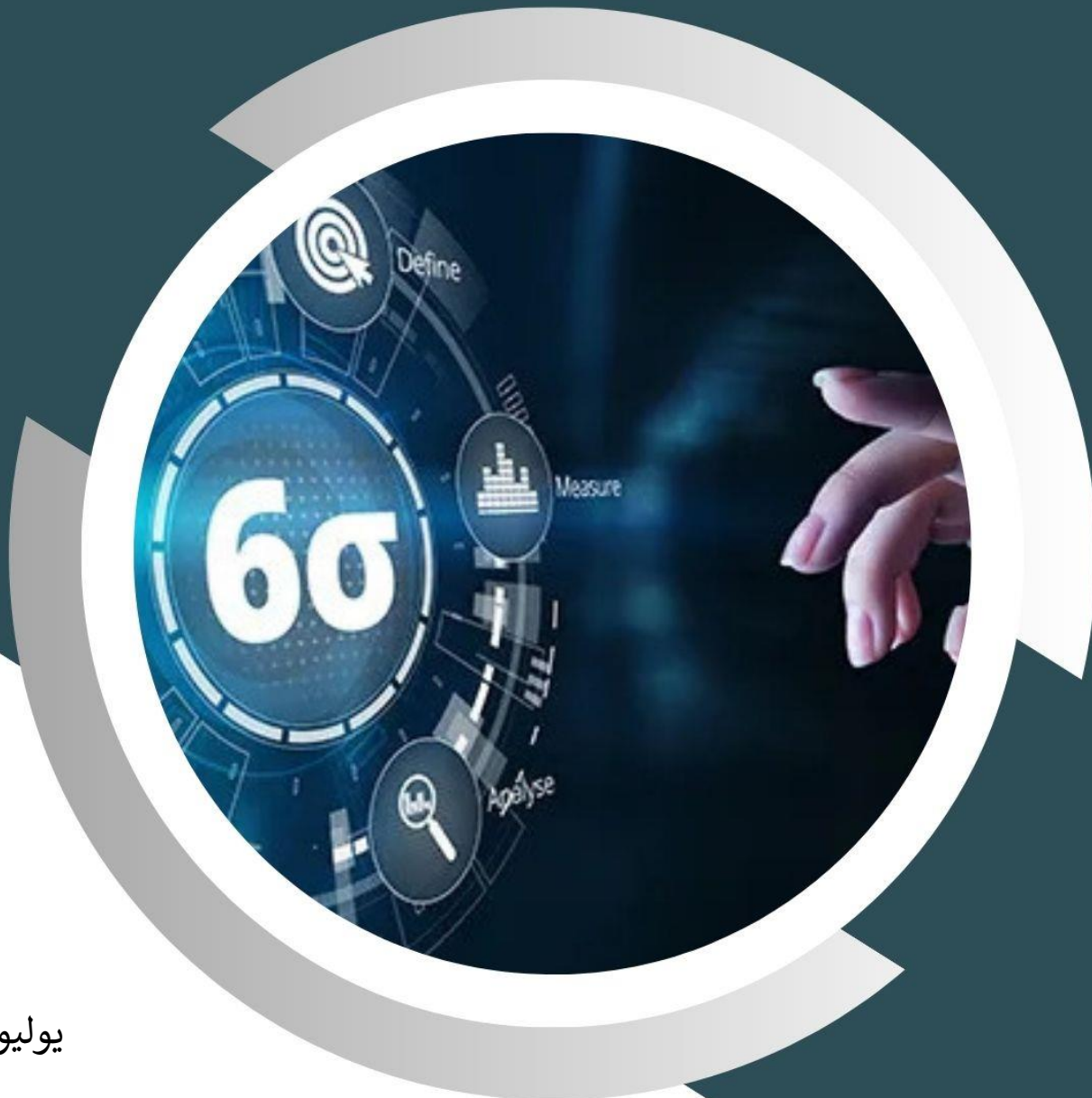




ملحق رؤية حوكمة الأوقاف:
سيناريو متوقع لمشروع حوكمة الأوقاف
باستخدام منهجية 6 سيجما



يوليو - 2023م

ملحق رؤية حوكمة الأوقاف
سيناريو متوقع لمشروع حوكمة الأوقاف
باستخدام منهجية 6 سيجما

الإعداد

محمود عودة سعيد
مدير دائرة السياسات والتخطيط

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية- غزة
الموقع الإلكتروني|| www.palwakf.ps

تليفون: 08- 2801820

فاكس: 08- 2801830

جدول المحتويات

1	صفحة الإعداد
2	جدول المحتويات
3	التعريف بمشروع الحوكمة
3	التعريف بمنهجية 6 سيجما
3	مراحل تطبيق منهجية 6 سيجما على مشروع حوكمة الأوقاف
3	أولاً: مرحلة التعريف (التحديد)
6	ثانياً: مرحلة القياس
8	ثالثاً: مرحلة التحليل
9	رابعاً: مرحلة التحسين
11	خامساً: مرحلة المراقبة
13	المقارنة قبل وبعد مشروع الحوكمة

التعريف بمشروع الحوكمة

يهدف المشروع إلى تفعيل الحوكمة والمحافظة على الأوقاف وتنميتها واستدامتها، ومساعدة المؤسسة الوقفية على تعزيز الأطر العامة للحوكمة الرشيدة، وكذلك تساعد الحوكمة النظار والإدارة التنفيذية للوقف على الإشراف على أنشطة الوقف وقيادة الوقف وتوجيهه، وتشمل آليات تنظيم العلاقة المختلفة بين مؤسسة إدارة الوقف والمستفيدين من الوقف وأصحاب المصلحة وتسهيل عملية اتخاذ القرار وإضفاء الشفافية والمصداقية عليها.

التعريف بمنهجية 6 سيجما

Six Sigma هي منهجية قائمة على البيانات لتحسين الأداء عن طريق تقليل التباين، ويتطلب ذلك المعرفة الشاملة بالمشروع المراد تطبيقه.

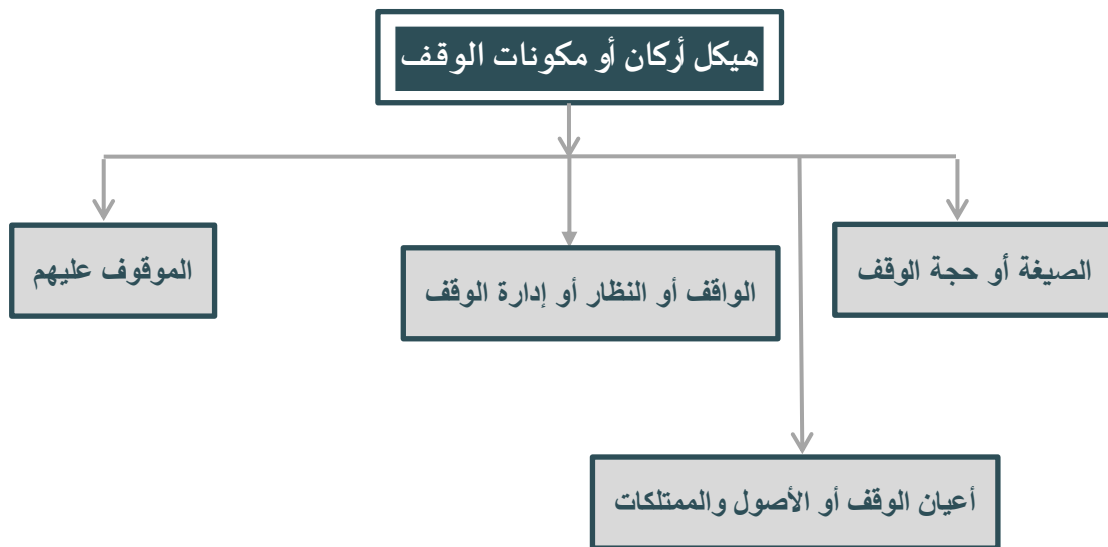
بمعنى آخر، إنها منهجية لتحقيق 3.4 عيب لكل مليون فرصة، ويمكن استخدامه أيضا لإحداث تحسينات خارقة في المشروع، ويركز على المحصلة النهائية وهو منهجية مثبتة لحل المشكلات.

مراحل تطبيق منهجية 6 سيجما على مشروع حوكمة الأوقاف

أولاً: مرحلة التعريف (التحديد)

في هذه المرحلة تم تحديد مكونات أركان الوقف وتصميم هيكل خاص بها، وتم اختيار فريق 6 سيجما، وكذلك تم وضع أسس تقييم مكونات أو أركان الوقف عالمياً، ووضع ميثاق لمشروع 6 سيجما.

شكل رقم (1) هيكل مكونات أركان الوقف



1- اختيار فريق 6 سيجما:

هناك نقص في خبرات الموارد البشرية المؤهلة علمياً، وقد تم اختيار عدد من المدراء والموظفين ممن لديهم معرفة بالجودة، لذلك وقع الاختيار على كل من مدير السياسات والتخطيط، ومدير التطوير المؤسسي، ومدير الأملاك الوقفية، ورئيس قسم التخطيط كأعضاء فريق 6 سيجما.

جدول رقم (1) أسس تقييم مكونات أو أركان الوقف عالمياً

قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (140)	المعيار الشرعي للوقف الصادر عن الأيوبي "هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية"	المنتدى الخاص لقضايا الوقف المعاصرة
ينبغي أن تخضع إدارة الوقف لقواعد الرقابة الشرعية والإدارية والمالية والمحاسبية.	تتقيد نظارة الوقف بالأحكام الشرعية، ثم بشروط الوقف ما لم تتعارض الشروط مع الأحكام الشرعية، أو مع ما تتحقق به المصلحة حسب تقدير الناظر بعد موافقة الوقف أو الجهة المختصة	يجب على مؤسسات الأوقاف أن يكون لها هيئات للفتوى والرقابة الشرعية تختص بالنظر ومراجعة عمليات الوقف وعقوده، وصيغته الاستثمارية، وتكون قراراتها ملزمة.
عند استثمار أموال الوقف يجب الإفصاح دورياً عن عمليات الاستثمار ونشر المعلومات والإعلان عنها.	من محظورات النظارة: مخالفة الأحكام الشرعية وشروط الوقف.	تعيين مدقق شرعي أو أكثر في كل دائرة أو مؤسسة، وأن يكون له صلة دائمة مع هيئة الفتوى والرقابة بالاستشارة وإطلاعها على كل ما يجري عن كل اجتماع، وطوال أيام العمل ويسترشد برأيها.
	الناظر على الوقف مسؤول عن تطبيق: الالتزام في إدارة الوقف بأفضل الممارسات الإدارية ومعايير الحوكمة.	على مؤسسات الأوقاف اتباع سياسة واضحة وتفصيلية للإفصاح عن بياناتها المالية، وتوفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الأوقاف التي تديرها لذرية الواقفين وللجمهور بالقدر الكافي، وفي المواعيد المحددة، وتوضح أسس وأصول المحاسبة التي سيتم تطبيقها.

2- وضع ميثاق لمشروع 6 سيجما

قام أعضاء فريق 6 سيجما بعقد اجتماع ومناقشة وضع ميثاق لمشروع حوكمة الأوقاف وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2) ميثاق مشروع حوكمة الأوقاف

عنوان المشروع	حوكمة الأوقاف
أسباب اختيار المشروع	- ضعف الرقابة على الأملاك الوقفية. - المحافظة على الأوقاف وضمان استمراريتها. - ارتفاع قيمة الأموال الموقوفة. - ارتفاع قيمة الأصول الوقفية. - حجم الأوقاف المستقبلي. - تزايد المخاطر في أداء الأعمال. - لا يوجد تشريعات كافية.
هدف المشروع	- تغيير طريقة التفكير حول إدارة أموال الوقف. - إنشاء نموذج وقفي أكثر استدامة. - ضبط معايير الحوكمة في المؤسسة الوقفية. - تطوير كفاءة الاستثمارات للحفاظ على الأصول الوقفية.
أعضاء الفريق	مدير السياسات والتخطيط- مدير التطوير المؤسسي- مدير الأملاك الوقفية- رئيس قسم التخطيط
الفوائد المتوقعة للوزارة من الحوكمة	- وضوح المسؤوليات وتطوير عمل نظارة إدارة الوقف وأدائه. - الفاعلية والتحكم في الإدارة التنفيذية والقدرة على مواجهة الأزمات. - إصدار التقارير والإفصاح والشفافية مما يعزز الثقة في إدارة الوقف. - تحسين سمعة الوقف مما يمكن من قبول أوقاف أخرى. - تطوير الأداء وتخفيض التكلفة والوقاية من الفساد. - سهولة الحصول على التمويل لتطوير أعيان الوقف. - تطوير الأوقاف المعطلة.
الفوائد المتوقعة للواقفين من الحوكمة	- تحسين العلاقة مع الواقفين والمستفيدين من الربح. - حماية حقوق اصحاب المصالح. - احترام حقوق المتأثرين بالوقف. - تحديد حقوق المستفيدين. - التواصل مع المستفيدين.

وقام أعضاء الفريق بعقد اجتماع آخر للتأكيد على أهمية القيام بمشروع الحوكمة وتوفير التدريب اللازم لأعضاء الفريق لنجاح مشروع 6 سيجما.

ثانياً: مرحلة القياس

تم في هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بالمشروع، وتحديد مستوى الأداء الحالي وفق معايير الحوكمة بالاعتماد على مجموعة من العوامل الخاصة بحوكمة الأوقاف حيث تم تجميع معلومات مستوى الأداء الحالي من خلال الاستبيان، وتقارير الإنجاز، والشكاوى، وتقارير الرقابة الداخلية وفق الجدول التالي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3) تحديد مستوى الأداء الحالي

