

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الفهرس

- ٦ _____ مصطلحات وتعريفات
٩ _____ الملخص التنفيذي
١٠ _____ نبذة عن الجمعية
١٠ _____ نبذة عن الوقف

الفصل الثاني: الاستراتيجية

- ١٤ _____ الرؤية
١٥ _____ الرسالة
١٥ _____ القيم
١٦ _____ المحاور والأهداف الاستراتيجية
١٨ _____ الخارطة الاستراتيجية
٢٣ _____ مؤشرات الأداء والقيمة المستهدفة والمبادرات

الفصل الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

- ٢٧ _____ أهم المبادرات
٣١ _____ الهيكل التنظيمي للوقف
٣٢ _____ مقترح كرة الثلج للأشهر المقبلة ٤ شهور
٣٣ _____ التخطيط التشغيلي
٣٣ _____ الموازنة العامة للخطة
٣٤ _____ العلاقة بين الجمعية والوقف
٣٥ _____ ملاحق
٣٦ _____ الخاتمة





استراتيجية الأوقاف

على أعمال جمعية مراكز الأحياء
بمنطقة مكة المكرمة

أولاً: مصطلحات وتعريفات:

الجمعية: جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة.

الجمعية العمومية للوقف: تتكون من الواقفين وممثلين عن الجمعية ومن أهل الخبرة المشهود لهم بالصلاح والأمانة والكفاءة؛ ولا يقل عدد أعضائها عن 21 عضواً. (تتولى الجمعية العمومية الاختصاصات حسب ما ورد في النظام الأساسي للأوقاف على أعمال جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة)

مجلس النظارة: مجلس النظارة يتشكل على مستوى المحافظات الرئيسية والمنطقة، يتكون من تسعة أعضاء؛ 4 منهم من أعضاء الجمعية العمومية من الواقفين، وأربعة يرشحهم مجلس إدارة الجمعية من أهل الخبرة والكفاءة، وواحد من أعضاء مجلس إدارة الجمعية أو إدارتها التنفيذية. ولمجلس النظارة كافة الصلاحيات في إدارة الأوقاف التابعة لها واستثمارها وتشغيلها وفق الخطط والسياسات المعتمدة. (ولمزيد من المعلومات الرجوع للنظام الأساسي للأوقاف على أعمال جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة)

ناظر الوقف: وهو الذي يتولى إدارة الوقف ويقوم على شؤونه وتنظيمه إدارياً ومالياً وفق شرط الواقف وغير ذلك من أمور الولاية، ويسمى من له هذه الولاية بمتولي الوقف، أو الناظر، أو القيم عليه. (الهيئة العامة للأوقاف السعودية)

قد يتخذ الناظر على شكل مجلس إدارة للوقف يتألف من عدد من الأعضاء المؤهلين ذوي الخبرة يرأسهم منتخب من بينهم أو معين من قبل الواقف أو ولي الأمر. (حقوق وواجبات ناظر الوقف - إعداد مركز استثمار المستقبل)

المنظمة غير الربحية:

ويطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح، أيّ منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أيّ مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه. ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي. (ويكيبيديا)

الواقف (المحبس): وهو المكلف الرشيد الحر الذي صدر منه الإيجاب بإنشاء عقد الوقف.

مجلة البحوث الإسلامية - العدد السابع والسبعون - الإصدار: من ذي القعدة إلى صفر لسنة 1426 هـ - 1427 هـ)

ويشترط في الواقف لصحة الوقف ونفاذه ما يلي:

1. أن يكون أهلاً للتبرع، يتمتع بالأهلية الكاملة (عاقل، بالغ، حر، غير محجور عليه لسفه أو غفلة، مختار غير مكره).

2. ألا يكون مريضاً مرض الموت وفي هذه الحالة يأخذ الوقف حكم العطية.
شروط الواقف:

1. أن يكون أهلاً للتبرع، يتمتع بالأهلية الكاملة (عاقل، بالغ، حر، غير محجور عليه لسفه أو غفلة، مختار غير مكره).

2. ألا يكون مريضاً مرض الموت وفي هذه الحالة يأخذ الوقف حكم العطية.

الموقوف عليه (المحبس له): وهي الجهة المنتفعة، ويشترط أن يكون عملها مباحاً.
الموقوف (المحبس): ويشترط فيه أن يكون مالاً معلوماً للواقف، ويصح وقف المال المنقول والمشاع.

(نبذة عن الوقف - إعداد مركز استثمار المستقبل)

أعيان الوقف:

جمع عين، والعين بمعنى المال الحاضر الناضٍ. والعين ما ضرب من الدنانير والدرهم ومنها العين الباصرة، (الموسوعة الفقهية، وزارة الأوقاف الكويتية، الجزء الخامس، مادة أعيان). وأكثر استعمال الفقهاء لأعيان فيما يقابل الديون، وهي الأموال الحاضرة نقدًا كانت أو غيره. والعين الموقوفة (الأصل) (كالعقار، والحيوانات، والسلاح، والأثاث، وأشبه ذلك). (ابن قدامه - المغني)

المساجد أو العقارات أو الأراضي أو المنقولات. (المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية 2009)

ويندرج تحت الأعيان: المباني بأنواعها منها السكنية، والمستشفيات، والمطارات، والموانئ والجسور، (منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس 2011م)

صك الوقف: هو الصك الذي يكتب فيه الواقف عقد وقفه، ويبين فيه عقاراته الموقوفة

وحدودها والجهة الموقوف عليها وشروطه في مصارف الغلة، وإدارة الوقف، أي التولية عليه، وغير ذلك. وبالإجمال: هي الصك الذي تدون فيه عقارات الوقف وعقده وإرادة الواقف فيه استحقاقا وتولية. (أحكام الأوقاف، للزرقاء (١٢٦-١٢٥)).

الاستراتيجية: مجموعة متكاملة من الخيارات التي تحدد مكانة مؤسسة ما متخصصة في مجال معين كي تحقق عائداً كبيرة على المدى الطويل. (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

ثانياً: الملخص التنفيذي:

مقدمة:

عقدت جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة بالتعاون مع مكتب تسهيل المنافع للاستشارات الاقتصادية أربع ورش عمل في محافظة جدة لوضع استراتيجية أوقافها لتحقيق أهدافها بحضور أصحاب المصلحة ومختصين في مجال الوقف والمال والاستثمار والقانون والتطوير؛ وتم استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن لـ «نورتون وكابلن» ونتج عن ورش العمل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات نجاح محددة مبنية على رؤية ورسالة وقف الجمعية، وكذلك مبادرات تحقق تلك الأهداف؛ حيث سيتم من خلال تلك المبادرات صياغة خطة العمل التشغيلية.

