

مكافآت قيادات الوقف

إعداد:

د. إبراهيم بن عبدالعزيز الخميس

الرئيس التنفيذي لشركة استثمار المستقبل

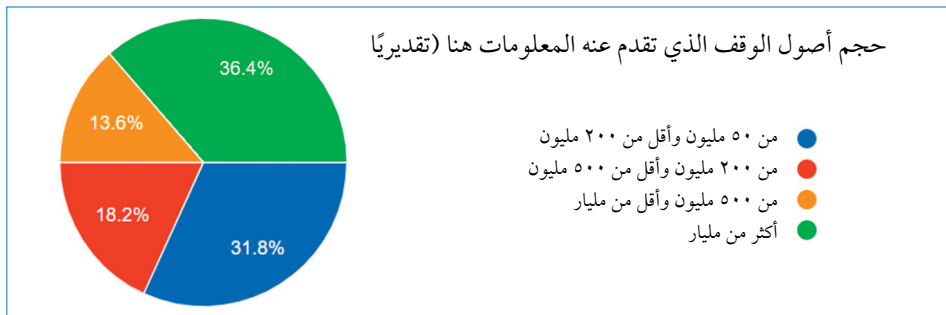
info@estithmar.org.sa

<https://www.baaqi.com/>

تناول الباحثون والمختصون أبرز المعايير الضابطة لتحديد أجور النظار في الأوقاف^(١). ومع ذلك ما زالت ترد استفسارات حول الممارسات العملية في تحديد أجور وتعويضات أعضاء مجالس النظارة واللجان وقيادات الأوقاف، إلا أن الإجابة الدقيقة على هذه التساؤلات تتطلب توافر بيانات دقيقة حول الممارسات الميدانية، وهو أمر غير متاح غالباً؛ بسبب تحفظ العاملين في القطاع الوقفي عن نشر أو إتاحة هذه البيانات للباحثين، مع ندرة الدراسات السابقة التي تناول هذا المجال في المملكة العربية السعودية.

الدراسة الاستطلاعية:

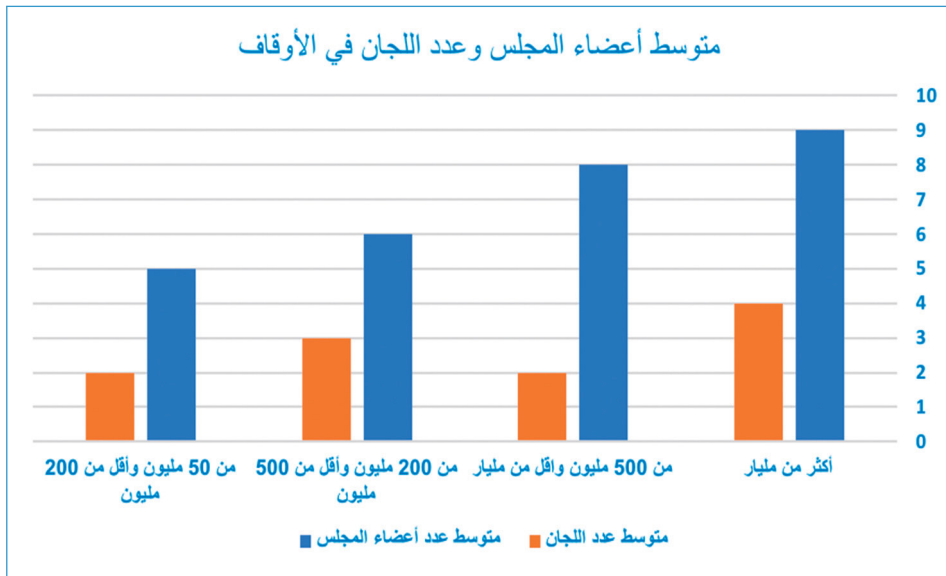
للتعرف على الممارسات السائدة أجرى الكاتب دراسة شملت (٢٢) وقفاً من الأوقاف الكبيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتوزعت على النحو التالي:



(١) ينظر مقال «محددات أجرة الناظر»:

<https://estithmar.org.sa/muhadidat-ujrat-alnaazir/>

وقد بلغ متوسط عدد أعضاء مجالس النظارة في الأوقاف المشاركة (٧) أعضاء، ومتوسط أعضاء اللجان (٤) أعضاء في كل لجنة، وعدد اللجان (٣) في المتوسط. وتبين من خلال الدراسة أن حجم الوقف يؤثر على عدد أعضاء مجالس النظارة واللجان، حيث يزيد عدد أعضاء المجلس في الأوقاف الكبيرة جدًا ليصل إلى (٩) أعضاء، ثم يبدأ بالتناقص تدريجيًا حتى يصل في الأوقاف المتوسطة إلى (٥) أعضاء. والشكل الآتي يوضح متوسط عدد أعضاء مجلس النظارة وعدد اللجان في الأوقاف الكبيرة والمتوسطة:



ونظرًا إلى صغر عينة الدراسة وطبيعة البيانات المقدمة فأتناول نتائج هذه الدراسة من خلال التركيز على صنفين من الأوقاف الكبيرة:

١. الأوقاف الضخمة (وهي أوقاف كبيرة جدًا تزيد أصولها على مليار ريال).
٢. والأوقاف الكبيرة (وهي الأوقاف الكبيرة التي تزيد أصولها على مئتي مليون ريال وأقل من مليار ريال).

ممارسات الأوقاف الكبيرة:

- شملت الدراسة (٧) أوقاف تزيد أصولها على مئتي مليون ريال وأقل من مليار ريال.

- يعتمد نظام التعويضات في هذه الأوقاف غالبًا على احتساب مكافآت مجلس النظارة بناء على (نسبة من الغلة)، وتتراوح النسبة من (١٪) في الأوقاف التي تقارب أصولها المليار، وتصل إلى (٥٪) في الأوقاف الأقل أصولًا، مع مراعاة أن بعض الأوقاف تضع حدًا أعلى لما يتقاضاه الشخص الواحد في السنة.
- متوسط التعويضات السنوية لعضو مجلس النظارة (١٧٧, ٠٠٠) ريال، وأقل قيمة جرى احتسابها بناء على صافي الغلة المتوقع يتراوح بين (٥٠, ٠٠٠) ريال و(١٠٠, ٠٠٠) ريال، وأعلى قيمة تتراوح بين (١٧٩, ٠٠٠) ريال و(٤٢٩, ٠٠٠) ريال، ومن الجدير بالذكر أن أحد هذه الأوقاف لا يتقاضى النظارة فيه أية مكافآت مقابل النظارة، إلا أن متوسط تعويضات عضو مجلس الشركة الوقفية التابعة لهذا الوقف (٢٥٠, ٠٠٠) ريال.
- متوسط عدد أعضاء مجالس النظارة (٧) أعضاء، وأقل عدد هو (٥) أعضاء، وأكبر عدد (١٠) أعضاء.
- متوسط التعويضات السنوية للرئيس التنفيذي (٨٢٠, ٠٠٠) ريال، وأعلى تعويضات يحصل عليها الرئيس التنفيذي (٢, ١ مليون) ريال، وأقل تعويضات هو (٤٨٠, ٠٠٠) ريال.
- متوسط عدد اللجان في الأوقاف الكبيرة لجنتان، بل هو الغالب فيها، وأكثر اللجان تكرارًا هي لجنة الاستثمار (٨٦٪)، تليها لجنة المنح (٧١٪)، بينما لا توجد لجنة المراجعة إلا في (٢٩٪) منها. وفي هذا دلالة على أن مجالس النظارة هذه الأوقاف تركز على مساندة أذرعها التنفيذية (الاستثمار والمنح) أكثر من عنايتها بالمراجعة الداخلية والحوكمة.
- متوسط التعويضات السنوية لعضو اللجنة (١٣, ٣٠٠) ريال، ومتوسط تعويضات العضو عن كل جلسة (٢, ٥٠٠) ريال، وتختلف سياسات التعويضات بين أوقاف تعتمد أساس التعويض على الجلسة، وأوقاف تعتمد المكافأة المقطوعة وأوقاف تعتمد الأمرين معًا.

ممارسات الأوقاف الضخمة:

- شملت الدراسة (٨) أوقاف ضخمة تزيد أصولها عن مليار ريال.
- في (٥, ٨٧٪) من هذه الفئة تعتمد على نظام المكافآت لأعضاء مجلس النظارة بدلاً عن النسبة من الغلة.
- متوسط التعويضات السنوية لعضو المجلس (٣٣٤, ٠٠٠) ريال، وأقلها (١٤٠, ٠٠٠) ريال، بينما تصل أعلى قيمة إلى (٧٠٠, ٠٠٠) ريال، ويمكن القول: إن متوسط التعويضات في هذه الفئة تبدأ من حيث تنتهي أعلى قيمة في الأوقاف الكبيرة.
- متوسط عدد أعضاء مجالس النظارة (٩) أعضاء، وأعلى عدد لأعضاء المجلس بنظام المكافأة (١١) عضواً، وأقل عدد فيها (٨) أعضاء، بينما يلاحظ أن الوقف الذي يعتمد نظام النسبة من الغلة يحتوي على أقل عدد من الأعضاء في المجلس (٤) أعضاء فقط.
- متوسط التعويضات السنوية للرئيس التنفيذي (٧٢٢, ٠٠٠) ريال، وتتراوح بين (٤٨٠, ٠٠٠) ومليون ريال.
- متوسط عدد اللجان (٤)، وأعلى عدد (٨) لجان، بينما نجد أن الأوقاف التي تعتمد نظام النسبة من الغلة في تعويضات المجلس لديها الحد الأدنى؛ (لجنتان) لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، وتعد لجنة المراجعة لجنة رئيسة في جميع هذه الفئة من الأوقاف، تتلوها في عدد التكرار اللجنة التنفيذية (٩, ٨٨٪)، ثم لجنة الترشيحات والمكافآت (٧, ٦٦٪)، ثم اللجنة الشرعية (٤, ٤٤٪).
- متوسط التعويضات السنوية لعضو اللجنة (١٢٢, ٧٥٠) ريال، وبين الأوقاف تفاوت كبير في تقدير هذه التعويضات؛ حيث بلغت أعلى قيمة تعويضات لعضو اللجنة (٢٠٠, ٠٠٠) ريال، في حين نزلت التعويضات في بعض الأوقاف إلى (٢٠, ٠٠٠) ريال، ووجدنا أن بعض الأوقاف تعتمد صرف المكافأة على الجلسة فقط، وتصرف للعضو ما متوسطه (٧, ١٦٦) ريال عن كل جلسة.

ممارسات القطاع التجاري:

للقوف على الفروقات مع ممارسات القطاع التجاري قام الباحث بتحليل بيانات (١٠) شركات سعودية ضمن الشركات المختارة في مؤشر (MSCI٣٠)^(١)، وتضمنت شركات ضخمة (حقوق الملكية أكثر من ١٠٠ مليار ريال) مثل «مصرف الراجحي» و«البنك الأهلي» و«سابك»، إلى جانب شركات كبيرة أخرى (حقوق الملكية أكثر من مليار وأقل من مئة مليار ريال) مثل «مجموعة بنك الرياض» و«شركة اتحاد الاتصالات» و«شركة الاتصالات السعودية».

وفيما يلي عرض لأبرز النتائج المرتبطة بالمجلس واللجان:

المجلس:

- متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة (١٠) أعضاء، ويتراوح عدد الأعضاء في الشركات بين (٧) و(١١) عضواً.
- متوسط عدد الاجتماعات في السنة (٧) اجتماعات، وتتراوح بين (٤) و(١١) اجتماعاً للمجلس، مع ملاحظة أن متوسط اجتماعات مجالس الشركات الضخمة (٨) اجتماعات في السنة، وهو أعلى من متوسط اجتماعات الشركات الكبيرة حيث بلغ متوسطها (٦) اجتماعات.
- يعتمد نظام المكافآت على التعويضات المقطوعة، وتشكل النسبة الكبرى من قيمة التعويضات، مضافاً لها مكافآت تمنح للعضو بناء على عدد الجلسات التي يحضرها بمتوسط (٤٠٠، ٤) عن الجلسة لكل عضو.
- متوسط تعويضات عضو المجلس (٣١٧، ٥٧٧)، وتتراوح تعويضات العضو الواحد بين (٢٠٩، ٤٤٤) و(١، ٤٨٥، ٠٠٠) ريال. وإذا استبعدنا التعويضات التي تقدمها مجموعة الرياض من الشركات الكبيرة فإن متوسط التعويضات التي تقدمها فئة

(١) مؤشر (MSCI30) هو مؤشر مشترك طُوِّر بالتعاون بين تداول السعودية وشركة مورجان ستانلي كاييتال إنترناشيونال، بغرض استخدامه قاعدة للمنتجات والدراسات المالية، ويمثل أداء أكبر ٣٠ ورقة مالية مدرجة في سوق الأسهم السعودية وأكثرها سيولة على أن يكون الحد الأقصى لوزن أي سهم هو ١٥٪ من إجمالي وزن المؤشر للحد من هيمنة الأسهم الكبرى عليه، وتجري مراجعة المؤشر بشكل ربع سنوي.

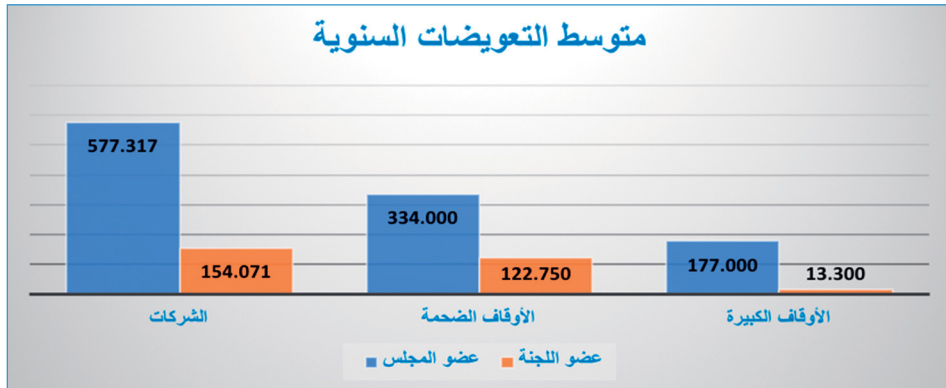
الشركات الكبيرة (٧٦٤, ٣٠٣) ريال. ومن الجدير بالذكر أن نصف الشركات تخصص مكافآت إضافية لرئيس المجلس.

اللجان:

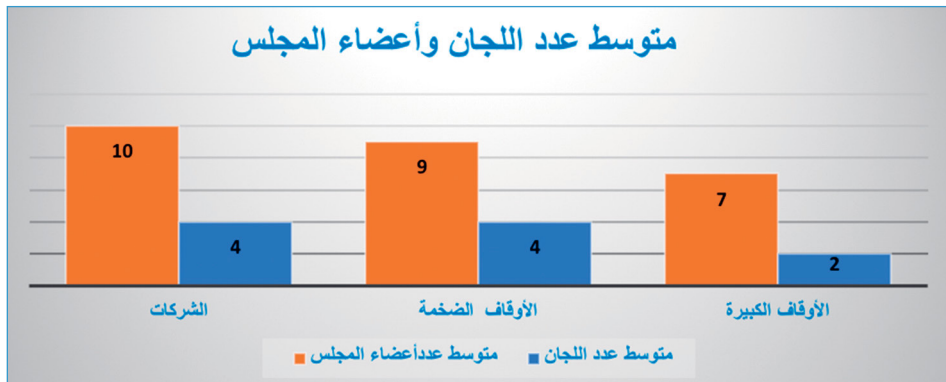
- تعد لجنة المراجعة ولجنة المكافآت والترشيحات لجنتين أساسيتين في كل شركة، ومتوسط اللجان الإضافية لجنتين؛ أي: أن متوسط عدد اللجان في الشركات (٤) لجان، واللجنة الأكثر تكراراً لجنة المخاطر (٨٠٪)، تليها اللجنة التنفيذية (٧٠٪)، ثم لجنة الاستثمار (٤٠٪).
- متوسط عدد أعضاء لجنة المراجعة (٤)، نصفهم من خارج مجلس الإدارة، ومتوسط أعضاء لجنة المكافآت والترشيحات (٤)، أغلبهم من مجلس الإدارة.
- متوسط اجتماعات لجنة المراجعة (٨) اجتماعات، وتتراوح اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات بين (٥) و(١٦) اجتماعاً في السنة.
- متوسط تعويضات عضو لجنة المراجعة (٢٥٠, ٢١٢) ريال، علماً بأن الشركات تعتمد نظام المكافأة المقطوعة والمكافأة على الجلسة لاحتساب تعويضات عضو اللجنة.
- متوسط تعويضات عضو لجنة المكافآت والترشيحات (١٣٦, ٠٠٠) ريال، علماً أنه استُبعد مصرف الراجحي من حساب المتوسط؛ بسبب الانخفاض الكبير في قيمة التعويضات التي بلغت (٢٠, ٠٠٠) ريال فقط، بينما أقل قيمة بعدها كانت عند سابك (٧٣, ٣٣٣)، وأعلى قيمة كانت (٢٣٨, ٧٥٠) ريال، وكل الشركات تعتمد نظام المكافأة المقطوعة والمكافأة على الجلسة لاحتساب تعويضات الأعضاء.
- متوسط تعويضات عضو اللجنة في اللجان الأخرى (٩٦٣, ١١٣) ريال، وتتراوح التعويضات بين (٢٥, ٠٠٠) ريال و(٢٤٥, ٠٠٠) ريال.
- متوسط تعويضات القيادات التنفيذية في الشركات الضخمة (٤٣٣, ٦٢٠, ٥٠) ريال، وتتراوح بين (٦٦٨, ٦٠٣, ١٤) و(٤١٩, ٨٣, ٠٠٠) ريال، بينما نجد أن متوسط تعويضات القيادات في الشركات الكبيرة (٢١٢, ٠٨٦, ٣٦) ريالاً، والتي تتراوح بين (١٠٢, ٧, ٠٠٠) و(٥٣٥, ١٠٤, ٦٨) ريالاً علماً بأن التقرير يرصد فقط أعلى (٥) قيادات من جهة التعويضات بمن فيهم الرئيس التنفيذي.

ملخص المقارنة بين الشركات والأوقاف:

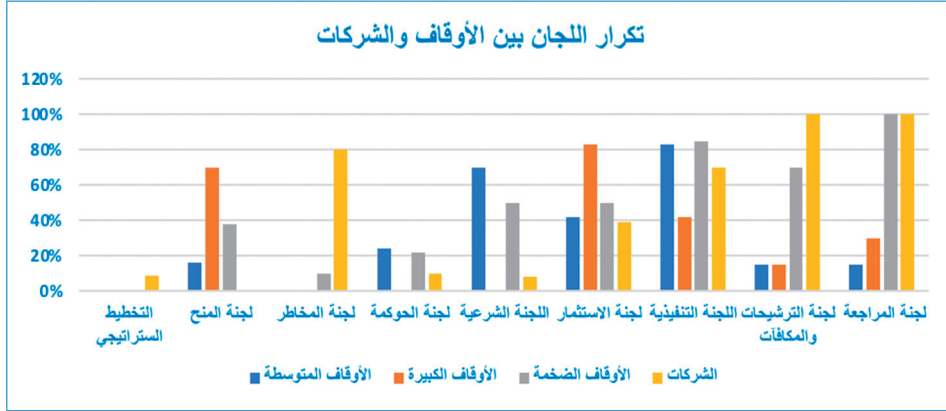
من المتوقع أن تكون تعويضات الشركات محل الدراسة أعلى من تعويضات الأوقاف نظرًا إلى التباين الكبير في حجم الأصول وعدد الموظفين وطبيعة المجال والاحتياجات للكيانات محل الدراسة، حيث إن استقطاب الكفاءات وتحديد التعويضات يعتمد غالبًا على العرض والطلب، وعلى مواصفات الكفاءات المطلوب استقطابها؛ وربما كانت التعويضات المقدمة لقيادات الأوقاف محل الدراسة تعويضات عادلة ومناسبة ما دامت توفر للأوقاف الكفاءات التي تحتاجها، إلا أنه من المهم إعادة النظر في متوسط تعويضات عضو اللجنة في الأوقاف الكبيرة، والشكل الآتي يقارن بينها في متوسط التعويضات السنوية لعضو المجلس وعضو اللجنة:



بينما يلاحظ أن متوسط عدد أعضاء المجلس ومتوسط عدد اللجان في الأوقاف متناسب مع حجم أصولها مقارنة بالشركات كما يوضحه الشكل التالي:



والشكل الآتي يوضح نسبة تكرار اللجان في كل من الشركات والأوقاف:



النتائج:

- تختلف الأوقاف الضخمة عن الأوقاف الكبيرة في طريقة احتساب مكافآت المجلس؛ حيث تعتمد الأوقاف الضخمة نظام المكافآت، في حين تعتمد أغلب الأوقاف الكبيرة نظام النسبة من الغلة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع قيمة الأصول في الأوقاف الضخمة مما يجعل اعتبار نسبة الغلة منطلقاً للتعويضات ليس من مصلحة الوقف، ويؤيد ذلك ما لاحظناه في انخفاض عدد أعضاء المجلس وعدد اللجان في الوقف الضخم الذي يعتمد هذا النظام، مع الإشارة إلى أن الممارسة السائدة في الأوقاف منذ القدم هي منح الناظر أجره أو جُعلاً من دخل الوقف بغض النظر عن الربح والخسارة.
- متوسط عدد أعضاء مجالس النظارة في الأوقاف يعتمد على حجم أصولها وهو إجمالاً (من ٧ إلى ٩) أعضاء.
- متوسط تعويضات أعضاء مجالس النظارة في الأوقاف الكبيرة يزيد بناءً على حجم أصول الوقف وغلته؛ حيث نجد أن متوسط تعويضات الأعضاء في الأوقاف الكبيرة (١٧٧,٠٠٠)، ويزيد في الأوقاف الضخمة إلى (٣٣٤,٠٠٠)، وهي أرقام مقبولة إذا قارناها بمتوسط تعويضات أعضاء المجلس في الشركات الكبيرة التي تبلغ (٣٠٣,٧٦٤) ريال.

- عناية الأوقاف الضخمة بالحوكمة أعلى من الأوقاف الكبيرة؛ حيث نجد أن لجنة المراجعة لجنة أساسية في كل الأوقاف الضخمة، بخلاف الأوقاف الكبيرة حيث لا توجد لجنة مراجعة إلا في (٢٩٪) منها فقط، مع الإشارة إلى أن الشركات تعنى بلجنة المراجعة عناية كبيرة حيث تمنح أعضائها تعويضات عالية مقارنة باللجان الأخرى.

- متوسط التعويضات التي تقدمها الأوقاف الضخمة لعضو اللجنة هي الأقرب للسوق التجاري؛ إذ بلغت (٧٥٠, ١٢٢) ريالاً، بخلاف الأوقاف الكبيرة التي تقدم تعويضات متواضعة حيث بلغ متوسطها (١٣, ٠٠٠) ريال فقط. وهو رقم أقل بكثير من متوسط تعويضات عضو اللجان الأخرى في الشركات (٩٦٣, ١١٣) ريال.

خاتمة

تُظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية أن هناك تفاوتاً كبيراً في ممارسات التعويضات بين الأوقاف الكبيرة والأوقاف الضخمة، وكذلك بينها وبين القطاع التجاري. ومع أن التعويضات الحالية في الأوقاف تُعدُّ معقولة نسبياً بناءً على حجم أصول الوقف، فإن هناك حاجة ملحة لإعادة تقويم سياسات المكافآت، خصوصاً في الأوقاف الكبيرة؛ لضمان جذب الكفاءات اللازمة ودعم الاستدامة المالية.

وإن غياب الدراسات العلمية الميدانية الشاملة حول مكافآت أعضاء مجالس النظارة واللجان وقيادات الأوقاف يشكّل فجوة معرفية في هذا المجال، لا سيما في المملكة العربية السعودية، وهذه الفجوة تحد من القدرة على وضع معايير واضحة ومبنية على بيانات دقيقة، كما تعيق تطوير سياسات تعويضات عادلة وفعّالة.

لذلك تؤكد المقالة على ضرورة إجراء دراسات علمية موسعة ومقارنة تضم أكبر عدد ممكن من الأوقاف، مع تعزيز الشفافية في القطاع الوقفي من خلال نشر البيانات وإتاحتها للباحثين. وهذه الدراسات ستسهم في تعزيز الحوكمة وتحقيق أفضل ممارسات الإدارة في الأوقاف، بما يضمن تحقيق أهدافها التنموية والوقفية على المدى الطويل.