



حوكمة المؤسسة الوقفية

د. سامي الصلاحات
رئيس المجلس الاستشاري
المعهد الدولي للوقف الإسلامي

المحتويات

أوقاف
الهيئة العامة للأوقاف
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF



الأكاديمية المالية
THE FINANCIAL ACADEMY



الحالات العملية ستكون
خلال محاور الدورة

مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

مبررات حوكمة مؤسسة الوقف ومعاييرها

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الوقف

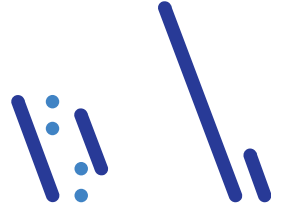
معالم الحوكمة الوقفية الرئيسية

ملاحظات منهجية ثم نماذج وقفية معاصرة

لا تنسوا هذه

الصورة

أوقاف
الهيئة العامة للأوقاف
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF



الأكاديمية المالية
THE FINANCIAL ACADEMY



مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

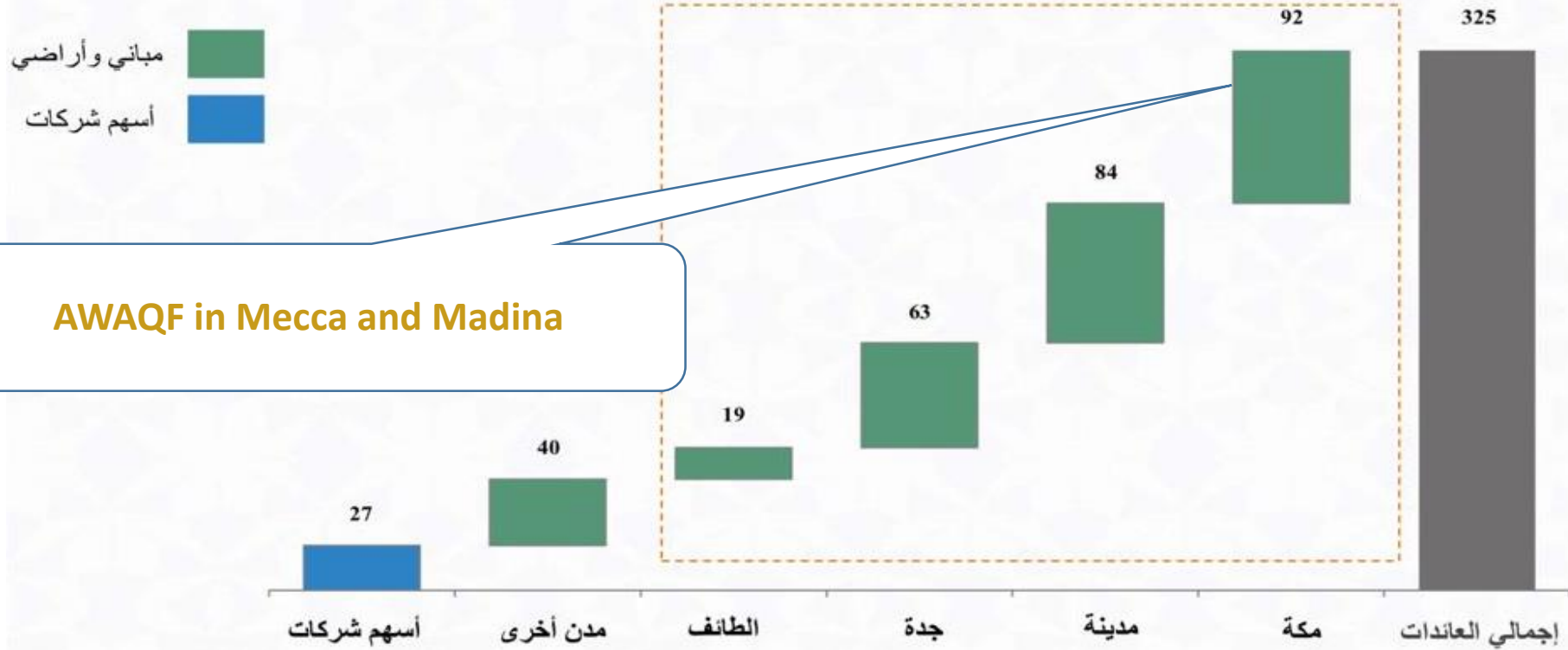


من واقع الأصول الوقفية... حجم كبير ولكن ريع منخفض!



مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

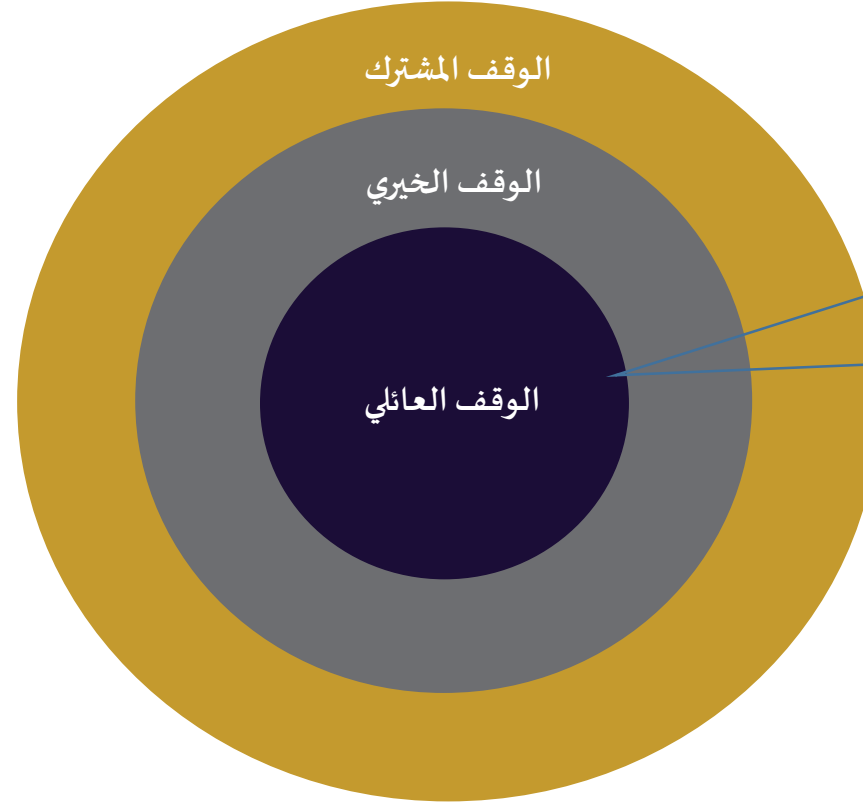
العائدات السنوية للأوقاف العامة حسب المدينة
(مليون ريال سعودي)





مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

الوقف الأكثر انتشارا هو الوقف الخيري

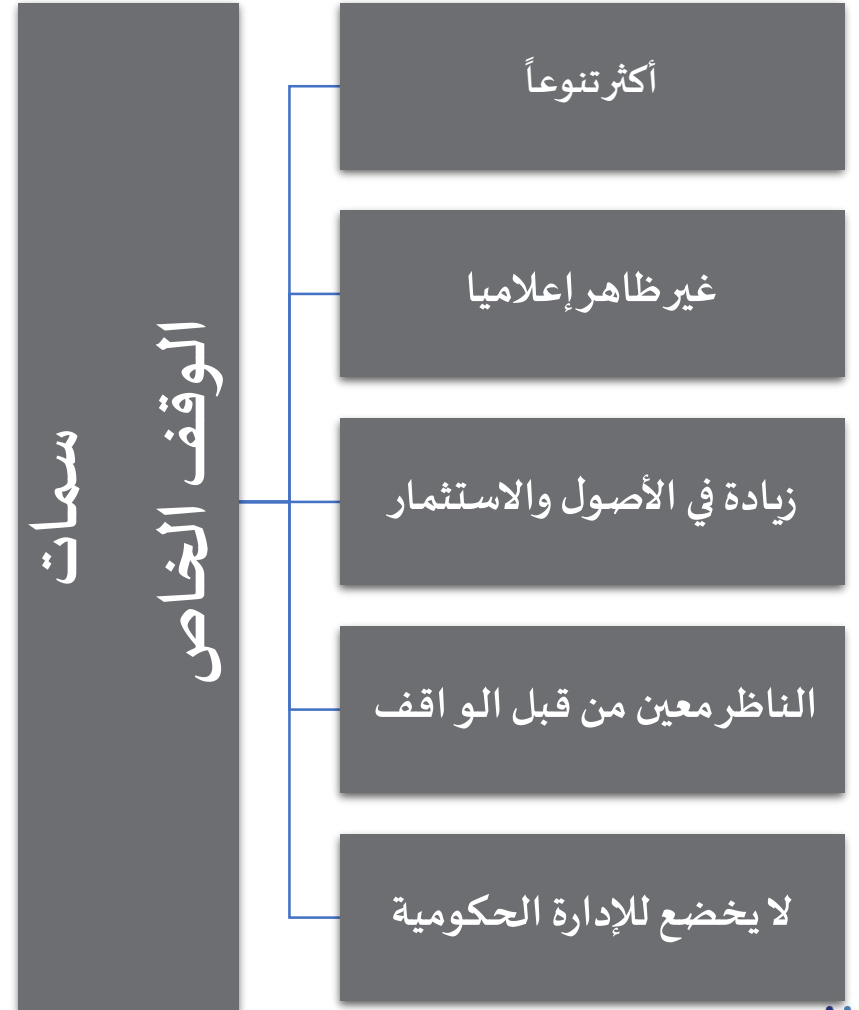
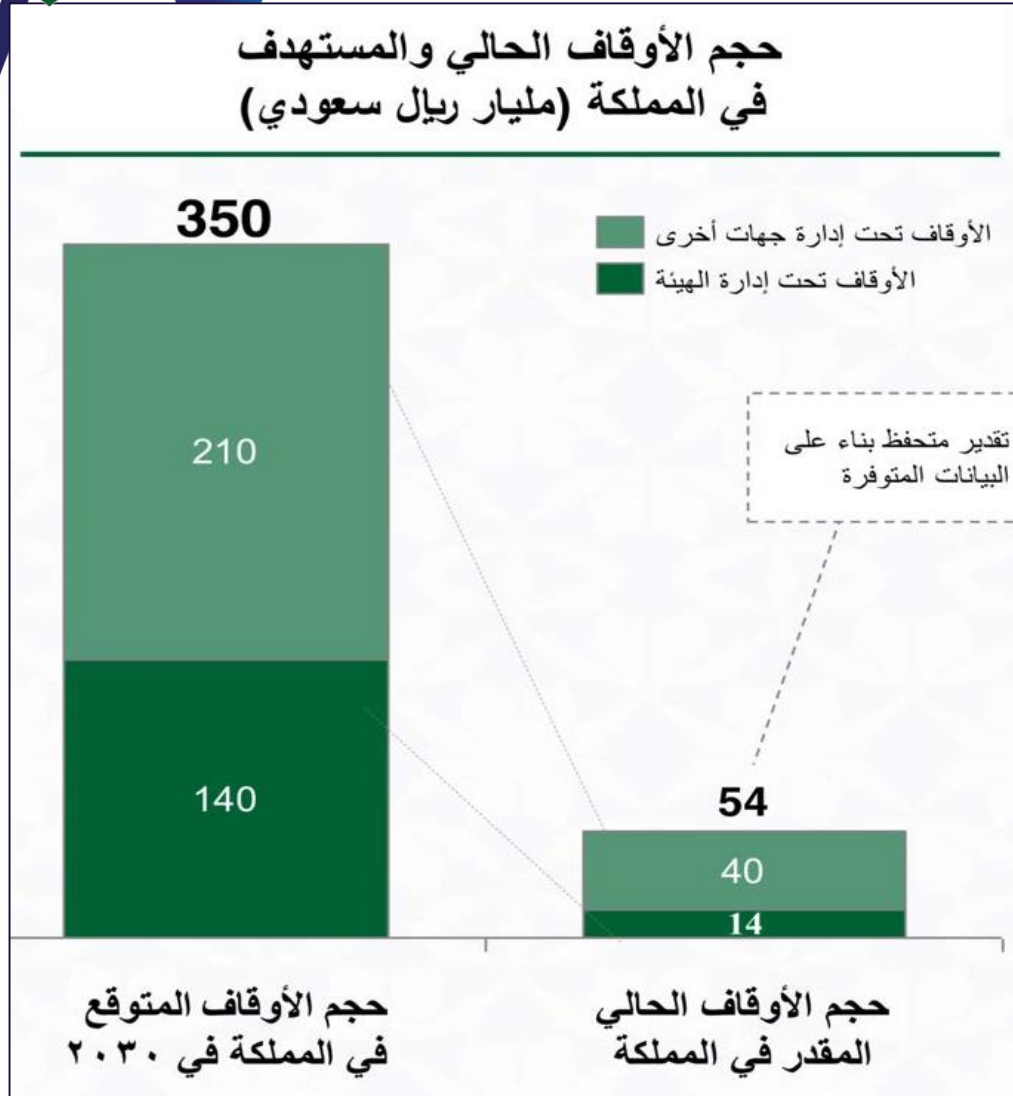


الوقف الخاص

الوقف الذري الأكثر خصوصية وعانى من النظارة عليه



مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية





مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية





مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

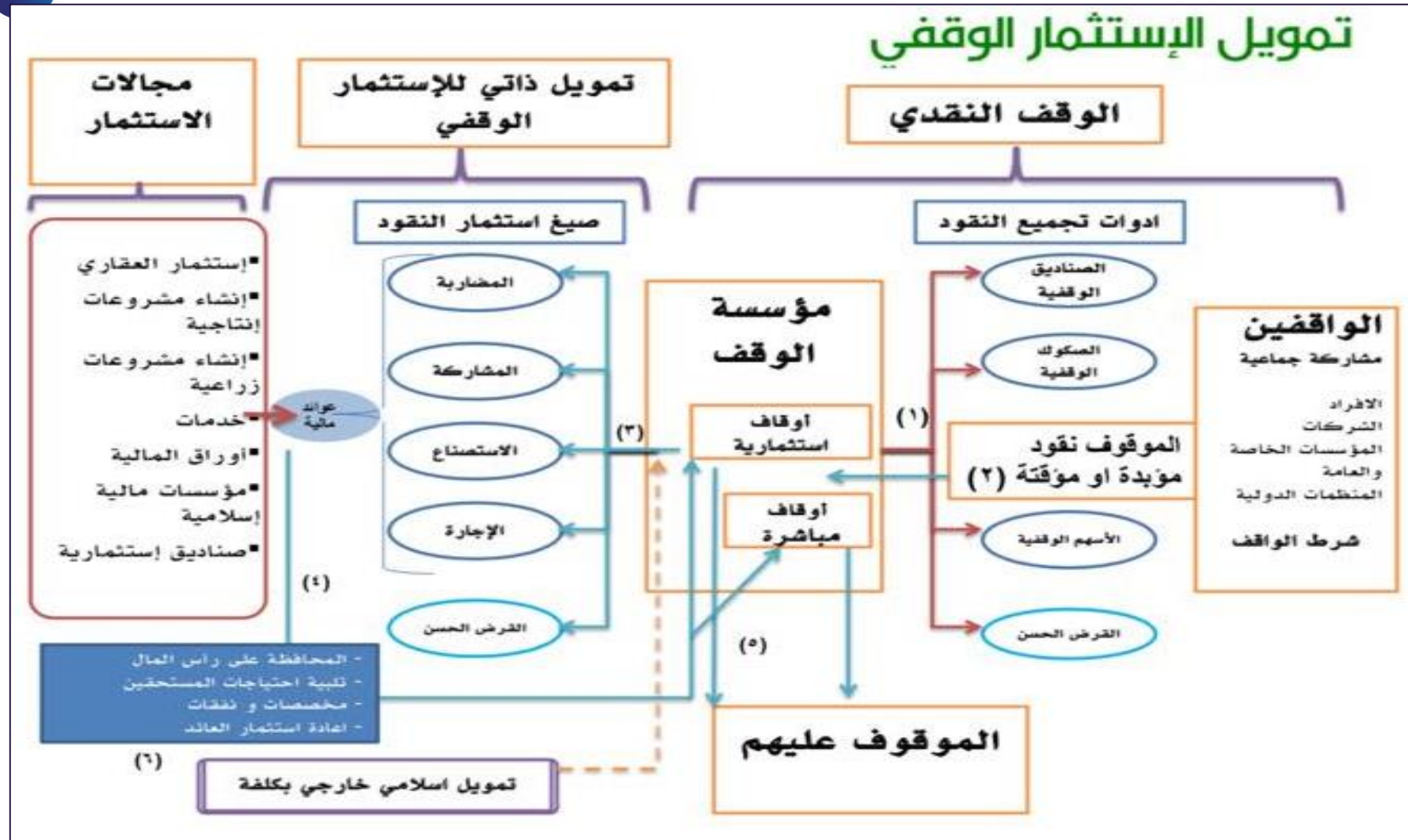
مشاريع

2011-2006

تم تمويل ما يقارب 900 \$ مليون دولار
لتمويل وتطوير عقارات وقفية في
العالم الإسلامي



مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية





مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

قطاع الوقف الخاص

قطاع الوقف الخاص يعتمد في البداية على الأرباح السنوية لمنشآت الوقف ، وتوزيع الأصول التي يصرف فيها شرط الوقف.



قطاع الوقف الحكومي

الوقف الحكومي ، غالبًا الوقف للعقارات القديمة ، أو المشاريع الاستثمارية الحديثة ، والتي يتم من خلالها صرف المستفيدين ، بتوجيه من الحكومة

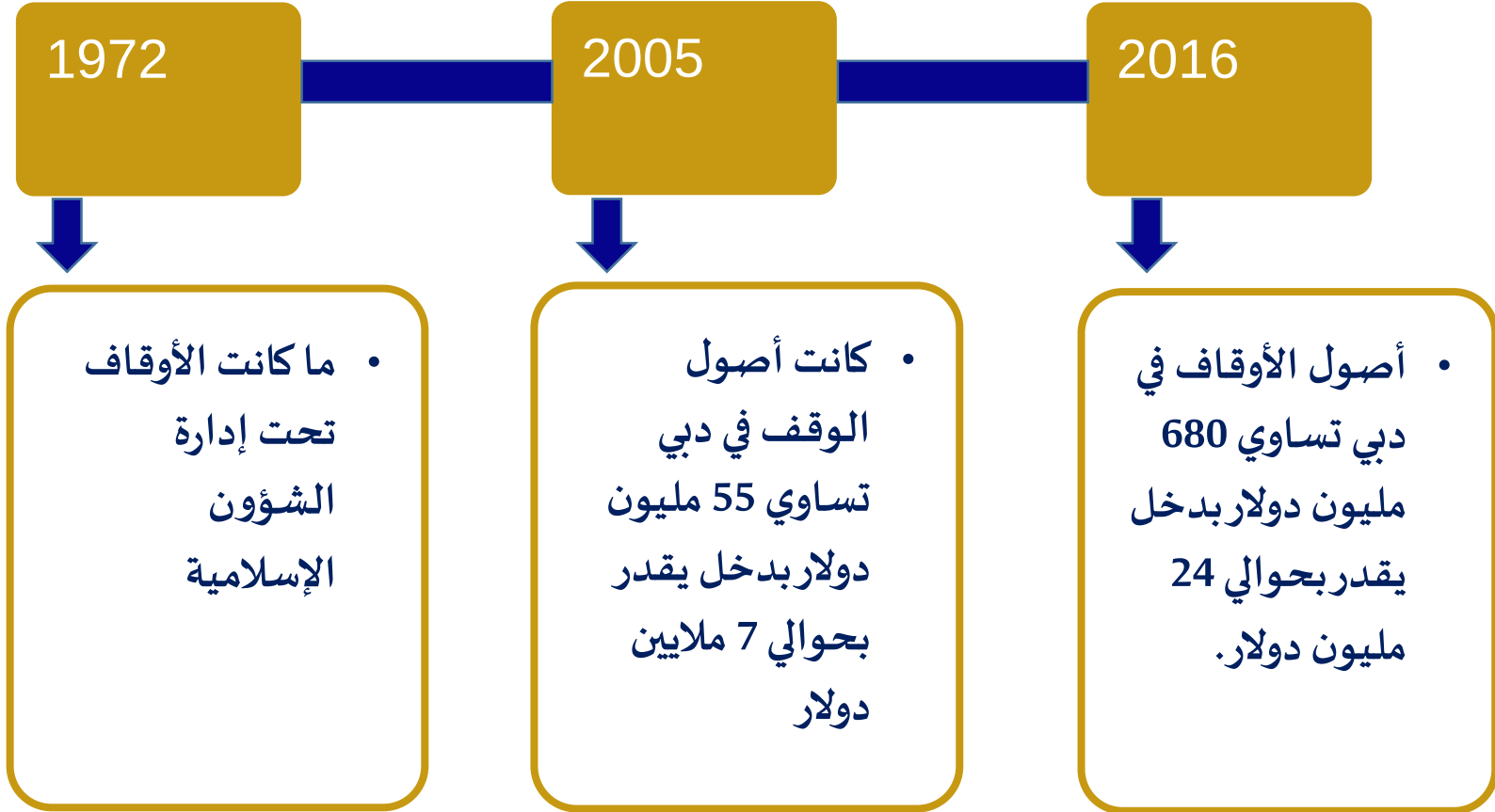


مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية





مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية



المحتويات

مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

مبررات حوكمة مؤسسة الوقف ومعاييرها

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الوقف

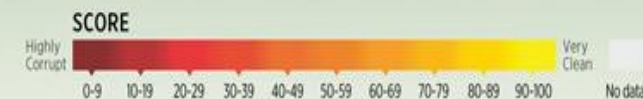
معالم الحوكمة الوقفية الرئيسية

ملاحظات منهجية ثم نماذج وقفية معاصرة



CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017

Perceived levels of public sector corruption in 180 economies



Economies perceived as
"Very Clean"

Rank		CPI score 2017
1	New Zealand	89
2	Denmark	88
3	Finland	85
3	Norway	85
3	Switzerland	85
6	Singapore	84
6	Sweden	84
8	Canada	82
8	Luxembourg	82
8	Netherlands	82
8	United Kingdom	82
12	Germany	81

HOW SELECT ASIA-PACIFIC ECONOMIES ARE PERCEIVED

Rank 2017		CPI score 2016	CPI score 2017
1	New Zealand	90	89
6	Singapore	84	84
13	Australia	79	77
13	Hong Kong	77	77
20	Japan	72	73
26	Bhutan	65	67
29	Taiwan	61	63
32	Brunei	58	62

Rank 2017		CPI score 2016	CPI score 2017
51	South Korea	53	54
62	Malaysia	49	47
71	Vanuatu	-	43
77	China	40	41
81	India	40	40
85	Solomon Islands	42	39
91	Sri Lanka	36	38
91	Timor-Leste	35	38

Rank 2017		CPI score 2016	CPI score 2017
96	Indonesia	37	37
96	Thailand	35	37
103	Mongolia	38	36
107	Vietnam	33	35
111	Philippines	35	34
112	Maldives	36	33
117	Pakistan	32	32
122	Nepal	29	31

Rank 2017		CPI score 2016	CPI score 2017
130	Myanmar	28	30
135	Laos	30	29
135	Papua New Guinea	28	29
143	Bangladesh	26	28
161	Cambodia	21	21
171	North Korea	12	17
177	Afghanistan	15	15

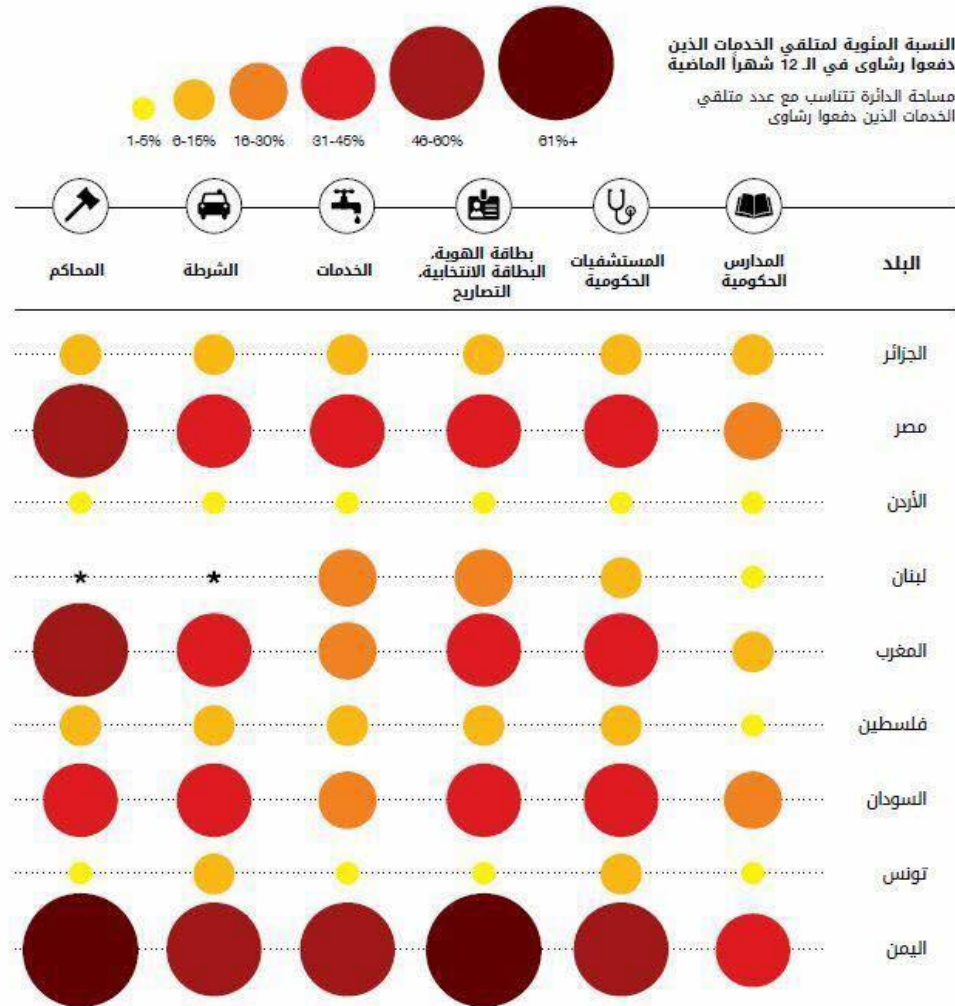
"In some economies across Asia and the Pacific, journalists, activists, opposition leaders and even staff of law enforcement or watchdog agencies are threatened, and in the worst cases, even murdered. The Philippines, India and the Maldives are among the worst regional offenders in this respect. These countries score high for corruption and have fewer press freedoms and higher numbers of journalist deaths." — Corruption Perceptions Index 2017

Economies perceived as
"Highly Corrupt"

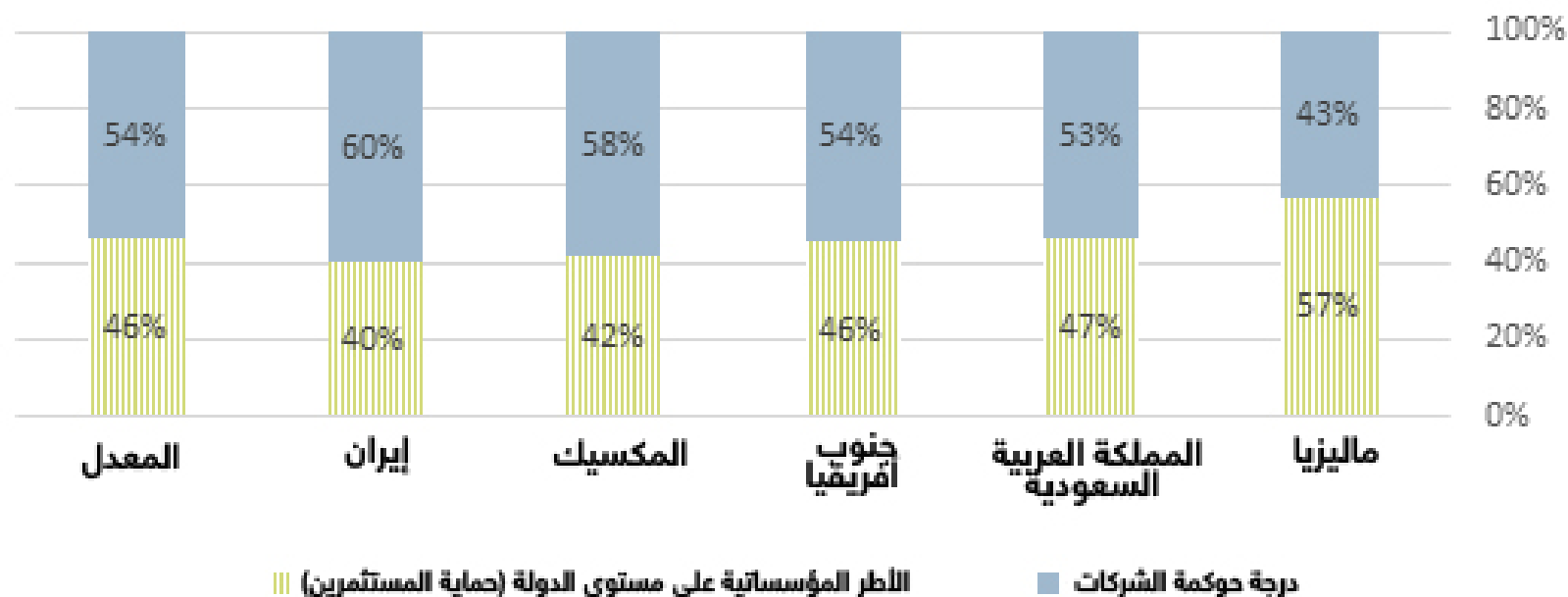
Rank		CPI score 2017
167	Angola	19
167	Turkmenistan	19
169	Iraq	18
169	Venezuela	18
171	North Korea	17
171	Equatorial Guinea	17
171	Guinea Bissau	17
171	Libya	17
175	Sudan	16
175	Yemen	16
177	Afghanistan	15
178	Syria	14
179	South Sudan	12
180	Somalia	9

SOURCE: CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017, TRANSPARENCY INTERNATIONAL BUSINESSWORLD GRAPHICS: BONG R. FORTIN

ما هي الخدمات التي يدفع الناس رشاوى من أجل الحصول عليها؟



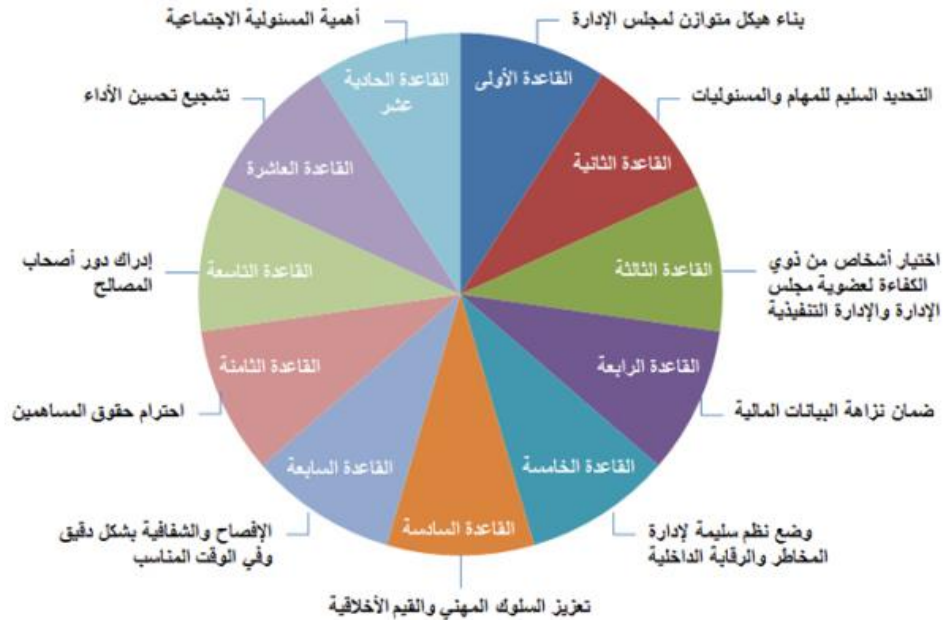
الوزن (من 100%) الذي يعيره المستثمرون لأهمية/تأثير كل من الأطر المؤسسية والحوكمة على مستوى الشركة عند تقدير قيمة الشركة في كل من الأسواق الناشئة





معالم الحوكمة في النظام المالي الإسلامي

1. منع شبه الفساد في بنية النظام المالي الإسلامي
2. سوء الإدارة توجب العزل
3. موقع الدولة في الإشراف والمحاسبة





السمعة المؤسسية صورة لحوكمة المؤسسة





أصحاب المصالح الوقفية وحوكمة المؤسسة





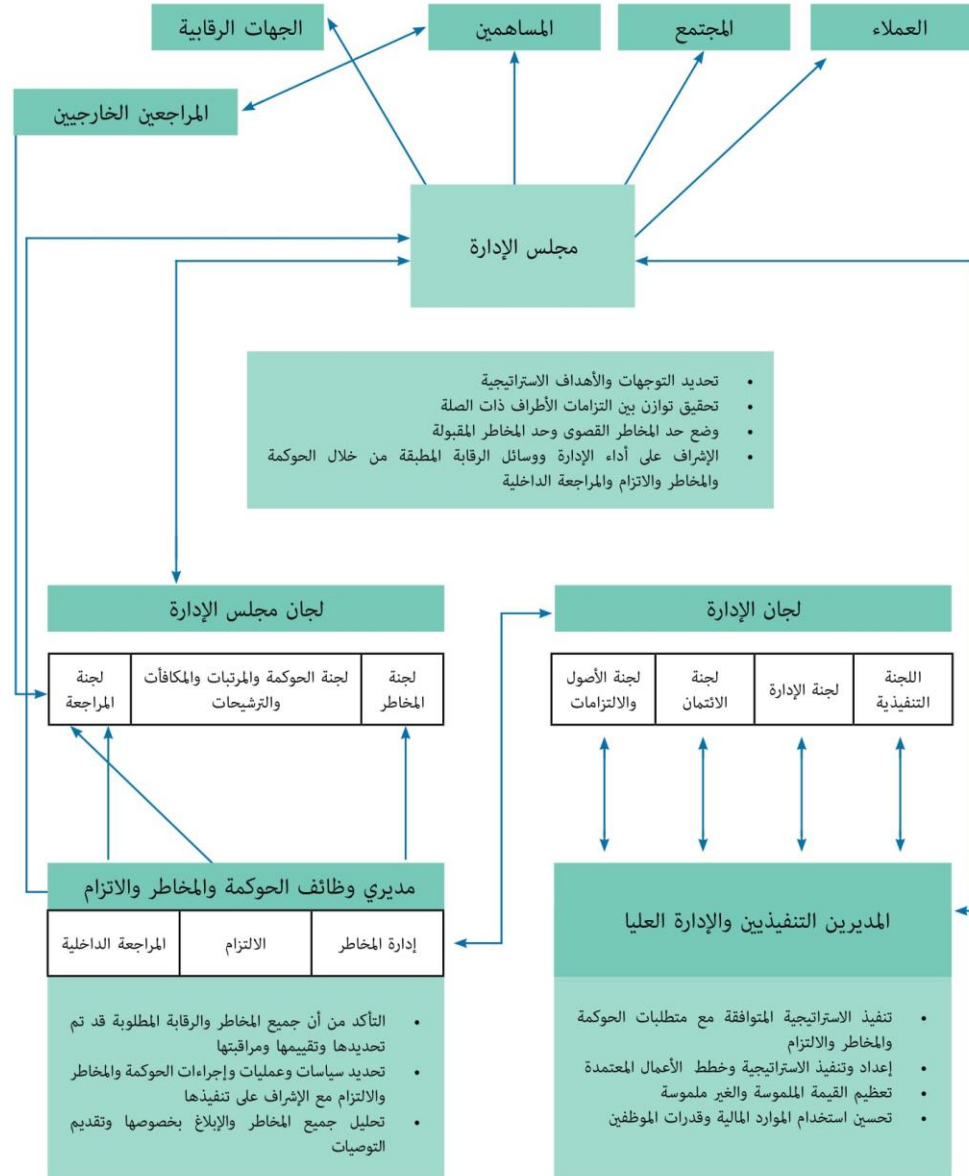
الحوكمة الوقفية:

نظام إدارة وتحكم بعمليات الوقف لتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال القوانين واللوائح.





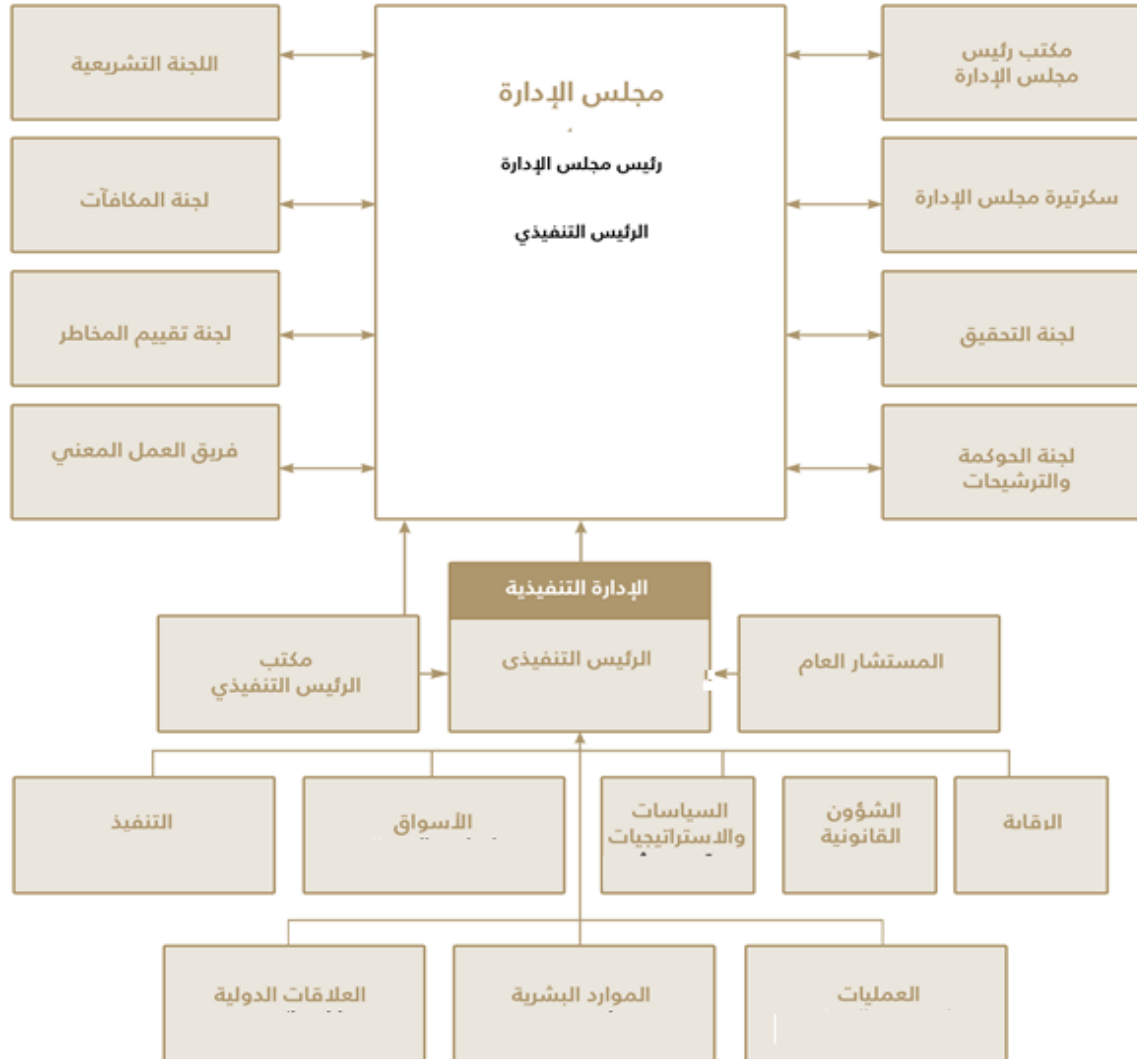
خريطة الحوكمة في المؤسسات





خريطة الحوكمة في المؤسسات

نموذج حوكمة



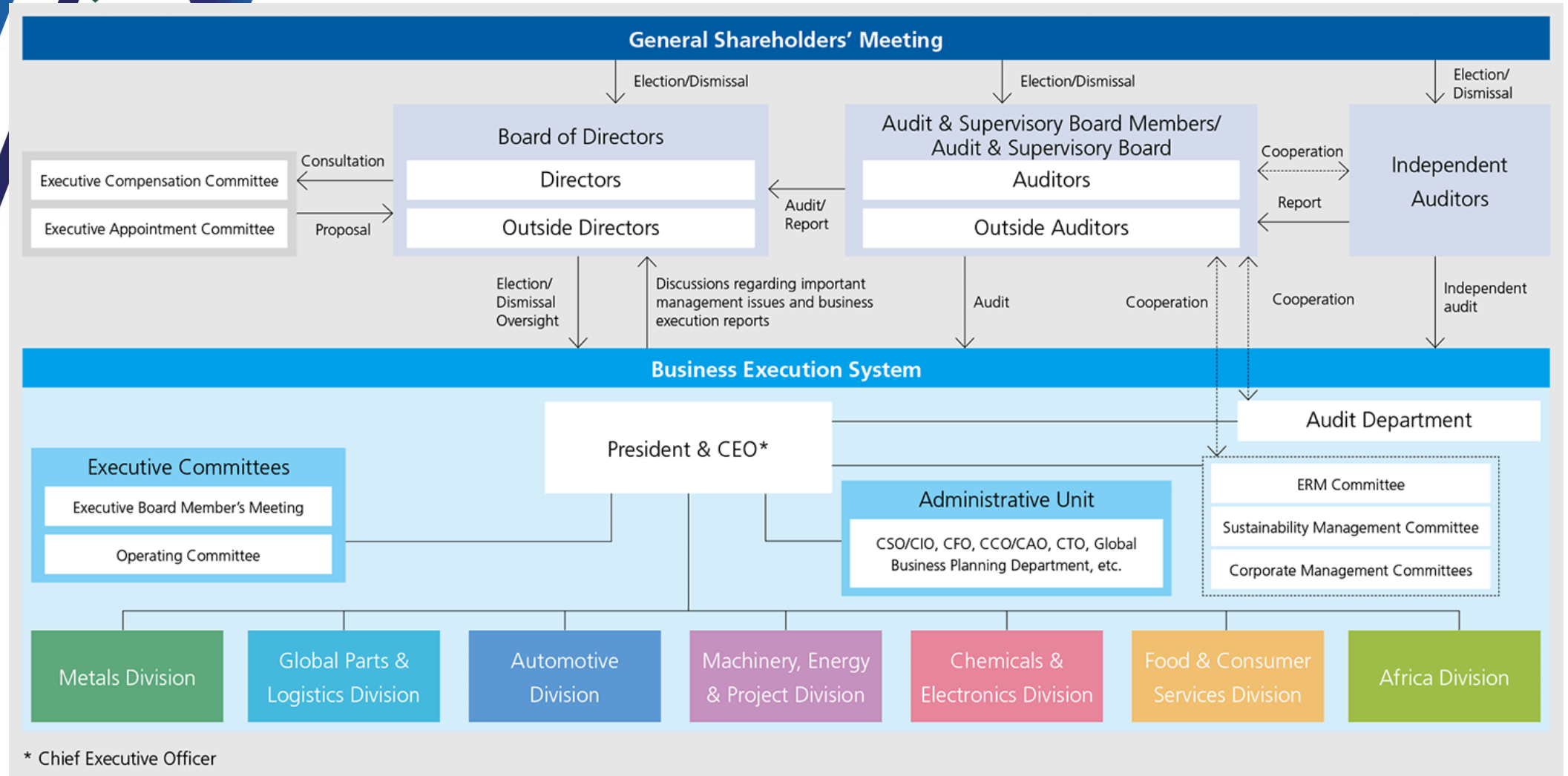


خريطة الحوكمة في المؤسسات

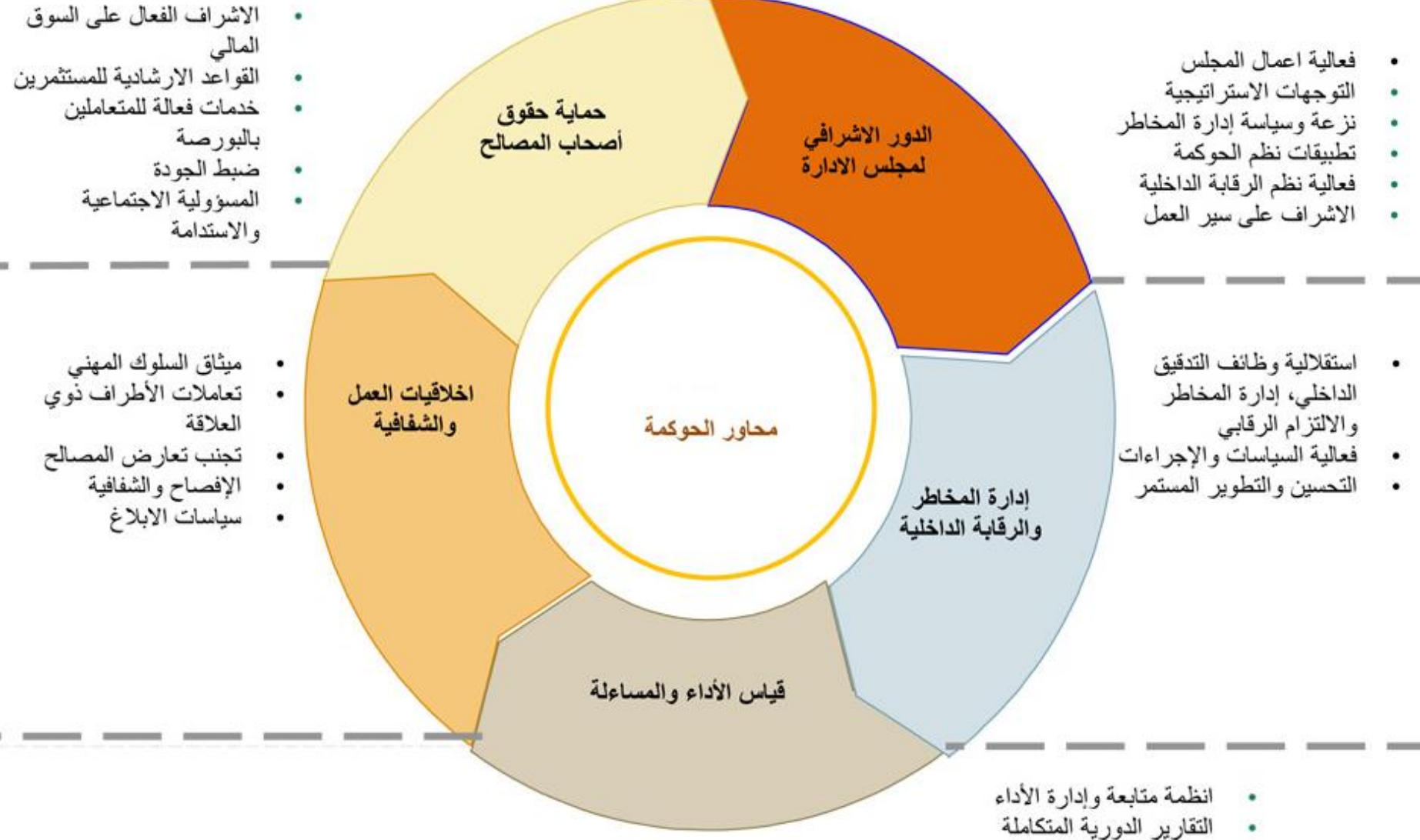




خريطة الحوكمة في شركة تويوتا



ماذا تشير خريطة الحوكمة في عموم المؤسسات ؟



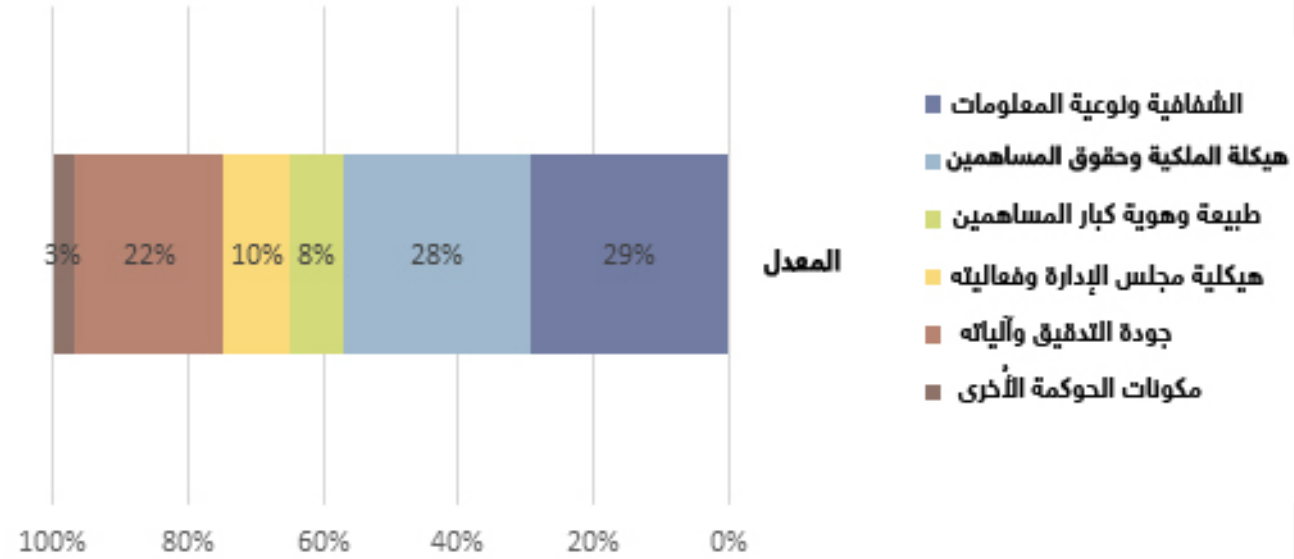
Transparency أولاً: الشفافية

" الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء وحقوق الملكية، وحوكمة الشركة".

الإفصاح: "إيضاح وتفسير نتائج أنشطة المنظمات المالية، ومركزها المالي إلى الأطراف المتعاملة أو أية جهات يعنيتها الأمر، وبصورة لا يشوبها الغش أو إخفاء أية بيانات أو معلومات لها ضرورة".



الوزن (من 100%) الذي يعيره المستثمرون لأهمية/ تأثير كل مكونات الحوكمة على مستوى الشركة



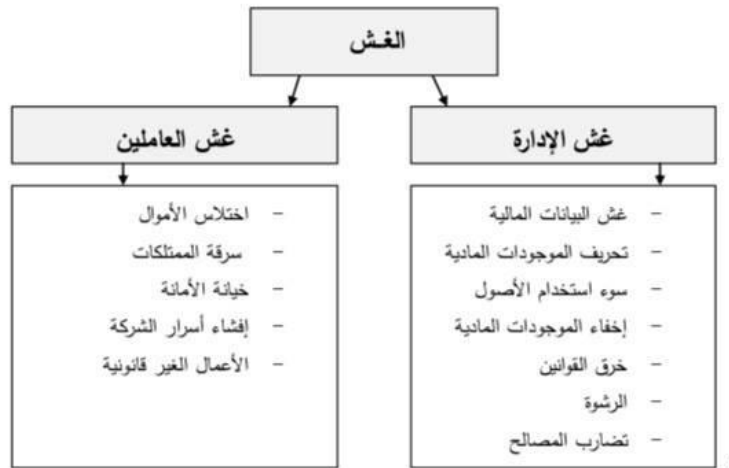


معايير الحوكمة

ثانياً: المساءلة

Accountability

"إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية ومتابعتها للتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال، ومدى نجاحهم في تنفيذها".



معايير الحوكمة

ثالثاً: المحاسبة

Accounting

- (1) المحاسبة تختص بالجوانب المالية فقط، خلافاً للمساءلة التي تشمل كل الجوانب.
- (2) توسع الفقهاء في موضوع المحاسبة وعزل الناظر.
- (3) حوكمياً تعتبر المحاسبة والتدقيق من غايات الحوكمة.
- (4) تستخدم المؤسسات الوقفية في الغرب مبدأ المساءلة والمحاسبة لغرض كسب ولاء واقفين جدد.

معايير الحوكمة

رابعاً: المسؤولية

The Responsibility

الحوكمة نمط من أنماط تقاسم السلطة
Governance as pattern of power-sharing.





معايير الحوكمة

وصف المحقق الحنفي ابن عابدين 1252هـ أنه "إذا كان الناظر والمتولي لفظين مترادفين بمعنى واحد، فإن الواقف لو شرط لوقفه متولياً وناظراً عليه، فإنه يريد بالناظر المشرف على الوقف، ويريد بالمتولي من يقوم بتنفيذ اشتراطات الوقف"

الواقف يمثله مجلس الملاك أو المساهمين أو بحد أبعد مجلس الأمناء، حال كان الواقف غائباً أو متوفى.
النظارة، يمثليها مجلس الإدارة، ويتم تعيينه من الواقف مباشرة، أو إذا كان الواقف غائباً أو متوفى يمكن أن يتم انتخابهم من قبل مجلس الأمناء.
التولية، الإدارة التنفيذية لمؤسسة الوقف في مفهومنا المعاصر، فهي من يقول بالأعمال التنفيذية، وعلى حد وصف الإمام النووي قوله: "وظيفة المتولي العمارة، والإجارة، وتحصيل الغلة وقسمتها على المستحقين، وحفظ الأصول والغلات".

المحتويات

مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

مبررات حوكمة مؤسسة الوقف ومعاييرها

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الوقف

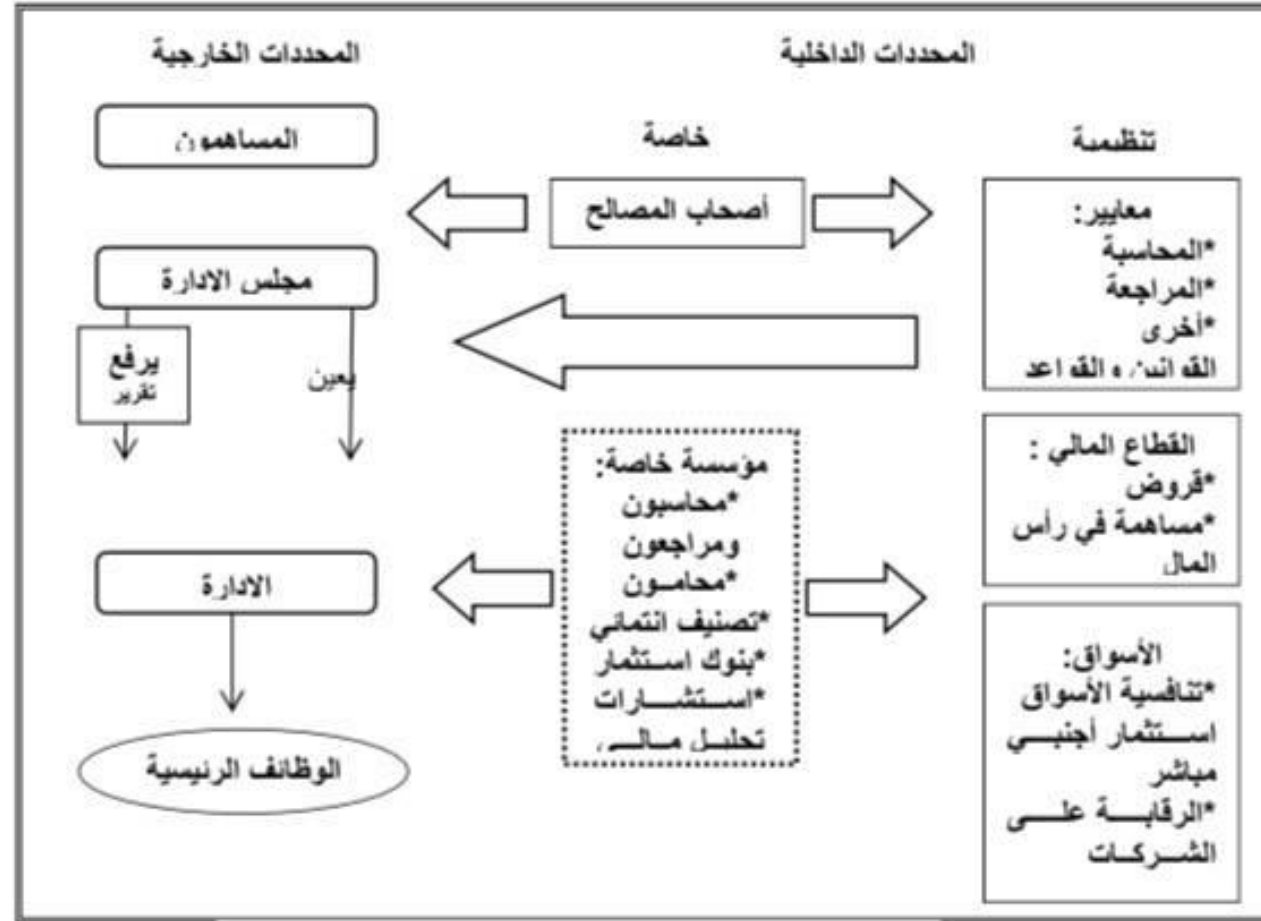
معالم الحوكمة الوقفية الرئيسية

ملاحظات منهجية ثم نماذج وقفية معاصرة



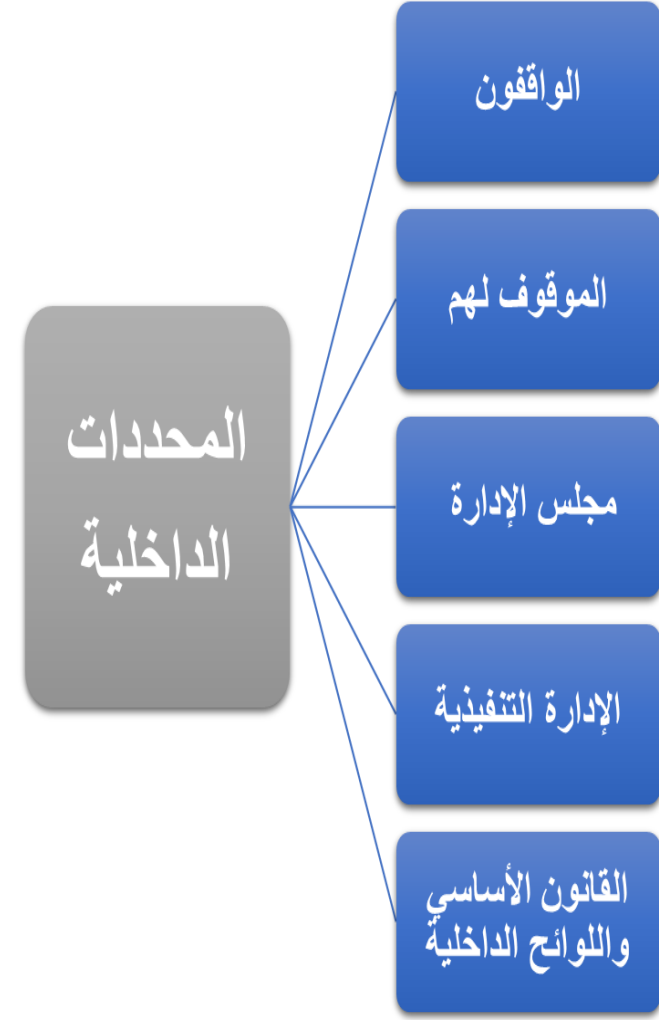
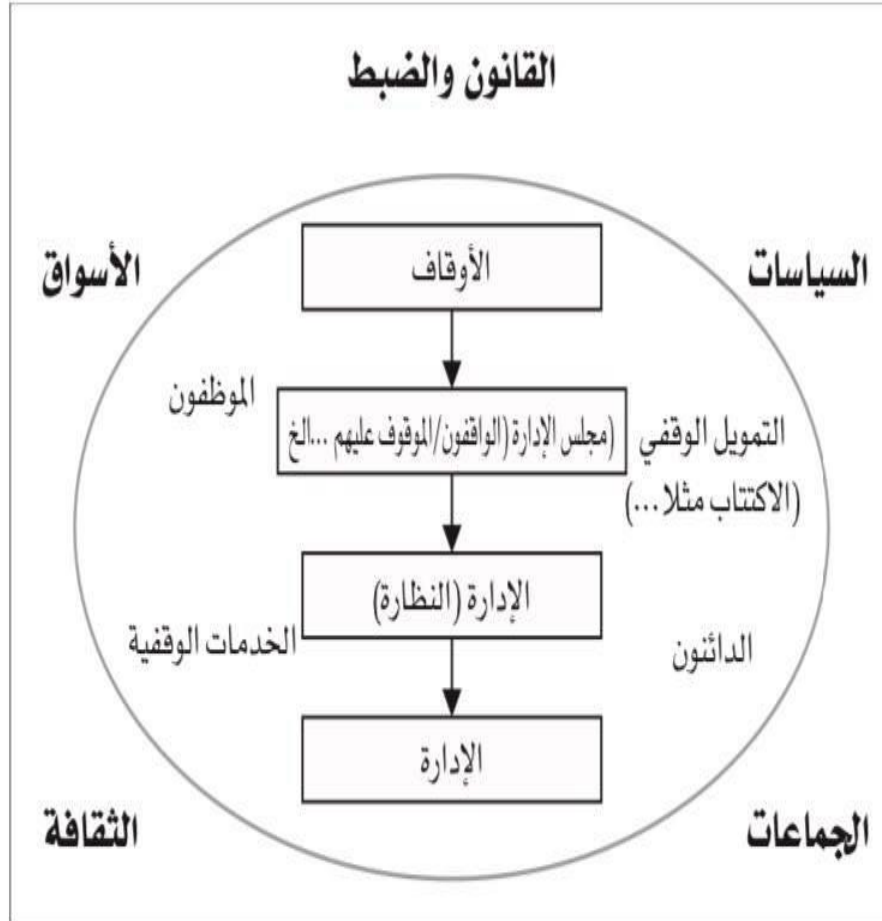


المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



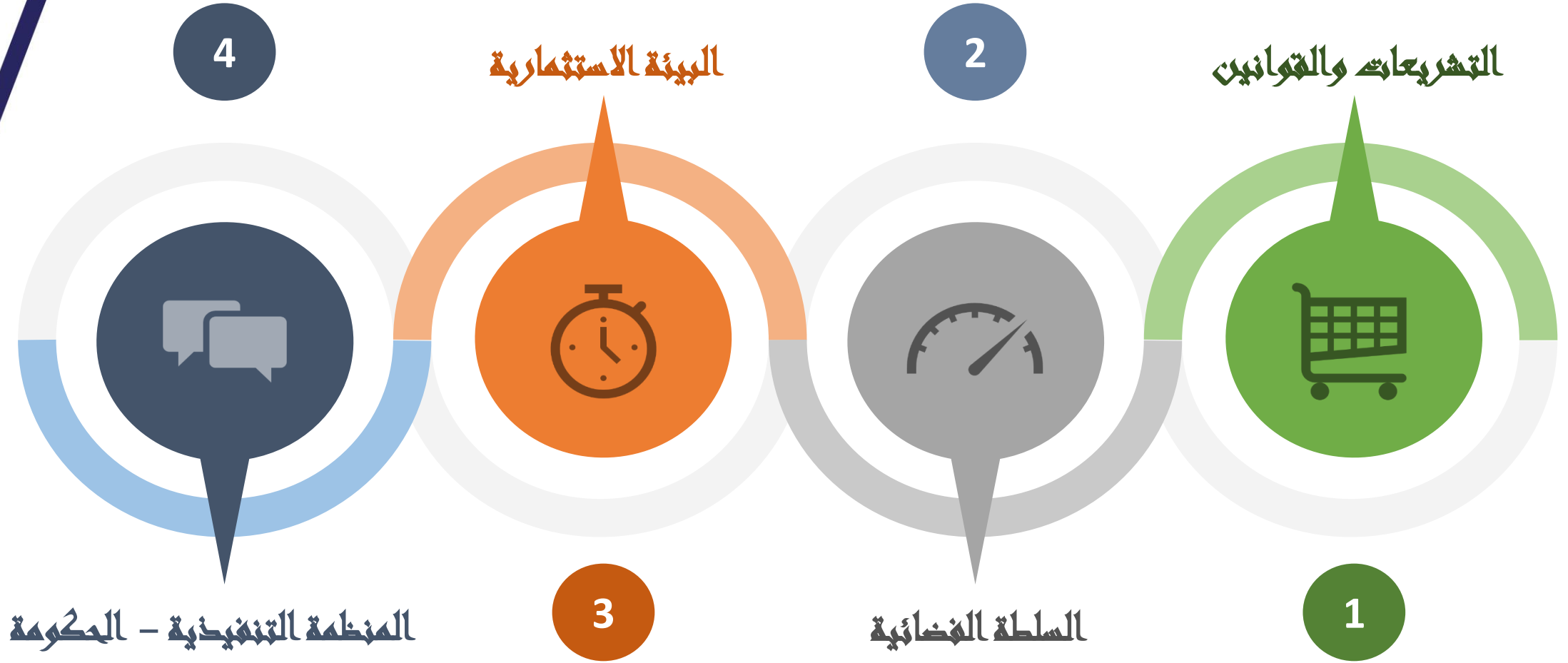


المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسة الوقفية المعاصرة



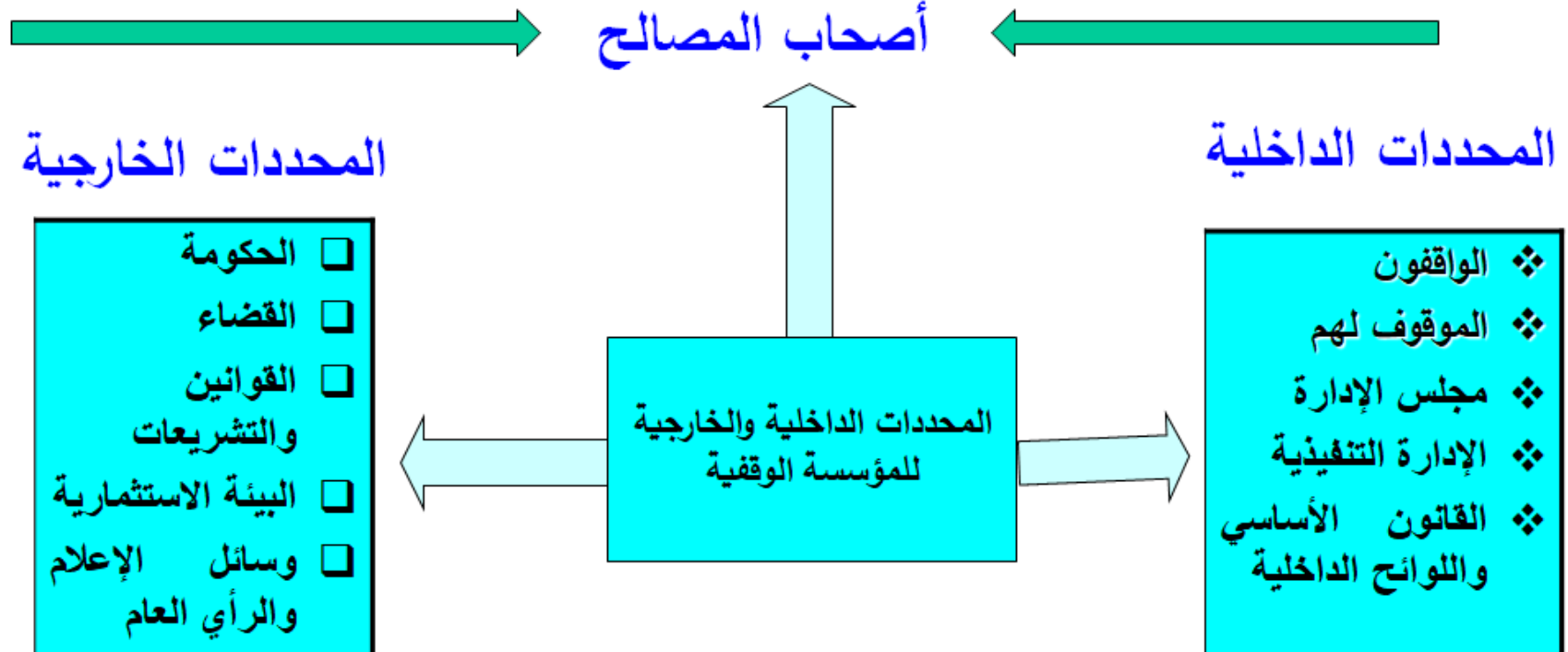


المحددات الخارجية للحوكمة





المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



المحتويات

مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

مبررات حوكمة مؤسسة الوقف ومعاييرها

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الوقف

معالم الحوكمة الوقفية الرئيسية

ملاحظات منهجية ثم نماذج وقفية معاصرة



معالم الحوكمة الوقفية

أوقاف
الهيئة العامة للأوقاف
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF



أولاً) المعالم الشرعية

1. ثبوت الصيغة الوقفية
2. الوقف يدور مع مصلحته وجوداً وعدماً
3. فصل الملكية والإدارة عن الواقف
4. الرقابة الشرعية على أعمال مؤسسة الوقف
5. النظارة للكفاءة لا للتعين

سلسلة إصدارات سامي الصلح (٥)



مؤسسة سامي لتطوير الأوقاف
SAAE for AWQAF DEVELOPMENT

حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية

معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير أداء المؤسسة
الوقفية واستثماراتها

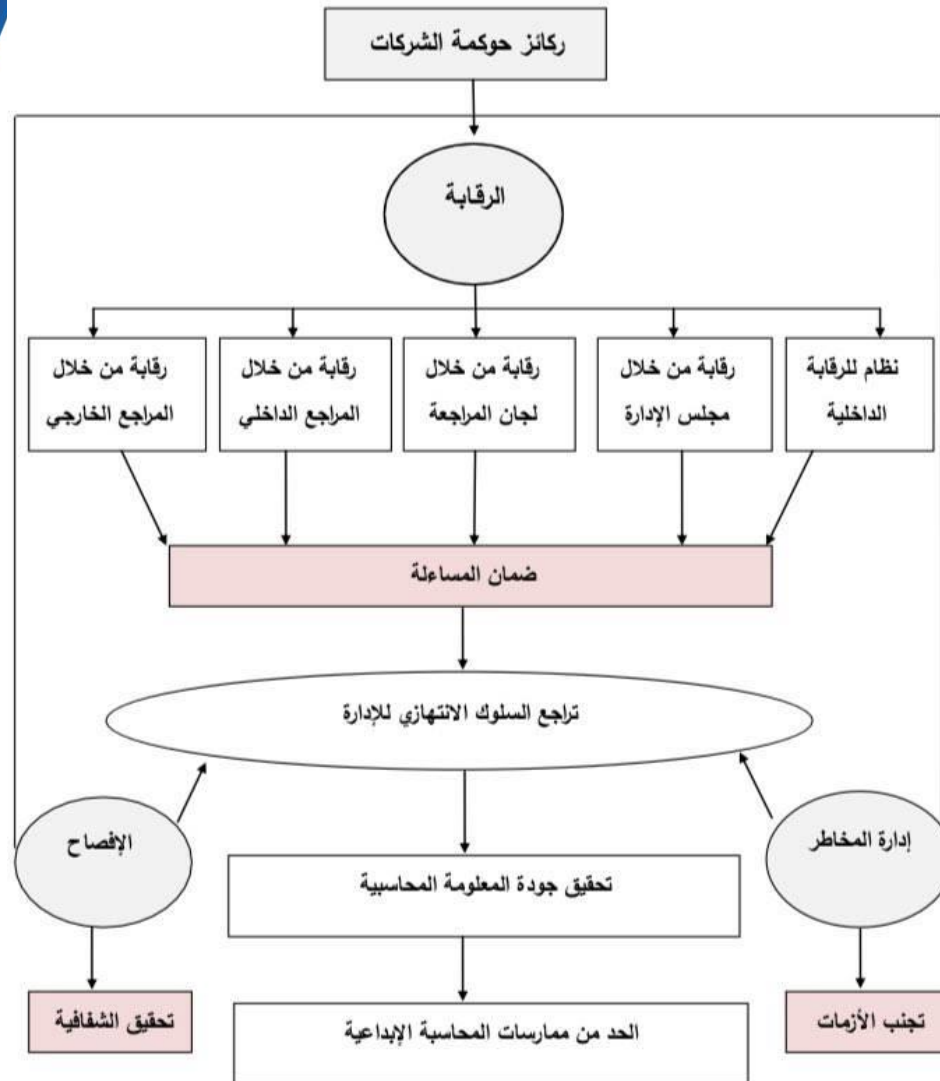
د. سامي محمد الصلح
مؤسس المصعد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا
مدرّب مادة الحوكمة لعلوم الإدارة الوقفية

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

معالم الحوكمة الوقفية

ثانياً) المعالم القانونية

1. إنشاء القانون الأساسي بناء على نص الوقفية
2. اعتماد الشخصية الاعتبارية والذمة المالية لمؤسسة الأوقاف
3. استقلالية الجهات الرقابية في أعمالها، وعدم خضوعهم لأي تضارب مصالح
4. سن قانون يلزم المؤسسة إدارياً إدا بتبني نظام الحوكمة



معالم الحوكمة الوقفية

ثالثاً) المعالم الاستثمارية

1. عمارة الأصل الوقفي مقدم على غيره
2. الاستثمارات يجب أن لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية
3. إدارة المخاطر للأصول والريع
4. تعظيم القيمة السوقية للأصول الوقفية والريع معاً

معالم الحوكمة الوقفية

رابعاً: المعالم المحاسبية

1. التفريق ما بين ملكية الأصل و ملكية العائد
2. تعزيز قوة الرقابة الداخلية
3. ضبط إطار المراقبة ما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
4. رصد الموازنة التقديرية والمرحلية في الحسابات والتقارير المالية
5. تعيين مراقب الحسابات الخارجي



معالم الحوكمة الوقفية





أوجه المقارنة	التدقيق الداخلي	المراجعة الخارجية
جهة التعيين المهام	مجلس الإدارة إشراف , مراقبة داخلية , التأكد من صحة تسجيل القيود .	مجلس الإدارة فحص , معاينة , تدقيق .
المسؤولية تجاه التغير	الإدارة , المالكين .	المساهمين .
مكان العمل	داخل مؤسسة الأوقاف .	داخل وخارج مؤسسة الأوقاف .
وقت العمل	طوال العام .	في وقت محدد , وقد يكون وقت الطلب إذا وقعت أزمة .
الاستقلالية	استقلالية جزئية.	استقلالية تامة .

المحتويات

مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

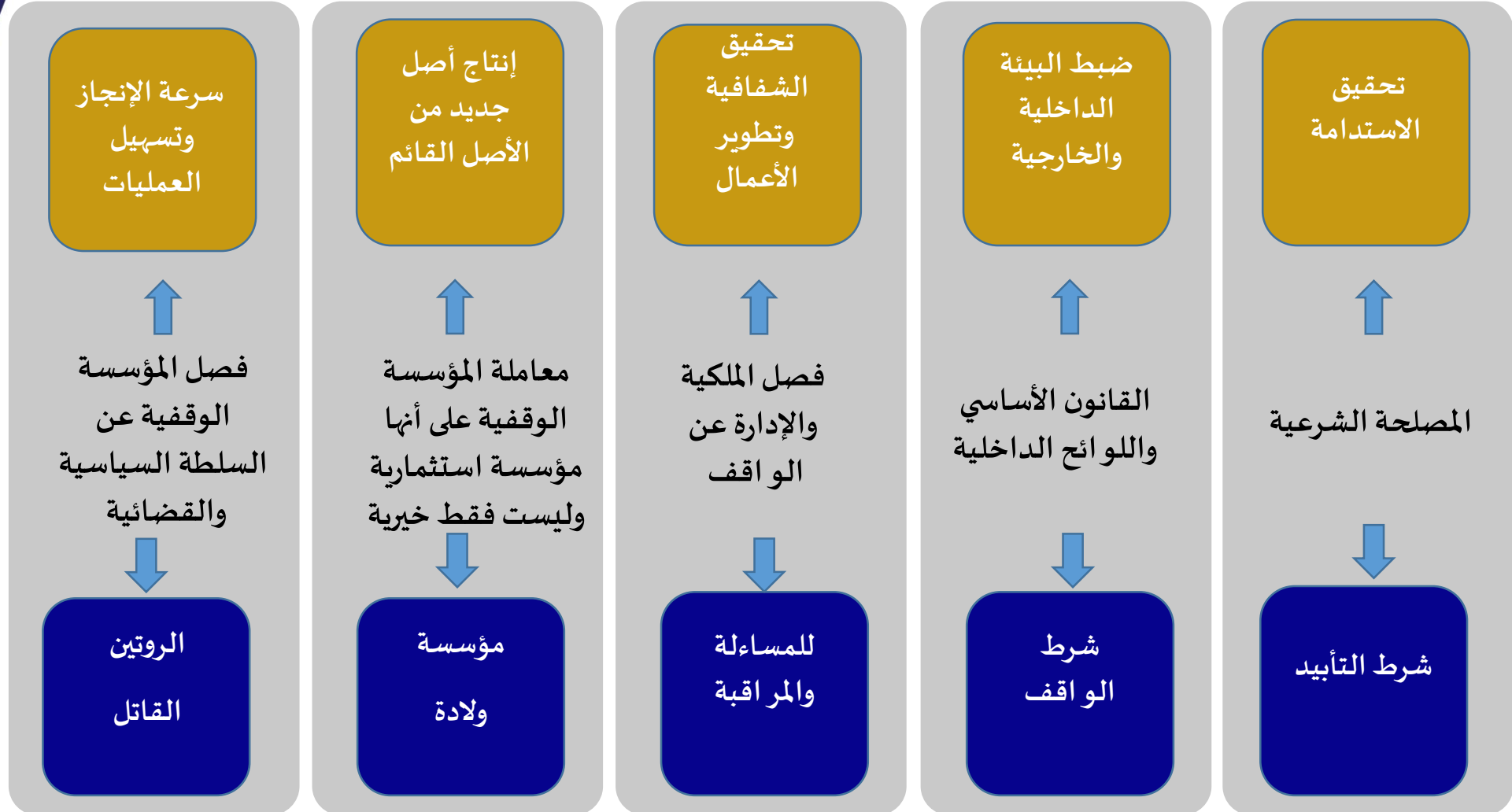
مبررات حوكمة مؤسسة الوقف ومعاييرها

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الوقف

معالم الحوكمة الوقفية الرئيسية

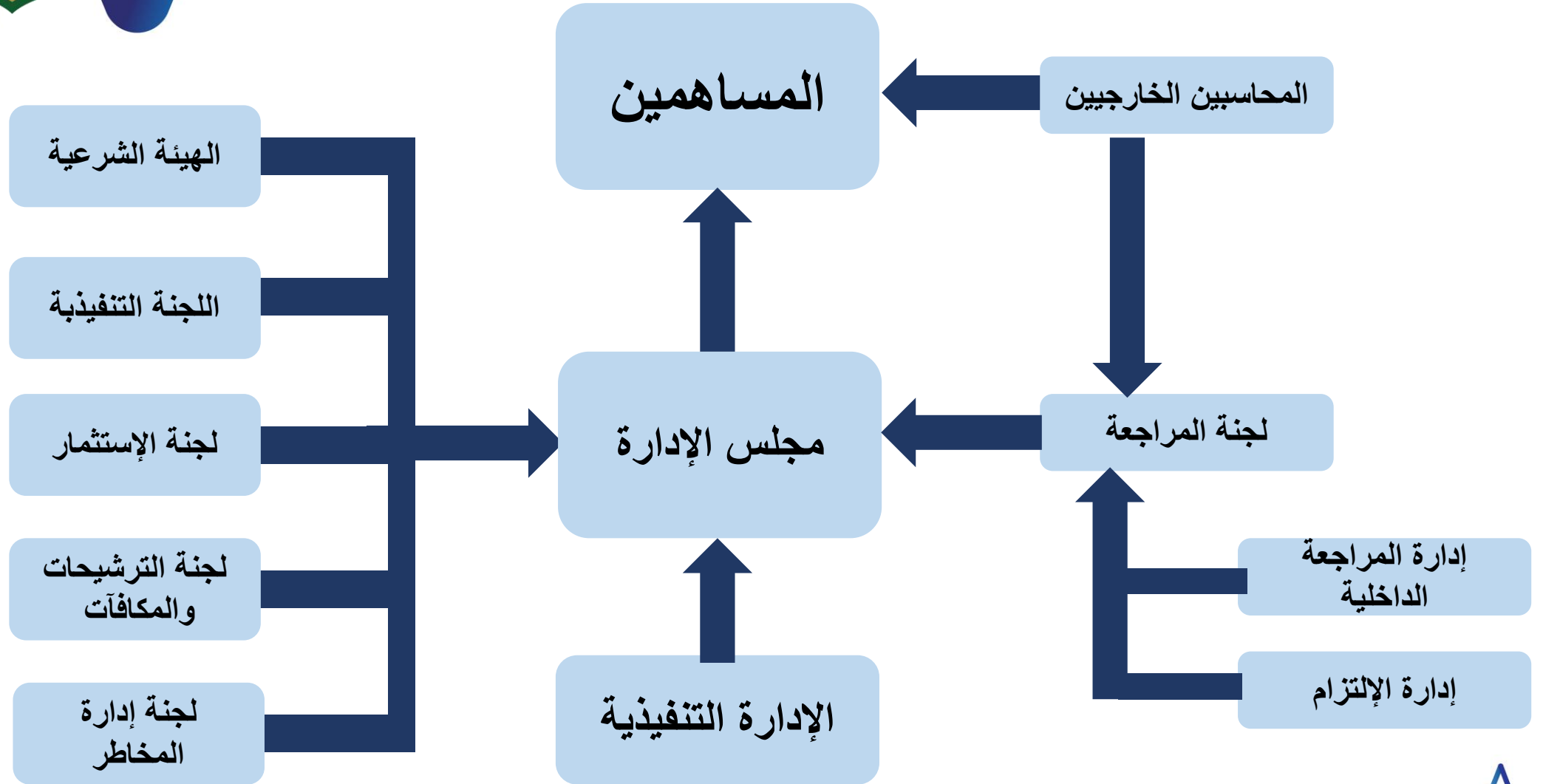
ملاحظات منهجية ثم نماذج وقفية معاصرة





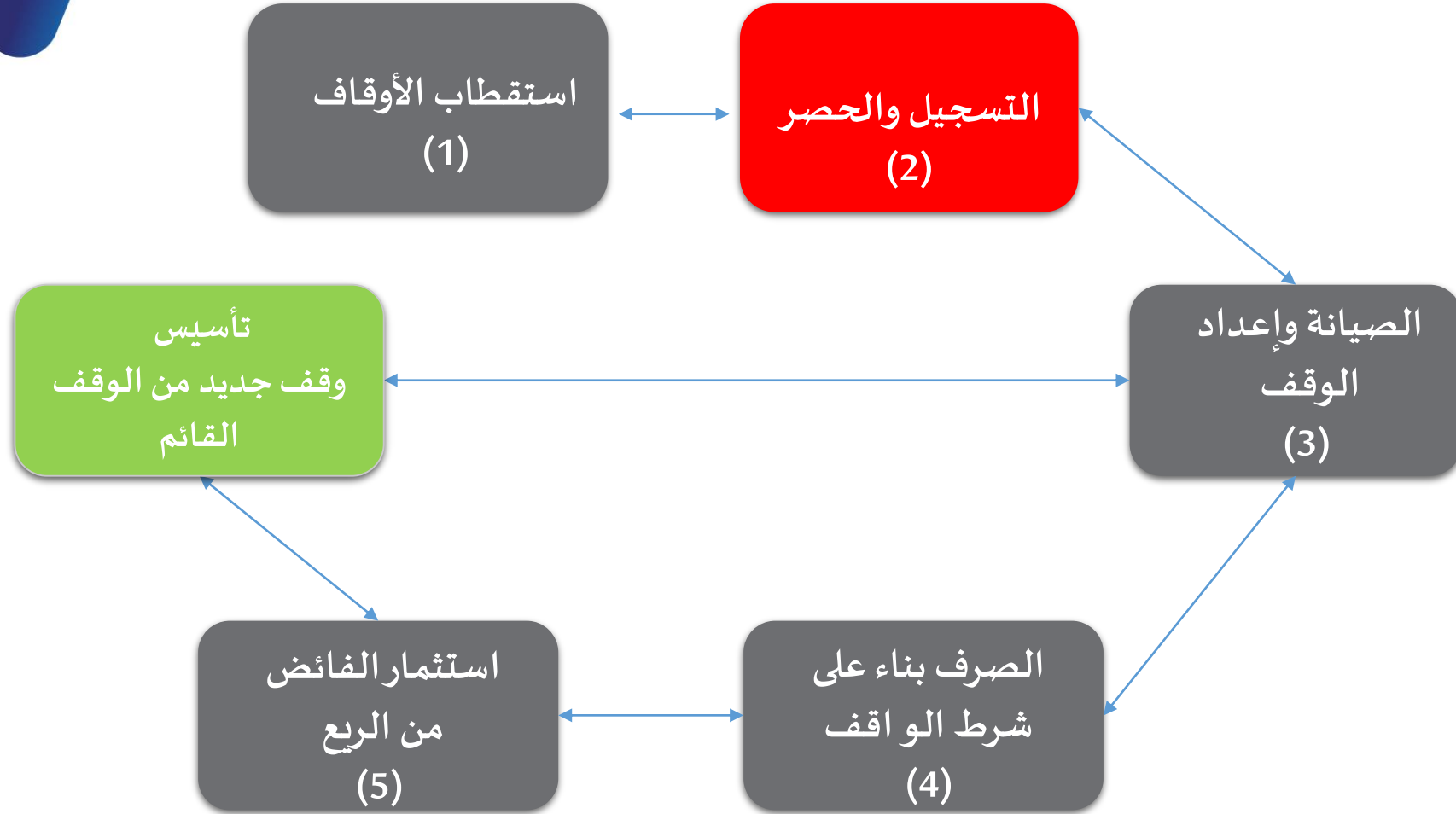


الالتزام والحوكمة الوقفية



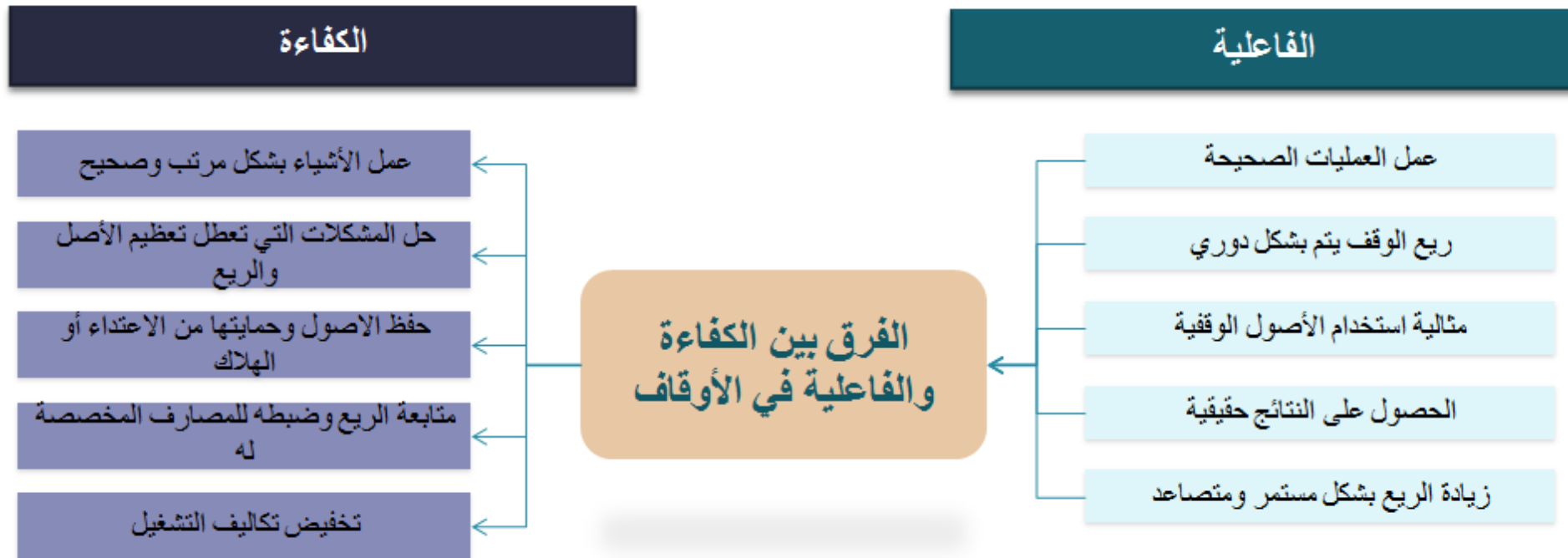


العمليات والحوكمة الوقفية





نحو مؤسسة وقفية كفوءة وفاعلة



عالي التأثير
قليل الاحتمال

(متابعة حثيثة)

عالي التأثير
عالي الاحتمال

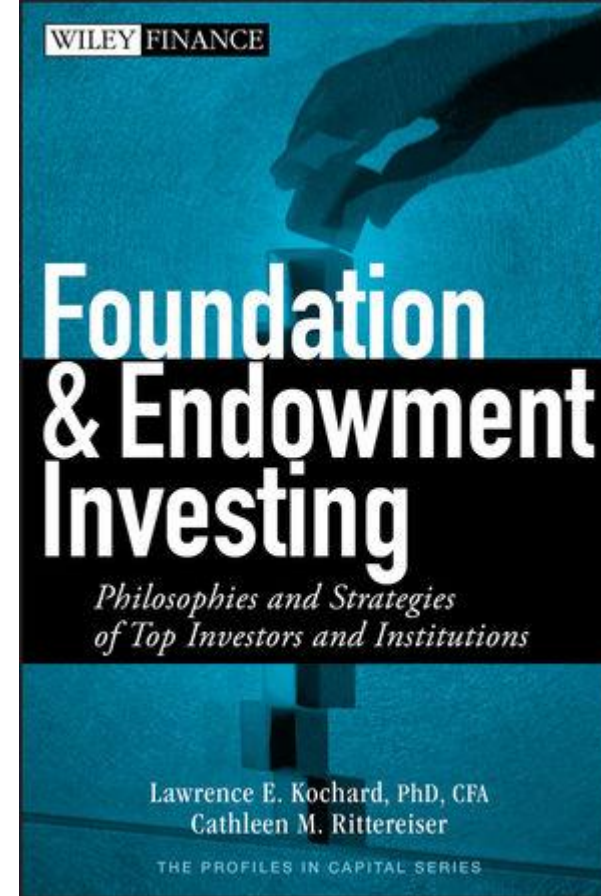
(إجراءات صارمة)

قليل التأثير
قليل الاحتمال

(متابعة روتينية)

قليل التأثير
عالي الاحتمال

(مراجعة وتقييم)



توزيع المحلات الوقفية الحضرية



النموذج الأول: المملكة المغربية

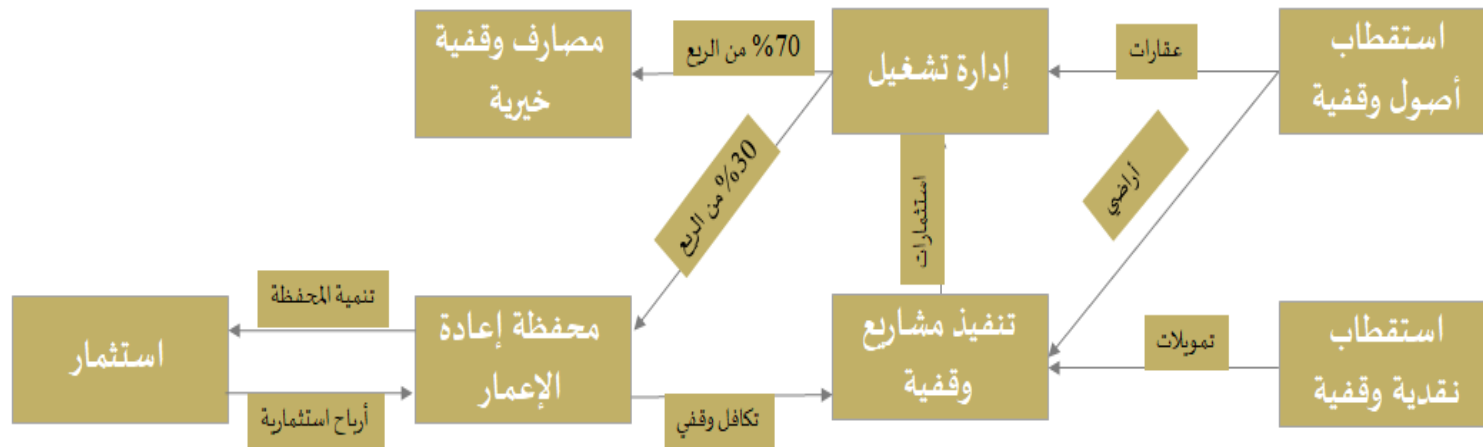
1. المحافظة على الأصول الوقفية
2. ربطت الأوقاف كمؤسسة مباشرة برأس الهرم في الدولة
3. قوة الجهاز الرقابي للأوقاف
4. تنظيم القانون الأساسي وتطوير اللوائح الداخلية



نماذج وقفية معاصرة

النموذج الثاني: مؤسسة الأوقاف في دبي

- (1) ربط الإستراتيجية المؤسسية بنظام الحوكمة مباشرة
- (2) دور الحكومة في إلزام المؤسسة بتبني الحوكمة والشفافية
- (3) تنفيذ المعالم الاستثمارية والمحاسبية في تطوير الأصول الوقفية
- (4) الالتزام بالقانون الأساسي وتطوير اللوائح الداخلية باستمرار





مقدمات وقفية قبل حوكمة المؤسسة الوقفية

مبررات حوكمة مؤسسة الوقف ومعاييرها

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الوقف

معالم الحوكمة الوقفية الرئيسية

ملاحظات منهجية ثم نماذج وقفية معاصرة



والحمد لله رب العالمين،،،،،



Edit profile

Dr. Sami Al Salahat

@DrSalahat

#سامي_الصلاحات : مؤسس المعهد الدولي للوقف الاسلامي بماليزيا،

Founder of International Institute of Islamic WAQF,

IIIW. FaceBook= DrSami-AlSalahat

📍 www.instagram.com/drsami5 🔗 iiiw.info