



المعهد الدولي للوقف الاسلامي
International Institute of Islamic Waqf
- iiiiw -



KAU Endowment (WAQF)

جامعة الملك عبد العزيز

التقرير الختامي لبرنامج تطویر مجالس النظارة



+966 506 83 66 30

www.iiiw.org

info@iiiw.org

المقدمة:

نظم معهد البحوث والدراسات الاستشارية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة بالشراكة مع المعهد الدولي للوقف الإسلامي برنامجاً بعنوان "تطوير مجالس النظارة للجهات الوقفية"، والذي شارك فيه مجموعة من النخب القيادية للأوقاف على مستوى المملكة، ويهدف البرنامج للتعرف على أهداف ومسؤوليات مجالس النظارة وما يميزها عن المجالس الأخرى، والتفريق بين القيادة الاستراتيجية للأوقاف والإدارة التشغيلية لها، والإلمام بآليات تشكيل مجالس النظارة وأساليب إدارة التعاقب فيها، ودراسة سبل إدارة مجالس النظارة وحوكمتها والقدره على تقييم أعمال مجالس النظارة وأعضائه، كما تناول البرنامج عرضاً مقترحاً لتقييم وتقويم مجالس النظارة ومناقشة التحديات العملية التي تواجهها مجالس النظارة والعمل على تحسينها.

بدأ البرنامج بكلمة الترحيب من الأستاذ تامر العطي مدير العمليات بالمعهد بالمشاركة مع إدارة معهد البحوث والدراسات الاستشارية بالمدينة المنورة لشراكتها في هذا البرنامج، بعد ذلك تحدث الأستاذ تامر العطي عن أهمية المجالس وتطوير أعضائها في الوقت الحالي ولا سيما لقطاع الأوقاف، وذلك سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج المرجوة من الوقف، واستعرض الجدول الزمني للبرنامج، ثم عرّف بمدرّب البرنامج المهندس: موسى الموسى وما يمتلكه من خبرات في مجال إدارة وتطوير المجالس ورفع كفاءتها.

ثم افتتح المدرب المهندس موسى الموسى برنامج تطوير مجالس النظارة بالحديث عن مقدمة تعريفية عن البرنامج وأهميته والحاجة التي دعت لتطوير النظارة ومجالس النظارة وكان مما ذكره المدرب في الحاجة لتطوير النظارة:

- كان لتفشي الفساد وعدم الخبرة لدى الكثير من نظار الأوقاف سبباً في ضياع الكثير منها مما أدى إلى دفع السلطات الحكومية إلى تولى أمر الأوقاف بنفسها.
- في منتصف القرن الماضي أصدرت الدولة العثمانية قانوناً للأوقاف ثم أنشأت وزارة خاصة للأوقاف واستناداً إلى ذلك القانون انطلقت موجة واسعة من عمليات تقنين الوقف في عدد من الدول العربية والإسلامية.
- مع أنه كان لتلك القوانين مزايا وفوائد عديدة منها ضبط الممتلكات الوقفية ونظارتها، غير أنها كبلت الأوقاف بأنظمة وإجراءات روتينية وحولت الأوقاف إلى ممتلكات عامة.
- أقامت كثير من الحكومات الإسلامية وزارات خاصة أو مديريات للأوقاف تقوم بإدارة الممتلكات الوقفية، وتمارس الحكومة دورها حسب النظم الرسمية في إدارة الأموال العامة والمطبقة على فروع الحكومة الأخرى، وغالباً ما يفشل هذا التصرف إرادة الواقفين.

ثم تحدث المدرب عن مددس في أنواع القطاعات والمنظمات في تركيبة الدولة،
ومكان تواجد القطاع الوقفي فيها وأثره على تنمية الدولة واستقرارها.

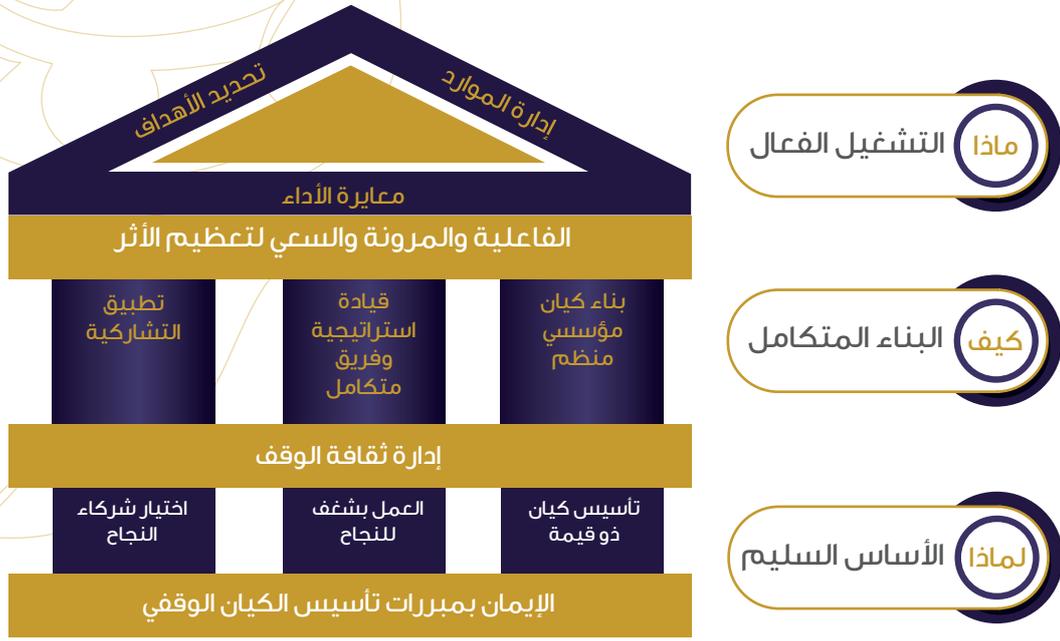


ثم تحدث المدرب بعد ذلك عن تصنيف الأوقاف وأسس تأسيس الوقف ومنها

- صك الوقفية (رغبة الواقف) وأثرها على المجتمع.
- القوانين والأنظمة والسياسات المنظمة لعمل الوقف في البلد.
- الأهداف والصلاحيات والسياسات الداخلية للوقف.



