

الدراسة حصلت على جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي، الدورة 15، (لسنة 2005م).

3	ملخص الدراسة
4	مقدمة تمهيدية عن نشأة الأوقاف في دولة الإمارات
11	مرتكزات أساسية في تطوير العمل المؤسسي الوقفي
11	الاستراتيجية والتخطيط
13	الإدارة المتميزة
17	القدرة على اتخاذ القرار الصحيح
20	فعالية قطاعا الموارد البشرية والعلاقات العامة
25	فعالية سياسات المؤسسة على تطوير إجراءات العمل وبيئته
26	الإشراف والرقابة
28	استخدام التكنولوجيا ونظم المعلوماتية
29	التواصل والتنسيق والتوجيه
33	التنمية والتفكير الابتكاري
35	التدريب والتأهيل لأفراد المؤسسة
37	الكفاءة الإعلامية في كسب الرأي العام
38	التقييم والتقييم
40	الخلاصة
42	المصادر والمراجع

العمل الوقفي بأطره الشرعية والثقافية والاجتماعية يُعدّ مرتكزاً حضارياً إسلامياً، فاخرت به الأمة المسلمة لمدة القرون الطويلة، كان خيراً عليها وعلى الإنسانية منذ فجر التاريخ الإسلامي إلى يومنا هذا.

وفي عصرنا الحاضر، بدأت العديد من الأعمال الخيرية والوقفية تأخذ طابعاً مؤسساتياً، بعيداً كل البعد عن العفوية والارتجالية، خصوصاً وأن هناك اهتماماً متزايداً في المجال الرسمي والشعبي في العناية بالأوقاف، وجعلها مدخلاً من مداخل التطوير الاجتماعي والاقتصادي.

اليوم، ونحن نشهد هذا الاهتمام المتزايد، نرى أن من الواجب علينا لفت الانتباه إلى أن العمل المؤسسي هو الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسساتنا الوقفية في ربوع وطننا العربي وعالمنا الإسلامي، أصولاً وفكراً وممارسةً.

ولبيان أهمية العمل الوقفي المؤسسي في دولة الإمارات، لا سيما بعد عقود من العمل والمتابعة والتطوير الذي شمل كافة مرافق الدولة الرسمية والشعبية، يجدر ملاحظة أنها مؤسسات تمثل انسجاماً طبيعياً مع النمو الطردي لباقي المؤسسات الوقفية في العالم العربي والإسلامي.

وفي دراستنا هذه، نحاول تجلية الأمر وقراءته عن قرب من خلال المؤسسات الوقفية في دولة الإمارات العربية المتحدة، فهناك العديد من المؤسسات الوقفية المنتشرة في مختلف الإمارات، غالباً ما تتبع دائرة الشؤون الإسلامية، ولها دور واضح في تنمية المجتمع الإماراتي، كل مؤسسة حسب استطاعتها وجهودها.

ولكي تستقيم الدراسة على أصولها، سنحاول بحث ذلك من خلال مقدمة تمهيدية عن نشأة وتطور العمل الوقفي المؤسسي في دولة الإمارات، ثم نتبع ذلك بأهم المرتكزات الأساسية في تطوير العمل المؤسسي الوقفي في دولة الإمارات.

## مقدمة تمهيدية:

يذهب الكثير من علماء الإدارة إلى اعتبارها جملة من الأهداف تحقق من خلال عملية إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو ما يطلق عليه بالعملية الإدارية **The Management Process**، أو هي عملية إنسانية وسلوكية، أي أن السلوك الإنساني هو المحرك للعمل الإداري<sup>1</sup>. ولا شك أن العمل المؤسسي "الإداري" هو الأنسب والأحكم والأضبط للعمل الوقفي والخيري، وهذا ليس محصوراً في المؤسسات الوقفية أو الخيرية، بل يشمل كافة مؤسسات المجتمع المدني، ففيه تنخفض تكلفة التشغيل، ويحافظ الوقف على الحماية القانونية، ويعطي العمل الوقفي القدرة الإعلامية والإعلانية لتشجيع الجمهور على المشاركة والمساهمة في مشاريع العمل الوقفي المؤسسي، وهذا بذاته مكسب رائع لأعمال الوقف<sup>2</sup>.

ففي العمل المؤسسي تتوزع المسؤوليات ويُسرّع في الإنجازات، وتسهل عملية التقييم والتقييم، وحسبنا أن العملية الأخيرة لا تتحقق بصورة كافية أو واعية في الأعمال القائمة على الأفراد أو بصورة أدق على الأعمال المركزية، حيث تصعب توضيح الخلل الإداري أو المالي، وتكون الرقابة خافتة، وإذا اتضحت تكون على سبيل تقرير قائم على الاستحياء والمجاملة لأصحابه.

وقد كان للعمل المؤسسي الإداري بُعد هام على مدار التاريخ العربي والإسلامي، بل أن تطور الحياة الإسلامية من البداية والعبودية إلى التخطيط والتنظيم كان واضح المرام على أبعاد الحضارة الإسلامية التي استمرت أكثر من عشرة قرون متتالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> انظر بتوسع: سمير عسكر، أصول الإدارة، (دبي، دار القلم، ط2، 1987)، ص 23، عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، (لا يوجد مكان للنشر، 1985)، ص10.

<sup>2</sup> انظر: فؤاد العمر، التحديات التي تواجه العمل مؤسسة الوقف، وتحسين البناء المؤسسي لمواجهتها، (الكويت: مجلة أوقاف، العدد الخامس، أكتوبر 2003)، ص 13.

<sup>3</sup> انظر بتمعن:

وللوقوف على شؤون العمل الوقفي المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، الذي يمثل انعكاساً لواقع الحركة النشطة التي شهدتها المنطقة العربية والإسلامية في التعامل مع الأوقاف، يجدر بنا التعرّيج بموجب عن هذه النشأة والتطور الذي تبعه.

ولنكون أكثر دقة، سنتعرض فيما يلي بأهم المراحل الزمنية التي تعرفنا بمدى التطور المؤسسي الذي لحق بالعمل الوقفي الإماراتي.

لقد مر الوقف في دولة الإمارات العربية المتحدة بمرحلتين نظريتين<sup>4</sup>:

(أ) **مرحلة التشريعات والتقنين**، بدأت في عام 1983، حيث صدر قانون اتحادي في شأن الوقف، وفي نفس العام صدرت مذكرة تتضمن بعض التعديلات على بعض المواد في مشروع الوقف، ثم قانون الإجراءات والإثبات في الأحوال الشخصية والوقف، ثم مذكرة إيضاحية لمشروع قانون اتحادي في شأن الوقف مع مراجعة لمشروع الاتحاد في شأن الوقف عام 1997.

(ب) **ومر نظام الوقف في الدولة بمرحلة من التشريعات المالية والإدارية**، أبرزها: مشروع قانون في عام 1984 بشأن إنشاء الهيئة العامة للأوقاف الخيرية، وقرار وزاري بشأن تحديد رواتب العاملين على الوقف في عام 1991، وقرار وزاري بشأن النظام المالي والإداري للأوقاف في عام 1993، وقرار وزاري بتشكيل اللجنة العليا للأوقاف في عام 1993، كما صدر في نفس العام قرار بتعيين مئلاًك على الأوقاف، وفي عام 1997 صدر قانون بتنظيم إجراءات الوقف، ومشروع قرار بإنشاء الهيئة العامة للأوقاف مقترح في عام 1997، ومقترح قرار وزاري بنظام عمل الصناديق الوقفية لعام 1997.

أما هيكلية الوقف العملية في دولة الإمارات العربية المتحدة فتنقسم إلى قسمين أساسيين<sup>5</sup>:  
(الأول) **الوقف الاتحادي**، ومن اسمه يشير إلى أوقاف على نطاق اتحاد دولة الإمارات ككل، شاملاً جميع الإمارات السبع المتحدة.

<sup>4</sup> انظر بتوسع: محمد رقيط، حركة التقنين والتشريعات الحديثة، التشريع الوقفي في الدولة، (بحث مقدم إلى ندوة الوقف الإسلامي، كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، 6-7 ديسمبر 1997)، ص (6-14)، وأيضاً سامي الصلاحيات، التجربة الوقفية لدولة الإمارات، (الكويت: مجلة أوقاف، العدد الخامس، أكتوبر 2003)، ص (42-48).

<sup>5</sup> انظر في هذا: سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ( ورقة مقدمة إلى ملتقى الشارقة الأول للمؤسسات الوقفية من 14-16 أبريل 2002، الأمانة العامة للأوقاف، الشارقة، دولة الإمارات)، ص 1.

ففي عام 1999م، تم تأسيس الهيئة العامة للأوقاف على نطاق الاتحاد الإماراتي، التي أنشئت بناءً على المرسوم الاتحادي رقم (29) لسنة 1999، وهي هيئة تعنى بشؤون الوقف وتسعى إلى تنمية واستثمار موارده ضمن الأطر الشرعية الخاصة بالوقف.

وهي مؤسسة اعتبارية مستقلة تتمتع بالأهلية الشرعية والقانونية لمباشرة جميع الأعمال الخاصة بالوقف داخل الدولة، بجانب العمل على إحياء هذه السنة، وقد أشارت المادة (5) من القانون إلى جواز ضم أوقاف أي إمارة للهيئة بناءً على طلب هذه الإمارة<sup>6</sup>.

ويدير الهيئة مجلس إدارة، يرأسه وزير العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف، ويعتبر هذا المجلس السلطة العليا للهيئة يقوم على توجيهها ووضع السياسات، ويتكون من اثني عشر عضواً من المواطنين ذوي الاختصاص، يتم تعيينهم لمدة ثلاث سنوات من قبل مجلس الوزراء.

كما أن هناك أمانة عامة للهيئة، على رأسها الأمين العام للهيئة، ويصدر تعيينه من قبل مجلس الوزراء، وهو المسؤول عن مباشرة وإعداد الخطط والمشاريع المتعلقة بالمال الوقفي التابع للهيئة، كما يدخل ضمن عمله إعداد النظم واللوائح والميزانيات والصيانة ورفع التقارير عن عمل الهيئة وغير ذلك من الأمور الإدارية والإجرائية التابعة لسير العمل في الهيئة.

وهناك مجموعة من اللجان المتخصصة تغطي العمل الوقفي في أرجاء الدولة، من ذلك اللجنة الشرعية، وتختص بالمراقبة الشرعية لعمل الهيئة الوقفي، واللجنة الخاصة بالمشاريع الوقفية القائمة على مراعاة سياسات التنمية واستثمار الأموال الوقفية في الدولة، ولجنة مصارف الوقف المتخصصة بإعداد سياسات صرف الأموال الوقفية<sup>7</sup>.

إضافةً إلى هذا، هناك إدارات مساعدة ومتابعة للعمل الوقفي، مثل الأمين العام المساعد للشؤون المالية والإدارية، ويتبعه عدة إدارات مثل: "إدارة النظم المعلوماتية، إدارة الشؤون المالية، إدارة الشؤون الإدارية".

الأمين العام المساعد لتنمية الأصول الوقفية والاستثمار، وهو المسؤول عن استلام الأملاك الوقفية وتنميتها على أسس استثمارية متطورة ومناسبة لحاجات السوق، كما يعمل على إعداد الخطط والدراسات اللازمة لإنشاء الأبنية الجديدة للأملاك الوقفية والخيرية، كما يعمل على إعداد المناقصات

<sup>6</sup> سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص 2، سامي الصلاحات، التجربة الوقفية لدولة الإمارات، ص 45.

<sup>7</sup> محمد رقيط، حركة التقنين والتشريعات الحديثة، ص 5، سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص 2، 3.

والإنشاءات والصيانات المتعلقة بالعمل الوقفي ككل، لذا كان من اللازم أن تتبعه الإدارات التالية: "إدارة الأصول الوقفية، من عقارات وترسيم هندسي لها، وإدارة الاستثمار، وهي القائمة على إعداد الخطط لإنشاء الأبنية الجديدة"<sup>8</sup>.

الأمين العام المساعد لشؤون المصارف الوقفية، ومهمته الإشراف على برنامج الصرف للموقوف عليهم بحسب شروط الواقفين، ومراعاة المشاريع الخيرية التي تحقق مقاصد الواقفين وتساهم في التنمية الاجتماعية، كما يدور عمله على متابعة تنفيذ الحجج الوقفية والتدقيق، والتنسيق مع الجهات المختصة في تنفيذ برامج مشاريع المصارف الوقفية.

وبناء على ذلك، يتبعه في عمله الوقفي: "المصرف الوقفي لشؤون المساجد، مصرف القرآن الكريم، مصرف التعليم، مصرف الرعاية الصحية، مصرف الأيتام والفقراء، مصرف البر والتقوى، والمصرف الذري"، وتتبع الأمين العام المساعد لشؤون المصارف الوقفية إدارة الوقف الأهلي<sup>9</sup>.

