موجز

تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت

ورقة عمل مقدمة

لمؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية

الذي نظمته جامعة أم القرى

بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة الإرشاد

مكة المكرمة شعبان عام ١٤٢٢هـ

أعداد

محمد عبد الغفار الشريف

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد 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 أن بدأت فيها حركة النهوض بالوقف الكويتي ليستعيد دوره الهام في مسيرة الأمة، وسرعان ما نتج عنها خلال فترة قياسية من الزمن مؤسسة حظيت بتأييد من مختلف أجهزة الدولة.. فضلاً عن قبول عريض من الجهات الأهلية والمواطنين على مختلف توجهاتهم وانتماءاتهم.. إضافة إلى تقدير الكثير من الجهات – من خارج الكويت – المهتمة بالعمل الإسلامي وبالوقف على وجه الخصوص.. هذه المؤسسة هي: الأمانة العامة للأوقاف التي تأسست في جمدي الآخر عام ١٤١٤هـ الموافق نوفمبر ١٩٩٣م.

والوقف – في تقديرنا – صيغة للعمل التنموي تمنح الفرصة في التقرب إلى الله عز وجل.. فنطاق أعمال الوقف مفتوح.. وهو مؤهل للدخول في كافة مجالات العمل المجتمعي.. وهو مرشح ليكون أحد السبل الرئيسية لتفعيل دور مختلف القوى الأهلية في عملية تنمية المجتمع والنهوض به.

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.

هاذا، 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.. ونؤكد الحرص على تلقي الإرشادات والنصح حول تقويم هذه التجربة، ومايسهم في تطويرها وإثرائها.

والله ولي التوفيق...

المحور الأول

نبذة عن تطور تاريخ حركة الأوقاف في دولة الكويت

نشأ الوقف مع نشأة دولة الكويت منذ القدم، حيث كان الاهالي يبنون المساجد ويوقفون عليها.. ويستدل على ذلك مما يذكره المؤرخون أن أول وقف موثق بالكويت – وهو مسجد بن بحر – الذي أنشئ حوالي عام ١١٠٨هـ (١٦٩٥هـ).. وكان الوقف آنذاك تعبيراً عن التكافل الاجتماعي في المجتمع دون إشراف مركزي يحدد مسار العمل الوقفي وينشره في شتى المجالات الاجتماعية.

ومع دخول القرن العشرين – وفي إطار عملية تطوير الجهاز الحكومي – تم إنشاء دائرة الاوقاف عام ١٩٢١م.. والتي تولت إدارة الأوقاف بقدر الإمكانات المتاحة لها في تلك الفترة.. ثم توسع في أواخر عام ١٩٤٨م نطاق صلاحيات دائرة الأوقاف بحيث تتمكن بفاعلية أكبر من توظيف الوقف لخدمة دور العبادة وذوي الحاجة.. كما عززت – في نفس الوقف – المشاركة الأهلية في الإشراف على شؤون الوقف من خلال إنشاء مجلس الأوقاف الذي تكون من مجموعة من الأهالي يرأسه رئيس الدائرة المغفورله الشيخ عبدالله الجابر الصباح.. واستكملت البنية المؤسسية للوقف بصدور الأمر الأميري السامي بتطبيق الأحكام الشرعية الخاصة بالأوقاف في ١٩٥١/٤/٥م... وهذا هو التشريع القانوني المعمول به حتى الآن ... لحين صدور تشريع جديد.

ومع إعلان استقلال البلاد تحولت دائرة الأوقاف إلى وزارة في ١٩٦٢/١/١٧م، وأصبحت تعرف باسم وزارة الأوقاف ١٩٦٢م، وأضيفت إليها (الشؤن الإسلامية) في ١٩٦٥/١٠/٢٥م ليصبح اسمها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والتي تولت عدة مسئوليات منها إدارة الوقف.

وفي أثناء الاحتلال العراقي عام ١٩٩١/٩٠م كان من مظاهر الصمود في وجه العدوان الغاشم أن واصل فريق من العاملين في الوقف أعمالهم بهدف حماية وثائق الأوقاف ومستنداتها القديمة من الطمس والضياع.. وبعد زوال هذه الغمة كان القطاع الوقفي – بفضل من الله وتوفيقه – أحد القطاعات الحكومية التي شهدت نهوضاً كبيراً من حيث توضيح الأهداف وتطوير الوسائل، حيث تمت إعادة تنظيم القطاع الوقفي في نطاق وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.. وقد اتسمت هذه المرحلة بالاهتمام بإزالة آثار العدوان – خصوصاً في العقارات التي يملكها الوقف – كما بذلت محاولات جادة في مرحلة ما بعد التحرير تستهدف أن يسترد الوقف دوره الفاعل في خدمة المجتمع وإزدهار ونهضته

وتنظيم المشاركة الشعبية في الإشراف على شؤونه.. وأسفرت ذلك عن إنشاء الأمانة العامة للأوقـــاف بمرسوم أميري في ١٣/١١/١٩٩٣م، حيث نص المرسوم على ان الأمانة تختص بالدعوة للوقف والقيـــام بكل ما يتعلق بشؤونه بما في ذلك إدارة أمواله واستثمارها وصرف ريعها في حدود شروط الواقفين بمـــا يحقق المقاصد الشرعية للوقف وتنمية المجتمع حضارياً وثقافياً واجتماعياً لتخفيف العبء عن المحتـــاجين في المجتمع.

المحور الثاني

التوجهات الاستراتيجية للنهوض بالوقف في دولة الكويت

حرصت الأمانة العامة للأوقاف منذ إنشائها على تحديد استراتيجيتها المستقبلية وأجرت الدراسات المستفيضة لهذا الغرض.. ومن ثم صدرت وثيقة الاستراتيجية في رمضان ١٤١٧هـ الموافق يناير ٢٠٠٧م.. وقد انطلقت هذه الاستراتيجية من الغاية الاستراتيجية لقطاع الشئون الإسلامية والأوقاف 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 ورسالتها على النحو التالي:

الرؤية: مؤسسة متميزة رائدة في مسيرة النهوض بالمجتمع.

الرسالة: " ترسيخ الوقف كصيغة شرعية تنموية فاعلة في البنيان المؤسسي للمجتمع، وتفعيل إدارة الموارد الوقفية بما يحقق المقاصد الشرعية للوقفين وينهض بالمجتمع وعزز التوجه الحضاري الإسلامي المعاصر.

في ضوء ما تقدم يمكن تحديد الغايات الاستراتيجية للأمانة العامة للأوقاف في الحاور الرئيسة التالية:

- الغاية الأولى: رسوخ الوقف كصيغة نموذجية لإنفاق الخيري.
- العاية الثانية: رسوخ الوقف كإطار تنظيمي تنموي فعال في البنيان المؤسسي للمجتمع.
- الغاية الثالثة: تحقق المقاصد الشرعية للوقفين.
- الغاية الرابعة: توجه الريع لتنمية المجتمع ونهضته.
- الغاية الخامسة: الجذب المستمر لأوقاف جديدة.
- الغاية السادية: الإدارة الكفء والفاعلة للأموال الوقفية.

وقد رسمت الاستراتيجية السياسات العامة للأمانة على النحو التالي:

١) الأمانة إضافة لجهود الخير ولا تستهدف التضييق على الآخرين أو استلاب أدوارهم.

٢) جميع أعمال الأمانة تستهدف تحقيق المنفعة الدنيوية والأجر الأخروي معا.

٣) الأمانة تمد يدها للتعاون مع الجميع في سبيل الخير.

٤) جميع أعمال الأمانة تخضع للرقابة الشرعية والمالية والإدارية.

٥) كل ما يخدم نماء المجتمع خير نوجه إليه جهودنا.

٦) الأمانة تكمل جهود التنمية إذا أتيحت لها الإمكانيات.

٧) الأصل في الوقف هو صرف الريع.

٨) استثمارات الأمانة تتجنب تعريض الأوقاف للمخاطر.

٩) يتم التنويع في الاستثمارات بين القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية.

١٠) يتم التعاون مع الأطراف والبيوت المتخصصة كقنوات ووسائل معاونة في الستثمار.

١١) يتم التأكيد على البعد الاجتماعي التنموي في المشروعات الاستثمارية.

١٢) يتم توظيف الأصول الوقفية بما يحقق أعلى عائد.

١٣) العاملون بالأمانة العامة شركاء في مسيرة الخير.

١٤) نلتزم بتوثيق التعاون مع القطاع الخاص.

١٥) نسعى إلى خصخصة الأعمال التنفيذية المساندة كلما كان ذلك ممكنا.

١٦) بساطة التنظيم ومرونته مبدأ أساسي في العمل.

١٧) نؤمن بوحدة التنظيم والتنسيق في التخطيط، واللامركزية في التنفيذ.

١٨) نشجع الإبداع ونعتبره الطريق الأكيد لتحقيق رسالة الأمانة العامة للأوقاف.

١٩) تلتزم بالتخطيط العلمي كمنهج أساسي في العمل.

٢٠) تشجع التحديد المرن لأغراض الوقف مع إطلاق الغرض الخيري.

٢١) نؤمن بالتجديد في صيغ الإيقاف لتلبية المستجدات.

٢٢) نسعى إلى التكامل مع الجهود الخيرية الأخرى.

٢٣) الوضوح مبدأ أساسي في عملنا.

٢٤) نستهدي في أعمالنا بخبرات الآخرين ونعمل على نشر التميز.

٢٥) نلتزم بخفض الإنفاق من الريع على المصروفات الإدارية.

٢٦) تلتزم بتنمية الدور الأهلي في الوقف.

٢٧) نلتزم بتحري المصارف الرقية للأوقاف لتحقيق مقاصد الوقفين.

٢٨) تلتزم أسرة الأمانة بتعميق الإيمان برسالة الوقف بين جميع أفرادها.

٢٩) تلتزم باستمرارية الأمانة ورسسيتها بصرف النظر عن الأشخاص.

٣٠) تلتزم بتلبية احتياجات الوقفين ورعاية تطلعاتهم.

٣١) تؤمن بأن البشر هو أساس كل تقدم ونسعى باستمرار لرفع كفاءة وفاعلية العاملين.

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 والمشاريع الوقفية ".. وهي عبارة عن قالب تنظيمي – ذي طابع أهلي – يتمتع بذاتية الإدارة، ويشارك في مسيرة التنمية الوقفية والدعوية للوقف والقيام بالأنشطة التنمية من خلال رؤية متكاملة تراعي احتياجات المجتمع وأولوياته، وتأخذ في الاعتبار ما تقوم به الجهات الرسمية والشعبية من مشروعات.. وذلك تعتبر الأمانة العامة للأوقاف رؤساء وأعضاء مجلس إدارة الصناديق والمشاريع الوقفية شركاء لها في مسئولياتها الاستراتيجية.

وعلىضوء هذه الخلفية الفكرية تعرض في الجزء التالي أبرز ملامح التجربة الكويتية في مجال الصناديق والمشاريع الوقفية.

أولا: 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.. وسنتناول هنا تجربة الصناديق الوقفية في دولة الكويت من خلال الموضوعات الرئيسية التالية:

(أ) – أهداف الصناديق الوقفية:

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

(ب) – النتائج المتوقعة لنشأة الصناديق الوقفية:

١- إحياء سنة الوقف بالدعوة على مشروعات تكون أقرب إلى نفوس النـــاس وأكـثر تلبيـة لحاجاتهم.

٢- تجديد الدور التنموي للوقف.

٣- تطوير العمل الخيري من خلال طرح نموذج جديد يحتذي به.

٤- تلبية احتياجات المجتمع والمواطنين في المجالات المدعومة بالشكل المناسب.

٥- إيجاد توازن بين العمل الخير الخارجي والعمل الخير الداخلي.

٦- تحقيق المشاركة الشعبية في الدعوة للوقف، وإدارة مشروعاته.

٧- أنطلاق العمل الوقفي من خلال تنظيم يحقق المرونة من الانضباط في آن معا.

(ج) – إدارة الصناديق الوقفية:

يتولى إدارة كل صندوق مجلس دارة يتكون من عدد من العناصر الشعبية يختارهم رئيـــس مجلـس شئون الأوقاف، ويجوز إضافة ممثلين لبعض الجهات الحكومية المهتمة بمجالات عمل الصنوق، وتكـــون مدة المجلس سنتين قابلة للتجديد، ويختار المجلس رئيسا له ونائبا للرئيس من بين الأعضاء.. كما يعـــاون مجلس الإدارة مدير للصندوق يعينه الأمين العام من بين موظفي الأمانة العامة (أو من غيرهم)، ويعتـــبر بحكم وظيفته عضوا في مجلس الإدارة، ويتولى أمانة سر المجلس.. كما يجوز وجود مساعد للمديـــر أو أكثر بحسب حاجة العمل.

(د) _ الموارد المالية للصندوق القفي:

- ريع الأوقاف السابقة المخصصة له سنويا، وريع الأوقاف الجديدة المخصصة لأغراضه.
- نصيب تحدد لجنة المشاريع بالأمانة من حصة الصناديق من الأوقاف الخيرية العامة والموارد الأخرى للأمانة والتي تحددها رئيس مجلس شئون الأوقاف (الوزير).
- ما يحصله الصندوق مقابل بعض ما يقدمه من أنشطة وخدمات.
- الهبات والوصايا والتبرعات التي لا تتعارض مع طبيعة الوقف أو أغراض الصندوق.
- في حالة الإعانات والتبرعات الأجنبية فلا بد من موافقة لجنة التخطيط بالأمانة.
- لا يجوز أن يكون الوقف على الصناديق، بل يجب أن يكون لأهدافها وأغراضها.

(هـ)_ علاقات الصناديق الوقفية:

١- العلاقة مع الأمانة العامة للأوقاف:

الأمانة العامة للأوقاف هي الجهة الرسمية المركزية المسئولة عن القطاع الوقفي في دولة الكويت والتي من خلالها تقدم للصناديق الوقفية تسهيلات متنوعة تساهم في رفع مستوى الأداء، وتنسق بينها، وتقلل التكاليف التشغيلية لبرامجها.. كما تقوم الأمانة بالترويج للصناديق الوقفية ومشروعتها، وتعرف الجمهور بها، وتدعو للإيقاف على أغراضها، وتوفر المقار المناسبة لأعمالها إضافة إلى دعم مالي من مواردها.. وتقدم الأمانة للصناديق الاستشارات الشرعية والقانية والخدمات الإدارية والمالية والفنية والإعلامية للصناديق الوقفية.. كما تقوم الأمانة بمتابعة أجهزة الصناديق الوقفية والرقابة عليها.

٢ – العلاقة مع الجهات الحكومية:

تلتزم الصناديق الوقفية بالعمل وقفا للنظم الرسمية المقررة في تعاونها مع الأجهزة الحكومية، حيث يمكن أن تتعاون معها في إنشاء مشروعات مشتركة، تجدر الإشارة إلى جميع الصناديق الوقفية يشارك في مجالس إدارتها ممثلون عن الجهات الحكومية ذات العلاقة.

٣ – العلاقة مع جمعيات النفع العام:

تتعاون الصناديق الوقفية مع جمعيات النفع العام ذات الأهداف المماثلة، وذلك من خلال مشروعات مشتركة، والتنسيق معها، وعدم الدخول معها في منافسة.. ولذلك، يشارك ممثلو العديد من جمعيات النفع العام في عضوية مجالس إدارة عدد من الصناديق الوقفية.

٤ – علاقات الصناديق بعضها ببعض:

هناك التزام بعدم التداخل أو التضارب بين الصناديق وبالتعاون بينها في المشروعات والتنسيق بين أعمالها.. ولهذا الغرض فقد نصت المادة (١٨) من النظام العام للصناديق الوقفية، على أن " تشكل في نطاق الأمانة العامة لجنة يشترك في عضويتها مديرو الصناديق للتنسيق بين الصناديق وتبادل الخبرات ودراسة الظواهر والمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها ".

(و) _ النظام اللائحي للصناديق الوقفية:

يتكون هذا النظام من عنصرين رئيسيين، هما:

١- النظام العام للصناديق الوقفية:

جاء هذا النظام في إثنين 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.

٢- اللائحة التنفيذية للنظام العام للصناديق الوقفية:

صدرت اللائحة التنفيذية بهدف توضيح ما جاء في النظام العام.. وقد اشتملت اللائحة التنفيذية على نظام عمل مجالس إدارات الصناديق الوقفية، والمشاريع الوقفية، ونظم الدعوة للوقف، وصلاحيات مدير الصندوق، وقواعد قبول الإعانات الهبات والتبرعات الوصايا، وقواعد إعداد الميزانيات والحسابات الختامية، والقوعد المالية والمحاسبية للصناديق.

(ز) _ الصناديق الوقفية العاملة:

في ضوء تلك الفلسفة التي وقف وراء عملة إنشاء الصناديق وتنظيم عملها تم إنشاء، (١١) صندقا وقفيا تخصصت في مجالات مختلفة، وهي:

١- الصندوق الوقفي لرعاية المعاقين والفئات الخاصة.
٢- الصندوق الوقفي للثقافة والفكر.
٣- الصندوق الوقفي للقرآن الكريم وعلومه.
٤- الصندوق الوقفي للتنمية العلمية (ويهتم بقضايا العلم والتربية والتعليم).
٥- الصندوق القفي لرعاية الأسرة.
٦- الصندوق الوقفي للمحافظة على البيئة.
٧- الصندوق الوقفي للتنمية الصحية.
٨- الصندوق الوقفي لرعاية المساجد.
٩- الصندوق الوقفي للأمانة العامة للأوقاف.
١٠- صندوق الكويت الوقفي للتعاون الإسلامي (ويهتم برامج التعاون والمعونات الخارجية).
١١- الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية (ويهتم بالبرامج الاجتماعية والتنموية المحلية في المناطق السكنية المختلفة).

ثانيا: المشاريع الوقفية:

بهدف التوسع في تطوير الأوضاع المؤسسية للعمل الوقفي قامت الأمانة بإنشاء مشاريع ذات كيان عملي وتنظيمي مستقل.. وبغض النظر عن الشكل القانوني لهذه المشاريع، فالهدف من إنشائها هو توفير خدمات أو القيام بأنشطة تنموية.. حيث يمكن أن يكون المشروع عبارة مرفق عام، أو نظام لخدمات أو أنشطة عامة، أو خدمة لفئة خاصة في المجتمع.. وقد أظهرت تجربة المشاريع الوقفية الحاجة إلى إيجاد شكل قانوني لها بحيث يكون لأي من هذ المشروعات وقف 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.

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

- مشروع وقف الكويت للدراسات الإسلامية التنموية (وقف نهوض).
- مشروع رعاية الحرفيين ومبادري تأسيس المشاريع الصغيرة (صغار المنتجين والتجار).
- مشروع مركز الكويت لدراسات الأمن والسلامة (أ/ن الأفراد والجماعات).
- مشروع رعاية العمل التطوعي ـ وقف الوقت.
- مشروع بيت السعادة (مشروع يهدف إلى حماية الأسر حديثة النشأة من الوقوع في المشاكل).
- مشروع رعاية اليتيم.
- مشروع طالب العلم (لرعاية الطلبة المحتاجين).
- مشروع تنمية المعلم.
- مشروع السندباد الثقافي (مركز ثقافي للأطفال).
- مشروع المعلومات للجميع (مشروع ربط المكتبات المدرسية والمكتبات بشبكة إكترونية).
- مشروع حلقات تحفيظ القرآن الكريم.
- مشروع مسابقة الكويت الكبرى لحفظ القرآن الكريم وتجويده.
- مشروع إحياء المساجد التراثية القديمة.
- مشروع إسكان أئمة المساجد.
- مشروع نظام إدارة الأوقاف الإلكتروني ـ أوس.

- مشروع مركز الكويت للتوحد (لرعاية الأطفال المصابين بمرض التوحد Autisnt).
- مشروع مركز تأهيل المعاقين.

هذا، ويمكن أن نوجز الملامح عامة للبناء المؤسسي للمشاريع الوقفية كالآتي:

- يتم تبني فكرة المشروع من قبل مؤسسات القطاع الوقفي وغيره من المؤسسات ذات العلاقة.
- يجب أن تتوفق فكرة المشروع مع غايات الستراتيجية الأمانة وسياساتها العامة.
- يجب أن يحقق المشروع أهدافا تعبر عن حاجة حقيقة للمجتمع وإضافة جديدة للعمل التطوعي.
- يوضع تصور عام لمكونات المشروع وبرامجة التنفيذية يسهل التخطيط للمشروع وتمويله وتنفيذه.
- يتم رسم خريطة واضحة للأطراف المشاركة في المشروع من واقفين وجهات حكومية وأهلية وخاصة.
- يجب أن تتسم إدارة المشروع بالفاعلية والبساطة.
- يكون للمشروع ذمة مالية مستقلة.

المحور الرابع

تجربة استثمار أموال الوقف

أولا: الاستثمار الوقفي فيما قبل الأمانة العامة للأوقاف:

كانت أصول الوقف في المادي عبارة عن بعض البيوت القديمة وأموال قليلة، وكان ريعها قليلا لا يكاد يكفي بعض حاجيات المساجد والعاملين فيها.. وبعد ظهور النفط ارتفعت قيمة عقارات وأراضي الأوقاف بشكل ملحوظ... وتبدلت حتى أصبحت ممتلكات الوقف ممثلة في المجمعات التجارية والبنايات السكنية الاستثمارية والبيوت الدكاكين والأراضي الفضاء.

والحقيقة أن واقع القطاع الوقفي ـ قبل إنشاء الأمانة العامة للأوقاف عام ١٩٩٣م – يشير إلى أن إدارة الاستثمار الوقفي كانت لا تزال تلتزم ـ بصفة عام ـ الخط التقليدي من حيث المجالات، وصيغ الاتثمار، وأدواته، وأساليب إدارة الاستثمارات.. فقد استمر التركيز على الاستثمار العقاري لفترة طويلة.. ومع مرور الزمن اتسعت دائة صيغ استثمار الموارد الوقفية، وشهدت عددا من الظواهر الإيجابية.. ولكن إنخفاض أداء استثمار الموارد الوقفية في السابق قد تسبب في تدني قدرة الوقف في المساهمة في مواجهة مشكلات المجتمع.. وقد كان ذلك أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت المسئولين للتفكير في إعادة تنظيم القطاع الوقفي ونحه انطقة جديدة نحو العصرنة من خلال إنشاء الأمانة العامة للأوقاف في عام ١٩٩٣م.

ثانيا: استراتيجية الاستثمار في الأمانة العامة للأوقاف:

بعد إنشاء الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت عام ١٩٩٣م بدأ العمل في إيجاد نهج جديد لكافة تقطاعات العمل الوقفي ـ ومن بينها القطاع الغستثماري ـ في ضوء استراتيجية الأمانة ككل.. ومع مراعاة الأمور الرئيسية التالية:

١- الإطار الشرعي للاستثمار الوقفي.

٢- المسئولية نحو مداومة تطوير استثمار الموارد وتنمية الأصول الوقفية.

٣ – ضرورة تحقيق التوازن بين المعايير المالية والتنموية في استثمار الأصول الوقفية.

في ضوء ما تقدم الاستراتيجية الاستثمار الوقفي في دول الكويت في النص التالي: " المحافظة على

الأصول والقفية، وتنمية رؤوس أموالها، وتعظيم القدرة على إدرار الريع وفق الأسس الشرعية للاستثمار ".. حيث ترجمت هذه الغاية إلى عدد من الأهداف العامة للاستثمار الوقفي على النحو التالي:

- الحفاظ على الأصول الوقفية.
- تنمية رؤوس الوقفية.
- حماية قيمة الأصول من التغيرات الاقتصادية المحتملة.
- تعظيم القدرة على إدرار الريع.
- اختيار الأدوات والصيغ الاستثمارية التي لا تتعارض مع أحكام ومبادئ الاستثمار الإسلامي.
- التوكيد على نجاح الصيغ الشرعية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

هذا، وقد ربطت الاستراتيجية تحقيق هذه الغاية والأهداف بسياسات تتوزع بين المجموعات الرئيسية التالية:

- السياسات العامةللإستثمار.
- السياسات الخاصة بتوازن الاستثمار في الأصول بحسب أنواعها وصيغها وأدواتها.
- السياسات الخاصة بالفرص الاستثمارية.

كما تم – في إطار استراتيجية الاستثمار – تحديد عدد من الضوابط التي يجب على إدارة الاستثمار والالتزام بها.. وتشمل:

- الضوابط الشرعية للاستثمار الوقفي.
- الضوابط الفنية للاستثمار.
- ضوابط الاستثمار في الفرص القائمة والمتاحة.
- الضوابط المتعلقة بالريع.
- الضوابط المرسسية لإدارة الاستثمار.
- الضوابط المحاسبية في الاستثمار الوقفي.

ثالثا: مؤشرات الأداء المالي للأمانة العامة للأوقاف:

- بلغ حجم الأوقاف الجديدة المنشأة عام ١٩٩٦م قد بلغ ما يزيد عن ٤,٢ مليون د.ك.

- نمو صافي إيرادات الاستثمار الوقفي إلى ما يزيد عن ١٠١مليون د.ك.
- نمو الإنفاق على أنشطة مشاريع العمل التنموي الوقفي ليزيد عن ٤ ملايين د.ك.
- تطوير التطبيقات المعاصرة لصيغ الشرعية للاستثمار وصيغ تمويل الاستثمار.
- إعادة تأهيل الأصول الوقفية بما يناسب سوق الاستثمار المعاصرة.
- بحث مخاطر الاستثمار في كل مشروع أو عرض على حدة.
- تحقيق عدد من الإنجازات العملية في هجاز الاستثمار بالأمانة العامة للأوقاف.. من أبرزهـــا تأسيس عدد من الشركات في المجالات المختلفة، وإعادة تأهيل العقارات التي تعطي منفعها، وتوطيـــف السيولة النقدية لآجال قصيرة، وخول مجال إدارة استثمارات الغير.

رابعا: البعد الدولي في مجال الاستثمار الوقفي:

للأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت تجربة في هذا المضمار.. يستفاد منها عدد مـــن الخـــبرات أهمها ضرورة مراعاة طبيعة سوق الاستثمار الخارجية في الاقليم المختلفة، والتعرف على صيغ الاســتثمار الدولي وأساليبه الناجعة، وعلى الشروط القانونية للاستثمار الدول، ونظم تحكيم منازعات الاســتثمار.. إضافة إلى ضرورة التنسيق الدولي لاستثمارات الأوقاف الإسلامية.

المحور الخامس

ملامح البناء المؤسسي للأمانة العامة للأوقاف

أولت الأمانة للبعد المؤسي في تنمية العمل الوقفي اهتماما بالغا نظرا لأنه من المتوقع أن تتسع أدوار المؤسسات الوقفية في إطار تنشيط الدور الحضاري والتنموي للوقف.. فقد بدأت التجربة للتجارب السابقة والاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال.. وهو ما نتج عنه رصيد فكري مؤسسي مناسب، ةتجربة مؤسسية فاعلة ونشطة وطموحة.. وهو ما نحاول أن تعرضه من خلال الموضوعات الرئيسية التالية:

أولا: الطبيعة المؤسسية للقطاع الوقفي:

وهنا نلقي الضوء على الاعتبارات الشرعية التي انطلقت منها الأمانة في تكييف اتجهات بناء المؤسسات الوقفية وأسلوب إدارتها.. والتي من أهمها المبادئ التالية:

- العمل الوقفي من العبادات.
- العمل الوقفي لاي يمكن ألا يوظف إلا لمصلحة الفرد والمجتمع.
- المال الموقوف هو أمانة لدي القائمين عليه.
- الحرص على نشر الصيغة الوقفية فيه تأكيد على الصفة الإسلامية للكيان المؤسسي للمجتمع.

اما عن طبيعة العمل الوقفي، فهو يتميز عن العمل في مختلف المؤسسات الرسمية أو الخاصة أو المؤسسات التطوعية.. وذلك من حيث الأمور الرئيسية التالية:

- كونه عمل يمتزج فيه الطابع الشعبي التطوعي مع الطابع الرسمي.
- ضرورة امتزاج الطابع التطوعي مع المستوى الاحترافي التخصصي.
- ارتباط الهدف التطوعي للعمل الوقفي من أهداف المجتمع في مجال التنمية.
- يوفر الوقف حدا أدنى من الاستقرار المالي لعدد من مجالات التنمية الاجتماعية الهامة.
- الوقف صيغة فاعلة من صيغ التأمين الاجتماعي.
- الوقف مؤهل لسد الفجوات التي لا يغطيها العمل الحكومي أو الأهلي أو الخاص، إضافة على تناسب طبيعته المؤسسية لتحقيق التكامل والتنسيق بين أعمال هذه القطاعات الثلاثة وربطها بعضها ببعض.

وبالنظر إلى طبيعة العمل الوقفي، ومعطيات العصر الذي نعيش فيه ـ ومع مراعاة الاتجاهات الحديثة لعلم التنظيم والإدارة ـ تبين تجربة الأمانة أن هناك عدد من المبادئ الفلسفية الرئيسية التي تحكم تنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية.. والتي من أهمها:

- الالتزام بالنهج الاستراتيجي في تخطيط العمل الوقفي.
- التركيز في البناء على وظيفة الخدمة العامة.
- حشد تأييد المتبرعين للمشروعات الوقفية من خلال مشاركتهم في تنظيماتها المؤسسية.
- بساطة الهيكل التنظيمي والأجهزة الإدارية ومرونته.
- توافر نظام الرقابة الفاعل والبسيط.
- الموازنة في توزيع الصلاحيات بين ضرورات المباردة ومتطلبات الرقابة.
- الفصل بين إدارة أثمار الأصول الوقفية وإدارة برامج الخدمات الوقفية.
- فاعلية خطوط الاتصال التنظيمية وسيولة الحركة الإدارية.

ثانيا: شبكة المؤسسات الوقفية في دولة الكويت:

يجب الالتفات إلى أن البناء المؤسسي للقطاع الوقفي في دولة الكويت لا ينحصر في مؤسسة واحدة.. بل يتكون من شبكة من المؤسسات.. وذلك كما هو مبين على النحو التالي:

١- الأمانة العامة للأوقاف، وهي المؤسسة المركزية الرسمية التي تمثل الدولة في الأشراف على القطاع الوقفي، وتنظم علاقات المؤسسات المنتمية إليه بعضها ببعض، وعلاقاتها مع غيرها من مؤسسات المجتمع.

٢- الصناديق المتخصصة في القطاع الوقفي، وهي صيغة مؤسسية حديثة للعمل الوقفي نشأت في بعض الدول (ومنها دولة الكويت) تتركز في تكوين صندوق وقفي تنشأ على أغراضه أوقاف خاصة.. مثل أوقاف رعاية المساجد، أو القرآن الكريم، والتعليم والبيئة، والأسرة.. وغيرها من الأغراض.. وتتكون لهذه الصناديق تنظيمات مؤسسية ترعى أهداف إحياء سية الوقف عن طريق زيادة الأوقاف الجديدة للمجال الذي يتخصص فيه كل صندوق، كما تقوم بالإشراف على إنفاق الريع في هذا الغرض من خلال مشروعات وبرامج خاصة أومن خلال تمويل برامج تنفذها مؤسسات أخرى.

٣- مؤسسات التنمية المجتمعية الوقفية.. وفي التجربة الكويتية المعاصرة بدأ العمل هذا المجال من خلال إنشاء الصندوق الوقفي الوطني للتنمية المجتمعية عام ١٩٩٦م.. وهو الذي يرعى حركة اعمل التنموي الوقفي في المناطق السكنية المختلفة ويدعم تنظيماتها الوقفية المحلية.

٤ – المشاريع الوقفية، وهو الكيانات المؤسسية التي تمارس الأمانة من خلالها أنشطتها الخدمية الريئسية.. وتتنوع مجالاتها بتنوع مجالات اهتمامات الصناديق الوقفية المتخصصة.. وتعتبر هذه المشاريع الحلقة المؤسسية الرئيسية التي تربط نشاط القطاع الوقفي بأنشطة مختلف القطاعات الرسمية والأهلية.

٥ – جهاز الاستثمار الوقفي، وهو الجهاز الذي تم تطويره ليحقق النقلة النوعية التي شهدتها التجربة الكويتية في فلسفة العمل الاستثماري الوقفي وفي توجهاته وأساليبه وأدواتها.

نظارة الأوقاف الأهلية، والتي يمكن أن تكون معودة لفرد واحد.. أو تكون مسندة لجهاز في حالة الأوقاف الكبيرة.. وفي كل الأحوال يجب أن يتسم عمل هذه النظارة بالأسلوب المؤسسي في التصوف وفي العلاقات مع التنظيمات الأخرى الوقفية وغير الوقفية.. ويجب أنخضع لإشراف السلطة المركزية المسئولة عن إدارة الوقف في الدولة المعنية وتحت رقابة كافة الأجهزة التي يحددها القانون لذلك.. وهو الأمر الذي يثير التساؤل حول ما إذا كان الأوان قد حان لأن تسن التشريعات لتحديد أشكال قانونية للأوقاف بحسب حجم أو بحسب أي معيار آخر.

ثالثا: شبكة علاقات الأمانة العامة للأوقاف:

(أ) العلاقات المحلية:

١-علاقة مع الجهات الرسمية، وتشمل:

- العلاقات التنظيمية للأمانة في إطار الهرم التنظيمي للجهاز الحكومي.
- علاقات الأمانة مع الجهات الرسمية فيما يخص النشاط الوقفي.

٢-علاقات مع الجهات الأهلية والخاصة المحلية، ويحكمها عدد من الضوابط، أهمها:

- العمل الخيري التطوعي منبعه أهلي، ويجب أن تسعى الأمانة 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.

- اشتراك بعض أعضاء الجمعيات الخيرية الناشطين في مجالس إدارة الصناديق الوقفية.
- تنمية ميل مؤسسات القطاع الخاص للمساهمة في العمل الخيري التطوعي التنموي.
- التعاون في الاستثمار مع مختلف مؤسسات السوق طالما التزمت القواعد الشرعية.

(ب) العلاقات الخارجية للأمانة العامة للأوقاف:

تم تكليف الأمانة من قبل المجلس التنفيذي لمؤتمر وزراء الأوقاف والشؤن الإسلامية في منظمة المؤتمر الإسلامي بإعداد دراسة بعنوان " رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف ".. كمال تم تكليفها في الوقت ذاته بتنسيق العمل الوقفي الدولي من خلال عدد من المشاريع التنفيذية المركزية.. ومن هذا المنطلق بتنسيق العمل الوقفي الدولي من خلال عدد من المشاريع التنفيذية المركزية.. ومن 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.

هذا، وتتنوع العلاقات الخارجية للأمانة العامة للأوقاف بين الصور التالية:

١ – العلاقات الخارجية الثنائية مع الجهات الرسمية المسئولة عن الأوقاف والشئون الإسلامية في الدول العربية والإسلامية.

٢- العلاقات الخارجية مع المؤسسات الغقليمية والدولية.

٣- العلاقات الخارجية في مجال المشروعات الوقفية.

٤- العلاقات الخارجية في مجال الاستثمار الوقفي.

٥- العلاقات الخارجية مع الباحثين والمؤسسات العلمية.

رابعا: التخطيط في القطاع الوقفي:

(أ) التخطيط الاستراتيجي للقطاع الوقفي:

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

١- المنطلقات الاستراتيجية للتخطيط في الأمانة العامة للأوقاف، وهي مصادر الاستراتيجية نفسها.. وأهمها: المنطلقات الشرعية التي تحكم الوقف، والمنطلقات الاستراتيجية لدولة الكويت، والخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي وظروفه ومشكلاته التنموية، والإمكانات البشرية والمادية التي تتمتع بها الدولة، وطبيعة العصر الذي نعيش فيه وآفاق المستقبل.

٢- أسلوب تحديد الغايات والأهداف الستراتيجية، وهو ذو بعدين رئيسيين.. هما: البعد المؤسسي المجتمعي والذي يراعي أن تكون هذه الآلية مناسبة للمتعارف عليه في المجتمع حتى لا تبدو الاستراتيجية أمرا غريبا غير قابل للتبني من المجتمع.. أما البعد الثاني فهو البعد الفني المتعلق بالأساليب الفنية للتخطيط الاستراتيجي المتعارف عليها في العصر الحالي.

٣-محددات التخطيط الاستراتيجي في الأمانة العامة للأوقاف: وهي تلك الأمور التي لا يستطيع إغفالها المخطط عند وضع الستراتيجية.. وفي القطاع الوقفي هناك أربعة أنواع من المحددات هي الحددات الشرعية، والرسمية، والاجتماعية، والاقتصادية.

٤- ضوابط العلاقة بين التخطيط الوقفي وآلية التخطيط التشغيلي في شبكة المؤسسات الوقفية، والتي يجب أن تؤمن تجاوب المجتمع وممثليه في التنظيمات الوقفية مع استراتيجية التنمية الوقفية.

٥- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للأمانة وبرامج العمل في القطاعات الحكومية، والتي يجب أن تحقق تجاوب المؤسسات الحكومية المعنية مع استراتيجية التنمية الوقفية وحفزها لتبني مشروعاتها، والمشاركة فيها.

(ب) الوظيفة التخطيطية في إدارة المؤسسات القفية:

يكمن الاختلاف في ممارسة العمل التخطيط في القطاع الوقفي عن غيره من القطاعات في الجوانب المتعلقة بخصوصية الوقف.. ومن أهم صور ذلك: أن التخطيط في المؤسسة المركزية المشرفة على الوقف (الأمانة) يزاوج بين ضرورة الالتزام بالنظم الحكومية في عملية التخطيط وبين الحاجة إلى المرونة في تحديد حجم الأنشطة وفقا لحجم الاستجابة الشعبية، وضرورة العمل على حشد أكبر تأييد شعبي

ورسمي ممكن لخطط المؤسسات الوقفية، والستناد إلى قاعدة معلومات تحتوي على مسوحات واقعية وميدانية عن مدى التجاوب الشعبي مع حركة المؤسسات الوقفية، وتكريس مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات التخطيطية.. إضافة إلى ضرورة تحري الأهلية الشرعية لجميع ضيغ العمل والمشروعات التي تحويها الخطط الوقفية.

(ج) البحث العلمي والتخطيط القطاع الوقفي:

يجب أن تستند القرارات التخطيطية في القطاع الوقفي 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 التخطيطي في المجال الوقفي.. إضافة إلى تبني بعض دعم البرامج العلمية والمؤسسات في خطط الإنفاق الوقفي.

(د) معايير التخطيط ومعدلات الأداء:

من الضروري أن يولي القائمون عليه موضوع المعايير والمعدلات أهمية خاصة.. وذلك نظرا لأن المعايير تعتبر وحدة القياس الرئيسية التي يعتمد عليها المخططون في تقدير حجم الإنفاق والتكلفة اللازمة لأي من الأعمال التي تحويها الخطة.. أما المعدلات فوظيفتها قياس كفاءة أداء الأجهزة التنفيذية.

خامسا: الأسس التنظيمية للأمانة العامة للأوقاف:

(أ) التنسيق والتكامل مع القطاعات الأخرى في المجتمع:

طبيعة الوقف ودوره في المجتمع يفرضان أن تكون علاقته المؤسسية الرئيسية يسائر 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.