بعد ذلك تحدث المدرب عن تعريف مجلس النظارة هو مجموعة متطوعة ومنتخبة أو معينة من الأفراد لديهم سلطة جماعية لوضع سياسة الوقف والإشراف عليها ومتابعة التنفيذ، ثم تحدث عن معمارية نجاح الكيان الوقفي وآلية تسييمها



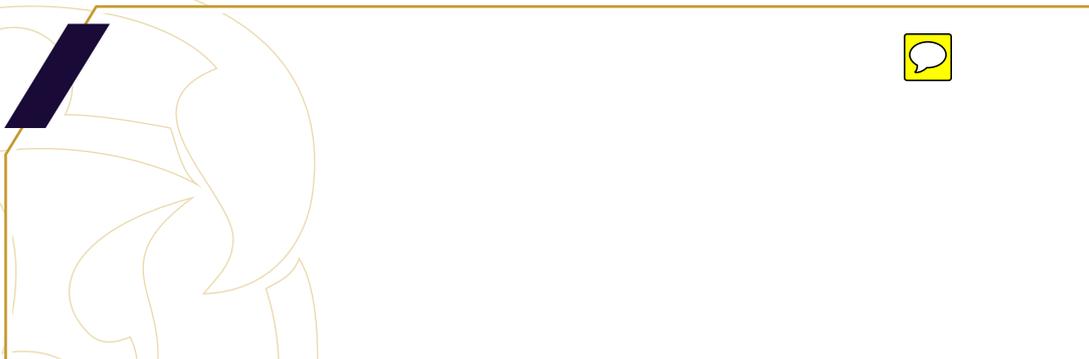
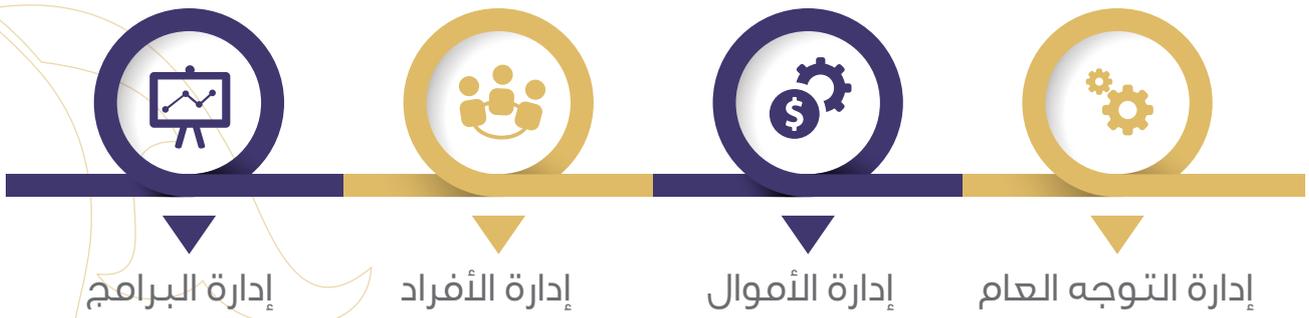
ثم تحدث المدرب عن الحقائق السبع في إدارة مجالس النظارة وذكر منها:

- 1 **التماثل :** تتماثل مسؤوليات مجالس النظارة في كل المنظمات بالرغم من شعورنا بأن منظمنا دون غيرها لها سمات خاصة و متميزة
- 2 **التفاوت :** يتفاوت مستوى و طريقة اداء مجالس النظارة و اعضائها من منظمة لأخرى نتيجة للعديد من العوامل (أعداد العضوية - حجم الميزانية - أعداد العاملين - حداثة المنظمة او قدمها)
- 3 **النموذج المثالي :** لا يوجد نموذج مثالي لحجم او تشكيل مجلس نظارة يصلح لكل الظروف, بينما توجد اشكال و سياسات و ممارسات معينة تكون افضل من غيرها
- 4 **التغيير :** تتعرض كل المنظمات غير الحكومية لعمليات تغيير في الشكل و المضمون بمرور الوقت مما يستدعي مراجعة دورية لتصحيح المسار و التجديد و التطور
- 5 **الاتفاق :** تصل مجالس النظارة و اعضائها الى قمة الاداء عندما يحدث اتفاق فيما بينهم و بين بعض و كذلك فيما بينهم و بين العاملين مما يتطلب ان تكون القضايا و المسؤوليات و الاهداف للمنظمة محددة بوضوح
- 6 **التصويت :** أصل وجود المجالس وضعت للحصول على قرار بموافقة جماعية او بالأغلبية و هذا لا يتم الا عند اجراء التصويت على كل قرار
- 7 **التوجيه :** دور مجالس النظارة التوجيه و ترك الادارة للمدراء و التنفيذيين فالمجلس هو القلب و العقل و التنفيذيين هم العضلات و الاطراف لذا يتوجب فصل المسؤوليات في قمة المنظمة بحيث لا تختلط مهمة التوجيه بالتنفيذ