الرؤية

« أن نكون أنموذج عمل مهني محترف يحقق الاستدامة المالية لجمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة وبرامجها بكفاءة عالية»

الرسالة

« إحياء سنة الوقف وإبراز أثره في التنمية المجتمعية للسكان من جميع فئات مجتمع الحي»

القيم

تبنى وقف الجمعية خمس قيم تسعى من خلال استراتيجيتها إلى تعميقها لدى الموظفين والمتعاونين مع الوقف، وتستهدف غرس هذه القيم من خلال الشراكات والعلاقات مع الجهات المختلفة، وهي:

1. الشفافية والمصداقية

2. إتقان العمل

3. الشراكات المجتمعية

4. إنسانية العلاقة

5. الأمن الاجتماعي

مخرجات الخطة الاستراتيجية:

بعد عقد أربع ورش عمل لبناء الاستراتيجية نتج عنها أربعة محاور رئيسية؛ وأربعة عشر هدفاً

استراتيجياً؛ وتم ربط كل مجموعة من الأهداف بالمحور الاستراتيجي الملائم وتم الخروج بمبادرات استراتيجية وعددها أربعة عشر؛ بناءً على هذه الأهداف ومؤشرات الأداء والقيم المستهدفة.

ثالثاً: التعريف بجمعية مراكز الأحياء:

- تأسست الجمعية في 24 / 5 / 1425 هـ بتصريح رقم 263 من وزارة الشؤون الاجتماعية.
- يتأسس مجلس إدارتها على مستوى المنطقة أمير منطقة مكة المكرمة.
- يتأسس المجالس الفرعية بالمحافظات أصحاب السمو والسعادة المحافظين.
- تعتبر الجمعية أحد مؤسسات التنمية الاجتماعية تتميز بشبكة من المراكز في 77 حياً.
- تقدم الجمعية حزمة من البرامج التنموية التي تهدف إلى تعزيز القيم الإسلامية ومنها حسن الجوار وتنمية قدرات الشباب وصقل مهاراتهم وتكون مراكزها محفلاً لتبادل المعرفة والخبرات وتمتدناً لسكان الحي.
- قدم المجلس الفرعي توصيات ورش عمل لبناء الاستراتيجية والتي عقدت لمدة عامين واعتمد مجلس الإدارة استراتيجية الجمعية في 29 محرم 1433 هـ ، التي تضمنت هدف تأسيس وقف الجمعية « أحد أهداف محور تطوير قدرات الجمعية لتكون مؤسسة عصرية.
- يندرج الوقف تحت الهدف الاستراتيجي للجمعية ضمن نطاق الداعمين وهو « تنمية الموارد وتأسيس وقف الجمعية » .

رابعاً: التعريف بوقف الجمعية:

- قدم المجلس الفرعي بمحافظة جدة مبادرة الوقف أحد مخرجات ورش عمل تنفيذ الاستراتيجية عام 1433 هـ . لتحقيق الهدف الاستراتيجي "تنمية الموارد وتأسيس وقف الجمعية « ؛ وقد تطور المشروع ليصبح على مستوى المنطقة في 1435 هـ.
- عقدت الجمعية تسع ورش عمل لإنجاز نظام الوقف ولائحته التنفيذية وإقرار الواقف وصك الوقفية خلال عامين شارك فيها العديد من الخبراء؛ حضرها ثلة من الخبراء الشرعيين والاقتصاديين والمصرفيين ومدبرين للأوقاف ورؤساء الأمانات بالمحافظات. وافقت الجمعية العمومية في اجتماعها عام 1436 هـ على تأسيس شركة الوقف وأحالت نظام الوقف لمجلس

الإدارة لمراجعتة واعتماده.

- اعتمد مجلس إدارة الجمعية بناءً على تفويض الجمعية العمومية نظام الأوقاف على أعمال الجمعية ولأئحته التنفيذية في اجتماعه في 25 ذو القعدة 1437 هـ.

- ينص نظام الأوقاف في أعمال الجمعية على الأهداف ومصارف الوقف والهيكل التنظيمي للوقف وكيفية إدارته ومراقبته.

- يتكون الهيكل التنظيمي للوقف من الجمعية العمومية ومجلس النظارة وشركة وقف الجمعية وحددت العضوية في الجمعية العمومية والمجلس في ثلاث فئات: الواقفون والخبراء وممثلي الجمعية في المحافظات الثلاث.

- وتمثل أهداف الأوقاف في تنمية وتمكين أعمال الجمعية ودعم وتشغيل برامجها ومشاريعها بما يحقق الأهداف التي من أجلها أنشئت الجمعية والواردة في نظامها.

وتتكون موارد الأوقاف من أصول مالية متنوعة عينية ونقدية ومعنوية ومعرفية وغيرها ، تم تحببس أصولها وتسبيل منافعها .

وضع النظام الأساسي للأوقاف على أعمال جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة مصارف الأوقاف كالتالي :

1. إصلاح وصيانة وترميم الأوقاف .

2. المصاريف العمومية الإدارية والتشغيلية لإدارة الأوقاف .

3. مكافأة أعضاء مجلس النظارة .

4. المجالات التالية :

أ. المصاريف العمومية والإدارية للجمعية .

ب. المجال الاجتماعي التنموي للأحياء .

ج. المجال العلمي .

د. المجال الصحي .

5. مجال التطوع والطوارئ (للمتضررين) .

أثر الوقف على التنمية الاجتماعية :

يعد الوقف بمفهومه الواسع أصدق تعبيراً وأوضح صورة للصدقة التطوعية الدائمة ، واستطاع الوقف التأثير على حياة العديد من الطبقات وتحويلها وتغييرها إلى عناصر منتجة في المجتمع، وقد مكن التعليم والتدريب الوقفي والرعاية الاجتماعية من التأثير الإيجابي في الأفراد في مجتمع الحي ، وهذا ما نأمل أن يكون أثر الوقف اجتماعيا واقتصاديا. وستتناول هذه الوثيقة استراتيجية الوقف لمدة 4 سنوات حتى عام 2020م.



الفصل الثاني: الاستراتيجية

خامساً: الرؤية

وهي ترتبط بالتوجه المستقبلي والهدف طويل المدى للوقف؛ وتحدد مجالات العمل والأهداف، وكيفية تحقيق النجاح. (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم) وقد تم الاتفاق على البنود التالية التي غالباً ما تتمحور الرؤية حولها:

الموقع:

وهو الموقع الذي يرغب الوقف بلوغه بعد إتمام الخطة، وإن الموقع القادم الذي يرغب الوصول إليه هو استكمال جوانب العمل المؤسسي للوقف وصناعة أنموذج مميز.

جوانب العمل المؤسسي التي ينبغي استكمالها:

1. اعتماد استراتيجية عمل للوقف وتطبيقها
2. تعيين وتطوير مدير تنفيذي وفريق عمل متفرغ لإدارة أعمال الوقف والتسويق له
3. فعالية مجلس الإدارة وقيادة العمل للمساهمة في تحقيق أهداف الوقف
4. التنفيذ الفعال لما تم التخطيط له ومراجعة الخطط بشكل دوري
5. تقييم وتحفيز فريق العمل بشكل مستمر

معايير الأنموذج :

1. يراعي الجوانب الشرعية والإدارية المتعلقة بالأوقاف .
2. يحقق الاستدامة المالية للجمعية تدريجياً (10% السنة الأولى والوصول لـ 40% في السنة الرابعة).
3. يراعي مشكلات المانحين في دعم مشاريع الوقف.

الدور الاستراتيجي:

وهو الدور الذي يضطلع به الوقف خلال الفترة القادمة وسيركز عليه لإنجاز مهمته، ويأتي التركيز عليه كنقطة مهمة لتقليل التشتت الذي قد يحصل في العمل، وقد اتفقت إدارة الجمعية على أن الدور الاستراتيجي للوقف يتلخص في تحقيق الاستدامة المالية والمؤسسية.

الميزة الاستراتيجية:

وهي الصفة التي تتميز الوقف عن باقي الأوقاف المحلية، وقد تم الاتفاق على أن الميزة التنافسية للوقف تتلخص فيما يأتي:

- الاحترافية والكفاءة

- منتجات وقفية نوعية جاذبة

وعند استعراض البنود أعلاه كافة، واستحضار (صورة وضع الوقف عند انتهاء الخطة) من خلال أهم مبادراته، وموارده البشرية وهيكله، ووضعه المالي، والتغيرات التقنية التي سيتم استخدامها، فقد تمت صياغة رؤية وقف الجمعية خلال فترة تنفيذ هذه الخطة كما يأتي:

« أن نكون نموذج عمل مهني محترف يحقق الاستدامة المالية لجمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة وبرامجها بكفاءة عالية »

سادساً: الرسالة :

وهي تحدد كل ما نؤمن به ؛ وما نتطلع إلى تحقيقه . (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

وقد تم الاتفاق على أن رسالة وقف الجمعية هي:

« إحياء سنة الوقف وإبراز أثره في التنمية المجتمعية للسكان بجميع فئات مجتمع الحي »

سابعاً : القيم :

وهي عبارات تعكس ما نؤمن به أو قواعد السلوك أو المبادئ التي يعمل بها الوقف في طريق تفكيره وتعاملاته واستجابته للمواقف المختلفة. (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

وعلى الرغم من كثرة القيم إلا أن أهم هذه القيم هي الآتية:

1. الشفافية والمصداقية

2. إتقان العمل

3. الشراكات المجتمعية

4. إنسانية العلاقة

5. الأمن الاجتماعي

ثامنا : المحاور والأهداف الاستراتيجية

تعتبر المحاور الإطار العام التي توضح الخطوط العريضة للاستراتيجية ويضم كل محور استراتيجي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تعبر عن مكونات استراتيجية الوقف، وما يتطلبه لتحقيق الرؤية الاستراتيجية (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)؛ وتتطلب الأهداف صياغة وتصميم وتطوير مجموعة من المؤشرات والقيم المستهدفة، وامتلاك أفضل طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح تنفيذ المبادرات . لذا، فقد تم اعتماد عدد من الأهداف الاستراتيجية التي تعكس مدى القدرة على تحقيق الرؤية للأربعة أعوام المقبلة، كما تم تقسيم هذه الأهداف على بطاقة الأداء المتوازن والتي تساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية تحرك كلاً من السلوك والأداء:

الموقوف (المال): ماهي الأهداف المالية التي يجب تحقيقها لإرضاء الواقفين والموقوف عليهم وأصحاب المصلحة. (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

الواقفون والموقوف عليهم (العلاء): ماهي الاحتياجات التي يجب أن نلبئها لإرضاء أصحاب المصلحة . (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

النظارة (العمليات الداخلية): ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز بها لإرضاء الواقفين والموقوف عليهم وأصحاب المصلحة . (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

التعلم والنمو: كيف يجب على مجلس نظارة الوقف أن يتعلم وابتكر ويطور أفرادَه ولجانه والإدارة المرتبطة به لتحقيق الأهداف. (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

وفيما يلي المحاور والأهداف الاستراتيجية:

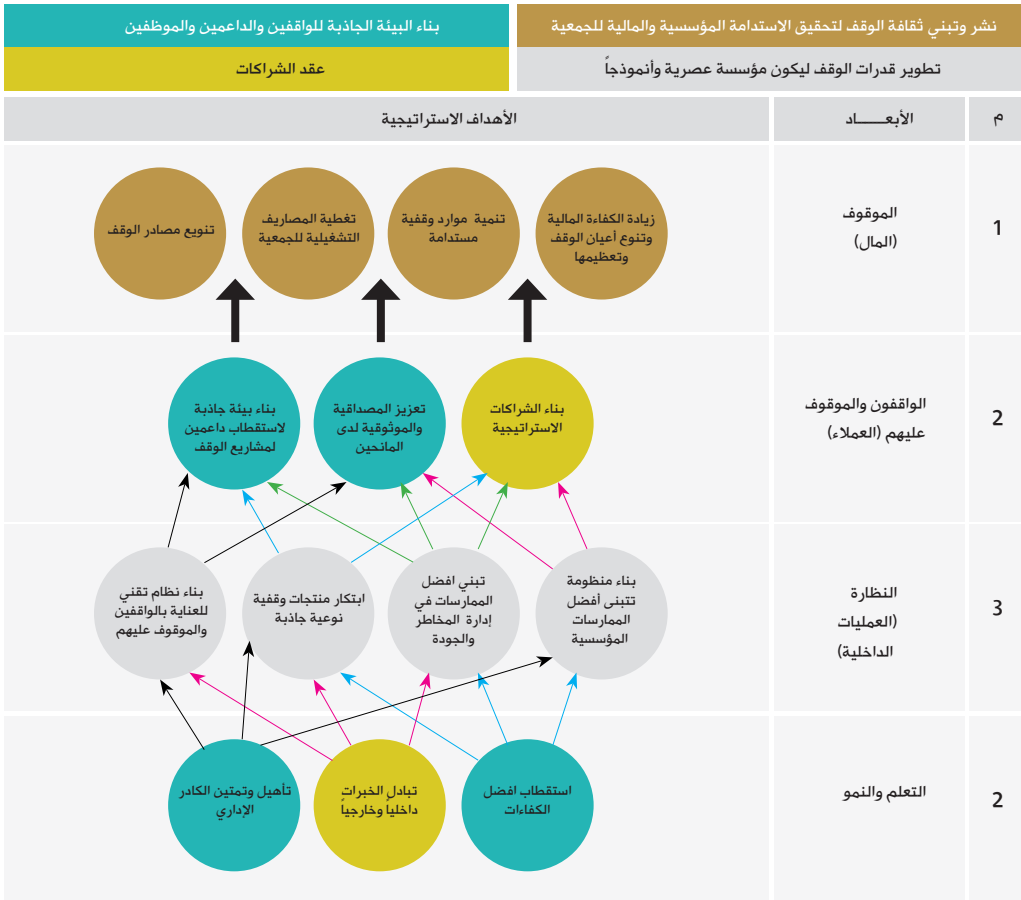
جدول (1)

م	المحاور الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
1	نشر وتبني ثقافة الوقف لتحقيق الاستدامة المؤسسية والمالية للجمعية	1. زيادة الكفاءة المالية وتنوع أعيان الوقف وتعظيمها 2. تنمية موارد وقفية مستدامة 3. تغطية المصاريف التشغيلية للجمعية 4. تنويع مصادر الوقف
2	عقد الشراكات	1. بناء الشراكات الاستراتيجية 2. تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً
3	تطوير قدرات الوقف ليكون مؤسسة عصرية وأنموذج	1. بناء منظومة تتبنى أفضل الممارسات المؤسسية 2. تبني أفضل الممارسات في إدارة المخاطر والجودة 3. ابتكار منتجات وقفية نوعية جاذبة 4. بناء نظام تقني للعناية بالواقفين والموقوف عليهم
4	بناء البيئة الجاذبة للواقفين والداعمين والموظفين	1. استقطاب أفضل الكفاءات في إدارة الأوقاف 2. تأهيل وتمتين الكادر الإداري 3. تعزيز المصداقية والموثوقية لدى المانحين والواقفين 4. بناء بيئة جاذبة لاستقطاب داعمين لمشاريع الوقف

جدول (2)

تاسعاً: الخارطة الاستراتيجية:

تتكون الخارطة الاستراتيجية من مجموعة من الأهداف الاستراتيجية موزعة على الأبعاد الاستراتيجية الأربعة ، ومرتبطة بالمحاور الاستراتيجية. وتوضح الخارطة الاستراتيجية العلاقات المنطقية والترابط بين الأهداف الاستراتيجية



وفيما يلي تفصيلاً عن المحاور الاستراتيجية :

المحور الأول : نشر وتبني ثقافة الوقف لتحقيق الاستدامة المؤسسية والمالية للجمعية :
من خلال تنوع المصادر الداعمة للأوقاف وتنوع أعيان الوقف وحسن إدارة تلك الأوقاف يساهم في تحقيق النمو في الموارد الوقفية ، وبالتالي تغطية المصاريف التشغيلية للجمعية وتحقيق الاستدامة.

المحور الثاني : بناء البيئة الجاذبة للواقفين والداعمين والموظفين :
توفير بيئة تستقطب أفضل الكفاءات المناسبة لأعمال الوقف ، وتناسب حاجات الموظفين وتحافظ عليهم ، وتعمل على تأهيلهم وتدريبهم لتلبية احتياجات العمل . كما تساهم هذه البيئة في جذب الداعمين لمشاريع الوقف ، وتعزز من المصداقية لهذه المشاريع لديهم .

المحور الثالث : تطوير قدرات الوقف ليكون مؤسسة عصرية وأ نموذجاً
تبني أفضل الممارسات المؤسسية للوقف وإدارة المخاطر والجودة ، وابتكار المنتجات الوقفية النوعية ذات الجودة، والتي تلبى الحاجات للوقف وللعلاء، وبناء نظام تقني فاعل لإدارة العلاقات مع العلاء والعناية بهم .

المحور الرابع : عقد الشراكات :

إقامة الشراكات المتنوعة مع الجهات العامة والخاصة والمنظمات غير الربحية ومراكز الاستشارات والأفراد ؛ بما يعود بالفائدة على الوقف ومشروعاته ، وتساهم في الاستفادة من خبرات تلك الجهات ومحاكاة تجاربهم بما يلائم مشاريع الوقف.

وهذا تفصيل عن الأهداف الاستراتيجية :

1.زيادة الكفاءة المالية وتنوع أعيان الوقف وتعظيمها

ويقصد بمصطلح الكفاءة: تحقيق أعلى مستوى من تشغيل واستثمار الموارد المتاحة باحترافية عالية لتعظيم الدخل، وتحقيق الكفاءة الفنيّة والإدارية، بأقل التكاليف والمصاريف التشغيلية،

أما أعيان الوقف فتشمل العقارات والأراضي والمنقولات والأسهم والمنتجات الإلكترونية .
ولتحقيق الكفاءة المالية ينبغي استثمار أموال الأوقاف بما يحقق تعظيم الربح من استعمال الأوقاف وكذلك تعظيم المنفعة وتعظيم العائد على الوقف .

2. تنمية موارد وقفية مستدامة

الحفاظ على أموال الوقف وموارده من خلال إدارته باحترافية لتحقيق هدف الحفاظ على العين ونمو الدخل، وتنمية الموارد من خلال إضافة موارد جديدة، وزيادتها عن طريق الاستثمار؛ بما يضمن توفير مورد مالي مستمر يساهم في تلبية حاجات المستفيدين من الجمعية والصرف على مشروعاتها؛ كما يساهم في تشغيل الأوقاف الذاتي وصيانتها؛ وهذا يتطلب توفير الاستقلالية المالية والإدارية لهذه الأوقاف؛ ووضع ضوابط معيارية لنفقات الوقف، سواء أكانت تسويقية أم إعلامية أم إدارية أم أجورا أم مكافآت، لتكون مرجعا عند الرقابة والتفتيش وتقييم الأداء.

3. تغطية المصاريف التشغيلية للجمعية

بحيث تغطي نسبة من العوائد المالية المستهدفة المصاريف التشغيلية (الإدارية والعمومية) للجمعية .

4. تنوع مصادر الوقف (الواقفون بأنواعهم)

ويقصد بها المصادر التي تقوم بدعم المشروعات الوقفية وتحقيق الربح؛ فتنوع أشكال الاستثمار بالوقف يضمن مساهمة أفراد المجتمع والجهات المختلفة في دعم المشروعات الوقفية .

5. بناء الشراكات الاستراتيجية

تكوين الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات المختلفة مما يساهم في الحصول على الفرص الاستثمارية المناسبة، وتنمية أعيان الوقف؛ ويتطلب ذلك وجود معايير وقوانين تضبط العلاقة مع الجهات المختلفة؛ وهذه القطاعات كالتالي :

أ. القطاع الخاص : ويشمل الشركات والمؤسسات الخاصة ، والمؤسسات المالية والاستثمارية والبنوك .

ب. القطاع العام (الحكومي) .

ت. القطاع غير الربحي : ويشمل المؤسسات غير الربحية (الجهات المانحة) والجمعيات غير الربحية والمنظمات غير الربحية (الشركات والأفراد).

ث. الأفراد : بناء الشراكات مع الأفراد والذين يعود نفعهم على الأوقاف مالياً أو تطويراً أو تطوعاً ..

6. تعزيز المصداقية والموثوقية لدى المانحين والواقفين

الشفافية والمصداقية من خلال تقديم التقارير المتنوعة الدقيقة للمانحين في الوقت والمكان المناسب. والتأصيل الشرعي والقانوني لمصادر وطرق الحصول على أموال وأعيان الأوقاف؛ والآليات والإجراءات المالية والقانونية التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية ونظام الوقف والأنظمة المعمول بها في السعودية .
والإفصاح دورياً عن عمليات الاستثمار ونشر المعلومات والإعلان عنها حسب الأعراف الجارية في هذا الشأن.

7. بناء بيئة جاذبة لاستقطاب داعمين لمشاريع الوقف

توفير بيئة مناسبة جاذبة تسهم في دعم للمشاريع الوقفية؛ عن طريق إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه الداعمين تجاه الوقف، وتطبيق تلك الحلول بالشكل والطريقة والوقت المناسب .

8. بناء منظومة تتبنى أفضل الممارسات المؤسسية

تبني أفضل الممارسات المؤسسية في الوقف مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم الخاصة بضبط الأداء المالي والإداري ، والحوكمة ووضوح الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات، ووجود سياسات وإجراءات واضحة لدور الجمعية العمومية ومجلس النظارة والإدارة التنفيذية، ونظام محاسبة ورقابة على الأداء؛ وتوفير نظام محاسبي لإثبات كافة العمليات المتعلقة بالأوقاف لبيان حقوق الوقف والتزاماته .

تعريف حوكمة الشركات: منهج لقيادة الشركة وتوجيهها يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق المالية. (وزارة التجارة والاستثمار)

9. تبني أفضل الممارسات في إدارة المخاطر والجودة

• مراعاة تنوع مجالات الاستثمار والأعيان الوقفية لتقليل المخاطر وأخذ الضمانات والكفالات، وتوثيق العقود، والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة للمشروعات الوقفية .

• اختيار وسائل الاستثمار الأكثر أماناً وتجنب الاستثمارات ذات المخاطر العالية بما يقتضيه العرف التجاري والاستثماري.

10. ابتكار منتجات وقفية نوعية جاذبة

تطوير وتجديد وابتكار المنتجات الوقفية النوعية والجاذبة؛ وبما يلبي الاحتياجات والرغبات للواقفين .

11. بناء نظام تقني للعناية بالواقفين والموقوف عليهم وأصحاب المصلحة

نظام معلومات يُسهل من تدفق المعلومات وينسق كل الموارد والفعاليات ويسهم في نجاح أتمتة أو حوسبة العمليات، كما يساعد في خدمة العملاء والعناية بهم؛ وتطوير الأداء في الوقف .

12. استقطاب أفضل الكفاءات في إدارة الأوقاف

استكشاف واستقطاب أفضل الكفاءات للعمل وفق الهيكل الإداري ووفق مهمات وتوصيف وظيفي وآلية في الاختيار والتعيين؛ وتوجيه تلك الطاقات نحو الإنجاز والأداء الفعال ، وتحفيزهم وتحقيق الأمان الوظيفي والرضا لهم.

13. تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً

تبادل الخبرات العلمية والمعرفية والمهارية فيما يخص الأوقاف والأعمال المتعلقة بها وبما يسهم في تطوير الإجراءات وأعمال الوقف والعاملين وزيادة الجودة : (كالجوانب التشريعية والأنظمة وأفضل الممارسات المرتبطة بالوقف وأتمتة العمليات والجوانب التقنية ،) .

14. تأهيل وتمتين الكادر الإداري

تأهيل الموارد البشرية للوقف وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المطلوبة لأداء العمل على أكمل وجه ؛ وقياس الأداء والإنجازات والقيام بإجراءات تصحيح الانحرافات في الأداء .

عاشراً: مؤشرات الأداء والقيمة المستهدفة والمبادرات

تعتبر مؤشرات الأداء عن كيفية مراقبة الأداء في ضوء الهدف المنبثقة منه وتوجه سير العمل نحو الغرض من الهدف؛ كما تعبر القيمة المستهدفة عن المستوى المطلوب أو المتوقع للأداء أو معدل التحسن فيه؛ أما بالنسبة للمبادرات فهو البرنامج العملي لسد الفجوة في الأداء وتدعم هدفاً في الخريطة الاستراتيجية ومحددة بزمان ومراحل إنجاز ولها ميزانية وفريق عمل. (كابن ونورتون - بطاقة الأداء المتوازن - بلاديوم)

وفي بعض الحالات تكون المؤشرات ضرورية لضمان تحقيق معايير أداء لا يمكن التفاوض حولها؛ وتشمل معايير الأداء النموذجية (الالتزام المالي، المتطلبات التنظيمية، اتفاقيات مستوى الخدمة، معايير الخدمة الداخلية، ...).

وتستخدم المؤشرات لتحديد إن كانت المؤسسة تحقق تقدماً في المجالات الرئيسية لعملياتها كمثال (رضا العملاء، مبادرات التطوير الرئيسية، مبادرات تحسين العمليات).
ويبين جدول (3) فيما يلي الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها والقيم المستهدفة والمبادرات والتي خلصت لها ورش العمل المشار إليها أعلاه:

جدول (3)

مؤشرات الأداء والقيمة المستهدفة والمبادرات :

م	الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	القيمة المستهدفة	المبادرات	المدى الزمني	التكلفة التقديرية	المسؤول
1	الموقوف (المال)	1. زيادة الكفاءة المالية وتنوع أعيان الوقف وتكثيفها	1. زيادة إيرادات الوقف 2. خفض المصاريف التشغيلية الإدارية لإدارة أعيان الأوقاف	1. 10 % سنوياً 2. 5 % سنوياً	تأسيس شركة استثمارية وقفية			
		2. تنمية موارد وقفية مستدامة	1. حجم الإيرادات 2. نسبة الإيرادات التي ستغطي المصاريف التشغيلية	1. 100 مليون ريال 2. توفير 50% من المصاريف التشغيلية	بناء منظومة عمل احترافية لتنمية الموارد الوقفية (المتطلب : تعزيز الصورة الذهنية للجمعية؛ ووضع صورة الجهة المتعاقدين معها)			
		3. تغطية المصاريف التشغيلية للجمعية	تحقيق إيرادات تشغيلية	• 20 مليون ريال	بناء قسم الشراكات			
		4. تنوع مصادر الوقف	إيجاد 3 مصادر دخل متنوعة لتحقيق النمو	• 30% سنوياً	تأسيس إدارة للاستثمار تحقق الاستدامة المالية			
2	الواقفون والموقوف عليهم (العملاء)	5. بناء الشراكات الاستراتيجية	1. النجاح في التقييم السنوي للشراكات 2. زيادة عملاء الوقف حسب التقسيم (وفق جدول) 3. إنشاء عضوية للوقف بصياغة محددة له	1. نسبة النجاح 70% 2. 8 شراكات سنوية	• تقييم الشراكات بأنواعها			
		1. تعزيز المصداقية والموثوقية لدى المانحين	1. عدد تقارير الإنجاز ووقت وصولها للواقفين وتنوعها 2. تقليل حصول المخالفات الشرعية 3. إصدار حسابات ختامية شهرية وسنوية 4. أتمتة المنتجات الوقفية	1. تقرير شهري وتقرير ربع سنوي وتقرير ختامي للعام 2. نسبة 0% في المخالفات	• إنشاء منصة إلكترونية تفاعلية • تطبيق الممارسات وفق الأحكام الشرعية ، وتواصل التبرعات			
		7. بناء بيئة جاذبة لاستقطاب داعمين لمشاريع الوقف	1. تقليل نسبة حدوث المشكلات مع العملاء (الواقفين) 2. رفع مستوى رضا العملاء	1. عدم تجاوزها 10% كحد أقصى 2. 80%	إعداد وتصميم دراسة لمتطلبات البيئة الجاذبة للعملاء (الواقفين)			
3	النظارة (العمليات الداخلية)	8. بناء منظومة تتبنى أفضل الممارسات المؤسسية	الاستناد إلى الصكوك الوقفية لتأسيس الشركة الوقفية (ذات مسؤولية محدودة)	• وفق نموذج محدد (رئيس مرجع النظام)	بناء منظومة مؤسسية تشمل الأدلة واللوائح الداخلية والهيكلي التنظيمي الملائم للاستراتيجية			
		9. تبني أفضل الممارسات في إدارة المخاطر والجودة	1. إنشاء عقارات 2. إنشاء شركة خدمات 3. تأسيس محافظة استثمارية	3 عقارات	إنشاء لجنة استثمار			
		10. ابتكار منتجات وقفية نوعية جاذبة	1. ابتكار منتجات وقفية نوعية جاذبة . 2. وقف تشاركي إلكتروني مبتكر	1. 3 منتجات وقفية نوعية جاذبة سنوياً 2. موقع وتطبيق إلكتروني				
		11. بناء نظام تقني للعناية بالعملاء	نظام إلكتروني تقني لعمليات وإجراءات الوقف وخدمة العملاء	1. 3 منتجات وقفية نوعية جاذبة سنوياً 2. موقع وتطبيق إلكتروني	إنشاء وحدة خدمة عملاء			

