل الرجاء إضافة رقم وكالة سارية
  - معلومات الوقف رقم الصك، محل إصدار الصك، تاريخ الوقف، موقع الوقف، أصل/نشاط الوقف، تاريخ الصك، اسم الوقف، المستفيد من الوقف عدد المستفيدين من الوقف ، نوع الوقف، القيمة التقديرية للأصل الموقوف
  - بيانات الواقف المطلوبة في النظام ، بيانات الناظر الحالي المطلوبة في النظام
- استلام إشعار تسجيل الوقف، رسالة تدقيق الطلب ، الموافقة وإصدار الرقم الوطني الموحد700.
- الدخول إلى موقع الهيئة وطباعة الشهادة.
- في حال كان الطلب غير مكتمل يتلقى المقدم رسالة طلب استكمال ومدة الاستكمال.

02 إضاءة معرفية

- يوجد خدمات أخرى مرتبطة بتسجيل الوقف: تجديد شهادة وقف، تعديل بيانات شهادة وقف، نقل إدارة الحساب الوقفي
- يتوفر دليل للمستخدم في بوابة الخدمة يحتوي على شرح بالصورة والمعلومات يمكن لمقدم الطلب الاستعانة به .

خدمة تسجيل وقف

2.4 تسجيل الوقف واستصدار الشهادة

02 إضاءة معرفية

- لا يقـتصر دور الهيئـة على الـدور الإشرافي فيما يتعلق بالضوابط الرسـمية للأوقاف ، فالهيئة إضافة لدورها الإشرافي هي مرجع استشـاري وإرشـادي وخدمي
- يستطيع المسؤول عن الوقف اليوم أن يستفيد من خدمات الهيئة العامة للأوقاف من خلال زيارة مراكز خدمات العملاء، مثله مثل أي مستفيد من الخدمات الحكومية الأخرى، أو عبر الاطلاع على الخدمات الالكترونية في موقع الهيئة .
- خدمات أخرى تقدمها الهيئة العامة للأوقاف
  - الاستشارات الوقفية في مختلف المجالات.
  - التعريف بالمنتجات الاستثمارية.
  - معالجة الإشكالات بين الواقف والناظر أو بين النظار، قبل وصولها للمحاكم.
  - خدمات التميز لكبار العملاء.
  - الوصول للراغبين في الوقف في منازلهم من خلال خدمة (وصول).
  - استقبال الشكاوى المتعلقة بمخالفات النظار والواقفين

الدليل التعريفي للهيئة وخدماتها

03

البناء المؤسسي للوقف حوكمة الوقف

- إنشاء هيكل إداري فعّال للوقف
- توضيح الأدوار والمسؤوليات
- تحديد آليات المتابعة والتقييم والالتزام والامتثال
- إعداد لوائح وسياسات الوقف
- إعداد الدليل الإجرائي لمصارف الوقف

رحلة الوقف

المرحلة الثالثة
حوكمة الوقف

الأركان

01 الناظر	02 الهيئة العامة للأوقاف

مساندون

01 خبراء ومتخصصون	02 جهات استشارية

المهام

- الإطار التنظيمي: النظام الأساسي والهيكل التنظيمي
- توضيح الأدوار والمسؤوليات
- تحديد آليات المتابعة والتقييم والالتزام والامتثال
- إعداد لوائح وسياسات الوقف
- إعداد الدليل الإجرائي لمصارف الوقف

الإطار التنظيمي: النظام الأساسي والهيكل التنظيمي

المهمة

وضع إطار تنظيمي للوقف يضمن بيئة مؤسسية داعمة ومناسبة لكفاءة التشغيل وتحقق الأهداف، وفق إرادة الواقف، ويضمن الاستقلالية في القرارات والشفافية، والامتثال، والالتزام للأنظمة واللوائح.

01 إرشادات

- على مجلس النظارة/ الناظر بذل قصارى الجهد لحماية الوقف من الإهمال والفساد، وأن يوفر بيئة عمل ونظام واضح يضمن مساءلة المسؤولين ومحاسبة المقصرين.
- النظام الأساسي للوقف وثيقة أو مستند يتم من خلاله تنظيم وتحديد علاقة الوقف بأعضائه(الواقف، الناظر، المجالس واللجان، المستفيدين) وأيضاً تنظيم علاقة الأعضاء بعضهم ببعض وبيان كيفية أداء المهام وتحديد الصلاحيات، فهو المنظم للوائح الداخلية للوقف.
- تعتبر وثيقة الوقف هي الدستور الحاكم وصمام الأمان لحوكمة الوقف والتي يرتكز عليها كمصدر أساسي النظام الأساسي للوقف، وفي الأوقاف الصغيرة يمكن أن تكون وثيقة الوقف هي النظام الأساسي ويكون التفصيل والبيان في اللائحة الداخلية.
- تأتي أهمية النظام الأساسي من كونه اللبنة الأساسية التي تبنى عليها كل مراحل بناء الحوكمة لذا يجب العناية ببناء نظام الوقف ووثائقه الحاكمة بشكل دقيق وفقا لاحتياجات الوقف في إطار محوره الأساسي وهو مراد الواقف وهدفه وشروطه.
- لابد للنظام الأساسي ألا يخالف الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بالأوقاف في المملكة ولا يخالف أياً من شروط الواقف ، ولا مقاصده الشرعية
- لا بد للنظام الأساسي أن يتضمن ضبط الإطار العام لهيكل حوكمة الوقف وتنظيمه.
- يجب أن يشمل النظام الأساسي البيانات والأحكام الأساسية المتعلقة بالوقف، وعلى وجه خاص ما يأتي :

  - اسم الوقف ومقره الرئيس ، والنطاق الجغرافي لخدماته.
  - نشاط الوقف والغاية منه
  - اسم الواقف وبياناته، اسم الناظر / مجلس النظار/ المجلس الإشرافي وبياناتهم ، وعناوينهم الدائمة.
  - تحديد أنشطة الوقف وموارده من المصادر المنصوص عليها في وثيقة الوقف وفي رخصة الأصل الموقوف وكيفية التصرف فيها.
  - تحديد بداية السنة المالية للوقف ونهايتها.
  - تحديد مصارف الوقف وترتيبها ونسب صرفها وصلاحيات إدارتها
  - تحديد عدد أعضاء مجلس النظارة/ الإشرافي/ الأمناء (بحسب حجم ونوع الوقف) والأحكام المتعلقة باختيارهم ومدة المجلس وصلاحياته ومكافأة أعضائه والنصاب النظامي لاجتماعاته،
  - أساليب المراجعة والضبط والمراقبة المالية.
  - السياسات والإجراءات المتبعة عند الإفصاح وصرف غلة الوقف
  - الأحكام المتعلقة بأجهزة الوقف، ومهمات واختصاصات كل منها
  - الإجراءات والصلاحيات للمراجعة والتعديل على اللائحة الأساسية.
  - الصلاحيات والمسؤوليات والمهام لمستوى الإدارة العليا (الناظر ، مجلس النظارة ، مجلس الإشراف، مجلس الأمناء) واللجان المنبثقة عنها، والتعريف بإجراءات المتبعة في اختيارهم، وإعفائهم وعجزهم عن القيام بمهامهم أو وفاتهم.

الإطار التنظيمي: النظام الأساسي والهيكل التنظيمي

01 إرشادات

- الهيكلة: تنظيم المؤسسة كجسم مركب من أجزاء مرتبة وعناصر معتمد بعضها على بعض.
- الهيكل التنظيمي هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة
- يحدد الهيكل التنظيمي السلطة والمسؤولية والمساءلة ومن المهم العناية بوضع هيكل مناسب لنوع الوقف وحجمه.
- حيث إنه لا يوجد هيكل نموذجي أو ثابت للأوقاف فمن المهم أياً كان شكل الهيكل أن يحقق الغاية منه وهو خلق مناخ تنظيمي يحقق كفاءة الأداء ووضوح المسؤوليات والصلاحيات وتوفر المستويات الوظيفية التي تضمن تحقق الأهداف والمؤشرات في إطار من الالتزام والامتثال والشفافية، كما تضمن حقوق الوقف وتنميته.
- وفقاً لحجم الوقف وشكله التنظيمي والمؤسساتي يلزم أن يوفر الهيكل التنظيمي: مستوى رقابي ، مستوى إشرافي، مستوى تنفيذي، ويمكن في الأوقاف المتناهية الصغر والصغيرة دمج المستوى الرقابي والمستوى الإشرافي.
- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب لوقف يتطلب دراسة شاملة لأهداف الوقف ونطاق أنشطته واحتياجاته إضافة لدراسة نظامه الأساسي وما ورد فيه من صلاحيات والتزامات.
- تحديد الأهداف والرؤية: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي متناسبًا مع أهداف الوقف ورؤيته، فتحديد الأهداف سيوجه شكل الهيكل التنظيمي.
- في الوقف خمسة جوانب أساسية لابد أن يراعيها الهيكل: المحافظة على الأصل، تنمية الوقف، تشغيل الوقف، مصارف الوقف، الالتزام والامتثال من خلال وظيفة رقابية وصلاحيات مساءلة.
- يلزم أن يفعل الهيكل التنظيمي دور مجلس النظارة/ المجلس الإشرافي الرقابي والتوجيهي
- تحديد الوظائف الرئيسية والأقسام التنفيذية التي ستكون ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. يمكن أن تتضمن الوظائف الإدارية (مثل الإدارة التنفيذية، المالية) والوظائف الفنية المرتبطة بأنشطة الوقف الرئيسية والوظائف الداعمة (مثل التسويق وتقنية المعلومات).
- تحديد المهام والاختصاصات وتسلسلها وتوزيع المسؤوليات عن تنفيذ كل مهمة ونشاط ويجب أن يكون هناك توزيع واضح للمسؤوليات والسلطات.
- من المهم أن يحقق الهيكل ضبط عمليات الصرف، والتوثيق والإفصاح.

02 إضاءة معرفية

- إن العمل المؤسسي الحديث يخضع لمعايير إدارية تضمن سير العمل بانسيابية عالية، وتحافظ على الترتيب المنطقي السليم لخطوات الإنجاز ، ولهذا لا بد له من التسلسل الإداري الهرمي الذي تعتمده المؤسسات
- الأوقاف بحاجة ماسة إلى فهم وتطبيق الحوكمة، فالتاريخ والتجارب يشهدان بتجاوزات تطال الأوقاف، سواء بسبب تدخل غير ملائم من النظار أو بسبب سوء فهم مقتضيات وثيقة الوقف وهذا يكون بشكل خاص بعد وفاة الواقف وانقضاء مسؤوليته عن الوقف
- إن توفير هيكل تنظيمي يجعل من السهل على الجميع معرفة من سيقدم تقاريره لمن، ومن يمكنه تلقي تعليماته، ومن يمكنه تفويضه
- لا يوجد للأوقاف هيكل نموذجي أو هيكل ثابت، وذلك بسبب تعدد أشكال النظارة من ناظر وحيد إلى مجلس نظارة ، وأحياناً مجلس إشرافي يقوم بالدور الرقابي وتكون المهام التنفيذية مسندة إلى إدارة تنفيذية أو لجان تنفيذية، وأحياناً يكون ناظر الوقف هو الواقف نفسه، هذا من جانب ومن جانب آخر نوع الوقف وحجمه يؤثر بشكل أساسي على هيكله التنظيمي
- أصدرت الهيئة العامة للأوقاف مشروع مبادئ حوكمة الأوقاف ويمكن الاستفادة والتوسع من خلال قراءته

الإطار التنظيمي: النظام الأساسي والهيكل التنظيمي

02 إضاءة معرفية

- تتنوع أشـكال الهياكل حسـب نوع الوقف وكلما قَلّ أصل الوقف وريعه كلما قلت الحاجة إلى حوكمته وضعفت قدرته على تحقيق متطلبات الحوكمة وتطبيقها.
- نماذج للمستويات الإدارية العليا في الهياكل التنظيمية بحسب نوع الوقف :
  - فئـة أ / أوقـاف لديها ثلاث مسـتويات إدارية عليا: الجمعيـة العمومية ، مجلس النظـارة، الأمين العام مثل الوقف الاسـتثماري الكبير والأوقاف المتحدة (وقف أساسي يربط به الأوقاف اللاحقة)، الشركة المساهمة الوقفية يوجد الوقف ضمن كيان محوكم بنظام وزارة التجارة.
  - فئة ب / لديها مستويان إداريان: مجلس النظارة، المدير التنفيذي مثال: وقف استثماري متوسط، شركة وقفية ذات مسؤولية محدودة (تحقق متطلبات الحوكمة)
  - فئة ج: الأوقاف لديها في الإدارة العليا مستوى واحد هو الناظر، مثل الأوقاف متناهية الصغر
- للهيكل التنظيمي فوائد منها :
  - يساعد على توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العاملين في المؤسسة
  - يحدد العلاقات التنظيمية لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وتحديد نطاق الإشراف
  - يساهم في تفويض السلطات وتصميم الإجراءات الإدارية
  - يساعد على تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة العاملين في صنع القرار والتفاعل مع الجمهور
  - القدرة على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة
  - تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال
  - تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات

نموذج إثرائي – شكل 1

م	نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
01	أوقاف متحدة	جمعية عمومية، لجنة مراجعة	مجلس نظارة	أمين عام، لجنة استثمار، لجنة منح
02	شركة مساهمة موقفة	مجلس نظارة، لجنة مراجعة	مجلس إدارة	رئيس تنفيذي
03	وقف استثماري كبير	جمعية عمومية، لجنة مراجعة	مجلس نظارة	أمين عام، لجنة استثمار، لجنة منح
04	أوقاف صغيرة تابعة لوقف كبير	مجلس نظارة الوقف الكبير	--	نظار الأوقاف الصغيرة
05	وقف صغير على معيَّن "ذري"	مجلس إشرافي	--	ناظر
06	وقف استثماري متوسط	--	مجلس نظارة لجنة تنفيذية	أمين عام، مدير استثمار، مدير منح
07	شركة وقفية (وقف مباشر)	--	جمعية الشركاء/ مجلس نظارة	مدير تنفيذي/ مجلس مديرين
08	الأوقاف متناهية الصغر	--	--	ناظر/ مجلس نظارة

المصدر – موقع مركز استثمار المستقبل – حوكمة الأوقاف كعملية إدارية

توضيح الأدوار والمسؤوليات ووضع حلول تعارض المصالح

المهمة

وضع وثيقة توضح الأدوار والمسؤوليات لكل وظيفة وتسلسلها وحدود صلاحياتها وارتباطها بمرجعيتها الإدارية والإشرافية.

01 إرشادات

- الحوكمة الناجحة تعزز توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤولية والمحاسبة، ومعرفة حدود اتخاذ القرارات على كل صعيد ولكل دور.
- من أسس الحوكمة وضع وثيقة توضح الأدوار والمسؤوليات لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي، بما في ذلك الناظر/مجلس النظارة، المجلس الإشرافي/مجلس الأمناء، والمدير التنفيذي، والموظفين المختلفين. ينبغي أن تشمل هذه الوثيقة الاختصاصات، وسلطات الاتخاذ القرارات، والتقارير المطلوبة.
- من المهم تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية التي تعتبر حاسمة لنجاح الوقف، ستختلف هذه الأدوار وفقاً لطبيعة نشاط الوقف ونوعه وحجمه، ولكن مهما اختلفت الأدوار من وقف لآخر يوجد أدوار رئيسية لابد من توفرها في الوقف: المجلس، اللجان المنبثقة عن المجلس ومن أهمها: لجنة الحوكمة، لجنة المراجعة، لجنة الاستثمار، لجنة صرف المصارف، المدير التنفيذي، المدير المالي.
- لا بد من تحديد مستوى ودور للمساءلة يضمن وضوح عملية صنع القرار ويمكّن الشخص المسؤول من أداء دوره ويمكّن الفريق من معرفة المرجعية لرفع تقارير الأداء أو لتصعيد المشاكل والمخاطر وطلب الدعم.
- لابد من تحديد هيئة محاسبة وتدقيق مختصة تقوم بتدوين سجلات خاصة وتفصيلية لأموال الوقف.
- تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح: من سيكون مسؤولاً عن أية مهام؟ سيساعد هذا في ضمان أن يعرف الجميع ما هو دورهم وما هو متوقع منهم.
- من المهم عند تحديد المهام والاختصاصات تحديد تسلسلها وارتباطها.
- يلزم وضع سياسة مكتوبة وواضحة للتعامل مع حالات تعارض المصالح الواقعة أو المحتمل وقوعها التي يمكن أن تؤثر في أداء أعضاء المجلس أو الإدارة التنفيذية أو غيرهم من العاملين في الوقف عند تعاملهم مع الوقف أو مع أصحاب المصالح الآخرين.

02 إضاءة معرفية

- وضعت الهيئة العامة للأوقاف مشروع حوكمة الأوقاف، وعلى الرغم من انه لازال مسودة، ولكن من المفيد الاسترشاد به في تحديد مهام ومسؤوليات الأدوار الرئيسية.

إعداد لوائح وسياسات الوقف

المهمة

إعداد اللوائح الأساسية والسياسات التي تنظم عمل الوقف وتوفر إطار لضمان الامتثال للقوانين والأنظمة.

01 إرشادات

- يجب أن تكون عملية صياغة اللوائح عملية شـاملة تشـمل الاستشارة والمشـاركة من قبل جميع الأطراف المعنية داخل الكيان الوقفي.
- يجب أن تكون عملية صياغة اللوائح والسياسات من قبل متخصصين وخبراء.
- يجـب أن تكـون اللوائح والسياسـات واضحـة ومفهومة وينبغي تجنب اسـتخدام لغة معقـدة أو مصطلحات غير مفهومة.
- يجب أن تتضمن عملية صياغة اللوائح والسياسات آليات واضحة لتنفيذها ومتابعتها، بما في ذلك تحديد المسؤوليات والإجراءات اللازمة لتطبيقها.

من أهم اللوائح التي يجب العناية بها:

- اللائحة الأساسية : النظام الحاكم للوقف
- لائحة الحوكمة: والتي تحدد مهام وصلاحيات الأطراف ذات العلاقة (الجمعية العامة، المجلس، اللجان، المدير التنفيذي)
- مصفوفة الصلاحيات: والتي تحدد بشكل تفصيلي حدود الصلاحيات المالية والإدارية والقانونية لأصحاب العلاقة
- لائحة التنظيم المالي: وهي لائحة للضبط المالي والمحاسبي للوقف
- لائحة الأجور للعاملين في الوقف
- لائحة الجزاءات

- السياسات مستوى تفصيلي من الأنظمة والضوابط ومن أهم السياسات التي يجب العناية بإعدادها:

- سياسات تعارض المصالح
- سياسات مكافحة غسيل الأموال
- سياسات الاستثمار
- سياسات الإبلاغ عن المخالفات والشكاوى

- ينبغي مراجعة اللوائح والسياسـات بانتظام لضمان تحديثها ومواكبتهـا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكيان الوقفي.

02 إضاءة معرفية

- اللوائح أداة مهمة لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ، كما أنها تساعد في تحسين السيطرة على المخاطر والحد من التباينات في الأداء.
- تهدف اللوائح إلى تحديد المسؤوليات والواجبات لكل مستوى وضمان الامتثال للقوانين واللوائح النظامية المعمول بها.
- حتى تحقق اللوائح والسياسات دورها في التنظيم والضبط لابد من وضع أنشطة للتعريف بها والتدريب عليها ونشر الوعي بها، وتطبيق نظام التحفيز ونظام الجزاءات

تحديد آليات المتابعة والتقييم والالتزام والامتثال

المهمة

تطوير الآليات والأدوات التي ستستخدم لمراقبة وتقييم أداء الكيان الوقفي ومدى الالتزام باللوائح والسياسات المحددة.

01 إرشادات

- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال عملية المتابعة والتقييم والامتثال.
- تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم أداء الكيان الوقفي.
- التأكد من أن هذه المعايير والمؤشرات تعكس أهداف الكيان الوقفي وتتناسب مع استراتيجيته.
- وضع نظم مراقبة وتقييم تتيح للكيان الوقفي رصد أداءه بانتظام.
- تحديد المسؤوليات في المتابعة والتقييم .
- تطوير الآليات والأدوات التي ستستخدم لمراقبة وتقييم أداء الكيان الوقفي ومدى الالتزام باللوائح والسياسات المحددة.
- توثيق الآليات في دليل إجرائي للمتابعة والتقييم.

02 إضاءة معرفية

- إن توفير آليات لتقييم الالتزام والامتثال في الوقف عملية مهمة من أجل تعزيز مستوى الشفافية والثقة بالوقف.
- يحمي الالتزام والامتثال للأوقاف المصالح العامة والخاصة، حيث يضمن أن يتم استخدام الموارد وفقاً للأغراض التي أُنشئت لأجلها الأوقاف، ويحمي الممتلكات الوقفية من التعديات والانتهاكات.
- يسهم الالتزام والامتثال للأوقاف في تعزيز استدامة وتطوير الوقف، حيث يجعل الأوقاف قادرة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل دون تعطيل أو تشويش.
- تساهم عمليات المتابعة والتقييم في ضمان تحقيق الأهداف الخيرية التي وُجِدَت الأوقاف من أجلها، من خلال تحليل الأداء والنتائج، تحديد مدى قدرة الوقف على تحقيق هذه الأهداف واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء.
- تساهم عمليات المتابعة والتقييم تحديد النواحي التي يمكن تحسينها في إدارة الأوقاف واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما يساهم في تعزيز أداء الوقف وتحقيق أهدافه بشكل أفضل.
- يمكن استخدام نتائج عمليات المتابعة والتقييم في توجيه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأوقاف، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالاستثمارات، أو البرامج والمشاريع الخيرية، أو غيرها من الجوانب.
- يعزز القيام بعمليات المتابعة والتقييم مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الأوقاف، حيث يتيح للمسؤولين والجهات المعنية فهم أداء الوقف ومدى تحقيقه لأهدافه.

إعداد الدليل الإجرائي لمصارف الوقف

المهمة

إعداد دليل إجرائي لمصارف الوقف يضبط عملية صرف المصارف وفق شروط الواقف ووفق ما ورد في وثيقة الوقف.

01 إرشادات

- مصارف الوقف هي الجهات أو الأشخاص الذين يصرف لهم ريع الوقف وشروط الواقف هي التي تحدد المصارف ولا يجوز الإخلال بهذه الشروط.
- يساعد الدليل الإجرائي للمصارف في توجيه عملية صرف المصارف حيث يحدد الإجراءات والخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف الصرف.
- يفيد الدليل في توحيد الأساليب والمعايير المستخدمة في الصرف ، مما يساعد على تحقيق التنسيق والتوافق والامتثال في الصرف.
- لإعداد الدليل الإجرائي لمصارف الوقف يمكن اتباع الآتي:

  - تحديد المصارف ووضع الأهداف حسب شرط الواقف
  - إعداد السياسة المتعلقة بالصرف حسب شروط الواقف والأنصبة المقررة طبقاً لمصارفها
  - قواعد صرف المساعدات والمنح لذرية الواقف أو المستحقين
  - وضع أنشطة الصرف وتأطيرها بالمدة والصلاحيات
  - حصر النماذج والوثائق اللازمة مع مراعاة الالتزام والامتثال للضوابط المالية وأسس الصرف والدورة المستندية المعتمدة في التوثيق
  - مراجعة الدليل من خبراء ومتخصصين
  - اعتماد الدليل من مجلس النظارة

02 إضاءة معرفية

- لمجلس النظارة أن يشكل لجنة متخصصة للصرف تتولى مهمة صرف المصارف كما تساعده في إعداد سياسات وإجراءات الصرف .
- تتولى لجنة الصرف التأكد من الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بالصرف.

04

تشغيل وإدارة الوقف

- تحديد الأصول والاستثمار التشغيلي لها (تشغيل أصول الأوقاف)
- الموازنة والتمويل
- الرقابة والتقييم
- إدارة الموارد البشرية
- التواصل والعلاقات
- التقارير والشفافية
- التخطيط للطوارئ وإدارة المخاطر
- التحسين المستمر وتطوير السياسات والعمليات

رحلة الوقف

المرحلة الرابعة
تشغيل وإدارة الوقف

الأركان

01 الناظر	02 المدير التنفيذي
03 المجلس	

مساندون

01 الموظفون	02 اللجان	03 الخبراء والمستشارون

المهام

- تحديد الأصول واستثمارها
- الموازنة والتمويل
- الرقابة والتقييم
- إدارة الموارد البشرية
- الامتثال والشفافية والتقارير الداعمة
- التخطيط للطوارئ وإدارة المخاطر
- التحسين المستمر وتطوير العمليات

تحديد الأصول واستثمارها (إدارة الأموال بطريقة مستدامة)

المهمة

استثمار أصول الوقف وأمواله في أوجه الاستثمار بهدف تحقيق أغراضه وأهدافه.