بعد ذلك تحدث المدرب عن نمو المجالس واستعرض فيها تسلسل نمو المجلس في المنظمة القائمة والمنظمة التي تحت التأسيس من خلال تصنيفها بالتدول التالي:

منظمة قائمة	منظمة تحت التأسيس و البناء
مجلس نظارة كبير يتكون من عدد كبير من الأعضاء	مجلس نظارة صغير يتكون من عدد صغير من الأعضاء
المجلس يتعامل مع عدد كبير من المنتفعين او المستهدفين	المجلس يتعامل مع عدد صغير من المنتفعين او المستهدفين
المجلس يتعامل مع ميزانيات كبيرة	المجلس يتعامل مع ميزانيات صغيرة
المجلس يشرف على أنشطة و برامج متعددة عدد كبير من العاملين	المجلس يشرف على أنشطة و برامج محددة عدد محدود من العاملين
مجالس إدارة تعمل على لجان دائمة و خاصة	مجالس إدارة تعمل كلجان من كل الأعضاء
السيطرة أقل مع مجلس اكثر تنوعا مع ارتفاع معدل تغيير الأعضاء	السيطرة أعلى مع معدل تغيير محدود فى الأعضاء
إعتماد أقل على اعضاء المجلس كمتطوعين فى البرنامج	إعتماد كبير على اعضاء المجلس كمتطوعين فى البرنامج
إلتزام انفعالي أقل من قبل الأعضاء و استخدام أكثر لخبراتهم و مهارتهم و تأثيرهم	إلتزام انفعالي قوي تجاه غرض الجمعية من جانب أعضاء المجلس

استمر الحديث عن الغايات الكبرى لتكوين مجالس النظارة وأن السعي الجاد لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الوقفية وذلك من خلال الإشراف الكافل على جميع العمليات الإدارية ومتابعة تنفيذ الخطط السنوية ومعالجة الانحرافات والإشكاليات التي تطرأ على المؤسسة هي أهم غايات مجالس النظارة، وذكر المدرب أن أغلب مجالس النظارة تتمركز حول:



كما تحدث المدرب عن الجدارات التي يجب أن يتميز بها أعضاء مجالس النظارة، وتناول المدرب تقسيم الجدارات وأهمها،



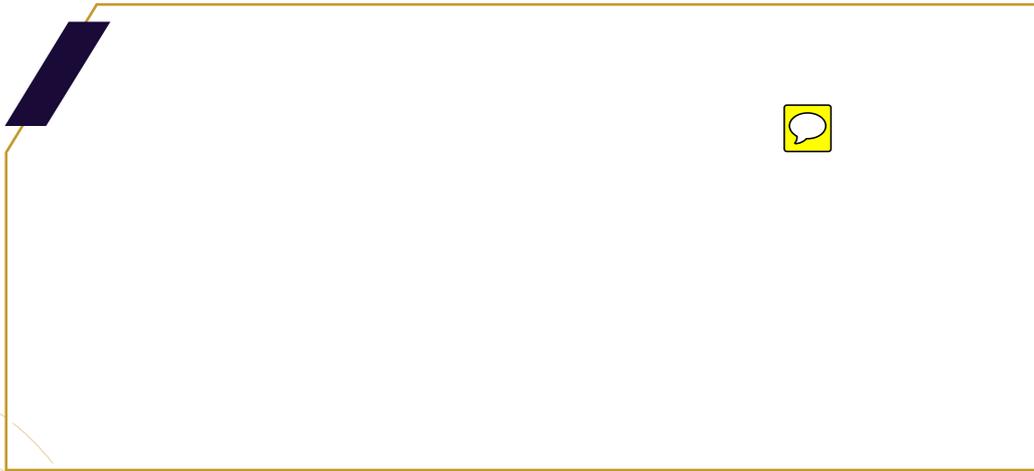
يعد ذلك واصل المدرب حديثة عن أبرز الفروق بين المجالس (مجالس النظارة ومجالس الإدارة واللجان التنفيذية والجمعية العمومية والمجلس الاستشاري ومجلس الأمناء)

المجلس الاستشاري	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة	مجلس الاعضاء / الجمعية العمومية	مجلس النظارة	الصلاحيات
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	السلطة
متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	المسؤولية
متوسط	عالية	عالية	متوسط	عالية	التركيز و الأولوية
الترشيح	اختيار المجلس	الترشيح / الجمعية العمومية	الترشيح / المؤسسون والملك	اختيار الواقف	اختيار الاعضاء
منخفض	عالية	عالية	عالية	عالية	الأداء الفعلي
يقترح و يراجع	يقترح	يعتمد	يعتمد	يعتمد	اعتماد الاستراتيجيات
يراجع	يقترح	يعتمد	يعتمد	يعتمد	وضع الخطط و السياسات العامة
لا يمثل	لا يمثل	يمثل مجلس الإدارة	يمثل	يمثل	تمثيل الجهة و الالتزام تجاه الغير
لا يعتمد	يقترح ويشرف على التنفيذ	يعتمد	يعتمد	يعتمد	الموازنات / المالية
لا يشارك	يشارك	يتابع	لا يشارك	يشرف	العمل التنفيذي
لا يعتمد	يقترح	يعتمد	لا يعتمد	يعتمد	الامتياز و العلوة
متوسطة ومرتبطة بالمجلس	عالية بين الأعضاء وفريق التنفيذيين	عالية بين المجلس والرئيس التنفيذي وتكون متوسطة في حال وجود لجنة تنفيذية	منخفضة	عالية بين المجلس والرئيس التنفيذي	النتاجية و العلاقة بالفريق التنفيذي
مرن بشكل عال	مرن بشكل عال	مرن بشكل عال	مرن أحيانا	مرن أحيانا	المرونة
يقترح الأنسب	يسعى لتحقيقها	يسعى لتحقيقها	يطلع على النتائج	يطلع على النتائج	التنمية
يقترح ويراجع	يقترح	يعتمد	يعتمد في حال تجاوزت صلاحية المجالس التابعة	يعتمد	القرارات الاستثمارية و تداول الحصص
متوسط	منخفض	عالية	عالية	عالية	تمكين الكيان الوقفي

ثم تحدث المدرب عن تصنيف المجالس وأنواعها وكان مما ذكره المدرب أن جميع المجالس تشترك في المهام التالية:

المهام:

تصنيف المجالس



بعد ذلك تحدث المدرب عن النقاط الحرجة في قيادة مؤسسة الوقف وذكر منها:





بعد ذلك تحدث المدرب عن القيادة الاستراتيجية والمجلس المتوازن والفرق بين القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة الفوضوية من خلال مجموعة من النقاط المهمة أبرزها المناخ الاجتماعي، والقائد ، والسلوك.



ثم تحدث المدرب عن القواعد الأربعة الأساسية لمجلس النظارة الفعال وذكر منها:

1 التخطيط الاستراتيجي: ويقصد به رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، وتحديد العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع ورسم السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

2 تأطير التنظيم: وهو وضع الاطار لتحديد السياسات التي تتحرك ضمنها مجموعة بشرية لترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق هدفا عاما أو مجموعة أهداف المؤسسة .

3 تحفيز القيادة: ويقصد بتحفيز القيادة دعم الإدارة التنفيذية لاستخدام المحفزات المختلفة وإثارة دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية بصورة مرضية .

4 الرقابة والتقويم: وتتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أداء المؤسسة وأنشطتها للتأكد من إنجاز الأهداف واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي والمرغوب والقيام بالتصرفات الصحيحة حال ظهور تلك الانحرافات.



بعد ذلك تحدث المدرب عن المجلس المتوازن وطبيعة العلاقة بين أعضائه وطرق الاتصال الفعال بين أعضاء المجلس والمهارات التي يجب على أعضاء المجلس امتلاكها.



ثم تحدث المدرب عن خطة اتعاقب والاحلال في الوقف وبين أنه يتم إعادة شغل مناصب رؤساء اللجان، والتنفيذيين، ورئيس المجلس بشكل عام من قبل أعضاء مجلس النظارة الحاليين.

وتتحمل لجنة الترشيح المسؤولية الأساسية عن تحديد المرشحين المناسبين لهذه المناصب وضمان حصولهم على التدريب والخبرات الضرورية لقيامهم بهذا الدور. كما يمكن للوقف استخدام خطة تعاقب سلمية (تدرجية) حيث يتدرج الأعضاء من المناصب التنفيذية إلى عضوية المجلس حتى منصب الرئيس، أو اشتراط أن يرأسوا لجان المجلس الهامة قبل تولي دور رئيس مجلس النظارة، ثم عرض المدرب نموذجا لخطة التعاقب التي يراها الأنسب من وجهة نظره.



ثم قدم المدرب ورشة عمل عن مقترحات لتعاقب مجلس النظارة تحفظ له ديمومته واستمرار تحقيق شرط الواقف وكانت من مخرجات الورشة العناصر التالية:

تأهيل للصف الثاني من النظار مستمعين حاضرين محتملين وتدريبهم
بشئى الوسائل المناسبة.

وضع نظام داخلي للترشيح منبثق من صك الوقفية.

اختيار الارشد (القدرة&العدالة&.....)

وضع قائمة مرشحة احتياط.

وجود المؤهل العلمي المناسب.

الاختيار للأعضاء عبر جهة وسيطة متخصصة أو لجنة خارجية.

تحديد سنوات محددة ويتغير ثلث النظار في كل دورة.

تحديد عمر محدد للنظار ما بين - ٣. ٧.

تقييم سنوي

رئاسة المجلس محددة بدورة أو دورتين وما يجلس أكثر من دورتين.

الرئيس ينتخب انتخاب من الأعضاء.



ثم تناول المدرب الحديث عن إدارة المجالس ودور لجان المجلس وأبرزها وأن اللجان مفيدة لتحسين الكفاءة داخل الكيان الوقفي. وليس من الضروري أن تتألف اللجان من أعضاء مجلس النظارة فقط. بل يمكن أيضا دعوة العاملين بالكيان الوقفي، والخبراء في المجال التي تعمل فيه اللجنة من أجل المشاركة.

التزامات و مسؤوليات و حقوق
أعضاء مجلس النظارة

إدارة الشؤون
القانونية

إدارة المخاطر

الحوكمة و الرقابة
المالية

إدارة الاجتماعات



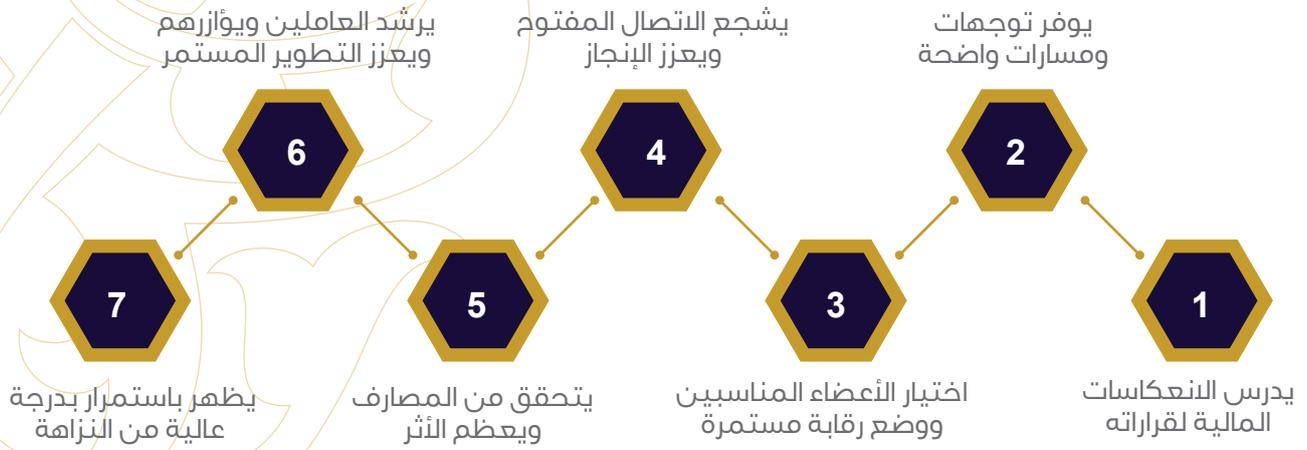
إدارة التغيير

إدارة أداء الاعضاء

إدارة اللزمات

إدارة الميزانية

تحدث المدرب بعد ذلك عن المجلس الناجح والخصائص واتجاهات التي تمكن أعضائه من تطبيق مهاراتهم وقدراتهم في القيام بأدوارهم. ومن أهم هذه الخصائص هي:



بعد ذلك تحدث المدرب عن إدارة الاجتماعات والآليات المتبعة لإدارة الاجتماعات في المجالس الفعالة وذكر منها:



بعد ذلك تحدث المدرب عن عوامل نجاح الاجتماعات وذكر المدرب مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يطرحها أعضاء مجلس النظارة لضمان نجاح الاجتماع ومنها:

- 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 ومراجعتة قبل الاجتماع التالي؟
- هل يتاح لكافة أعضاء مجلس النظارة 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 ملائم لغرض الاجتماع، وهل لكافة الحاضرين صلة مباشرة به؟
- هل يراجع المجلس تنفيذ محاضر الاجتماعات المتفق عليها، وهل تراجع الأعمال المتعلقة في بداية كل اجتماع؟

بعد ذلك عرض المدرب الطرق المتبعة في إعداد محاضر الاجتماعات وطريقة كتابتها وفقاً لأفضل الممارسات، وذكر أن محاضر الاجتماعات يجب أن تشمل على الأقل، ما يلي:

اسم المنظمة

اسم الرئيس وأسماء الحضور (من شارك فعلياً ومن شارك عبر الهاتف أو الفيديو)

اكتمال النصاب القانوني

وقائع وقرارات الاجتماع (بما في ذلك عرض موجز لعوامل الوصول إلى قرار)

عناوين كافة الأوراق المدرجة وتواريخها وأرقام إصدارها.

خطط العمل والأنطر الزمنية لتنفيذها والمسؤولين عن التنفيذ.

إعلان الأعضاء عن مصالحهم الشخصية في حال تطلب الأمر ذلك.

وقت انتهاء الاجتماع

التوقيع على المحضر في الجلسة اللاحقة.



بعد ذلك تحدث المدرب عن أبرز التحديات التي تواجهها مجالس النظارة في إدارة الاجتماعات وذكر منها:

قضية يستغرق نقاشها مدة الاجتماع كاملاً دون الوصول إلى حلول.

قرارات سبق اتخاذها من قبل المجلس ويعاد نقاشها.

خلافات وتوترات بين المدير والمجلس، أو بين رئيس المجلس وأعضائه.

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

عدم حضور بعض الأعضاء إلى الاجتماعات بانتظام، أو عدم مشاركة بعض الحضور رغم وجودهم.

تقديم مصالح بعض الأعضاء الشخصية على مصالح الوقف.

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

التساهل في التعاملات المالية مما قد يؤدي لتبعضات قانونية أو جنائية على الوقف أو أحد أعضائه.

عدم وضوح العلاقة بين الكيان الوقفي والأعضاء مما قد يؤدي لنقاشات خارج نطاق عمل المجلس.

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





بعد ذلك تحدث المدرب عن مسؤوليات المجالس، وشرحا لكل دور من أدوار أعضاء مجالس النظارة، وكان مما ذكره المدرب

1- الطريقة المثلى لإدارة الاجتماعات

- 1 تجهيز جدول العمال و مواد و توزيعها فى الوقت الصحيح
- 2 إرسال دعوات الاجتماع الى الاشخاص المعنيين
- 3 تقديم عروض موجزة تسلط الضوء على القضايا ذات الأهمية
- 4 توفير ما يحتاجه رئيس الاجتماع من دعم
- 5 التأكد من ملائمة محل انعقاد الاجتماع و تأمينه
- 6 التأكد من سلامة تشغيل المعدات السمعية و البصرية و غيرها
- 7 التأكد من امكانية الوصول الى خبراء و الاستشاريين المهنيين عند الحاجة
- 8 بدء الاجتماع و انهاءه وفق المواعيد المحددة بدقة
- 9 الإلمام بالعادات الخاصة لاجتماعات و قواعدها و اداها

2- تطبيق الحوكمة وأثرها على العائدات

جامعة HARVARD | 37.1 مليار دولار امريكي

جامعة YALE | 29.4 مليار دولار امريكي

1 2 3 4

من اثار
الحوكمة
والشفافية

جامعة STANFORD | 24.8 مليار دولار امريكي

جامعة PRINCETON | 22.2 مليار دولار امريكي

3- عناصر لائحة مجلس النظارة:



تناول المدرب في حديثه عن عناصر لائحة مجلس النظارة جانباً منها وهو الإفصاح والشفافية، وذكر أن الإفصاح هو نشر المعلومات الضرورية للجهات التي تحتاجها.

