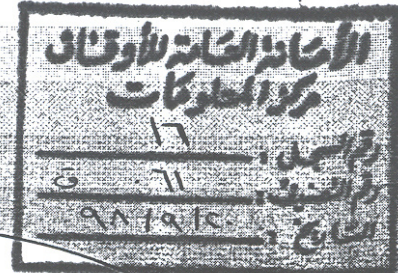
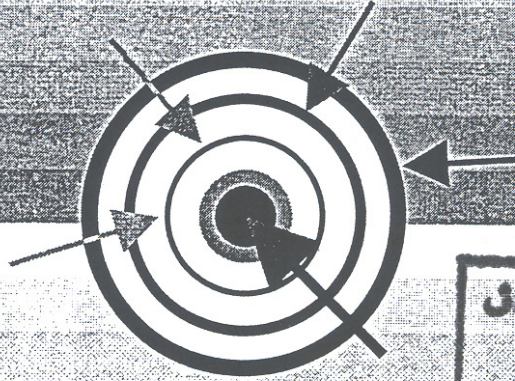


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الأمانة العامة للأوقاف
Kuwait Awqaf Public Foundation



تجربة

النهوض بالدور التّموي للوقف في دولة الكويت

ورقة عمل مقدمة من :

الأستاذ / داهي الفضي

نائب أمين عام الأمانة العامة للأوقاف

طو العجدة الأولى - ١٩٩١م

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله رب العالمين .. والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى آله الطاهرين وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين ..

أما بعد ..،

فمن نعم المولى الكريم على دولة الكويت- الفخورة بعروبيتها، المعترزة بالانتماء إلى أمة الإسلام – أن بدأت فيها إرهابات للنهوض بالوقف الكويتي ليستعيد دوره الهام في مسيرة الأمة، وسرعان ما نتج عنها خلال فترة قياسية من الزمن مؤسسة (هي الأمانة العامة للأوقاف) حظيت بتأييد كبير من مختلف أجهزة الدولة .. فضلاً عن قبول عريض من الجهات الأهلية والمواطنين على مختلف توجهاتهم وانتماءاتهم.

لقد وجدت الكويت نفسها – وهي تودع مرحلة تاريخية وتدخل أخرى في أعقاب حرب التحرير – أمام تحديات عديدة .. ليست أمنية فقط .. بل بالأساس حضارية وتنموية .. فقررت ضرورة تبني التوجه الحضاري للإسلام كمدخل إلى إحداث التنمية المنشودة وتأمين المستقبل بما يتناسب وهوية الكويت العربية الإسلامية وظروفها، وطبيعة العصر ومتطلباته.. وذلك وفق منظومة من المسارات ليس هذا مقام الحديث عنها.

وحيث أن قضيتنا هي الوقف، فهنا يأتي دوره.. فالوقف – في تقديرنا- صيغة للعمل التنموي تمنح الفرصة في التقرب إلى الله عز وجل وتلبي حاجات متعددة للمجتمع.. فنطاق عمله مفتوح.. لا يحده إلا أن يكون الموقوف من مال حلال، والموقوف عليه غرض من أغراض البر وليس المعصية.. وبذلك فالوقف مؤهل للدخول في كافة مجالات العمل المجتمعي.. وهو مرشح ليكون أحد السبب الرئيسية لتفعيل دور مختلف القوى الأهلية في عملية تنمية المجتمع والنهوض به.

وبفضل من الله – تبارك وتعالى – لفت مشروع النهوض بالوقف في الكويت أنظار العديد من الجهات المسؤولة عن الأوقاف في كثير من الدول العربية والإسلامية.. فضلاً عن بعض المؤسسات الرائدة.. مثل الأزهر الشريف، والبنك الإسلامي للتنمية، والكثير من المختصين والمهتمين بشأن النهوض بواقع مجتمعاتنا في العالم العربي والإسلامي.

وكان اهتمام هؤلاء وتشجيعهم وآرائهم عوامل أساسية – لنا في الكويت – لاستكمال تحديد ملامح المشروع والانطلاق به بصورة مؤسسية من خلال الأمانة العامة للأوقاف التي تأسست في جمادى الآخر عام 1414هـ الموافق نوفمبر 1993م.

وتتناول الورقة التي بين أيدينا عرض تجربة النهوض بالوقف في دولة الكويت – في المرحلة الحالية – من خلال المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: نبذة عن تطور تاريخ حركة الأوقاف في دولة الكويت.

المحور الثاني: التوجهات الاستراتيجية للنهوض بالوقف في دولة الكويت.

المحور الثالث: تجربة الصناديق والمشروعات الوقفية.

المحور الرابع: تجربة استثمار أموال الأوقاف.

المحور الخامس : ملامح البناء المؤسسي للأمانة العامة للأوقاف.

خاتمة : حول أهم خصائص التجربة الوقفية الكويتية.

هذا، وأود – في هذا المقام – أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في هذه التجربة وقدم الدعم لها من دولة الكويت أو من خارجها.

وفي النهاية نضرع إلى الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في تقديم شيء مفيد لديننا وأمتنا، وأن نكون عند حسن الظن بنا.. ونؤكد حرص الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت على تلقي كافة الإرشادات والنصح فيما يتعلق بتقويم تجربتها الوقفية المعاصرة، وما يسهم في تطويرها وإثرائها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب أمين عام الأمانة العامة للأوقاف
داهي الفضلي

المحور الأول

نبذة عن تطور تاريخ حركة الأوقاف في دولة الكويت

الوقف صيغة إسلامية أصيلة تبرز التفاعل بين قيم العقيدة وقيم التنمية في الإسلام، وهي القيم التي تتميز بها روح المجتمع الإسلامي عن غيره من المجتمعات، والتي من خلالها تتحدد مساهمة الوقف في المحافظة على هوية المجتمع وتلبية احتياجاته التنموية.

ورغم صعوبة الحياة وقسوة العيش في الكويت قديماً فإن أهلها كانوا سباقين إلى فعل الخيرات ليجعلوا لهم صدقة جارية يبتغون منها رضوان الله عز وجل، وينفعون بها أبناءهم وأبناء وطنهم من بعدهم.

وقد مرت مسيرة التنمية الوقفية في دولة الكويت بعدة مراحل.. هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة الأهلية (ما قبل عام 1921م):

نشأ الوقف مع نشأة دولة الكويت منذ القدم.. حيث كان الأهالي يبنون المساجد ويوقفون عليها.. ويستدل على ذلك مما يذكره المؤرخون أن أول وقف موثق بالكويت – وهو مسجد بن بحر – الذي يرجع تاريخ إنشائه إلى حوالي عام 1108هـ (1695م).. وتوالى إنشاء الأوقاف منذ ذلك الحين على مر السنين عبر تاريخ الكويت.

وقد تميزت هذه المرحلة بالإدارة المباشرة للأوقاف من قبل الواقفين أو ممن ينصبونهم نظراً من خلال حجج توثق عند أحد القضاة المعروفين.. وكان المرحوم الشيخ محمد بن عبد الله العدساني أهم القضاة الموثقين لحجج الأوقاف في هذه الحقبة من التاريخ الكويتي.. وقد امتدت ولايته لأكثر من ستين عاماً.

وكانت أغراض الوقف تتم عن طريق تلمس الواقف لاحتياجات المجتمع أو البيئة المحيطة به.. فكانت الأوقاف متنوعة منها: بيوت ودكاكين، وأبار مياه، ونخيل وحظور بحرية (مصايد أسماك) .. حيث يصرف ريعها حسب الأغراض التي يحددها الواقفون .. ومن أمثله هذه الأغراض: رعاية المساجد، والأضاحي، والعشيات، وتسبيل المياه، وحفظ القرآن الكريم، والصدقات وعموم الخيرات، والكتب، والنوافل وإعانة ذوي القربى والفقراء .. وغير ذلك من الأغراض.

وبالنظر إلى ما كانت عليه وجوه الوقف بالكويت قديماً من أعمال خيرية وإنسانية نجد أنها قد عبرت أصدق تعبير عن التكافل الاجتماعي النبيل في المجتمع الكويتي .. ولكن هذا العمل النبيل لم يلق التوجيه والإشراف والإرشاد الكافيين اللذين يحددان مسار العمل الوقفي ويدفعانه إلى الانتشار في قاعدة أوسع من الأغراض الاجتماعية.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة الحكومية الأولى (1921-1948م) :

ظل جهاز الدولة بسيطاً حتى بداية القرن العشرين.. حيث كان جل النشاط أهلياً، وكانت الإدارة الحكومية مهتمة بالدفاع والأمن والجمارك وتنظيم التجارة والنشاط البحري.. ولكن دخول القرن العشرين – بكل ما جاء به من تغيرات عالمية وإقليمية، وصراعات وحروب عالمية، وتغير في المصالح الدولية في مختلف الأقاليم – حفز الكويت حكومة وشعباً على السير في طريق العصرية.. فازداد اهتمام الحكام والمحكومين بتطوير كافة مناحي الحياة خصوصاً في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

وكانت هذه هي بداية تطور الجهاز الحكومي واتساع نطاق اهتماماته لتغطي دائرة أوسع من النشاط المجتمعي.. بما في ذلك قطاع الوقف.. فكان من بين الإدارات التي تم إنشاؤها في هذه المرحلة دائرة الأوقاف التي أنشئت عام 1921م .. حيث أخذت على عاتقها وضع ضوابط وأنظمة تكفل تطوير وتنمية الوقف من كافة جوانبه بقدر الإمكانيات المتاحة لها في تلك الفترة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الحكومية الثانية (1949-1961م) :

لم تكف الحكومة بالخطوة الأولى التي اتخذتها لوضع بداية للكيان المؤسسي المركزي للقطاع الوقفي في الكويت – المتمثل في دائرة الأوقاف- بل سعت إلى توسيع نطاق إشرافها عليه. ومن أجل تحقيق هذه الغاية تم في أواخر عام 1948م توسيع دائرة صلاحيات دائرة الأوقاف بحيث تتمكن بفاعلية أكبر من توظيف الوقف لخدمة دور العبادة وذوي الحاجة.. كما عززت – في نفس الوقت – المشاركة الأهلية في الإشراف على شئون الوقف من خلال إنشاء مجلس الأوقاف الذي تكون من مجموعة من الأهالي يرأسه رئيس دائرة الدائرة المغفور له الشيخ عبد الله الجابر الصباح، وقد تم تشكيل المجلس الأول في يناير سنة 1949م وأعيد تشكيله في 1951 ثم للمرة الثالثة في 1956م كما شكل للمرة الرابعة سنة 1957م.

وكان طبيعياً أن الدائرة علمها بوضع هيكل إداري يتناسب ومسئولياتها واختصاصاتها .. وكانت بداية هذا التنظيم بقرار صدر بتعيين الأستاذ/ عبد الله عبد الرحمن العسوسي – رحمه الله- مديراً للدائرة التي اتخذت لها مقرّاً ضمن مبنى المحاكم القديم بالقرب من ساحة الصفاة.

وقد بدأت الدائرة تمتد إشرافها شيئاً فشيئاً إلى المساجد التي كانت موجودة في ذلك الوقت بيد الأئمة والمؤذنين إشرافاً وإدارة.. وكانت البداية صعبة حيث عارض البعض تلك الخطوة من الدائرة واعتبروها سلباً لدورهم وانتقاصاً لجهودهم، ولكن الدائرة فتحت باب الحوار مع المسؤولين عن هذه المساجد لإقناعهم بتسليمها إلى الدائرة باعتبارها الجهة الرسمية المنوط بها إدارة شئون

المساجد، وتدرجاً تسلمت الدائرة جميع المساجد وكذلك أموال الوقف.. كما بدأت الإدارة بتنفيذ خطة لتنظيم أعمال الوقف تهتم بإصلاح المساجد وترميمها وإعادة بناء البعض ما تهدم منها، كما وضعت جدولاً لرواتب الأئمة والمؤذنين وكانت خطوة في الطريق الصحيح وإيداناً ببداية جديدة في تاريخ إدارة الوقف في الكويت. وجدير بالذكر أنه في 1951/4/5م صدر الأمر الأميري السامي بتطبيق أحكام شرعية خاصة بالأوقاف.. حيث عالجت هذه الأحكام شئون الوقف من خلال مواد مستنبطة من مذاهب الأئمة الأربعة – رضي الله عنهم- مع الإحالة للقواعد الشرعية المقررة في المذهب المالكي في أمور الوقف التي لم يرد بشأنها نص في الأمر الأميري، وهذا هو التشريع القانوني المعمول به حتى الآن.. لحين صدور القانون الجديد للأوقاف.

المرحلة الرابعة: مرحلة الوزارة (1962-1990م) :

مع إعلان استقلال البلاد وتشكيل أول حكومة في تاريخ الكويت دخلت دائرة مرحلة جديدة من تاريخها.. فتحوّلت إلى وزارة حكومية، وأصبحت تعرف باسم وزارة الأوقاف التي أنشأت بتاريخ 17 يناير 1962م واطيف إليها (الشئون الإسلامية) في 1965/10/25م ليصبح اسمها وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية والتي تولت عدة مسؤوليات من بينها مسؤولية الوقف، وألحقت إدارة الوقف بالوكيل المساعد للشئون الإدارية والمالية لتبقى ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة في هذا الموقع حتى يوليو 1982م حيث تم إنشاء قطاع مستقل للأوقاف في الوزارة برئاسة وكيل وزارة مساعد.. ومما يلاحظ على هذه المرحلة أنها اتسمت بتراجع المشاركة الأهلية في الإشراف على الوقف وشئني إدارته.

المرحلة الخامسة: الغزو العراقي الغاشم (1990-1991م) :

في هذه الفترة العصبية من تاريخ دولة الكويت كان من مظاهر الصمود في وجه العدوان الغاشم أن واصل فريق من العاملين في الوقف أعمالهم خلال فترة الاحتلال بناء على توجيهات من المسؤولين بالوزارة والتنسيق معهم.. وقد كان الهدف من ذلك هو حماية وثائق الأوقاف ومستنداتها القديمة من الطمس والضياع.. ذلك أنها تؤكد وجود الحكومة الشرعية في الكويت منذ القدم وأن الكويت مستقلة في إدارتها ولم تكن تابعة في يوم من الأيام للعراق.. وقد استطاع العاملون في الوقف آنذاك إخراج كافة الوثائق الرسمية الأصلية من مقر الوزارة والاحتفاظ بها في الخارج.. وتجدر الإشارة إلى أن الأمانة العامة للأوقاف تقوم – بالتعاون مع مركز الدراسات الكويتية – بدراسة تحليلية للوثائق الوقفية بهدف إبراز وقائع تاريخ الكويت وإلقاء الضوء عليها.

المرحلة السادسة : مرحلة ما بعد التحرير (1991-1993م) :

وهي من المراحل المحورية في تاريخ الكويت المعاصر.. ستظل ذات تأثير واضح على مجريات الأمور خلال جيل أو جيلين على أقل تقدير.. حيث برزت فيها روح جديدة لدى كافة فئات أبناء هذا الوطن، مما انعكس على الإدارة الحكومية التي سيطرت عليها رغبة أكيدة في مواجهة التحديات والمصاعب التي خلفها الغزو العراقي الأثم والاتجاه الجاد إلى النهوض بواقع المجتمع الكويتي وفق رؤية استراتيجية جديدة تعكس إيمانه بربه ودينه، وثقته في مستقبل واعد لوطنه.

ولقد كان القطاع الوقفي – بفضل من الله وتوفيقه – أحد القطاعات الحكومية التي شهدت نهوضاً كبيراً من حيث توضيح الأهداف وتطوير الوسائل، حيث صدرت بعض القرارات التنظيمية لإعادة تنظيم وزارة الأوقاف

والشئون الإسلامية، والتي من خلالها أصبح القطاع الوقفي يضم قطاعين فرعيين.. اختص أحدهما بإدارة تنمية الموارد الوقفية تحت إشراف مجلس شكل باسم **مجلس تنمية الموارد الوقفية**، واختص الآخر بإدارة شؤون الأوقاف.. وقد أدى تنظيم جهاز الوقف على الوجه السابق إلى كثير من الايجابيات لعل أهمها تحقيق قدر من المرونة التي كان العمل يفتقدها مما أدى الى جذب عناصر فاعلة ساهمت في دفع العمل وتطويره.

وقد اتسمت هذه المرحلة بإعادة ترتيب الوحدات العاملة في القطاع الوقفي، إضافة إلى إزالة آثار العدوان التي أصابت الكثير من الأوقاف.. خصوصاً العقارات التي يملكها الوقف.. كما بدأ الوقف الخيري يوجه جزء من إمكانياته في هذه المرحلة للمساهمة في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها المجتمع.

المرحلة السابعة: مرحلة الأمانة العامة لأوقاف (اعتباراً من 1993م) :

لم يكن التطوير والتحسين الذي شهده القطاع الوقفي في السنوات الثلاث التي أعقبت تحرير الكويت بمستوى الطموح المنشود.. لذا كان لا بد من حدوث تحول جذري ليكسبه المكانة والمرونة الملائمة لدخول الميدان العملي بكفاءة ومقدرة، وبذلت محاولات جادة تستهدف أن يسترد الوقف دوره الفاعل في خدمة المجتمع وازدهاره ونهضته وتنظيم المشاركة الشعبية في الاشراف على شئونه.

وأسفرت هذه المحاولات عن إنشاء الأمانة العامة للأوقاف بموجب المرسوم الأميري الصادر في 13 نوفمبر 1993م، الذي نص على أن تمارس الأمانة الاختصاصات المقررة لوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية في مجال الوقف.. وبالتالي ولدت الأمانة كجهاز حكومي يتمتع باستقلالية نسبية في اتخاذ القرار وفق لوائح ونظم الإدارة الحكومية الكويتية ليتولى رعاية شؤون الأوقاف في الداخل والخارج.

وطبقاً لنص المادة الثانية من مرسوم إنشاء الأمانة.. فهي "تختص بالدعوة للوقف والقيام بكل ما يتعلق بشئونه بما في ذلك إدارة أمواله واستثمارها وصرف ريعها في حدود شروط الواقفين بما يحقق المقاصد الشرعية للوقف وتنمية المجتمع حضارياً وثقافياً واجتماعياً لتخفيف العبء عن المحتاجين في المجتمع".

من هنا بدأت انطلاقة جديدة للقطاع الوقفي في دولة الكويت وبدأت التجربة الوقفية الكويتية تأخذ منحى جديداً لم يسبق له نظير في التاريخ المعاصر على مستوى دولة الكويت، وفي كثير من البلدان الإسلامية.. وهو ما سنتولى الورقة التي بين أيدينا توضيح ملامحه في المحاور التالية منها.

المحور الثاني

التوجهات الاستراتيجية للنهوض بالوقف في دولة الكويت

كان لابد أن يكون الاجتماع الأول لمجلس شئون الأوقاف – في بداية تأسيس الأمانة – عنوان مرحلة جديدة للوقف في الكويت .. وقد حرصت الأمانة أن تضع أمام المجلس في هذا الاجتماع – بصفته السلطة العليا المشرفة على شئون الأوقاف- التوجهات الاستراتيجية للنهوض بالوقف.. ولقد لاقت هذه التوجهات كل تقدير وتمثين لمضامينها من قبل السادة أعضاء مجلس شئون الأوقاف الموقرين، وكان أمراً منتظراً باعتبار أن هذه التوجهات هي خلاصة حوارات صادقة حول واقع الوقف الكويتي وسبل النهوض به، ونتيجة تقييم للمحاولات الجادة لتطوير أوضاع الوقف التي بذلتها وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية خلال مرحلة إعادة البناء والإعمار والتي انتهت بإنشاء الأمانة العامة للأوقاف في نوفمبر 1993م.


ومنذ ذلك الحين والأمانة العامة للأوقاف تواصل فاعليات متعددة في مجال التخطيط الإستراتيجي لمستقبل العمل الوقفي.. تنوعت بين إجراء العديد من الدراسات، ووضع الكثير من النظم واللوائح المكونة للبنيان المؤسسي لجهازها.. إضافة إلى عقد الحوارات الموسعة والمتخصصة التي شارك فيها عدد كبير من المشاركين في التنظيمات المؤسسية للعمل الوقفي (الصناديق والمشاريع الوقفية)، والمتخصصين من داخل الأمانة وخارجها، والواقفون، وأهل الرأي والفكر، وكذلك المستفيدين من أنشطة الأمانة وخدماتها.

وبفضل من الله تعالى توافرت مجموعة متكاملة من العوامل والظروف الإيجابية والمادة العلمية التي مكنت الأمانة من صياغة استراتيجيتها وتحديد رسالتها.. وصدرت وثيقة الاستراتيجية في رمضان 1417هـ الموافق يناير 1997م.

وقد حددت الاستراتيجية رسالة الأمانة بحيث تمثل رسالة القطاع الوقفي بأسره.. التي تعمل على تحقيقها الأمانة سواء من خلال مجهودها المباشر، أو من خلال برامج المؤسسات التي تشرف عليها، وكذلك من خلال علاقاتها مع غيرها من المؤسسات الرسمية والشعبية.. وبطبيعة الحال تنطلق هذه الرسالة من الأصول الشرعية التي تحكم العمل الوقفي، كما أنها تتجاوب مع للظروف المعاصرة التي تسود العالم والتي أصبحت تختفي معها الحدود بين الدول أمام اتجاهات العولمة الثقافية والفكرية والاقتصادية.. رغم احتفاظ كل منها بخصوصيتها الثقافية المحلية.

هذا، وقد انطلقت استراتيجية الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت من الغاية الاستراتيجية لقطاع الشئون الإسلامية والأوقاف الذي تنتمي إليه (وهو يضم إلى جانب الأمانة وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، وبيت الزكاة).. حيث تنص رسالة هذا القطاع على: " تحقيق التجاوب الفاعل مع العصر الذي نعيش فيه مع الحفاظ على هوية المجتمع العربية الإسلامية وعلى وحدته وتماسكه.. وأداء دور إيجابي في حركة نموه، ومواجهة مشكلاته الأساسية، والنهوض به في كافة المجالات".

وفي هذا الإطار تحددت الرؤية الاستراتيجية للأمانة العامة للأوقاف كما يلي:

إبريل 1998م	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	
-------------	--	---

مؤسسة متميزة .. رائدة في مسيرة النهوض بالمجتمع .

كما تحددت رسالة الأمانة العامة للأوقاف كما يلي:

ترسيخ الوقف كصيغة شرعية تنموية فاعلة في البنيان المؤسسي للمجتمع،
وتفعيل إدارة الموارد الوقفية بما يحقق المقاصد الشرعية للواقفين وينهض
بالمجتمع ويعزز التوجه الحضاري الإسلامي المعاصر.

* في ضوء ما تقدم يمكن تحديد الغايات الاستراتيجية للأمانة العامة للأوقاف في المحاور الرئيسية التالية:

1. رسوخ الوقف كصيغة نموذجية للإنفاق الخيري.
2. رسوخ الوقف كإطار تنظيمي تنموي فعال في البنيان المؤسسي للمجتمع.
3. تحقق المقاصد الشرعية للواقفين.
4. توجه الربيع لتنمية المجتمع ونهضته.
5. الجذب المستمر لأوقاف جديدة.
6. الإدارة الكفاء والفاعلة للأموال الوقفية.

* وتحقق الغايات من خلال إنجاز عدد من الأهداف التي حددتها إستراتيجية الأمانة .. حيث جاءت على النحو التالي:

◇ الغاية الأولى : رسوخ الوقف كصيغة نموذجية للإنفاق الخيري .. وتتحقق من خلال إنجاز الأهداف الاستراتيجية التالية:

- اتساع وتعمق الاعتقاد بالوقف كحل متعدد الغايات والأبعاد.
- انتشار اللجوء للوقف كصيغة فاعلة للإنفاق الخيري.
- زيادة الوقف للعمل الخيري.

◇ **الغاية الثانية : رسوخ الوقف كإطار تنظيمي تنموي فعال في البنيان المؤسسي للمجتمع ..** وتتحقق من خلال إنجاز الأهداف الاستراتيجية التالية:

- بروز الوقف كصيغة فاعلة للإدارة الأهلية لشئون المجتمع.
- تعزيز التفاعل والتكامل بين المبادرات الحكومية والأهلية من خلال المؤسسات الوقفية.
- تأكيد مكانة الوقف كركن أساسي في القطاع الثالث ضمن بنيان المجتمع.
- إسهام الوقف بفاعلية في تشكيل السياسات التنموية للدولة.
- استقرار الأمانة العامة للأوقاف كمؤسسة تعمل على تحقيق الرسالة المنوطة بها بتميز.

◇ **الغاية الثالثة : تحقق المقاصد الشرعية للواقفين ..** وتتحقق من خلال إنجاز الأهداف الاستراتيجية التالية:

- الحفاظ على الأصول الموقوفة.
- إنفاق الربيع لتحقيق شروط الواقفين.
- توجه الأنشطة لتحقيق المقاصد الشرعية للوقف.

◇ **الغاية الرابعة : توجه الربيع لتنمية المجتمع ونهضته ..** وتتحقق من خلال إنجاز الأهداف الاستراتيجية التالية:

- التوجيه الواعي للربيع في المصارف التي تخدم التنمية .
- توظيف الربيع لتكملة جهود نمو وتقديم المجتمع.

◇ **الغاية الخامسة : الجذب المستمر لأوقاف جديدة ..** وتتحقق من خلال إنجاز الأهداف الاستراتيجية التالية:

- نمو وتنوع الأصول الموقوفة.
- نمو وتنوع شرائح الواقفين.
- تنوع ومرونة أغراض الوقف وفق متطلبات المجتمع الحالية والمستقبلية.
- استحداث صيغ إيقاف ملائمة لمستجدات العصر.
- اتساع المشاركة الأهلية في الدعوة للوقف.

◇ **الغاية السادسة : الإدارة الكفاء والفاعلة للأموال الوقفية ..** وتتحقق من خلال إنجاز الأهداف الاستراتيجية التالية:

- استثمار الأموال الوقفية بما يحافظ عليها، وينميها، ويحقق أعلى عائد مع الالتزام بالضوابط الشرعية.

- . تحقق الموازنة بين المعايير الربحية والتنموية في استثمار الأصول الوقفية.
- . إدارة الأموال الوقفية بأقل كلفة ممكنة.

* وقد رسمت الاستراتيجية السياسات العامة للأمانة والتي تمثل مجموعة المبادئ الأساسية التي تلتزم بها وتحتكم إليها في تخطيط العمل وتنفيذ ومتابعته ضمن المسيرة المنضبطة والمستمرة نحو الرؤية المستقبلية للأمانة العامة للأوقاف.. ويمكن إجمال هذه السياسات العامة فيما يلي:

1. الأمانة إضافة لجهود الخير ولا تستهدف التضييق على الآخرين أو استلاب أدوارهم.
 2. جميع أعمال الأمانة تستهدف تحقيق المنفعة الدنيوية والأجر الأخروي معاً.
 3. الأمانة تمد يدها للتعاون مع الجميع في سبيل الخير.
 4. جميع أعمال الأمانة تخضع للرقابة الشرعية والمالية والإدارية.
 5. كل ما يخدم نماء المجتمع خير نوجه إليه جهودنا.
 6. الأمانة تكمل جهود التنمية إذا أتيحت لها الإمكانيات.
 7. الأصل في الوقف هو صرف الربح.
 8. استثمارات الأمانة تتجنب تعريض الأوقاف للمخاطر.
 9. يتم التنوع في الاستثمارات بين القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية.
 10. يتم التعاون مع الأطراف والبيوت المتخصصة كقنوات ووسائل معاونة في الاستثمار.
 11. يتم التأكيد على البعد الاجتماعي التنموي في المشروعات الاستثمارية.
 12. يتم توظيف الأصول الوقفية بما يحقق أعلى عائد.
 13. العاملون بالأمانة العامة شركاء في مسيرة الخير.
 14. نلتزم بتوثيق التعاون مع القطاع الخاص.
 15. نسعى إلى خصخصة الأعمال التنفيذية المساندة كلما كان ذلك ممكناً.
 16. بساطة التنظيم ومرونته مبدأ أساسي في العمل.
 17. نؤمن بوحدة التنظيم والتنسيق في التخطيط، واللامركزية في التنفيذ.
 18. نشجع الإبداع ونعتبره الطريق الأكيد لتحقيق رسالة الأمانة العامة للأوقاف.
 19. نلتزم بالتخطيط العلمي كمنهج أساسي في العمل.
 20. نشجع التحديد المرن لأغراض الوقف مع إطلاق الغرض الخيري.
 21. نؤمن بالتجديد في صيغ الإيقاف لتلبية المستجدات.
 22. نسعى إلى التكامل مع الجهود الخيرية الأخرى.
 23. الوضوح مبدأ أساسي في عملنا.
 24. نستهدى في أعمالنا بخبرات الآخرين ونعمل على نشر التميز.
 25. نلتزم بخفض الإنفاق من الربح على المصروفات الإدارية.
 26. نلتزم بتنمية الدور الأهلي في الوقف.
 27. نلتزم بتحري المصارف الشرعية للأوقاف لتحقيق مقاصد الواقفين.
 28. نلتزم أسرة الأمانة بتعميق الإيمان برسالة الوقف بين جميع أفرادها.
 29. نلتزم باستمرارية الأمانة ومؤسستها بصرف النظر عن الأشخاص.
 30. نلتزم بتلبية احتياجات الواقفين ورعاية تطلعاتهم.
 31. نؤمن بأن البشر هم أساس كل تقدم ونسعى باستمرار لرفع كفاءة وفاعلية العاملين.
- (انظر : وثيقة استراتيجية الأمانة العامة للأوقاف 2005 م)

المحور الثالث

تجربة الصناديق والمشاريع الوقفية

أسفرت الحوارات المعمقة التي أجريت داخل الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت عن ضرورة استحداث صيغة تنظيمية عصرية تحقق الرؤية الاستراتيجية للأمانة.. وكانت هذه الصيغة هي "الصناديق والمشايخ الوقفية" كخيار استراتيجي في أسلوب تطوير مسيرة الوقف.. وتتلخص فكرتها في إيجاد قالب تنظيمي – ذي طابع أهلي – يتمتع بذاتية الإدارة، ويشارك في مسيرة التنمية الوقفية والدعوة للوقف والقيام بالأنشطة التنموية من خلال رؤية متكاملة تراعي احتياجات المجتمع وأولوياته، وتأخذ في الاعتبار ما تقوم به الجهات الرسمية والشعبية من مشروعات.. ولذلك تعتبر الأمانة العامة للأوقاف رؤساء وأعضاء مجلس إدارة الصناديق والمشاريع الوقفية شركاء لها في مسؤولياتها الاستراتيجية.. ولهم دور بارز في استراتيجيتها.. وعلى الأخص في:

- * توجيه عمليات صرف ريع الأوقاف بما يتفق مع وصايا الواقفين- وفيما يعزز الدور التنموي للوقف في خدمة المجتمع.
- * إحياء سنة الوقف من خلال الدعوة لتكوين أوقاف جديدة على مختلف المشاريع الموجهة نحو خدمة المجتمع وتنميته.
- * دعم عمليات التنسيق والتكامل بين الجهود الرسمية والأهلية في مختلف مجالات تنمية المجتمع.
- * إيجاد نموذج مبدع في إدارة التنمية الوقفية.. قادر على تحقيق نتائج عمل مميزة بأقل كلفة ممكنة.

وإنطلاقاً من موقع الصناديق والمشاريع الوقفية في منظومة التخطيط الاستراتيجي للأمانة العامة للأوقاف - تنظم الأمانة اجتماعاً سنوياً موسعاً برئاسة وزير الأوقاف والشئون الإسلامية- رئيس مجلس شئون الأوقاف - ويحضره قيادات الأمانة العامة للأوقاف ورؤساء وأعضاء مجالس إدارة الصناديق والمشاريع الوقفية.. حيث يعتبر هذا الاجتماع بمثابة جمعية عمومية للأمانة العامة للأوقاف.. ولذلك فالأمانة تنظر إليه بهذه الصفة، وتحرص على الخروج منه بتوصيات وملاحظات تعبر عن الرأي العام لرؤساء وأعضاء مجالس الإدارة حول اتجاهات مسيرة العمل الوقفي وبرامج العمل في قطاع الصناديق والمشاريع الوقفية.

هذا وتترتب على مشاركة الأمانة في المسؤوليات الاستراتيجية من قبل رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الصناديق والمشاريع الوقفية حقوق لهم على الأمانة.. وخصوصاً في مجال توفير بناء مؤسسي متميز مرتكز على عناصر أساسية .. أهمها:

* **رؤية استراتيجية واضحة**.. والتي تعبر عنها وثيقة الاستراتيجية التي أصدرتها الأمانة وقدمتها للصناديق الوقفية.. بصفتها الوثيقة الأم التي تحكم العمل في النشاط الوقفي وتحدد اتجاهات تنميته وتطويره.. وتوالي الأمانة تزويد الصناديق الوقفية بالوثائق الاستراتيجية الأخرى.. مثل : وثيقة شرح السياسات العامة، ووثائق الاستراتيجيات الفرعية التي تحكم العمل في مختلف المجالات والقطاعات.. إضافة إلى سلسلة من الأدبيات التي تتعامل مع متطلبات تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

* **العنصر الثاني في البناء المؤسسي**.. يتمثل في بناء وتطوير **منهج متكامل ومتوازن وواقعي لعمليات تخطيط النشاط الوقفي**.. ويشمل التطوير المؤسسي في هذا المجال الجوانب اللائحية وتنمية وتطوير القدرات التخطيطية لجهاز الأمانة.. إضافة إلى أنه يركز على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في الأمانة نحو عملية التخطيط وأهميتها الكبرى في رفع مستوى كفاءة العمل.. وتأكيداً على التزام الأمانة بمنهج التخطيط.. فهي تحرص على الربط بين الخطط السنوية والميزانيات التقديرية المعتمدة لكل من جوانب العمل.

* أما العنصر الثالث في عملية التنمية المؤسسية.. فهو الاهتمام بتطوير **نظم المتابعة والتقويم والرقابة**.. وهو ما يلقي اهتماماً كبيراً في الأمانة.. فلا يكفي أن نتخذ قرارات سليمة، بل الأهم أن نتابع تنفيذ هذه القرارات، ونقيم نتائجها.. ونتخذ من كل ذلك انطلاقة جديدة نحو إصدار القرارات المناسبة في شأن المراحل التالية من العمل.. وهذه المنظومة لا تكتمل دون نظام للرقابة سواء أكانت الرقابة الرسمية التي يمارسها ديوان المحاسبة (جهة الرقابة الرسمية في الدولة) ، أم الرقابة المحاسبية التي يتولاها مدقق الحسابات المعين للأمانة.. هذا إلى جانب حرص الأمانة على إيجاد نظام رقابة داخلي متكامل في جميع الأبعاد الإدارية والمالية والشرعية.

وعلى ضوء هذه الخلفية الفكرية نعرض في الجزء التالي أبرز ملامح التجربة الكويتية في مجال الصناديق والمشاريع الوقفية.

أولاً: الصناديق الوقفية:

الصناديق الوقفية هي الإطار الأوسع لممارسة العمل الوقفي، ومن خلالها يتمثل تعاون الجهات الشعبية مع المؤسسات الرسمية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الوقفية.. وستناول هنا تجربة الصناديق الوقفية في دولة الكويت من خلال الموضوعات الرئيسية التالية:

- أ) أهداف الصناديق الوقفية.
- ب) النتائج المتوقعة لنشأة الصناديق الوقفية.
- ج) إدارة الصناديق الوقفية.
- د) الموارد المالية للصناديق الوقفية.
- هـ) علاقات الصناديق الوقفية.
- و) النظام اللأحي للصناديق الوقفية .
- ز) نبذة عن الصناديق الوقفية العاملة.

أ) أهداف الصناديق الوقفية :

تهدف الصناديق الوقفية إلى المشاركة في الجهود التي تخدم إحياء سنة الوقف عن طريق طرح مشاريع تنموية في صيغ إسلامية للوفاء باحتياجات المجتمع، وطلب الإيقاف عليها، بالإضافة إلى حسن إنفاق ريع الأموال الموقوفة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والتنموية التي يفرزها الواقع من خلال برامج عمل تراعي تحقيق أعلى عائد تنموي وتحقق الترابط فيما بين المشروعات الوقفية، وبينها وبين المشروعات الأخرى التي تقوم بها الأجهزة الحكومية وجمعيات النفع العام، فضلاً عن مراعاة التوجهات الاستراتيجية للأمانة العامة للأوقاف.

ب) النتائج المتوقعة لنشأة الصناديق الوقفية :

يجب أن يكون لكل عمل نتائج ملموسة، والأمانة العامة للأوقاف عندما قررت استخدام صيغة الصناديق الوقفية – كأداة استراتيجية في إطار مشروع النهوض بالوقف الكويتي- إنما كانت تضع أمامها أهدافاً خاصة بنشاط كل صندوق حسب موضوع تخصصه، وأهدافاً عامة تشمل نشاط الصناديق ككل، وتكون منطلقات استراتيجية لها لتحقيق النتائج المرجوة.. ومن النتائج المتوقعة لإنشاء الصناديق الوقفية :

- 1- إحياء سنة الوقف بتجديد الدعوة له من خلال مشروعات ذات أبعاد تنموية تكون أقرب إلى نفوس الناس وأكثر تلبية لرغباتهم وحاجاتهم.

- 2- تجديد الدور التنموي للوقف في إطار تنظيمي يحقق التكامل بين مشروعات الوقف ويراعي الأولويات وينسق بينها.
- 3- تطوير العمل الخيري من خلال طرح نموذج جديد يحتذى به.
- 4- تلبية احتياجات المجتمع والمواطنين في المجالات غير المدعومة بالشكل المناسب.
- 5- إيجاد توازن بين العمل الخيري الخارجي والعمل الخيري الداخلي.
- 6- تحقيق المشاركة الشعبية في الدعوة للوقف، وإدارة مشروعاته.
- 7- منح العمل الوقفي مرونة وانطلاقاً من خلال مجموعة قواعد تحقق الانضباط وتضمن في الوقت ذاته تدفق العمل وانسيابه.

ج) إدارة الصناديق الوقفية :

1- مجلس الإدارة :

يتولى إدارة كل صندوق مجلس إدارة يتكون من عدد من العناصر الشعبية يتراوح عددهم ما بين خمسة وتسعة أعضاء يختارهم رئيس مجلس شئون الأوقاف، ويجوز إضافة ممثلين لبعض الجهات الحكومية المهتمة بمجالات عمل الصندوق، وتكون مدة المجلس سنتين قابلة للتجديد، ويختار المجلس رئيساً له ونائباً للرئيس من بين الأعضاء.

ومجلس الإدارة هو الجهة العليا المشرفة على أعمال الصندوق وأقرار سياساته وخطته وبرامجه التنفيذية والعمل على تحقيق أهدافه.. وذلك في نطاق السياسات العامة والنظم والقواعد المتبعة في الأمانة العامة للأوقاف، مع الالتزام بقرار إنشاء الصندوق.

هذا ويتولى قيادة الصندوق رئيس مجلس الإدارة، كما يجتمع المجلس ستة مرات في السنة على الأقل، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.

2- الإدارة التنفيذية لصندوق :

يعاون مجلس الإدارة في تحقيق أهدافه مدير للصندوق يعينه الأمين العام من بين موظفي الأمانة العامة (أو من غيرهم)، ويعتبر بحكم وظيفته عضواً في مجلس الإدارة، ويتولى أمانة سر المجلس.. كما يجوز وجود مساعد للمدير أو أكثر بحسب حاجة العمل.

ويقوم مدير الصندوق بتعيين الموظفين الذين يحتاجهم العمل في الصندوق، وقبول المتطوعين، وتشكيل لجان وفرق العمل، وتكليف من يقومون بأعمال مؤقتة لحساب الصندوق.. كما يوجد جهاز وظيفي في كل

صندوق وقي يختلف عدد أفرادهم ومستواهم الوظيفي وفقاً لمقتضيات العمل.. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأمانة تقوم الآن بدراسة تستهدف وضع لائحة تنظم شئون العاملين في قطاع الصناديق والمشاريع الوقفية. هذا، ويتولى مدير الصندوق الإدارة التنفيذية اليومية لأعمال الصندوق، ويتخذ كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتوصياته، ويقوم بكافة الشئون المالية الموضحة في النظم واللوائح.

د) الموارد المالية للصناديق الوقفية :

- * يعتمد كل صندوق وقي في تمويله بصفة أساسية على ريع الأوقاف السابقة المخصصة له سنوياً، وعلى ريع الأوقاف الجديدة التي تدخل أغراضها كما حددها الواقفون ضمن أهداف الصندوق .
- * يحدد رئيس مجلس شئون الأوقاف (وزير الأوقاف والشئون الإسلامية) - بناء على عرض لجنة التخطيط بالأمانة العامة للأوقاف - حصة الصناديق من ريع الأوقاف والموارد الأخرى ، وتحدد لجنة المشاريع - المنبثقة عن مجلس شئون الأوقاف- نصيب كل صندوق منها.. وذلك قبل موعد إعداد الميزانيات التقديرية السنوية للصناديق.
- * يضاف إلى موارد الصندوق ما يحصله الصندوق مقابل بعض ما يقدمه من أنشطة وخدمات.
- * هناك موارد أخرى تأتي عن طريق الهبات والوصايا والتبرعات، ويجوز للصندوق أن يقبل ما يقدمه له الأفراد والجهات المحلية من إعانات وتبرعات لا تكون مقترنة بشروط تتعارض مع طبيعة الوقف أو سياسات أو أغراض الصندوق وأهدافه.
- * في حالة الإعانات والتبرعات الأجنبية فلا بد من موافقة لجنة التخطيط بالأمانة العامة للأوقاف.
- * وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز أن يكون الوقف على الصناديق، بل يجب أن يكون للأهداف واللاغراض.. كما أن على أعضاء مجالس إدارة الصناديق الوقفية الدعوة للوقف، سواء لأغراض الصندوق الوقي الذي يشاركون في عضويته، أو لأغراض الأمانة العامة والصناديق الوقفية الأخرى.

هـ) علاقات الصناديق الوقفية:

تلتزم الصناديق الوقفية في مجالات عملها بالنظم التي تضعها الجهات المختصة بالأمانة العامة للأوقاف، وبالدولة ككل.. وتنسق معها وتتعاون مع أجهزتها لرعاية المصلحة العامة لما فيه خدمة المجتمع بشكل عام.

1. العلاقة مع الأمانة العامة للأوقاف.
2. العلاقة مع الجهات الحكومية.

3. العلاقة مع جمعيات النفع العام.
4. علاقات الصناديق بعضها ببعض.

1- العلاقة مع الأمانة العامة للأوقاف :

الأمانة العامة للأوقاف هي الجهة الرسمية المركزية المسؤولة عن القطاع الوقفي في دولة الكويت والتي من خلالها تؤدي الأمانة العامة للصناديق الوقفية تسهيلات متنوعة تساهم في رفع مستوى الأداء.. وذلك وفق تنظيم لائحى يضمن حسن سير العمل في الصناديق والتنسيق بينها، ويمنع وجود تضارب فيما بينها، ويقلل التكاليف التشغيلية لبرامجها.

هذا، وتقوم الأمانة العامة للأوقاف بالترويج الجماهيري العام للصناديق الوقفية ومشروعاتها وبرامجها، وتعرف الجمهور بها، والدعوة إلى الإيقاف لأغراضها.. كما تقدم الأمانة العامة للأوقاف الاستشارات الشرعية والقانونية والخدمات الإدارية والمالية والفنية والإعلامية للصناديق الوقفية.

وتقوم الأمانة العامة بمتابعة الأجهزة العاملة في الصناديق الوقفية والرقابة على أعمالها للتأكد من التزامها بالنظم واللوائح المقررة.. كما تقدم الأمانة العامة المقار المناسبة لأعمال الصناديق الوقفية والمشاريع المنبثقة عنها، فضلا عن ريع الأوقاف المخصص سنوياً لتلك الصناديق .

2- العلاقة مع الجهات الحكومية :

تلتزم الصناديق الوقفية في العلاقة مع الجهات الحكومية بالعمل وفقاً للنظم التي تضعها الجهات الحكومية المختصة، وتتعاون مع أجهزتها لتحقيق المصلحة العامة وحمايتها.

هذا، ويجوز للصندوق الوقفي أن ينشئ مشروعات مشتركة بالاتفاق مع الجهات الحكومية إذا كانت أغراض المشروع داخلة ضمن اختصاصات الصندوق الوقفي ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جميع الصناديق الوقفية يشارك في عضوية مجالس إدارتها ممثلون عن الجهات الحكومية من وزارات ومؤسسات الدولة بحكم تخصصاتهم ومدى تطابقها مع اختصاصات الصناديق الوقفية.

3- العلاقة مع جمعيات النفع العام :

لكل صندوق وقفي أن يتعاون على حدة مع جمعيات النفع العام التي تعمل معه لتحقيق الأهداف نفسها، ويجوز لهما القيام بمشروعات مشتركة، ويجب على الصندوق الوقفي التنسيق مع تلك الجمعيات وعدم الدخول معها في منافسة لا تخدم الصالح العام.

وتعزيزاً لتلك الروابط، فقد شارك العديد من جمعيات النفع العام في عضوية مجالس إدارة عدد من الصناديق الوقفية من خلال ممثلين لها حسب اختصاص تلك الجمعيات وتشابهها واختصاص الصناديق الوقفية.

4- علاقات الصناديق بعضها ببعض :

هنا يجب أن يلتزم كل صندوق بنطاق اختصاصه دون أن يتداخل أو يتضارب عمله مع أعمال الصناديق الأخرى كل في نطاق اختصاصه.. ويمكن لعدد من الصناديق القيام بمشاريع مشتركة وما يستتبع ذلك من تنفيذ حملات الترويج المشتركة لهذه المشاريع.

وقد نصت المادة (18) من النظام العام للصناديق الوقفية ، على أن "تشكل في نطاق الأمانة العامة للأوقاف لجنة يشترك في عضويتها مديرو الصناديق للتنسيق بين الصناديق وتبادل الخبرات ودراسة الظواهر والمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها" .. ويأتي هذا النص استشعاراً لأهمية التنسيق بين الصناديق والاطلاع على تجارب بعضها البعض، وتبادل الخبرة بين ممثليها المشاركين في اللجنة.

وتنفيذاً لذلك صدر القرار الإداري رقم (102) لسنة 1994م بتشكيل لجنة التنسيق بين الصناديق الوقفية برئاسة السيد/ الأمين العام للأمانة العامة للأوقاف، وعضوية مديري الصناديق الوقفية، إضافة إلى بعض المسؤولين في الأمانة العامة.

أما اختصاصات تلك اللجنة فقد جاءت بالمادة (2) من القرار الإداري المشار إليه وهي إجمالاً تتعلق بالتنسيق بين الصناديق في كافة النواحي وعلى الأخص في المجالات التالية:

- * الدعوة للوقف.
- * أنشطة ومشروعات الصناديق والخدمات التي تقدمها تجنباً لإقامة مشروعات أو تأدية خدمات متماثلة.
- * المشروعات أو الأعمال التي يشترك في القيام بها أكثر من صندوق.
- * المشروعات أو الأعمال التي يشترك فيها صندوق أو أكثر مع غيره من الجهات الحكومية أو الأهلية أو جمعيات النفع العام.
- * التعاون بين الصناديق الوقفية وغيرها من الجهات التي تدخل أهدافها ضمن أغراض الصناديق.
- * تبادل الخبرات بين الصناديق.
- * دراسة المشكلات التي تصادف الصناديق واقتراح الحلول المناسبة لها.
- * تحديد احتياجات الصناديق من المواد المشتركة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأمانة قد عدلت فيما بعد القرار الإداري رقم (103) لسنة 1994م، وذلك بما يراعي تطور المستجدات في تجربة الصناديق الوقفية ومتطلبات تعزيز مسيرتها.

و) النظام اللائحي للصناديق الوقفية :

عقب إنشاء الأمانة العامة للأوقاف واكتمال تشكيل جهازها الإداري، أولت اهتماماً كبيراً لترتيب جلسات حوار موسعة شارك فيها قيادات الأمانة العامة وشبابها من شاغلي مختلف وظائفها الاشرافية، ونوقشت في هذه الجلسات فكرة الصناديق الوقفية وأهدافها وأبعادها، وفي ضوء المناقشات والآراء التي أبديت حول مضمون هذه الفكرة وإطارها، قامت الأمانة العامة للأوقاف بوضع نظام عام للصناديق الوقفية تلاه وضع لائحة تنفيذية لذلك النظام، تضمنت كافة القواعد المنظمة لشئون الصناديق الوقفية وباتاً يمثلان الإطار القانوني واللائحي لهذه الصناديق .

1- النظام العام للصناديق الوقفية :

جاء هذا النظام في اثنين وثلاثين مادة تناولت كيفية إنشاء الصناديق، وتشكيل مجالس الإدارة واختصاصاتها واجتماعاتها، ومدير الصندوق ومساعديه وموظفي الصندوق واختصاصاتهم، والموارد المالية للصناديق، وعلاقة الأمانة العامة بالصناديق الوقفية.

2- اللائحة التنفيذية للنظام العام للصناديق الوقفية :

جاءت اللائحة التنفيذية بتسعة وخمسين مادة توزعت على فصول سبعة.. وتهدف اللائحة إلى توضيح ما جاء في النظام العام وتقديم تفاصيل أدق لما ورد به من قواعد.. وقد اشتملت اللائحة التنفيذية على الفصول التالية :

* نظام عمل مجالس إدارات الصناديق الوقفية.
* المشاريع الوقفية:

- ◊ المشروع الذي ينشئه صندوق وقفي
- ◊ المشروع الذي ينشئه أكثر من صندوق وقفي.
- ◊ المشروع الذي ينشئه صناديق وقفية بالاشتراك مع جهات أخرى.
- ◊ المشروع الذي ينشأ استجابة لرغبة أحد المحسنين.

- * صلاحيات مدير الصندوق.
- * قواعد قبول الإعانات والهبات والتبرعات والوصايا.
- * قواعد إعداد الميزانيات التقديرية والحسابات الختامية.
- * قواعد ونظم الدعوة للوقف.
- * القواعد المالية والمحاسبية للصناديق.

ز) نبذة عن الصناديق الوقفية العاملة :

في ضوء تلك الفلسفة التي وقف وراء عملية إنشاء الصناديق وتنظيم عملها تم إنشاء (11) صندوقاً وقفياً تخصصت في مجالات مختلفة، وهي:

1- الصندوق الوقفي لرعاية المعاقين والفئات الخاصة.

2- الصندوق الوقفي للثقافة والفكر.

3- الصندوق الوقفي للقرآن الكريم وعلومه.

- 4- الصندوق الوقفي للتنمية العلمية.
- 5- الصندوق الوقفي لرعاية الأسرة.
- 6- الصندوق الوقفي للمحافظة على البيئة.
- 7- الصندوق الوقفي للتنمية الصحية.
- 8- الصندوق الوقفي لرعاية المساجد.
- 9- الصندوق الوقفي للأمانة العامة للأوقاف.
- 10- صندوق الكويت الوقفي للتعاون الإسلامي.
- 11- الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية.

(أنظر : التقرير الإداري والمالي للصناديق الوقفية لسنة 1996م)

1- الصندوق الوقفي لرعاية المعاقين والفئات الخاصة :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (94/12)، وتعتبر رعاية المعاقين وأصحاب الظروف الخاصة من أعمال الخير ذات الطابع الإنساني التي أصبحت في العصر الحديث مجال اهتمام العالم وعنايته الذي تركزت جهوده في تأهيلهم والتخفيف من معاناتهم والعمل على اندماجهم في المجتمع.. وقد خصصت الأمانة العامة أصولاً ووقفية قيمتها خمسة ملايين دينار كويتي للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت أهداف الصندوق على النحو التالي:

* تلبية احتياجات هذه الفئات من المجتمع والتي تمليها حقوقهم كبشر، كما أقرها الشرع الإسلامي الحنيف وكلف المجتمع بها.

* تحمل أكبر قدر ممكن من الأعباء التي تحتاجها رعاية هذه الفئات.

* المساهمة في تأهيل هذه الفئات ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع.

* إعادة تأهيل هذه الفئات لتعتمد على نفسها – قدر المستطاع - وتلبي ما تقدر عليه من احتياجات المجتمع.

* إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين لذلك.

ومن ناحية أخرى فقد تحددت سياسات العمل في الصندوق على النحو التالي:

* تقديم الخدمات لأفراد الفئات الخاصة الذين يعجزون عن الحصول عليها لأسباب مالية أو اجتماعية.

- * تمويل الخدمات التي تعجز عن توفيرها المؤسسات العاملة في هذا المجال، أو سد أوجه القصور في بعض الخدمات التي يجري تقديمها بالفعل.
- * ابتكار وتقديم الخدمات غير الموجودة لدى المؤسسات المعنية حالياً.

2- الصندوق الوقفي للثقافة والفكر :

أنشئ الصندوق الوقفي بالقرار الوزاري رقم (95/1) تقديراً لمنزلة الثقافة والفكر في التراث الإسلامي وفي البناء التنموي للمجتمع، ويتولى الصندوق نشر الثقافة الجادة والواعية وتنمية الفكر المبدع، مع العمل على رعاية الثقافة بفروعها المختلفة واهتماماتها المتنوعة بوسائل متعددة .. وقد خصصت الأمانة العامة أصولاً وقفية قيمتها مليون دينار كويتي للصندوق على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت أهداف الصندوق على النحو التالي:

- * نشر الثقافة الإسلامية ، وتأصيل الفكر الإسلامي المستنير بمختلف وسائل الإعلام، وإقامة الندوات وحلقات النقاش وتشجيع إقامة المكتبات.
- * تشجيع البحث العلمي ، ودعم طلاب العلم وذوي المواهب الثقافية من خلال عقد المسابقات والدراسات وإقامة معارض للمواهب الفنية الثقافية ووضع حوافز لطلاب العلم المتفوقين.
- * دعم وتنمية ثقافة الطفل ، وغرس الاهتمام بالثقافة في نفوس النشء من خلال رعاية المواهب الثقافية لدى الطفل والناشئة ومعالجة أسباب وجوانب القصور في برامج ثقافة الطفل والناشئة.
- * إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين للوقف والتبرع لصالح الأغراض الثقافية من خلال النشرات التعريفية بمشاريع الصندوق وإقامة حملات تبرع للمشاركة والزيارات واللقاءات الخاصة.

3- الصندوق الوقفي للقرآن الكريم وعلومه :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/3) للعمل على خدمة القرآن المجيد والعناية به دراسة وتلاوة وحفظاً.. امتداداً لاهتمام السلف الصالح الذي بدأ مع نزول القرآن الكريم وحمل المسلمون أمانته في كل عصر.. فكانت منبع عزتهم وأساس حضارتهم.. وقد خصصت الأمانة العامة أصولاً ووقفية قيمتها مليوني دينار للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت **أهداف الصندوق** على النحو التالي:

* تعزيز تلاوة القرآن الكريم وحفظه وتجويده، وذلك من خلال إنشاء مراكز دائمة لخدمة القرآن والتعاون مع المؤسسات الرسمية والشعبية ذات العلاقة، كذلك تشجيع الدارسين وتقديم العون المناسب لهم، وتنظيم المسابقات في حفظ القرآن الكريم وتجويده.

* الاهتمام بتدريس العلوم المرتبطة بالقرآن الكريم بين فئات المجتمع، وذلك من خلال إقامة الأنشطة والبرامج القرآنية ووضع البرامج الدراسية المتعلقة بعلوم القرآن وتخصيص منح للدراسات العليا في علوم القرآن والعمل على إنشاء كلية أكاديمية متخصصة.

* تشجيع الدراسات في علوم القرآن الكريم والقائمين عليه، وذلك من خلال إصدار البحوث والدراسات وتكوين مكتبة ومركز للمعلومات وإصدار مجلة علمية متخصصة.

* إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين لذلك.

4- **الصندوق الوقفي للتنمية العلمية :**

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/4) من أجل الاهتمام بدعم العلم، وتوفير سبل الممارسات التطبيقية للعلوم المختلفة بين أفراد المجتمع، ودعم جهود تنمية التعليم والبحث العلمي في المجالات المؤدية إلى المزيد من التنمية الوطنية والممارسات التطبيقية لها، ورعاية المبدعين في هذه المجالات وتوفير سبل تطوير قدراتهم والاستفادة من إبداعاتهم.

ومن ذلك تتضح أهمية الصندوق وما خصص له.. لأن بث الروح العلمية ورعاية المواهب والاستفادة من الاستعدادات الخاصة لديهم – إضافة إلى دعم الامكانيات والقدرات والإنجازات العلمية والتعليمية- هي المفاتيح الأساسية للتقدم العلمي.. الذي هو أساس الفهم الأمثل والاستخدام السوي لمعطيات الحياة.. ولذلك خصصت الأمانة العامة أصولاً ووقفية قيمتها خمسة ملايين دينار كويتي للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت **أهداف الصندوق** على النحو التالي:

* رعاية المبدعين في المجالات العلمية.

- * المساهمة في توفير متطلبات البحث العلمي.
- * غرس الاهتمام بالجوانب العلمية لدى النشء.
- * تقديم الخدمات العلمية وإقامة المؤتمرات وتنظيم اللقاءات التي تحقق ذلك.
- * دعم الجوانب العلمية في المؤسسات التعليمية وغيرها من الجهات.
- * التنسيق والتعاون وتبادل الخبرات مع المؤسسات العلمية داخل الكويت وخارجها.
- * التأكيد إعلامياً على اهتمام الدين الإسلامي بالعلم والعلماء في شتى المجالات التخصصية.
- * إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين لذلك.

5- الصندوق الوقفي لرعاية الأسرة :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/6) للعمل على رعاية الأسرة وتقويتها ودعم نجاحها بالمساندة الاجتماعية الخيرية، والمساعدة على تخطي الصعاب والعقبات التي تمر بها وذلك تحقيقاً للتنمية الاجتماعية والرقي بالمجتمع إلى أفضل المستويات.. وقد خصصت الأمانة العامة أصولاً وقفية قيمتها مليوني دينار كويتي للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا وقد تحددت **أهداف الصندوق** على النحو التالي:

- * توفير أوجه الرعاية المناسبة للأسرة.
- * تهيئة المناخ المناسب المساعد على تماسك الأسرة، وذلك من خلال:
 - توفير نواد مخصصة لجميع أفراد الأسرة.
 - إعداد برامج وأنشطة اجتماعية.
 - التوجيه الإعلامي نحو التواصل المستمر بين أفراد الأسرة.
- * حماية الأسرة من الوقوع في المشاكل الأسرية، من خلال:
 - رصد المتغيرات ذات المردود السلبي التي تحيط بالأسرة.
 - توعية الأسرة بهذه المتغيرات وآثارها، من خلال عقد المؤتمرات والندوات والنشرات الإعلامية والبرامج التلفزيونية والإذاعية.
 - الاهتمام بالمشاكل والظواهر الاجتماعية والتبصير بوسائل معالجتها.

* إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين لذلك.

6- الصندوق الوقفي للمحافظة على البيئة :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/10) وذلك لقناعة الأمانة العامة بأهمية تنسيق السياسات والبرامج في مجال البيئة ولمساندة الأجهزة الحكومية والأهلية الأخرى في عملها الكبير في مجال مكافحة التلوث وإعادة تأهيل البيئة والمساهمة في نشر المفاهيم البيئية في المجتمع على اختلاف فئاته.

والمراد من إنشاء هذا الصندوق هو المساهمة في جميع أوجه التنمية المستدامة المرتبطة بالبيئة، والعمل على إيجاد أفضل السبل لتنميتها والمحافظة عليها والمساهمة في مكافحة التلوث حفاظاً على البيئة الكويتية لتكون سليمة وصحية للأجيال القادمة.. وقد خصصت الأمانة العامة أصولاً وقفية قيمتها مليون دينار كويتي للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت أهداف الصندوق على النحو التالي:

- * المساهمة في مشاريع المحافظة على البيئة وتخضيرها وتنميتها.
- * المشاركة في تدريب الكوادر الوطنية العاملة في مجالات البيئة.
- * المساهمة في مشاريع إعادة تأهيل البيئة.
- * المساهمة في تنفيذ المشاريع المرتبطة بمكافحة تلوث البيئة.
- * نشر الوعي البيئي بين أفراد المجتمع.
- * إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين لذلك.

7- الصندوق الوقفي للتنمية الصحية :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/12) تلبية لحاجة ماسة ومهمة في دولة الكويت وهي دعم الجهود والمؤسسات التي تعمل على رعاية الصحة العامة ومعالجة الأمراض، حيث أن الصحة تعتبر حجر الزاوية في العملية التنموية لأي مجتمع، بل إن وفرة ومستوى الخدمات الصحية تعتبر معياراً حضارياً لتقدم الأمم، وبالرغم من توافر الخدمات الصحية في الكويت وتقدمها فإن استمرارية الحفاظ على المستوى النوعي للخدمات الصحية يتطلب امكانيات مادية مكلفة لمواكبة أحدث التجهيزات الطبية

واستقطاب وتدريب الكوادر الوطنية لاستيعاب التقنية الحديثة وتنمية المهارات المهنية، دون إغفال لأهمية الصحة الوقائية وتشجيع أنماط المعيشة الصحية وتلبية الحاجات الصحية الخاصة بكل شرائح المجتمع.

ومن هنا يأتي دور الصندوق في دعم تمويل الارتقاء بمستوى الخدمات الطبية ودعم مؤسساتها والبحوث المتعلقة بها ضمن قنوات اتصال ومشاركة شعبية من أجل الصحة.. ولذلك فقد خصصت الأمانة العامة أصولاً وقيمة قيمتها خمسة ملايين دينار كويتي للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت **أهداف الصندوق** على النحو التالي:

- * نشر مفاهيم التنمية الصحية والوعي الصحي بين المواطنين.
- * دعم الجهات القائمة على توفير الخدمات الصحية والارتقاء بمستواها.
- * دعم الجهود التي تستهدف المحافظة على الصحة العامة ووسائل الوقاية وأساليب العلاج.
- * المساعدة على الاستعانة بالخبرات الطبية الأجنبية المتميزة.
- * المساهمة في الأنشطة التي تستهدف تدريب الكوادر الوطنية العاملة في المجال الصحي.
- * إحياء سنة الوقف العيني والتبرع النقدي ودعوة المحسنين لذلك.

8- **الصندوق الوقفي لرعاية المساجد :**

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/21) وذلك مساهمة في تنشيط الاهتمام بإحياء دور المسجد، وتشجيع الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تمارس من خلاله، وتقديم أوجه الرعاية المناسبة للعاملين في المساجد.. وقد خصصت الأمانة العامة أصولاً وقيمة قيمتها عشرة ملايين دينار كويتي للصرف من ريعها على أنشطة الصندوق المختلفة.

هذا، وقد تحددت **أهداف الصندوق** على النحو التالي:

- * دعم الجهود التي تستهدف إنشاء المساجد والمصليات وتطوير مرافقها وأنشطتها.
- * الإسهام في توفير أنشطة رعاية العاملين بالمساجد، ودعم برامج التنمية المهنية الخاصة بهم.

- * التنسيق مع قطاع المساجد بوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية في شأن التعاون مع الجهات الرسمية والشعبية فيما يخص رعاية المساجد وتعزيز أنشطتها.
- * إحياء سنة الوقف من خلال العمل على تنمية الأوقاف المخصصة للمساجد وأنشطتها والعاملين فيها.

9- الصندوق الوقفي للأمانة العامة للأوقاف :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (95/25) والذي يهدف إلى توفير الدعم المعنوي لمشروع النهوض بالوقف الكويتي وتعزيز دور الأمانة العامة للأوقاف في تحقيق رسالتها، كما يهدف إلى توفير الدعم المادي والشعبي لأجهزة الأمانة العامة للأوقاف بما فيها الصناديق الوقفية وذلك لمواجهة احتياجات العمل في الأوجه التي تعجز الميزانية الحكومية المخصصة للأمانة عن تدبير الاعتمادات المالية لها، وللانفاق منها في الأوجه التي لا يتيسر تمويلها من الميزانية لوجود قيود مالية أو لائحية تحول دون الصرف.

هذا، وقد تحددت أهداف الصندوق على النحو التالي:

- * إبراز جدوى المشاركة الأهلية تمويلاً وإدارةً في الجهود التنموية.
- * إقامة المنتديات العلمية التي تناقش موضوع الوقف وأصوله الشرعية ومزاياه كوسيلة إسلامية لتلبية الاحتياجات التنموية.
- * إصدار المطبوعات التي توضح دور الوقف في تنمية المجتمع.
- * الإعلام عن دور جهاز الأمانة العامة ورسالته وبرامجه عمله لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- * العمل على زيادة فاعلية وكفاءة جهاز الوقف بتزويده بأحدث الوسائل التكنولوجية، والاهتمام ببرامج ووسائل التدريب وصقل وتنمية مهارات العاملين.
- * متابعة التطورات الخارجية في نظم إدارة واستثمار الأموال الموقوفة ووسائل تنميتها والمحافظة عليها.
- * الدعوة إلى الوقف على أغراض الصندوق، وإبراز آثار دعم وتعزيز جهاز الأمانة العامة مادياً ومعنوياً في النهوض بالدور التنموي للوقف في المجتمع.
- * مد جسور التعاون مع القائمين على الأبحاث والمبرات الخيرية لتعزيز دور الأموال الخيرية في تنمية المجتمع.

هذا وتشمل أوجه الإنفاق التي يمولها الصندوق المجالات التالية:

- * الدعوة لوقف والحملات الإعلامية التي تستهدف إحياء سنة الوقف وتفعيل دوره التنموي في المجتمع.

- * التدريب وتنمية القوى العالمية.
- * الحوافز المالية والعينية المناسبة لجذب العناصر البشرية التي تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والحد من تسربها لمؤسسات منافسة تمنح حوافز أعلى.
- * البحوث والاستشارات والمؤتمرات والندوات.
- * المباني والتجهيزات والمعدات والقيام بأعمال الصيانة اللازمة لكل منها.
- * تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في بناء وتطوير نظم المعلومات التي تتطلبها حاجة العمل بالأمانة.
- * دعم الميزانيات التشغيلية لأجهزة الأمانة والصناديق والمشاريع الوقفية.
- * أية مصروفات أخرى ضرورية لتطوير مسيرة أجهزة الوقف.

10 - صندوق الكويت الوقفي للتعاون الإسلامي :

أنشئ هذا الصندوق بالقرار الوزاري رقم (96/2) والذي يسعى إلى مد جسور التواصل والتعاون مع العالم الإسلامي والمنظمات والهيئات الإقليمية والإسلامية والدولية وذلك بالتنسيق والتكامل مع الأجهزة الرسمية والشعبية العاملة في الميادين الخيرية والتطوعية.

هذا، وقد تحددت **أهداف الصندوق** على النحو التالي:

- * دعم العمل الخيري الشعبي الكويتي الخارجي.
- * التنسيق في مجال العمل الخيري الخارجي بين الجهات الرسمية والهيئات الشعبية الكويتية.
- * بناء قاعدة للمعلومات عن التعاون الخيري الخارجي.
- * التنسيق بين الأنشطة الكويتية في مجالات عمل الصندوق وأنشطة الأجهزة المماثلة في الدول الإسلامية.
- * إيجاد صيغ للتعاون مع المنظمات الإسلامية والهيئات العاملة في الحقل الإسلامي.
- * تقديم يد العون للدول والجاليات والمنظمات والهيئات الإسلامية أو التي تخدم العمل الإسلامي وفقاً للقواعد والضوابط التي يعدها الصندوق.
- * العمل على تنمية الأوقاف المخصصة للعمل الخيري الخارجي.

11 - لصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية :

أنشئ الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية بالقرار الوزاري رقم (96/5) كصندوق مركزي يشرف على حركة التنمية المجتمعية الوقفية في الكويت ويرسم سياساتها وتنفذ منها صناديق وقفية للمحافظات الخمس بحيث يتم إنشاء صندوق وقفي للتنمية المجتمعية بكل محافظة يدعم التنمية المجتمعية المحلية بالمحافظة في إطار السياسات التي يضعها الصندوق الوطني، كما أن هناك لجان للتنمية المجتمعية في كل من المناطق السكنية، وتشكل هذه اللجان القاعدة العريضة لحركة التنمية المجتمعية بالبلاد التي يقودها الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية . .

وتتلخص فكرة للتنمية المجتمعية في أنها إطار تتفاعل فيه الامكانيات المتاحة في منطقة سكنية معينة من أجل تنميتها والقيام بالمشروعات التي تغطي مختلف احتياجات سكانها وتنهض بمستوى الخدمات التي تؤدي فيها، وذلك كله بالاعتماد بصفة رئيسية على صيغة الوقف في إدارة العملية الانمائية وتمويلها، على أن تغطي حركة التنمية المجتمعية أرجاء البلاد ولا تحرم أي منطقة من مساهمة أبنائها في دفع عجلة التنمية فيها بالتعاون والتنسيق مع المؤسسات الرسمية والأهلية العاملة في المنطقة .

ويتميز هذا الصندوق عن غيره من الصناديق جميعا أنه يهتم بالمعيار الجغرافي لعملية التنمية .. أما الصناديق الأخرى فكل منها تخصص نوعي في أحد المجالات التنموية .. ولذلك فإن الصندوق الوقفي للوطني للتنمية المجمعية- بشبكة الصناديق واللجان التابعة له في المحافظات والأحياء السكنية- يشكل إطاراً مناسباً لعمل مختلف الصناديق النوعية عند تعاملها مع مناطق سكنية بعينها.

هذا، وقد تحددت الأهداف العامة للصندوق على النحو التالي:

- * معالجة قضايا التنمية المجتمعية(المحلية) من المنطلقات الشرعية للوقف، وتقديم نماذج تطبيقية للمنهج الإسلامي في الحياة المعاصرة، مع الترسخ الإيجابي للقيم الأخلاقية في السلوك الفردي لأبناء الوطن.
- * تعزيز روح الولاء الوطني في ضمير المواطن من خلال تفعيل دور المشاركة الأهلية في تنمية المجتمعات المحلية، وتوفير كافة مقومات النجاح لتلك المشاركة.
- * إيجاد مظلة عمل فاعلة داخل كل منطقة سكنية تدعم كافة الجهود التنموية فيها، وتسعى للتنسيق فيما بينها بما يرفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة داخل المنطقة السكنية لخدمة أغراض التنمية فيها.

كما أن **لصندوق التنمية المجتمعية أهدافاً خاصة** تتمثل فيما يلي :

- * تعزيز روح التعاون والتواصل والترابط بين أبناء المنطقة السكنية بمختلف فئاتهم.
- * إشاعة جو من التنافس الشريف والتسابق المرغوب بين أهالي مختلف المناطق السكنية في مجال تنمية مجتمعاتهم المحلية.
- * إتاحة المجال للكشف الصادق عن الحاجات الفعلية لمختلف المناطق السكنية بعرفة أبنائها.
- * إيجاد ميادين عمل تستوعب كافة الطاقات البشرية في المنطقة السكنية على اختلاف مشاربها وقدراتها .

هذا ، وتتنوع **مجالات عمل التنمية المجتمعية** لتشمل شبكة واسعة من الأنشطة والخدمات .. منها :

- * المساجد والخدمات الدينية في المنطقة.
- * المدارس والخدمات التعليمية.
- * الخدمات الصحية.
- * الحركة الكشفية داخل المنطقة السكنية.
- * الأنشطة الثقافية والعلمية والاجتماعية والترفيهية.

- * ساحات الملاعب، وأماكن مزاولة الهوايات.
- * نظام التكافل الاجتماعي بين أبناء المنطقة.
- * الخدمات البيئية (كالنظافة والتشجير والتجميل والحدائق العامة).
- * أنشطة المحافظة على المال العام والمرافق العامة داخل المنطقة.
- * مراكز الشباب، ومحاضن الأطفال، ومراكز رعاية الأسرة والأمومة والطفولة.
- * خدمات التأهيل الإنتاجي، ورعاية صغار المنتجين في المنطقة.
- * خدمات الدفاع المدني.

ثانياً: المشاريع الوقفية :

بهدف التوسع في تطوير الأوضاع المؤسسية للعمل – والسعي إلى إيجاد أطر عمل جديدة تستوعب التوجهات الاستراتيجية نحو تفعيل دور الوقف في تنمية المجتمع – قامت الأمانة بإنشاء **مشاريع ذات كيان عملي وتنظيمي مستقل**.. وبغض النظر عن الشكل القانوني لهذه المشروعات، فالهدف من إنشائها هو توفير خدمات أو القيام بأنشطة تنموية.. حيث يمكن أن يكون **المشروع عبارة عن مرفق عام، أو نظام لخدمات أو أنشطة عامة، أو خدمة لفئة خاصة في المجتمع** (أنظر: ملامح البناء المؤسسي للمشاريع الوقفية ص 38) .

ومن الملاحظ أن المشاريع الوقفية – بنوعها وحجمها والإمكانات المرصودة لها وبنيتها التحتية – لا يمكن أن تُستوعب في الأشكال القانونية المعهودة في قطاعات النشاط الحكومي (إدارة، لجنة، مركز .. الخ) .. وفي الوقت ذاته لا يمكن أن تتخذ هذه المشروعات شكل جمعية النفع العام.. فالجهات المساهمة فيه مزيج بين جهات رسمية وغير رسمية.. وهي بالتأكيد ليست مشروعات تجارية حتى تتخذ الأشكال القانونية للشركات.. وبالتالي فإن **الشكل المناسب لأي من هذه المشروعات أن يكون وفقاً له هيكل مؤسسي** .. تبين حجة تأسيسه الدواعي والأهداف والإطار العام ونظام الإدارة والتمويل.. وترتبط بمحتويات وأحكام هذه الحجة التأسيسية مختلف الأوقاف التي ستعقد لصالح المشروع فيما بعد.. وهذا مجال واسع للاجتهاد الشرعي والإبداع القانوني في مجال العمل الوقفي.

وفي التجربة الكويتية تشهد الحركة الوقفية المعاصرة تأسيس مشاريع وقفية في مجالات مختلفة .. نعرض بعضاً منها على سبيل الاسترشاد:

- * مشروع وقف الكويت للدراسات الإسلامية التنموية (وقف نهوض)، وهو وقف يهدف إلى الإسهام في ترشيد حركة نمو المجتمع وتطويره في إطار إسلامي معاصر، وذلك من خلال دعم كافة ألوان النشاط العلمي المحققة لهذا الغرض.
- * مشروع قاعدة البيانات الفقهية.
- * مشروع رعاية الحرفيين (صغار المنتجين والتجار).
- * مشروع الطباع الكويتي.
- * مشروع مركز الكويت لدراسات الأمن والسلامة (أمن الأفراد والجماعات في مختلف مواقع العمل ومجالات الحياة الخاصة والعامة).
- * مشروع رعاية العمل التطوعي – وقف الوقت.
- * مشروع مركز المعلومات الأسرية.
- * مشروع الخط الاجتماعي الساخن (يهدف إلى المساعدة في حل الخلافات العائلية).

- * مشروع بيت السعادة (مشروع يهدف إلى حماية الأسر حديثة النشأة من الوقوع في المشاكل).
- * مشروع رعاية اليتيم.
- * مشروع طالب العلم (لرعاية الطلبة المحتاجين).
- * مشروع رعاية الطالب المتفوق.
- * مشروع الكرتون الإسلامي.
- * مشروع رعاية طلبة البعوث (الوافدين إلى الكويت للدراسة).
- * مشروع شجرة لكل طالب.
- * مشروع تنمية المعلم.
- * مشروع المدينة الكشفية.
- * مشروع السندباد الثقافي (مركز ثقافي للأطفال).
- * مشروع المركز الثقافي (مركز ثقافي متكامل للمؤتمرات والأنشطة الثقافية المختلفة).
- * مشروع المعلومات للجميع (مشروع ربط المكتبات المدرسية والمكتبات العامة بشبكة إلكترونية).
- * مشروع الإبداع الإعلامي (مشروع مسابقات إعلامية بالتعاون مع وكالة الأنباء الكويتية- كونا).
- * مشروع حلقات تحفيظ القرآن الكريم.
- * مشروع مراكز القرآن الكريم النسائية.
- * مشروع مسابقة الكويت الكبرى لحفظ القرآن الكريم وتجويده.
- * مشروع إحياء المساجد التراثية القديمة.
- * مشروع الدعوة إلى الإسلام من خلال شبكة الإنترنت - إسلام نت.
- * مشروع لأنني أحبك (مشروع توجيهي نحو آداب السلوك في التعامل).
- * مشروع الداعية الإنسان (مشروع إعداد الدعاة).
- * مشروع رعاية الإمام .
- * مشروع إسكان أئمة المساجد.
- * مشروع بنك المعلومات الإسلامية.
- * مشروع تخضير ساحات المساجد.
- * مشروع تخضير موقع مقبرة الصالحية (تخضير موقع المقبرة القديمة الواقعة في الوسط التجاري للعاصمة بعد انقضاء الفترة الشرعية اللازمة لتغيير استخدامات الموقع) .
- * مشروع مكتبة الأوقاف.
- * مشروع العطاء الوقفي (مشروع التأريخ للحركة الوقفية في دولة الكويت).
- * مشروع نظام إدارة الأوقاف الإلكتروني - أوس.
- * مشروع مركز الكويت للتوحد (لرعاية الأطفال المصابين بمرض التوحد Autism).
- * مشروع مركز تأهيل المعاقين .

هذا ، ويمكن أن نوجز الملامح عامة للبناء المؤسسي للمشاريع الوقفية كما هو مبين على النحو التالي:

- * يتم تبني فكرة المشروع من قبل مؤسسات القطاع الوقفي وغيره من المؤسسات ذات العلاقة بمجال عمل المشروع، حتى يلقي التأييد المجتمعي، ويكون معبراً عن حاجة حقيقية للمجتمع.
- * يجب أن تتوافق فكرة المشروع مع الغايات الاستراتيجية للقطاع الوقفي، وعلى وجه الخصوص:

◊ **تعزيز عملية إحياء سنة الوقف** من خلال الدعوة إلى الإيقاف على المشروع والتبرع له.

◊ **تأكيد وظيفة الوقف في خدمة تنمية المجتمع**، والاهتمام بالشرائح التي تخدمها هذه المشروعات.

◊ **تفعيل المشاركة الشعبية في العمل المجتمعي والتنموي** عن طريق التطوع بالأموال الموقوفة على المشروع والجهود التطوعية التي يقدمها الأفراد والمتخصصون لصالحه.

◊ **إضافة لبنة جديدة إلى بنیان القطاع الخيري والتطوعي** تسهم في اكتماله كقطاع ثالث في البنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص.

◊ **تعزيز مبدأ تنسيق الجهود الرسمية والتطوعية** في خدمة أهداف تنمية المجتمع ومواجهة مشكلاته.

* **أن تتبلور أهداف المشروع بوضوح**، وتكون مناسبة للتصدي للمشكلة التي يعالجها أو الحاجة التي يلبيها، كما يجب أن يحقق المشروع أهدافاً تعبر عن حاجة حقيقية للمجتمع وإضافة جديدة للعمل التطوعي، وليس تكراراً أو مزاحمة للمؤسسات العاملة في نفس المجالات.

* **أن يلتزم المشروع بسياسات محددة** في مقدمتها العمل على تنمية الموارد الوقفية المخصصة للمشروع، ورفع نسبة مساهمتها في تمويل برامج الشباب وفي تنميتها وتطويرها، ومنع الازدواج في البرامج التي يمكن أن تتبناها مختلف الأطراف المشاركة في المشروع كل على حدة، والتأكيد على امتزاج المسؤولية الرسمية والأهلية في الخدمة العامة.. إضافة إلى السياسات الموضوعية التي تناسب مجال عمل المشروع والظروف المحيطة به.

* **أن يوضع تصور عام لمكونات المشروع** – وهي برامجه التنفيذية – بحيث يتميز كل منها بحدود نسبية تسهل التخطيط للمشروع وتمويله وتنفيذ على مراحل.

* **أن يتم رسم خريطة واضحة للأطراف المشاركة في المشروع**.. وهي تتكون من الفئات التالية:

- ◊ الواقفون على المشروع والمتبرعون له.
- ◊ الجهات المنفذة لبرامج المشروع، وقد تتنوع بين جهات رسمية مختصة أو جهات أهلية ذات اهتمام بأهداف المشروع ومجالات عمله.
- ◊ الجهات المساندة للمشروع، وهي تلك الجهات الرسمية والأهلية التي يمكن أن تقدم للمشروع مختلف أنواع الدعم المادي والمعنوي.
- ◊ الجهات المتعاملة مع المشروع، وهي جهات معاملاتها مع المشروع هادفة إلى الربح.. وتتنوع هذه الجهات بين الموردين للمشروع، أو عملاؤه المشترين لمنتجاته أو خدماته، أو بعض الجهات التي تقدم خدمات التمويل للمشروع.

* **أن تتسم إدارة المشروع بالفاعلية والبساطة** بحيث تتكون من :

- ◊ **لجنة إشراف على إدارة المشروع** والتي تمثل فيها الجهات الرئيسية المشاركة في تأسيس المشروع وتنفيذه.
- ◊ **جهاز المشروع**، والذي يرأسه مدير.. ويجب أن يتصف بالسمات الرئيسية التالية:

• وجود جهاز استشاري للمشروع في مختلف الجوانب الفنية والقانونية والاقتصادية والهندسية.. ويفضل أن تتم الاستعانة بمستشارين غير متفرغين.. سيما إذا كان من بينهم متطوعون بتقديم الاستشارات.

• أن يتوافر لدى إدارة المشروع جهاز متفرغ بالحد الأدنى الذي يمكن من تشغيله والإشراف عليه.

• تقليص حجم الجهاز المتفرغ على ميزانية المشروع وذلك بأن يتم الاتفاق بين الجهات المشاركة فيه (رسمية وشعبية) على أن تتولى كل منها تكليف بعض العاملين لديها لتولي مهمة تنفيذ الأنشطة التي تشارك بها في برامج المشروع.. على أن يكونوا هؤلاء تحت إشراف إدارة المشروع طوال مدة التكليف.

* يكون للمشروع **ذمة مالية مستقلة، وتتكون إيراداته من الموارد التالي:**

◊ الاعتمادات المخصصة لبرامج المشروع في ميزانيات الجهات الرسمية المشاركة فيه.

◊ ريع الأموال التي توقف عليه.

◊ الهبات والتبرعات التي يقدمها مختلف الجهات والأفراد.

* يجب أن تشمل خطة التأسيس **الترويج للمشروع وتسويقه اجتماعياً**.. وهذا الأمر يشمل عدداً من الأعمال الرئيسية.. أهمها:

◊ تسويق المشروع على جهات التمويل، وخصوصاً الجهات التي ستشارك في تكوين رأسمال المحفظة المالية للمشروع.

◊ تسويق المشروع بين فئات المجتمع المعنية بخدماته.

◊ تسويق المشروع على الأفراد والمؤسسات الرسمية والأهلية التي يمكن أن تتبرع مالياً أو عينياً للمشروع، أو تقدم له أي لون من ألوان الدعم المادي أو المعنوي.

◊ تصميم حملة تسويقية إعلامية عن المشروع تراعى في موادها وبرامجها تباين الاهتمامات بين فئات الرأي العام المتلقي لهذه المواد والبرامج.

المحور الرابع

تجربة استثمار أموال الوقف

يعتبر قطاع الاستثمار أحد الركائز الهامة التي تساهم في تحقيق رسالة الأمانة العامة باعتباره **الرافد المالي لدعم الأنشطة الوقفية** من خلال استثمار الأموال الموقوفة، وتنمية مواردها.. ومن ناحية أخرى، إذا كان من المتوقع أن تتسع أدوار المؤسسات الوقفية في إطار تنشيط الدور الحضاري والتنموي للوقف.. فإنه من الطبيعي أن نتوقع نمواً

كبيراً في رأسمال الأصول الوقفية نتيجة الإقبال على إيقاف المزيد من الأموال لخدمة الأغراض والمشروعات المختلفة.

وإذا ما نظرنا إلى مجال الاستثمار الوفي سنجد أنه – من الناحية المؤسسية- **يوفر الأساس لاستمرارية القطاع الوقفي من خلال الحفاظ على رؤوس الأموال الوقفية وتنميتها**.. كما أنه يوفر الأساس لاستمرار القطاع في أداء رسالته الخيرية والتنموية عن طريق توفير ريع مناسب لإنفاقه على هذه الأغراض.

ونتناول في هذا المحور من الورقة التي بين أيدينا عرض نبذة عن تطور تاريخ الاستثمار الوقفي في دولة الكويت، وانطلاقاته الجديدة عقب إنشاء الأمانة العامة للأوقاف من خلال عرض **الموضوعات الرئيسية التالية:**

أولاً: الاستثمار الوقفي فيما قبل مرحلة الأمانة العامة للأوقاف.

ثانياً: استراتيجية الاستثمار في الأمانة العامة للأوقاف.

ثالثاً: مؤشرات الأداء المالي للأمانة العامة للأوقاف.

رابعاً: البعد الدولي في مجال الاستثمار الوقفي.

أولاً: الاستثمار الوقفي فيما قبل مرحلة الأمانة العامة للأوقاف :

لا ريب أن إمكانيات شعب الكويت قديماً – قبل ظهور النفط - كانت محدودة .. وفي ذلك الوقت انحصرت مساهمات أهل الخير في الوقف بحسب طاقتهم وسعة ذات أيديهم مما كانوا يمتلكونه من بيوت قديمة وأموال قليلة يوقفونها لأعمال الخير.. فمن هذه الأوقاف ما كان لا يزيد مقدار أمواله عن حوطة صغيرة (موقع محاصر بسور يخصص لاستخدامات مختلفة) أو دكاكين قديمة لا تقدر قيمتها حين ذاك بما لا يزيد عن مائة دينار كويتي.. وكان ريع هذه العقارات قليلاً ولا يكاد يكفي بعض حاجيات المساجد من تعمیر وترميم، أو حتى ما يكفي لتعيين إمام وكفايته.

وبعد ظهور النفط وظهور الحاجة إلى أراضي المباني القديمة ارتفعت قيمة عقارات وأراضي الأوقاف بشكل ملحوظ.. ومثال ذلك نجد أن قيمة حوطة عائدة لحد الأوقاف في جزيرة فيلكا (إحدى الجزر الكويتية) ما كانت تزيد قيمتها حين وقفها على ألف دينار كويتي، استملكها الدولة فيما بعد للصالح العام بأكثر من مليون دينار كويتي.

مما سبق يتضح أن مصادر أموال الوقف كانت تنحصر فيما تركه الواقفون الأوائل من بيوت وبنيات ودكاكين ظلت تنمو من مرحلة إلى مرحلة حسب التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة حتى أصبحت ممتلكات الوقف ممثلة في المجتمعات التجارية والبنائيات السكنية الاستثمارية والبيوت والدكاكين والأراضي الفضاء.

والحقيقة أن واقع القطاع الوقفي – قبل إنشاء الأمانة العامة للأوقاف عام 1993م- يشير إلى أن إدارة الاستثمار الوقفي كانت ولا تزال تلتزم – بصفة عامة - **الخط التقليدي** من حيث المجالات، وصيغ الاستثمار وأدواته ، وأساليب إدارة الاستثمارات ، وطرق الكشف عن فرص الاستثمار .. في حين أن طبيعة العصر – إضافة إلى

التوسع المرتقب في حجم رؤوس الأموال الوقفية- يفرضان الانتقال إلى أساليب حديثة للاستثمار تحفظ الإطار الشرعي، وتتجاوب مع حركة سوق الاستثمار واتجاهات تطوره.

فإذا ما نظرنا إلى أوضاع الملكية العقارية للأوقاف - آنذاك- نجد أنها تعبر عن **محدودية الأساليب الاقتصادية التي نحت إليها إدارة الاستثمار الوقفي لاستغلال مواردها**.. وقد كان تزايد عمليات الاستبدال في أعيان الوقف من العوامل الرئيسية التي ساعدت على نمو قيمتها الرأسمالية وانتشارها على مختلف أنحاء الكويت الحديثة.. حيث كان معظم الموقوفات القديمة في الأماكن الحيوية التقليدية (الكويت القديمة) التي أصبحت العاصمة الإدارية والاقتصادية للدولة.

نخلص مما سبق إلى أن التوجه الاستثماري للإدارة الوقفية كان مهتماً في السابق بالعقارات نظراً لسرعة تنامي الطلب المحلي عليها حينذاك، ولقلة مخاطر الاستثمار العقاري بالمقارنة مع مجالات الاستثمار الأخرى. وقد **استمر التركيز على الاستثمار العقاري لفترة طويلة**.. حتى أن استثمار موفر ريع الوقف لم يكن شائعاً إلا في جوانب محدودة للغاية.. تركزت بشكل رئيسي في توظيف هذا الفائض -في حالة عدم الحاجة إليه- في عمارة وصيانة الوقف وفي شراء عقارات تضم إلى الموقوفات ويصبح حكمها حكم الموقوفات السابقة.

ومع مرور الزمن **اتسعت دائرة صيغ استثمار الموارد الوقفية، وشهدت عدداً من الظواهر الإيجابية التي يجب تسجيلها**.. فإلى جانب عمليات استثمار فائض الربيع في شراء عقارات مبنية لغرض التأجير -أو أراضي فضاء لغرض إنشاء مبان عليها- فإن حركة استثمار أموال الأوقاف قد امتدت لتشمل مشاريع ومجالات ووسائل أخرى لإنماء عائد الوقف.. ومن أبرزها:

* تنفيذ مشاريع عقارية كبيرة ساهمت في النهضة العمرانية التي شهدتها البلاد منذ الستينات.. مثل: مجمع الأوقاف وهو مركز تجاري وسكني ضخم في حي الأعمال المركزي بمدينة الكويت، والعديد من المباني السكنية والتجارية في شارع فهد السالم مركز الحركة التجارية.

* المساهمة في تأسيس عدد من المصارف الإسلامية البارزة.. وفي مقدمتها: بنك فيصل الإسلامي، وبيت التمويل الكويتي.

* إيداع الأموال في شكل ودائع استثمارية في البنوك المحلية.

* الاستثمار في أسهم بعض الشركات التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية سواء داخل البلاد أم خارجها.

وبصفة عامة يمكننا إيجاز **مواطن الضعف التقليدية في الاستثمار الوقفي في السابق** في الأمور الرئيسية التالية:

1. القصور في التخطيط الاستراتيجي للاستثمار الوقفي.
2. عدم توافق المناخ التشريعي والاقتصادي مع بعض متطلبات تطوير الاستثمار الوقفي.
3. ندرة القنوات والصيغ التقليدية للاستثمار الوقفي.
4. ضعف نظم إدارة الاستثمار الوقفي.
5. ندرة التنسيق بين مؤسسات الاستثمار الوقفي وغيرها من المؤسسات العاملة في سوق الاستثمار.
6. الضعف في أساليب تقييم الأصول الوقفية.

وجدير بالذكر أن **انخفاض أداء استثمار الوارد الوقفية في السابق** قد تسبب في انخفاض مستويات الربح.. وبالتالي تقلص إمكانية القطاع الوقفي على أداء أدوار أوسع في خدمة المجتمع وتنميته.. حيث اقتصر خدمات القطاع الوقفي - آنذاك- على المساهمة في رعاية قطاع الخدمات الدينية، وتوزيع جزء من الربح لمعالجة حالات فردية دون المشاركة الفاعلة في مواجهة مشكلات التنمية الاجتماعية وتلبية متطلباتها.. وقد كان ذلك أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت المسؤولين للتفكير في إعادة تنظيم القطاع الوقفي ومنحة انطلاقة جديدة نحو العنصرنة من خلال إنشاء الأمانة العامة للأوقاف في عام 1993م.

ثانياً: استراتيجية الاستثمار في الأمانة العامة للأوقاف :

بعد إنشاء الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت عام 1993م بدأ العمل في إيجاد نهج جديد لكافة قطاعات العمل الوقفي - ومن بينها القطاع الاستثماري - في ضوء استراتيجية الأمانة ككل.. ويقضي هذا النهج أن يتعامل جهاز الاستثمار بالأمانة مع الأموال الوقفية من المنظور الاحترافي الشرعي البحت.. تاركاً الموازنة بين ذلك وبين المعايير التنموية للدائرة العليا في الأمانة العامة للأوقاف.. وهو ما يؤدي إلى تكوين رصيد مناسب من الخبرة الاحترافية والشرعية في استثمار المال وإدارته، مع ضمان مراعاة المعايير الأخرى وفي مقدمتها المعايير التنموية والاجتماعية.

وفي إطار هذا المفهوم حددت الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت المكونات الأساسية لاستراتيجيتها في مجال الاستثمار في المحاور الرئيسية التالية:

- أ) الإطار الاستراتيجي للاستثمار الوقفي.
- ب) الغاية الاستراتيجية للاستثمار الوقفي.
- ج) أهداف الاستثمار الوقفي.
- د) سياسات الاستثمار الوقفي.
- هـ) ضوابط الاستثمار الوقفي.

أ) الإطار الاستراتيجي للاستثمار الوقفي:

هذا هو الإطار الثقافي الذي يحكم عملية إعداد استراتيجية استثمار الأموال الوقفية.. وفي الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت يتكون الإطار الاستراتيجي للاستثمار الوقفي من ثلاثة محاور أساسية.. هي:

1- الإطار الشرعي للاستثمار الوقفي.

2- المسؤولية نحو مداومة تطوير استثمار الموارد وتنمية الأصول الوقفية.

3- ضرورة تحقيق التوازن بين المعايير المالية والتنموية في استثمار الأصول الوقفية.

(ب) الإطار الشرعي للاستثمار الوقفي :

قبل كل شيء، العمل الوقفي هو صيغة شرعية للعمل الخيري التنموي.. ولذلك لا بد وأن تكون الأسس الشرعية أحد المنطلقات الرئيسية التي يتحدد من خلالها الإطار الاستراتيجي للاستثمار الوقفي. وهي ذاتها المنطلقات الشرعية التي تحكم كيان المؤسسات الوقفية وأسلوب إدارتها.. وهنا يجب التفرقة بين الضوابط الشرعية للعمل الاستثماري الوقفي (التي سنأتي على ذكرها لاحقاً)، وبين الإطار الشرعي الذي يحكم العمل الوقفي في ذلك المجال الاستثماري.. فمن أهم المنطلقات الشرعية لاستثمار الأموال الوقفية أن العمل الوقفي من العبادات، وأن المال الموقوف أمانة لدى القائمين عليه، وأن الحرص على نشر الصيغة الوقفية في العمل العام والخيري هو في حد ذاته حرص على تأكيد الصفة الإسلامية للكيان المؤسسي للمجتمع.

(ج) المسؤولية نحو مداومة تطوير استثمار الموارد وتنمية الأصول الوقفية :

توجب تغيرات الأوضاع الاقتصادية من جهة، والمسئولية نحو الحفاظ على الأمانة التي يودعها الواقف تحت إدارة الأمانة العامة الأوقاف (بصفتها الناظر على الأوقاف) من جهة أخرى، أن يكون هناك حرص نحو تنمية الأصول الوقفية وتطوير استثمارها وفق الضوابط والأسس الشرعية واتباع أحدث معايير ونظم استثمار الأموال وإدارتها.. الأمر الذي يحقق معدلات أكبر من الربح، ويمكن من التوسع في الخدمات التي تقدمها المؤسسات والمشروعات الوقفية ويساعد على تنميتها وتطويرها.. فهناك أنشطة عائدها

الاستثماري مناسب – كإنتاج المصنفات الفنية التي تشجع على العنف على سبيل المثال – ولكن هذا الإنتاج مضر ومفسد ويجب الابتعاد عنه شرعاً.. وكذلك، قد يصاحب بعض الصناعات أضرار بالغة للبيئة، وهذه أمور يلزم تجنبها ودرء خطرهما استناداً إلى القاعدة الفقهية في دفع الضرر.. إن في هذه القاعدة الشرعية ما يساعد على تحديد مجالات الاستثمار استناداً إلى مبادئ أصول الفقه.

1- ضرورة تحقيق التوازن بين المعايير المالية والتنموية في استثمار الأصول الوقفية :

يتطلب تطوير الاستثمار الوفي أن تراعي الأمانة العامة للأوقاف – في سعيها وراء تحقيق العائد المناسب - متطلبات تحقيق التوازن بين المعايير المالية والتنموية في عملية اتخاذ القرارات في شأن السياسات الاستثمارية والمشروعات الكبرى.. فمن القيم الشرعية الرئيسية التي تحكم العمل الوفي أنه لا يمكن ألا يوظف إلا لمصلحة الفرد والمجتمع.. فالقاعدة الشرعية تقضي بأنه لا ضرر ولا ضرار.. وفي مجال الاستثمار تنظم هذه القاعدة معيار استبعاد المشاريع التي تؤدي إلى حدوث أضرار بالأفراد أو البيئة.. وبالتالي لا يجوز أن يتجه العمل الاستثماري إلى ما يضر المجتمع سواء أكان ذلك عمل يحرمه الشرع، أو سلوك استثماري يضر بالاقتصاد ويزيد من مشكلاته.. كما أنه من الأحرى أن يوظف الاستثمار الوفي أيضاً فيما يسهم في خدمة التنمية الاقتصادية وفي معالجة مشكلاتها.. فلا يجوز للمؤسسة الوقفية أن تتجاهل تفضيل مشروعات استثمارية عن أخرى.. إذا كانت تحقق منافع أساسية للمجتمع.. كمحاربة البطالة، أو الإسهام في تطوير النظام التربوي، أو مواجهة أزمة الإسكان، وتوفير الحاجيات الأساسية للطبقات الفقيرة في المجتمع.. وما شابه ذلك.

ب) الغاية الاستراتيجية للاستثمار الوفي :

حددت الأمانة العامة للأوقاف الغاية الاستراتيجية للاستثمار الوفي في دولة الكويت في النص التالي:

**المحافظة على الأصول الوقفية ، وتنمية رؤوس أموالها ،
وتعظيم القدرة على إدرار الربح وفق الأسس الشرعية
للاستثمار**

ج) أهداف الاستثمار الوفي:

عادة ما تتحقق الأهداف المنشودة في مجال الاستثمار الوفي عند مستوى معين من الإنجازات على صعد عدة تم تحديدها مسبقاً.. وهي تتضافر وتتكامل للإسهام في تحقيق الغايات الإستراتيجية للاستثمار الوفي.. وتصنف الأهداف عادة إلى **أهداف عامة وأخرى تفصيلية وأهداف قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وطويل الأجل.**

وقد استلزم العمل في تحديد الأهداف **حصر الموارد والإمكانيات المتاحة للاستثمار لدى الأمانة..** سواء كانت بشرية أو مادية أو فنية.. ويرجع السبب في ذلك إلى ضرورة مراعاة أن تكون الأهداف واقعية بحيث لا تفرط في


ولاستكمال العمل في تحديد الأهداف – واتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيقها - فقد عملت الأمانة العامة للأوقاف على دراسة البيئة الاقتصادية المحيطة بإدارة الاستثمار الوقي.. وذلك حتى يمكن اختيار أفضل السبل إلى ذلك، واعتماد أمثل المعايير للربحية.

وغني عن البيان أن الأهداف العامة للاستثمار الوقي قد تم تنسيقها مع استراتيجية القطاع الوقي ومع أهداف النظام الاقتصادي ككل بما يتوافق مع أحكام الشريعة الغراء.. وذلك حتى تتحقق الغايات المرجوة من الاستثمار الوقي بتحقيق النفع لرب المال – أي الوقف ذاته - والمجتمع ككل في توازن دقيق.

هذا وقد ترجمت الغاية الاستراتيجية للاستثمار الوقي – وفق التحديد المشار إليه آنفاً - إلى عدد من الأهداف العامة للاستثمار الوقي التي يكون جهاز الاستثمار الوقي في الأمانة العامة للأوقاف مسؤولاً عن تحقيقها.. وهي على النحو التالي:

- * **الحفاظ على الأصول الوقفية**، بمعنى حسن إدارتها وصيانتها، وحمايتها من التعديات وسوء الاستغلال .. إلى آخر ذلك من الأخطار التي تنجم عن الإهمال في الحفاظ على الأصول.
- * **تنمية رؤوس الأموال الوقفية**، عن طريق إبدال الأصل الموقوف واستبداله بخير منه .. أو بأصل آخر قابل للنمو في القيمة بمعدلات أسرع كما في بعض حالات الأصول العقارية.. وكذلك في الأصول المنقولة – النقدية أو السلعية - التي تكون فرص إبدالها واستبدالها أوسع وأكثر حركة.. حيث يمكن من خلال هذه الحركة تنمية رأس المال الموقوف بمعدلات كبيرة.
- * **حماية قيمة الأصول الوقفية من التغيرات الاقتصادية المحتملة** وما قد يترتب عليها من آثار.. وهذا يأتي قبل الاهتمام بتحقيق ربح.. والقاعدة الفقهية تقول " لا ربح إلا بعد سلامة رأس المال".
- * **تعظيم القدرة على إدرار الربح**، بما يزيد القدرة على الانفاق في أوجه الخير والتنمية من ربح استثمارات الوقف حسب أغراض الواقفين.. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب الحرص هنا على إظهار الأرباح الحقيقية من النشاط الاستثماري، أما الأرباح الصورية أو الدفترية التي تظهر نتيجة عدم احتساب التكاليف والإيرادات بطريقة سليمة، فإنها لا تمثل ربحاً بالمفهوم الإسلامي.
- * **اختيار الأدوات والصيغ الاستثمارية التي لا تتعارض مع أحكام ومبادئ الاستثمار الإسلامي**، وهذا مع كونه شرط أساسي إلا أنه هدف عام في الوقت ذاته.. فعلى إدارة الاستثمار الوقي أن تبحث عن الصيغ والأدوات الإسلامية الأكثر ملاءمة للعصر ولأوضاع السوق .. وسعيها في ذلك يجب أن يمتد للنظر في التجارب الناجحة للبلدان الأخرى، وطلب الاستشارة من الجهات المتخصصة.. إضافة إلى تشجيع البحوث التي تستهدف إيجاد صيغ وأدوات استثمارية إسلامية جديدة أو تطوير القائم منها.
- * **من الضروري أن تضع إدارة الاستثمار الوقي نصب أعينها هدف التوكيد على نجاح الصيغ الشرعية في النشاط الاقتصادي للمجتمع..** فلا يكتفى الجانب التعديدي في العمل الوقي إذا لم يكن هناك حرص على الترويج للأساليب الاستثمارية والاقتصادية الإسلامية.

د) سياسات الاستثمار الوقي :

إبريل 1998م	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	
-------------	--	---

السياسات هي الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند التخطيط للعمل وتنفيذ برامجها سعياً وراء تحقيق الأهداف العامة للاستثمار.. ولذلك فهي من أعمال التخطيط التي تتغير بدرجة كبيرة وفق ظروف كل مرحلة على حدة.

ونطرح هنا العناصر الأساسية لسياسات الاستثمار الوقفي وفقاً للنظام الذي أقرته الأمانة العامة للأوقاف، والتي تتوزع بين المجموعات التالية من السياسات:

* السياسات العامة للاستثمار.

* السياسات الخاصة بتوازن الاستثمار في الأصول بحسب أنواعها وصيغها وأدواتها.

* السياسات الخاصة بالفرص الاستثمارية

* السياسات العامة للاستثمار، وهي ما يشمل:

◇ معايير ترتيب الأولوية للفرص الاستثمارية المرشحة بحسب قدرتها على تحقيق أكبر ريع ممكن بالقدر المناسب من المخاطرة.

◇ تنوع الاستثمار من حيث أدواته ومجالاته ومواقعه الجغرافية.

◇ عدم الدخول في منافسة مباشرة مع القطاع الخاص.

* السياسات الخاصة بتوازن الاستثمار في الأصول بحسب أنواعها وصيغها وأدواتها، وهي تشمل:

◇ تحديد سقف للاستثمار في كل من المجالات الاستثمارية.

◇ تحديد سقف للاستثمار في العملات الأجنبية.

◇ تحديد سقف للاستثمار في أدوات الدين العام.

◇ تحديد التوازن المطلوب بين الاتجاهين الرئيسيين للتدفقات الاستثمارية .. سواء إلى خارج المؤسسة المستثمرة (في حالة الحاجة إليها كشريك في مشروعات استثمارية يقوم بها الغير) ، أم إلى داخل المؤسسة (في حالة حاجتها إلى تمويل إضافي لأحد المشروعات الاستثمارية الخاصة بها) .

* السياسات الخاصة بالفرص الاستثمارية، وهي تشمل:

◇ تحديد سقف للاستثمار في أي فرصة استثمارية واحدة.

◇ تحديد سقف للاستثمار في الفرص الاستثمارية التي تدار من قبل الغير منفرداً.

هـ) ضوابط الاستثمار الوقفي :

وهي قيود يجب على إدارة الاستثمار الالتزام بها .. وتشمل:

* الضوابط الشرعية للاستثمار الوقفي.

* الضوابط الفنية للاستثمار.

* ضوابط الاستثمار في الفرص القائمة والمتاحة.

* الضوابط المتعلقة بالريع.

* الضوابط المؤسسية لإدارة الاستثمار.

* الضوابط المحاسبية في الاستثمار الوقفي.

* **الضوابط الشرعية للاستثمار الوقفي، وتشمل:**

- ◇ ضرورة تنمية المال وعدم اكتنازه.
- ◇ استثمار المال الوقفي في مجال الطيبات.
- ◇ تحرير أدوات وصيغ الاستثمار من المحرمات.

* **الضوابط الفنية للاستثمار، وتشمل:**

- ◇ تجنب فرص الاستثمار ذات المستوى العالي من المخاطرة.
- ◇ توقع عائد مناسب للفرص الاستثمارية المرشحة.
- ◇ الحرص على استمرارية الربحية التشغيلية للاستثمارات القائمة.
- ◇ توافر قدر مناسب من العوائد الربحية في الفرص التي تدخل المعايير التنموية في إقرارها.

* **ضوابط الاستثمار في الفرص القائمة والمتاحة، وتشمل:**

- ◇ استمرار نمو أصول وإيرادات الاستثمارات القائمة.
- ◇ يجب أن تتمتع الفرصة الاستثمارية بميزة نسبة أو أن تتمتع بحصة مؤثرة في السوق.

- ◇ يلزم أن تحتوي الفرصة الاستثمارية على قدر مناسب من الأصول العينية بغض النظر عن تقديرات قيم الأصول غير المنظورة بالنسبة للمشاريع القائمة.
- ◇ التفريق بين أدوات التثمين قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وطويلة الأجل.
- ◇ الالتزام باحتساب عائد المحفظة الوقفية كل فترة زمنية قصيرة، كي يتم التعرف على مستوى المخاطرة والقدرة على التأقلم مع المستجدات الاقتصادية.

* **الضوابط المتعلقة بالرريع، وتشمل:**

- ◇ يلزم تحديد حد أدنى لإجمالي العائد السنوي من جملة رؤوس الأموال الوقفية المستثمرة في ضوء الأوضاع العامة للسوق.
- ◇ تعيين حد أدنى لكل من العائد الجاري والرأسمالي لكل فرصة استثمارية يتناسب مع طبيعة الاستثمار في المجال التي تنتمي إليه (عقاري، مالي، خدمي، صناعي).

* **الضوابط المؤسسية لإدارة الاستثمار، والتي تشمل:**

- ◇ تحديد صلاحية جهاز الاستثمار الوقفي في دراسة الفرص المتاحة للاستثمار وترشيح المناسب منها، وتعيين مستوى اتخاذ القرار الاستثماري فيها.
- ◇ تجنب جهاز الاستثمار الوقفي الدخول في الإدارة المباشرة للاستثمارات، وتركيز عمله على دراسة السوق وتقييم الفرص المتاحة والقائمة، والإشراف على إدجارتها وتقييم أدائها.

- ◇ الاستعانة – بقدر الإمكان - بالمؤسسات المالية المتخصصة في الدراسات المتعلقة بفرص الاستثمار وتقييمها وترشيحها.
- ◇ تحديد معايير تبني – أو تجنب - أسلوب الدخول في الإدارة التنفيذية المباشرة للمشروعات الاستثمارية.
- ◇ توافر إدارة محترفة للاستثمارات القائمة والجديدة.
- ◇ استشارة فريق متميز من المحترفين العاملين في جهاز الاستثمار بما يساعد الإدارة العليا في تحقيق أهدافها بعد إحاطتها بكافة جوانب المشروع وتفصيله.. ويترتب بشكل عام على إهمال مبدأ الشورى في مجال الاستثمار فشل الإدارة وعدم قيام كل فرد بمسئوليته، وتراجع نتائج الاستثمار.
- ◇ الاعتماد على الأساليب الحديثة في توجيه الاستثمار، وإجراء دراسات الجدوى كأساس لاتخاذ قرار الاستثمار وتقييم المشروعات.
- ◇ وجود مجموعة مترابطة من الأسس واللوائح والنظم الإدارية التي تضبط أعمال الاستثمار، بحيث تمثل هذه اللوائح المرجع والمرشد لكل أعضاء جهاز الاستثمار.. وتعرف هذه النظم باسم: "Operation's Manual" ولا بد من أن تتصف هذه النظم بالشمول والواقعية والمرونة والقابلية للتطوير.. كما يجب أن تبين أسلوب التعامل مع كل من أدوات العمل الاستثماري والاجراءات المتبعة في ذلك.
- ◇ وجود تحليل وتوصيف دقيق للوظائف العاملة في جهاز إدارة الاستثمار الوقفي، ويهدف التوصيف الوظيفي لتحديد خطوط السلطة والمسئولية لتوضيح ماهية الواجبات والمسئوليات بكل وظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات والمهارات المطلوبة فيمن يشغل هذه الوظائف.
- ◇ توفير التدريب للقائمين على الاستثمار، وذلك بهدف علاج بعض أوجه قصور الأداء الوظيفي.. مما يرفع من قدراتهم ومهاراتهم لإتمام العمل المنوط بهم.
- ◇ اعتماد أسلوب التخطيط متوسط المدى (لفترات ما بين ثلاث وخمس سنوات) لكل فرصة استثمارية قائمة أو جديدة.. وذلك في مختلف الاستثمارات.. فيما عدا الاستثمارات قصيرة الأجل بطبيعتها.
- ◇ اعتماد أسلوب التقييم الدوري (سنوي، ونصف سنوي، وربع سنوي إذا لزم الأمر) لكل من فرص الاستثمار القائمة ولإجمالي رؤوس الأموال المستثمرة.

* الضوابط المحاسبية في الاستثمار الوقفي، والتي تشمل:

- ◇ أساس استقلال الذمة المالية.
- ◇ أساس استمرار النشاط.
- ◇ أساس القياس بالذهب والفضة، والأسعار الثابتة.
- ◇ أساس المقابلة.
- ◇ أساس التبيان والوضوح.
- ◇ أساس الاحتياط للحفاظ على عروض القنية (الأصول الثابتة).

ثالثاً: مؤشرات الأداء المالي للأمانة العامة للأوقاف :

كان من نتيجة هذا العمل المتشعب للأمانة العامة للأوقاف- في مجال تطوير استراتيجيات الاستثمار وأساليبه- أكبر الأثر في تطور مؤشرا الأداء المالي بمعدلات غير مسبقة.. مما أدى إلى توفير الموارد التي ساعدت على انتشار العمل الوقفي في العديد من ساحات العمل التنموي المجتمعي وفق ما تستهدفه استراتيجيات الأمانة.. وهو ما يلاحظ من تطور قائمة المشروعات والبرامج التي تنفذها الأمانة مع الصناديق الوقفية عاماً بعد عام.. فهذه القائمة متنامية في العدد وفي المجالات.. كما أن هذه الأنشطة قد لامست واقع الحياة بين صفوف جماهير المجتمع.. الأمر الذي بدأ الجميع يستشعره ويتفاعل معه بكل إيجابية.

نعود، ونؤكد أن ذلك لم يكن متاحاً دون هذا التميز في الأداء المالي الاستثماري لأجهزة الأمانة.. وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال عدد من المؤشرات العامة.. أهمها:

* بلغ حجم الأوقاف الجديدة المنشأة عام 1996م ما يزيد عن 4.2 مليون د.ك (حوالي 14 مليون دولار أمريكي) أي ما يوازي حوالي 18 مرة حجم الأوقاف الجديدة التي أنشئت في عام 1993 (وهي سنة الأساس للأمانة).

* نمو صافي إيرادات الاستثمار الوقفي إلى ما يزيد عن 10.1 مليون د.ك (حوالي 33.7 مليون دولار أمريكي) عام 1996م وهو ما يوازي 204% من حجم إيرادات عام 1993م.

* نمو الإنفاق على أنشطة ومشاريع العمل التنموي الوقفي ليزيد عن 4 ملايين د.ك (حوالي 13.3 مليون دولار أمريكي) عام 1996م أي 594% من حجم الإنفاق في سنة الأساس.

* كان من بين الأسباب المحققة لهذه النتائج البحث في التطبيقات المعاصرة للصيغ الشرعية في مجال تنمية الأموال.. سواء أكانت صيغ الاستثمار الأموال، أم صيغ تمويل الاستثمار.

* من ناحية أخرى، عملت الأمانة العامة للأوقاف على إعادة تأهيل الأصول الوقفية بما يناسب سوق الاستثمار المعاصرة .. وذلك من خلال ثلاثة وسائل رئيسية، هي:

- ◊ الوسيلة الأولى هي توجيه الواقفين الجدد نحو التطوع بأصول متنوعة عقارية ونقدية ومالية ومنقولة.
- ◊ الوسيلة الثانية هي اللجوء إلى استبدال الموقوفات الموجودة حالياً بما يلائم صيغ الاستثمار المعاصرة وأساليبها وأدواتها.
- ◊ الوسيلة الثالثة هي استخدام وسائل التمويل الإسلامي المعاصرة لإعادة تأهيل ما يمكن استغلاله من عقارات الوقف.

* إلى جانب الاهتمام بالنظرة الكلية لهيكل المحفظة الوقفية الاستثمارية، فقد حرص جهاز الاستثمار في الأمانة العامة للأوقاف على بحث **مخاطر الاستثمار** في كل مشروع أو عرض على حدة من النواحي الآتية:

◇ السلامة الفنية للمشروع.. وتشمل : الإدارة، والموقع، والتقنية المستخدمة، والطاقة الانتاجية، وحجم العمالة المطلوبة.

◇ السلامة المالية.. وتشمل : العائد الداخلي المتوقع من الاستثمار، ودرجة المخاطرة الكلية ويتم قياسها بالميل الحدي لصافي الربح، والسيولة الناتجة عن صافي التدفقات النقدية، وهيكل التمويل في حالة الاستثمار المباشر أو بواسطة سوق رأس المال (البورصة).

◇ السلامة القانونية .. وتشمل : الشكل القانوني للإدارة أو المشروع الاستثماري، والدقة الشديدة في كتابة العقود وإحكام بنائها، والتأكد من عدم مخالفة أي من القوانين المدنية السارية والمعمول بها.

* **تقيد جهاز الاستثمار بسياسات عامة** تراعى ما يلي:

◇ الامتناع عن المساهمة في مشروعات فيها مزاحمة لفئات أخرى.

◇ تجاوز النمط التقليدي في الاستثمار العقاري وتوسيع نطاق هذا النوع من الاستثمار.

◇ تحديث الأدوات الاستثمارية وتنويعها واقتحام مجالات ونشاطات استثمارية متنوعة.

* تحقيق عدد من **الإنجازات العملية في جهاز الاستثمار بالأمانة العامة للأوقاف** .. من أبرزها:

◇ **في المجال العقاري** ، بادر جهاز الاستثمار إلى تأسيس شركة لإدارة **الأماكن العقارية** بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى التي تولت إدارة كافة المسائل المتعلقة بالعقارات الوقفية، و**حصر كافة الأعيان العقارية** التي تعطلت منفعتها أو تدنت إيراداتها، وتحديد ما يحتاج منها إلى إزالة بنيانه القديم وإعادة بنائه من جديد أو بيعه للغير، واختيار الأسلوب الأمثل لتنميته.. إضافة إلى **توفير التمويل اللازم لتنفيذ عمليات الاستثمار العقاري** حتى تتمكن الأمانة من تغطية جميع مجالات أنشطتها المختلفة دون أن تجد نفسها مفتقرة إلى السيولة.

◇ وفي **مجال الاستثمارات المباشرة (طويلة الأجل)** حرصت الأمانة على توجيه أنشطتها في مجال الاستثمارات المباشرة وفقاً لما تتطلبه مقتضيات المرحلة المقبلة، وفي هذا الإطار ساهمت في تأسيس عدد من الشركات العاملة في مجالات متنوعة.. وهي: شركة تعمل في مجال الاستثمار البشري والتدريب، وتأسيس شركة متخصصة في عمليات الاستثمار التمويل والإدارة لمشاريع خصخصة القطاع الحكومي.

◇ في **مجال الاستثمارات المالية** ، سعت الأمانة في سبيل تنمية الموارد الوقفية إلى توظيف ما يتوافر لديها من سيولة نقدية في توظيفات مدرة للإيرادات.. ومن ذلك: المساهمة في تأسيس عدد من الصناديق الاستثمارية متوسطة وطويلة الأجل، والاستثمار النقدي لفترات قصيرة الأجل

والممثلة في بيوع المرابحة التي تتم بالتعاون مع عدة جهات محلية وخارجية، وفي الودائع الاستثمارية في البنوك والمؤسسات المالية التي تعمل وفق الأحكام الشرعية.

◊ **في مجال إدارة استثمارات (أموال) الغير** ، فنظراً لان الأمانة لديها جهاز متخصص في إدارة الاستثمارات على اختلاف صورها ونوعياتها ممثل في مكتب استثمار وتنمية الموارد الوفية فقد تم الاتفاق مع بيت الزكاة على أن تتولى الأمانة مسئولية إدارة المحفظة الاستثمارية لبيت الزكاة. وقد انعكس ذلك إيجابياً وبشكل مباشر على أرقام مدخولات بيت الزكاة. وكذلك مدخولات الأمانة نظراً لتنوع مصادر الدخل.

رابعاً : البعد الدولي في مجال الاستثمار الوفي :

ان حركة الاستثمار الوفي للكثير من الدول تتخطى حدودها الجغرافية، ويدخل بعضها بدرجات متفاوتة من القوة إلى سوق الاستثمارات الخارجية والعالمية.. وللأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت تجربة في هذا المضمار.. يستفاد منها **عدد من الخبرات حول الأمور الرئيسية التالية:**

- 1- طبيعة سوق الاستثمار الخارجية في الأقاليم المختلفة.
- 2- صيغ الاستثمار الدولي وأساليبه.
- 3- الشؤون القانونية للاستثمار الخارجي.
- 4- التنسيق الدولي لاستثمارات الأوقاف الإسلامية.

1- طبيعة سوق الاستثمار الخارجية في الأقاليم المختلفة :

وهنا نتعامل مع أحد الموضوعات الهامة في مجال الاستثمارات الخارجية.. فقد أثبتت التجربة أن هناك معايير عديدة يجب أخذها في الحسبان عند تقرير الاستثمار في أحد الأقاليم أو الدول.. ولا تقتصر هذه المعايير على ما يلوح في السوق من فرص آنية للحصول على عائد مرتفع.. بل إن هناك أخطاراً كثيرة تنبع من طبيعة الدول المختارة – كموقع للاستثمار- وسياساتها الداخلية.. فهناك دول لا تتمتع بالاستقرار السياسي أو الإداري، وأخرى تحافظ على عدم تخطي رأس المال الأجنبي لحدود معينة من الاستثمار في أسواقها.. وغير ذلك من الأخطار التي لا يراعيها المستثمرين في بعض الأحيان .

2- صيغ الاستثمار الدولي وأساليبه :

هناك بالطبع صيغ مختلفة للدخول في استثمارات في الدول الأجنبية.. منها المساهمة مباشرة في إنشاء المشاريع العقارية والشركات المساهمة، أو التعامل في أسواق الأوراق المالية والسلع الرئيسية، أو الاستثمار العقاري في بعض الدول المتميزة في هذا المجال.. ولكن **يظل التحرك الاستثماري الفردي لكل من مؤسسات الاستثمار الوفي التابعة لدول الإسلامية المختلفة أكثر مخاطرة من التحرك الجماعي** .. ولذلك قد يكون من الملائم الآن التفكير في تكوين المحافظ والصناديق الاستثمارية الوفية الدولية المشتركة.. حيث يمكن إنشاء مثل هذه الصناديق تحت إشراف هيئة مالية إسلامية عالمية تتولى شأنها بصفة المضارب وتقوم بتوجيه استثماراتها نحو المجالات المناسبة، وتنوعها بين الدول والمناطق الجغرافية

وباستخدام شتى صيغ الاستثمار وأدواته.. مما يقلل المخاطر إلى أكبر درجة ممكنة مقارنة بالتحرك الاستثماري الدولي لمؤسسات الاستثمار منفردة كل على حدة.

3- الشنون القانونية للاستثمار الخارجي :

وهنا، تنبه جهاز الاستثمار في الأمانة العامة للأوقاف إلى ضرورة التعرف بدقة على الشروط القانونية للاستثمار في الدول المختلفة .. خصوصاً ما يتعلق بضمان الاستثمار ، وامكانية تحويل العائد ، والنظم الضريبية وأساليب الافادة من الاعفاءات .. وغير ذلك من الدراسات والمعلومات عن أفضل أساليب التكيف القانوني للاستثمارات الخارجية .. إضافة إلى أن المستثمر خارج حدود دولته يجب أن يقف تماماً على أحكام اتفاقيات ضمان الاستثمار الثنائية والاقليمية والعالمية.. ونظم ومؤسسات التحكيم الدولي في منازعات الاستثمار .. وكيفية استفادة الاستثمارات الوقفية من مظلة الحماية التي تمنحها هذه النظم.

4- التنسيق الدولي لاستثمارات الأوقاف الإسلامية :

إن كل هذه الفرص –وما ي صاحبها من مخاطر – على ساحة الاستثمار الدولي.. تجعل الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت تدعو المؤسسات الوقفية في العالم الإسلامي للتنسيق في مجال الاستثمار فيما بينها.. فبهذا يتحقق هدف توزيع الاستثمار الوقفي جغرافياً، وتقل المخاطرة الإجمالية للمحفظة الاستثمارية.

وإذا ما نظرنا إلى تجربة استثمار رؤوس الأموال الإسلامية في السوق الدولية يمكننا التعرف على ضرورة إبداع سبل جديدة للتنسيق الدولي في استثمار الموارد الوقفية .. فالإحصاءات تشير إلى أن بلايين الدولارات موظفة في استثمارات قصيرة الأجل ومنخفضة العائد في المصارف وغيرها من المؤسسات الاستثمارية.. ولذلك من الأفضل أن تدعو مؤسسات الأوقاف تدعو بعضها البعض _ وتدعو المصارف الإسلامية أيضاً- للمشاركة في مشاريع استثمارية في العالم الإسلامي .. خصوصاً في الدول التي تتمتع بسمعة استثمارية وبمؤشرات تنموية طيبة .. هذا إضافة إلى تنسيق عمليات الاستثمار خارج العالم الإسلامي بما يقلل المخاطر، ويحقق شروطاً ومردوداً أفضل لاستثماراتها.

المحور الخامس

ملامح البناء المؤسسي للأمانة العامة للأوقاف

تتميز المؤسسات فيما بينها بما تملكه من كيان مؤسسي يدفع بها إلى التألق والإبداع وتحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها، لذلك كثيراً ما شغل النقاش في هذا الموضوع الحساس أوقات القائمين على إنشاء المؤسسات باعتبار أن من صحت بدايته المؤسسة صحت مسيرته العملية.

والأمانة العامة للأوقاف – باعتبارها مؤسسة فنية وحديثة تبحث عن الجديد في بنائها المؤسسي بشكل يؤهلها لتحقيق رسالتها التنموية المتمثلة في ترسيخ الوقف كصيغة شرعية تنموية فاعلة في البنيان المؤسسي للمجتمع،

وتفعيل إدارة الموارد الوقفية بما يحقق المقاصد الشرعية للواقفين وينهض بالمجتمع ويعزز التوجه الحضاري الإسلامي المعاصر – قد عقدت العزم على أن تجعل من بنائها المؤسسي نموذجاً تأمل أن يسعى الآخرون إلى محاكاته، من خلال تمييز يتوازي وتميز الفكرة الوقفية وقديسيته.

ومن ناحية أخرى، فقد أولت الأمانة للبعد المؤسسي في تنمية العمل الوقفي اهتماماً بالغاً نظراً لأنه من المتوقع أن تتسع أدوار المؤسسات الوقفية في إطار تنشيط الدور الحضاري والتنموي للوقف.. فمن المشاهد أنه في العصر الحالي تتجه معظم المجتمعات إلى إسناد أدوار متنامية للمؤسسات غير الهادفة إلى تحقيق الربح.. والوقف أحد المؤسسات الهامة في هذا القطاع التطوعي..

ومن المعروف أن شبكة العلاقات بين المؤسسات الوقفية وغيرها من مؤسسات المجتمع آخذة في التوسع والتنامي نتيجة دخول الوقف إلى مختلف قطاعات التنمية الاجتماعية والثقافية والبيئية، إضافة إلى برامج التنمية المحلية للمجتمعات في الأقاليم المختلفة.. لذلك فإن البناء المؤسسي للقطاع الوقفي يميل إلى أخذ شكل التنظيم الشبكي الذي يضم مؤسسات بعضها مسئول عن تنظيم شؤون الوقف، وبعضها متخصص في إدارة قطاعات معينة من النشاط الوقفي.. إضافة إلى إدارات الصناديق والمشاريع الوقفية وإدارة الاستثمارات الوقفية.

وأمام هذه الإشكالية كان من الضروري للأمانة العامة للأوقاف – وهي بصدد تكوين رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف في المجتمع الكويتي – أن تولي عناية خاصة بالبعد المؤسسي للتنظيمات الوقفية.. فأمر نجاح هذه الاستراتيجية في تحقيق غاياتها معلق على إيجاد التنظيمات والبنى المؤسسية القادرة على أداء الرسالة الحضارية والتنموية المعاصرة للوقف، وتحمل أعبائها.

وقد بدأت التجربة المؤسسية الوقفية المعاصرة في دولة الكويت مع نشأة الأمانة العامة للأوقاف بوقفة تحليلية للتجارب السابقة والاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال.. ومن ثم انطلقت التجربة في حلقات سريعة متتالية من التجريب والتقييم والتطوير خلال الأعوام المنقضية منذ إنشائها.. الأمر الذي نتج عنه رصيد فكري مؤسسي مناسب، وتجربة مؤسسية فاعلة ونشطة وطموحة.. وهو ما نحاول أن نعرضه في الصفحات التالية من خلال الموضوعات الرئيسية التالية:

أولاً : الطبيعة المؤسسية للقطاع الوقفي.

ثانياً : شبكة المؤسسات الوقفية في دولة الكويت.

ثالثاً : رسالة الأمانة العامة للأوقاف.

رابعاً : شبكة علاقات الأمانة العامة للأوقاف.

خامساً : التخطيط في القطاع الوقفي.

سادساً : الأسس التنظيمية للقطاع الوقفي.

سابعاً : الإدارة التنفيذية في المؤسسات الوقفية.

ثامناً : الرقابة في مؤسسات القطاع الوقفي.

تاسعاً : إدارة الأفراد في القطاع الوقفي.

عاشراً : نسق القيم المشتركة للهيئة العاملة في الأمانة العامة للأوقاف.

حادي عشر : النظم الآلية في القطاع الوقفي.

ثاني عشر : نظم وأدلة العمل في القطاع الوقفي.

ثالث عشر : التأصيل العلمي للعمل المؤسسي.

رابع عشر : الإعلام الوقفي.

خامس عشر : الوقف وإعادة هيكلة جهاز الدولة.

سادس عشر : التنسيق الدولي في مجال الأوقاف الإسلامية.

أولاً: الطبيعة المؤسسية للقطاع الوقفي :

من الضروري أن نبلور رؤية واضحة لطبيعة التكيف المؤسسي للقطاع الوقفي تعبر عن الطموح المنشود والفلسفة العامة لهذا القطاع.. وهنا يجب أن نتناول هذا الأمر من منطلق الخصوصية الشرعية للعمل الوقفي مع مراعاة لتجاوب مع ما يفرضه العصر من اتجاهات حديثة في مجال التنظيم والإدارة.. وخصوصاً في قطاع المؤسسات غير الهادفة إلى تحقيق الربح.. وجدير بالذكر أن الفكر الإداري في العالم العربي المعاصر يتبنى عدداً من القيم والمبادئ التي نبعت أصلاً من الإسلام ومبادئه.. ولذلك فإن دراسة الطبيعة المؤسسية للقطاع الوقفي يجدر أن تشمل الموضوعات التالية:

أ) المنطلقات الشرعية للبناء المؤسسي للقطاع الوقفي.

ب) طبيعة العمل الوقفي.

ج) الدور التنموي للقطاع الوقفي في التكوين المؤسسي للمجتمع.

د) الوقف والقطاع الثالث (الخيرى والتطوعي).

هـ) المبادئ الفلسفية لتنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية.

أ) المنطلقات الشرعية للبناء المؤسسي للقطاع الوقفي:

وهنا نلقي الضوء على الاعتبارات الشرعية التي انطلقت منها الأمانة في تكيف اتجاهات بناء المؤسسات الوقفية وأسلوب إدارتها.. فمن المؤكد أن هذه المؤسسات وإن كانت تتعامل مع قطاعات معظمها ذو طابع مدني بحت إلا أنها في الأساس تقوم على تنفيذ مهمة شرعية تفرض طابعاً مميزاً على تكوينها وأسلوب إدارتها.

ومن أهم المنطلقات الشرعية للبناء المؤسسي للقطاع الوقفي المفاهيم الرئيسية التالية:

* العمل الوقفي هو من العبادات.. ورغم كونه من السنن إلا أنه يجب أن يتقيد بكل ما جاء في الشرع حوله من مبادئ دون تبديل.. وهذا لا يتعارض مع ضرورة تطوير الصيغ التطبيقية المؤسسية للقطاع الوقفي بما يتناسب مع تغير المكان والزمان المعنى بهما تطبيق المبادئ الشرعية المذكورة.

* من القيم الشرعية الرئيسية التي تحكم العمل الوقفي أنه لا يمكن ألا يوظف إلا لمصلحة الفرد والمجتمع.. وبالتالي لا يجوز الإيقاف على غرض ضار بالمجتمع أو يعتبر من الأمور التي حرمها الشرع.

* المال الموقوف هو أمانة لدى القائمين عليه.. وهنا تتحدد المسؤولية وفق المفاهيم الشرعية للأمانة.. لذلك فالمسئول عن إدارة الوقف عليه تحري الدقة في تنفيذ وصية الواقف، والحرص على تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في إنفاق الربح على أغراضه، وعدم التوسع في الهياكل الإدارية التي تشكل كلفتها عبئاً على قدرة الوقف على إدراج الربح، أو تستهلك جزءاً كبيراً منه.. إضافة إلى الاهتمام الشديد بالمحافظة على الأصل الموقوف، والتأكد من استمرارية قدرته على إدراج الربح.

* الحرص على نشر الصيغة الوقفية في العمل العام والخيري هو في حد ذاته حرص على **تأكيد الصفة الإسلامية للكيان المؤسسي للمجتمع** .. وهذا الحرص فرض عين على المسلمين كافة كل بما أوتي من إمكانيات وقدرات.. من يملك المال، ومن يدير الوقف، ومن ينظم شؤنه من مسؤولي الدولة، ومن يتطوع لخدمة أغراضه.. بل ومن يستفيد من ريعه.. إذ أن المستفيد من ريع الوقف عليه تحري الأمانة في عرض استحقاقه لهذه الاستفادة.

ب) طبيعة العمل الوقفي :

إن العمل في مجال الأوقاف يتميز عن العمل في مختلف المؤسسات الرسمية أو الخاصة أو المؤسسات التطوعية .. وذلك من حيث كونه عمل يمتزج فيه الطابع الشعبي التطوعي مع الطابع الرسمي.. وهنا يجب تسليط الضوء على هذه الخصوصية للعمل في المؤسسات الوقفية.. ونذكر من ذلك:

* أن الفئة الرائدة من المهتمين بالوقف هم أساساً أفراد من الشعب.. أو جهات شعبية.. فعملية الإيقاف ما هي إلا **أنشطة شعبية** ، ويجب أن يكون بالأساس كذلك معبراً عن إرادة المحسنين في خدمة المجتمع ابتغاء مرضاة الله عز وجل.. وهو يختلف عن العمل الاجتماعي الرسمي الذي يعبر عن سياسة الدولة تجاه معالجة بعض المشكلات وفق الإمكانيات المتاحة لها، والأولويات التي تعتمدها.

* تتعامل المؤسسات الرسمية المسؤولة عن تنظيم شؤون الوقف مع نوعين من المال.. أحدهما **المال العام** ، وهو ما يخصص لها من ميزانية الدولة للإنفاق على هياكلها وآليات العمل فيها.. **والآخر مال أهلي** ، وهو عبارة عن الأصول الوقفية وما تدره من ريع.. وهذا المال له قواعد خاصة في استثماره - وإدارته وإنفاقه - مختلفة تماماً عن المال العام من ناحية مبررات الصرف ونظم القيد والمراقبة المحاسبية.

* في الوقف الخيري يكون العمل مخصصاً لأهداف تخصصية محددة.. مثل الخدمات الدينية أو التعليمية أو الصحية أو البيئية.. وما إلى ذلك.. وعليه فإن العمل على إنفاق الربيع في هذه المجالات لا يحتمل أن يضطلع به هواة غير مؤهلين.. بل **يجب أن يتصدى له المحترفون** الذين يعرفون كيف يحسنون إنفاق هذا المال في مجال تخصصهم.. وحيث أن العمل الوقفي هو أصلاً عمل ذو طابع تطوعي فإن قمة العطاء فيه من قبل العاملين تحدث فقط عندما يكون عملهم **مزيج من حماسة وقناعة المتطوع ومهارة وحكمة المحترف** .

* تتطلب الأدوار المعاصرة والمستقبلية للقطاع الوقفي من القائمين على شؤنه - ومن كبار الواقفين - تكوين رؤى واضحة عن مشكلات المجتمع واحتياجاته.. والفجوات التي لا تغطيها الجهود التنموية الأخرى، الرسمية والأهلية.. فالوقف في العصر الحالي والقادم يجب أن يعود للساحة من خلال **الاضطلاع بدور تنموي رائد** .. لذلك لا يمكن أن تستند عمليات الترويج للمشروعات الوقفية والتخطيط لها إلى نظرة ضيقة عن مفهوم العمل الخيري وأغراضه وصوره ومجالاته.. يجب أن ينطلق العمل الوقفي المعاصر من فكر تخطيطي استراتيجي تنموي قائم على أسس علمية، ومعلومات وافية، وشبكة قوية من الاتصالات والعلاقات مع مختلف مؤسسات المجتمع الرسمية والأهلية.

ج) الدور التنموي للقطاع الوقفي في التكوين المؤسسي للمجتمع :

من المعروف أن من قواعد علم التنظيم أن " الوظيفة تخلق الجهاز " ، ومن البديهي أيضاً أنه لا تنمية بدون تغيير .. والوقف في المجتمع الإسلامي يوفر الإطار المناسب لعملية **التغيير المرتبط بالثوابت الشرعية** .. كما يوفر **آلية لتعبئة الإمكانيات المجتمعية** - سواء أكانت إمكانيات مادية أم إمكانيات بشرية وخبرات تخصصية - ويوظفها لخدمة أغراض التنمية .. وهذا أبرز أدوار القطاع الوقفي كمؤسسة فرعية من المؤسسة الكلية للمجتمع .. ويبرز ذلك بوضوح في المعاني الرئيسية التالية:

* أثبت التاريخ **الارتباط الكبير بين الوقف والتنمية** .. فمعظم الأعمال التنموية والحضارية الجلييلة التي سجلها التاريخ الإسلامي في عصور ازدهاره في مختلف الميادين كان الوقف من خلفها.. يدعمها بالمال والجهد والخبرات.

* إن تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية والخبرات من خلال المشروعات الوقفية يؤدي إلى **ترشيد الإنفاق العام** بحيث يمكن توجيه موارد الميزانية العامة للدولة وفق أولويات دورها الرئيسي مع تخفيف الأعباء التنموية عنها. ليس فقط في مجال ترشيد الإنفاق على الخدمات.. بل أيضا في مجال ترشيد الإنفاق على إدارة شؤون المجتمع.. فليس الأصل أن تعمل الدولة على تنفيذ كامل العمليات التنموية إضافة إلى تأمين كافة احتياجات المواطنين والإنفاق بالكامل على توفير الخدمات اللازمة لهم.

* إن استمرار تجربة التنمية الوقفية وتراكم الخبرة في مجالها يؤدي إلى تطوير المؤسسات الوقفية لتصبح نظاما يمكن من **استباق الأزمات** وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات الشعبية والرسمية العاملة في التنظيمات الوقفية في إعداد تصورات عن خطط مواجهة الأزمات قبل وقوعها.. واتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهتها بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية والأساليب الروتينية.

* يوفر الوقف حداً أدنى من **الاستقرار المالي** لعدد من مجالات التنمية الاجتماعية الهامة، ويحميها من تقلبات التمويل الحكومي الذي قد يتعرض لأزمات ناتجة عن نقص الإيرادات التقليدية.. أو زيادة الإنفاق بسبب الطوارئ والأزمات.. كما أن التبرعات الخاصة - والتي تشكل مصدراً لتمويل بعض الأعمال التطوعية - يمكن أن تتعرض هي أيضاً لظروف غير مواتية في أوقات الأزمات والكساد الاقتصادي.. وهنا يكون الوقف مظلة الحماية وسائر الأمان من هذه التقلبات والعواصف الاقتصادية.


* يوفر الوقف صيغة فاعلة من صيغ التأمين الاجتماعي.. ووسيلة ناجحة لمحاربة تطرف القيم الاستهلاكية.. وذلك من خلال **الادخار الوقفي** للأفراد الذين يرغبون في تأمين ذريتهم من بعدهم.. فالوقف بذلك يعد من أحسن أنواع وثائق التأمين على الحياة لصالح الذرية والأهل، وهي وثيقة تأمين ليست لجيل واحد بل للأجيال المتعاقبة، ولا يمكن لأحد أن يتصرف فيها أو يصفيتها طالما وجد المستحقون لريعتها.. وكذلك يحول الادخار الوقفي لصالح الأبناء والذرية فوائض الدخل إلى هذا الغرض النبيل.. ويجنب أصحابها تبديدها في مختلف أنماط الاستهلاك الممغن في الترف والتبذير.

* من خلال تشجيع الادخار الوقفي للأفراد أو الادخار الوقفي المجتمعي لخدمة مشاريع التنمية التي تنفذها الصناديق الوقفية المختلفة ستتوافر **قوة مالية متجددة ومتنامية تدعم اقتصاد البلاد**.. فما أصول الوقف إلا احتياطات مالية دائمة الوجود ومستمرة الدعم للاقتصاد الوطني.. وهو ما تتميز به المجتمعات المتقدمة في العالم المعاصر.

* يساهم الوقف بفاعلية في **معالجة الآثار الاقتصادية والاجتماعية الجانبية لعملية الخصخصة**.. وفي مقدمتها مشكلات البطالة وفائض الطاقة لدى قطاع الشباب.. وليس بخاف أن مشكلات البطالة ووقت الفراغ لدى الشباب ليست من المجالات التي تجذب رؤوس الأموال الخاصة للاستثمار.. ولذلك يمكن للأموال الوقفية أن تسنأثر بدور كبير في هذا المجال.. فتقدم المساعدات، وتوجد فرص العمل والأنشطة الهادفة، وترعى الحرفيين، وتقدم خدمات إعادة التدريب والتأهيل.

* أما من الناحية التعبوية في المجتمع الإسلامي الشاب (الذي يحتل فيه الشباب نسبة كبيرة) فإن الوقف يوفر **مجالات رحبة لاستيعاب الطاقات المجتمعية المادية والبشرية وفي مقدمتها طاقات الشباب**.. خصوصاً فيما يتعلق بحماسهم نحو التغيير والتقدم.. فالوقف يضع الإطار الفكري السليم لحركتهم وأنشطتهم، ويحارب لديهم قيم الأنانية والنزعة الاستهلاكية المتطرفة.. وينير لهم الطريق كي يصبحوا قوة دافعة إيجابية في المجتمع.

د (الوقف والقطاع الثالث (الخيري والتطوعي) :

إبريل 1998م	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	 الهيئة العامة للوقف
-------------	--	--

إن دخول الوقف إلى البنية المؤسسية للقطاع الخيري والتطوعي - واحتلاله مكاناً بارزاً فيها - يشكل عاملاً رئيسياً مساعداً على معالجة المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية دور هذا القطاع.. وقد ظهر من التجربة الكويتية -ومن الدراسات التي قامت بها الأمانة العامة للأوقاف - أنه في إمكان الوقف أن يلعب دوراً مؤثراً في تعزيز القطاع الثالث.. ويأتي في مقدمة ذلك:

* إيجاد مظلة لدعم التنظيم المؤسسي لحركة القطاع الخيري والتطوعي.. فرغم أن هناك بعض المؤسسات غير الربحية - كالجمعيات التعاونية وبعض جمعيات النفع العام - اتحادات تجمع قواها وتعظم الاستفادة من إمكاناتها.. إلا أن القطاع الخيري والتطوعي ككل لا يزال يفتقد هذه التنظيمات التي تبرز شخصيته، وتعزز دوره في المجتمع.. وهو الدور المكمل لدور القطاعين الحكومي والخاص.. وفي دولة الكويت بدأت بالفعل علاقات تكاملية وتعاونية كبيرة بين الأمانة العامة للأوقاف والعديد من جمعيات النفع العام ذات الأغراض المختلفة.. وذلك من خلال مظلة الصناديق والمشاريع الوقفية.

* توفير آلية التنسيق والتعاون بين مؤسسات القطاع الخيري والتطوعي.. والتي تصنف الآن لدى البعض بين مؤسسات إسلامية خيرية وجمعيات للنفع العام.. رغم أنها جميعاً تنتمي إلى هذا المجتمع المسلم.. مهما تباينت برامجها ومجالات عملها.. فلم نر أي من مؤسسات العمل غير الهادف للربح تتصدى لعمل مناف للإسلام ولمقاصد الشرع.. فكلها تستهدف خدمة المجتمع في مجال أو في آخر.. ولا مجال للتفرقة بين مؤسسة وأخرى.. بل يجب تنسيق جهودها جميعاً، وتحقيق التكامل بين مشروعاتها.. وليست هذه دعوة للحد من المنافسة.. فالمنافسة والتسابق إلى فعل الخير وتحقيق صالح المجتمع أمران مطلوبان.. ولكن الأزواج والتعارض في الجهود والمشروعات هو من الآفات التي يمكن للإطار الوقفي أن يساهم في توفير الأسلوب اللازم لمعالجتها.

* توفير آلية التنسيق والتعاون بين مؤسسات القطاع الخيري والتطوعي ومؤسسات القطاع الحكومي.. فكثير من مجالات العمل مشتركة بين القطاعين، ولكن التنسيق والتكامل بين البرامج والأنشطة قد لا يكون موجوداً بالمستوى المطلوب.. وهناك فجوات في كل من مجالات العمل بسبب اختلاف تركيز الاهتمام بين المؤسسات الرسمية والتطوعية، وعدم وجود الإطار التنسيقي الذي يجمع مختلف الجهود المشاركة في كل من هذه المجالات.. والوقف مؤهل - من خلال صيغة الصناديق الوقفية أو المشروعات الوقفية - لأن يلعب هذا الدور التنسيقي بين المؤسسات الرسمية والتطوعية العاملة في نفس المجال.

* يساهم الوقف في تعزيز فرصة القطاع الثالث (الخيري والتطوعي) في المساهمة في تشكيل السياسات الحكومية المتعلقة بالتنمية وفي تنفيذها.. وذلك نظراً لاعتبارات عدة خاصة بطبيعة الوقف.. أهمها:

◊ رفع مستوى مؤسسية العمل في القطاع الثالث من خلال مؤسسية تنظيم العمل الوقفي، والتي تتمثل في خضوعه للتنظيم التشريعي والإداري للدولة من خلال القوانين الصادرة في شأن تنظيمه وفي شأن المؤسسات القائمة عليه (مثل الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت).

◊ إضفاء الطابع الاستراتيجي على حركة القطاع الثالث من خلال الثبات الاستراتيجي لأغراض المؤسسات الوقفية.. فمن خصائص الوقف أنه محدد الأغراض منذ إنشائه.. ويتعذر تعديل هذه الأغراض بعد وفاة الواقف.

◊ تمتع مؤسسات القطاع الثالث بالاستقرار المالي من خلال انتهاء الصيغة الوقفية في تكوين أصولها واستثمارها.. فرؤوس الأموال الموقوفة على أغراض مؤسسات القطاع الثالث توفر قدراً كبيراً من الاستقرار المالي يُمْكِن المخططين من الاعتماد على ريعها كمصدر لتعزيز تمويل البرامج الخدمية والتنمية.

◊ **زيادة الثقة في حركة مؤسسات القطاع الثالث** من خلال وضوح مصدر الأموال الوقفية.. واختفاء الشكوك في منابعتها والأغراض المخصصة لها.

◊ **ميل السلطات الرسمية لدعم مؤسسات القطاع الثالث** التي تنتهج الصيغة الوقفية.. لقدرتها على تعبئة الطاقات الشعبية في قناة تشترك في أغراضها مع الأهداف والسياسات التنموية للدولة.

* **تغطية النقص في قواعد المعلومات عن المشكلات الاجتماعية** ومجالات العمل الخيري والتنموي، وعن مؤسسات القطاع الخيري والتطوعي.. فالعصر الذي نعيش فيه يعتمد على الدراسات العلمية لجدوى كل من المشروعات.. سواء أكانت حكومية أم خاصة أم خيرية أو تطوعية.. ومن غير المقبول أن تهدر الأموال الخيرية - ومنها الأموال الوقفية - في مشروعات غير مدروسة.. أو على أغراض لا تحتل مكانة بارزة في قائمة الأولويات.. والأساس في ذلك هو توافر قواعد المعلومات التي يمكن من خلالها ضمان أعلى درجة من درجات ترشيد القرار الوقفي.

* **إيجاد البيئة الملائمة لنمو القدرة على تجديد أجيال المتطوعين ومصادر التمويل لدى مؤسسات القطاع الثالث**.. فجميع الحركات الخيرية تتعرض لموجات من المد الجذر في درجة التفاف الناس حولها.. إما لارتباطها بشخصيات قيادية معينة، أو بظروف تاريخية معينة، أو لاستهدافها أغراضاً تجاوزها الزمن.. أما الوقف فهو مستمر في الوجود، ومستمر في وضوح أغراضه المحددة، ومرن في التحرك التنفيذي بما يلبي الأغراض المخصص لها.. وبالتالي فالوقف كعمل خيري تطوعي لديه القدرة الدائمة على إيجاد المتطوعين بالجهد والمثبرعين بالمال.

* **تعزيز عملية تجديد الأجيال القيادية في مؤسسات القطاع الثالث**، وتحديث نظم إدارتها.. فالثبات والاستمرارية التي تتمتع بهما المؤسسات الوقفية يوفران فرصة طبيعية لتتابع أجيال المتطوعين للعمل فيها.. وهو ما يوفر مع الزمن أجيالاً متتابعة لقيادة العمل.. الأمر الذي لا يتوافر دوماً لغير الوقف من مؤسسات القطاع الثالث التي قد تجد من يقود العمل في فترة.. ولا تجد نفس الميل للتطوع لتحمل هذه المسؤولية في فترات أخرى.

* **إن الابتكار في استحداث الأطر التنظيمية الجديدة للمؤسسات الوقفية يمكن من تجنب تعرض مؤسسات القطاع الثالث لأمراض الترهل الإداري**.. فشواهد التاريخ - والتجارب المحلية والخارجية - تثبت أن بعض مؤسسات العمل الخيري - عندما يكتب لها النجاح وتتوسع ويكبر حجم أعمالها - تصاب بأمراض المؤسسات الكبيرة.. مثل: تضخم الجهاز الإداري، وتعدد مستويات اتخاذ القرار، والبيروقراطية مع تعقيد الدورة الإجرائية لتنفيذ المعاملات، وجمود الفكر والحركة لدى الأجهزة الوظيفية.. إضافة إلى فقدان الحافز الذاتي والحماس لدى هذه الأجهزة على التحرك والإبداع.. وهما الطاقة المحركة الرئيسية للعمل الخيري والتطوعي.

* **يشهد العالم الآن بروز منظمات وتجمعات دولية للعمل التطوعي والشعبي على مستوى إقليمي أو على مستوى موضوعي**.. وواقعنا كمسلمين يدعو إلى أن يكون لنا **تجمع عالمي للعمل الخيري والتطوعي من خلال الوقف**.. ذلك أن الوقف مناسب لتوفير النظرة طويلة المدى والالتزام طويل الأجل اللذان يتميز بهما طابع البرامج الدولية وما تتطلبه من تحركات و أعمال تنسيقية.

هـ) المبادئ الفلسفية لتنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية:

من المتعارف عليه أن مبادئ علم التنظيم والإدارة واحدة بصفة عامة.. إلا أن هذا العلم قد أخذ في العصر الحالي يركز على خصوصيات تطبيق هذه المبادئ في كل من أنواع المؤسسات والقطاعات المختلفة.. والعالم الغربي اليوم تعج جامعاته ومراكزه البحثية بمواد ودراسات مكثفة عن تنظيم وإدارة المؤسسات الخيرية والتطوعية.. التي أصبحت تخصصاً قائماً بذاته.

وبالنظر إلى طبيعة العمل الوقفي، ومعطيات العصر الذي نعيش فيه - ومع مراعاة الاتجاهات الحديثة لعلم التنظيم والإدارة - يتبين للأمانة العامة للأوقاف من خلال تجربتها العملية أن هناك عدد من **المبادئ الفلسفية الرئيسية التي تحكم تنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية.. والتي من أهمها:**

* **الالتزام بالنهج الاستراتيجي في تخطيط العمل الوقفي..** فالوقف بطبيعته ليس فقط مشروع طويل الأجل.. بل هو مفتوح الأجل، وأغراضه عادة ما توجه نحو حل مشكلات وتلبية احتياجات مستمرة على اختلاف العصور.

* **التركيز في البناء التنظيمي على وظيفة الخدمة العامة،** فمن المعروف أن وظيفة المؤسسة تتحكم في طبيعة بنائها التنظيمي.. والمؤسسات الوقفية على اختلاف أشكالها وجدت لتقديم خدمة عامة.. حتى ولو كان الوقف ذرياً.. المقصود هنا أن هذه المؤسسة الوقفية لم تكن لتوجد إلا لخدمة أطراف معينة أو أغراض محددة.. لذلك فإن البناء التنظيمي للمؤسسة الوقفية يجب أن تحتل فيه مقومات تنفيذ الخدمة الجزء الرئيسي.. وهذا بكل تأكيد يحقق فاعلية أداء الخدمات التي وجدت من أجلها المؤسسة الوقفية، كما يجعل معظم التكاليف الإدارية مرتبطة بأداء الخدمات، كما أنه في نهاية المطاف يعزز ثقة المجتمع بثتى فئاته في أن المؤسسة الوقفية تخصص معظم مواردها لتأدية خدماتها وليس لأي غرض آخر.

* **حشد تأييد المتبرعين للمشروع،** وهذا المبدأ مكمل للمبدأ السابق.. حيث يجب أن يؤدي البناء التنظيمي للمؤسسة الوقفية إلى ترسيخ القناعة لدى جمهور الممولين (الواقفين القدامى والجدد، أو المتبرعين لبرامج المؤسسة الوقفية) بأن المؤسسة تسير في الطريق الصحيح، وأن إدارتها بنيت بما يجعلها مؤهلة لتحقيق المنفعة التي من أجلها خصصت الأموال.

* **بساطة الهيكل التنظيمي والأجهزة الإدارية،** وهي أمر هام للمؤسسة الوقفية من ثلاثة منطلقات رئيسية.. هي:

- ◊ رفع مستوى القدرة على اتخاذ القرار دون معوقات ناجمة عن تعقيد الهيكل التنظيمي.
- ◊ الحاجة إلى تخفيض تكلفة العمل الإداري توفيراً للإمكانات لتمويل برامج الخدمة التي تقدمها المؤسسة الوقفية.
- ◊ زيادة ثقة الجمهور بفاعلية إدارة المؤسسة الوقفية.. وخصوصاً جمهور الممولين (الواقفين أو المتبرعين).

* **مرونة الهيكل التنظيمي والأجهزة الإدارية** ، وهي صفة أخرى أساسية لنجاح المؤسسة الوقفية.. والمرونة تتجلى في عدد من المحاور.. من أهمها:

◊ **المرونة في حجم الجهاز العامل** في المؤسسة الوقفية ووحداته التنظيمية بما يتناسب مع تغير متطلبات العمل.. سواء بحسب التمويل المتاح لبرامج الخدمة، أو بحسب موسمية العمل في تنفيذ هذه البرامج.

◊ **المرونة في آلية اتخاذ القرار** بما يتناسب مع خصوصيات كل من المسائل التي تواجهها إدارة المؤسسة الوقفية.. فمع عدم الإخلال بمتطلبات الرقابة لا يمكن أن تواجه إدارة المؤسسة الوقفية موقفاً عادلاً يؤثر عليها أو على برامجها أو حتى على المستفيدين منها بنفس معايير وآليات اتخاذ القرار في الحالات العادية.. فمقتضيات المصلحة التي أنشئ من أجلها هذا الوقف تتقدم على أية مقتضيات أخرى.

◊ **المرونة في تطوير الوحدات التنظيمية** بالتوسع أو التقلص أو بنقل الصلاحيات أو تغييرها أو حتى بالدمج أو بالفصل.. أو بغير ذلك من أعمال التطوير التي يجب أن تأتي كاستجابة سريعة ورشيقة للتغير في الظروف الداخلية للمؤسسة الوقفية أو في الظروف المؤثرة عليها في البيئة التي تعمل فيها.. سواء أكانت ظروف سياسية أم اجتماعية أو قانونية وإدارية.. أم غير ذلك من الظروف.

* **نظام الرقابة الفاعل والبسيط** ، وهي صفات لنظام الرقابة تفرضها طبيعة صيغة العمل الوقفي.. فالوقف أمانة، ومسئولية شرعية كبيرة يجب أن نضمن حسن استخدام أمواله في الغرض المخصصة له وحمايته من التبيد أو سوء الاستغلال، أو حتى عدم رشد الاستخدام.. وفي الوقت ذاته.. لا يمكن أن نجعل الرقابة - وهي وسيلة لحماية الوقف وأغراضه - هدفاً أساسياً.. يحتل مساحة كبيرة من كلفة ووقت إدارة المؤسسة الوقفية.

* **الموازنة في توزيع الصلاحيات بين ضرورات المبادرة ومتطلبات الرقابة** ، وهو أمر متمم للموضوع السابق.. فالرقابة على أهميتها وضرورتها لا يجب أن تنظم بحيث تحد من توفير الصلاحيات لكل من مستويات إدارة المؤسسة الوقفية بالقدر المناسب الذي يمكننا من التجاوب مع مقتضيات تقديم الخدمات، واستثمار الأصول، ومواجهة مشكلات العمل.

* **الفصل بين إدارة أثمار الأصول الوقفية وإدارة برامج الخدمات الوقفية** ، وهذا مبدأ تنظيمي تفرضه طبيعة العصر الذي نعيش فيه.. فهذا العصر تطورت فيه حرفة الاستثمار بشكل لم يسبق له نظير، كما أن التغيرات الاقتصادية وتأثيرها على الفرص الاستثمارية أصبحت من السرعة والحدة التي تتطلب الرؤية الاحترافية الصائبة.. إضافة إلى أن العصر هو عصر المؤسسات التطوعية (ومنها المؤسسات الوقفية) التي تحرك رؤوس أموال كبيرة.. كل هذا يدعو إلى الفصل بين إدارة الاستثمار وإدارة عمليات الخدمات داخل المؤسسة الوقفية.. فكل منهما معايرته الفنية الاحترافية المختلفة عن معاير الأخرى.. ولكن يبقى هنا أن تعي الإدارة العليا للمؤسسة الوقفية أن هذا الفصل يلقي عليها مسؤولية الموازنة بين المعايير الاقتصادية والمعايير الاجتماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار الوقفي.

* **فاعلية خطو الاتصال التنظيمية** ، فالإتصال داخل المؤسسة الوقفية وبين وحداتها يجب أن ينظم بأسلوب يرفع من سيولة انسياب العمل تيسيراً لأعمال الخدمة وخفضاً للكلفة.. أما عن الإتصال مع الأطراف خارج

المؤسسة الوقفية فيجب أن يكون منظم بأسلوب يرفع من فاعلية تحقيق مصلحة المستفيدين من الوقف، ويزيد من ثقة الجمهور (وخصوصاً الواقفين والمتبرعين) بسرعة استجابة المؤسسة لما يتمناه ويريده.

ثانياً : شبكة المؤسسات الوقفية في دولة الكويت :

يجب الالتفات إلى أن البناء المؤسسي للقطاع الوقفي لا ينحصر في مؤسسة واحدة.. بل يتكون من شبكة من المؤسسات التي تتضافر جهودها في تيسير أداء الوقف لوظيفته في المجتمع.. وقد تختلف مسميات هذه المؤسسات الوقفية بين بلد وآخر.. إلا أننا يمكن أن نميز بينها بإبراز وظيفة كل منها في البنيان المؤسسي للقطاع الوقفي.. ومن خلال التجربة الوقفية المعاصرة في دولة الكويت يمكن الإشارة إلى أهم المؤسسات المكونة لشبكة القطاع الوقفي.. وذلك كما هو مبين على النحو التالي:

- أ) الأمانة العامة للأوقاف.
- ب) الصناديق المتخصصة في القطاع الوقفي.
- ج) المؤسسات الإقليمية (المحلية) للتنمية الوقفية.
- د) المشاريع الوقفية.
- هـ) مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية.
- و) نظارة الأوقاف الأهلية.

* الأمانة العامة للأوقاف :

وهي المؤسسة المركزية الرسمية التي تمثل الدولة في الإشراف على القطاع الوقفي، وتنظم علاقات المؤسسات المنتمية إليه بعضها ببعض، وعلاقتها مع غيرها من مؤسسات المجتمع.. وهنا تجدر الإشارة إلى عدة مبادئ يجب أن تراعيها الأمانة العامة للأوقاف.. والتي من أهمها:

* تتقيد الأمانة - لكونها حكومية - بكافة القوانين والقواعد التي تحكم عمل المؤسسات الحكومية.. في ذات الوقت الذي تشرف فيه على عدد من المؤسسات الأهلية - الأوقاف - أو تشارك مباشرة في إدارتها.. ولذلك عليها المزاجية بحكمة - ودون خلط - بين معايير وأساليب العمل الحكومي، ومتطلبات العمل الوقفي كأحد الأنشطة الأهلية غير الحكومية.

* الأمانة هي الجهة المسؤولة الأولى عن الحالة المؤسسية للقطاع الوقفي ومستوى الأداء المؤسسي لمختلف العناصر المكونة لشبكتها المؤسسية.. فهي التي تنظم العمل وتشرف عليه وتراقبه، وهي التي ترعى تطوير الحالة المؤسسية للقطاع بما يتناسب مع مهمته ومتطلبات المرحلة التي يمر بها.

* رغم كون الأمانة الجهاز المسئول رسمياً عن القطاع الوقفي وعن جميع مكوناته.. إلا أن وظيفة جهازها يجب أن تبتعد قدر الإمكان عن التنفيذ المباشر لبرامج الخدمات التي تقدم وفقاً لأغراض الأوقاف - خصوصاً الأوقاف الخيرية.. فهذا عمل أهلي، ويجب أن يكون كذلك، وأن يشعر المجتمع بذلك.. وإلا تراجع ميل المجتمع إلى العمل الوقفي، وتناقص الاتجاه نحو إنشاء أوقاف جديدة.

* وأخيراً فهذه الأمانة هي المسؤولة عن ضبط حركة القطاع الوقفي نحو تحقيق أهدافه في خدمة المجتمع، والحرص على ألا تصطدم أهداف العمل الوقفي مع أهداف القطاعات الأخرى في المجتمع (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع التطوعي).

هذا، وقد مر البناء التنظيمي لجهاز الأمانة العامة للأوقاف بعدد من مراحل التطور، وذلك على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى (مرحلة اعتماد الهيكل التنظيمي للأمانة) :

تم اعتماد الهيكل التنظيمي المؤقت للأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت عام 1994م أي بعد عام من إنشائها.. وذلك استجابة لمتطلبات العمل الضرورية وتجنباً لحدوث فراغ إداري.. وقد شمل هذا الهيكل المكونات الرئيسية التالية:

◆ قطاع الإدارة العليا، ويتكون من:

- ◊ مجلس شئون الأوقاف برئاسة السيد/ وزير الأوقاف والشئون الإسلامية وعضوية الأمين العام للأمانة العامة للأوقاف، وعدد من المسؤولين من قطاع الشئون الإسلامية ومن خارجه، إضافة إلى عدد من الشخصيات العامة من الأهالي.
- ◊ الأمين العام للأمانة العامة للأوقاف، ويرأس كافة أجهزة الأمانة ووحداتها العاملة.
- ◊ المكتب الفني، وهو جهة الإسناد والتخطيط العلمي لمختلف وحدات العمل في الأمانة وأنشطتها.

◆ قطاع الصناديق والمشاريع الوقفية ، ويختص بالآتي:

- ◊ التعرف على احتياجات المجتمع للأنشطة التنموية، ودراسة مقترحات إنشاء صناديق وقفية في ضوء تلك الاحتياجات، ومتابعة نشاطاتها ومعاونتها في أعمالها ومشاريعها.
- ◊ الوقوف على رغبات المتبرعين، وتنظيم وتنفيذ الحملات الإعلامية التي تستهدف التعريف بالوقف وتسويق مشاريعه.
- ◊ اتخاذ كافة الإجراءات التي تؤكد وتوثق العلاقات مع الواقفين والنظار والمستفيدين من الأوقاف.
- ◊ متابعة تنفيذ الميزانيات للصناديق والمشاريع الوقفية وتلقي ريع الأوقاف وصرف أنصبة المستحقين من الوقف، واتخاذ كافة الإجراءات المالية والمحاسبية في كل ذلك.

◆ مكتب الاستثمار وتنمية الموارد الوقفية ، ويختص بالآتي:

- ◊ كافة شئون العقارات الموقوفة.

- ◊ تنمية واستثمار الأصول الوقفية غير العقارية حسب السياسات الاستثمارية المعتمدة.
- ◊ القيام بكل الإجراءات المالية والمحاسبية الضرورية لإدارة وتنمية الأصول الوقفية.

◆ القطاع المساند ، ويختص بالآتي:

وتختص وحدات هذا القطاع بالقيام بأعمال الإدارة الداخلية للأمانة العامة للأوقاف، وتقديم كافة خدمات الإسناد لبقية أجهزتها.

2- المرحلة الثانية (مرحلة إعادة التنظيم الإداري والوظيفي) :

مع تطور الأمانة العامة للأوقاف ونموها، وتعدد أنماط العمل فيها، وازدياد حجم المسؤوليات الموكلة إليها.. تطلب ذلك كله إعادة النظر في هيكلها التنظيمي ليتواءم مع الأدوار المستجدة عليها، لذا وانطلاقاً من ثقة الأمانة العامة للأوقاف بمقدرة وكفاءة الشباب الكويتي من ناحية، وإيماناً منها بالدور التكاملي بين مؤسساتنا الوطنية من ناحية أخرى فقط قامت بتشكيل فريق وطني تولى عمليات إعادة التنظيم الإداري والوظيفي لجهاز الأمانة.. وذلك بما يشمل:

* تقويم تجربة التنظيم المؤقت الصادر في عام 1994م، واقتراح هيكل تنظيمي جديد للأمانة يتمشى مع الأسس والقواعد الموضوعية في التنظيم، ويلبي طموحات الأمانة، ويأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتغيرات المؤثرة في مسيرة عملها.. هذا وقد تم تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد بتاريخ 1/1/1996م.. ووفقاً لهذا التنظيم الجديد أصبحت صورة قطاع الأمانة على النحو التالي:

- ◊ قطاع الإدارة العليا، كما في التنظيم السابق مع إضافة الصناديق الوقفية إلى تبعية الأمين العام.
- ◊ قطاع الشؤون الوقفية، وهو بديل قطاع الصناديق والمشاريع الوقفية في التنظيم السابق ولكن بعد خروج مكتب شئون الصناديق.. ويقوم هذا القطاع بكافة الأنشطة والخدمات الوقفية المرتبطة بإنفاق الربح.
- ◊ مكتب الاستثمار، وهو نفس مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية في التنظيم السابق.
- ◊ قطاع الإدارة الداخلية، وهو القطاع المساند في التنظيم السابق.

* إعداد التنظيم الوظيفي للهيئة العاملة في جهاز الأمانة، وذلك بما يشمل:

- ◊ إعداد هيكل المقررات الوظيفية، متضمناً المسميات الوظيفية المقترحة ضمن إطار كل وحدة تنظيمية، وأعداد الوظائف اللازمة لكل وحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المسميات الوظيفية المعتمدة والمعمول بها في الدولة وما يمكن استحداثه في هذا المجال.
- ◊ صياغة بطاقات الوصف الوظيفي موضعاً فيها طبيعة المهام والأعباء الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة، وطبيعة الاتصالات الإدارية، وكذلك الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل كل وظيفة.

3- المرحلة الثالثة (مرحلة مراجعة تنظيم الأمانة في ضوء استراتيجيتها) :

وقد بدأت – ولا تزال مستمرة- بعد مرور عشرة شهور على تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد وفيها تتم مراجعة شاملة وتقييمية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيه ولتكيفه بشكل يتواءم والتوجهات الاستراتيجية الشاملة للأمانة العامة للأوقاف للفترة من 1997-2005م باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو أحد أهم الأدوات الفاعلة لتنفيذ بنود الاستراتيجية.

هذا، وقد روعي في عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للأمانة عدداً من الاعتبارات الرئيسية .. وهي:

- 1- اشترك القطاع الأهلي والحكومي في إدارة العمل الوقفي من خلال مجلس شئون الأوقاف ومجالس إدارات الصناديق الوقفية.
- 2- توفير إمكانية استقطاب الكفاءات الوطنية دون اللجوء إلى التضخيم الوظيفي من خلال تبني فكرة المكاتب كوحدة تنظيمية ذات مستويات إدارية مختلفة بدلاً من صيغة الإدارة كوحدة إدارية ذات مستوى تنظيمي أحادي.
- 3- شمول الهيكل التنظيمي على اختصاصات صيغت بطريقة غير تقليدية.. خصوصاً في مجال الاستثمار وصرف الربح والدعوة للوقف.
- 4- احتواء الهيكل التنظيمي على وظائف جديدة كمدير الصندوق الوقفي ومدير المشروع الوقفي.. الخ.
- 5- الاستفادة من إمكانيات القطاع الخاص وخبراته من خلال إيكال بعض الاختصاصات المساندة اليه للحصول على منتجات ذات عائد أعلى وكلفة أقل، وذلك تطبيقاً لمفهوم خصخصة النشاط المساند كأحد أهم الأدوات التنظيمية الحديثة.
- 6- تبني مفهوم الموظف الشامل من خلال تطبيق نظريتي الإثراء والتكبير الوظيفي في الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية اليومية، وهو ما يؤدي إلى الاستثمار الأمثل لقوى العمل المتاحة للأمانة لمقابلة الاحتياج المؤسسي المتزايد لديها دون الوقوع في شرك التضخم الوظيفي.

* الصناديق المتخصصة في القطاع الوقفي :

وهي صيغة مؤسسية حديثة للعمل الوقفي نشأت في بعض الدول (ومنها دولة الكويت) تتركز في تكوين صندوق وقفي تتجمع فيه الأموال الموقوفة لغرض متخصص.. مثل رعاية المساجد، أو القرآن الكريم، والتعلم، والبيئة، والأسرة.. وغيرها من الأغراض.. وتتكون لهذه الصناديق تنظيمات (مجالس إدارة، أمانات، إدارات) ترعى أهداف إحياء سنة الوقف عن طريق زيادة الأوقاف الجديدة للمجال الذي يتخصص فيه كل صندوق، كما تقوم بالإشراف على

إنفاق الربيع في هذا الغرض من خلال مشروعات وبرامج خاصة أو من خلال تمويل برامج تنفذها مؤسسات أخرى. (أنظر المحور الثالث، أولاً: الصناديق الوقفية، ص 14-30).

وفي النظام اللائحي للصناديق الوقفية في دولة الكويت يشكل رئيس مجلس شئون الأوقاف (وهو وزير الأوقاف والشئون الإسلامية بحكم القانون) مجلس إدارة كل صندوق من عدد يتراوح بين خمسة وتسعة أعضاء، ويختار المجلس رئيساً له من بينهم.. كما يجوز إضافة بعض ممثلي الجهات الحكومية بصفاتهم لعضوية المجلس.

* المؤسسات الإقليمية (المحلية) للتنمية الوقفية :

وهذا نوع آخر من العمل المؤسسي الذي يدخله الوقف في العصر الحالي.. حيث يتزايد الاتجاه الآن في مختلف المجتمعات إلى حشد الجهود الذاتية لكل منطقة (أو مدينة، أو إقليم، أو حي، أو قرية) للمساهمة في تدبير بعض احتياجات التنمية المحلية.. وبغض النظر عن الشكل القانوني - أو التسميات التي تتخذها هذه المؤسسات التنموية المحلية الوقفية - فمن الضروري أن تتكون رؤية للملاح العامة للبناء المؤسسي لهذه المنظمات المحلية الوقفية والعلاقات بين بعضها البعض، وبينها وبين المؤسسات الوقفية الأخرى وغيرها من المؤسسات الرسمية والأهلية العاملة في المجتمع.

وفي التجربة الكويتية المعاصرة بدأ العمل في التنمية المجتمعية الوقفية من خلال إنشاء الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية عام 1996م (راجع الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية، ص 29-30، أهداف التنمية المجتمعية ومجالاتها) حيث يقوم البناء التنظيمي للتنمية المجتمعية الوقفية على تسلسل هرمي على قمته الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية، وهو صندوق مركزي يشرف على حركة التنمية المجتمعية الوقفية في عموم الدولة، ويرسم سياساتها.. ويتوسط هذا البناء الهرمي الصناديق الوقفية للتنمية المجتمعية في المحافظات (وعددها خمس في دولة الكويت) والتي يدعم كل منها حركة التنمية المجتمعية الوقفية في المناطق التابعة للمحافظة في إطار السياسات التي يضعها الصندوق الوطني.

أما قاعدة البناء التنظيمي فتتشكل من لجان التنمية المجتمعية الوقفية في كل من المناطق السكنية وتعتبر هذه اللجان المحلية من أهم مرتكزات البناء التنظيمي في حركة التنمية المجتمعية الوقفية.. ذلك أنها الخلايا الفاعلة في هذا المجال، والمرصد الحقيقي الدقيق لاحتياجات المجتمعات المحلية، وهي الإطار المناسب لتوفير الدعم اللازم لسد هذه الاحتياجات.. كما أنها توفر الانطلاق بكل مرونة لمسيرة التنمية المحلية الذاتية بحسب درجة التفاعل بين أبناء ومؤسسات كل منطقة على حدة.

ونعرض فيما يلي اختصاصات كل من المستويات التنظيمية الثلاثة لحركة التنمية المجتمعية الوقفية وفق التنظيم المتبع في دولة الكويت:

* اختصاصات اللجان المحلية للتنمية المجتمعية الوقفية :

- ◊ الدعوة إلى تكوين أوقاف على أغراض التنمية المجتمعية في المنطقة.
- ◊ تحديد لاحتياجات المنطقة من مختلف المشروعات التنموية.
- ◊ تنمية العلاقات وفتح جسور التعاون بين مختلف المنظمات الأهلية العاملة بالمنطقة السكنية بغرض تنسيق الجهود فيما يطرح من مشروعات تنمية بالمنطقة السكنية بينها وبين المؤسسات الرسمية المختصة.

- ◊ تنظيم مساهمة أهالي المنطقة في تنفيذ المشروعات المجتمعية التي تقام بها.

* اختصاصات الصناديق الوقفية للتنمية المجتمعية بالمحافظات :

- ◊ ممارسة نفس اختصاصات الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية (أنظر البند التالي) على مستوى المحافظة المعنية، وفي ضوء السياسات العامة الوطنية للتنمية المجتمعية الوقفية.
- ◊ رعاية المشروعات التنموية التي تشترك فيها أكثر من منطقة على مستوى المحافظات.
- ◊ تنظيم تبادل خبرات التنمية المجتمعية بين المناطق السكنية التابعة للمحافظة.

* اختصاصات الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية :

- ◊ رسم أبعاد وملامح سياسة التنمية المجتمعية بالبلاد.
- ◊ الترويج لحركة التنمية المجتمعية على مستوى البلاد، وتوفير ما يلزمها من الدعم السياسي والإعلامي والمالي والعلمي والمهني.
- ◊ وضع آلية التعاون والتنسيق في التخطيط والتنفيذ لمختلف مشروعات التنمية المجتمعية بين اللجان المحلية للتنمية المجتمعية الوقفية وبينها وبين غيرها من المنظمات الوقفية التنموية الأخرى.
- ◊ إرساء أسس التعاون والتنسيق والتكامل بين اللجان المحلية للتنمية الوقفية والجهات الرسمية ذات العلاقة ومختلف الجمعيات والتنظيمات الأهلية الأخرى المعنية العاملة في المناطق السكنية.
- ◊ نقل خبرات التنمية المجتمعية في الدول الأخرى، وتنمية أساليب التعاون مع المنظمات القائمة عليها وتبادل الخبرات معها.

* المشاريع الوقفية :

وهي الكيانات المؤسسية التي تمارس الأمانة من خلالها أنشطتها الخدمية الرئيسية.. وتتنوع مجالاتها بتنوع مجالات اهتمامات الصناديق الوقفية المتخصصة.. فهذه المشاريع ذات كيان عملي وتنظيمي مستقل، وقد تتنوع أنشطتها.. حيث يمكن أن يكون المشروع عبارة عن مرفق عام، أو نظام لخدمات أو أنشطة عامة، أو خدمة لفئة خاصة في المجتمع.. وبالتالي تعتبر المشاريع الحلقة المؤسسية الرئيسية التي تربط نشاط القطاع الوقفي بأنشطة مختلف القطاعات الرسمية والأهلية في البلاد (أنظر المشاريع الوقفية، ص 31 – 34).

هـ) مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية :

إن هذه النقطة النوعية التي شهدتها التجربة الكويتية في فلسفة العمل الاستثماري الوقفي وفي توجهاته وأساليبه وأدواتها – التي عبرنا عنها في الصفحات السابقة- كان لا يمكن أن تجد طريقها إلى الواقع دون تطوير جهاز إدارة الاستثمار الوقفي لدى الأمانة العامة للأوقاف.. ولذلك عملت الأمانة منذ تأسيسها على إنشاء وتطوير جهاز حديث يتولى مسؤولية إدارة الاستثمار الوقفي في الإطار الاستراتيجي الجديد ويكل المعايير الاحترافية للعمل الاستثماري الإسلامي المعاصر.. وهذا الجهاز هو مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية الذي يرأسه أحد نواب الأمين العام.. ويتمتع المكتب بقدر كبير من الحرية في إدارة العمل الاستثماري في إطار الاستراتيجية والسياسات التي أقرتها الأمانة وبالالتزام بالنظم المحاسبية والمالية والرقابية المقررة.

هذا، وقد تحدد الهدف من إنشاء المكتب بالعمل على تنويع أوجه الاستثمارات الوقفية بشكل عام وفق صيغ متجددة ذات مردود جيد يمكن من خلاله إيجاد مصدر تمويل دائم للخدمات المدرجة على الخطة المستقبلية للأمانة العامة للأوقاف.

وقد حددت اختصاصات مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية بحيث شملت وضع خطط استثمار الأموال الوقفية ضمن الحدود الشرعية بما يكفل الحفاظ على أموال الوقف وأعيانه وتحديث أدوات الاستثمار وتنويعها لتدر أكبر عائد استثماري ممكن وفق ما تفرضه أحكام الشريعة الإسلامية، مع التقيد بسياسات عامة تراعي ما يلي:

- * الامتناع عن المساهمة في مشروعات فيها مزاحمة لفئات أخرى.
- * تجاوز النمط التقليدي في الاستثمار العقاري وتوسيع نطاق هذا النوع من الاستثمار.
- * تحديث الأدوات الاستثمارية وتنويعها واقتحام مجالات ونشاطات استثمارية متنوعة.

ويتكون مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية من مجلس تنمية الموارد الوقفية – بالإضافة إلى جهاز تنفيذي – ويضم المجلس في عضويته مسئولين متخصصين في شؤون الاستثمار وحددت اختصاصاته العامة بوضع سياسة استثمار الأموال الوقفية ومتابعة تنفيذها ودراسة وإقرار كل ما يتعلق بتنمية الأموال الوقفية، وقد حقق المكتب عدداً من الإنجازات العملية منذ إنشائه.. نوجزها فيما يلي:

* في المجال العقاري :

◊ بادر المكتب إلى تأسيس شركة لإدارة الأملاك العقارية بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى التي تولت إدارة كافة المسائل المتعلقة بالعقارات الوقفية بما في ذلك الصيانة اللازمة لها بالكفاءة والخبرة المناسبين وفقاً للنظم والمعايير الإدارية والاقتصادية والمالية المتعارف عليها في الأوساط الاستثمارية.. الأمر الذي أسهم في تطوير نظم إدارة المحفظة العقارية وتحقيق الرقي المنشود لها.

◊ حصر كافة الأعيان العقارية التي تعطلت منفعتها أو تدنت إيراداتها، وإعداد الدراسات الاقتصادية اللازمة لكل منها، وتحديد ما يحتاج منها إلى إزالة بنيانه القديم وإعادة بنائه من جديد أو بيعه للغير، واختيار الأسلوب الأمثل لتنميته.. وذلك في إطار خطة تطوير خمسية اشتملت على جميع العقارات التي يمكن من خلالها تحقيق أوجه الاستثمار التي تولد أكبر عائد مالي ممكن استناداً إلى عدة معايير يأتي في مقدمتها الحالة الراهنة للعقار، وموقعه، ونسبة البناء المسموح بها في حالة إعادة بنائه وفقاً للنظم السارية، ومستوى الإيجارات السائدة بالعقارات المماثلة والكائنة بنفس المنطقة، والتكلفة التقديرية للمشروع المقترح بخصوصه ومقدار المدخولات المتوقعة.. وقد شرعت الأمانة في تنفيذ هذه الخطة في حدود الامكانيات المالية المتاحة ووفق خطوات عمل متوالية وبرنامج زمني يحدد أولوياتها لكي يتفق التنفيذ الفعلي مع الخطة الموضوعية ويتطابق معها من حيث التوقيت والميزانية التقديرية لكل مشروع وصولاً إلى الغايات المستهدفة من ورائها.

◊ وحيث أن دراسة مجالات التوظيف المالي في مشاريع الخطة الإنشائية سابقة الذكر كانت تركز وبشكل كلي على إيرادات الأمانة من ممتلكاتها الوقفية وعائدات الأعيان المؤجرة منها – لكون الأمانة تعتمد على إنفاق إيراداتها الذاتية لتغطية جميع نفقات أعمال الصيانة والترميم اللازمة للعقارات الوقفية وتكاليف مشاريعها الرأسمالية بما فيها المشاريع الإنمائية موضوع الخطة – فقد نظرت الأمانة في صيغ البدائل المناسبة التي يمكن اتباعها بهدف

◊ توفير التمويل اللازم لتنفيذ عمليات الاستثمار العقاري التي يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من خلالها وتقدر تكاليفها بمبالغ مرتفعة حتى تتمكن الأمانة من تغطية جميع مجالات أنشطتها المختلفة دون أن تجد نفسها مفتقرة إلى السيولة.. وقد نتج عن ذلك إيجاد صيغة للتعاون المشترك بين الأمانة والبنك الإسلامي للتنمية يتم بمقتضاها تنفيذ بعض من مشروعات الخطة حيث يقوم البنك من خلالها بتقديم التمويل اللازم لبناء بعض المشاريع العقارية الضخمة على أن يعاد استيفائه من الدخل المتوقع على أقساط دورية تتناسب مع حجم التكلفة الكلية للبناء مع مراعاة إضافة هامش ربحي مناسب يحصل عليه البنك باعتباره ممولاً للعقار المشيد.. ومن المعلوم أن مشاريع هذه الخطة سيكون لها الأثر الواضح في تحقيق أهداف حيوية من أهمها تحقيق المزيد من الارتقاء بمعدلات دخل الأوقاف وتقوية المركز المالي للأمانة والاستفادة من نظم البناء السارية عن طريق التوسع الرأسي في البناء وفقاً لتصميمات معمارية ذات شكل جمالي يسهم في إبراز أعيان الوقف كأحد المعالم المعمارية المتميزة داخل الكويت.

* الاستثمارات المباشرة (طويلة الأجل) :

حرصت الأمانة على توجيه أنشطتها في مجال الاستثمارات المباشرة وفقاً لما تتطلبه مقتضيات المرحلة المقبلة، وفي هذا الإطار ساهمت في تأسيس عدد من الشركات العاملة في مجالات متنوعة.. وهي:

◊ **شركة تعمل في مجال الاستثمار البشري والتدريب**، وتشمل أغراضها تأسيس المؤسسات التعليمية غير الحكومية وتقديم الخدمات الاستشارية في المجالات الإدارية والصناعية والاستراتيجية والمالية ودراسات الجدوى الاقتصادية وكذلك عقد الدورات وإصدار الدوريات والبرامج التدريبية وتنظيم المؤتمرات، وشركة أخرى تهدف أغراضها إلى القيام بكافة المعاملات المالية الاستثمارية ذات الالتزام الشرعي وتوظيف رؤوس الأموال في جميع أوجه الاستثمار محلياً وعالمياً سواءً في القطاعات العقارية والصناعية أو غيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى.

◊ تأسيس شركة متخصصة في عمليات الاستثمار والتمويل والإدارة لمشاريع التخصيص سعياً إلى المشاركة بدور ملموس في مجالات التنمية الوطنية والمشاركة في تحقيق توجهات الدولة الرامية إلى تحويل ملكيتها للشركات والأنشطة إلى إدارة القطاع الخاص.. لما لتلك السياسة من أثر إيجابي في تحريك عجلة الاقتصاد المحلي وإنعاشه.

* الاستثمارات المالية :

سعت الأمانة في سبيل تنمية الموارد الوقفية إلى توظيف ما يتوافر لديها من سيولة نقدية في توظيفات مدرة للإيرادات بما يسهم في تنويع أوجه ومجالات هذا النشاط وتوسيع نطاقه عبر منافذ استثمارية تتوافق مكوناتها مع متطلبات الشريعة الإسلامية وتتميز بالربحية والضمان أخذاً بالاعتبار توفر الجوانب الفنية مثل توزيع الخطر الجغرافي وتوأم الفترات المحددة للتسييل مع متطلبات الخطة الموضوعية، وقد اشتملت تعاملاتها في مجال الاستثمارات المالية على وجوه مختلفة على النحو التالي:

- ◊ المساهمة في تأسيس عدد من الصناديق الاستثمارية متوسطة وطويلة الأجل والتي تتكون أصولها من عقارات أو معدات مؤجرة أو مشاريع صناعية أو تجارية، والمحافظة الاستثمارية متوسطة الأجل للاتجار بالعملة المحلية والأجنبية والأسهم المتداولة في الأسواق العالمية.
- ◊ الاستثمار النقدي لفترات قصيرة الأجل والممثلة في بيوع المرابحة التي تتم بالتعاون مع عدة جهات محلية وخارجية.
- ◊ الودائع الاستثمارية في البنوك والمؤسسات المالية التي تعمل وفق الأحكام الشرعية.

* في مجال إدارة استثمارات (أموال) الغير :

نظراً لأن الأمانة لديها جهاز متخصص في إدارة الاستثمارات على اختلاف صورها ونوعياتها ممثل في مكتب استثمار وتنمية الموارد الوقفية، وهذا المكتب يضم نخبة مختارة من الكفاءات الوطنية المقتدرة من ذوي الخبرة في مزاوله العمل الاستثماري، وتنفيذاً لاتفاق – بين الأمانة العامة للأوقاف وبيت الزكاة - تولت الأمانة مسؤولية إدارة المحفظة الاستثمارية لبيت الزكاة باعتبار أن الجهتين تنتميان إلى قطاع حكومي واحد (قطاع الأوقاف والشئون الإسلامية).. إضافة إلى أنه من شأن ذلك تقليل تكاليف الإدارة وتجنب تكرار إنشاء أجهزة تقوم بوظيفة واحدة.. وقد أعطت الأمانة عناية خاصة لعمليات إدارة هذه المحفظة ولا زالت تلعب دوراً مهماً بصفتها مديراً لأصولها.. وبلا ريب سوف ينعكس مردود ذلك إيجابياً وبشكل مباشر على أرقام مدخولات بيت الزكاة.. وكذلك مدخولات الأمانة نظراً لتنوع مصادر الدخل.. حيث لم يعد استثمار رأس مال الأوقاف هو المصدر الوحيد لإيرادات الأمانة، ولا يجب أن نغفل في هذا المقام الدعاية الطيبة التي حققتها هذه العملية للأمانة والتي تعد ربحاً أجلاً إلى رصيد أرباحها.

و (نظارة الأوقاف الأهلية :

وهذا نوع آخر من المؤسسات الوقفية.. وقد تكون النظارة على أحد الأوقاف لفرد واحد.. أو تكون مسندة لجهاز في حالة الأوقاف الكبيرة.. وفي كل الأحوال **يجب أن يتسم عمل هذه النظارة بالأسلوب المؤسسي** في التصرف وفي العلاقات مع التنظيمات الأخرى الوقفية وغير الوقفية.. ويجب أن تخضع لإشراف السلطة المركزية المسؤولة عن إدارة الوقف في الدولة المعنية وتحت رقابة كافة الأجهزة التي يحددها القانون لذلك.

وفي موضوع النظارة الأهلية على الوقف يثور سؤال حول ما إذا كان الأوان قد حان لأن تسن التشريعات **لتحديد أشكال قانونية للأوقاف** بحسب حجم أصولها أو بحسب أي معيار آخر.. بحيث تفرض هذه الأشكال القانونية على إدارة (نظارة) هذه الأوقاف حدوداً دنياً من التنظيمات والسجلات القانونية التي تيسر الرقابة على تصرفات الإدارة وحسن إدارة أمورها (كما هو الحال في الأشكال القانونية للشركات).. فالوقف له الشخصية الاعتبارية، وله ذمته المالية.. وهو - كشركات الأموال - رغم كونه مال أهلي إلا أنه يحمل طبيعة المال العام التي تجب حمايته من قبل المجتمع ممثلاً في مؤسسات لدولة المختصة.. وهذه الطبيعة يكتسبها منذ حسبه على الغرض المعين له.. وهو ما يخرج من ذمة مالكة لصالح الأفراد أو الجهات أو الأنشطة المخصص لها.. وأمر **الشخصية الاعتبارية للوقف** وأشكاله القانونية من الأمور التي تخضعها الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت لبحث شرعي وقانوني مستفيض بهدف مراعاة هذه القضية في التشريع القانوني الجديد المزمع استصداره لتنظيم القطاع الوقفي.

ثالثاً : رسالة الأمانة العامة للأوقاف :

تعتبر الرسالة من العناصر الأساسية في البنيان المؤسسي لأي من المنظمات.. وخصوصاً منظمات القطاع الوقفي.. مثل الأمانة العامة للأوقاف.. فدون هذه الرسالة لا يمكن تحديد المعيار الفاصل فيما إذا كانت الأمانة تسير في الطريق الصحيح من خلال كافة ألوان أنشطتها ومشروعاتها.. ولذلك حرصت الأمانة على تحديد رسالتها منذ البداية (أنظر المحور الثاني : التوجهات الاستراتيجية للأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت ، ص 8-12). \

رابعاً : شبكة علاقات الأمانة العامة للأوقاف :


إيماناً من الأمانة العامة للأوقاف بأهمية إقامة روابط وعلاقات تعاون وتنسيق وتكامل بينها وبين الجهات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بعملها، فقد جعلت تنظيم هذه العلاقات أحد محاور بنيانها المؤسسي.. وذلك مع الأخذ في الاعتبار تصنيفها بين علاقات محلية (داخل الكويت)، وخارجية (مع أطراف مختلفة خارج البلاد).. وذلك على النحو التالي:

أ) العلاقات المحلية :

1- علاقات مع الجهات الرسمية :

للأمانة العامة للأوقاف علاقات متنوعة مع الجهات الرسمية المختلفة.. بعضها بسبب كونها مؤسسة حكومية، وبعضها الآخر ينطلق من موضع اختصاصها الوقفي الاجتماعي.. وذلك كما هو مبين على النحو التالي:

* علاقات الأمانة كمؤسسة حكومية مع الجهات الرسمية :

إبريل 1998م	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	 الأمانة العامة للأوقاف
-------------	--	---

- ◊ الارتباط بمؤسسات السلطة التنفيذية والتشريعية من خلال الوزير المختص ، وهو وزير الأوقاف والشئون الإسلامية.
- ◊ الالتزام بكافة التشريعات والنظم الرقابية التي تحكم العمل في الأجهزة الحكومية.
- ◊ الالتزام بالتوجهات العامة لخطة الدولة، وبرنامج الحكومة المعتمد لكل من الفصول التشريعية.
- * **علاقات الأمانة مع الجهات الرسمية فيما يخص النشاط الوقفي :**
- ◊ هناك العلاقات التكاملية والتنسيقية مع الجهات الزميلة في قطاع الأوقاف والشئون الإسلامية.. وهي وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، وبيت الزكاة.
- ◊ اشتراك الجهات الحكومية ذات العلاقة في مجالس الصناديق الوقفية والمشاريع الوقفية متى ما دعت الحاجة لذلك.
- ◊ الأمانة العامة للأوقاف جهة مكملة لجهود المؤسسات الحكومية كل في مجال عمله وليست منافسة لها.
- ◊ دعم أنشطة الجهات الحكومية المتوافقة مع أهداف الأمانة وطموحاتها دون الحاجة لتكرار هذه الأنشطة.
- ◊ توقيع الأمانة العامة للأوقاف اتفاقية تعاون مع الجهات الحكومية تحدد التزام كل طرف.

2- علاقات مع الجهات الأهلية المحلية :

- للأمانة العامة للأوقاف في علاقات مع قائمة كبيرة من الجهات الأهلية الكويتية سواء من القطاع الثالث (الخيرى التطوعي) أم من القطاع الخاص.. وهذه العلاقات تحكمها مجموعة من الضوابط الأساسية.. هي:
- * العمل الخيري التطوعي منبعه أهلي، ويجب أن تسعى الأمانة العامة للأوقاف إلى أن يبقى كذلك.
 - * الأمانة العامة جهة تنسيق وتعاون وليست بديلا عن أحد.
 - * دعم الأنشطة التي تقوم بها هذه الجهات الأهلية إذا توافقت مع أهداف الأمانة العامة للأوقاف.
 - * اشتراك بعض أعضاء الجمعيات الخيرية الناشطين في مجالس إدارة الصناديق الوقفية.
 - * العمل على زيادة ميل مؤسسات القطاع الخاص (الهادفة إلى تحقيق الربح) إلى المساهمة في العمل الخيري التطوعي التنموي.
 - * التعاون في المجال الاستثماري مع مختلف مؤسسات السوق مهما اختلفت توجهاتها وأنشطتها طالما التزمت بالقواعد الشرعية في أغراضها ومعاملاتها.

ب) العلاقات الخارجية للأمانة العامة للأوقاف :

تساهم الأمانة العامة للأوقاف بفاعلية في التصدي لمهمة إحياء سنة الوقف وتجديد دوره التنموي ليس فقط على مستوى الكويت.. بل على مستوى العالم العربي والإسلامي ككل.. وليس أدل على ذلك من تكليفها من قبل المجلس التنفيذي لمؤتمر وزراء الأوقاف والشئون الإسلامية في منظمة المؤتمر الإسلامي بإعداد دراسة بعنوان " **رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف** " .. حيث سيتم بعد اعتماد هذه الدراسة من المجلس التنفيذي اعتبارها وثيقة أساسية من وثائق منظمة المؤتمر الإسلامي، كما ستوزع على مختلف الدول الإسلامية والجهات المهتمة بالأوقاف والجامعات والمراكز العلمية لتتشكل إطاراً عملياً استراتيجياً يتم الاسترشاد به في عملية تنمية العمل الوقفي عالمياً وتطويره.

إن فالكويت تقع الآن في قلب دائرة الأحداث بالنسبة للحركة الوقفية العالمية .. وعلاقتها بمختلف الدول والجهات المختصة والمؤسسات العلمية تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للجهاز المسئول عن الوقف بالدولة.. وهو الأمانة العامة للأوقاف.

من هذا المنطلق يمكن تحديد أبعاد أهمية العلاقات الخارجية للأمانة العامة للأوقاف كما هو مبين على النحو التالي:

- * إظهار الوجه الحضاري الإسلامي لدولة الكويت على الصعيد الخارجي.
- * حشد التأييد الدولي للتجربة الكويتية في النهوض بالوقف.
- * التعاون الفني وتبادل الخبرات مع مختلف الدول الإسلامية والمؤسسات الدولية والمراكز العلمية العالمية في مجال النهوض بالوقف وتنشيط دوره التنموي.
- * التمهيد لإيجاد هياكل تنسيقية في تنمية الحركة الوقفية العالمية.
- * تكوين أطر تنسيقية لتنمية الاستثمارات الوقفية الخارجية بالاشتراك مع عدة أطراف دولية ذات اختصاص واهتمام بهذا الجانب.

بناء على ما تقدم تتناول هذه الورقة موضوع العلاقات الخارجية للأمانة العامة للأوقاف من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- 1- العلاقات الخارجية الثنائية.
- 2- العلاقات الخارجية مع المؤسسات الإقليمية والدولية.
- 3- العلاقات الخارجية في مجال المشروعات الوقفية.
- 4- العلاقات الخارجية في مجال الاستثمار الوقفي.
- 5- العلاقات الخارجية مع الباحثين والمؤسسات العلمية.

1- العلاقات الخارجية الثنائية :

وهي العلاقات التي تقيمها الأمانة مع الجهات الرسمية المسؤولة عن الأوقاف والشئون الإسلامية في الدول العربية والإسلامية.. وعادة ما تتم في إطار الاتفاقات الثنائية المتعلقة بهذا المجال والمعقودة بين دولة الكويت وهذه الدول.. وقد يخصص لهذا النوع من العلاقات عدد من البروتوكولات التنفيذية التي تعقدها الأمانة مع بعض مؤسسات هذه الدول.. مثل الاتفاقات الموقعة مؤخراً بين الأمانة والأزهر الشريف في جمهورية مصر العربية.

وفي هذا المضمار من المعروف أن للأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت علاقات متميزة مع بعض الدول خاصة دول الخليج العربي بحكم قربها الجغرافي والتشابه الكبير في أحوال الأوقاف فيها في مواطن كثيرة يسعى الجميع لبلورتها، إلى جانب علاقات متميزة مع مصر ولبنان تحكما اتفاقيات موقعة.

ويختص هذا النوع من العلاقات الخارجية للأمانة بالتركيز على أهداف معينة من أهداف التعاون الخارجي..
ومن أهم هذه الأهداف:

- * إظهار الوجه الحضاري الإسلامي لدولة الكويت على الصعيد الخارجي.. خصوصاً في الدول ذات التأثير الكبير على ساحة العمل الإسلامي بعامة، وفي الساحة الوقفية بخاصة.
- * حشد التأييد الدولي للتجربة الكويتية في النهوض بالوقف.. من خلال مشروعات التعاون الفني والعلمي المتبادل مع مؤسسات الدول الإسلامية.
- * تبني مشروعات تنموية مجتمعية تحمل الصيغة الوقفية في مناطق مؤهلة لإنجاح العمل الوقفي التنموي.
- * إيجاد فرص استثمارية جيدة لاستثمار بعض الموارد الوقفية الكويتية، وذلك من خلال مشروعات استثمارية وقفية كويتية منفردة في هذه البلدان، أو من خلال مشروعات مشتركة مع المؤسسات الوقفية في هذه الدول أو غيرها من المؤسسات.. مع الأخذ في الاعتبار أن تكون هذه الاستثمارات محمية بأكبر قدر من ضمانات حماية الاستثمارات الثنائية والإقليمية والدولية.
- * تكوين أطر تنسيقية لتنمية الاستثمارات الوقفية الخارجية بالاشتراك مع عدة أطراف دولية ذات اختصاص واهتمام بهذا الجانب.

2- العلاقات الخارجية مع المؤسسات الإقليمية والدولية:

هناك الكثير من المؤسسات الإقليمية والدولية التي للأمانة مصلحة في توطيد العلاقات معها.. وليس من الضروري أن تكون هذه العلاقات في إطار من الاتفاقات المبرمة بين دولة الكويت وهذه المؤسسات.. وإن كان هذا جائزاً في حالة تغطية نطاق هذه المؤسسات لمساحات أوسع من نطاق اهتمام الأمانة.. مثل منظمة اليونسكو، ومنظمة الإيسيسكو.. وأهم ما يميز هذه الساحة من ساحات العلاقات الخارجية للأمانة في الوقت الحاضر غياب مؤسسة دولية – أو إقليمية – تتخصص في الاهتمام بالحركة الوقفية على وجه التحديد.. ودولة الكويت – ممثلة في الأمانة العامة للأوقاف – مؤهلة بدرجة كبيرة للقيام بدور خاص في تأسيس مثل هذه المؤسسة الدولية.. خصوصاً بعد تكليفها من قبل مجلس وزراء الأوقاف والشئون الإسلامية بمنظمة المؤتمر الإسلامي بإعداد دراسة تعبر عن "رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف".

وتتعدد المؤسسات الإقليمية والدولية التي يمكن أن تكون طرفاً في العلاقات الخارجية للأمانة وذلك على النحو التالي:

* المؤسسات الإقليمية ، ومنها:

- ◊ مؤسسات مجلس التعاون لدول الخليج العربية (التي تهتم بالأوقاف والشئون الإسلامية أو تلك التي تغطي اهتماماتها المشروعات التي تتبناها الأمانة).
- ◊ المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة.
- ◊ المؤسسات الإقليمية التي يدخل في نطاق اهتماماتها المشروعات التي تتبناها الأمانة العامة للأوقاف.

* المؤسسات الدولية ، ومنها :

- ◊ منظمة المؤتمر الإسلامي.
- ◊ المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.

- ◊ البنك الإسلامي للتنمية بجدة، وتعتقد الأمانة العامة للأوقاف أن علاقاتها معه متميزة بدرجة كبيرة لم يقدمه البنك من دعم وتعاون على كافة أصعدة العمل المشترك (ولعل ندوة التجربة الوقفية في دولة الكويت هي أحد ثمار هذا التعاون إلى جانب مشاريع عديدة، بعضها يحمل الطابع الاستثماري، والآخر علمي، إلى جانب الخطة الطموحة لدى الأمانة العامة والبنك لتعزيز مسيرة التعاون لما فيه مصلحة الجميع).
- ◊ منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.
- ◊ المنظمات الدولية المتخصصة في الاستثمار الدولي، وفي ضمانه وحمايته.
- ◊ المؤسسات الدولية التي يدخل في نطاق اهتماماتها المشروعات التي تتبناها الأمانة العامة للأوقاف.

وتختص علاقات الأمانة مع المؤسسات الإقليمية والدولية بالتركيز على أهداف معينة من أهداف التعاون الخارجي.. ومن أهم هذه الأهداف :

- * إظهار الوجه الحضاري الإسلامي لدولة الكويت على الصعيد الخارجي.. خصوصاً من خلال عرض التجربة الكويتية في النهوض بالوقف وحشد التأييد الدولي والإقليمي لها عن طريق قنوات الاتصال التي تتمتع بها هذه المؤسسات الدولية والإقليمية.
- * تنشيط البحوث العلمية المتعلقة بالوقف وتاريخه وفقهه وتجديد دوره التنموي.
- * الاستعانة بالخبرات الفنية التي تتمتع بها هذه المؤسسات الدولية والإقليمية.
- * تبني مشروعات تنموية مجتمعية تحمل الصيغة الوقفية على المستوى الإقليمي أو الدولي.
- * تكوين أطر تنسيقية لتنمية الاستثمارات الوقفية الخارجية.. وخصوصاً في مجال تنشيط الاستثمار الوقفي، وفي حمايته.

ونورد فيما يلي بعض الأمثلة على أوجه التعاون القائمة بين الأمانة العامة للأوقاف وبعض المؤسسات الإقليمية والدولية خارج الكويت :

- * الحصول على حق ترجمة وطباعة إصدارات مفوضية العمل الخيري البريطاني وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن أعمال المنظمات الخيرية.
- * الحصول على عضوية اتحاد المنظمات غير الحكومية الأمريكية والتمتع بجميع مزاياه.
- * الحصول على الموافقة المبدئية بالسماح للأمانة العامة للأوقاف بإلقاء محاضرة رئيسية في مؤتمر المنظمات الخيرية الأمريكية في عام 1997.
- * إبراز الوقف كجسر للتواصل الحضاري بين الغرب والدول الإسلامية من خلال العديد من الفاعليات.
- * المشاركة في المؤتمرات الدولية ذات العلاقة بصفة عضو والسماح بإعطاء نبذة مختصرة عن الوقف ودوره في حياة المسلمين.

3- العلاقات الخارجية في مجال المشروعات الوقفية :

وهي – وإن كانت تتم في إطار العلاقات الثنائية أو الإقليمية أو الدولية – إلا أنها ذات صبغة وترتيبات خاصة تتعلق بالمشروعات محل التعاون.. فلكل من هذه المشروعات خصوصيته.. كما أنها تحمل الطابع التنفيذي المباشر مما يضيف على العلاقة كثيراً من الخصائص المؤسسية بدرجة أكبر من السمات السياسية الدبلوماسية.. **ومن أمثلة المشروعات الوقفية الجارية التي تعتبر مجالاً لعلاقات الأمانة** مع أطراف من خارج الكويت.. المشروعات الآتية :

- * مشروع الكشاف الألي لمصادر الفقه الإسلامي.
- * مشروع نظام إدارة الأوقاف الإلكترونية – أوس.

أما عن **المشاريع الوقفية الجارية لدى الأمانة – والتي يمكن أن تمتد إلى الساحة الخارجية** - فمن أمثلتها المشروعات الآتية:

- * مشروع وقف الكويت للدراسات الإسلامية التنموية – وقف نهوض.
- * مشروع التعاون العلمي مع الباحثين والمؤسسات العلمية.
- * مشروع قاعدة البيانات الفقهية.
- * مشروع رعاية العمل التطوعي – وقف الوقت.
- * مشروع إحياء المساجد التراثية القديمة.
- * مشروع الدعوة للإسلام من خلال شبكة الإنترنت – إسلام نت.
- * مشروع الداعية الإنسان (مشروع إعداد الدعاة) .
- * مشروع بنك المعلومات الإسلامية.
- * مشروع العطاء الوقفي (مشروع تأريخ للحركة الوقفية) .
- * مشروع الكرتون الإسلامي.

ويختص هذا النوع من العلاقات الخارجية للأمانة بالتركيز على أهداف معينة من أهداف التعاون الخارجي.. **ومن أهم هذه الأهداف :**

- * إظهار الوجه الحضاري الإسلامي لدولة الكويت على الصعيد الخارجي.. خصوصاً من خلال المشروعات التي تؤكد على الرؤية الاستراتيجية الجديدة للدور التنموي للوقف.
- * حشد التأييد الدولي للتجربة الكويتية في النهوض بالوقف من خلال تنفيذ عدد من المشروعات الناجحة ذات الأهداف التي يمكن تبنيها في مختلف الدول الإسلامية.. والتي يكون للكويت فيها السبق والخبرة المشهود.
- * تعزيز فرص إنجاح حركة إحياء الوقف من خلال المشروعات المنفذة في الخارج.

4- العلاقات الخارجية في مجال الاستثمار الوقفي :

وهي العلاقات التي تقيمها الأمانة مع الجهات الرسمية المسؤولة عن الأوقاف والشئون الإسلامية في الدول العربية والإسلامية والأجنبية أو مع المؤسسات الدولية الإقليمية ذات العلاقة بالاستثمار وبشئونه.. وبالتالي قد تكون هذه العلاقة خاضعة للاتفاقات الثنائية أو الدولية أو الإقليمية.. أو حتى علاقات استثمارية مباشرة للأمانة مع جهات استثمارية مختلفة خارج الكويت.

ويختص هذا النوع من العلاقات الخارجية للأمانة بالتركيز على أهداف معينة من أهداف التعاون الخارجي.. **ومن أهم هذه الأهداف :**

- * إظهار الوجه الحضاري الإسلامي لدولة الكويت على الصعيد الخارجي.. خصوصاً من خلال المشروعات الاستثمارية التي تعزز تطوير صيغ الاستثمار الإسلامي بعامه، والاستثمار المناسب لخصوصيات الأصول الوقفية بخاصة.
- * حشد التأييد الدولي للتجربة الكويتية في النهوض بالوقف.. من خلال مشروعات التعاون الاستثماري التي تتم عن إبداع يحفظ الأصول الإسلامية ويناسب العصر ومتطلبات المستقبل.
- * تبني مشروعات استثمارية وقفية في أسواق مؤهلة لإنجاح العمل الوقفي الاستثماري في ثوبه الجديد.
- * إيجاد فرص استثمارية جيدة لاستثمار بعض الموارد الوقفية الكويتية، وذلك من خلال مشروعات استثمارية وقفية كويتية منفردة خارج الكويت، أو من خلال مشروعات مشتركة مع المؤسسات الوقفية في الدول العربية والإسلامية والأجنبية أو غيرها من المؤسسات.
- * تكوين أطر تنسيقية لتنمية الاستثمارات الوقفية الخارجية بالاشتراك مع عدة أطراف دولية ذات اختصاص واهتمام بهذا الجانب.

5- العلاقات الخارجية مع الباحثين والمؤسسات العلمية :

وهذا النوع من العلاقات يعتبر من أيسر العلاقات الخارجية من حيث إمكانية تنشيطها وإدارتها.. وقد تشكل الاتفاقات الثنائية مع الدول أو مع المؤسسات الدولية والإقليمية – أو لا تشكل – إلا أنها بكل تأكيد علاقات فاعلة تتميز بالحركة والاتصال المباشر والقدرة على التحكم في النتائج المترتبة عليها.. ولكن في كل الأحوال **يجب في هذا النوع من العلاقات توخي عدد من الاعتبارات الأساسية**.. أهمها:

- * التدقيق في اختيار الشخصيات والمؤسسات العلمية التي تحقق أهداف الأمانة ولا يسئ التعاون معها إلى العلاقات الخارجية لدولة الكويت.
 - * التركيز على الشخصيات والمؤسسات ذات السمعة العلمية المرموقة، أو ذات الخبرة العميقة والكلمة المسموعة على الساحة الدولية.
 - * تركيز التعاون مع هذه الشخصيات والمؤسسات العلمية في الأعمال التطويرية والمشروعات الوقفية الهامة للأمانة.. سواء على الصعيد المحلي، أم على الصعيد الخارجي.
 - * أن يكون التعامل مع الشخصيات الخارجية من خلال نظام مرن للتقدير المادي والأدبي.. يسمح باستقطاب هذه الشخصيات، وتفضيلها للتعامل مع الأمانة.. كما يضمن تناسب الكلفة مع المردود منها.. وهو ما يستدعي أن يكون معظم هذه العلاقات مجير لخدمة الأعمال التطويرية والمشروعات التي تنفذها الأمانة.
- هذا، ويختص هذا النوع من العلاقات الخارجية للأمانة بالتركيز على أهداف معينة من أهداف التعاون الخارجي.. **ومن أهم هذه الأهداف:**

- إظهار الوجه الحضاري الإسلامي لدولة الكويت على الصعيد الخارجي.. خصوصاً من خلال التعامل مع الشخصيات والمؤسسات العلمية ذات السمعة الدولية المرموقة.
- حشد التأييد الدولي لتجربة الكويتية في النهوض بالوقف.. من خلال التعاون مع هذه الأطراف في مشروعات ذات أثر واهتمام دولي واضحين.
- تعزيز فرص إنجاح الحركة الدولية التي تتبناها الأمانة لتنمية العمل الوقفي والنهوض به.

خامساً : التخطيط في القطاع الوقفي :

يأتي التخطيط في مقدمة وظائف الإدارة وفقاً للمفهوم العلمي الحديث.. ولا يكتمل البناء المؤسسي لأي قطاع دون تسليط الضوء على هذه الوظيفة فيه، وعلى خصوصية مفاهيمها وآلياتها وأساليبها.. وللأمانة العامة للأوقاف – على حداتها عهدها – تجربة مكثفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.. بدأت مع نشأتها، والتي استندت في البداية إلى خبرة الأمانة وخبرة منتسبيها من قدامي العاملين في مختلف القطاعات في دولة الكويت.. ولذلك من المناسب عن الجوانب الرئيسية للتجربة الوقفية في مجال التخطيط من خلال الموضوعات الرئيسية التالية:


- أ) التخطيط الاستراتيجي للقطاع الوقفي.
- ب) الوظيفة التخطيطية في إدارة المؤسسات الوقفية.
- ج) البحث العلمي والتخطيط لتطوير القطاع الوقفي.
- د) معايير التخطيط ومعدلات الأداء.

أ) التخطيط الاستراتيجي للقطاع الوقفي:

من الضروري أن نشير إلى بعض خصوصيات التخطيط الاستراتيجي في الأمانة العامة للأوقاف.. وأهم هذه الخصوصيات:

- 1- المنطلقات الاستراتيجية للتخطيط في الأمانة العامة للأوقاف.
- 2- أسلوب تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- 3- محددات التخطيط الاستراتيجي في الأمانة العامة للأوقاف.
- 4- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الوقفي وآلية التخطيط في شبكة المؤسسات الوقفية.
- 5- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للأمانة وبرامج العمل في القطاعات الحكومية.

1- المنطلقات الاستراتيجية للتخطيط في الأمانة العامة للأوقاف :

إبريل 1998م	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	
-------------	--	---

وهي مصادر الاستراتيجية نفسها، أو هي الاعتبارات التي تدفعنا لتبني استراتيجية بعينها.. وفي مجال التخطيط للوقف يمكن أن تكون المنطلقات الاستراتيجية على النحو التالي:

◊ **المنطلقات الشرعية التي تحكم الوقف** ، وتحدد وظيفته في المجتمع المسلم.. وظيفته التعبدية بالنسبة للواقف أو وظيفته التنموية بالنسبة للمجتمع، وهذه المنطلقات نفسها هي التي تجعل الرسالة الأساسية للأمانة تتركز حول إحياء سنة الوقف.

◊ **المنطلقات الاستراتيجية بالنسبة لدولة الكويت** ، ويفترض أن تعبر عن توجه الدولة نحو تنمية مجتمعها وتطويره.. وجميع الدول الإسلامية تراعي الحفاظ على هويتها هذه وهي تسعى نحو التنمية والتقدم، وهو ما يوجد في إستراتيجياتها ما يؤيد الاستراتيجية التنموية الوقفية.

◊ **الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي** ، وهي أمر يجب أن ينجلي في التخطيط للقطاع الوقفي.. فلن تكون الأمانة العامة للأوقاف المؤسسة الوقفية عضوا فاعلا في المجتمع الكويتي إذا لم تتعامل مباشرة مع كل ما يشكل خصوصيته الثقافية من عناصر.. سواء أكانت عناصر إيجابية للإفادة منها، أم عناصر سلبية للعمل على تحييد آثارها.. بل والإسهام في معالجتها.

◊ **ظروف المجتمع ومشكلاته التنموية والإمكانات البشرية والمادية التي تتمتع بها الدولة المعنية** ، وكل هذه تشكل واقعا تتأثر به المؤسسة الوقفية.. كما تشكل تحديا أساسيا لجميع مؤسسات المجتمع – ومن بينها المؤسسة الوقفية.. فكيف للوقف أن يتغاضى عن ترتيب سلم أولويات التنمية في المجتمع.

◊ **طبيعة العصر الذي نعيش فيه وآفاق المستقبل** ، وهذا الأمر أصبح منذ الآن شديد التأثير على أي مخطط استراتيجي.. فقد دخل العلم عصر ثورة الاتصالات والمعلومات، ومعه أصبح العالم قرية صغيرة تعج بعمليات الاحتكاك الحضاري والثقافي.. ولم يعد ممكنا أن ينعزل مجتمع ما عن كل هذه المؤثرات.. بل إن مصلحته تكمن في الاحتكاك معها حتى يستفيد من الإنجازات العلمية والتقنية لهذا العصر، ولا يتخلف في تنمية قدرته على التنافس الحضاري.. والمؤسسة الوقفية – بوصفها أكثر المؤسسات بعدا في النظر إلى المستقبل – تعتبر من أول المؤسسات التي يجب أن تقف تماما على ما يجري في العالم من حولها.. وتعد نفسها، وتجهز خططها للعمل وفق معايير العصر وما يأتي بهذا الزمن من تغيرات متلاحقة ومتسارعة.

2- أسلوب تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية :

وهو ذو بعدين رئيسيين، هما:

◊ **البعد المؤسسي** ، وهو المتعلق بألية إعداد الاستراتيجية ومناقشتها وإقرارها وإجراء ما يلزم من تعديلات دورية عليها.. ومن الأمور التي يجب الاعتناء بها في هذا الصدد أن تكون هذه الألية مناسبة للمتعارف عليه – حتى لا تبدو الاستراتيجية أمراً غريباً غير قابل للتبني من المجتمع – كما يجب ألا تتعارض هذه الألية مع الاعتبارات الفنية التي يجب إتباعها في التخطيط الاستراتيجي للقطاع الوقفي.

◊ أما البعد الثاني.. فهو **البعد الفني** ، فأساليب التخطيط الاستراتيجي لها جوانب فنية متعارف عليها في العصر الحالي.. كما أنها في الوقف يجب ألا تحيد عن الاعتبارات الفنية والتنموية.. وهي الاعتبارات التي يجب على الوقف أخذها في الحسبان بحكم طبيعته.

3- محددات التخطيط الاستراتيجي في الأمانة العامة للأوقاف :

وهي تلك الأمور التي لا يستطيع إغفالها المخطط عند وضع الاستراتيجية.. وفي القطاع الوقفي هناك أربعة أنواع من المحددات، هي:

- ◊ **المحددات الشرعية** ، وهي الأصول والقواعد الشرعية للتعامل مع الوقف.. فلا تجوز مخالفتها، كما أن الدخول في أي صيغ جديدة أو إبداعات مؤسسية في العمل الوقفي يجب أن تخضع للمراجعة الشرعية أو الاجتهاد إذا كانت من المسائل المستحدثة.
- ◊ **المحددات الرسمية** ، وهي التشريعات التي تحكم العمل في دولة الكويت، سواء تلك التي تحكم عمل الأمانة بوصفها المؤسسة الرسمية المشرفة على الوقف، أو تلك التي تحكم مختلف المؤسسات في مزاولتها لأنشطتها.
- ◊ **المحددات الاجتماعية** ، وهنا ندخل إلى نوع من المحددات أكثر تعقيداً .. فرغم أن الوقف في العالم المعاصر يعمل في مجال التنمية، وفي تغيير الأوضاع الاجتماعية السلبية.. إلا أن الاصطدام بها يعتبر واحدة من الأمور التي قد تقضي على الاستراتيجية الوقفية وخططها ومشروعاتها.. ولذلك على واضعي الاستراتيجية أن يراعوا المحددات الاجتماعية، وأن يستهدفوا من التغيير ما يمكن أن يتحملة الزمن المحدد للاستراتيجية.
- ◊ **المحددات الاقتصادية** ، وهذه من أهم المحددات في العمل الوقفي.. فهو في جانب منه عمل اقتصادي (الاستثمار، والإنفاق الوقفي)، وفي جانب آخر عمل تنموي يتعامل مع مشكلات اقتصادية، أو مشكلات نشأت تحت تأثير الأوضاع الاقتصادية.. ولذلك لا يتصور أن يقدم المخطط الاستراتيجي - مثلا - على إحداث اضطراب في الأسواق العقارية أو المالية، أو أن يغرق السوق بمنتج معين مما يؤدي إلى ضرب مصالح الكثير من صغار المنتجين الآخرين، وكذلك لا يتصور أن يتعامل الوقف الخيري مع حاجات تحسينية في حين أن عددا كبيرا من المواطنين لا يكادون يحصلون على حاجاتهم الضرورية بسبب انخفاض مستوى الدخل.

4- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الوقفي وآلية التخطيط في شبكة المؤسسات الوقفية :

وهنا ندخل إلى استكشاف الطريق الذي تسلكه الاستراتيجية المعتمدة للأمانة إلى الواقع الميداني.. فالاستراتيجية وضعت لكي تغير من هذا الواقع.. وهذا الطريق يمر بلا ريب من خلال شبكة المؤسسات المختلفة التي يتشكل منها القطاع الوقفي.. ومن الملاحظ أن كل هذه المؤسسات يزداد في إدارتها التمثيل الشعبي.. فالعنصر الرسمي يتركز أساسا في المؤسسة المركزية المشرفة على القطاع الوقفي، وهي الأمانة العامة للأوقاف.. وقد سقطت جميع النظريات التي كانت توحى بأن التخطيط هو التفكير في أعمال معينة وإصدار أوامر بتنفيذها.. وخصوصا في القطاع الوقفي لا يمكن أن ينطبق هذا الأمر.. فلا يستطيع أحد أن يأمر غيره بإيقاف ماله، أو بتخصيصه لغرض معين.. فالمال الموقوف ملك خاص يتحول إلى وقف لله تعالى بإرادة منفردة.. إذن، **كيف يمكن أن نضع استراتيجية للتنمية الوقفية يتجاوب معها المجتمع ويتبناها ويعمل في إطارها؟**.. إن ذلك يتحقق من خلال الأمور الرئيسية التالية:

- ◊ خروج الاستراتيجية معبرة عن حاجات حقيقة للمجتمع.
- ◊ الحرص في مراعاة محددات التخطيط الاستراتيجي للعمل الوقفي، حتى لا تقف إحداهما عائقا في سبيل تنفيذ الاستراتيجية
- ◊ حسن الترويج للمشاريع الوقفية بين مواقع التأثير في المجتمع.
- ◊ الإعلام الجيد والتسويق الاجتماعي للاستراتيجية وتوجهاتها.
- ◊ حسن إدارة الاتصال بين مكونات شبكة المؤسسات الوقفية.

5- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للأمانة وبرامج العمل في القطاعات الحكومية :

وهنا أيضاً ندخل إلى استكشاف أحد الطرق التي تسلكها الاستراتيجية المعتمدة للأمانة العامة للأوقاف إلى الواقع الميداني.. فبرامج التنمية الوقفية تتوزع بين مجالات متعددة تعمل فيها قطاعات ومؤسسات حكومية مختلفة.. ومن المعروف أن هذه المؤسسات تمارس نشاطها وفقاً للتوجهات الاستراتيجية العامة للدولة وبما تمليه خططها التنفيذية.. ولا تملك الأمانة العامة للأوقاف سلطة على كيفية أداء هذه المؤسسات الحكومية لأعمالها، في الوقت الذي يكون فيه من الضروري إشراكها في بعض المشروعات التي يتبناها القطاع الوقفي.. وهنا يثور تساؤل حول **كيفية تحقيق تجاوب المؤسسات الحكومية المعنية مع استراتيجية التنمية الوقفية وحفزها لتبني مشروعاتها، والمشاركة فيها**.. إن ذلك يتحقق من خلال الأمور الرئيسية التالي:

- ◊ خروج استراتيجية القطاع الوقفي متضمنة مشروعات تعيين القطاعات الحكومية المختلفة على تخفيف الأعباء المالية عنها، أو توفير دعم مالي إضافي لها، أو تيسير عبئها الجهود الشعبية لدعم هذه المشروعات.. وخلاف ذلك من الحوافز التي تدفع بهذه الجهات نحو المشاركة في مشروعات القطاع الوقفي.
- ◊ الحرص في التخطيط الاستراتيجي للعمل الوقفي على مراعاة المحددات الرسمية.. بحيث لا يتعارض ما تتبناه الاستراتيجية مع اتجاهات أو أنظمة رئيسية لدى بعض الجهات الحكومية، أو تتبنى مشروعات منافسة أو معارضة لما تقوم به الجهات المختصة.
- ◊ حسن الترويج للمشاريع الوقفية بين مواقع التأثير في الجهات الحكومية المعنية.
- ◊ الإعلام الجيد للاستراتيجية وتوجهاتها.
- ◊ حسن إدارة الاتصال بين مكونات شبكة المؤسسات الوقفية ومختلف الجهات الحكومية ذات العلاقة بمشروعاتها.

(ب) الوظيفة التخطيطية في إدارة المؤسسات الوقفية :

من الناحية الفنية لا تختلف الوظيفة التخطيطية في إدارة المؤسسات الوقفية عما يجري في غيرها من المؤسسات.. **ولكن الاختلاف يكمن في جوانب العمل التخطيط المتعلقة بخصوصية الوقف**.. ومن أهم صور ذلك:

* على خلاف التخطيط في سائر المؤسسات الحكومية فإن التخطيط في المؤسسة المركزية المشرفة على الوقف يزاوج بين ضرورة الالتزام بالنظم الحكومية في عملية التخطيط وبين الحاجة إلى المرونة في تحديد حجم الأنشطة وفقاً لحجم الاستجابة الشعبية على التوجهات التي تتبناها الاستراتيجية المقررة.. فالعمل الوقفي الخاضع للتخطيط هنا هو - في الحقيقة- عمل أهلي.

- * لذلك فإن من الضروري العمل على حشد أكبر تأييد شعبي ورسمي ممكن للأطروحات الرئيسية والمشروعات التي تتبناها المؤسسات الوقفية في خططها وبرامجها.
- * نظراً لأهمية التأييد الأهلي للخطط الوقفية، فإن قاعدة المعلومات التي يجب أن تستند إليها تحتوي على مسوحات واقعية من خلال الدراسات الميدانية التي تستهدف تقدير مدى التجاوب الشعبي مع حركة المؤسسات الوقفية.. ففي العصر الحالي يتعامل الوقف مع قضايا ومشكلات تنموية شديدة التنوع، ذات تداخل فيما بينها، ومتأثرة بعدد كبير من العوامل والمتغيرات.
- * ضرورة تحري الأهلية الشرعية لجميع صيغ العمل والمشروعات التي تحويها الخطط الوقفية، خصوصاً إذا كان من بينها أموراً تعتبر من الأعمال التجديدية أو الإبداعية.
- * من الشروط الأساسية لتوفير درجة عالية من التبنّي لمحتويات وتوجهات خطط المؤسسات الوقفية أن يتم تكريس مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات التخطيطية.. خصوصاً بين الدوائر ذات الصلة المباشرة بالعمل.

(ج) البحث العلمي والتخطيط لتطوير القطاع الوقفي :

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر ريادة العلم لكافة مجالات السلوك البشري.. وفي مجال الإدارة والتخطيط - وخصوصاً في القطاع الوقفي - يجب أن تستند القرارات التخطيطية إلى قاعدة متينة من نتائج البحوث والدراسات التي تحدد المشكلات وتبين أبعادها، وتقيس الاحتياجات وتبرز مواطنها وأولوياتها.. وهنا تظهر الحاجة إلى بيان آلية الربط بين البحث العلمي والعمل التخطيطي في المجال الوقفي.. والتي تتخذ أشكال متعددة من بينها التعاون مع عدد من الجهات العملية والبحثية كالجامعات ومراكز الدراسات.. إضافة إلى تبني بعض من برامجها في خطط الإنفاق الوقفي، أو حتى تبني إنشاء بعض هذه المراكز ضمن خطط إنشاء المشروعات الوقفية.

(د) معايير التخطيط ومعدلات الأداء :

تعتبر المعايير والمعدلات في العملية التخطيطية من العلامات المميزة للأساليب الحديثة للتخطيط.. وهي من مقاييس تحديد مستوى جودة العمل التخطيطي والعمل الإداري بصفة عامة.. فكلما كان العمل التخطيطي مستنداً إلى المعايير والمعدلات كلما أمكن التحكم بدرجة أكبر وأكثر دقة في العملية التخطيطية والإدارية وهذا ينطبق على جميع مجالات العمل.. وحيث أن القطاع الوقفي أخذ في إحياء دوره بما يتناسب مع طبيعة العصر وروحه فإنه من الضروري أن يولي القائمون عليه موضوع المعايير والمعدلات أهمية خاصة.. وذلك نظراً للاعتبارات الرئيسية التالية:

* تعتبر **المعايير** وحدة القياس الرئيسية التي يعتمد عليها المخططون في تقدير حجم الإنفاق والتكلفة اللازمة لأي من الأعمال التي تحويها الخطة، وهي بذلك تشكل أداة لرقابة على عملية توزيع الإمكانيات المتاحة وفقاً للأولويات التي تتبناها الخطة.

* أما عن **المعدلات** فوظيفتها قياس كفاءة أداء الأجهزة التنفيذية.. ففيها يتحدد حجم مستوى المردود من كل من وحدات الإمكانيات المرصودة لكل جوانب العمل الواردة في الخطة.

سادساً : الأسس التنظيمية للأمانة العامة للأوقاف :

يأتي التنظيم كأحد الوظائف الرئيسية للإدارة .. والقطاع الوقفي لسمو أهدافه وديناميكية الأدوار التي تنتظره يجب أن يتقن فيه أداء هذه الوظيفة مع مراعاة خصوصياته وأوجه تميزه.. لذلك فمن الممكن أن تتطرق الدراسة في هذا الجانب إلى الموضوعات التالية:

- أ) التنسيق والتكامل مع القطاعات الأخرى في المجتمع.
- ب) أسس البناء التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف.
- ج) المجالات الرئيسية لإدارة شؤون القطاع الوقفي.
- د) نظم المعلومات وإدارة القطاع الوقفي.

أ) التنسيق والتكامل مع القطاعات الأخرى في المجتمع :

طبيعة الوقف ودوره في المجتمع يفرضان أن تكون علاقته المؤسسية الرئيسية بسائر قطاعات المجتمع علاقة تنسيق وتكامل.. فالقطاع الوقفي غير منافس للقطاعين الحكومي أو الخاص.. كما أنه غير منافس لغيره من المؤسسات غير الهادفة إلى تحقيق الربح.. فالوقف يدخل اليوم ساحة العمل التنموي أساساً لسد الفجوات التي لا تغطيها اهتمامات المؤسسات الأخرى، وكذلك لتوفير أطر تنسيقية تكاملية بين المؤسسات الرسمية والأهلية العاملة في مختلف المجالات الخدمية والتنموية.

ب) أسس البناء التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف :

نظراً لاختلاف عمل المؤسسة المركزية المشرفة على الوقف (وهي الأمانة العامة للأوقاف) عن سائر الجهات الحكومية الأخرى فمن الضروري أن تتميز عملية التنظيم فيها بسمات خاصة.. أهمها:

- * التناسق التام بين اختصاصات ومهام الأجهزة الرئيسية والمساندة.
- * إسناد بعض المهام في الأنشطة التنفيذية إلى جهات أهلية ومؤسسات خاصة، وتكون الأفضلية هنا للمؤسسات الوقفية التي تخصص في العمل المطلوب.

- * ضبط التوازن والتناغم الحركي بين المؤسسات المكونة لشبكة المنظمات الوقفية على اختلاف أغراضها واهتماماتها.
- * الدقة في تحقيق التوازن بين مبدأ تركيز الصلاحيات وضرورة توزيعها على المستويات الإدارية رأسياً بما يوفر المرونة الكافية في حركة الأجهزة التنفيذية في كل من الأنشطة التنفيذية المختلفة.
- * التقييم المستمر لإجراءات العمل وتبسيطها.
- * الاعتماد على الأدلة واللوائح المنظمة للعمل والمحددة لمعايير الخدمة.

ج) المجالات الرئيسية لإدارة شؤون القطاع الوقفي:

- مجالات العمل في إدارة شؤون القطاع الوقفي هي المعيار الرئيسي في تقسيم الوحدات التنظيمية للأمانة العامة للأوقاف بغض النظر عن حجم هذه الوحدات التنظيمية ومسمياتها (أنظر الهيكل التنظيمي للأمانة ص 86).. ولذلك من المفيد الإشارة هنا إلى تقسيم العمل في إدارة القطاع الوقفي إلى مجالاته الرئيسية.. وهي بصفة رئيسية:
- * مجال التخطيط للقطاع الوقفي والدراسات والبحوث المتعلقة به.
 - * مجال التوجيه والإشراف على شبكة المؤسسات الوقفية، والتنسيق بين مكوناتها.
 - * مجال البرامج التنموية المتخصصة مثل: رعاية ودعم التعليم، والمساجد، والبيئة، والأسرة.. الخ.. وهي التي تشكل مجال عمل الصناديق الوقفية في التجربة الكويتية.
 - * مجال المشروعات الوقفية، وهو المجال المتعلق بتأسيس مؤسسات ووقفية تقدم خدمات محددة أو تدير مرافق معينة.. مثل: مؤسسات الخدمات التعليمية، والصحية، ومراكز رعاية المعاقين والفئات الخاصة.. الخ.
 - * مجال الترويج للبرامج والمشروعات الوقفية وتسويقها.
 - * مجال استثمار الأصول الوقفية.
 - * مجال إدارة شؤون العاملين والمتطوعين في المؤسسات الوقفية.
 - * مجال إدارة الشؤون المالية للقطاع الوقفي.

د) نظم المعلومات في الأمانة العامة للأوقاف :

لا يخفى أننا نعيش اليوم عصر ثورة المعلومات والاتصالات، وأصبح من المتعذر إدارة برامج العمل المجتمعي الواسعة دون أن يعتمد تنظيمها المؤسسي على قواعد المعلومات وشبكتها.. ففيها ترشيد للقرار، وضبط للبرامج والكلفة.. وينطبق هذا - فيما ينطبق - على الأمانة العامة للأوقاف، مع الأخذ في الاعتبار خصوصيته المتمثلة في أنه يعمل من خلال شبكة من المؤسسات المختلفة الأغراض والمنكاملة في تحقيق هدف تعزيز الدور التنموي للوقف.

هذا ويجب أن تشمل استراتيجية التطوير المؤسسي للأمانة العامة للأوقاف في مجال المعلومات على **الأهداف الرئيسية التالية:**

- * تطوير نظم المعلومات الإدارية الوقفية المستخدمة بالاعتماد على **النظم الإلكترونية الحديثة.**
- * توفير **قاعدة معلومات متكاملة** عن الأوقاف، مع محاولة التنسيق في نمطية تصنيف هذه المعلومات على المستوى المحلي في كل قطر إسلامي، وعلى مستوى الدول الإسلامية على النطاق العالمي.

* التوسع في البرامج المتكاملة والتي يتكون منها نظام معلومات الإدارة الوقفية.. بحيث يتسع لأكثر عدد منها.. وأهم هذه البرامج:

- ◊ برنامج التخطيط والمتابعة
- ◊ برنامج الأوقاف (وفيه قاعدة البيانات الشاملة عن كل وقف على حدة وعن الأوقاف مجتمعة)
- ◊ برنامج إدارة الاستثمار الوقفي.
- ◊ برنامج صرف الربيع الوقفي.
- ◊ البرامج المالية والمحاسبية الوقفية المتكاملة.
- ◊ برنامج الإعلام الوقفي.
- ◊ برنامج العلاقات العامة
- ◊ برنامج إدارة العمل التطوعي.
- ◊ برنامج الأنشطة والمشاريع الوقفية والتسويق.
- ◊ برنامج الدراسات والبحوث.
- ◊ برنامج الجهات المشرفة على الأوقاف.
- ◊ برنامج الفتاوى الشرعية والشؤون القانونية الوقفية.
- ◊ برنامج البريد الإلكتروني (لتسهيل الاتصال مع مختلف المؤسسات الأخرى داخل البلاد وخارجها).
- ◊ برنامج إدارة حفظ الوثائق الإلكترونية(لحفظ الوثائق الهامة مثل: الحجج الوقفية، والعقود، والاتفاقات، والوثائق التاريخية).

سابعاً : الإدارة التنفيذية في الأمانة العامة للأوقاف :

تتميز الإدارة التنفيذية في أجهزة الأمانة العامة للأوقاف بخصوصيات يجب إبرازها.. حيث ترتسم أهم ملامح خصوصيات فيما يلي:

* اعتماد المسؤولين التنفيذيين في تحريكهم لأجهزتهم على تكريس مبدأ الإبداع والابتكار تمشياً مع طبيعة هذا النشاط الشعبي فمن الواضح أن الدعوة لإيقاف الأموال وتنفيذ المشروعات والبرامج الخدمية والتنمية هي نشاط يتسم بالديناميكية وتتناسب حركته طردياً مع حركة التغيير في المجتمع.

* اعتماد نمط القيادة الذي يوازن بين جماعية المناقشة ووحدة اتخاذ القرار.

* التواجد المستمر للقيادات التنفيذية بين صفوف العاملين، وضرب القدوة لهم على الأداء في التميز في العمل والإنتاجية.

* توفير أكبر درجة عالية من الاتصال والتنسيق أفقياً بين مختلف وحدات العمل ورأسياً بين المستويات الإدارية المختلفة.

* الاعتماد بأكثر قدر ممكن على التقنيات الإدارية الحديثة.

* ضمان سرية المعلومات المتعلقة بالأصول الوقفية وبعوض فئات المنتفعين من الربيع وظروفهم.

* الاعتماد المتزايد على التنظيم اللانحي في مختلف مجالات العمل التنفيذي في مؤسسات القطاع الوقفي.

* بناء منظومة للثقافة الداخلية في مؤسسات القطاع الوقفي، وذلك لضمان انسياب الفكر الاستراتيجي المتبنى بين مختلف مستويات الهرم الوظيفي في المؤسسات الوقفية بما يغطي كافة مجالات اهتماماتها الشرعية والفكرية والتنموية والثقافية والاجتماعية والإدارية.

* الاعتماد على أعلى درجة من التواصل مع مؤسسات الدولة والتنظيمات المجتمعية في سبيل تحقيق أهداف العمل، والعناية في هذا المجال على وجه الخصوص ببرامج العلاقات العامة والإعلام ونظم الاتصال.

ثامناً : الرقابة في الأمانة العامة للأوقاف :

- لا تكتمل المنظومة المؤسسية الإدارية دون نظم الرقابة.. ويجدر هنا أن نشير إلى خصوصيات نظم الرقابة في الأمانة العامة للأوقاف.. والتي تتعدد أنواعها كما هو مبين على النحو التالي:
- * **الرقابة الذاتية**.. فكل من العاملين مسئول أمام ربه وضميره عن الأموال التي يتلقاها أو ينفقها، وعن أدائه في أعماله.
 - * **الرقابة الشرعية**.. وهي التي يمارسها الجهاز الاستشاري الشرعي للأمانة.
 - * **الرقابة الشعبية**.. والتي تأتي كنتيجة طبيعية لكون تمويل برامج التنمية الوقفية من ريع أوقاف المواطنين.. وهم بالتالي - بأسلوب أو بأخر - يراقبون مدى كفاءة المؤسسات الوقفية في التصرف في ريع أموالهم الموقوفة، إضافة إلى رقابة جمهور المواطنين المستفيدين من برامج التنمية الوقفية والذين يمثلهم رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الصناديق والمشاريع الوقفية.
 - * **رقابة الأجهزة الرسمية**.. ويمثلها رئيس مجلس شئون الأوقاف – وزير الأوقاف والشئون الإسلامية.
 - * **جهاز الرقابة الرسمي لدى السلطة التشريعية**، وهو ديوان المحاسبة.
 - * **الرقابة المحاسبية**.. وهي التي يمارسها مدققو الحسابات المعينون لتدقيق حسابات ميزانية الأموال الوقفية.

تاسعاً : إدارة الأفراد في الأمانة العامة للأوقاف :

- تتميز إدارة الأفراد في الأمانة العامة للأوقاف بالعديد من السمات النابعة من تميز العمل الوقفي في حد ذاته.. ولذلك فإنه يلزم تسليط الضوء في هذا المجال على مجموعة من الموضوعات.. أهمها:
- أ) بناء الهيئة العاملة المحترفة.
 - ب) تعبئة الطاقات التطوعية.
 - ج) التنمية المهنية للعاملين في الأمانة.

د) نظام الأجور والحوافز في الأمانة العامة للأوقاف.

أ) بناء الهيئة العاملة المحترفة:

تحرص الأمانة على مراعاة خصوصية العمل في المجال الوظيفي في اختيار العاملين الذين يلزم أن تتوافر في كل منهم خصائص أساسية .. من بينها:

* أن يكون على قدر من التأهيل العلمي التخصصي المناسب لأداء هذا العمل المتعدد الخصائص.

* أن تتكون لديه - أو تكون لديه من حال الأصل - خبرة محترفة على المستوى المناسب لهذا العمل الذي يعتمد أساساً على توفير القدرات المالية الذاتية بعيداً عن مصادر التمويل الحكومية المعهودة.

* أن يكون من حيث السمات الشخصية مؤهلاً للتصدي لهذا العمل الذي يتطلب قدراً كبيراً من الإيمان بشرع الله، والحماسة، والقدرة على القيادة والتأثير والإقناع، والمثابرة والتحدي، والإبداع والابتكار والإنجاز، ومداومة طلب العلم والاطلاع، والتعفف عن الانحراف بشتى صوره.

ب) تعبئة الطاقات التطوعية:

من العوامل المؤثرة على فاعلية النشاط الوظيفي، وحيويته الشعبية، وارتفاع معدلات إنتاجيته.. أن يستوعب أكبر قدر ممكن من الطاقات والخبرات التطوعية في عمليات تنفيذ برامج ومشاريعه الخدمية والتنموية.. وهنا يجب أن نستفيد من تجربة بعض المؤسسات التطوعية العربية والإسلامية والمؤسسات غير الحكومية في العالم الغربي.. خصوصاً في مجال تطوير وسائل تعبئة هذه الطاقات التطوعية وأساليب إدارتها وتنمية قدراتها.. ومن الملاحظ في العصر الحالي أن المجتمع يمر في فترة تظهر فيها الحاجة ماسة إلى المبادرات الشخصية.. ليس فقط لكبار الشخصيات والمحسنين من أفراد العائلات الميسورة، بل أيضاً من جميع أفراد المجتمع القادرين على التطوع بجهدهم وخبرتهم للمساهمة في حل مشكلات المجتمع، والعمل على تحقيق تقدمه وتنشيط آليات النمو فيه.

ويلاحظ حالياً بوضوح أن الحس بحاجة المجتمع للتطوع - سواء بالمال أو بالجهد - قد أصبح ظاهرة عامة لدى قطاعات عريضة من الشعب الكويتي.. فها هي الجمعيات الخيرية وجمعيات النفع العام المتخصصة والجمعيات التعاونية والاتحادات المهنية تشكل ساحة رحبة تستوعب كل الجهود الخيرة، وتفسح المجال لنمو الميل إلى التطوع لدى المواطنين.. ولا ينكر ذلك إلا جاحد، غير منصف لكل هذه الجهود المخلصة.. ويبدو من المناسب أن نشير إلى أن الصفة الغالبة بين جميع المنضمين إلى هذه الجهود التطوعية.. هي أنهم متطوعين بالجهد.. حتى أولئك المتبرعين بالمال لبرامج هذه المؤسسات التطوعية نجدهم غالباً ما يتطوعون للعمل في إدارتها وفي تنفيذ برامجها.. ولذلك تكون الظاهرة الجديرة بالدراسة هنا هي التطوع بالجهد أو بالخبرة.. أو بعبارة أخرى: "التطوع بالوقت".

ومن خلال تقييم مجريات الأمور على الساحة التطوعية.. اتضح للأمانة أن هناك حاجة لبذل جهد جماعي مؤسسي.. يتم من خلاله تطوير ظاهرة التطوع، بحيث تصبح أكثر تمثيلاً لثقافتنا الإسلامية الحقيقية، وأكثر منافسة من حيث المستوى مع التجارب التطوعية التي نشهدها في العالم من حولنا.. من هذا المنطلق نشأت لدى الأمانة فكرة مشروع: "وقف الوقت" وهو المشروع الذي تأمل الأمانة العامة للأوقاف من خلاله تطوير ظاهرة التطوع بصفة عامة، وتحقيق التكامل بين التطوع بالمال والتطوع بالجهد على وجه الخصوص.. ولذلك فإن الهدف العام لوقف الوقت يتمثل في:

" الإسهام في ترشيح ظاهرة التطوع وتطويرها في إطار إسلامي معاصر "

ويقتضي تحقيق هذا الهدف العام تبني عدد من الأهداف الفرعية، وذلك على النحو التالي:

- 1- إنشاء وتأسيس المدرسة العلمية في مجال العمل التطوعي.
- 2- تنمية ميل الأفراد والمؤسسات في المجتمع للإقبال على العمل التطوعي.
- 3- تعبئة جهود الشباب واستقطابهم للعمل في القطاع التطوعي، وإعدادهم وتأهيلهم لممارسته.
- 4- تحقيق التوازن في سوق العمل التطوعي – إذا جاز التعبير - بمعنى مساعدة المؤسسات المختلفة على الحصول على ما تحتاجه من العناصر المتطوعة.

وبالنظر إلى أهداف "وقف الوقت" فقد تم رسم الإطار العام لأنشطته ووحداته الرئيسية على النحو التالي:

- 1- مركز الكويت لتأهيل المتطوعين.
- 2- مكتب العمل التطوعي الكويتي.
- 3- مركز الإعلام والعلاقات العامة.

1- مركز الكويت لتأهيل المتطوعين :

وهو عبارة عن مؤسسة تابعة لوقف الوقت تهدف إلى تأصيل المدرسة العلمية في مجال العمل التطوعي، وذلك من خلال الأنشطة التالية:

- * عقد المؤتمرات والندوات العملية والحلقات النقاشية عن العمل التطوعي.
- * تنفيذ البرامج التأهيلية للمتطوعين الجدد.
- * تنفيذ البرامج التدريبية للمستويات القيادية والتخصصية للمنضمين فعلاً لمؤسسات العمل التطوعي.
- * تقديم الاستشارات لمؤسسات العمل التطوعي في مجال تنظيم القوى العاملة المتطوعة للعمل لديها.

2- مكتب العمل التطوعي الكويتي :

- ويعمل هذا المكتب على تنظيم الاتصال بين عرض العمل التطوعي (الراغبين في التطوع) والطلب عليه (المؤسسات).. وذلك من خلال الآلية التالية:
- * تلقي طلبات الأفراد الراغبين في التطوع، والبيانات المتعلقة بقدراتهم ومدى تأهيلهم وميولهم التخصصية، وإرشادهم إلى فرص التطوع المتاحة لدى المؤسسات المختلفة.
 - * ترشيح من يلزم منهم للانضمام إلى برنامج تأهيل المتطوعين الجدد، وتسجيلهم في مركز الكويت لتأهيل المتطوعين.
 - * تلقي طلبات المؤسسات المختلفة عن حاجتها إلى المتطوعين بحسب التخصصات والمستويات المختلفة، وترشيح العناصر المناسبة لها من خلال الطلبات المتوافرة لديه عنهم. أو من خلال الإعلان خصيصاً إذا لم تتوافر بيانات عن العناصر المناسبة للمؤسسة المعنية.
 - * تكوين قاعدة بيانات آلية عن طلبات المتطوعين والمؤسسات الراغبة في الاستعانة بهم.

3- مركز الإعلام والعلاقات العامة :

- * وهو جهاز اتصال "وقف الوقت" مع المجتمع.. ويمارس على وجه الخصوص:
- * تنفيذ النشاط الإعلامي الخاص "بوقف الوقت" من خلال مختلف وسائل الإعلام الرسمية والأهلية.
- * الاتصال بالمؤسسات المحلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط اهتمام الوقف.
- * تنمية الميل إلى التطوع من خلال الدعوة إليه بين صفوف الشباب في مختلف أماكن تواجدهم.
- * إصدار الكتاب السنوي والإحصاءات عن "وقف الوقت" وأنشطته والعمل التطوعي، إضافة إلى أي مطبوعات ونشرات إعلامية أخرى.

ج) التنمية المهنية للعاملين في الأمانة العامة للأوقاف :

- من المعروف أن عمليات التنمية المهنية للعاملين في مختلف المؤسسات تعتبر شرطاً أساسياً للحفاظ على حيوية هذه المؤسسات وقدرتها على التجاوب مع المتغيرات الخارجية والداخلية المؤثرة على العمل.. ويحسن هنا أن نشير إلى عناصر نظم التنمية المهنية للعاملين في الأمانة العامة للأوقاف .. ومن أهمها:
- * تنفيذ عمليات التدريب التقليدية المتعارف عليها في مختلف المؤسسات سواء الموجهة للعاملين الجدد، أم المخصصة لتجديد المعارف وتنمية المهارات والخبرات.
 - * تنفيذ عمليات متقدمة ومبتكرة للتنمية المهنية نابعة من متطلبات مواجهة مشكلات العمل.
 - * التنوع في أساليب التنمية المهنية وطرائقها.. بحيث لا تركز فقط على المحاضرات والدراسات النظامية.. بل تهتم أيضاً بالتدريب الميداني، وورش العمل، والحلقات النقاشية، والتدريب من خلال البحوث.. وغير ذلك من الأساليب المتطورة.
 - * وأخيراً تغطي عمليات التنمية المهنية كافة مجالات العمل الشرعية والفنية والإدارية.. وأيضاً كافة المستويات الوظيفية من القاعدة التنفيذية صعوداً إلى القمة القيادية.

وفق هذه المفاهيم فقد تبنت الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت عدداً من مشروعات التنمية المهنية للهيئة العاملة في أجهزتها .. وهي:

- 1- مشروع نقل التجارب الرائدة في القطاع الثالث.
- 2- مشروع نقل التميز لدى المؤسسات الكويتية الأخرى.
- 3- مشروع السمات الشخصية.
- 4- مشروع تطوير الإدارة الوسطى.
- 5- مشروع البرامج الجماعية.
- 6- مشروع البرامج الفردية.
- 7- مشروع الديوانية التدريبية.
- 8- مشروع محو أمية الحاسب الآلي.
- 9- مشروع تعلم اللغة الإنجليزية.
- 10- مشروع نظام تقييم الأداء.
- 11- مشروع فرق العطاء.
- 12- مشروع برامج الدراسات العليا.

1- مشروع نقل التجارب الرائدة في القطاع الثالث :

تتلخص فكرة المشروع في التعرف على التجارب الرائدة في العمل الخيري في مختلف أنحاء العالم، لمحاكاة نواحي التميز فيها ومحاولة تطبيقها في الكويت، مع مراعاة التباين البيئي والثقافي للمجتمعات.

وفي الفترة الأخيرة ظهر مفهوم إداري جديد يسعى إلى "المقارنة بالأفضل" .. حيث تقوم من خلاله المؤسسات ذات النشاط المتشابه بمقارنة أنفسها بالشركات المتميزة في جوانب عملية مختلفة، في محاولة منها لمحاكاة جوانب التميز في تلك الشركات .. وبالتالي التمكن من صناعة تميز ذاتي ونموذج إبداعي يسعى الآخرون بدورهم إلى تقليده ومحاكاته.

والأمانة العامة للأوقاف ليست استثناءً من تلك القاعدة، فهي تعمل في مجال خيري - وهو الوقف - تسعى من خلاله إلى اختزال سنوات "ركود الوعي الوقفي" لدى المجتمع، وطرح صيغ خيرية ووقفية جديدة تتناسب وروح العصر، مستفيدة من عناصر الثروة المعلوماتية وحركة التجديد الإداري الحديثة، للخروج بنموذج عمل خيري جديد يحاكي المؤسسات الخيرية الرائدة في التطور، ويتميز عنها بخصوصية البيئة ودافعية المعتقد.

لهذا - وحتى نصل إلى هذا النموذج- كان لزاماً أن ندرس تجارب القطاع الثالث والتجارب الخيرية الرائدة وفي العالم المتقدم ، وتحديد محاور القوة والضعف فيها لنتمكن من نقلها وتحويلها إلى مشاريع عمل محليه.

2- مشروع نقل التميز لدى المؤسسات الكويتية الأخرى :

تتلخص فكرة المشروع في التعرف على التجارب المحلية المتميزة في القطاعين العام والخاص في الكويت، وترجمة نواحي التميز فيهما على الأنشطة المقابلة لها في الأمانة العامة للأوقاف.

ويعتبر مشروع نقل التميز الكويتي الوجه الآخر لمشروع نقل التجارب الرائدة العالمية في القطاع الثالث واللدان يمكن تصنيفهما تحت بند البحث عن التميز ومحاولة محاكاته ونقله إلى الأمانة العامة للأوقاف - سواء

كان داخل أو خارج الكويت - بهدف اختزال الجهد والوقت والتكلفة ولتطبيق شعار " **البدء من حيث انتهى الآخرون** " .

وتتضاعف أهمية هذا المشروع نظراً لحدائثة جهاز الأمانة العامة للأوقاف .. حيث تسعى في مرحلتها هذه إلى ترسيخ أعراف ونظم عمل إيجابية تمكنها من صنع تميز ذاتي ونموذج إبداعي ولترسيخ قيم انتماء وطنية إيجابية من خلال تعزيز الثقة بالمؤسسة الكويتية والمستوى المتقدم الذي وصلت إليه في أكثر من مجال .

هذا ويتوقع أن تتحقق من خلال هذا المشروع النتائج الرئيسية التالية:

- * زيادة كفاءة العاملين في الأمانة العامة من خلال تدريبهم على رأس العمل داخل تلك المؤسسات .
- * تحقيق البعد التنسيقي بين الأمانة العامة للأوقاف وبقية مؤسسات القطاعين العام والخاص

3- مشروع السمات الشخصية :

تتلخص فكرة المشروع في التعرف على السمات الشخصية للموظف مقارنة بالمتطلبات السلوكية للوظيفة، ومن ثم سد الفجوة بينهما من خلال برامج تدريبية عالية الجودة.. فقد أصبح السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة يشكل أحد أهم معايير الإنتاجية، وذلك لما يمثله من قوى دافعة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها، لذا أخذت محاولات التعرف على الأنماط السلوكية المتعددة داخل المؤسسة الواحدة بعداً جديداً، تمثل في اعتبارها أحد مداخل التطوير والتغيير، وذلك لما توفره من فرص لسد الفجوة بين المتطلبات السلوكية للوظائف وبين السمات الشخصية لشاغلي هذه الوظائف من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية.

ويهدف المشروع إلى تحقيق **النتائج الرئيسية** التالية :

- * تحديد المتطلبات السلوكية للوظائف
- * تحديد السمات السلوكية لشاغلي هذه الوظائف
- * تحديد درجة التوافق من عدمها بين الوظيفة وشاغلها، والتي تعكس في حالة التوافق الاحتياج التدريبي، وفي حالة عدم التوافق أهمية تغيير المسار الوظيفي للموظف إلى وظيفة أخرى أكثر اتساقاً مع سماته الشخصية.

4- مشروع تطوير الإدارة الوسطى :

تتركز فكرة المشروع حول تصميم برامج خاصة بشريحة الإشرافيين في الأمانة العامة للأوقاف، يراعى فيها المستوى المعرفي والمهاري لشاغلي الوظائف الإشرافية قياساً بالمتطلبات الوظيفية.. فشريحة الإشرافيين تعتبر من أهم الشرائح الموجودة في المنظمات والمؤسسات الإدارية، وذلك لكونها تمثل شبكة الاتصال بين المستويات القيادية والمستويات التنفيذية.. وبالتالي تعتمد عليها فاعلية تحقيق طموحات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية .. ولذلك يجب أن تتسلح بمهارات عملية وإبداعية وأن يكون لدى أفرادها قاعدة معرفية

واتجاهات إيجابية تمكنها من تغيير واقع المؤسسة، والسير بها في طريق التميز لتحقيق أعلى معدلات الأداء والإنتاجية.

وشعوراً بأهمية هذه الشريحة توجهت الأمانة العامة للأوقاف إلى تصميم برامج خاصة تحاكي اختصاصات هذه الفئة بهدف سد الفجوة الناشئة بين السمات الشخصية للمدير، والمتطلبات المهنية والسلوكية والمعرفية والقيمية للوظيفة .. حتى يمكن إيجاد شريحة متميزة من المدراء تتحدث بلغة إدارية واحدة، وتتطلق في تنفيذها لأعمالها من خلال كم مهاري متساو ، ويتميز أعضاؤها فيما بينهم بكم الإبداع والابتكار المواكب لعملية التنفيذ .. الأمر الذي يعزز عملية ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها على أرض الواقع بنفس القدر من النجاح.

5- مشروع البرامج الجماعية :

تدور فكرة المشروع حول تصميم برامج جماعية لموظفي الأمانة العامة للأوقاف بناء على ما أسفرت عنه نتائج حصر الاحتياج التدريبي.. فقد بدأ كثير من المؤسسات بالتوجه إلى تصميم برامج خاصة لموظفيها، تراعي فيها بيئة المؤسسة وثقافتها العامة والمرحلة التي تمر بها، مما يجعل مخرجات هذه البرامج أقرب إلى محاكاة الواقع الوظيفي وتلمس احتياجاته.. الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى معالجة كثير من أوجه النقص، وسد الفجوة بين الأداء المتوقع للمؤسسة والأداء الفعلي، وعلى هذا النسق صممت الأمانة هذا المشروع.

هذا وتتركز أهداف المشروع فيما يلي:

- * تصميم برامج تستجيب للواقع الوظيفي للأمانة العامة للأوقاف.
- * التعرف على المستوى المهاري لكل موظف على حدة من خلال التفاعل داخل قاعات التدريب.
- * غرس مفهوم فرق العمل لدى جميع الموظفين من خلال المشاركة الجماعية في ورش التدريب.
- * تنمية المهارات الإدارية لجميع الشرائح الوظيفية.
- * ترشيد التكلفة العامة للتدريب.
- * ترشيد الوقت من خلال ميزة التحكم بوقت انعقاد البرنامج.
- * تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الاستجابة للحاجة المعرفية للموظف.

6- مشروع البرامج الفردية :

المشروع يتيح الفرصة لتمكين موظفي الأمانة العامة للأوقاف من المشاركة في البرامج المحلية والخارجية، والتي تستجيب لمسارهم الوظيفي.. فالأمانة العامة للأوقاف تتميز عن غيرها من المؤسسات بتميز دورها التنموي ذي الطابع الشعبي والرسمي في الوقت ذاته، والذي يتطلب تميزاً مماثلاً في كادرها الوظيفي.. لذا حرصت الأمانة العامة للأوقاف على استيفاء الاحتياجات التدريبية الفردية لموظفيها، من خلال إشراكهم ببرامج تدريبية داخلية وخارجية، فنية وإدارية، لتتمكن بعد ذلك من صنع فريق التميز الذي تحلم به.

- * تلبية الاحتياجات التدريبية الفردية لموظفي الأمانة العامة للأوقاف
- * الاستفادة من البرامج التي يطرحها السوق التدريبي المحلي والعربي والعالمية.
- * الاحتكاك بالآخرين لاكتساب الخبرة وترجمتها في الواقع الوظيفي في الأمانة العامة للأوقاف.
- * زيادة الكم المهاري لموظفي الأمانة العامة للأوقاف.
- * تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تلبية الاحتياج المهاري لدى الموظف.

7- مشروع الديوانية التدريبية:

تتلخص فكرة المشروع في تخصيص مكان في الأمانة العامة للأوقاف ليكون بمثابة ديوانية للوحدات التنظيمية المكونة للأمانة.. والديوانية في المجتمع الكويتي هي مكان من البيت يتخذ خصيصاً كنادٍ للقاء الأهل والمعارف ليتداولوا فيه شتى ألوان الحديث.. والديوانية التدريبية في الأمانة العامة للأوقاف سوف تستخدم من قبل كل وحدة تنظيمية على حدة - ولمدة لا تتجاوز الساعة، وبصورة دورية يتفق عليها - وذلك ليلتقى المسؤولون والعاملون فيها دورياً يناقشون شئون عملهم ومشكلاته والخبرات المستفادة منه.. فمن المعروف أن البيئة الداخلية لأي مؤسسة تعتبر إحدى أهم الحوافز الدافعة للعمل والتميز، وذلك لما توفره من مناخ معنوي يعمل على استثمار أفضل ما لدى الموظف من قدرات أداءية ولمسات إبداعية.

لذلك قام المتخصصون بتصنيف البيئة الداخلية للمؤسسة ضمن العوامل الجاذبة أو الطاردة للقوى العاملة.. مثلها في ذلك مثل الحوافز المادية.. كالراتب، والمكافآت التشجيعية، والترقيات... الخ.. بل ذهب بعضهم إلى وضع البيئة الداخلية على رأس قائمة العوامل المحفزة باعتبار أن العوامل الأخرى يسهل توفيرها للموظف بقرار من الإدارة العليا، ما بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تحتاج إلى تعاون من جميع المنتمين للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.. ولذلك - وتأسيساً على ما سبق - قامت الأمانة العامة للأوقاف بإنشاء ديوانيتها التدريبية لتكون منتدىً تدريبياً ذا طابع شعبي.

وتستخدم هذه الديوانية في **الأغراض الرئيسية** التالية:

- * الالتقاء الدوري بين موظفي الإدارة الواحدة لطرح مشاكلهم، بوجود مسؤولي الإدارة ومناقشتها معهم.
- * استضافة أحد المسؤولين في الأمانة للتعرف على طبيعة المرحلة التي تجتازها الأمانة، وعلى خططها المستقبلية لخلق وعي بمقتضيات المرحلة المعنية لدى جميع الموظفين.
- * دعوة ممثلي إدارة أخرى للتعرف على طبيعة عملها وبرامج عملها ومجالات التنسيق المطلوبة معها.
- * استضافة ضيوف متميزين من خارج الأمانة للاطلاع على تجربتهم والاستفادة منها.
- * عرض الأفلام التدريبية التي تتناول أحدث المفاهيم الإدارية.

هذا، ويتوقع أن تتحقق من خلال هذا المشروع **النتائج الرئيسية** التالية:

- * إزالة الحواجز النفسية بين الموظفين في الإدارة الواحدة.
- * تُعرف المسئول على طبيعة مشاكل جهازه ومحاولة حلها قبل أن تتفاقم.

- * غرس روح الانتماء لدى الموظف من خلال إشراكه في عملية نقد أداء المؤسسة، واقتراح الحلول لمشاكلها
- * حل المشاكل الناشئة بين الأجهزة التنظيمية في الأمانة نتيجة لضعف التنسيق بينها من خلال جو المصارحة والذي توفره الديوانية
- * زيادة المستوى المهاري للموظفين من خلال استضافتهم لأصحاب التجارب المتميزة والتخصصية والكفاءات ذات المستوى الادائي العالي الموجودة في البلد، ومن خلال اطلاعهم على أحدث الأفلام التدريبية.

8- مشروع محو أمية الحاسب الآلي :

تدور فكرة المشروع حول تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى محو أمية استخدام الحاسب الآلي لدى جميع موظفي الأمانة العامة للأوقاف بمختلف مستوياتهم الإدارية، لإعدادهم لدخول المرحلة الثانية من مسيرة الأمانة.. بإجادة استخدام أهم أدوات العصر الفاعلة.

فمن المعروف أن الثورة المعلوماتية تعتبر إحدى أهم سمات هذا العصر، وتكنولوجيا المعلومات إحدى أقوى الأدوات الفاعلة في تحقيق النجاح والتميز، حيث أصبحت المعلومة السليمة وسرعة الحصول عليها وتداولها من أهم المقومات الأساسية لاتخاذ القرار الراشد، لذا كان لزاماً على أي مؤسسة تطمح إلى النجاح والتميز أن تعد موظفيها للتعامل مع هذه الثروة المعلوماتية، من خلال إجادة استخدام أجهزة الحاسب الآلي، وتفهم تطبيقاته العملية وترجمتها في المجال الوظيفي.

هذا، وتنتهج الأمانة العامة للأوقاف في سبيل تنفيذها للمشروع الآلية التالية:

- * عقد سلسلة من برامج الحاسب الآلي داخل الأمانة العامة للأوقاف.
- * ترتيب اختبارات للمتدربين للتأكد من إلمامهم بالمادة العلمية للدورة التدريبية.
- * وضع نظام لمتابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج، تمكن الأمانة العامة من قياس مدى استفادة المتدرب من الدورة التدريبية.
- * وضع نظام تحفيزي لموظفي الأمانة لتشجيعهم على التفاعل مع المشروع والاستمرارية فيه.
- * تطوير إمكانات الأمانة من النظم الآلية والمعدات اللازمة.
- * توفير أجهزة حاسب آلي شخصية وبأسعار متدنية لجميع موظفي الأمانة العامة لتشجيعهم على التواصل مع جهاز الحاسب الآلي خارج أوقات الدوام الرسمي.

9- مشروع تعلم اللغة الإنجليزية :

المشروع يتكون من مجموعة من البرامج اللغوية المكثفة المتعلقة باللغة الإنجليزية، والتي تهدف في محصلتها إلى تمكين الموظف من التعامل مع اللغة الإنجليزية كتابة ومحادثة.. فالقرن الواحد والعشرون يتميز - حسب رأي كثير من الاختصاصيين - بأنه عصر الثروة المعلوماتية، والتي بدأت تدخل كأحد أهم الأصول الاستثمارية المقيمة في الشركات والمؤسسات الحديثة.

وحيث أن اللغة الإنجليزية تعتبر المفتاح الرئيسي للحصول على هذه الثروة المعلوماتية، فقد قامت الأمانة العامة للأوقاف بتبني مشروع تعليم اللغة الإنجليزية التخصصية لجميع منتسبيها... كأحد أهم المشاريع التدريبية التي تسعى لتنفيذها، بل وذهبت إلى أبعد من ذلك حينما فكرت في أن مستوى اللغة الإنجليزية للموظف يجب أن يدخل كأحد معايير الترقية والتحفيز في نظام تقييم الأداء الوظيفي، بإعتبار أن هذه اللغة هي أحد أهم وسائل تعاطي الثقافات وتبادل المعلومات.

هذا، وتنتهج الأمانة العامة للأوقاف في سبيل تنفيذها للمشروع الآلية التالية:

- * الاتفاق مع أحد المعاهد المختصة لتنفيذ برامج اللغة الإنجليزية.
- * وضع نظام عام للترشيح لدورات اللغة الإنجليزية.
- * عمل اختبارات لتحديد مستويات اللغة لجميع موظفي الأمانة العامة للأوقاف.
- * وضع نظام عام لمتابعة المتدرب، والتعرف على مستوى أدائه وتفاعله مع البرنامج.
- * وضع نظام تحفيزي لمجتازي مستويات اللغة الإنجليزية.

10- مشروع نظام تقييم الأداء :

فكرة المشروع تكمن في إيجاد نظام يقوم على تقييم أداء الموظف بناء على كم الأهداف المنجزة خلال فترة زمنية محددة.. وأهمية ذلك تعود إلى أن هذا النظام يعتبر الوسيلة التي يقاس من خلالها مدى تحقق أهداف الإدارة من حيث الأداء والإنتاجية من جهة، ومدى تحقيق أهداف الأفراد من حيث الرضا الوظيفي وفرص التقدم والعدالة من جهة أخرى، وعليه فإن أي خطأ في الممارسة أو سوء تقدير للنتائج لا بد أن ينعكس سلباً على كلا الطرفين الأمانة العامة والأفراد، ومن هنا جاءت أهمية وجود نظام تقييم فاعل.

هذا، وتتركز **الأهداف الرئيسية** للمشروع فيما يلي:

- * التعرف على الإمكانيات المتاحة والطاقات الفردية المتميزة والاستثمار الأمثل لها، ورسم خطط التطوير الوظيفي لهذه الكفاءات، وإعدادها لشغل مناصب إدارية أعلى.
- * تعريف العاملين بمستوى الأداء المتوقع منهم، ومعايير قياسها ومكافأة جودة العمل والتميز في الأداء.
- * تشخيص أوجه القصور التي يعاني منها الموظف، والتي أدت إلى اختلال أدائه وانحرافه عن تحقيق الأهداف المطلوبة تمهيداً لوضع سبل العلاج المناسبة.
- * توفير المعلومات التي تزيد من كفاءة القرارات الإدارية في مجال تطوير القوى البشرية (الاحتياجات التدريبية - برامج الترقية - النقل - منح العلاوات - نظم الحوافز - تجديد العقود أو إنهاؤها - إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار).
- * الوقوف على جدوى النشاط التدريبي والتطوير الوظيفي داخل الأمانة العامة للأوقاف.
- * تكوين سجل متطور للموظف، وتدوين كافة التغييرات التي تطرأ على إعداده ومستوى مهاراته وتعدد خبراته وتطوره الوظيفي وطاقاته الكامنة.

* تصميم نظام التقويم واستيفاء بياناته على أساس الإدارة بالأهداف وأسلوب الشورى بين: الموظف موضع التقويم، والرئيس المباشر القائم بالتقويم، والرئيس التالي للرئيس المباشر.. وذلك في إطار من التجرد والموضوعية والحيطة.

11- مشروع فرق العطاء:

تدور فكرة المشروع حول تفعيل الطاقات المعطلة في الأمانة العامة للأوقاف من خلال إشراكها بفرق عمل تستجيب للحاجات الآنية أو الدائمة للوحدات التنظيمية المختلفة، وذلك بعد اجتيازها لبرامج تدريبية مركزة.

وتكمن أهمية المشروع في أنه محاولة من الأمانة العامة للأوقاف لإعادة اكتشاف طاقاته الكامنة، من خلال اللجوء إلى عمالته الداخلية لسد احتياجاته الآنية والدائمة، بدلاً من اللجوء إلى الخارج من خلال التعيين، وذلك لتفادي التكسب الوظيفي، ولإعطاء فرصة عادلة لجميع الطاقات المعطلة داخل الأمانة لاستكشاف أنماط العمل المتعددة والمتنوعة، ومن ثم أخذ الجرعة التدريبية المناسبة لها بهدف تأهيلها وإعادة توزيعها.

هذا، وتتركز الأهداف الرئيسية للمشروع فيما يلي:

- * تفعيل الطاقات المعطلة داخل الأمانة العامة للأوقاف.
- * إعادة توزيع العمالة بشكل يزيد من مستوى الإنتاجية.
- * ترشيد التعيين بشكل يساعد على التركيز في الأنشطة التطويرية.
- * إعادة اكتشاف الطاقات الموجودة في الأمانة العامة للأوقاف.

إضافة إلى ما تقدم، قامت الأمانة العامة للأوقاف في سبيل تحفيز الطاقات المعطلة للانضمام لهذه الفرق بعمل الآتي:

- * رصد مكافأة دائمة لمن يتم استقطابه من قبل الوحدات التنظيمية في الأمانة العامة للأوقاف.
- * رصد مكافأة مقطوعة لمن يتم الاستعانة به بشكل مؤقت.

12- مشروع برامج الدراسات العليا :

تهدف الأمانة العامة للأوقاف إلى تمكين مجموعة من موظفيها من الالتحاق ببرامج الدراسات العليا المتاحة، بهدف الإسهام في التأصيل العلمي للتجربة الوظيفية.. فالعالم الآن مرحلة حاسمة من مراحل التقدم البشري، والتي يغلب عليها الاعتماد على النظم والعلوم والمعارف العلمية .. بحيث أصبح من الصعب أن تجد مجالاً من مجالات النشاط الإنساني لا يعتمد في تقدمه وتطوره على قواعد علمية متعارف عليها.. ورغبة من الأمانة العامة للأوقاف في إعادة اكتشاف الأدوار التنموية للوقف في ظل المتغيرات المحيطة - وتعزيزاً للبحث العلمي بهدف تأصيل

التجربة الوقفية - فقد قامت بالاتفاق مع إحدى الجامعات البريطانية المتميزة لتصميم هذا النوع من البرامج للاستفادة من مخرجاته البحثية في إثراء المكتبة الوقفية من ناحية، ولخلق أدوار تنموية جديدة من ناحية أخرى.. وقد أبدت بعض المؤسسات الأخرى اهتمامها بالمشروع ويجري التنسيق معها في هذا الموضوع.

هذا، وتتركز **الأهداف الرئيسية للمشروع** فيما يلي:

- * اكتشاف أدوار تنموية جديدة للوقف الإسلامي.
- * إثراء المكتبة الوقفية.
- * التطابق الكامل بين النظريات العلمية وبين التطبيق العملي على واقع وبيئة العمل داخل الأمانة العامة للأوقاف.
- * إطلاع الأمانة العامة للأوقاف على كل ما يستجد على الساحة العلمية من متغيرات في مختلف المجالات.
- * بث روح المنافسة الجادة في العمل باستخدام الترشيح لهذه الدراسات كنوع من الحافز المؤثر باعتبار أن هذا الاختيار يمثل تكليفاً وتشريفاً للدارسين المختارين.
- * خلق حوار ومناخ إيجابي بين المؤسسة التعليمية - والدارس - والأمانة العامة، حيث تؤخذ الاحتياجات الفردية في الاعتبار عند تخطيط الدراسة، مما يحدث التكامل بين تنمية الفرد وتطوير الأمانة العامة.
- * تطويع التطبيق العملي للمقررات الدراسية لمتطلبات الأمانة العامة وبما يناسب احتياجاتها الفعلية وبالقدر الذي يسمح بالاستفادة الحقيقية منها حالياً ومستقبلاً.
- * تكوين كوادر وطنية ذات ثقافة معرفية عالية تساهم في إثراء التجربة الوقفية.

د) نظام الأجور والحوافز في الأمانة العامة للأوقاف :

يعامل العاملون في المؤسسات الوقفية - من الناحيتين الوظيفية والمالية - وفقاً لقوانين ونظم الخدمة المدنية ولوائح الوظائف الحكومية.. والواقع أن ذلك لا يناسب طبيعة عمل قطاع كبير منهم.. فالعمل في القطاع الاستثماري الوقفي - مثلاً - يتطلب من الحرفية والخبرة والحركة ما يشابه إلى حد كبير العمل في القطاعات الاستثمارية بالقطاع الخاص.. فعلى العاملين في مجال الاستثمار الوقفي أن يحققوا أهدافاً محددة.

وكذلك الحال بالنسبة للعاملين في المشروعات الخدمية والتنموية الوقفية عليهم التحرك خارج نطاق العمل الوظيفي الحكومي لتحري أمور خدماتهم والمستحقين لها، ومتابعة مردود هذه الخدمات على تحسين أوضاع المجتمع.. لذلك فإن **الأمانة تسعى إلى وضع وتطبيق نظم متطورة للأجور والحوافز تربط العائد بالإنتاج أو الأداء من الناحيتين الكمية والنوعية.**

عاشراً : نسق القيم المشتركة للهيئة العاملة في الأمانة العامة للأوقاف :

يعتبر مفهوم نسق القيم المشتركة من العوامل الرئيسية التي تلجأ إليها المؤسسات الحديثة لتطوير أداء موظفيها، وذلك لما يمثله من قوة دافعة لهم تعمل على استخراج ما لديهم من مكامن القوة لتسخر في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وإيماناً من الأمانة العامة للأوقاف بهذا المفهوم " القيم المشتركة " فقد حرصت على إيجاد ثقافة مؤسسية موحدة لدى جميع العاملين فيها وبمختلف مستوياتهم الإدارية من خلال الممارسات اليومية بين الموظفين ومسؤوليهم، وكذلك من خلال الأنماط الإدارية التي تتبناها الإدارة العليا، والتي تسعى جاهدة إلى ترسيخها في الواقع الوظيفي.

وبإمكاننا تحديد ملامح نسق القيم المشتركة التي تسعى الأمانة العامة للأوقاف إلى ترسيخها من خلال القيم التالية:

- * القيمة الأولى : استشعار الأجر الأخروي.
- * القيمة الثانية : روح الفريق الواحد.
- * القيمة الثالثة : الولاء والانتماء للمؤسسة.
- * القيمة الرابعة : الالتزام.
- * القيمة الخامسة : الشورى.
- * القيمة السادسة : الإبداع والابتكار.
- * القيمة السابعة : الكفاءة والفعالية.
- * القيمة الثامنة : الجودة

❖ القيمة الأولى : استشعار الأجر الأخروي :

انطلاقاً من فهمنا للعبادة على أنها أي عمل مباح يقصد به وجه الله تعالى، يأتي العمل في الأمانة العامة للأوقاف ليشدد على القيمة التعبدية ممثلة في " استشعار الأجر الأخروي " وذلك باعتبار أن الوقف أصل ذو مرجعية شرعية، ومفهوم له ممارسات ثرية في تراثنا الإسلامي.. لذا فلا غرابة أن تحتل هذه القيمة سلم الأولويات القيمية التي تسعى الأمانة لترسيخها في واقعها الوظيفي.

❖ القيمة الثانية : روح الفريق الواحد :

اهتمت الأمانة العامة للأوقاف في ممارساتها الوظيفية اليومية بتروسيخ روح الفريق الواحد وذلك لما لهذا المفهوم من أثر كبير على إنتاجية الموظف وعطائه، وتعزز ذلك من خلال تشكيل فرق العمل الدائمة أو المؤقتة التي أخذت شكل ورش العمل يكون للرأي الجماعي فيها وجاهته واعتباره في توجيه القرار الإداري وصياغته في شكله النهائي.

❖ القيمة الثالثة : الولاء والانتماء للمؤسسة :

(من الصعب أن تصبح فرداً في أسرة الأمانة العامة للأوقاف.. فإذا ما حدث ذلك فمن المستحيل أن تتركها)

تحت هذا الشعار اختصرت الأمانة العامة للأوقاف فلسفتها في موضوع الولاء والانتماء، والتي تتمثل في استقطاب عناصر متميزة لكادرها الوظيفي، ومن ثم تهيئة كل أسباب الرضا الوظيفي لهذا الكادر ليتمكن من تقديم أفضل ما لديه لإيصال الأمانة العامة للأوقاف إلى المستوى الذي ترغب فيه.. وقد اتخذت الأمانة العامة في سبيل تحقيق ذلك إجراءات عدة منها:

- إقرار المكافأة السنوية.
- تقديم القرض الاجتماعي.
- التوسع في التسكين الوظيفي.
- استقرار النظم واللوائح.
- صياغة نظم تقييم حيادية.

❖ القيمة الرابعة : الالتزام :

(العمل ينتهي بانتهاء العمل وليس بانتهاء ساعات الدوام).. وهذا شعار وظيفي آخر من شعارات الأمانة، والذي تحول إلى واقع ملموس ومحسوس من قبل جميع موظفي الأمانة العامة للأوقاف، حيث يتم التركيز من خلاله على الإنجاز.. والإنجاز فقط دون النظر إلى الوقت الذي يستغرقه، مما صبغ العمل في الأمانة العامة للأوقاف بصبغة المتعة والإثارة والتحدي لتحقيق أكبر كم ممكن من الإنجازات.

❖ القيمة الخامسة : الشورى :

قامت الأمانة العامة للأوقاف بالترام نهج الشورى القائم على توسيع دائرة اتخاذ القرار، والنزول به إلى جميع المستويات الإدارية بهدف المشاركة في تحمل المسؤولية وذلك من خلال:

- التوسع في دعوة المدراء للجنة العليا في جهاز الأمانة وهي لجنة التخطيط.
- الاجتماع الدوري الذي يجمع الإدارة العليا بجميع الإشرافيين لعرض برامج العمل والمشاريع الكبرى عليهم، ومناقشتهم والاستماع إلى رؤاهم بشأنها.

❖ القيمة السادسة : الإبداع والابتكار :

تسعى الأمانة العامة للأوقاف باعتبارها مؤسسة فنية تبحث عن الجديد والمتميز في كل شيء، إلى غرس صفتي الإبداع والابتكار في نفوس موظفيها، ويتضح ذلك من خلال:

- اهتمامها بتنفيذ الأفكار الإبداعية.
- عرض مقترحات الموظفين على لجنة التخطيط بعد دراستها من اللجنة المختصة، والرد عليها وعدم تجاهلها

هذا، وقد قامت الأمانة في سبيل ذلك بتصميم مشروع أطلق عليه مشروع "وقف الفكرة" حاول من خلاله تأصيل صفتي الإبداع والابتكار في الممارسات الوظيفية اليومية.

❖ القيمة السابعة : الكفاءة والفعالية :

وهي أحد قيم العمل الأساسية التي تحاول الأمانة أن تبذرهما في مرحلتها التأسيسية، لتحصد نتائجها بعد ذلك أهدافاً منجزة، في وقت أسرع وكلفة أقل، ولتجعل منها أحد أنماط الأداء المميزة لعمل الأمانة العامة للأوقاف.

❖ القيمة الثامنة : الجودة :

وتمثل أحد ركائز المداخل الإدارية الحديثة والمسماة "إدارة الجودة الشاملة" .. حيث تقوم على معايير قياسية عديدة..تعمل على تقليل نسبة الخطأ داخل المؤسسة إلى حدّها الأدنى، وبالمقابل زيادة رضا العميل إلى حدوده القصوى.

والأمانة العامة للأوقاف في سعيها الحثيث للوصول إلى التميز في كل نواحي أنشطتها التنموية..قد جعلت من الجودة ركيزة أساسية، تحاول الانطلاق منها صوب الكمال الإداري بأبهى صورته لتحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية.

حادي عشر : النظم الآلية في القطاع الوقفي :

نظراً لما تشهده البشرية من تحولات كبرى على مختلف الأصعدة، وبالأخص الاقتصادية والاجتماعية، فلقد أدركت الأمانة كمؤسسة فتيّة أهمية الاعتماد على الأساليب العلمية في الإدارة.. وإيماناً بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية وكفاءة، فقد بادرت الأمانة إلى إنشاء مركز آلي لخدمة المعلومات تكون مهمته الأساسية تصميم وتنفيذ وتوفير أحدث النظم الآلية للمعلومات، التي توفر للإدارة على كافة المستويات أسلوباً متقدماً للحوار المبني على المعلومات والإحصائيات الدقيقة والمتكاملة، ويوفر أداة فعالة في الاتصالات والربط بين مختلف إدارات وأجهزة الأمانة، ويساند في اتخاذ أفضل القرارات في مجالات إدارة وتنمية واستثمار الأصول الوقفية، وصرف ريعها حسب شروط الواقفين، فضلاً عن تخطيط ومتابعة المشاريع والأنشطة التي تقوم بها الأجهزة المختلفة في الأمانة العامة للأوقاف.


بالإضافة إلى أن تلك النظم ستوفر قاعدة بيانات عريضة تمكن الأجهزة المختلفة في الأمانة من إصدار تقارير دورية عن مختلف أعمالها، مما يعزز ثقة المجتمع بها، ويدفع الواقفين الجدد وكذلك النظار والأوصياء على الأوقاف والأثلاث الخيرية، إلى توثيق سبل التعاون معها ودعم مسيرة التنمية المجتمعية من خلال رؤية إستراتيجية مشتركة.

لهذا قررت الأمانة الشروع في تنفيذ مشروع النظم الإلكترونية المتكاملة للتنمية الوقفية كمشروع إستراتيجي يأتي ضمن نسيج البناء المؤسسي للأمانة يرجى الانتهاء منه قبل دخول القرن القادم.. ويهدف هذا المشروع إلى توفير أحدث النظم الآلية التي تسهل على أجهزة الأمانة استخدام قواعد المعلومات التي تغطي

الاحتياجات الفعلية لأعمالها، بالأسلوب الذي يسمح بسهولة بناء هذه القواعد، وحفظها وتداولها وتحديثها أو اقتنائها أو الاشتراك فيها، وبما يحقق زيادة كفاءة وفاعلية إنتاجية العمل بالأمانة.

هذا ، ويتكون المشروع من عدد من النظم الآلية، هي:

اسم النظام	م	اسم النظام	م
نظام الاستبانة	2	النظام الوقفي	1
نظام البرامج المالية المتكاملة	4	نظام الجرد	3
نظام الأجندة الإلكترونية	6	نظام البريد الإلكتروني	5
نظام العلاقات العامة	8	نظام الفرز الإلكتروني - ضمن فعاليات ملتقى الأمانة السنوي الثاني مسابقة الوقف الكبرى	7
نظام صفحة الأمانة في الإنترنت	10	نظام ساعي البريد	9
نظام مسابقة الكويت للقرآن الكريم	12	نظام المدير	11
نظام بيوت الأئمة والمؤذنين	14	نظام المكتبة	13
نظام التخطيط والمتابعة والتقييم - ت م ت	16	نظام إدارة المستندات إلكترونياً	15
نظام إدارة الموارد البشرية	18	نظام المشاريع الوقفية	17
نظام العمل التطوعي	20	نظام الكويت الخيري	19
نظام المخاطر الاستثمارية	22	نظام الموسوعة القانونية	21
نظام التدقيق الداخلي	24	نظام الخدمات العامة	23
نظام المنح المالية	26	نظام الفتاوى الشرعية والتشريعات الوقفية	25
نظام الإعلام الوقفي	28	نظام التسويق	27

إبريل 1998م-	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	 <p>الهيئة العامة للأوقاف</p>
--------------	--	--

ثاني عشر : نظم وأدلة العمل في الأمانة العامة للأوقاف :

تلعب قواعد وإجراءات العمل داخل المؤسسة أدواراً عدة.. من أهمها توجيه السلوك وضبط إيقاع العمل، لتضفي عليه السمات التالية:

- الصبغة الرسمية.
- الاستقرار.
- تحييد السلوك الإنساني عند ممارسة العمل الرسمي، فلا يتأثر بالعناصر الشخصية أو العاطفة أو السلوك غير العقلاني
- توزيع المهام
- تحديد العلاقات بين السلطات المختلفة

من أجل ذلك اتجهت الأمانة العامة للأوقاف إلى تقنين مجموعة من القواعد والإجراءات غايتها توضيح **نظم وأدلة العمل ومن أهمها:**

- 1- النظام الداخلي لمجلس شئون الأوقاف.
- 2- اللوائح المالية.
- 3- النظام العام للصناديق الوقفية ولائحته التنفيذية.
- 4- نظام عمل لجنة التخطيط.
- 5- القواعد المنظمة لشئون المشروعات الوقفية التي تقوم بها الأمانة.
- 6- القواعد المنظمة لشئون بناء المساجد الأهلية.
- 7- لائحة دوام العاملين بالأمانة العامة.
- 8- قواعد العمل بنماذج تقييم كفاءة الأداء.
- 9- نظم السجل العام.
- 10- نظام استخدام أجهزة الحاسب الآلي.
- 11- قانون الوقف الجديد.
- 12- تحديد راس المال الوقفي.

ثالث عشر : التأصيل العملي للعمل المؤسسي :

يمثل التأصيل العلمي لأي عمل الإطار المنهجي الذي يسير فيه العمل ويحفظه، حيث يوفر ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية الموحدة التي تساهم بشكل كبير في توحيد لغة العاملين في المؤسسة إلى جانب دور التأصيل في حفظ الإنجازات.. ولا نبالغ إن قلنا إن المكتبة العربية تفتقر للأدبيات العلمية التي توصل العمل الخيري والتنموي والتطوعي وخاصة في مجال الوقف، الأمر الذي يعزز أهمية الاهتمام بهذا المحور ودعمه من خلال أهداف محددة وآليات عمل فاعلة.

هذا، وقد حددت الأمانة العامة للأوقاف **أهداف عملية التأصيل العلمي** من الناحية المؤسسية على النحو التالي:

- إيجاد الأدبيات العلمية اللازمة لتأصيل عمل الأمانة العامة للأوقاف.
- إيجاد الأدبيات العلمية اللازمة لسد حاجة المكتبة العربية في الجانب الخيري والتنموي والتطوعي.
- حفظ الإنجازات والأعمال والأنشطة.

- استنهاض همم الباحثين والدارسين لتناول فقه الوقف بكل أبعاده.
 - إيجاد نواة منهجية للتثقيف بالوقف على جميع المستويات الاجتماعية والتعليمية.
 - أما عن **الأساليب** التي تتبعها الأمانة العامة للأوقاف في عملية التأصيل العلمي فهي كما يلي:
 - توثيق وثائق ونظم العمل الداخلية.
 - اللقاءات العلمية.
 - تكليف الباحثين والدارسين.
 - تبني الأعمال البحثية والدراسية ودعمها.
 - الترجمة من الإنجليزية للعربية وبالعكس.
 - الاتفاقيات العلمية التعاون مع المؤسسات البحثية.
- هذا، وقد تحققت الإنجازات التالية في مجال التأصيل العلمي للعمل المؤسسي للأمانة العامة للأوقاف:
- (أ) توثيق العمل الداخلي.
 - (ب) اللقاءات العلمية.
 - (ج) تكليف الباحثين والدارسين.
 - (د) تبني الباحثين والدارسين.
 - (هـ) أعمال الترجمة.
 - (و) الاتفاقيات العلمية للتعاون مع المؤسسات.
 - (ز) المكتبة الوقفية.

(أ) توثيق العمل الداخلي:

- وقد أولت الأمانة هذا الجانب أهمية كبرى باعتباره يتضمن الأدلة واللوائح النظم التي تحدد مسارات العمل التي تكفل اتساق الرؤية والجهود لبلوغ الأهداف وهذه الوثائق هي:
- المرسوم الأميري بإنشاء الأمانة العامة للأوقاف.
 - النظام الداخلي لمجلس شئون الأوقاف
 - لائحة عمل لجنة التخطيط (أعلى لجنة تنفيذية في الأمانة)
 - لائحة عمل لجنة المشاريع الوقفية.
 - النظام العام للصناديق الوقفية.
 - النظام العام للمشاريع الوقفية.
 - اللوائح المالية.
 - النظم الآلية.

(ب) اللقاءات العلمية :

تم عقد أول لقاء حول الوقف في الكويت في مايو 1993م تحت عنوان "نحو دور تنموي للوقف" شاركت فيه بعض الدول العربية وأحد المؤسسات الوقفية الإسلامية الأمريكية وصدر كتاب بفحوى فعاليات هذا اللقاء.. ويمثل الملتقى السنوي أحد أبرز اللقاءات العلمية التي تعقد لمناقشة مراحل تطور التجربة الوقفية الكويتية وتقييمها من قبل الحضور.

(ج) تكليف الباحثين والدارسين :

قامت الأمانة العامة للأوقاف بالإعلان في كثير من وسائل الإعلان عن دعوتها للباحثين والدارسين أفراداً ومؤسسات للاهتمام بالدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالوقف سعياً لاستنهاض الهمم وتراكم الجهود نحو هذا الموضوع الحيوي والمهم في نفس الوقت.

وقد تم في هذا المجال الإعلان ضمن شبكة الإنترنت عن هذه الرغبة باعتبار هذه الوسيلة أحدث وأسرع الوسائل الإعلامية انتشاراً هذه الأيام، ولا زالت الأمانة العامة للأوقاف مستمرة في هذا الجانب.

د) تبني الباحثين والدارسين :

وقد تم تبني إحدى الطالبات الكويتيات الدارسات في جمهورية مصر العربية لدراسة مشروع قانون الأوقاف كموضوع لرسالة الدكتوراه.. وهناك نية لتبني مجموعة أخرى من الدارسين والباحثين سواء ممن قاموا بدراسات في هذا الجانب أو يريدون القيام بها.

هـ) أعمال الترجمة:

تمثل هذا القناة أحد أهم قنوات التأصيل العلمي الذي تسعى له الأمانة العامة للأوقاف، وذلك نظراً لفقر المكتبة العربية بالأدبيات ذات العلاقة بالعمل، أو اقتصرها على الجانب الشرعي فقط وبشكل لا يتناسب مع الطموحات التطويرية للأمانة العامة، وفي الجهة الأخرى نجد أن العالم الغربي وبالذات بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية قد قطعوا شوطاً كبيراً في مجال العمل الخيري والتطوعي بصيغته التنموية مما جعلهم يقسمون قطاع العمل إلى ثلاث أقسام.. القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث الذي يشمل جهوده وما يطلق عليه المنظمات غير الحكومية أو غير الربحية.

ويبلغ عدد المنظمات غير الحكومية في بريطانيا 132 ألف منظمة، بينما تبلغ في أمريكا (500) ألف منظمة تساهم بـ 6% من الناتج القومي وتوظيف ما نسبته 16%، بينما يوظف القطاع الحكومي 4%، والباقي في القطاع الخاص.. لذا كان الاهتمام بهذا الرافد العلمي وترجمة المناسب منه بشكل يساعد على التعرف على تجارب الآخرين والاستفادة منها مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

هذا، وقد حققت الأمانة العامة للأوقاف في حقل الترجمة الإنجازات التالية :

❖ التراجع من الإنجليزية للعربية :


- وفيات المجتمع... قوى جديدة في العمل الخيري والتطوعي البريطاني.
- المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة.
- التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي.
- المنظمات غير الحكومية الكويتية (إصدارات البنك الدولي).
- نموذج دستور جمعية خيرية غير ربحية.
- نموذج اعتماد مؤسسة وافية خيرية.
- من أخلاقيات العمل.
- المنظمات غير الحكومية الكويتية ودورها في مد يد العون (إصدارات البنك الدولي).

❖ التراجع من العربية للإنجليزية:

- التعريف بالأمانة العامة للأوقاف.
- المرسوم الأميري بإنشاء الأمانة.
- مطبوعات تعريفية بالصناديق الوقفية.
- القرارات الوزارية بإنشاء الصناديق.
- التقرير السنوي الأول 1994.
- التقرير السنوي الثاني 1995.
- موجز دراسة النهوض بالوقف.

و) الاتفاقيات العلمية للتعاون مع المؤسسات:

وفي هذا الجانب تهتم الأمانة العامة بالتواصل العلمي مع الجهات البحثية والدراسية لاستنهاض الهمم وحث هذه المراكز على الاهتمام البحثي بالدارسين في موضوع الوقف ومن أمثلة هذا التعاون:

إبريل 1998م	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	 الأمانة العامة للأوقاف
-------------	--	---

1- جامعة الكويت :

وقد تم توقيع اتفاقية تعاون علمي مع جامعة الكويت سعياً للاستفادة من هذه المؤسسة الأكاديمية بتجهيزاتها وكوادرها البشرية، وقد تم تكليفها بإعداد دراستين واحدة عن تاريخ العمل الخيري في الكويت والثانية عن تاريخ الأوقاف في الكويت كبداية لهذا التعاون العلمي.

2- مركز البحوث والدراسات الكويتية :

فقد تم توقيع اتفاقية مع هذا المركز لدراسة الحجج والوثائق الوقفية الكويتية، وذلك للقيام بدراسة تحليلية متكاملة تتناول الجوانب التاريخية والاجتماعية والشرعية والجغرافية لهذه الحجج، للخروج بدراسة أثر الوقف في حياة المجتمع الكويتي في فترات مختلفة من حياة هذا المجتمع.

3- مكتب الدكتور/ حسين حسن شحاتة :

وقد تم تكليف هذا المكتب بإعداد دليل القواعد المحاسبية الوقفية للخروج بتنظيم محاسبي لأصول واستمارات الوقف، وستعقد ورشة عمل لمناقشة هذه الورقة في 16/10/1996 والخروج بتصورات حول موضوع المحاسبة الوقفية.

ز) المكتبة الوقفية :

تمثل المكتبة الوقفية مستودعاً لكل الإصدارات والأدبيات التي تناول التأصيل العملي للوقف أيّاً كان مصدر هذا التأصيل.. وقد وعت الأمانة العامة للأوقاف أهمية وجود مكتبة متخصصة بالقضايا ذات العلاقة بالوقف بشقيها العربي والإنجليزي وهي تسعى جادة وبخطى متسارعة لتكوين مرجعية علمية ووقفية متخصصة تكون مصدر إشعاع علمي لكل باحث مهتم بالوقف، وما يتصل به من علوم.

والمكتبة الآن تحتوي على العديد من المراجع باللغتين العربية والإنجليزية التي تساهم ولو بشكل يسير في تقديم الدعم العلمي للباحثين.. أما الطموح في هذا الجانب فيتركز في السعي لأن تكون الأمانة العامة للأوقاف بأجهزتها المختلفة مستودعاً للخبرة الوقفية إدارة وإنفاقاً واستثماراً بشكل يكفل لهذه السنة المحمدية حقها من الاهتمام والانتباه.

رابع عشر : الإعلام الوقفي :

ويشمل على جميع الأنشطة الإعلامية والدعائية التي تستخدمها الأمانة العامة في التعريف بأنشطتها والدعوة للإيقاف وكل ما من شأنه تحقيق أهدافها البعيدة والقريبة.. ولا يخفى على أحد ما نلمسه من نفوذ كبير للوسائل الإعلامية والاتصال ومساهماتها في تشكيل منظومة القيم والاتجاهات لدى المجتمعات على اختلاف انتماءاتها، كما أنها أصبحت أسرع وأعمق تأثيراً من أي وقت مضى.

وقد برزت ما يطلق عليه أهل الإعلام بنظرية الاعتماد حيث أصبح الفرد في العصر الحالي مضطراً للوثوق بوسائل الإعلام لعدم رغبته وأحياناً عدم قدرته في البحث عن المعلومات بنفسه مما يعزز أثر هذه الوسائل في حياة الناس.. وقد وعت الأمانة العامة للأوقاف -كغيرها- هذه الحقيقة وعمدت للاستعانة بالمختصين في هذا الجانب من خلال الفلسفة التالية:

- ♦ مكانة الوقف في الإسلام كأحد السنن التقليدية ذات العائد التنموي للمجتمع المسلم.
- ♦ قابلية الوقف للدخول في مجالات تنموية متعددة لا يحدها سوى شرعية الغاية والوسيلة.
- ♦ احترام عقلية المتلقي واستنهاض همته لبناء وطنه بعيداً عن الأسلوب الوعظي الإرشادي المعتمد على الترغيب والترهيب المبالغ فيهما.

- ♦ إبراز تميز الصيغة الوقفية في مزجها بين المعايير الدينية والمدنية في الحركة المجتمعية.
- ♦ اعتبار العمل الوقفي كأحد القنوات الرئيسية لامتزاج العمل الرسمي والشعبي.
- إن هذه المنطلقات الفلسفية مجتمعة -مع مراعاة الظروف المحيطة- قادرة على تحريك قوى الفعل التنموي في المجتمع لكي تعطيه دفعة مناسبة لإحياء هذه السنة الحضارية الهامة.. وعليه يمكن تحديد أهداف الأنشطة الدعوية والإعلامية في مجال الوقف بالآتي:
- ♦ رفع درجة الوعي الوقفي وتزويد الجمهور بقدر مناسب من المعلومات الصحيحة عنه.
- ♦ تنقية مفهوم الإيقاف مما شابهه من شبهات وملاحظات أدت للعزوف عن الإيقاف.
- ♦ الدعوة لحركة إنشاء أوقاف جديدة تتواءم مع متطلبات المجتمع الحديث.
- ♦ توفير الدعم والإسناد من مختلف المؤسسات الرسمية والأهلية للمشروعات الوقفية.
- ♦ تشجيع الصيغة الوقفية كأحد الصيغ التمويلية المستقرة للمشاريع الخيرية والتنموية.
- ♦ الإسهام في ترسيخ ظاهرة امتزاج العمل الرسمي والشعبي.
- هذا، وقد حققت الأمانة العامة للأوقاف في حقل الإعلام **الإنجازات** التالية :
- **في مجال وسائل الإعلام :**
 - ° تم عمل مجموعة من اللقاءات الإذاعية والتلفزيونية لبعض مسؤولي الأمانة العامة للحديث عن بعض المشاريع والأنشطة التي تقوم بها الأمانة.
 - ° عمل بعض المسلسلات الإذاعية الدرامية التي تتحدث عن الوقف بعنوان " الوقف خير لا ينقطع " .
 - ° استغلال شهر رمضان ومكانته في قلوب المسلمين للترويج لفكرة الوقفية والأنشطة.
 - ° التغطية الصحفية المستمرة والمركزة لأنشطة الأمانة العامة ومشاريعها التنموية.
- **التواصل مع المجتمع :**
 - ° زيارة الديوانيات (أماكن التجمع للرجال).
 - ° المشاركة في المناسبات الاجتماعية والثقافية لبيان وشرح رسالة الأمانة العامة للأوقاف.
 - ° عقدت اللقاءات الخاصة في جميع محافظات الكويت من خلال الأسابيع الثقافية لقطاع الشؤون الإسلامية (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، والأمانة العامة للأوقاف، وبيت الزكاة).
- **الملتقى السنوي للأمانة العامة للأوقاف :**
 - ويعقد هذا الملتقى في منتصف نوفمبر من كل عام ، توليه الأمانة العامة عناية خاصة حيث تعرض فيها استراتيجيتها ونشاطها وتسدعي مختلف الأطراف ذات العلاقة بنشاطها سواء كانت هذه الأطراف رسمية أو أهلية، ويكون هذا الملتقى بمثابة جمعيه عمومية يتم فيها مناقشة الإنجازات وتقييمها وكذلك الخطط المستقبلية.
 - ولعل الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت هي أول جهة رسمية تعقد لها جمعية عمومية.. وتقوم الأمانة بتشكيل لجنة لمباشرة الإعداد لهذا الملتقى كونه ذروة نشاط الأمانة، وتسخر له كل الطاقات، وأصبح لدينا دليل عمل متكامل للإعداد لهذا الملتقى شاملاً مرحلة التقييم وإصدار تقرير سنوي بكل ما تم في محاولة لتلافي الأخطاء المصاحبة لهذا الملتقى.
 - ويشارك في هذا الملتقى بالإضافة للجهات من داخل الكويت بعض الجهات من خارج الكويت من بعض الدول الشقيقة كنوع من التواصل وتناول الخبرات.

□ الاحتفالات بتكريم الشخصيات ذات الأهمية الخاصة للقطاع الوقفي :

وفي هذا الجانب يتم التكريم من خلال الملتقى السنوي حيث يكرم أعضاء مجالس الأوقاف والواقفين النظار وكل من له علاقة بالموضوع.. هذا إلى جانب حفلات التكريم الخاصة التي تقام لكبار المتبرعين، في هذا المجال تم تكريم شركة الاتصالات الهاتفية المتنقلة لوقفها مبلغ مليون دينار كويتي وتفويض الأمانة بالنظارة على هذا الوقف.

أما عن **الطموحات في مجال الإعلام** فقد قامت الأمانة العامة للأوقاف بالأعمال التالية:

° وضع تصور متكامل- أطلق عليه **مشروع الصورة الموحدة** - هدفه العام وضع صورة موحدة للأمانة العامة، ومحاولة إيصال هذه الصورة لمجموعة من الجهات الرسمية والأهلية والشخصيات سعياً لتلقي المرود المناسب من هذه الجهات والأشخاص بشكل ينعكس على مشاريع الأمانة وأنشطتها.

° **التواصل مع طلبة المدارس** من خلال مجموعة من المشاريع ذات الأبعاد التنموية في محاولة للتعريف بدور الوقف، وفي نفس الوقت غرس مجموعة القيم والأخلاقيات الطيبة في نفوس هذه الشريحة مثل المسابقات التعريفية ومشروع شجرة لكل طالب، ومكافحة التدخين وغيرها من المشاريع التي قد يرد ذكرها في مواطن أخرى.

° **العمل في المساجد**، وهي من أهم قنوات الاتصال الجماهيري والتي نسعى من خلال الخطباء فيها للتوعية بالوقف وأهميته ومزاياه وأجره العظيم كونه صدقة جارية.

خامس عشر : الوقف وإعادة هيكلة جهاز الدولة :

لقد شهدت نهاية هذا القرن تحولاً كبيراً في معظم الدول - التي كانت تنتهج أسلوب سيطرة الدولة على معظم قطاعات الإنتاج والخدمات العامة - في اتجاه إعادة هيكلة أجهزتها بحيث تتخصص الأجهزة التنفيذية للدولة أساساً في ممارسة الأنشطة المتعلقة بالسيادة، وإدارة عملية التنمية وتوفير المناخ الملائم لها، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات وتنفيذ بعض المشاريع الأساسية المعززة للاتجاهات التنموية المنشودة.. وهذا يفتح المجال واسعاً للجهود الأهلية (الخاصة والتطوعية) في تحمل النصيب الأكبر من تنفيذ العمليات التنموية..

وهنا يأتي للوقف في هيئته المعاصرة دور فاعل في تسهيل إعادة هيكلة الدولة.. وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية:

♦ يمكن أن يتحمل القطاع الوقفي قدراً كبيراً من أعمال تطوير الخدمات وشتى الأعمال التنموية بقدر ما يتاح له من موارد وقفية.. وهو ما يخفف العبء عن القطاعات الحكومية المقابلة.

♦ يمكن أن يسهم الوقف في تعزيز بعض برامج المؤسسات الحكومية من خلال دعم مشروعاتها أو تأسيس مشروعات مشتركة تتناسب مع أغراضه واستراتيجيته التنموية.

♦ يقدم الوقف للدولة فرصة إسناد بعض عملياتها أو برامجها إلى مؤسساته (المؤسسات الوقفية) التي تتخصص في هذه المجالات.. وهو ما يرفع عن الدولة أعباء التكاليف غير المباشرة لهذه البرامج الخاصة بالأجهزة والإجراءات اللازمة لتنفيذها.. وتخفض الأعباء على ميزانية الدولة لتصبح في حدود التكلفة المباشرة فقط لهذه الخدمات والبرامج.. وينطبق ذلك على عدد كبير من المجالات.. مثل: الخدمات الاجتماعية، والدينية، والثقافية، والتعليمية.. وغيرها في شتى مجالات التنمية الاجتماعية.

♦ توفير التمويل لبعض مشروعات البنية الأساسية من خلال صيغ استثمارية للوقف تعتبر هذا التمويل من أحد أدوات الدين العام.. بما يحفظ للوقف موارده وينميها، وفي الوقت ذاته يسهم في حل مشكلة تمويل هذه المشروعات الكبيرة اللازمة لتوفير المناخ للقطاعات غير الحكومية للاضطلاع بدور أوسع في عملية التنمية وفي تقديم الخدمات العامة.

♦ إقامة المشروعات (أو المساهمة فيها) التي تساعد على تحسين مناخ النمو الاقتصادي.. مثل: رعاية الحرفيين والصناعات الصغيرة، ومشروعات توطين التكنولوجيا، ورعاية البحوث والدراسات وتقديم المنح في الموضوعات المناسبة لعمليات التطوير الاقتصادي.

♦ توجيه بعض الاستثمارات الوقفية فيما يعين على تنفيذ سياسات الخصخصة اللازمة لعمليات إعادة هيكلة الدولة.

♦ يساهم الوقف بفاعلية في معالجة الآثار الاقتصادية والاجتماعية الجانبية لعملية الخصخصة.. وفي مقدمتها مشكلات البطالة وفائض الطاقة لدى قطاع الشباب التي تنجم عن نقل المؤسسات من القطاع العام إلى القطاع

الخاص.. وليس يخاف أن مشكلات البطالة ووقت الفراغ لدى الشباب ليست من المجالات التي تجذب رؤوس الأموال الخاصة للاستثمار.. ولذلك يمكن أن تستأثر الأموال الوقفية بدور كبير في هذا المجال.

سادس عشر : التنسيق الدولي في مجال الأوقاف الإسلامية :

يعيش العالم المعاصر الكثير من التغيرات على الصعيدين العالمي والإسلامي تشير جميعها إلى زيادة الدور الحضاري والتنموي للوقف وتنامي الحاجة إلى التنسيق الدولي في هذا المجال.. ومن أهم الدواعي في هذا الشأن ما يلي:

♦ يشهد العالم المعاصر في مختلف البلدان **تزايد دور المؤسسات غير الحكومية في حياة الشعوب**.. حيث أخذت هذه المؤسسات تساهم بفاعلية في عمليات التغيير الاجتماعي والحضاري، وتحمل الكثير من أعباء التنمية.. بل أكثر من ذلك فقد اتسع نطاق بعض هذه المؤسسات خارج حدود بلدانها ليشمل اهتمامات دولية في مجالات عملها.. وتكتسب هذه المؤسسات أهمية خاصة في دول العالم الثالث –وفي الدول الإسلامية على وجه الخصوص- التي أخذت تبحث عن طريق اللحاق بركب التقدم والتنمية في إطار إسلامي تنشط من خلاله المؤسسات الإسلامية بأدوار متجددة تلائم العصر وتلبي متطلباته.. ويأتي الوقف في قلب هذه الدائرة من مؤسسات العمل الاجتماعي التنموي الأهلي.

♦ من ناحية أخرى فإن البحث عن أدوار متجددة للمؤسسات الإسلامية – وفي مقدمتها الوقف- يتطلب **تحريك واقع هذه المؤسسات وتقييم تجربتها واستشراف آفاق تطوير عملها** من حيث المجالات والأساليب والتكوين المؤسسي.. حتى تتمكن من أداء مهمتها الجديدة في مجال دفع عجلة التنمية والإحياء الحضاري للمجتمعات الإسلامية.. وهو الأمر الذي تزيد فاعليته من خلال التعاون على الصعيد الدولي.

♦ تتطلب رعاية التجربة الوقفية الإسلامية المعاصرة وجمود آلية لتبادل خبرات الدول الإسلامية المختلفة **والإفادة من خبرات المجتمعات الأخرى**.. وتقنين هذه الخبرات ونقلها بين شبكات المؤسسات الوقفية المنتشرة في الدول الإسلامية وبين الجاليات الإسلامية في الدول الأخرى.

هذا، وقد قرر أصحاب المعالي أعضاء المجلس التنفيذي لمؤتمر وزراء الأوقاف والشئون الإسلامية في الدول الإسلامية –خلال اجتماعات الدورة الثانية التي عقدت في جدة في 17 ربيع الآخر 1416هـ الموافق 12 ديسمبر 1995م- منح دولة الكويت شرف إعداد دراسة بعنوان " **رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف** " .

وقد **كُلفت الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت بهذه المهمة**.. حيث حرصت على الإعداد الجيد لهذا العمل الكبير، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- ♦ تشكيل اللجنة التحضيرية للدراسة والفرق المعاونة لها من الباحثين والاختصاصيين العاملين في الأمانة العامة للأوقاف.
- ♦ مخاطبة مجموعة مختارة من علماء الأمة ومفكرها من داخل الكويت ومن خارجها لاستكتابهم حول موضوعات الدراسة، ومراجعة المواد المنجزة منها.
- ♦ نتيجة لهذه الجهود تم إخراج الدراسة في صورتها الأولية في ربيع الآخر 1417 هـ الموافق أغسطس 1996م.
- ♦ عرضت الدراسة على الدورة الثالثة للمجلس التنفيذي لمؤتمر وزراء الأوقاف والشئون الإسلامية المنعقدة في عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية في جمادى الأولى 1417 هـ الموافق سبتمبر 1996م حيث تم إقرارها من حيث المبدأ، وإبداء ما يلزم من الملاحظات التطويرية عليها.. كما تم تكليف دولة الكويت بتنسيق النشاط الوقفي للدول الإسلامية.
- ♦ تم بعد ذلك تنقيح الدراسة، وهي جاهزة لمن يريد الرجوع إليها.
- ♦ تم إعداد ملخص للدراسة باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية.. وهو بعنوان: " عرض موجز حول الرؤية الاستراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف " حيث سيرعرض بإذن الله على المؤتمر السادس لوزراء الأوقاف والشئون الإسلامية في الدول الإسلامية المقرر عقده في جاكارتا بجمهورية إندونيسيا في أكتوبر 1997م.
- وقد أعدت الأمانة العامة للأوقاف - تنفيذاً لما كُلفت به دولة الكويت في مجال تنسيق العمل الوقفي ورقة تقترح فيها عدداً من المشاريع التنفيذية لتنسيق جهود الدول الإسلامية في إطار الرؤية الاستراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف في السنوات [1418-1420 هـ / 1998-2000م] .. حيث ستقدم أيضاً إلى مؤتمر جاكارتا في أكتوبر 1997م بإذن الله.. وتتعامل هذه المشاريع التنسيقية المقترحة مع عدد من أهم مجالات العمل الوقفي.. وخصوصاً إصدار الكشافات الببليوجرافية للأدبيات الوقفية، وتنمية الدراسات والبحوث الوقفية، وقواعد معلومات الوقف الإسلامي، وتدريب العاملين في مجال الوقف، وإصدار دورية دولية للوقف الإسلامي، والتعريف بالتجربة المعاصرة للوقف الإسلامي، والترويج للصيغة الوقفية لدى المؤسسات الأهلية في العالم الإسلامي، والتنسيق الدولي في مجال الاستثمار الوقفي، وتطوير التشريعات القانونية للوقف.
- و جدير بالذكر أن فترة السنوات الثلاث القادمة ستشهد التخطيط لتنفيذ هذه المشاريع، والإعداد لعمليات التنفيذ.. إضافة إلى الشروع في تنفيذ المشاريع التي انتهت الأعمال التأسيسية الخاصة بها.

{ خاتمة }

أهم خصائص التجربة الوقفية الكويتية

بعد هذا الاستعراض المستفيض لجوانب التجربة الوقفية الكويتية المعاصرة.. نجد أنها قد جاءت بحصيلة غنية من الإثراء المؤسسي.. تمثلت في كل تلك المفاهيم والعناصر والأسس التي تحكم شتى جوانب العمل في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت رغم حداثة هذه التجربة وابتدائها فعلياً مع تأسيس الأمانة العامة للأوقاف في نوفمبر 1993م.. والسبب في ذلك يرجع منذ البداية إلى أن تأسيس الأمانة العامة للأوقاف ذاتها لم يأت نتيجة قرار طارئ أو متسرع.. فقد كانت خطة قطاع الشؤون الإسلامية للأعوام 1995-90م تحوي اتجاهاً نحو النهوض بالوقف واستعادة دوره في المجتمع.. تلك الخطة التي جاء العدوان العراقي الغاشم ليعطل مجريات تنفيذها.. إلا أن الله - عز وجل - أزال العمة، وعادت الأمور إلى مجاريها.. واستأنف قطاع الشؤون الإسلامية نشاطه في تنفيذ الخطة.. فظهرت الأمانة العامة للأوقاف إلى الوجود بعد غزو الكويت بثلاثة أعوام فقط.

وإذا كان لنا من تعليق على مجل حصيلة التجربة الكويتية للنهوض بالوقف.. فهو يرتكز أساساً في استخلاص الخصائص الرئيسية لهذه التجربة.. تلك الخصائص التي كانت أحد الأسباب الرئيسية لهذا الإنجاز الكبير.. ومن مجمل العرض السابق للتجربة الوقفية الكويتية يمكن القول بأنها تميزت بالخصائص الرئيسية التالية:

- (أ) ضرورة تفعيل المبادرات الأهلية في عملية التنمية.
- (ب) كثافة الإنجاز المؤسسي.
- (ج) الاستمرارية.
- (د) استهداف التغيير.
- (هـ) الإبداع والابتكار.
- (و) الموازنة بين الأصالة والتجديد.
- (ز) التوازن بين الجرأة والعقلانية في إحداث التغيير.
- (ح) استيعاب النظام المؤسسي للعاملين.
- (ط) التركيز على الأبعاد المؤسسية وليس على الأشكال المؤسسية.
- (ي) التواصل العلمي.
- (ك) منهج التوثيق.
- (ل) مرونة التجاوب مع مقتضيات العمل التنفيذي.
- (م) التركيز على الاحتراف التخصصي.
- (ن) ترسيخ نسق القيم المشتركة.

(أ) ضرورة تفعيل المبادرات الأهلية في عملية التنمية :

لقد خاضت الأمانة العامة للأوقاف تجربة واسعة وعميقة الأبعاد مع القطاع الأهلي في مختلف المجالات التنموية.. وكانت الصناديق والمشاريع الوقفية الساحة الرئيسية لهذه التجربة.. وقد ثبت من خلال هذه التجربة -ومن النتائج التي حققتها - أن تفعيل دور المبادرات الأهلية يوفر قوة دفع كبيرة لعملية التنمية، كما أنه يوفر فرصة جيدة لمشاركة العناصر الأهلية في إدارة شؤون المجتمع وفي تنفيذ عمليات التنمية.. وهو ما يشكل أحد صور الممارسة الديمقراطية الصحية في عالمنا المعاصر .

(ب) كثافة الإنجاز المؤسسي :

لسنا بحاجة إلى إثبات مدى كثافة الإنجاز المؤسسي في التجربة الوقفية الكويتية المعاصرة.. فما تحقق خلال ثلاث سنوات فقط في هذه التجربة يعتبر بصدق نقلة نوعية ليس فقط في العمل الوقفي، بل هي نقلة نوعية على صعيد العمل الإسلامي ككل وعلى مختلف أصعدة العمل الحكومي والشعبي والمشارك.. وليس أدل على ذلك من تكليف المجلس التنفيذي لمجلس وزراء الأوقاف والشؤون الإسلامية في الدول الإسلامية لدولة الكويت

أن تنتقل من تجربتها – ومن تجارب الآخرين- الدروس المستفادة لتعمم على مختلف الأقطار الإسلامية في شكل **"رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف"**.. إضافة إلى تكليف دولة الكويت ممثلة في الأمانة العامة للأوقاف – بتنسيق الجهود الدولية في مجال تطوير العمل الوقفي.

ج) الاستمرارية :

وهنا نشير إلى خطأ منهجي في العمل التخطيطي تقع فيه الكثير من المؤسسات خصوصاً في العالم الثالث.. فقد أعتقد البعض أن الغايات والأهداف تعبر عن نقطة محددة عندما نصل إليها يكون قد تم المراد.. وهذا الفكر مخالف لطبيعة الأشياء والحياة.. فالحياة لن تتوقف إلا عند قيام الساعة، وبالتالي فإن حركة الحياة مستمرة عبر الزمن في تتابع مراحلها.. وهذا هو بالضبط ما يجب أن يعتقد فيه كل مخطط وكل العاملين في مختلف الأجهزة. وقد وعت الأمانة العامة لأوقاف هذا المفهوم للزمن، وأنه لا توجد نهايات حقيقية في العمل.. وبالتالي صيغت رسالة الأمانة وتوجهاتها الاستراتيجية بشكل مفتوح إلى ما لا نهاية في الزمن.. وهو ما جعل **مختلف أجهزة الأمانة ومشروعاتها والعاملين فيها يتحركون في تواصل مستمر في الاتجاه الذي ترسمه الغايات والأهداف المحددة.. باعتبارها اتجاه للحركة، وليس جهة وصول مطلوب التحرك إليها.**

د) استهداف التغيير:

يلاحظ أيضاً أن التجربة الوقفية الكويتية كان ديدنها استهداف التغيير.. فالتغيير نحو الأفضل رسالة حياة.. (لا يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم).. فالإسلام يحث على التغيير، وقد حدد لنا طريق الحركة، ولم يحدث أبداً على توقف الحياة والمحافظة على أوضاعها عند نقطة معينة.. ويكفينا درساً ما حدث لأمة الإسلام عندما توقفت عن تحركها إلى الأمام.. فسقطت راية التفوق العالمي من أيديها يوم سقوط الأندلس في نهاية القرن السادس عشر. إذن، **ثقافتنا الإسلامية الحقّة تدعو إلى التغيير..** وفي ظروفنا هذه علينا التحرك في اتجاه التغيير بسرعة كبيرة حتى نعوض ما فاتنا من ركب التقدم الحضاري.

هـ) الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار هما أداة التغيير الرئيسية.. فكيف لنا أن نحدث التغيير دون الخروج عن المألوف.. ولذلك ركزت الأمانة على حث العاملين فيها والمتعاملين معها – وخصوصاً المشاركين في الصناديق والمشاريع الوقفية – على الإبداع والابتكار والنظر في كل ما هو جديد، ودراسة جدواه، ومن ثم تبني ما تثبت إيجابيته من هذه الأفكار.. وليس أدل على ذلك من التطورات الكبيرة التي أحدثتها الأمانة في أساليب ومناهج الاستثمار الوقفي، وفي أساليب وطرق الإنفاق الوقفي وتوظيفه في خدمة الأهداف التنموية.

و) الموازنة بين الأصالة والتجديد:

إن هذه الحركة السريعة المكثفة نحو التغيير والإبداع والابتكار في التجربة الوقفية الكويتية لم تكن دون ضابط أو رابط.. فدون الضوابط تنحرف الحركة ويحدث ما لا تحمد عقباه.. بل كانت حركة الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت ملتزمة بتحقيق التوازن الدقيق بين حتمية التقيد بالأصول والثوابت الشرعية وضرورة التجاوب مع معطيات حركة الزمان من خلال الصيغ التطبيقية المبتكرة.. وقد أثبت ذلك مرة أخرى أن هناك فرصاً كبيرة لإبداع

نماذج إسلامية للتنمية تتناسب مع خصائص العصر وتلبي متطلبات التقدم.. وهذا هو أحد المعايير المؤسسية الذي يجعل الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت تنطلق بثبات واطمئنان في حركتها وفي استهدافها للتغيير.

ز) التوازن بين الجرأة والعقلانية في إحداث التغيير:

وهذا معيار آخر من معايير ضبط الحركة في اتجاه التغيير.. فالإبداع والابتكار، والدعوة للتغيير هي كلها مواقف وسلوكيات تحتاج إلى جرأة كبيرة خصوصاً في مواجهة المجتمع الذي بطبيعته لا يقبل التغيير بسهولة، ويميل إلى المحافظة وعدم المخاطرة بالتجريب.

أما العقلانية فتتمثل في عدم الانفراد بعملية اتخاذ القرار، وجماعية المناقشة، وإجراء دراسات الجدوى والبحوث العلمية المساندة لشتى جوانب العمل الوظيفي.. والعقلانية هي صمام الأمان الذي يقوي الحافز على الجرأة في الحركة، والشعور بأن حركة العمل وقراراتها تستند إلى قاعدة متينة من الأسباب والمبررات.

ح) استيعاب النظام المؤسسي للعاملين :

تتميز المجتمعات المتقدمة عن غيرها بأن الأفراد يتحركون داخل إطار النظام المؤسسي للمجتمع، وليس العكس.. أي أن يكون النظام داخل الأفراد، يتغير بتغير من يتولى مسؤولية القيادة.. وهذا حال المجتمعات المتقدمة في جميع حقبة التاريخ، بما في ذلك في أثناء حقبة ازدهار التاريخ الإسلامي (من كان منكم يعبد محمداً فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت).. لذلك فقد وضعت الأمانة العامة للأوقاف هذه القيمة المؤسسية كأساس لحركة العمل في مختلف جوانبه.. فالمهم أن تتكسر المؤسسة ونظامها شخصية ذاتية يدور في فلكها العاملون مهما اختلف موقعهم الإداري.. وألا يترك خروج أحدهم من العمل في الأمانة فراغاً مؤسسياً.


ط) التركيز على الأبعاد المؤسسية وليس على الأشكال المؤسسية :

من الأخطار المؤسسية القاتلة تقديس الأشكال التنظيمية أو المؤسسية.. فالشكل حالة من حالات تطور العمل.. والأهم هو تكريس أبعاد الفكر الذي يحكم النظام المؤسسي للعمل.. فهذا هو الأطول أمداً من الأشكال التي يجب أن تتجاوز مع مقتضيات العمل في كل مرحلة من المراحل دون الخروج عن الأبعاد المؤسسية الأساسية التي تحكم العمل.

ي) التأسيس العلمي :

العصر – وكل عصر- هو عصر العلم.. فلم توجد في التاريخ كله حادثة واحدة تقدم فيها مجتمع أو مؤسسة دون اللجوء إلى العلم.. ولذلك فالأمانة العامة للأوقاف اهتمت اهتماماً بالغاً بتأسيس عملها علمياً في كافة جوانبه.. ولعل هذا هو السند الرئيسي للجرأة في أعمال التغيير التي شهدتها تجربتها، وأيضاً السبب في إعطاء قوة دفع للعمل والإسراع بإنجازاته.. فالعلم هو طريق نقل خبرة الآخرين وتجاربهم والانطلاق من حيث هم انتهوا.

هذا، وللتأسيس العلمي – كأحد خصائص التجربة الوظيفية الكويتية - شواهد، أهمها:

إبريل 1998م-	(تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت)	
--------------	--	---

- ♦ إجراء الكثير من البحوث والدراسات التي تغطي الجوانب الشرعية والفنية للعمل الوقفي.
- ♦ المشاركة النشطة في العديد من الفاعليات والمؤتمرات العلمية داخل الكويت وخارجها.
- ♦ انتهاج أسلوب التفكير العلمي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتأسيس المشروعات وتنفيذها.
- ♦ الحرص على جماعية العمل، وعدم انفراد أي جهة أو فرد به.. مما يوفر قدراً كبيراً من الموضوعية في دراسة المشكلات والاقترحات.
- ♦ الارتباط بعلاقات قوية مع الكثير من الأفراد الباحثين والمؤسسات العلمية من داخل الكويت ومن خارجها.

ك) منهج التوثيق :

من السمات الرئيسية للتجربة الوقفية الكويتية الحرص على توثيق كافة وقائع العمل والتجارب التي تنفذها الأمانة والوحدات التابعة لها.. ليس فقط التدوين، بل هو التوثيق الذي يحفظ الإنتاج الفكري والمؤسسي للأمانة ويجعله ميسراً للعاملين والباحثين، وفي كثير من الأحوال ميسراً للعامة من خلال النشر.. وفي هذا المجال فالأمانة تعد لتنفيذ نظام للإيداع الرسمي لوثائقها في إطار مشروع تطوير مركز المعلومات التابع لها.

ل) مرونة التجاوب مع مقتضيات العمل التنفيذي :

من الواضح أن الأمانة العامة للأوقاف تركز إنفاقها الوقفي على الجوانب والمشروعات التنموية في المجتمع.. وهي أمور تنمو وتتغير كالكائن الحي تماماً.. ولذلك فكل ما تضعه الأمانة من تصورات وخطط وبرامج تنفيذية لأنشطتها ومشروعاتها التنموية ما هو إلا إطار للعمل.. أما ما يحكم الحركة الفعلية في هذه المجالات فهو التجاوب مع ما يبدو من مظاهر إيجابية على أرض الواقع، طالما أنها تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الرئيسة للأمانة، وما دامت هناك إمكانية للتمويل.. ولذلك فإننا نرى أن مشاريع الأمانة تنمو يوماً بعد يوم.. كما أن المشروع الواحد يشهد في كل يوم جديداً.

م) التركيز على الاحتراف التخصصي :

لقد جاء وقت قلت فيه قيمة التخصص، وأسندت فيه الأعمال لغير المحترفين.. ولكن الأمانة العامة للأوقاف منذ إنشائها تحرص تماماً على تكوين الهيئة العاملة المحترفة، وعلى رفع مستوى الاحتراف التخصصي لدى العاملين فيها.. ولعل أبرز تجربة للأمانة في هذا الصدد هي تجربتها في مجال الاستثمار الوقفي.. فلم يعد العصر يقبل إلا المتخصصين، ولا مسؤوليات العمل يقدر عليها إلا المحترفون.

ن) ترسيخ نسق القيم المشتركة :

وهذا من الأساسيات التي توجد للكيان المؤسسي شخصية بارزة يلمسها كل من يتعامل مع أفراد الهيئة العاملة للأمانة.. وهذا النسق هو الإطار القيمي الذي يستوعب كافة الأعضاء المنتسبين حديثاً للأمانة، ويجعلهم جزءاً منها ومن مجتمعها بعد مرور فترة مناسبة.. فالنسق القيمي كاللهجة في اللغة.. هو لهجة العمل التي تستطيع بيسر أن تميز من خلالها من ينتمي إلى هذا المجتمع عن غيرهم من الغرباء عليه.