

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")

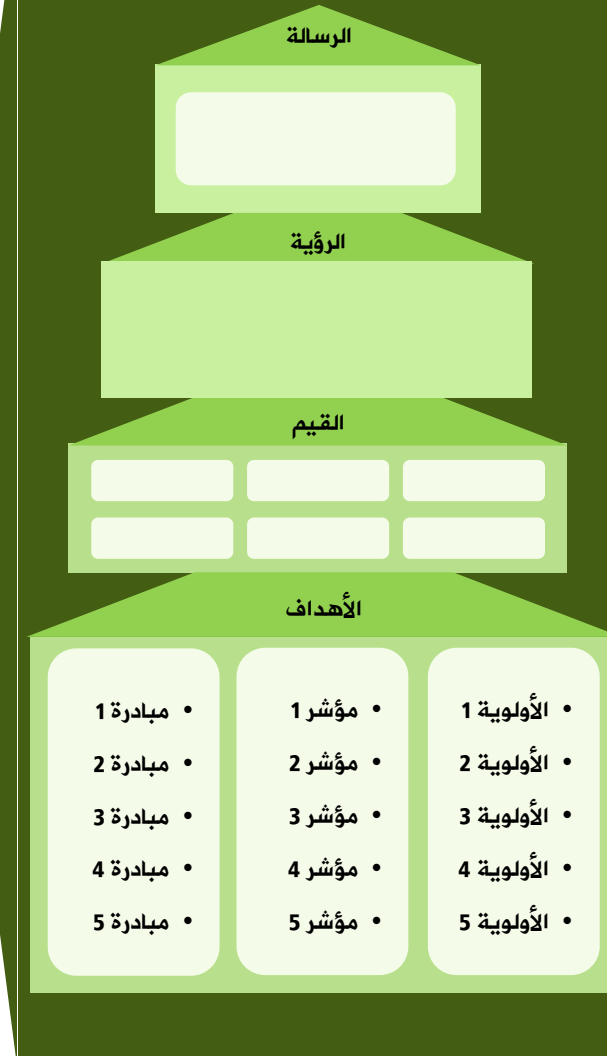
الأصل أن تكون الوثيقة مستقلة تماماً عن أي عوامل تأثير داخلية وخارجية، لذلك اتبعت المنهجية المختلطة (Mixed Approach)، بحيث أنه تم جمع المعلومات بطريقة نوعية (Qualitative) عن طريق اجراء ورش عمل ومقابلات، أما تحليل المعلومات والبيانات فتم بطريقة كمية (Quantitative) ومنطقية ومتجردة. تم استخدام هذا الدمج 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



سينتج في نهاية هذا التمرين 152 توصية تتوزع على 3 أنواع، لكل نوع من التوصيات هناك خطة تنفيذ موزعة على 3 مراحل حسب النضوج وبناءً على الأهمية (Importance) وضرورة التنفيذ (Urgency).
ملاحظة هامة جدا: 1- يجب أن يكون هناك مكتب ادارة التغيير، يرصد تقدم سير العمل ويراقب الجودة ويوزع المسؤوليات ويصدر تقارير دورية.
2- للمحافظة على الاستقرار، يجي أن تبدأ رحلة التغيير بشكل تدريجي.



هي توصيات متعلقة بنضوج مؤسسة دائرة الأوقاف وعددها "75 توصية"

هي توصيات متعلقة بالأولويات الاستراتيجية والمؤشرات والمبادرات وعددها "35 توصية"

هي توصيات متعلقة بالسياسات والخدمات والاجراءات والهيكل التنظيمي وعددها "42 توصية"

خطة تنفيذ التوصيات | مراحل التطبيق

المرحلة الأولى (تأسيس)	المرحلة الثانية (تطوير)	المرحلة الثالثة (تعميم)
<ul style="list-style-type: none"> تأسيس فريق العمل تأسيس السياسات تأسيس النماذج التشغيلية تأسيس المؤشرات والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير السياسات تطوير النماذج التشغيلية تطوير المؤشرات والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> تعميم السياسات تعميم النماذج التشغيلية تعميم المؤشرات والمبادرات

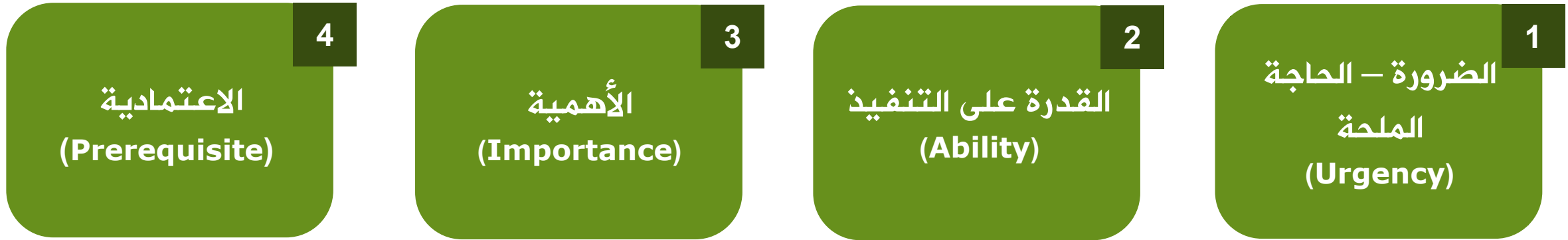
خطة تنفيذ المبادرات | مراحل التطبيق

المرحلة الأولى (تأسيس)	المرحلة الثانية (تطوير)	المرحلة الثالثة (تعميم)
<ul style="list-style-type: none"> تأسيس فريق العمل تأسيس السياسات تأسيس النماذج التشغيلية تأسيس المؤشرات والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير السياسات تطوير النماذج التشغيلية تطوير المؤشرات والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> تعميم السياسات تعميم النماذج التشغيلية تعميم المؤشرات والمبادرات

خطة تنفيذ نموذج العمل التشغيلي | مراحل التطبيق

المرحلة الأولى (تأسيس)	المرحلة الثانية (تطوير)	المرحلة الثالثة (تعميم)
<ul style="list-style-type: none"> تأسيس فريق العمل تأسيس السياسات تأسيس النماذج التشغيلية تأسيس المؤشرات والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير السياسات تطوير النماذج التشغيلية تطوير المؤشرات والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> تعميم السياسات تعميم النماذج التشغيلية تعميم المؤشرات والمبادرات

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)

1م

2م

3م

4م

5م

6م

7م

8م

9م

10م

11م

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 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.

تنمية الأصول الوقفية للنهوض بالمجتمع فكرياً واجتماعياً واقتصادياً

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

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

نشر تعاليم الإسلام الحنيف

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.

غرس قيم الاعتدال والتسامح والتكاتف والوطنية في المجتمع

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

الشراكة الفاعلة

توجه نحو المتعاملين

توجه نحو التغيير

توجهات الرؤية

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

الرؤية

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 الإيجابي

مشاركة أكبر شريحة من المجتمع في اتخاذ القرارات

رعاية توقيع اتفاقيات تفاهم وتشبيك المؤسسات الإسلامية والجمعيات الخيرية

تعزيز الثقة المجتمعية عن طريق العمل الجاد والدؤوب

بناء البشر

تمكين الشباب ورفع قدرات الخريجين الجامعيين

رفع الوعي بالقيم الإسلامية والدعوة الى الله بأسلوب متجدد

التركيز على التعليم الديني في المدارس والمساجد

المشاركة الفاعلة في التنمية الاقتصادية

جذب رؤوس الأموال والاستثمارات عن طريق تطبيق سياسة التوجيه الاقتصادي

جذب المساعدات من الدول الشقيقة عن طريق تبني سياسة المشاريع المعلّبة

دعم السياحة الدينية وادارة العقارات بالطرق المثلى وتحقيق مداخيل جديدة

بناء القدرة المؤسسية

استقطاب الموارد البشرية التطوعية من الداخل والخارج

تفويض المسؤوليات حسب الإختصاص وإدارة المشاريع بشكل فعال

التركيز على الاستراتيجية ومراجعة الأداء باستمرار ورصد فرص التحسين وتجنب المخاطر

هيبة الأوقاف

الحزم والسرعة والصوابية في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ الى النهاية

الحوكمة الرشيدة وتطبيق الشفافية في جميع أوجه العمل

الدفع بقيمة العلامة التجارية الى الأمام

الركائز الأساسية

الركائز الفرعية

الرسالة

الرؤية

التركيز

للوصول الى نمو مالي مستدام

للوصول على رضی متعاملينا

لتقديم أفضل الممارسات

وسنتمكن مواردنا

سنعيش قيمنا

المالية

تقديم الخدمات

العمليات الداخلية

الموارد

القيم

1م

2م

3م

4م

5م

6م

7م

8م

9م

10م

11م

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.

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

الشمولية

الفاعلية

التميز

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

F2 : تحقيق نمو مطرد في الإيرادات يتوافق مع مستهدفات المحفظة

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

SD4 : سرعة وحرفية ومرونة في التعاطي مع الملفات

SD3 : ايجاد حلول والاهتمام وشعور بالغير :

SD2 : تطوير أساليب دعوة مبتكرة :

SD1 : الولاء للمرجع والانتظام العام :

IP4 : ادارة الاعلام ورفع الوعي

IP3 : ادارة الدعوة

IP2 : ادارة الاستثمارات

IP1 : CRM ادارة شؤون العملاء

IP8 : ادارة الخدمات المشتركة

IP7 : ادارة المشاريع والصيانة

IP6 : دعم البحث العلمي

IP5 : ادارة المقابر

IP9 : أن تصبح مؤسسة ذات أداء مرتفع وتركز على الاستراتيجية

R3 : ادارة الدعم المالي لإنشاء مشروع مستدام مالياً

R2 : امتلاك أفضل أنظمة التكنولوجيا المعلومات

R1 : جذب المواهب والاحتفاظ بها

الإنسانية

المصداقية

النزاهة

العطاء

المسؤولية

الشفافية

الجدية

الابتقان

الفاعلية

العمل الجماعي

الليونة

الانجاز

الرشاقة

الاستدامة



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 الآثار	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.

صناعي

- كونسيروة (معالجة، توضيب وتعليب)
- وكالة صيانة سيارات
- وكالة صيانة مولدات
- وكالة صيانة معدات ثقيلة
- فرز، تكرير
- توليد طاقة
- معامل أخرى

زراعي

- مزرعة مواشي وأغنام وأسماك
- بيوت بلاستيكية
- زراعة عضوية (Organic)
- قمح (مساحات شاسعة)
- بطاطا (لا يوجد بئر ماء)
- زيتون (ضمان)
- ليمون (ضمان)
- حشائش

تجاري

- مدن تخصصية (للاعلام، للطباعة)
- سوق تجاري
- صالات عرض
- محلات تجارية
- مكاتب Grade A
- مكاتب Grade B
- مكاتب Grade C
- كشك (Kiosk)
- معارض سيارات

سكني

- سكن شعبي
- سكن متوسط
- سكن راقى (Luxury)
- دار أيتام
- دار رعاية لكبار السن
- سكن طلاب
- سكن مطلقات وأرامل

ديني

- جامع
- مسجد
- مصلى
- مركز تعليم قران
- مركز تطوير العلماء

ترفيهي

- مخيمات، شواء، zip-line
- محمية، درب
- مدينة ملاهي
- سباق سيارات
- نادي فروسية
- نادي رماية
- نادي Paint Ball
- ملعب كرة قدم / كرة سلة

سياحي

- فندق 5 نجوم (Dry)
- فندق 4 نجوم (Dry)
- فندق 3 و 2 نجوم (budget)
- مقهى
- مطعم
- حمامات

خدمي

- مستشفى
- مستوصف
- مركز علاجي متخصص
- حاضنة أعمال
- قاعة مؤتمرات
- تعليم: جامعة، مدرسة، معهد
- مركز تدريب
- حضانة أطفال

تتقدم