أنواع الإفصاح:

أ- الإفصاح المثالي: وهو الذي يقدم معلومات عالية التفاصيل والدقة بالشكل والوقت المناسب وينشرها.

ب- الإفصاح الواقعي: وهو الذي يركز على الموازنة ما بين الفائدة والعائد الذي سيتحقق من المعلومات وكلفة نشر تلك المعلومات، ويمكن تعريفه بأنه الإفصاح الممكن أو المتاح .

الممارسات:

- توفير المعلومات للجهات الرقابية والناس مما لا يخضع لسياسات السرية .
- شفافية إجراءات التعاقد .
- تنظيم لقاءات دورية بني المجلس والعاملين .
- الرد على الاسئلة والشبهات المثارة من أي جهة.
- إصدار التقارير عن أداء المجلس بشكل دوري .

ثم تناول الحديث عن تعارض المصالح وهو الوضع أو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرار عضو مجلس النظارة أثناء ادائه لدوره في مجلس النظارة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة هو شخصيا أو تهم أحد أقاربه أو أصدقاءه المقربين أو جهة أخرى أو عندما يتأثر أدائه لدوره باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار.



ثم تناول المدرب عوامل تفشي تعارض المصالح في المجالس وذكر منها:

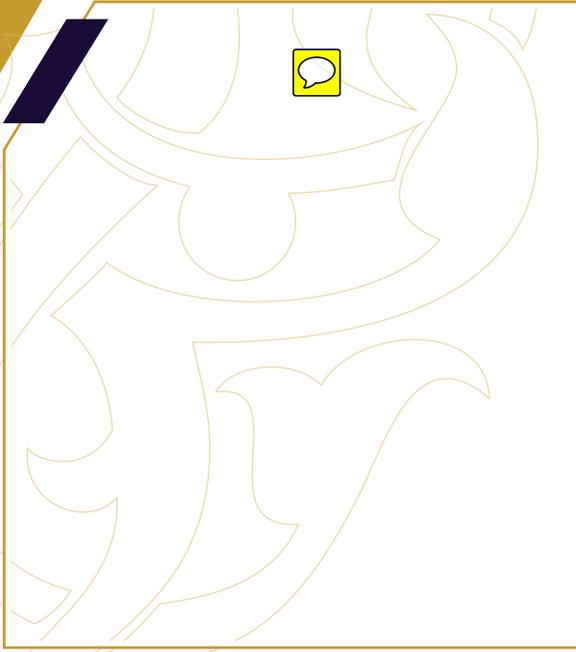
المصلحة الشخصية: المباشرة لعضو مجلس النظارة.

● **المحاباة:** الناتجة عن العلاقات الشخصية المبنية على القرابة والنسب أو الصداقة أو الزمالة أو الجنس أو الأصل أو تحزب الخ .

● **علاقات العداوة والكراهية:** حيث يعتمد بعض اعضاء مجالس النظارة إلى التضييق وتعطيل مصالح المنظمة بسبب عدوات وكرهه لافراد معينين داخل وخارج المنظمة .



4- أشكال المخاطر



- 1 المخاطر القانونية ومخاطر الامتثال
- 2 مخاطر التشغيل /العملياتية
- 3 المخاطر البشرية
- 4 المخاطر الشرعية
- 5 مخاطر مناطق الانضباط
- 6 مخاطر السياسات و الإجراءات
- 7 مخاطر السمعة
- 8 مخاطر القوة القاهرة
- 9 المخاطر المالية
- 10 مخاطر الصيغ التمويلية

5- المراحل التي تمر بها إدارة التغيير



6- أنماط التغيير



7- إدارة الأعضاء



نظام يتم من خلاله تقييم منسوبي الكيان الوقفي (مجلس النظارة - العاملين) بناءً على أدائهم مقابل ميثاق أداء مستنده وثيقة الوقف ويتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز؟) والكفاءات/ السلوكيات (كيف ينجز؟).

دورة إدارة الأداء:

- تخطيط الأداء ووضع الأهداف
- مراجعة إضافية نصف سنوية للأداء
- مناقشة نصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف
- التقويم النهائي للأداء
- مناقشة نهائية لمدى التقدم نحو الأهداف
- تقييم لجنة إدارة الأداء

8- أفضل الممارسات التي تقوم عليها عملية التقويم:

- أفضل الممارسات تعتمد على فريق كامل يقوم بعملية التقويم
- الواقف (وقد يكون أحد ذريته) ويشترط ألا يلزم باقي الفريق برأيه.
- رئيس المجلس. ويكون تقييمه بناءً على السلوكيات وتحقيق المستهدفات.
- رؤساء اللجان لأعضائها.
- أعضاء المجلس لبعضهم.
- خبراء من إدارة الكيان أو من الخارج.
- فريق استشاري من خارج الكيان الوقفي.

9- إدارة الأزمات الإعلامية



10- كيفية إعداد الموازنة العامة

وجوب الابتعاد عن التفاؤل في النفقات والإيرادات
فهو يؤدي إلى العجز

وجوب الاعتماد على أرقام الحساب
الختامي عند التقدير

الأمر الواجب
مراعاتها لتقدير
أرقام الموازنة
العامة

وجوب الابتعاد عن التشاؤم في
النفقات والإيرادات فهو يؤدي إلى
الفاوض

وجوب اقتراب وقت التقدير من بداية التنفيذ

ثم تحدث المدرب عن التقويم والتقييم في المنظمة الوقفية وتناول في الحديث عن أهمية تقويم الأداء وذكر منها:

- التأكد أن عمل المجلس في الكيان الوقفي قد تم على ما نصت عليه وثيقة الوقف (تطبيق شرط الواقف).
- التأكد بأن أعضاء المجلس جميعاً قد تمت معاملتهم بعدالة.
- أن يحدد المجلس الأعضاء المنجزين والغير منجزين وتضعهم في الصورة أمام الواقف أو الجهة الإشرافية لاتخاذ قرار بقائهم أو عزلهم أو انهاء عضويتهم.
- تمهيد الطريق للمجلس حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه.
- إظهار جوانب النقص في سياسات الكيان الوقفي وأنظمتها.

- ثم تحدث المدرب عن أساليب التقويم ومنها ما يلي:
- ملاحظات كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يتفاعلون مع المجلس بانتظام
- التعقيب من الهيئات الحكومية ذات العلاقة عن تصوراتهم لأداء المجلس
- توثيق جلسات مجلس النظارة وعرضها للنقد ومراجعة محاضر اجتماعات المجلس
- تعيين أعضاء مراقبين من قبل الجمعية العمومية (إذا كان النظام يسمح بذلك)
- كواشف الأحداث المتعلقة بالكيان الوقفي والتي تعكسها تصرفات المجتمع تجاه الكيان، وهو ما يعرف بقابلية الكيان في المجتمع.

بعد ذلك تحدث المدرب عن اقتراح نافيل Naville Bane أحد خبراء إدارة الأعمال لخمسة عناصر لتقييم أداء مجلس الإدارة وكيف يمكن تطبيقها والاستفادة منها لتقييم مجالس النظارة للمنظمات الوقفية، وهي:

- الاستقلالية والحيادية والفكر الحر والشجاعة في طرح الآراء والأفكار مع الابتعاد عن تضارب المصالح.
- التحضير الدائم للاجتماعات والدقة في طلب المعلومات وطرح الاستفسارات، والتشاور مع المدير العام.
- طرح الأسئلة والاستفسار عن المعلومات وطلب الإيضاح للرغبة في التعلم والمشاركة الفاعلة.
- المشاركة الفاعلة في اللجان الخاصة بمجلس النظارة.
- تقديم آراء ومقترحات وتوصيات بناءة وأفكار إبداعية مستقبلية لمصلحة الوقف.

بعد ذلك تحدث المدرب عن إدارة الأزمات وما تشمله هذه المرحلة ثم تحدث عن استعادة النشاط للمجلس وما يحتاجه من إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وتم اختبارها مسبقاً وتكون إما قصيرة أو طويلة الأجل. وإذا لم يتم اختبار هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها:

- محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.
- العمليات والأفراد والذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية لاستعادة نشاط الكيان.
- التركيز على العمليات الداخلية والخارجية وعدم تجاهل أحدهما.
- التعاون بين فريق العمل لتجاوز هذه المرحلة والتي عادة ما ينتاب فريق الكيان الذي يعمل هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث يتكاتف ويتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.



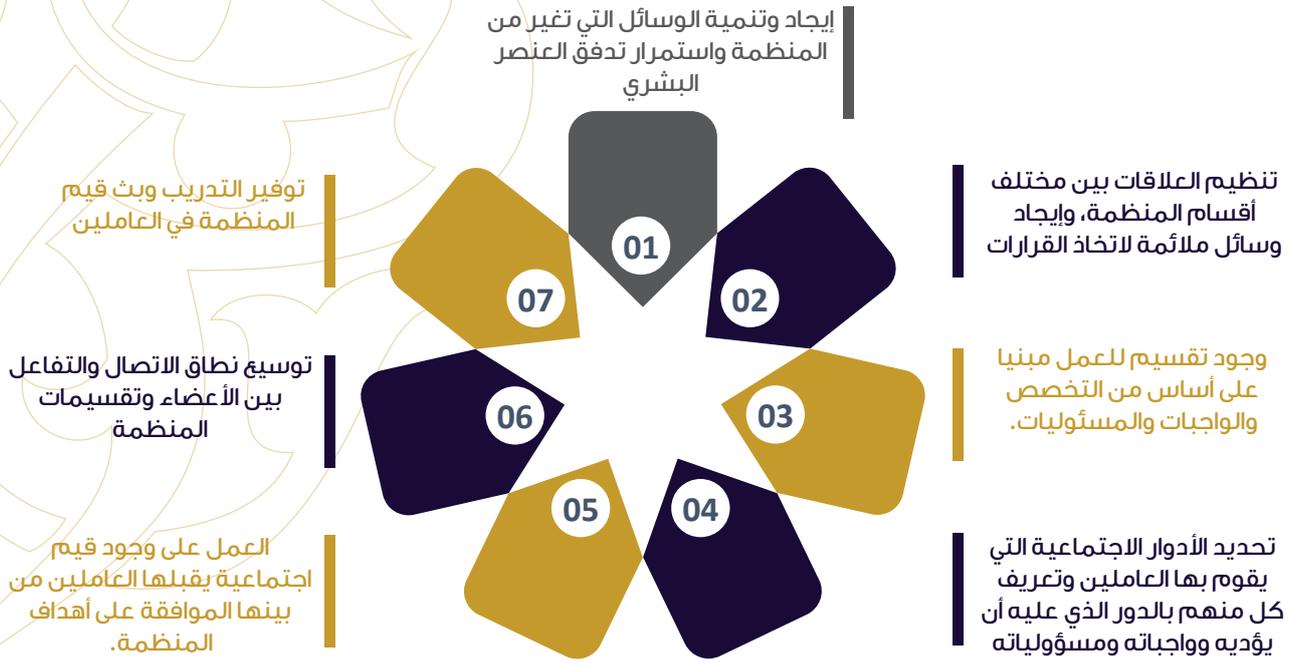
بعد ذلك تحدث المدرب عن ملامح وسمات عضو مجلس النظارة الفعال، وذكر منها