(ب) اسس البناء التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف:

نظرا لأختلاف عمل المؤسسة المركزية المشرفة على الوقف (الأمانة) عن سائر الجهات الحكومية الأخرى فمن الضروري أن تتميز عملة التنظيم فيها بسمات خاصة.. أهمها: التناسق التام بين اختصاصات ومهام الأجهزة الرئيسية والمساندة، وإسناد بعض المهام في الأنشطة التنفيذية إلى جهات أهلية ومؤسسات خاصة، وضبط توازن وتناغم حركة المؤسسات المكونة لشبكة التنظيمات الوقفية،

والدقة في تحقيق التوازن بين مبدأ تركيز الصلاحيات وضرورة توزيعها على المستويات الإدارية رأسيا، والتقييم المستمر لإجراءات العمل وتبسيطها، الاعتماد على الأدلة واللوائح المنظمة للعمل والمحددة لمعايير الخدمة.

(ج) المجالات الرئيسية لإدارة شئون القطاع الوقفي:

تتحدد المجالات العمل في إدارة شئون القطاع الوقفي بصفة رئسية فيما يلي:

- مجال التخطيط للقطاع الوقفي والدراسات والبحوث المتعلقة به.
- مجال التوجيه والإشراف على شبكة المرسسات الوقفية، والتنسيق بين مكوناتها.
- مجال البرامج التنمية والخدمات المتخصصة التي ينفق عليها من الريع.
- مجال المشروعات الوقفية.
- مجال الرويج للبرامج والمشروعات الوقفية وتسويقها.
- مجال استثمار الأصول الوقفية.
- مجال إدارة شئون العاملين والمتطوعين في المؤسسات الوقفية.
- مجال إدارة الشئون المالية للقطاع الوقفي.

(د) نظم المعلومات في الأمانة العامة للأوقاف:

تشمل استراتيجية التطوير المؤسسي للأمانة العامة للأوقاف في مجال المعلومات عدد من الأهداف، أهمها: الاعتماد على النظم الالكترونية الحديثة، وتوفير 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.. إضافة إلى التوسع في البرامج المتكاملة والتي يتكون منها معلومات الآلي للإدارة الوقفية.

سادسا: الإدارة التنفيذية في الأمانة العامة للأوقاف:

تتميز الإدارة التنفيذية في أجهزة الأمانة العامة للأوقاف بخصوصيات، أهمها:

- اعتماد المسئولين التنفيذيين في تحريكهم لأجهزتهم على تكريس مبدأ الإبداع والابتكار.
- اعتماد نمط القيادة الذي يوازن بين جماعية المناقشة ووحدة اتخاذ القرار.
- التواجد المستمر للقيادات التنفيذية بين صفوف العاملين، وتقديم القدوة لهم.

- توفير أكبر درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين مختلف وحدات العمـــل ومســـتوياته التنظيمية.
- الاعتماد بأكبر قدر ممكن على التقنيات الإدارية الحديثة.
- ضمان سرية المعلومات المتعلقة بالأصول الوقفية وببعض فئات المنتفعين من الريع.
- الاعتماد المتزايد على التنظيم اللائحي في مختلف مجالات العمنل التنفيذي الوقفي.
- بناء ننظومة للثقافة الداخلية في مؤسسات القطاع الوقفي.
- الاعتماد على أعلى درجة من التواصل مع مؤسسات الدولة والتنظيمات المجتمعية.

سابعا: الرقابة في الأمانة العامة للأوقاف:

لا تكتمل المنظومة المؤسسية الإدارية دون نظم الرقابة.. ويدر هنا أن نشير إلى خصوصيات نظـــم الرقابة في الأمانة العامة للأوقاف.. والتي تتعدد أنواعها ما بين رقابة ذاتية، وشرعية، وشعبية، ورسميـــة، وتشريعية، وحاسبية مالية.

ثامنا: إدارة الأفراد في الأمانة العامة للأوقاف:

تتميز إدارة الأفراد في القطاع الوقفي بخصائص.. أهمها:

١-ضرورة بناء الهيئة العاملة المحترفة القادرة على الاضطلاع بأعمال العمل التخصصـــي في مختلـف مجالاته.

٢- تعبئة الطاقات التطوعية، فكفاءة المؤسسات الوقفية على أداء الخدمات للمجتمع تعتمـــد علـى المزاوجة بين التطوع بالمال (الإيقاف والتبرعات) مع التطوع بالجهد.. ومن هذا المنطلق نشـــأت لدى الأمانة فكرة مشروع: "وقف الوقت" وهو المشروع الذي تأمل الأمانة من خلالـــه تطويـــر ظاهرة التطوع بصفة عامة.

٣- الاهتمام بعمليات التنمية المهنية للعاملين بما يتناسب مع دينا ميكية العمل في هذا المجال وتمـــيزه في الطبيعة المؤسسية والأهداف.

٤- تميز نظام الأجور والحوافز بحيث يزاوج نظم الخدمة المدنية وطبيعة العمل في مجال المشاريع الخدمية والاستثمارية الوقفية.

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

تتكون ملامح نسق القيم المشتركة ـ التي تسعى الأمنة العامة للأوقاف إلى ترسيخها بين العـــاملين فيها – من عدد من القيم، من أهما: استشعار الأجر الأخروي، وروح الفريق الواحد، والولاء والانتماء للمؤسسة، والالتزام، والشورى، والإبداع والابتكار، والكفاءة والفعالية، والجودة.

عاشرا: نظم وأدلة العمل في الأمانة العامة للأوقاف:

اتجهت الأمانة العامة للأوقاف إلى تقنين مجموعة من القواعد والإجراءات غايتها توضيح نظم وأدلـة العمل، ومن أهمها: النظام الداخلي لمجلس شئون الأوقاف، واللوئح المالية، والنظام العـــام للصنـــاديق الوقفية ولائحته التنفيذية، ونظام عمل لجنة التخطيط، والقواعد المنظمة لشئون المشروعات القفية الـــتي تقوم بها الأمانة، والقواعد المنظمة لشئون بناء المساجد الأهلية، ولائحة دوام العاملين بالأمانة العامـــة، وقواعد العمنل بنماذج تقييم كفاءة الأداء، ونظم السجل العام والإيداع الرسمي للوثائق بالأمانة، ونظام استخدام أجهزة الحاسب الآلي، وقانون الوقف الجديد، وأسس تحديد رأي المال الوقفي.

حادي عشر: التأصيل العلمي للعمل المؤسسي:

حددت الأمانة العامة للأوقاف أهداف عملية التأصيل العلمي للعمل المؤسسي على النحو التالي:

- إيجاد الأدبيات العلمية اللازمة لتأصيل عمل الأمانة العامة للأوقاف.
- إيجاد الأدبيات العلمية اللازمة لسد حاجة المكتبة العربية في الجانب الخيري والتنمـــوي والتطوعي.
- حفظ الإنجازات والأعمال والأنشطة.
- استنهاض همم الباحثين والدارسين لتناول فقه الوقف بكل أبعاده.
- إيجاد نواة منهجية للتنقيف بالوقف على جميع المستويات الاجتماعية والتعليمية.

أما عن الأساليب التي تتبعها الأمانة العامة للأوقاف في عملية الـــاصيل العلمي فهي: توثيق وثـــائق ونظم العمل الداخلية، واللقاءات العلمية، وتكليف الباحث والدارســـين، وتبـــني الأعمـــال البحثيـــة والدراسية ودعمها، والترجمة من الإنجليزية للعربية بالعكس، والاتفاقيات العلمية للتعاون مع المؤسسـات البحثية.

ثاني عشر: الإعلام الوقفي:

تدور فلسف العمل الإعلامي في الأمانة العامة للأوقاف حول العناصر الرئيسية التالية:

- مكانة الوقف في الاسلام 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 بعيدا عن الأسلوب الوعظي التقليدي.
- ابراز تميز الصيغة الوقفية في مزجها بين المعايير الدينية والمدنية في الحركة المجتمعية.
- اعتبار العمل الوقفي كأحد القنوات الرئيسية لامتزاج العمل الرسمي والشعبي.

و تتحدد أهداف الأنشطة الدعوية والإعلامية في مجال الوقف في رفع درجة الوعي الوقفي وتزويد الجمهور بقدر مناسب من المعلومات الصحيحة عنه، وتنقية مفهوم الإيقاف مما شابه من شبهات المجتمع الحديث، وتوفير الدعم والإسناد من مختلف المؤسسات الرسمية والأهلية للمشروعات الوقفية، وتشجيع الصيغة الوقفية كأحد الصيغ التمويلية المستقرة للمشاريع الخيرية والتنموية، والأسهام في ترسيخ ظاهرة امتزاج العمل الرسمي والشعبي.

ثالث عشر: الوقف وإعادة هيكلة جهاز الجولة:

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

- يمكن أن يتحمل القطاع الوقفي قدار كبيرا من أعمال تطوير الخدمات وشتى الأعمال التنموية.
- يمكن أن يسهم الوقف في تعزيز بعض برامج المؤسسات الحكومية من خلال دعم مشروعاتها.
- يقدم الوقف للدولة فرصة إسناد بعض عملياتها أو برامجها إلى مؤسساته.
- توفير التميل لبعض مشروعات البنية الأساسية.
- إقامة المشروعات (أو المساهمة فيها) التي تساعد على تحسين مناخ النمو الاعقتصادي.
- توجيه بعض الاستثمارات الوقفية فيما يعين على تنفيذ سياسات الخصخصة.
- يساهم الوقف بفاعلية في معالجة الآثار الاقتصادية والاجتماعية الجانبية لعملية الخصخصة.

رابع عشر: التنسيق الدولي في مجال الأوقاف الإسلامية:

قرر أصحاب المعالي أعضاء المجلس التنفيذي لمؤتمر وزراء الأوقاف والشئون الإسلامية في الدول الإسلامية – خلال اجتماعات الدورة الثانية التي عقدت في جدة في ١٧ ربيع الآخر ١٤١٦هـ الموافق ١٢ سبتمبر ١٩٩٥م – منح دولة الكويت شرف إعداد دراسة بعنوان: رؤية استراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف.. إضافة إلى تكليفها بمهمة تنسيق العمل الوقفي على صعيد العالم الإسلامي.. وقد أعدت الأمانة العامة للأوقاف ـ تنفيذا لما كلفت به دولة الكويت في مجال تنسيق العمل الوقفي ورقة تقترح فيها عدد من المشاريع التنفيذية لتنسيق جهود الدول الإسلامية في إطار الرؤية الاستراتيجية للنهوض بالدور التنموي للوقف في السنوات ١٤١٨-١٤٢٠هـ / ١٩٩٨-٢٠٠٠م].. حيث تقدم أيضا إلى مؤتمر جاكرتا في أكتوبر ١٩٩٧م.. وتتعامل هذه المشاريع التنسيقية المقترحة مع عدد من أهم مجالات العمل الوقفي.. وخصوصا إصدار الكشافات الببلوجرافية 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 الإسلام، والتنسيق الدولي في مجال الاستثمار الوقفي، وتطوير التشريعات القانونية للوقف.. وجدير بالذكر أن فترة السنوات الثلاث القادمة ستشهد التخطيط لتنفيذ هذها المشاريع، والإعداد لعمليات التنفيذ.. إضافة إلى الشروع في تنفيذ المشاريع التي انتهت الأعمال التأسيسية الخاصة بها.

أهم خصائص التجربة الوقفية الكويتية

بعد هذا الاستعراض المستفيض لجوانب التجربة الوقفية الكويتية المعاصرة.. نجد أنها قد جاءت حبحصيلة غنية من الإثراء المؤسسي.. تمثلت في كل تلك المفاهيم والعناصر والأسس التي تحكم تأسيس الأمانة العامة للأوقاف في نوفمبر ١٩٩٣م.. والسبب في ذلك يرجع منذ البداية إلى أن تأسيس الأمانة العامة للأوقاف ذاتها لم يأت نتيجة قرار طارئ أو متسرع.. بل جاء ذلك تحيقا لتوجه استراتيجي في خطة قطاع الشئون الإسلامية للأعوام ٩٠-١٩٩٥م نحو النهوض بالوقف واستعادة دوره في المجتمع.. تلك الخطة التي جاء العدوان العراقي الغاشم ليعطل مجريات تنفيذها.. إلا أن الله – عز وجل – أزال الغمة، وعادت الأمور على مجاريها.. واستأنف قطاع الشئون الإسلامية نشاطه في تنفيذ الخطة.. فظهرت الأمانة العامة للأوقاف إلى الوجود بعد أحداث الخليج بثلاثة أعوام فقط.

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

١- كثافة الإنجاز المؤسسي.
٢- الاستمارارية.
٣- استهداف التغيير.
٤- الإبداع والابتكار.
٥- المرزنة بين الأصالة والتجديد.
٦- التوازن بين الجرأة والعقلانية في أحداث التغيير.
٧- استيعاب النظام المؤسسي للعاملين.
٨- التركيز على الأبعاد المؤسسية وليس على الأشكال المؤسسية.
٩- التأصيل العلمي.
١٠- منهج التوثيق.
١١- مرونة التجاوب مع مقتضيات العمل التنفيذي.
١٢- ترسيخ نسق القيم المشتركة