المعيار	مستوى الأداء الحالي
الشفافية والوضوح	1. غياب التقرير المالي السنوي عن الإعلام والرأي العام. 2. غياب المعلومات المؤسسية المتعلقة بالوقف عن العديد من الإدارات والوحدات. 3. تباين البيانات والمعلومات من داخل المؤسسة الوقفية (تضارب أو تعارض المعلومات). 4. غياب البيانات عند طلب الواقفين وغيرهم. 5. غياب التشريعات واللوائح المنظمة التي تضبط عمليات الأقسام والإدارات الوقفية. 6. تراجع دور الرقابة المؤسسية والحكومية (شرعية، داخلية، خارجية).
المساءلة	1. غياب دور المسؤول المباشر يعزز من عدم المساءلة. 2. غياب دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية. 3. عدم وجود تميز مؤسسي بين الموظفين والإدارات "العمل بطريقة الموظف صاحب الرسالة". 4. اعتماد المحسوبة ووجود ظاهرة تضارب المصالح. 5. تبني ثقافة المسامحة والتراخي أي عدم محاسبة المخطئين.
المحاسبة	1. الإدارة الفردية على حساب الإدارة الجماعية. 2. الفساد الإداري "البيروقراطية" تركيز سلطة إدارة الوقف في المكاتب والإدارات". 3. جمود السلطة القضائية على بعض المشاريع الوقفية مما يؤدي إلى تعطيل تنفيذ المشاريع. 4. غياب الرقابة الشرعية (عدم وجود قسم خاص للرقابة الشرعية أو مدقق شرعي). 5. تضارب المصالح (إدارة الوقف، دور الواقف). 6. عدم الالتزام بشرط الواقف أو اللوائح المحاسبية. 7. ضعف ثقافة العقوبة في البيئة الداخلية للوقف. 8. عدم اشراك الرأي العام في التقييم.
المسؤولية	1. غياب الدور الرقابي في الإشراف والمتابعة. 2. الأثر السلبي لشخصية الواقف قد تؤثر على عملية التقييم.

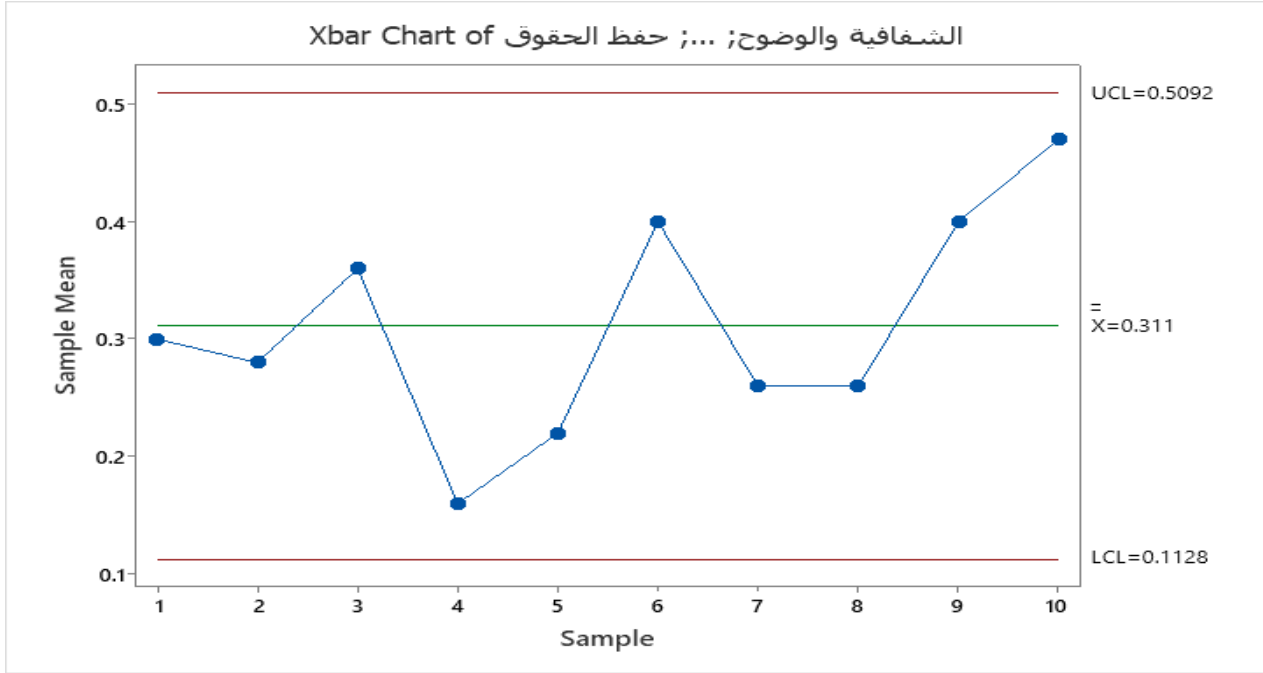
المعيار	مستوى الأداء الحالي
حفظ حقوق الواقفين	3. تداخل الصلاحيات والمهام، مثال: "إنجاز الأعمال بموارد مالية مرتين لنفس الهدف". 4. الفساد الإداري "عدم وجود التشريعات والقوانين واللوائح، وتضارب المصالح". 5. عدم وجود برنامج مخصص للموارد البشرية والتميز. 6. عدم ضبط الوصف الوظيفي لبعض الموظفين العاملين في المؤسسة الوقفية.
	1. غياب التقارير للواقفين: الواقف والورثة بعد الوفاة (لا يوجد قسم خاص بشؤون الواقفين). 2. التحايل على شرط الواقفين: لا يمكن التغيير في شروط الواقفين. 3. عدم ضبط عمليات الصرف (الصرف بعد انتهاء المصرف يترتب عليه مخالفة شرعية) البحث عن مصادر أخرى للاستثمار. 4. عدم وجود كفاءة استثمارية للحفاظ على الأصل الوقفي.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستويات الأداء الحالي مقارنة بمعايير الحوكمة غير مرضية.

جدول رقم (4) نتيجة استبيان مستوى الأداء الحالي (القبلي)

الشفافية والوضوح	المساءلة	المحاسبة	المسؤولية	حفظ الحقوق
0.2	0.3	0.3	0.1	0.6
0.3	0.3	0.2	0.2	0.4
0.4	0.4	0.4	0.1	0.5
0.2	0.1	0.1	0.1	0.3
0.3	0	0.5	0.1	0.2
0.5	0.4	0.4	0.3	0.4
0.1	0.3	0.3	0.6	0
0.2	0.2	0.4	0.4	0.1
0.6	0.4	0.5	0.2	0.3
0.5	0.55	0.4	0.4	0.5

شكل رقم (2) مستوى الأداء الحالي (القبلي)

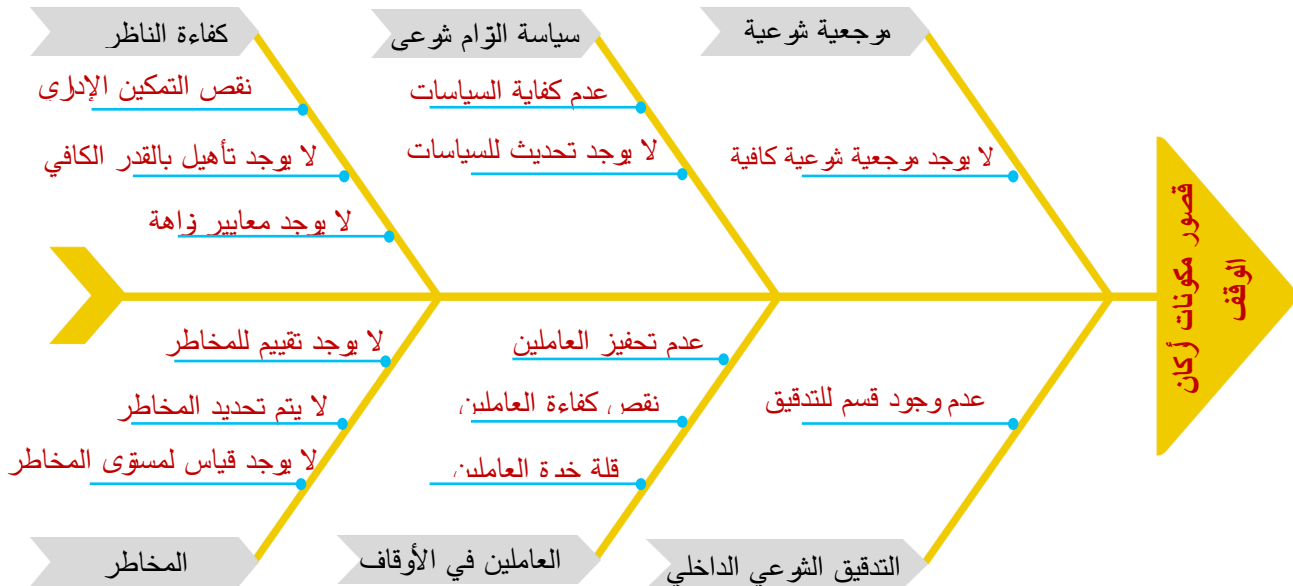


هناك 10 نقاط تقع خارج حدود المراقبة، ويظهر الشكل السابق التشتت في النقاط وابتعادها عن المحور الرئيسي، ليشير الشكل إلى أدنى مستويات انخفاض الأداء العام لمعايير الحوكمة، لذا يتعين على أصحاب القرار تقديم العلاج المناسب للانحرافات ودراسة الأسباب وتدعيمها بالحلول المناسبة.

ثالثاً: مرحلة التحليل

تم في هذه المرحلة تحليل أسباب المشكلة المتعلقة بمستوى الأداء الحالي وفق معايير الحوكمة، وتحديد الأسباب الجوهرية لهذه المشكلة بالاعتماد على مخطط السبب والأثر المبين في الشكل رقم (3) وتم تحديد فرص التحسين في الأداء.

شكل رقم (3) مخطط السبب والأثر



وبالاعتماد على الشكل السابق لمخطط السبب والأثر للمشكلة السابقة، تم عقد جلسة عصف ذهني تضم كل من مدير التخطيط - مدير التطوير - مدير الأملاك - رئيس قسم التخطيط، للنقاش وتحديد الأسباب الرئيسية الأكثر تأثيراً على المشكلة، وتم تلخيص هذه الأسباب في الجدول التالي.

الجدول رقم (5) الأسباب الأكثر تأثيراً في مشاكل مشروع الحوكمة

المشكلة	الأسباب الرئيسية للمشكلة
قصور مكونات أركان الوقف	لا يوجد مرجعية شرعية كافية
	عدم كفاية السياسات الشرعية
	لا يوجد معايير نزاهة واضحة
	عدم وجود قسم للتدقيق الشرعي
	لا يوجد قياس لمستوى المخاطر
	نقص كفاءة العاملين

رابعاً: مرحلة التحسين

وفي هذه المرحلة تم التعرف على مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء، ورفع قيمة 6 سيجما من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تم في هذه المرحلة عقد اجتماع يضم أعضاء الفريق المشارك في مشروع 6 سيجما بهدف إيجاد الحلول المناسبة لإزالة أسباب المشاكل، واختيار الأفضل منها وتطبيقها في مرحلة التحسين، حيث تم وضع مجموعة من الأسباب المؤدية للمشكلة ووضع الفعل التصحيحي لها، وإجراءات التحقق بالإضافة إلى الجهة المسؤولة عنها كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6) أسباب المشاكل والفعل التصحيحي

السبب	الفعل التصحيحي	الجهة المسؤولة
لا يوجد مرجعية شرعية كافية	1. تعيين هيئة رقابية شرعية لديها الإلمام الكافي بالمتطلبات الشرعية للنظارة على الوقف. 2. أن تصدر الرقابة الشرعية القرارات الكافية لعمل المؤسسة، ودمج هذه القرارات في سياساتها وإجراءاتها، ومستنداتها، ونماذج العمل لديها، والدورة المستندية لكل نشاط يتعلق بأعمال النظارة على الأوقاف. 3. أن تكون القرارات الصادرة عن الرقابة الشرعية كافية بالقدر الذي يحمي المؤسسة من اجتهاد العاملين في تنفيذ أعمال النظارة بالشكل الذي يضمن التزام المؤسسة بأحكام الشرعية الإسلامية. 4. التصديق على البيانات المالية الدورية، والتأكد من عدم مخالفتها أحكام الوقف.	مكتب الوكيل
عدم كفاية السياسات الشرعية	1. أن يكون للمؤسسة الوقفية سياسة التزام بإحكام الشرعية الإسلامية واضحة، تؤكد فيها التزامها في أعمالها وأنشطتها بأحكام الشريعة الإسلامية في ضوء القرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية. 2. عدم العمل بأي نشاط أو برنامج أو عقد غير مقرر من هيئة الرقابة الشرعية. 3. أن يكون للمؤسسة سياسات وإجراءات تلزمها بالقرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية. 4. وضع الإجراءات المناسبة في حالة خالفت إدارة المؤسسة القرارات الصادرة عن الهيئة، وغيرها.	لجنة السياسات
لا يوجد معايير نزاهة واضحة	1. الالتزام بجميع المتطلبات القانونية والمالية ذات الصلة. 2. اختيار عاملين ذوي كفاءة مهنية وأخلاقياً ومشهود لهم بحسن السيرة والسلوك. 3. تأهيل العاملين في المؤسسة الوقفية علمياً وفنياً وشرعياً بالقدر الكافي كل حسب اختصاصه وموقعه. 4. تحقيق معايير النزاهة المطلوبة من قبل الجهات الرقابية والمتابعة المستمرة من قبل الأوقاف. 5. تمكين العاملين في الأوقاف من الاطلاع على القرارات الصادرة عن الرقابة الشرعية.	مكتب الوكيل

السبب	الفعل التصحيحي	الجهة المسؤولة
	6. الالتزام بصلاحيات الناظر حسب ما تقرره المتطلبات الشرعية والقانونية والمالية (تحصيل ربح الوقف وصرفه في مصارفه). 7. الالتزام بعدم الوقوع في أي محذور شرعي على الناظر (عدم استثمار الأوقاف بأقل من أجرة المثل).	
عدم وجود قسم للتدقيق الشرعي	1. التدقيق على صيغ الوقف في ضوء المتطلبات الشرعية (تدقيق سابق). 2. التدقيق على عمليات استثمار الأوقاف التي يقوم بها الناظر. 3. التدقيق على عمليات توزيع الربح حسب ما تتطلبه شروط الواقفين. 4. التدقيق على فائض الربح بالنظر في أسباب عد صرفه.	مكتب الوكيل الشؤون الإدارية
لا يوجد قياس لمستوى المخاطر	1. أن تقوم المؤسسة التي تقوم بأعمال النظارة على الأوقاف بتحديد، وقياس، وتقييم المخاطر الشرعية، وإدارتها بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية. 2. اتخاذ أدوات تلافيها- إن أمكن- أو التقليل منها إلى الحد المقبول، أو تجنبها.	الأمالك الوقفية الرقابة الداخلية
نقص كفاءة العاملين	تأهيل وتدريب العاملين في الوقف علمياً وإدارياً ومالياً.	التخطيط الأمالك الوقفية