01 إرشادات

- إن استثمار أموال الوقف المباشرة أو غير المباشرة في أوجه الاستثمار المتعددة مع المحافظة على أصولها أمر واجب ولولا هذا الوجوب لما بقيت الأوقاف نفسها ولما تحققت أهدافها ولا توفر المال لمصارفها، فإن تركت ولم تستعمل في تحقيق أغراضها أصبحت غير ذات معنى.
- الواجب في هذا الاستثمار يقع على الناظر والسلطة الرقابية التي يخضع لها وتشرف على نشاطه.
- ينبغي التمييز بين عمارة الوقف واستثماره من جهة وبين الزيادة والنمو في أصوله من جهة أخرى.
- إن تشغيل واستثمار أموال الوقف يتطلب خططًا واضحة واستراتيجيات فعّالة ويمكن اتباع الآتي:

  - تحديد جميع الأصول المتاحة للوقف وحصرها سواء كانت نقدية أو غير نقدية وقيمتها الحالية.
  - وضع الأهداف الإدارية والاستثمارية والتأكد من توافقها مع أهداف الوقف ونوعه ونطاقه ومن المهم التركيز على الاستدامة
  - وضع معايير تحقق الأهداف
  - وضع استراتيجية إدارة الأموال واستثمارها تتناسب مع الأهداف ومع مستوى المخاطرة المقبول
  - تقييم المخاطر المحتملة لكل نوع من أنواع الاستثمارات والبحث عن استراتيجيات وأدوات للحد من المخاطر وتحقيق التوازن بين المخاطر المحتملة والعائد المتوقع، ويمكن توزيع الاستثمارات على مجموعة متنوعة من الأصول لتحقيق توازن بين المخاطرة والعائد
  - وضع خطة عمل محكمة توضح كيفية تحقيق الأهداف بأقل درجة من المخاطر
  - إعداد ميزانية تفصيلية تعكس توقعات التدفق النقدي الشهرية والسنوية
  - إعداد خطة تمويل موضحًا فيها مصادر التمويل المتاحة والممكنة
  - وضع الضوابط للتحكم في التكاليف وإدارة الديون بشكل فعال
  - يفضّل استخدام أنظمة الإدارة المالية المتقدمة لتتبع العمليات المالية وتحليل البيانات بشكل فعال
  - وضع نظام لمتابعة الأداء بانتظام، وتحليل النتائج بشكل دوري.
  - مراقبة الأداء ومراجعة النتائج بانتظام واتخاذ الإجراءات التصحيحية
  - إجراء التعديلات اللازمة في استراتيجية الاستثمار بناءًا على تقييم الأداء والتغيرات في الأهداف أو الظروف الاقتصادية

تحديد الأصول واستثمارها (إدارة الأموال بطريقة مستدامة)

02 إضاءات معرفية

- استثمار أموال الوقف وتشغيله واجب فوري لأن أي تعطيل لها سواء طالت الفترة أو قصرت هو حرمان للمنتفعين من حقوقهم في غلتها.
- من المهم التمييز بين التنمية والاستثمار فالتنمية زيادة أصول أو قيمة الوقف والاستثمار هو استعمال مال الوقف لتحقيق أغراضه بإدارته إدارة صحيحة تحفظ أصله بشكل مستدام، مثال: (الوقف مدرسة صغيرة موقوفة، استثمارها هو تشغيلها وإدارة تشغيلها بكل متطلباته من الكوادر والموارد والوسائل، أما تنميتها فهو زيادة في المبنى لزيادة سعتها من الطلاب أو بناء مرافق قابلة للاستثمار أو فتح فروع لها في مناطق أخرى)
- يحتاج الاستثمار إلى تمويل ليتمكن مدير المال الوقفي (الناظر، المجلس، المدير التنفيذي..) من استثمار مال الوقف نفسه أي الأصل الموقوف، وهذا التمويل يحتاج وضع مصادر له من المصادر المتاحة للوقف ووضع خطة وسياسات وصلاحيات وضبط
- أما ما يحتاجه تنمية الوقف من تمويل فيتميز بأنه يمثل زيادة رأس مال الوقف أي حاجة طويلة الأمد يمكن تلبيتها من خلال تحقيق مستوى أعلى من الأهداف الاستثمارية وزيادة العائدات وريع الوقف.
- إن الحفاظ على أصل الوقف وما يتطلبه من إصلاح يمثل ضرورة ولا يدخل في الاستثمار أو التنمية، بل هو مقدم عليهما وواجب على ناظر الوقف وقد اتفق العلماء على ضرورة أخذ مال صيانة الوقف واصلاحه من عوائد الوقف قبل التوزيع ولو خالف ذلك شرط الواقف لأنها ضرورية لاستمرار وجود الوقف واستمرار عطائه.
- إذا لم يشترط الواقف الزيادة في أصل الوقف بتخصيص جزء من عوائده لذلك فالأصل أنه لا يجوز حجز جزء من إيرادات الوقف لذلك، لأنه يتعارض مع حق الموقوف عليهم أو حقوق أغراض الوقف فالواقف قصد توزيع المنافع والعوائد التي ينبغي أن ترد جميعها على أغراض الوقف والمستفيدين منه ، ويمكن ذلك في حالة موافقة الموقوف عليهم لأن حقهم متعلق بهذه العوائد والإيرادات .
- للقاعدة استثناءات بحسب حال الوقف كأن تتراكم عائدات فاضت عن التوزيع أو أن يكون غرض الوقف ضيقاً لا يستوعب كل هذه المبالغ المتراكمة أو أن تكون عوائد المال المتراكم كبيرة فتغطي أغراض الوقف كلها، ومنها أن تستحق مبالغ لمال الوقف نتيجة لفعل ضار من الغير كتعويضات حكمت بها المحكمة وإن كانت هذه الصور قليلة الحدوث لكنها ممكنة وفي هذه الحالات يتم التعامل معها كاستثناءات ويلزم فيها رأي الخبراء والمتخصصين الثقاة، وأخذ الأذونات النظامية إن لزم الأمر من جهة الاختصاص.
- إن هدف الناظر الأساسي في إدارته للوقف ينبغي أن ينحصر في تعظيم الربح وليس أن يتجه اتجاهات أخرى كتعظيم الاستخدام، أو تحسين البيئة ،أو إنتاج سلع ،أو خدمات تلبي احتياجات المجتمع وتحل مشكلاته التنموية - على أهمية هذه الأهداف واهمية مساهمة القطاعات فيها - لأن مسؤولية متولي الوقف تتمثل في تحقيق غرض الوقف فقط لا غير، فإن لم ينص عليها شرط الواقف أو يجعل للناظر مساحة مرنة في ذلك فالأصل هو الالتزام تعظيم ربح الوقف وتوزيعه على الموقوف عليهم.

الموازنة والتمويل

المهمة

تقدير وتخطيط وتوفير المال اللازم لاستثمار وتشغيل الوقف.

01 إرشادات

- الهـدف الرئـيسي من الموازنة هو التحكم في التكاليف والتخطيط لتحقيق الاسـتدامة المالية، أما الهدف الرئيسي من التمويل هو توفير السـيولة المالية اللازمة لتمويل النشاط التشغيلي والاستثمارات الأخرى للوقف.
- تمويل الوقف هو الجهد الذي يقوم به الناظر من أجل الحصول على التغطية المالية أو ما يقوم مقامها من أجل الحصول على التغطية المالية لسـد حاجات الأنشـطة الاستثمارية أو كيفية الحصول على الموارد المالية على اختلاف أنواعها إما بتوظيف الموارد المالية التي يمتلكها الوقف أو بالبحث عن مصادر تمويل خارجية وفق أحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية والأنظمة المتبعة.
- تمويل الوقف وتحديد مصادر الدخل يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك نوع الوقف والأنشطة التي يقوم بها، والاستراتيجية المالية التي تتبعها المؤسسة الوقفية.
- إن أفضل أنواع التمويل هو ما يسميه العلماء "نفقة الوقف من غلته" وهو الاعتماد على القدرات الذاتية للمؤسسة الوقفية وهو السيولة المالية التي تحصل عليها من أنشطتها الذاتية وهذا النوع من التمويل يحتاج إلى الإدارة المتخصصة لتخطيط المشاريع، والأنشطة، وتنفيذها، ومراقبتها.
- تحتاج الإدارة المالية للكيان الوقفي وضع موازنة سـنوية بناء على الأهداف المالية الرئيسـية، ثم تقدير الإيرادات المتوقعة من الأنشـطة والمصادر المختلفة في الوقف، وتقدير المصروفات بما في ذلك المصروفات الثابتة والمتغيرة، ثم تحليل الفارق ومعالجته وتحديد أولويات الموازنة والتركيز على الأنشطة ذات الأولوية الأعلى واحتساب نسبة معينة من الموارد وتخصيصها لإدارة المخاطر والطوارئ.
- قبل البدء في وضع خطة التمويل يلزم تحديد احتياج التمويل من خلال:
  - وضع الأهداف المالية
  - تقدير الاحتياج المالي لتحقيق هذه الأهداف
  - تحديد الاحتياج التمويلي بناء على تحليل الوضع المالي والمركز المالي للوقف

  يراعى أن تضاف تكلفة التمويل بما في ذلك الرسوم وأية تكاليف إضافية، ثم تحليل الخيارات المتاحة للتمويل ومناقشتها بناء على تكاليفها وشروطها ومتطلباتها، بعد ذلك تعتمد خطة التمويل من صاحب الصلاحية وفق ما تنص عليه اللائحة المالية للوقف.
- ينبغـي فحص الوثائـق المالية المطلوبة للحصول على التمويل وعقود التمويل من قبل لجنة خبراء قانونيون وماليون وشرعيون والتحقق من الجانب الشرعي بشـكل خاص تحرياً لأية شبهات أو الوقوع في مخالفات تفسد المقصد الأساسي الذي نشأت عليه عبادة الوقف.
- إن إدارة التمويل بشكل فعال لتحقيق أقصى فائدة منه عملية مهمة يلزم متابعتها ومراقبتها بشكل جيد من أصحاب الاختصاص والمسؤولية في الكيان الوقفي خاصة في متابعة الالتزامات والسداد في الوقت المحدد.
- من المهم مراجعة أداء التمويل بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المالية والتعامل مع أي مشاكل قد تنشأ.
- مـن المهـم لمدراء الوقف (ناظر ، مجلس، رئيس تنفيذي، مدير تنفيذي، مدير مالي) أن يكون لديهم المعرفة الأساسـية بتمويل الأوقاف من الجانب الشرعي والنظامي، حتى وإن استعانوا بلجنة خبراء وجهات استشارية، ومن الأفضل أن يكون في المجلس أعضاء متخصصون في هذه الجوانب.
- إن الرقابة والمراجعة والتوثيق والتحقق من سلامة الدورة المسـتندية متطلبات غاية في الأهمية يلزم الناظر العناية بها مع تحقيق مبدأ الشـفافية والامتثال فيها حفاظًا على الوقف.
- لهيئة الأوقاف جهود كبيرة في حلول التمويل للأوقاف من خلال برامج ومبادرات تقدمها إلى جانب الدور الإشرافي والرقابي الذي تقوم به، ومن المهم الاطلاع الدائم من قبل الناظر والمدراء على الفرص المستجدة وفرص المؤسسات المالية الموثوقة، والاستفادة منها لصالح الوقف.

الموازنة والتمويل

02 إضاءات معرفية

- الموازنة والتمويل مصطلحان ماليان يتعلقان بإدارة الأموال في المؤسسة الوقفية، لكن لهما دلالات مختلفة ويشير كل منهما إلى جوانب مختلفة من الإدارة المالية.
- الموازنة عملية تخطيطية تهدف إلى تخصيص الموارد المالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية للمؤسسة الوقفية خلال فترة زمنية محددة، وتتضمن الموازنة تحديد الإيرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة لفترة معينة، وتخصيص الموارد بين مختلف الأنشطة بطريقة تعزز كفاءة استخدام الأموال.
- التمويل هو عملية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الأنشطة والمشاريع والاحتياجات المالية للمؤسسة.
- لتبسيط الأمر، يمكن القول إن الموازنة تركز على كيفية تخصيص الأموال المتاحة، بينما التمويل يركز على كيفية الحصول على هذه الأموال في الأساس.
- أطلقت الهيئة العامة للأوقاف برنامج ضمان تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة "كفالة" والتي توفر مجموعة متكاملة من حلول الضمانات التمويلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لدعمهم وتمكينهم من الحصول على القروض التمويلية اللازمة لتطوير مشاريعها الوقفية وتوسيع أنشطتها التنموية وتمكينهم من المساهمة في تعزيز الاقتصاد الوطني.
- تمويل الوقف وفق الطرق الإسلامية المعروفة يكون بإحدى نمطين: النمط التقليدي والذي لا يخرج عن عقد الإجارة بصفة أو أخرى وتتمثل في عقد الإجارة أو الإجارتين والإحكار والمرصد والخلو، الاستبدال والمناقلة، أما النمط الثاني فهو الصيغ المعاصرة وهي صيغ تمويل المؤسسات المالية الإسلامية: الاستصناع والمشاركة المتناقصة والإجارة التمويلية المنتهية بالتمليك والمضاربة.

الأنماط التقليدية لتمويل الأوقاف:

- عقد الإجارة :تأجير أصل الوقف(العقار أو ما هو قابل للتأجير) بعوض معلوم لمدة معلومة.
- عقد الإجارتين: إجارة طويلة المدى بإذن القاضي على أصل متوهن بأجرة معجلة تقارب قيمته تؤخذ لتعميره وأجرة ضئيلة سنوية يتجدد العقد عليها يتم دفعها سنويًا.
- المرصد وهو اتفاق بين مؤسسة الوقف ومستأجر بأن يقوم بإصلاح الأصل وعمارته وتكون نفقاتها دينًا مؤجلاً على الوقف يأخذه المستأجر من الناتج ثم يعطي الوقف الأجرة المتفق عليها.
- الاستبدال والمناقلة: بيع العين الموقوفة وشراء عين أخرى تحل محل الأولى بموافقة القاضي وهذه العين تكون من جنس العين المباعة.

