

أوقاف  
AWQAF



# مبادئ حوكمة الأوقاف

اعتمدت هذه الوثيقة من قبل مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف

برقم 47/1/15/ت وتاريخ 1447/06/13هـ

ونشرت في الصحيفة الرسمية بتاريخ 2025/12/26م



## جدول المحتويات

02	مقدمة
04	تمهيد
06	المبدأ الأول: شرط الواقف وغرضه
08	المبدأ الثاني: استدامة الوقف
10	المبدأ الثالث: حقوق الموقوف عليهم
12	المبدأ الرابع: فاعلية النظارة
15	المبدأ الخامس: التعامل العادل والنزيه مع أصحاب المصلحة
17	المبدأ السادس: المساءلة
20	المبدأ السابع: الشفافية والإفصاح



في إطار اختصاصها النظامي بصفتها جهة إشرافية على الأوقاف في المملكة العربية السعودية، تضطلع الهيئة العامة للأوقاف بدور محوري في تنظيم القطاع الوقفي وتطويره، لتمكينه من أداء رسالته التنموية والاجتماعية والاقتصادية، ليصبح نموذجًا رائدًا على المستويين المحلي والدولي، ورافدًا أساسيًا للتنمية المستدامة، وشريكًا استراتيجيًا في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030.

ولتحقيق ذلك، تولى الهيئة عناية خاصة بتبني أفضل الممارسات الدولية في إدارة الأوقاف ونظارتها، وتطبيقها على نحو فعال من الأوقاف التي تشرف عليها؛ على اختلاف أنواعها وطبيعتها أصولها، وتعد الحوكمة الرشيدة من خلال معايير دقيقة من أهم الوسائل التي تسهم في مساعدة الكيانات -ومنها الأوقاف- لتحقيق أغراضها وغاياتها التي تسعى إليها مؤسسوها، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة المرتبطين بالوقف، وحماية حقوقهم ومصالحهم، بما يضمن استدامتها وتعظيم أثرها.

وفي هذا الإطار؛ عملت الهيئة -من خلال قطاع الشؤون التنظيمية- على وضع مبادئ لحوكمة الأوقاف، تؤمن أن مراعاتها وتطبيق مقتضياتها -باستخدام الآليات المناسبة- سيسهم بشكل جوهري في تحقيق أهداف الأوقاف ومقاصده وغرضه من إنشاء الوقف، وتمكين النظار وكبار التنفيذيين في الوقف من أداء أدوارهم بأفضل كفاءة ممكنة، وتحسين إدارة الموارد المالية والبشرية واستثمارها بالشكل الأمثل، إلى جانب تعزيز إدارة المخاطر على اختلافها، بما في ذلك المخاطر القانونية، ومخاطر الالتزام.

وترجو الهيئة من خلال اعتماد هذه الوثيقة إلى تمكين الأوقاف ونظارتها بتبني أفضل الممارسات الدولية في نظارة وإدارة الكيانات الوقفية، والالتزام بمراعاتها ما أمكن في أعمالها وأنشطتها، وتعزيز المفاهيم والممارسات المرتبطة بالإفصاح والشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة الفعالة والفصل بين الصلاحيات والمهام، وأن تكون غاية هذه الممارسات تحقيق الحماية لشروط الواقفين، واستدامة الأوقاف ونموها، وتعظيم أثرها في المجتمع، فضلًا عن تحقيق غايات الأوقاف بصنع المعروف، وبذل الخير، وسد حاجات المجتمع الضرورية، والإحسان إلى القريب وذوي الرحم، والمحافظة على الإرث العائلي.



## مقدمة



وتأمل الهيئة أن يكون لهذه المبادئ أثر إيجابي على المستويين الإقليمي والدولي بتبني ما اشتملت عليه من معايير وممارسات، وأن تكون مرجعاً في حوكمة الوقف بوصفه شعيبة إسلامية راسخة، وكيانا اقتصاديا ذا أهداف تنمية كبرى، وترتبا تنظيميا سبق غيره من الترتيبات التنظيمية المتعارف عليها دوليا لإدارة الثروة.

وتؤكد الهيئة أن هذه الوثيقة تمثل إطاراً استرشادياً للنظار وكبار التنفيذيين في الوقف؛ وقد صيغت في شكل مبادئ استرشادية لا مواد إلزامية؛ ترسيخاً للممارسات الإيجابية، وتشجيعاً على الالتزام الذاتي والتطور المستمر؛ آخذة في الاعتبار تنوع الكيانات الوقفية، واختلاف أحجامها وإمكاناتها وقدرات العاملين فيها، مع إيمان راسخ أن التطور التدريجي للممارسات في أي قطاع حيوي وكبير يستلزم وقتاً لاستيعاب متطلبات التغيير، وتصحيح أوجه القصور، دون إخلال باستقرار أعمال الوقف وأنشطته.

وتحث الهيئة عموم الأوقاف على تبني ما اشتملت عليه هذه الوثيقة من مبادئ، ووضعها موضع التنفيذ، ومشاركة الهيئة بأي ملاحظات تطويرية لها، وستسعى الهيئة إلى الاستماع لتلك الملاحظات ومعالجتها بما يخدم الأغراض التي سعت إليها الوثيقة، سائلين الله للجميع التوفيق والسداد.



## تمهيد



تتناول الوثيقة ما يمكن اعتباره المبادئ الأساسية لحوكمة الوقف؛ بما تتضمنه من العناية بتنفيذ شرط الواقف، وتحقيق استدامة الوقف، والعناية بحقوق الموقوف عليهم، وترسيخ ممارسات فاعلة في النظارة، وتعزيز تطبيق معايير العدالة والنزاهة، والمسؤولية والمساءلة، والشفافية والإفصاح، كما يشمل نطاق الوثيقة الأوقاف بشكل عام بغض النظر عن النوع والحجم والأنشطة التي تمارسها؛ ، على أن تتولى الأدلة الاسترشادية لهذه المبادئ توضيحها بشكل أكثر تفصيلاً وقابلية للتطبيق، وتوضيح الممارسات المناسبة وآليات التطبيق بما يتفق مع احتياجات ومتطلبات كل نوع من الأوقاف، لضمان الكفاءة والفعالية في الأداء.

ومن المتوقع أن يتطور تطبيق الكيانات الوقفية لمبادئ هذه الوثيقة تدريجيًا، بما يتناسب مع نموها وتطور ظروفها، إلى أن تصبح الممارسات الموصى بها - مع مرور الوقت - أكثر ملاءمة وقابلية للتطبيق، مما يدعم تحقيق أهداف الكيانات الوقفية بكفاءة واستدامة، بإذن الله. وتُشجع الوثيقة النظار على الإلمام بمبادئها والعمل على إعداد سياسات وآليات واضحة لتطبيقها بما يعكس التزام الكيانات بتطوير أدائها وتحقيق رسالتها.

وقد أُعدت الوثيقة وصيغت مبادئها الرئيسية بأسلوب مبسّط، يسهّل على أصحاب المصلحة في الوقف وخاصة النظار والتنفيذيين فهمها ومراجعتها وتطبيقها بما يتلاءم مع حجم الوقف وطبيعة نشاطه؛ إذ يتضمن كل مبدأ من مبادئ الوثيقة تعريفًا للمبدأ، وبيانًا لأهميته، وتوضيحًا للمخرجات الرئيسية المتوقعة من تنفيذه، ومجموعة من الممارسات الموصى بها لتحقيق المبدأ. مع التنويه إلى أن هذه الوثيقة أداة لدعم التحسين والتطوير المستمر لآليات عمل الوقف، مما يكون دافعاً للأوقاف لتكييف أنظمتها الداخلية لتتواءم مع أساليب الحوكمة الرشيدة، بما يضمن تحقيق أفضل الممارسات في الإدارة والامتثال.



## تمهيد



وتفترض الوثيقة التزام الأوقاف بالأنظمة واللوائح النافذة ذات العلاقة؛ لذا لم تنص على جميع المتطلبات النظامية التي يخضع لها الوقف، بل تناولت بشكل رئيس المبادئ وأفضل الممارسات المتعلقة بإدارة الوقف وأنشطته، وتوضيح مسؤوليات الناظر والإدارة التنفيذية، والحرص على حماية الوقف وحقوق الموقوف عليهم وأصحاب المصلحة، وتنظيم العلاقة فيما بينهم.

### وتنطلق هذه الوثيقة من فرضية أساسية تركز على أن أصحاب المصلحة في الوقف:

1. ملتزمون بتحقيق أهداف الوقف بأقصى قدر من الكفاءة الممكنة.
2. ملتزمون بتحقيق الغرض الذي تأسس الوقف من أجله وهو التزام مستمر يتطلب جهودًا دائمة.
3. لديهم معرفة واضحة بالأدوار والمسؤوليات النظامية وفق ما نص عليه:
  - نظام الهيئة العامة للأوقاف.
  - لائحة تنظيم أعمال النظارة.
  - الأنظمة واللوائح ذات الصلة بأعمال الوقف وأنشطته.
4. مهتمون بتطبيق أفضل الممارسات، والسعي الدؤوب إلى حماية أصول الوقف ومصالحه وتطوير أعماله وأنشطته بما يساهم في تحقيق الغرض منه وضمان استدامته وأثره.



## المبدأ الأول : شرط الواقف وغرضه



وجوب فهم غرض الواقف وشرطه، وتنفيذه بأفضل صورة ممكنة، وأخذ مراد الواقف في الاعتبار عند معالجة أي تحديات في تنفيذ شروطه

### الأهمية :

يعد الواقف أساس نشأة الوقف، والشروط التي وضعها في وثيقة الوقف المنهج الذي يستلزم من العاملين في الوقف الوفاء به بما يشمل ذلك من الالتزام بغرض الواقف من إنشاء الوقف، وفهم شروطه المدونة في وثيقة الوقف، سواء تعلقت بالأصول التي أوقفها، أو المصارف التي حددها، أو القيود التي وضعها فيمن يشغل النظارة أو الانتساب إلى الوقف؛ مما يساهم في تحقيق أهداف الواقف، ويحقق له الاطمئنان على وقفه والثقة في حماية ما اشتمل عليه من شروط، ويشجع المجتمع على إنشاء الوقف.

### المخرجات الرئيسية :

01. فهم غرض الواقف وشروطه
02. الالتزام بشرط الواقف ومقتضياته، ومعالجة تحديات تنفيذه
03. تعزيز الرقابة على تنفيذ شرط الواقف

### الممارسات الرئيسية المُوصى بها

#### أولاً: في فهم غرض الواقف وشروطه

01. حصر كل الوثائق والمستندات الدالة على غرض الواقف، والاطلاع عليها وما اشتملت عليه من شروط؛ بما يضمن استيفاء جميع ما قصده الواقف أو اشترطه في وقفه.
02. فهم غرض الواقف، وما اشترطه في وثيقة الوقف، وفقاً للأصول المعتمدة.
03. التحقق من توثيق شروط الواقف وما يتقرر عليها من تعديل أو تفسير، وتدوينها في الوثائق والسياسات الداخلية للوقف.



## المبدأ الأول : شرط الواقف ورضه



### الممارسات الرئيسية الموصى بها

#### ثانيًا: في الالتزام بشروط الواقف ومقتضياتها ومعالجة تحديات تنفيذها

01. الالتزام بتنفيذ الغرض الذي قصده الواقف، وصرف ريع الوقف على المصارف التي عينها في وثيقة الوقف، وتوثيق ذلك في التقارير السنوية لأعمال وأنشطة الوقف؛ على أن يوثق أسباب عدم الالتزام بها في حال تعذر تنفيذها.
02. الالتزام بشرط الواقف في المحافظة على الأصول الموقوفة وإدارة عمليات الصيانة والاستثمار والتطوير لها بكفاءة ووفقاً لأفضل الممارسات بما يتناسب مع طبيعة الوقف.
03. الالتزام بالآليات التي وضعها الواقف في وثيقة الوقف المتعلقة بتعيين النظار، وتحديد مهماتهم ومسؤولياتهم، ووضع السياسات الداخلية التي تعكس ذلك وتساهم في تنفيذها.
04. بذل عناية الشخص الحريص في تنفيذ شروط الواقف، ومراجعة الجهة المختصة عند الحاجة لتعديل الشرط الذي لا يحقق غرض الواقف أو يتعذر تنفيذه، أو يؤثر على تحقيق أهداف الوقف.
05. معالجة أي إشكالات في صياغة وثيقة الوقف أو في شروط الواقف، ومن ذلك الرجوع للواقف - في حال حياته - أو الجهة المختصة لتفسير الشرط بما يحتمله النص، والجمع بين شروط الواقف المتعارضة، أو الترجيح بينها بما هو أقرب لقصد الواقف، وتحديث وثيقة الوقف لدى جهة التوثيق وفقاً لذلك.

#### ثالثًا: تعزيز الرقابة على تنفيذ شرط الواقف.

01. إتاحة الوثائق الأساسية للوقف ومنها وثيقة الوقف، والنظام الأساس للوقف، والسياسات الداخلية المتعلقة بحقوق المستفيدين - إن وجدت -، للاطلاع من قبل أصحاب المصلحة في الوقف؛ دون إخلال بالسرية التي تقضي بها الأنظمة وتعليمات الجهات ذات العلاقة.
02. استخدام آليات وسائل تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة.



## المبدأ الثاني : استدامة الوقف



وجوب السعي الدائم للمحافظة على الوقف وأصوله، وبذل العناية اللازمة بما يسهم في نمائه واستدامته

### الأهمية :

الاستدامة في الوقف تعكس مفهوم التحبب والتأييد؛ والذي يمثل الخاصية الأكثر أهمية في الوقف، وركنه الأساس الذي يميزه عن غيره من صور التبرع والبذل، ويؤسس لاستدامة الوقف وامتداد أثره إلى الأجيال المتعاقبة، وما يستلزمه ذلك من المحافظة على أصول الوقف وممتلكاته، وبذل العناية اللازمة في تنميته وإدارة أصوله بأفضل السبل، وضمان استمرار نظارته.

### المخرجات الرئيسية :

01. توثيق الوقف وأصوله
02. المحافظة على الوقف وأصوله، واستدامة ريعه ومنفعته
03. نماء الوقف وحسن استثمار أصوله
04. استمرار النظارة وضمان عدم الانقطاع

### الممارسات الرئيسة الموصى بها

#### أولاً: في توثيق الوقف وأصوله

01. توثيق الوقف وتسجيله وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة الصادرة عن الجهات المختصة، واحتفاظ الوقف بسجل محدث لكل ما يجري على وثيقة الوقف من تعديلات.
02. توثيق وقفية الأصول الموقوفة وما يلحق بها، وما يمتلكه الوقف، بالطرق النظامية ودون تأخير.
03. بذل العناية اللازمة في تجنب أصول الوقف ما يؤدي إلى جهالة وقفيتها أو التشكيك في ذلك.

#### ثانياً: في المحافظة على الوقف وأصوله واستدامة ريعه ومنفعته

01. إعمار الأصول الموقوفة، وإجراء الصيانة الدورية لها بما يمكن من استغلالها بالشكل الأمثل، وتقديم ذلك على مصارف الوقف.
02. إدارة المخاطر المتعلقة بأصول الوقف، أيا كانت طبيعتها؛ حماية لها من الهلاك، أو التلف، أو الاعتداء، أو الاستغلال غير المشروع.



## المبدأ الثاني : استدامة الوقف



03. مراعاة أن يكون للأصل الموقوف - في الأوقاف ذات الانتفاع المباشر - ريع يكفي لصيانته واستدامته وتعظيم أثره.
04. تحديد ما يعد من الأصول الموقوفة غير القابلة للتصرف، وما يعد من ممتلكات الوقف القابلة للتصرف؛ في وثيقة الوقف.
05. مع مراعاة شرط الواقف، يتم وضع سياسة للتعامل مع التبرعات أو الهبات التي يتلقاها الوقف؛ تشمل تحديد ما إذا كانت جزءاً من الأصول الموقوفة أو من ممتلكات الوقف.
06. بذل عناية الشخص الحريص في توفير الحماية المادية والقانونية لوثائق الوقف، وأصوله، وممتلكاته المنقولة وغير المنقولة.
07. بذل العناية اللازمة في إدارة الأصول الموقوفة؛ ويشمل ذلك تقييمها وتصنيفها بشكل دوري، على أن تشمل عملية التقييم النظر في استبدال أصول الوقف -عند تعذر الانتفاع الملائم بها- بما يحقق مصلحة الوقف، وأخذ التراخيص اللازمة من الجهة المختصة؛ وذلك وفقاً لما تقضي به الأنظمة ذات العلاقة.

### ثالثاً: في نماء الوقف وحسن استثمار أصوله

01. وضع الاستراتيجيات والوسائل التي تسهم في تعزيز استدامة الوقف وتعظيم منفعته، ومن ذلك تعظيم قيمة أصول الوقف، وتخصيص جزء من الربح للاستثمار واستحداث أصول جديدة، دون إخلال بشروط الواقف.
02. بذل العناية اللازمة في استثمار الوقف ضمن الحدود المقبولة للمخاطر، وبما يحقق عائداً مجدياً للوقف.
03. الموازنة في الاستثمار بين مصلحة نماء الوقف، والالتزام بما وضعه الواقف من شروط.
04. الاستعانة بالمختصين في مجال الاستثمار بما يتناسب مع طبيعة أصول الوقف.
05. تجنب تحقيق منافع أو مصالح شخصية من عمليات استثمار أصول الوقف وعوائده، والإفصاح عن أية حالات تعارض مصالح؛ وفقاً لما تقضي به الأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.

### رابعاً: في استمرار النظارة وفعاليتها

01. مراعاة تضمين وثائق الوقف سياسة واضحة للاستخلاف في نظارة الوقف، بما يقلل من حالات تعطل النظارة بسبب الوفاة، أو العزل، أو العجز أو غيرها.
02. مراعاة سياسة الاستخلاف للحد الأدنى من الشروط والمؤهلات التي يتمتع بها الناظر البديل، وأن تأخذ في الاعتبار عوامل السن، والحالة الصحية، والخبرة، وتخصيص الوقت الكافي.



## المبدأ الثالث : حقوق الموقوف عليهم



يسعى الناظر إلى حماية حقوق الموقوف عليهم في ريع الوقف ومنفعته، وتعزيز علاقتهم بالوقف

### الأهمية :

يُعد من أهداف الوقف الأساسية انتفاع الموقوف عليهم من الوقف؛ وتشكل حماية حقوق الموقوف عليهم ركناً أساسياً في تعزيز الثقة بالوقف، والمساهمة في جاذبية الوقف، وتشجيع الواقفين على إنشاء أوقاف جديدة، بالإضافة إلى تعزيز ثقة الموقوف عليهم بالناظر والثقة في قراراته.

### المخرجات الرئيسية :

01. الالتزام بأداء حقوق الموقوف عليهم في ريع الوقف وتيسير إجراءات الحصول عليه
02. تمكين الموقوف عليهم من حقهم في منفعة الوقف، كالسكنى والاستخدام وغيرها من صور الانتفاع
03. تنفيذ شرط الواقف المتعلق بحقوق الموقوف عليهم؛ بفاعلية
04. تواصل فعّال مع الموقوف عليهم، يعزز الشفافية ويدعم الثقة

### الممارسات الرئيسية المُوصى بها

#### أولاً: في الالتزام بأداء حقوق الموقوف عليهم في ريع الوقف وتيسير إجراءات الحصول عليه.

01. الالتزام بتحصيل ريع أصول الوقف، أو تهيئة الانتفاع بها - حسب طبيعة الوقف - وفق مواعيد الاستحقاق ومتطلباته، وباستخدام أفضل الوسائل الفعالة.
02. المبادرة بصرف مستحقات الموقوف عليهم أو تمكينهم من منفعة الوقف - حسب طبيعة الوقف - وفق شرط الواقف، في الوقت المقرر للاستحقاق دون تأخير، ووفق الآلية المبلغ عنها.
03. تحديد نصيب الموقوف عليهم من ريع الوقف، ومقدار الاستحقاق لكل مستحق منهم.
04. وضع قائمة بأسماء المستحقين من الموقوف عليهم، وتدوين بياناتهم الأساسية؛ بما يضمن سهولة التواصل معهم وإحاطتهم بمستجدات الوقف.
05. وضع الوسائل المناسبة التي تكفل الإفصاح للموقوف عليهم المعينين عن آلية تحديد نصيبهم السنوي من ريع الوقف، وتوقيت صرف مستحقاتهم، وإحاطتهم بمبررات التأخر في الصرف أو تعذره.



## المبدأ الثالث : حقوق الموقوف عليهم



06. وضع المعايير والآليات التي تضمن توزيع ريع الوقف بشكل عادل على المصارف الأكثر نفعاً، والإفصاح عنها بالطرق المناسبة؛ خاصة في الوقف الخيري والمشارك.
07. وضع معايير المفاضلة بين المستحقين من الموقوف عليهم -إن لزم الأمر- وفقاً لغرض الواقف وشرطه، تكون قائمة على العدالة والشفافية؛ وأن يتم الإفصاح عنها بالطرق المناسبة.

### ثانياً: في تمكين الموقوف عليهم من حقهم في منفعة الوقف

01. وضع ضوابط الاستحقاق في منفعة الوقف والتحقق منها؛ بما يتفق مع شرط الواقف وغرضه.
02. تحديد المستحقين من الموقوف عليهم، والمفاضلة بينهم إن لزم الأمر؛ وفقاً لشرط الواقف وغرضه.
03. تحديد مقدار الاستحقاق في منفعة الوقف لكل مستحق من الموقوف عليهم.
04. تمكين الموقوف عليهم من منفعة الوقف فور استحقاقهم لها.

### ثالثاً: تنفيذ شرط الواقف المتعلق بحقوق الموقوف عليهم بفاعلية

01. التحقق بشكل دوري من استمرار استحقاق الموقوف عليهم الحاليين من ريع الوقف.
02. التحديث الدوري لبيانات المستحقين من الموقوف عليهم، وحفظها في أوعية آمنة.
03. المبادرة في البحث عن الأشخاص الأكثر استحقاقاً في ريع الوقف؛ أخذاً في الاعتبار شرط الواقف وغرضه.

### رابعاً: في التواصل الفعال مع الموقوف عليهم، بما يعزز الشفافية والثقة

01. استخدام وسائل فعالة تضمن العدالة والشفافية في إيصال المعلومات إلى المستحقين من الموقوف عليهم في الوقت المناسب.
02. إتاحة المعلومات والبيانات المالية وغيرها للموقوف عليهم المعينين إذا تعلق بمصالحهم، وتزويدهم بتقارير دورية عنها.
03. وضع الآليات التي تيسر تلقي استفسارات ومقترحات وشكاوى الموقوف عليهم ومعالجتها.
04. التشاور -ما أمكن- مع الموقوف عليهم المعينين فيما يتعلق بالقرارات التي قد تؤثر في مصالحهم.
05. الإفصاح بالطرق المناسبة عن معايير وآليات الصرف في المصارف العامة، والعمل -ما أمكن- على فتح قنوات تواصل مع الجهات والأشخاص العاملين في المجالات التي تستهدفها مصارف الوقف العامة، والاستماع لرأيهم، وتزويدهم بما يعزز الثقة في نشاط الوقف ورعايته لتلك المجالات.



## المبدأ الرابع : فاعلية النظارة



يجب أن تتوفر في الناظر الأهلية والقدرة والكفاءة لأداء مسؤولياته التي تضمنتها وثائق الوقف وما تقرره الأنظمة ذات العلاقة، وأن يبذل عناية الشخص الحريص في ذلك؛ تحقيقاً لمصلحة الوقف

### الأهمية :

النظارة هي الوظيفة الأكثر مسؤولية عن حماية الوقف ومصالحه، وتنفيذ غرض الواقف وشروطه، وكلما توفّر في الناظر القدرة والكفاءة المناسبة لأعمال الوقف وأنشطته، وكانت لديه المؤهلات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذها بفاعلية، زادت فرص استمرار الوقف واستدامته.

### المخرجات الرئيسية :

01. توفر الأهلية والقدرة والكفاءة في الناظر
02. أداء الناظر لمهامه ومسؤولياته بعناية وحرص
03. اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى أفضل الممارسات
04. آليات فعّالة لتنفيذ القرارات وقياس أثرها
05. نظارة فاعلة تعزز القرارات الجماعية وتحقق التكامل والتناغم بين أعضائها في أداء المهمات والمسؤوليات

### الممارسات الرئيسية المُوصى بها

#### أولاً: في توفر الأهلية والقدرة والكفاءة في الناظر

01. الالتزام بالشروط الشرعية والنظامية وما نص عليه شرط الواقف من مؤهلات وسمات شخصية في الناظر.
02. امتلاك الحد الأدنى من المعرفة والمهارات ذات العلاقة بأصول الوقف واللائمة لأداء مسؤولياته.
03. السلامة من علامات العجز أو الضعف المؤثرة عادة على مباشرة أعمال النظارة.
04. الحرص على تطوير قدراته المعرفية وخبراته بشكل مستمر بما يحقق أهداف الوقف.
05. يراعى في النظارة الجماعية، أو في تشكيل مجلس النظارة، تنوع الخبرات والمعارف لدى النظار بما يتناسب مع طبيعة الأصول الموقوفة.



## المبدأ الرابع : فاعلية النظارة



06. التحقق من الالتزام بآليات وإجراءات تعيين النظارة، بما في ذلك التوسع في البحث والاستقطاب عن الكفاءات المتميزة، والتأكد من مراعاة تقديم مصلحة الوقف فيمن يتم تعيينهم، واستنادها إلى الجدارة والكفاءة.

### ثانياً: في أداء الناظر لمهامه ومسؤولياته بعناية وحرص

01. تخصيص الوقت والجهد الكافيين للقيام بمسؤولياته تجاه الوقف، وتحقيق غرض الواقف.
02. تمكين الناظر من ممارسة مهامه وحقوقه التي قررها النظام أو وثائق الوقف، وإزالة أي عوائق تمنعه من ذلك.
03. في حال تفويض الناظر لبعض مهامه؛ فيجب عليه التحقق من تنفيذ المفوض ما فوض فيه من مهمات، وتقييم ما تم تنفيذه من أعمال، والتحقق من عدم مخالفته لشرط الواقف ولغرضه وللأنظمة النافذة، أو الإضرار بمصلحة الوقف.
04. الالتزام -في حال كونه عضو مجلس نظارة- بعدد الاجتماعات السنوية المقررة لمجلس النظارة في وثائق الوقف، وما تقرره الأنظمة ذات العلاقة.
05. وضع سياسة لتعيين كبار التنفيذيين في الوقف تشمل الآليات والإجراءات التي تساعد في تحقيق مصلحة الوقف فيمن يتم تعيينهم، واستنادها إلى الجدارة والكفاءة.
06. تبني الوسائل التي تكفل إجراء تقييم دوري لفاعلية الناظر أو أعضاء مجلس النظارة، ومساهمة كل عضو في تحقيق الوقف لأهدافه السنوية، على أن تشمل عملية التقييم الإجراءات اللازمة لمعالجة أوجه القصور -إن وجدت-.

### ثالثاً: اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى أفضل الممارسات

01. مراعاة الإلمام بالأهداف والمصالح المراد تحقيقها قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بتنفيذ شروط الواقف، بما في ذلك المخاطر المرتبطة به.
  02. الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الموثوقة ذات العلاقة قبل اتخاذ أي قرار ذي أثر جوهري.
  03. التحقق من مشروعية القرار، وقابليته للتنفيذ، ومناسبته من حيث الوقت والآثار التي ستترتب عليه.
- الاستفادة -بالقدر الممكن- من مقترحات وآراء أصحاب المصلحة؛ خاصة في القرارات التي تؤثر على مصالحهم.



## المبدأ الرابع : فاعلية النظارة



04. الاستفادة -بالقدر الممكن- من مقترحات وآراء أصحاب المصلحة؛ خاصة في القرارات التي تؤثر على مصالحهم.
  05. استشارة المختصين في المجالات الفنية كالأستثمار والمحاسبة والقانون وغيرها؛ عند الحاجة.
  06. الاستئناس بآراء اللجان المشكلة لدراسة المواضيع والمشاريع ذات البعد الاستراتيجي للوقف.
- مراعاة مقتضيات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرار؛ بحيث لا يترتب على القرار تأثير سلبي على البيئة أو المجتمع المرتبط بالوقف.

### رابعًا: في الآليات الفعالة لتنفيذ القرارات وقياس أثرها

01. توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذ القرار وتحقيق أهدافه؛ بحيث يكون مشروعًا، وقابلًا للتنفيذ، وبلا مخاطر عالية على أصول الوقف.
02. الإشراف على تنفيذ القرارات بما يضمن تنفيذها في الوقت المحدد، وبالجودة المتوقعة.
03. إجراء مراجعة دورية للقرارات السابقة وتقييم آثارها، وتفادي تكرار السلبي منها.

### خامسًا: في وجود مجلس نظارة يحقق التكامل والتناغم بين أعضائه في أداء المهام والمسؤوليات

01. فهم حدود المهام والمسؤوليات المنوطة بالناظر-إذا كان عضواً في مجلس نظارة-، ومتطلبات عضوية المجلس الواردة في وثائق الوقف.
02. الالتزام بما تقضي به السياسات والإجراءات المعتمدة في الوقف المتعلقة بقرارات مجلس النظارة، وحقوق والتزامات أعضائه.
03. اتخاذ القرارات في ضوء السلطات والصلاحيات الممنوحة لمجلس النظارة.
04. المحافظة على التوافق والتكامل بين أعضاء مجلس النظارة، والتقليل من الخلاف ما أمكن.
05. المشاركة الفاعلة في اجتماعات المجلس، ووضع الأولوية دائماً لما يحقق مصلحة الوقف وتنفيذ شروط الواقف.
06. في تشكيل مجلس النظارة، يراعى وجود أعضاء مستقلين يشكلون نسبة مؤثرة في مداورات المجلس وقراراته وتشكيل لجانه التابعة، سيما في الأوقاف الكبيرة والأهلية.
07. في حال كان الناظر فردًا، فيشكل من اللجان ما يساهم في تعزيز فاعلية نظارته.



## المبدأ الخامس : التعامل العادل والنزيه مع أصحاب المصلحة



وجوب أن يتبنى الوقف في أعماله وأنشطته قيم العدالة والنزاهة مع أصحاب المصلحة ويعكسها في سياساته وإجراءاته بما يعزز من ثقتهم في الوقف.

### الأهمية :

يعد تبني قيم العدالة والنزاهة أساسا في تعزيز مكانة الوقف وثقة أصحاب المصلحة في منسوبي الوقف وبشكل خاص مجلس النظارة؛ ومن خلالها يمكن منع استغلال أصول الوقف وموارده لغايات شخصية أو غير مشروعة أو مخالفة لغرض الواقف وشرطه.

### المخرجات الرئيسية :

01. التعامل العادل مع أصحاب المصلحة.
02. المعالجة الفاعلة لحالات تعارض المصالح.

### الممارسات الرئيسة المُوصى بها

#### أولا: في التعامل العادل مع أصحاب المصلحة

01. ضمان المعاملة العادلة مع أصحاب المصلحة في جميع أعمال الوقف، بما في ذلك القرارات والعقود والإجراءات مع أصحاب المصلحة.
02. وضع السياسات التي تضمن المعاملة العادلة مع جميع أصحاب المصلحة، وترسخ قيم الحياد، وعدم التحيز، على أن تشمل سياسة التعامل مع أصحاب المصلحة؛ خاصة في الأوقاف الكبيرة.



## المبدأ الخامس : التعامل العادل والنزيه مع أصحاب المصلحة



### ثانيًا: في المعالجة الفاعلة لحالات تعارض المصالح

01. وضع سياسة للتعامل مع حالات تعارض المصالح تشمل:

- آلية لتعاقدات الوقف في حال كان الطرف الآخر هو ناظر الوقف ذاته أو أحد كبار التنفيذيين فيه، أو أحد أقاربهم إلى الدرجة الرابعة.
- آلية الإفصاح عن حالات تعارض المصالح المحتملة أو الفعلية للناظر/مجلس النظارة والموقوف عليهم.
- آلية التصويت في المجالس واللجان على قرارات التعاقد المتعلقة بوجود حالة تعارض مصالح فعلية أو محتملة؛ بهدف ضمان عدم الإضرار بمصالح الوقف.
- الضوابط التي تعزز من تقديم مصالح الوقف على أي مصلحة شخصية؛ في جميع أعمال الوقف وأنشطته.
- الضوابط التي تجنب استغلال أي معلومات أو بيانات تخص الوقف لمنافسة الوقف وكياناته التابعة، أو تحقيق منافع شخصية تعود بالضرر على الوقف.

02. تعزيز الإطار الرقابي الداخلي للوقف بما يضمن التزاما تاما بتنفيذ سياسة التعامل مع حالات تعارض المصالح، وعدم الإضرار بمصالح الوقف.

03. تعزيز دور الموقوف عليهم في دعم مصالح الوقف، وضمان عدم إساءة استعمال حقوقهم أو توجيهها لغير غرض الواقف أو شرطه.



## المبدأ السادس : المساءلة



ضمان قدرة الوقف على المساءلة الحقيقية للناظر أو أعضاء مجلس النظارة ومنسوبي الوقف، بما يضمن المحاسبة عن الأخطاء والسلوكيات التي تضر بالوقف ومصالحه وحقوقه؛ بكل شفافية ووضوح .

### الأهمية :

حماية الوقف من مخاطر الاستغلال والإضرار بمصالحه، وتعزيز سمعته، وثقة أصحاب المصلحة في الناظر الفرد أو مجلس النظارة ومنسوبيه بوجه عام تُعد أهدافاً جوهرية يمكن تحقيقها من خلال وضع آليات تسهم في اكتشاف الأخطاء التي تضر الوقف، ومحاسبة المسؤولين عنها، والإفصاح عن الإجراءات المتخذة لمعالجتها؛ مما يساعد في تقليل الأخطاء وتجنب الوقف المخاطر المرتبطة بهذا النوع من الكيانات.

### المخرجات الرئيسية :

01. الامتثال للأنظمة ذات العلاقة والسياسات الداخلية للوقف
02. الامتثال لمبادئ السلامة المالية، والإدارة الفاعلة للأصول الموقوفة وممتلكات الوقف
03. التوزيع الفعال للصلاحيات والمسؤوليات
04. آليات فعالة للمراجعة والمساءلة

### الممارسات الرئيسية المُوصى بها

#### أولاً: في الامتثال للأنظمة ذات العلاقة والسياسات الداخلية للوقف

01. إمام منسوبي الوقف بالتزاماتهم ومسؤولياتهم النظامية ذات العلاقة بالوقف، والسياسات الداخلية المعتمدة من مجلس النظارة.
02. الامتثال التام للأنظمة واللوائح التي يخضع لها الوقف وكياناته التابعة.
03. الالتزام بما يصدر عن الهيئة العامة للأوقاف والجهات الإشرافية ذات العلاقة من تعليمات تتعلق بأنشطة الوقف وأعماله.
04. مسؤولية الناظر/ مجلس النظارة عن القرارات التي يتخذها؛ لضمان عدم مخالفتها للأنظمة النافذة، وشروط الواقف.
05. وجود آليات رقابة فعالة للتحقق دورياً من تطبيق هذه السياسات.



### ثانيًا: في الامتثال لمبادئ السلامة المالية، والإدارة الفاعلة للأصول الموقوفة وممتلكات الوقف

01. ضمان استقلال الذمة المالية للوقف عن ذمة الواقف والناظر ومنسوبي الوقف وغيرهم من أصحاب المصلحة.
02. إجراء المعاملات المالية، وتوثيقها، وحفظ سجلاتها؛ وفق المتطلبات النظامية.
03. إعداد التقارير المالية الدورية، والتحقق من تدقيقها واعتمادها من مراجع خارجي معتمد؛ بما يتناسب مع حجم الوقف، ووفقاً للمتطلبات النظامية.
04. تزويد الهيئة العامة للأوقاف - في الوقت المحدد وبشكل دوري - بالتقارير المالية المعتمدة، وتزويد الجهات المختصة بها عند الطلب، وإتاحتها وفق ما تقضي به الأنظمة دون تأخير.
05. وضع آليات لحماية الوقف من مخاطر عدم الالتزام، ومخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب وغيرها. وجود آليات رقابة فاعلة للتحقق دورياً من تطبيق هذه السياسات.

### ثالثًا: في التوزيع الفعال للصلاحيات والمسؤوليات

01. حصر المهام والأعمال والأنشطة الرئيسية في الوقف؛ سعياً إلى تحقيق شمولية مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات، وفعاليتها.
02. اعتماد مصفوفة صلاحيات تتمتع بقدر كبير من المرونة، وتتضمن تحديداً كافياً للصلاحيات والمسؤوليات لمنسوبي الوقف، ومستويات الصلاحية، على أن تراجع بشكل دوري.
03. استخدام الأدوات المناسبة لتقييم سلامة إجراءات اتخاذ القرار وعدالته في تمثيل مصالح أصحاب المصلحة.
04. تحديد القرارات التي يختص بها الناظر/مجلس النظارة، دون أن يملك فيها أحقية التفويض.



## المبدأ السادس : المساءلة



### رابعًا: في الآليات الفعالة للمراجعة والمساءلة

01. إعداد سياسة لترشيح وتعيين القيادات وكبار التنفيذيين في الوقف، وتحديد مزاياهم المالية ومكافآت أدائهم السنوي.
02. وضع آليات لتقييم الأداء سنويا من خلال مؤشرات أداء تراعي إمكانية التنفيذ، وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
03. وضع آليات فعالة لمحاسبة المقصرين، بما يشمل من إجراءات تسهم في معالجة الأخطاء وعدم تكرارها.
04. وضع سياسة للإبلاغ عن المخالفات وحالات عدم الالتزام بالأنظمة ذات العلاقة بأنشطة الوقف وأعماله أو بالسياسات الداخلية، والتحقق من الالتزام بها.
05. تمكين أصحاب المصلحة من تقديم الشكاوى والتظلمات، والتفاعل معها وفق أفضل الممارسات.



## المبدأ السابع : الشفافية والإفصاح



تعزيز شفافية الوقف المتعلقة بسياساته وقراراته وإجراءاته وخطته الاستراتيجية، واستخدام موارده، وتوثيق عملياته وأنشطته وإتاحتها وفق ضوابط وسياسات معينة، بما يكفل عدم الإضرار بمصالح الوقف ويسهم في كسب ثقة أصحاب المصلحة.

### الأهمية :

يسهم هذا المبدأ في بعث الطمأنينة حول سلامة أعمال الوقف، واستمرار أعماله، وتجنب المخاطر النظامية ومخاطر عدم الالتزام؛ مما يعزز العلاقة مع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموقوف عليهم والجهات الإشرافية والمجتمع ككل.

### المخرجات الرئيسية :

01. التوثيق المستمر لأعمال الوقف وأنشطته
02. حوكمة فاعلة لخصوصية المعلومات
03. إتاحة معلومات الوقف وأعمال الوقف وأنشطته الرئيسة لأصحاب المصلحة
04. إصدار التقارير في وقتها المحدد

### الممارسات الرئيسة الموصى بها

#### أولاً: في توثيق أعمال الوقف وأنشطته

01. تحديد المعلومات اللازم توثيقها وفقاً للأنظمة وأخذها في الاعتبار مصالح الوقف وحقوقه.
02. توثيق كافة بيانات وأعمال الوقف الإدارية والمالية في سجلات واضحة، ومعدّة لهذا الغرض، وتحديثها بانتظام.
03. حفظ الوثائق والمعلومات والتقارير المتعلقة بالوقف في أوعية آمنة، وباستخدام أفضل الوسائل، ووفقاً لما تقضي بها الأنظمة ذات العلاقة.



## المبدأ السابع : الشفافية والإفصاح



### ثانيًا: في الحوكمة الفعالة لخصوصية المعلومات

01. اتخاذ التدابير الكفيلة بحماية معلومات الوقف السرية، وقصر الاطلاع عليها على المخولين بها وفق سياسات الوقف الداخلية، وما تقضي به الأنظمة ذات العلاقة
02. الحفاظ على خصوصية المعلومات الشخصية والمالية للمستفيدين، ومنع تداولها أو استخدامها إلا في حدود ما يحقق مصلحة الوقف، ولا يتنافى مع ما تقضي به الأنظمة.

### ثالثًا: في إتاحة معلومات الوقف وأعمال الوقف وأنشطته الرئيسة لأصحاب المصلحة

01. توفير قنوات اتصال فعّالة مع أصحاب المصلحة.
02. وضع آليات مناسبة للاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة الوقف أو أعماله أو مصارفه.
03. إتاحة المعلومات المتعلقة بالوقف بكل شفافية لأصحاب المصلحة الذين تتعلق مصالحهم بها، بما لا يضر بالوقف.

### رابعًا: في إصدار التقارير في وقتها المحدد

01. إعداد التقارير التي تسهم في تعزيز الشفافية والوضوح في أعمال الوقف وإجراءاته وتعزز من حماية مصالح الوقف.
02. مراعاة حجم الوقف وطبيعة أعماله في التقارير التي يصدرها بشكل سنوي؛ على أن تشمل تلك التقارير ما يتعلق بالميزانية السنوية، المزايا المالية للناظر/ مجلس النظارة وكبار التنفيذيين، التقارير المطلوبة للالتزام بالأنظمة واللوائح، التقارير المتعلقة بمخاطر الوقف وإدارتها وغيرها.
03. تزويد الجهات الإشرافية والرقابية بالتقارير التي تطلبها دون تأخير؛ وفقا لما تقضي به أنظمتها وتعليماتها ذات العلاقة.

أوقاف  
AWQAF



جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف