

الزمالة الأوروبية العربية في إدارة الأوقاف

الجودة في مجالس نظارة الوقف

م. موسى بن محمد الموسى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اتفاقية لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة



وضع الجوال على الصامت وعدم
الانشغال وحضور الذهن الدائم
والتفكير بعقل مفتوح وتقبل الأفكار
ووجهات النظر يزيد من استثمارك
للبرنامج .



المادة كاملة ستُرسل لكم بإذن الله
إلكترونيًا عن طريق إدارة البرنامج.



المذكرة العملية أعدت لتكتب فيها
الملاحظات والأفكار والإضاءات
لترجع إليها فيما بعد.



جميع ما يطرح قابل للمناقشة
واللقاء مشاركة من الجميع
فمن فضلك ساهم بدور فعال في
المناقشات وتفعيل وإثراء الأنشطة
وورش العمل المصاحبة ونقل خبراتك
لزملائك في البرنامج.

اتفاقية لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة



تشجيعك للآخرين على المشاركة
مكسب لك ولهم



بعد انتهاء البرنامج حاول أن تطبق
ما تعلمته من معارف ومهارات
اكتسبتها من الدورة فانت
المسؤول الأول عن الاستفادة
القصوى من حضورك للبرنامج



السؤال والمداخلة باجها
مفتوح مباشرة دون الانتظار
إلى نهاية اللقاء



الانشغال بالأحداث الجانبية يضعف
التركيز حتى ولو كانت في صلب الموضوع

مدخل في النظارة والناظر

٣

الناظر : الشخص الطبيعي أو الاعتباري المعين من قبل الموقف الذي يتولى نظارة الوقف وحفظ ريعه وتنفيذ شرطه

٢

النظارة: ولاية شؤون الوقف، وتنميته، وحماية أصوله وريعه ومنافعه، ورعاية مصالحه، وتمثيله، وتنفيذ شروط الواقف، بما يحقق الغبطة والمصلحة

١

الواقف يتعين عليه تعيين ناظر أو أكثر على وقفه

أنواع النظارة

١- فردية.

٢- جماعية (مجالس النظارة).

٣ - اعتبارية (جهة يوكل لها إدارة الوقف).

نشاط فردي



أكتب

أبرز أدوار الناظر ●

نشاط فردي 0 دقائق

أدوار الناظر

تنفيذ شرط الواقف

حفظ الوقف واصوله وتمثيل الوقف أمام القضاء والغير وأداء التزامات الوقف

تنمية الوقف وإدارة أصول الوقف وتنمية عوائده

الصرف وفق مك الوقفية على مستحقين الوقف

انقضاء نظارة الناظر

١/ انتهاء مدة نظارته

٢/ فقده لشروط من شروط
النظارة

٣/ عزله

٤/ استقالته

٥/ فقد أهليته أو وفاته

٦/ انتهاء الوقف

لماذا يجب أن نعتني بالناظر ومجالس النظارة؟

٤/ قلة البرامج التأهيلية المحلية والإقليمية التي تعتمد على تعزيز الجوانب المعرفية، وإكساب المهارات العملية للناظر وأعضاء مجلس النظارة

٣/ ارتباط فاعلية ومهارات وسمات الناظر وأعضاء مجالس النظارة في نجاح وفشل الأوقاف

٢/ ضعف عدد من الأوقاف؛ بسبب ضعف نظارتها ومجالس نظارتها

١/ تنامي القطاع الوقفي في السعودية، وحاجة أوقافها الماسة لمجالس نظارة مؤهلة فاعلة تتمتع بالكفاءة في الجانبين المعرفي والمهاري

٥/ عدم وجود جهات تقييم أداء الناظر ومجالس النظارة وأعضائها، وإعداد التقارير والاستشارات اللازمة، وإيجاد مستشارين وكوتش متخصصين بها

تعريف مجالس النظارة

مجلس النظارة: عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تعيينهم؛ ليكون لديهم مسؤولية وسلطة جماعية؛ للحفاظ على الوقف وتنمية وإدارة أصوله وتنفيذ شروط الواقف، بما يحقق الغبطة والمصلحة



الحقائق السبع

النموذج المثالي

لا يوجد نموذج مثالي لحجم أو تشكيل مجلس نظارة يصلح لكل الظروف

التفاوت

يتفاوت مستوى وطريقة أداء مجالس النظارة وأعضائها من وقف لأخر نتيجة للعديد من العوامل (أعداد العضوية - حجم الميزانية - أعداد العاملين - حداثة الوقف أو قدمه)

التماثل

تتماثل مسؤوليات مجالس النظارة في كل الأوقاف بالرغم من شعورنا بأن وقفنا دون غيره له سمات خاصة ومتميزة

التصويت

أصل وجود المجالس وضعت للحصول على قرار بموافقة جماعية أو بالأغلبية وهذا لا يتم إلا عند إجراء التصويت على كل قرار

الاتفاق

تصل مجالس النظارة وأعضائها إلى قمة الأداء عندما يحدث اتفاق فيما بين بعضهم البعض، وكذلك فيما بينهم وبين العاملين مما يتطلب وأن تكون القضايا والمسؤوليات والأهداف للوقف محددة بوضوح

التغير

تتعرض كل الأوقاف لعمليات تغير في الشكل والمضمون بمرور الوقت مما يستدعي مراجعة دورية لتصحيح المسار وتجديده وتطويره

التوجيه

دور مجالس النظارة التوجيه وترك الإدارة للمدراء والتنفيذيين، فالمجلس هو القلب والعقل، والتنفيذيون هم العضلات والأطراف؛ لذا يتوجب فصل المسؤوليات في قمة الوقف بحيث لا تختلط مهمة التوجيه بالتنفيذ

أنواع الاعضاء



أعضاء تنفيذيين

Executive directors

وهم من يعمل كموظفين
بالوقف ويقومون بدور
مزدوج في الإدارة
التنفيذية ومجلس النظارة



أعضاء مستقلين

independent directors

وهم أشخاص غير عاملين
لدى الوقف ولهم قيمة
مضافة في مجلس النظارة



أعضاء غير تنفيذيين

Non-Executive directors

وهم الأعضاء
المؤسسين أو من
لهم علاقة مباشرة
بالوقف

وأهمية هذا التنوع يكمن في تحقيق التوازن داخل المجلس

أبرز مناصب مجلس النظارة

6

مقرر المجلس

أبرز أدواره متابعة أعداد جدول أعمال مجلس النظارة وتوجيه الدعوة للأعضاء وإعداد المحاضر والقرارات ومتابعة تنفيذها وتسجيلها بالمحاضر والسجلات وتنظيمها

5

عضو المجلس

المسؤول المالي

يتولى السلطات والصلاحيات ولجنة المراجعة والمتابعات المالية

3

أمين المجلس

ينتخب من المجلس ويتولى متابعة الجوانب الاستراتيجية ومقاييس الأداء وتطبيق السياسات والخطط ورئاسة اللجنة التنفيذية أو المشاركة فيها.

2

نائب رئيس مجلس النظارة

1

رئيس مجلس النظارة

أبرز مهام رئيس مجلس النظارة

٤
تعيين اللجان
والمساهمة
فيها

٣
يرجح الأصوات
والتصويت وفق
لائحة المجلس
وأنظمته

٢
يرأس ويدير
اجتماعات
مجلس النظارة

١
رمز المجلس
والمتكلم باسمه
والمحفز والداعم
الرئيسي

٨
دعم الرئيس
التنفيذي
(الأمين العام)

٧
حلقة وصل مع من
هم خارج الكيان
من الجهات
الحكومية وغيرها

٦
يعد المسؤول
الأول ويحافظ
على وحدة
المجلس

٥
يمثل حلقة
الاتصال
الرئيسية مع
أعضاء المجلس



ما هي مهام نائب رئيس مجلس النظارة ؟

مهام نائب رئيس مجلس النظارة

تبادل الأدوار بينه وبين الرئيس
من خلال التنسيق معه

ينوب عن الرئيس عند
غيابه أو فقده

صدور قرار من أعضاء المجلس يتضمن
صلاحيات خاصة بنائب مجلس النظارة

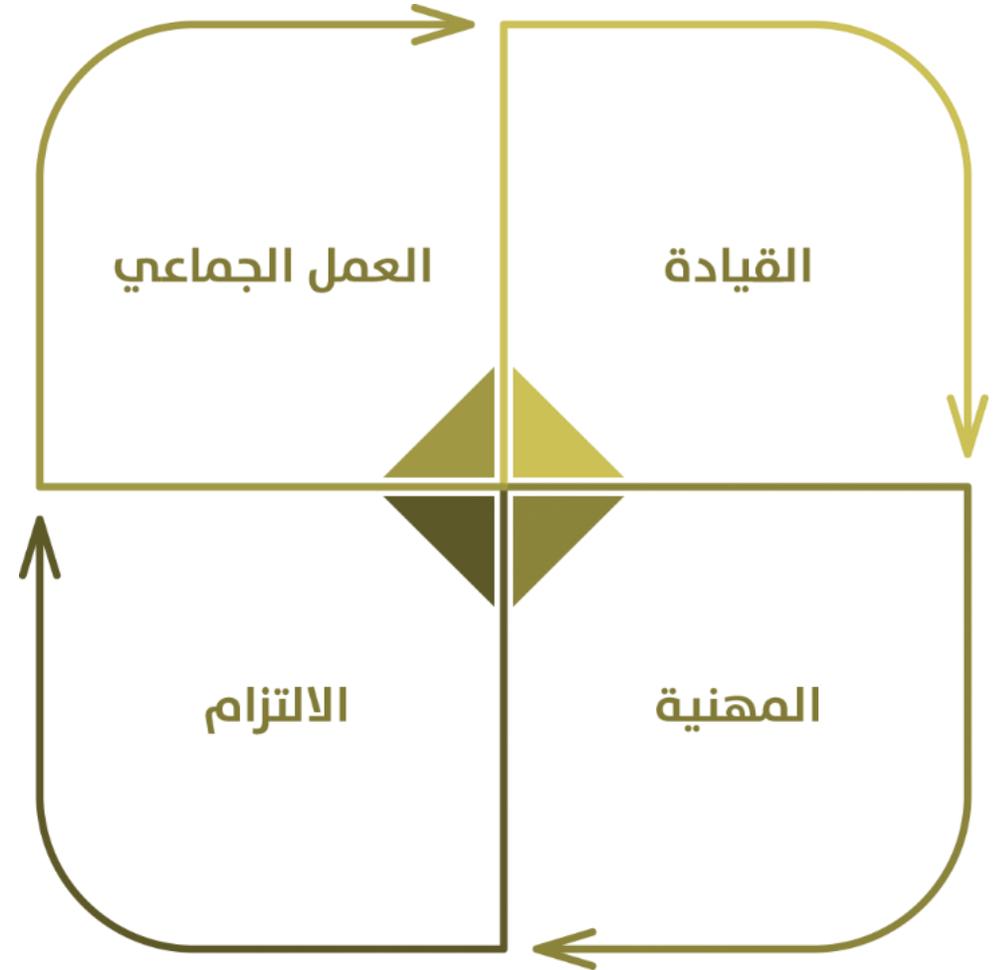
تضمين صلاحيات له في
لائحة الصلاحيات

١/ القيادة: يحصل العضو على تدريب في القيادة من أجل تمكين عضو مجلس النظارة من القيام بأدواره ويمكنه من التفكير الاستراتيجي وإدارة الموقف

٢/ العمل الجماعي: من خلال عمل أعضاء المجلس معاً كفريق واحد

٣/ المهنية: ممارسة العمل وفق قواعد وضوابط واضحة

٤/ الالتزام: القدرة على إنجاز المسؤوليات المطلوبة في الوقت اللازم متقيدين وملتزمين بالقرارات والسياسات التي تم وضعها



أبرز مهام عضو مجلس النظارة

- ١ تنمية واستدامة الكيان والصرف وفق ما يحقق أهداف الكيان
- ٢ تقديم الخبرة والمعاونة الفنية في إعداد الميزانية والجوانب المتصلة بالإدارة المالية وفي مجال إدارة الاستثمارات وتنمية الموارد المالية
- ٣ استثمار علاقته لخدمة الكيان
- ٤ المشاركة الفاعلة في لجان المجلس
- ٥ المشاركة في مناسبات الكيان
- ٦ تقديم الخبرة والمعاونة الفنية في وضع بوصلة الكيان
- ٧ المشاركة في مراجعة وإقرار الخطط والسياسات والبرامج
- ٨ التدخل في المنازعات والصراعات الكبيرة داخل الكيان وحلها
- ٩ الالتزام بقرارات المجلس ودعم وتحمل نتائجها

المجالس الاستشاري	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية	مجلس النظارة مجلس الأمناء	الصلاحيات
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	السلطة
متوسطة	متوسطة	متوسطة تميل للعالية	عالية	عالية	المسؤولية
متوسط	عالية	عالية	متوسط	عالية	التركيز والأولوية
الترشيح	اختيار المجلس	الترشيح / الجمعية العمومية	الترشيح / المؤسسون والملاك	الواقف من يختار مجلس الإدارة الترشيح / المؤسسون والملاك بالنسبة لمجلس الأمناء	اختيار الأعضاء
منخفض	عالية	عالية	عالية	عالية	الأداء الفعلي
يقترح و يراجع	يقترح	يعتمد	يعتمد	يعتمد	اعتماد الاستراتيجيات
يراجع	يقترح	يعتمد	يعتمد	يعتمد	وضع الخطط والسياسات العامة
لا يمثل	لا يمثل	يمثل	وفق نوع المنشئة	يمثل	تمثيل الجهة والالتزام تجاه الغير

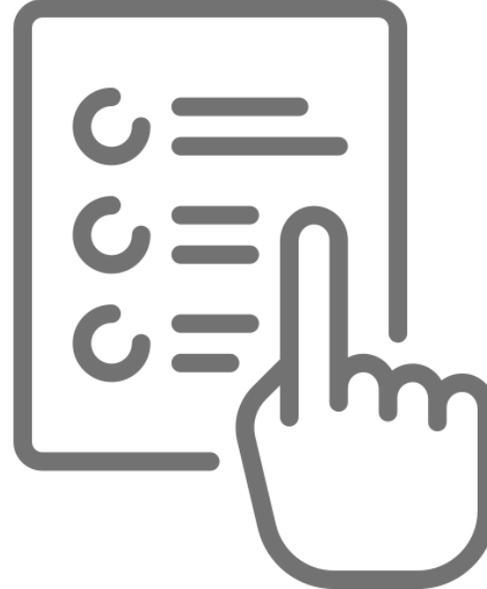
الفروقات بين المجالس

المجالس الاستشاري	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية	مجلس النظارة مجلس الأمناء	الصلاحيات
لا يعتمد	يقترح ويشرف على التنفيذ	يعتمد	يعتمد	يعتمد	الموازنات / المالية
لا يشارك	يشارك	يتابع	لا يشارك	يشرف	العمل التنفيذي
لا يعتمد	يقترح	يعتمد	لا يعتمد	يعتمد	الامتياز والعلاوة
متوسطة ومرتبطة بالمجلس	عالية بين الأعضاء وفريق التنفيذيين	عالية بين المجلس والرئيس التنفيذي وتكون متوسطة في حال وجود لجنة تنفيذية	منخفضة	عالية بين المجلس والرئيس التنفيذي	الإنتاجية والعلاقة بالفريق التنفيذي
مرن بشكل عال	مرن بشكل عال	مرن بشكل عال	مرن أحيانا	مرن أحيانا	المرونة
يقترح الأنسب	يسعى لتحقيقها	يسعى لتحقيقها	يطلع على النتائج	يطلع على النتائج	التنمية
يقترح ويراجع	يقترح	يعتمد	يعتمد في حال تجاوزت صلاحية المجالس التابعة	يعتمد	القرارات الاستثمارية وتداول الحصص

أبرز ملامح لائحة مجالس النظارة

شاملة

ثابتة



أبرز عناصر لائحة مجالس النظارة

٦
شروط
إنهاء
العضوية

٥
مدة
العضوية

٤
شروط
العضوية
وتكليفاتها

٣
تشكيل مجلس
النظارة

٢
واجبات أعضاء
مجلس النظارة

١
مواصفات
ومؤهلات أعضاء
مجلس النظارة

١٢
العلاقة مع
المكونات
الأخرى

١١
إجراءات تعديل
اللائحة وصاحب
الصلاحيات

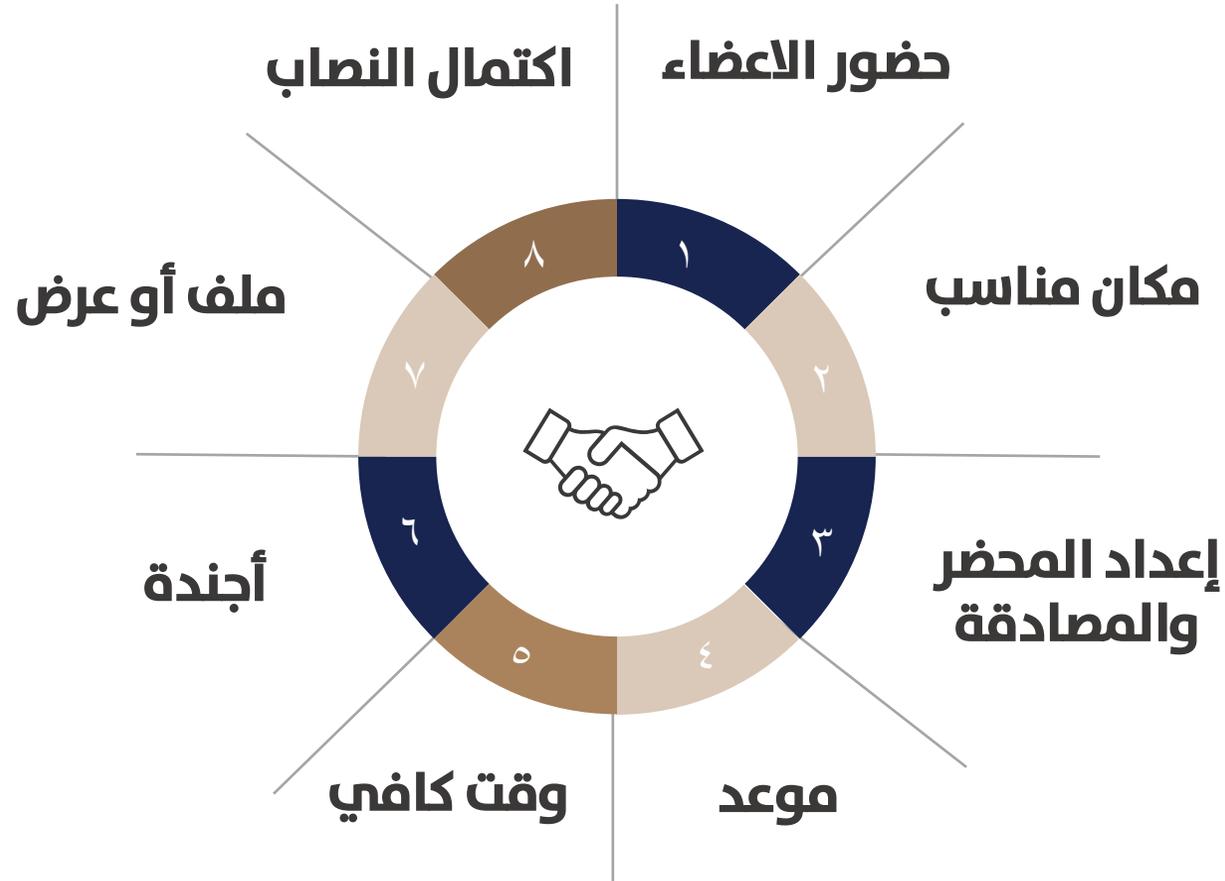
١٠
مدة دورة
المجلس
أو العضو

٩
المواعيد
الدورية
للاجتماعات

٨
حالات تعارض
المصالح

٧
النصاب
القانوني

أركان مجلس النظارة



نشاط فردي

أكتب



أبرز أدوار مجلس النظارة ●

نشاط فردي 0 دقائق

أبرز الأدوار الرئيسية لمجالس النظارة

تخطيط وتطوير ونمو واستدامة



أبرز أدوار
مجالس
النظارة

تحكم وتوجيه



رقابة ومحاسبة



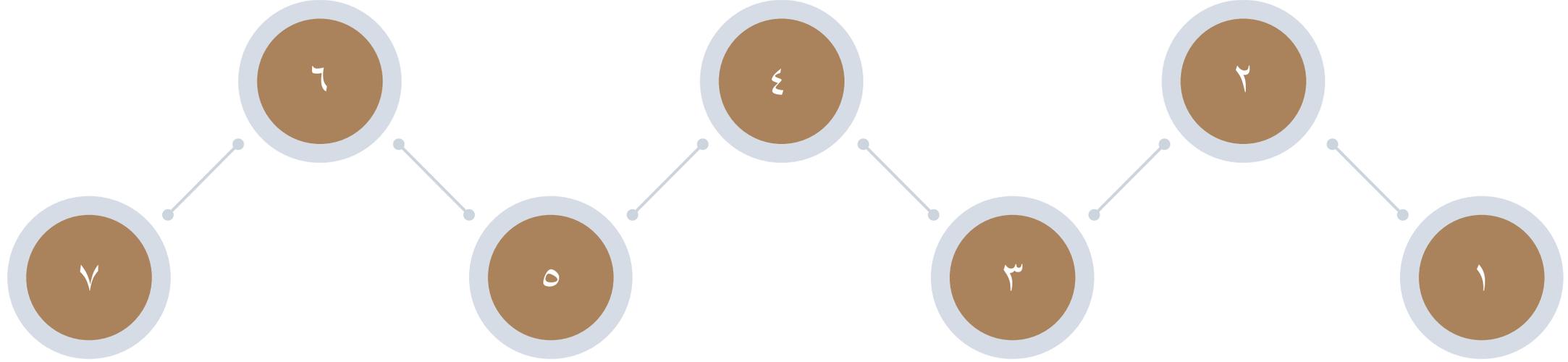
متابعة

آلية إدارة الاجتماعات

التأكد من تطبيق الحوكمة
ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات
وآليات اتخاذ القرار

مراجعة محاضر الاجتماعات السابقة
عند بداية كل اجتماع ومتابعة التنفيذ
وإصدار تقارير دورية وسنوية بذلك

تحديد الجدول الزمني
السنوي للاجتماعات



وجود توصيف ومهام للأعضاء
والتعامل مع الأعضاء غير
الفاعلين وإدارة الاحلال

وضع جدول وآلية واضحة
لاجتماعات اللجان

توثيق محاضر الاجتماعات
ونشرها وتعميمها خلال
مدة محددة

وضع خطة لاجتماعات المجلس
والتأكد من إعداد جدولته كل
الاجتماعات وآلية تبليغ الأعضاء
المواضيع المدرجة وبناء
الاجندة لكل مجلس بشكل
مهني وآلية واضحة للمرفقات

إعداد جدول اجتماع المجلس بناء الاجندة

١/ تدرج المواضيع في أجندة المجلس عن طريق رئيس مجلس النظارة أو الأمين العام للوقف (وفق المفوض بذلك) بالتشاور مع رئيس المجلس ووفق ما رفع من الجهة التنفيذية بالوقف .

٢/ يمكن لعضوين أو أكثر مجتمعين من المجلس (وفق المتفق عليه) تقديم طلب لإدراج موضوع في المجلس ورئيس المجلس ملزم بإدراج الموضوع في جدول الأعمال شريطة أن يكون قبل سبعة أيام عمل من عقد المجلس. (المدة وفق المتفق عليه)

٣/ في حال كان الطلب من قبل أحد الأعضاء (منفرداً) فإنه يقوم برفع خطاب إلى رئيس المجلس عن طريق أمين عام المجلس بطلب إدراج الموضوع في جدول الأعمال شريطة أن يكون قبل سبعة أيام عمل من عقد المجلس (المدة وفق المتفق عليه) ويكون الحق لرئيس المجلس بالموافقة أو رفض إدراجه مع إرسال خطاب من أمين المجلس للعضو يذكر فيه أسباب الرفض .

٤/ من الممكن أيضا أن يقوم العضو بالتنسيق مع أمين عام المجلس لإدراج الموضوع في بند (ما يستجد من أعمال) ويكون الخيار لكافة أعضاء المجلس بالموافقة على مناقشة الموضوع أو بالطلب من أمين عام المجلس بتسجيله وإعادة طرحه في اجتماعات قادمة ويمكن أن تتم العملية وفق نظام التصويت بالمجلس .

0/ في حال الموافقة على إدراج موضوع لأحد الأعضاء يلزم العضو إرسال الأوراق المتعلقة بالموضوع لأمين عام المجلس قبل الاجتماع بخمسة أيام عمل .

1/ لا يحق لأي عضو إدراج موضوع إذا بقي على الاجتماع ست أيام عمل (المدة وفق المتفق عليه).

7/ في حال أن هناك حاجة لدعوة طرف خارجي سواء من داخل أو خارج الوقف لمناقشة موضوع مدرج في الأجندة فإنه يتم توجيه دعوة له قبل الاجتماع بعشرة أيام عمل (المدة وفق المتفق عليه) بعد التنسيق مع الأمين العام للمجلس .

8/ الأمين العام مع الإدارة التنفيذية بالوقف مسئولين عن إعداد ملف الاجتماع ويسلم الملف سواء كان إلكترونياً أو ورقياً قبل ثلاثة أيام عمل (المدة وفق المتفق عليه) على الأقل وفي حال عدم تسلم أحد الأعضاء ملف الاجتماع متأخر يحق له طلب تأخير عقد الاجتماع عدد الأيام التي تأخر فيها تسليم الملف له .

9/ المواضيع التي تتطلب صرف مبالغ أكثر من خمسين ألف ريال (سقف المبلغ وفق المتفق عليه) يلزم كتابة تقرير تفصيلي عنها قبل طرحها في المجلس.

جدول الاجتماعات

الفرق
بين
القرار
والتوصية

٤

عرض التقارير المالية
ومراجعة الأداء
المالي للوقف
ويفضل يكون بشكل
ربعي.

٣

متابعة القرارات
والتوصيات
للاجتماعات السابقة

٢

مراجعة جدول الأعمال
المرسل للأعضاء مسبقاً
والتأكد من الالتزام به
وإضافة ما يستجد في
حال موافقة رئيس
المجلس والأعضاء

١

الإشراف على إعداد
محاضر اجتماعات
المجلس والتصديق على
محضر الاجتماع السابق -
يمكن للأعضاء الإشارة
إلى الأخطاء أو إضافة
بعض النقاط المنسية

٧
أعمال أخرى

٦
قد يتضمن لقاء المجلس عرض تقرير يغطي مبادرات رئيسية جديدة أو رؤية مستقبلية للعمل والفرص والمخاطر المتوقعة أو خطة جديدة ومراجعة المشاريع الجارية وقضايا التشغيل الخ

٥
الاطلاع على المواضيع المدرجة وتداول النقاش فيها واستصدار القرارات والتوصيات نحوها

٩
مراجعة الجوانب الإجرائية للحكومة

٨
تاريخ انعقاد الاجتماع التالي

نشاط فردي

أكتب



ما هي عوامل نجاح اجتماعات مجلس النظارة ●

نشاط فردي 0 دقائق

عوامل نجاح إدارة الاجتماعات

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

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

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

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

نماذج من محاضرات الاجتماعات



من التحديات التي تواجه مجالس النظارة

٣ / خلافات وتوترات بين المدير والمجلس أو بين رئيس المجلس وأعضائه

٢ / قرارات سبق اتخاذها من قبل المجلس ويعاد نقاشها

١ / قضية يستغرق نقاشها مدة الاجتماع كاملاً دون الوصول الى حلول

٦ / تقديم مصالح بعض الأعضاء الشخصية على مصالح الوقف

٥ / عدم حضور بعض الأعضاء إلى الاجتماعات بانتظام أو عدم مشاركة بعض الحضور رغم وجودهم

٤ / في بعض الأحيان قد يكون من الضروري اتخاذ موقف على غير رغبة الأغلبية

٨ / التساهل في التعاملات المالية مما قد يؤدي لتبعات قانونية أو جنائية على الوقف أو أحد أعضائه

٧ / عمل بعض الأعضاء بحسن نية لخدمة الوقف مع وجود تعارض في المصالح (قد يكون غير واضح)

١٠/ ممارسة أحد الأعضاء ضغوطات على غيره من أعضاء المجلس أو أعضاء الإدارة التنفيذية

٩/ عدم وضوح العلاقة بين الوقف والأعضاء مما قد يؤدي لنقاشات خارج نطاق عمل المجلس

١١/ تركيز التأثير على المجلس من عضو أو عضوين في المجلس والبقية أشبه بمستشارين أو صامتين

متابعة القرارات والتوصيات



لماذا يجب الاهتمام بالعلاقة بين مجلس النظارة والمدير التنفيذي

٤
لا توجد نماذج
مبرزة

٣
ضعف العناية
بهذه العلاقة في
الوثائق التنظيمية

٢
لا يمكن أن
يسـتغنى
أحدهما عن الآخر

١
مفترق نجاح
التوافق
والتكامل
بينهما

مراقبة الأداء التنفيذي الحد الفاصل

الأطراف والعضلات

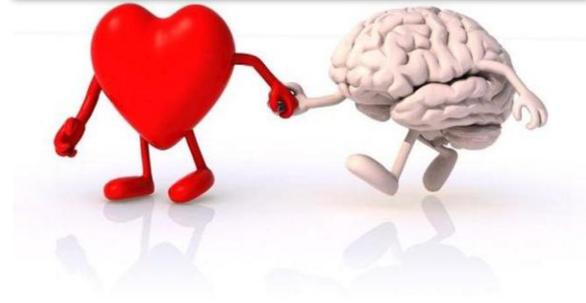


التنفيذ

يصعب وضع

حد فاصل

القلب والعقل



التركيز على المسؤوليات
الاستراتيجية برسم سياسات الجهة
وتحديد أهدافها وطموحاتها وبناء
هيكلها وتفويض الصلاحيات اللازمة
لإدارة لوضع ذلك في موضع
التنفيذ مع التوجيه والمراقبة

قرون الاستشعار

أدوار مجلس النظارة التنفيذية

العنصر	مجلس النظارة	الإدارة التنفيذية
التوجه الاستراتيجي	المشاركة في بنائه وتطويره تحديد التوجه الاستراتيجي	المشاركة في بنائه وتطويره اقتراح التوجه الاستراتيجي
الخطة التنفيذية	تطويرها واعتمادها	بنائها وتطويرها وتنفيذها
المؤشرات	متابعتها	تحقيقها
السياسات والإجراءات واللوائح	المشاركة في بنائها وتطويرها واعتمادها والتقييد بها	المشاركة في بنائها وتطويرها والتقييد بها
الموارد البشرية	تطويره تحفيزه استقطابه انسحابه	إدارته تطويره تحفيزه استقطابه انسحابه
المالية	تنميتها والرقابة عليها وتطبيق الحوكمة ومراجعة الموازنة والميزانية واعتمادها والعناية بتطبيق إدارة المخاطر	الرفع بالموازنة وإعداد الميزانية والصرف وفق الخطة وتحقيق المستهدفات في تنميتها
المستفيد	يحقق رضاه	يحقق رضاه
التمثيل	يمثله	يمثله

نشاط فردي

أكتب



عوامل نجاح العلاقة بين مجلس النظارة والمدير
التنفيذي وإدارة التنفيذية
نشاط فردي 0 دقائق

عوامل نجاح العلاقة بين مجلس النظارة والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية

١/ اختيار الرئيس التنفيذي بعناية.

٢/ المشاركة من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية في الاعداد للمجلس (اجندة.مقرر. الخ)

٣/ التغذية الراجعة من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية للمجلس (تقارير.أوراق عمل. الخ).

٤/ المشاركة من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية في لجان المجلس وخاصة اللجنة التنفيذية للمجلس.

٥/ تزويد المجلس بالمعلومات المطلوبة بشفافية.

٦/ الإفصاح من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية للمجلس عند الحاجة لذلك.

٧/ بناء مصفوفة صلاحيات تخدم باحتراف المجلس والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية في تسيير العمل.

٨/ عقد لقاءات ودية واجتماعية بين أعضاء مجلس النظارة ومن المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية.

٩/ المشاركة في الخطط بشكل مشترك من قبل مجلس النظارة والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية.

اللجان والتكليفات في مجلس النظارة

اللجان مهمة لتحسين الكفاءة داخل أي وقف. وليس من الضروري أن تتألف اللجان من أعضاء مجلس النظارة فقط. بل يمكن أيضا دعوة العاملين في الوقف، والخبراء في المجال التي تعمل فيه اللجنة من أجل المشاركة.

عادة ما يتم تحديد اللجان الدائمة في النظام الداخلي للوقف، في حين يتم تعيين اللجان المؤقتة أو فرق العمل لغرض ما من قبل رئيس مجلس النظارة أو الرئيس التنفيذي.

تحتاج كل لجنة إلى تعليمات واضحة حول ما يجب إنجازه وكيفية العمل. وعادة ما يتخذ ذلك شكل تفويض خطي يتضمن المبادئ التوجيهية للاجتماعات والعضوية والإطار الزمني لتقديم التقرير.



اللجان والتكليفات في مجالس النظارة

تعريف اللجان في مجالس النظارة:

اللجان
روح المجالس
مجلس بلا
لجان فاعلة
مجلس بلا
روح

اللجان في مجالس النظارة: جزء مكمل لهيكلية أي مجلس نظارة في الأوقاف، تشكل من قبل مجلس نظارة الوقف وتقوم بمساعدة المدير التنفيذي في بعض واجباته. ويعتمد عدد اللجان على حجم الوقف وطبيعة أنشطتها. وغالبا ما تقاد تلك اللجان من قبل أعضاء المجلس لتحقيق التكامل وضمان أفضل مستوى من المتابعة للقضايا التي تكلف بها اللجان.

اللجان والتكليفات في مجلس النظارة



أهمية اللجان:

اللجان والتكليفات في مجلس النظارة

أهمية اللجان:

١/ معالجة قضية ما: عندما يرغب الوقف في التصدي لأي قضية تشكل لجنة لمعالجة هذه القضية. ففي الواقع اللجان عنصر أساسي في نجاح عمل أي وقف بشرط أن تتوفر لديها مقومات النجاح وخارطة طريق لعملها.

٢/ المساعدة على الإنجاز: إن العمل في الأوقاف هو عمل طوعي، ولا يمكن لأي مجلس إدارة أن ينجز كافة واجبات الوقف التي تقع ضمن توصيف عمل مجلس النظارة لوحده، ولا يمكن أن يتميز أعضاء المجلس بالكفاءات اللازمة لذا يلجأ إلى تشكيل اللجان.

٣/ المتابعة: في معظم الأحيان، لا يمكن لمجلس النظارة أن يتابع كل التفاصيل الخاصة بإدارة أمور الوقف بشكل فعال وناجح وهنا تكمن أهمية وجود اللجان.

اللجان والتكليفات في مجلس النظارة

آليات اختيار الأعضاء:

أن يمثل أعضاء اللجنة التنوع اللازم في المجتمع، من الناحية الجغرافية، أو من ناحية الخبرات والتخصصات

أن يكون لديه الوقت الكافي من أجل التمكن من تأدية مهامه بشكل جيد

أن يكون الشخص الذي تم اختياره معروفا ويتمتع بقدر من العلاقات والتأثير في نفس مجال اللجنة

أن يتم تشجيع العضوية الفاعلة للنساء في المجلس

أن يسعى على اختيار العنصر الشبابي في المجلس

أن يكون مستعدا لتقديم الخبرات اللازمة

أن يتم الأخذ بالأنظمة واللوائح المنظمة خارج الوقف وداخله بعين الاعتبار فيما يتعلق بالعضوية

أنواع اللجان والتكليفات في مجلس النظارة

توجد خمسة أنواع من وحدات العمل

اللجان الدائمة: هي لجان دائمة غير محددة المدة، تكون مسؤولة عن تولي فئة معينة من المشكلات أو الأعمال (اللجنة التنفيذية & اللجنة المالية & لجنة الموارد & لجنة الاستثمار & لجنة التدقيق & لجنة الرواتب والأجور)

لجان ذات غرض محدد: هي لجان مؤقتة يتم تشكيلها لدراسة مشكلة أو قضية معينة والتعامل معها، وينتهي عمل هذه اللجان بحل المشكلة أو انتهاء المهمة (لجنة مراجعة اللائحة الداخلية & لجنة اختيار المدير التنفيذي & لجنة تحقيق & لجنة تعيين اعضاء مجلس النظارة)

اللجان الفرعية: هي لجان ثانوية تقوم بتشكيلها والإشراف على أعمالها لجنة أكبر (سواء لجنة دائمة أو مؤقتة)، وتكلف بمهمة محددة وترفع تقاريرها للجنة الأكبر التي تنبثق منها (لجنة الاستثمار منبثقة لجنة تنمية الموارد المالية أو لجنة فحص مشروع منبثقة من لجنة المشاريع)

مجموعات العمل: هي مجموعات عمل مؤقتة، تكلف بأداء مهمة معينة مرة واحدة (شراء مبنى & تنظيم حفل).

التكليفات الفردية: هي عبارة عن مهمة خاصة يكلف بها شخص معين، ويكون مسؤولاً أمام مجلس النظارة (أو أي من اللجان الدائمة أو المؤقتة أو الفرعية أو مجموعات العمل) ومن ابرز امثلتها (تكليف أحد أعضاء مجلس النظارة بمهمة التشاور أو المتابعة مع بعض الممولين أو المسؤولين)



أمثلة للجان

أمثلة للجان

اسم اللجنة	الدور المناط بها
لجنة الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة أدوار ومسؤوليات المجلس والطاقم الإداري. • النظر في احتياجات مكونات المجلس (المهارات، والفنية، والمهنية وما إلى ذلك) وتوظيف أعضاء جدد • إجراء تقييم دوري لأداء الجهة بشكل عام وأداء المجلس بشكل خاص وفعاليتيه • تحديد وتسمية المرشحين لشغل مناصب قيادية في المجلس وتسهيل عملية الترشيح • التأكد من تحديد الأهداف السنوية من قبل المجلس
لجنة المراجعة والتدقيق	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة ومراجعة حسابات الجهة وتقاريرها المالية وتقديم الملاحظات في تقارير دورية كل ثلاثة أو ستة أشهر إلى المجلس. • الإشراف على إعداد التقرير المالي السنوي وتقديمه إلى المجلس في اجتماعه السنوي المعتاد لاطلاعه على الوضع المالي للجهة. • تقديم مقترحات تتعلق بجميع المسائل المالية (مثل مسودات الميزانية، والتقارير المالية المتعلقة بإدارة المخاطر وسياسات التخفيف). • اقتراح تعيين مدققين خارجيين ومتابعة كافة الأمور المالية المتعلقة بالجهة. • اقتراح اعتماد نظام مالي داخلي لصرف الأموال وتحريك حسابات الجهة. • إنشاء آلية تسمح لأي عضو من أعضاء المجلس بالعودة إلى اللجنة فيما يتعلق بأي مسألة مالية تتعلق بالجهة. • تعيين على الرئيس وأمين الصندوق والمحاسب تقديم أي معلومات أو بيانات أو إيضاحات يطلبها المجلس. • يحق لها دعوة أمين الصندوق أو المحاسب لحضور اجتماعات المجلس عندما يرى رئيس اللجنة أو غالبية أعضائها ضرورة لذلك، من دون المشاركة في التصويت. • رصد الأخطاء التي يمارسها منسوبو الوقف. • تحليل البيانات المجمعة ووزنها وإعداد تقارير الاحتياطات والتدابير اللازمة.

أمثلة للجان

اسم اللجنة	الدور المناط بها
لجنة مصارف الجهة والبرامج	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة المصارف. الإشراف على تطوير برامج جديدة، ومراقبة وتقييم البرامج القائمة البدء بعمليات تقييم البرامج وتوجيهها إدارة المناقشات حول أولويات البرنامج للجهة إيجاد مصارف جديدة
لجنة التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الرسالة والرؤية والخطة الاستراتيجية بشكل دوري، وتقديم التوصية بالتغييرات إلى مجلس النظارة. مراجعة الخطة الاستراتيجية سنويا والتوصية بالتحديثات حسب الحاجة بناء على التغييرات في السوق واحتياجات المجتمع والمستفيدين وعوامل أخرى. مراقبة أداء الوقف وفقا لنقاط قابلة للقياس أو نقاط التقدم. مساعدة المجلس في تحديد القضايا الاستراتيجية الحاسمة التي يواجهها الجهة، والمساعدة في تحليل الخيارات الاستراتيجية البديلة.
لجنة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> تتبع مصادر المخاطر التي قد تحيط بالجهة. استشراف المخاطر المستقبلية للجهة مراجعة المشاريع والبرامج الجديدة والتأكد من ملاءمتها لمستوى المخاطرة المعتمد للجهة.
لجنة الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بوثيقة الوقف في الاستثمار وسياسة المخاطر وأن يكون الاستثمار وفق أحكام و مبادئ الشريعة الإسلامية. المحافظة على أصول الوقف وتنمية أصولها واستثماراتها. تنسيق التدفقات المالية مع مجالات الصرف للوقف. بيان الوضع المالي للوقف.

آلية ومجالات تطوير أعضاء مجالس النظارة

أكتب مع زملائك



• أبرز آليات ومجالات تطوير أعضاء مجلس النظارة

نشاط فردي 0 دقائق

تأهيل عضو المجلس للمجلس من أبرز خطوات تأهيل عضو المجلس لمجلس النظارة:

٣
تحديد وتعيين مكتب
مسؤول عن
مسؤولية الاتصال
والتواصل

٢
إعداد ملف الإنجازات
للووقف ولدورات
المجالس السابقة

١
إعداد قواعد الحوكمة
والاتصال والتواصل
والاستفسار
والاستفهام في
ملف للعضو

٥
مشاركة العضو
بشكل احتياطي
قبل أن يكون
أساسي

٤
إقامة دورة
التعارف والتعريف
والحوكمة العامة

تقييم أداء مجالس النظارة

طرق تقييم مجالس النظارة:

صدور تقارير
من مجلس
النظارة مؤشراً
على فعالية
المجلس
وأعضائه

٣
أعضاء المجلس
يشاركون بالتقييم
لأنفسهم وأيضاً
لأقرانهم

٢
رئيس المجلس يقيم
الأعضاء والمجلس
بالإضافة لرؤساء
اللجان لأعضائهم

١
الموقف أو
الموقفين (إن
وجدوا)

٥
جميع أو بعض
ما سبق

٤
شخص أو جهة
متخصصة
مستقلة

ويتم التقييم بطريقة يدوية أو إلكترونية.

معززات فاعلية مجالس النظارة

اكتب مع زملائك



أبرز معززات فاعلية مجلس النظارة

نشاط فردي 0 دقائق

معززات فاعلية مجالس النظارة



الاعضاء

- يتكون من أعضاء مناسبين
- يملكون مجموعة من المهارات والخبرات
- مشاركون ويقدمون مساهمات مجدية



معلومات

- يحصل على المعلومات الصحيحة
- مهارات الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية
- مواد للقراءة المسبقة
- عروض المجلس
- التحديث ما بين اجتماعات المجلس



جداول
الأعمال

- تحقق أفضل استفادة من الوقت
- تبني أجندته بشكل علمي ومنهجي وتركز على أكثر القضايا أهمية
- تحقيق التوازن بين وقت العرض/المناقشة
- متابعة التوصيات
- المشاركة يغلب عليه المستوى الاستراتيجي أكثر من التنفيذي

مجالس النظارة الفاعلة

معززات فاعلية مجالس النظارة



الإجراءات الأساسية

- لديها إجراءات عمل فعالة، لاسيما فيما يتعلق بـ:
- الاستراتيجية
 - خطة التعاقب الوظيفي لمنصب الرئيس التنفيذي
 - تقييم المجلس/تقييم مدير المجلس
 - تقييم الرئيس التنفيذي
 - يحقق نمو في مؤشرات ادائه
 - يحقق نمو في استثماراته
 - إدارة المخاطر ويتواصل مع المراجع القانوني والمالي بشكل دوري وعند الحاجة



لجان المجلس

- لديها لجان فعالة
- تواصل فعال بين المجلس ولجانه المتعددة ومستشاريه
 - عضوية وقيادة اللجان
 - الموارد التي تدعم عمل اللجان

مجالس النظارة الفاعلة

معززات فاعلية مجالس النظارة

مجالس النظارة الفاعلة



القيادة

- تحظى بقيادة فعالة
- تستخلص وجهات نظر مختلفة
- تبقي تركيز الاجتماعات منصباً على القضايا المهمة
- حاسمة وفاعلة في اتخاذ القرارات
- ينعقد المجلس في مواعيد
- متواصل مع الفريق التنفيذي بشكل فعال



القوى المحركة

- تعمل معاً كفريق واحد بشكل جيد
- احترام وجهات النظر المختلفة
- التوصل إلى توافق في الآراء/اتخاذ القرارات
- تبتث طاقة/مشاركة إيجابية



العلاقة بالرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي

- تتعاون بصورة بناءة مع الرئيس التنفيذي
- التوازن بين النقد البناء والدعم
- تحفيز ومكافأة الأداء المتميز
- متواصل مع الفريق التنفيذي بشكل فعال
- مانح للممكنات والصلاحيات اللازم

فاعلية أعضاء مجالس النظارة



اكتب مع زملائك

أبرز سمات أعضاء مجلس النظارة الفاعلين

نشاط فردي 0 دقائق

20%

- ٣- الانتظام في الحضور
- ٤- طلب المعلومات عند الحاجة
- ٥- يساهم في المشاركة في اللجان بحسب قدرته
- ٦- يتابع الاعمال الموكلة له وخاصة دوره في اللجان المشارك بها
- ٧- التأكد من دقة البيانات والمعلومات
- ٨- المشاركة في النقاش
- ٩- يتابع التطورات للوقف
- ١٠- اقتراح البدلاء التنفيذيين
- ١١- التعرف على الوقف وإفراده كلما سئحت الفرصة
- ١٢- يستحضر اللوائح والخطط والانجازات والموارد والعلاقات
- ١٣- مهتم بتطوير نفسه
- ١٤- يتجاوب مع الاحداث والملمات
- ١٥- التركيز اثناء الجلسات
- ١٦- يدون الملاحظات
- ١٧- متقبل للأفكار ويقدم افكار جديدة
- ١٨- مشجع لمشاركة الاخرين
- ١٩- قيامه بتوفير خدمات ومعلومات مفيدة ودقيقة للمجلس
- ٢٠- المشاركة في صناعة القرار
- ٢١- مشارك في وضع الرؤية
- ٢٢- يعزز علاقته بأعضاء مجلس النظارة

فاعلية أعضاء مجالس النظارة

80%

20%

60%

٢- الحضور
المبكر

١- التحضير
المسبق

فاعلية أعضاء مجالس النظارة



اكتب مع زملائك

لدينا عضو أو أكثر خامل ما هي التدخلات المناسبة لهم؟

نشاط فردي 0 دقائق

الحوكمة Governance

✓ انتشرت بغرض قيادة المنظمات لما وراء البحار

✓ تحقيق لممارسة الإدارة الرشيدة

✓ أهمية ودوافع تأسيس الحوكمة للقطاع غير الربحي

تعزيز الثقة بمنظمات
القطاع غير الربحية
وجذب للمتبرعين
والمانحين

تسهم في تقويم أداء
الإدارة العليا بالمنشآت
وتعزيز الشفافية
والمساءلة

تحفيز للعمل في
منظمات القطاع غير
الربحي من خلال توفير
المحفزات

تحقق مراجعة دورية
للأنظمة والقوانين

تشجيع للاستخدام
الأمثل للموارد

الحوكمة



هي عبارة عن تنظيم العلاقة ما بين المجلس والجمعية العمومية والمجلس وأعضائه ولجانه والإدارة التنفيذية.

أبرز أهداف الحوكمة:

زيادة ثقة وجذب
للفرص الاستثمارية
مما يسهم في
استقرار الوقف
واستدامته

تفعيل للمجالس
واللجان

مراجعة دورية
للأداء المالي
والإداري ورفع
كفاءة التشغيل

الرفع من العناية
بالالتزام

حماية للفئات
المستهدفة داخل
وخارج الوقف في
القطاع غير
الربحي

تحقيق الشفافية
والإفصاح
والعدالة من خلال
المساءلة

خصائص الحوكمة

المشاركة: تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة وهي تعزز كل من له دور في الوقف؛ بأن يشارك في اتخاذ القرار

المساءلة والمحاسبة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية

الاستقلالية: بيئة خالية من التأثيرات والضغوط غير اللازمة للعمل

الشفافية: صورة حقيقية واقعية للوقف

الانضباط: اتباع السلوك المناسب والصحيح

المسؤولية: الالتزام والمسؤولية أمام جميع الأطراف ذات المصلحة

العدالة: احترام حقوق جميع أصحاب المصلحة

المسؤولية الاجتماعية: الدور الوطني

1. سلامة القرارات
2. السلامة المالية

تحقق الحوكمة أمرين :

اتخاذ القرار

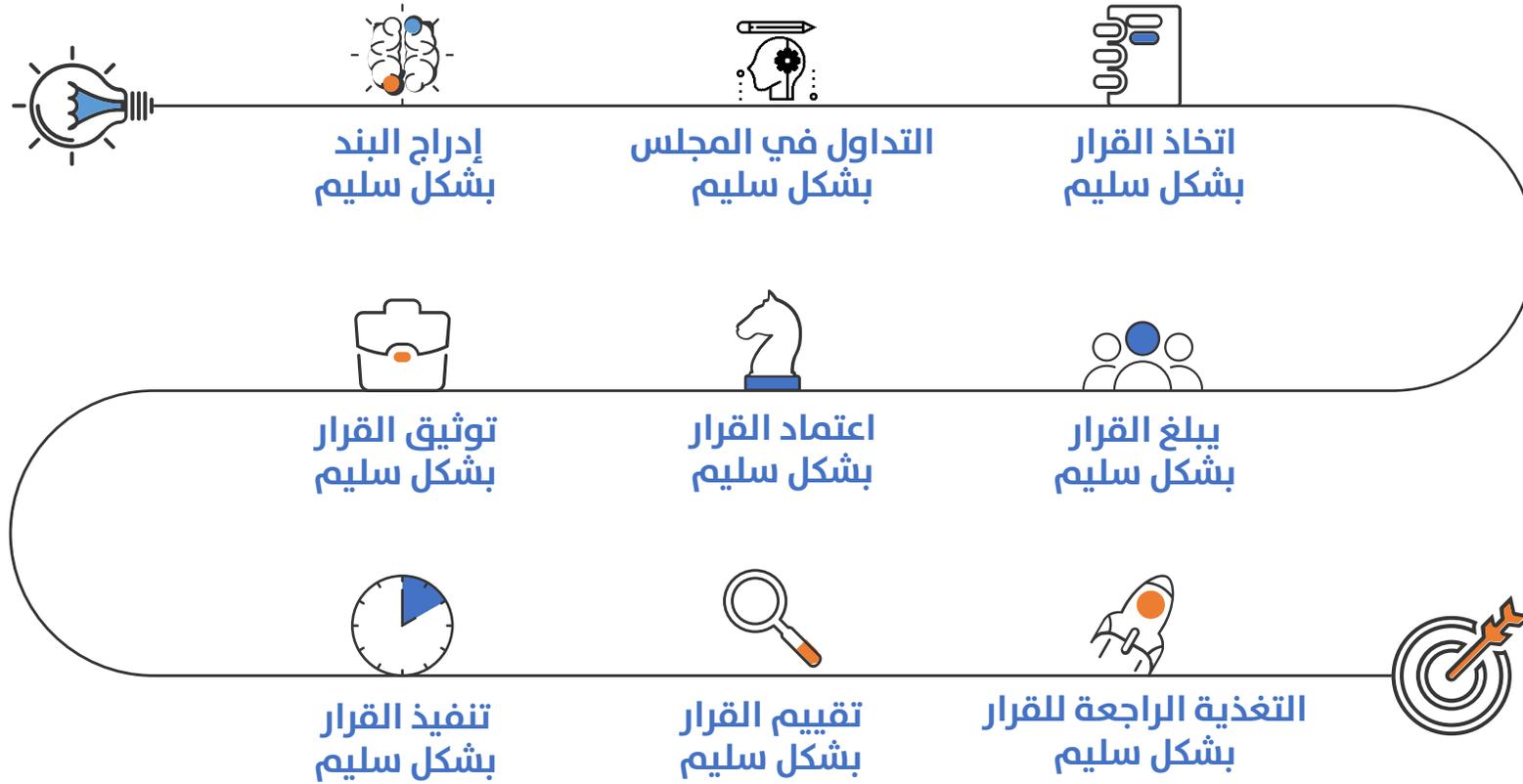
اكتب بمفردك



خطوات رحلة القرار السليم في مجالس النظارة

نشاط فردي 0 دقائق

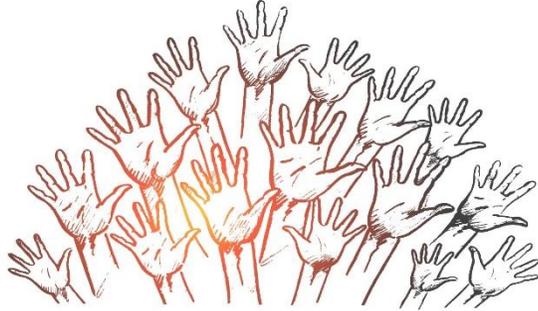
خطوات اتخاذ القرار



مراحل الحوكمة :

١. السلامة المالية.
٢. الشفافية.
٣. الامتثال واستقلالية المجلس في قراراته والقيام بأدواره.





خصائص صنع القرار في مجلس النظارة

إشراك ووضع جميع
المعنيين في الاعتبار
عند اتخاذ القرار

متابعة التنفيذ
والتأكد من سلامته

تحمل مسؤولية
القرار

التفكير بنتائج القرار
بعيدة المدى

وضع الآثار القانونية
في الاعتبار

نزاهة اتخاذ القرار

تأثير القرار على بيئة
الكيان

التفكير في الأثر بغض
النظر عن القصد

قبول الاعتراضات
والتغذية الراجعة

بناء القرار على
المعلومات الكافية

التأكد من عدالة
القرار وحفظ الحقوق

وضع عدة بدائل للقرار

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

ماذا يعني لكم هذا الرقم
قراءته في التقارير المالية
(٧٨٦٩٨٧٤٣)



قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

التقارير المالية

تقرير المراجع

تقرير مجلس
النظارة

قوائم مالية

أنواع النسب المالية

نسب الربحية

نسب النشاط
(معدلات الدوران)

نسب
السيولة

نسب
الاستثمار
(السوق)

نسب
المديونية

مكونات القوائم المالية

قائمة المركز المالي

قائمة الدخل

قائمة التدفقات النقدية

قائمة الاستثمارات

إيضاحات

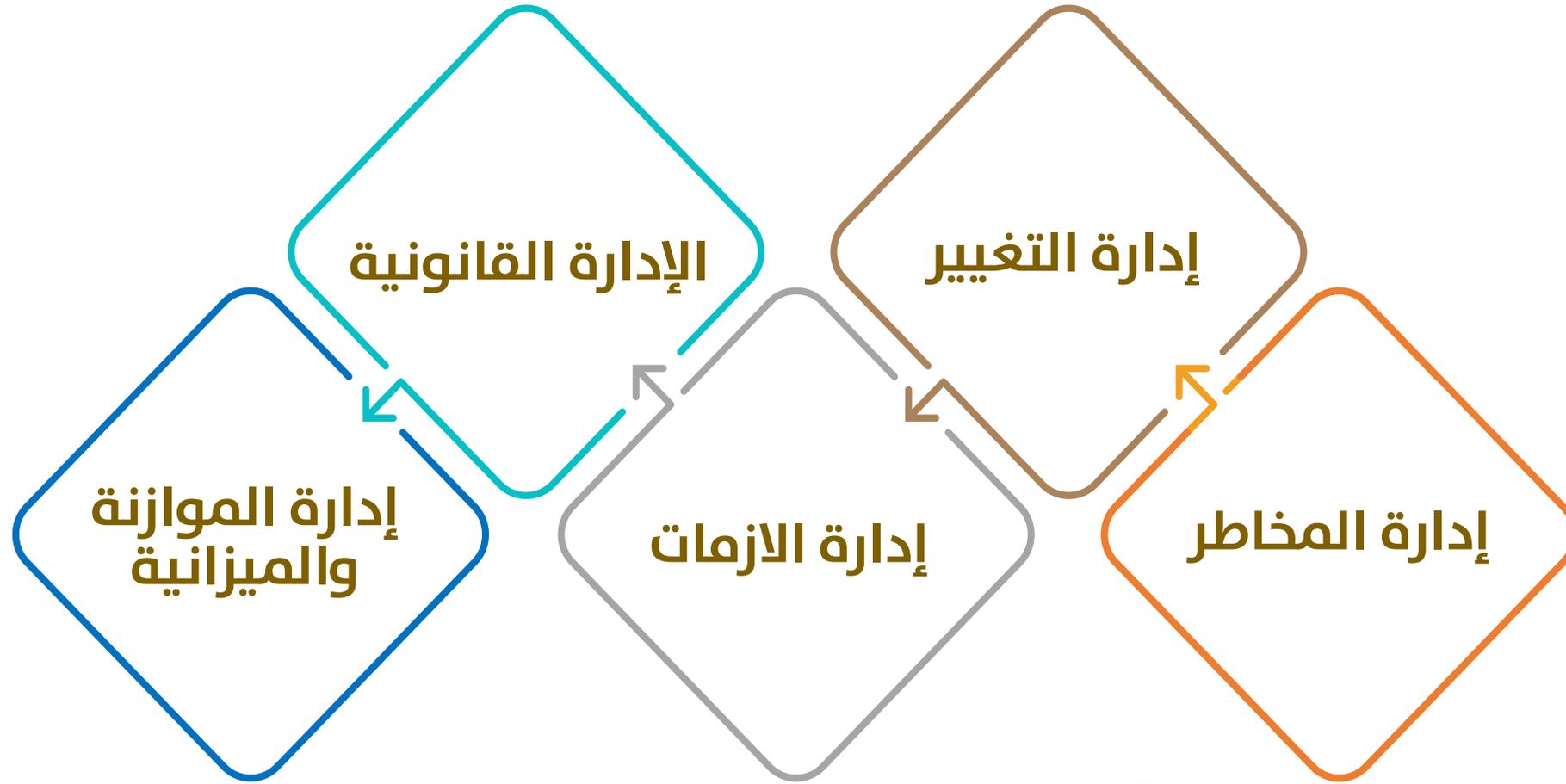
أساليب التحليل المالي

التحليل الأفقي

التحليل الرأسي

التحليل باستخدام النسب المالية

وعلوم أخرى



الإدارة القانونية

أبرز أدوارها:

إعداد وصياغة
ودراسة العقود
التي يبرمها للوقف

تغطية الجانب
القانوني في اللجان
المشكلة داخل
الوقف



تمثيل الوقف أمام
المحاكم واللجان
ذات الصفة القضائية
والتحكيمية

تقديم الآراء
والاستشارات
القانونية وتفسير
الأنظمة واللوائح

تقديم المشورة
القانونية فيما يحال
لوقف من مشاكل

تعد إدارة الشؤون القانونية من أهم إدارات وأقسام الوقف فهي تلعب دوراً هاماً في صناعة القرارات التي يصدرها المجلس في إدارة الوقف وتسيير أعماله. ودوراً مهماً لصانع ومتخذ القرار لا يعتني بأسباب وأهداف قراره فحسب ، بل لا بد أن يكون قراره متفقاً مع النظام واللوائح في البلد التي تنتمي إليها الوقف، حتى يكون بمنأى عن الطعون التي تعرضه للتعديل أو الإلغاء .

كيف يحمي العضو نفسه قانونياً

- (١) ضمان الامتثال والدراية بجميع الجوانب والمتطلبات القانونية على مستوى البلد المنتمي له الوقف.
- (٢) التزام جميع أعضاء المجلس بالتعرف على القوانين والسياسات باستمرار (كلما تم تحديثها) هذا من شأنه أن يساعد على إبقاء الوقف بعيد عن الاشكالات القانونية.
- (٣) ضمان امتثال مجلس النظارة بأن يسعى «مجالس النظارة» إلى تحقيق ما فيه أفضل مصلحة للوقف.
- (٤) لا يقوم عضو المجلس باستخدام المعلومات أو الموارد التي حصل عليها بوصفه عضواً في المجلس بغرض تحقيق مكاسب شخصية.

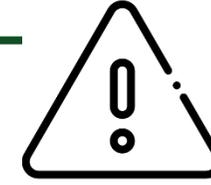
نشاط فردي



اكتب بمفردك

أبرز العناصر الحرجة في مجلس النظارة ●

نشاط فردي 0 دقائق



العناصر الحرجة في إدارة مجلس النظارة

٤) الهيكلية وتشكيل
اللجان بشكل أفضل .

٣) ضعف التجانس .

٢) ضعف الالتزام .

١) مشاركة العضو في
أكثر من مجلس .

٨) ضعف التحضير المبكر
للمجلس من أمانة
المجلس أو الاعضاء .

٧) المجلس غير متنوع .

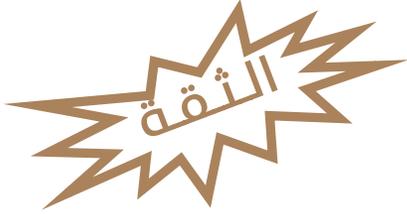
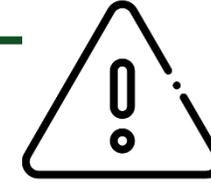
٦) ضعف المتابعة .

٥) لا يقضي الأعضاء
وقت كافيًا، وخاصة في
المواضيع المهمة .

١٠) ضعف وجود رقابة
إدارية ومالية وعدم
المقدرة الكافية على
قراءة التقارير المالية .

٩) نقص المعرفة
والتدريب للأعضاء .

العناصر الحرجة في إدارة مجلس النظارة



١٣) ضعف الحوكمة أو جمود عمليات الحوكمة والالتزام والحزم فيما يخص تعارض المصالح

١٢) لا يوجد شكل واضح للقيادة والمسائلة عن الأداء لمجالس النظارة وقصور تقييم اداء المجلس واعضائه

١١) ضعف الخبرة بالجانب الاستثمالي الاحترافي



١٦) عضو مجلس النظارة غير ملم بالوقف التي هو عضو فيها

١٠) لا يوجد نظام واضح

١٤) تعنت " قدامى الأعضاء "



١٨) ضعف الالتزام تحقيق اهداف الوقف

١٧) عدم الفهم الصحيح للجهات للقطاع غير الربحي والعمل الخيري أو التطوعي

شكراً لكم

م. موسى بن محمد الموسى

Mousa.almousa10@gmail.com
@mousaalmousa10