وتملك الهيئة أوقافاً تابعة لها موزعة على باقي الإمارات السبع، وتتنوع هذه الأملاك كالبنائيات وأراض ودكاكين ومحلات تجارية ملحقة بالمساجد وعددها 316 دكاناً موزعة، ومحلات تجارية ملحقة بالبنائيات، وتشارك في أصول الأسهم في بعض المؤسسات، مثل مدارس الإمارات الخاصة، إذ تبلغ حصتها 1740 سهماً بقيمة (1,740,000) درهماً مدفوعة بالكامل، وكذلك أسهم بنك التضامن الإسلامي بـ 1500 سهماً بقيمة (580,387) درهماً مدفوعة بالكامل<sup>10</sup>.

وتسعى الهيئة بكل ما تملك من قدرات وإمكانيات التوسع في المشاريع الاستثمارية لتكون لها رافداً ومعيناً لأصول الأوقاف التي تملكها، فهي تقوم بالاستثمار بعقود الاستصناع والمشاركة المتناقصة والتمويل بحصة وسندات المقارضة والأسهم الوقفية، وتعتبر الأخيرة بديلاً استثمارياً جديداً للهيئة<sup>11</sup>.

ولم يصدر حتى الآن قانون خاص بالوقف في دولة الإمارات، مما يجعل سلطة المحاكم الشرعية أو المدنية هي الحكم والفيصل في قضايا الوقف المتجددة ضمن معايير وقواعد الشريعة الإسلامية وتطبيق القواعد الإجرائية المقررة في قانون الإجراءات المدنية<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص3، 4.

<sup>9</sup> بتصرف من سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص4.

<sup>10</sup> بتصرف من سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص5، 6.

<sup>11</sup> هناك العديد من المشاريع المفصلة للهيئة، يمكن الرجوع إلى: سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص6.

<sup>12</sup> سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص17، سامي الصلاحيات، التجربة الوقفية لدولة الإمارات، ص46.

إذاً هذه هي البداية الفعلية لتأسيس نظام الوقف على نطاق دولة الإمارات لتلبية رغبات الواقفين، وهذه البداية الأولى لنشأة الوقف على مرسوم حكومي، وفي تقديرنا أن بدايات الوقف في دولة الإمارات كغيرها من الدول الإسلامية موجودة منذ القدم، منذ تعارف الناس وقنطوا على أرض الإمارات، ولكن البداية الرسمية والتنظيمية له كانت في عام 1999، لا سيما أن هناك أوقاف ومؤسسات وقفية في دولة الإمارات قائمة منذ فترة ليست بالقصيرة.

**(الثاني) الوقف المحلي**، وهو الوقف الخاص على مستوى الحكومات المحلية التابعة للإمارات المختلفة، وللتدليل على ذلك، دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دبي التي أنشأت عام 1994 بأمر من حاكم دبي، والداعي للمحافظة على المساجد ونشر الوعي الإسلامي والدعوة، واختصاصاتها تتمثل في تنظيم الأوقاف داخل إمارة دبي، مع نشر الثقافة الإسلامية، والحفاظ على التراث الإسلامي وتنظيم شؤون الحج، والاهتمام بمراكز تحفيظ القرآن الكريم.

وتنقسم دائرة الأوقاف في دبي إلى مجلس الأوقاف والشؤون الإسلامية، وهو المسؤول عن رسم الخطط والسياسات، ومدير عام وهو الذي يرأس الجهاز التنفيذي الخاص بتنفيذ الأعمال الوقفية، كما أن هناك لجاناً عليا تهدف إلى التخطيط والمتابعة والشؤون القانونية ولجنة عليا للإفتاء والبحوث، ولجنة شؤون الحج ولجنة المشاريع المتعلقة بدراسة المشاريع الموجودة بالدائرة، وتتبع الأوقاف بدبي إدارة شؤون المساجد والوقف<sup>13</sup>.

وفي عام 2004، بدأ في إمارة دبي تأسيس إدارة الوقف الإسلامي وشؤون القصر، وهي إدارة جديدة، مهمتها العناية بالأموال الوقفية داخل الإمارة، وهي كما أشار مدير الإدارة الأستاذ سعيد الرحموي في طور الإنشاء والتأسيس<sup>14</sup>.

لذا يمكن القول: أن بدايات الوقف في الإمارات الدولة السبع، كانت وما زالت متعددة ومتنوعة انعكاساً للتطور الذي وقع في الدولة لا سيما في الأعوام العشرين الماضية، فكان هناك في الإمارات المحلية دوائر للوقف أو أمانات للوقف أو صناديق للوقف، مُشكلة بذلك تجارب مختلفة ومتنوعة، وهي بذلك تضرب صورة من اختلاف التنوع وليس اختلاف التضاد.

<sup>13</sup> بتصرف من سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ص 8 وما بعدها.

<sup>14</sup> مقابلة مع الأستاذ سعيد الرحموي، مدير إدارة الوقف الإسلامي، بإمارة دبي، مقابلة بتاريخ 29 سبتمبر 2004.

أضف إلى هذا، التجارب الوقفية على نطاق الأفراد، فهناك مؤسسة سلطان الحبثور للوقف الخيري في دبي، ومؤسسات التربية والتعليم ككلية دبي للدراسات العربية والإسلامية أو مؤسسات الثقافة كمركز جمعة الماجد للتراث والثقافة، وهي مؤسسات وقفية تابعة للمحسن جمعة الماجد، كما أن هناك جامعة آل لوتاه المفتوحة، وهي جامعة وقفية قائمة على دعم المحسن الحاج سعيد آل لوتاه. كما أن هناك أوقاف تابعة لمؤسسات شيعية، مثل الأوقاف الجعفرية وتمتد بين إماراتي دبي والشارقة، وهي خاصة بأتباع المذهب الشيعي في الدولة، وهناك أوقاف متفرقة لأشخاص في الدولة أوقفوا قديماً النخيل وجعلوه حيساً على الفقراء والمحتاجين، ففي مدينة العين بلغ عدد المزارع الموقوفة (66) مزرعة، مثل مزرعة الشيخ خليفة بن زايد ووقف سرور الظاهري ووقف شمه بنت زايد، ووقف جامع الهيلي القديم وغيرهم<sup>15</sup>.

أي أن هذا التقسيم هو تقسيم قريب من التقسيم الفيدرالي الذي تتبعه بعض الدول الإسلامية في إدارة نظام الوقف فيها، كدولة ماليزيا وجمهورية مصر وغيرها من الدول، فهناك أوقاف حكومية تتبع الحكومة المركزية وأوقاف محلية تتبع الولايات أو المحافظات. المحصلة، أن هناك مؤسسات رسمية تابعة للدولة، مثل:

[الهيئة العامة للأوقاف، بإمارة أبوظبي]، و [الأمانة العامة للأوقاف، بإمارة الشارقة]، و [إدارة الوقف الإسلامي وشؤون القصر، بإمارة دبي].

وهذه غالباً ما تشكل محط دراستنا هذه، ولقد كان للباحث لقاءات متعددة مع مسؤولي هذه المؤسسات الرسمية<sup>16</sup>، منها ما هو متقدم في عمليات الاستثمار والاندماج في المجتمع، والآخر ما زال في طور التأسيس والإنشاء.

15 محمد رقيط، حركة التقنين والتشريعات الحديثة، ص3.

16 مقابلة مع الأستاذ ناصر الخرباش، الأمين العام المساعد، بالهيئة العامة للوقف بإمارة أبوظبي بتاريخ 24 سبتمبر 2003، والأستاذ جمال الطريفي، مدير الأوقاف بالأمانة العامة للأوقاف بإمارة الشارقة، بتاريخ 24 ديسمبر 2002.

## مرتكزات أساسية في تطوير العمل المؤسسي الوقفي في دولة الإمارات

ولمعرفة قدرة مؤسسة الوقف على المواصلة والنجاح، يلزمنا متابعة ذلك من خلال عدة مرتكزات أساسية في العمل المؤسسي، وهي: الاستراتيجية والتخطيط، الإدارة المتميزة، القدرة على اتخاذ القرار الصحيح، فعالية قطاعي الموارد البشرية والعلاقات العامة، فعالية سياسات المؤسسة على إجراءات العمل وبيئته، فعالية سياسات المؤسسة في تطوير إجراءات العمل وبيئته، الإشراف والرقابة، استخدام التكنولوجيا ونظم المعلوماتية، التواصل والتنسيق والتوجيه، والتنمية والتفكير الابتكاري الخلاق، التدريب والتأهيل لأفراد المؤسسة، الكفاءة الإعلامية في كسب الرأي العام، والتقييم والتقويم<sup>17</sup>.

### □ الاستراتيجية والتخطيط

يقصد بالاستراتيجية الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية لمحيط المشروع، والمقصود بالمحيط الخارجي الموقف التنافسي أو الظروف الاقتصادية والعوامل التكنولوجية وغيرها<sup>18</sup>. إن المؤسسة الوقفية تصلح لتكون تركيبة أساسية لأي مؤسسة تجارية صاعدة<sup>19</sup>، تسعى لتحقيق أهدافها، ضمن أطر شرعية أخلاقية، تربط ما بين الدنيا والحياة الآخرة.

ولعل في قدرة المؤسسة الوقفية المعاصرة الأخذ بالنظام الإداري القائم على المتابعة العملية والنظرية في التخطيط والعمل الاستراتيجي، من خلال ملاحظة متغير الموارد ومتغير القيادة<sup>20</sup>، وهما عاملان أساسيان في تحفيز القائمين على المؤسسة في النظر المستقبلي لحالة المؤسسة، إذ بهذا التغير "المادي" و"البشري" دافع أساسي في استشراق المستقبل.

وإذا كنا نتحدث عن شيء في عالم الغيب يصيب كافة قطاعات وفئات العمل الوقفي وبهمها، فيلزمنا هنا أن نشرك جميع هذه القطاعات والفئات في صنع استراتيجية المؤسسة الوقفية، فإذا كان لا

<sup>17</sup> قارن مع:

Joseph Massie, **Essentials of Management**, (New Delhi, Prentice Hall of India, 1987), P. 2. G. Cole, **Management Theory and Practice**, (DP Publications Limited, second edition), P.95. أيضاً فؤاد العمر، التحديات التي تواجه العمل مؤسسة الوقف، ص (21-35).

<sup>18</sup> سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 93، عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص72، أيضاً انظر:

Joseph Massie, **Essentials of Management**, P. 82 .

<sup>19</sup> قارن مع: بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة: إبراهيم ملحم، (الرياض: مركز البحوث، 2004)، ص49.

<sup>20</sup> قارن مع: فؤاد العمر، المرجع السابق، ص 23.

بد من مشاركة المسؤولين في المؤسسة من أمين عام إلى أعضاء مجلس أوقاف المؤسسة، فمن الواجب أيضاً جس نبض الشارع ومعرفة آرائهم من خلال استبيانات، وإشراكهم في ندوات ومحاضرات تحضيرية لهذا الشأن، أي شأن التغيير الاستراتيجي الذي تقبل عليه المؤسسة.

والعمل على سن خطط استراتيجية مستقبلية لا بد أن يكون صادراً عن قطاع متخصص داخل المؤسسة، أكاديمياً وعملياً، ونقصد بالأكاديمي أصحاب التخصص والخبرة، وبالعملي أي المطلع على المؤسسة ونشاطها وأدائها باستمرار.

ولعل في عوامل التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning الذي تسعى إليه المؤسسة الوقفية في تطوير أدائها نقطة هامة في تغيير أدائها التقليدي أو الروتيني، من خلال<sup>21</sup>:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي لمشاريعها.
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية للمشروع.

وقد يفشل التخطيط وتنهار إمكانية الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية إذا لم تنتبه المؤسسة لبعض الأسباب، التي من أبرزها عدم وجود خطط بديلة أو حلول ثانوية، وعدم فعالية الإدارة العامة أو الأمانة العامة للمؤسسة الوقفية بالخطط، أو اختلاف الأهداف والغايات لمن يضع الخطط ويشرف عليها داخل المؤسسة، وإهمال الوقت وأهميته في تنفيذ مقرارات الخطط<sup>22</sup>.

إن الاستراتيجية أو التخطيط أو صنع المستقبل وتحقيق الآمال والطموحات، من المرتكزات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها المؤسسة الوقفية في عالمنا العربي والإسلامي، أو بصورة أوسع في تجمعات الأقليات الإسلامية في جميع أنحاء العالم، وهذا لا يكون إلا برؤية استراتيجية واضحة، وقابلة للتطبيق. وهذا المرتكز لن يقوم إلا بتضافر جهود الإدارة العليا مع باقي القطاعات في المؤسسة في فهم رؤى المؤسسة المستقبلية، مع ملاحظة طبيعة الوضع القائم والتركيز على جوانب القصور فيه والضعف، مع وجود البدائل المتاحة في حال حصول طارئ.

<sup>21</sup> سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 106. أيضاً قارن مع:

AlBuraey, **Administrative Development An Islamic Perspective**, P. 369.

Stephen Robbins, **Management Today**, (New Jersey, Prentice Hall, 2000), P. 136.

<sup>22</sup> قارن مع عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 73.

ولعل في هذا المرتكز، ما يجعل للمؤسسة الوقفية شريكاً مستقبلياً تنافسياً ما بينها وبين المؤسسات المدنية في المجتمع، وهذا ما تصبو إليه الدراسات الإدارية في توضيح أهمية المستقبل، أو بصورة أوضح المنافسة على المستقبل " Competing for the future " .

#### □ الإدارة المتميزة

لعل في نجاح العمل المؤسسي أنه ثمرة من ثمرات العمل الإداري القيادي المتميز للمؤسسة<sup>23</sup>، فالمؤسسة القائمة على هيكل إداري متناسق بين الإدارة العليا والإدارات الميدانية والإدارية والمالية، إذا لم تُحكمه قيادة عليا مؤهلة مميزة، ذات طابع مهني بحت، فإنها ستنتهار من خلال تعرضها لانتكاسات دائمة لضعف التنسيق بين القيادة العليا والإدارات التابعة لها.

إن ما يلزم عمل إدارة المؤسسة هو القدرة والإمكانية الواسعة في التعرف على مشاكلها والعمل على إيجاد الحلول لها، أو بصورة أدق، أن يكون لدى الإدارة العليا لمؤسسة الأوقاف القدرة على الاحتراف **Professionalization** في مواجهة عوائق العمل المؤسسي<sup>24</sup>.

كما أن من المعلوم أن المؤسسة الوقفية هي في الحقيقة مؤسسة اجتماعية اقتصادية، تهدف إلى النماء في مجال الفرد والمال، أي إعمار الدنيا والآخرة، لذا فيتحتّم على مسؤول هذه المؤسسة أو ناظرها التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة، وهي أن يكون لدى مديري المؤسسة الوقفية الإدراك والمعرفة بالتزامات المشروع لحل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع<sup>25</sup>.

ومن أهم الأمور في هذا المرتكز، شخصية المدير وقدراته في إدارة المؤسسة والتعامل مع التغيرات، ولعل أبرز العوامل التي تساعد على خلق شخصية مدير فعال في المؤسسة الوقفية<sup>26</sup>، هو قدرته على فهم عميق وشامل للأمور، وليس المقصود هنا أن يكون خبيراً في كل شؤون الحياة، بقدر ما يكون عنده إحاطة شاملة ومتنوعة في العلوم والمعارف والوقائع، وهذا يأتي اكتساباً وليس موهبة.

<sup>23</sup> انظر: Joseph Massie, **Essentials of Management**, P.98.

<sup>24</sup> عزمي بشارة، المجتمع المدني، دراسة نقدية، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1998)، ص267.

<sup>25</sup> سيد الهواري، الإدارة، سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987)، ص 211 وما بعدها، سمير

عسكر، أصول الإدارة، ص 78. قارن مع: Joseph Massie, **Essentials of Management**, P.29.

<sup>26</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (لا يوجد مكان للنشر، ط2، 1985)، ص266 وما بعدها، أيضاً انظر بتوسع:

Stephen Robbins, **Management Today**, What is a manager 36.

ومن العوامل أيضاً، أن يكون له قدرة على توقع ما يجري وما سيحدث، حتى تكون قرارات المؤسسة متوافقة مع الأحداث والوقائع الجديدة والمتغيرات المستجدة، وهذا يعتمد على الموروث الذهني للمدير، من ماضٍ وحاضر ومستقبل، وعلاقات متميزة في مجتمعه ومع صناع القرار في الدولة. كما أن قدرة المدير في مجال الإدارة والعلوم الحديثة، وقابليته للمبادرة والابتكار والشجاعة في التصرف في المواضيع المقلقة والمضطربة يُؤهله ليكون مديراً ناجحاً.

بل ويعتبر الجانب السلوكي في عمل المدير الفعال عملية تعليمية وتدريبية للآخرين، بل هو على حد تعبير أحدهم بـ "المعلم الكبير" <sup>27</sup>.

كما يلزم المدير الناجح أن يتعرف على العامل الاستراتيجي Strategic Factor أو العامل الفعال والمؤثر Critical Factor في حل أي مشكلة تعترض مؤسسته، ويعرف بأنه العامل الحاسم الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر <sup>28</sup>.

أي أن المدير يلزمه قدرة واضحة على التعرف على الأمور ونتائجها أو عواقبها.

To understand personal management, one starts from considering what it is for before considering what it is.

والقيادة الحقيقية التي تدير مجموعة من الأعمال الوقفية أو القطاع الوقفي لا بد لها من جملة من المهارات، مثل <sup>29</sup>:

**المهارات الفكرية Conceptual Skill**، والمقصود بها أن يكون القيادي في المؤسسة الوقفية على دراية واسعة بالفكر الوقفي الخاص، المتعلق بأحكام الوقف ومقاصده، والفكر الوقفي العام، المتعلق بجملة من العلوم المتصلة به، كعلم الإدارة والسياسة والاقتصاد والاستثمار، دراية تؤهله في اتخاذ القرارات.

**المهارات الفنية Technical Skill**، والمقصود به قدرة القائد في العمل الوقفي بأداء نشاط معين في مجال الوقفيات، من خلال طرق وأساليب وإجراءات تكون سهلة عليه، أو في متناول يده، مثل استعمال الكمبيوتر أو إتقان اللغة الأجنبية أو المهارات الفنية العملية الأخرى.

<sup>27</sup> عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص18. قارن مع:

Derek Torrington, **Personal Management**, (UK, Prentice Hall International, 1987), P. 7, AlBuraey, **Administrative Development An Islamic Perspective**, P.346.

<sup>28</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ص120، أيضاً انظر: Derek Torrington, **Personal Management**, P.11.

<sup>29</sup> قارن مع: سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 25، سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ص22.

Stephen Robbins, **Management Today**, P. 41.

لا سيما في مجال المعلومات، فالمدير الذكي والخلاق كما يسميه ستيف موريس في كتابه المدير الذكي " The Intelligent Manager "، هو الذي يستطيع رفع نسبة الذكاء والمعرفة من المعلومات التي يستقيها، وتحويل هذه المعلومات والبيانات إلى معرفة، ف" الذكاء البارِع هو الذي سيقودنا إلى منتجات جديدة، وابتكارات جديدة، وأعمال تمكننا من تقديم خدمات تلبي حاجة كل عميل على حدة"<sup>30</sup>.

أو المهارات الإنسانية Human Skill، ويقصد بها القدرة على التأثير على الأفراد العاملين معه، وتحفيزهم على العمل البناء، وقدرته على تماسك المؤسسة الوقفية أفراداً ومجموعات عمل. كما يلزم من عمل الطاقم الإداري، أو الصف الأول لقيادة المؤسسة الوقفية، إبراز قيادات جديدة شابة، مؤهلة أكاديمياً وعملياً لتسلم زمام المؤسسة<sup>31</sup>، لا سيما في حالة حدوث أزمات أو غياب قيادات الصف الأول لأسباب قاهرة كالموت وغيره.

وهذا يتم من خلال تحفيز المرؤوسين Motivation بمعرفة احتياجاتهم Needs ورفع روحهم المعنوية، أو جعل القيادة Leadership لهم بالمبادأة والقُدوة الحسنة واختيار الأساليب الفعالة، أو بالاتصال Communication بهم، وإعطاء التوجيهات والتعليمات لأرائهم<sup>32</sup>، على أن شخصية المدير، تلزمه أن يجمع ما بين الكفاءة و"الكاريزما"<sup>33</sup>، وهي بلا شك ضرورية في تفعيل العمل المؤسسي عند الأفراد.

وأن يصحب المسؤول في الدائرة الوقفية موظفين متخصصين Specialized Staff في عملهم، يساعدهم في تقديم الاستشارات والرؤى حول المواضيع المتعلقة بالوقف<sup>34</sup>، وهذا ما يجعلنا نؤكد على أن المدير لا يدير الناس، بل المهمة قيادة الناس<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص11.

<sup>31</sup> انظر بتوسع: G. Cole, Management theory and Practice, Leadership and Groups P.213.

<sup>32</sup> قارن مع سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ص 15.

<sup>33</sup> وهي هبة الله، على معنى الاصطلاح الإغريقي، واستخدمت في الكنيسة المسيحية، إلا أن جاء عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر لوصف الكاريزما كشكل من أشكال القيادة، ويرى جاي كونجر أن الكاريزما تؤدي دوراً أساسياً في صنع القادة الفاعلين، وهي مهمة جداً لدى القادة المؤثرين. لمزيد من التوسع انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، (أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، 2001)، ص(59-82).

<sup>34</sup> انظر: . Derek Torrington, Personal Management, Consulting and consultants 131

<sup>35</sup> بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص30.

كما يلزم القائد إشراك موظفيه في صنع قرار المؤسسة الوقفية، وإعطائهم دورات تدريبية موسعة، كما أن إعطائهم صلاحيات واسعة في إدارتهم، يعزز مكانتهم في المؤسسة، فيستقيم العمل المؤسسي، إذ أن من أبرز مميزات العمل المؤسسي إعطاء الثقة للموظف أو المسؤول الإداري الصغير للمساهمة في تطوير المؤسسة من خلال وظيفته أو إدارته، وهذا هو الابتكار المؤسسي للأفراد في صوره الأولى والأولية.

أي أن المدير الفعال، هو الذي يستطيع التحكم في المبادئ التالية، وهي<sup>36</sup>:

مبدأ الاستمرارية في مهارة التعامل مع المواقف المختلفة.

مبدأ إنسجام الأهداف وتحقيقها.

مبدأ الانسجام مع جماعة العاملين، How to link effectiveness and Style in your organization

مبدأ الكفاءة والملائمة في التوجيه.

مبدأ الإشراف المباشر.

مبدأ الكفاءة في الاتصال.

مبدأ تكامل الإمكانيات وتوفيرها.

مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم.

مبدأ المرونة في التعامل مع القواعد واللوائح الفنية.

مبدأ إرساء قاعدة التميز " Building Foundation for Excellence "

وأخيراً، لا بد من التأكيد على أن الإدارة العليا للمؤسسة بحاجة إلى دراسات وأبحاث مستمرة لارتقاء أدائها وعملها<sup>37</sup>.

### □ القدرة على اتخاذ القرار الصحيح

مفهوم القرار الإداري والمؤسسي كما يقول بعض علماء الإدارة، هو: " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص20 وما بعدها، قارن مع:

W Reddin, **Effective Management**, (New Delhi, Tata McGraw, 1987).P.36.

<sup>37</sup> بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص24.

<sup>38</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص83.

ويمثل اتخاذ القرار بالنسبة للمدير جوهر العملية، بل توصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة<sup>39</sup>. وأصبح نجاح المؤسسات يعتمد بصورة أساسية على عملية اتخاذ القرارات الصحيحة وتجنب القرارات الخاطئة التي تعود على المؤسسة بكوارث ونكبات عديدة، نتيجة لعدم اعتماد الاحترازات والطرق الوقائية في إصدار القرار.

يمثل هذا المركز ضرورة ملحة أمام مسؤولي قطاع الأوقاف في عالمنا الإسلامي، لا سيما وأن هناك مركزية مفرطة في الكثير من مواقع العمل في التعاطي مع الأحداث والوقائع، وهناك أمثلة عديدة تبين مدى الإفراط في اتخاذ القرار من دون بيئة أو اتباع إجراءات صحيحة لذلك.

وهنا يلزم البيان بأن طبيعة المؤسسة الوقفية ترفض الفردية أو المركزية في اتخاذ القرارات، لا سيما السلطة المركزية Central Authority، النابعة من مسؤولي المؤسسة الوقفية، والله الحمد فإن الكثير من مؤسساتنا الوقفية ترجع إلى أصولها الروحية في التعامل واتخاذ القرارات، فهي مؤسسات إسلامية روحها النص القرآني العظيم "وأمرهم شورى بينهم" سورة الشورى، 38.

وكما هو متبع في علم الإدارة، فإن هناك مزايا للمؤسسية أو اللامركزية، من أهمها<sup>40</sup>.

- أن وضع سلطة اتخاذ القرارات سيكون قريباً من القواعد، مما يعني سلامة القرارات المتخذة.
- تخفيض أعباء القيادات العليا نظراً لتفويض السلطة.
- تساعد على سرعة اتخاذ القرارات.
- سهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- تخلق روابط شخصية وثيقة وما يترتب عليها من زيادة التعاون والتنسيق.

كما لا يستطيع الشخص الواحد إدارة عمل متميز، أو على أبعد تقدير إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة بدون فريق عمل متميز، لأن خلق " منظمة مبدعة"<sup>41</sup>، بحاجة إلى عمل جماعي متناسق.

فعملية اتخاذ القرار تتكون من خمس خطوات، هي [ تحديد المشكلة الحقيقية، والتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب، ثم أخيراً تنفيذ القرار ]<sup>42</sup>. وحتى في

<sup>39</sup> نواف كنعان، القرارات الإدارية، ص 93.

<sup>40</sup> قارن مع عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 160.

<sup>41</sup> بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 77.

<sup>42</sup> سيد الهواري، الإدارة، ص 457، سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 143.

تنفيذ القرار لا بد من متابعة ورقابة له، حتى لا ينحرف التنفيذ عما حدد له، لأن القرار شيء، وتنفيذه شيء آخر.

كما لا بد من مراعاة عنصرين أساسيين قبل تطبيق القرار وتنفيذه، هما عنصر التكلفة The Cost Element، وذلك بالنظر إلى مسألة المال والوقت والجهد من خلال إعداد البيانات والمعلومات والتصنيف واقتراح البدائل، أما العنصر الثاني فهو المتعلق بنتائج القرار Results، وهذا يرتبط بمسألة أهداف القرار والسياسات العامة<sup>43</sup>.

كما أن المسؤول في قطاع المؤسسة الوقفية لا بد أن يكون على درجة عالية من المهنية الإدارية أو أن يكون محنكاً إدارياً Administrative Man، مع ضرورة توضيح أن هناك فروق بشرية بين مسؤول وآخر، وذلك تبعاً للمهارات التي يمتاز بها هذا عن ذلك.

وللمشاركة الفعلية من جميع موظفي المؤسسة الوقفية مزايا وسمات، لعل من أبرزها<sup>44</sup>:

- ❖ أنها تتيح للموظفين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم، وهذا يجعلهم من المتابعين لتطور المؤسسة، وغير مفاجئين لأي قرار يصدر عن المدير.
- ❖ أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة الموظفين، وتعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأنها فعالة في التنظيم.
- ❖ تؤدي إلى تحقيق ثقة متبادلة بين القيادة العليا للمؤسسة والقواعد العاملة بها، بل بين الجمهور والزبائن والمؤسسة.
- ❖ كما أنها عملية تسعى إلى ترشيد آلية صنع القرار الحكيم، وتعمل على تحسينه، وهذا لعله من فوائد القرار الجماعي Group Decisions.

لكن هذا لا يجد من صلاحيات المدير التنفيذي للمؤسسة، بل يعززها ويقويها من خلال استشاراته ولقاءاته المتعددة مع مساعديه ومستشاريه، حتى يصبح المدير التنفيذي للمؤسسة في النهاية مستودعاً للتفكير Think Tank الاستراتيجي أو خبير للمؤسسة، وهذا في النهاية سيخرج لنا قراراً فعالاً Effective Decision.

<sup>43</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص 63.

<sup>44</sup> نواف كنعان، القرارات الإدارية، ص 233.

وهذا يتضح من خلال طبيعة القرار، فالقرار الذي يخص مستقبل المؤسسة وجوداً وهدماً لا يُترك بيد مديرها التنفيذي، والقرار الذي يأتي من نقل مسؤول أو إلغاء لجنة فرعية شكلية لا يحتاج إلى تعبئة جميع موظفي المؤسسة<sup>45</sup>.

كما يجدر التنبيه على أن المؤسسة الوقفية لا بد لها من خلق جو من الإبداع والابتكار Creative، لا سيما في أجواء الأزمات والحلول المستعصية، لكن هذا لا يمنع من التفكير المنطقي الهادئ Logical Thinking<sup>46</sup>.

كما يلزم المؤسسة الوقفية التي تسعى إلى تنمية أصولها الابتعاد كل البعد عن المخاطرة Risk، لا سيما وأن الوقف من طبيعته التأييد والقداسة المتناهية لمصالح المسلمين، لذا ينبغي الحيلة الشديدة في استثمار موارده، خصوصاً إذا كانت أصولاً وقفية، قد تذهب بهذه التجارة أو تلك.

#### □ فعالية قطاعي الموارد البشرية والعلاقات العامة

دمج قطاع الموارد البشرية بقطاع العلاقات العامة مرده إلى أن موظف المؤسسة الوقفية المختار بعناية ودراية لا بد أن يؤهل بناء على قدرته في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة ودفعه جديدة لها. فإذا كان من أهم وظائف قطاع الموارد البشرية الحصول على مورد بشري "موظف" مميز في شهاداته ومؤهلاته ومهاراته، فإن الحقيقة العملية أن هذا التميز لا بد أن يكون قائماً على قدرة في تحسين صورة المؤسسة التي سيعمل فيها، من خلال إكثار الزبائن أو مضاعفة الإنتاج أو تقوية العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة، وغير ذلك من الفعاليات والأنشطة، والتي هي في حد ذاتها عمل العلاقات العامة.

واهتمام الموارد البشرية بالأفراد من خلال قدرتهم على جلب المنفعة للمؤسسة، لا بد أن يكافئه نظام الحوافز والتشجيع لهم، وبذلك يكون عمل الموارد البشرية منصباً على التكامل مع قطاع العلاقات العامة، لا سيما في ظل تساقط فرضية الإعلان وفقدانه الدور الذي كان يقوم به قبل ثلاثين عاماً<sup>47</sup>.

فإذا كان حجم الإنفاق على الإعلان في تزايد فإن فاعلية الإعلان في تناقص، ففي العام 1997 نما الإنفاق على الإعلان في الولايات المتحدة الأمريكية بـ 7% وفي العام 1998 بـ 8%، وفي العامين

<sup>45</sup> مع ضرورة ملاحظة القدرات المتباينة بين أفراد المؤسسة، فهناك قدرات مختلفة ومتنوعة يلزم المؤسسة الوقفية اكتشافها والعمل على تنميتها، وهذا

المضمار أحد الطرق الصحيحة لكشف ذلك، انظر: : Derek Torrington, **Personal Management**, P.23.

<sup>46</sup> W Reddin, **Effective Management**, P. 93.

<sup>47</sup> انظر: كامبردج بوك ريفيز، سقوط الإعلان وصعود العلاقات العامة، نقلاً عن موقع الجزيرة: [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net)

1999 و2000 بـ 10% حيث بلغ الإنفاق نحو 291 مليار دولار. ولم يحدث الهبوط بنسبة 6% في العام 2001 سوى بسبب هجمات 11 سبتمبر، وكان الهبوط الأول منذ عشرين عاماً، لذا تم تشبيهه وكلاء الإعلان مثل عامل لا يوجد في حوزته سوى مطرقة، لذا يجلو له أن يرى كل المشاكل على أنها مسامير<sup>48</sup>.

وفي المقابل هناك صعود للعلاقات العامة مع تطور العالم، ومثال ذلك شركة مايكروسوفت، التي تقدر قيمة اسمها التجاري بـ 65 مليار دولار، ولا أحد يشك أنه في ما لو لم تضع مايكروسوفت أي إعلان في العشرين عاماً الماضية، فإنها لا زالت ستنتج النجاح نفسه، كما أنه ليس صحيحاً أن ضخامة مايكروسوفت سبب شهرتها، فهناك شركات مثل كاردينال هيلث، وليخمان برذرز، وغيرها أكبر من مايكروسوفت ولا تحظى بشهرتها، أو شركات أخرى بلغ دخلها العام 2001 (38) مليار دولار مقارنة بـ 23 لمايكروسوفت دون أن تكون بذات الشهرة.

فمثلاً لا يمكن الاعتقاد أنه دون الـ 200 مليون دولار التي دفعت لإطلاق ويندوز 1995 أن البرنامج ما كان ليحقق النجاح والواقع أن ثورية البرنامج بما فيه من جديد، وشخصية بيل غيتس - صاحب الشركة - عاملان رئيسان في التغطية التي حصل عليها المنتج، وأدت للطواير التي انتظرت في منتصف الليل لإطلاق ويندوز 95 وما بعده<sup>49</sup>.

وحملة العلاقات العامة كثيراً ما تكون بطيئة المسار على عكس الإعلان الذي يكون إطلاقه أشبه بإطلاق حملة عسكرية في موعد محدد، وعملياً فإن حملة العلاقات العامة يمكن تشبيهها بالجبل وتتكون من خطوتين، صعود الجبل ونزوله.

فالحاجة لجدول زمني ونشاط وجهد للوصول للمطبوعات ووسائل الإعلام، ودون صبر فإن حملة العلاقات العامة ستفشل لا محالة، فحملة العلاقات العامة تستهدف الدماغ وتكوين الصورة العقلية، بعكس الإعلان الذي إذا ما أوكل إليه إطلاق علامة تجارية ما فإنه سيركز على إثارة الانتباه والفضول، ولعل المؤسسات الوقفية الناجحة هي التي تستطيع تكوين شبكة من الأنصار والمؤيدين عبر موظفي العلاقات العامة، لا سيما أنها تعمل على السيطرة على العقل العام، أو ما يطلق عليه

48 كامبردج بوك ريفيز، المرجع السابق.

49 انظر: كامبردج بوك ريفيز، المرجع السابق.

نعم تشومسكي " هندسة الرأي " Engineering opinion<sup>50</sup>، وأن الإعلان مهما كان جذاباً لا يستطيع إبقاء استمرارية نجاح المؤسسة الوقفية دائماً.

إن نتائج المؤسسة الوقفية سيظهر خارج أسوارها، وليس بالتأكيد إذا كان ناجحاً ومؤثراً أن يبقى داخل صفوف الموظفين والإدارة<sup>51</sup>.

كما لا بد هنا من التأكيد على مفهوم العلاقات العامة وهو التواصل الفعال Effective Communication الذي يقوم به أحد مكونات المؤسسة، سواء كان قسماً أو إدارة، فرداً أو مجموعة من الأفراد، وأن ضرورة استيعاب وسائل الاتصال الفعال، يحتمه التباهي الكبير بين مقولة ماكلوهان: "الوسيلة هي الرسالة" والواقع الذي يشهد سيطرة التكنولوجيا على وسائل التواصل الفعال<sup>52</sup>.

كما أن دور موظف المؤسسة الوقفية العمل على تغيير الصورة الذهنية إذا كانت سلبية أو مشوشة عن المؤسسة الوقفية، وإلى تعزيزها إذا كانت مؤيدة، ومن السبل المتبعة في ذلك<sup>53</sup>:

**نشر المعلومات الصادقة والصحيحة**، لأن زلة واحدة على لسان أحد المسؤولين في مؤسسة وقفية ما من شأنها أن تفقد الجماهير مصداقية المؤسسة، وتثير من حولها الشكوك، إضافة إلى المعلومات المضللة Misleading Information التي تؤدي لتضليل الجماهير خاصة فيما يتعلق بأنشطة المؤسسات التي تدافع عنها.

كما أن التفرقة العنصرية Discrimination، والمقصود بها أن بعض المؤسسات تتعامل على أسس تمييزية خاصة عند تعيين العمال والموظفين، والواجب على إدارة الموارد البشرية والعلاقات إلغاء هذه الإجراءات، مع هذا، يمكن إيصال المعلومات الصحيحة بإحدى الطرق التالية:

أ. **الإعلان المدفوع الأجر عبر وسائل الإعلام المختلفة وعلى حساب المؤسسة**، ولعل قصة الشاعر الأعشى والسبع فتيات والناقة خير دليل على ذلك: يحكى أن رجلاً أنجب سبع فتيات ولم يطرق باهن أي خاطب للزواج، وكان لدى هذا الرجل ناقة وحيدة، وفي إحدى الأيام دار نقاش بين

<sup>50</sup> سليمان صالح، أخلاقيات العلاقات العامة، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).

<sup>51</sup> بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص45.

<sup>52</sup> محمد الأمين موسى، مستقبل العلاقات العامة في عصر الوسائط المعلوماتية، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).

<sup>53</sup> قارن مع: رافع احمد دراغمه، دور العلاقات العامة في المؤسسات، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004)، أيضاً سليمان صالح، أخلاقيات العلاقات العامة.

الرجل وزوجته عن مصير الفتيات السبعة، فأشارت الزوجة على الزوج أن يذبح الناقة "وسيلة إعلان على حساب صاحب البيت" وان يدعو الشاعر الأعشى، وبالفعل قام الرجل بذبح الناقة ودعوة الأعشى وعدد من الشخصيات لتناول الغذاء، وعقب الغذاء ألقى الشاعر عدد من أبيات الشعر تحدثت عن كرم الرجل وخلقه وشاعت هذه الأبيات بين الناس فتهافت الخطاب على بنات الرجل لطلبتهن والزواج منهن<sup>54</sup>، وهناك مقولة تبين أنه إذا كان لديك مائة درهم، أصرف 99 منها على الإعلام وأعمل بالدرهم المتبقي.

ب. تلجأ العديد من المؤسسات والشركات إلى إعداد العديد من الهدايا المختلفة (وسائل دعائية) والتي تحمل اسم المؤسسة وعنوانها وتقديمها إلى الجمهور، إما أثناء زيارة المؤسسة أو من خلال توزيعها على التجمعات أو إلصاقها في الأماكن البارزة التي يرتادها الناس.

وقصة بائع الخمار الأسود خير دليل على ذلك، والقصة تقول أن أحد تجار الأقمشة قام بشراء أعداد كبيرة من الخمور السود ولكن هذه البضاعة لم تسوق، وفي إحدى الأيام مرت على هذا التاجر إحدى جميلات الحي فقام التاجر بإهدائها خمراً أسود، وفي إحدى الأيام شاهد أحد الشعراء هذا الفتاة الجميلة وهي ترتدي الخمار الأسود، فقال فيها الشعر المعروف<sup>55</sup>:

### قل للمليحة بالخمار الأسود ماذا فعلت بناسك متعبد

وفور تردد هذه الأبيات الشعرية بين أفراد المجتمع أسرع الفتيات إلى هذه الحسنة يسألنها من أين جاءت بهذا الخمار، حيث أشارت الحسنة إلى تاجر الخمر، وتهافت الفتيات إلى التاجر لشراء الخمر، وباع التاجر جميع ما يملك من خمر<sup>56</sup>.

ج. تعد مواجهة الجماهير من خلال اللقاءات والاجتماعات من أكثر الطرق تأثيراً على الأفراد، وقد كانت هذه الطريقة واسعة الانتشار منذ زمن قديم حيث كان يلجأ القائد أو الزعيم باللقاء الخطابات لكسب ثقة شعبه وتأييد أفعاله.

د. العمل على الاستفادة من المواسم الخيرية الروحية، كمواسم الطاعات من شهر رمضان أو موسم الحج، وغير ذلك من المناسبات الدينية، والعمل على نشر رسالة الوقف الخيرية وربطها دائماً بأهمها

<sup>54</sup> نقلاً عن: رافع دراغمة، دور العلاقات العامة في المؤسسات.

<sup>55</sup> رافع دراغمة، المرجع السابق.

<sup>56</sup> رافع دراغمة، دور العلاقات العامة في المؤسسات.

رسالة قائمة على استثمار أخروي، فإذا كانت بعض الكنائس تستفيد من " صك الغفران " في إعطاء دعوات للعصاة والمذنبين في الغرب، وتجمع منهم أموال طائلة بغية مساعدة العمل الكنسي، فإن المسلمين أولى من هذا الفهم المغلوط، لاعتبار أن هناك نصوص وأدبيات إسلامية تدعو إلى كسب رضا الرب من خلال التبرع، منها قوله صلى الله عليه وسلم: " إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة، إلا من صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له "57.

هذه المعاني الأصلية وغيرها بحاجة إلى تفعيل من خلال قطاع الموارد البشرية وموظفي العلاقات العامة في مواسم نحسبها أنها خاصة بهذه الأمة.

ولقد نجحت العديد من مؤسسات الوقف الإماراتية في تفعيل أنشطتها ضمن المواسم الروحية، كموسم رمضان والحج، مثل مشروع الأسهم الوقفية الذي طرحه الأمانة العامة للأوقاف بالشارقة، ليشمل فئات عديدة من أفراد المجتمع.

#### □ فعالية سياسات المؤسسة على تطوير إجراءات العمل وبيئته

تعتبر السياسات Policies محل مرشد للسلوك واتخاذ القرارات في المستقبل، أو هو دليل شفوي أو معروف ضمناً، والفرق بينها وبين الأهداف أن الأخيرة هو ما تريد الإدارة تحقيقه والوصول إليه، أما السياسات فهي الطرق أو السبل التي توصل إلى تحقيق الهدف58.

والسياسات العامة هي إطار رقابي ودافع إنتاجي للمؤسسة، وإذ نجحت المؤسسة في سياساتها العامة، اقتربت من التميز، وهو "تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية"، أي أنها في النهاية قواعد عامة تحكم استخدام مصادر الوقف في الوصول إلى أهدافها59.

فالسياسات محل تغيير ونظر، وهي تتبع دائماً للمصلحة العليا للمؤسسة، وهذا لا يكون إلا من خلال النقد والمتابعة والعمل نحو الأفضل.

57 صحيح مسلم بشرح النووي، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1995)، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، 71/11.

58 سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 94. أيضاً:

James E. Public Policymaking, (New York, Houghton Mifflin Company, fifth edition, 2003), P.119.

59 سيد الهواري، الإدارة، ص 59 وما بعدها، فؤاد العمر، المرجع السابق، ص 29.

والأمر الذي في عين اعتبار المؤسسة عند تحديد السياسات والأهداف هو الوضع الاجتماعي للمؤسسة *The Policy-Makers And Their Environment*، وهذا بلا شك سيساعد في ضبط أحكم للمصاريف والميزانية السنوية للمؤسسة<sup>60</sup>.

وهنا يجدر التنبيه، على أن الوقف في تاريخ حضارتنا الإسلامية، استطاع بسياسات حكيمة ورشيدة انتاج مؤسسات جديدة وفاعلة عنه، كمؤسسات تعليمية كجامعات ومدارس، وثقافية كمكتبات وخزائن، أو صحية كمستشفيات ومراكز علاج، وهذا كله ما كان لولا السياسات الرشيدة التي اتبعها - نظار الوقف المصطلح القديم لراعي مؤسسة الوقف - وهذا يعطينا دفعة قوية على أن تراثنا العربي والإسلامي فيه من السياسات والتعاليم الحكيمة الشيء الكثير.

ولعل في القيم والمبادئ الإسلامية، وهي الإطار العام لسلوك المؤسسة الوقفية المحفز الأساسي في التأثير على موظفي وأفراد المؤسسة، ودفعهم للإنتاج والعمل بجد وقوة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال جهود متتالية في الصف القيادي للمؤسسة، والصفوف التابعة، مما يعزز من انتماء الأفراد لهذه المؤسسة.

وهنا يجدر بنا التنبيه على ضرورة اعتماد المكافأة والحافز المادي لموظفي المؤسسة، فلا يكفي دائماً الاعتماد على القيم والمبادئ في تحفيز الموظف، بل لا بد أن تكون المكافأة المالية محفزاً إضافياً لذلك. كما يجدر التنبيه هنا، إلى ضرورة مراعاة البيئة *Environment* الخارجية للمؤسسة الوقفية، فهي تتأثر وتتوثر في محيطها الخارجي، فلا بد من مراعاة العوامل المختلفة للبيئة الخارجية، من نظم اجتماعية وسياسية وفكرية واقتصادية.

ولعل القائد تزداد فاعليته عندما يكون على إلمام واضح بهذه البيئة، وعندما يفشل في تحديد البيئة ومكوناتها، سيكون ذلك لازماً لفشل أغلب الاستراتيجيات والرؤى التي يسعى لتحقيقها.

إذ من المعلوم أن تأثير التقاليد والعادات الاجتماعية ليس محصوراً في توجهات الشارع وعموم زبائن المؤسسة، بل تمتد إلى الأجهزة الحكومية والدوائر الرسمية، بل تؤثر على النظام السياسي وقراراته، فالمؤسسة الوقفية من باب أولى لا بد أن تراعي هذا الإطار الاجتماعي بصورة صحيحة.

ويدخل في هذا الإطار، العامل الديني، ويزداد أهمية إذا عرفنا أن المؤسسة الوقفية هي مؤسسة دينية أصالةً، ونشاطها كله قائم على التعبد لله تعالى، وفي خدمة الناس، ويسري عليها قوله صلى الله عليه

<sup>60</sup> انظر بتوسع: James E. *Public Policymaking*, P. 35-38 and also 157.

وسلم: " أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس"<sup>61</sup>، وهي بهذا مؤسسة نفعية اجتماعية اقتصادية، تسعى إلى الرفاه الاجتماعي Social Welfare.

ومؤسسة أخلاقية، تحمل في طياتها أبعاد الأخلاق الإسلامية العالمية، التي يؤمن بها أكثر من مليار مسلم، ويتفق معهم بها معظم العقلاء في العالم، حيث أنها أخلاق عالمية لا تتقيد بحدود جغرافية Ethics Across International Borders<sup>62</sup>، وهذه هي الماركة التجارية المسجلة لمؤسساتنا الإسلامية العالمية، والوقفية خصوصاً.

### □ الإشراف والرقابة

وهذا مباحث سابقاً في علم الفقه تحت باب الناظر ومسؤولياته اتجاه الوقف وأملاكه، وإذا كان البحث فقهيّاً إلا أنه يقدم معلومات هامة لعلم الإدارة الحديثة لهذه الوظيفة، وهي المراقبة والإشراف. وقد ضرب بعض القضاة المخلصين نموذجاً حسناً في الإشراف الدقيق على الأموال الوقفية، عندما نُصب ناظراً للأموال الوقفية، فهذا أبو الطاهر عبد الملك الحزمي الذي ولي قضاء مصر سنة 173هـ، كان يتفقد الأحباس بنفسه ثلاثة أيام من كل شهر، يأمر برمتها وإصلاحها، فإن رأى بها خللاً في شيء منها ضرب المتولي عليها عشر جلدات<sup>63</sup>. وحديثاً لا بد للمؤسسات الوقفية من العناية بالتقارير السنوية وتوصيات لجان التخطيط والتدقيق والحسابات.

ولعل الأصل الشرعي في أعمال البشر الإتقان وأداء العمل بكفاءة عالية، لينحصر عمل الرقابة والإشراف إلى أبعد الحدود، ولكي يتم توفير الميزانيات الضخمة التي تصرف للرقابة والمتابعة، فمن المنظور الشرعي حديث النبي صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"<sup>64</sup>، يوازيه المثل الإداري القائل: " يجب أن نتأكد أن ما نفعله هو ما يجب أن نفعله"<sup>65</sup>.

<sup>61</sup> المعجم الصغير، باب الميم، من اسمه محمد، رقم الحديث، (862).

<sup>62</sup> Tony McAdams, Law, Business And Society, (Boston, MsGraw-Hill, sixth edition), P.203.

<sup>63</sup> محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، (القاهرة: مطبعة مخيبر، 1959)، ص 15.

<sup>64</sup> شعب الإيمان، باب في الأمانات، رقم الحديث، (5312).

<sup>65</sup> سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ص 2.

إن الإحساس بمدى أهمية العمل الذي يقوم به الفرد في المؤسسة الوقفية، سواء أكان مديراً أو موظفاً بسيطاً، لكنه يملك الرؤية الصحيحة للمؤسسة والانتماء الحقيقي لها، يمكنه أن يكون شريكاً في تبني طموح هذه المؤسسة، وإطلاق طاقات هائلة بداخله<sup>66</sup>.

ولعل من أهم مبادئ الرقابة في المؤسسة الوقفية، أن تكون الرقابة مطابقة للعمل الوقفي، وأن تعمل على الكشف الفوري عن أي انحراف أو سوء إدارة من قبل الموظفين، وأن يكون مرناً في مواجهة أي تغييرات قد تحدث للمؤسسة الوقفية، على أن تكون الرقابة متفقة مع السلطة، فلا يراقب إلا من كانت له سلطة مفوضة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وأن تتحلى الرقابة بالموضوعية دائماً، وذلك من خلال تحديد معايير الرقابية وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير<sup>67</sup>.

وهنا يجب أن يلحظ أن الأفراد العاملين في المؤسسة الوقفية لا بد أن يمتازوا برقابة ذاتية إيمانية، باعتبار أن مؤسستهم هي مؤسسة دينية شرعية ذات نفع عام.

ولعل من المهام المناطة بالمؤسسة الوقفية لتكون على موقع ريادي دائم، هو العمل على الأداء الجيد المستمر للمؤسسة، ولو كان قليلاً، والسنة النبوية في هذا واضحة ونيرة، "خذوا من الأعمال ما تطيقون، فإن الله لا يمل حتى تملوا، وكان أحب الأعمال إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، أدومها وإن قل"<sup>68</sup>.

وفي ناحية الإشراف، يلزم أن يكون للمؤسسة الوقفية اليد الطولى في الإشراف على باقي الأوقاف الذرية والمبعثرة هنا وهناك، والتي غالباً ما تكون في أيدي الورثة، أو إذا تحسن الحال تكون مجمدة في وصاية المحكمة الشرعية، وفي كلا الحالتين يكون استثمار هذه الأموال الوقفية محدوداً جداً، فضلاً عن خشية ضياعها أو استغلالها من قبل الورثة الذين لا يعرفون الطريق الصحيح لذلك، وهذا يتطلب جهداً إعلامياً تعبويماً ما بين المؤسسة والمجتمع.

وقد ذكر الأستاذ جمال الطريفي أن المحاكم الشرعية في إمارة الشارقة تحول كل الأوقاف المسندة إليها إلى الأمانة العامة للأوقاف، ضمن اتفاق مسبق معها<sup>69</sup>.

<sup>66</sup> انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص11.

<sup>67</sup> عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص253 وما بعدها. كذلك انظر:

Cole, Management Theory, P. 351, Stephen, Management Today, P.170.

<sup>68</sup> صحيح ابن حبان، كتاب الصلاة، باب مواقيت الصلاة، رقم الحديث، (1578).

<sup>69</sup> مقابلة مع جمال الطريفي، مدير عام الأمانة العامة للأوقاف، الشارقة، بتاريخ 20 شوال 1423هـ الموافق 24 ديسمبر 2002.

## □ استخدام التكنولوجيا ونظم المعلوماتية

يقول إدوارد لولر: "خلق عصر المعلومات بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء، حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بحسن الأداء والتغير المستمر للتكيف مع بيئة العمل، في معظم الحالات يجب أن تكون التغيرات سريعة، وأن يتم تنفيذها بمهارة، وأن تستهدف بوضوح تنفيذ استراتيجية عمل فاعلة، ولم يعد من الممكن الآن اعتبار التغير ثابتاً وسريعاً، حتى يسمح للمؤسسات أن تجاري سرعة الأعمال نفسها"<sup>70</sup>.

إذ بعد انتهاء الحرب الباردة، والثورة المعلوماتية والتسارع المخيف في التقنيات المستجدة هي إطار العالم الجديد، ورمز هذا التطور هو شبكة الانترنت العملاقة، والمعنى أننا في عالم بلا حدود، في ظل التجارة الإلكترونية بين الحكومات والمؤسسات، وعلى أقل التقديرات، فإن مبيعات التجارة الإلكترونية لعام 2003 بلغت تقريباً (2) تريليون دولار أمريكي، وأصبحت المؤسسات الفاعلة في العالم هي مؤسسة غارقة في التقنية العنكبوتية، ولعل الاستعمال الإنجليزي لاسم نهر في البرازيل وهو نهر الأمازون "We Have Been Amazoned"، في غياب الانترنت للدليل على مدى الانتشار المذهل للمواقع ولنظام التجارة الإلكترونية<sup>71</sup>.

الأصل في موظفي المؤسسة الوقفية أن يكونوا على درجة عالية من القدرة على استعمال التكنولوجيا والتقنية الحديثة، لا سيما أن من واجبهم تقديم الاستشارات لقادة المؤسسة، وتنفيذ برامج عمل مخطط لها، لخدمة المؤسسة والجمهور على حد سواء، وهذا لا يكون بالأدوات الأولية في عصرنا الحاضر، فلا بد من العناية بهذا المرتكز، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية التكنولوجيا لدى موظفي المؤسسة الوقفية.

ففي ظل عالم أصبح قرية عالمية صغيرة، ومع تزايد سرعة الاتصالات فيه، يمكن للمؤسسة الوقفية بسط مفاهيمها وأدبياتها على شرائح واسعة من المجتمع المحلي والدولي. لقد بلغ دخل الشركات العاملة في صناعة الاتصال عام 1980 ما يقرب من 350 مليار دولار، أي ما يعادل 18% من إجمالي التجارة الدولية<sup>72</sup>، وبلا شك فإن الدخل الآن في بداية الألفية الثالثة في ازدياد مطرد.

<sup>70</sup> انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص261.

<sup>71</sup> القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص30.

<sup>72</sup> راسم الجمال، تطور نظم الاتصال في المجتمعات المعاصرة، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ط1، 2001)، ص32.

كما أن من الوسائل الإعلامية المساعدة في تشكيل جمهور الوقف: الوسائل المقروءة مثل المجلات والصحف، أو السمعية مثل الراديو أو التلفزيون، أو شبكات الانترنت، والتعليم والأسرة والعلاقات الشخصية والتراث والحضارة، وهي كلها تقنيات حديثة لا بد أن تمتلكها المؤسسة، كما من مهام المؤسسة الوقفية العمل على توثيق الأملاك الوقفية على نظام تقني متقدم، ضمن إحصائيات وبرامج متقدمة.

إن ثورة المعلومات الجديدة آتية لا محالة، والأصل في المؤسسات الوقفية التي تتصل بالواقع اتصالاً مباشرةً، والعمل على الاستفادة قدر الإمكان من هذه الثورة، وتنظيمها والحصول على أكبر قدر من الإمكانيات والقدرات المعلوماتية، عبر أي وسيلة ممكنة، وهنا تظهر أهمية إدارة نظم المعلومات، **Management Information System (MIS)**، والمعلومات ستكون بلا شك في مستقبل الأيام ذخيرة هامة للمؤسسة النشطة والمتحركة اجتماعياً واقتصادياً، من حيث تنظيمها وحسن استعمالها في مشاريع المؤسسة وبرامجها السنوية والاستراتيجية.

وأن يكون لدى مؤسسة الوقف كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً لاستخدام أجهزة الكمبيوتر والحاسبات الآلية، لا سيما في ظل ثورة الحاسوب " **Computer Revolution** ". إن العمل المؤسسي الإسلامي والوقفي بصورة خاصة، يلزمه الخوض في التفاصيل التقنية، وأن يكون على اتصال دائم مع العالم الخارجي، وهذا ما نشاهده اليوم، مؤسسات دولية فاعلة، ومؤسسات محلية راكدة.

#### □ التواصل والتنسيق والتوجيه

وفي التقدير أن هذه الكلمات الثلاثة تمثل مثلثاً ذو أبعاد متصلة، فالتواصل أو الاتصال بين المؤسسة "داخلياً أو خارجياً"، مع نجاح ملحوظ في عملية التنسيق، سيشكل بلا شك توجيهاً واضحاً في سير المؤسسة للتقدم والبناء.

فالاتصالات **Communication** ركن هام في دعم المؤسسة للتواصل مع كافة الشرائح المستهدفة للمؤسسة<sup>73</sup>.

John Adair, **Effective Communication**, (UK, an Book, 1997), P. 10-32, Joseph Massie, <sup>73</sup> **Essentials of Management**, P. 112.

أما التنسيق، فهو مركز عمل إداري متميز، يتبعه توجيه مباشر ومتابع لكافة الخطوات التنفيذية، وهذه من مهام المدير وموظفي المؤسسة الفاعلين، فلا بد من عملية حيوية تسمى "تنسيق" بين كافة أطر وأجنحة المؤسسة، ويمثل المدير دوراً محورياً في عملية التواصل والتنسيق، ولا بد من مراعاة عناصر ثلاثة في هذا الصدد<sup>74</sup>:

- (1) التوازن Balancing ، ويقصد به تزويد كل إدارة باحتياجاتها التي تحقق لها مزيداً من الفعالية، على أن يكون ذلك متوازناً.
  - (2) التوقيت Timing، أي أن يتطلب الوقت الكافي في عملية التنسيق والتواصل بين كافة أطر المؤسسة حين حدوث عارض أو مشكل يهم المؤسسة، مثل عملية اتخاذ قرار جماعي، وغيره.
  - (3) التكامل Integration، وهو الذي يستهدف وحدة المؤسسة ككلية واحدة متناسقة ومترابطة، فلا بد من انسجام بين كافة الأقسام والدوائر والفروع المختلفة للمؤسسة عند حدوث نشاطات أو فعاليات للمؤسسة.
- والتنسيق يقع أولاً بين أفراد المؤسسة الواحدة، فالعمل قائم على توجيه الجهود واستثمارها في تنمية آليات التنسيق والمتابعة بينهم، من خلال المحاضرات والندوات الداخلية، وورشات العمل واللقاءات السنوية.
- وهذا التنسيق يساعد على أن يكون قرار المؤسسة قراراً جماعياً مؤسسياً، بدلاً أن يكون قراراً فردياً مركزياً، ثم بين المؤسسة والمؤسسات الخارجية، سواءً أكانت مؤسسات مجتمع مدني أو مؤسسات حكومية، ثم القطاع الأعم، وهو الجمهور.
- ومن خلال هذا المرتكز، يمكن القول أن المؤسسة الوقفية بطبيعتها الشرعية والقانونية تمتاز عن غيرها من المؤسسات بالاستقرار والثبات Stability، والتكيف Adaptation مع البيئة والمجتمع، بل ولها قدرة عن غيرها من المؤسسات المدنية في تطبيع الناس على العمل على زيادة أعمالهم الخيرية والتوسع في صدقاتهم إلى غيرهم، وهو ما يسمى في علم الاقتصاد التطبيع الاجتماعي Socialization .
- حيث أن الأوقاف على مدار التاريخ الإسلامي محل احترام وتقدير من قبل جموع المسلمين خلافاً لعمل بعض المؤسسات المدنية.

<sup>74</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص100.

كما يلزم المؤسسة التوجيه Directing ، وهذا قائم على تنمية العامل البشري في المؤسسة حتى يكون أكثر فعالية وحماساً للعمل بها، والتفاني في خدمتها.

وهناك شروط لتوجيه المؤسسة لا بد من اعتبارها، من أهمها <sup>75</sup>.

(1) توفر البيانات التي لدى المرؤوسين مما يمكنهم من القيام بنشاطهم بفاعلية.

(2) صياغة البيئة بحيث تتلائم مع تحقيق تنسيق أفضل للعمل الوقفي الجماعي، كما يعتبر فهم ما يحيط بالقرارات من أوضاع يعزز المكانة بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة الوقفية، ويجعل السياسات محل انسجام لدى الجميع وتوافق، وهذا كله يجعل التنسيق بين رؤساء الدوائر سريعاً وعملياً.

وهنا كذلك لا بد من اعتبار مبدأ التجانس في الأهداف ووحدة الرئاسة أو الأمانة العامة للمؤسسة الوقفية، وجعل الإشراف مبدأ ملزماً لكافة المسؤولين، من خلال متابعة مستمرة ومسؤولة.

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن للمؤسسة الوقفية التعاطي مع موظفيها أو موردها البشري من خلال التواصل والتنسيق الدائم، والعمل على تفعيل جانب الحوافز والمكافآت، وإشراكهم في القرارات الجماعية للمؤسسة.

إن فهم الموظف وقدراته سيعين بلا شك على مضاعفة الجهد والطاقة لديه، وتوفير الوقت لكل من المؤسسة والموظف نفسه، ولعل فيما ذكرت مجلة " The Economist " لشيء يشجع على ذلك، فقد ذكرت أنه حتى عام 1960، كان ممكناً للموظف أن يقضى 50 عاماً من سنوات عمره البالغة 68 في العمل بأجر، أم اليوم فقد أصبح من المرجح أن يعمل الرجل لمدة 38 عاماً فقط من أصل سنوات عمره البالغة 75 عاماً<sup>76</sup>.

كما أن المدير التنفيذي للمؤسسة الوقفية يجب أن يتحلى بقدرة واسعة في معرفة الأشخاص وميولهم، حتى يكون ذلك أدعى في تفعيل العمل، وأن يعزز عندهم حاجتهم في تحقيق ذاتهم Self-Actualization في المؤسسة وفي الأعمال المسندة إليهم.

#### □ التنمية والتفكير الابتكاري

<sup>75</sup> عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص200.

<sup>76</sup> انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص36.

مصطلح التنمية Development من المصطلحات الحديثة، وأصله من النماء وهي في اللغة الزيادة من نمى ينمي نمياً ونمياً ونمياً، أي: زاد وكثر، والنماء هو الربيع، ونمى الإنسان أي سمن، ولا يخرج معنى النماء عند الفقهاء عن المعنى اللغوي<sup>77</sup>.

وهناك ألفاظ ذات صلة بمعنى النماء والزيادة، ولها أيضاً ارتباط وثيق بمصطلح الوقف، مثل الربيع، وهو النماء والزيادة، وهو عند الفقهاء يعني الزيادة والنماء والفائدة والدخل الذي يحصل من الشيء والغلة كذلك، والعلاقة بين النماء والربيع هي العموم والخصوص، فكل ربيع يُعد نماءً، وليس كل نماء ربيعاً<sup>78</sup>. والتنمية هي سياسة تلجأ إليها الدول النامية لكي تتخلص من التبعية الاقتصادية للأجنبي، وتحول من الإنتاج البدائي إلى الإنتاج التصنيعي، ومن مؤشرات ارتفاع مستوى الاستهلاك الفردي، وتوزيع اليد العاملة على كافة القطاعات الاقتصادية، ونمو القطاع الصناعي، وتحسين قطاع الخدمات والمواصلات، وتراكم رأس المال، أي أن التنمية تتطلب توجيه الموارد المالية والبشرية نحو زيادة مجمل الإنتاج القومي<sup>79</sup>.

ويمكن أن نفهم التنمية بأنها عملية مستمرة تسعى إلى تغيير شامل، من خلال تخطيط محكم، الهدف منه الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، وهذا لا يكون إلا بعناصر بشرية ذات كفاءة وقدرة، وعلى أسس أخلاقية مقبولة مثل العدل والمساواة.

ذكرنا سابقاً أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يتعرف على العامل الاستراتيجي Strategic Factor في حل أي مشكلة تعترض مؤسسته، وهذا لا يتمشى مع أي عقلية إدارية متميزة مالم تتصف بقدرة واسعة وعزيمة شاملة على حيازة تفكير إبداعي ابتكاري خلاق، Creative Thinking ، ونقصد به هنا أن يكون لدى مدير المؤسسة الوقفية أو ناظرها قدرة على تجاوز التفكير المنطقي Logical Thinking في بعض المعضلات أو المشاكل. ويمكن اعتماد بعض الأفكار الفعالة في هذا الشأن، مثل<sup>80</sup>:

77 انظر: ابن منظور، لسان العرب، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.)، 4551/6، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية: الموسوعة الفقهية، (الكويت: مطبعة الموسوعة الفقهية، ط1، 2001)، 369/41.

78 الموسوعة الفقهية، 369/41.

79 انظر: عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، 1985)، 795/1.

80 نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص144.

أسلوب الفريق متنوع الخليقة Interdisciplinary Team، وهو فرق مشكل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لعرض مشكلة المؤسسة عليهم، ويُعتمد هنا الخبرات المختلفة القائمة على خلفيات علمية متنوعة، مما يوسع إطار البدائل واكتشاف بدائل جديدة.

أو أسلوب جلسة الفكر الابتكاري Brainstorming session، وهي طريقة تُعنى بإنعاش ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة، وإثارة حماسهم الفكري وحثهم على إيجاد الحلول من خلال الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي.

وغالباً ما تنتج هذه الطرق الابتكارية وقت الأزمات غير المتوقعة، والتي يلزمها دائماً أن نفكر بطرق غير تقليدية أو عفوية أو ارتجالية.

بل الأصل في العمل المؤسسي العمل على خلق أكبر قدر من الفعالية الابتكارية بين الموظفين والمسؤولين بالمؤسسة في الأداء الجماعي المميز، وهذا ما يشير إليه علماء الإدارة بالاصطلاح خلق أداء جماعي مميز <sup>81</sup>Creating High-Performing Teams.

وقد كان لسلفنا الصالح قدرة حكيمة في التعامل مع المستجدات والحوادث الطارئة التي حدثت للأوقاف والأملاك الموقوفة سابقاً، وهذه القدرة تنم عن حنكة ابتكارية ابداعية في ذلك، فمثلاً ابتكر علمائنا مسألة الإجارة بأجرتين، وهي طريقة لعلاج مشكلة حدثت للعقارات الموقوفة في إستانبول عام 1020هـ، عندما نشبت حرائق كبيرة التهمت معظم العقارات الوقفية أو شوهت مناظرها، ولم يكن لدى إدارة النظارة الوقفية أموال لتعميرها، فاقترح العلماء أن يتم عقد الإجارة تحت إشراف القاضي الشرعي على العقار المتدهور بأجرتين:

(الأولى) أجرة كبيرة معجلة تقارب قيمته فيتسلمها الناظر ويعمر به العقار الموقوف، (الثانية) أجرة سنوية مؤجلة ضئيلة ويتجدد العقد كل سنة، ومن الطبيعي أن هذا العقد طويل الأجل يلاحظ فيه أن المستأجر يستزد كل مبالغه من خلال الزمن الطويل.

فهذه الصيغة التمويلية تعالج مشكلة عدم جواز بيع العقار، فتحقق نفس الغرض المنشود من البيع من خلال الأجرة الكبيرة المعجلة، كما أنها تحقق منافع للمستأجر في البقاء فترة طويلة في العقار المؤجر سواء كان منزلاً أو دكاناً أو حانوتاً، أو نحو ذلك، كما أن وجود الأجرة يحمي العقار الموقوف

<sup>81</sup> Philip L. Training In Management Skills, (New York, Prentice Hall, 2001), P.285.

من ادعاء المستأجر أنه قد تملكه بالشراء مثلاً، كما أن ما بني على هذه الأرض الموقوفة يظل ملكاً للوقف دون المستأجر<sup>82</sup>.

وهذا ما كان ليتم لولا السعة الاجتهادية للأحكام الوقف، وذهنية متفتحة لعلماء فهموا الواقع بكل ما يعني، وأقاموا معه صلات لخدمة أحكام الشريعة.

لذا لم يكن غريباً أن يدعو ابن تيمية إلى ضرورة ربط أمر الوقف بمقتضى المصلحة الشرعية، وأن ينظر إلى الأصلح دائماً في ذلك، والأصلح في تعابير ذلك الزمان يناسب الابتكار والابداع بكل ما يحمل اللفظ من معنى، إذ يقول رحمه الله: "الناظر ليس له أن يفعل شيئاً في أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية، وعليه أن يفعل الأصلح فالأصلح"<sup>83</sup>.

وتحري المصلحة الشرعية لا سيما في العمل الوقفي القائم على اجتهادات بشرية لا بد أن يؤخذ من أحسن الطرق، حتى ينتج عنه أفضل القرارات المتاحة.

وعليه فيلزم المؤسسة الوقفية والعاملين بها تجاوز جمود وتعقيد الأنظمة واللوائح، أو غموضها، أو كثرة التعديلات والتفسيرات للنصوص، لأن ذلك مدعاة لأن تقف معها القدرة الابتكارية للمسؤولين وصناع القرار بالمؤسسة في حل أي مشكلة أو أزمة تعترض المؤسسة الوقفية، وهنا لا بد لنا من إتباع الإبداعية والابتكارية في حل مشاكل الإدارة *Creative Problem Solving*<sup>84</sup>.

كما أن من المؤشرات الصحيحة على قيادة المؤسسة الوقفية، استغلالها النجاح تلو النجاح، فالنجاح بذاته فرصة جيدة للاستغلال والاستثمار، وخلق فرص جديدة للمؤسسة.

لقد بنت شركة سوني " Sony " - على سبيل المثال - نجاح كل منتجاتها الإلكترونية على منتج لم تكن هي ابتكرته، جهاز التسجيل على الشريط<sup>85</sup>.

في المحصلة، إن العمل الابتكاري الخلاق مجالاته عديدة، وهو عمل مشترك ما بين المسؤول وموظفي المؤسسة، لأن خلق التغيير أو اغتنام الفرص أو المعرفة الجديدة للمؤسسة هي قواسم مشتركة ما بين الجميع.

82 علي القرّة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، نقلاً عن موقع إسلام أون لاين،: [www.islam-online.net](http://www.islam-online.net).

83 ابن تيمية، مجموع الفتاوى، (الرياض، ط.ت.)، جمع عبد الرحمن القاسم، 67/31.

84 انظر: Philip L. *Training In Management Skills*, 207.

85 بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص86.

على أننا هنا، نوضح أن اغتنام الفرص ليس بالضروري أن يكون منسجماً مع الواقع الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا لا يحدده إلا رئيس المؤسسة أو الموظفين ذوي عقلية الإبداع والابتكار. ولعل في إشكاليتنا العربية والإسلامية، وعاداتنا وتقاليدنا التي نتعاطى بها دائماً، بحاجة إلى خلق وتنظيم العبقرية " Organizing Genius " في أبنائنا وأجيالنا، حتى تكون ذلك مدعاة للتقدم والازدهار في مستقبل الأيام.

#### □ التدريب والتأهيل لأفراد المؤسسة

لعل من أبرز ما تحوزه المؤسسة من فعالية هو قدرتها على تجديد ذاتها بذاتها، من خلال دورات تدريبية ودروس تأهيل لموظفيها وكوادرها العاملة، والهدف هو الرقي بمستواهم ومهاراتهم من أجل أداء أحسن وأجود للمؤسسة.

ويعتبر التدريب Training من أهم عوامل التي تساعد المدير أو مؤسسة الوقف في تطوير برامجها من خلال كادر متخصص ومؤهل، مما يعني أن إجادة العمل ورقية، والنهوض بالإنتاج كماً ونوعاً، وتخفيض أقل عدد من السليبيات أو الثغرات التي يمكن أن تعترض المؤسسة، يعود بسبب تطور كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى التخفيف من حدة الإشراف والمراقبة للموظفين ومؤهلاتهم، ويزيد من استقرار المؤسسة ومرونة أعمالها في ظل أي تغيرات قد تقع في المستقبل باعتبار أن الموظفين مؤهلين ومدربين<sup>86</sup>.

بل يعتبر التدريب عبارة عن ورشات عمل رفع الروح المعنوية للموظفين والكوادر العاملة، ويعزز من انتمائهم للمؤسسة، ويقوي من العلاقات الداخلية بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة العليا، هذا فضلاً عن زيادة معارف الموظفين وعلومهم الإدارية والسلوكية<sup>87</sup>.

كما أن العمل على إرساء قاعدة التميز " Building Foundation for Excellence "، بين أفراد وكوادر المؤسسة يساعد بلا شك في إحداث التغيير، وخلق مدربين متميزين ومهارات جديدة مؤهلة لقيادة العمل الوقفي<sup>88</sup>.

<sup>86</sup> قارن مع الجوهري، أصول الإدارة، ص220، أيضاً: Philip Training In Management Skills,.

<sup>87</sup> انظر: G. Cole, Management theory and Practice, 422.

<sup>88</sup> بوب باورز، المدرب المتميز، ترجمة: سعد القحطاني، (الرياض: مركز البحوث، 2004)، ص17.

كما أن هناك معايير وأدوات تلزم المدرب وهيئة التدريب بالمؤسسة، حتى يكون الإعداد جيداً ومخططاً له بعناية، بل للتمكن من أدوات التميز عند المدرب، هناك أكثر من (60) معيار إداري للأداء والتقييم على أحدث الدراسات في علم التدريب<sup>89</sup>.

المهم في محصلة العمل التدريبي في المؤسسة الوقفية وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني، أن يكون التطبيق والممارسة هي الغاية المرادة من هذا، ولعل في كلام الله وعز وجل واضح في معناه، " يا أيها الذين آمنوا، لم تقولون ما لا تفعلون" سورة الصف، 2، والمثل الإنجليزي يدعم هذا، كما يقول: " امش مثلما تتحدث"<sup>90</sup>.

### □ الكفاءة الإعلامية في كسب الرأي العام

نرى أن من الضروري أن يكون للمؤسسة الوقفية، دور واضح في العمل على كسب الرأي العام، أو الشارع كما يحلو للبعض تسميته بذلك لا سيما في ظل جماعات الضغط واللوبيات المتعددة الاتجاهات في مجتمعاتنا.

وللحديث عن استمالة الرأي العام لصالح العمل الوقفي، لا بد من التأكيد على ضروري التمكن من عناصر الرأي العام، والتي من مجملها الدين والتربية والتعليم والمناخ السياسي والاقتصادي، والثورات والأحداث الوطنية والدولية والزعامات والقيادات المؤثرة والوضع الثقافي والإعلامي، وغير ذلك من العناصر الثانوية.

وهنا لا بد من التوضيح والتأكيد على أن الوقف باعتباره عقداً شرعياً قائماً في أصوله وأحكامه على معتقدات دينية صرفة، فضلاً عن أبعاده الإنسانية الراقية، يشكل الدين له رافداً قوياً في كسب الرأي العام لفعالياته وقطاعاته، فالدين باعتباره عاملاً مؤثراً في الحياة العامة للمسلمين يؤكد على هذه الميزة. كما أن هناك الكثير من العوامل التي تشكل الرأي العام، من أهمها العلاقات العامة والعلاقات الفردية أو وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة، لكن هناك عوامل تدخل في التشكيل الكلي أو الجمعي للجماعات أو الدول، مثل الجماعات المرجعية Reference Groups كقادة الأحزاب أو اللجان الثورية، أو الاتحادات النقابية أو الطلابية، وأئمة المساجد وأصحاب الشركات، وقد أثبتت

89 بوب باورز، المدرب المتميز، ص73 وما بعدها.

90 انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص56.

الكثير من النظريات أن تعلق الكثير من الأفراد في الكثير من المجتمعات بأرائهم ينصب على توجهات هذه الجماعات<sup>91</sup>.

ويمكن أن يظهر تأثير الرأي العام على السياسة العامة للمؤسسة من خلال طريقتين<sup>92</sup>:

1. ما يضعه من حدود على قرارات المؤسسة.

2. إحجام المسؤولين عادة عن اتخاذ موقف أو قرار من المتوقع أن يواجه بمعارضة شعبية قوية.

ولقرب مفهوم الوقف وطبيعته الخيرية القائمة على القيم الدينية Religious Values، في مجتمعاتنا العربية والإسلامية، فسيكون تأثيره بارزاً من هذه الزوايا على أقل تقدير، ولأن البناء الاجتماعي Social Structure لمجتمعاتنا، يهتم بهذه القيم والتي غدت رواسخ قائمة بها، سيقبل من مهام المؤسسة الوقفية في هذه المجتمعات.

كما يجب عدم إغفال أهمية الانطباع الأول First Impression Is The Last الذي يأخذه المشاهد أو المستمع من خلال لقاءه بمندوب مؤسسة الوقف في إتمام سير العملية الإعلانية، وعلى نطاق العلاقات العامة والتسويق على حد سواء<sup>93</sup>.

الحذر والحيلة من الشائعات وحملات الاستهداف، Rumors And Whispering Campaigns، لا سيما في المجال الإعلامي والإعلاني، عندما يتقصد بعض الكتاب أو المجلات تشويه حقائق المؤسسات الخيرية أو الوقفية، أو تحريفها Distortion، لجر القائمين على هذه المؤسسات للدخول في صراعات لا طائل منها، سوى خدمة أغراض هذه الحملات، والحل الأنسب هو استمرار هذه المؤسسات ببرامجها بنجاح وفعالية، فالنجاح وحده هو خير وسيلة للانتقام من هؤلاء وكشف زيفهم أمام الجماهير.

كما لا بد أن يكون لدى المؤسسة الوقفية مركزاً خاصاً باستطلاع الرأي، أو قسماً متابعاً يهتم بشؤون الجماهير ورغباتهم، أو على أقل تقدير أن تتعاون المؤسسة الوقفية مع مؤسسات إعلامية متخصصة بقياس الرأي العام والاستطلاعات، لأن ذلك حري بأن يوصل للمؤسسة الوقفية توجهات الناس وميولهم في التعامل معها.

91 انظر: فلاح المحنة، علم الاتصال بالجماهير، (الأردن: مؤسسة الوراق، ط1، 2001)، ص95 وما بعدها.

92 قارن مع: بسبوني حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1993)، ص109.

93 أحمد المصري، الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة، (دبي: دار القلم، ط1، 1989)، ص16.

## □ التقييم والتقويم

ونقصد بالتقييم بيان الأخطاء والزلات التي صاحبت عمل المؤسسة طيلة الفترة الماضية، ثم التقويم العمل على إصلاح العوج، وإلغاء السياسات أو حذف بعضها وإضافة سياسات الجديدة، من خلال تكوين لجان عمل جديدة وإلغاء لجان ماضية لا فائدة من بقائها، والأصل في هذا قوله تعالى "ولا تقربوا مال اليتيم إلا بالتي هي أحسن"، سورة الأنعام/(152)، فالأحسن أو الأصلح على قول ابن تيمية هو المعتبر أو الرائد<sup>94</sup>.

وهذا لا يتأتى إلا من خلال فريق عمل متخصص قسمه داخلي والآخر خارجي، بعضه يعمل في المجال الأكاديمي والبعض الآخر متمرس بالخبرة والتجربة داخل المؤسسة. وأن يتبع في العمل التقويمي أو المراجعة الشاملة لأعمال المؤسسة الوقفية اتباع أفضل الطرق والمناهج الحديثة في ذلك<sup>95</sup>.

كما يلزم المؤسسة أن تراعي الأثر المرتد Feed back لدورها في المجتمع، من خلال قدرتها الحقيقية على استقطاب أوقاف جديدة أو استثمارها استثماراً يعود بالخير والفائدة على المجتمع، وهذا كله سيكون مؤشراً حقيقياً على قدرتها على المواصلة.

كما يلزم المؤسسة الوقفية التي تسعى للتحسين والحصول على جودة عالية من الثقة والريادة بين جمهورها، أن ترفض المبدأ الإداري القائل: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم اجعلها تستمر"، بل يجب عليها أن تأخذ بهذا المثل الإداري الريادي، وهو: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم أعمل على تحسينها وتحسينها وتحسينها، أو حتى أجعل منها شيئاً آخر"<sup>96</sup>.

كما لا بد من توضيح أن المراجعة والتغيير ومحل التقويم، يلزمه دائماً تعامل مستمر مع المعلومات والمعارف، ولا يوجد شيء يعطل التقويم والانطلاق نحو الأفضل وتحسين الجودة سوى المعلومات الضعيفة أو المشكوك بصحتها<sup>97</sup>.

94 ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 67/31.

95 انظر: Derek Torrington, **Personal Management**, Job evaluation methods P.517

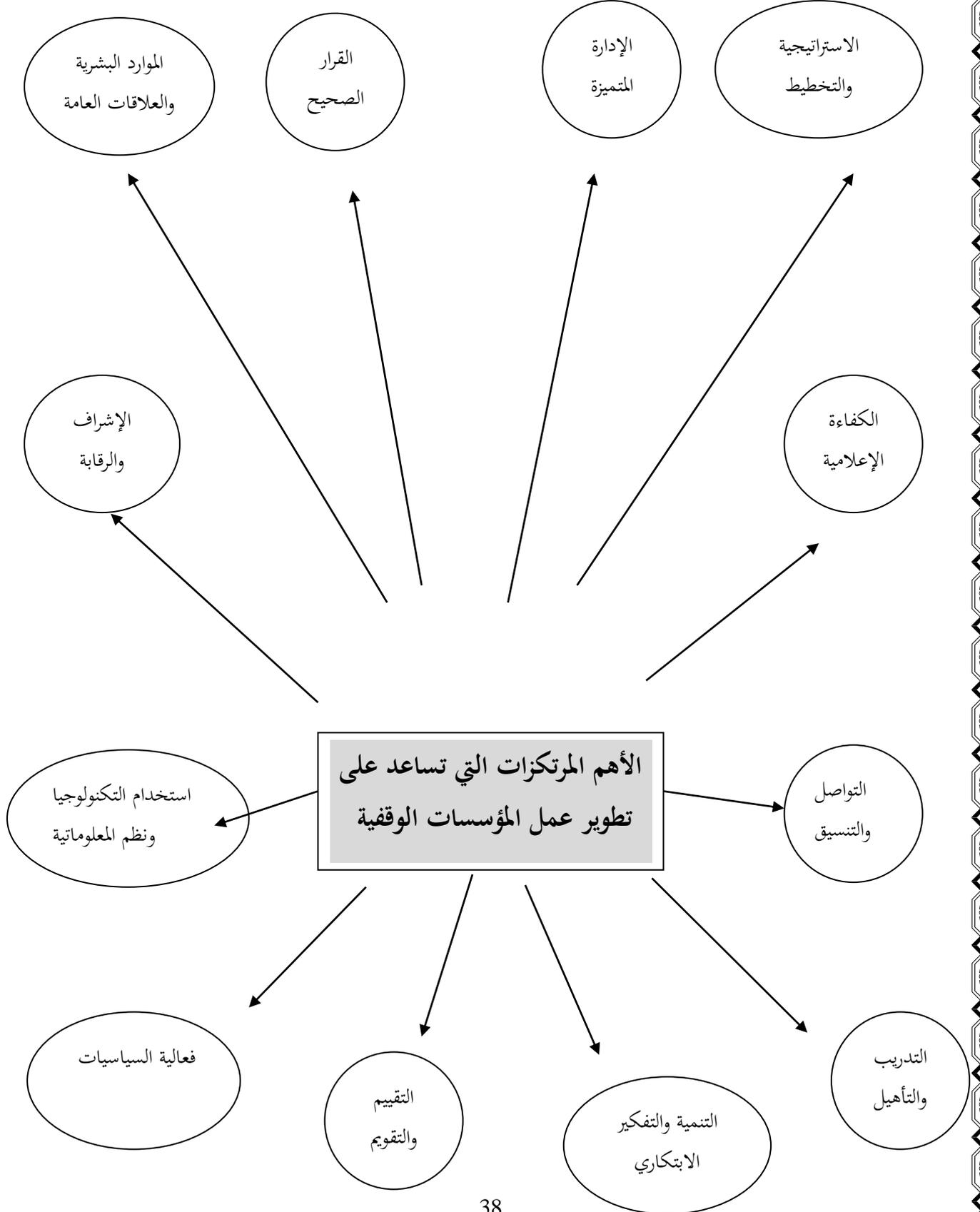
96 جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1424هـ)، ص43.

97 بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص94.

## الخلاصة

- بعدما تعرفنا أهم المرتكزات الأساسية في تطوير العمل المؤسسي الوقفي، نقف الآن لنختتم دراستنا هذه ببعض الملاحظات التي تساعد على تطوير ورقي التجربة الوقفية الإماراتية:
- ❖ شهد العمل المؤسسي الوقفي الإماراتي تطوراً واضحاً في صيغ العمل الجماعي كالمؤسسات الحكومية في أبو ظبي، والشارقة، ودبي، والعمل الفردي، كمؤسسات ثقافية وخيرية منتشرة في الإمارات بصورة عامة.
  - ❖ هناك مجموعة من المرتكزات الإدارية التي يحسبها الباحث تعين وتساعد على تطوير المؤسسات الوقفية في دولة الإمارات، ولعل من أهمها: الاستراتيجية، الإدارة المتميزة، والقرار الصحيح، وقطاع الموارد البشرية والعلاقات العامة، وفعالية السياسات، والإشراف، ونظم المعلوماتية، والتواصل والتنسيق، والتنمية والتفكير الابتكاري، والتدريب، وكسب الرأي العام، والتقييم والتقوم.
  - ❖ هناك مسؤولية كبرى تقع على عاتق الإدارة العليا، وهذا ما جعل البعض يرى أن كل التغيرات المؤسسية الناجحة يجب أن تبدأ في القمة، وأن القائد الفعال هو من يذكر الآخرين بما هو مهم، ويستمع لنصائحهم وإرشادهم، ويرزع فيهم الثقة ويدعمها.
  - ❖ العمل قدر الإمكان على تجديد مؤسساتنا الوقفية بصورة دائمة، لا سيما في ظل تنامي الأداء الاقتصادي وتطور العلوم التقنية، وهذا ما يسعى إليه علماء الإدارة في إعادة بناء المؤسسات " Reengineering The Corporation" من جديد، ولو كانت ناجحة.
  - ❖ الأصل أن يتكامل العمل الإداري مع بقية العلوم والمعارف الحديثة، كعلم الإعلام والاتصال وعلم السياسة الاجتماعي والاقتصاد المالي، إضافة إلى نظم المعلومات الحديثة، وهذا بحاجة إلى إمكانيات شمولية للمؤسسة الوقفية في هذا المجال.
  - ❖ أخيراً، هناك بوارق خير، في أن العمل المؤسسي الوقفي في دولة الإمارات يتقدم نحو الأفضل مؤسساتياً واجتماعياً.

نقف الآن لنرسم أهم الخطوط الأساسية في تكامل المرتكزات الأساسية للمؤسسة الوقفية، والتي هي بلا شك أسس مهمة ومؤثرة في تطوير عمل المؤسسات الوقفية المعاصرة.



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر العربية:

- أحمد المصري، الاتصالات والقرارات وفعاليتهم في الإدارة، (دبي: دار القلم، ط1، 1989).
- ابن تيمية، مجموع الفتاوى، (الرياض، ط.ت.)، جمع عبد الرحمن القاسم.
- ابن منظور، لسان العرب، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.).
- بسيوني حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1993).
- بوب باورز، المدرب المتميز، ترجمة: سعد القحطاني، (الرياض: مركز البحوث، 2004).
- بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة: إبراهيم ملحم، (الرياض: مركز البحوث، 2004).
- جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1424هـ).
- راسم الجمال، تطور نظم الاتصال في المجتمعات المعاصرة، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، 2001).
- رافع احمد دراغمه، دور العلاقات العامة في المؤسسات، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).
- سامي الصلاحيات، التجربة الوقفية لدولة الإمارات، (الكويت: مجلة أوقاف، العدد الخامس، أكتوبر 2003).
- سلطان الملا، الأساليب الحديثة في إدارة الوقف، ( ورقة مقدمة إلى ملتقى الشارقة الأول للمؤسسات الوقفية من 14-16 أبريل 2002، الأمانة العامة للأوقاف، الشارقة، دولة الإمارات).
- سليمان صالح، أخلاقيات العلاقات العامة، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).
- سمير عسكر، أصول الإدارة، (دبي، دار القلم، ط2، 1987).
- سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987).
- صحيح مسلم بشرح النووي، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1995).
- عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، 1985).
- عزمي بشارة، المجتمع المدني، دراسة نقدية، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1998).
- علي محيي الدين القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، نقلاً عن موقع إسلام أون لاين، بتاريخ 17 مارس 2003، انظر: [www.islam-online.net](http://www.islam-online.net)
- عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، (لا يوجد مكان للنشر، 1985).
- فؤاد العمر، التحديات التي تواجه العمل مؤسسة الوقف، وتحسين البناء المؤسسي لمواجهتها، (الكويت: مجلة أوقاف، العدد

الخامس، أكتوبر 2003).

فلاح المحنة، علم الاتصال بالجماهير، (الأردن: مؤسسة الوراق، ط1، 2001).

كامبردج بوك ريفيوز، سقوط الإعلان وصعود العلاقات العامة، نقلاً عن موقع الجزيرة: [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net)

مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، (أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، 2001).

محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، (القاهرة: مطبعة مجيمر، 1959).

محمد الأمين موسى، مستقبل العلاقات العامة في عصر الوسائط المعلوماتية، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).

محمد رقيط، حركة تقنين وتشريعات الحديثة، التشريع الوقفي في الدولة، (بحث مقدم إلى ندوة الوقف الإسلامي، كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، 6-7 ديسمبر 1997).

نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (لا يوجد مكان للنشر، ط2، 1985).

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية: الموسوعة الفقهية، (الكويت: مطبعة الموسوعة الفقهية، ط1، 2001).

### ثانياً: المصادر الإنجليزية

W Reddin, **Effective Management**, (New Delhi, Tata McGraw, 1987).

Muhammad AlBuraey, **Administrative Development An Islamic Perspective**, (London, Kegan Paul International, First published, 1985).

Joseph Massie, **Essentials of Management**, (New Delhi, Prentice Hall of India, 1987).

**Management Theory and Practice**, (DP Publications Limited, second edition).

Stephen Robbins, **Management Today**, (New Jersey, Prentice Hall, 2000).

Derek Torrington, **Personal Management**, (UK, Prentice Hall International, 1987).

Tony McAdams, **Law, Business And Society**, (Boston, MsGraw-Hill, sixth edition).

James E. **Public Policymaking**, (New York, Houghton Mifflin Company, fifth edition, 2003).

Philip L. **Training In Management Skills**, (New York, Prentice Hall, 2001).

### ثالثاً: المقابلات

الأستاذ سعيد الرحومي، مدير إدارة الوقف الإسلامي، بإمارة دبي، مقابلة بتاريخ 29 سبتمبر 2004.

الأستاذ ناصر الخرياش، الأمين العام، بالهيئة العامة للوقف بإمارة أبو ظبي بتاريخ 24 سبتمبر 2003.

الأستاذ جمال الطريفي، مدير الأوقاف بالأمانة العامة للأوقاف بإمارة الشارقة، بتاريخ 24 ديسمبر 2002.