تمكين الأوقاف
EMPOWERING ENDOWMENTS

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
ABDELRAHMAN SALEH AL RAJHI & FAMILY CHARITY FOUNDATION

السبيعي الخيرية

دراسة

# واقع الجمعيات الأهلية

## بالمنطقة الشرقية في الأوقاف

## وحلول وخدمات مقترحة لتطويرها

تمكين الأوقاف
EMPOWERING ENDOWMENTS

# الملخص التنفيذي للدراسة

## مقدمة:

انطلاقًا من أهمية الأوقاف في مجتمعاتنا الإسلامية عمومًا؛ والمجتمع السعودي خصوصًا؛ جاء مشروع دراسة واقع الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف بهدف التطوير وتقديم الحلول المبتكرة؛ من أجل تمكين الجمعيات الأهلية في الأوقاف؛ فستُستعرض الملامح العامة لكل من: واقع الجمعيات الأهلية في الأوقاف، واحتياجاتها، وأبرز التحديات والإشكاليات التي تواجهها، وأخيرًا أهم الفرص المتاحة لها.

### تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف إلى واقع أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية بما يخدم تطويرها.
٢. بيان أبرز الفرص والتحديات التي تواجه أوقاف الجمعيات الأهلية.
٣. تحديد أهم الخدمات التي تحتاج إليها أوقاف الجمعيات الأهلية.
٤. تصنيف الجمعيات الأهلية حسب واقعها في قطاع الأوقاف.
٥. المساهمة في تقديم الحلول المبتكرة التي تلبي احتياجات الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف.
٦. المساهمة في نمذجة تجربة تطوير الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف.

استند الإطار المنهجي لهذه الدراسة إلى استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، لوصف واقع الفئة المستهدفة (الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية) في قطاع الأوقاف وتقييم احتياجاتها. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة في المنهج الوصفي؛ وأداة ورش العمل في المنهج التحليلي.

في المنهج الوصفي، شملت عينة الدراسة (١٠٧) جمعية أهلية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. توزعت جغرافيًا على مدن المنطقة الشرقية.

في المنهج التحليلي، نُفذت أربع ورش عمل، ثلاث منها كانت حضورية؛ إضافة إلى ورشة عمل واحدة فقط عبر الإنترنت (أون لاين) شاركت فيها ٤٧ جمعية أهلية في المنطقة الشرقية، التي تميزت بتنوعها من حيث تغطيتها الجغرافية لمدن ومحافظات المنطقة الشرقية، إضافة إلى تنوعها في الخدمات والأنشطة.

عُرضت وحُللت نتائج الدراسة ضمن ثمانية محاور أساسية، وفيما يلي إشارة لأبرز النتائج التفصيلية ضمن كل محور من المحاور:

# أولًا: وصف واقع الجمعيات الأهلية في مجال الأوقاف بالمنطقة الشرقية

أشارت نتائج الدراسة بشقيها: (الوصفي والتحليلي) إلى وجود مجموعة من السمات والخصائص العامة لواقع أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية، **وأهم هذه السمات:**

**١-** لا توجد معرفة كافية عن قطاع الأوقاف في جمعيات المنطقة الشرقية.

**٢-** هناك ضعف عام بدرجة الوعي المجتمعي بأهمية دور الأوقاف للجمعيات الأهلية؛ لكنّ الجمعيات الأهلية تشهد حدوث تغيرات إيجابية على صعيد امتلاك الأوقاف، فلوحظ ارتفاع نسبة الإدراك والوعي عند شرائح المجتمع إضافةً إلى المسؤولين عن الجمعيات الأهلية.

**٣-** من الملحوظ أن عدد الجمعيات الأهلية المالكة للأوقاف في المنطقة الشرقية قليل، بصرف النظر عن نوعية الوقف إذا ما قورنت المنطقة الشرقيّة مع مناطق أخرى في المملكة، استنادًا إلى أنّ ثلثي جمعيات المنطقة الشرقية؛ أي بنسبة **(٦٧,٣٪)** لا تمتلك أوقافًا، بينما يوجد **(٣٢,٧٪)** منها تمتلك أوقافًا أيضًا غير محددة النوع.

**٤-** غالبية الجمعيات المالكة للأوقاف في المنطقة الشرقية تصف واقع وحجم امتلاكها للأوقاف، بأنه: ذات مستوى يتراوح

ما بين الممتاز والجيد.

٥- غالبية الأوقاف القديمة المملوكة من قبل الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية معطلة أو متعثرة، وتحتاج إلى جهود وخطوات عملية لتطويرها، وإعادة تأهيلها، واستثمارها، وتفعيلها. ونتيجة لذلك؛

٦- تبذل الجمعيات في المنطقة الشرقية جهودًا ومساعي واضحة وكبيرة إلى امتلاك أوقاف جديدة، مع وجود عدد محدود جدًا من الجمعيات التي لا تسعى إلى امتلاك أوقاف جديدة، ويعود عدم رغبة هذه الجمعيات في امتلاك أوقاف جديدة لأسباب عدّة، أهمها: **(عدم وجود ميزانية مخصصة للأوقاف، صعوبة إنشاء وتأسيس الأوقاف، صعوبة إدارة الأوقاف).**

٧- غياب التميز والابتكار؛ فغالبية أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية ذات نمط متكرر وأفكار متشابهة، بعيدة عن التنوع؛ وذلك نتيجة الصعوبات التي تواجهها الجمعيات الأهلية في إيجاد الأوقاف النوعية المميزة، فغالبية الجمعيات التي تمتلك أوقافًا -تركز على امتلاك أنواع معينة من الأوقاف- التي تنحصر -غالبًا- في الشكل العقاري، مثل: (المباني السكنية، والمباني التجارية، والأراضي الوقفية). وبناءً عليه، من الضروري أن تبدأ الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية بالسعي إلى امتلاك أنواع جديدة من الأوقاف.

٨- عامةً، تمتلك غالبية الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية القدرة والكفاءة على إدارة واستثمار أوقافها وتنميتها، فتصف أكثرية الجمعيات المالكة للأوقاف في المنطقة الشرقية إدارة جمعياتها للأوقاف التي تمتلكها، بأنها ذات مستوى يتراوح بين الممتاز ولجيد.

٩- هناك ضعف عام بخبرة موظفي الجمعيات الأهلية في قطاع الأوقاف؛ ويمكن التغلب على هذا الضعف من خلال توفير التدريب والتأهيل اللازم للموظفين والعاملين في أوقاف الجمعيات، كتنظيم الدورات التدريبية، والمحاضرات التثقيفية التي تهدف لتنمية مهاراتهم، واستكمال جوانب المعرفة والخبرة لديهم، فيما يخص إدارة الأوقاف.

١٠- أكثرية الجمعيات المالكة للأوقاف في المنطقة الشرقية تنظر لجمعياتها على أنها جاذبة للتبرع للأوقاف، فهي تصف الجمعيات:

**بأنها قادرة على التسويق وجلب المتبرعين والداعمين لامتلاك وقف جديد بدرجة تتراوح ما بين المتوسطة إلى الكبير ة جدًا.**

١١- أهم مصادر الدعم التي تحصل عليها أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية تتمثل في: تبرعات أفراد المجتمع

لأوقاف الجمعيات، والهبات من رجال أو سيدات الأعمال، والهبات من الجهات الحكومية، المانحة، والخاصة، وأخيرًا القروض من البنوك أو الجهات الخيرية، والحكومية.

**١٢-** تساهم إيرادات أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية بدرجة جيدة جدًا في:

- تنفيذ برامج ومشاريع الجمعية الرئيسة، فقد أشارت **(٧٤,٢ ٪)** من الجمعيات التي تمتلك أوقافًا إلى أن إيرادات الأوقاف تساهم في تنفيذ برامج ومشاريع الجمعية الرئيسة.
- مصاريف إدارة وصيانة الأوقاف، فقد أشارت **(٧٤,٣ ٪)** من الجمعيات التي تمتلك أوقافًا إلى أن إيرادات الأوقاف تساهم في مصاريف إدارة وصيانة الأوقاف.
- المصاريف الإدارية والتشغيلية العامة للجمعية، فقد أشارت **(٧٤,٣ ٪)** من الجمعيات التي تمتلك أوقافًا إلى أن إيرادات الأوقاف تساهم في المصاريف الإدارية والتشغيلية العامة للجمعية.
- الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية تواجه العديد من التحديات في مجال الأوقاف، وسيشار لاحقًا إلى أهم هذه التحديات في المحور الرابع.

## ثانيًا: احتياجات الجمعيات الأهلية في مجال الأوقاف بالمنطقة الشرقية

أشار التقرير الوصفي لوجود مجموعة من الاحتياجات للجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في قطاع الأوقاف؛ **وهي على الترتيب:**

١- التوعية الإعلامية للمجتمع بأثر الوقف في تنمية المجتمع، وبما يحفز أفراد المجتمع بالمشاركة في دعم أوقاف الجمعيات الأهلية.

٢- تبني وسائل تسويقية تهدف لجذب المزيد من التبرعات المالية والعينية للجمعيات.

٣- استثمار مال الوقف في أوجه مضمونة ومدرة للأرباح.

٤- إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الوقفية.

٥- مساعدة الجمعيات الأهلية في تطوير وابتكار منتجات وقفية جديدة.

٦- استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بإدارة الأوقاف.

٧- توفر جهات حاضنة ومسرعة للأوقاف (الحاضنات والمسرعات).

٨- توعية أعضاء الجمعية العمومية ومجالس الإدارة بأهمية وجود أوقاف للجمعية.

٩- تطبيق أنظمة الحوكمة في المشروعات الوقفية.

١٠- توفير خارطة حرارية للأوقاف في المنطقة الشرقية.

١١- توثيق أوقاف الجمعيات الأهلية من خلال الجهات المختصة المكلفة بذلك

وعلى صعيد **أولوية الاحتياج**، أشارت النتائج إلى أن الاحتياجات التالية -على الترتيب- كانت لها الأولوية بدرجة تتراوح ما بين (أولوية عالية جدًا، وأولوية عالية)؛ هي **مساعدة الجمعيات الأهلية في تطوير وابتكار منتجات وقفية جديدة، ثم تحديد أفضل مجالات الاستثمار في قطاع الأوقاف**، فتبني وسائل تسويقية تهدف لجذب المزيد من التبرعات المالية والعينية للجمعيات.

## ثالثًا: الجمعيات الأهلية في مجال الأوقاف في المنطقة الشرقية؛ نقاط القوة مقابل نقاط الضعف

أهم النتائج التي جاء بها التقرير التحليلي، ولم تكن موجودة في التقرير الوصفي؛ هي نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة لدى جمعيات الشرقية في قطاع الأوقاف؛ **التي تتمثل بما يلي:**

تتمتع الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية بمجموعة من **نقاط القوة** التي ساهمت في تطور الجمعيات في قطاع الأوقاف؛ **مثل**:

- توفر سمات مميزة في جمعيات المنطقة الشرقية، ساهمت في تمكينها في مجال الأوقاف.
- طبيعة المنطقة الشرقية محفزة، وتتضمن عوامل تشجيعية للجمعيات الأهلية للعمل في مجال الأوقاف.
- توفر محفزات مالية تشجع الجمعيات للعمل في مجال الأوقاف.
- توفر مصادر دعم مالية لأوقاف الجمعيات (مؤسسات مانحة، والمتبرعين من رجال وسيدات الأعمال، .. إلخ).
- دعم الجهات الرسمية والحكومية لجمعيات المنطقة في مجال تملك الأوقاف.

بالمقابل؛ هناك بعض **نقاط الضعف** لدى جمعيات الشرقية في قطاع الأوقاف؛ التي شكلت عائقًا أمام هذه الجمعيات في مجال الأوقاف، **مثل:**

- ضعف خبرة الجمعيات في إدارة الأوقاف والتعامل معها.
- نقاط ضعف مالية تعيق الجمعيات وتصعب عليها تأسيس وامتلاك الأوقاف.
- عدم وضوح الأنظمة والإجراءات الإدارية المنظمة للعمل الوقفي.
- التركيز على أنواع وأشكال معينة من الأوقاف (العقارية) وعدم الاهتمام بامتلاك أنواع وأشكال جديدة منها.
- ضعف مستوى النظار والنظارة في الأوقاف.
- ضعف درجة الحوكمة.

## رابعًا: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في مجال الأوقاف في المنطقة الشرقية

أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف؛ حسبما أشارت لها نتائج الدراسة في **شقيها؛ الوصفي والتحليلي** كانت:

١- نقص أو ضعف الكفاءات البشرية المتخصصة المدربة والمؤهلة.

٢- ضعف إقبال الجمعيات على الاستثمار بالأوقاف خوفًا من التعثر والفشل.

٣- ضعف الاهتمام بالأساليب الحديثة في إدارة الأوقاف واستثمارها وتسويقها.

٤- عدم تضمين موضوع أوقاف الجمعيات الأهلية بشكل كافٍ وشرح وافٍ في النظام الأساسي للجمعيات الأهلية.

٥- ضعف اللوائح والإرشادات المنظمة للعمل الوقفي في الجمعيات الأهلية.

٦- قلة الجهات المانحة (الداعمة) للجمعيات الأهلية في مجال الأوقاف.

٧- ضعف الإمكانات المادية وعدم توفر الموارد المالية يشكلان عائقًا في تحقيق أهداف الوقف وتنفيذ المشاريع الاستثمارية.

٨- عدم وجود آليات واضحة لتوظيف الوقف في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والصحية وغيرها.

٩- صعوبة استثمار مال الوقف في أوجه استثمار مضمونة ومدرة للأرباح.

١٠- عدم وجود أنظمة واضحة لدى الجهات الحكومية المعنية والمحاكم وكتابات العدل فيما يخص الوقف.

١١- عدم وجود نموذج مثالي للجمعيات الأهلية يصلح ليكون مثالًا للمقارنة المرجعية.

١٢- ضعف قناعة واهتمام أعضاء الجمعية العمومية/ مجالس إدارة الجمعيات الأهلية بأهمية امتلاك جمعياتهم للأوقاف.

## خامسًا: الفرص المتاحة أمام الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف

أبرز الفرص التي أشارت نتائج الدراسة إليها على أنها متاحة أمام الجمعيات لمساعدتها في تنمية وتطوير أوقافها؛ **هي:**

١- دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ م لقطاع الأوقاف.

٢- توفر مجموعة من الفرص الاستثمارية وتنوعها في مختلف المجالات الصناعية، والزراعية، والتعليم، وغيرها.

٣- وجود جهات وقفية مهتمة بدعم تأسيس وتطوير الأوقاف.

٤- زيادة انتشار الوعي بين أفراد المجتمع بأهمية الأوقاف ودورها.

٥- توفر عدد كبير من الجهات الداعمة، مثل: الشركات ورجال الأعمال.

٦- وجود أدلة إجرائية توضح خطوات تأسيس وإدارة الأوقاف من قبل الجمعيات الأهلية.

٧- تأسيس شبكة أو منصة إلكترونية تجمع الخبراء والمعنيين في قطاع الأوقاف، وتقدم حلولًا وأفكارًا وفرصًا وقفية جديدة للجمعيات الأهلية.

٨- الشراكة والتعاون بين مختلف المؤسسات الرسمية والخاصة.

٩- وجود الهيئة العامة للأوقاف.

١٠- توفر رأس المال البشري والأيدي العاملة.

١١- تنويع أشكال وصور الأوقاف (تطوير خدمات ومنتجات وقفية جديدة).

١٢- توفر الجمعيات الأهلية وتعدد نشاطاتها.

١٣- الموقع الجغرافي المهم للمنطقة.

١٤- توفر الأنظمة والتشريعات والإجراءات الناظمة للعمل.

١٥- الاهتمام بالحوكمة وتحقيق الاستدامة المالية.

١٦- الخبرة الإدارية والعملية لدى صناع القرار.

## سادسًا: الممكنات التي تُساهم في تطوير أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من الممكنات التي تساهم في تطوير أوقاف الجمعيات الأهلية، **هي:**

١- إصدار الوثائق والأدلة المرجعية والإرشادية والإجرائية التي تتناول سبل تنظيم الأوقاف وتطويرها وتنميتها.

٢- زيادة التنسيق والتعاون بين الجمعيات وتبادل الخبرات فيما بينها.

٣- الاطلاع على تجارب وممارسات عالمية في مجال الأوقاف، والاستفادة منها في تمكين الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية.

٤- توثيق الأوقاف وتسجيلها رسميًا من خلال الجهات المختصة والمكلفة بذلك.

٥- خلق فرص استثمارية جديدة في مختلف القطاعات الإنتاجية.

٦- تشكيل لجان متخصصة للاستدامة والاستثمار داخل الجمعيات الأهلية.

٧- تأسيس جهات متخصصة بتقديم الاستشارات للجمعيات ورفدها بالخبرات الضرورية.

٨- الاستفادة من التجارب السابقة للجمعيات الأهلية في إدارة الأوقاف بجانبيها؛ السلبي، والإيجابي.

٩- التعريف بالمشاريع الوقفية الناجحة وتعميم تجربتها وأساليب عملها على باقي الجمعيات.

١٠- تأسيس منصة تفاعلية تضم لائحة لتنظيم الأوقاف.

١١- إعادة النظر بالأوقاف المتعثرة ومساعدتها على النهوض مجددا بالتنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة.

١٢- تأهيل العاملين بالجمعيات وإكسابهم المهارات الضرورية للعمل الوقفي.

١٣- تحديث الإجراءات والتعليمات الحكومية وإزالة العوائق البيروقراطية.

١٤- تعزيز الشراكة والتعاون والتنسيق بين مختلف الجهات العاملة في القطاع الوقفي.

١٥- التعاون مع رجال الأعمال من خلال إنشاء مشاريع استثمارية مشتركة.

١٦- الشراكة مع القطاع الخاص بشكل يعود بالنفع على الجمعيات الأهلية ماليًا وإداريًا.

## سابعًا: التوصيات العامّة المقترحة لتطوير أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية:

خرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في تنمية وتطوير أوقاف الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية، وتوزعت هذه التوصيات والاقتراحات في أربع فئات أساسية، **هي:**

- توصيات تتعلق بتوفير الدعم المالي للجمعيات الأهلية وتحقيق الاستدامة لها.

- توصيات تتعلق بزيادة الوعي والتثقيف تجاه أهمية الجمعيات العاملة بالأوقاف وإسهاماتها التنموية.
- توصيات تتعلق بالجانب التنظيمي والإداري والإشرافي على أعمال الجمعيات الأهلية.
- توصيات واقتراحات خاصة بتطوير الموارد البشرية.

## ثامنًا: مبادرات الحلول التمكينية المقترحة لتطوير وتمكين عمل الجمعيات الأهلية في مجال الأوقاف:

تم إنضاج مجموعة من الحلول والخدمات والمبادرات المقترحة لتطوير وتمكين عمل الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف؛ انطلاقًا من نتائج الدراسة، ومن خلال توظيف أهم ما جاءت به من احتياجات الجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية في الأوقاف، والتحديات، ونقاط الضعف ونقاط القوة، والفرص والممكنات؛ وفيما يلي **عناوين المبادرات المقترحة:**

١- مبادرة عقد سلسلة من اللقاءات المعرفية عن الأوقاف وأهميتها في تحقيق الاستدامة للجمعيات الأهلية.

٢- مبادرة تأسيس وحدة داخلية في جمعية تمكين الأوقاف لتقديم الاستشارات الوقفية للجمعيات الأهلية.

٣- مبادرة تطوير مقياس قدرات الجمعيات الأهلية في الأوقاف

٤- مبادرة إصدار دليل إجرائي لتأسيس أوقاف الجمعيات الأهلية.

٥- مبادرة الرحلات (الزيارات الميدانية) رحلة أفضل الممارسات والتجارب في مجال أوقاف الجمعيات الأهلية.

٦- مبادرة ربط الجمعيات الأهلية بالجهات الوقفية التي تدعم تأسيس الأوقاف.

٧- مبادرة ربط الجمعيات الأهلية بالجهات التي تقدم خدمات دراسات جدوى للمشاريع الوقفية.

٨- مبادرة تقديم خدمة التسجيل والتوثيق النظامي لأوقاف الجمعيات الأهلية.

٩- مبادرة تقديم خدمة صياغة الصكوك والوثائق الوقفية لأوقاف الجمعيات الأهلية.

١٠- مبادرة تقديم برامج تأهيلية للكوادر العاملة في أوقاف الجمعيات وتزويدهم بالمهارات والمعرفة.

١١- مبادرة تأسيس أو التعاقد مع جهة متخصصة لتقديم الاستشارات الوقفية للجمعيات الأهلية.

تمكين الأوقاف

EMPOWERING ENDOWMENTS

058 039 8675
info@talawqaf.sa