

جمعية دعم الأوقاف



(مشروع التخرج) - التدريب الميداني العمليات والإجراءات التي تسهم في الإدارة الفعالة والرشيقة للوقف مقتطفات معرفية علمية وعملية من المقررات لمشروع التخرج

تقديم: عبدالعزيز بن عبدالرحمن العنقري



نبذة عن مشروع التخرج

- تأتي مادة مشروع التخرج لتنمية قيادات الأوقاف **كاستراتيجية لتطوير قطاع الأوقاف**، لتقدم أنموذجاً علمياً بحثياً تقدمه للمنشأة الوقفية تستنبطه من خلال دراستك العلمية خلال الدبلوم العالي لإدارة الأوقاف والمراجع البحثية المهمة بالأوقاف، يجمع بين النظرية والتطبيق لإعداد وتأهيل قادة العمل الوقفي في المملكة العربية السعودية من خلال عمليات تأهيل شاملة ومقننة وفق احتياجات السوق الوقفي، وتكون قادرة على تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الاستمرارية والاستقلالية والاستدامة المالية والإدارية في قيادة الأوقاف.
- وتم تصميم هذا النموذج **بناءً على دراسة الاحتياج الفعلي** لتأهيل القيادات في الأوقاف من خلال التنوع في أدوات البحث العلمي والدراسات العلمية والمراجع ذات العلاقة بالإضافة إلى الدراسات الميدانية على عينات ممثلة للمجتمع والاستفادة من الخبرات العملية المحلية والإقليمية والدولية بما يتناسب مع طبيعة الأوقاف في المملكة العربية السعودية.



الخطة البحثية لمشروع التخرج

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول محمد بن عبد الله عليه وعلى آله أفضل سلام وأزكى صلاة، أما بعد، فإن الوقف من العبادات التي تجري للمسلم بعد موته، فقد جاء عن أبي هريرة -رضي الله عنه- أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- قال: "إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة: إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له" [أخرجه مسلم ١٦٣١]، فالوقف من أبرز أمثلة الصدقة الجارية.

وقد ساهمت المملكة حكومة وشعبا في تطوير القطاع الوقفي والرقى به، ومن تلك الجهود ما تقوم به جمعيات دعم وتطوير الأوقاف في الرقي بالقطاع الوقفي، وحيث أني تشرفت بالتدريب لدى جمعية دعم الأوقاف فقد رغبت بالمساهمة في تصميم عمليات وإجراءات رشيقة للجمعية تساعد في تطوير خدماتها الوقفية والرقية بها لتحقيق الجودة والسرعة. راجيا من الله التوفيق والسداد في ذلك.



الخطة البحثية لمشروع التخرج

أسباب اختيار الموضوع:

- ١- أهمية ضبط العمليات والإجراءات في كل منظمة وقفية كانت أم غير ذلك.
- ٢- أثر العمليات والإجراءات الرشيقة في تفعيل وتسريع أنشطة المنظمات.
- ٣- حاجة الأوقاف للاستجابات السريعة للأبعاد الاستثمارية لديها، فالتأخر والبطء لا ينسجم مع مبدأ استثمار أصول الوقف.
- ٤- تقليل الهدر ف الأوقات والموارد؛ مما يسهم في رفع العوائد على الأوقاف.



الخطة البحثية لمشروع التخرج

أهداف البحث:

- ١ - ضبط العمليات والإجراءات المتعلقة بخدمة الأوقاف في جمعية دعم الأوقاف.
- ٢ - تسريع العمليات والإجراءات المتعلقة بخدمة الأوقاف في جمعية دعم الأوقاف.
- ٣ - مساعدة جمعية دعم الأوقاف في تقييم الخدمات دوريا بما يسهم في تطوير الخدمات المقدمة للأوقاف.
- ٤ - وضع خطوات عملية لجمعية دعم الأوقاف للتحويل للعمليات الرشيقة.



الخطة البحثية لمشروع التخرج

خطة البحث:

مقدمة، في التعريف بالجمعية ودورها في دعم الأوقاف.

المطلب الأول: تعريف بالجمعية وأدوارها.

المطلب الثاني: تصور واقع خدمة الأوقاف في الجمعية وطبيعة العمليات القائمة.

المبحث الأول: تطوير العمليات والإجراءات.

المطلب الأول: منهجية تطوير العمليات والإجراءات المتبعة.

المطلب الثاني: العمليات والإجراءات المقترحة.

خاتمة البحث، أهم النتائج والتوصيات.



الدراسة البحثية النظرية

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول محمد بن عبد الله عليه وعلى آله أفضل سلام وأزكى صلاة، أما بعد،

فإن الوقف من العبادات التي تجري للمسلم بعد موته، فقد جاء عن أبي هريرة -رضي الله عنه- أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- قال: "إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة: إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له" [أخرجه مسلم ١٦٣١]، فالوقف من أبرز أمثلة الصدقة الجارية.

وقد ساهمت المملكة حكومة وشعبا في تطوير القطاع الوقفي والرقمي به، ومن تلك الجهود ما تقوم به جمعيات دعم وتطوير الأوقاف في الرقي بالقطاع الوقفي، وحيث أنني تشرفت بالتدريب لدى جمعية دعم الأوقاف فقد رغبت بالمساهمة في تصميم عمليات وإجراءات رشيقة للجمعية تساعد في تطوير خدماتها الوقفية والرقية بها لتحقيق الجودة والسرعة. راجيا من الله التوفيق والسداد في ذلك.



الدراسة البحثية النظرية

أسباب اختيار الموضوع:

١. أهمية ضبط العمليات والإجراءات في كل منظمة وقفية كانت أم غير ذلك.
٢. أثر العمليات والإجراءات الرشيقة في تفعيل وتسريع أنشطة المنظمات.
٣. حاجة الأوقاف للاستجابات السريعة للأبعاد الاستثمارية لديها، فالتأخر والبطء لا ينسجم مع مبدأ استثمار أصول الوقف.
٤. تقليل الهدر ف الأوقات والموارد؛ مما يسهم في رفع العوائد على الأوقاف.

أهداف البحث:

١. ضبط العمليات والإجراءات المتعلقة بخدمة الأوقاف في جمعية دعم الأوقاف.
٢. تسريع العمليات والإجراءات المتعلقة بخدمة الأوقاف في جمعية دعم الأوقاف.
٣. مساعدة جمعية دعم الأوقاف في تقييم الخدمات دوريا بما يسهم في تطوير الخدمات المقدمة للأوقاف.
٤. وضع خطوات عملية لجمعية دعم الأوقاف للتحويل للعمليات الرشيقة.



الدراسة البحثية النظرية

خطة البحث:

مقدمة، في التعريف بالجمعية ودورها في دعم الأوقاف.

المطلب الأول: تعريف بالجمعية وأدوارها.

المطلب الثاني: تصور واقع خدمة الأوقاف في الجمعية وطبيعة العمليات القائمة.

المبحث الأول: تطوير العمليات والإجراءات.

المطلب الأول: منهجية تطوير العمليات والإجراءات المتبعة.

المطلب الثاني: العمليات والإجراءات المقترحة.

خاتمة البحث، أهم النتائج والتوصيات.



الدراسة البحثية النظرية

مقدمة البحث، في التعريف بالجمعية ودورها في دعم الأوقاف.

المطلب الأول: تعريف بالجمعية وأدوارها.

جمعية دعم الأوقاف أول جمعية أهلية متخصصة في الوقف تحت إشراف الهيئة العامة للأوقاف، وهي مسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بترخيص رقم ١٦٨١.

رؤية جمعية دعم الأوقاف:

الريادة في التمكين المالي للقطاع الوقفي بحلول مالية ووقفية فاعلة وأصول متنامية وشركاء متخصصون.

رسالة جمعية دعم الأوقاف:

تمكين الأوقاف من تطبيق الحلول والمنتجات المالية من خلال تعزيز قدرات القطاع الوقفي ودراسة تحدياته المالية وإبرازها والمساهمة في إحياء وتطوير الأوقاف لتعظيم أصولها وأثرها المجتمعي.



الدراسة البحثية النظرية

- قيم جمعية دعم الأوقاف:

١. الشراكة.

٢. التكامل.

٣. الابتكار.

٤. التركيز.

- عملاء جمعية دعم الأوقاف:

- يستفيد من الجمعية عدد من العملاء، وتركز الجمعية تحديدا على:

١. الأوقاف المتعثرة والمتعطلة.

٢. الجهات الحكومية المؤثرة في الأوقاف.

٣. الواقفون الجدد.



الدراسة البحثية النظرية

• الأهداف الاستراتيجية

١. التمكين المالي للأوقاف والكيانات الوقفية.
٢. تطوير حلول تشريعية مالية للقطاع الوقفي.
٣. زيادة الموارد المالية للجمعية.
٤. مواءمة المنتجات والحلول المالية مع القطاع الوقفي.
٥. تسويق المنتجات والحلول المالية والوقفية.
٦. بناء الشراكات مع القطاعات الثلاثة.
٧. استقطاب وتأهيل الكفاءات المتخصصة في عمل الجمعية.
٨. المساهمة في تطوير البنية التنظيمية.
٩. تطوير منظومة المعلومات والدراسات الممكنة للجمعية.



الدراسة البحثية النظرية

خدمات الجمعية:

١. ابتكار الحلول المالية للأوقاف.
٢. تمكين الأوقاف الناشئة.
٣. تطوير أعمال نظار الأوقاف.
٤. الاستشارات الوقفية.
٥. إدارة الأملاك الوقفية.



الدراسة البحثية النظرية

أعضاء مجلس الإدارة:

- عبد الله بن عبد اللطيف الحميدي - رئيس مجلس الإدارة.
- تركي بن محمد السبيعي - نائب رئيس مجلس الإدارة.
- جواهر بنت محمد بن سلطان - عضو مجلس الإدارة.
- م. إبراهيم بن محمد أبو عباة - عضو مجلس الإدارة.
- د. عبد الله بن محمد الخريجي - عضو مجلس الإدارة.
- د. عماد بن عبد الرحمن الصغير - عضو مجلس الإدارة.
- محمد عبد الله آل عبد الرحيم - عضو مجلس الإدارة.
- م. وليد بن محمد السديس - عضو مجلس الإدارة.
- صالح بن عبد الرحمن المبارك - عضو مجلس الإدارة.



الدراسة البحثية النظرية

- أعضاء الإدارة التنفيذية:
- أ. صالح اليوسف - المشرف العام في الجمعية:
- ماجستير الخدمات الاجتماعية.
- الزمالة العالمية في إدارة المنظمات غير الربحية.
- أ. عمر الشقاوي - الرئيس التنفيذي للجمعية:
- ماجستير الفقه وأصوله.
- الزمالة الأوروبية العربية في الأوقاف.
- أ. فايز المالكي - أخصائي أول حوكمة الجمعية:
- بكالوريوس في العلاقات العامة.
- متخصص في حوكمة مجالس الإدارة.



الدراسة البحثية النظرية

- م. محمد قاسم - أخصائي التقنية للجمعية:
- بكالوريوس في الهندسة المعمارية.
- الرخصة الدولية في ادارة المشاريع التنموية PMD.
- أ. زكي الحازمي - مدير إدارة الخدمات المساندة.
- بكالوريوس في العلوم الإدارية.
- متخصص في الموارد البشرية.
- أ. عبد العزيز الدخيل - مدير تنفيذي لمجموعة من الأوقاف:
- بكالوريوس شريعة.
- الرخصة الدولية في ادارة المشاريع التنموية PMD.



الدراسة البحثية النظرية

- أ/ الياس خوجلي - مدقق المالي:
- بكالوريوس محاسبة.
- (١٢) خبرة في المحاسبة والادارة المالية.
- عبد الله القشعمي - أخصائي إعلام:
- بكالوريوس لغة عربية.
- مسؤول حسابات التواصل في الجمعية.



الدراسة البحثية النظرية

• الخدمات الرئيسية:

١. إدارة الأملاك الوقفية.

٢. توفير الاستشارات الفنية والقانونية.

٣. إعداد اللوائح والسياسات.

٤. إدارة مجلس النظارة.

٥. إدارة خدمات المستفيدين والصرف.

٦. إيجاد حلول ومنتجات مالية للأوقاف.



الدراسة البحثية النظرية

المطلب الثاني: تصور واقع خدمة الأوقاف في الجمعية وطبيعة العمليات القائمة.

أبرز وأهم الأعمال

أولاً: التعقيب والتهديب على لوائح الهيئة العامة للأوقاف:

جمع وتهديب الملاحظات على لائحة تنظيم أعمال النظارة ولائحة مبادئ حوكمة الاوقاف، باستقطاب خبراء الأوقاف والباحثين للعمل على تطوير اللوائح والارتقاء بها.

ثانياً: الدليل الإجرائي لتأسيس أوقاف الجهات الأهلية والتدريب عليه:

قدمت الجمعية دليلاً إجرائياً مقترحاً للهيئة العامة للأوقاف، ينظم عمليات الوقف ويمنع الازدواجية أو التعارض بين أدوار الجهات ذات العلاقة.



الدراسة البحثية النظرية

ثالثا: تمكين الأوقاف المتعطلة والمتعثرة:

قامت الجمعية بتمكين مجموعة من الأوقاف المتعطلة والمتعثرة والتي تقدر قيمتها بقرابة (٢٠٠) مليون ريال.

رابعا: إدارة وتشغيل الأوقاف:

تدير الجمعية أصول عقارية تقدر قيمتها ب (١٩١) مليون ريال.

خامسا: إعداد باقة لوائح لإحدى الأوقاف الذرية الكبرى:

إعداد وصياغة لوائح تنظم شؤون الوقف ومنها على سبيل المثال (اللائحة التفسيرية لوثيقة الوقف - لائحة المنح والصرف الخيري - لائحة الاستثمار).



الدراسة البحثية النظرية

أبرز المبادرات:

تمكين الأوقاف:

صممت هذه المبادرة لأوقاف الكيانات الحكومية، والخاصة، وغير الربحية، بهدف تشخيصها ووصف مشكلاتها، وإيجاد حلول مالية لتمكينها، بدءاً بالدراسات الأولية اللازمة (جدوى اقتصادية، ودراسات هندسية) ثم التشييد والإنشاء ثم التمويل ثم التشغيل بكفاءة عالية، لضمان تحسين استثماراتها وتنميتها، وذلك من خلال برامج التشبيك.



الدراسة البحثية النظرية

الوقف	القيمة	الوضع الراهن	دور الجمعية	فترة الإنجاز	نسبة الإنجاز
جمعية كفيف	m١٢	تمتلك الجمعية أرض وقفية تجارية متعطلة منذ ٨ سنوات	المساهمة في البحث عن متبرع لتمويل المشروع، و الإشراف على إعداد الدراسات الهندسية.	(٦) أشهر	% ١٠٠
جمعية تحفيظ القرآن الكريم حوطة سدير	m٤	لدى الجمعية مبلغ مليون ريال، وتسعى لإيجاد حلول مالية لتملك وقف	توفير تمويل من مؤسسة الراجحي من خلال السعي في تقديم الأوراق والاشتراطات المطلوبة.	(٦) أشهر	% ١٠٠
جمعية أصول	M ٦	لدى الجمعية (٣) مليون ريال، وتسعى لإيجاد حلول مالية لتملك وقف	توفير تمويل من مؤسسة الراجحي من خلال السعي في تقديم الأوراق والاشتراطات المطلوبة.	(٦) أشهر	% ١٠٠
إجمالي قيمة الأصول التي تم تمكينها		(٢٢) مليون			



الدراسة البحثية النظرية

الصناديق الوقفية:

تهدف إلى إنشاء صناديق وقفية بالشراكة مع جهات مالية واستثمارية متخصصة، وفق أنظمة حوكمة واضحة وسياسات استثمارية معتمدة، بما يضمن تنمية الأصول وتحقيق أثر مستدام يعود بالنفع على الفئة المستهدفة. يعتمد على منهجية احترافية في طرح المشاريع الوقفية، ودراسة العروض، واختيار الشركات المالية المناسبة، مما يسهم في تحقيق أهداف الجمعية وتعزيز استدامتها المالية.

الوقف	القيمة	دور الجمعية	نسبة الإنجاز
صندوق التوحد الوقفي	m٤٠	عملت الجمعية على هذا المشروع منتصف عام ٢٠٢٢م بطرحه كمنافسة مع (١٠) شركات مالية متخصصة، وتولت الجمعية دراسة العروض وتحليلها وعرض ملخص لجمعية أسر التوحد، ووقع الاختيار على الشركة المالية التي أوصت بها جمعية دعم الأوقاف، كما ساهمت الجمعية بتوفير لائحة الاستثمار وسياسات الصندوق وتم بدأ العمل به في منتصف ٢٠٢٣	%١٠٠
صندوق وقفي (ج)	-	عملت الجمعية على هذا المشروع في عام ٢٠٢٥م بطرحه كمنافسة مع (١٠) شركات مالية متخصصة، وتولت الجمعية دراسة العروض وتحليلها وعرض ملخص، ووقع الاختيار على الشركة المالية التي أوصت بها جمعية دعم الأوقاف.	%٥٠
صندوق وقفي (د)	-	تعمل الجمعية على طرح الصندوق كمنافسة مع الشركات المالية المتخصصة	%١٥

الدراسة البحثية النظرية

مبادرة أصول:

تهدف لإدارة وتطوير الأملاك الوقفية، وحياء الأوقاف المتعطلة والمتعثرة، والعمل على تنميتها لتحقيق أفضل عائد استثماري لها، كما تقوم هذه المبادرة على عمل الدراسات التحليلية للعقارات الوقفية للمساهمة في زيادة دخلها، ومساعدة نظار وملاك الأوقاف على تطبيق اشتراطات ومعايير ومتطلبات الهيئة العامة للأوقاف.

أبرز الأوقاف المستفيدة:

الوقف	القيمة	الوضع الراهن	دور الجمعية	ريع الوقف (قبل)	ريع الوقف (بعد)
وقف الوشم (س)	M ٥٥,٨	وقف تجاري قديم	- تعيين مدير تنفيذي لإدارة الوقف.	١,٢١٨,٠٠٠	١,٥١٨,٠٠٠
وقف اليمامة (١)	M ٤٣,٨	العمر يحتاج إلى	- تنظيم اجتماعات أمانة مجلس النظار.	٢,٦٩٣,٠٠٠	٢,٧٧٨,٠٠٠
وقف اليمامة (٢)	M ٢٣,٨	إدارة وتطوير وتنمية	- إعداد أهم لوائح وسياسات الوقف، وحوكمته.	١,٦٢٦,٠٠٠	١,٧٢٦,٠٠٠
وقف البديعة (ن.ك)	M ١٢		- الإشراف على إدارة الأملاك العقارية.	١٢٦,٠٠٠	١٢٦,٠٠٠
وقف العليا (ك)	M ٢٥	أوقاف عقارية تجارية	- إعداد دراسة لتطوير الوقف.	٠,٠٠	m ٢,١
وقف البديعة (ق)	M ٤٠	وسكنية بحاجة إلى	- ساهمت الجمعية بتقييم العقارات.	٣٠٠,٠٠٠	٣٥٠,٠٠٠
وقف الشمال (ح)	M ٢٠	إدارة وتطوير وتنمية	- تقديم الحلول الاستثمارية للعقارات التي بحاجة لتطوير.	٥٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠
وقف أرض الخرج (ك)	M ٥٠			٩٣٣,٠٠٠	٩٣٣,٠٠٠
الإجمالي	قيمة الأصول (٢٧٠,٤) مليون		ريع الأصول قبل وبعد إدارة الجمعية	٧,٣٩٦,٠٠٠	١١,٤٣١,٠٠٠

الدراسة البحثية النظرية

مبادرة مواءمة:

مبادرة تستهدف فحص وتشخيص الأوقاف الأهلية، وأوقاف الكيانات، للتحقق من مدى تطبيقها للمتطلبات الرسمية، واشتراطات الهيئة العامة للأوقاف، والعمل على تحقيق تلك المتطلبات.

أبرز الأوقاف المستفيدة:

الوقف	الوضع الراهن	دور الجمعية	القيمة المالية
وقف خيرى (س)	وقف خيرى كبير يحتاج للائحة حوكمة مجلس النظارة	عقد ورش عمل، دراسة وتحليل الوضع الراهن، إعداد لائحة تنظيم أعمال مجلس النظارة	(٧٠) ألف
وقف ذري (ن.ع)	وقف ذري جديد يحتاج صياغة وثيقة وقفية	انجاز وثيقة صك وقفية بما يتوافق مع التشريعات وأفضل الممارسات الوقفية الحديثة	(٣٥) ألف
مؤسسة وقفية	مؤسسة وقفية خيرية تحتاج لتنظيم الإجراءات المالية	مواءمة الوقف مع متطلبات الهيئة العامة للزكاة والدخل	(١٥) ألف
وقف ذري (ب.س)	وقف ذري خيرى متوسط يحتاج للائحة تفسر صك الوقفية	اعداد لائحة تفسيرية	(٣٥) ألف
وقف ذري (ي)	وقف خيرى ذري ليس لديه لوائح تنظيمية	عقد ورش عمل، دراسة وتحليل الوضع الراهن، إعداد لوائح الوقف	(٤٩) ألف

الدراسة البحثية النظرية

حاضنة الأوقاف:

مشروع أطلقته الجمعية، ليوفر الدعم والتطوير للأوقاف الأهلية، من خلال توفير المكان المناسب (مخضن مهياً) يسهم في تسريع نشأة الأوقاف وتطويرها، وتقديم الدعم اللوجستي اللازم لها، والخدمات المكتبية (كمقر للوقف، وتوفير أعمال السكرتاريا، والاتصالات، وقاعات الاجتماعات والدعم المحاسبي والقانوني).

أبرز خدمات الحاضنة:

- تعريف نظار الأوقاف بالأنظمة واللوائح.
 - تقديم الاستشارات الوقفية والقانونية اللازمة.
 - تسريع أعمال الأوقاف الجديدة.
- عدد الأوقاف المستفيدة من الحاضنة: ٧ أوقاف.



الدراسة البحثية النظرية

بودكاست دعم الأوقاف:

برنامج إعلامي حوار يث عبر برنامج اليوتيوب وجميع وسائل التواصل الاجتماعي من خلال استضافة شخصيات مؤثرة في المجتمع ومختصة في مجال الأوقاف، وأصحاب التجارب الناجحة، لطرح موضوعات تتعلق بالقطاع الوقفي، وذلك بهدف رفع مستوى الوعي لدى أفراد المجتمع بقضايا الأوقاف.

ضيف الحلقة	حديث الحلقة
الشيخ/ بدر الراجحي	حول قصة نجاح أوقاف الشيخ محمد بن عبدالعزيز الراجحي - رحمه الله- وضيف اللقاء الشيخ بدر بن محمد الراجحي
الدكتور/ يوسف الحزيم	حول نموذج الأوقاف النسائية وتسليط الضوء على مؤسسة الأميرة العنود الخيرية وضيف اللقاء الدكتور يوسف الحزيم الأمين العام للمؤسسة.
الأستاذ/ احمد الحواس	الحديث عن أوقاف الشيخ عبدالله العثيم (وقف المليار ريال) الذي جعلها في صناديق ومحافظ استثمارية.
الدكتور/ احمد الكبير	الحديث عن عن الاستدامة ومنهجيات العمل في الأوقاف بمختلف مجالاتها، وبناء الهوية والحوكمة التي تعتبر من الاجراءات المهمة في بناء الأوقاف.
الدكتور/ ابراهيم الغفيلي	الحديث عن قصة تأسيس وقف الملك عبدالعزيز الذي يُعد أحد أهم الأوقاف الإسلامية، كما تطرق إلى طرق تمويله وتشغيله وتطويره، وأهم التحديات عند تأسيسه.

الدراسة البحثية النظرية

درجة جمعية دعم الأوقاف في الحوكمة:

حصلت الجمعية على درجة (٩٨.٦%) في معايير الحوكمة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

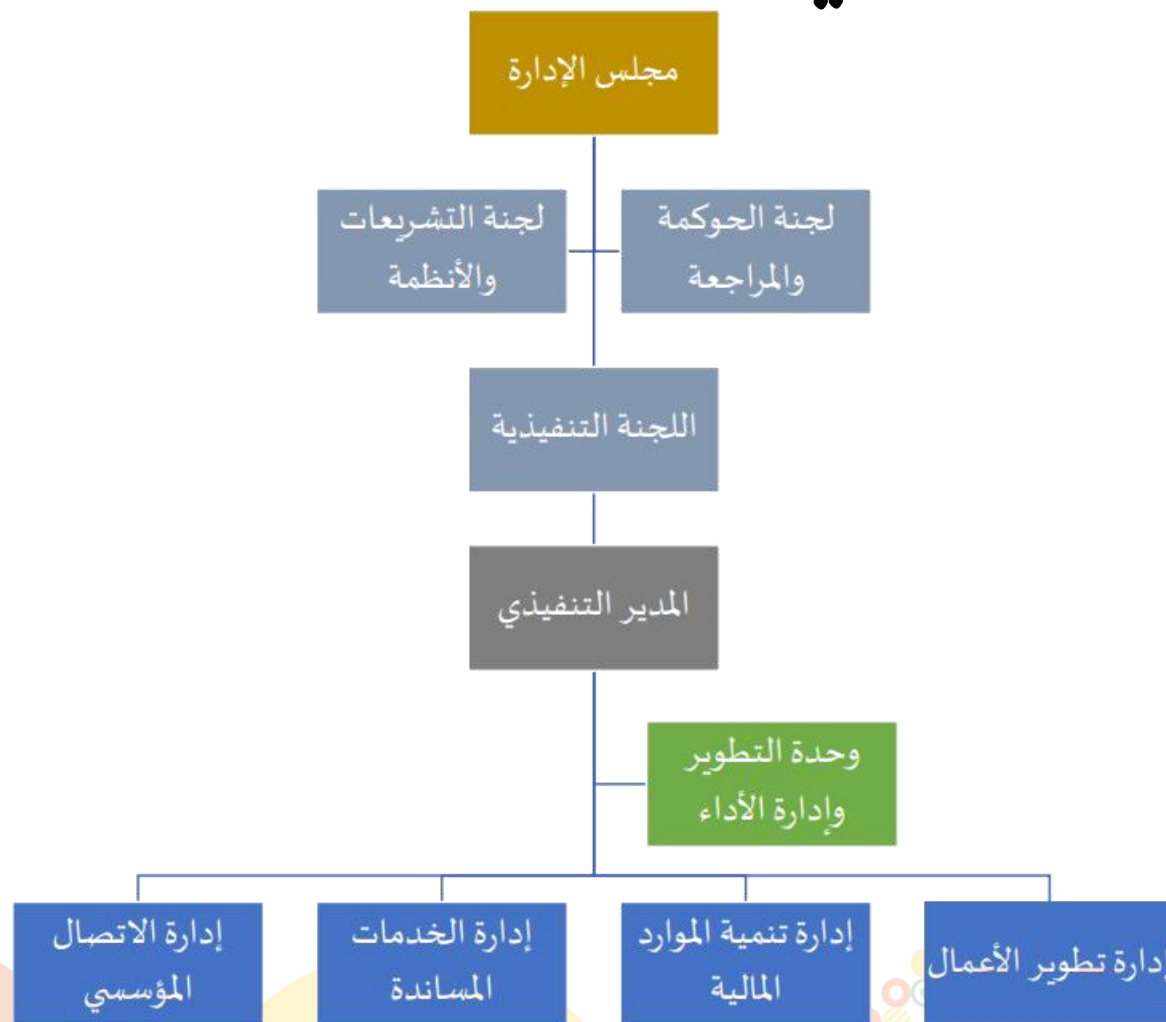
طبيعة العمليات القائمة:

يوجد مهام لكل إدارة من الإدارات، ولا يوجد عمليات وإجراءات لكل إدارة؛ لذا سأعمل على كتابة العمليات الرئيسة وإجراءات مقترحة.



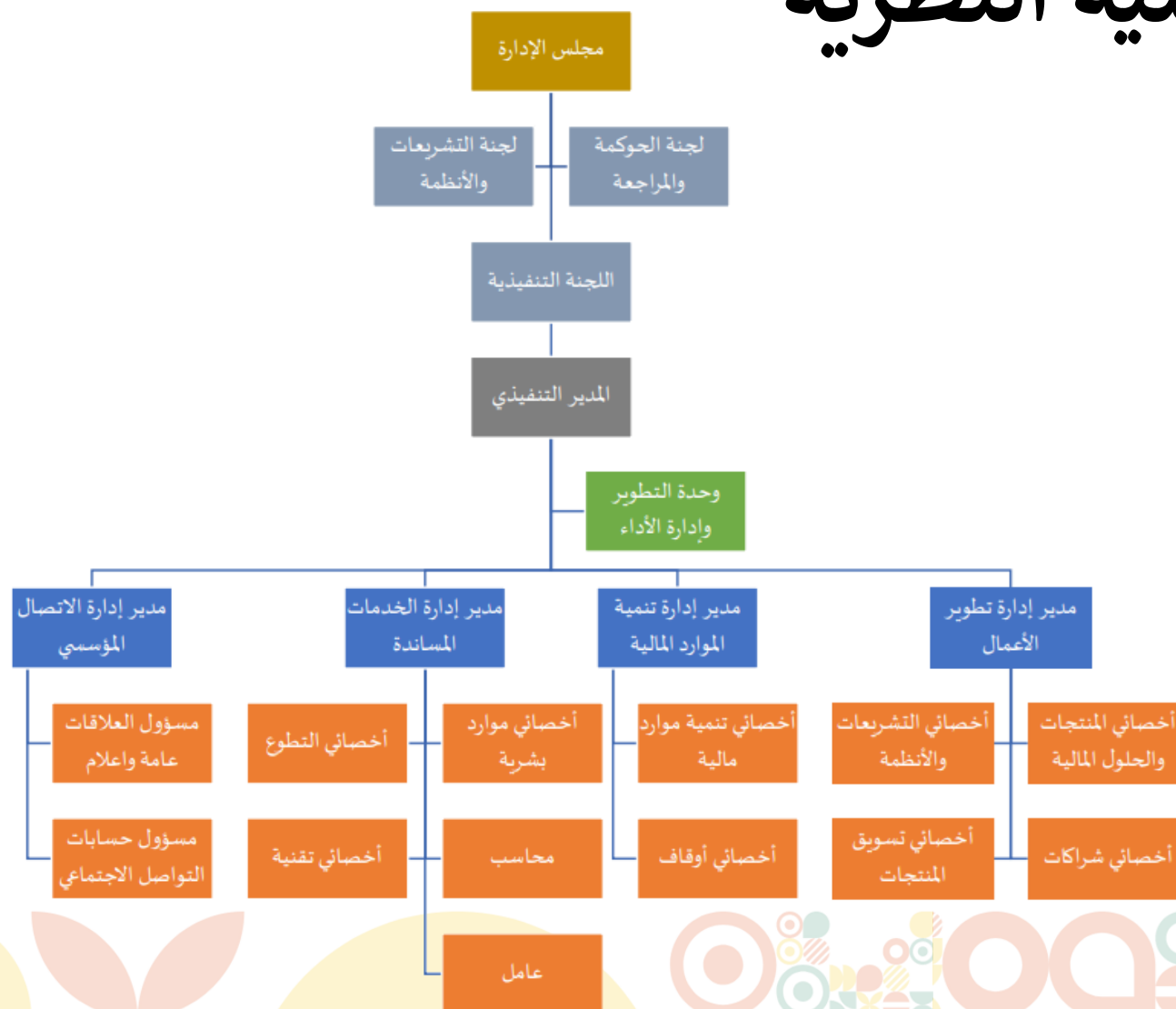
الدراسة البحثية النظرية

الهيكل التنظيمي المعتمد:



الدراسة البحثية النظرية

الهيكل الوظيفي المعتمد:



الدراسة البحثية النظرية

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية:

إدارة تطوير الأعمال	
أخصائي المنتجات والحلول المالية أخصائي التشريعات والأنظمة أخصائي شراكات أخصائي تسويق المنتجات	الوظائف التابعة للإدارة
* التمكين المالي للأوقاف والكيانات الوقفية. * مواءمة المنتجات والحلول المالية مع القطاع الوقفي. * تسويق المنتجات والحلول المالية والوقفية. * تطوير حلول تشريعية مالية للقطاع الوقفي. * بناء الشراكات الفاعلة مع القطاعات الثلاثة. * بناء منتجات جديدة. * إيجاد حلول مالية. * تعزيز العلاقة والشراكة الاستراتيجية بالجهات التنظيمية والتشريعية للمساهمة في تطوير التشريعات المتعلقة بالأوقاف. * بناء وتنمية علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء والمستفيدين. * إعداد خطط تسويق البرامج والمشاريع. * تسويق المشاريع والبرامج التي تقدمها الجمعية للداعمين والشركاء المستهدفين. * التواصل المستمر مع المستفيدين لفهم احتياجاتهم وتطوير الخدمات والبرامج وفقًا لها.	الأهداف والمهام

الدراسة البحثية النظرية

إدارة تنمية الموارد المالية	
الوظائف التابعة للإدارة	* أخصائي تنمية موارد مالية * أخصائي أوقاف * زيادة الموارد المالية للجمعية. * حفظ السجلات والملفات وفق التعليمات المنظمة. * ضمان الاستقرار المالي. * زيادة وتطوير أوقاف واستثمارات الجمعية. * إعداد خطط تنمية الموارد المالية وتنفيذها. * تنفيذ الأنشطة الترويجية للشرائح المستهدفة. * إعداد وتنفيذ خطط استقطاب الداعمين. * تنويع مصادر الدخل. * المساهمة في وضع الاستراتيجية الشاملة للاستثمار وخطط العمل الرئيسة. * تحقيق استراتيجية الجمعية في إدارة الاستثمار. * رفع الموازنة المالية للاستثمار. * زيادة عوائد الاستثمار. * رفع التقارير لإدارة الجمعية. * التوصية بما هو خارج صلاحيات الإدارة. * إدارة الأصول المكلفة من مجلس الإدارة. * ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها.
الأهداف والمهام	

الدراسة البحثية النظرية

إدارة الخدمات المساندة	
* أخصائي موارد بشرية	الوظائف التابعة للإدارة
* أخصائي التطوع	
* محاسب	
* أخصائي تقنية	
* عامل	



الدراسة البحثية النظرية

إدارة الخدمات المساندة	الأهداف والمهام
* استقطاب وتأهيل الكفاءات المتخصصة في عمل الجمعية. * تطوير البنية التنظيمية. * تطوير منظومة المعلومات والدراسات الممكنة للجمعية. * بناء بيئة عمل جاذبة. * بناء لوائح وسياسات الجمعية. * إدارة العلاقة مع الموردين والمتعهدين. * متابعة المراسلات مع الجهات الحكومية. * إدارة العمليات المحاسبية والمالية للجمعية. * إعداد القوائم المالية ومراجعتها وتقديم معلومات مالية دقيقة. * الإشراف على إعداد الموازنات التقديرية ومراقبة الاداء المالي والحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها. * إدارة قواعد بيانات الجمعية.	

الدراسة البحثية النظرية

إدارة الخدمات المساندة

- * تقديم الدعم الإداري المرتبط بالموارد البشرية للإدارات الأخرى (الرواتب، الإجازات، التظلمات، الشكاوى، إنهاء عقود العمل... إلخ).
- * إعداد العقود وإدارة العلاقة مع الموردين ومقدمي الخدمات.
- * تحليل الاحتياجات التدريبية وتأمين التدريب الفعال لموظفي الجمعية.
- * وضع الأنظمة والسياسات بما يتوافق مع نظام العمل السعودي.
- * إدارة ومتابعة الأعمال المتعلقة بالخدمات العامة وصيانة وتشغيل مبنى الجمعية.
- * استقطاب المتطوعين وفق احتياج الجمعية.
- * بناء الفرص التطوعية المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.
- * بناء وإدارة المشاريع وبرامج التطوع في الجمعية.
- * إدارة أداء المتطوعين والتقييم المستمر لتحقيق أفضل النتائج.
- * استبقاء المتطوعين وابتكار برامج وآليات لتحفيزهم وزيادة ولائهم للجمعية.
- * الإشراف على إدارة الموردين التقنيين لبناء البرمجيات وتقديم الدعم الفني للجمعية.
- * القيام بأعمال تشغيل الشبكة الداخلية وتحديثها وصيانتها، وتدريب العاملين على التعامل معها.
- * القيام بأعمال تركيب وتشغيل أجهزة وبرامج الحاسب الآلي، وتدريب العاملين على التعامل معها.
- * القيام بأعمال الصيانة المنتظمة للأجهزة وللشبكة، ومعالجة الأعطال.

الأهداف والمهام

الدراسة البحثية النظرية

إدارة الاتصال المؤسسي

الوظائف التابعة للإدارة

* مسؤول العلاقات عامة وإعلام

* مسؤول حسابات التواصل الاجتماعي

* استقبال الزوار والمستفيدين والترحيب بهم والتعريف بالجمعية وخدماتها والإجابة على استفساراتهم.

* إعداد المحتوى الإعلامي الخاص بمختلف قنوات وأدوات التواصل كالأخبار الصحفية ونصوص المحتوى الإعلامي في مواقع التواصل الاجتماعي، والملفات التعريفية، والخطابات، وغيرها.

* إدارة محتوى موقع الجمعية الإلكتروني.

* إدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي للجمعية.

* إعداد وتصميم وتنفيذ الأعمال الإعلامية المختلفة لأنشطة الجمعية.

* المشاركة في الأنشطة والفعاليات الرئيسية التي تقام في المنطقة.

* تطوير المنظومة الإعلامية في الجمعية.

* بناء العلاقة مع وسائل الإعلام للاستفادة منها في تحقيق أهداف الجمعية.

* التواصل مع كافة الوسائل الإعلامية لإبراز صورة ذهنية إيجابية للجمعية والتفاعل مع المواضيع الإعلامية ذات العلاقة بعمل الجمعية.

* بناء وتنمية علاقات دائمة ومستمرة مع الداعمين والشركاء.

* إعداد تقارير المانحين والداعمين.

الأهداف والمهام

الدراسة البحثية النظرية

وحدة التطوير وإدارة الأداء	
الوظائف التابعة للإدارة	* لا يوجد
الأهداف والمهام	* متابعة وتطوير الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
	* مراقبة تنفيذ الاستراتيجية.
	* إدارة بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة.
	* متابعة وضع المستهدفات للمؤشرات وتحكيمها والتأكد من واقعيتها.
	* متابعة بناء مصفوفة المبادرات والمؤشرات.
	* متابعة القياس الدوري.
	* إعداد نماذج القياس المختلفة.
	* إصدار تقارير الأداء الدورية.
	* التحضير والإعداد لاجتماعات المراجعة الاستراتيجية.
	* حل المشكلات المتعلقة باستيعاب المؤشرات ووسائل قياسها والمبادرات المرتبطة بها.
* تنظيم التداخل بين الإدارات في تحقيق المؤشرات وقياسها.	
* التواصل المستمر مع المستفيدين لفهم احتياجاتهم وتطوير الخدمات والبرامج وفقًا لها.	

الدراسة البحثية النظرية

لجنة الحوكمة والمراجعة	
الوظائف التابعة للإدارة	* لا يوجد
الأهداف والمهام	* مراجعة تقارير الحوكمة ومتابعة تصحيح الإجراءات والمتطلبات بناء عليها.
	* الإشراف على الأنشطة المالية للجمعية وكافة العمليات المالية.
	* التأكد من الصحة المالية العامة للجمعية وعمليات إدارة المخاطر.
	* مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
	* تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة.
	* استلام تقارير دورية من إدارة الجمعية عن عمليات إدارة المخاطر في الجمعية بما فيها تقييم المخاطر والإجراءات الموضوعة لمعالجة ومتابعة هذه المخاطر.
	* مراقبة سلامة بيانات الجمعية وتقاريرها (السنوية والنصف سنوية والربع سنوية).
	* التقيد بالمعايير عامة والمحاسبية خاصة ومتابعة التغيير في سياسات الجمعية.
	* التأكد من امتثال الجمعية بالأنظمة والتشريعات الصادرة من الجهات الإشرافية والرقابية.
	* مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من وجود إدارة للمخاطر في الجمعية.
	* مناقشة الأنظمة الداخلية مع الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وإصدار التوصيات اللازمة عليها.
	* النظر في أي موضوعات يحددها مجلس إدارة الجمعية.

الدراسة البحثية النظرية

لجنة التشريعات والأنظمة	
الوظائف التابعة للإدارة	* لا يوجد
الأهداف والمهام	* اقتراح التشريعات والتطوير اللازم في الأنظمة لتسهيل وتمكين القطاع الوقفي من الحلول المالية.
	* مراجعة التشريعات في الدولة والتأكد من اتساق أي مقترحات جديدة معها.
	* اقتراح الأساليب والأدوات المناسبة للوصول إلى صاحب القرار وعرض المقترحات عليه.
	* متابعة المقترحات التشريعية المرفوعة وتذليل العقبات والتحديات التي قد تواجهها.
	* رفع التقارير اللازمة لمجلس إدارة الجمعية حول المقترحات التشريعية وما الذي تم فيها.



الدراسة البحثية النظرية

اللجنة التنفيذية	
الوظائف التابعة للإدارة	* لا يوجد
الأهداف والمهام	* مراجعة التقارير الدورية التي يرفعها الرئيس التنفيذي للجمعية ليتم تقديمها في اجتماعات اللجنة التنفيذية لمناقشتها ومراجعتها قبل تقديمها للمجلس إذا دعت الحاجة لذلك.
	* مراجعة تقارير تقييم الأداء الربع سنوية وإصدار القرارات التحسينية اللازمة عليها، والسعي للحصول على تفسيرات لأي انحرافات عن الخطط والموازنة والتوقعات الموافق عليها.
	* مراجعة الاستثمارات الجديدة للجمعية والمصادقة عليها قبل رفعها لمجلس الإدارة للموافقة عليها.
	* مراجعة الموازنات التخطيطية والخطط التشغيلية والمستهدفات والمبادرات الاستراتيجية قبل عرضها على مجلس الإدارة.
	* متابعة واستلام تقارير حول تنفيذ وإنجاز المشاريع إن وجدت.
	* مساعدة مجلس إدارة الجمعية في تنفيذ مسؤولياته التي يفوضها للجنة.
	* التأكد من فعالية عمل اللجان الإدارية التي تؤسسها الجمعية ومراقبة أدائها.

الدراسة البحثية النظرية

المبحث الأول: تطوير العمليات والإجراءات.

المطلب الأول: منهجية تطوير العمليات والإجراءات المتبعة.

عملت سابقا في مشروع تطوير العمليات والإجراءات في إحدى الأوقاف وفق نموذج الآيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ وسنستل من المواصفة العمليات والإجراءات وفق النموذج التالي:

عمليات وإجراءات إدارة (....)			
الإدارة		القسم	
اعتماد مدير الإدارة		اعتماد رئيس قسم الأداء	
اعتماد مدير إدارة التميز المؤسسي		المؤسسي	
رقم الإصدار		اعتماد الرئيس التنفيذي	
		تاريخ الاعتماد	
قائمة العمليات والإجراءات لإدارة (....)			
م	العملية	م	إجراءات العمل

وسأكمل العمل وفق ما رأيته من وثائق الجمعية وما خرجت به من ملاحظات في فترة التدريب.

الدراسة البحثية النظرية

المطلب الثاني: العمليات والإجراءات المقترحة

عمليات وإجراءات إدارة تطوير الأعمال			
الإدارة		القسم	
اعتماد مدير الإدارة		اعتماد رئيس قسم الأداء المؤسسي	
اعتماد مدير إدارة التميز المؤسسي		اعتماد الرئيس التنفيذي	
رقم الإصدار		تاريخ الاعتماد	

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة تطوير الأعمال			
م	العملية	م	إجراءات العمل
١	التمكين المالي للأوقاف	١	تحديد احتياجات الكيانات الوقفية المالية وتحليلها
		٢	إعداد دراسات الجدوى للحلول المالية المقترحة
		٣	تقديم الحلول المالية الملائمة لتمكين الأوقاف
		٤	متابعة تنفيذ الحلول وقياس أثرها
٢	مواءمة المنتجات المالية مع القطاع الوقفي	١	مراجعة المنتجات المالية المتاحة في السوق
		٢	تقييم مدى توافق المنتجات مع متطلبات القطاع الوقفي
		٣	تطوير مواصفات المنتجات المالية الوقفية
		٤	اختبار المنتجات مع الكيانات الوقفية وتطويرها

الدراسة البحثية النظرية

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة تطوير الأعمال			
م	العملية	م	إجراءات العمل
٣	تسويق المنتجات والحلول المالية الوقفية	١	إعداد خطط تسويقية للمنتجات والبرامج
		٢	تحديد الشرائح المستهدفة من الداعمين والشركاء
		٣	تنفيذ الحملات التسويقية عبر القنوات المناسبة
		٤	تقييم نتائج الحملات وتحديث الخطط وفقاً لها
٤	تطوير حلول تشريعية مالية	١	رصد التشريعات والأنظمة ذات العلاقة بالأوقاف
		٢	تحليل الفجوات التشريعية وإعداد مقترحات التطوير
		٣	التواصل مع الجهات التنظيمية لمناقشة المقترحات
		٤	متابعة تطورات التشريعات وتحديث الحلول بما يتوافق معها
٥	بناء الشراكات الفاعلة	١	تحديد الجهات المستهدفة للشراكة في القطاعات الثلاثة
		٢	إعداد مقترحات الشراكة والتفاوض بشأنها
		٣	إبرام اتفاقيات الشراكة وتوثيقها
		٤	متابعة تنفيذ اتفاقيات الشراكة وتقييم نتائجها
٦	بناء وتنمية علاقات العملاء والمستفيدين	١	إعداد قاعدة بيانات العملاء والمستفيدين
		٢	التواصل الدوري مع المستفيدين لفهم احتياجاتهم
		٣	تطوير الخدمات والبرامج بناءً على التغذية الراجعة
		٤	إعداد تقارير دورية عن رضا المستفيدين

الدراسة البحثية النظرية

عمليات وإجراءات إدارة تنمية الموارد المالية			
الإدارة		القسم	
اعتماد مدير الإدارة		اعتماد رئيس قسم الأداء المؤسسي	
اعتماد مدير إدارة التميز المؤسسي		اعتماد الرئيس التنفيذي	
رقم الإصدار		تاريخ الاعتماد	

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة تنمية الموارد المالية			
م	العملية	م	إجراءات العمل
١	زيادة الموارد المالية للجمعية	١	إعداد خطة سنوية لتنمية الموارد المالية
		٢	تحديد مصادر التمويل المحتملة وتصنيفها
		٣	تنفيذ الأنشطة الترويجية للشرائح المستهدفة
		٤	رفع تقارير دورية عن الإنجاز مقارنةً بالخطة
٢	استقطاب الداعمين وتنويع مصادر الدخل	١	إعداد وتنفيذ خطط استقطاب الداعمين
		٢	تطوير عروض تقديمية جاذبة للداعمين المستهدفين
		٣	متابعة التواصل مع الداعمين وتعزيز العلاقة معهم
		٤	توثيق بيانات الداعمين وتحديثها باستمرار

الدراسة البحثية النظرية

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة تنمية الموارد المالية			
م	العملية	م	إجراءات العمل
٣	إدارة الأوقاف والاستثمارات	١	رصد وتقييم فرص الاستثمار المتاحة
		٢	إعداد مقترحات الاستثمار ورفعها للاعتماد
		٣	متابعة تنفيذ القرارات الاستثمارية
		٤	إعداد تقارير الأداء الاستثماري ورفعها للإدارة
٤	إدارة الأصول المكلفة من مجلس الإدارة	١	توثيق الأصول المكلفة وتصنيفها
		٢	وضع خطط إدارة الأصول وصيانتها
		٣	متابعة أداء الأصول ومراجعتها دورياً
		٤	رفع تقارير منتظمة عن حالة الأصول وعوائدها
٥	ضمان دقة وسلامة البيانات المالية	١	التحقق من دقة البيانات المالية قبل الإفصاح عنها
		٢	مراجعة السجلات والملفات وفق التعليمات المنظمة
		٣	التنسيق مع إدارة الخدمات المساندة للتدقيق المالي
		٤	حفظ الوثائق والسجلات وضمان سلامتها
٦	المساهمة في الاستراتيجية الشاملة للاستثمار	١	المشاركة في إعداد خطط العمل الاستثمارية
		٢	تقديم المقترحات لتطوير استراتيجية الاستثمار
		٣	رفع الموازنة المالية للاستثمار للاعتماد
		٤	متابعة تحقيق أهداف الاستراتيجية وقياس النتائج

الدراسة البحثية النظرية

عمليات وإجراءات إدارة إدارة الخدمات المساندة			
الإدارة		القسم	
اعتماد مدير الإدارة		اعتماد رئيس قسم الأداء المؤسسي	
اعتماد مدير إدارة التميز المؤسسي		اعتماد الرئيس التنفيذي	
رقم الإصدار		تاريخ الاعتماد	

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة الخدمات المساندة			
م	العملية	م	إجراءات العمل
١	استقطاب الكفاءات وإدارة الموارد البشرية	١	تحديد الاحتياجات الوظيفية وإعداد الوصف الوظيفي
		٢	نشر الإعلانات الوظيفية وفرز المتقدمين
		٣	إجراء المقابلات واختيار المرشحين المناسبين
		٤	تهيئة الموظفين الجدد وتسجيل بياناتهم
٢	إدارة شؤون الموظفين (رواتب، إجازات، شكاوى)	١	معالجة طلبات الإجازات والتحقق من الاستحقاق
		٢	إعداد مسير الرواتب الشهري ومراجعتها
		٣	استقبال الشكاوى والتظلمات ومعالجتها وفق اللوائح
		٤	توثيق جميع إجراءات الموارد البشرية وحفظها

الدراسة البحثية النظرية

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة الخدمات المساندة			
م	العملية	م	إجراءات العمل
٣	التدريب والتطوير الوظيفي	١	تحليل الاحتياجات التدريبية لموظفي الجمعية
		٢	إعداد الخطة التدريبية السنوية والموازنة اللازمة
		٣	تأمين برامج التدريب الفعال وتنفيذها
		٤	تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي
		١	تسجيل العمليات المالية اليومية في النظام المحاسبي
٤	إدارة العمليات المحاسبية والمالية	٢	إعداد القوائم المالية الدورية ومراجعتها
		٣	إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها
		٤	التنسيق مع المراجعين الخارجيين وتقديم البيانات المطلوبة
		١	تحديد احتياجات الجمعية من الموردين والخدمات
٥	إدارة العلاقة مع الموردين ومقدمي الخدمات	٢	إعداد العقود ومراجعتها قانونياً
		٣	متابعة أداء الموردين والتحقق من جودة الخدمات
		٤	تجديد العقود أو إنهاؤها وفق الأداء والاحتياج
		١	تحديد الاحتياجات التطوعية للجمعية دورياً
		٢	استقطاب المتطوعين ونشر فرص التطوع
٦	إدارة المتطوعين وبرامج التطوع	٣	تأهيل المتطوعين وتوجيههم لمهامهم
		٤	تقييم أداء المتطوعين وتحفيزهم وابتكار برامج الولاء
		١	الإشراف على صيانة الأجهزة والشبكات الداخلية
		٢	تركيب وتشغيل أجهزة الحاسب والبرمجيات
٧	إدارة تقنية المعلومات والبنية التحتية	٣	تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة والشبكة
		٤	إدارة الموردين التقنيين ومتابعة الدعم الفني

الدراسة البحثية النظرية

عمليات وإجراءات إدارة إدارة الاتصال المؤسسي			
الإدارة		القسم	
اعتماد مدير الإدارة		اعتماد رئيس قسم الأداء المؤسسي	
اعتماد مدير إدارة التميز المؤسسي		اعتماد الرئيس التنفيذي	
رقم الإصدار		تاريخ الاعتماد	

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة الاتصال المؤسسي			
م	العملية	م	إجراءات العمل
١	إدارة المحتوى الإعلامي والتواصل الاجتماعي	١	إعداد خطة المحتوى الإعلامي الشهرية والسنوية
		٢	إنتاج المحتوى (نصوص، صور، فيديو) لمنصات التواصل الاجتماعي
		٣	نشر المحتوى وإدارة حسابات الجمعية الرسمية
		٤	رصد التفاعل وقياس الأداء وتعديل الخطة وفق النتائج
٢	إدارة الموقع الإلكتروني	١	مراجعة محتوى الموقع وتحديثه بصفة منتظمة
		٢	التنسيق مع الإدارات لرفع المحتوى الجديد
		٣	متابعة أداء الموقع من حيث الزيارات والمشاركة
		٤	الإشراف على تطوير الموقع وصيانته التقنية

الدراسة البحثية النظرية

قائمة العمليات والإجراءات لإدارة الاتصال المؤسسي			
م	العملية	م	إجراءات العمل
٣	إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام	١	بناء قاعدة بيانات بجهات الإعلام والصحفيين
		٢	إعداد البيانات الصحفية والتقارير الإعلامية
		٣	التواصل مع وسائل الإعلام للتغطية الإيجابية للجمعية
		٤	متابعة المشهد الإعلامي ورصد الأخبار ذات الصلة
٤	استقبال الزوار والمستفيدين	١	استقبال الزوار والترحيب بهم وتعريفهم بالجمعية
		٢	الإجابة على الاستفسارات وتوجيه الزوار للجهات المختصة
		٣	توثيق بيانات الزوار وطلباتهم
		٤	متابعة رضا الزوار والمستفيدين عن الخدمة المقدمة
٥	بناء وتنمية علاقات الداعمين والشركاء	١	إعداد قاعدة بيانات الداعمين والشركاء وتحديثها
		٢	التواصل الدوري مع الداعمين وإعداد تقارير لهم
		٣	تنظيم الفعاليات والأنشطة لتعزيز العلاقة مع الشركاء
		٤	إعداد تقارير المانحين والداعمين ورفعها دورياً
٦	المشاركة في الفعاليات والأنشطة الخارجية	١	رصد الفعاليات والمؤتمرات ذات الصلة في المنطقة
		٢	التنسيق لتمثيل الجمعية في الفعاليات المستهدفة
		٣	إعداد المواد التعريفية والترويجية للمشاركة
		٤	توثيق نتائج المشاركة ورفع التقارير للإدارة

الدراسة البحثية النظرية

خاتمة البحث، أهم النتائج والتوصيات

في نهاية هذه التجربة النوعية لا يسعني إلا شكر الدكتور أحمد الشثري على إشرافه في هذا المشروع، كما أشكر جمعية دعم الأوقاف على إتاحة هذه الفرصة للتدريب والتطبيق، وأخص بالشكر الأستاذ عبد الله الحميد على تعاونه في التدريب والتطبيق.

وأخيرا أسرد بعض النتائج التي وصلت إليها والتوصيات التي أعتقد أهميتها مراعاتها:

١. مراجعة العمليات والإجراءات عبر ورش يشارك فيها مستشار التطوير المؤسسي وفريق الإدارة والمدير التنفيذي.

٢. اختبار العمليات والإجراءات قبل الاعتماد النهائي لها.

٣. إيجاد موعد سنوي لمراجعة العمليات والإجراءات والتعديل عليها.

٤. بناء خارطة تدفق العمليات بعد الاعتماد، وبناء بطاقة لكل عملية تتضمن خطوات لكل إجراء من الإجراءات.

والحمد لله رب العالمين.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
التنوع في الأهداف الاستراتيجية بين
خدمة التشريعات ودعم الأوقاف والعناية
بالواقفين

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
خدمة منظومة الأوقاف وقطاع الأوقاف
من عدة أبعاد

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
بناء مركز معلومات متجدد لجمع وحصر
المعلومات والدراسات الوقفية



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
التواصل مع العميل النهائي لتطوير
منتجات نافعة للقطاع

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
خدمة ودعم أوقاف الجمعيات

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
لجان متخصصة تخدم قرارات الجمعية



ممارسات مبادئ الإدارة الوقفية

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- زيادة العملاء الذين تتم خدمتهم سنويا.
- مقارنة الخدمات المقدمة من الجمعية بالخدمات المشابهة من الجهات الأخرى لتطوير الخدمات.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- التواصل مع العملاء.
- التواصل مع الجهات المشابهة والمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
الوضوح في الأهداف التي لم تحقق
الجمعية المؤشر المستهدف فيها

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
تجاوز المستهدفات في بعض المؤشرات
والأهداف الاستراتيجية

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
إعلان المستهدفات السنوية ومستوى
التقدم عبر الموقع الرسمي للجمعية



ممارسات الجودة الوقفية

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- زيادة المبادرات التي تستهدف زيادة الموارد المالية للجمعية.
- إيجاد أوقاف للجمعية تحقق الاستدامة.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- إعلان الأهداف الاستراتيجية.
- إعلان المؤشرات المستهدفة سنويا ومستوى التقدم.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
مستهدف واعد في صافي الإيرادات
السنوية.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
تصميم منتجات وحلول مالية للأوقاف.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
تسويق مبادرات مالية في خدمة الأوقاف.



ممارسات الإدارة المالية في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- نشر المبادرات المالية المسوقة ومستوى التقدم فيها.
- تفعيل التبرعات لخدمة الأوقاف.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- تسويق مبادرات مالية.
- تفعيل الشراكات في تقليل التكاليف المالية.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
خدمة الجمعيات في إدارة أوقافها.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
أدلة الاستثمار في الأوقاف.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
الثقيف في الاستثمار في الأوقاف.



ممارسات التنمية والاستثمار في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- تصميم رحلة إدارة وتطوير أوقاف الجمعيات.
- عدم الاستمرار في الحملات التسويقية لتنمية الموارد المالية للجمعية.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- الاستثمار في الصناديق الوقفية.
- الاستثمار في المحافظ الوقفية.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
تأهيل كوادر الجمعية عبر برامج
مهمة في الأوقاف.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
٤٠ ساعة تأهيلية للعاملين في الجمعية.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
استقطاب كفاءات للجمعية.



ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- التدوير في الموظفين.
- تمكين الطلاب الجامعيين من خلال التدريب والتطبيق.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- التأهيل النوعي للفريق في الأوقاف خصوصا.
- تنوع خبرات الفريق كميا ونوعيا.



مقررات الدبلوم



مقتطفات من فقه الوقف

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
الحث على الوقف

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
بحث تحديات مصارف الأوقاف
الذرية

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
إحياء الأوقاف المجهولة والمعطلة



ممارسات فقه الوقف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- الفتاوى المتعلقة بالوقف.
- إيضاح أحكام الوقف للموقفين الجدد أو المقبلين على الوقف.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- بودكاست لمعالجة قضايا الأوقاف والحث على الوقف.
- تقديم بعض الحلول للأوقاف المعطلة والمتعثرة.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
تلخيص الملاحظات على لائحة
تنظيم أعمال النظارة

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
لائحة إحياء الأوقاف المجهولة
والمعطلة

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
مناقشة المختصين حول لائحة إحياء
الأوقاف المجهولة والمعطلة.



ممارسات التشريعات والأنظمة في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- تثقيف النظار في الأنظمة المتعلقة بالأوقاف.
- تفعيل الاستشارات النظامية المتعلقة بالأوقاف.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- مناقشة المختصين حول اللوائح في الأوقاف.
- تلخيص الملاحظات على اللوائح.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
السعي في الدعم المالي للأوقاف
المعطلة.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
حاضنة الأوقاف.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
الحصول على أكثر من تمويل حسن
لتفعيل بعض الأوقاف المتعطلة.



ممارسات تمويل الأوقاف والمؤسسات غير الربحية

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- تفعيل دعم الأفراد للأوقاف المتعثرة.
- ضعف الانتشار والتسويق لعموم المجتمع.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- دعم الأوقاف المجهولة.
- دعم الأوقاف المتعثرة.



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

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
تقارير الحوكمة السنوية.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
نشر القوائم المالية سنويا عبر الموقع الرسمي.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
إعلان محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.



ممارسات المحاسبة والرقابة المالية في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- الرقابة على الأوقاف في الحاضنة.
- خدمة الأوقاف في الحاضنة محاسبيا.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- الإعلان السنوي عن التقارير.
- تقارير المراجع الداخلي.



مقررات الدبلوم



مقتطفات من الأثر الاجتماعي في الأوقاف

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ١
إحياء الأوقاف المجهولة.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٢
إحياء الأوقاف المعطلة.

أجمل فكرة وجدتها في التدريب ٣
تطوير منصة تقنية متخصصة لإدارة
الأوقاف وتعزيز التحول الرقمي.



ممارسات الأثر الاجتماعي في الأوقاف

أهم ممارستين في هذا المجال غير مطبقة في المؤسسة
ونقترح تطبيقها

- قياس أثر الجمعية.
- قياس أثر الجمعية على الأوقاف المعطلة وحجم تأثير الجمعية.

أهم ممارستين في هذا المجال نطبقها في المؤسسة

- المساهمة في تفعيل بعض الأوقاف المعطلة.
- تقديم برامج تدريبية وتأهيلية لمنسوبي الجمعية لتعزيز كفاءتهم في إدارة وتنمية الأوقاف.



الخطوة المقبلة

- تحديد المجال الأهم من خلاب بحثك من بين المجالات (جميع مقررات الدبلوم) بحيث نعمل على تطويرها في مؤسستنا من خلال مشروع التخرج الذي يجمع بين النظرية والتطبيق الميداني.
- سأقوم بتطوير خطة تطوير إدارية تنفيذية في هذا المجال من خلال البحث، ومشروع التخرج الذي سنقوم باختياره الآن.



الخطوة المقبلة: ما هو 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



الخطوة المقبلة: ما هو المجال الذي سنركز عليه؟

تفعيل العمليات والإجراءات التي تم تصميمها في
البحث للتحسين من عمل الجمعية في خدمة
المستفيدين، ولتعظيم أثرها.



مخرجات مشروع التخرج:

١. تصميم العمليات والإجراءات لإدارات الجمعية.
٢. تحسين تجربة الشركاء المستفيدين من خلال تطوير العمليات في الجمعية.
٣. عدد من الاقتراحات لتعزيز أثر الجمعية على الأوقاف.



أهم المصادر والمراجع:

- لائحة إحياء الأوقاف المعطلة والمجهولة.
- لائحة تنظيم أعمال النظارة.
- لائحة مبادئ حوكمة الأوقاف.



العنوان	رقم الصفحة
نبذة عن مشروع التخرج	2
الخطة البحثية لمشروع التخرج	3
الدراسة البحثية النظرية	7
الدراسة التطبيقية الشاملة لمقررات الدبلوم	51
الخطوة المقبلة	84
مخرجات مشروع التخرج	87
أهم المصادر والمراجع	88