- الأنماط الحديثة لتمويل الأوقاف:

- عقد الاستصناع: اتفاق المؤسسة الوقفية مع جهة تمويلية على أن يقدم الوقف الأصل للمشروع المقترح والمستوفي لشروطه وتقوم جهة التمويل بتنفيذ المشروع ثم يسترجع الوقف المشروع كاملاً ثم يدفع كلفة المشروع للجهة التمويلية على شكل أقساط محددة القيمة والموعد
- المشاركة
  - المشاركة العادية: عقد بين الوقف أو مؤسسة الوقف وجهة أخرى تمويلية أو استثمارية على الاشتراك في رأس المال والربح بأن يقدم الوقف جزء من أمواله المخصصة للاستثمار
  - المشاركة المتناقصة لصالح الوقف: يطرح الوقف مشروعاً ناجحاً على أحد البنوك الإسلامية أو المستثمرين حيث يتم بينهما الشراكة العادية كل بحسب ما قدمه على أن يخرج المستثمر أو البنك ببيع أسهمه لصالح الوقف في الزمن المتفق عليه بالمبلغ المتفق عليه
- البيع التأجيري (الإجارة التمويلية) يقوم الوقف بتمويل شراء الأصول والمعدات التي يحتاجها المستأجر لمشروعه ويؤجرها لمستأجر على مدى فترة زمنية تغطي الدفعات الإيجارية خلال مدة التعاقد وغالبًا ما تكون المدة كامل الحياة الاقتصادية للأصل، وهذا يحقق للوقف دخل منتظم وتسمح للوقف بتنويع الاستثمارات وتقليل مساحة المخاطر الاستثمارية.

الموازنة والتمويل

02 إضاءات معرفية

- المضاربة الشرعية: أن يقدم الوقف مالاً لصاحب خبرة أو عمل لاستثماره على جزء معلوم من ربح المال يأخذه الوقف يتم الاتفاق عليه وتستخدم في الوقف في حال كان الوقف نقوداً ، أو لدى الوقف نقود فائضة عن المصارف، بعض الآلات الموقوفة.
- عقد السلم: عكس البيع المؤجل يتقدم فيه الثمن مع تأجيل المبيع ويسلم فيه ، كأن يستلم الوقف رأس المال المطلوب لمشروع استثماري أو إنتاج منتج وذلك من جهة تمويلية، لتوفي لها المسلم في الآجال أو الأجل المتفق عليه.
- الجعالة: جعل الوقف عوض معلوم مقابل عمل في زمن معلوم أو مجهول مما فيه منفعة له، على أن العامل إن أكمل العمل كان له الجعل، وإن لم يتمه؛ فلا شيء له، مما لا منفعة فيه للوقف إلا بعد تمامه.
- القرض الحسن: عقد تلتزم به جهة تمويلية أو جهة القرض بنقل مبلغ تمويل لملكية الوقف أو أي شيء مثلي آخر، على يرد الوقف عند نهاية القرض نظيره في القدر والنوع والصفة.
- تمويل بشركة مساهمة: حصول الوقف على السيولة المالية التي تحتاجها من خلال أسهم في شركة مساهمة، بشرط أن تكون شركة غير محرمة شرعاً، ميزة الشركات المساهمة أن المساهم (الوقف) لا يكون مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بقدر قيمة الأسهم التي يمتلكها.

الرقابة والتقييم

المهمة

توفير آليات الرقابة والمراجعة وقياس أداء الوقف.

01 إرشادات

- تقييم الأداء والمراجعة والرقابة عمليات غاية في الأهمية لنجاح واستمرار أي منشأة والأوقاف أولى بها لأنها تقوم على أساس الديمومة والأبدية.
- توفر عملية تقييم الأداء أداة لمراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف وتوجيه أداء الأفراد والفرق والأنشطة نحو الأهداف بينما توفر عملية الرقابة معلومات حول الالتزام بالأنظمة والقوانين وتحقيق الامتثال.
- من المهم توفير ممارسات للرقابة والمراجعة لتوفير تأكيد بأن الوقف يلتزم بالنزاهة والقيم الأخلاقية بشكل يحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والتأكد من دقة التقارير والتزام الوقف بالأنظمة والقوانين.
- تهدف الرقابة إلى ضمان أن أصول الوقف قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحمايتها، وأن العمليات ذات كفاءة عالية وأنها تمت وفق الأنظمة والتشريعات والقوانين وضمان أن القوائم المالية صحيحة وملائمة وتمت بطريقة نظامية موثقة ويمكن الاعتماد عليها.
- ترتكز ممارسات الرقابة والمراجعة على:

  - التأكد من التزام الوقف بالنزاهة والقيم الأخلاقية ومساءلة الأفراد فيها عن مسؤوليتهم ذات الصلة بالرقابة الداخلية.
  - تطبيق أنشطة الرقابة من خلال سياسات وإجراءات للرقابة وتقييم المخاطر المتعلقة وإدارتها.
  - توضيح المسؤوليات وحدود الصلاحيات في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.
  - الحصول على معلومات موثقة ودقيقة عن أنشطة الوقف وعملياته واستخدامها لدعم الرقابة الداخلية.
  - التقييم الدوري والمستمر والإبلاغ عن جوانب القصور التي من المحتمل أن تؤثر سلباً على قدرة الوقف على تحقيق أهدافه أو التزامه وامتثاله للأنظمة والقوانين.

- ترتكز ممارسات تقييم وقياس الأداء على:

  - وضع مقاييس أداء بناء على الأهداف والغايات، ووضع المعايير والمؤشرات ومن المهم وضع مؤشرات شاملة: مؤشرات مالية وتشغيلية ومؤشرات جودة ومؤشرات للمصارف ومؤشرات للالتزام...الخ
  - جمع البيانات بالطرق المعتمدة في سياسات التقييم
  - تحليل البيانات بتقنيات تحليل مناسبة
  - إجراء المقارنة المعيارية بين نتائج تحليل الأداء ومؤشرات الأداء المعتمدة
  - إعداد تقارير الأداء: إنشاء لوحات معلومات أو بطاقات قياس أداء أو أنواع أخرى من التقارير التي توفر نظرة عامة واضحة وموجزة عن الأداء

- من المهم توفير إجراءات تصحيحية وتطبيق نظام المساءلة والمحاسبة، لتكون عمليات التقييم والرقابة ذات جدوى وتحقق أهدافها

الرقابة والتقييم

02 إضاءات معرفية

- للضوابط الرقابية أنواع :

  - الضوابط الوقائية: هي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها مثل الفصل بين المهام المتعارضة.
  - الضوابط الكاشفة: هي الضوابط التي يتم تعميمها والتي يتم من خلالها تحديد الأخطاء والانحرافات عند وقوعها مثل الجرد الفعلي والمفاجئ للنقدية والموجودات الثابتة.
  - الضوابط التصحيحية: يتم تصميمها للتأكد من الإجراءات التصحيحية التي قد تم اتخاذها مثل قيام الإدارة بمراجعة الإجراءات التصحيحية للتأكد من سلامتها وكفايتها.
  - الضوابط الرادعة: هي الضوابط التي تعمل على ردع القيام بأية تجاوزات أو ممارسات غير مقبولة مثل وجود وحدة مراجعة داخلية.

- بتفعيل الرقابة سيتحقق :

  - توجيه الوقف للالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية والشفافية والمصداقية والمساءلة وترسيخها في جميع المستويات بدءًا من الناظر والمجلس.
  - الاستخدام الأمثل للموارد وإدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة.
  - تعزيز جودة اتخاذ القرار، وتحقيق أهداف الوقف من خلال الرقابة المستمرة على الأداء.
  - تحديد الأهداف المتعلقة بالعمليات التشغيلية، وإعداد التقارير المالية وغير المالية، والالتزام بالقوانين والأنظمة.

- تعتبر مؤشرات قياس الأداء أفضل طريقة لفهم أداء نشاط المنشأة ومعرفة طرق زيادة الإنتاجية في العمل.
- يجب الحذر من اختيار مقاييس أداء غير ملائمة، حيث إن ذلك سوف ينعكس وبشكل واضح على المنشأة
- قياس أداء المنشأة يساعد وبشكل كبير على اكتشاف نقاط الضعف في مختلف الأقسام داخل المنشأة.

إدارة الموارد البشرية

المهمة

وضع السياسات والخطط لإدارة الموارد البشرية للوقف وتطويرها.

01 إرشادات

- تمثل الموارد البشرية أحد أهم الموارد في المنشـآت على اختلاف أنواعها وأحجامها، بل تمثل المورد الأول، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المالي ، وكلما نجحت المنشأة في إدارة مواردها البشرية كلما زادت فرص نجاحها وتميزها.
- تطوير خطط وسياسات إدارة الموارد البشرية يتطلب مجموعة من الخطوات والأسس، وهي الآتي:
  - تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوقف ومن الأفضل الاستعانة بخبراء واستخدام أحد أساليب تحليل الاحتياج من الموارد البشرية
  - وضع الأسـاس النظامي للموارد البشرية من خلال لائحة تنظيم العمل الموحدة والصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تنظم عمل الموارد البشرية
  - وضع أهداف إدارة الموارد البشرية بناء على أهداف المؤسسة الوقفية واستراتيجيتها وأنشطتها الحالية والمستقبلية
  - تطوير سياسات وإجراءات واضحة ومحددة للاستقطاب والتوظيف والتدريب، والتقييم، والترقيات، وإدارة الأداء، والتعويضات، وأي مجالات أخرى ذات صلة بإدارة الموارد البشرية
  - وضع وصف وظيفي دقيق وواقعي ووضع خطة التوظيف وتنفيذها
  - تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإجراء تقييم دوري للنتائج وإجراء التحسينات
  - توفير برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل
  - مراقبة وتقييم أداء الموظفين بانتظام، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير
  - استخدام نظام المكافآت والتحفيز يعكس الأداء والإنجازات المميزة للموظفين، ويشجع على التفاني والإبداع
  - مراجعة وتحديث سياسات إدارة الموارد البشرية بانتظام لضمان استمرارية تلبية احتياجات المؤسسة الوقفية وتطويرها

02 إضاءات معرفية

- مـن المهم تنظيم ملـف الموارد البشرية والالتزام بالمتطلبات النظاميـة للموارد البشرية وفق أنظمة المملكة منهـا: اعتماد لائحة تنظيم العمل، التسجيل في المنصات الإلزامية قوى ومدد، ومنصات أخرى تقدم خدمات مساعدة منها منصة مرن، صندوق هدف وبرنامج تمهير وبرنامج دعم التوظيف وغيرها.
- المنشآت أقل من 49 عامل ملزمة باللائحة التنظيمية النموذجية ويكون الاعتماد من خلال منصة قوى.
  - إذا كان عـدد موظفـي المنشـأة أكثر من 49 موظفًا، يلزم إنشـاء لائحة عمل مخصصة واعتمادها عن طريق مكتـب قانوني ولكل نوع إجراءات ومتطلبات مختلفة عن طريق منصة قوى.

إدارة الموارد البشرية

02 إضاءات معرفية

- من المهم اتباع أساليب مهنية في تحليل احتياج الموارد البشرية، وهذه بعض الأساليب:

- أسلوب تنبؤ الخبراء: الاستعانة بمجموعة من المدراء واستقصاء وجهات نظرهم في حاجة المنظمة من الموارد البشرية.
- أسلوب اتجاهات الإنتاجية: اتجاهات نمو الكفاءة الانتاجية لعنصر العمل مقاس بنصيب العامل من الإنتاج.
- استخدام عوامل عبء العمل: تحديد المعدل الزمني مقدرًا بعدد الساعات التي يتطلبها انجاز كل وحدة من وحدات العمل.
- السلاسـل الزمنية: تحليل مستويات العمالة او التوظيف على فترات زمنية سابقة (سلسلة زمنية)، لاستخدامها كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل.
- الارتباط بين الظواهر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة: معادلة الانحدار الخطي لتوضيح الارتباط القوي بين ظاهرتين وعلى هذا الأساس يمكن تقدير قيمة إحداهما على ضوء معرفة قيمة الأخرى.
- تحليل المهام: دراسة عمل كل فرد في المنظمة من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى وهذه من أكثر الطرق فاعلية وشمولية وواقعية.
- التنبؤ بعرض العمل: توقع حجم ونوعيات العمالة التي ينتظر أن تكون متاحة خلال الفترة المستقبلية المحددة.

التسجيل في منصة قوى

التسجيل في منصة مدد

اعتماد لائحة تنظيم العمل في منصة قوى

التواصل والعلاقات

المهمة

تخطيط وإدارة التواصل مع المستفيدين والمجتمع والشركاء ونشر المعلومات حول الوقف ونشاطه وأهدافه.

01 إرشادات

- للأوقاف دور مهم في تقديم الخدمات والدعم للمجتمع، ولتحقيق أقصى استفادة وتأثير إيجابي يجب أن تتمتع الأوقاف بقدرات فعّالة في التواصل وإدارة العلاقات.
- من المهم العناية بملف العلاقات العامة لأنها تمثل عصبًا حيويًا في المؤسسة الوقفية وتلعب دورًا أساسيًا في نجاحها واستمرارها وهي وسيلة لبناء صورة إيجابية عنها وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع وجذب الدعم المالي والمعنوي والتأييد المجتمعي والممولين، إضافة إلى نشر الوعي حول قضايا الوقف وأهميتها في المجتمع وجذب المزيد من الدعم والتأييد.
- تمثل خطط الاتصال خريطة طريق منهجية تمكّن الوقف من تحويل خدماته وأنشطته الخيرية والمجتمعية إلى علامة موثوقة وتقدم أدوات فعالة لتعزيز علاقات الوقف مع كافة الفئات من أصحاب المصلحة،
- تتفاوت مستويات وأنواع الاتصال حسب فئات أصحاب المصلحة واحتياجاتهم المختلفة، فلكل فئة نوع من أنواع الاتصال ومستوياته ومن هذه الفئات: المستفيدون، المتبرعون والمانحون، الجهات الممولة والمؤسسات المالية، المستثمرون، الخبراء والمتخصصون، المجتمع المحلي، الموظفون والمتطوعون.
- من المهم وضع خطة اتصال محكمة ويمكن اتباع الآتي:

  - معرفة ومراجعة الوضع الحالي للوقف وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات أمامه
  - تحديد وإعداد أهداف الاتصال بناء على الأهداف الاستراتيجية ونموذج العمل المتبع
  - تحديد المستهدفين بالاتصال وتصنيفهم وقنوات التواصل المتاحة والمناسبة والرسالة التواصلية المناسبة
  - إعداد استراتيجيات الاتصال وإدارته للوصول إلى تحقيق أهدافه
  - تحديد وتصميم أنشطة الاتصال الرئيسية والأساليب الاتصالية المناسبة والتقنيات التي يمكن تفعيلها
  - وضع خطة زمنية للأنشطة وقائمة المهام وتحديد مسؤوليات التنفيذ
  - وضع منهجية ونماذج التقييم ومدى تحقق المؤشرات
  - تنفيذ الخطة وتقييمها بشكل دوري ومرحلي وإعداد التقارير
  - التطوير والتحسين بناء على نتائج تقييم فاعلية الأنشطة والأساليب

- من الأهداف الممكنة لخطة الاتصال: الحفاظ على السمعة الإيجابية للوقف، تعزيز الهوية وزيادة الوعي بالوقف وأنشطته ومصارفه وخدماته، الحصول على ثقة الجهات الداعمة من المساهمين والمستثمرين ورجال الأعمال دعم وتعزيز الحملات الإعلامية والتسويقية الخاصة بالوقف .
- من المهم أن تشمل خطة الاتصال واستراتيجياته الاتصال الداخلي مع الموظفين وفرق العمل واللجان التابعة فالاتصال الداخلي لا يقل أهمية عن الاتصال الخارجي، لأن بناء ثقافة عمل وأداء وقيم والوعي برسالة الوقف ودوره ينعكس في أداء الموظفين والعاملين ويجعل منهم مسوقين وناشرين نشطين لرسالة الوقف ومصارفه وخدماته.

التواصل والعلاقات

02 إضاءات معرفية

- تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة اتصال قوية ومهمة، وتحليل تقارير وسائل التواصل الاجتماعي أمر بالغ الأهمية، عند إعداد خطة الاتصال واستراتيجياته ، يوجد عدة مقاييس تساعد في التحليل منها:

  - التعرض لوسائل الإعلام – حجم التغطية (التحريرية ووسائل التواصل الاجتماعي).
  - أعلى المصادر – مشاركات وسائل التواصل الاجتماعي حسب القناة أو المنشور.
  - تحليلات جوجل – يعطي صورة أوضح عن أنواع المنشورات التي تولد حركة مرور على موقع الويب.
  - حجم التغطية – مقارنة حجم التغطية لموضوعين / منافسين أو أكثر.
  - المشاعر – تقيم نغمة تغطية العلامة التجارية .
  - الموضوعات الشائعة – أنماط المحادثة المحيطة بالموضوع.
  - أفضل المواقع – تساعد في تحديد أفضل المواقع التي تناقش حدثاً أو علامة.
  - أهم المشاركات الاجتماعية – المحتوى الاجتماعي الذي يتمتع بأعلى قيمة للوصول الاجتماعي خلال نطاق زمني معين.

- من المهم اختيار قنوات الاتصال المناسبة لاستراتيجية الاتصال بناء على ميزات كل قناة:

  - وسائل التواصل الاجتماعي – التفاعل مع العملاء الجدد والمحتملين ، والعثور على المؤثرين ، وتتبع المنافسين ،
  - البريد الإلكتروني – تواصل لنشر الأخبار والتقارير والتوعية والحشد لموضوع أو فكرة.
  - النشرة الإخبارية الداخلية – لجعل الموظفين على اطلاع دائم بأخبار الوقف
  - المطبوعات – التواصل من خلال الكتيبات أو المقالات الصحفية أو اللوحات الإعلانية.
  - الجوال – عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات.
  - الإعلانات الرقمية – الإعلانات المدفوعة
  - وسائل الإعلام عبر الإنترنت – بيانات ,اخبار صحفية وقصص نجاح.

الامتثال والشفافية وتقارير المراجعة

المهمة

توفير تقارير الامتثال والشفافية وإشراك أصحاب المصلحة

01 إرشادات

- الامتثال التنظيمي جزء أساسي من عمل كل منشأة ويعني الالتزام بمجموعة اللوائح والأنظمة لتجنب العواقب القانونية والجزاءات، حيث يمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى غرامات باهظة أو حتى اتهامات جنائية
- تمثل التقارير مستندات حاسمة لتأكيد الامتثال، على الجهة توفيرها للتقييم الداخلي وخارجياً للجهات المختصة.
- الشفافية عملية إجرائية هدفها بناء الثقة مع أصحاب المصلحة من خلال توفير المعلومات الجوهرية الصحيحة والدورية في الوقت المناسب
- ترتبط الشـفافية بالإفصاح والذي يعني نشر التقارير والبيانات والمعلومات لأصحاب المصلحة المعنيين وللجهات المختصة وللجمهور كل حسـب مستوى المعلومات التي تخصه.
- يمثل الامتثال والشفافية مطلب أساسي للأوقاف لحمايتها وسلامتها القانونية والنظامية
- على ناظر الوقف والمجلس العناية بملفي الامتثال والشفافية ووضع خطة لإدارتها وإدارة التقارير والبيانات.
- وضع سياسات الامتثال، ويمكن اتباع الآتي:
  - التقييم الشـامل للمخاطر وتحديد نقاط الضعف المحتملة الخاصة بالوقف وبيئته التنظيمية وعملياته خاصة المالية منها والبيانات وتحديد أولويات جهود الامتثال وتحديد الموارد والمسؤوليات.
  - تطوير سياسات وإجراءات لمعالجة مخاطر الامتثال مثلاً: مخاطر الأخطاء في صرف مصارف الوقف، يوضع لها دليل إجرائي مصارف الوقف.
  - وضع آليات لمراقبة الالتزام بالسياسات والإجراءات. بالإضافة إلى ذلك إنشاء قنوات إبلاغ عن المخالفات.
  - وضع خطة مراقبة الامتثال وتحديد المسؤوليات
  - تنفيذ أنشطة التوعية والتدريب لجميع العاملين والمعنيين في الوقف على اختلاف مستوياتهم على متطلبات الامتثال والمخاطر المحتملة وعواقب عدم الامتثال.
  - المراجعة الداخلية ومراقبة الامتثال يمكن أن يشمل ذلك عمليات تدقيق أو تقييمات دورية لتحديد أي فجوات أو مجالات للتحسين، وتقديم التقارير والبيانات
  - التحسين المستمر ومعالجة الفجوات وتطوير السياسات بناء على تقارير المراقبة.
  - إجراء تقييم مستمر لفعالية سياسات وإجراءات الامتثال، وإجراء التحسين المستمر ومعالجة الفجوات وتطوير السياسات بناء على تقارير المراقبة.
  - يمكن الاستفادة من التقنية الحديثة في تعزيز الامتثال والشفافية، مثل استخدام أنظمة إدارة المعلومات المتكاملة، وتطبيق تقنيات التحليل الضخم للبيانات
- إعداد خطة لتقارير الامتثال والشفافية يتطلب بعض الخطوات:
  - تحديد أهداف التقارير
  - تحديد المعايير والمؤشرات التي ستستخدم لقياس الأداء والامتثال
  - تحديد جدول زمني لإعداد التقارير
  - تحديد المسؤوليات عن جمع البيانات وإعداد التقارير
  - استخدام الأدوات والتقنيات لتجميع البيانات وإعداد التقارير
  - تحديد المستهدفون بالتقارير. قد يشمل الممولين، المستفيدون، الجهات الحكومية، وغيرها من أصحاب المصلحة.
  - تقييم وتحسين أداء عملية التقارير بانتظام، واستجابة لتعليقات الأصحاب المعنيين، وتحسين العملية حسب الحاجة.
  - مراقبة التغييرات في القوانين والتنظيمات للتأكد من أن خطة التقارير متوافقة مع أحدث التغييرات في القوانين والتنظيمات المتبعة.

الامتثال والشفافية وتقارير المراجعة

01 إرشادات

- ممارسات للحفاظ على الالتزام بإعداد التقارير المالية بشكل فعال:

  - البقـاء على اطلاع بالتغـييرات التنظيمية فمن الضروري البقاء على علم بأي تحديثات أو تعديلات على المعايير المحاسـبية أو إرشـادات إعداد التقارير المطبقة وطلب المشورة المهنية.
  - تنفيذ إجراءات الرقابة التي تتحقق من دقة واكتمال البيانات المالية قبل الإبلاغ عنها خارجيا. وقد يشمل ذلك الفصل بين الواجبات، والتسويات المنتظمة، والمراجعات المستقلة للبيانات المالية.
  - تـوفير برامـج تدريبية شـاملة للفرق المالية يمكن أن يسـاعدهم على فهم تعقيدات متطلبات إعـداد التقارير المالية ومتطلبات الإفصاح وإجـراءات الرقابة الداخلية وضمان الامتثال المتسق عبر المنظمة.
  - اسـتخدام برامج التقارير المالية المتقدمة إلى تبسـيط عملية الامتثال وتقليل مخاطر الأخطاء مثلاً يمكن لأنظمة المحاسـبة المستندة إلى السحابة أن تقوم بمركزية البيانات المالية، مما يسهل تتبع المعلومات والإبلاغ عنها بدقة.
  - إجراء عمليات تدقيق داخلية منتظمة لتحديد فجوات الامتثال المحتملة وضمان الالتزام بمعايير إعداد التقارير والمراجعة المالية بشكل دوري.

02 إضاءات معرفية

- التوازن الدقيق بين الإفصاح والسرية يمثل تحدياً فمن ناحية، يُتوقع من المؤسسة الوقفية أن تكون شفافة وأن تكشف عن المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصلحة، ومن ناحية أخرى، هناك حالات يجب فيها الحفاظ على السرية لحماية المعلومات الحساسة أو الحفاظ على الثقة مع العملاء وأسرار العمل التي تمثل لها قيمة سوقية، تحتاج المؤسسة الوقفية إلى التوازن الصحيح وتحديد مستوى ونوعية البيانات والمعلومات وتصنيفها لتصل إلى هذا التوازن الصحيح.
- يعـد الحفـاظ على الامتثال في إعـداد التقارير المالية أمراً بالغ الأهمية لضمان الشـفافية وبناء الثقـة مع أصحاب المصلحة. وهو ينطـوي على الالتزام بمختلف اللوائح والمعايير والمبادئ التوجيهية التي وضعتها الهيئات التنظيمية.

التخطيط للطوارئ وإدارة المخاطر

المهمة

وضع خطط مواجهة حالات الطوارئ أو التحديات المتوقعة وإدارة المخاطر ووسائل التحكم فيها.

01 إرشادات

- إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، بهدف تقليل تأثيرها السلبي وزيادة فرص النجاح ومن أهم وسائل التحكم في المخاطر :
  - **تحليل المخاطر:** قم بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، وذلك باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (قوات وضعف وفرص وتهديدات) وتحليل الحاجات وغيرها.
  - **تقييم المخاطر:** قم بتقييم المخاطر المحددة بناءً على تحليلها، وتحديد الأولويات بناءً على مستوى التأثير والاحتمالية، وذلك لتحديد الخطوات التالية في إدارة المخاطر.
  - **تطوير خطط الطوارئ والتحكم في المخاطر:** قم بتطوير خطط الطوارئ الملائمة للتعامل مع المخاطر المحددة، وتطبيق التدابير الوقائية اللازمة للتحكم في المخاطر وتقليل تأثيرها.
  - **التحكم في المخاطر الخارجية:** قم باتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في المخاطر الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، مثل تقديم التأمين، وتطوير علاقات مع الجهات الرسمية، وتقييم تأثير التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية.
  - **التحكم في المخاطر الداخلية:** قم بتطبيق سياسات وإجراءات داخلية للتحكم في المخاطر المتعلقة بالعمليات والموظفين والموارد المالية، وتطوير نظام مراقبة داخلية فعال لتقليل فرص الاحتيال والخسائر.
  - **التخطيط للاستجابة للطوارئ:** قم بوضع خطط للاستجابة السريعة للطوارئ المحتملة، وتنظيم تدريبات دورية لفرق الطوارئ لضمان استعدادها للتعامل مع أي موقف طارئ بفعالية.
  - **المراقبة والتقييم المستمر:** قم بمراقبة المخاطر وتقييم النتائج المحققة بانتظام، وتحديث خطط الطوارئ والتدابير الوقائية بناءً على التقييمات والتحسينات المستمرة.
  - **التواصل والتعلم المستمر:** تواصل مع الفرق المعنية داخل المؤسسة ومع الجهات الخارجية المعنية لتبادل المعرفة والتجارب والدروس المستفادة من إدارة المخاطر.
  - **إشراك جميع المستويات في الوقف:** إشراك جميع المستويات في الوقف في عملية إدارة المخاطر، بدءًا من الإدارة العليا أو مجلس النظارة وحتى الموظفين التنفيذيين .
  - **الربط بين إدارة المخاطر والاستراتيجية:** ربط عملية إدارة المخاطر بالاستراتيجية العامة للوقف، بحيث تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومستهدفات مجلس النظارة .
- من خلال اتباع هذه الخطوات واعتماد استراتيجيات التحكم في المخاطر، يمكن للمؤسسات تقليل التأثيرات