بعد وضع جدول بأولويات التحسين، قام الفريق باجتماع مع الإدارة العليا لمراجعة نهائية لمرحلة التحسين واعتماد الإجراءات التصحيحية اللازمة لحل مشكلة مستوى الأداء الحالي، وبنتيجة هذا الاجتماع تمت الموافقة على إدخال معظم التحسينات المقترحة من قبل الفريق.

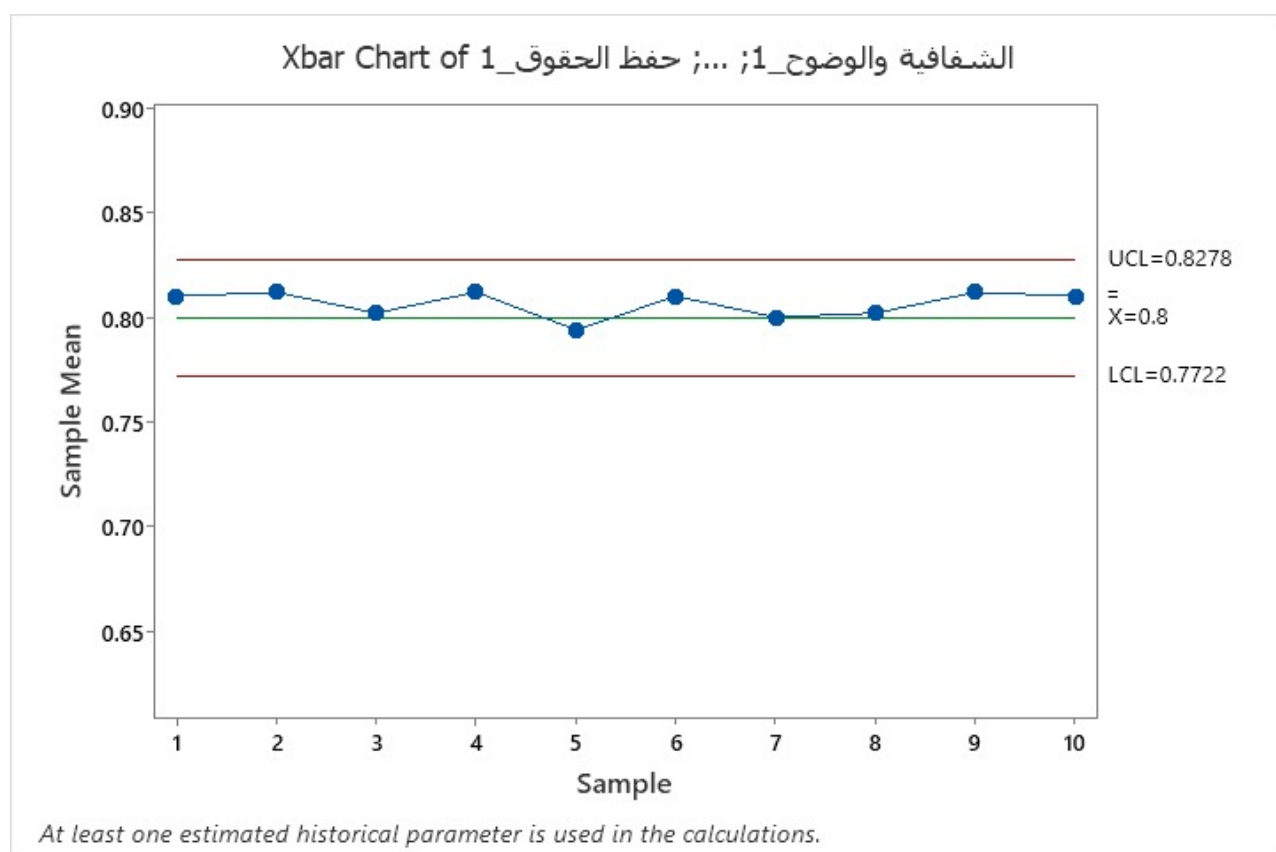
خامساً: مرحلة المراقبة

في هذه المرحلة تم التأكد من عمليات التحسين المدخلة، ومن فعالية تطبيقها وضبطها والتحقق منها، وأن هذه التحسينات سوف تستمر لفترة طويلة من الزمن لضمان ضبط مشروع الحوكمة، وقد تم ذلك من خلال مراقبة عمليات وإجراءات الأوقاف بعد إدخال مشروع الحوكمة، وجمع البيانات اللازمة من استبيان تقييم الحوكمة، وتقارير المتابعة اليومية، كما مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7) نتيجة تحليل استبيان قياس الأداء البعدي

الشفافية والوضوح	المساءلة	المحاسبة	المسؤولية	حفظ الحقوق
0.80	0.82	0.81	0.80	0.82
0.75	0.79	0.84	0.85	0.83
0.81	0.82	0.82	0.80	0.76
0.80	0.83	0.82	0.80	0.81
0.79	0.81	0.80	0.78	0.79
0.80	0.82	0.82	0.80	0.81
0.80	0.80	0.78	0.80	0.82
0.80	0.80	0.80	0.80	0.81
0.82	0.80	0.81	0.83	0.80
0.83	0.82	0.84	0.76	0.80

شكل رقم (4) نتيجة التغير بعد تطبيق الحوكمة



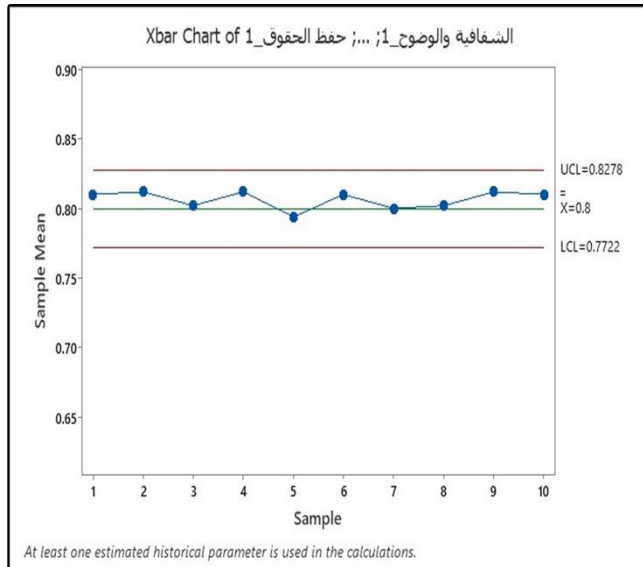
يبين الشكل السابق تجمع النقاط حول خط القياس وذلك يشير إلى عدم وجود انحرافات أو تشتت، ليشير إلى تحسن في عمليات وإجراءات الأوقاف نتيجةً لاستخدام الحوكمة.

المقارنة قبل وبعد مشروع الحوكمة

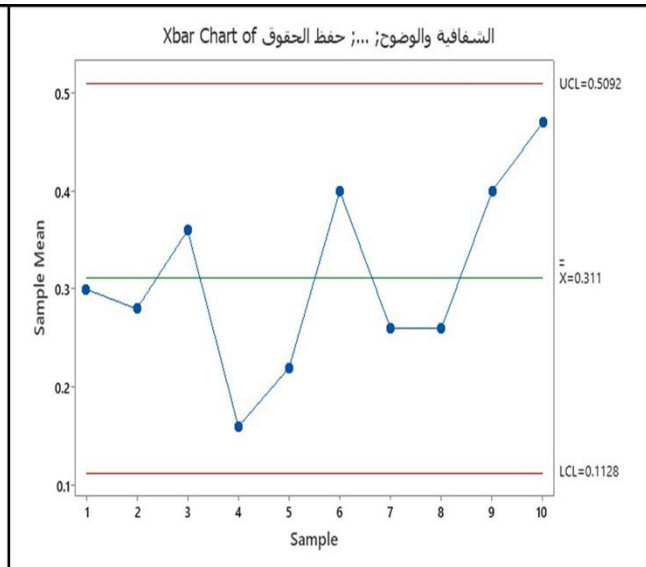
بناءً على نتائج الجدول رقم (4) وبالمقارنة مع نتائج الجدول السابق رقم (7) نلاحظ تحسن في أداء عمليات وإجراءات الأوقاف نتيجةً لاستخدام الحوكمة، وتبين ارتفاع مستويات الأداء بنسبة جيدة جداً، حيث انخفضت نسبة الانحرافات بشكل واضح وملحوظ.

شكل رقم (5) مقارنة خريطة الضبط قبل وبعد الحوكمة

بعد تطبيق الحوكمة



قبل تطبيق الحوكمة



يعكس الشكل السابق (بعد تطبيق الحوكمة) مستوى التحسين الذي بينا للتو دالته الإحصائية (بعد تطبيق منهجية 6 سيجم) من خلال المقارنة بين خريطة الضبط قبل وبعد تطبيق معايير وإجراءات الحوكمة التي تم التوصل إليها، والتي تشير مجدداً إلى ارتفاع نسبة معايير الشفافية والمساءلة والمحاسبة والنزاهة في الأوقاف.

انتهى



وزارة الأوقاف والشؤون الدينية- غزة

الموقع الإلكتروني www.palwakf.ps

تليفون: 08- 2801820

فاكس: 08- 2801830

