



المؤتمر الإسلامي للأوقاف  
Endowments Islamic Conference  
أوقف ... لأجر لا يتوقف

# ورش العمل

#أوقف\_لأجر\_لايتوقف

رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

صناعة التنمية والاستدامة للأوقاف

عنوان الورشة

د. سامي تيسير سلمان

اسم المتحدث

# تنمية الوقف من استباق الخيرات

«فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ»

كلما زاد قيمة وريع الوقف ازداد أجر الواقف

والناظر والعامل على الوقف

# مفهوم التنمية والاستدامة

## - تعريف التنمية المستدامة

هي التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار  
بقدره الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها

وبمعنى أوضح فالتنمية المستدامة تتطلب تضامناً بين الجيل الحالي  
والجيل المستقبلي ، وتضمن حقوق الأجيال المقبلة في الموارد البيئية

## - مفهوم الاستدامة

لا يمكن في حالة التنمية المستدامة فصل عناصرها وقياس مؤشراتهما  
لشدة تداخل الأبعاد الكمية والنوعية، ومن خلال ما سبق يتضح بأن  
التنمية المستدامة هي:

«التنمية التي تحقق التوازن بين ثلاث أنظمة (بيئية واقتصادي  
واجتماعية)»

## هل الوقف استثمار؟

➤ نعم      ➤ لا      ➤ له خصوصية

**أولاً:** أن مفهوم استثمار الوقف أصبح من المفاهيم الاقتصادية التي بدأ يتسع انتشارها على نطاق كبير في المجتمعات الإسلامية.

**ثانياً:** أن صفة الدوام هي أهم ما يتميز به الوقف كأصل استثماري مستديم ، ولهذا يحقق الوقف مفهوم التنمية المستدامة .

**ثالثاً:** اعتبار الوقف دعامة اقتصادية وسياجاً واقياً للفقراء والأيتام والمحتاجين الذين تعصف بهم التقلبات الاقتصادية .

# العلاقة بين الوقف والاستثمار

## استثمار الأوقاف :

إحداث النماء والزيادة بكل سبيل مشروع من الربح والغلة والفائدة والكسب وذلك باستغلالها في وجوه الاستثمار المتعددة .

## الوقف والاستثمار :

إن جوهر الوقف ، ومقصده الأساسي ، هو استمرار المنفعة والثمرة والغلة ، كما جاء في الحديث الشريف : " حبس الأصل وسبب الثمرة فالأصل فيه الاستمرار في العطاء والنفع .

# العلاقة بين الوقف والاستثمار

## المقصود من استثمار الوقف:

إن القصد من استثمار الوقف هو تحقيق أكبر عائد للوقف ، أو تأمين أعلى ربح أو ريع من الأصل ، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق المشروعة التي تؤمن ذلك ، ليتم صرفه على جهات الخير الموقوف عليها ، ولحفظ قسم منها لعمارة الأصل ، أو إصلاحه ، لضمان بقائه ، واستمراره للعطاء

# مصادر استدامة وتنمية الوقف

ـ الأصل في الوقف

«النمو» لماذا؟

أولاً: للحفاظ على أصل الوقف

ثانياً: لتطوير الوقف

ثالثاً: لمعادلة العائد مع التضخم

# أساسيات وأجديات هامة

- الوقف ليس منحصراً في العقار
- الأصول ليست عقارية فقط
- المنتجات الوقفية الأولى فيها التنوع
- المخاطرة ونسب الأرباح
- المشاريع الخدمية وقلّة الأصول
- التعليم والتربية والصحة كانت البداية
- الزيادة في قيم الأصول أين تكون ؟
- المرونة في نقل الأصل ضرورة !
- الصيغ المالية وأهمية فهمها !
- المؤسسات المالية ونحن !
- هل يمكن الجمع بين التجريبتين !
- المراجعات
- الاستصناع
- الشراكة التناقضية

# من أين نبدأ ؟

علينا أن نفهم البعد

➤ الخاص

➤ التنافسي

البعد الخاص لتنمية الأوقاف

➤ شرط الواقف ➤ خصوصية الوقف ➤ استراتيجيات النظار

عوامل النجاح للعملية التنموية

➤ الاستراتيجية أولاً

➤ شركاء النجاح

➤ القيادة

➤ فهم المتغيرات

➤ الفريق الإداري

# نشاط

طلب منك عميد الأسرة بناء استراتيجيات لاستدامة الأوقاف الخاصة  
بالأسرة بالتعاون مع أفراد المجموعة، ماهي الاستراتيجيات المقترحة  
لإستدامة بقاء الوقف وتنميته وزيادة ريعه (بناء التنمية المستدامة)؟

(نشاط جماعي بالتعاون مع أفراد المجموعة)

# البعد التنافسي

## ❖ الاستراتيجية التنافسية

### ❖ ما معنى الإستراتيجية للمنظمة الوقفية

خطة موحدة ومتكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية المحيطة، للتأكد من تحقيق الرؤى والأهداف بعيدة المدى .

### ❖ يتضمن التخطيط الإستراتيجي القدرة على

التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة والتهديدات الناشئة من البيئة الخارجية وصياغة خطط إستراتيجية تنافسية لتحقيق الرؤى المستقبلية من خلالها .

# لماذا الإستراتيجية التنافسية

- فهم المستجدات والمتغيرات الخارجية والتفاعل معها .
- معرفة نقاط الضعف والقوة وتوجيه البوصلة نحو تطوير المنظمة.

من خلال رؤية واضحة

التخلي عن  
البيروقراطية

تشجيع المبادرة الفردية  
ومنح الثقة للعاملين

## مكونات استراتيجية التنافس

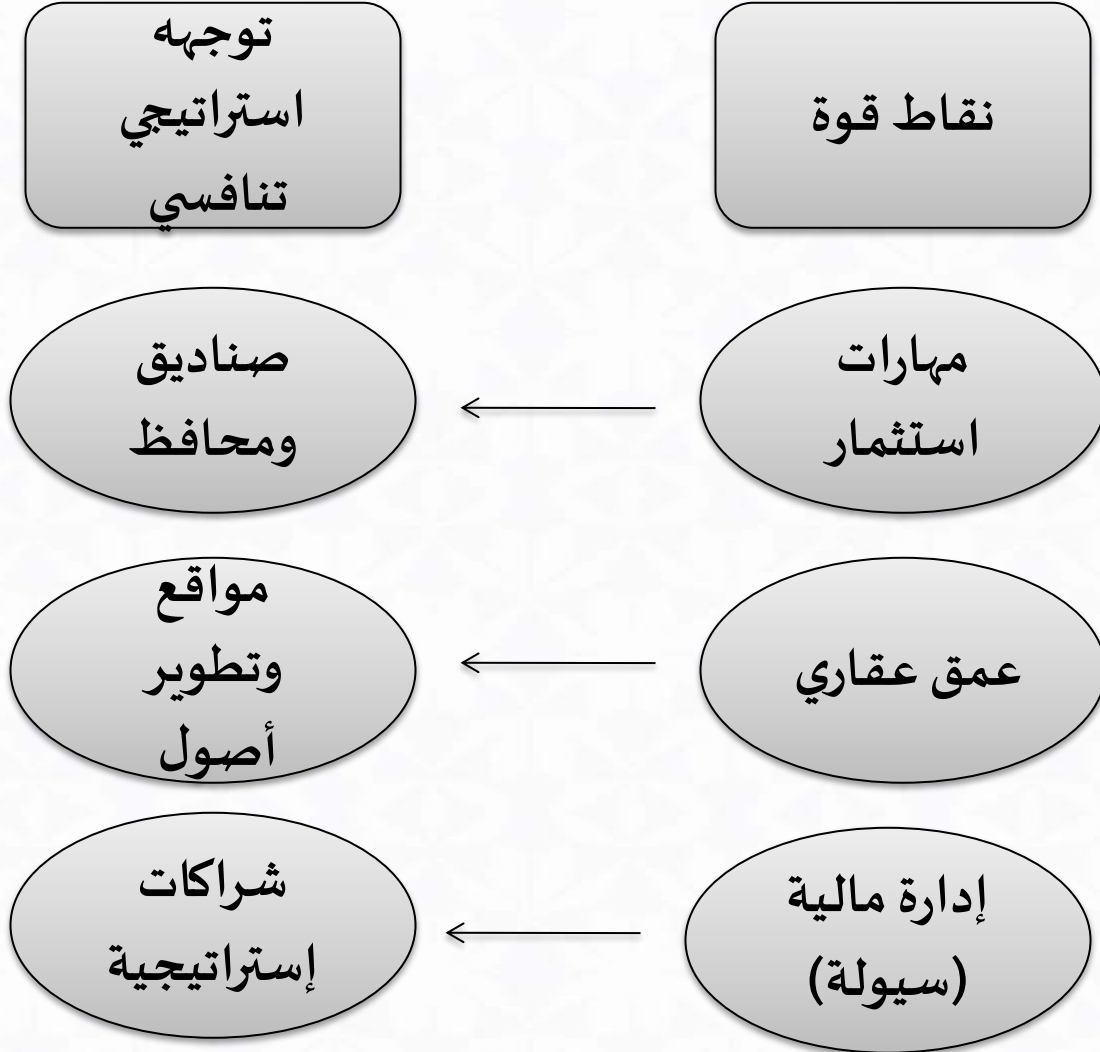
- تحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية :
- طريقة التنافس **كيف** ؟
  - أساس التنافس **ماذا** ؟
  - حلبة التنافس **أين** ؟

الكفاءات المتاحة  
والأصول

البيئة  
الإستثمارية

طبيعة  
الوقف

# أمثلة من واقع المؤسسات الوقفية نقاط القوة



# أمثلة من واقع المؤسسات الوقفية نقاط الضعف

توجهه استراتيجي تنافسي

نقاط الضعف

شركات تناقصية/  
ضمانات بنكية /  
مراجعات

نقص الموارد المالية

الاستفادة من  
المؤسسات  
المتخصصة

ضعف التنظيم

بناء شراكات  
إستراتيجية

تحت التأسيس

# أمثلة من واقع المؤسسات الوقفية التحديات والمخاطر

توجهه استراتيجي  
تنافسي

التحديات والمخاطر

إعادة تشكيل  
البناء

التضخم في اسعار  
العقار



الاستفادة من  
التمويل

ارتفاع تكلفة البناء



البناء في  
الأحياء  
الجديدة

قلة العرض



# أمثلة من واقع المؤسسات الوقفية الفرص

توجهه استراتيجي تنافسي

الفرص

بناء المجمعات  
الصغيرة

سوق

المواقع التجارية

الضواحي

الصناديق  
الوقفية

شركات الاوراق  
المالية

# أنواع الإستراتيجيات التنافسية

## - إستراتيجية التكلفة:

- أوقاف بأقل تكلفة كلية .

## - إستراتيجية التميز:

- حيث تمييز الوقف المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين .

## - إستراتيجية التركيز:

- حيث يتم التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق بأكمله ويكون التميز إما بالسعر أو المنتج .

# الإستراتيجيات التنافسية

التركيز

ص  
القنطرة

محافظة  
التجارة  
الدولية

التجزئة

التميز

الموقع  
المواقف

العلامة  
التجارية

التحالف

التكلفة الأقل

على  
المواقع

الذاتي  
إدارة

إدارات  
إستثمار  
داخلية

# كيف نحقق ميزة التكلفة الأقل

- إقتصاديات الحجم .
- منحى التعلم والخبرة .
- وفورات نتيجة التكامل الأسي .
- عنصر الزمن .
- أوضاع خاصة بالوقف .
- (( تبرع / تأجير / أنظمة حكوميه ))

# إستراتيجية التميز

هي إستراتيجية تنطوي على الإنفراد بخصائص استثنائية في المنتجات (الوقف) وينظر له المستفيد على أنه شيء فريد ومميز تحقق من خلال :

- وجود الولاء للعلامة التجارية
- حصص سوقية منخفضة
- معدلات ربحية عالية

# مجالات التميز

❖ من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ..

- التميز على أساس العلامة التجارية ( الاسم ، الثقة )
- التميز على أساس فهم الاحتياج
- التميز على أساس التفوق التقني
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستخدم
- التميز على أساس الجودة
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستخدم

# إستراتيجية التركيز (FOCUS)

❖ تحقيق ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستفيدين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق .

# برامج ينصح بها

- برامج التطوير المؤسسي
- المنظمة المتعلمة
- برامج تقييم الأداء المؤسسي
- برامج التمكين (Empowerment)
- برامج نقل المعرفة وتبادل المعلومات
- برامج الدراسات المقارنة (Benchmark studies)
- برامج جدارات القيادة وقيم العمل والمسؤولية الاجتماعية

# مهارات هامة لرفع مستوى التنافسية

- مهارات تحفيز العاملين
- مهارات بناء الثقة
- مهارات العمل الجماعي
- مهارات المسؤولية الاجتماعية
- مهارات بناء الفريق
- مهارات الإحصاء الوصفي التحليلي
- مهارات الاستشراف

# المفاهيم والمصطلحات

## لغة المصطلحات:

### • العائد على الاستثمار

عائد الاستثمار عبارة عن نسبة صافي الربح إلى التكاليف. ويعد عائد الاستثمار أكثر المقاييس أهمية من وجهة نظر المتثمر.

هناك طريقة واحدة لتحديد عائد الاستثمار، وهي كالتالي:

(الأرباح - تكلفة السلع المباعة) / تكلفة السلع المباعة

العائد الحسابي هو: القيمة × ١٠٠ = العائد  
الدخل

- الربح التراكمي.
- التقييم المستمر.
- الزيادة في رأس المال

## دراسة الجدوى

و تتضمن هذه الخطوة تقييم جدوى المشروع ، و ذلك في ضوء البيانات المجمعة من التحليل الفني المقترح و تحليل السوق و التحليل المالي ، و يتم ذلك من خلال تحليل المشروع المقترح لتحديد ما إذا كان المشروع يقبل أو يرفض ، و من خلال تحليل التقديرات عن ظروف التشغيل . و أخيرا من خلال تحليل الحساسية و تحليل الخطر، وذلك بدراسة أثر التغير في المتغيرات الأساسية (كالإيرادات و التكاليف) على التكاليف النهائية (الأرباح) ، و كذلك بدراسة القيم المتوقعة للبدائل و الاختيار على أساسها .

# تجارب محلية ودولية في إدارة وتنمية الأوقاف

## تجارب محلية

- ✓ سليمان الراجحي
- ✓ وقف موسى
- ✓ المجلس الوقفي
- ✓ سمو المجتمع
- ✓ وقف با مردوف

## تجارب محلية

- ✓ تجربة الأوقاف في الجزائر.
- ✓ تجربة أعجبتني «الوقف المركب»
- مزارع الأغنام نيوزلندا
- ✓ مؤسسة الوقف «هولندا»
- ✓ تجربة الوقف في ماليزيا
- ✓ المنتدى الإسلامي «لندن»
- ✓ الوقف المشترك «بريطانيا»
- ( LIVER POOL)
- ✓ صناديق الجامعات الأمريكية
- AL BION - مساكن الطلاب

# تذكر !!!

## الوقف « المنظمة المتعلمة »

### التعلم المستمر دون توقف

١/ البيئة الداخلية      ٢/ البيئة الخارجية

### نصائح عامة

- ❖ العقل الاستثمارية
- ❖ فهم السوق والمتغيرات
- ❖ المكان والزمان
- ❖ فصل الاستثمار عن الصرف
- ❖ فكر خارج الصندوق
- ❖ كن مستمعاً

# تحديات

- نحن أم مع الآخرين
- نبي أم نشترى قائم
- الداخل والخارج
- نحافظ على الأصل أم ننقله
- أصول أم تجارة
- أصول واحد أم عدة أصول
- أبدأ صغيراً أم أنتظر
- أموالنا أم شراكات
- ما الأفضل لي من الاستثمارات الوقفية.

## ❖ علوم نحتاجها

- الاستراتيجية
- التسويق
- إدارة التغيير
- إدارة المنشآت
- إدارة الأصول
- إدارة العقود
- إدارة المخاطر
- المالية والمحاسبة
- إدارة المشاريع

# إدارة المخاطر

- دراسة التكلفة
- إعادة التقييم
- الدراسات الفنية
- الإدارة والإنجازات
- استشراف المستقبل
- احتمالات العائد
- الرصيد التاريخي
- المشاريع المشابهة
- الشركاء المؤسسين!!!

# نشاط

مساهمة القطاع الخاص في دعم الوقف الخيري  
كيف تستطيع حفز القطاع الخاص للمساهمة في أعمال الوقف الخيري  
والمشاركة في الاستثمار في المشروعات التي تدعم الوقف الخيري  
(نشاط جماعي بالتعاون مع أفراد المجموعة)



المؤتمر الإسلامي للوقف  
Endowments Islamic Conference  
أوقف ... لاجر له يتوقف



المعهد الدولي للوقف الاسلامي  
International Institute of Islamic Waqf

- iiiw -

عنوان الموقع

[www.samisalman.com](http://www.samisalman.com)

# شكراً لـإستماعكم

تابعونا على وسائل التواصل الإجتماعي

     /eicmakkah



 [www.eicmakkah.com](http://www.eicmakkah.com)

بالتعاون مع



الشركاء الإستراتيجيون



تنظيم وتنفيذ