- 1 الحضور المبكر
- 2 التحضير المسبق
- 3 الانتظام في الحضور
- 4 طلب المعلومات عند الحاجة
- 5 يساهم في المشاركة في اللجان بحسب قدرته
- 6 يتابع الاعمال الموكلة له وخاصة دوره في اللجان المشارك بها.
- 7 التأكد من المعلومات
- 8 المشاركة في النقاش
- 9 يتابع التطورات للمنظمة
- 10 اقتراح البدلاء التنفيذيين.
- 11 التعارف على المنظمة وإفرادها كلما سنحت الفرصة.
- 12 يستحضر اللوائح والخطط والانجازات والموارد والعلاقات .
- 13 مهتم بتطوير نفسه
- 14 يتجاوب مع الاحداث والملمت
- 15 التركيز اثناء الجلسات
- 16 يدون الملاحظات
- 17 منقبل للأفكار ويقدم افكار جديدة.
- 18 مشجع لمشاركة الاخرين
- 19 قيامه بتوفير خدمات ومعلومات مفيدة ودقيقة للمجلس
- 20 المشاركة في صناعة القرار.
- 21 مشارك في وضع الرؤية
- 22 يعزز علاقته بأعضاء مجلس الادارة

بعد ذلك تحدث المدرب عن أبرز الفروق بين التقييم والمتابعة وذكر منها:

المتابعة	التقييم
عملية مستمرة على المدى البعيد	يجري على أساس دوري
تتم أثناء تنفيذ النشاط	يتم أثناء وبعد النشاط
القائمين بها من الداخل	يمكن أن يشارك في مقيم خارجي
لا تتعامل مع تأثير المشروع	يتعامل مع تأثير المشروع
تستخدم نتائج التقييمات المرحلة	يستخدم نتائج المتابعة
محدودة ولا تحتاج لكثير من المعلومات	شامل ويحتاج إلى كثير من المعلومات
المعلومات	يركز على الأهداف والاستراتيجيات
تركز على الأنشطة قصيرة المدى	يوضح ما إذا كان المشروع في الاتجاه السليم

ثم تحدث المدرب عن التحديات التي تواجه المجالس وفرص التحسين فيها، ومما ذكره المدرب في فرص التحسين



بعد ذلك تحدث المدرب عن أبرز مقومات نجاح مجالس النظارة وذكر منها:

- التواصل المفتوح المستمر
- تطور العلاقات على كافة مستويات الوقف وتكاملة العلاقة المهنية بالعلاقة الشخصية
- اتخاذ القرار
- ان يكون العمل من اجل تحقيق وصية الواقف
- المشاركة في مسؤوليات القرار
- منح الثقة والتقدير
- إدارة الشراكات ووضوح القيادة
- التبسيط مع الضبط
- استخدام التقنية لإدارة الوقف

ثم تناول المدرب الحديث عن أبرز معززات نجاح مجلس النظارة وذكر منها:

- 1 تعيينه بلجنة وفق النظام.
- 2 العدد فردي.
- 3 التنفيذيين نسبتهم من الربع للثلث.
- 4 لا يشغل رئاسة المجلس الرئيس التنفيذي حتى لا تتركز السلطة.
- 5 المستقلين المتخصصين في مجال المنظمة نسبتهم لا تقل عن الثلث .
- 6 نسبة المستقلين غير المتخصصين النصف.
- 7 التنوع في العمر مع وجود الشباب.
- 8 وجود متخصص مالي ومن القطاع الخاص.
- 9 التنوع يساهم في كسر الشلية والتكتلات لاتركيزها.
- 10 المنظمات التي تخصصها غير محلي يكون أحد اعضائها على الاقل من خارج البلاد.

تقييم المشاركين في البرنامج = 93.17 %



شكر المدرب الحضور على حسن تفاعلهم مع البرنامج ، وانااح المجال لأسئلة واستفسارات المتدربين، ثم شكر الدكتور أحمد العبيد وكيل معهد البحوث والدراسات الاستشارية بالجامعة المدرب على ما قدمه في هذا البرنامج، كما شكر المعهد الدولي للوقف الإسلامي على إعداد وتنفيذ البرنامج، وشكر الحضور على تفاعلهم في أثناء البرنامج. ثم كرم معهد البحوث والدراسات المدرب المهندس موسى الموسى والأستاذ تامر العطي والحضور على مشاركتهم في البرنامج:

