حوكمة الأوقاف

"رؤية مقترحة"

إعداد

دائرة السياسات والتخطيط

وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي

يونيو- 2023م

حوكمة الأوقاف

"رؤية مقترحة"

فكرة وإعداد الرؤية

محمود عودة سعيد

مديردائرة السياسات والتخطيط

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية- غزة

الموقع الإلكتروني||www.palwakf.ps

تليفون: 08- 2801820

فاكس: 08- 2801830

يونيو- 2023م

فهرس المحتويات

صفحة الإعداد 1

فهرس المحتويات 2

الملخص العام 3

منهجية إعداد الرؤية 3

التعريفات 4

المحور الأول: الإطار العام لحوكمة الأوقاف 5

حوكمة الأوقاف 5

جهود حوكمة الأوقاف: 6

القطاعات الرئيسية لحوكمة الأوقاف: 7

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة الشرعية للأوقاف 10

المتطلبات الشرعية لحوكمة الأوقاف: 10

المبادئ الفرعية لحوكمة الرقابة الشرعية: 11

محددات البيئة الداخلية والخارجية التي تعزز الحوكمة في المؤسسة الوقفية 11

مكونات الحوكمة الشرعية في الأوقاف 12

مكونات نظام الحوكمة الشرعية في الأوقاف 13

علاقة مكونات الحوكمة الشرعية بمبادئها في النظارة على الوقف 13

المحور الثالث: معايير الحوكمة في المؤسسة الوقفية(مهم) "الحالات العملية" 14

المعيار الأول: الشفافية والوضوح 14

المعيار الثاني: المساءلة 14

المعيار الثالث: المحاسبة 15

المعيار الرابع: المسؤولية 15

المعيار الخامس: حفظ حقوق الواقفين 15

المحور الرابع: التوصيات المقترحة كمتطلبات لحوكمة الأوقاف 16

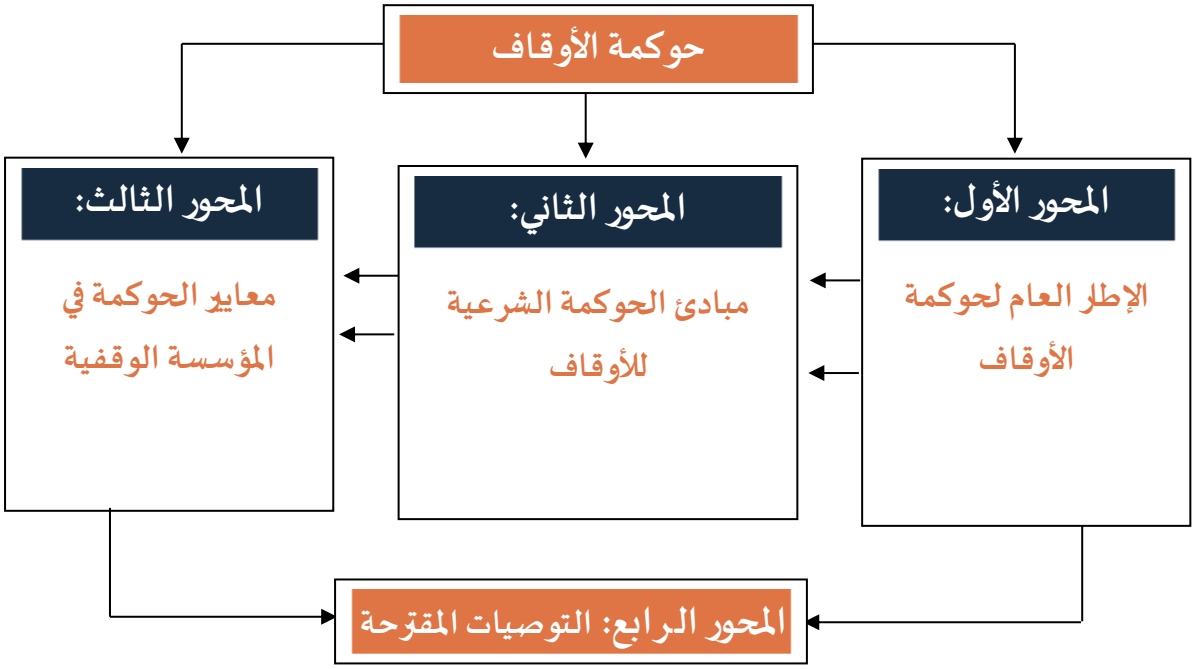
الملخص العام

الوقف وجد كاستثمار اجتماعي لتحقيق الكفاءة الاستثمارية والحفاظ على الأصل الوقفي، وقد بحثت المؤسسات الوقفية عن أداة لزيادة الكفاءة، وتعزيز دور الوقف في المجتمع، وتحقيق الفاعلية في تطبيق قواعد وأنظمة تكون شاملة لكل محاور مؤسسة الوقف، وتؤدي لمنع الممارسات الخاطئة والسمعة السيئة في قطاع الأوقاف، وجاءت الحوكمة لمعالجة الفساد الإداري والمالي، وبالتالي فإن كثرة دواعي تطبيق قواعد الحوكمة ومنافعها يدعونا إلى التركيز عليها باعتبارها أحد عناصر نجاح المسيرة الوقفية، كما أن تطبيق قواعدها يسهل الحصول على توفير التمويلات اللازمة من المؤسسات المالية لتطوير أعيان الأوقاف، وتوضح قواعد الحوكمة أهمية المحافظة على الوقف ومؤسسته، من خلال تطبيق هذه القواعد والمعايير في كافة مجالات ومحاور الوقف، وتوضيح الفوائد المتوقعة من تطبيقها في حفظ المؤسسة الوقفية.

منهجية إعداد الرؤية

لإعداد الرؤية المقترحة لحوكمة الأوقاف تم تجهيز مخطط عام لمحاور الرؤية حسب الشكل التالي:

المخطط العام لرؤية حوكمة الأوقاف



وقد تضمن المحور الأول الإطار العام لحوكمة الأوقاف وتعريف شامل بالحوكمة الوقفية، أما المحور الثاني فقد تعرض للمعايير والضوابط والإجراءات التي تحقق التزام المؤسسة الوقفية بأحكام الشرعية الإسلامية، فيما تناول المحور الثالث الحالات العملية لمعايير الحوكمة في المؤسسة الوقفية، وأخيراً تم عرض التوصيات المقترحة كمتطلبات لحوكمة الأوقاف.

التعريفات

الوقف: الوقف لغة معناه الحبس والمنع، فيقال وقفت بمعنى حبســـت واســـتبداله بكلمة أوقفت يعتبر لغة رديئة وغير مقبولة، واصـطلاحاً يعني تحبيس الأصـل، وتسـبيل المنفعة على بر أو قربة بحيث يصـرف ريعه إلى جهة بر تقرباً إلى الله تعالى والمراد بالأصل ما يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه.

الناظر: الذي يتولى النظارة، وهي حق الإشـراف وإدارة شـؤون الوقف وحماية أصـوله وريعه، ورعاية مصـالحه، وتمثيله، وتنفيذ شروط الواقف.

الموقوف عليه: المستفيد من عوائد الوقف وفق شروط الواقف.

الواقف: الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي ينشئ الوقف.

مجمع الفقه الإسلامي: هو جهاز علمي عالمي منبثق عن منظمة التعاون الإسلامي، يتكون أعضاؤه من الفقهاء والعلماء والمفكرين في شـــتى مجالات المعرفة الفقهية والثقافية والعلمية والاقتصـــادية من مختلف أنحاء العالم الإسلامي لدراسة مشكلات الحياة المعاصرة والاجتهاد فيها اجتهادا أصيلا فاعلا بهدف تقديم الحلول النابعة من التراث الإسلامي والمنفتحة على تطور الفكر الإسلامي.

الأيوفي: أيوفي – هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: هي منظمة غير ربحية مقرها مملكة البحرين تُعنى في المقام الأول بتطوير وإصـــدار ونشـــر مجموعة من المعايير في المجال الشـــرعي ومجال المحاسبة والتدقيق ومجال الأخلاقيات والحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية ولمن له مشاركة فيها وللصناعة المالية بشكل عام.

الرقابة الشرعية: تعتبر الرقابة الشرعية من أهم الوحدات التنظيمية بالوقف لضرورتها الحيوية لتوجيه أداء الوقف ولضمان سلامته وتسييره وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

الحوكمة: هي مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعّالة من أجل إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

حوكمة الأوقاف: مجموعة من الأســـس والنظم والقواعد التي تحكم العلاقة بين الناظر من جهة وبين الواقف والأطراف الأخرى المتعاملة معها، في إطار القيم الأخلاقية والمساءلة والمحاسبة والشفافية والإفصاح.