التحسين المستمر وتطوير العمليات والسياسات

المهمة

تخطيط وتنفيذ إجراءات مراجعة عمليات وممارسات إدارة وتشغيل الوقف بهدف تحسينها وزيادة كفاءتها وفاعليتها

01 إرشادات

- التحسين المستمر والتطوير أحد أساليب زيادة كفاءة وفاعلية العمليات، لأنه يتيح اختيار الطرق المناسبة لتبسيط العمليات ورفع جودة المنتجات وزيادة العوائد .
- يجب أن يكون التحسين المستمر جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الوقف ويجب أن يكون الالتزام به مشتركًا على جميع المستويات.
- إجراءات التحسين والتطوير:

  - تحليل العمليات الحالية لفهم كيفية أدائها وتحديد الفجوات والعمليات التي لا تتماشى مع الأهداف أو لا تحقق النتائج وتحدد مشكلتها بدقة.
  - تحديد الأولويات بناءً على أهداف الوقف وتحليل البيانات، وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين فوري.
  - تحليل السياسات بناء على نتائج الرقابة الداخلية وتحديد السياسات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين
  - وضع الحلول التحسينية ومناقشتها مع الإدارات والموظفين
  - تدريب الموظفين لتمكينهم من تنفيذ عمليات التحسين بفعالية
  - مراقبة التغيرات للتأكد من التأثيرات المطلوبة
  - تقييم عمليات التحسين بانتظام، واعتماد الإجراءات اللازمة للتعديل والتحسين المستمر

- مبادئ نجاح التحسين المستمر:

  - توجيه القيادة يلعب دورًا مهمًا في دعم وتشجيع عمليات التحسين المستمر وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.
  - الاعتماد على البيانات والحقائق واتخاذ القرارات بناء عليها
  - مشاركة الموظفين في عمليات التحسين، حيث يمكن أن تكون أفكارهم ومقترحاتهم قيمة لتحسين العمليات.
  - الاستدامة والمرونة بتضمين التحسين المستمر كجزء من ثقافة الوقف وضمان استمراريته ومواكبته للتغيرات والتحديات
  - تقدير وتكريم الجهود المبذولة في عمليات التحسين المستمر، واعتماد نظام لتقديم المكافآت المناسبة.

التحسين المستمر وتطوير العمليات والسياسات

02 إضاءات معرفية

- لا تـعني المواءمـة مـع رؤية 2030 وأهداف التنمية المسـتدامة مواءمة الأهداف فحسـب، ولكـن يقصد بها أيضا مواءمة الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافات المتعلقة بتنفيذ المشروعات.
- يلـزم أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة ومديرو الأوقاف بالمعارف والمهارات اللازمة بشـأن الكفاءات التي تسـاعد على إدارة التأثير مثل النظم التي تتولى المشكلات الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو التأثير، وصنع القرار القائم على الأدلـة والقيـادة القائمـة على المشـاركة ، والتصميـم والإدارة اللذين يتمحوران حول الإنسـان وقيـاس النتائج المستمر والتحسين القائم على الأدلة.
- مـن أهـم الجوانـب التي تمثـل الأسـاس في الإدارة الصحيحة للوقـف: المرجعيـة والضبط الشرعـي، الضبط المالي والمحاسبي
- يمكن الاسترشاد بالمعايير التي أصدرتها هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية أيوفي

المعيار الشرعي للوقف

بيـان أحـكام الوقف التي تشـكل مرتكزاً للتطبيقات العملية للوقف

المعيار المحاسبي للأوقاف

معيار المحاسبة المالية 37، التقرير المالي للأوقـاف إصدار أيوفي (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية)

05

تنمية الوقف واستدامته

- الاستثمار التنموي للوقف (تنمية أصول الوقف)

رحلة الوقف

المرحلة الخامسة
تنمية الوقف واستدامته

الأركان

01 الناظر	02 لجنة الاستثمار

مساندون

01 خبراء ومتخصصون	02 جهات استشارية	03 جهات تمويلية

المهام

- استثمار الوقف

الاستثمار التنموي للوقف (تنمية أصول الوقف)

المهمة

تنمية أصول الوقف وضمان استمراريته

01 إرشادات

- الاستثمار أساس لتبقى الأوقاف قوية وقادرة على تطوير نفسها وتجاوز مشاكلها، بحيث تتوسع وتكبر بدل أن تضعف وتموت.
- جميع أساليب التجارة والاستثمار يمكن الاستفادة منها: الإجارة، المرابحة ، المضاربة، الشراكة بأنواعها، الاستثمار في الأوراق المالية. المزارعة، الصناديق الاستثمارية
- من المهم وضع لائحة للاستثمار وحوكمة الاستثمار في الوقف

02 مبادئ حوكمة الاستثمار في الأوقاف:

- مبدأ تنمية الوقف مقدم على غيره من المصارف الوقفية
- مبدأ تعظيم الريع مقدم على تعظيم الوقف من خلال الاستثمار.
- مبدأ الحفاظ على أصل الوقف لابد أن تكون صيغة الاستثمار في الوقف قادرة على الحفاظ على أصل الوقف ولا تعرّض الأصل للمخاطرة الكبيرة، فثبات الأصل أهم من تحصيل العوائد الكبيرة(درء المفاسد مقدم على جلب المصالح)
- مبدأ ثبات الملكية الوقفية: ينبغي أن تبقى أموال وأصول الوقف مملوكة لها وفقاً لمبدأ الشخصية الاعتبارية باستثناء حالة استبدال الأعيان الوقفية بغيرها.

مبدأ حماية الوقف : ضرورة عدم تعريض الأموال الوقفية لدرجة عالية من المخاطر التي قد تحيط بالاستثمار خشية من فناء الوقف

- مبدأ تحقيق عائد مستحق: ينبغي اختيار أوعية استثمارية تحقق عوائد مرضيه وتتسم بالاستقرار حتى لا تحدث خللاً في مصارف الموقوف عليهم
- الاستدامة: دمج مفهوم الاستدامة في مبادئ الاستثمار، بحيث يكون الاستثمار متوافقًا مع الأهداف الشاملة للاستدامة المالية

03 من أهم المرتكزات في مجال الاستثمار في الوقف:

- تعدد مصادر الاستثمار: بحيث لا يكون في مجال واحد وهنا لا بد أن تكون صيغة الاستثمار في الوقف تساعد على ذلك ومكتوبة بطريقة تسمح بتغيير مجال الاستثمار
- الاهتمام بدراسة الجدوى: قبل أي خطوة استثمارية يجب أن يكون هناك دراسة حقيقية لجدوى المشروع وكونه لا يشكل خطراً، وأنه في مجال حيوي ومهم ومتوافق مع الضوابط الشرعية.
- مراعاة الأمان: وذلك من خلال التعامل مع البنوك والشركات الاستثمارية المعروفة ذات القوة العالية والضمانات المتميزة.
- فقه الأولويات: حين يكون الناظر بين خيارين أحدهما أعلى دخلاً وأكثر أماناً من الآخر، فعليه العمل عليه، وذلك لتحقيق مصلحة الوقف، مثل لو كان إيجار الأرض الزراعية سيثمر دخلاً أعلى من زراعتها، يكون الإيجار أولى، لأن المقصود ما هو أنفع للوقف وللمستفيدين.
- إدارة المخاطر: بمعالجة أسبابها ومن أهمها: ضعف الكفاءات القائمة على إدارة الوقف، الاستراتيجية المبنية على معلومات وبيانات غير دقيقة، الضعف القانوني والرقابي، وجود نزاعات إدارية داخلية، عدم وجود لجان تدقيق واستشارة متخصصة، المغامرة في دخول استثمارات ذات معايير غير شرعية، عدم أخذ الاحتياطات اللازمة لمستقبل الوقف.

الاستثمار التنموي للوقف (تنمية أصول الوقف)

01 إرشادات

- من المهم توضيح الصلاحيات الخاصة بالاستثمار في :
  - تسمية وتشكيل لجنة الاستثمار
  - إعداد لائحة الاستثمار، وتعديلها
  - استراتيجية الاستثمار والسياسات الخاصة به
  - استبدال الأصول الوقفية بأصول جديدة
  - تكوين محفظة استثمارية
  - التعاقد مع شركات مالية واستثمارية
  - شراء أصول وقفية
  - تعديل الخطة الاستراتيجية للاستثمار
- تعطى الصلاحيات الواردة في وثيقة الوقف الصفة القطعية، وما لم يرد في الوثيقة يتبع فيه مصلحة الوقف وما يوصي به اللجان الاستشارية والخبراء.

02 إضاءات معرفية

- الضوابط الاستثمارية: في الأوقاف:
  - عدم مخالفة شروط الواقف.
  - اتباع العرف التجاري والاستثماري السائد.
  - أن تكون الاستثمارات لا تخالف الشريعة الاسلامية وأحكامها في العموم.
  - أن تكون مخاطرها مقبولة وفق تصنيف إدارة المخاطر في الوقف.
  - أن تكون هناك ضمانات كافية في حالة التمويل من الغير.
  - تعظيم العائد الاقتصادي للأعيان الوقفية.
  - المراجعة المستمرة للأسس والمعايير التي على أساسها تم اختيار الصيغة الاستثمارية الوقفية وطرق تمويلها.
  - ألا يتعارض الاستثمار مع الحاجات الضرورية للجهات الموقوف عليها
- إدارة المخاطر

تتجه الشركات المتميزة إلى وضع إدارة للمخاطر من مهامها قراءة مؤشرات السوق وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، وهذا ما يجب أن يكون حاضراً في إدارة الوقف، فهو لا يقل أهمية عن ذلك، لا سيما مع تغير الأصول الوقفية، فالوقف اليوم منه ما يكون أسهماً في شركات أو محافظ نقدية، قد تتعرض للزوال السريع إذا لم يكن هناك قراءة ومعرفة بالسوق المالي والتغيرات الطارئة.

- أتاحت الهيئة العامة للأوقاف فتح محافظ استثمارية وقفية ويلزم الوقف التقديم على موافقة ويمكن تحميل الدليل الإرشادي من موقع الهيئة العامة للأوقاف

دليل المستخدم لتقديم طلب الموافقة على إنشاء محفظة استثمارية وقفية

الأنظمة واللوائح التشريعية والتنفيذية الخاصة بالجهات الحكومية ذات العلاقة بالبيئة الاستثمارية وتنافسية المملكة

نصائح وتوجيهات

- نصائح للواقفين الجدد
- كيفية التعامل مع التحديات المتوقعة
- الاستفادة من التجارب الناجحة لأوقاف أخرى

أوقاف
AWQAF

إلى الذين أوقفوا:
أموالهم، عقولهم، أبدانهم، أعمارهم
في سبل الخير والإنسانية

نصائح للواقفين الجدد

01 وما عند الله خير وأبقى

إن مجرد استشعار الثواب من عند الله وأن أي قدر من المال الطيب الحلال الذي ينفق في الوقف هو قرض حسن وتجارة مع الله يضاعفها للعبد أضعافاً كثيرة، هو جانب من عبادة الله ومعنى إسلامي رفيع وفضل عظيم من الله على عبده، وحضوره في القلب وتتبعه بالدعاء والاستخارة وطلب البركة من الله هو رحمة ورضا وتوفيق، وغيابه باب للخسارة وقلة البركة

02 العلم قبل العمل

من المهم للواقف أن يخصص لنفسه وقتاً لتعلم وفهم معنى الوقف والفرق بينه وبين التصرفات المشابهة له كالوصية والهبة والعطية، كما يمكن أن يحضر بعض الدورات المتخصصة في هذا المجال

03 ما خاب من استشار

الاستشارة تختصر على الإنسان وقتاً وجهداً كبيراً، لاسيما في أمر كالوقف الذي يتطلب مالاً وإدارة ورؤية وأهدافاً، وبالاستشارة يتفادى الواقف الندم الناتج عن الاستعجال وقلة الخبرة، ونحن نتكامل بالآخرين، وأخذ آرائهم والاستنارة بها هو جزء من بذل السبب وسر من أسرار النجاح والتميز

04 المشاركة امتداد وأثر

تربية الابناء على الوقف من البداية وإشراكهم فيه وبث رغبة العمل فيهم حتى لا يكونوا عقبة او عائق دون استدامة الوقف.

05 الثبات في البدايات

من أهم معالم النجاح والتميز - وفي البداية تماماً - أن يحدد الواقف بنفسه ماهية وقفه بالضبط، ومن يثق بهم ليكونوا أعضاء في مجلس النظارة على هذا الوقف، وكذلك مصرف الوقف، لاسيما إن كان الوقف على الذرية التي من الممكن أن تتكاثر مع مرور الزمن، مما قد يؤدي إلى النزاعات مستقبلاً، فالتحديد هو خطوة مهمة وضرورية في كل مناحي الوقف، ويقطع النزاع ويعطي أهمية ودقة وارتياحاً للنظار

06 مرونة الصيغة

قد يتعثر الوقف أو يتعطل مدة طويلة، وتحدث خسارات على الناظر وعلى الوقف نفسه، بسبب خطأ في صيغة الوقف، بحيث لا تكون الصلاحيات واضحة في صك الوقف، فيحاول الناظر مثلاً القيام بإجراء كتحديث صك أو استخراج وثيقة، أو تعيين ناظر جديد بعد وفاة الناظر، ولا يستطيع لأن صيغة الصك لا تخدمه، ومن هنا نقول لابد من ضبط الصيغة وأخذ آراء المختصين حول مرونتها وقدرتها على الاستمرار

07 لا لتداخل الأوراق

من ملامح الوقف الناجح المتميز: وضوح تقسيم النسب بشكل دقيق على المستفيدين وعلى الوقف نفسه، فتكون هناك نسبة محددة للمصارف، وأخرى لصيانة الوقف وإصلاحه أو تطويره، وأخرى للاستثمار فيه، وأخرى كأجرة للقائمين عليه

08 الاختيار فن

النظارة عماد نجاح الوقف، اختيار مجلس النظارة غاية في الأهمية وجرت العادة بأن العدد المناسب للأعضاء من 5 إلى 7 أشخاص وأن تكون تخصصاتهم متنوعة (شرعي، اقتصادي، مخطط، مالي، مفكر إبداعي) هذا التنوع يساهم في إيجاد وقف مختلف ومتقدم.

09 عناصر التميّز

لابد من تقييد جميع العمليات المالية والعقود والقرارات وكل ما يتعلق بالاستثمار، وكذلك أرشفة المراجع والفتاوى والعمليات المنتهية، فبذلك تحفظ الحقوق وتنتهي النزاعات في مهدها قبل أن تتضخم، ومن الأفضل أن يكون هناك محاسب مهمته تقييد العمليات المالية، وموظف مسؤول عن التقييد والأرشفة.

10 تحديث الأدوات

لابد من الاستفادة من التقنيات الحديثة والعلوم الجديدة التي تساعد على ضبط الأعمال وحفظها وحسن إدارتها، كنظام المحاسبة الدقيق، ومحددات الحوكمة، ونطاقات الاستثمار، الإدارة العامة للمشاريع، وضع وتحكيم السياسات والمهام، وغيرها من فروع الأنظمة الحديثة

11 الاعتدال كمال

من المهم جداً أن يكون عدد الكوادر البشرية متناسباً مع حجم الوقف، فلا يكون أقل من المطلوب فينعكس على ضعف إدارة الوقف، ولا أكثر من المطلوب فيرهق كاهل الوقف.، كذلك التناسب بين حقوقهم وما يقومون به من عمل حسب تقدير الإدارة، فلا يكون ما يتقاضونه مبالغاً فيه انطلاقاً من أن هذا المال وقف خيري، ولا يكون مجحفاً في حقهم مقارنة بواقع سوق العمل

كما لابد من التأكيد على التوازن بين نمو الاستثمار وريع الوقف، بحيث لا يكون هناك إرهاق لريع الوقف أو مغامرة قد لا تكون نتائجها مضمونة او ذات جدوى

12 التخصص تميّز

تجنبـاً للإشـكاليات الإداريـة الحاصلة في الأوقاف؛ مـن الضروري أن يتولى صرف ريـع الوقف لجنة مستقلة عن مجلس النظار، ويمكن الاستعانة بجهة متخصصة ويبقى دور مجلس النظار مقتصراً على الإدارة والإشراف، وكذلـك إدارة العقـارات أو الأملاك الوقفيـة يختـص بـه شـخص أو إدارة مسـتقلة، وكذلك ما يتعلق بالاستثمار حيث يكون ضمن مهام لجنة متخصصة ويمكن الاستعانة بجهة استثمارية أو أكثر

13 قيّد ... تسلم

1- التخطيط والتنظيم وتحديد الواجبات والصلاحيات بدقة
2- وضع الاستراتيجيات والأهداف
3- دراسة التجارب الناجحة
4- الاستفادة من أخطاء الآخرين
5- التدقيق في صياغة العبارات والصكوك والحقوق

كيفية التعامل مع التحديات المتوقعة

إرشادات عامة

01 تحديـد التحديات ومصدرها: فهم الأنواع المختلفة من التحديـات التي قد يواجههـا الوقف، يمكّن من الاسـتعداد لها بشـكل أكثر فعالية وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

01 تحديد أولويـات التحديات مـن خلال تقييم تأثر كل تحدي على الوقف ليس فقط على المدى الفوري، بل على المدى البعيد ومستقبل الوقف

01 تحليـل التحديات بهـدف تحديد السـبب الجذري للمشكلة

01 تطوير الحلول الممكنة: يجب البحث عن مجموعة واسعة من الخيارات

01 وضع خطة زمنية لتنفيذ الحلول

01 تقييم الحلول ومدى مساهمتها في حل المشكلات وتجاوز التحديات .

تحديات داخلية	مفاتيح الحلول
ضعـف الكفـاءات القائمة على إدارة الوقف	1- العناية بالتدريب المبني على تحليل الاحتياج 2- اسـتقطاب الكفاءات- التعاون مع الخبراء والمستشارين – تحفيز الابتكار لدى الموظفين لتطوير العمليات
الضعـــــــــف القانـوني والرقابي	التوعيـة والتدريـب القانوني، تقييـم الامتثال ووضع خطـة تحقيقه، الاستشـارات القانونية، المحافظـة على التواصل مع الجهات الرقابية والاشرافية والاسـتفادة من خدماتها وأدلتها، تطوير اللوائح والسياسات
عـدم وجود لجـان تدقيق واستشارة متخصصة	تشكيل اللجان كأولوية ، الاستعانة بالخبراء، توثيق العمليات، المراجعة الدورية
الاستراتيجيـة المبنيـة على معلومـات وبيانـات غير دقيقة	تحـسين جودة البيانـات وتنقيح مصادرها وإجراءات التوثيـق، ، التحديث والتدقيق للبيانات، تحديـث الاستراتيجيـة ووضع حلـول للانحرافات الناشـئة عن ضعف البيانـات، التعاون مع الخبراء
عـدم أخـذ الاحتياطـات اللازمة لمستقبل الوقف	استباقية التخطيط تتضمن إجراءات للتعامل مع المستجدات المحتملة على الوقف ، تحليل الاتجاهـات والتغيرات المتوقعة في البيئـة الخارجية للوقف وتأثيراتهـا المحتملة على مهمة وأهـداف الوقـف.، تنويع مصادر الدخل للوقـف للتقليل من المخاطـر المالية المحتملة في المستقبل.

إرشادات

تحديات خارجية	مفاتيح الحلول
تـغير في الأنظمـة وصدور قرارات جديدة ملزمة	متابعـة للجهـات المشرفة والرقابيـة ومراجعة دوريـة للأنظمة والقـوانين التأكد من فهم مسـتجدات القرارات والاسـتعانة بخبراء ، تقييـم التأثير وتطوير خطة عمـل ملائمة لتنفيذ القرارات ،
تأخـر أو تـعثر المعـاملات لدى الجهات ذات العلاقة	تحديـد الأسـباب ، التواصل الفعال مع الجهـات ومع الهيئة العامة للأوقاف للمسـاعدة في الحـل ، المرونـة والتكيف والاسـتعداد لتعديل خطط العمـل والمواعيد النهائيـة، التعاون والتفاوض مع الجهات لتقديم الدعم المطلوب
ظهور منافسين في النشاط وتقلص الحصة السـوقية وتأثر موارد وغلة الوقف	تحليـل المنافسـة، تطويـر استراتيجية تنافسـية مناسـبة، توسـيع الشراكات، تعزيز الجهود التسويقية ، تنويع مصادر الدخل، تطوير الاستثمار والابتكار في الفرص ، الاستفادة من الأدوات المالية المدعومة من الحوكمة وجهة الاختصاص

الاستفادة من التجارب الناجحة لأوقاف أخرى

إرشادات

- كل عمل قائم فيه عامل نجاح واحد على الأقل ولولا ذلك لما ستمر ، لذلك فالاستفادة ممكنة من جميع النماذج.
- الاستفادة المخططة أكبر نفعاً وتحقيقاً للهدف
- اختر النماذج له معايير ينبغي أخذها بالاعتبار:

توافر البيانات: اختر تجارب ناجحة حيث تتوفر بيانات كافية وموثوقة حول النتائج والتأثيرات المحققة.

مطابقة السياق: اختر تجارب تناسب سياق وظروف وقفك وتعكس التحديات والفرص المتاحة.

النجاح المثبت: اختر تجارب حققت نجاحًا مثبتًا وأثبتت فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

التوافق مع الأهداف: اختر تجارب تتوافق مع أهداف واستراتيجيات وقفك وتلبي احتياجاته وتحدياته المحددة.

الاستفادة المتعددة: اختر تجارب تقدم فوائد متعددة وتحقق أهدافًا متعددة تناسب احتياجات وقفك.

التحليل الشامل: تحليل المعلومات المتاحة حول التجارب المختارة بشكل شامل لفهم العوامل الرئيسية لنجاحها.

استشارة الخبراء: طلب النصائح والتوجيهات من خبراء في المجال لتقييم التجارب المختارة وتحديد مدى تناسبها وملاءمتها.

- تقنيات الاستفادة من التجارب الناجحة

البحث والتواصل: البحث عن أوقاف أخرى تعمل في نفس المجال أو تواجه التحديات المماثلة والتجارب الناجحة التي يمكن أن تستفيد منها.

الدروس المستفادة: تحليل عوامل نجاح الأوقاف الأخرى واستخراج الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها وتكييفها مع واقع وظروف وقفك

الشراكات والتعاون: إقامة علاقات تعاونية مع أوقاف أخرى لمشاركة التجارب والمعرفة والتعاون في مجالات مختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

التبادل المعرفي: تنظيم فعاليات وورش عمل وندوات لتبادل الخبرات مع الأوقاف الناجحة لتعزيز التعلم المتبادل وتطوير القدرات.

الاستفادة من الموارد: الاستفادة من الموارد المتاحة في الأوقاف الأخرى مثل الدورات التدريبية، والمنشورات، والأبحاث لتحسين أداء وقفك.

التقييم المستمر: تقييم النتائج والتأثيرات المحققة من الاستفادة من التجارب الناجحة وتعديل الاستراتيجيات والخطط وفقًا لذلك.

الابتكار والتطوير: المحافظة على الابتكار والتطوير باستمرار من خلال اعتماد ممارسات جديدة ومبتكرة تستند إلى التجارب الناجحة وتحقق الأهداف المستقبلية للوقف.

الاستفادة من التجارب الناجحة لأوقاف أخرى

إضاءات معرفية

- يوجـد العديـد من المؤلفات التي رصدت تجارب عالمية ناجحة، وعلى الرغـم من أنه لا توجد وضوح في المنهجية التي اختيرت على أساسها هذه الأوقاف إلا أنها:
- **من التجارب العالمية التي تم تصنيفها كنماذج وقفية ناجحة:**

01 وقفيـة(Good will) التجارية - نموذج للأوقاف التجارية

- فكرة الوقف: تأسيس متاجر لبيع البضائع بأسعار مقبولة، مع التركيز على إعادة تدوير المنتجات والاهتمام بالبيئة.
- المجال الذي خدمته: مجال بيع البضائع والسلع بأسعار مقبولة.
- عوامل تميزها: الاهتمام بالبيئة، إعادة تدوير المنتجات، الرؤية الاقتصادية والاجتماعية، والشراكات مع القطاع الخاص.
- الدروس المستفادة : إمكانية تأسيس أوقاف ربحية بالكامل، كيف يمكن للأوقاف التجارية أن تلبي حاجات التجار الخيرية وتلبي حاجات مصارف الوقف في الوقت ذاته، كيف للمتاجر الوقفية الالكترونية أن تكون ربحيتها أعلى من المتاجر الحالية.

02 وقفية مجموعـة(Tata الدولية) - نموذج للأوقاف العائلية

- فكـرة الوقف: تأسـيس مجموعة من الأوقاف التجارية لتقديم خدمـات متنوعة في مجالات مختلفة(الفنادق، الطاقـة، الكيماويات، الاتصالات، صناعة الصلب والسيارات)
- المجال الذي خدمته: مجال الأعمال والخدمات المتنوعة.
- عوامـل تميزها: التنوع في الخدمات المقدمـة، الاهتمام بالاجتماع والبيئة، الابتكار في الأعمال والخدمات، والشراكات مع القطاع الخاص لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.
- الدروس المستفادة: نموذج الوقف العائلي الناجح، تكوين هيكل إداري يلبي الحاجة لتأسيس أوقاف داخل كيان شركة مساهمة، إنشاء الوقفيات التشغيلية والمؤسسات الخيرية ذات الأغراض الخاصة، دمج الأوقاف في وقفية واحدة، تملك الأوقاف لعلامات تجارية ومنح التراخيص وتمليكها لشركات تجارية بمقابل، تقديم الأوقاف التجارية لاختراعات لصالح المجتمعات المحلية والعالمية.

03 وقفيـة الماء (Charity water)- نموذج لأوقاف معالجة أصل المشـكلة لا مظاهرها وأثرها

- فكرة الوقف: حماية الحياة الإنسانية من خلال توفير الماء الصالح(الماء يغير كل شيء في حياة البشر)
- المجال الذي خدمته: حماية الحياة الإنسانية بمعالجة مشكلة الماء .
- عوامـل تميزهـا: التركيز على حماية الحياة الإنسـانية وإنقاذها، الاهتمام بالماء والحفاظ عليه، الشراكات مـع القطاع الخاص والحكومي لتحقيق أهداف الوقفية.
- الدروس المسـتفادة: التسويق الخيري المبتكر للوقف واستخدام التكنولوجيا في الأعمال الوقفية ، التخصص الوقفي، نموذج في توجيه 100% مـن أموال المانحين للوقف بنسـبة 0% مصروفـات إدارية، إطلاع المانحين على تقارير مفصلة لصرف أموالهم، الإبداع في اسـتخدام شـبكات التواصل الاجتماعي

الاستفادة من التجارب الناجحة لأوقاف أخرى

04 وقفيــة روكفلر - نموذج الانفاق الخيري المدروس

- فكرة الوقف: إنشاء مؤسسة خيرية لإدارة الأموال الخيرية بطريقة تجارية وإنشاء الأوقاف
- المجال الذي خدمته: الأوقاف التعليمية والصحية والمنح المالية، الاستشارات للقطاع الخيري والوقفي.
- عوامل تميزها: العمل المنظم المدروس في إدارة المال الخيري، تشــكيل استراتيجيات ونظريات جديدة في العمل الخيري والوقفي، لعبت صلة الوصل بين المؤسسات الوقفية المانحة والمؤسسات التشغيلية
- الدروس المستفادة: إدارة المال الخيري بمنهجية إدارة المال التجاري والاستثماري، إمكانية إنشاء قطاع خدمي مختص بتطوير العمل الخيري والوقفي، الاهتمام بإنشاء مؤسسات تعليمية تخدم العمل الوقفي الإسلامي

05 وقفيــة (Rolex)- نموذج الابتكار في الصناعة

- فكرة الوقف: دعم الصناعات والعلامات التجارية العالمية.
- المجال الذي خدمته: دعم الابتكار والتنافسية في الصناعات. دعم المبدعين
- عوامل تميزها: الاهتمام بالابتكار والتنافسية، الشراكات مع الشركات الكبرى، تسويق العلامات التجارية على المستوى العالمي.
- الــدروس المســتفادة: نموذج لدعم الأوقاف للصناعات المتميزة والدقيقة والعلامــات التجارية، يمكن للوقف أن يخصص جزءا من إنفاقه على التوســع في الأعمال والاختراعات، وضمان التنافسية والاستدامة، اســتغلال المشاهير لدعم العلامات التجارية التابعة لمصانع وقفية، تخصيص جزء من الأرباح الوقفية لصالح العاملين فيها.

06 وقفيــة (Wellcome trust) – الإبداع في تمويل ودعــم البحث العلمي والتعليم الطبي

- فكــرة الوقــف: الانفاق الخيري على دعم البحث العلمي العلاجي والاســتفادة من النتائج في نمو موجودات المؤسســة لضمان قيامها بوظائفها الخيرية لعقود متتالية.
- المجال الذي خدمته: تمويل البحث العلمي والتعليم الطبي
- عوامل تميزها: الاستقلالية، التركيز على البحث العلمي والتعليم الطبي، الشراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية، تمويل البرامج التعليمية والبحثية.
- الدروس المســتفادة: نموذج ناجح في التحول من المؤسســة الوقفية المانحة للمال إلى المؤسســة الوقفية التنفيذية، يمكن للواقف تســخير تخصصه العلمي الدقيق في إنشــاء وقفيته، تمكن المؤسســة الوقفية من تنويع وظائفها الاجتماعية ضمن الإطار الضيق أو المحدود الناتج عن شروط الواقف ورغباته، دور الأنظمة الداخلية لنجاح العمل المؤسسي الوقفي.

07 وقفية موزيلا الخيرية – نمــوذج وقفية مواقع التواصل الاجتماعي

- فكرة الوقف: مؤسسة خيرية لمنع الاحتكار في عالم الانترنت وإتاحة مصادر مفتوحة للجميع لتطويرها
- المجال الذي خدمته: التعامل التجاري مع محركات البحث التجارية، دعم مشاريع التعليم وتطوير شبكات الانترنت
- عوامل تميزها: الفكرة الوقفية ، حداثة النشــاط ومواكبته، وثيقة ودســتور مفصل لطريقة إدارة المؤسســة الخيرية، شراكات مع القطاع الخيري لإنشــاء صناديــق خاصــة لدعم المشــاريع التعليمية ، وبرامج البحــث العلمي في مجال تطوير الانترنــت، تقديم المنح الدراســية في مجال تطوير المنتجات الالكترونية.
- الــدروس المســتفادة: نمــوذج ناجح لصيغة الوقف الالــكتروني من حيث المردود المالي والــتاثير العالمي، يمكن للوقف الالكتروني أن يشــكل منتجات الكترونية ذات ربحية ومردود مالي، يمكن للوقف من خلال الشراكات إطلاق مجموعة من المشاريع والبرامج التي تخدم عدة قطاعات

الاستفادة من التجارب الناجحة لأوقاف أخرى

إضاءات معرفية

- يوجد عدد لا حصر له من الأوقاف الناجحة محلياً بكافة أحجامها الكبيرة والمتوسـطة والصغيرة، وتشكّل مساهمات الأوقاف في المملكة في الناتج الوطني وفي أهداف موائمة لمستهدفات الرؤية الوطنية 7,4 مليار ريال.
- أمثلـة الأوقـاف الناجحة والمتميزة كـثيرة: وقف الملك عبد العزيز والـذي يهدف إلى رعاية الحرمين الشريـفين لرعاية وصيانة الحرمين الشريفين، أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي، وقف الموسى، وقف عبد الله بخش،
- سنقتصر على عرض تجارب لنماذج ناجحة مختارة لهدف تسليط الضوء على نماذج تميزت في الفكرة الوقفية وفي دورها الوطني
- **من التجارب المحلية التي تم تصنيفها كنماذج وقفية ناجحة:**

01 وقف الأميرة العنود – الاسـتثمار في العقار

- فكرة الوقف: العقار كوعاء مالي استثماري مناسب لأموال الوصية
- المجال الذي خدمته: تمكين شرائح المجتمع السعودي

عوامل تميزها أن يكون العقار المستثمر غير تقليدي ، التوثيق والتسجيل واتباع الأنظمة، تنويع المخاطر العقارية

- الدروس المستفادة: الاستثمار في العقار له ميزات، ولكن يحتاج لخبرة في اختيار العقار وإدارة الاستثمار

02 أوقاف الشـيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي الزراعية – الاسـتثمار الوقفي الزراعي

- فكرة الوقف: أوقاف زراعية ضخمة للتمور تساهم كرافد من روافد الأمن الغذائي في المملكة
- المجال الذي خدمته: تحسين وتطوير زراعة النخيل والأبحاث المرتبطة بها.
- عوامل تميزها: تحقيق أعلى إنتاجية للنخيل ، تطور العمليات الفنية ومكننة التلقيح والحصاد، قاعدة بيانات لكل نخلة، تسجل كافة مراحل نموها من الغرس حتى الإنتاج، امتلاك علامة تجارية، تطوير الكوادر العاملة ،امتلاك مركز أبحاث
- الـدروس المسـتفادة: نوعية الوقف ومجاله، مسـاهمات الوقـف في التنمية المسـتدامة وتحقيق أهداف وطنية وإنجـازات عالمية. التحسين والتطوير في مجال الزراعة، دور الأبحاث في تطوير المنتجات وزيادة عوائد الأوقاف.

03 وقفية الشـركة الوطنية للصناعة - الاسـتثمار الوقفي الصناعي

- فكرة الوقف: المسـاهمة الفاعلة في إنجاح خطة التنمية الوطنية من خلال منظومة صناعية وطنية تدعم القطاع الصناعي الوطني ويعود ريعها لخدمة أعمال البر والإحسان
- المجال الذي خدمته: صناعة البلاستك والورقيات ومواد البناء، المواد الغذائية، صناعة الأوعية.
- عوامل تميزها: القراءة الجيدة لخطط التنمية الوطنية، قيمة زيادة القيمة المضافة للناتج الوطني، سياسات تصديرية طموحة
- الدروس المسـتفادة: نوعية الوقف ومجاله، مسـاهمة الوقف في خطة التنمية الوطنية، التنوع في الاسـتثمار، دراسـة السوق وتلبية احتياجاته، معايير تنافسية محلية وعالمية

في الختـــــــام

- دعوة للمهتمين
- شكر وتقدير للمساهمين والداعمين

أوقاف
AWQAF

كان السلف الصالح رحمهم الله
إذا أحبوا شيئاً جعلوه لله"

دعوة للمهتمين

ندعـــو جميـع الواقفـين والمهتمين بالعمـــل الوقفـي إلى التفاعـل وتقديـم الملاحظـــات حـول هذا الدليـــل الإرشـــادي.

إن صوتكـم وخبراتكم وتجاربكـم محور اهتمامنا، ونحن ملتزمون بتحسين وتطوير هذا الدليل ليكون أكثر فاعليـة وفعاليـة في دعم العمـل الوقفي لا تترددوا في مشـاركة أفكاركم واقتراحاتكم، فهي تسـهم في بناء مستقبل مشرق ومستدام للأوقاف وللمجتمعات التي يخدمها.

شكرًا لكم على تفاعلكم ومساهماتكم القيمة

لاستقبـــال استفســـارات
ومقترحات دليل الواقفين

cp@awqaf.gov.sa

شكر وتقدير للمساهمين والداعمين

"نتوجـه بالشـكر والتقدير الخالص لجميع من سـاهم في إعداد وتطوير هذا الدليـل والذي نطمح أن يوفر إرشـادات شاملة للواقفين في المملكة العربية السـعودية، بما يسهم في تعزيز نجاح القطاع الوقفي ونموه واستدامة أثره ومساهمته في التنمية المستدامة في وطننا المبارك.

لهم كـل الشـكر والتقدير على مسـاهمتهم القيمة ودعمهـم المسـتمر في رحلتنـا نحو بناء مسـتقبل أفضـل للقطـاع الوقفي"

كل الشكر

أوقاف على عبد العزيز الضويان على رعاية الدليل

الخبراء والمستشارون والمتخصصون

أوقاف علي عبد العزيز الضويان

Awqaf Ali Abdulaziz Al-Dowayan

عطاءٌ بإحسان

مصادر ومراجع

- الهيئة العامة للأوقاف. (1439). "نظام الهيئة العامة للأوقاف."
- الهيئة العامة للأوقاف. (2021). "تقرير الهيئة العامة للأوقاف – الوضع الراهن وأبرز المنجزات."
- الهيئة العامة للأوقاف. (2023). "استراتيجية القطاع - الهيئة العامة للأوقاف."
- الهيئة العامة للأوقاف. (2023). "الهيئة العامة للأوقاف- الدليل الاسترشادي لخدمات تسجيل وقف وإصدار الشهادة الوقفية."
- الأمم المتحدة والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص. (2021). "تقرير حول دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030."
- كوشك، أفنان. (2021). "دليل أوقاف مؤثرة." في: "أثرنا."
- العليان، سليمان عبد الكريم. (يونيو 2021). "تحديات توثيق الأوقاف في الدول الإسلامية." في: مؤتمر الأوقاف الإسلامي.
- المهنا، سعد بن محمد. (1444 هـ). "تحديات تواجه الواقف." دار العقيدة للنشر،
- مهدي، محمود أحمد. (1426 هـ). "نظام الوقف في التطبيق المعاصر." المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الكويت
- فرحان، عمر محمد عبد العزيز. (2021 م). "دليل إجراءات تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية وفق إطار الحوكمة." ساعي،
- الزميع، د. تركي سليمان، والحسيني، د. عامر بن محمد. (2017م). "تجربة الأوقاف في المملكة العربية السعودية." مركز البحوث والتواصل المعرفي،
- حامد، عبد الله (السبت 29 أكتوبر 2016) صحيفة الاقتصادية- السعودية
- مركز المعرفة ، موقع شركة استثمار المستقبل https://www.estithmar.org/knowledge-center/
- الوقف في الشريعة الإسلامية وأثرهُ في تنمية المجتمع (دراسة مقارنة)- يقظان سامي الجبوري، 2015 ، مجلة جامعة بابل
- الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته، الدكتور منذر قحف، دار الفكر ، 2000 م
- الوقف الخالد، شركة دار استثمار المستقبل المحدودة ، 1443 هـ
- الأنظمة والقرارات الإدارية المتعلقة بالأوقاف، شركة الخضيري والهزاع محامون ومستشارون، إشراف فيصل بن محمد الخضيري، فهرسة الملك فهد الوطنية 2016 م
- مؤسسات وقفية رائدة تجارب ودروس، د. أسامة عمر سليمان الأشقر، دار النفائس للنشر والتوزيع،

أوقاف
AWQAF

جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف