

أوقاف
الهيئة العامة للأوقاف
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF



البرنامج التأهيلي

زَقَاتُ الْمُسْتَشَارِ الْوَقْفِيِّ

مبادئ حوكمة الأوقاف

عنوان الدورة

د. عماد بن عبدالرحمن الصغير

المدرّب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين، سيدنا ونبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.



الهدف التدريبي العام

تمكين المشاركين من المساهمة في قيادة الأوقاف لتحقيق أهدافها وتطلعاتها، وذلك من خلال توفير الخلفيات العلمية والعملية في جوانب الحوكمة.



الأفكار الكبرى

التعرف على تجارب في الحوكمة

استيعاب مبادئ الحوكمة وكيفية
تطبيقها عمليا

فهم الحوكمة وتداخلها مع غيرها من
المصطلحات ذات العلاقة

الإمام بأركان القيادة الناجحة

طبيعة الأوقاف ودورها الاجتماعي
والوظيفي

الأسئلة الأساسية

ما أثر تطبيق
الحوكمة؟

كيف يمكن
تطبيق
الحوكمة؟

ما مكونات
الحوكمة؟

ما تعريف الحوكمة
بشكل عام،
وحوكمة الأوقاف
بشكل خاص؟

كيف نوظف النماذج
المختلفة وأدوات الحوكمة
في إدارة الأوقاف؟

ما علاقة تطبيق الحوكمة في
إدارة الأوقاف بأعلى معايير
الجودة من أجل تلبية احتياجات
المجتمع وتحقيق الأثر المرغوب؟

مخرجات البرنامج

مع نهاية هذا البرنامج ستكون قادراً على:



المحتوى

أولاً:
مقدمة

ثانياً:
واقع القطاع الخيري

ثالثاً:
حوكمة الأوقاف

رابعاً:
الحوكمة واستثمارات الوقف

نوع برنامجنا اليوم ؟ وكيف نستفيد منه.
الورشة حوارية وفرصة لتبادل وتلاقح الأفكار .
العرض سيبدأ من أعلى بشيء من العموميات ثم ينزل ويتعمق.

تعارف

- تعريف بمدير الورشة.
- تعريف بالمشارك وخبرته في الأوقاف.
- هل أنت عضو مجلس نظارة أو عضو لجان تابعة؟



الحوكمة:

تعرف "مؤسسة التمويل الدولية" IFC-International Finance Corporation () بأنها الهيكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والتحكم فيها، أما منظمة التعاون الدولي الاقتصادي (Organization for Economic Co-operation and Development -OECD) فتحدد أن الحوكمة الجيدة تساعد المنظمات على بناء بيئة من الثقة والشفافية والمساءلة اللازمة لتعزيز الاستثمار طويل الأجل، والاستقرار المالي، وتكامل الأعمال. وتعتبر أن الحوكمة مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

الحوكمة: Governance مجموعة القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل المنظمات وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظم العلاقة بينها وبين أصحاب المصلحة، وذلك في سبيل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.

مبادئ حوكمة الأوقاف – الهيئة العامة للأوقاف

هي مجموعة من الأسس والنظم والقواعد التي تحكم العلاقة بين الناظر من ناحية وبين الواقف والأطراف الأخرى المتعاملة معها، في إطار القيم الأخلاقية والمساءلة والمحاسبة والشفافية والإفصاح.

تساعد الحوكمة الحكومة والمؤسسات على حماية مصالح جميع الأطراف، خاصة المصالح المتعارضة منها، بالإضافة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم أرباح الشركة وقيمتها السوقية وإدارة المخاطر المتوقعة.

الحوكمة في الأوقاف



طبيعة الأوقاف ودورها الاجتماعي والوظيفي

الوقف في مبادئ حوكمة
الأوقاف: هو ما تم توثيقه
على أنه وقف منجز بموجب
وثيقة صادرة من الجهة
المختصة.

الوقف اصطلاحاً: حبس الأصل
وتسبيل المنفعة.

حوار

- ما الطبيعة المميزة للأوقاف؟
- وما مدى تأثيره على الحوكمة؟



تقاطعات



المراجعة الداخلية

يقوم التدقيق الداخلي بتقييم الضوابط الداخلية للوقف ، بما في ذلك حوكمة الوقف وعمليات المحاسبة. تضمن عمليات التدقيق هذه الامتثال للقوانين واللوائح وتساعد في الحفاظ على تقارير مالية وجمع البيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.

المراجعة الخارجية، مراجع الحسابات الخارجي

التدقيق الخارجي أو المراجعة الخارجية هي وظيفة محاسبة مستقلة تعمل من خلال وسيط متخصص من خارج الوقف، مهمتها فحص المستندات والدفاتر المحاسبية فحصاً دقيقاً، لإبداء رأي محايد وموضوعي، تقوم بتقييم الجوانب المالية، والجوانب المرتبطة بالمخاطر.

الالتزام

عملية التأكد من أن الوقف ومنسوبيه يتبعون جميع القوانين واللوائح والمعايير والممارسات الأخلاقية التي تنطبق على الوقف.

نماذج لأدلة حوكمة

لائحة تنظيم أعمال النظارة

مشروع مبادئ حوكمة
الأوقاف

دليل حوكمة وقف

ثانياً: واقع منظمات القطاع الثالث





الواقع والتحديات من منظور محلي

قطاع منسي ومساء فهمه

- يرى المجتمع السعودي أن للقطاع غير الربحي مساهمة متوسطة أو ضعيفة في التنمية.
- يرى العاملون في القطاع أن ضعف القوانين وعدم الضبط التدفقات المالية هي الأكثر إعاقة للعمل.
- أما صناع القرار فغالباً ما يصرفون النظر عن القطاع غير الربحي وضرورة تمكينه لأنه ليس من ضمن قائمة أولوياتهم.

قطاع يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030

يساهم القطاع غير الربحي بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030:

تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية 24%

تمكين حياة عامرة وصحية 34%

تنمية وتلويح الاقتصاد 10%

زيادة معدلات التوظيف 2%

تعزيز فاعلية الحكومية 0%

تمكين المسؤولية الاجتماعية 30%

يرى المجتمع السعودي أن للقطاع غير الربحي مساهمة متوسطة أو ضعيفة في التنمية.
يرى العاملون في القطاع أن ضعف القوانين وعدم انضباط التدفقات المالية هي الأكثر إعاقة للعمل.
أما صناع القرار فغالباً ما يصرفون النظر عن القطاع غير الربحي وضرورة تمكينه لأنه ليس من قائمة أولوياتهم.

قطاع ينبع من مجتمع حيوي ومبادر

14,489
ريال سعودي

متوسط عطاء المتبرع السعودي خلال عام.

2,769
ريال سعودي
متوسط
عطاء المتبرع
السعودي
للمنظمات غير
الربحية خلال
عام

100
ساعة
تطوعية
سنوياً متوسط
ساعات عمل
المتطوع
السعودي

يفضل السعوديون عدم الإفصاح عن تبرعاتهم وعطائهم لكنهم على الأغلب يميلون لتفضيل توجيه تبرعاتهم للمتجاربين مباشرة عوضاً عن دفعها للمنظمات.
يميل السعوديون إلى توجيه أعمالهم التطوعية وتبرعاتهم لأغراض الإغاثة والخدمات الاجتماعية والدعوة والإرشاد والتعليم الديني وكذلك الصحة.

قطاع واعد بإمكانات مالية ضعيفة وغير مستدامة

الجمعيات الأهلية:

تعتمد الجمعيات الأهلية في إيراداتها بنسبة 27% على الدعم الحكومي البالغ 450 مليون ريال، وهو ما يتسق مع المعدلات العالمية.
تعتمد الجمعيات بنسبة 38% على التبرعات، وتخصص 49% من إنشائها على المساعدات.

الجمعيات التعاونية:

210
مليون حجم رأس المال

476
مليون ريال حجم الموجودات

الأوقاف العامة:

300

مليار
حجم الأوقاف الخاصة

54

مليار
حجم الأوقاف العامة

* الأوقاف العامة لا يدخل ضمنها أوقاف الحرمين، وتشمل فقط الأوقاف التي تديرها الهيئة العامة للأوقاف.

يفضل السعوديون عدم الإفصاح عن تبرعاتهم وعطائهم ولكنهم على الأغلب يفضلون توجيه تبرعاتهم للمحتاجين مباشرة عوضاً عن دفعها للمنظمات

قطاع ينبع من مجتمع حيوي.. ومبادر

العمل غير الربحي في المملكة.. التطوع والعطاء

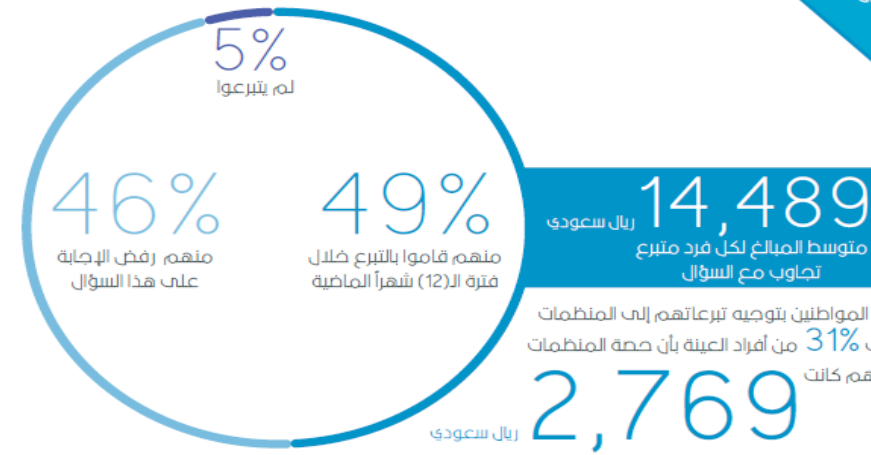
يمتاز القطاع غير الربحي عالمياً عن غيره من قطاعات الدول بأنه تابع عن مبادرات طوعية وغير هادفة للربح من أفراد مجتمعه. ويمتاز القطاع غير الربحي السعودي كذلك بمستوى مشاركة فاعلة من أفراده المؤمنين بمبادراتهم وقضاياهم المجتمعية، من مكافحة الفقر، إلى بناء قدرات الشباب، ورعاية الفئات الأقل حظاً.

تعريفنا للعمل التطوعي وضوابطه
التطوع هو العمل غير مدفوع الأجر أو المساهمة بالوقت لخدمة الآخرين خارج نطاق الأسرة ولا يكون الشخص مضطراً للقيام به، ويمكن تقديمه من خلال منظمة غير ربحية أو يقدم بشكل مباشر.

ويترجم ذلك، بالإضافة إلى المساهمة في تأسيس منظمات غير ربحية مؤسسية وهادفة، في عملية العطاء المالي والتبرعات والعمل التطوعي. ومن الصعب جداً خصوصاً في مجتمع محافظ يدفعه دينه المنيف إلى إصفاء التبرع والزكاة والصدقة، حصر الأموال والعطاء المبدول في المملكة، حيث نادر ما يتجاوب أفراد المجتمع بصراحة مع الباحثين حول حجم عطائهم وتبرعاتهم، خوفاً من أن يكون ذلك سبباً في تقريب الأجر الذي احتسبوه لأجل الله عند بذل الصدقة والتبرع.

يفضل السعوديون عدم الإفصاح عن تبرعاتهم وعطائهم، لكنهم على الأغلب يفضلون توجيه تبرعاتهم للمحتاجين مباشرة عوضاً عن دفعها للمنظمات.

في نتائج مسح خط الأساس الأولي لمؤسسة الملك خالد حول العطاء والتطوع بين أفراد المجتمع السعودي، أشارت عينة هاتفية ممثلة عن البالغين السعوديين بأن: (36)



وتشير الدراسات الدولية، إلى أن 26% من أفراد المجتمع السعودي قد أفصحو عن تبرعهم لجمعية خيرية خلال شهر ماضٍ (37) ويظهر ذلك بأن السعوديين يفضلون توجيه تبرعاتهم للمحتاجين مباشرة عوضاً عن توجيهها من خلال الجمعيات والمنظمات غير الربحية، كما يفضل الأفراد السعوديون التبرع والعمل التطوعي لأغراض الإغاثة والطوارئ والخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى أغراض الدعوة والإرشاد والتعليم الديني، وكذلك الصحة.

كما أفاد مسح المؤسسة بأن 27% من السعوديين قد شاركوا في أعمال تطوعية خلال الـ (12) شهراً الماضية، بمتوسط (100) ساعة تطوعية للفرد خلال سنة. وقد قام (60%) منهم بالتطوع بشكل فردي مستقل فقط دون الانضمام إلى جمعية أو مؤسسة خيرية لعمل ذلك. وهو ما يؤكد استمرار تفضيل الأفراد السعوديين القيام بأعمال التطوع والتبرعات بشكل فردي ومباشر للمجتمع دون الاعتماد على منظمات القطاع غير الربحي.

100 ساعة تطوعية سنوياً وسيط ساعات عمل المتطوع السعودي

يميل السعوديون إلى توجيه أعمالهم التطوعية وتبرعاتهم لأغراض الإغاثة والخدمات الاجتماعية والدعوة والإرشاد والتعليم الديني وكذلك الصحة.

أبدت نتائج الدراسة أن الصورة الذهنية للقطاع بين متخذي القرار في المملكة حيداً أو تغاضياً من صنع القرار حول جدوى أو أهمية القطاع غير الربحي. كما أن النتائج تشير إلى تشكيك عدد من صنع القرار (خصوصاً في القطاعات المنظمة له) بنزاهة التعاملات المالية للمنظمات غير الربحية، متأثرين بالصورة السلبية التي تشكلت في أوقات سابقة حول بعض المنظمات الخيرية ودورها في تمويل الإرهاب أو نشر الفكر المتطرف.

الصورة الذهنية لصانع القرار حول القطاع غير الربحي

وأبدت نتائج الدراسة النوعية لمؤسسة الملك خالد حول الصورة الذهنية للقطاع بين متخذي القرار في المملكة حيداً أو تغاضياً من صنع القرار حول جدوى أو أهمية القطاع غير الربحي. كما أن النتائج تشير إلى تشكيك عدد من صنع القرار (خصوصاً في القطاعات المنظمة له) بنزاهة التعاملات المالية للمنظمات غير الربحية، متأثرين بالصورة السلبية التي تشكلت في أوقات سابقة حول بعض المنظمات الخيرية ودورها في تمويل الإرهاب أو نشر الفكر المتطرف.

ويميل أغلب صنع القرار إلى فرض المزيد من القيود المالية والإدارية على عمل القطاع غير الربحي، أملاً في التصديق على الممارسات المشبوهة لدى فئة من العاملين في القطاع. ونادراً ما يحاول صانع القرار تعزيز الرقابة الفعالة على عمليات المنظمات غير الربحية مع تمكين العمل غير الربحي النزيه والمؤثر في المجتمع، مما يشكل قيوداً إضافية على نمو القطاع وتطوره وتعظيم أثره. ويظهر ذلك في تأخر صدور التشريعات الممكنة للقطاع غير الربحي مثل عدد من اللوائح التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتأخر صدور نظام الشركات غير الربحية، وتعثر تفعيل الهيئة العامة للأوقاف حتى الآن. ومع ذلك، فقد راهنت وثيقة رؤية المملكة 2030 على دور القطاع غير الربحي والالتزام بتعظيم أثره وعمقه ليصل إلى

5%

من الناتج المحلي الإجمالي

صانع القرار لا يرى القطاع غير الربحي، ولا يلتزم بوجوده!
وكتل وزارة



ويميل أغلب صنع القرار إلى فرض المزيد من القيود المالية والإدارية على عمل القطاع غير الربحي، أملاً في التصديق على الممارسات المشبوهة لدى فئة من العاملين في القطاع. ونادراً ما يحاول صانع القرار تعزيز الرقابة الفعالة على عمليات المنظمات غير الربحية مع تمكين العمل غير الربحي النزيه والمؤثر في المجتمع، مما يشكل قيوداً إضافية على نمو القطاع وتطوره وتعظيم أثره. ويظهر ذلك في تأخر صدور التشريعات الممكنة للقطاع غير الربحي مثل عدد من اللوائح التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتأخر صدور نظام الشركات غير الربحية، وتعثر تفعيل الهيئة العامة للأوقاف حتى الآن. ومع ذلك، فقد راهنت وثيقة رؤية المملكة 2030 على دور القطاع غير الربحي والالتزام بتعظيم أثره وعمقه ليصل إلى 5% من الناتج المحلي الإجمالي.

نسخة للمراجعة

المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية:
خصائص، إستراتيجيات، حوكمة، وتحديات

أفنان كوشك



02

تشخيص الوضع الراهن

2. الحوكمة والشفافية

- إكمال منهجية الحوكمة والشفافية في جمعيات ومؤسسات القطاع

- تستهدف رؤية 2030 رفع نسبة الجمعيات الملتزمة بنظام الحوكمة والشفافية إلى 100% عام 2020م



- 90% من المؤسسات المانحة تصدر تقارير لتوثيق أنشطتها سنوياً وأغلبها تقدم لمجلس الأمناء والإدارة.
- 27% من المؤسسات المانحة ينشر تقريره السنوي.
- ضعف الرقابة على أداء الجمعيات الأهلية
- ضعف الحوكمة والشفافية لدى الجمعيات في القطاع.
- عدم اكتمال وفعالية منهجية الحوكمة والشفافية في جمعيات القطاع غير الربحي.

3. الموارد البشرية والتطوع

- تشجيع العمل التطوعي.
- زيادة الفرص التطوعية في القطاع.
- بناء قدرات العاملين في القطاع.
- تحقيق الأمان الوظيفي في القطاع.

- رفع عدد العاملين في القطاع من (19 ألف) إلى (50 ألف) عامل في عام 2020م
- الوصول إلى (300 ألف) متطوع في عام 2020م، و إلى (مليون) متطوع في عام 2030م.
- رفع القيمة الاقتصادية للتطوع من (22 مليون ريال) إلى (450 مليون ريال)



- عدد العاملين في القطاع غير الربحي (19,000) عامل
- عدد المتطوعين (77,000) متطوع
- قلة الوظائف النسائية في القطاع

- عدم توفر قوى عاملة مؤهلة تدير القطاع.
- ضعف الأمان الوظيفي في القطاع غير الربحي.
- قلة مشاركة أفراد المجتمع في العمل التطوعي.

4. التمويل

- إجمالي أصول الجمعيات في المملكة 1436 هـ ما يقارب من (23 مليار).
- بلغت إيرادات الجمعيات الأهلية في المملكة عام 1436 هـ (4 مليار ونصف)
- عدم توفر إحصاءات واضحة عن أصول الأوقاف ومساهماتها.
- متوسط تبرع الأفراد في المملكة (14,489) في السنة.
- إجمالي مصروفات الجمعيات الأهلية لعام 1436 هـ (3,6 مليار ريال).
- نسبة المصاريف الإدارية العمومية بلغت (19%).
- الحاجة للاستدامة المالية لمنظمات القطاع.
- محدودية مساهمة القطاع في الاقتصاد المحلي.
- أثر المتغيرات الاقتصادية على دعم الجمعيات
- ضعف المعلومات والإحصاءات عن واقع الأوقاف وبعض
- منظمات القطاع.
- القيود على جمع التبرعات.
- رفع نسبة الإنفاق التتوي من إجمالي إنفاق منظمات
- القطاع في عام 2015م من 21% إلى 51% بحلول عام 2020م.
- ارتفاع نسبة عطاء السعوديين.



تحديات تواجه المؤسسات

نتائج تحليل إجابات المشاركين على سؤال: "من وجهة نظرك، ما هي أهم ثلاث تحديات تواجه المؤسسة لتحقيق رسالتها؟"



تحديات / فرص

أشار قادة المؤسسات إلى العديد من التحديات التي يعتقدون أنها تعوق بينهم وبين تحقيق آثار مجتمعية. كان تحدي توفر واستمرارية الموارد المالية والبشرية والتقنية هو أبرز التحديات، تلاه ضعف الاستراتيجية من حيث اختيار الأثر والتخصص والتكامل بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجالس في هذه العمليات. تفتقر العديد من المؤسسات إلى المعرفة التطبيقية المطلوبة للعمل الاجتماعي ابتداءً من كيفية تقييم الاحتياجات إلى كيفية تقييم الأثر. تُقدم البيانات أيضًا انتقادات حول شركاء التنفيذ من حيث القدرة المؤسسية والمصادقية والتواصل. شملت التحديات المتعلقة بالنظام: استقرار القيادات، ومواءمة المتغيرات، والبيروقراطية، والقيود. أعرب بعض القادة عن قلقهم حول وجهة نظر المجتمع للعمل الخيري والذي يحد من خياراتهم التنموية. أخيراً، ذكر عدد قليل من المشاركين الحاجة إلى آليات نموذجية ونقل التجارب الناجحة.

هذه التحديات والاحتياجات تخلق فرصاً وأعدة أمام النشطاء والباحثين والمستشارين والممارسين وصانعي السياسات الذين لديهم نية صادقة لتمكين المجتمع السعودي.





من وجهة نظرك الشخصية كوقف ما أهم التحديات التي تواجه الوقف لتحقيق رسالته؟



التحدي	النسبة	التحدي	النسبة	التحدي	النسبة	التحدي	النسبة
التوسع		تحدي النمذجة وتقبل التجارب					
ثقافة		تقبل التوجه من المنح الرعوي إلى المنح التنموي		حملات تشويه المؤسسات الوقفية			
نظام		استقرار وفاعلية الهيئة العامة للأوقاف		مواءمة الأنظمة مع المستجدات		قيود حركة الأموال	
شركاء التنفيذ		ضعف القدرات المؤسسية		انعدام قياس النتائج		ضعف التواصل	
معرفة		توفر المعرفة عن الموارد والاحتياجات المجتمعية		الوصول للتجارب الفعالة		منهجيات قياس النتائج	معايير تحديد أولويات العطاء
استراتيجية		صعوبة التكامل والتنسيق بين الجهات الفاعلة		ضعف مشاركة مجالس النظارة في الأدوار الاستراتيجية		الحاجة للتركيز والتخصص	الحاجة لتحديد الأثر المطلوب تحقيقه
موارد		توفر واستمرار الموارد المالية		ندرة الكوادر المؤهلة والمتخصصة		ضعف الخدمات التقنية	
إدارية وتنظيمية		ضعف تشكيل مجلس النظارة وعدم فاعليته		ضعف المدير التنفيذي		الواقف وأسرته	

التحديات – المنظور الشخصي

أ/

ضعف الحوكمة (مجلس النظارة
والأمين العام/المدير
التنفيذي)

ب/

تحدي التركيز على الفاعلية
التشغيلية على حساب التوجهات
والتموضع الاستراتيجي

ت/

الواقف وأسرته

ث/

قلة القوى العاملة المؤهلة
وضعف استقطاب الكفاءات
واستبقاءها وضعف الأمان
الوظيفي

ج/

التعاون والتكامل مع
القطاعات الأخرى
والأوقاف

ح/

ضعف النواحي المالية
والمهنية

ر/

ضعف أو عدم استقرار النمو

نأش:

حوكمة الأوقاف



هل نحتاج لجنة تنفيذية ولماذا؟ ولماذا
نحتاج اللجان الأخرى؟

هل نحتاج مجلسا للنظارة؟

لماذا تخفق مجالس النظارة
في أدائها؟

الأغراض الأساسية لمجلس النظارة: تحقيق النتائج، النمو، الاستدامة

مقومات القيادة نحو تحقيق النتائج :



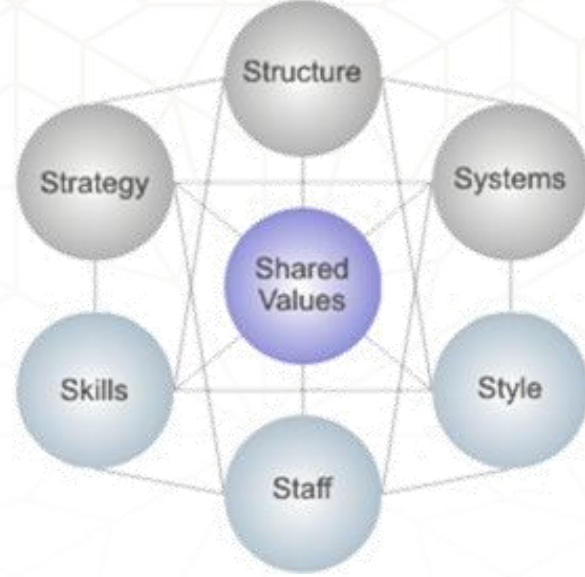


ماهية الاستدامة؟

الاستدامة تعني الاحترافية في البناء المؤسسي الصحيح وإدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالجوانب المالية والاجتماعية والتعامل مع محيط المنظمة .

المنظمات التي تلبي مقومات الاستدامة تتمتع بأنظمة داخلية احترافية ومرنة بالقدر الكافي لبناء قيمة اقتصادية وأنظمة للتعامل مع المجتمع والظروف المحيطة.

المنظمات التي تلبي مقومات الاستدامة تصمد على المدى الطويل لارتباطها الوثيق بالأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والظروف المحيطة.



طورت تلك المقومات في بداية الثمانينيات على يد (توم بيتر و روبرت واترمان) حيث كانا يعملان في شركة ماكينزي. وقد بنيت على فكرة مفادها أن هناك سبعة عناصر لا بد من تكاملها داخل أي منظمة لتحقيق النجاح والاستمرار عليه:-

١/
الاستراتيجية

٢/
الهيكل

٣/
الأنظمة

٤/
القيم

٥/
الأسلوب الإداري

٦/
فريق العمل

٧/
الجداريات

مقومات الاستدامة

الإستراتيجية	الخطة الموضوعية لصيانة وبناء ميزة تنافسية على المدى البعيد .
الهيكل	التقسيمات الإدارية في الشركة وخطوط المرجعية التي تنظم العلاقة بين أفراد فريق العمل .
الأنظمة	الأنشطة والإجراءات اليومية التي يمارسها الموظفون للحصول على النتائج المطلوبة .
القيم	القيم الأساسية التي تشكل ثقافة الشركة وأخلاقيات العمل فيها .
الاسلوب الإداري	أسلوب القيادة الذي يحدد طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين .
فريق العمل	الموظفين وقدراتهم.
الجدارات	مجموعة المعلومات والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة .

النمو وأسس تحقيقه :

التنفيذ بإتقان
(BSC)

بناء القدرات
(فريق العمل، البنية التحتية)

التخطيط
الإستراتيجي

الطموح والإبداع



تحديات أمام مجلس النظارة

٣
تقييم الأداء

٢
اتخاذ القرارات

١
توفير الممكّنات

تقييم الأداء :

المدير التنفيذي

المجلس

المنظمة

المجلس المُتزن

الأعمار والخبرات

عدد الأعضاء

الهيكل المثالي للمجلس

حجم المجلس

ينبغي تحديد حجم المجلس بعدد من الأعضاء ويمكن من خلاله:

/١

إجراء مناقشات
مُثمرة وبناءة.

/٢

اتخاذ قرارات
فورية
وعقلانية.

/٣

تنظيم أعمال
اللجان التابعة
لَه بكفاءة.

/٤

المجلس
المثالي يتكون
مَنْ ٩ إلى ١١
عضو.

مُتَوَسِّطُ عَدَدِ أَغْضَاءِ الْمَجْلِسِ عَالَمِيًّا (مَجَالِسُ الْإِدَارَةِ):

البلد	عدد اعضاء المجلس
المملكة المتحدة	8.3
هولندا	8.6
سويسرا	9.8
السويد	10.8
بلجيكا	12.9
البرتغال	14.1
فرنسا	14.3
إسبانيا	14.7
إيطاليا	15.5
ألمانيا	19.1
متوسط الدول الأوروبية عام ٢٠٠٧	12.8

الخبرات والأعمار

أعضاء مجلس النظارة كلاً على حده

- أعلى معايير الأمانة .
- الخبرة في تقدير الأمور والحكم عليها ، والقُدرة على إتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات الصعبة والضيقة .
- التمتع بثقة عالية بين الناس .
- القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي وتشكيل رؤية مستقبلية .
- التواصل الفعال والعلاقات الشخصية .
- القُدرة على العمل ضمن فريق .
- المعرفة بالمنظمة ومجال العمل .

مجلس النظارة ككل

- الخبرات المتعددة في القانون، والشؤون المالية ، بما في ذلك الخبرة المُحاسِبية ، وإدارة الشركات .
- التسويق .
- العمليات ذات الصلة بأنشطة المنظمة ، بما في ذلك الخبرة الدولية (إن كان ذلك مهماً) .
- الصناعات الرئيسية التي تعمل فيها المنظمة .
- الموارد البشرية .
- إدارة المخاطر .
- الخُبرات في مجال عمليات الدمج والتملك .

الأدوار والمهام والالتزامات القانونية لأعضاء المجلس

الالتزامات
القانونية

مصفوفة
الصلاحيات

الاتجاهات
الحديثة في
أدوار المجلس

رئيس المجلس المدير
التنفيذي أمين السر
المجلس

الفرق بين التحويل
بالتوقيع والتوقيع
بالنيابة

المجلس الفعال



المجلس غير الفعال



مسؤوليات المجلس

- ١ يُحدد رسالة الشركة والرؤية والقيم
- ٢ يُحدد استراتيجية العمل
- ٣ الإشراف على الإدارة
- ٤ يُراقب ويُتابع الامتثال للحوكمة
- ٥ التأكد من أن عناصر التحكم في وضعها الصحيح
- ٦ يُشرف على عمليات الإفصاح والتواصل الإعلامي



الالتزامات القانونية للمجلس

مجالس النظارة والهيئة العامة للأوقاف

من مهام الهيئة:

الإشراف الرقابي على أعمال النظارة، واتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف دون الدخول في أعمال النظارة، وذلك باتخاذ ما يأتي:

أ/

الاطلاع على التقارير المحاسبية السنوية التي تعد عن الأوقاف

ب/

تقديم الدعم الفني والمعلوماتي للنظارة

ج/

تقديم المشورة المالية والإدارية بما لا يخالف شرط الواقف

د/

تكليف ممثل عنها لحضور اجتماعات الجمعية العمومية، أو اجتماعات مجالس إدارات الأوقاف التي ليس لها جمعيات عمومية؛ عند بحث التقرير المالي السنوي للوقف

هـ/

طلب تغيير المراجع الخارجي

و/

تحريك الدعوى - إذا لزم الأمر - أمام القضاء لعزل الناظر الذي يخفق في تحقيق أهداف الوقف، أو يفقد شرطاً من شروط النظارة

قرار مجلس الوزراء

الفرق بين التَّخْوِيل بالتَّوْقِيع والتَّوْقِيع بالِنْيَابَة

سُلْطَة التَّوْقِيع :	التَّوْقِيع بالِنْيَابَة :
هي سُلْطَة قانونية تُمنَح من المالك (مجلس الإدارة في هذه الحالة) لشخص أو أكثر من أصحاب المَنَاصِب القيادية لتسيير أعمال الشركة ويتصرف بموجب هذه السُلْطَة تماماً كمالك الشركة ضمن الحدود المتفق عليها بهذا الخَاص وَيتَحَمَل هو تبعات استخدام تلك السُلْطَة .	هو إذن من أصحاب الصلاحية لشخص ما للتَّوْقِيع نيابة عنهم لإثبات التزامهم بقرار اتخذه هُم، وبذلك لا يتحمل الموقع تبعات هذا التَّوْقِيع .

مَصْفُوفَةُ الصَّلَاحِيَّاتِ

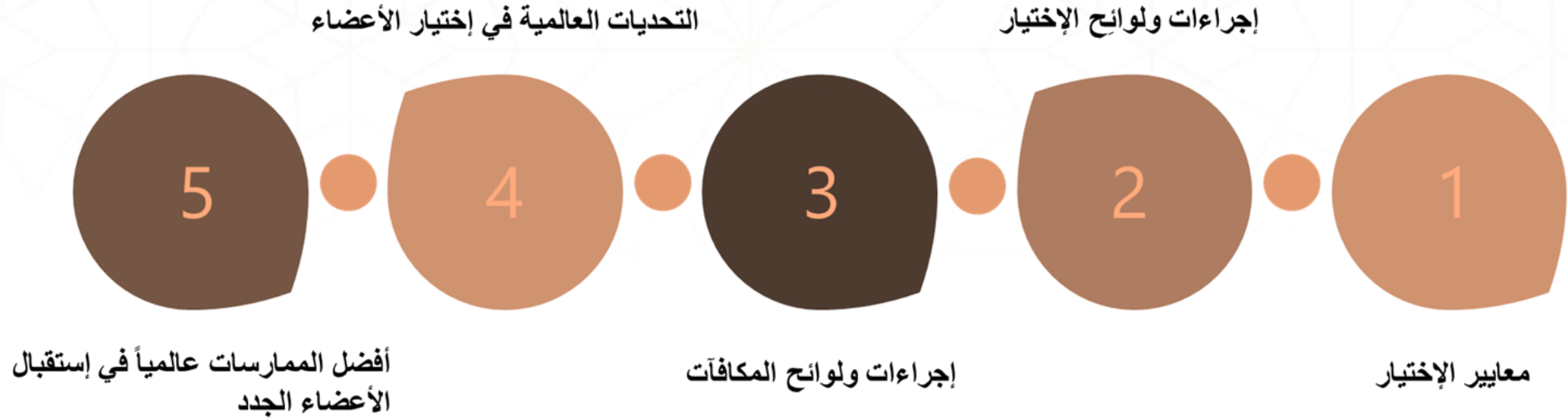
يمكن لمجلس الإدارة إعتَـماد مَصْفُوفَةِ الصَّلَاحِيَّاتِ وتحديد حدودها للأُمُور التالية:-

1. مِيزَانِيَّةُ التَّشْغِيلِ وَالنَّفَقَاتِ الرَّأْسِمَالِيَّةِ .
2. شِرَاءُ الْأَمْلاكِ وَالْإِسْتِئْجَارِ وَغَيْرِهَا مِنَ الْعَقَارَاتِ .
3. شِرَاءُ السَّيَّارَاتِ وَالْأَثَاثِ وَتَجْدِيدَاتِ الْمُرَاقِقِ .
4. شِرَاءُ الْمُعَدَّاتِ وَالْأَدَوَاتِ وَأَجْهَـزَةِ الْكَمْبِيُوتَرِ .
5. الْإِسْتِثْمَارَاتِ (مَحَلِّيًّا وَخَارِجِيًّا) .
6. إِبْرَامِ الْعُقُودِ وَطَرَحِ الْمُنَاقَصَاتِ وَالْعَطَاءَاتِ .
7. الْمَدَفُوعَاتِ .
8. إِعْتِمَادِ التَّبَرُّعَاتِ الْمُقَدِّمَةِ مِنَ الشَّرَكَةِ .
9. بَيْعِ الْأَصُولِ وَشَطْبِ الْمَخْزُونِ .
10. الْمَوَافَقَةِ عَلَى التَّسْوِيَّاتِ مَعَ الْأَطْرَافِ ذَاتِ الصَّلَةِ .

نموذج لمصفوفة الصلاحيات

مصفوفة صلاحيات وقف

إختيار أعضاء المَجْلِس





جدارات أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يتمتع الأعضاء بالجدارات التالية:-

1. أعلى معايير الأمانة والنزاهة .
2. القدرة على وزن الأمور بميزانها الصحيح وإتخاذ القرارات الصعبة في الأوقات الضيقة .
3. المصداقية .
4. القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي وتشكيل رؤية مستقبلية .
5. مهارات التواصل الفعال .
6. مهارات بناء العلاقات .
7. العمل الجماعي .
8. المعرفة بالمنظمة والصناعة.

التحديات الدولية في ترشيح أعضاء المجلس

نوع الجنس :

- قضية التنوع بين الجنسين في المجالس حظيت مؤخراً باهتمام متزايد على الصعيد العالمي.
- بعض البلدان مثل النرويج وفرنسا قد أدخلت حصص إلزامية وبلدان أخرى تناقش بجدية التدخل لمعالجة هذه القضية.
- في الهند يشكل النساء فقط 0,3% من مجالس إدارات أكبر 100 شركة في بورصة مومباي وهي تعتبر ضئيلة مقارنة مع كندا (10%)، الولايات المتحدة (14,0%)، المملكة المتحدة (12,2%) وكذلك هونغ كونغ (8,9%) وأستراليا (8,3%)

لجنة الترشيح :

تُعتبر المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس واختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة من أصعب المشاكل التي تواجه مجلس الإدارة عالمياً وكذلك الأمر بالنسبة للقرارات الإستراتيجية للموارد البشرية وخطط الخلافة للرئيس والمناصب التنفيذية الأخرى.

خطة التعاقب

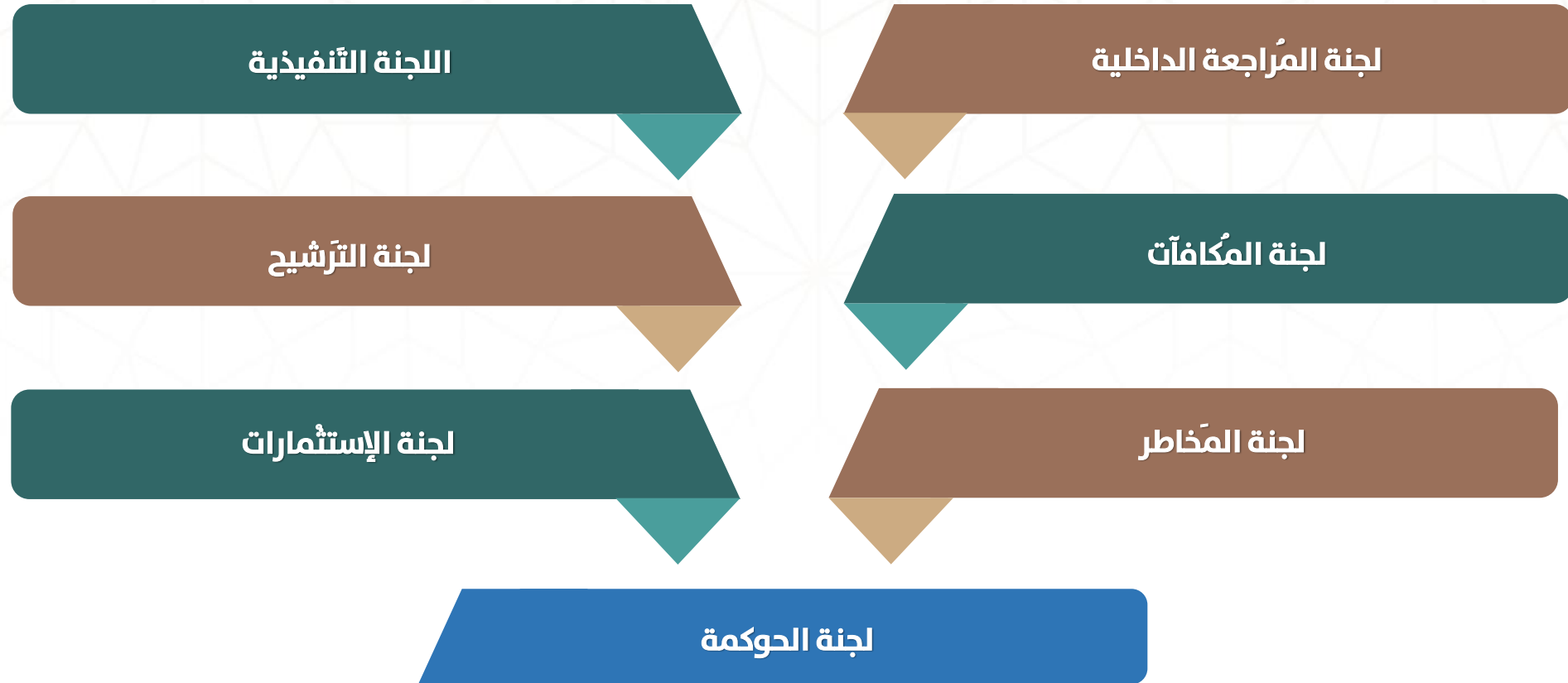
٢

تطوير ومتابعة خطة التعاقب

١

تقييم المخاطر

لجان المجلس





اجتماعات مجلس النظارة

اجتماعات المسؤولين
غير التنفيذيين

محاضر الاجتماعات
وأفضل الممارسات
في توثيق نتائجها

الجدول الزمني
السنوي للاجتماعات

خطة اجتماعات
مجلس النظارة
وعوامل نجاحها

التعامل مع الأعضاء
غير الفاعلين

الطريقة المثلى لإدارة
اجتماعات مجلس
النظارة

التحديات خلال
الاجتماعات

عوامل نجاح اجتماعات المجلس

أسئلة يجب أن يطرحها أعضاء مجلس النظارة

هل يتاح لكافة أعضاء مجلس النظارة الوقت الكافي لمراجعة أوراق الاجتماع قبل بدئه؟

هل يسهل على أعضاء المجلس الاطلاع على محضر الاجتماع السابق ومراجعته قبل الاجتماع التالي؟

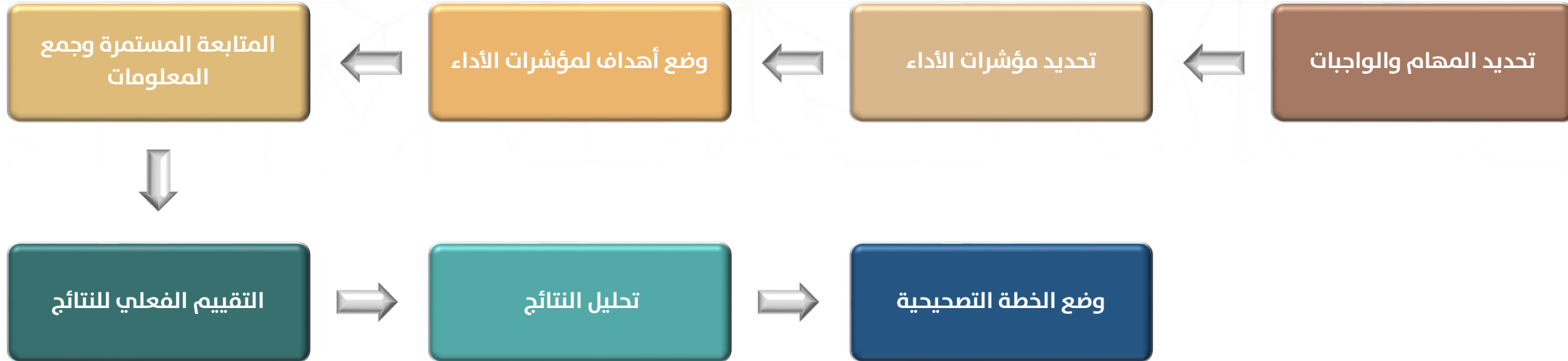
هل عدد اجتماعات المجلس والمدة الزمنية لكل اجتماع كافية لإتمام المسؤوليات والواجبات على نحو فعال؟

هل يراجع المجلس تنفيذ المتفق عليها محاضر الاجتماعات، وهل تُراجع الأعمال المعلقة في بداية كل اجتماع؟

هل عدد أعضاء الجلسة ملائماً لغرض الاجتماع، وهل لكافة الحاضرين صلة مباشرة به؟

هل رئيس الجلسة هو المسؤول فعلياً عن محتوى الاجتماع، مع إتاحة فرصة المشاركة لساائر الأعضاء ورؤساء اللجان؟

إدارة الأداء





تقييم المجلس وتقييم الأعضاء من داخل وخارج الوقف.

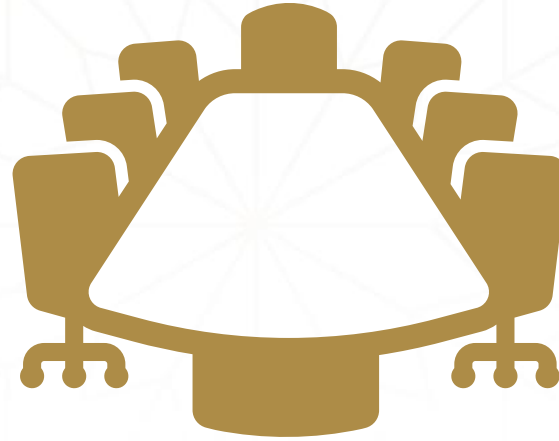
تقييم المجلس: أفضل الممارسات حول العالم

إن إجراء تقييم سنوي للمجلس يعتبر أحد المبادئ التوجيهية في القواعد الموحدة الحديثة لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة.

في عام ١٩٩٢م: جاء في تقرير كادبوري (المملكة المتحدة) التوصية أولاً بإجراء تقييم سنوي لأداء المجلس من حيث "أفضل الممارسات" في مجال الحوكمة.

في عام ٢٠٠٣م: قامت بورصة نيويورك (NYSE) بإلزام جميع الشركات المدرجة فيها بإجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ولجانه.

أشارت المبادئ التوجيهية لإدارة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أن التقييم المنتظم لأداء المجلس يعد أحد المسؤوليات الرئيسية للمجلس.



برامج إدارة المجالس

برامج إدارة المجالس





الحوكمة واستثمارات الوقف

١- الحوكمة وأثرها على الاستثمار

حوكمة تنمية الوقف واستثماراته:



١- الحوكمة وأثرها على الاستثمار

معايير أساسية في استثمارات الأوقاف:



١- الحوكمة وأثرها على الاستثمار

إجراءات عملية لحوكمة استثمارات الأوقاف:



٢- عائلة الموقف والنشاط الاستثماري

العائلة وتولي المناصب.
لابد من الاستعانة بأشخاص أكفاء ومتخصصين في إدارة
جوانب الاستثمار كمعيار أساس للتعيين قبل أي اعتبار آخر
مع ضرورة تبني توجهات وتطلعات الوقف.

من الأهمية بمكان وجود ميثاق للعائلة
يضبط علاقة العائلة بالوقف.

النزاعات العائلية.

٣- الأثر الاجتماعي للاستثمار

بذل الجهد والنصح للموقف حال حياته ببيان أثر الاستثمارات المتعثرة على أداء الوقف المالي. وأن نقل قيمة الاستثمار لاستثمار أنجح سيكون له أثر اجتماعي أكبر.

رغبة الموقف.

دور مجلس النظارة وما استأمن عليه من النصح للواقف حال حياته.

٤- الأنشطة الاستثمارية والمخاطر

مهم جداً البعد عن المخاطر
العالية كالمضاربات. وعدم
الدخول في الأسهم كمضارب
والدخول كمطور في العقار
وليس مضارب.

يجب أن يتم الاهتمام
باستراتيجية التخرج من
(Exit strategy الاستثمار)
قبل الدخول في
الاستثمار.

لزوم العناية ببناء استراتيجية
استثمارية واضحة وبناء
وثيقة سياسات الاستثمار
واعتمادها من مجلس النظارة
ومراجعتها بشكل دوري.

ينبغي على الأوقاف
بذل جهد كبير لتنويع
الأنشطة الاستثمارية
تقليلًا للمخاطر.

٤- الأنشطة الاستثمارية والمخاطر

للاستدامة المفروض أن
نعمل على الاستثمار
الاستراتيجي ذو العوائد
الحقيقية.

وجود شركاء في القطاع
التجاري مهم للغاية.

لابد من التنوع الجغرافي
والمناشط وعدم الاكتفاء
بالأسهم والعقار
(جود السوق ولا جود البضاعة).

توزيع الأصول في
الدول والنشاطات
والعملات مهم.

أهمية تشكيل لجنة
الاستثمار بالوقف بشكل
مهني.

العناية بمهام إدارة
الأصول وتوزيعها
والمحافظة على قدر
معين من السيولة.

0- المفاضلة بين نمو وتعظيم العوائد

الواجب العناية بنمو الوقف لا
تعظيم العوائد.

تنحى بعض الأوقاف لتعظيم
العوائد مما يؤثر على المصارف.

من المهم جدا تنمية الأصل وليس
تشبيت أو زيادة الصرف.

ختاماً.... خارطة طريق الحوكمة

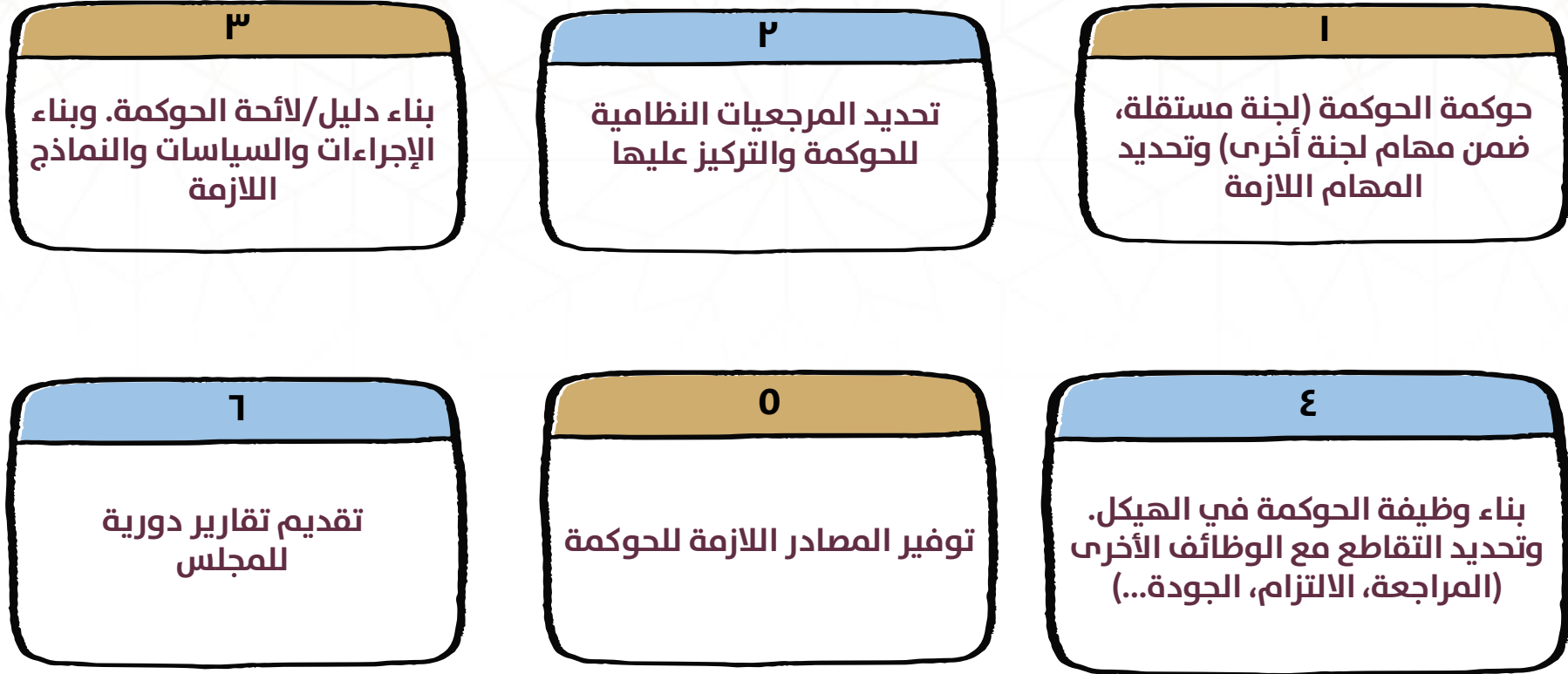
حوار ختامي



إذا كنت رئيس مجلس نظارة وتريد تطبيق الحوكمة
فماذا تفعل ؟

ختاماً....

خارطة طريق الحوكمة



شكر الله لكم حسن متابعتكم ومشاركتكم وعذرا لأي قصور