المحور الأول: الإطار العام لحوكمة الأوقاف

حوكمة الأوقاف

الحوكمة: أسلوب جديد يحقق للمؤسسة أهدافها دون هيمنة على القرار وتركز على أساليب ونشاطات الإدارة.

حوكمة الوقف: القواعد والنظم والإجراءات التي توفر أفضل حماية مصالح وحاجات الموقوف عليهم والواقفين.

مفهوم الحوكمة الوقفية: نظام إدارة التحكم في عمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع.

أهداف الحوكمة:

- تغير طريقة التفكير حول إدارة أموال الوقف.
- إنشاء نموذج وقفي أكثر استدامة.
- ضبط معايير الحوكمة في المؤسسة الوقفية.
- تطوير كفاءة الاستثمارات للحفاظ على الأصول الوقفية.

ما أهمية الحوكمة للمؤسسة الوقفية؟

1. رصد مستوى الأداء الوقفي.
2. زيادة القيمة السوقية للأصول الوقفية.
3. تقليل المخاطر (لها بالغ الأهمية).
4. ضمان حقوق الموقوف لهم.
5. احترام شرط الواقفين.
6. تأصيل دور الأوقاف في المجتمع.

لماذا نحتاج إلى الحوكمة؟

- 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.

مكونات أو أركان الوقف، وهي أصول بناؤه المؤسسي:

- الصيغة أو حجة الوقف.
- الواقف أو النظار أو إدارة الوقف.
- الموقوف عليهم.
- أعيان الوقف أو الأصول والممتلكات.

جهود حوكمة الأوقاف:

- إصدار هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار الشرعي رقم (33) الخاص بالوقف وبين أحكام الوقف الأساسية.
- إصدار مجلس الخدمات المالية الإسلامية ومقره ماليزيا (2006م) المبادئ الإرشادية لحوكمة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية.
- تطبيق بعض المؤسسات المالية للحوكمة مثل: وقف البنك الإسلامي للتنمية للتضامن الإسلامي، وأوقاف الراجحي، وغيرها.

مكونات الحوكمة في مؤسسة الوقف:

- الالتزام بالأحكام الشرعية.
- المصلحة هي أساس التصرفات على الوقف.
- الأمانة والكفاءة وحسن الإدارة.
- غرس المسؤولية ومبدأ المساءلة لمحاسبة إدارة مؤسسة الوقف.
- العدالة والإنصاف في المعاملة لجميع المتأثرين بالوقف.
- وجود شروط لاختيار نظار الوقف.
- اختيار الأسلوب المؤسسي لإدارة الوقف.
- وجود سياسات وإجراءات واضحة للمحاسبة.
- شفافية في التصرفات والإفصاح ونشر المعلومات الكافية.
- المحافظة على أعيان الوقف.
- تطبيق نظام لدرء تعارض المصالح (مدونة قواعد السلوك الوظيفي).

- إشراك المتأثرين بالوقف بمن فيهم الموقوف عليهم.

القطاعات الرئيسية لحوكمة الأوقاف:

- **الحوكمة الشرعية:**
  - أ. استقلالية الرأي الشرعي.
  - ب. شمولية التدقيق الشرعي.
  - ت. الرقابة التنفيذية الشرعية.
- **حوكمة نظارة الوقف والإدارة التنفيذية.**
- **الحوكمة في تنمية الوقف والاستثمار:**
  - أ. خطة استشارية للضوابط التفصيلية.
  - ب. لوائح العمليات الاستثمارية.
  - ت. المهنية ورشد القرار.
  - ث. إدارة المخاطر.
  - ج. متابعة الاستثمارات.
  - ح. الإفصاح.
  - خ. تعارض المصالح.
- **حوكمة الرقابة والالتزام:**
  - أ. لجنة للتدقيق ونظام للرقابة الداخلية.
  - ب. تعزيز الرقابة الخارجية.
  - ت. اعتماد الشفافية.
  - ث. نظام لإدارة المخاطر.
  - ج. إدارة الالتزام.
- **حوكمة صرف الريع:**
  - أ. تحديد المصاريف.
  - ب. تحديد حقوق المستفيدين.
  - ت. خطة للصرف.

ث. التواصل مع المستفيدين.

ج. نظام الشكاوى.

ح. سياسات صرف الريع.

خ. تحسين طريقة تقديم الخدمة.

د. الضوابط والإجراءات الموثقة للصرف.

ذ. تعارض المصالح

ر. الشفافية.

قواعد الحوكمة والإدارة التنفيذية لنظارة الوقف:

- وجود نظام أساسي للمؤسسة الوقفية.
- وجود نظام لحماية أموال الوقف وأعيانه.
- توفر ضوابط استثمار أعيان الأوقاف.
- توزيع الريع حسب شروط الواقفين واحتياجات المجتمع.
- احترام حقوق المتأثرين بالوقف.
- تحقيق المقاصد الشرعية للوقف.
- وجود نظام لنظارة الوقف وتحديد مهامه ومسؤولياته.
- إجراءات تعزيز الرقابة.
- تحسين وتقويم للأداء.
- وجود نظام للحوكمة.
- وجود إجراءات الشفافية والإفصاح.
- تحديد مسؤولية الإدارة التنفيذية وعملها ومهامها.
- تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
- حماية حقوق اصحاب المصالح.

الفوائد والآثار لتطبيق قواعد الحوكمة في الأوقاف:

أ. وضوح المسؤوليات.

ب. تنامي سمعة المؤسسة.

ت. زيادة العوائد.

الفوائد المتوقعة حسب التجربة العملية:

- وضوح المسؤوليات وتطوير عمل نظارة 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.
- تحسين العلاقة مع الواقفين والمستفيدين من الريع.

تحديات الحوكمة في الأوقاف:

- عدم القدرة على التحكم في الإدارة التنفيذية.
- التداخل بين مسؤوليات إدارة النظارة والإدارة التنفيذية.
- لا بد من التدرج في نظام الحوكمة.
- تطبيق نظام تعارض المصالح.
- التوازن والديمومة المالية.

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة الشرعية للأوقاف

المتطلبات الشرعية لحوكمة الأوقاف:

الحوكمة الشـــرعية للأوقاف: هي المعايير والضـــوابط والإجراءات التي تحقق التزام المؤســـســـة الوقفية بأحكام الشرعية الإسلامية، بما يلبي رؤيتها واهدافها، ويحافظ على مصالح جميع الجهات ذات العلاقة.

المبدأ العام للحوكمة: التزام المؤسسة التي تقوم بأعمال النظارة على الأوقاف بأحكام الشريعة الإسلامية.

المستندات الشرعية

قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم (140)	المعيار الشرعي للوقف الصادر عن الأيوفي "هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية"	المنتدى الخاص لقضايا الوقف المعاصرة
ينبغي أن تخضـــع إدارة الوقف لقواعد الرقابة الشـــرعية والإدارية والمالية والمحاسبية.	تتقيد نظارة الوقف بالأحكام الشـــرعية، ثم بشـــروط الواقف ما لم تتعارض الشـــروط مع الأحكام الشـــرعية، أو مع ما تتحقق به المصـــلحة حســـب تقدير الناظر بعد موافقة الواقف أو الجهة المختصة	يجب على مؤسسات الأوقاف أن يكون لها هيئات للفتوى والرقابة الشـــرعية تختص بالنظر ومراجعة عمليات الوقف وعقوده، وصيغه الاستثمارية، وتكون قراراتها ملزمة.
عند اسـتثمار أموال الوقف يجب الإفصـــاح دورياً عن عمليات الاســـتثمار ونشـــر المعلومات والإعلان عنها.	من محظورات النظـارة: مخـالفـة الأحكـام الشرعية وشروط الواقف.	تعيين مدقق شـــرعي أو أكثر في كل دائرة أو مؤسـسـة، وأن يكون له صـلة دائمة مع هيئة الفتوى والرقابة بالاسـتشـارة واطلاعها على كل ما يجري عن كل اجتماع، وطوال إيام العمل ويسترشد برأيها.
	النـاظر على الوقف مســـؤول عن تطبيق: الالتزام في إدارة الوقف بأفضـــل الممارســـات الإدارية ومعايير الحوكمة.	على مؤســـســـات الأوقاف اتباع ســـياســـة واضـــحـة وتفصـــيلية للإفصـــاح عن بيانتاها المـــاليـــة، وتوفير المعلومـــات الجوهريـــة والأســـاســـية حول حســـابات الأوقاف التي تـديرهـا لـذريـة الواقفين وللجمهور بـالقـدر الكافي، وفي المواعيد المحددة، وتوضـــح أسس واصول المحاسبة التي سيتم تطبيقها.

المبادئ الفرعية لحوكمة الرقابة الشرعية:

- **المســـؤولية:** وتعني أن الناظر بجميع أجهزته مســـؤولين عن إدارة الأوقاف والنظارة عليها وفق المتطلبات الشرعية.
- **المسائلة:** جميع هذه الأجهزة تسائل شرعاً وتقوم تصرفاها شرعاً في ضوء ما تقرره الشريعة الإسلامية.
- **الاســتقلالية:** تخص بالدرجة الأولى هيئة الرقابة الشـرعية وأن تتمتع بالاسـتقلالية الكاملة حتى تكون متميزة في قراراتها ولا يؤثر أي مؤثر خارجي على قرارات الهيئة الشرعية.
- **الكفاءة والملائمة:** يجب أن يكون العاملون في النظارة على الأوقاف مؤهلين علمياً إدارياً ومالياً عن إدارة هذه الأوقاف.
- **الإفصاح الكافي:** أن على الناظر الإفصاح المالي عن أموال الوقف.

محددات البيئة الداخلية والخارجية التي تعزز الحوكمة في المؤسسة الوقفية

أولاً: المحددات الداخلية

1. الإدارة التنفيذية لنظارة الوقف.
2. المستوى الرقابي.
3. شبكة أصحاب العلاقة.
4. منظومة الصلاحيات الإدارية والمالية.
5. التأهيل والتدريب للعاملين في الوقف.

ثانياً: المحددات الخارجية

1. **التشريعات والقوانين:** تهالك الأوقاف بسبب عدم تطوير التشريعات والقوانين.
2. **السلطة القضائية:** بعض الدول تجمد مال الأوقاف، وبعضها الأخر تشرف على أموال الأوقاف.
3. **البيئة الاستثمارية:** تعزز استثمار أموال الأوقاف وتنميتها.
4. **السلطة التنفيذية (الحكومة):** بعض الجهات الخارجية تنظر للأوقاف على أنها جهات بيروقراطية، والبعض ينظر إليها على أنها مؤسسات ريادية تساهم في التنمية المحلية.

مكونات الحوكمة الشرعية في الأوقاف

مسؤولية إدارة المؤسسة الوقفية
1. إنشاء إطار مناسب لحوكمة الرقابة الشرعية في أعمال النظارة. 2. أن تدرك مخاطر عدم الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في أعمال النظارة.
سياسة الالتزام الشرعي
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 مقر من هيئة الرقابة الشرعية. 3. أن يكون للمؤسسة سياسات وإجراءات تلزمها بالقرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية. 4. وضع الاجراءات المناسبة في حالة خالفت إدارة المؤسسة القرارات الصادرة عن الهيئة، وغيرها.
المرجعية الشرعية الكافية
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.
كفاءة الناظر على الوقف
1. الالتزام بجميع المتطلبات القانونية والمالية ذات الصلة. 2. اختيار عاملين ذوي كفاءة مهنياً وأخلاقياً ومشهود لهم بحسن السيرة والسلوك. 3. تأهيل العاملين في المؤسسة الوقفية علمياً وفنياً وشرعياً بالقدر الكافي كلٍ 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 الصادة عن الرقابة الشرعية. 6. الالتزام بصلاحيات الناظر حسب ما تقرره المتطلبات الشرعية والقانونية والمالية (تحصيل ريع الوقف وصرفه في مصارفه). 7. الالتزام بعدم الوقوع في أي محظور شرعي على الناظر (عدم استثمار الأوقاف بأقل من أجرة المثل).
الإفصاح والشفافية
1. قياس الأوقاف غير النقدية أو فترة الاعتراف بها لدى المؤسسة التي تقوم بأعمال النظارة. 2. قائمة المركز المالي كما هي في نهاية الفترة المالية (الميزانية العمومية) (موجودات الأوقاف ومطلوباتها) حقوق ملكية الأوقاف. 3. قائمة الأنشطة المالية للفترة (الدخل من مختلف الاستثمارات الواردة في المركز المالي، الدخل في الأصول الأخرى، صافي فائض، مكاسب/ خسائر القيمة العادلة لأصول الأوقاف، مصروفات الحوكمة والإدارة، خسائر الهبوط في القيمة والخسائر المماثلة، الإهلاك والاستنفاد، الفائض/ العجز للفترة).

مكونات نظام الحوكمة الشرعية في الأوقاف

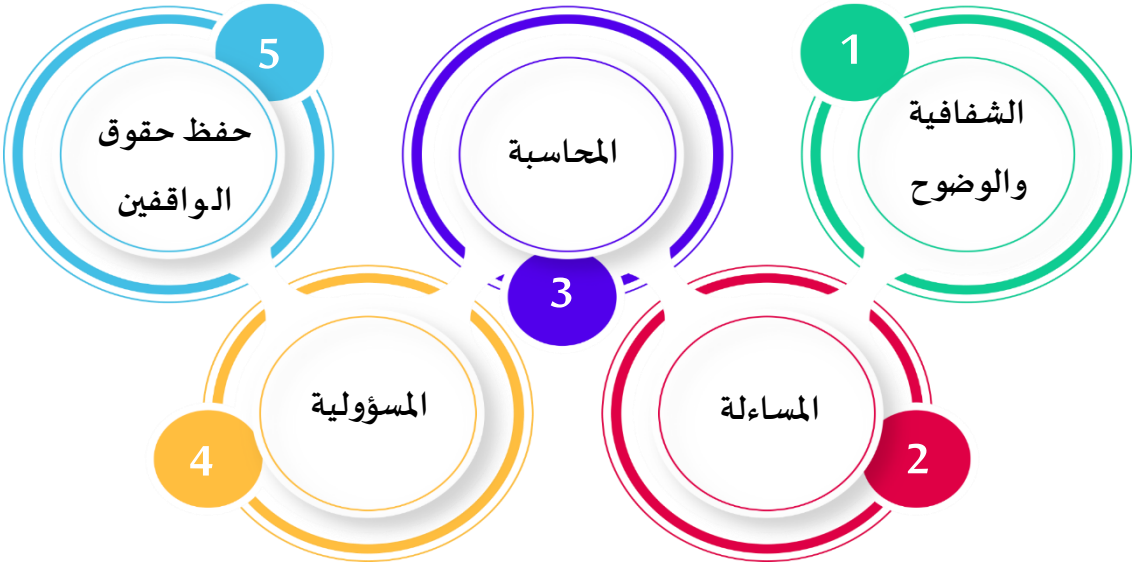
الفصل بين الذمم المالية للأوقاف	في حال تعدد الأوقاف فيجب أن يكون كل وقف وحدة محاسبة مستقلة، لأن الشريعة الإسلامية قضت بأن الوقف له ذمة مالية مستقلة– ولو حكماً.
الفصل بين الوظائف المتعارضة	1. العمل على عدم وقوع أي تعارض في الوظائف داخل المؤسسة الوقفية، مثل (الجمع بين موظفي العمل التنفيذي والفتوى، الجمع بين العمل التنفيذي والتدقيق الشرعي). 2. أن تتمتع الرقابة الشرعية باستقلالية إدارية عن إدارة المؤسسة الوقفية وإدارتها التنفيذية.
إدارة المخاطر الشرعية	1. أن تقوم المؤسسة التي تقوم بأعمال النظارة على الأوقاف بتحديد، وقياس، وتقيم المخاطر الشرعية، وإداراتها بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية. 2. اتخاذ أدوات تلافيها– إن أمكن– أو التقليل منها إلى الحد المقبول، أو تجنبها.
التدقيق الشرعي الداخلي	**هذا المكون من أهم أسس نظام الرقابة الشرعية على الأوقاف ويتضمن:** 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 الريع حسب ما تتطلبه شروط الواقفين. 4. التدقيق على فائض الريع بالنظر في أسباب عد صرفه.

علاقة مكونات الحوكمة الشرعية بمبادئها في النظارة على الوقف

المبدأ	مكونات المبدأ	
المسؤولية والمساءلة	مسؤولية إدارة المؤسسة الوقفية	▪ سياسة الالتزام الشرعي. ▪ إدارة المخاطر الشرعية. ▪ التدقيق الشرعي الداخلي.
الاستقلالية	وجود المرجعية الشرعية الكافية	الفصل بين الوظائف المتعارضة
الإفصاح الكافي	▪ سياسة الالتزام الشرعي ▪ الفصل بين الذمم المالية للأوقاف	▪ الإفصاح عن البيانات المالية لجميع ذوي العلاقة. ▪ نشر القوائم المالية
الكفاءة والملائمة	كفاءة الناظر على الوقف	إدارة المخاطر الشرعية

المحور الثالث: معايير الحوكمة في المؤسسة الوقفية(مهم) "الحالات العملية"

معايير الحوكمة التي تضبط المؤسسة الوقفية



المعيار الأول: 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، الخارجية).

المعيار الثاني: 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 المحسوبية ووجود ظاهرة تضارب المصالح.
5. تبني ثقافة المسامحة والتراضي أي عدم محاسبة المخطئين.

المعيار الثالث: 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 التقويم.

المعيار الرابع: المسؤولية

1. غياب الدور الرقابي في الإشراف والمتابعة.
2. الأثر السلبي لشخصية الواقف قد تؤثر على عملية التقييم.
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.

المعيار الخامس: حفظ حقوق الواقفين

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.

المحور الرابع: التوصيات المقترحة كمتطلبات لحوكمة الأوقاف

1) تنفيذ برنامج زمني للتدرج في تطبيق قواعد الحوكمة من خلال تشكيل لجنة متخصصة لدراسة المتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة مع تحديد النقص في جوانب ومعايير الحوكمة والإجراءات المطلوبة، وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ وتدريبها وتوعيتها بقواعد الحوكمة وفوائدها المتوقعة.

2) إمكانية إعادة هيكلة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لتعزيز الاحترافية والاستثمار المتميز، وتخصيص إدارة أو هيئة أو أمانة مستقلة للأوقاف، بحيث يتم الفصل بين الشؤون الدينية، والأوقاف لوجود أمثلة واقعية على ذلك في بعض الدول العربية التالية: المملكة العربية السعودية، دولة الكويت، دولة الإمارات، دولة قطر، وغيرها، حيث تم فصل الشؤون الإسلامية عن الأوقاف وتأسيس هيئات أو مؤسسات وقفية مثل:

- الهيئة العامة للأوقاف– السعودية.
- الأمانة العامة للأوقاف– الكويت.
- الإدارة العامة للأوقاف– قطر.
- وزارة الأوقاف والمقدسات الإسلامية – الأردن.
- الأمانة العامة للأوقاف – الشارقة.
- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – المغرب.

3) استحداث قسم للرقابة الشرعية أو التدقيق الشرعي كأحد أنواع الرقابة التي تُطبق على إدارة وممارسة النشاط الوقفي، وكأحد مقومات نجاح المؤسسات الوقفية باعتبار أن النشاط الوقفي هو ممارسة تخضع لأحكام الشرع الحنيف، كما أن الأموال الوقفية ذات طبيعة خاصة تستدعي ضرورة الحرص والمحافظة عليها.

4) استحداث قسم شؤون الواقفين، ويختص بالتعاون والتواصل مع الواقفين، والقائمين على إدارة الأموال الموقوفة، والإشراف على تصرفاتهم، وإرشادهم إلى الأساليب الصحيحة لإدارة هذه الأموال، وتزويد الواقفين وورثتهم بعد الوفاة بالتقارير والمعلومات اللازمة حفاظاً على حقوق الواقفين.

5) إعداد مدونة السلوك الوظيفي الخاصة بالموظفين العاملين في الأملاك الوقفية وتحديد واجباتهم والتزاماتهم للتصرف وفق معايير المهنية والنزاهة، ولتعزيز ثقة المتعاملين مع الأوقاف والارتقاء بمستوى الأداء المهني وجودة الخدمات.

6) إعداد نظام الحوكمة متضمناً قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة، وتوضيح القواعد والنظم والإجراءات التي تحدد الحقوق والمسؤوليات لكافة الأطراف المتأثرة من نشاطات الوقف.

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية- غزة

الموقع الإلكتروني||www.palwakf.ps

تليفون: 08- 2801820

فاكس: 08- 2801830