

الحوكمة في الأوقاف

مبادئ أساسية وممارسات عملية

د. عماد بن عبدالرحمن الصغير

مستشار أمين عام مؤسسة الإسكان التنموي الأهلية
مستشار التخطيط الاستراتيجي والحوكمة والتطوير التنظيمي



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

الهدف التدريبي العام

أن يكون المشاركون قادرين على المساهمة في قيادة أوقافهم لتحقيق أهدافها وتطلعاتها، وذلك من خلال توفير الخلفيات العلمية والعملية في جوانب حوكمة الأوقاف.

- فهم الحوكمة وتداخلها مع غيرها من المصطلحات ذات العلاقة.
- استيعاب مبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها عمليا.
- التعرف على تجارب في الحوكمة.
- طبيعة الأوقاف ودورها الاجتماعي والوظيفي.
- الإمام بأركان القيادة الناجحة.

- ✓ ما تعريف الحوكمة بشكل عام، وحوكمة الأوقاف بشكل خاص؟
- ✓ ما مكونات الحوكمة؟
- ✓ كيف يمكن تطبيق الحوكمة؟
- ✓ ما أثر تطبيق الحوكمة؟
- ✓ ما علاقة تطبيق الحوكمة في إدارة الأوقاف بأعلى معايير الجودة من أجل تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق الأثر المرغوب؟
- ✓ كيف نوظف النماذج المختلفة وأدوات الحوكمة في إدارة الأوقاف؟

مع نهاية هذا البرنامج ستكون قادراً على:

- ✓ فهم واقع الأوقاف بشكل عام ووضع حوكمتها بشكل خاص.
- ✓ تحديد مكونات الحوكمة، وكيفية تطبيقها عملياً.
- ✓ تحديد أثر تطبيق الحوكمة، وعلاقته في إدارة الأوقاف بأعلى معايير الجودة، من أجل تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق الأثر المرغوب.
- ✓ توظيف النماذج المختلفة وأدوات الحوكمة في إدارة الأوقاف.

أولاً: مقدمة.

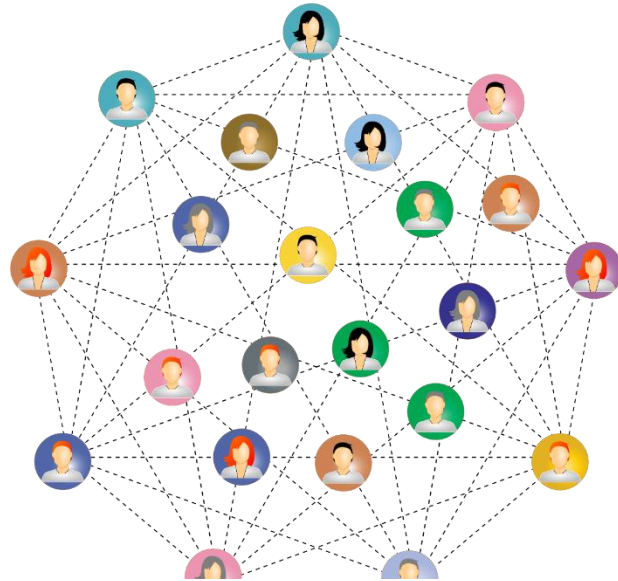
ثانياً: مجالس النظارة والحوكمة.

ثالثاً: الحوكمة واستثمارات الوقف

تعريف بمدير الورشة.

نوع برنامجنا اليوم ؟ وكيف نستفيد منه.

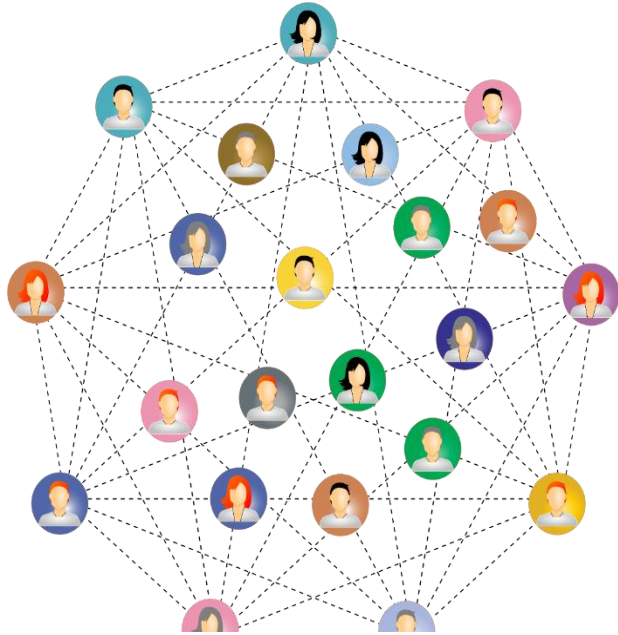
الورشة حوارية وفرصة لتبادل وتلاقح الأفكار .



- تعارف
- تعريف بالمشارك وخبرته في الأوقاف هل انت عضو مجلس نظارة أو عضو مجالس إدارات أو لجان تابعة؟

أولاً: مقدمة

١. 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.
٢. تعرّف "مؤسسة التمويل الدولية" (IFC-International Finance Corporation) الحوكمة بأنها الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والتحكم فيها، أما منظمة التعاون الدولي الاقتصادي (Organisation for OECD-Economic Co-operation and Development) 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.
٣. 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.



حوكمة الأوقاف الحوكمة في الأوقاف

تقاطعات

المراجعة الخارجية، مراجع الحسابات الخارجي

المراجعة الداخلية

الالتزام

المراجعة الخارجية، مراجع الحسابات الخارجي

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

المراجعة الداخلية

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

الالتزام

في عالم الشركات ، يتم تعريفها على أنها عملية التأكد من أن شركتك وموظفيك يتبعون جميع القوانين واللوائح والمعايير والممارسات الأخلاقية التي تنطبق على مؤسستك وصناعتك.

من مهام الهيئة:

- الإشراف الرقابي على أعمال النظار، 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 للنظار.
 - 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

لائحة تنظيم أعمال النظارة

نماذج لأدلة حوكمة

من وجهة نظر شخصية ما أهم التحديات التي تواجه الوقف لتحقيق رسالته؟

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

- أ- ضعف الحوكمة (مجلس النظارة والمدير التنفيذي).
- ب- تحدي التركيز على الفاعلية التشغيلية على حساب التوجهات والتموضع الاستراتيجي.
- ت- الواقع وأسرته.
- ث- قلة القوى العاملة المؤهلة وضعف استقطاب الكفاءات واستبقاءها وضعف الأمان الوظيفي.
- ج- التعاون والتكامل مع القطاعات الأخرى والأوقاف.
- ح- الاقصاء من قبل العاملين في الوقف.
- ج- ضعف النواحي المالية والمهنية.
- ر- ضعف وعدم استقرار النمو.

- (١) التواءم مع مستهدفات الرؤية ٢٠٣٠ وخصوصا أهداف تعزيز القيم الاسلامية والهوية الوطنية وتمكين المسؤولية الاجتماعية. وأهداف التحول الوطني ومنها تعزيز العمل التطوعي، وتمكين منظمات القطاع غير الربحي، والتعاون مع الهيئة العامة للأوقاف.
- (٢) التوظيف الأمثل لمفاهيم الإنسانية وتحقيق ما يتوافق معه من مستهدفات التنمية المستدامة.
- (٣) التعاون والتكامل والشراكات والتحالفات مع القطاعات الأخرى والأوقاف الأخرى.
- (٤) الاستفادة من التوجهات الأخيرة لرفع مستوى المهنية والحوكمة في القطاع الوقفي.
- (٥) توظيف الشراكات والاستفادة من إدارة المسؤولية الاجتماعية والإبداع في بناء نماذج تزيد من القدرات المالية لمؤسسات الوقفية.

مقترحات عامة

- (١) حضور البعد الاستراتيجي وفكر الاستدامة.
- (٢) ضبط الجانب القانوني للأوقاف والعاملين فيها.
- (٣) الاستفادة من تجارب الدول الأخرى.
- (٤) المهنية في الإدارة والتوظيف الصحيح للتقنية.
- (٥) حوكمة وشفافية عالية.

(٦) السعي لتطوير المؤسسات الوقفية قوامه مؤسسات احترافية قوية ومتخصصة تبدأ:

١. التركيز على بعض المجالات ذات الأهمية في العطاء الإسلامي.
٢. تجاوز صور الدعم التقليدي، وابتكار وتبنى نماذج إبداعية ومستدامة وحزم ونماذج استثمارية وتمويلية ذات أثر اجتماعي:

□ سليمان الراجحي للتمويل التنموي.

□ شركة اتحاد الراجحي.

ثانيا: مجالس النظارة والحوكمة

حوار

لماذا نحتاج مجلسا للنظارة؟

هل نحتاج لجنة تنفيذية ولماذا؟ ولماذا نحتاج اللجان الأخرى؟

لماذا تخفق المجالس في أدائها؟

حوار

الأغراض الأساسية لمجلس النظارة: تحقيق النتائج، النمو، الاستدامة

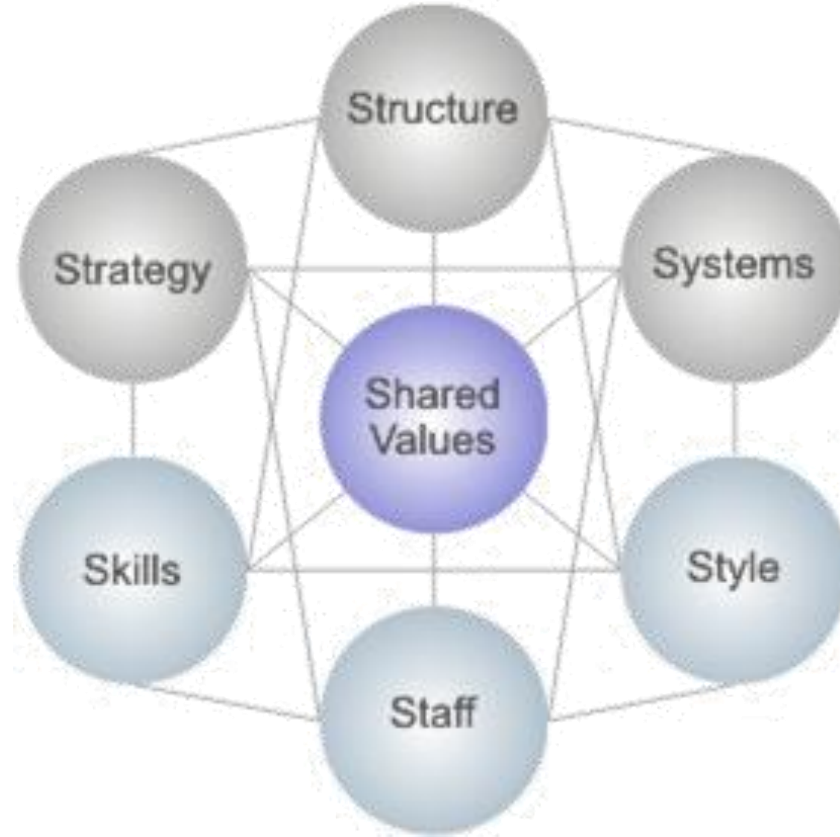
مقومات القيادة نحو تحقيق النتائج :

١. وضوح الأهداف
٢. الاحترام
٣. التعلم والتطوير المستمر
٤. التعاون والعمل الجماعي
٥. تحمل المسؤولية
٦. التبسيط
٧. ادارة التنوع
٨. التواصل

ماهية الإستدامة؟

- الإستدامة تعني الإحترافية في البناء المؤسسي الصحيح وإدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالجوانب المالية والإجتماعية والتعامل مع محيط المنظمة .
- الشركات التي تلبي مقومات الإستدامة تتمتع بأنظمة داخلية إحترافية ومرنة بالقدر الكافي لبناء قيمة اقتصادية وأنظمة للتعامل مع المجتمع والظروف المحيطة.
- الشركات التي تلبي مقومات الإستدامة تصمد على المدى الطويل لإرتباطها الوثيق بالأنظمة الإقتصادية والإجتماعية والظروف المحيطة.

• مقومات الاستدامة :



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 لابد من تكاملها داخل أي منظمة لتحقيق النجاح والإستمرار عليه:-

١. الإستراتيجية
٢. الهيكل
٣. الأنظمة
٤. القيم
٥. الأسلوب الإداري
٦. فريق العمل
٧. الجدارات

• 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	اسلوب القيادة الذي يحدد طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين .
فريق العمل	الموظفين وقدراتهم.
الجدارات	مجموعة المعلومات والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة .

التنفيذ بإتقان
(BSC)

بناء القدرات
(فريق العمل، البنية التحتية)

التخطيط
الإستراتيجي

الطموح
والإبداع



١. توفير الممكّنات .
٢. اتخاذ القرارات .
٣. تقييم الأداء .

المدير التنفيذي

المجلس

المنظمة

الأعمار والخبرات

عدد الأعضاء

الهيكل المِثالي
للمجلس

ينبغي تحديد حجم المجلس بعدد من الأعضاء ويُمكن من خلاله:-.

١. إجراء مناقشات مُثمرة وبناءة .
٢. إتخاذ قرارات فورية وعقلانية .
٣. تنظيم أعمال اللجان التابعة له بكفاءة .
٤. المجلس المثالي يتكون من ٩ إلى ١١ عضو .

مُتوسط عدد أعضاء مجالس الإدارة عالمياً

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

- أعلى معايير الأمانة .
- الخبرة في تقدير الأمور والحكم عليها ، والقدرة 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 .
- القدرة على العمل ضمن فريق .
- المعرفة بالمنظمة ومجال العمل .

أعضاء مجلس الإدارة كلأ على حده

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

مجلس الإدارة ككل

الأدوار والمهام والإلتزامات القانونية لأعضاء المجلس







2 يُحدد إستراتيجية العمل

1 يُحدد رسالة الشركة والرؤية والقيم

4 يُراقب ويُتابع الإمتثال للحوكمة

3 الإشراف على الإدارة

6 يُشرف على عمليات الإفصاح والتواصل الاعلامي

5 التأكد من أن عناصر التحكم في وضعها الصحيح

الالتزامات القانونية للمجلس

الفرق بين التّخويل بالتّوقيع والتّوقيع بالنيابة

سُلطة التوقيع:

هي سُلطة قانونية تُمنح من المالك (مجلس الإدارة في هذه الحالة) لشخص أو أكثر من أصحاب المناصب القيادية لتسيير أعمال الشركة ويتصرف بموجب هذه السُلطة تماماً كمالك الشركة ضمن الحدود المتفق عليها بهذا الخصوص ويتحمل هو تبعات استخدام تلك السُلطة .

التوقيع بالنيابة:

هو إذن من أصحاب الصلاحية لشخص ما للتوقيع نيابة عنهم لإثبات إلزامهم بقرار إتخذه هُـم . وبذلك لا يتحمل الموقع تبعات هذا التوقيع .

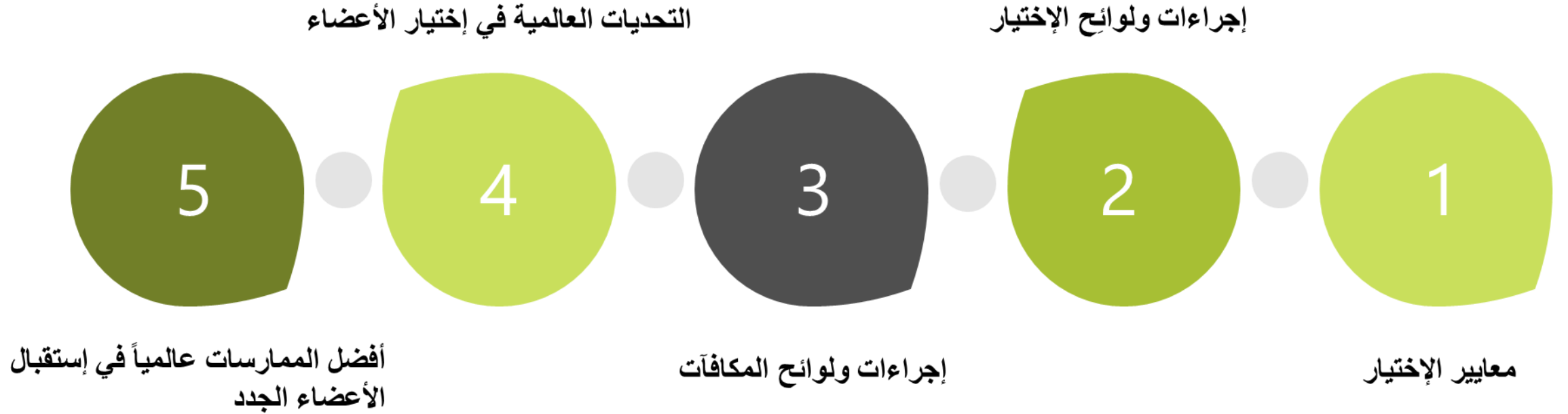
مَصْفُوفَةُ الصَّلَاحِيَّاتِ

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

1. مِيزَانِيَّةُ التَّشْغِيلِ وَالنَّفَقَاتِ الرَّأْسِمَالِيَّةِ .
2. شِرَاءُ الْأَمْلاكِ وَالِإِسْتِجَارِ وَغَيْرِهَا مِنَ الْعَقَارَاتِ .
3. شِرَاءُ السَّيَّارَاتِ وَالْأَثَاثِ وَتَجْدِيدَاتِ الْمُرَافِقِ .
4. شِرَاءُ الْمُعَدَّاتِ وَالْأَدَوَاتِ وَأَجْهَازَةِ الْكُمْبِيُوتَرِ .
5. الْإِسْتِثْمَارَاتِ (مَحَلِّيًّا وَخَارِجِيًّا) .
6. إِبْرَامِ الْعُقُودِ وَطَرَحِ الْمُنَاقَصَاتِ وَالْعَطَاءَاتِ .
7. الْمَدَفُوعَاتِ .
8. إِعْتِمَادِ التَّبرَعَاتِ الْمُقَدَّمَةِ مِنَ الشَّرِكَةِ .
9. بَيْعِ الْأَصُولِ وَشَطْبِ الْمَخْزُونِ .
10. الْمَوَافَقَةِ عَلَى التَّسْوِيَّاتِ مَعَ الْأَطْرَافِ ذَاتِ الصَّلَةِ .

نموذج لمصفوفة الصلاحيات

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 بإهتمام مُتزايد على الصّعيد العالمي.
- بعض البلدان مثل النرويج وفرنسا قد أدخلت حصص إلزامية وبلدان أخرى تُناقش بجدية التدخل لمعالجة هذه القضية.
- في الهند يُشكل النساء فقط ٣,٥% من مجالس إدارات أكبر ١٠٠ شركة في بورصة مومباي وهي تُعتبر ضئيلة مقارنة مع كندا (١٥%)، الولايات المتحدة (١٤,٥%)، المملكة المتحدة (١٢,٢%) وكذلك هونغ كونغ (٨,٩%) وأستراليا (٨,٣%)

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 .

2

تطوير ومتابعة خطة
التعاقب

1

تقييم المخاطر

لجان المجلس



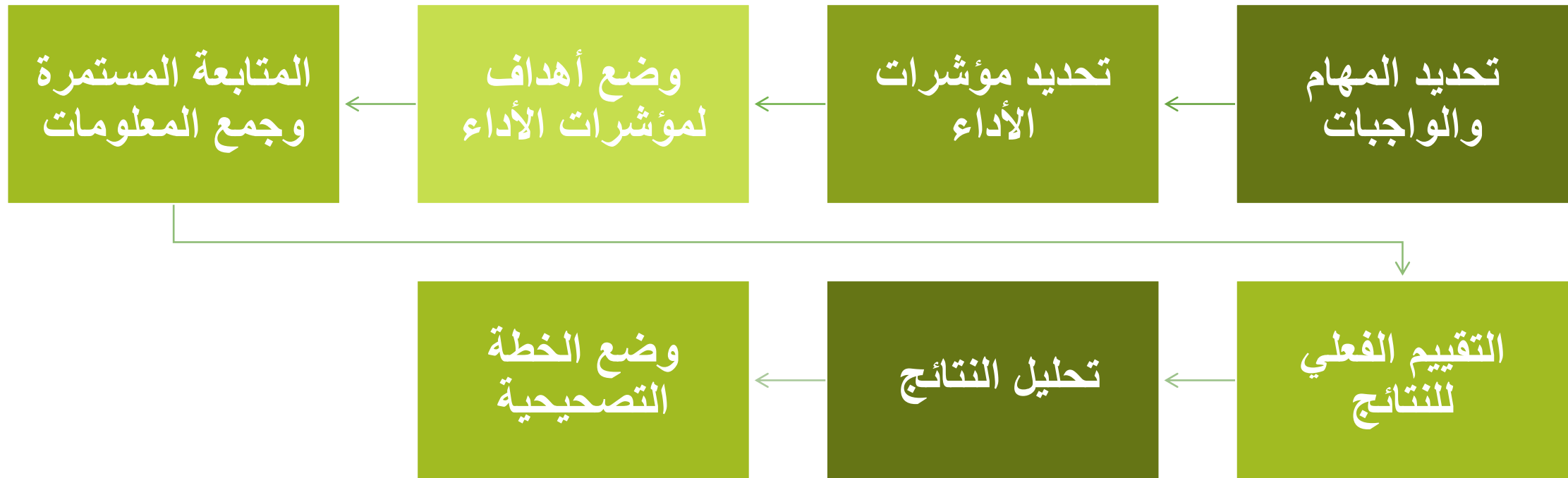
اجتماعات مجلس الإدارة



- خطة اجتماعات مجلس الإدارة وعوامل نجاحها
- الجدول الزمني السنوي للاجتماعات
- محاضر الاجتماعات وأفضل الممارسات في توثيق نتائجها
- اجتماعات المسؤولين غير التنفيذيين
- التحديات خلال الاجتماعات
- الطريقة المثلى لإدارة اجتماعات مجلس الإدارة
- التعامل مع الأعضاء غير الفاعلين

أسئلة يجب أن يطرحها أعضاء مجلس الإدارة

- هل عدد اجتماعات المجلس والمدة الزمنية لكل اجتماع كافية لإتمام المسؤوليات والواجبات على نحو فعال؟
- هل يسهل على أعضاء المجلس الاطلاع على محضر الاجتماع السابق ومراجعته قبل الاجتماع التالي؟
- هل يتاح لكافة أعضاء مجلس الإدارة الوقت الكافي لمراجعة أوراق الاجتماع قبل بدئه؟
- هل رئيس الجلسة هو المسؤول فعلياً عن محتوى الاجتماع، مع إتاحة فرصة المشاركة لسائر الأعضاء ورؤساء اللجان؟
- هل عدد أعضاء الجلسة ملائماً لغرض الاجتماع، وهل لكافة الحاضرين صلة مباشرة به؟
- هل يراجع المجلس تنفيذ المتفق عليها محاضر الاجتماعات، وهل تُراجع الأعمال المتعلقة في بداية كل اجتماع؟



حوار

تقييم المجلس وتقييم الأعضاء !

من داخل وخارج الوقف !

تقييم المجلس: أفضل الممارسات حول العالم

- في عام ١٩٩٢ م: جاء في تقرير كادبوري (المملكة المتحدة) التوصية أولاً بإجراء تقييم سنوي لأداء المجلس من حيث "أفضل الممارسات" في مجال الحوكمة
- إن إجراء تقييم سنوي للمجلس يعتبر أحد المبادئ التوجيهية في القواعد الموحدة الحديثة لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة
- أشارت المبادئ التوجيهية لإدارة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أن التقييم المنتظم لأداء المجلس يعد أحد المسؤوليات الرئيسية للمجلس
- في عام ٢٠٠٣ م: قامت بورصة نيويورك (NYSE) بإلزام جميع الشركات المدرجة فيها بإجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ولجانه

برامج إدارة المجالس



ثالثا: الحوكمة واستثمارات الوقف

١- الحوكمة وأثرها على الاستثمار

حوكمة تنمية الوقف واستثماراته:

١. بناء خطة استراتيجية للاستثمار.
٢. الالتزام بالضوابط الشرعية للاستثمار.
٣. تجنب المخاطر العالية.
٤. سياسة ولوائح الاستثمار.
٥. حوكمة صرف الربح.

١- الحوكمة وأثرها على الاستثمار

معايير أساسية في استثمارات الأوقاف:

١. معيار ثبات الملكية الوقفية.
٢. معيار الأمان النسبي.
٣. معيار تحقيق عائد مستحق.
٤. معيار المرونة في تغيير مجال الاستثمار وصيغته.
٥. معيار التوازن بين العائد الاجتماعي والعائد الاقتصادي.
٦. معيار التوازن بين مصالح أجيال المستفيدين.
٧. معيار ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

١- الحوكمة وأثرها على الاستثمار

إجراءات عملية لحوكمة استثمارات الأوقاف:

١. الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات الوقفية.
٢. النظرة المهنية والجماعية.
٣. الشفافية والتدقيق المالي والشرعي في العمليات الاستثمارية.

٢- عائلة الموقف والنشاط الاستثماري

- من الأهمية بمكان وجود ميثاق للعائلة يضبط علاقة العائلة بالموقف.
- العائلة وتولي المناصب.
- لابد من الاستعانة بأشخاص أكفاء ومتخصصين في إدارة جوانب الاستثمار كمعيار أساس للتعين قبل أي اعتبار آخر مع ضرورة تبني توجهات وتطلعات الموقف.
- النزاعات العائلية.

٣- الأثر الاجتماعي للاستثمار

رغبة الموقف.

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

٤- الأنشطة الاستثمارية والمخاطر

- ينبغي على الأوقاف بذل جهد كبير لتنويع الأنشطة الاستثمارية تقليلًا للمخاطر.
- لزوم العناية ببناء استراتيجية استثمارية واضحة وبناء وثيقة سياسات الاستثمار واعتمادها من مجلس النظارة ومراجعتها بشكل دوري.
- يجب أن يتم الاهتمام باستراتيجية التخرج من الاستثمار (Exit strategy) قبل الدخول في الاستثمار.
- مهم جداً البعد عن المخاطر العالية كالمضاربات. وعدم الدخول في الأسهم كمضارب والدخول كمطور في العقار وليس مضارب.

٤- الأنشطة الاستثمارية والمخاطر

- توزيع الأصول في الدول والنشاطات والعملات مهم.
- لابد من التنوع الجغرافي والمناشط وعدم الاكتفاء بالأسهم والعقار (جود السوق ولا جود البضاعة)
- وجود شركاء في القطاع التجاري مهم للغاية.
- للاستدامة المفروض أن نعمل على الاستثمار الاستراتيجي ذو العوائد الحقيقية.
- العناية بمهام إدارة الأصول وتوزيعها والمحافظة على قدر معين من السيولة.
- أهمية تشكيل لجنة الاستثمار بالوقف بشكل مهني.

ه-المفاضلة بين نمو وتعظيم الفوائد

- تنحى بعض الأوقاف لتعظيم العوائد مما يؤثر على المصارف
- الواجب العناية بنمو الوقف لا تعظيم الفائدة
- من المهم جدًا تنمية الأصل وليس تثبيت أو زيادة الصرف

من المراجع:

- قواعد حوكمة الوقف.
د.فؤاد العمر و باسمه
المعود.
- حوكمة الوقف وعلاقتها
بتطوير المؤسسات
الوقفية. د. إسماعيل
مومني و د. أمين عويسي.



مؤسسة الأميرة العنود الخيرية
Princess Alanoor Foundation



FUNDACION EUROARABE

المؤسسة الأوروبية-العربية

شكراً لكم

تدريب
Tadreeb



GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE