

وثيقة الهيكل التنظيمي لجمعية دعم الأوقاف

أُصدرت بتاريخ 15/03/1444هـ، رقم الإصدار 1.0

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

4.....	المقدمة:
5.....	منهجية بناء الهيكل التنظيمي المقترح للجمعية:
6.....	الأهداف الاستراتيجية:
9.....	الفئة الرئيسية التي ستخدمها الجمعية:
11.....	الخيارات المقترحة للهيكل التنظيمي:
18.....	الهيكل المعتمد للجمعية:
20.....	مبررات اختيار الهيكل المعتمد للاستراتيجية:
20.....	مبررات اختيار الهيكل المعتمد:
21.....	ربط الوحدات بالأهداف الاستراتيجية:
22.....	أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية:

المقدمة:

تشهد منظمات القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية نقلة نوعية نحو الإدارة المؤسسية للأعمال من خلال الاهتمام بالتخطيط وإدارة الموارد وتحسين الأداء، وجمعية دعم الأوقاف أحد تلك الجهات التي تسير على خطى هذا التطوير والتحسين النوعي للأداء والتميز في العمل المؤسسي بإذن الله.

وقد قام مكتب المسارات الرائدة للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات، بعقد عدة ورش عمل مع قيادات وفريق عمل الجمعية بهدف الخروج بالهيكل التنظيمي الأنسب الذي يساهم في تحقيق الاستراتيجية.

وتأتي هذه الوثيقة لتوضح مراحل ومبررات بناء الهيكل التنظيمي الجديد بالصورة المعتمدة من قبل إدارة الجمعية، ليكون هذا الهيكل التنظيمي أحد لبنات البناء المؤسسي داخل الجمعية.

منهجية بناء الهيكل التنظيمي المقترح للجمعية:

قام فريق المسارات الرائدة بدراسة المنهجيات المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي للمنظمات ومدى مناسبة كل منها مع الوضع الحالي والمستقبلي لجمعية دعم الأوقاف. إن هذه المنهجية تناسب الجمعية كونها تقدم خدمة مجتمعية تحتاج إلى ترابط وجهود مشتركة من الإدارات لتنفيذها، بالإضافة إلى أنها تناسب الرؤية المستقبلية لإدارة الجمعية. تم العمل بهذه المنهجية من خلال مجموعة من الخطوات للخروج بالهيكل التنظيمية المقترحة للجمعية على النحو التالي:

1. الاتفاق على قواعد تصميم الهيكل التنظيمي.
2. تحديد الأنشطة الرئيسية للجمعية.
3. ربط الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية.
4. عرض خيارات هيكل الجمعية الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. اختيار الهيكل التنظيمي
6. تحديد أهداف ومهام إدارات الجمعية

الأهداف الاستراتيجية:

المحور	شرح الهدف	الأهداف الاستراتيجية	م
العملاء	مساعدة الأوقاف والكيانات الوقفية على الاستفادة من الحلول المالية التي عملت الجمعية على مواءمة هذه الحلول مع قطاع الأوقاف بما يحقق نمو لمنفعة الأوقاف ويلغي عنها صفة التعطل أو التعثر	التمكين المالي للأوقاف والكيانات الوقفية	1
العملاء	العمل على تحفيز الجهات الرسمية بالتغييرات اللازمة في التشريعات المرتبطة بالتمكين المالي للأوقاف من خلال توضيح الفرص ودراسة التحديات وابرازها عبر نشر المعلومات واللقاء بالمسؤولين وتقديم المقترحات والحلول وجمع الأطراف ذات العلاقة لمناقشة واقع التمكين المالي وفرصه وتحدياته وغيرها من الوسائل المتاحة	تطوير حلول تشريعية مالية للقطاع الوقفي	2
المالي	تنمية الموارد المالية للجمعية واستثمار أموالها لتغطية نفقاتها وتحقيق الاستدامة	زيادة الموارد المالية للجمعية	3
العمليات الداخلية	المساهمة في تطوير وتكييف المنتجات والحلول المالية الموجودة في القطاعات الأخرى لتصبح مناسبة للقطاع الوقفي وتخدم الواقفين الجدد	مواءمة المنتجات والحلول المالية مع القطاع الوقفي	4
العمليات الداخلية	تسويق ونشر المنتجات والحلول المالية والوقفية لخلق توجه في القطاع الوقفي بمكوناته المختلفة. والتشبيك بين الأطراف ذات العلاقة لتبني هذه الحلول والاستفادة منها.	تسويق المنتجات والحلول المالية والوقفية	5
العمليات الداخلية	بناء الشراكات الفاعلة التي تحقق أهداف الجمعية أو تجلب لها دخلاً، مع القطاع الحكومي والخاص وغير الهادف للربح مما يسهم في خلق منفعة للجمعية وللقطاع الوقفي.	بناء الشراكات مع القطاعات الثلاثة	6
التعلم والنمو	البحث عن الكفاءات المتخصصة في أعمال الجمعية وخاصة الجانب المالي من خلال التوظيف أو التطوع أو الشراكات أو التعهيد والعمل على تدريبها وتنمية قدراتها لتصبح قادرة على القيام بمهامها بتركيز وإتقان	استقطاب وتأهيل الكفاءات المتخصصة في عمل الجمعية	7

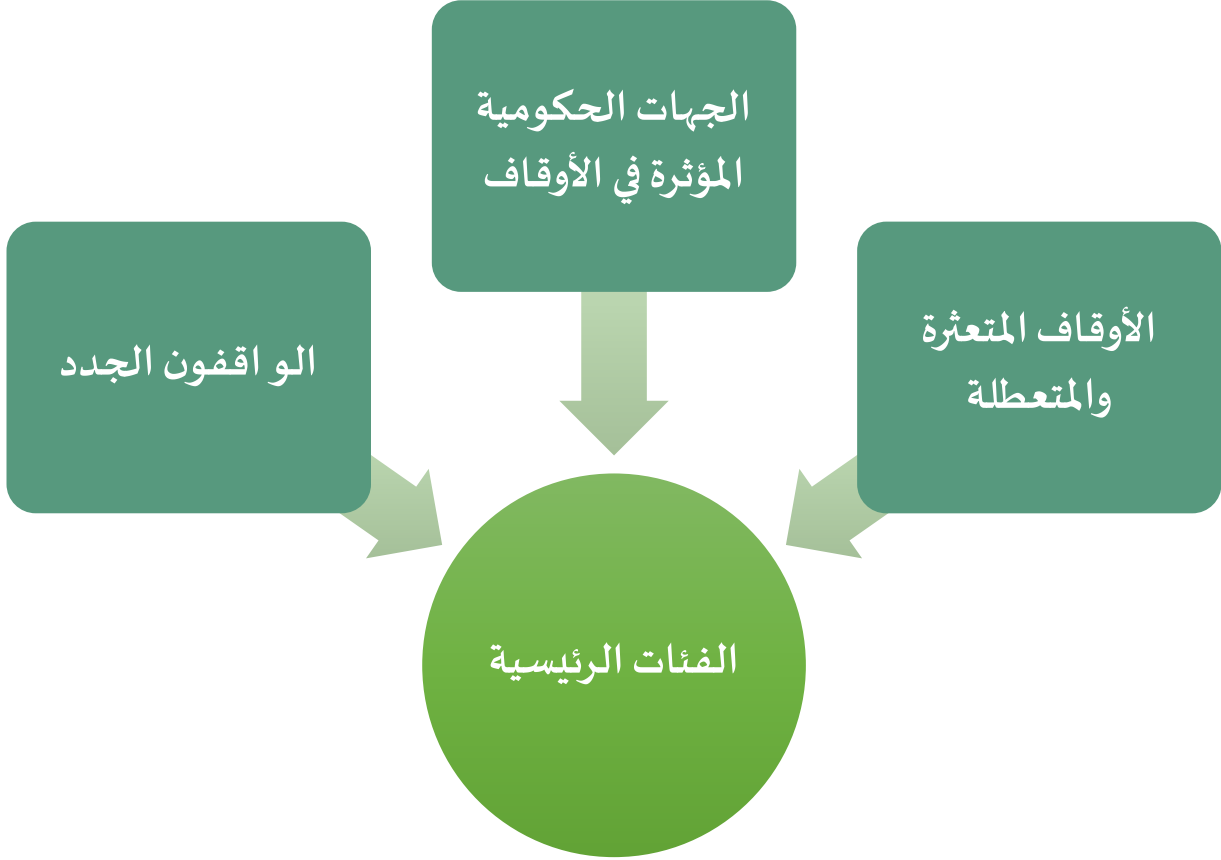
التعلم والنمو	بناء وتطوير القدرات التنظيمية للجمعية، مثل الثقافة المؤسسية وتحقيق النتائج وبناء الممكّنات واللوائح والأنظمة والسياسات وإيجاد البيئة التنظيمية الجاذبة في الجمعية وتأسيس البنية التقنية للجمعية	تطوير البنية التنظيمية	8
التعلم والنمو	بناء مركز معلومات متجدد لجمع وحصر المعلومات والدراسات الوقفية والتي ستكون أساس لمنتجات ومبادرات الجمعية وما تقدمها لعملائها وما يساعد الجمعية في اتخاذ القرارات المرتبطة باستراتيجيتها.	تطوير منظومة المعلومات والدراسات الممكنة للجمعية	9

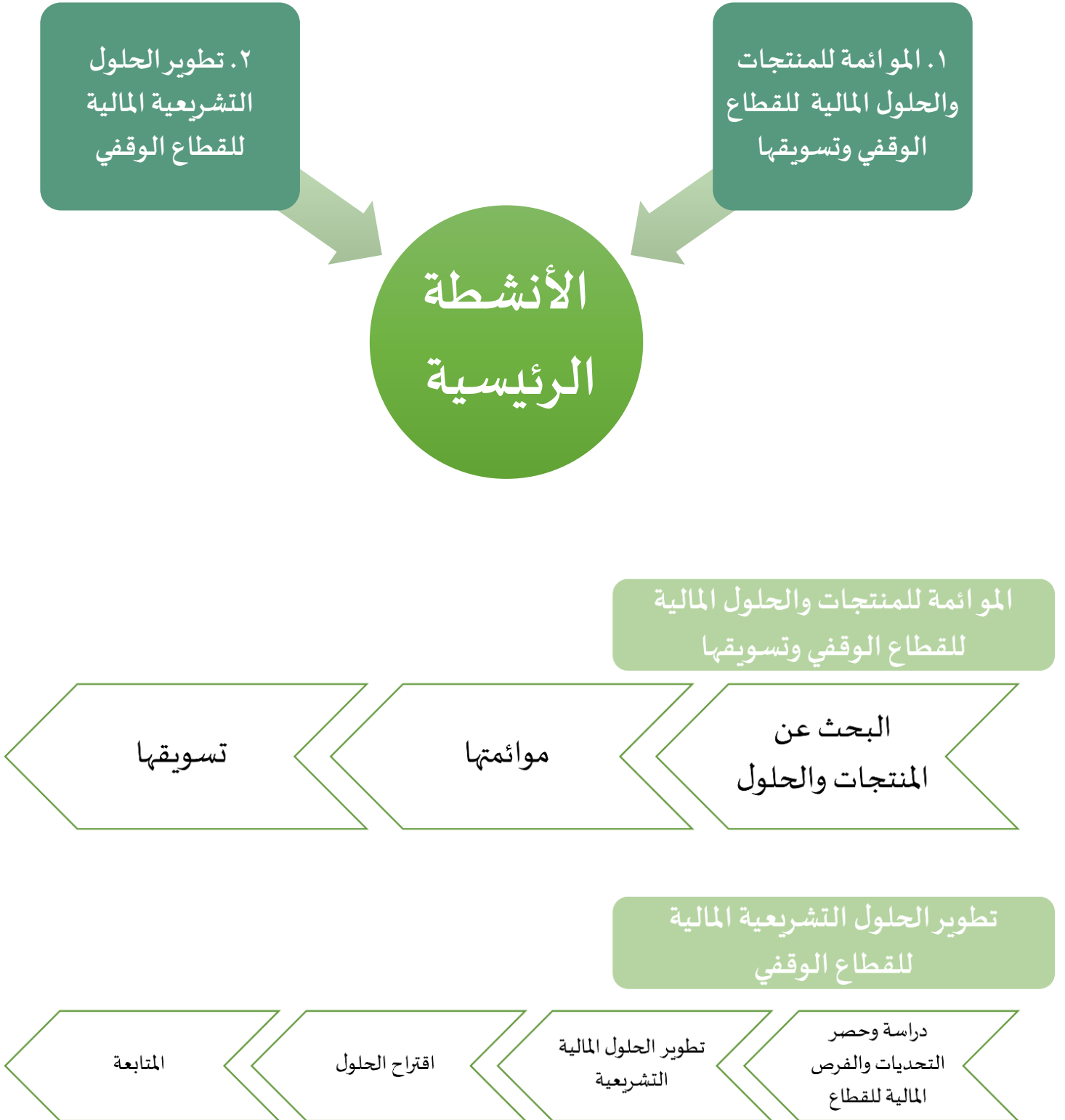
تمكين الأوقاف من تطبيق الحلول والمنتجات المالية من خلال تعزيز قدرات القطاع الوقفي ودراسة تحدياته المالية وإبرازها والمساهمة في إحياء وتطوير الأوقاف لتعزيز أصولها وأثرها المجتمعي

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



الفئة الرئيسية التي تستخدمها الجمعية:



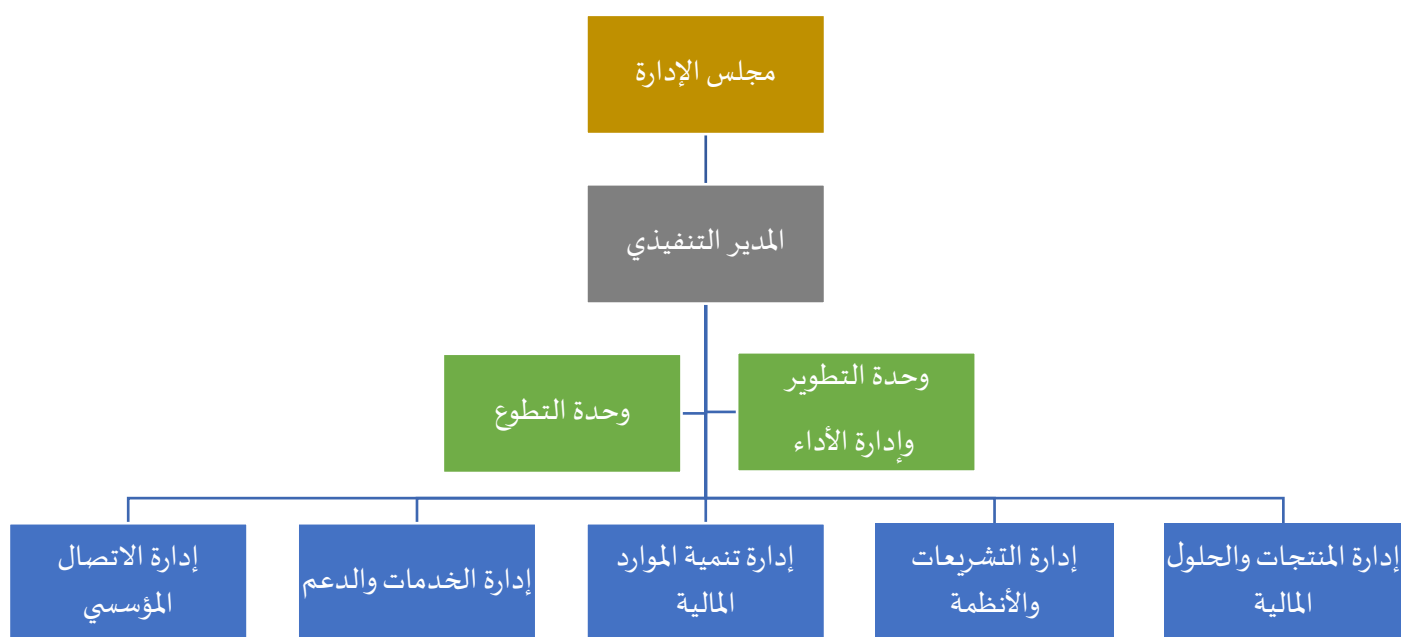


الخيارات المقترحة للهيكل التنظيمي:

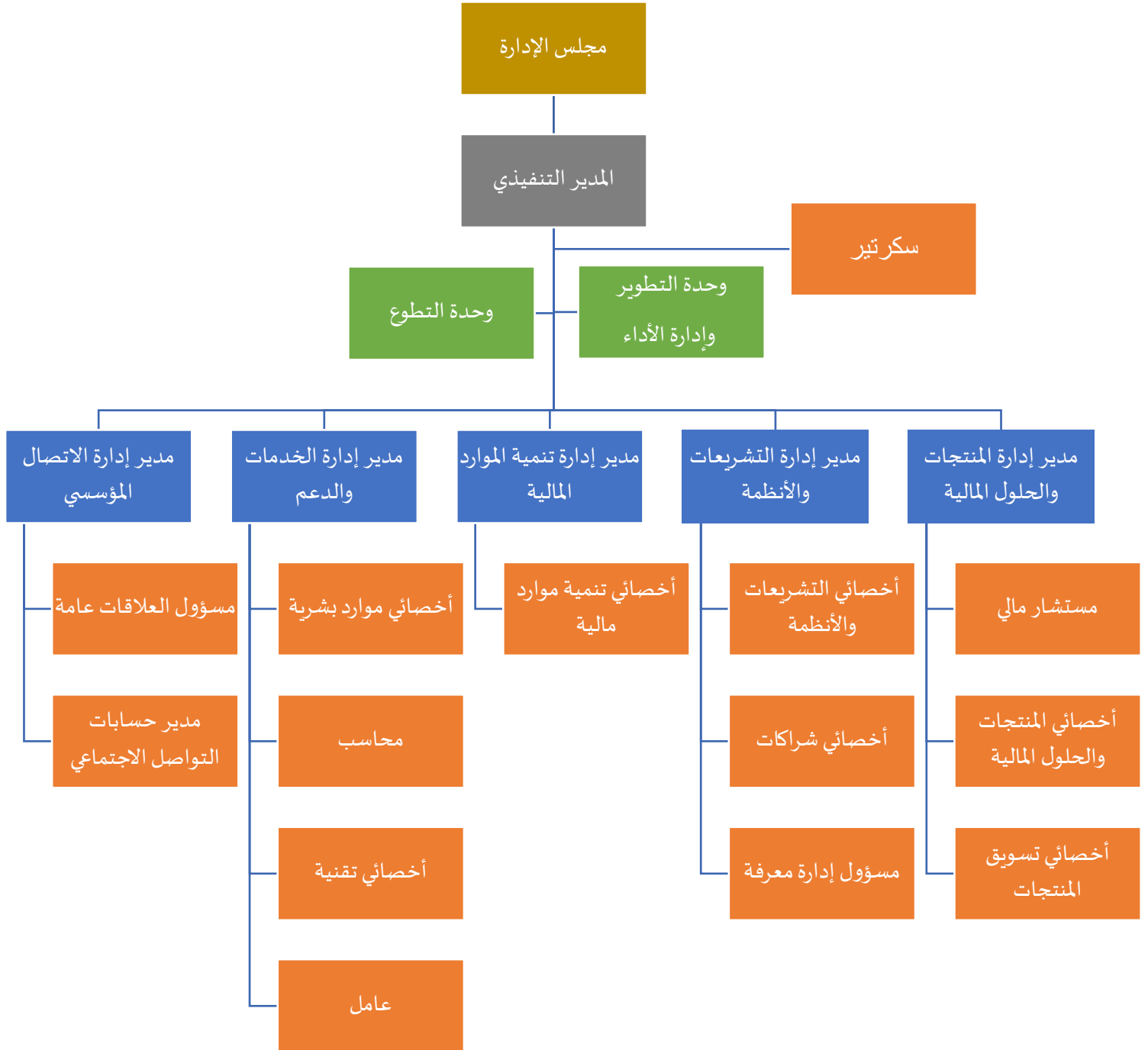
بناءً على تحليل الهيكل الحالي للجمعية والاستراتيجية الجديدة التي خرجنا بها، قام الفريق الاستشاري بمكتب المسارات ببناء مجموعة من الهياكل المقترحة للمساهمة في تحقيق الاستراتيجية.

في الصفحات التالية، سيُعرض ابتداءً الهياكل مقترحة باستخدام أسلوب الهيكل التنظيمي والوظيفي، وبعد ذلك سيُعرض الهيكل المعتمد من الجمعية والذي وافق عليه أعضاء مجلس الإدارة.

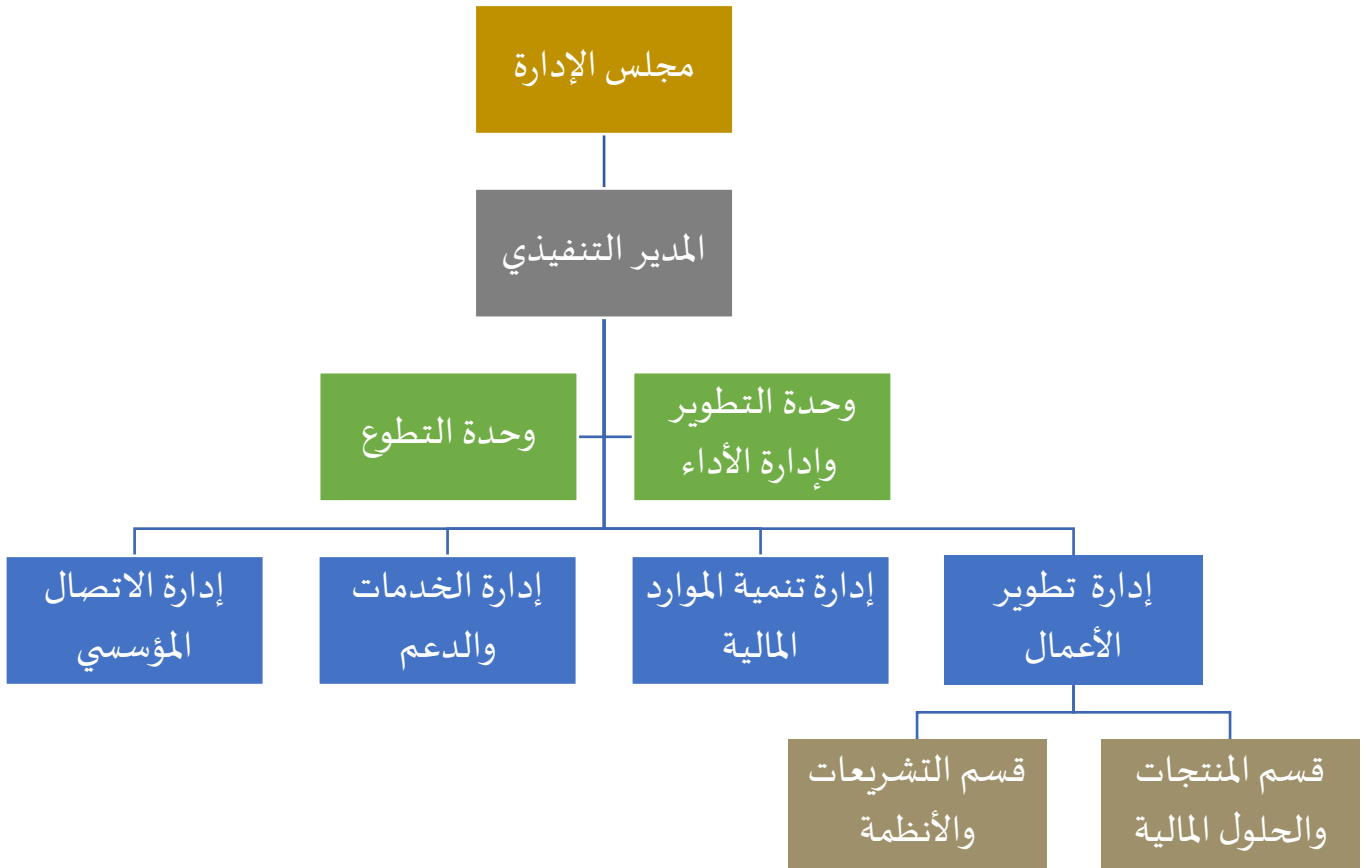
الهيكل التنظيمي المقترح رقم (1)



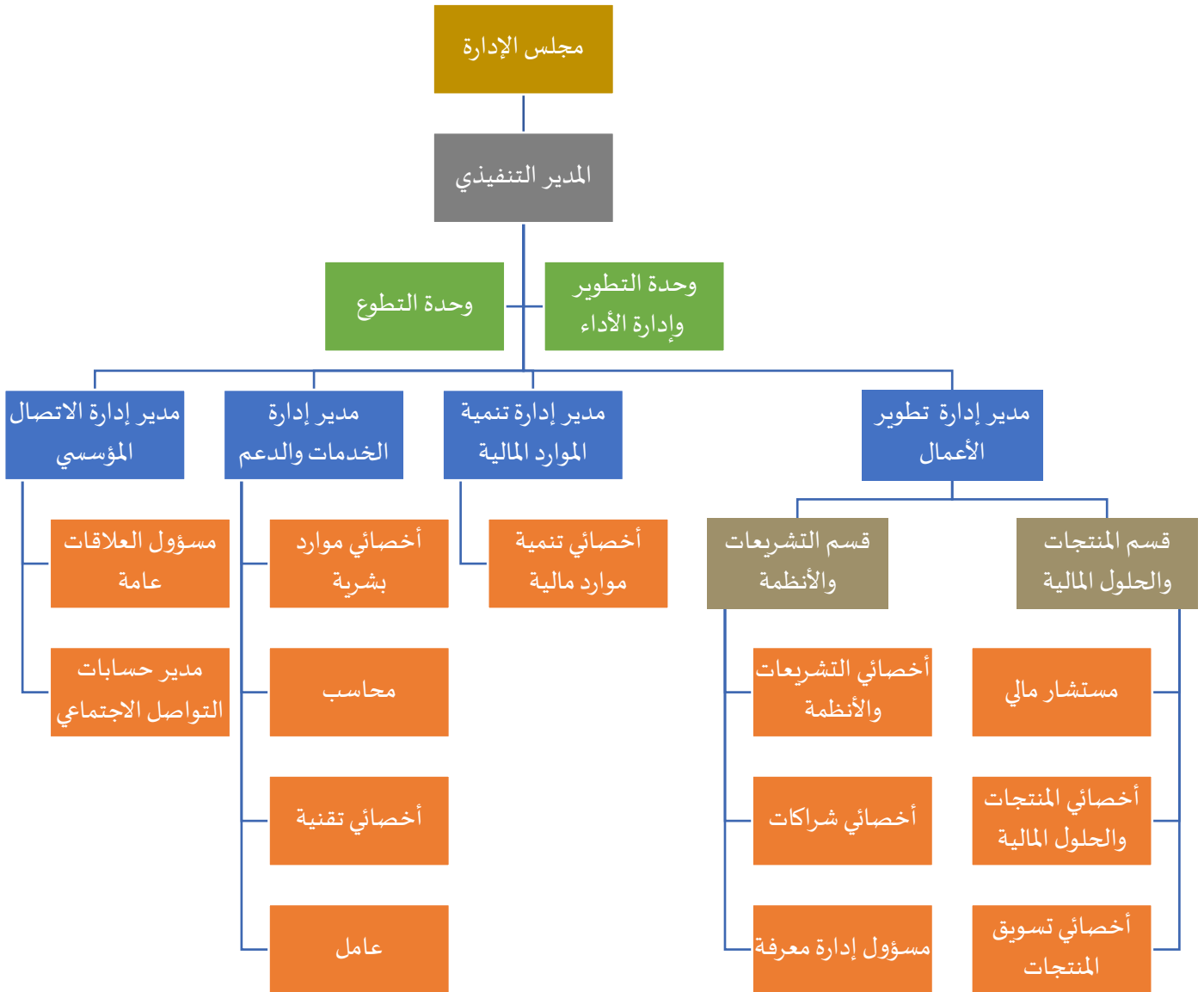
الهيكل الوظيفي المقترح رقم (1)



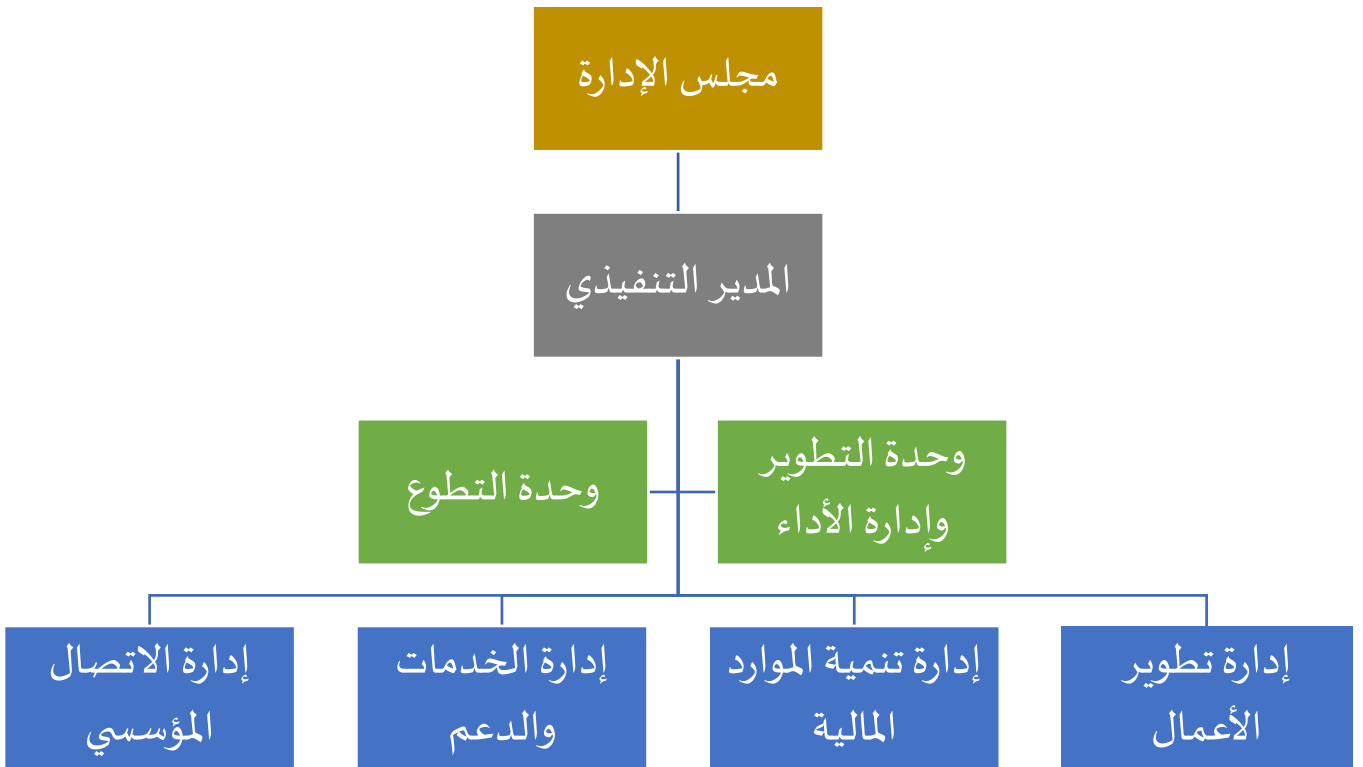
الهيكل التنظيمي المقترح رقم (2)



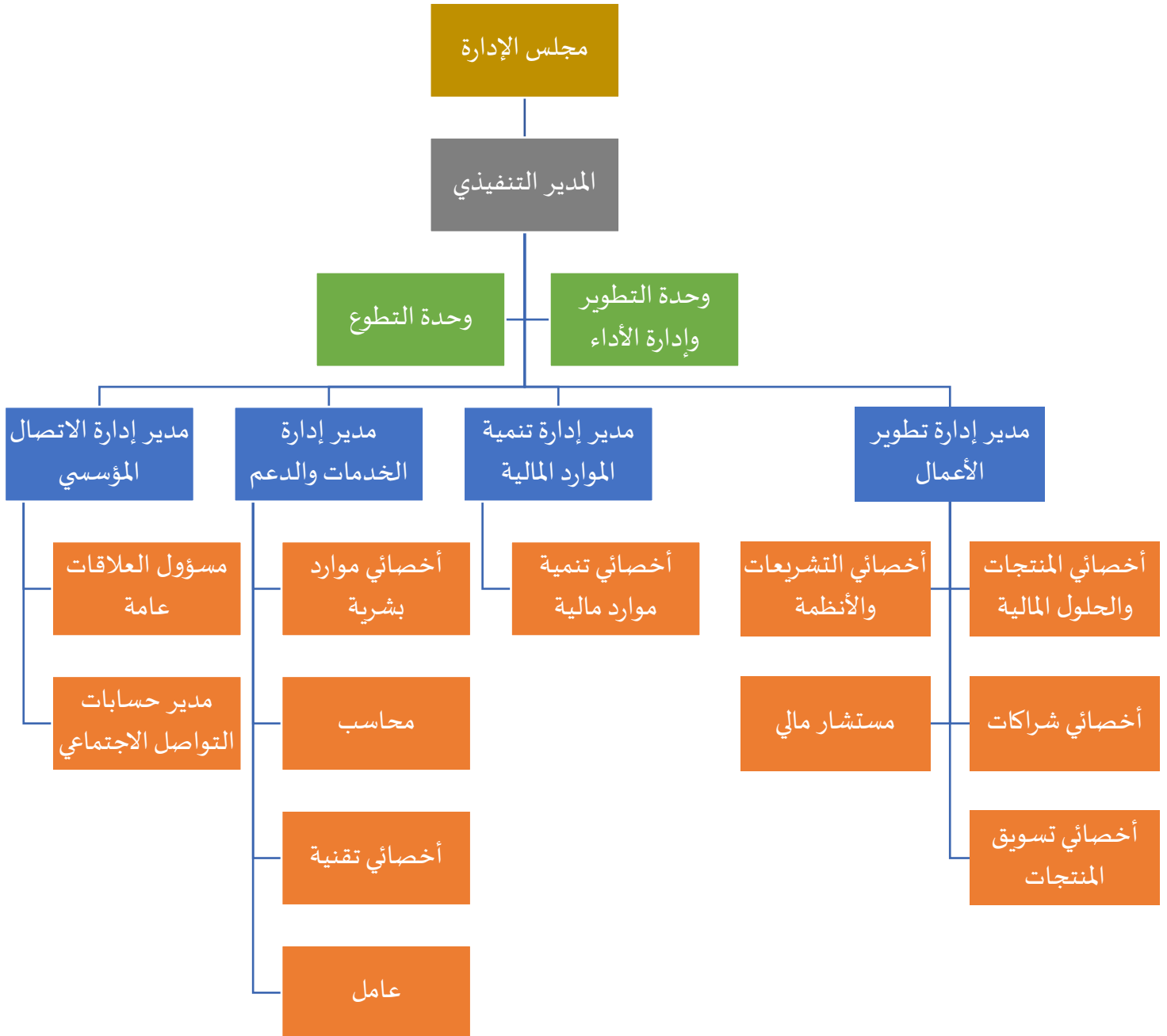
الهيكل الوظيفي المقترح رقم (2)



الهيكل التنظيمي المقترح رقم (3)

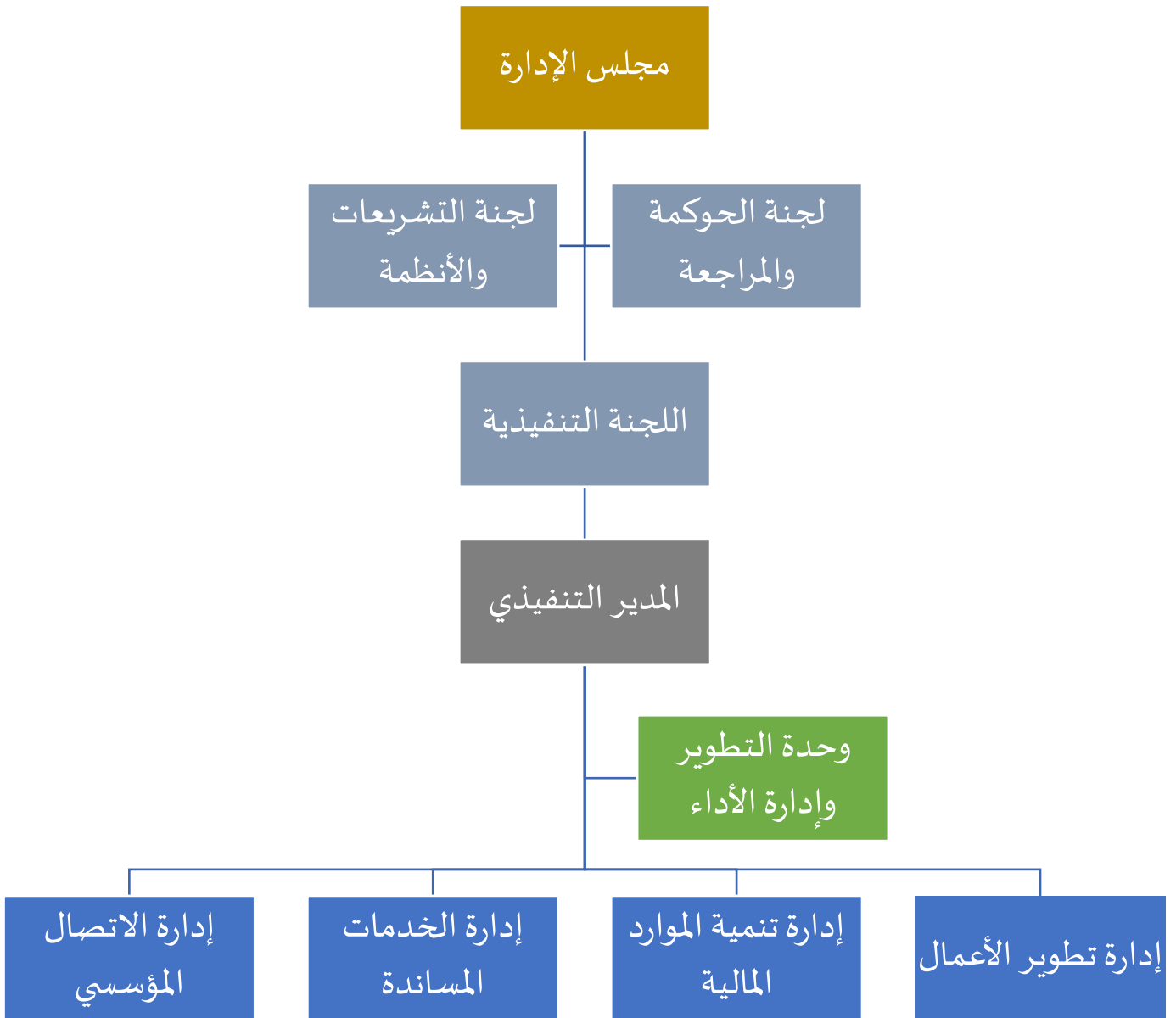


الهيكل الوظيفي المقترح رقم (3)

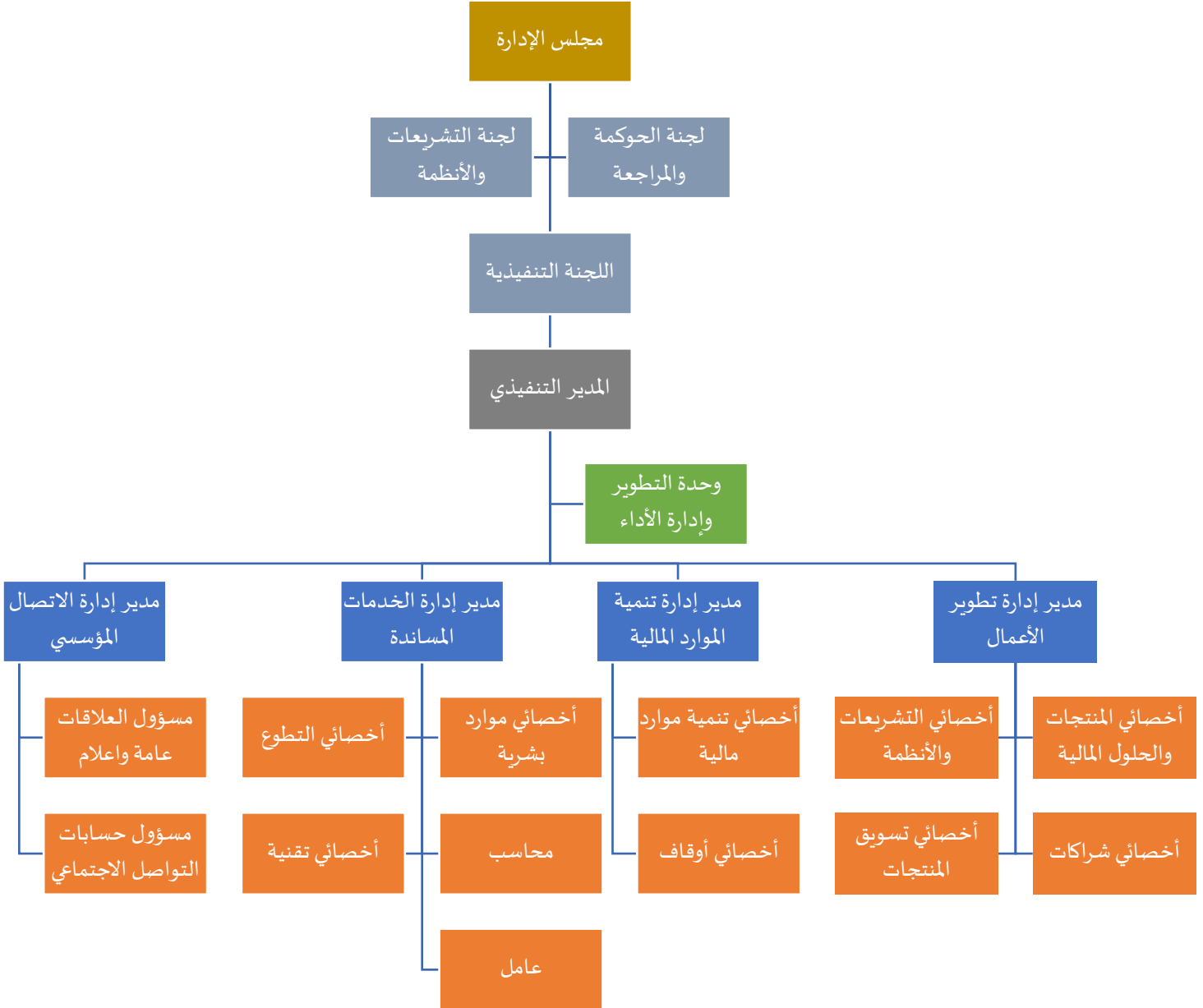


الهيكل المعتمد للجمعية:

الهيكل التنظيمي المعتمد:



الهيكل الوظيفي المعتمد:



مبررات اختيار الهيكل المعتمد للاستراتيجية:

بعد دراسة الهياكل المقترحة وجد أن الهيكل الذي يمثل الخيار الأنسب لجمعية دعم الأوقاف هو ما يعزز التركيز على الأنشطة الرئيسية في الجمعية فكراً وإجراءً وتنفيذاً.

مبررات اختيار الهيكل المعتمد:

المميزات	م
الوحدات الإدارية الرئيسية (الإدارات) مبنية على الوظائف وتمثل انعكاس للتركيز الاستراتيجي	01
تخصيص وحدة خاصة بالاستراتيجية والتطوير لتفعيل الاستراتيجية وقياس الأداء وتعزيز الجودة	02
تخصيص إدارة تطوير الأعمال لتمثيل الأنشطة الرئيسية والتي تهدف لإيجاد الحلول المالية وتسويقها للواقفين الجدد والأوقاف المتعثرة. أيضاً المساهمة في اقتراح التشريعات والأنظمة الخاصة للأوقاف، والتواصل مع الجهات التنظيمية حيالها	03
تخصيص إدارة تنمية الموارد المالية لزيادة الموارد المالية للجمعية وتفعيل دور الأوقاف	04
تخصيص إدارة الاتصال المؤسسي، لدعم بناء صورة ذهنية إيجابية عن الجمعية	05
تجميع الوظائف ذات الاختصاص المتقارب والعلاقة في إدارة واحدة	06
أخصائي التطوع، تم إضافته تحت إدارة الخدمات المساندة كون الجمعية ناشئة	07

ربط الوحدات بالأهداف الاستراتيجية:



أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

إدارة تطوير الأعمال	
<ul style="list-style-type: none"> ● أخصائي المنتجات والحلول المالية ● أخصائي التشريعات والأنظمة ● أخصائي شركات ● أخصائي تسويق المنتجات 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● التمكين المالي للأوقاف والكيانات الوقفية. ● مواءمة المنتجات والحلول المالية مع القطاع الوقفي. ● تسويق المنتجات والحلول المالية والوقفية. ● تطوير حلول تشريعية مالية للقطاع الوقفي. ● بناء الشركات 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 وفقاً لها. 	<p>الأهداف والمهام</p>

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

إدارة تنمية الموارد المالية	
<ul style="list-style-type: none"> ● أخصائي تنمية موارد مالية ● أخصائي أوقاف 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● تنوع مصادر الدخل. ● المساهمة في وضع الاستراتيجية الشاملة للاستثمار وخطط العمل الرئيسية. ● 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. 	<p>الأهداف والمهام</p>

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

إدارة الخدمات المساندة	
<ul style="list-style-type: none"> ● أخصائي موارد بشرية ● أخصائي التطوع ● محاسب ● أخصائي تقنية ● عامل 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 الأداء المالي والحرص على توفير المعلومات المالية وتفسيرها. ● إدارة قواعد بيانات الجمعية. ● 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. 	<p>الأهداف والمهام</p>

- 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.

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

إدارة الاتصال المؤسسي	
<ul style="list-style-type: none"> • مسؤول العلاقات عامة واعلام • مسؤول حسابات التواصل الاجتماعي 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>الأهداف والمهام</p>

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

وحدة التطوير وإدارة الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> ● لا يوجد 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 واجتماعات 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 وفقاً لها. 	<p>الأهداف والمهام</p>

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

لجنة الحوكمة والمراجعة	
<ul style="list-style-type: none"> ● لا يوجد 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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. 	<p>الأهداف والمهام</p>

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

لجنة التشريعات والأنظمة	
<ul style="list-style-type: none"> ● لا يوجد 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 توجهها. ● رفع التقارير اللازمة لمجلس إدارة الجمعية حول المقترحات التشريعية وما الذي تم فيها. 	<p>الأهداف والمهام</p>

أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية

اللجنة التنفيذية	
<ul style="list-style-type: none"> ● لا يوجد 	<p>الوظائف التابعة للإدارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 أداؤها. 	<p>الأهداف والمهام</p>

جمعية
دعم الأوقاف
Awqaf Support Association

