

الحوكمة وأثرها على كفاءة إدارة الأوقاف

وقف السنبله الخيري



مقتطفات معرفية علمية وعملية من المقررات لمشروع التخرج

تقديم : فهد بن راشد الزهراني



نبذة عن مشروع التخرج

○ يهدف هذا المشروع إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة إدارة الأوقاف من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة اتخاذ القرار وترشيد استخدام الموارد الوقفية. ويعتمد المشروع على الجمع بين التأصيل العلمي لمفاهيم الحوكمة الوقفية والتطبيق الميداني على مؤسسة وقفية، بما يسهم في تطوير نموذج إداري تطبيقي قابل للتنفيذ يدعم الاستدامة المالية والإدارية للوقف.



الخطة البحثية لمشروع التخرج

عنوان المشروع
الحوكمة وأثرها على كفاءة إدارة الأوقاف

مشكلة المشروع
ضعف أو تباين تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإدارة الوقفية.

أهداف المشروع
تحليل واقع الحوكمة في مؤسسة وقفية
قياس أثرها على كفاءة الإدارة
تقديم نموذج تطوير إداري تطبيقي

أهمية المشروع
دعم استدامة الأوقاف
تحسين الكفاءة التشغيلية
تعزيز الشفافية والمساءلة



الخطة البحثية لمشروع التخرج

منهجية التنفيذ

مراجعة الأدبيات العلمية
تحليل الأنظمة واللوائح
دراسة حالة ميدانية
تحليل البيانات
إعداد نموذج تطوير إداري

أدوات جمع البيانات

استبانة قياس الحوكمة
مقابلات إدارية
تحليل الوثائق التنظيمية
تحليل التقارير المالية

الجدول الزمني

الأسبوع 1-2 الإطار النظري
الأسبوع 3-4 جمع البيانات
الأسبوع 5 التحليل
الأسبوع 6 إعداد النموذج التطبيقي
الأسبوع 7 التقرير النهائي

المخرجات المتوقعة

تقرير بحثي + نموذج حوكمة تطبيقي + توصيات تنفيذية



الدراسة البحثية النظرية

الدراسة البحثية النظرية :

مشكلة الدراسة

ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في بعض المؤسسات الوقفية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإدارة وضعف الشفافية وتباين الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة :

بيان مفهوم الحوكمة في الأوقاف وأهميتها.

قياس أثر الحوكمة على الكفاءة الإدارية.

تحليل واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة وقفية.

تقديم نموذج تطوير إداري قائم على الحوكمة.

أسئلة الدراسة :

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الوقفية؟

ما أثر الحوكمة على كفاءة إدارة الوقف؟

ما المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة؟

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي + دراسة حالة ميدانية



الدراسة التطبيقية الشاملة لمقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقررات الدبلوم

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

مبادئ الإدارة
الوقفية

إدارة الجودة
الوقفية

الإدارة المالية في
الأوقاف

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

إدارة الموارد البشرية
في الأوقاف

فقه الوقف

التشريعات
والأنظمة في
الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف

ربط الحوكمة بتحقيق الاستدامة
المؤسسية ووضوح الأهداف
الاستراتيجية



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من مبادئ الإدارة الوقفية

تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال وضوح
الصلاحيات والهياكل التنظيمية .



ممارسات مبادئ الإدارة الوقفية

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية.

قائمة على الحوكمة (KPIs) مؤشرات قياس أداء مؤسسي.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

وجود لوائح تنظيمية واضحة وتحديد الصلاحيات.

تطبيق الرقابة المالية الداخلية.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من إدارة الجودة الوقفية

الحوكمة كأداة لتحسين جودة
الخدمات الوقفية.



ممارسات الجودة الوقفية

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

نظام قياس رضا المستفيدين من خدمات الوقف.

نظام إدارة جودة مؤسسي قائم على التحسين المستمر.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

وجود إجراءات عمل معيارية للخدمات الوقفية.

المتابعة الدورية للأداء الإداري والمالي.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
		الأثر الاجتماعي في الأوقاف		



مقتطفات من الإدارة المالية في الأوقاف

تعزيز الشفافية والرقابة المالية وتقليل الهدر



ممارسات الإدارة المالية في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

التخطيط المالي الاستراتيجي طويل المدى.

نظام متكامل لإدارة المخاطر المالية.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

وجود نظام رقابة مالية داخلية.

إعداد تقارير مالية دورية.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

الإدارة المالية في
الأوقاف

إدارة الجودة
الوقفية

مبادئ الإدارة
الوقفية

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

التشريعات
والأنظمة في
الأوقاف

فقه الوقف

إدارة الموارد البشرية
في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



مقتطفات من التنمية والاستثمار في الأوقاف

تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية
من خلال الحوكمة



ممارسات التنمية والاستثمار في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

سياسة استثمار وقفي مكتوبة ومعتمدة.

نظام تقييم أداء الاستثمارات الوقفية.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

تنويع مجالات الاستثمار الوقفي.

وجود آلية لدراسة الفرص الاستثمارية.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من إدارة الموارد البشرية في الأوقاف

وضوح المسؤوليات وتقييم الأداء
المؤسسي.



ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

خطة تدريب وتطوير تخصصية للعمل الوقفي.

نظام حوافز مرتبط بالأداء المؤسسي.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

توصيف وظيفي واضح للوظائف.

تقييم دوري لأداء الموظفين.



مقررات الدبلوم



مقتطفات من فقه الوقف

سلامة التطبيق الشرعي.



ممارسات فقه الوقف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

دليل شرعي تنظيمي لإدارة الوقف.

مراجعة شرعية دورية للعمليات الوقفية.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

الالتزام بشروط الواقف.

الرجوع للجهات الشرعية عند الحاجة.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من التشريعات والأنظمة في الأوقاف

الالتزام التنظيمي كركيزة أساسية
للوكمة.



ممارسات التشريعات والأنظمة في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

وحدة امتثال نظامي داخل المؤسسة.

تحديث دوري للسياسات وفق الأنظمة.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

الالتزام باللوائح والأنظمة المنظمة.

وجود سياسات تنظيمية داخلية.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
		الأثر الاجتماعي في الأوقاف		



مقتطفات من تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية

استقرار مالي نسبي



ممارسات تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

استراتيجية تمويل مستدامة طويلة المدى.

شراكات تمويلية مع جهات داعمة.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

تنوع مصادر التمويل.

إدارة المصروفات وفق موازنات معتمدة.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف

تعزيز المساءلة والضبط المالي.



ممارسات المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

نظام محاسبي وقفي متكامل ومؤتمت.

لجنة تدقيق مستقلة.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

تسجيل العمليات المالية وفق نظام محاسبي.

مراجعة داخلية دورية.



مقررات الدبلوم

التنمية والاستثمار في الأوقاف	الإدارة المالية في الأوقاف	إدارة الجودة الوقفية	مبادئ الإدارة الوقفية	الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف
المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف	تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية	التشريعات والأنظمة في الأوقاف	فقه الوقف	إدارة الموارد البشرية في الأوقاف
الأثر الاجتماعي في الأوقاف				



مقتطفات من الأثر الاجتماعي في الأوقاف

رفع كفاءة توجيه الموارد لتحقيق
الأثر الوقفي.



ممارسات الأثر الاجتماعي في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة ونقترح تطبيقها

نظام قياس الأثر الاجتماعي.

تقارير أثر اجتماعي دورية.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

توجيه الريع لخدمة المستفيدين.

متابعة تنفيذ البرامج الوقفية.



المجال الذي سنركز عليه

الإدارة الاستراتيجية
في الأوقاف

مبادئ الإدارة
الوقفية

إدارة الجودة
الوقفية

الإدارة المالية في
الأوقاف

التنمية والاستثمار
في الأوقاف

إدارة الموارد البشرية
في الأوقاف

فقه الوقف

التشريعات
والأنظمة في
الأوقاف

تمويل الأوقاف
والمؤسسات غير
الربحية

المحاسبة والرقابة
المالية في الأوقاف

الأثر الاجتماعي في
الأوقاف



الإدارة الاستراتيجية في الأوقاف

في الأوقاف ، تجمع الإدارة الاستراتيجية والحوكمة بين تحديد الأهداف والخطط وتنفيذها بفعالية مع ضمان الشفافية والمساءلة واستدامة الموارد ، ما يعزز الأثر الاجتماعي ويقلل المخاطر المالية والتشغيلية .



الهيكل الإداري للمؤسسة

يتكون الهيكل الإداري من:

- مجلس النظارة
- الإدارة التنفيذية
- الإدارة المالية
- إدارة الاستثمار
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الجودة والحوكمة



مؤشرات قياس الأداء (KPIs)

المؤشر	طريقة القياس
نسبة الالتزام باللوائح	عدد الإجراءات الملتزمة ÷ إجمالي الإجراءات
سرعة اتخاذ القرار	متوسط مدة اعتماد القرار
رضا المستفيدين	نتائج الاستبيانات
كفاءة الاستثمار	العائد الوقفي السنوي
كفاءة الرقابة	عدد المخالفات المكتشفة



التوصيات

1. إنشاء وحدة مستقلة للحوكمة والامتثال.
2. تطوير نظام إدارة مخاطر مؤسسي.
3. تعزيز التحول الرقمي في الأعمال الوقفية.
4. تدريب الموظفين على مبادئ الحوكمة.
5. تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.
6. إصدار تقارير دورية للشفافية المالية والإدارية.



مخرجات مشروع التخرج

- نموذج تطبيقي لحوكمة المؤسسات الوقفية .
- دليل إجراءات إدارية قائم على الحوكمة .
- مؤشرات قياس كفاءة إدارة الوقف .
- توصيات تطوير تنظيمية وإدارية .



أهم المصادر والمراجع:

- معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي .
- أدبيات الإدارة الوقفية .
- الدراسات الحديثة في حوكمة الأوقاف .
- الأنظمة والتشريعات الوقفية في المملكة .



الفهارس

1. المقدمة
2. الإطار النظري
3. منهجية البحث
4. الدراسة التطبيقية
5. تحليل النتائج
6. التوصيات والخاتمة
7. المراجع

