



أساسيات ومبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية

د. عمر فرحان

2-3 رجب 1444 هـ
24-25 يناير 2023 م



عن الدورة:



عن المدرب:

- دكتوراه في التنمية الاقتصادية ومتخصص في حوكمة الأوقاف.
- مدير مشاريع ومستشار إداري في شركة بايونيرز للاستشارات.
- أدار عددًا من المشاريع والدراسات المتعلقة بالقطاع غير الربحي والتنمية الاقتصادية.
- عمل كمحاضر وباحث اقتصادي في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

محاوور الءورة:

- 1) المءور الأول: مفهوم الءوكمة وءطورها وأبعاءها
- 2) المءور الثاني: إطار عمل الءوكمة
- 3) المءور الثالث: إطار الءوكمة في السعوءية والأنظمة ذات العلاءة
- 4) المءور الرابع: ءطور الءنظيم الإءاري للأوقاف في المملكة العربية السعوءية
- 5) المءور الخامس: ءوكمة المؤسساء الوقفية في المملكة العربية السعوءية
- 6) المءور السادس: مفهوم ءوكمة الأوقاف ومبائها وأهم أبعاءها
- 7) المءور السابع: ءطبيق مبادئ ءوكمة الأوقاف



المحور الأول:

مفهوم الحوكمة وتطورها وأبعادها

40 دقيقة

قصة الحوكمة

المالك
المدير

الشركات المساهمة

- شركات ضخمة.
- الثورة الصناعية
- أعداد كبيرة من الموظفين والموردين.
- إشراف مباشر من الملاك.

انفصال المالك عن المدير

- مجلس إدارة.
- مدير تنفيذي وتقارير أداء.
- دور المساهمين.



مظاهر اختلال

وفساد

- مكافآت طائلة.
- تقارير مضللة.
- حسابات مكدوبة
- انهيارات وإفلاسات



حزمة اصلاحات

- تصنيف الشركات.
- المراجع الخارجي.
- وغيرها.



حوكمة الشركات

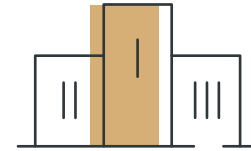
Corporate
Governance

لماذا الحوكمة؟

- ✓ الرقابة الفعالة على الأداء.
- ✓ استدامة الشركات.
- ✓ ضمان الأداء التشغيلي
- ✓ الحفاظ على الحقوق.
- ✓ تدعيم المساءلة المحاسبية.
- ✓ تعزيز الالتزام بالقوانين
- ✓ تحسين المصداقية ودرجة الوضوح.
- ✓ إدخال الاعتبارات الأخلاقية.
- ✓ مراعاة حقوق المجتمع وأصحاب المصالح، وإشراكهم في الرقابة على الأداء.

قصة الحوكمة

تأسست "إنرون" عام 1985

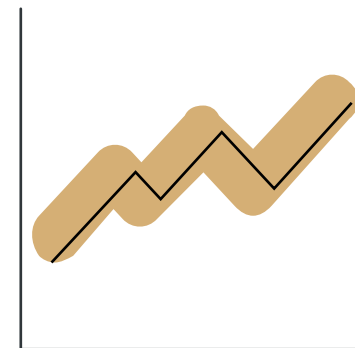


تصدرت قائمة "فورتشن"
للشركات الأكثر ابتكاراً في
أمريكا لستة أعوام متتالية بين
عامي 1996 و 2001



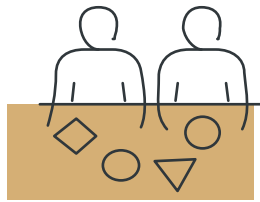
سعر السهم 90.75 دولار

قيمتها 350 مليار دولار

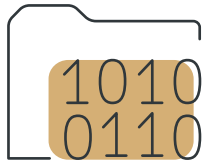


ENRON

تضرر 401 ألف موظف.
منهم 80 ألف فقدوا وظائفهم.



شركة الخدمات المحاسبية
"آرثر أندرسن"



67 سنناً في يناير 2002



مفهوم الحوكمة

يعتبر الباحثان الأمريكيان Means & Berle من أبرز من اهتم بمفهوم الحوكمة وكان ذلك عام 1932م من خلال قيامهما بدراسة تركيبية رأسمال كبرى الشركات الأمريكية وتوصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المدراء والتنفيذيين لحماية حقوق صغار المساهمين.

بذلك استقر رأي الاقتصاديين والخبراء على مصطلح Corporate Governance أي حوكمة الشركات.

مفهوم الحوكمة



- مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها».

- مجلس العموم البريطاني 1992م: النظام الذي من خلاله يتم توجيه ورقابة الشركات.

- لجنة (UNESCAP) التابعة للأمم المتحدة: عملية اتخاذ القرارات والطريقة التي تنفذ (أو لا تنفذ) بها تلك القرارات.



- تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: «مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح».

مفهوم الحوكمة

• عرفت لائحة حوكمة الشركات الحوكمة بأنها "قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها، تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصدقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال".

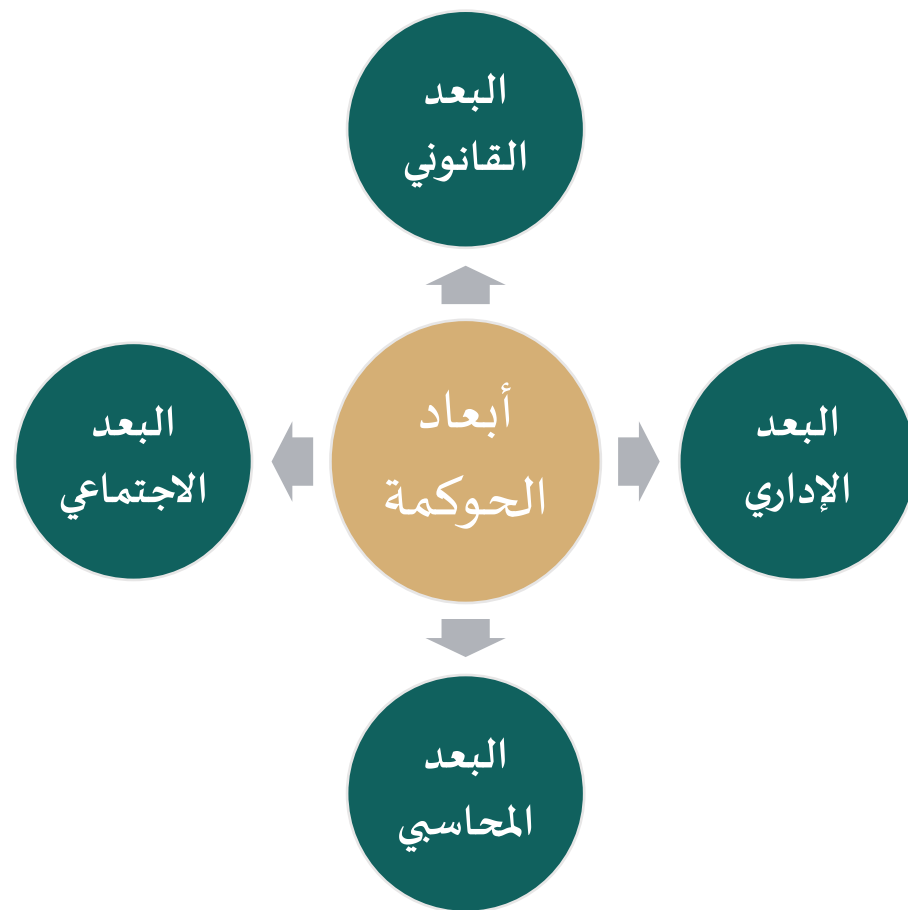
• عرفت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الحوكمة بأنها: "توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمنشأة عبر العدل والمسؤولية والشفافية والمساءلة".

هيئة السوق المالية
Capital Market Authority

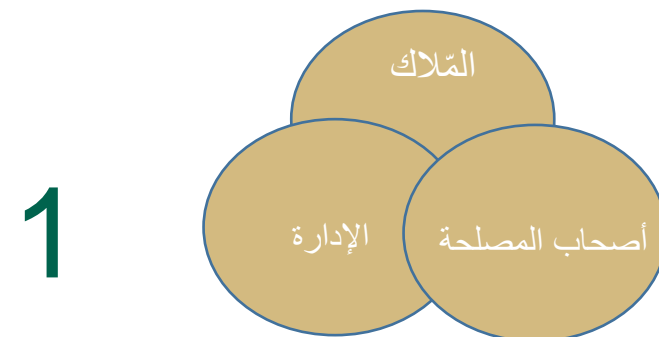


حكومة
الجمعيات
الأهلية
حكيم

مفهوم الحوكمة



مفهوم الحوكمة



1

الفصل بين الملكية والإدارة



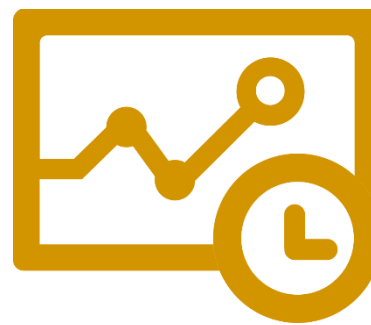
2

تلبية توقعات أصحاب المصلحة
وتعزيز ثقتهم



3

إنشاء الهيكل التنظيمي



5

تعزيز المراقبة والإشراف



6

تحقيق العدالة والشفافية والنزاهة



4

تعزيز الكفاءة الإدارية

قيم الحوكمة

- إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمعاملة المتساوية

العدالة

الشفافية

- توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل

المسؤولية

المساءلة

- مسؤولون قانونيًا عن القرارات والأنشطة التي تقوم بها المنشأة.

- تمكين أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة من حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

عدم
تعارض
المصالح

إدارة
المخاطر

ترشيد
القرار

الإفصاح

انتشار الحوكمة

القطاع غير
الربحي

القطاع
الحكومي

القطاع
الخاص

توافق الحوكمة مع الشريعة

المسؤولية

الشفافية
والإفصاح

الأمانة

التوثيق

المساءلة

العدل

تعارض
المصالح



المحور الثاني

إطار عمل الحوكمة

20 دقيقة

محددات الحوكمة

المحددات الخارجية

المحددات المتعلقة بالإطار التنظيمي والتشريعي والقانوني المنظم للقطاع أو السوق، كما تتعلق بشكل مباشر بالمناخ القانوني العام في الدولة

المحددات الداخلية

المحددات التي تكون ضمن إطار المنظمة أو الكيان، وتتمثل في القواعد والأسس التي توضح كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين أطرافها الرئيسية

محددات الحوكمة

تركز محددات الحوكمة الداخلية في المقام الأول على:
"مجالس الإدارة والملكية والمراقبة، وآليات الحوافز الإدارية"

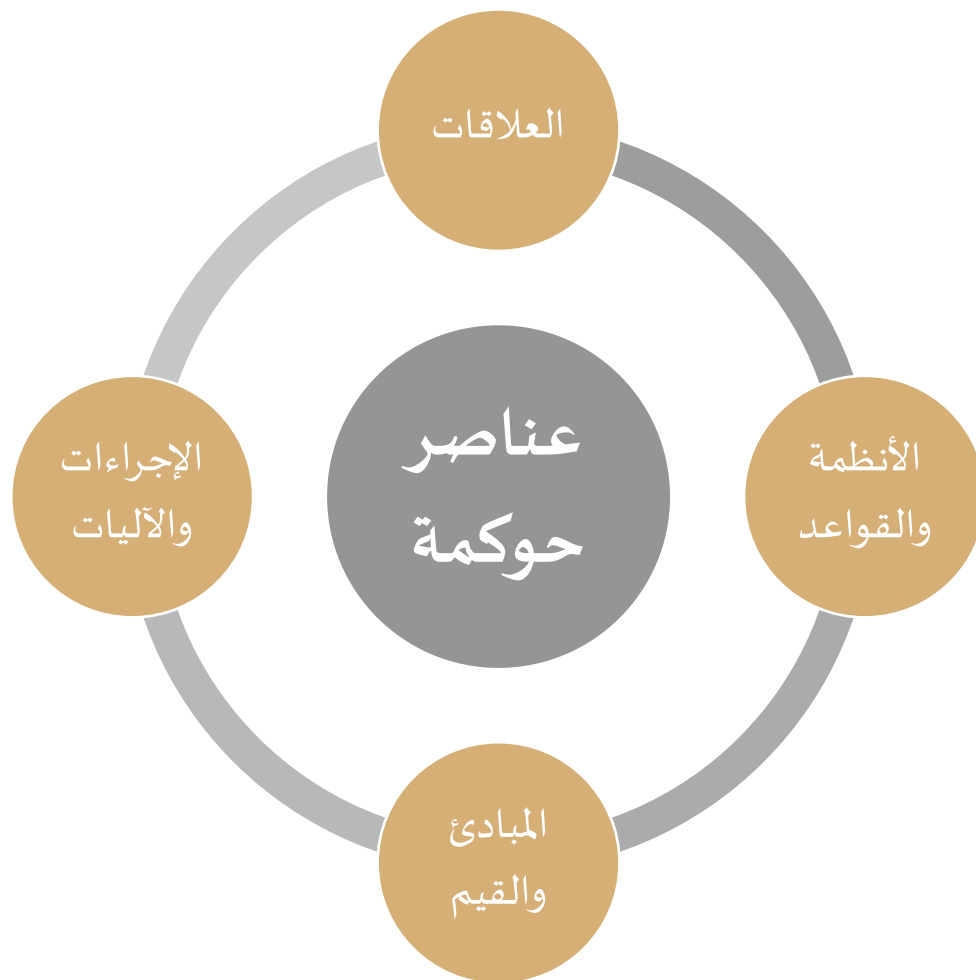
في حين تتناول محددات الحوكمة الخارجية:
"القضايا المتعلقة بالأسواق الخارجية والقوانين واللوائح"

الأطراف ذات العلاقة بالحوكمة

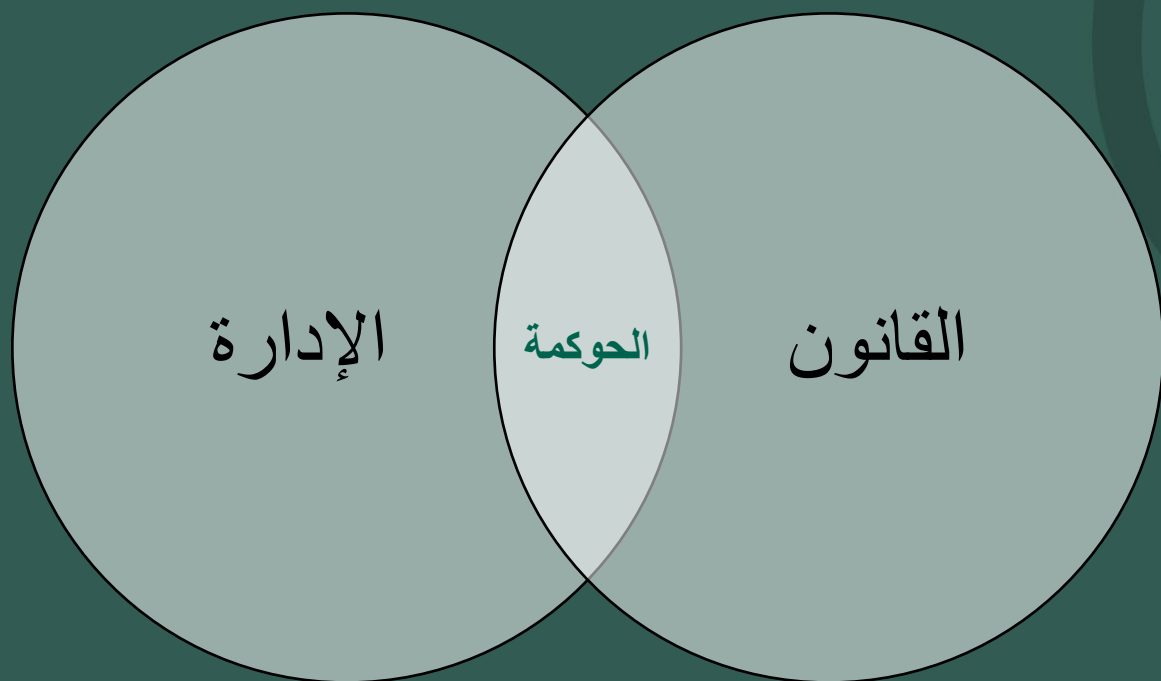
الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة:

1. من داخل المنشأة:
المساهمون، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. ولكل طرف مسؤوليات وحقوق يؤديها لباقي الأطراف.
2. من خارج المنشأة:
المعنيون (Stakeholders) أو ذوي العلاقة أو أصحاب المصالح، ويقصد بهم: كل من يتأثر أو يؤثر على المنشأة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر مثل الموظفون والعملاء والموردون والجهات الحكومية المشرفة وغيرهم.

ملاحم تنفيذ الحوكمة



هل الحوكمة أقرب للإدارة أم للقانون؟





المحور الثالث

إطار الحوكمة في السعودية
والأنظمة ذات العلاقة

15 دقائق

الحوكمة في الجهات الحكومية السعودية

اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية بالرقابة على الأداء والإشراف على الجهات والوزارات والمسؤولين والتحقق من قيام كل جهة أو مسؤول بدوره المناط به. يظهر هذا في تأسيس وإنشاء عدد من الكيانات والهيئات التي تؤدي هذا الدور، أو في سن وتشريع القوانين والأنظمة التي تعمل على تحقيق الحوكمة وتعزيز الشفافية وتفعيل المساءلة ومحاربة الفساد. ومن الصور على ذلك:

أداء
المركز الوطني لقياس
أداء الأجهزة العامة



هيئة الرقابة ومكافحة الفساد
Control and Anti-Corruption Authority

الديوان العام للمحاسبة
General Court of Audit

الحكومة في الرؤية

رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

بالإضافة إلى الجهات الحكومية السابقة فإن رؤية المملكة 2030 تتميز بوجود إطار إضافي للحكومة.



2/3 أنظمة وقوانين الحوكمة في المملكة العربية السعودية

أبرز الأنظمة الصادرة في السعودية والمتعلقة بالحوكمة

| النظام أو اللائحة | الجهة المصدرة | تاريخ الإصدار |
|---|---|---|
| لائحة حوكمة الشركات | هيئة السوق المالية | عام 2006م، جرى عليها العديد من التعديلات آخرها في 2019م |
| المبادئ الرئيسة للحوكمة في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية | البنك المركزي السعودي | مارس 2014، وجرى عليها عدد من التعديلات لبعض المواد |
| لائحة حوكمة الشركات غير المدرجة | وزارة التجارة | أبريل 2018م |
| معايير حوكمة الجمعيات الأهلية | وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية | عام 2017م، وتم تحديثها في 2020م |
| إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية | البنك المركزي السعودي | فبراير 2020م |
| المبادئ الرئيسة للحوكمة في المؤسسات المالية | البنك المركزي السعودي | نوفمبر 2020م |

المحور الرابع

تطور التنظيم الإداري للأوقاف في
المملكة العربية السعودية

15 دقيقة

لمحة عن الأوقاف في السعودية

حجم قطاع الأوقاف في المملكة

| الأصول (بالريال السعودي) | العدد |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 81,819,500,000 | أوقاف المؤسسات الأهلية |
| 17,000,000,000 | أوقاف الجمعيات الأهلية |
| 43,570,000,000 | شركات الأوقاف الخيرية |
| 26,200,000,000 | الأوقاف الجامعية |
| 14,000,000,000 | أوقاف الهيئة العامة للأوقاف |
| 12,378,100,000 | الأوقاف العائلية |
| 40,000,000,000 | أخرى |
| 234,967,600,000 | 113,489 |
| | الإجمالي |

المصدر: دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030، المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص (ICD)، 2021.

- تتمتع الجزيرة العربية بوجود النشاط الوقفي كسلوك مجتمعي
- الأجيال من صدر الإسلام تتوارث تأسيس الأوقاف وتثميرها جيلاً بعد جيل.
- وجود الحرمين الشريفين ساهم في وجود أوقاف كبيرة في مكة المكرمة أو المدينة المنورة.
- تضم المملكة أقدم الأوقاف على مستوى العالم الإسلامي.

تطور التنظيم الإداري للأوقاف في السعودية

مر التنظيم الإداري
للإشراف على الأوقاف في
المملكة العربية السعودية
بعدة مراحل:

1354 هـ
إنشاء إدارة للأوقاف

1349 هـ
الإشراف القضائي

1393 هـ

صدور لائحة تنظيم الأوقاف
الخيرية

1386 هـ

صدور نظام مجلس الأوقاف
الأعلى

1381 هـ

إنشاء وزارة
الحج والأوقاف

1437 هـ

صدور نظام الهيئة العامة
للأوقاف.

1431 هـ

إنشاء الهيئة العامة للأوقاف
وإلغاء وكالة وزارة الشؤون
الإسلامية والأوقاف والدعوة
والإرشاد لشؤون الأوقاف.

1414 هـ

صدور الأمر الملكي بإنشاء
وزارة الشؤون الإسلامية
والأوقاف والدعوة والإرشاد



المحور الخامس

حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة
العربية السعودية "المحددات الخارجية"

20 دقيقة

الجهات المشرفة على الأوقاف بشكل مباشر

أولاً: دور الهيئة العامة للأوقاف في الإشراف على الأوقاف

تتلخص أبرز أدوار الهيئة في الأدوار الرئيسية الثلاثة، وهي:

- **الدور التنظيمي:** تتولى صياغة وتطوير الأنظمة واللوائح المتعلقة بقطاع الأوقاف، والإشراف الرقابي على الأوقاف.
- **الدور التطويري:** المساندة في تمكين القطاع وتنمية القدرات الإدارية والمالية والبشرية.
- **الدور التشغيلي:** تولى إدارة الأوقاف العامة وتنميتها، تطوير منتجات الأوقاف والترويج لها، وتحديد البرامج التي يمكن الإنفاق عليها

تعمل الهيئة وفق نطاق واسع من الصلاحيات التي منحت لها بموجب القانون، حيث تشرف الهيئة على الجهات الآتية:

- 1- تشرف الهيئة على جميع الأوقاف العامة، والخاصة (الأهلية)، والمشاركة.
- 2- تشرف الهيئة على أعمال النظار الذين يعينهم الواقفون في حدود ما تقضي به الأنظمة، وبما لا يخالف شروط الواقفين، أو يدخل في أعمال النظارة.

الجهات المشرفة على الأوقاف بشكل مباشر

ثانياً: دور وزارة العدل في الإشراف على الأوقاف:

تؤدي وزارة العدل ممثلةً في محاكم الأحوال الشخصية دورًا مهمًا في الإشراف على الأوقاف، في الآتي:

- توثيق الوقف
- الموافقة على بيع أو استبدال أو نقل أو رهن الأوقاف أو الاقتراض لها
- الفصل في النزعات والخلافات المتعلقة بالأوقاف

الجهات المشرفة على الأوقاف بشكل مباشر

ثالثاً: دور الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم

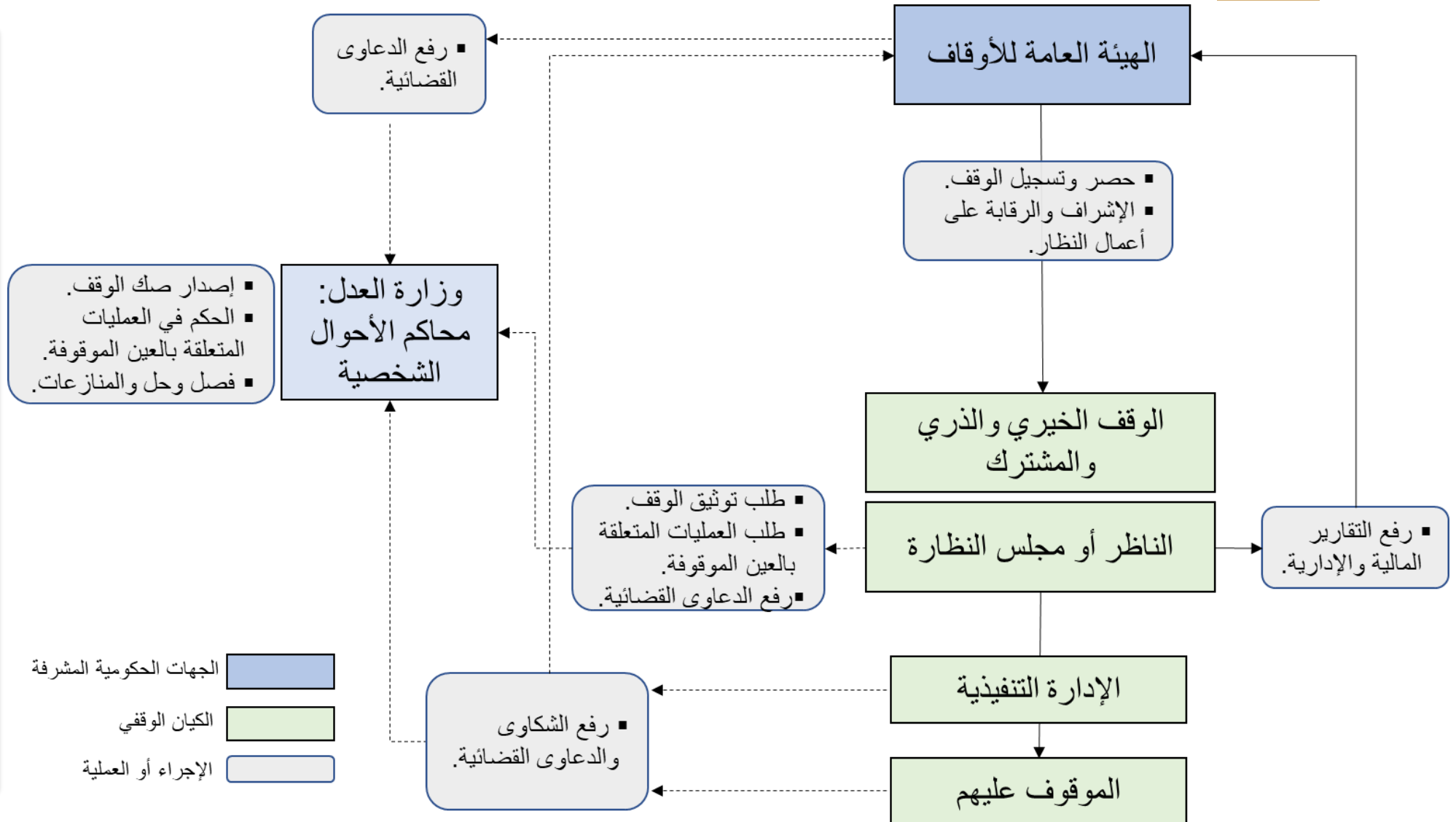
تعتبر الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم هي الجهة المسؤول عن الأوقاف الذرية (الأهلية) في السعودية، حيث نصت المادة العاشرة باختصاص الهيئة بالنظارة على جميع الأوقاف الذرية التي لا ناظر عليها، كذلك الأوقاف المشتركة في الشق الذي يخص الأوقاف الذرية. ويستثنى من اختصاص الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم بالأوقاف الذرية، إذا ما طلب الواقف أن تتولى الهيئة العامة للأوقاف النظارة على الوقف.

مصفوفة صلاحيات الجهات المشرفة على الأوقاف

| الصلاحية أو المسؤولية | الجهة مالكة الصلاحية | المرجع القانوني (النظامي) |
|--|---|---|
| توثيق الأوقاف (إصدار صك الوقف) | محاكم الأحوال الشخصية (وزارة العدل) | المواد 33، 219، 220، 221 من نظام المرافعات الشرعية |
| تسجيل جميع الأوقاف | الهيئة العامة للأوقاف | المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف، والفقرة الثالثة من المادة 221 من نظام المرافعات الشرعية |
| حصر جميع الأموال الموقوفة | الهيئة العامة للأوقاف | المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف |
| النظارة على الأوقاف (إذا حدد الواقف الناظر) | الناظر الذي يحدده الواقف | الفقرة الأولى (أ) في المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف |
| النظارة على الأوقاف (إذا لم يحدد الواقف الناظر) | الهيئة العامة للأوقاف، لها النظارة على الأوقاف الخيرية والمشاركة (فيما يخص الجزء الخيري) | الفقرة الأولى في المادة الرابعة والمادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف |
| | والهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم لها النظارة على الأوقاف الذرية والمشاركة (فيما يخص الجزء الذري) | المادة العاشرة من نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم |
| تأسيس الأوقاف عن طريق التمويل الجماعي | الهيئة العامة للأوقاف | الفقرة السادسة في المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف |
| الإشراف الرقابي على الأوقاف | الهيئة العامة للأوقاف | الفقرة الخامسة في المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف |
| الإشراف على أعمال النظار | الهيئة العامة للأوقاف (إلا ما يختص بالأوقاف الذرية التي تشرف عليها الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم) | الفقرة الثانية في المادة الرابعة من نظام الهيئة العامة للأوقاف، والمادة العاشرة من نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم |
| الموافقة على بيع أو استبدال أو نقل أو رهن الأوقاف، (أو غيرها من العمليات المرتبطة بالعين الموقوفة) | محاكم الأحوال الشخصية (وزارة العدل) | المادة 223 من نظام المرافعات الشرعية |
| رفع وتحريك الدعوى أمام القضاء | الهيئة العامة للأوقاف | الفقرة الخامسة (و) في المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف |
| | الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم | المادة الثلاثون من نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم |
| الحكم والفصل في المنازعات | محاكم الأحوال الشخصية (وزارة العدل) | المادة ثلاثة وثلاثون من نظام المرافعات الشرعية، والفقرة الثانية في المادة الثالثة عشر من نظام الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم |

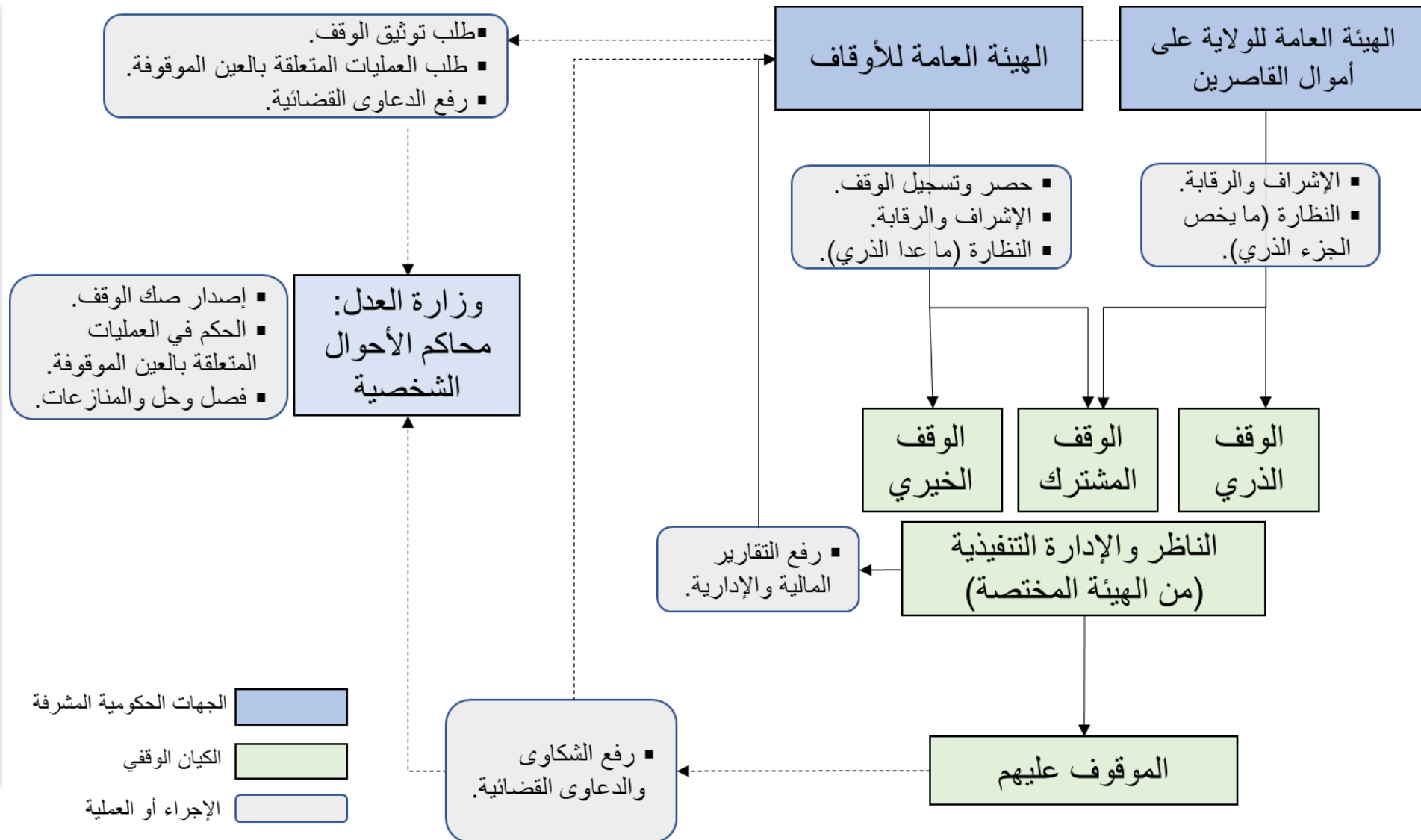
إطار حوكمة المؤسسات الوقفية التي لها ناظر

- تتولى الهيئة العامة للأوقاف الإشراف الرئيس والمباشر على الوقف أيًا كان نوعه.
- يتمثل دور الهيئة الرئيس في حصر وتسجيل الأوقاف ابتداءً ثم الإشراف والرقابة على أعمال الناظر إلى جانب تلقي الشكاوى من الموقوف عليهم أو الجهات ذات العلاقة، وكما يمكن للهيئة رفع الدعاوى القضائية ضد الناظر إذا دعت الحاجة.
- يقوم الناظر (أو مجلس النظارة) برفع التقارير الإدارية والمالية للهيئة العامة للأوقاف، والاستجابة لتوجيهات ومتطلبات الهيئة، كما أن الناظر يتصل بوزارة العدل (ممثلةً بمحاكم الأحوال الشخصية) بطلب توثيق الوقف أو طلب العمليات المتعلقة بالعين الموقوفة (من نقل أو بيع أو استبدال أو رهن وغيرها) كما يحق للناظر رفع الدعاوى القضائية لحماية مصالح الوقف وأعيانه إذا دعت الحاجة.
- يحق للموقوف عليهم أو الجهات ذات العلاقة (كالإدارة التنفيذية للوقف أو الموظفين وغيرهم) رفع الشكاوى للهيئة أو رفع الدعاوى القضائية للمحاكم.



إطار حوكمة المؤسسات الوقفية التي ليس لها ناظر

- تتولى النظارة على الوقف الهيئة العامة للأوقاف أو الهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم، بحيث تتولى إحدى الهيئتين النظارة على هذه الأوقاف وتعيين ناظر أو إدارة تنفيذية لتولي شؤون الوقف.
- تتولى الهيئة العامة للأوقاف حصر وتسجيل الأوقاف أيًا كان نوعها (خيري أو ذري أو مشترك).
- يمثل دور الهيئة العامة للأوقاف والهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين (كل بحسب اختصاصه) في الإشراف والرقابة والنظارة على الأوقاف، إلى جانب تلقي الشكاوى من الموقوف عليهم أو الجهات ذات العلاقة، وكما يمكن للهيئتين التواصل مع وزارة العدل (ممثلة بمحاكم الأحوال الشخصية) بطلب توثيق الوقف أو طلب العمليات المتعلقة بالعين الموقوفة (من نقل أو بيع أو استبدال أو رهن وغيرها) وكذلك رفع الدعاوى القضائية إذا دعت الحاجة.
- يحق للموقوف عليهم أو الجهات ذات العلاقة (كالإدارة التنفيذية للوقف أو الموظفين وغيرهم) رفع الشكاوى للهيئة أو رفع الدعاوى القضائية للمحاكم



- الجهات الحكومية المشرفة
- الكيان الوقفي
- الإجراء أو العملية

الجهات المشرفة على الأوقاف بشكل غير مباشر

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- وزارة التجارة.



وزارة التجارة

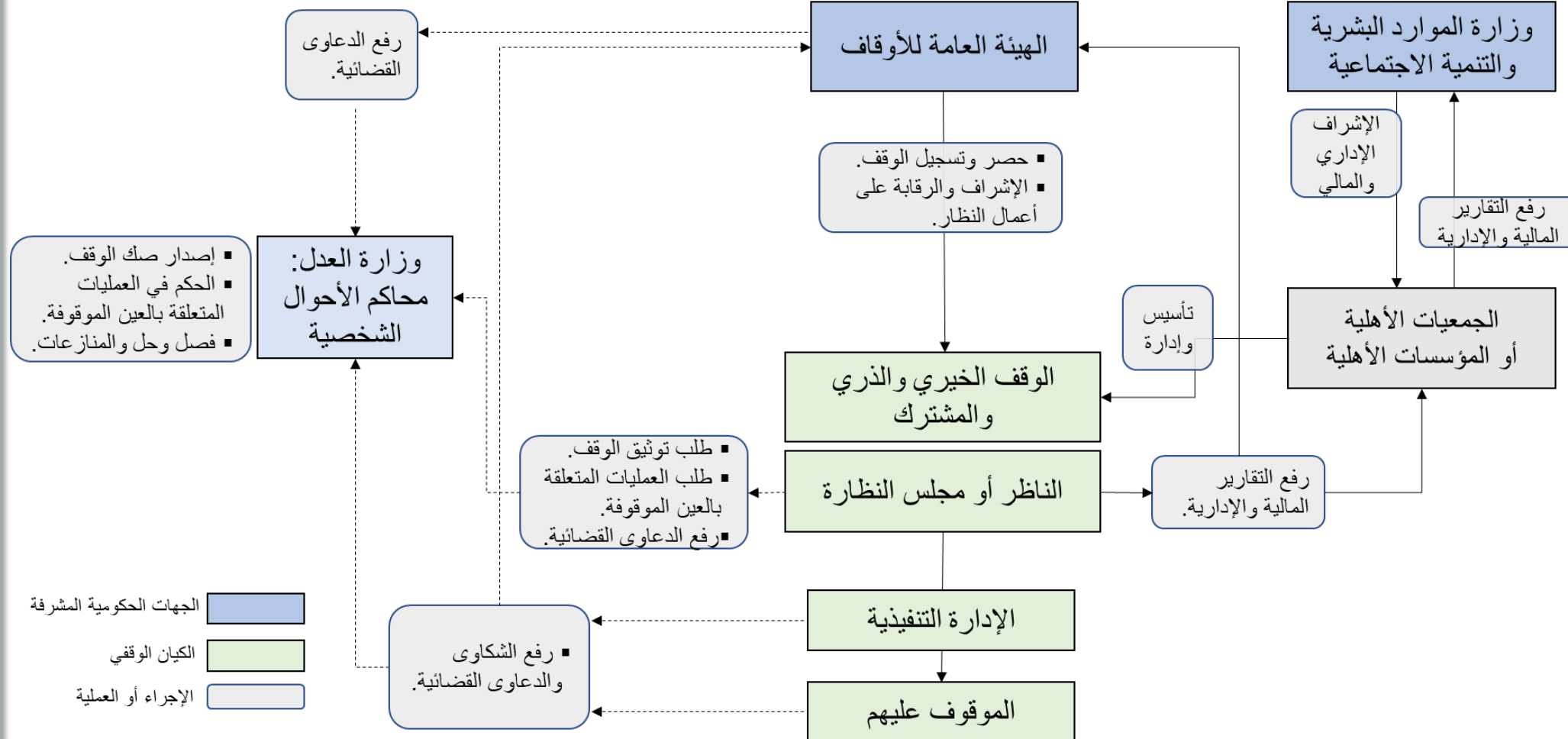


الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية

إطار الحوكمة في الأوقاف التابعة للجمعيات والمؤسسات الأهلية

يتشابه النموذج الحالي مع النموذج الأول (نموذج إطار حوكمة المؤسسات الوقفية التي لها ناظر) من النواحي دور الهيئة العامة للأوقاف، ودور الناظر (أو مجلس النظارة)، ودور الجهات ذات العلاقة. ولكن تظهر فيه التفاصيل التالية:

○ تتولى وكالة تنمية المجتمع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الإشراف المالي والإداري المباشر على جميع الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
○ تلتزم الجمعيات والمؤسسات الأهلية برفع التقارير المالية والإدارية لوكالة تنمية المجتمع.
○ تشرف الجمعيات والمؤسسات الأهلية على الأوقاف التابعة لها من خلال تعيين مجلس النظارة (أو مجلس الأمناء) وتحديد نموذج العمل.
○ يلتزم مجلس النظارة (أو مجلس الأمناء) برفع التقارير المالية والإدارية للجمعيات والمؤسسات الأهلية المشرفة عليه، بالإضافة إلى رفعها للهيئة العامة للأوقاف.





المحور السادس

مفهوم حوكمة الأوقاف
ومبادئها وأهم أبعادها

40 دقيقة

مفهوم حوكمة الأوقاف

صدرت عدة تعريفات لمفهوم حوكمة الأوقاف ومن أهمها ما يلي:

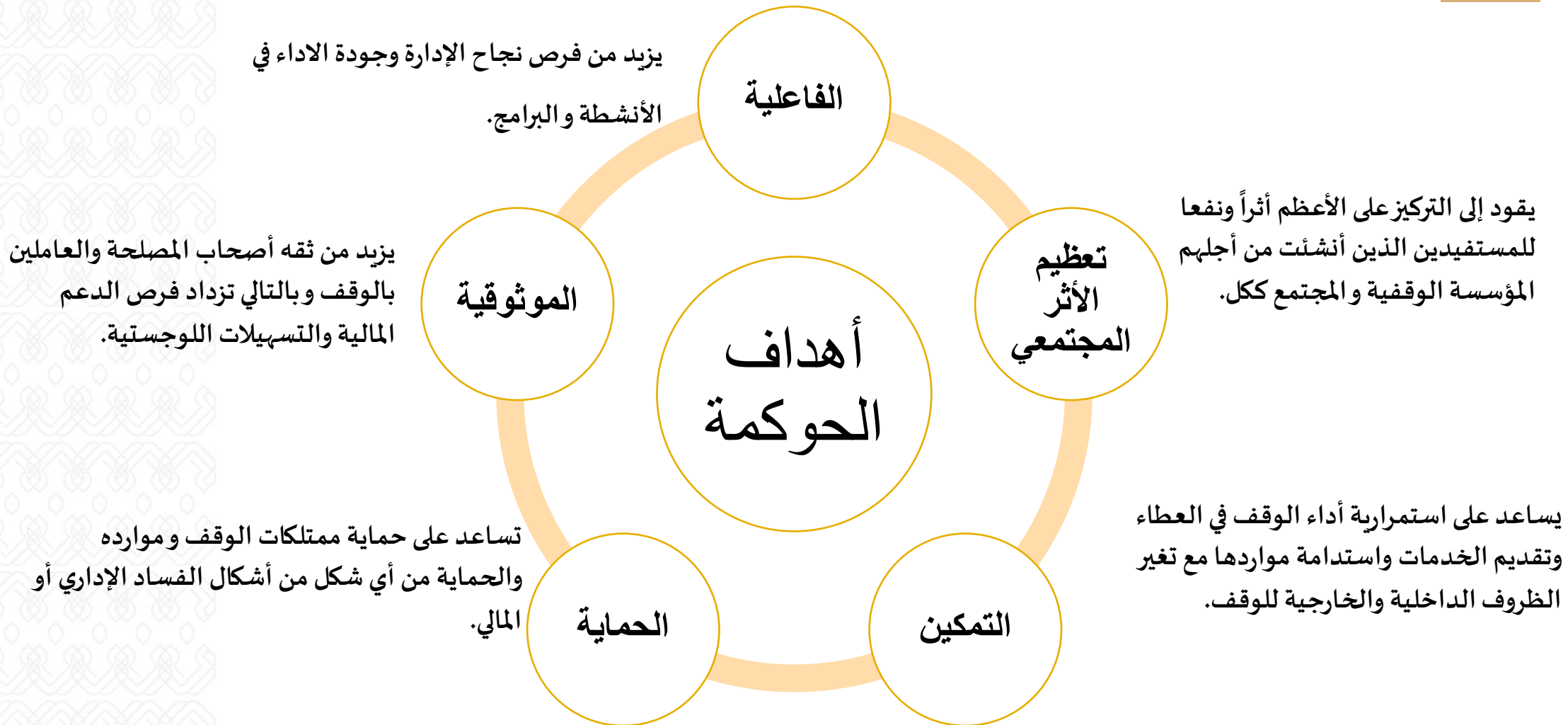
- النظام الذي يتم من خلاله التوجيه والرقابة لضمان تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والالتزامات والعلاقات مع كافة الأطراف المعنية.
- النظم واللوائح التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، والتي تؤثر في أداء مؤسسة الوقف وطرق اتخاذ القرار.
- الهياكل والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في مؤسسة الوقف وتوجيهها.
- نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصصلحة الوقف وتنمية المجتمع.
- إجراءات الشفافية والمحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي.

مفهوم حوكمة الأوقاف

من خلال الاطلاع على تعاريف الحوكمة وإدراك أهم محتويات التعاريف، ومن خلال الاطلاع على تعريف الأوقاف، فإنه يمكن تعريف مفهوم حوكمة الأوقاف بالتعريف التالي:

القواعد والإجراءات التي تضبط أدوار ومسؤوليات الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، بما يحقق مقاصد الوقف.

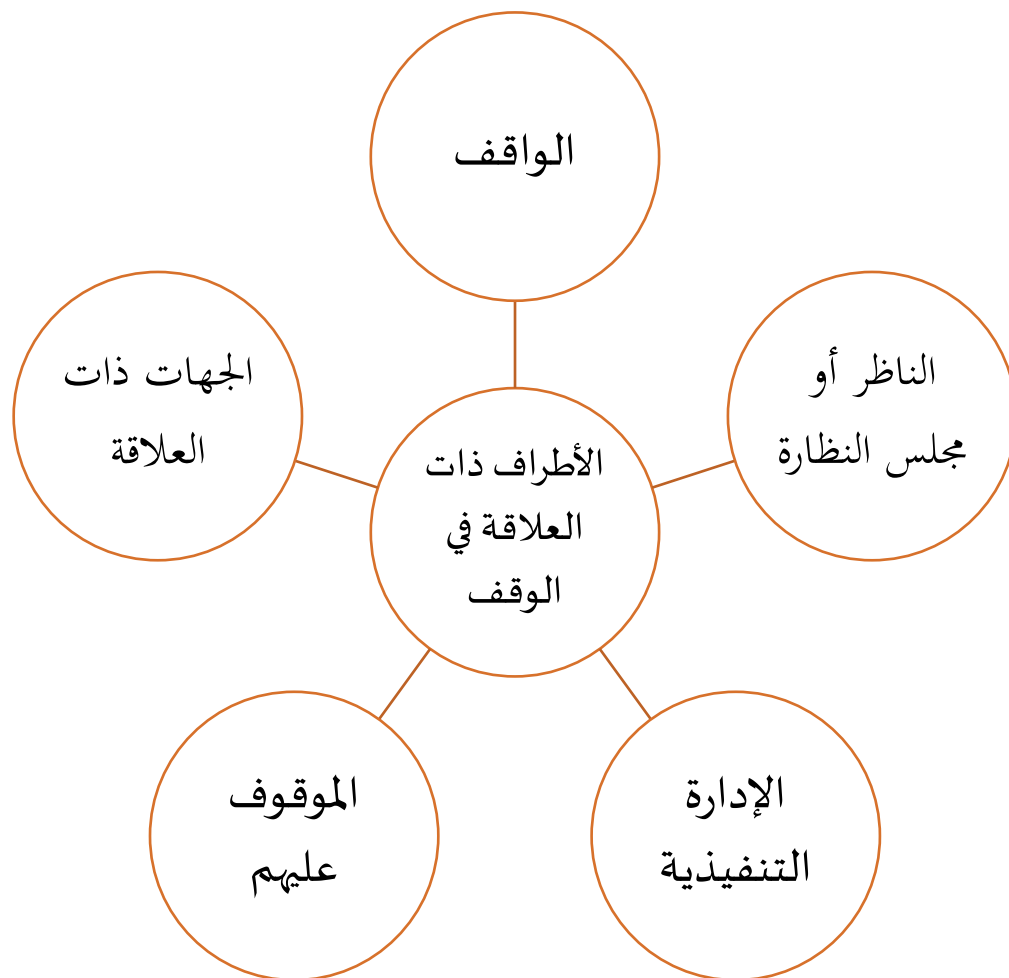
أهداف حوكمة الأوقاف



أهداف حوكمة الأوقاف

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- تحسين قدرة مؤسسة الوقف وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لمؤسسة الوقف.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- نشر ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها، لتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتبين في مؤسسة الوقف.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.

أطراف الحوكمة في الأوقاف



أطراف الحوكمة في الأوقاف



مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية "المحددات الداخلية":

تم صياغة مبادئ حوكمة الأوقاف من قبل العديد من الجهات، ومنها:

- مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- المبادئ الإرشادية لحوكمة المؤسسات التي تقدم خدمات التمويل الإسلامي التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والتي تشكل الإطار التنظيمي لعمل البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.
- مبادئ حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI.
- معيار حوكمة الوقف الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI.
- مبادئ حوكمة الأوقاف التي تمت صياغتها في الدراسات والأبحاث العلمية.



مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

- المبدأ الأول: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة.
- المبدأ الثاني: حماية حقوق الواقف والموقوف عليهم.
- المبدأ الثالث: تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة.
- المبدأ الرابع: تقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي.
- المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح.

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الأول: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الأول: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة

| لا يوجد | نعم ولكن | نعم، ومطبق | البنود | |
|---------|----------|------------|--|---|
| | | | يوجد للمؤسسة الوقفية هيكل إداري أو تنظيمي | 1 |
| | | | توجد استراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة الوقفية | 2 |
| | | | يوجد لدى المؤسسة الوقفية نظام إداري داخلي يتم العمل وفقه | 3 |
| | | | يتم العمل وفق الضوابط الشرعية المتعلقة بأحكام الوقف | 4 |
| | | | يوجد لدى المؤسسة الوقفية وصف وظيفي وتحديد للمسؤوليات والصلاحيات | 5 |
| | | | توجد لدى المؤسسة الوقفية لائحة (أو سياسة أو آلية) توضح إجراءات الأعمال المالية والاستثمارية | 6 |
| | | | يتمتع الوقف بذمة مالية مستقلة | 7 |
| | | | توجد لائحة أخلاقيات العمل "أو ميثاق السلوك المهني" | 8 |
| | | | يوجد في المؤسسة الوقفية إدارة (أو وظيفة) تتولى الرقابة والمراجعة الداخلية (تتولى التحقق من كون الأعمال تتم وفق الأنظمة واللوائح) | 9 |

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الثاني: حماية حقوق الواقف والموقوف عليهم

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الثاني: حماية حقوق الواقف والموقوف عليهم

| لا يوجد | نعم ولكن | نعم، ومطبق | البنود | |
|---------|----------|------------|---|---|
| | | | يتم توجيه مصارف الوقف وفق شرط الواقف | 1 |
| | | | يتم تشكيل مجلس النظارة وتعيين أعضائه وفق شرط الواقف | 2 |
| | | | يتم العمل بمقتضى صك الوقف في أعمال وأنشطة الوقف | 3 |
| | | | يوجد من يمثل الموقوف عليهم في مجلس النظارة أو مجلس الإدارة | 4 |
| | | | توجد آلية توضح طريق توزيع العوائد بين مصارف الوقف والموقوف عليهم واستثمار الوقف | 5 |
| | | | يتم منح المساعدات ومعايير اختيار الموقوف عليهم وفق آلية محددة | 6 |
| | | | يحصل الواقفون والموقوف عليهم على التقارير والمعلومات الكافية عن أنشطة وأداء المؤسسة الوقفية | 7 |
| | | | يتم الإفصاح عن حقوق الموقوف عليهم من أصول أو عوائد الوقف وآلية المطالبة بها | 8 |
| | | | توجد آلية تمكن الموقوف عليهم من تقديم الشكاوى أو الاقتراحات | 9 |

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الثالث: تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الثالث: تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة

| لا يوجد | نعم ولكن | نعم، ومطبق | البنود | |
|---------|----------|------------|--|----|
| | | | مسؤوليات وصلاحيات مجلس النظارة موضحة في نظام المؤسسة الوقفية أو لوائحها الداخلية | 1 |
| | | | توجد آلية توضح طريقة تشكيل مجلس النظارة وصفات الأعضاء | 2 |
| | | | توجد آلية تحدد مدة / فترة أعضاء مجلس النظارة وآلية التجديد / التمديد في أعضائه | 3 |
| | | | يقوم مجلس النظارة بتنفيذ القوانين والأنظمة الرسمية ذات العلاقة بالمؤسسة الوقفية | 4 |
| | | | توجد آلية لمتابعة المهام التي توكل لبعض أعضاء مجلس النظارة أو اللجان التابعة له | 5 |
| | | | يوجد مدقق خارجي للرقابة والتدقيق على المعاملات المالية وحسابات المؤسسة الوقفية | 6 |
| | | | اتخاذ القرار في مجلس النظارة يتم وفق آلية محددة | 7 |
| | | | اجتماعات مجلس النظارة منتظمة وفق لائحته الداخلية | 8 |
| | | | يتخذ مجلس النظارة التدابير اللازمة لتجنب تعارض المصالح | 9 |
| | | | مسؤوليات الإدارة التنفيذية موضحة في لوائح المؤسسة الداخلية | 10 |
| | | | توجد آلية للرقابة على أعمال الإدارة التنفيذية | 11 |

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الرابع: تقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الرابع: تقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي

| لا يوجد | نعم ولكن | نعم، ومطبق | البنود | |
|---------|----------|------------|---|---|
| | | | يطلع الجمهور على وثائق وأدبيات الوقف (صك الوقف أو النظام الداخلي أو الأهداف وغيرها) | 1 |
| | | | تلتزم المؤسسة الوقفية بالإفصاح عن البيانات والقوائم المالية (للجهات، كلٌ بحسب اختصاصه) | 2 |
| | | | يتم الإفصاح عن أجور ومستحقات جميع منسوبي المؤسسة الوقفية (مجلس النظارة، الإدارة التنفيذية) للجهات المشرفة ذات العلاقة | 3 |
| | | | تعلن المؤسسة الوقفية عن الفرص الوظيفية وشروط ومعايير المتقدم | 4 |
| | | | يتم نشر "أبرز" التقارير والنتائج المالية في صفحات المؤسسة الوقفية عبر الإنترنت (ولو في مواقع التواصل الاجتماعي) | 5 |
| | | | يتم نشر أنشطة المؤسسة الوقفية وتقارير أدائها (ولو في مواقع التواصل الاجتماعي) | 6 |
| | | | جميع الحسابات المالية للمؤسسة الوقفية مسجلة وموثقة | 7 |
| | | | تفصح المؤسسة الوقفية عن أسماء منسوبيها في النظارة والإدارة التنفيذية | 8 |
| | | | يتم نشر بيانات المؤسسة الوقفية وعناوينها ووسائل التواصل معها (ولو في مواقع التواصل الاجتماعي) | 9 |

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح

| لا يوجد | نعم ولكن | نعم، ومطبق | البنود | |
|---------|----------|------------|---|---|
| | | | توجد رقابة على أعمال المؤسسة الوقفية من قبل الجهات المشرفة | 1 |
| | | | يتم الإفصاح عن التحديات أو المخاطر التي تواجه المؤسسة الوقفية | 2 |
| | | | يستطيع أصحاب المصالح الحصول على المعلومات أو التقارير وفق آلية محددة | 3 |
| | | | تتبع المؤسسة الوقفية لوائح وإجراءات محددة عند تعيين أو تسريح الموظفين | 4 |
| | | | يوجد تواصل جيد مع أصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة | 5 |
| | | | يتم إطلاع الموظفين على مهامهم وأدوارهم الوظيفية | 6 |
| | | | توجد آلية تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار | 7 |
| | | | توجد في المؤسسة الوقفية التدابير اللازمة لحفظ حقوق الموظفين والجهات أصحاب المصالح | 8 |
| | | | توجد آلية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى | 9 |

مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية:

- المبدأ الأول: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة.
- المبدأ الثاني: حماية حقوق الواقف والموقوف عليهم.
- المبدأ الثالث: تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة.
- المبدأ الرابع: تقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي.
- المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح.



ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها
عند تأسيس وإدارة الأوقاف

المحور السابع

تطبيق مبادئ حوكمة الأوقاف

25 دقيقة

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

1. العناية بتحرير صك الوقف "الصيغة الوقفية"

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

2. التحقق من الضوابط الشرعية

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

3. تحديد الموقوف (العين الموقوفة) بدقة

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

4. تحديد الموقف عليهم

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

5. بيان آلية توزيع العوائد

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

6. تحديد دور مجلس النظارة

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

7. توثيق الوقف لدى الجهات الرسمية

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

8. استقلالية الذمة المالية

ما يجب مراعاته من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس وإدارة الأوقاف

9. إعداد الأطر النظامية



omanaalwaqf 

omanaalwaqf 

omanaalwaqf 

omanaalwaqf 

omanaalwaqf 

omanaalwaqf 

+9660501483538 

+9660501483538 

omanaalwaqf@gmail.com 

initializing 

شكراً لكم