

ملامح الخطة الاستراتيجية لدائرة الأوقاف في طرابلس

Version 1.0

إعداد

الدكتور بديع أحمد مطر

عضو مجلس إدارة دائرة الأوقاف في طرابلس

طرابلس في 21/12/2022

الخطوط العريضة

- 1م - منهجية جمع المعلومات ومراجعة وتنقيح واخراج الوثيقة الاستراتيجية
- 2م - منهجية التشخيص والتطوير
- 3م - تنفيذ التوصيات
- 4م - بطاقة تعريف رسالة الأوقاف
- 5م - بطاقة تعريف رؤية الأوقاف
- 6م - الركائز الاستراتيجية
- 7م - الخارطة الاستراتيجية
- 8م - ملامح نموذج العمل التشغيلي المستهدف
- 9م - فئات المتعاملون
- 10م - الخدمات والعمليات الرئيسية
- 11م - سياسة الاستثمار

(ملاحظة : حرف **الميم** يرمز الى "موضوع")

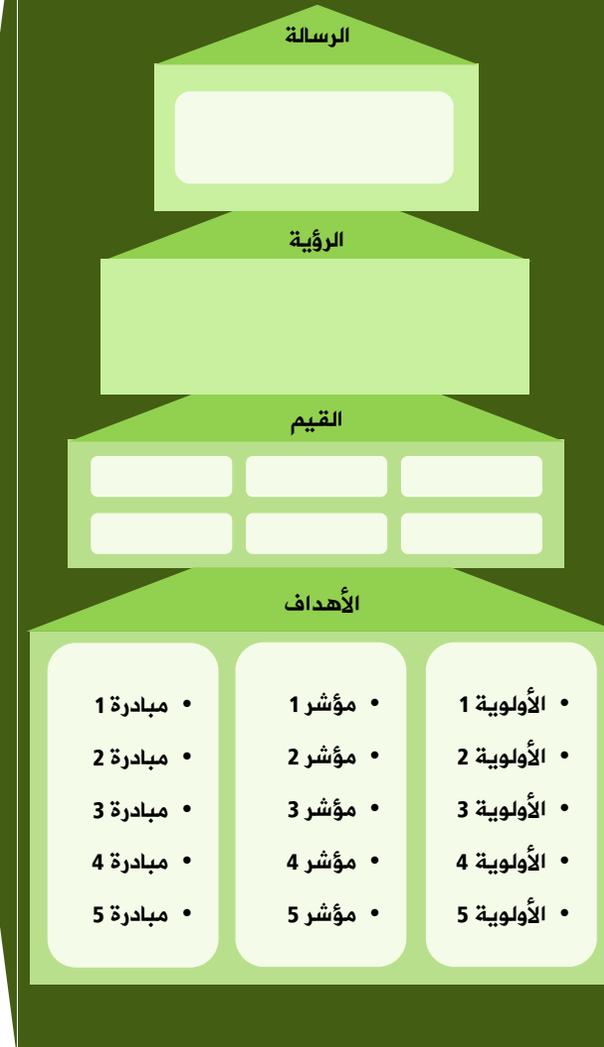
الأصل أن تكون الوثيقة مستقلة تماماً عن أي عوامل تأثير داخلية وخارجية، لذلك اتبعت المنهجية المختلطة (Mixed Approach)، بحيث أنه تم جمع المعلومات بطريقة نوعية (Qualitative) عن طريق اجراء ورش عمل ومقابلات، أما تحليل المعلومات والبيانات فتم بطريقة كمية (Quantitative) ومنطقية ومتجردة. تم استخدام هذا الدمج للحصول على صورة أعمق وأشمل عن الحقيقة الكاملة وذلك من خلال توضيح النقاط الغامضة وكشف الستار عن مرئيات المتعاملين والمجتمع التي تكرر الإشارة إليها (High Occurrence) والتي تعطي قيمة مضافة للعمل وتجعل من الوثيقة أكثر واقعية وموثوقية واعتمادية (Real, Valid & Reliable).



1. التشخيص

- 1م ■ تعريف مبادئ التصميم
- 2م ■ معايير النجاح الأساسية
- 3م ■ تحليل مواطن القوة والضعف
- 4م ■ تحليل وضع القطاع العقاري
- 5م ■ تحليل الشخصيات المتعاملة
- 6م ■ تقييم مستوى النضج
- 7م ■ خطة تنفيذ التوصيات
- 8م
- 9م
- 10م
- 11م

2. الإستراتيجية



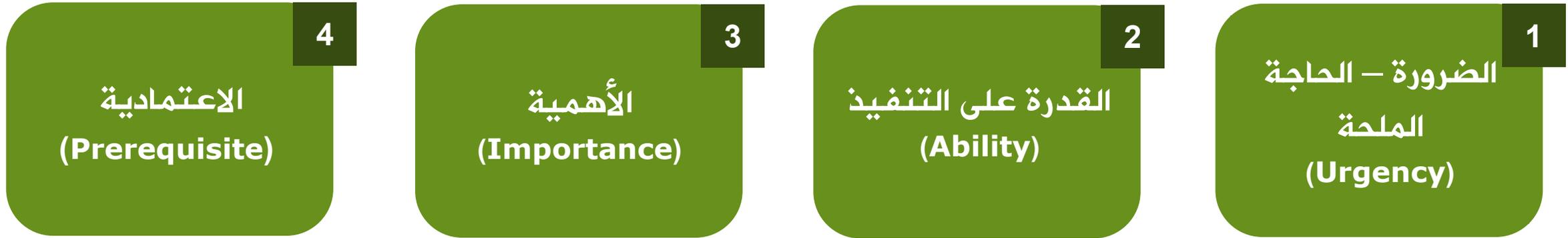
3. نموذج العمل التشغيلي (TOM*)



4. البرنامج



تم توزيع ال 152 توصية حسب المعايير التالية:

ومن ثم، تم توزيع التوصيات ال 152
على ثلاثة مراحل

كانون الثاني 2027 الى 2032

حزيران 2024 الى كانون الأول 2026

حزيران 2023 الى أيار 2024

كانون الثاني 2022 الى حزيران 2023

المرحلة الرابعة (التقدم)

المرحلة الثالثة (احترافياً)

المرحلة الثانية (انتقالياً)

المرحلة الاولى (ابتدائياً)

عناصر الرسالة

رسالة الأوقاف

نشر الفكر الاسلامي وتطوير التعليم الديني تنمية الوعي الديني، وتطوير المساجد تعزيز صورة الوقف في المجتمع تقديم خدمات راقية وشفافة وذكية حفظ الأصول الوقفية للمسلمين وتنميتها

تحسين رحلة المتعاملين تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والفنية تأمين احتياجات المسلمين القيام بتعزيز تضافر الجهود تطوير أوجه الإنفاق مع احترام شرط الواقف تنمية قطاع الأوقاف

تنمية الأصول الوقفية للنهوض بالمجتمع فكرياً واجتماعياً واقتصادياً، في إطار بيئة محفزة تتسم بالمسؤولية والشفافية، والشراكة الفاعلة، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والفني، ونشر تعاليم الإسلام الحنيف، وغرس قيم الاعتدال والتسامح والتكاتف والوطنية في المجتمع وتطبيقها واقعاً عملياً في حياة الناس.

تنمية الأصول الوقفية للنهوض بالمجتمع فكرياً واجتماعياً واقتصادياً

- تنمية قطاع الأوقاف وتعزيز صورة الوقف في المجتمع وحفظ الأصول الوقفية للمسلمين وتنويع مصادر الدخل.
- تطوير أوجه الإنفاق مع احترام شرط الواقف.
- تأمين احتياجات المسلمين الاجتماعية والصحية والتعليمية.

في إطار بيئة محفزة تتسم بالمسؤولية والشفافية وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والفنية

- تعزيز التميز المؤسسي.
- خدمات شفافة وذكية.
- تحسين رحلة المتعاملين.

نشر تعاليم الإسلام الحنيف

- المحافظة على الدين عن طريق رفع مستوى الوعي الديني ونشر الفكر والثقافة الإسلامية ومكافحة الأفكار الدخيلة
- تطوير المساجد ومنهجيات الدعوة والارشاد.

غرس قيم الاعتدال والتسامح والتكاتف والوطنية في المجتمع

- التصدي للغلو ومواجهة التطرف واحتضان الشباب وتوجيه طاقاتهم.
- تعزيز وابرار صورة المرأة المسلمة.
- بث روح التسامح وتقبل الآخر والحوار مع الغير.
- التحفيز على التكافل والتآخي.

الشراكة الفاعلة

- تطوير نموذج تكامل وشراكات استراتيجية اقتصادية من شأنها تغيير محوري في طرق أداء المؤسسة.

- 1م
- 2م
- 3م
- 4م
- 5م
- 6م
- 7م
- 8م
- 9م
- 10م
- 11م

توجهات الرؤية

توجه نحو التغيير

توجه نحو المتعاملين

الرؤية

مؤسسة حديثة ورائدة ومتميزة في استثمار مستدام للوقف وصرف ريعه بطرق مبتكرة وتعزيز ثقافة الشراكة المجتمعية الفاعلة وذلك بحلول 2032.

مؤسسة حديثة ورائدة ومتميزة

- عقلية تواكب تطور العصر والعلم.
- تعزيز مكانة الأوقاف وثقة المجتمع بها.
- مرجعية بالشأن الدعوي والتعليم الديني.
- تبني الممارسات الأفضل.

استثمار مستدام للأوقاف

- المحافظة على الوقف وتنمية قيمته وكفاية نفسه بنفسه.
- استغلال الوقف عن طريق اشغال أوتوظيف أوتشغيل مشاريع وقفية.
- تحقيق ريع \ منافع ملموسة أو غير ملموسة (مادي أو معنوي) بطريقة مستدامة.

وصرف ريعه بطرق مبتكرة

- تحديد الاحتياجات والضروريات والأولويات.
- تطبيق فحوى شرط الواقف مع مراعاة تغير الزمن ان تعذر تطبيقه حرفياً.
- صرف الناتج حسب خطة موجهة بدقة وشفافية.

تعزيز ثقافة الشراكة المجتمعية الفاعلة

- توثيق العلاقة وتعزيز التعاون مع الجمعيات الخيرية والاجتماعية فعاليات المجتمع المدني.
- الانفتاح على القطاع الخاص بغية التعاون لاطلاق مشاريع استراتيجية بناءة.

وذلك بحلول 2032

- وضع خطة تشغيلية وميزانية متناسقة مع الأهداف الاستراتيجية ومستهدفات المؤشرات.

الشراكة المجتمعية
والتواصل الإيجابيمشاركة أكبر شريحة من
المجتمع في اتخاذ القراراترعاية توقيع اتفاقيات
تفاهم وتشبيك المؤسسات
الإسلامية والجمعيات
الخيريةتعزيز الثقة المجتمعية عن
طريق العمل الجاد والدؤوب

بناء البشر

تمكين الشباب ورفع قدرات
الخريجين الجامعيينرفع الوعي بالقيم الإسلامية
والدعوة الى الله بأسلوب
متجددالتركيز على التعليم الديني
في المدارس والمساجدالمشاركة الفاعلة في
التنمية الاقتصاديةجذب رؤوس الأموال
والاستثمارات عن طريق
تطبيق سياسة التوجيه
الاقتصاديجذب المساعدات من الدول
الشقيقة عن طريق تبني
سياسة المشاريع المعلّبةدعم السياحة الدينية وادارة
العقارات بالطرق المثلى
وتحقيق مداخيل جديدة

بناء القدرة المؤسسية

استقطاب الموارد البشرية
التطوعية من الداخل
والخارجتفويض المسؤوليات حسب
الإختصاص وإدارة المشاريع
بشكل فعالالتركيز على الاستراتيجية
ومراجعة الأداء باستمرار
ورصد فرص التحسين
وتجنب المخاطر

هيبة الأوقاف

الحزم والسرعة والصوابية
في اتخاذ القرارات ومتابعة
التنفيذ الى النهايةالحوكمة الرشيدة وتطبيق
الشفافية في جميع أوجه
العملالدفع بقيمة العلامة
التجارية الى الأمام

الركائز الأساسية

الركائز الفرعية

الرسالة

الرؤية

التركيز

للحصول الى نمو مالي مستدام

للحصول على رضی متعاملينا

لتقديم أفضل الممارسات

وسنتمكن مواردنا

سنعيش قيمنا

1م

2م

3م

4م

5م

6م

7م

8م

9م

10م

11م

المالية

تقديم الخدمات

العمليات الداخلية

الموارد

القيم

التميز

تحقيق عائد على رأس المال أعلى من الكلفة الافتراضية : F1
لرأس المال المستخدم

الفاعلية

تحقيق نمو مطرد في الإيرادات يتوافق مع مستهدفات : F2
المحفظة

الشمولية

المحافظة على التوازن في مخاطر المحفظة : F3
(خاصة في التقلبات والتبخر)

SD1 : الولاء للمرجع والانتظام العام

SD2 : تطوير أساليب دعوة مبتكرة

SD3 : ايجاد حلول والاهتمام وشعور بالغير

SD4 : سرعة وحرفية ومرونة في :
التعاطي مع الملفات

IP1 : CRM ادارة شؤون العملاء

IP2 : ادارة الاستثمارات

IP3 : ادارة الدعوة

IP4 : ادارة الاعلام ورفع الوعي

IP5 : ادارة المقابر

IP6 : دعم البحث العلمي

IP7 : ادارة المشاريع والصيانة

IP8 : ادارة الخدمات المشتركة

IP9 : أن تصبح مؤسسة ذات أداء مرتفع وتركز على الاستراتيجية

R1 : جذب المواهب والاحتفاظ بها

R2 : امتلاك أفضل أنظمة التكنولوجيا المعلومات

R3 : ادارة الدعم المالي لإنشاء مشروع مستدام مالياً

الاستدامة

الرشاقة

الانجاز

الليونة

العمل
الجماعي

الفاعلية

الابتقان

الجدية

الشفافية

المسؤولية

العطاء

النزاهة

المصداقية

الانسانية



1م
2م
3م
4م
5م
6م
7م
8م
9م
10م
11م

المجتمع

طلاب المدارس	المصلون	الهيئة الناخبة
الشركاء في الوطن	عامّة المسلمين	طلاب الجامعات

المستثمرون

المؤسسات	الأفراد	الشركات \ رجال أعمال
----------	---------	----------------------

الشركاء الاستراتيجيون

غرفة التجارة والصناعة	المستشفيات والمراكز الطبية	الإعلام
مراكز الأبحاث	المدارس والمعاهد	الجامعات
المؤسسات المالية	الهيئات والمراكز الإسلامية والمساجد الخاصة	النقابات

الموردون

الاستشاريون	المحامون	المقاولون
شركات التأمين	متعهدون \ المزودون	شركات الصيانة

المستفيدون

المستحقون	المكفولون	الفقراء والمساكين
أصحاب الحاجة	الأرامل والأيتام	المستضعفات

الواقفون

الأوقاف الخاصة	الواقفون الخيريون	الواقفون الذريون
----------------	-------------------	------------------

المؤسسات الاجتماعية

السجون ومراكز التأهيل	الأوقاف الخاصة	الجمعيات الخيرية
-----------------------	----------------	------------------

الجهات المانحة

NGO's	الجهات الخارجية	الجهات المحلية
-------	-----------------	----------------

المتطوعون

المتطوعون الميدانيون	المتطوعون الإداريون	الخبراء
----------------------	---------------------	---------

الباحثون

مراكز بحثية	الباحثون المتخصصون	طلاب الدراسات العليا
-------------	--------------------	----------------------

دار الفتوى

المديرية العامة للأوقاف	سماحة مفتي طرابلس	سماحة مفتي الجمهورية
المحاكم الشرعية	المجلس الشرعي الاسلامي الأعلى	المفتشية العامة
جامعة بيروت الإسلامية	مؤسسات الد. محمد خالد الإجتماعية	صناديق الركة
هيئة الإغاثة الإسلامية	الدوائر الوقفية	أزهر لبنان

الدوائر الحكومية

المحافظة	البلديات	الوزارات
القضاء	مديرية الاثار	المؤسسات الأمنية

الموظفون

المتعاقدون الإداريون	المثبتون الدينيون	المثبتون الإداريون
المكلفون الإداريون	المتعاقدون الفنيون	المتعاقدون الدينيون
المستخدمون	المتطوعون الدينيون	المكلفون الدينيون

ادارة الوقفيات

مسح	احصاء	تصنيف
توثيق	دراسة حالة	احالة ملف
اكتساب صفة لتمثيل الوقف	حفظ الوقف	السيطرة على الوقف

ادارة الصيانة

الكشف الدوري الاستباقي	التعهد	الإشراف على التنفيذ
------------------------	--------	---------------------

ادارة التأجير

تخمين العقار	عرض العقار	دراسة الطلبات
اختيار الأنسب والترسية	ادارة العقود	تسليم واستلام العقار

الدعوة والإرشاد

تحديد النمطيات والمخاطر والتحديات	تخطيط لتجسير الفجوات	بث الفكر بطرق عصرية
-----------------------------------	----------------------	---------------------

ادارة التعاون

تحديد الحاجيات واختيار الجهات	التواصل ووضع صيغة الاتفاقية	تنفيذ ومراجعة الاتفاقية
-------------------------------	-----------------------------	-------------------------

ادارة الاستثمارات

تحديد فرص الاستثمار	تقييم جدوى فرص الاستثمار	ادارة تنفيذ فرص الاستثمار
ادارة المشروع	رصد وتقييم الأداء	اعادة تدوير المال

المساهمة بالنفقات

تحديد الامكانيات بالمساهمة	رفع المقترح الى المرجع	تسديد المساهمة في حال اعتمادها
----------------------------	------------------------	--------------------------------

ادارة المساجد والمدارس الوقفية

تطوير برامج تعليمية	تأهيل وتنمية قدرات المشايخ والمدرسين	ادارة لجان المساجد
تصنيف المساجد وتحديد احتياجاتها وأدوارها	ادارة شؤون المساجد	متابعة الحركة المالية في المساجد

ادارة المقابر

بيع حق الانتفاع	تأهيل وصيانة المقابر	تجميل المقابر
-----------------	----------------------	---------------

ادارة البحث

انشاء قاعدة بيانات علمية	الاعلان عن قاعدة البيانات	اتاحة الاستفادة من المعلومات
--------------------------	---------------------------	------------------------------

ادارة الشراكات

تحديد الحاجيات واختيار الجهات	استقطاب الشركاء المحتملين	دراسة العروض
تنفيذ الشراكة	رصد وتقييم الأداء	اعادة تدوير المال

ادارة الاحتياجات

دراسة احتياجات وأولويتها	تحديد القدرات	كتابة المشروع
الترويج للمشروع	تأمين تمويل المشروع	اطلاق وتنفيذ المشروع
ادارة المشروع	رصد وتقييم الأداء	انشاء قاعدة البيانات

التعليم الشرعي

تطوير برامج تعليمية	تأهيل وتنمية قدرات المعلمين	ادارة شؤون التعليم الديني
---------------------	-----------------------------	---------------------------

التعليم الديني

تطوير برامج تعليمية	تأهيل وتنمية قدرات المعلمين	ادارة شؤون التعليم الديني
---------------------	-----------------------------	---------------------------

تحقيق شرط الواقف

استخراج الحجج الوقفية وترميمها	تصنيف وتفرغ وأرشفة وحفظ الحجة	تنفيذ شرط الواقف محاسباً ومالياً
--------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

حوكمة الاستثمار

تعير الأوقاف أهمية بالغة للاستثمار كونه هو أحد أهم عوامل النجاح. لذلك، يعين مجلس الإدارة مديراً للشؤون التجارية والاستثمار. كما ويمثل مدير الشؤون التجارية والاستثمار الأوقاف في المزادات. يعد مدير الشؤون التجارية والاستثمار التوصيات المتعلقة بالاستراتيجية الإعلامية والخطة الاستثمارية ودفاتر الشروط ويشرف على طرحها ومتابعة تنفيذها وتقرر المقترحات الى مجلس الادارة للمصادقة. تتضمن الاستراتيجية الاستثمارية كلا من الأهداف والمؤشرات والفئة المستهدفة والقنوات والوسائل والأدوات المنوي استخدامها.

خلفية السياسة

تعتمد الأوقاف سياسة التوجيه الاقتصادي المترافق مع الشفافية، بمعنى... تقوم الأوقاف بتصنيف الأراضي حسب نموذج الأعمال التالي، ومن ثم يتم الاعلان رسمياً عنها عبر منصة الأوقاف الرسمية، ليتقدم المستثمرون بطلباتهم الاستثمارية لأراضي الأوقاف. تكون هذه العملية شفافة للغاية ومن دون وسطاء. المشكلة أن العديد من المستثمرين الجديين لا يعلمون عن أملاك الأوقاف شيئاً (من ناحية التوفر والمواقع والمساحات والأسعار)، لذلك، أصبحت أملاك الأوقاف في الفترة المنصرمة حكراً على من يعلم بها فقط وعلى من يستطيع الوصول إليها، وهذا يفقد الأوقاف قيمة كبيرة ألا وهي الشفافية والمنافسة والأهم تحريك السوق والمستثمرين.

الهدف من السياسة

هذه السياسة من شأنها أن تجذب العدد الأكبر من المستثمرين من خلال تخفيض تكلفة الاستثمار على المستثمرين، بحيث يقوم المستثمر باستئجار الأرض من الأوقاف بدلا من شراء أرض خاصة به، فتتخفض قيمة الاستثمار، فيتشجع القطاع الخاص على الاستثمار، مما يسرع بالعجلة الاقتصادية ويقلص من البطالة. طبعاً ستكسر هذه السياسة انتفاعاً أوسع نطاقاً على أراضي الأوقاف، وتقلص من التعديلات والاحتلالات وتزيد مداخيل الصندوق مما يسمح بزيادة التوزيعات والمخصصات للمحتاجين من المجتمع.

ضوابط السياسة

الأصل أن لا تبقى أرض تملكها الأوقاف شاغرة / خالية (غير مستثمرة). والأصل أن يتقلص التأجير الغير ممنهج وغير المبني على أساس اقتصادي مدروس وموجه وأن يقلص التأجير من أول طلب يصل للأوقاف (Single Source). ولحماية أملاك الأوقاف من الاستيلاء عليها بعد توقيع عقود الاستثمار عن طريق التخلف عن الدفع والإيفاء بالالتزامات المنصوص عليها بالعقد، لا بد من دراسة كافية ووافية عن المستثمر (سمعته، تاريخه الاستثماري، عمره، ضماناته، شركاؤه، جدوى المشروع، قيم المشروع، دوافع ومنافع المشروع، ربط القيمة التأجيرية بقيمة العقار السوقية). ولتخفيف المخاطر المتعلقة بالاستثمارات (وخاصة الطويلة الأمد)، لا يمر قرار استثماري بقيمة تفوق الـ 200 ألف دولار في مجلس الأوقاف الا بوجود اجماع أو شبه اجماع من قبل أعضاء المجلس.

تتقدم