



MANDA

دار الإندماج والإستحواذ

أحمد المنيفي  
المؤسس و الرئيس التنفيذي



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف



لجنة الأوقاف  
بغرفة الرياض

الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف

٢٩-٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٩هـ الموافق ١٥-١٤ فبراير ٢٠١٨م  
قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الإنتركوننتال

غرفة الرياض

Riyadh Chamber



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

- مقدمة تثقيفية عن مبادئ إدارة المخاطر موجهة للمؤسسات الوقفية الصغيرة والمتوسطة
- لمحة عن قطاع الأوقاف في السعودية
- الهيئة العامة للأوقاف (تحديات وخيارات)
- إحصائيات وأرقام رسمية
- توصيات ختامية

المحتوى



MANDA

دار الإندماج والإستحواذ

أحمد المنيفي  
المؤسس و الرئيس التنفيذي



# مبادئ في إدارة المخاطر

الإوقاف  
لجنة الأوقاف  
بغرفة الرياض

الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف

٢٩-٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٩هـ الموافق ١٥-١٤ فبراير ٢٠١٨م  
قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الإنتركوننتال

غرفة الرياض  
Riyadh Chamber

# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

- تحديد المخاطر المتعلقة بالأوقاف والعمل على تقليل حدوثها وتوفير حلول كافية في حالة حدوث أي من تلك الأخطار ومراقبتها بما يضمن استدامة الوقف لخدمة كافة الأطراف المستفيدة
- يمكن تحديد مخاطر الوقف على اعتباره استثمار طويل الأجل يتطلب تحقيق أرباح موزعة تتناسب كقيمة وفترة زمنية مع احتياجات مستفيديه

الغرض

- تنظيمية متعلقة بالتشريعات والأنظمة وقدرتها على تلبية احتياجات كافة الأطراف
- مخاطر استثمارية وتتمثل في عدة جوانب من ضمنها تركيز محافظة الأوقاف في نشاط معين كالعقار مثلا وعدم التنوع في أنشطة أخرى بالإضافة إلى مخاطر فقدان رأس المال أو تحقيق عوائد لا تتماشى مع مخاطر الاستثمار المنتقى
- مخاطر السيولة وتتمثل في عدم قدرة الوقف على تحقيق تدفق نقدي دائم وكافي يتوافق بعناية مع احتياجات المستفيدين المالية
- مخاطر إدارية تتضمن عدم توفر كادر إداري تنفيذي كفؤ ذو خبرة قادر على رسم استراتيجية مخاطر الوقف متضمنة تحديدها وتحليل إمكانية حدوثها وأثرها والتعامل معها فور حدوثها وتوفير وسائل رقابة كافية للتعامل معها.
- تشغيلية وتحتوي على المخاطر المتعلقة بتطبيق السياسات والإجراءات لإدارة الوقف متضمنة الأنظمة التقنية

المخاطر



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف



Figure from "Project Management" by Gray and Larson

- **المرحلة الأولى :** تحليل الوقف وتحديد المخاطر المحيطة به
- **المرحلة الثانية :** تحليل كل خطر على حدة من ناحية حجم الضرر المتوقع وإمكانية حدوثه والقدرة على التحكم به
- **المرحلة الثالثة :** تطوير أسس التعامل مع الخطر من خلال وضع استراتيجية فاعلة قادرة على تقليل الضرر المتوقع وتوفير خطط طوارئ للتعامل مع آثار حدوثه
- **المرحلة الرابعة :** التحكم والرقابة وتتضمن تنفيذ استراتيجية التعامل مع الخطر وتفعيل أدوات الرقابة وتحديث الخطط عند ظهور مخاطر جديدة وخلق بيئة إدارة تغيير قادرة على التعامل السريع مع مرحلة حدوث الخطر والآثار الناتجة

## مراحل إدارة المخاطر

- عند اكتشاف أي مخاطر جديدة في أي مرحلة يتم تعريفها لكل المراحل السابقة
- يتم إعداد خطة إدارة مخاطر الوقف خلال فترة تحديد الأصل كوقف ويتوجب تنفيذها بسرعة ويوصى بمراجعتها وتحديثها بشكل دوري

# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

- يقوم الفريق القائم على الوقف من خلال مرحلة عصف ذهني بإعداد قائمة بكافة الأخطار المحدقة بالوقف والمتوقع حدوثها ولا يتوجب في تلك المرحلة القفز إلى تحليل إمكانية حدوثها حيث ستتاح لهم الفرصة لهم لاحقا للقيام بذلك
- يتوجب التركيز في هذه المرحلة على إمكانية حدوث تلك المخاطر وعدم التسرع في تحديد الآثار المتوقعة من حدوثها
- يتم تحديد المخاطر الرئيسية في البداية ومن ثم الإسهاب في تحديد المخاطر الفرعية
- التركيز على التفكير بمفهوم الرؤية الشاملة والمتحفظة من واقع أن أي خطر يمكن حدوثه سيقع لا محالة.
- الاستعانة، إن دعت الحاجة، بخبرات شركات شقيقة أو دور خبرة لضمان شمولية أكبر لتحديد المخاطر

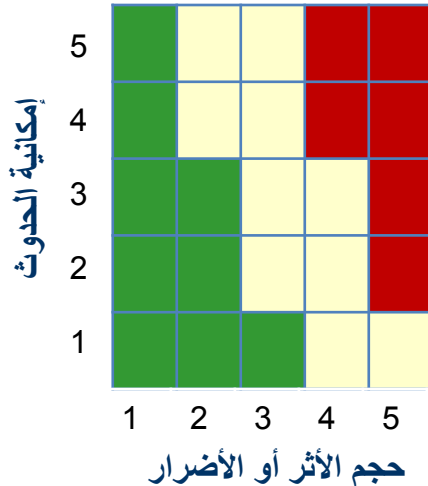
كيفية تحديد  
المخاطر

# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

من الممكن تحديد أثر كل المخاطر وبشكل تفصيلي من خلال اتباع أدوات التحليل الكمي الافتراضي من خلال تحديد الخطر المتوقع وإمكانية حدوثه وأثره وصعوبة التحكم به و يمكن اتباع الجدول التالي المبسط على سبيل المثال حسب الوزن

الخطر المتوقع حدوثه	إمكانية الحدوث	الأثر الناتج	القدرة على التحكم به	الوزن / المجموع*
حريق في أحد عقارات الأوقاف	2	5	2	9
انخفاض في قيمة العقارات	3	4	3	10
عدم توفر بيانات وتقارير فورية تساعد إدارة الأوقاف على اتخاذ القرار	5	4	5	14

\*زيادة الوزن أو المجموع تعني منح الخطر أولوية في التعامل



- يتم ترتيب المخاطر من حيث الأهمية اعتمادا على درجة الأثر وابتداء بالخطر ذو حجم الضرر الأكبر
- يمكن إعداد فرز لتلك المخاطر في قالب تفاعلي حسب الأثر وإمكانية الحدوث كما هو في الجدول المقابل
- المخاطر التي تقع في اللون الأحمر تعني الأكثر أهمية بينما المخاطر التي تقع في المنطقة الصفراء يتم التعامل معها في مرحلة لاحقة وتبقى المخاطر في المنطقة الخضراء على اعتبار إمكانية تجاهلها

تحليل أثر المخاطر

ترتيب المخاطر حسب الأهمية



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

التعامل مع المخاطر	إجراءات مقترحة
التخفيف	التحوط من خلال تقليل إمكانية الحدوث
	تقليل قيمة الضرر المحتمل
المجابهة	البدء بالمخاطر قليلة الحدوث وعالية الضرر
	تفعيل تطوير خطة طوارئ جاهزة
المشاركة	توزيعها ضمن المنشأة لتقليل التركيز
	مشاركة المخاطر مع الآخرين
نقلها بالكامل للغير	التأمين
	تحميلها على الموردين

استراتيجية  
التعامل مع  
المخاطر



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

المسؤول	مؤشر قياس	إجراءات التصدي	أستراتيجية التعامل	حالة الخطر المحدق
إدارة المباني واسم الشخص المفوض	عدم توفر وسائل سلامة كافية في المبنى بعد فحصه من قبل فريق الأمن و السلامة	التأمين	نقله بالكامل للغير	حريق في أحد عقارات الأوقاف
مجلس إدارة الوقف والرئيس التنفيذي	في حالة تمثيل العقار لأكثر من 70% من قيمة المحفظة	تنويع الاصول باستثمارات أخرى	التخفيف	انخفاض قيمة العقارات
الإدارة التنفيذية مع فريق تقنية المعلومات	مجلس الإدارة لم يجد بيانات كافية لاتخاذ قرار	تطوير أدلة الإجراءات والسياسات ومؤشرات الأداء الرئيسة KPIs	المجابهة	عدم توفر بيانات تشغيلية و مالية

خطة التعامل مع المخاطر

- لا تخلو إدارة المخاطر من تكاليف مباشرة وغير مباشرة على الأغلب ويتم تقييم تكاليف التعامل مع الخطر وقيمة الاستفادة المستهدفة في مرحلة اتخاذ القرار من قبل مجلس النظار



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

الحافز أو المسرع	إجراءات هيكلية مقترحة
رفع كفاءة تحقيق متطلبات المستفيدين وتشجيع دعم الواقفين لضمان استمرار التدفقات النقدية بصورة سلسة تتلائم مع متطلبات كل فئة من فئات الموقوف عليهم	تحليل و تقييم مستمر المحفظة
<ul style="list-style-type: none"><li>تقليل مخاطر التركيز وتعظيم العائد</li><li>التحول لهيكل وقف الشركات بدلا من الأصول الثابتة مباشرة</li><li>بحث خيار الدمج مع أوقاف أخرى لخلق حجم أكبر وخفض النفقات</li></ul>	تنويع المحفظة
توفير بيئة مخاطر تساعد على استدامة الوقف وتقليل تذبذبات التدفقات النقدية التي قد تؤثر على تحقيق متطلبات الموقوف عليهم	إنشاء لجنة مخاطر مساندة لمجلس الوقف
مراقبة الأداء وسرعة اتخاذ القرار وتقليل مخاطره	التطوير المستمر لهيكل التقارير التشغيلية والمالية و مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs
مؤشرات الأداء الرئيسية قد تشمل بيانات رقمية لرضا الموقوف عليهم أو من ينوب عنهم	

مالية  
و  
تشغيلية



MANDA

دار الإندماج والإستحواذ

أحمد المنيفي  
المؤسس و الرئيس التنفيذي



# لمحة عن قطاع الأوقاف في السعودية

الأوقاف  
لجنة الأوقاف  
بغرفة الرياض

الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف

٢٩-٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٩هـ الموافق ١٥-١٤ فبراير ٢٠١٨م  
قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الإنتركوننتال

غرفة الرياض  
Riyadh Chamber

# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

## لمحة عن قطاع الأوقاف في السعودية

- تفاوتت الأرقام المعلنة عن حجم الأوقاف في السعودية حسب المعلومات المتوافرة في النطاق العام من 54 مليار إلى أكثر من تريليون ريال
- الفجوة الكبيرة في التقديرات تعكس الحاجة الملحة لتطوير قاعدة بيانات يمكن من خلالها رسم خارطة طريق فاعلة
- يعد تكوين الهيئة العامة للأوقاف حدث هام واستراتيجي وتواجه خارطة الطريق عدد من التحديات أهمها حصر إجمالي الأوقاف بشكل دقيق ووضع لوائح تنفيذية مرنة تلائم الاحتياجات، وتعزز الدور الرقابي في قالب تشاركي بين القطاعين العام والخاص
- تركز رؤية السعودية 2030 على رفع حجم مشاركة قطاع الأوقاف في الناتج المحلي من 0.3 في المائة حاليًا إلى 6 في المائة في 2030
- يشكل الاستثمار العقاري غالبية أصول قطاع الأوقاف وبنسبة تركيز عالية
- تدار كثير من تلك الأصول في بيئة تعتمد كثيرًا على الاجتهادات الفردية التي لا تتسم بالنظام المؤسسي وتواجه مخاطر التعثر و الاندثار



MANDA

دار الإندماج والإستحواذ

أحمد المنيفي  
المؤسس و الرئيس التنفيذي



# الهيئة العامة للأوقاف (تحديات و خيارات)

الأوقاف  
لجنة الأوقاف  
بغرفة الرياض

الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف

٢٩-٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٩هـ الموافق ١٥-١٤ فبراير ٢٠١٨م  
قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الإنتركوننتال

غرفة الرياض  
Riyadh Chamber

# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

تحديات	خيارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد لا تتوفر للهيئة بيانات الأوقاف العامة بالشكل المطلوب لدى وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد قوائم التقارير الإحصائية المطلوبة بالشكل الذي يتوافق مع الاستراتيجية والمعايير المتعارف عليها في أسواق متقدمة بعد إضفاء الصبغة المحلية الملائمة الأولوية لجمع واستخلاص المعلومات المطلوبة فقط من قاعدة البيانات المتوفرة</li> <li>• تحليل البيانات وعلى ضوء ذلك يتم رسم خطة العمل وتحديث الاستراتيجية</li> <li>• فحص قانوني ومالي نافي للجهة لعينة من كل فئة من الأصول الوقفية لخلق تصور عن الوضع الحالي وتحديد الخلل و رسم خطط علاجه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقل هيكل الأوقاف من الوزارة للهيئة قد لا يكون سلسا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكوين فريق تحول يتضمن كادر من الوزارة مدعم بخبرات من القطاع الخاص تحت إشراف الهيئة المباشر</li> <li>• تحديد مهام فريق التحول ووضع المؤشرات اللازمة لقياس الأداء من خلال جدول زمني محدد</li> <li>• قد يتطلب ذلك إعداد مذكرة تفاهم بين الوزارة والهيئة في قالب اتفاقية مستوى خدمة <b>Service Level Agreement (SLA)</b></li> <li>• التركيز على الصبغة الاستثمارية والخيرية معا وليس الخيرية فقط في التعامل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من الممكن ألا تلائم اللوائح التنفيذية بيئة الأوقاف الحالية في القطاعين العام والخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر اللوائح بصيغة إرشادية يتم تطبيقها إلزاميا على مراحل حسب نضج السوق مع تحديثها بشكل مستمر وفقا لملاحظات قطاع الأوقاف الخاصة</li> <li>• التريث عند نشر اللوائح لفترة ما بعد مرحلتي تحليل البيانات والفحص النافي للجهة</li> <li>• تحديد اجتماع دوري مع المؤسسات الوقفية الخاصة لتحصيل وجهات نظرهم وضمان تحقيق لوائح عادلة قابلة للتطبيق والتطوير</li> </ul>

الهيئة  
و قطاع  
الأوقاف



MANDA

دار الإندماج والإستحواذ

أحمد المنيفي  
المؤسس و الرئيس التنفيذي



# إحصائيات و أرقام رسمية



لجنة الأوقاف  
بغرفة الرياض

الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف

٢٩-٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٩هـ الموافق ١٥-١٤ فبراير ٢٠١٨م  
قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الإنتركوننتال

غرفة الرياض

Riyadh Chamber



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

المجموعة	غير مصنفة	دكان	أرض	بئر	منزل	سكن إمام	سكن مؤذن	سوق تجاري	شقة	عمارة	مزرعة	المنطقة
٤٩٠	٦٩	٢٨	١٨٧	٣	٤٢	٤٤	٣١	٢	١	٤٣	٤٠	الرياض
١٣٤٩	٥٦٨	٧٩	٢٠١	٣	١٣٦	٧٤	٧٦	١٢	١	١٣٩	٦٠	مكة المكرمة
٢٧٤	٦٩	٣٠	٤٠	٠	٣٢	٠	٠	٤	٠	٧٤	٢٥	المدينة المنورة
١٤٦	٥	١١	٣٦	٠	٢	٤٢	٣٦	٠	٠	١٤	٠	القصيم
١٨٦	١٧٢	٦	٤	٠	١	٠	٠	١	٠	٢	٠	الشرقية
٢٦٨١	٤٤٩	٣٨	١٤٣	٢	٣	٠	١	٦	٠	٨	٢٠٣١	عسير
٢٨	١	٥	١١	٥	١	٠	٠	٠	٠	٢	٣	تبوك
٨٢٣	٩٦	٢	٤	٠	١	٣٩٦	٣١٥	٠	٠	٩	٠	حائل
٧	٢	١	١	٠	٠	١	١	٠	٠	١	٠	الحدود الشمالية
٢٨٨	٢٢٥	٢	٥٨	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	١	جازان
١٢٢	٠	٠	٨٨	٠	١	٢٣	٨	٠	٠	١	١	نجران
٢٠٠٦	١١٤٠	٢	٧٠٠	١	٠	٣	٢	٠	٠	٢	١٥٦	الباحة
٢٠١	٧	٠	٥٦	٠	١	٦٧	٧٠	٠	٠	٠	٠	الجوف
٨٦٢٨	٢٨٣٠	٢٠٤	١٥٢٩	١٥	٢٢١	٦٥٠	٥٤٠	٢٥	٢	٢٩٥	٢٣١٧	المجموع

إحصائيات  
الوزارة عن  
الأوقاف العامة

التقرير

السنوي

1437/1436هـ



# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

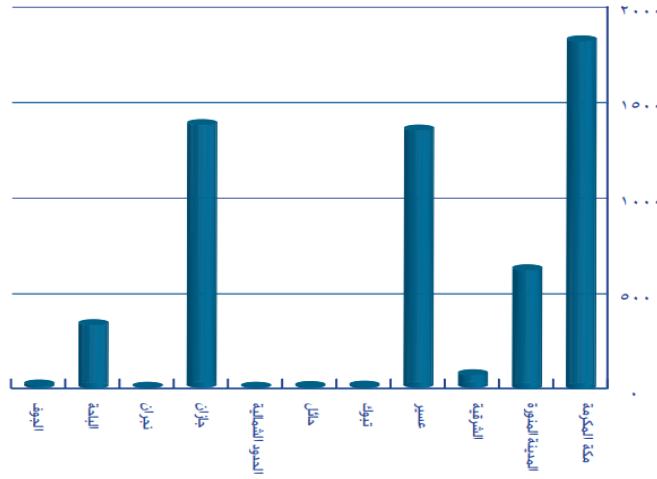
إحصائيات  
الوزارة عن  
الأوقاف العامة

التقرير

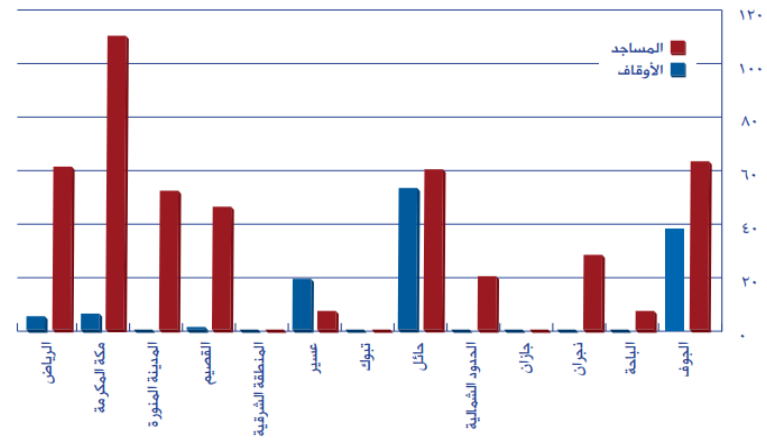
السنوي

1437/1436هـ

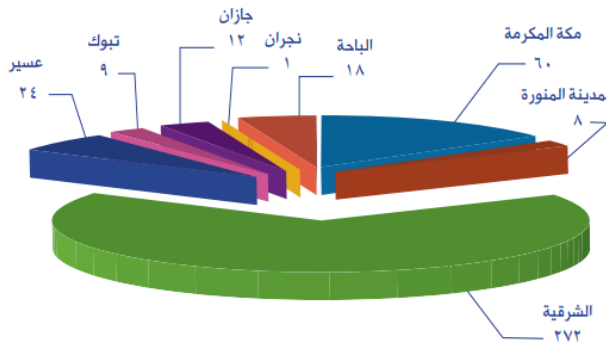
رسم بياني يوضح عدد الأوقاف المستثمرة بعقود سنوية حسب المنطقة



رسم بياني يوضح عدد الأوقاف والمساجد التي تم تسجيلها في برنامج الحاسب الآلي



رسم بياني يوضح الأوقاف المستثمرة بعقود طويلة الأجل حسب المنطقة



خلاصة بأعداد وقيم مشروعات الأوقاف

المشروعات	عدد المشروعات	التكلفة بملايين الريالات
مشروعات تحت التصميم والتنفيذ	138	3,220,000
مشروعات التشغيل والصيانة	7	6,600
مشروعات الرقع المساحي للأراضي	11	4,000
<b>الإجمالي</b>	<b>156</b>	<b>3,230,600</b>





MANDA

دار الإندماج والإستحواذ

أحمد المنيفي  
المؤسس و الرئيس التنفيذي



## توصيات ختامية

الإوقاف  
لجنة الأوقاف  
بغرفة الرياض

الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف

٢٩-٢٨ جمادى الأولى ١٤٣٩هـ الموافق ١٥-١٤ فبراير ٢٠١٨م  
قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بفندق الإنتركوننتال

غرفة الرياض  
Riyadh Chamber

# إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف

التوصيات	الحافز أو المسرع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحييد نشاط الهيئة العامة للأوقاف كمنظم من خلال إنشاء هيئة مستقلة تعني بأوقاف الحكومة و التي تشرف عليها</li> </ul>	<p>سد فجوات قد تنشأ من تعارض المصالح بين الهيئة كمنظم ونشاطها كنموذج عمل التوافق مع التوجه العام للخصخصة بالتركيز على دور المنظم كما هو الحال في قطاع الطاقة والاتصالات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع تمثيل القطاع الخاص في الهيئة</li> </ul>	<p>فرصة لإزالة عبء هذا القطاع عن الحكومة وتحميله القطاع الخاص بعد تنظيمه خصوصا وأنه يتعلق أيضا بحقوق أموات رحمهم الله (بإذنه عز وجل) و قطاع أهمل لفترة طويلة و بحاجة إلى إعادة هيكلة وحل سريع</p> <p>رفع مستوى الكفاءة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخفيض عدد أعضاء مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف</li> </ul>	<p>16 عضو يمثلون جهات خدمية مختلفة يبدو كثيرا .. التخفيض يسرع عملية اتخاذ القرار ومن الممكن كخيار أن يكون صوت بعض ممثلي الجهات الخدمية من وزارات وهيئات حكومية استشاري لبقية أعضاء المجلس. و ربما كخيار آخر أن تتضمن اللجنة التنفيذية ممثلي الجهات الخدمية من وزارات وهيئات حكومية</p> <p>تكوين لجنة تنفيذية تضم الهيئة والقطاع الخاص تحت المجلس الحالي قد لا يكون هيكل فعال وغالبا ما سينتهي بتوصيات للمجلس قد لا يطبق بالضرورة كثير منها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير مركز للأبحاث الوقفية والتدريب</li> </ul>	<p>تكوين نظام مؤسسي وقفي قادر على حفظ الهيكل وتطويره من خلال تطوير قاعدة بيانات للمعلومات الإحصائية و تكوين كوادر قادرة على تفهم متطلبات المرحلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع التطوير المؤسسي في المؤسسات و الشركات الوقفية</li> </ul>	<p>إعداد لائحة حوكمة يتم تنفيذها بجدول زمني محدد</p> <p>تطوير معايير مخاطر قابلة للقياس يتوجب الالتزام بها</p> <p>التشجيع على تطوير بيئة المخاطر و الالتزام و المطابقة ضمن المؤسسات الوقفية</p>

تشريعية  
و  
تنظيمية