م	الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	القيمة المستهدفة	المبادرات	المدى الزمني	التكلفة التقديرية	المسؤول							
					متطلبات (تعزيز الصورة الذهنية للجمعية بنسبة 50% : زيادة الانتماء والولاء للوقف بنسبة 50% من الوضع القائم .										
4	التعلم والنمو	1. استقطاب أفضل الكفاءات في إدارة الأوقاف	1. نظام توظيف بحوافز جاذبة 2. انخفاض نسبة التسرب 3. نسبة الرضا الوظيفي 4. أعداد من يتقدم للوظيفة	1. 20 موظفًا	كفاءات										
									1. تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً	1. أعداد الزيارات المنهجية للجهات المماثلة 2. تطبيق أفكار أو منهجيات ذات فائدة (توطين الخبرات)	1. 3 جهات سنوياً 2. 4 منهجيات وأفكار	إنشاء وحدة نقل معارف			



الفصل الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

الحادي عشر: أهم المبادرات :

ويوضح الجدول التالي ترتيب لأهم المبادرات التي خرجت بها ورش العمل ونتائج التصويت عليها؛ حيث تؤثر كل مبادرة في عدة أهداف استراتيجية ، وتسهم كذلك في تحقيق مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة المرتبطة .

م	الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات																	
			تأسيس شركة استثمارية وطنية	بناء منظومة عمل احترافية لتسيير الموارد الوطنية	بناء قسم الشركات	تأسيس إدارة للإستثمار تحقق الاستدامة المالية	تقديم الخدمات	إنشاء منصة إلكترونية وطنية	تطبيق الممارسات وفق الأحكام الشرعية	تأسيس التبرعات	الجدية للعمال	أعمال وتصميم برامج لخدمات البيئة	التأهيل والهيكل التنظيمي اللازم للإستراتيجية	بناء منظومة مؤسسية تشمل الأداء والروح	إنشاء وحدة خدمة عملاء	كليات	إنشاء وحدة نقل معارف	أعداد وتطوير كادر موظف		
1	الموقف (المال)	1. زيادة الكفاءة المالية وتنوع أعيان الوقف وتعظيمها 2. تنمية موارد وقفية مستدامة 3. تغطية المصاريف التشغيلية للجمعية 4. تنوع مصادر الوقف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	الواقفون والموقوف عليهم (العملاء)	6. تعزيز صداقية والموقوفة لدى المانحين 7. بناء بيئة جاذبة لاستقطاب داعمين لمشاريع الوقف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	النظارة (العاملات) (الداخلية)	8. بناء منظومة تبنين أفضل الممارسات المؤسسية 9. تبنى أفضل الممارسات في إدارة المخاطر والجودة 10. ابتكار منتجات وقفية نوعية جاذبة 11. بناء نظام تقني للتعالية بالعملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	التعلم والنمو	12. استقطاب أفضل الكفاءات في إدارة الأوقاف 13. تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً 14. تأهيل وتمكين الكادر الإداري	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		تقييم المبادرة	13	11	8	5	10	13	9	5	8	11	13	14	10	12	14			

ترتيب المبادرات حسب الأهمية:

ومن خلال الجدول (4) السابق لترتيب المبادرات حسب التصويت عليه من المجتمعين في ورشة العمل الرئيسية، والورش التي تمت مع لجنة الصياغة كانت المبادرات مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

1. بناء منظومة مؤسسية تشمل اللوائح الداخلية والهيكل التنظيمي الملائم للاستراتيجية (14 نقطة)

ولبناء هذه المنظومة المؤسسية ينبغي توافر المتطلبات التالية:

- أ. الوثائق الوقفية (نظام الوقف ولائحته التنفيذية «صك الوقف ، إقرار الوقف») .
 - ب. التراخيص والتصاريح اللازمة لشركة الوقف .
 - ج. المدير التنفيذي .
 - د. رأس مال كافٍ للانطلاق .
 - هـ. لوائح وأدلة عمل (سياسات ، إجراءات، تدفق عمليات) محددة وواضحة.
 - و. هيكل إداري ملائم .
 - ز. خطط وبرامج محددة وواضحة.
 - ح. نظام تقني شامل للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر وغيرها .
2. إعداد وتطوير كوادر الوقف (14 نقطة)

إعداد وتطوير وتأهيل الكوادر في مجال الأوقاف ، وفي مجالات العمل المرتبطة بالوقف والمهام المنوطة بهم عن طريق الدورات والتدريب الميداني والتدريب العملي على المهارات وزيارة الأوقاف للمنظمات الأخرى للاطلاع على التجارب ومحاكاتها ؛ ومشاركتهم في البرامج والأنشطة والفعاليات المتعلقة بالأوقاف لاكتساب الخبرات .

3. تأسيس شركة استثمارية ووقفية (13 نقطة)

وتهدف الجمعية لتأسيس شركة ، تقوم بكافة الأعمال الاستثمارية والتشغيلية للوقف ، وتعتبر الشركة جزءاً من الهيكل التنظيمي للوقف .

وتعرف الشركة الوقفية بأنها «اجتماع أصول ووقفية وإدارتها بهدف الإتجار بها وفقاً للأنظمة التجارية»

ويعنى بـ (اجتماع): وجود طرفين - ذوي شخصية حكيمية - على الأقل لكي يتم تأسيسها. (أصول وقفية): أي أن الشركة تبنى على أصول، وهذه الأصول لا بد أن يكون اثنان على الأقل، وكل منهما له شخصية حكيمية، وقد يلزم النظام بأن يؤسس لكل صك مؤسسة . و(إدارتها): هذا قيد تخصيص من اجتماع الأصول الوقفية بأن الهدف الأول الإدارة لهذه الشركة وفقا للمتعرف به.

والهدف الثاني: (بهدف الإلتجار بها): هذا هو الهدف الثاني الرئيسي من إنشاء شركة وقفية حيث يقصد من إنشائها الإلتجار بأصولها وفقا للأعراف والأنظمة المرعية. (طبقا للأنظمة التجارية): هذا القيد وصفي بغرض أن تكون الشركة مسجلة رسميا؛ وذلك حتى يتم تطبيق الأنظمة عليها . (الشركات الوقفية - د. خالد بن عبد الرحمن المهنا - كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) .

4. إنشاء منصة إلكترونية تفاعلية (13 نقطة)

تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات كإحدى الأدوات الرئيسية للنهوض بالوقف بحيث تقدم حولا متكاملة تشمل المحاسبة وشؤون الموظفين وإدارة الأوقاف واستثمار العلاقة مع العملاء... وغيرها ؛ ويستطيع الأفراد والعملاء خلالها تقديم الدعم لتنفيذ مشروعات تخدم أهداف التنمية المستدامة من خلال قنوات آمنة، والتعرف على أهم المبادرات والمنتجات والمعلومات المتعلقة بالوقف .

وبحيث تصبح التقارير التي ستقدم للعملاء ضمن نظام إلكتروني حاسوبي تسهم في : زيادة الإنتاجية ، تقليل الأخطاء ، تقليل التكاليف ، إرضاء العملاء .

5. كفاءات (12 نقطة)

توفير الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات الإدارية والفنية المتوائمة مع أعمال وإدارة الوقف ؛ مع توفير بيئة جاذبة لهم تشمل الرواتب والبدايات والمكافآت والحوافز ، وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

6. بناء منظومة عمل احترافية لتنمية الموارد الوقفية (11 نقطة)

بناء منظومة عمل (إدارة/قسم) تسهم في تنمية موارد الوقف وزيادتها وتنوعها ، بما يضمن توفير مورد مالي مستمر ؛ والضبط المالي لنفقات الوقف،

7. إنشاء لجنة استثمار (11 نقطة)

تضمن لجنة الاستثمار استمرار ريع الأوقاف وتحقيق الأهداف والغايات المنوطة به ؛ وتقوم بدراسة الفرص الاستثمارية وتقييمها والاستثمار بها وفق الطريقة الأنسب لذلك (الاستصناع، المشاركة المتناقصة، المشاركة في الشركات المساهمة، المشاركة في الصناديق الاستثمارية، - الاستثمار في الأوراق المالية الجائزة شرعاً، الاستثمار في صناديق الاستثمار الإسلامية العاملة في البلاد الإسلامية، الاستثمار في المؤسسات المالية الإسلامية، إنشاء مشروعات إنتاجية) ، ويستلزم ذلك إعداد دراسة جدوى متكاملة ودقيقة، ووفق الضوابط الخاصة بالموقوف والواقف والموقوف عليه وإدارة الوقف والاستثمار

8. تطبيق الممارسات وفق الأحكام الشرعية (10 نقاط)

ضبط جميع العمليات والإجراءات المرتبطة بالموقوف والواقفين ضمن أحكام الشريعة الإسلامية والمعايير المحاسبية المتعلقة بالوقف لتجنب حدوث المخالفات الشرعية .

9. إنشاء وحدة نقل معارف (10 نقاط)

حيث تقوم الوحدة ببناء الشركات والعلاقات مع الجهات العاملة في الأوقاف داخلياً وخارجياً ، بما يعزز نقل الخبرات والمهارات والمعرفة إلى الوقف والكوادر العاملة ، وتبني تلك الجهات لتدريب وتطوير وتأهيل العاملين بالوقف .

10. تقييم الشراكات (9 نقاط)

تقييم الشراكات بأنواعها على أساس دليل يقيّم التطور والإنجاز فيها، بواسطة معايير محددة يتم من خلالها معرفة مدى النجاح والتطور والإنجاز في تلك الشراكة، ويتطلب ذلك وضوح السياسات والإجراءات والضوابط التي تحكم تلك العلاقة .

11. بناء قسم الشراكات (9 نقاط)

إنشاء قسم يعنى بالشراكات مع القطاعات المختلفة والتعاون في تعزيز التعاون المالي وتقديم الدعم المالي أو العيني والتأهيل لكوادر الوقف؛ وتنفيذ مبادرات مشتركة تصب في مصلحة الطرفين وتخدم أهداف مشتركة ،

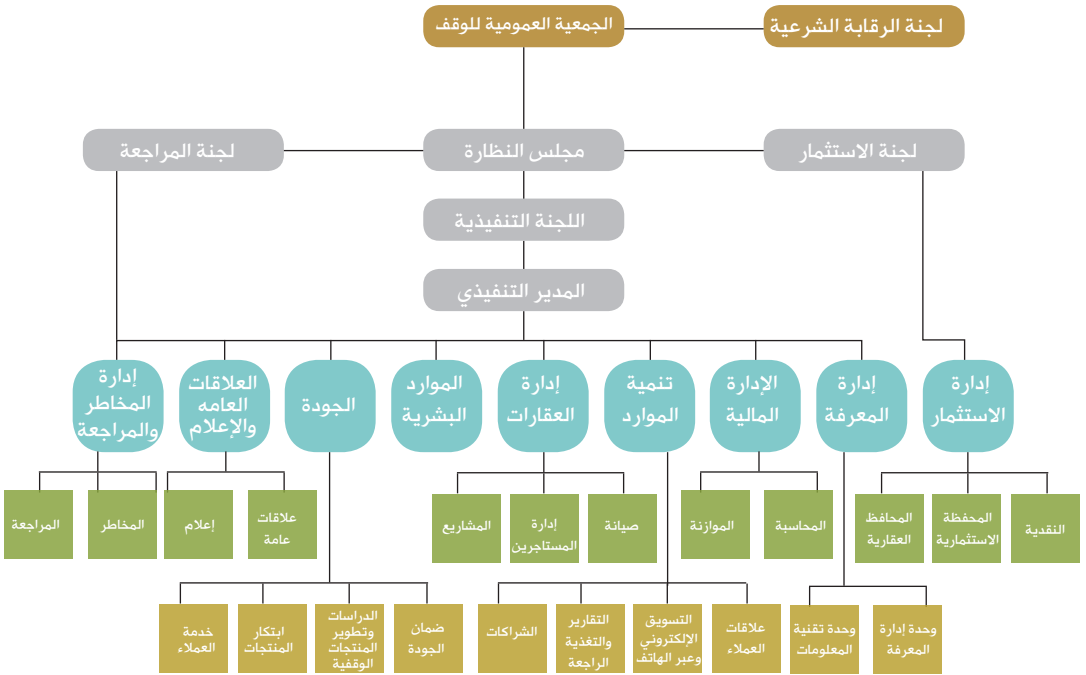
12. إنشاء وحدة خدمة عملاء (8 نقاط)

وهي وحدة تعنى بالعناية بعملاء الوقف وتلبية رغباتهم عبر نظام تقني ودليل إجرائي

يضمن جودة هذه الخدمات . والإجابة على استفسارات العملاء المتعلقة بالوقف عبر وسائل إلكترونية حديثة مناسبة .
 13. تأسيس إدارة للاستثمار تحقق الاستدامة المالية (5 نقاط)

الثاني عشر: الهيكل التنظيمي للوقف :

فيما يلي الهيكل التنظيمي للوقف متوائماً مع الأهداف الاستراتيجية والمبادرات ، علماً بأنه يجب أن يرافق هذا الهيكل عدة إجراءات ولوائح تنظّم التسلسل الوظيفي وآليات اتخاذ القرار، ومراعاة الأولويات في ذلك :



ملاحظة: يتطور الهيكل التنظيمي للوقف مع تطور الأعمال وهذا الشكل يمثل الوضع المثالي لتوسع المؤسسة الوقفية « وقفي جنتي».

الثالث عشر : مقترح كرة الثلج للأشهر المقبلة (6 شهور)

جدول (5)

6	5	4	3	2	1	المسؤول	الخطوات الرئيسية	م
							اعتماد الاستراتيجية	
							تأسيس شركة الوقف	
							استقطاب المدير التنفيذي للوقف	
							اعتماد الموازنة التقديرية والخطة التشغيلية لعام 2017م	
							إعداد أدلة السياسات وإجراءات العمل	
							شراء نظام تقني شامل	
							اعتماد مديري الإدارات المختلفة	
							تطوير منتجات ورفية جاذبة	
							تدريب وتأهيل فريق العمل	
							حفل تدشين بحضور صاحب السمو الملكي رئيس مجلس الإدارة	
							خطة تسويقية وخطة إعلامية	

الرابع عشر: التخطيط التشغيلي :

هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

يجب أن تحتوي الخطة التشغيلية على العوامل الرئيسية التالية:

- أهداف واضحة؛ تحدد النتائج المرجوة.
 - مجموعة من الأنشطة والخطوات أو الإجراءات المطلوب تقديمها.
 - الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
 - البرنامج/ الجداول الزمنية للتنفيذ (خلال عام واحد فقط).
 - متطلبات التوظيف؛ بتحديد كافة الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
 - وجود آلية للرصد وتتبع وجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.
 - وجود معايير مرجعية لضبط وضمان جودة النتائج والمخرجات.
 - تكاليف تنفيذ الخطة التشغيلية.
- (شركة Ocean X للاستشارات الإدارية وريادة الأعمال وتقديم الحلول)
- ويتم تحديد البرامج والمشاريع التي سيتم تنفيذها لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية المحددة للعام.

الخامس عشر : الموازنة التقديرية للخطة :

تعرف بأنها : تعبير كمي للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي توضح خطة التشغيل للوقف بما يحقق أهدافه المالية» (400: 2004, et, al, Atkinson).

وهناك ثلاثة عناصر أساسية للموازنة:

1. تقدير النفقات العامة
 2. تقدير الإيرادات العامة
 3. تحديد مصادر تمويل العجز إن وجد
- ويتم إعداد الموازنة التقديرية للوقف بناءً على التكاليف التقديرية لتنفيذ المبادرات

والتكاليف الإدارية والتشغيلية المباشرة وغير المباشرة ويستلزم الوقف تحديداً لكافة المصروفات الثابتة والمتغيرة لجميع الإدارات والأقسام وذلك عن السنة المالية موضع البحث .

السادس عشر : العلاقة بين الجمعية والوقف

يعتبر الوقف جهة مستقلة استقلالاً إدارياً ومالياً عن الجمعية (الجهة الموقوف عليها) بموجب نظام الأوقاف على أعمال جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة؛ ويدار الوقف عن طريق الجمعية العمومية للواقفين ومجلس النظارة وشركة الوقف كذراع استثماري للوقف وتكون العلاقة مع الجمعية عن طريق تمثيلها في كل من الجمعية العمومية ومجلس النظارة ، ويتم تحويل الإيرادات المتحققة للجمعية على أساس دوري أو سنوي حسبما يتم الاتفاق بين الجمعية ومجلس النظارة.

السابع عشر : ملاحق

المشاركون في إعداد استراتيجية الوقف:

عقدت ورشة عمل على مدى يومين شارك فيها مجموعة من المختصين والخبراء وأعضاء من مجلس النظارة وإدارة الجمعية ، وتم تكليف لجنة لصياغة وتطوير استراتيجية الوقف وتم عقد 4 ورش عمل ؛ وكان المشاركون كالتالي :

المشاركون في ورشة عمل استراتيجية وقف جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة
17 , 18 ديسمبر 2016م بمركز حي المحمدية والصفاء بجدة

م	الاسم	الجهة	ملاحظات
1	حسن الزهراني	الأمين العام لجمعية مراكز الأحياء بجدة	
2	نبيل نصيف	نائب الأمين العام لجمعية مراكز الأحياء بجدة/ ممثل وقف عبد الإله محمد سعيد نصيف وورثته	
3	سعيد الغامدي	المدير التنفيذي لجمعية مراكز الأحياء بجدة	
4	محمد بازيد	المدير التنفيذي لجمعية مراكز الأحياء بمكة	
5	الشيخ يوسف الأحمدي	رجل أعمال ومؤسس وقف الجمعية بمكة المكرمة	
6	د.عبدالله الغامدي	الأمين العام لجمعية مراكز الأحياء بالطائف	
7	د.صالح بازيد	رئيس اللجنة التنفيذية لجمعية مراكز الأحياء بالطائف	
8	د. عدلي حماد	مستشار قانوني – جدة / عضو مجلس النظارة بجدة	
9	د. عمر حافظ	مستشار مالي واقتصادي / نائب رئيس مجلس النظارة بجدة	
10	د. عدنان صوفي	عميد كلية الاقتصاد بجامعة الملك عبد العزيز الأسبق , عضو هيئة السوق المالية , رئيس مجلس النظارة بجدة	
11	د. فؤاد مرداد	عضو هيئة تدريس بجامعة المؤسس – نائب رئيس التنفيذي للوقف العلمي , عضو مجلس النظارة بجدة ورئيس لجنة الاستثمار	
12	المستشار عبدالله مراد	محامي وممثل وقف مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية	
13	د. عبدالرحمن العقيل	مدير تطوير العمل الخيري بأوقاف الراجحي	
14	أ.أحمد كريري	مستشار إدارة الأوقاف بالدمام	
15	د.فهد بن حمد الدعيلج	المدير التنفيذي لوقف سعد وعبدالعزیز الموسی	
16	د.محمد حسن عاشور	مدير الورشة	
17	د.محمد صالح قفة	مساعد مدير الورشة	
18	أ.أدم ابراهيم ذهباي	منظم الورشة	والفريق

فيما سبق تم عرض العناصر الأساسية لوثيقة استراتيجية الوقف وذلك للفترة المستقبلية الواقعة من 2017/01/01م وحتى 2020/12/31م. وتحتاج الوثيقة إلى تنفيذ ومتابعة وإشراف ، داعين الله تعالى أن يبارك في الجهود ويلهم الجميع السداد والتوفيق. تم بحمد الله وتوفيقه