

# مؤتمر المدينة المنورة للأوقاف

## الوقف .. تنمية مستدامة

أوراق العمل

مدخل في بناء معايير حوكمة الأوقاف

اسم ورقة العمل

الأستاذ | إبراهيم بن عبدالعزيز الخميس

اسم المتحدث

المدير التنفيذي لشركة استثمار المستقبل للأوقاف والوصايا

المنصب

# ملخص تنفيذي

تهدف هذه الورقة إلى تحديد المدخلات التي يجب مراعاتها عند بناء أسس ومعايير حوكمة الأوقاف، انطلاقاً من فهم غرض الحوكمة عموماً، ثم فهم خصوصية وتنوع الأوقاف. وتتناول المدخلات التالية:





# المقدمة





# الموضوع

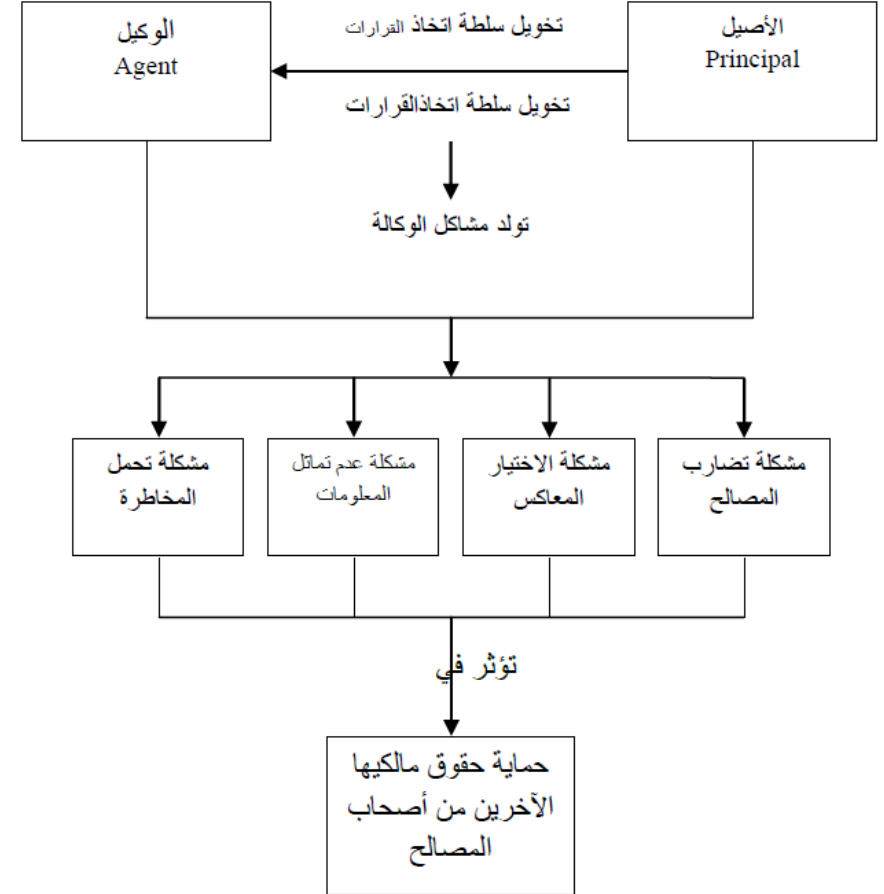
## غرض الحوكمة



# غرض الحوكمة

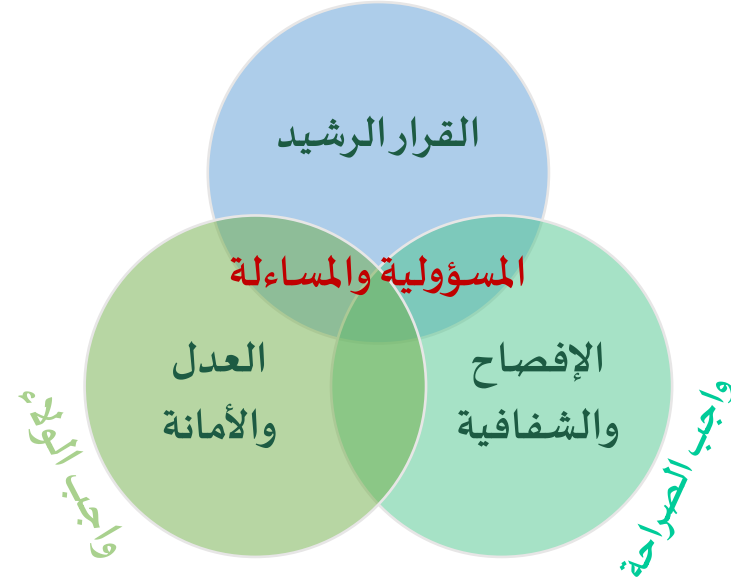
- حوكمة الشركات بدأت قبل أكثر من (30) سنة لحل مشكلات الوكالة بين المدير (الوكيل) والأصيل (المالك):

- الهدف الرئيس من حوكمة الشركة هو حمايتها من:
- القرار غير الرشيد: (واجب العناية)
  - تعارض المصالح: (واجب الولاء)
  - التدليس وإخفاء المعلومات: (واجب الصراحة)



في القطاع غير الربحي غاب المالك، وغالباً ما يعوض عنه بجمعيات عمومية  
تشكل من المجتمع لحمايته

للمحماية من القرار الفردي / الخاطئ  
واجب العناية



للمحماية من تعارض المصالح

للمحماية من التديس أو إخفاء  
المعلومات

# الموضوع

## متطلبات أصحاب المصلحة

# متطلبات أصحاب المصلحة

- أصحاب المصلحة الداخليين (المستفيدين، والعاملين) بالدرجة الأولى..
- يركزون على تحقيق واجبات العناية والصراحة والولاء
- أصحاب المصلحة الخارجيين وعلى رأسهم الجهات الإشرافية والرقابية..
- مطالب تعزيز الحوكمة بشكل عام وتحفظ للوقف أمانه واستدامته
- ومن ذلك على سبيل التمثيل: معايير الامتثال التنظيمي والالتزام بأنظمة مكافحة غسل الأموال
- عند بناء معايير حوكمة الوقف: يجب النظر من الزاويتين معاً وبنفس الاهتمام





# الموضوع

نوع الوقف من جهة  
الموقوف عليه



# نوع الوقف من جهة الموقوف عليه



أن يكون الموقوف عليهم محددين  
بأوصافهم (المصرف الخيري)

- حماية حق المستفيد المحتمل
- آلية محددة للإفصاح العام
- آلية مختلفة لاستقبال الشكاوى والبلاغات



أن يكون الموقوف عليهم محددين بأعيانهم  
(الوقف الذري / الذري المخصص)

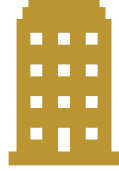
- المستفيد محدد
- له صفة رفع الدعوى
- من المفترض أن يكون له تمثيل داخل هيكل الوقف

# الموضوع

## نوع الوقف من جهة المضمون الاقتصادي



# نوع الوقف من جهة المضمون الاقتصادي



## وقف استثماري / غير مباشر

- يشبه النشاط التجاري من وجه والخيري من وجه
- كيان مالي في الأصل تتقاطع مبادئ حوكمته مع القطاع الربحي
- ثم هو كيان خيري ثانياً يتطلب معايير للتأكد من تحقق شرط الواقف، والتزام الناظر بالمتطلبات النظامية ذات العلاقة بالصرف الخيري



## وقف الانتفاع المباشر

- أشبه بالقطاع الخيري
- يفتقر إلى أوقاف أو واهبين ومتبرعين لمساندته في تحقيق غرضه
- جوهر الحوكمة في (وقف الانتفاع المباشر) يتمثل في التحقق من انطباق الشروط على من يستخدم منفعة الوقف واستمرارها فيه والقدرة على نقل الانتفاع إلى غيره في حال لم يكن مستحقاً



# الموضوع

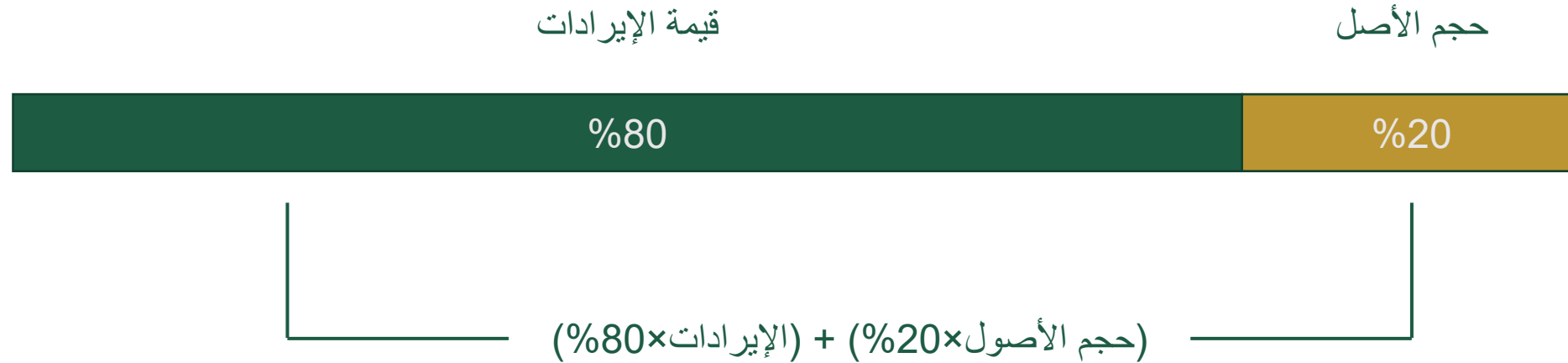
## حجم الوقف الاستثماري



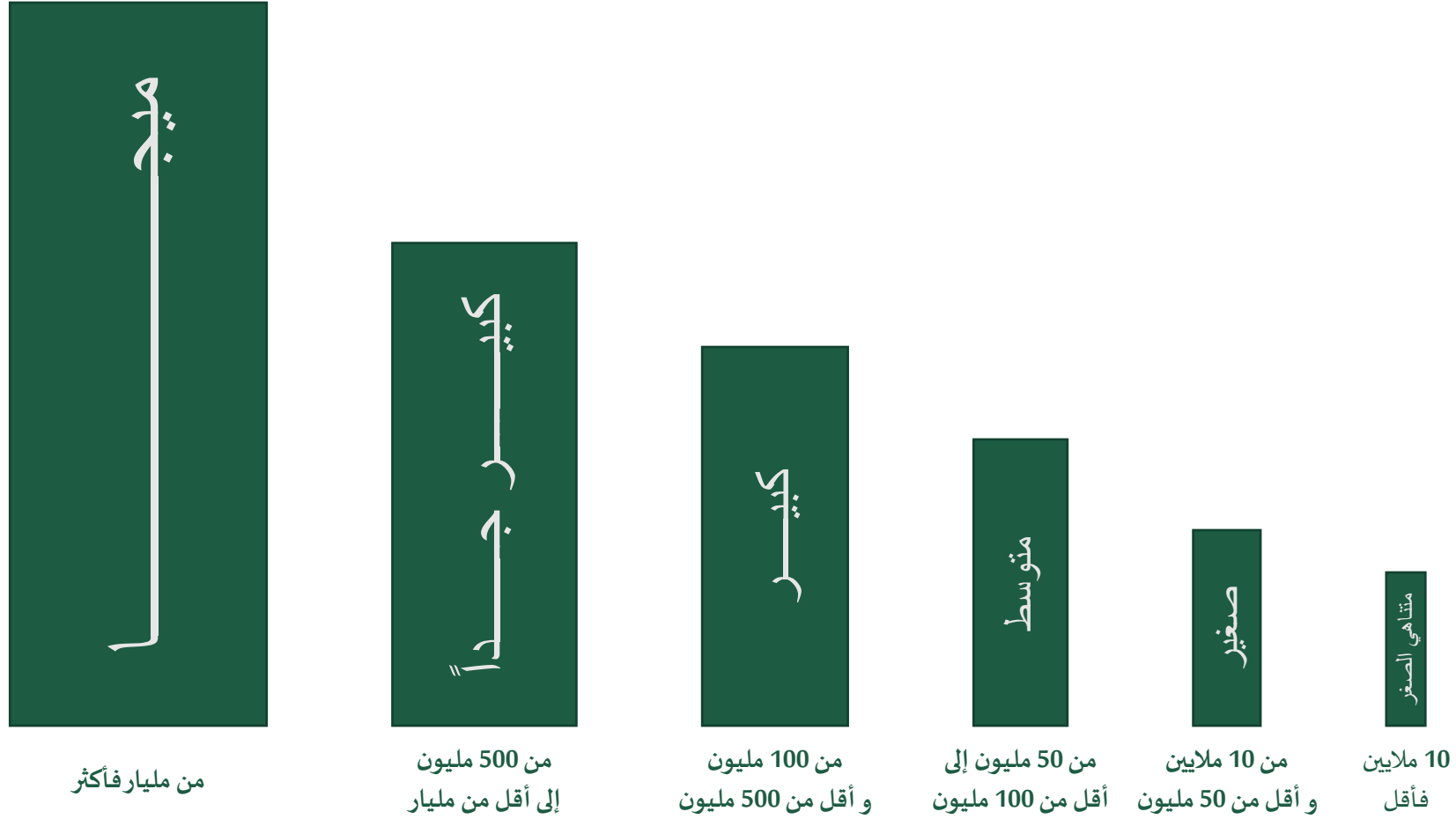
# حجم الوقف الاستثماري

لا يستقيم أن نتعامل مع وقفٍ متناهي الصغر لا يدر دخلاً يُذكر وربما لا يعمل فيه أي موظف بنفس تعاملنا مع وقفٍ له أصول استثمارية ضخمة ويعمل فيه أعداد كبيرة من الموظفين والعاملين

## حجم الوقف الاستثماري يحدّد من خلال بُعدين:



# حجم الوقف الاستثماري





# الموضوع

## نموذج عمل الوقف





# نموذج عمل الوقف

- الشركة تؤسس لغرض واحد: الاستثمار
- المؤسسة الأهلية تؤسس لغرض واحد: المنح
- الجمعية الأهلية تؤسس لغرضين: استقبال التبرعات، والمنح
- الوقف يؤسس لأربعة أغراض:



- كم عدد الكيانات التي يحتاجها الوقف (المستقل) لتحقيق أغراضه؟ (8 نماذج عمل للأوقاف المستقلة)
- ماهي النماذج الممكنة لتعاقد الأوقاف حسب أغراضها؟ (15 نموذج عمل لتعاقد الأوقاف)

# نموذج عمل الوقف

م	حفظ الأصل	التشغيل والإدارة	الاستثمار	المنح	مثال لنموذج عمل الوقف (الأوقاف المستقلة)
1	نعم	نعم	نعم	نعم	وقف كبير تتحقق أغراضه بأربعة كيانات مستقلة، الثلاثة الأولى مملوكة له، والمنح كيان مستقل (مؤسسة أهلية)
2	نعم	لا	لا	لا	وقف صغير تتحقق أغراضه في كيان واحد (كيان حفظ الأصل)
3	نعم	نعم	لا	لا	وقف له كيان تشغيل وإدارة مستقل (مثلاً: مؤسسة إدارة أوقاف مرخصة من وزارة التجارة)
4	نعم	لا	نعم	لا	وقف له كيان استثماري تابع له (مثلاً: شركة استثمارية أو إدارة أملاك) ويشغل الوقف ويدار المنح من أحد الكيانيين حسب نموذج الوقف وحوكمته
5	نعم	لا	لا	نعم	وقف لا يحتاج إلى كيان تشغيل أو كيان استثمار (وقف أسهم مثلاً) ويحتاج إلى كيان منح فقط (مؤسسة أهلية)
6	نعم	نعم	نعم	لا	وقف كبير يدار المنح فيه من خلال كيان التشغيل والإدارة
7	نعم	نعم	لا	نعم	يدار الاستثمار - عند الحاجة له - من خلال كيان التشغيل والإدارة، أما المنح فله كيان مستقل (مؤسسة أهلية)
8	نعم	لا	نعم	نعم	يدار ويشغل الوقف غالباً من خلال كيان حفظ الأصل أو من خلال كيان الاستثمار، والمنح له كيان مستقل (مؤسسة أهلية)

# نموذج عمل الوقف

م	حفظ الأصل	التشغيل والإدارة	الاستثمار	المنح	مثال لنموذج عمل الأوقاف المتعاضدة
1	نعم	نعم	نعم	نعم	وقف يلحق بوقف آخر إلحاقاً كاملاً مع اختلاف المصارف (إما بدمج الوثائق الوقفية بوثيقة واحدة أو إلحاق الأوقاف التابعة بمجلس وشروط الوقف الأساس)
2	نعم	لا	لا	لا	أوقاف تجتمع في كيان واحد (مثلاً: حصص في شركة) ولكل وقف طريقته في التشغيل والاستثمار والمنح
3	لا	نعم	لا	لا	أوقاف مستقلة - أحياناً لنفس الواقف أو العائلة - تجتمع في كيان تشغيل واحد (مثلاً: تتعاقد مع الوصية أو وقف كبير لإدارة أوقافها أو تؤسس شركة وقفية لهذا الغرض)
4	لا	لا	نعم	لا	شركات وقفية استثمارها عبارة عن حصص في شركة مساهمة، ولكل وقف استقلاليتها في التشغيل والمنح
5	لا	لا	لا	نعم	أوقاف عائلية تفوض مؤسسة العائلة الأهلية بإدارة المنح
6	نعم	نعم	لا	لا	شركة محدودة أوقف الشركاء حصصهم بوثائق مستقلة ولكل وقف ناظر مستقل، فحلّ النظار محل المالك في إدارة الشركة، ولكل وقف استثمارات أخرى ومنح مستقل
7	نعم	لا	نعم	لا	الوقف عبارة عن وحدات موقفة في صندوق استثماري غير وقفي ولكل وقف ناظر مستقل وكيان منح مستقل
8	نعم	لا	لا	نعم	أوقاف - أحياناً لنفس الواقف أو العائلة - تشترك في نفس العين الموقفة (مثلاً: حصص في شركة) وتدير منحها من خلال مؤسسة أهلية تعتبر هذه الشركة أحد مؤسسيها أو تابعة للعائلة
9	لا	نعم	نعم	لا	أوقاف مستقلة - أحياناً لنفس الواقف أو العائلة - تجتمع في كيان تشغيل واستثمار واحد (مثلاً: شركة إدارة أملاك مملوكة لأوقاف عقارية)
10	لا	نعم	لا	نعم	أوقاف مستقلة - أحياناً لنفس الواقف أو العائلة - تجتمع في كيان تشغيل واحد (مثلاً: تتعاقد مع الوصية أو وقف كبير لإدارة أوقافها أو تؤسس شركة وقفية لهذا الغرض) وتفوضه بإدارة المنح، أو تفوض مؤسسة أهلية تعتبر هذه الشركة أحد مؤسسيها أو تابعة للعائلة
11	لا	لا	نعم	نعم	شركات وقفية استثمارها عبارة عن حصص في شركة مساهمة، ولكل وقف استقلاليتها في التشغيل، وتدير منحها من خلال مؤسسة أهلية تعتبر هذه الشركة أحد مؤسسيها أو تابعة للعائلة
12	نعم	نعم	نعم	لا	شركة قابضة أوقف الشركاء حصصهم بوثائق مستقلة ولكل وقف ناظر مستقل، ولكل وقف مصارف محددة ومنافذ مستقلة لتقديم المنح (مثلاً: مؤسسات أهلية)
13	نعم	نعم	لا	نعم	شركة محدودة أوقف الشركاء حصصهم بوثائق مستقلة ولكل وقف ناظر مستقل، فحلّ النظار محل المالك في إدارة الشركة، ولكل وقف استثمارات أخرى، أما المنح فيدار من خلال مؤسسة أهلية أسستها هذه الشركة أو هي تابعة للعائلة.
14	نعم	لا	نعم	نعم	إخوة أسسوا صندوقاً استثمارياً غير وقفي وأوقفوا وحداته، ولكل وقف ناظر وتشغيل مستقل، واشترطوا أن المصرف لكيان منح محدد (مثلاً: مؤسسة أهلية تابعة للعائلة)
15	لا	نعم	نعم	نعم	أوقاف مستقلة - لنفس الواقف أو للعائلة - تجتمع في كيان تشغيل واحد (مثلاً: أوقاف عقارية تؤسس شركة وقفية لإدارة أملاكها دون إدراج الأصول في ملكية الشركة، وتفوض الشركة بإدارة المنح أو تحويله إلى مؤسسة أهلية هي أحد مؤسسيها، أو تابعة للعائلة).

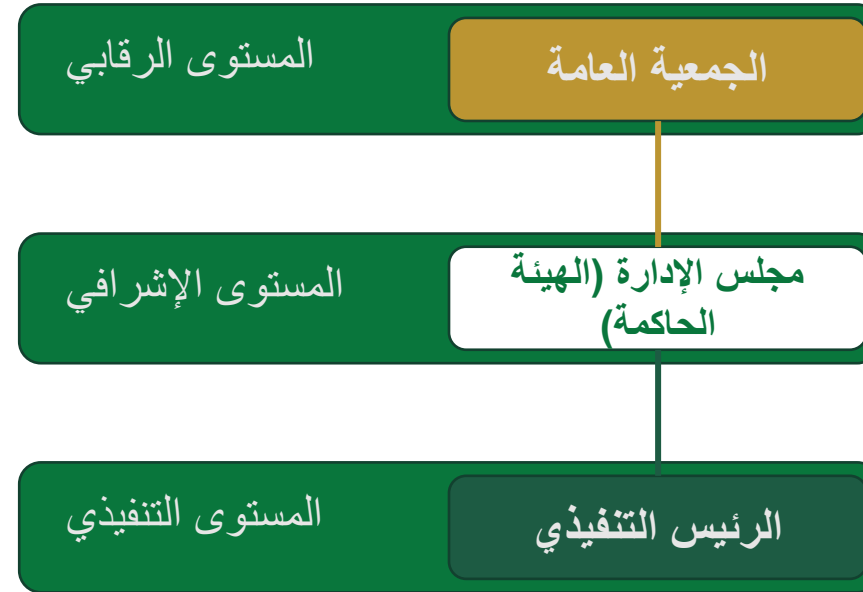


# الموضوع

## هيكل حوكمة الوقف



## هيكل حوكمة الشركات



## هيكل حوكمة الجمعيات الخيرية

نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
المؤسسة الأهلية	المؤسسون	مجلس الأمناء	الأمين العام / المدير التنفيذي
صندوق العائلة	مجلس العائلة	مجلس الأمناء	الأمين العام / المدير التنفيذي
الجمعية الخيرية	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
الجمعية التعاونية	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي

## هيكل حوكمة الأوقاف

م	نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
1	أوقاف متحدة	جمعية عامة	مجلس نظارة	أمين عام
2	شركة مساهمة موقوفة	مجلس نظارة	مجلس إدارة	رئيس تنفيذي
3	وقف استثماري كبير	جمعية عامة	مجلس نظارة	أمين عام
4	أوقاف صغيرة تابعة لوقف كبير	مجلس نظارة الوقف الكبير	==	نظار الأوقاف الصغيرة
5	الأوقاف الحجازية	مشرف/ مجلس إشرافي	==	ناظر
6	وقف استثماري متوسط	==	مجلس نظارة	أمين عام
7	شركة وقفية (ذ.م.م)	==	جمعية الشركاء/ مجلس نظارة	مدير تنفيذي/ مجلس مديرين
8	الأوقاف متناهية الصغر	==	==	ناظر/ مجلس نظارة

# الخاتمة





# الخاتمة

مما سبق يتضح أننا لا نستطيع النظر إلى حوكمة الأوقاف كما لو كانت نموذجاً موحداً، بل يجب أن نصنفها إلى فئات، ونحوكم كل صنف بالأدوات المناسبة، ونضع لها المؤشرات التي تنطبق على كل صنف، مع مراعاة الأسس والمبادئ العامة للحوكمة والتي تنطبق على جميع الكيانات بشكل عام.

# شكراً لاستماعكم

مرخص من — تنظيم — بدعم من — الداعم العلمي — الشريك الاستراتيجي.

[mcawqaf.com](http://mcawqaf.com)

[@mcawqaf](https://www.instagram.com/mcawqaf) [in](https://www.facebook.com/mcawqaf) [in](https://www.youtube.com/mcawqaf) [in](https://www.linkedin.com/mcawqaf)

أوقاف  
AWQAF



الهيئة العامة للمعاش والمؤتمرات  
SAUDI COMMISSION FOR CHARITABLE & RELIGIOUS ENDOWMENTS  
ترخيص رقم 22/6752