



Munich Personal RePEc Archive

**Managing and building the institutional
reputation of the Islamic Waqf
(Endowment) Institutions**

Elasrag, Hussein

14 August 2020

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/104537/>
MPRA Paper No. 104537, posted 07 Dec 2020 07:56 UTC

بناء وإدارة السمعة المؤسسية للأوقاف

حسين عبد المطلب الاسرج، باحث وكاتب مصري

Managing and building the institutional reputation of the Islamic Waqf (Endowment) Institutions

Hussein Elasrag

Abstract

This research aims to study managing and building the institutional reputation of the Islamic Endowment institutions and recommending a number of policies.

المحتويات

4.....	مشكلة البحث
4.....	هدف البحث
5.....	أهمية البحث
5.....	أسلوب البحث
7.....	أولاً: المتغيرات العالمية والحاجة الى تطوير مؤسسة الوقف
12.....	2-العوامل التاريخية التي أثرت على العمل الوقفي:
15.....	3-المتغيرات العالمية والحاجة الى تطوير مؤسسة الوقف
23.....	ثالثاً: محاور تحسين السمعة المؤسسية للأوقاف
23.....	حوكمة الوقف
30.....	مواطنة الوقف
32.....	جودة الخدمات:
36.....	المراجع

تهدف هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على مفهوم واستراتيجيات إدارة السمعة المؤسسية للأوقاف، فقد تعرضت الأوقاف الإسلامية في مراحل زمنية معينة لحملة ممنهجة لتشويه صورتها تمهيدا للاستحواذ عليها واكل اموالها بالباطل.

ومما لا شك فيه أن إعادة الصورة الذهنية الايجابية والسمعة المؤسسية الطيبة للأوقاف أصبح يحتل أهمية كبيرة الآن، في ظل ما يشهده نظام الوقف من تحول، حيث تتمثل الاتجاهات الحديثة في تأسيس الأوقاف في الوقت الحاضر إما في تأسيس أوقاف جماعية كبيرة من حيث القيمة السوقية لأصولها، وفي النظر إلى الوقف بمثابة مشروع تجاري. ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية في ظل ما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه، والوصول بأداء مؤسسة الوقف إلى أفضل مستوى ممكن. إن أهمية إدارة السمعة المؤسسية للأوقاف الإسلامية تكمن في تطوير أداء الأوقاف وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم. كما أن من المعايير الرئيسية للسمعة المؤسسية وتطبيقها على مؤسسات الوقف تعمل على تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بها وحماية أصولها. وبذلك يرى الباحث أن إدارة السمعة المؤسسية للأوقاف بشكل جيد سينعكس على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، أي أن تطبيق وإدارة السمعة المؤسسية يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسات الأوقاف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

المقدمة:

مشكلة البحث

إن تاريخ الوقف يرجع إلى فجر الإسلام وقد دلّ على مشروعيتها الكتاب والسنة والإجماع وأن الوقف من أفضل وجوه الإنفاق، وأعمها فائدة وأدومها نفعاً وأبقاها أثراً.

ورغم تراجع دور الوقف إبان حقبة الاستعمار إلا أن الآونة الأخيرة شهدت توجهها جادا لتفعيل دور الوقف في المجتمعات الإسلامية. في إطار ذلك التوجه تحتاج مؤسسة الوقف إلى إعادة الثقة فيها وتحسين سمعتها المؤسسية باعتبارها الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسسة الوقف في ربوع وطننا العربي وعالمنا الإسلامي، خاصة مع ما تشهده الأعمال الوقفية من تطور واكتسابها طابعاً مؤسساتياً، بعيداً كل البعد عن العفوية والارتجالية. فالمؤسسات الحديثة تعمل على تطوير سمعتها الطيبة لدى الجمهور، وتحرص على إيجاد صورة ذهنية حول سمعتها تلك لدى الآخرين، بهدف إيجاد القبول لمنتجها وتسويقه على أوسع نطاق، سواء كان المنتج مادياً أو فكرياً ثقافياً. والحاجة ملحة في عصرنا هذا إلى تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للوقف والتي ترسخت في أذهان الكثير من الناس نتيجة انحراف بعض النظار وفسادهم وتسلب الحكومات في العديد من الدول على الأوقاف وإدارتها بطريقة سيئة وفساده. كما ان تحسين السمعة المؤسسية للوقف يؤدي إلى استقطاب العديد من الواقفين وكسب رضا الموقوف عليهم والمتعاملين معها وزيادة الثقة بالوقف.

وبالنظر الى ناحية ادارة الوقف نجد ان هناك عدد من المجموعات الموجودة أصلا والمؤثرة فعلا في المشاريع الوقفية حيث نجد مجموعات مثل المشروع الوقفي (الموقوف) والشخص المتبرع (الواقف) والمستفيدين (الموقوف عليهم) والجهة المنظمة للوقف والإدارة التنفيذية للمشروع الوقفي إلى آخره، الأمر الذي يستوجب ضرورة توظيف مبادئ وأسس إدارة السمعة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتحقيق الاهداف المناطة بها وترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بمؤسسة الوقف.

هدف البحث

يهدف البحث إلى دراسة ادارة السمعة المؤسسية للاوقاف كمدخل لتطويرها وتحسين صورتها الذهنية لدى أصحاب المصالح وذلك من خلال

دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم. كما أن من المعايير الرئيسية لإدارة السمعة هو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بمؤسسات الأوقاف وحماية أصولها.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من تزايد الاهتمام بكل من دور الوقف التنموي وحوكمة مؤسسات الوقف وتحسين سمعتها المؤسسية وكون أسسها ومبادئها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، وأن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق مساءلة مؤسسة الوقف، وبالتالي حماية حقوق الواقفين وجميع أصحاب المصالح فيها، والحد من مشكلة الفساد المالي والإداري، الذي يتمثل بشكل كبير في استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هذه المؤسسة وتعظيم قيمتها. ويرى الباحث أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة وإدارة السمعة على مشاريع الأوقاف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، أي أن تطبيق الحوكمة وإدارة السمعة المؤسسية يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسات الأوقاف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها

فرضية البحث:

- إن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لإدارة السمعة المؤسسية والحوكمة على مؤسسات الأوقاف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة.

- أن تطبيق مبادئ واستراتيجيات إدارة السمعة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسات الأوقاف وتحسين صورتها الذهنية مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

أسلوب البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، حيث تم الاطلاع

على عدد من البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة ، وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت ، بالإضافة إلى الاطلاع على آليات وقواعد الحوكمة واستطلاعات الرأي فيما يخص إدارة السمعة الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية والمحلية ، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث ، ومن ثم استشراف لمستقبل مؤسسات الاوقاف واقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في اعطاء مرجعية مفيدة لإدارة السمعة المؤسسية لمؤسسة الوقف .

أولاً: المتغيرات العالمية والحاجة إلى تطوير مؤسسة الوقف

نظام الوقف من النظم الدينية التي أصبحت في ظل الإسلام مؤسسة عظمت لها أبعاد متشعبة دينية واجتماعية واقتصادية وثقافية وإنسانية، وظلت هذه المؤسسة في ظل الحضارة الإسلامية تجسيدا حيا للسماحة والعطاء والتضامن والتكافل، غطت أنشطتها سائر أوجه الحياة الاجتماعية وامتدت لتشمل المساجد والمرافق التابعة لها والدعوة والجهاد في سبيل الله، والمدارس ودور العلم والمكتبات، والمؤسسات الخيرية، وكفالة الضعفاء والفقراء والمساكين والأرامل، والمؤسسات الصحية. وقد كان للوقف ولا زال دورا اقتصاديا عظيما، فمن خلاله يتم توفير الحاجات الأساسية للفقراء من ملبس وغذاء ومأوى وتوفير عدد من السلع والخدمات العامة مثل التعليم والصحة. ولا شك في أن هذا ينعكس بصورة مباشرة في تنمية القوى البشرية ويطور قدراتها بحيث تزيد إنتاجيتها مما يحقق زيادة كمية ونوعية في عوامل الإنتاج. من ناحية أخرى يؤدي ذلك إلى التخفيف عن كاهل الموازنة العامة للدولة بحيث تخصص الأموال التي كان يجب أن تنفق على هذه المجالات إلى مجالات أخرى. ويعني ذلك أيضا ضمان كفاءة توزيع الموارد المتاحة بحيث لا تتركز الثروة في أيدي فئة بعينها مما يعني تضيق الفروق بين الطبقات، حيث يساهم الوقف بهذه الطريقة في زيادة الموارد المتاحة للفقراء بما يرفع مستوى معيشتهم ويقلل الفجوة بينهم وبين الأغنياء. أيضا يساهم الوقف في زيادة معدلات الادخار فهو يمثل نوعا من الادخار لأنه يحبس جزءا من الموارد عن الاستهلاك فضلا عن أنه لا يترك الثروة المحبوسة عاطلة، وإنما يوظفها وينفق صافي ريعها (بعد استقطاع تكاليف الصيانة والاحلال) في الغرض المخصص له. أيضا يساهم الوقف في توفير عدد من الوظائف من خلال النظار والموظفين والمشرفين ونحوهم في المؤسسات الوقفية والمساجد ونحوها وهو عدد كبير لا يستهان به.²

² للتفاصيل راجع:

- معبد على الجارحى، الأوقاف الإسلامية ودورها في التنمية، ندوة الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية المتحدة، ٣٠-٣١/٣/١٩٩٥، ص ١١-٦
- على محيي الدين القرة داغى، تنمية موارد الوقف والحفاظ عليها (دراسة فقهية مقارنة)، مجلة اوقاف، العدد ٧، السنة ٤، ١٤٢٥-٢٠٠٤، ص ١٦-١٨

١- تعريف الوقف وحكمته:

مؤسسة الوقف من المؤسسات التي لعبت دوراً فاعلاً في تاريخ الحضارة الإسلامية حيث كان الوقف هو الممول الرئيسي لكثير من المرافق كالتعليم والرعاية الصحية والاجتماعية ومنشآت الدفاع والأمن ومؤسسات الفكر والثقافة. وفي عصرنا الحاضر تزداد أهمية الوقف وتتضاعف الحاجة إلى إحياء هذه السنة النبوية، حيث تساهم مؤسسة الوقف في كثير من المرافق الخيرية والاجتماعية والعلمية، إلى جانب المساهمة في الناتج القومي حيث تمثل الأوقاف قطاعاً اقتصادياً ثالثاً وموازياً للقطاعين العام والخاص، يساند الدولة في تحمّل أعباء التعليم والصحة ومحاربة البطالة ومكافحة الفقر. فالوقف إخراج لجزء من الثروة الإنتاجية في المجتمع من دائرة المنفعة الشخصية ودائرة القرار الحكومي معاً وتخصيصه لأنشطة الخدمة الاجتماعية العامة. وهكذا يمكننا تصور أن إنشاء وقف بمثابة إنشاء مؤسسة اقتصادية دائمة لمصلحة الأجيال القادمة، وتنتج هذه المؤسسة منافع وخدمات أو إيرادات وعوائد² والوقف في اللغة هو الحبس والمنع، وفي الاصطلاح الفقهي هو "حبس عين والتصدق بمنفعتها" وحبس العين يعني أن لا يتصرف فيها بالبيع أو الرهن أو الهبة ولا تنتقل بالميراث، ويعني التصدق بمنفعتها صرف منافعها أو ريعها لجهات البر بحسب شروط الواقف. والوقف جائز عند جميع الفقهاء.²

² المرسي السيد حجازي، دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي في البيئة الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد الإسلامي، مجلد (١٩)، العدد (٢)، ٢٠٠٦، ص ٦٠

² تعددت عبارات الفقهاء في تعريفه بناء على اختلاف آرائهم في لزومه، وتأبيده، وملكيته.

فعند الحنفية هو "حبس العين على حكم ملك الواقف، والتصدق بالمنفعة على جهة الخير".

وعند المالكية هو "إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاؤه في ملك معطيه أو تقديراً".

أما عند الشافعية فهو "حبس مال يمكن الانتفاع به، مع بقاء عينه، بقطع التصرف في رقبة من الواقف وغيره، على مصرف مباح موجود تقريباً إلى الله".

أما تعريف الحنابلة فهو "تحبيس الأصل، وتسبيل المنفعة على بر أو قرابة".

وإذا نظرنا إلى هذه التعريفات وجدنا أنها متقاربة. بالنظر إلى جوهر حقيقة الوقف،

وقد عرف الفقهاء الوقف عدة تعريفات، لا داعي لذكرها، لأنه لا يكاد كتاب فقهي معاصر يخلو منها، واختلاف الفقهاء في تعريف الوقف مبني على اختلافهم في بعض أحكام الوقف والتفريعات الجزئية². وأكتفي هنا بذكر تعريف واحد وهو: "الوقف هو منع التصرف في رقبة العين التي يمكن

وهي تحبب العين على وجه من وجوه الخير، ومنع التصرف فيها من قبل المالك، ومن قبل الموقوف عليه معاً. وإنما تستفيد الجهة أو الجهات الموقوف عليها من منافعها. وإنما اختلفت تعريفات الفقهاء تبعاً لاختلافهم في بعض الأحكام والتفريعات الجزئية. راجع للتفاصيل: -

- وهبة الزحيلي، الأموال التي يصح وقفها وكيفية صرفها، ندوة الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية المتحدة، ٣٠-٣١/٣/١٩٩٥، ص ص ٢-٧
- أحمد بن يوسف الدريويش، الوقف: مشروعيته وأهميته الحضارية، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨-١٩ شوال ١٤٢٠، ص ص ١٥٥-١٥٨

- أحمد أبوزيد، نظام الوقف الإسلامي تطوير أساليب العمل وتحليل نتائج بعض الدراسات الحديثة، متاح في: <http://www.isesco.org.ma/pub/ARABIC/Wakf/wakf.htm>

². للتفاصيل راجع: -

- ابراهيم محمود عبد الباقي، دور الوقف في تنمية المجتمع المدني، رسالة دكتوراه، سلسلة الرسائل الجامعية (٣)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ١٤٢٧هـ، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٦-٣٠

- وهبة الزحيلي، الأموال التي يصح وقفها وكيفية صرفها، ندوة الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية المتحدة، ٣٠-٣١/٣/١٩٩٥، ص ص ٢-٧
- سلوى بنت محمد المحمادي، دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان: "الوقف الإسلامي" اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٠هـ، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٩٨-٣٠١

- محمد سعيد المولوي، الوقف درة التكافل الاجتماعي، مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، العدد الأول، السعودية، صفر ١٤٣٠ هـ - فبراير ٢٠٠٩ م، ص ص ٢٩-٣٠

- أحمد أبوزيد، نظام الوقف الإسلامي تطوير أساليب العمل وتحليل نتائج بعض الدراسات الحديثة، متاح في: <http://www.isesco.org.ma/pub/ARABIC/Wakf/wakf.htm>

الانتفاع بها مع بقاء عينها وجعل المنفعة لجهة من جهات الخير ابتداء وانتهاء".²

وتستند مشروعية الوقف إلى الكتاب والسنة والاجماع. أما الكتاب، فكثير من الآيات تحض على بذل المال في وحوه البر والخير، ومنها: -
١- (لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ). (سورة آل عمران: آية ٩٢).

٢- وقال تعالى: (مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أُنْبَتَتْ سِنْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِئَةٌ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ. الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتْبِعُونَ مَا أَنْفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذَى لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ) (سورة البقرة: الآيتان ٢٦١ - ٢٦٢).

وإلى غير ذلك من الآيات التي تحت على الإنفاق في وجوه الخير والبر، ويدخل تحتها الوقف باعتباره إنفاقاً للمال في جهات البر.²
وأما السنة النبوية فقد وردت أحاديث كثيرة تدل على مشروعية الوقف منها ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه، أن النبي صلى الله عليه وآله وسلم قال: (إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له)² والوقف صدقة جارية.

أما الإجماع، فقد اشتهر الوقف بين الصحابة وانتشر ولا نعلم بين أحد من المتقدمين منهم في ذلك اختلافاً فقد أجمع الخلفاء وسائر الصحابة على مشروعية الوقف حتى قال جابر رضي الله عنه: "ما أعلم أحداً كان له مال من المهاجرين والأنصار إلا حبس ماله من ماله صدقة مؤبدة، لا تشتري أبداً، ولا توهب، ولا تورث". وأخذت الأوقاف الإسلامية بعد ذلك تتكاثر وتزدهر في شتى أنحاء العالم الإسلامي. وعلى هذا فالراجح هو القول باستحباب الوقف؛ لأنه صدقة جارية يمتد نفعها وثوابها.²

² محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، ١٩٥٩، ص ٧

² عبد الله بن حمد العويسي، الوقف: مكانته وأهميته الحضارية، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨ - ١٩ شوال ١٤٢٠، ص ص ١٢٢-١٢٣

² أبو الحسن مسلم بن الحجاج النيسابوري، صحيح مسلم، نظر محمد الفاريابي، كتاب الوصية ٢٥، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، ٣، حديث رقم (١٦٣١)، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٢٦ هـ، ص ٧٧٠

² للتفاصيل راجع:

أما الحكمة من مشروعية الوقف - فهي عديدة ومتعددة واكتفى هنا بذكر ما يخدم هدف البحث - فتتمثل في:²

أ - إيجاد موارد مالية ثابتة ودائمة لتلبية حاجات المجتمع الدينية والتربوية والغذائية والاقتصادية والصحية والأمنية، ولتقوية شبكة العلاقات الاجتماعية.

ب - ترسيخ قيم التضامن والتكافل والإحساس بالأخوة والمحبة بين طبقات المجتمع وأبنائه؛ كل ذلك لنيل مرضاة الله.

وفي ضوء التعريفات الفقهية المختلفة، فإننا نستخلص أن للوقف أربعة أركان هي: الواقف وهو صاحب الشيء المراد وقفه، والموقوف وهو الشيء المراد وقفه، والموقوف عليه وهو الجهة المراد توقيف " الملك " لفائدتها، والصيغة هو عقد الوقف الذي يثبت بموجبه الوقف ويحمل جميع الشروط للوقف. ويرى البعض أهمية إضافة محور خامس وهو الإدارة سواء كان ناظر منفرد أو مؤسسة أو مجلس نظارة.²

ولا يخفى ما لنظام الوقف في الإسلام من منافع علمية وخيرية ما يجلب عن التقدير. كما أن هناك مصالح عامة أخرى غير مادية، لها شأن كبير في الوزن التشريعي. فالوقف في الإسلام لم يبق مقصوراً على أماكن

- محمد بن أحمد الصالح، الوقف وأثره في حياة الأمة، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨ - ١٩ شوال ١٤٢٠، ص ٣٢٣

- عجيل جاسم النشمي، بحث احكام الوقف الخيري في الشريعة الاسلامية، مقدم لندوة الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية المتحدة، ٣٠-٣١/٣/١٩٩٥، ص ٥

2 سلوى بنت محمد المحمادي، دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي، مرجع سابق، ص ٣٠٧

2 زيدان محمد، دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالإشارة إلى حالة الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان: الوقف الإسلامي اقتصاد وإدارة، وبناء حضارة، الجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٠ هـ، ٢٠٠٩ م، ص ٥٩٦

2 فؤاد عبد الله العمر، دراسة حول نموذج المؤسسة المعاصرة للوقف: الإدارة والاستثمار، مقدم إلى ندوة الوقف في تونس: الواقع وبناء المستقبل، الجمهورية التونسية، ٢٨-٢٩ فبراير ٢٠١٢

العبادة ووسائلها، بل ابتغى به منذ عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم مقاصد الخير في المجتمع، وبذلك توسع النطاق في المال الموقوف، بتوسع الغرض في الوقف.

٢- العوامل التاريخية التي أثرت على العمل الوقفي:

لعب نظام الوقف الإسلامي دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الإسلامية عبر العصور المختلفة منذ بعثة النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم حتى نهاية عصر الدولة العثمانية، بيد أن العصور التالية شهدت تراجعاً وتهميشاً لدور الوقف في العديد من المجتمعات الإسلامية في ظل خضوعها لنفوذ الدول الأجنبية المحتلة التي حرصت على الضغط على حكومات هذه الدول لتعطيل دور الوقف وإصدار قوانين وقرارات لإلغاء الوقف بنوعيه الأهلي، والخيري بل قامت بعض دول الاحتلال بمصادرة الأوقاف الإسلامية، وقامت بعض السلطات الحاكمة في بعض الدول الإسلامية بتأميم الأوقاف الأهلية، كما خضعت بعض ممتلكات الأوقاف في بعض الدول الإسلامية الأخرى لتعدي الأفراد والاستيلاء عليها بدون وجه حق.

وقد سعت الإدارات الاستعمارية إلى القضاء على الأوقاف جهد استطاعتها وذلك باستخدام العديد من الأساليب وأهمها ما يلي:²

1- إقناع القائمين على الوقف والشعوب المستعمرة بأن الوقف تصرف غير اقتصادي أو غير رشيد بسبب ما يترتب عليه من تفتيت الملكية الخاصة ومن ثم ضعف إنتاجيتها وأهمية تمكين الإدارات الاستعمارية من استلام أموال الوقف للعمل على استخدامها بشكل اقتصادي ينتج عن تعظيم العوائد على استثماره.

2- العمل على قطع الصلة بين الوقف والموقوف عليهم أو المستفيدين من الوقف وذلك عن طريق تحويل عوائد الأوقاف إلى الحكومات المركزية وصرف رواتب للمستحقين للوقف من خزانة الدولة بحيث تأتي رواتبهم من الإدارة الاستعمارية ومن ثم عدم استقلال المستفيدين والعلماء والطلاب والتحكم في إرادتهم والولاء للمستعمرين وليس للوقف أو الواقفين.

3- إصدار قوانين وتشريعات تمنع ظهور أوقاف جديدة والقضاء نهائياً على الوقف لصالح الذرية وهو أهم أشكال الوقف الخيري.

4- الاستيلاء على الأوقاف بصورة نهائية ووضع يد الإدارات الاستعمارية عليها أو تحويلها لخدمة المستعمرين أنفسهم مثلما

2 نصر محمد عارف، الوقف والآخر: جدلية العطاء والاحتواء والإلغاء، مجلة أوقاف، العدد (٩)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، شوال ١٤٢٦ هـ - نوفمبر ٢٠٠٥، ص ٢٦-٢٧

حدث في شمال أفريقيا عندما حولت الأوقاف من أجل الإنفاق على الفرنسيين العاملين في دول شمال أفريقيا. وقد تكررت سياسة العداء الاستعماري للوقف الإسلامي في العديد من الدول الإسلامية ابتداء من الهند إلى المغرب الأقصى مروراً بكافة الدول والمجتمعات الإسلامية بهدف القضاء على كافة المؤسسات القادرة على تحقيق استقلالية هذه المجتمعات، وعلى كل ما يمثل بؤراً تجتمع حولها الطاقات والكفاءات والتي تهدد بقاء الاستعمار أو الثورة عليه باعتبار أن الوقف يمثل الضمانة الاقتصادية المهمة لاستمرار الوظائف الاجتماعية الأساسية.

إن تفشي الفساد وعدم الخبرة لدى الكثير من نظار الأوقاف، كان سبباً في ضياع الكثير منها ما أدى إلى دفع السلطات الحكومية إلى تولي أمر الأوقاف بنفسها. وفي 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. وبالرغم مما لتلك القوانين من مزايا وفوائد عديدة منها ضبط الممتلكات الوقفية ونظارتها، غير أنها كَبَلت الأوقاف بأنظمة وإجراءات روتينية وحوّلت الأوقاف إلى ممتلكات عامة. ويمكننا أن نلخص أهم الإشكالات التي واجهها القطاع الوقفي تاريخياً في مختلف بلدان العالم الإسلامي في أربع مسائل رئيسية:²

- 1- لم تستطع الأوقاف الأهلية مجابهة جملة من الإشكاليات الشرعية والعملية وإيجاد حلول عملية لها. كما ولد تكاثر المستفيدين، بتوالي الأجيال، إلى تفتيت الحصص، وكثرة الخلافات والنزاعات القضائية التي لم يستطع الجهاز القضائي مجابتهها وإيجاد الحلول لها.
- 2- إضعف المؤسسات العلمية وما خلفه من انحسار للاجتهاد وتخلف العلماء عن أداء الدور الحضاري المنوط بهم مما أثر في طرح حلول واقعية وعملية والتعاطي الواقعي مع التطورات التي حصلت في المجتمعات الإسلامية ودور علم الفقه والفقهاء في ذلك وفيما يخص الأوقاف بالتحديد.
- 3- بالتزامن مع التخلف الاقتصادي العام، أدى ضعف القضاء وعدم تخصص العاملين فيه في مسائل الرقابة على النظار وتصرفاتهم الإدارية والمالية ومدى نجاحهم في توزيع العوائد، إلى انتشار الفساد في إدارة الأموال الوقفية والاستهانة بتنميتها.
- 4- غياب التجديد الإداري للمؤسسات الوقفية، حيث استشرى أسلوب

2 طارق عبد الله، آفاق مستقبل الوقف في تونس، مقدم إلى ندوة الوقف في تونس: الواقع وبناء المستقبل، الجمهورية التونسية، 28-29 فبراير 2012

النظارة الفردية مما سهل عمليات اغتصاب الأوقاف وحيازتها بدون وجه حق والتلاعب بأعيانها أو تحويل وجهتها خارج المقاصد التي حددها الواقفون.

أ وعلى مستوى التطبيقات العملية فقد تم تهميش نظام الوقف الإسلامي، حيث يمكن رصد عدد من المظاهر الدالة على ذلك فيما يلي:²

- 1- تضائل نسبة قيمة الأموال الموقوفة إلى إجمالي قيمة الثروة القومية، وتراجع معدل نموها سنويًا فضلًا عن انخفاض معدلات العوائد والدخول التي تتحقق من توظيف أو استثمار أموال الوقف.
- 2- انخفاض الموارد المالية اللازمة لتنفيذ شروط الواقفين، ومن ثم عدم الالتزام بشروطهم، وتغيير مصارف الأوقاف أو تقييدها، مما أدى إلى حرمان العديد من الجهات من حقوقها، وتعطلت رسالة الوقف لدرجة التهديد بالقضاء عليها.
- 3- قيام بعض الدول الإسلامية بإدماج أموال الأوقاف ضمن أموال الدولة مع تأمين ممتلكات وثروات الوقف الأهلي بموجب قوانين وقرارات عليا واجبة النفاذ.
- 4- تعرض بعض ممتلكات وثروات الوقف للتعدي والاعتصاب من جانب بعض الجناة بطرق غير مشروعة مثل وضع اليد على بعض أراضي الأوقاف التي يعلمون بفقد حجية ملكيتها أو سرقتها وصعوبة إثبات تبعيتها لمؤسسة الوقف. وقد ساعد على ذلك تغيير مسميات بعض الأماكن الموجودة في حجج بعض أراضي الوقف على اغتصابها وتعذر الاستدلال على أراضي الوقف وفقًا للمسميات الحديثة.
- 5- إهمال ممتلكات الوقف وعدم الإنفاق على صيانتها أو حسن رعايتها، وتعرض بعضها إلى الانهيار والتدمير. مثال ذلك تصدع بعض المباني السكنية والإدارية المملوكة للأوقاف وأيلولتها للسقوط في ظل رفض شاغليها تحمل نفقات الصيانة أو الإصلاح رغم ضالة قيمة الإيجار الشهري وانخفاض قيمته الحقيقية بمرور السنوات نتيجة زيادة أو غلاء الأسعار وتآكل قيمة النقود.
- 6- قيام بعض الدول العربية والإسلامية بإلغاء الوقف الأهلي (الذري) وهو ما يعتبر بمثابة إلغاء لمؤسسة إسلامية أصلية وتحريم لما أحل الله، ومنع الخير من الوصول إلى من يستحقونه الأمر الذي جعل مجمع الفقه الإسلامي- قرار مجمع رقم ١٤٠ (١٥/٦) الصادر بتاريخ ١١/٣/٢٠٠٤ ميلادية- يوصي بإحياء الوقف الذري الذي قامت بإلغائه

2- حمدي عبد العظيم، النتائج المترتبة على تهميش الوقف الإسلامي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية: الوقف الإسلامي" اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية ١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م، ص ص ٢٥٥-٢٥٩

بعض التشريعات في بعض الدول العربية والإسلامية.
7- تكبيل الوقف بعقود الحكر وهو عقد إجارة لمدة طويلة يعقد بإذن الحاكم ويدفع فيها المستحكر لجانب الوقف مبلغًا معجلًا يقارب قيمة الأرض ويحدد مبلغًا آخر ضئيلًا يستوفى سنويًا لجهة الوقف من المستحكر أو ممن ينتقل إليه هذا الحق . ولا يخفى أن هذه العقود تقضي على الجزء الأكبر من عوائد الوقف بمرور الزمن خاصة في ظل ارتفاع معدلات تضخم الأسعار وانخفاض القيمة الحقيقية للنقود.

8- تركيز بعض الجهات المشرفة على الوقف على التوثيق والسجلات فقط دون الاهتمام بالتنمية والاستثمار مما يؤدي إلى تردي ثروات الأوقاف وإهمالها مثلما كان حال الوقف في السودان في ظل رعاية المحاكم الشرعية لفترة طويلة من الزمن حتى صدور قانون الأوقاف السوداني عام ١٩٨٩ وما تلاه من قرارات خاصة بتنظيم الوقف داخل البلاد وخارجها مثل وقف آبار على بالسعودية وأوقاف القدس لصالح المسجد الأقصى، وأوقاف في تركيا، ووقف الغور بمدينة جدة.

9- إلزام إدارة الوقف في بعض الدول بالخضوع لتنظيمات الدولة في سائر الشؤون الوقفية صاحب الالتزام بالقوانين الاستثنائية في الإيجار والتي ألغت ضمنيًا النظم المطبقة في الإيجارات الوقفية وهو ما حدث في لبنان على سبيل المثال الأمر الذي ترتب عليه عدم قدرة إدارة الأوقاف على الاستثمار الأمثل لأموال الوقف ومن ثم تراجع إيراداتها مع ضعف الإدارة المالية للوقف وعجزها عن المساهمة في إعادة إعمار لبنان بعد انتهاء الحرب الأهلية وإهمال صيانة المساجد والعجز عن دفع رواتب الموظفين في إدارة الوقف رغم ضآلتها بالمقارنة برواتب وأجور سوق العمل وذلك بالإضافة إلى عجز الإدارة عن دفع رواتب الدعاة والأئمة ومقيمي الشعائر. ورغم هذه الملاحظات فإنه من المجحف أن لا نذكر بأن مؤسسة الوقف كانت من أكثر المؤسسات التي تواصلت خدماتها الاجتماعية وإلى وقت قريب رغم خفوت جذوتها.

٣- المتغيرات العالمية والحاجة إلى تطوير مؤسسة الوقف

على الرغم من شيوع وانتشار الوسائل الالكترونية الحديثة في المعاملات المالية وكافة مجالات الاستثمار وأعمال الحفظ والتوثيق والمعلومات إلا أن مؤسسات الوقف في معظم الدول الإسلامية لا تزال متخلفة عن استخدام هذه التقنيات الحديثة في أعمال إدارة واستثمار الوقف وتوزيع عائداته إلى الفئات المستهدفة منه إذ يمكن القول بأن نظام الوقف التقليدي لا يزال هو المعمول به في تلك الدول رغم ما طرأ على الاقتصاد

العالمي من تغيرات وتطورات تمثلت فيما يلي:

- 1- العولمة المالية والتجارية، وما يرتبط بها من تحويلات مالية ومصرفية وتدفقات رؤوس أموال واستثمارات في مواقع جغرافية متعددة أو بلدان إسلامية مختلفة وعبر بنوك وبورصات هذه الدول بأسرع وقت ممكن.
- 2- ثورة المعلومات والاتصالات ومساهمتها في سرعة دوران الأموال، عبر الأسواق المالية والتجارية المختلفة وما ينتج عن ذلك من تعظيم لعوائد استثمار الأموال الموقوفة بما يحقق منافع أكبر للمستفيدين.
- 3- ظهور وانتشار الشركات العملاقة متعددة الجنسيات وسيطرتها على الاقتصاد العالمي، والحاجة إلى ظهور شركات إسلامية متعددة الجنسيات مناظرة لها وقادرة على المنافسة وعلى وقف جانب من أموالها أو عائداتها لأعمال الخير والإحسان ورعاية الفقراء إذ لا يزال نظام الوقف الإسلامي يركز على الجهد المحلي دون التفاعل الدولي.
- 4- التركيز على مبادئ الحكم الصالح والإدارة الحصيفة في تطوير المؤسسات والهيئات سواء كانت حكومية أم خاصة. وفي العادة تركز الإدارة الحصيفة على عدة محاور منها الالتزام بالقوانين واللوائح وفعالية الهيكل التنظيمي وسيادة نظام القيم وحسن اختيار القيادة والاستراتيجية والتقييم المستمر لها ووجود السياسات، كما تركز أن يكون اهتمام القيادة بالتطوير في المؤسسة وبناء الطاقة الإدارية اللازمة. وتنامي الاهتمام بمبدأ الشفافية في التعاملات والوضوح في الإفصاح المالي عن كافة المعلومات ووجود المعايير المحاسبية المتعارف عليها وتوافر تصنيفات ائتمانية لكافة المنتجات المالية وغيرها من التطورات التي تؤكد وجود منهجية في العمل المالي وفي الأدوات الاستثمارية المتوفرة في السوق المالي وتعزز الثقة فيه. إضافة إلى تنامي دور الإدارة المهنية ذات الكفاءة العالية في إدارة المؤسسات وحسن استخدام رؤوس الأموال التي وضعت تحت سلطتها من قبل المساهمين بحيث يتحقق الفصل الكامل ما بين الملكية والإدارة. وأيضا توسع النظم الضريبية وتعقدها والإعفاءات التي تقدمها للأعمال الخيرية أو الوقفية.²

3حمدي عبد العظيم، النتائج المترتبة على تهميش الوقف الإسلامي، مرجع سابق، ص ٢٦٦-٢٨٨

3حمدي عبد العظيم، النتائج المترتبة على تهميش الوقف الإسلامي، مرجع سابق، ص ٢٦٦-٢٨٨

ثانياً: ماهية وأهمية إدارة السمعة المؤسسية للأوقاف

مما تسعى إليه المؤسسات الحديثة وتعمل على تطويره سمعتها الطيبة لدى الجمهور، والحرص على إيجاد صورة ذهنية حول سمعتها تلك لدى الآخرين، بهدف إيجاد القبول لمنتجها وتسويقه على أوسع نطاق، سواء كان المنتج مادياً أو فكرياً ثقافياً. والحاجة ملحة في عصرنا هذا إلى تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للوقف والتي ترسخت في أذهان الكثير من الناس نتيجة انحراف بعض النظار وفسادهم وتسلط الحكومات في العديد من الدول على الأوقاف وإدارتها بطريقة سيئة وفساده. فتحسين السمعة المؤسسية للأوقاف يؤدي إلى استقطاب العديد من الواقفين وكسب رضا الموقوف عليهم والمتعاملين معها وزيادة الثقة بالوقف.

إن تكوين الصورة الذهنية الايجابية لمؤسسات الأوقاف يحقق لها فوائد متعددة منها:

- مساعدة هذه المؤسسات في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة مؤسسات الأوقاف مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسات الوقف في خدمة المجتمع.
- تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على هذه المؤسسات في أوقات الأزمات.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسات الوقفية مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.

■ المساعدة في دعم الجهود التسويقية لمؤسسات الوقف.

تعريف السمعة المؤسسية للوقف

2 فؤاد عبد الله العمر، دراسة حول نموذج المؤسسة المعاصرة للوقف، مرجع سابق ص

٤، ص ٧

من أجل تعزيز المعرفة بمفهوم معين، يجب أولاً وقبل كل شيء تحديد المفهوم الذي نحاول المضي قدماً فيه.

فمفهوم الصورة الذهنية يعني انطباع صورة الشيء في الذهن، أو حضور صورة الشيء في الذهن، ويعرفها البعض بأنها (الخريطة التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء). أي أن الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع معين، سواء كانت هذه الفكرة صحيحة أو خاطئة، وما يترتب عن ذلك من أفعال سواء سلبية أو إيجابية، وهي فكرة تكون عادةً مبنية على المباشرة أو على الإيحاء المركز والمنظم بحيث تتشكل من خلالها سلوكيات الأفراد المختلفة.

ويعود مفهوم سمعة المؤسسة إلي عام ١٩٩٨ حيث استخدم الباحثون مختلف المفاهيم لوصفها، وعلي الرغم من الاهتمام الواسع بين الأكاديميين والممارسين في إدارة السمعة لكن لحد الآن لا يوجد تعريف مقبول لها ولا اتفاق علي المكونات التي تضمنتها ولكن أغلبهم يركز علي:

• السمعة كوعي : وتشير إلي المراقبين وأصحاب المصالح الذين لديهم وعي بالمؤسسة

• السمعة كتقييم : وتشير إلي المراقبين وأصحاب المصالح الذين يشتركون بتقييم المؤسسة

• السمعة كثروة : وتدمج بين الوعي والتقييم والتي تعطي أهمية للمؤسسة.

فسمعة المؤسسة مبنية علي الإدراك، وأن هذا الإدراك وراء تقييم السمعة، فالسمعة تقيم من قبل أصحاب المصالح من خلال الأنشطة المؤسسية

والإشارات الإعلامية فكل هؤلاء أصحاب المنافع يمكن أن يكون لديه اهتمامات مختلفة وفوائد

وأهداف تقود إلي تقييمات متعددة للسمعة، وهذه التقييمات تتم في العلن من قبل أصحاب المصالح.

ويمكن تعريف سمعة مؤسسة الوقف بأنها "تقييم جماعي لجاذبية مؤسسة الوقف بالنسبة لمجموعة معينة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بمجموعة مرجعية من المتنافسين الذين يتنافسون معها للحصول على الموارد". ويحدد هذا التعريف كيف تقوم السمعة بخلق القيمة وتوفير معايير يمكن من خلالها قياسها.

إن تحسين السمعة المؤسسية للوقف يرتبط بردود الصورة الذهنية التي تكونها عند الجمهور الداخلي والخارجي، ورغم عدم وضوح عملية الاتصال، إلا أن عملية الاتصال ينبغي أن تعبر تعبيراً صادقاً عن الواقع، كما أنها لا بد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور، فإذا كان الواقع سيئاً أو تشوبه بعض الشوائب، فينبغي تنقية هذا الواقع وتدارك ما به من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزييفها. كما ينبغي أن تسهم

في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البناءة والجهود الحقيقية الهادفة التي تحقق الخير لمؤسسة الوقف. كما أن تحسين الصورة الذهنية عن الأوقاف والقائمين عليها يكون بتقديم دلائل بالإنجازات التي تمت وإقناع الجماهير عن طريق وسائل الإعلام بذلك.

إن السمعة المؤسسية للأوقاف تضم إلى الأصول التجارية التي تمتلكها، وتضيف قيمة سوقية إليها بالإضافة إلى أنها مع الوقت تشكل ميزة تنافسية تجذب الواقفين وتنمي ولاء العملاء وأصحاب المصالح والموظفين على حد سواء.

وعالمياً هناك عوامل كثيرة تساهم في ترسيخ السمعة المؤسسية مثل جودة المنتجات والخدمات، ومشاركة الموظفين، والوعي البيئي؛ وهي ركائز أساسية في تشكيل الثقافة والهوية المؤسسية.

أهمية السمعة المؤسسية

تؤكد البحوث والدراسات بأن السمعة التي تتمتع بها الشركة أو المؤسسة تعتبر ثروة استراتيجية ذات قيمة كبرى. وقد تبين من هذه البحوث أن السمعة الجيدة عون كبير للمؤسسات في سعيها لتحقيق الأداء المتميز وحفاظها على استدامة هذا الأداء. كما ينطبق ذات المبدأ على الخدمات الحكومية التي تقدمها الوزارات والمؤسسات الحكومية. وايضا ينطبق ذلك مؤسسة الوقف.

إن الوصول إلى سمعة مؤسسية طيبة للوقف لدى المجتمع من أهم عوامل نجاحه. كما يتوقف عليها تقدير المجتمعات لها، بما ينعكس على تعاملاتها ومدى الترحيب بها، باعتبارها شريكا صالحا في المجتمع يقوم بدور إيجابي، بما ينعكس على الرضا للعاملين فيها وشعورهم بما يمكن أن نطلق عليه الرضا الوظيفي. ويبدأ تكوين سمعة مؤسسية ايجابية من خلال الإجابة على أربعة أسئلة جوهرية، هي:

من نحن؟ وماذا نريد؟ وبماذا نتميز عن غيرنا؟ وما هي الصورة التي نود أن يرانا عليها الآخرون؟

ويأتي تكوين السمعة الطيبة للمؤسسة من خلال رؤية استراتيجية واضحة تترجم إلى خطط مرحلية، ذات أهداف محددة يمكن قياسها، فضلا عن استيعاب جميع العاملين بها، بعيدا عن العشوائية أو الجهود الفردية أو الموسمية أو ردات الأفعال نتيجة لأزمة هنا أو هناك. كما أنها تتم عبر عمل جاد ومستمر على أرض الواقع، والسعي الى الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات يشعر به المتعاملون مع المؤسسة.

وهناك عدة معايير للصفات المميزة للمؤسسات ذات السمعة الحسنة والتي تنطبق أيضا على الأوقاف، ومنها:

- أ- جودة الإدارة.
- ب- القدرة على التطور.
- ت- جودة المنتج أو الخدمة.
- ث- الحفاظ على الأشخاص المهمين.
- ج- الموقف المالي السليم.
- ح- استخدام أصول وموجودات المؤسسة بشكل أمثل .
- خ- درجة الابتكار.
- د- صداقاتها مع البيئة.

إدارة سمعة الوقف

إن إدارة السمعة تمثل تحدياً؛ لأن الاوقاف لا تملك سمعتها بشكل مباشر أو تسيطر عليها. أصحاب المصلحة هم من يفعلون ذلك. وعلى هذا النحو، فإن إدارة سمعة مؤسسة الوقف هي عملية مستمرة تبدأ منذ تأسيسها، وهي وظيفة مكونة من موارد السمعة لدى المؤسسين والواقفين، الإجراءات الإستراتيجية التي تتخذها الاوقاف والأداء الذي تنشئه، والطرق التي تتبعها في بناء شبكاتها وإدارتها.

إن سمعة أي منظمة هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الخارجية التي تتعامل فيها المنظمة، وكلما كان رأي هؤلاء الأطراف إيجابياً في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها. أما إذا حدث العكس، فإن هذه الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة ويمثل الوضع الأخير نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة.

إن الإجراءات التي تتخذها مؤسسات الوقف، والمعلومات التي تقدمها لأصحاب المصلحة لها تأثير هام على سمعتها، وبنفس القدر من الأهمية

لإدارة السمعة هو كيفية إيصال هذه المعلومات. عندما يقيم أصحاب المصلحة اوقاف جديدة أو قديمة، فإن تقييمهم لا يقتصر فقط على الطريقة التي تصرفت بها المؤسسة، ولكن أيضا الطريقة التي توصل بها هذه التصرفات أو الإجراءات.

أي إن العملية التي يتم من خلالها الكشف عن معلومات عن مؤسسة وقفية ما، تؤثر على كيفية النظر إلى تلك المعلومات، وبالتالي التأثير على سمعة الشركة.

كيفية بناء وحماية سمعة المؤسسة للوقف

إن نجاح الأعمال المستمرة للمنظمة يتحدد بشكل أساسي من خلال سمعتها في السوق. وفي بيئة اليوم التي تحدث فيها المشاكل بشكل يومي، يعتقد الناس غالبا بأن السمعة فقط تكون من حيث النزاهة أو الأخلاق. ولكن الأمر أكثر من ذلك بكثير، يقول جون إف شليشتر، مدير التدقيق والمحاسبة في كريشتر ميلر: "من المؤكد أن الأخلاق في الممارسات التجارية أمر بالغ الأهمية، ولكن السمعة تشمل أشياء مثل القيادة والرؤية، وجودة المنتجات أو الخدمات، وبيئة مكان العمل، والنتائج المالية، ومواطنة الشركات، على سبيل المثال لا الحصر." التحدي هو تحقيق التوازن بين كل هذه العناصر بطريقة تنتج سمعة تؤدي إلى نجاح الأعمال."

بيئة العمل هي جانب مهم من جوانب بناء السمعة. المنظمات المعروفة بوجود بيئة عمل كبيرة لا تواجه مشكلة في جذب الناس؛ حيث إن الناس عادة ما يساعدون على إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة. إذا تمت معاملة الناس باحترام ومكافأتهم بالشكل المناسب على جهودهم، سيكون لديهم نظرة إيجابية للمنظمة، والتي تؤثر على طريقة عملهم وحديثهم عن صاحب العمل في المجتمع.

إذا كان لديك قيادة سليمة، ومنتجات ذات جودة عالية وناس جيدون، فإن النتائج المالية الجيدة عادة سوف تتبع ذلك. ومن الواضح أن النتائج المالية القوية هي مؤشر مهم لنجاح العمل، مما يعزز الصورة لدى الجمهور.

إن الانخراط في المجتمع من خلال المشاركة في المجالس الغير ربحية، أو رعاية المناسبات الاجتماعية، أو تقديم التبرعات الخيرية هي عنصر أساسي آخر لبناء السمعة، ولكن يجب أن يتم ذلك من رغبة حقيقية في المساهمة. يمكن أن يؤدي الترويج الذاتي في هذه المساعي إلى نتائج أقل من المطلوب. إن الاهتمام الشديد بالمشروع والاستمتاع بالمشاركة هو مفتاح مواطنة مؤسسات الاوقاف.

فالسمعة المؤسسية للوقف تستغرق سنوات من البناء، ولكن يمكن تدميرها في لحظة. إن الفشل في الحكم، حدث لا يمكن السيطرة عليه، الخطأ في

كلمة معينة، دفعة لمنتج سيئ، أو حتى سوء فهم بسيط يمكن أن يعكس فجأة أفضل سمعة.

خاصة في هذا العصر التكنولوجي، الذي تطير فيه المعلومات حول الإنترنت بسرعة لا يمكن تصورها، تحتاج الأوقاف إلى توخي الحذر بشأن سمعتها. ومع ذلك، حتى مع أقصى قدر من الاجتهاد، يمكن أن تكون هناك أحداث تقع خارج سيطرة الأعمال. في هذه الحالات، يصبح من المهم التعامل مع القضايا في أسرع وقت ممكن. مع الأخذ بعين الاعتبار أن السرعة أحياناً قد تكون خطأً إذا تم الرد قبل أن يكون هناك توضيح كامل لما حدث وما قد يترتب عليه من آثار.

وختاماً فإن الصورة الذهنية تتكون من المعلومات التي يحصل عليها الإنسان حول المؤسسة من المصادر الخارجية وتجاربه وتصوراته ومعارفه وقيمه. لهذا فمن الضروري العمل دائماً على عدة محاور للحفاظ على السمعة الطيبة والصورة الحسنة للوقف من خلال:

(١) التقييم الداخلي وتحديد الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها عن نفسها.

(٢) معرفة الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن المؤسسة.

(٣) التصميم والتنفيذ لخطط العمل.

(٤) التسويق داخلياً وخارجياً للصورة الذهنية المستهدفة.

(٥) التدقيق والمراجعة.

أيضاً يجب العمل على إيجاد عناصر بشرية مثقفة ومستوعبة للظروف في مختلف الجهات وبين مختلف شرائح المجتمع للمحافظة على السمعة المؤسسية للوقف وتبني البرامج والأنشطة التي تعضد ذلك، بالإضافة إلى إقامة جسور التواصل المختلفة والتي من بينها ترشيح واختيار وفد يمثل المؤسسة يقوم ببرنامج زيارات دائمة لمختلف الجهات، الإسهام في الأنشطة الثقافية والفكرية، نشرات إعلامية دورية، توزيع مواد إعلامية جيدة، بناء الصداقات الهادفة مع مختلف الشرائح.

ثالثاً: محاور تحسين السمعة المؤسسية للأوقاف

حوكمة الوقف

أولاً: التعريف بالحوكمة من حيث المصطلح والمفهوم:
تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية.²

2 لا شك انه هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانكليزية نجد لها معنى واضحاً ومتفقاً عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية. ولكن في مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية، تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانكليزية، وان أحد الأمثلة الحية على هذه المفاهيم هو مصطلح Governance. وعلى المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح، هناك عدد من المقترحات المطروحة: حكم- حكمانية- حاكمية - حوكمة- بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة، الإدارة النزيهة، وغيرها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى إن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة؛ ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم" (لما للكلمة من دلالة إن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد لا يعكس المعنى المقصود). كما يتم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل؛ وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل Governance باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body)، كما إنها تحافظ على "جذر" الكلمة المتمثل في (ح ك م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. راجع: نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز

وكلمة governance معناها حاكمة من الإحكام والحاكمية؛ وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: حكمت واحكمت وحكمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم؛ ومن المعاني لكلمة «حَكَمَ»: حَكَمَ الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد.² ورغم أن لفظ حوكمة لم ترد في القواميس العربية على هذا الوزن، إلا أن المعنى العام لها من مادة لفظ حكم الذي يعنى كما سبق القول المنع من الظلم والفساد وهو المتفق عليه اصطلاحاً لكلمة الحوكمة التي تهدف الى منع الظلم والفساد.²

أما بالنسبة لمفهوم حوكمة الشركات، توجد عدة صياغات وهي إن اختلفت من حيث الألفاظ إلا أن دلالاتها متقاربة، ومنها ما يلي:²

المشروعات الدولية الخاصة، يناير ٢٠٠٣م، ص ٩. ولذا فضل الباحث استخدام " حوكمة الوقف" تماشياً مع مصطلح حوكمة الشركات كمرادف لمفهوم Corporate Governance

² ابن منظور، لسان العرب، طبعة دار المعارف، ص ٩٥٣

² محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات «تعريف مع إطلاله إسلامية»، ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، السبت ١٤ ربيع الأول ١٤٢٦هـ الموافق ٢٣ أبريل ٢٠٠٥م، ص ٢² للتفاصيل راجع:

- محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات «تعريف مع إطلاله إسلامية»، مرجع سابق، ص ٢-٣
- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيو ٢٠٠٧، ص ٤
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص ١١-١٥
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، واشنطن، ٢٠٠٣

<http://www.net.hawkama.com/asp.chapter?id=١>

- ² International Finance Corporation (IFC), Corporate Governance, 2010, p4. available at : <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CGTer>

بالمصالح الأساسية للمجتمع؟ وأخيراً كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

وقد حددت الأدبيات عدة قنوات يمكن من خلالها أن تؤثر حوكمة الشركات على النمو والتنمية ومن ذلك ما يلي:²

١-زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي من قبل الشركات. ويمكن أن يؤدي الى زيادة معدلات الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو أعلى، وزيادة توليد فرص العمل.

٢-خفض تكلفة رأس المال وما يرتبط بها من ارتفاع مستوى تقييم الشركة، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين وبالتالي تحقيق المزيد من الاستثمارات، مما أيضا يؤدي للمزيد من النمو والمزيد من توليد فرص العمل.

٣-الأداء التشغيلي بشكل أفضل من خلال تخصيص الموارد وإدارة أفضل. وهذا يخلق ثروة أكثر عموماً.

٤-بناء علاقات أفضل مع جميع أصحاب المصلحة عموماً، وتقليل مخاطر حدوث الأزمات عموماً والمالية بشكل خاص، والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على التكاليف الاقتصادية والاجتماعية.

إن مصطلح الحوكمة بأوسع معنى له يكون معنياً بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية من جهة وأهداف الفرد وأهداف الجماعة من جهة أخرى. أي أن الإطار العام للحوكمة موجود لكي يشجع على الاستخدام الأكفأ والعاقل للموارد، ويعمل على تفادي سوء استخدام السلطة وكذلك تفادي التحايل على القواعد والنظم واللوائح. والمشاريع الوقفية الحديثة تشبه منشآت الأعمال من حيث إنه شكل تنظيمي لمجموعة من الأموال في الإنتاج تنفصل فيه الإدارة عن الملكية، كما أن إدارة أموال الأوقاف لا يمكنها أن تتبع بمبادئ اقتصاديات السوق، وذلك لانعدام الحافز الذاتي الذي نجده في سلوك المنشأة الإنتاجية في السوق وهو حافز الربح أو المنفعة، إذ إنه يقدم خدماته للمجتمع دون النظر

[ms/\\$FILE/CGTerms.pdf](ms/$FILE/CGTerms.pdf)

²Stijn Claessens ,Corporate Governance and Development,The World Bank,2003, P14. available at :

[http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/\\$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf)

إلى الربح، أما على المستوى الجزئي أي وحدة الوقف الواحدة، فلا بد من استثمارها وتعظيم الإيرادات المتأتية منها ليتم توزيع المنافع على أكبر عدد من المستفيدين، وبالتالي فإن التحدي الذي نواجهه في اختيار شكل إدارة الأوقاف هو أن نوجد توازنًا مؤسسيًا يؤدي إلى ربط هدف الإدارة بأهداف الوقف دون الإخلال بمبدأ الرقابة، أي أن إدارة الوقف أقرب ما تكون كإدارة المنشآت الاقتصادية في القطاع الخاص واستبدال رقابة الجمعية العمومية والمالكين بجهات رقابية تضم جهات حكومية أو شعبية. والقطاع الوقفي يتكون من جزأين هامين متكاملين ومتراپطين، الأول كلي وهو الإدارة أو الهيئة أو المؤسسة التي تشرف وتدير وتستثمر أموال الوقف على المستوى الوطني، وعادة ما تنشأ هذه المؤسسات بموجب قوانين وأنظمة تحدد سياساتها العامة والمبادئ والأسس التي تدير عليها بما في ذلك الأسس المحاسبية والرقابية، والتي تكون في الأغلب تلك التي تطبق على المؤسسات العامة. أما الجزء الثاني وهو الوحدة الوقفية (الوقف) وعادة ما تحدد شروط الواقف أوجه استثمارها وطريقة إدارتها والرقابة عليها وأوجه إنفاق إيراداتها. وعندما نتحدث عن النظم المحاسبية والرقابية للوقف فلا بد أن نأخذ بعين الاعتبار هذين المستويين من القطاع الوقفي، وعدم الخلط بينهما لأن مثل هذا الخلط قد يؤدي إلى خطأ في تصميم النظم المحاسبية ومعالجة العمليات الاقتصادية وأساليب الرقابة عليها.

ومع ملاحظة أن هناك اتجاهان في تأسيس الأوقاف في الوقت الحاضر، وذلك بالنظر إلى الهيكل التنظيمي للوقف، هما:²

1. تأسيس أوقاف جماعية كبيرة بالنظر إلى القيمة السوقية لأصولها، وفق نموذج الشركات المساهمة تدار على أسس تجارية. ويتكون رأس المال من قسمين: أحدهما وقفي، والآخر استثماري، وذلك مثل بعض المشروعات الوقفية للهيئة العالمية للوقف المتفرعة عن البنك الإسلامي للتنمية.

2. تأسيس صناديق وقفية كبير بالنظر إلى القيمة السوقية لأصولها، تعتمد في رأسمالها على التبرعات، وعوائد استثمارها فقط، وتدار على أسس اقتصادية. ومن أهم الأمثلة في هذا الاتجاه في الوقت الحاضر، الصناديق الوقفية التي يتم إنشاؤها في عدد من دول الخليج العربي وفق أسلوب الشركات المساهمة، عن طريق طرح ما

²الجرف، إدارة الأوقاف على أسس اقتصادية مع الإشارة إلى دمج الأوقاف الصغيرة) شركة مكة للإنشاء والتعمير نموذجًا، جامعة أم القرى، ص ١٠. متاح في:

يسمى الأسهم الوقفية.

فانه لابد من توظيف مبادئ وأسس الحوكمة هذه في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتحقيق الاهداف المناطة بها حيث يتم التحكم في مشروع الوقف (الموقوف) من خلال ثلاث جهات مهمة: الواقف (المتبرع أو المتبرعون) والناظر أو مجلس الناظر وهو بمثابة مجلس الإدارة في الشركات الحديثة والموقوف عليهم أو المستفيدون. كذلك يوجد مدير أو مسؤول عن المشروع محل الوقف يعينها ويشرف عليها الناظر وذلك بمثابة الإدارة التنفيذية في الشركات الحديثة كما لن نتجاوز وجود العديد من الهيئات والجهات الحكومية والنظامية التي يفترض أن تشرف على مشاريع الأوقاف على وجه العموم وهذه يتشابه دورها مع دور الهيئات والجهات المنظمة لأعمال الشركات المساهمة. وبطبيعة الحال انفرد الفكر الوقفي في الإسلام بوضع الكثير من التنظيمات والتشريعات والشروط (شروط الوقف) كل ذلك في سبيل تعزيز قيام مشروع الوقف واستمراره وإدارته وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح. وبالنظر الى وجود عدد من المجموعات المحددة والمؤثرة فعلا في المشاريع الوقفية حيث نجد مجموعات مثل المشروع الوقفي (الموقوف) والشخص المتبرع (الواقف) والمستفيدين (الموقوف عليهم) والجهة المنظمة للوقف والإدارة التنفيذية للمشروع الوقفي إلى آخره. كل هذه المجموعات تحتاج ترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي (الحوكمة الإدارية) وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بالمشروع.²

وتتجسد أهمية حوكمة الوقف بما يأتي:

1. محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية.
3. تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

² حوكمة الأوقاف بين النظرية والتطبيق، مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، جامعة

الملك سعود، العدد الأول، السعودية، صفر 1430 هـ - فبراير 2009 م، ص 24- 25

6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

أما على الصعيد الاجتماعي فالحوكمة تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع إطار حوكمة الوقف على الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمشاريع الوقفية والمجتمع بشكل عام، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو مؤسسة الوقف ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

في ضوء ما سبق يري الباحث ضرورة الإشارة إلى النقاط التالية حول تطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على مؤسسة الوقف:-

1. إن الالتزام بتطبيق هذه الجوانب في مؤسسة الوقف سيؤدي إلى تطوير أدائها والتغلب على مشاكلها المختلفة وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية وبالتالي الانعكاس الإيجابي على تحقيق أهدافها الدينية والديوية.
2. يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسسة الوقف الى سهولة الحصول على المعلومات وممارسة الرقابة على مختلف جوانب أداء مؤسسة الوقف وزيادة الثقة فيها وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بمؤسسة الوقف.
3. بالنظر إلى مفاهيم ومبادئ الحوكمة نجد انها تهدف الى تحقيق مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وهذا من الأهداف التي وضعت من أجلها الشريعة الإسلامية.
4. إن تطبيق مبادئ الحوكمة على المشاريع الوقفية سوف يؤدي الى زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتقبين ومختلف المستخدمين لها.

وتؤدي حوكمة الوقف في النهاية تحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال زيادة الثقة في مؤسسة الوقف وتعميق دور العمل الوقفي، وزيادة قدرته ورفع معدلات الاستثمار فيه، تشجع الواقفون المرتقبون على الثقة في هذا القطاع وبالتالي في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا

خلق فرص عمل.

وبذلك نضمن حماية حقوق الواقفين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت وقفياتهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق الموقوف عليهم وتنظيم النواحي الإدارية من نظارة الوقف وتعيين أو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وطرق الاستثمار وكيفية التصرف في الأرباح السنوية. وضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

مواطنة الوقف

ينطوي مفهوم وفلسفة مواطنة الوقف على درجة كبيرة من الأهمية، بل دخل عهدًا جديدًا، خاصة بعد الإدراك أن هذا المفهوم لا يجب أن يقتصر على إصلاح إدارات الاوقاف من الداخل، بل العمل على خلق بيئات ومجتمعات محيطة مواتية للاستثمار، وداعمة له.

إذ ما من مؤسسة وقفية يمكنها العمل، فضلًا عن تحقيق النجاح في ظل مجتمعات تعاني من الفشل، والفساد، وغياب واضح لحماية حقوق الملكية، إن الشركة، وفقًا لهذا التوجه الجديد، لم تعد مجرد جزء من المجتمع، بل أمست مواطنًا كذلك.

ليس هذا فحسب، بل يجب ان تدرك المؤسسات الوقفية أنه يتعين عليها لا أن تكون مواطنًا فقط، بل أن تكون مواطنًا صالحًا أيضًا، وذلك عبر خلق بيئات اقتصادية داعمة للاستثمار، ومرحبة برءوس الأموال، وبها كل السبل والأدوات التي تحمي هذه الأموال، وتوفر لها جميع شروط الأمان.

إن ما تسعى الاوقاف إليه، وفقًا لهذا المنظور الجديد، لا يقتصر على المشاركة في بعض الأعمال التطوعية، وإنما أن تعمل، جاهدة، على توفير الازدهار الاقتصادي في المجتمع الذي تعمل فيه.

يمكن الإتيان بالكثير من التعريفات والتحديدات المفاهيمية المتعلقة بمواطنة الوقف، لكن ما يعيننا هنا هو ذاك التعريف الذهاب إلى أن هذا المفهوم يعني قيام المؤسسات الوقفية ببناء هياكل داخلية وخارجية تكافئ على السلوك الحسن وتعاقب على السلوك المشين.

ليس الهدف هنا، كما قد يقفز إلى الذهن منذ الوهلة الأولى، هو تحفيز الموظفين عبر اتباع مبدأ الثواب والعقاب، وإنما الأهم من ذلك هو ضمان أن تكون المؤسسات الوقفية مواطنًا صالحًا في المجتمع المحيط.

قد يفهم من هذا الطرح أن المجتمع هو المستفيد من هذا التوجه، دون أن يكون للوقف أي مكسب أو نفع، والحقيقة خلاف ذلك، بالمؤسسات الوقفية التي تتبنى الفلسفة الخاصة بالمواطنة ستجني عدة مكاسب؛ منها: تحسين سمعتها في السوق، تجنب المخاطر بأكثر قدر ممكن، زيادة ولاء العملاء، والأهم من ذلك هو جلب الأرباح ومراكمة الثروات.

إن احد اهم أهداف المؤسسات الوقفية هو أن تكون أكثر اندماجًا في المجتمع؛ من أجل توفير أكبر قدر من الخدمات له، وتاليًا تحقيق الأرباح ومراكمة رءوس الأموال من خلال عمليات الاندماج الاجتماعية.

ومن نافل القول، إن هذه العلاقة مع المجتمع هي وتحقيق الأرباح وجهان لعملة واحدة؛ فالمجتمع يكافئ بعض المؤسسات ويعاقب البعض الآخر، ومفهوم أن سبب العقاب من عدمه هو مقدار ما توفره هذه المؤسسات من خدمات اجتماعية.

جودة الخدمات:

تلعب جودة الخدمات الوقفية دورا رئيسا فى ادارة سمعة المؤسسات الوقفية فقد اكدت الدراسات والابحاث ان هناك اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والممارسين في مجال جودة الخدمة بتحديد مفهوم الجودة، ومن هنا ظهرت العديد من التعريفات. وطبقا للباحثين فان مفهوم جودة الخدمة يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز او التفوق الكلي في اداء الخدمة، وهو ذات المفهوم الذي تبنته الدراسات الحديثة في تعريف وقياس الجودة. ويشير مفهوم التوقعات هنا الى تطلعات او رغبات العملاء والتي تكونت في ضوء الخبرة السابقة مع منظمات الخدمة ذاتها او المنافسين او من خلال تعرضهم لاي شكل من اشكال الاتصالات التسويقية والترويج لمنظمات الاعمال بوجه عام.

وقد توصل الباحثون عن طريق الدراسات الميدانية التي تم على مجالات مختلفة من الخدمات مثل بنوك التجزئة وشركات السمسرة وشركات الصيانة، وذلك باستخدام اسلوب المقابلات الشخصية ومجموعات التركيز Focus Groups الى ان العناصر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وادراكاتهم، وبالتالي تقييمهم لجودة الخدمة تتمثل في عشرة ابعاد هي:

1. الاعتمادية ويقصد بها قدرة المنظمة على الوفاء بالوعد السابقة بدرجة عالية بما يضمن تحقيق درجة عالية من الاعتمادية والثقة في الخدمة.
2. الاستجابة وتعني توافر الرغبة والاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة وسرعة التجاوب مع العميل والرد على الاستفسارات.
3. القدرة او الجدارة على اداء الخدمة وتعني توافر المهارات والخبرات المطلوبة لاداء الخدمة.
4. سهولة الوصول الى الخدمة وتعني امكانية وسهولة الوصول الى الخدمة ويشمل سهولة اتصال العميل بالمنظمة، وملائمة مدة اداء الخدمة وتوافر التسهيلات المادية للخدمة بالقرب من العميل.
5. الاحترام والترحيب ويعني توافر الاحترام والمستوى الاجتماعي اللائق والمبادئ والاخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء كذلك المظهر اللائق لمقدم الخدمة.
6. الاتصالات وتعني ان تحافظ المنظمة على الاتصال بالعملاء بالاسلوب الملائم ويتضمن هذا العنصر الاستماع الجيد للعميل وشرح الخدمة وتفسير عناصر التكلفة للعملاء.
7. الثقة وتعني توافر الثقة والسمعة الجيدة للمنظمة ويتمثل هذا العنصر في اسم وسمعة المنظمة وخصائص رجال الاتصال مع العملاء.
8. الامان ويعني توافر الامان والبعد عن المخاطر ويتضمن توافر وسائل الامان المادية ودرجة عالية من الخصوصية والسرية مع العملاء اذا لزم الامر.
9. تفهم احتياجات العميل وذلك من خلال بذل اقصى جهد ممكن لدراسة وتحديد احتياجات ومتطلبات العميل.
10. التسهيلات المادية من خلال توفير التسهيلات المادية اللازمة لاداء الخدمة وكافة النواحي الملموسة في الخدمة مثل المعدات، المظهر المناسب للعاملين.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- 1- إن تاريخ الوقف يرجع إلى فجر الإسلام وقد دلّ على مشروعيتها الكتاب والسنة والإجماع وأن الوقف من أفضل وجوه الإنفاق، وأعمها فائدة وأدومها نفعاً وأبقاها أثراً.
- 2- تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية.
- 3- رغم تراجع دور الوقف إبان حقبة الاستعمار إلا أن الآونة الأخيرة شهدت توجهها جادا لتفعيل دور الوقف في المجتمعات الإسلامية.
- 4- أن نظام الوقف التقليدي لا يزال هو المعمول به في معظم الدول رغم ما طرأ على الاقتصاد العالمي من تغيرات وتطورات.
- 5- تحتاج مؤسسة الوقف الى تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسسة الوقف في ربوع وطننا العربي وعالمنا الإسلامي، خاصة مع ما تشهده الأعمال الوقفية من تطور واكتسابها طابعاً مؤسسياً، بعيداً كل البعد عن العفوية والارتجالية.
- 6- إن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة.
- 7- أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

التوصيات:

- 1- ضرورة التزام نظار الأوقاف بأعلى درجات الإفصاح وأن يتم الإبلاغ عن الأنشطة والبرامج والعمليات والأداء الاجتماعي والمالي بإصدار تقارير سنوية تشمل على الحسابات الختامية المدققة للسنة المالية، حيث تكتسب الشفافية والمكاشفة أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة في مؤسسة الوقف في كونها أداة لتقييم أداء المؤسسة ومتولي شؤون الوقف.
- 2- العمل على استمرار وتنمية التأصيل للجوانب الفكرية لحوكمة مؤسسة

الوقف وخاصة الأهداف والخصائص والمقومات والمحددات والمبادئ، علاوة على شموليتها واحتوائها على جميع المفردات النظرية والتطبيقية للحوكمة بصورة يمكن أن يطلق عليها "الإطار المتكامل لحوكمة مؤسسة الوقف".

3- ضرورة مراجعة النظائر والعاملين في كل عام واخضاع هذه المراجعة لاعتبارات مختلفة منها: مدى الالتزام بشروط الواقف وتطوير الخطط الاجتماعية وخدمة المؤسسة والانتماء إليها، إضافة إلى تطوير أساليب إدارة الأصول وتطوير أساليب تعبئة الموارد المالية، والمشاركة في الندوات ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والفتاوى الشرعية، والالتزام بأخلاقيات المهنة. وعملية تقييم الأداء تمكن من ضمان الجودة وتصحيح المسار لتحقيق الرسالة وأهدافها.

4- يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني. فإذا ما أدرك المجتمع إن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها. وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعنى بقضايا حوكمة مؤسسة الوقف، ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في العمل الوقفي.

5- التزام المشاريع الوقفية بمبادئ الشفافية والإفصاح، وذلك من خلال قيامها بما يأتي:

أ - يحدد كل مشروع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها -الاستراتيجية وقصيرة الأجل -والإفصاح عنها عبر الوسائل التي تمكن الجمهور من الاطلاع عليها، وان تقوم بنشر تقرير يتضمن مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة لها.

ب - نشر البيانات المالية بتقارير دورية، مطبوعة أو عن طريق النشر في مواقع الشبكة الإلكترونية، من الشفافية المطلوبة لتحقيق الحوكمة الرشيدة. وضرورة احتواء القوائم المالية وبيان المعاملات على معلومات موثوقة ومفيدة عن المؤسسة الوقفية وأدائها المالي والإداري.

المراجع

1. إبراهيم محمود عبد الباقي، دور الوقف في تنمية المجتمع المدني، رسالة دكتوراه، سلسلة الرسائل الجامعية (٣)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ١٤٢٧هـ، ٢٠٠٦م.
2. ابن منظور، لسان العرب، طبعة دار المعارف.
3. أبو الحسن مسلم بن الحجاج النيسابوري، صحيح مسلم، نظر محمد الفاريابي، كتاب الوصية ٢٥، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته ٣، حديث رقم ١٤ (١٦٣١)، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٢٦.
4. أحمد أبو زيد، فضل الأوقاف في بناء الحضارة الإسلامية، مجلة التاريخ العربي، العدد ١٣، جمعية المؤرخين المغاربة، المغرب، شتاء ٢٠٠٠م. متاح في: <http://www.attarikh-alarabi.ma/html/adad13partie1.htm>
5. أحمد أبوزيد، نظام الوقف الإسلامي تطوير أساليب العمل وتحليل نتائج بعض الدراسات الحديثة، متاح في: <http://www.isesco.org.ma/pub/ARABIC/Wakf/wakf.htm>
6. أحمد بن يوسف الدريويش، الوقف: مشروعيته وأهميته الحضارية، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨ - ١٩ شوال ١٤٢٠هـ.
7. حمدي عبد العظيم، النتائج المترتبة على تهميش الوقف الإسلامي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية: الوقف الإسلامي "اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية ١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م.
8. زيدان محمد، دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالإشارة إلى حالة الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان: الوقف الإسلامي "اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٠ هـ، ٢٠٠٩ م.
9. سلوى بنت محمد المحمادي، دور الوقف في تحقيق التكافل

الاجتماعي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان: الوقف الإسلامي "اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٠ هـ، ٢٠٠٩ م

10. فوز بن علي الدهاس، الوقف: مكانته وأهميته الحضارية، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، شوال ١٤٢٠ هـ.

11. طارق عبد الله، آفاق مستقبل الوقف في تونس، مقدم إلى ندوة الوقف في تونس: الواقع وبناء المستقبل، ٢٨-٢٩ فبراير ٢٠١٢ الجمهورية التونسية.

12. عبد العزيز بن حمود الشثري، الوقف ودعم مؤسسات الرعاية الصحية ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨. ١٩ شوال ١٤٢٠ هـ.

13. عبد الله بن حمد العويسي، الوقف: مكانته وأهميته الحضارية، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨. ١٩ شوال ١٤٢٠ هـ.

14. عبد الله بن عبد العزيز المعيلي، دور الوقف في العملية التعليمية، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨. ١٩ شوال ١٤٢٠ هـ.

15. عبد الله بن ناصر السدحان، الأوقاف وأثرها في دعم الأعمال الخيرية في المجتمع، متاح في <http://www.saaid.net/Anshatah/dole/3.htm>

16. عبدالباري مشعل، تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية، ٢٦-٢٧ مايو 2010 م.

17. عجيل جاسم النشمي، بحث احكام الوقف الخيري في الشريعة الاسلامية، مقدم لندوة الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية المتحدة، ٣٠-٣١/٣/١٩٩٥.

18. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.

19. على محيي الدين القرّة داغي، تنمية موارد الوقف والحفاظ عليها (دراسة فقهية مقارنة)، مجلة أوقاف، العدد ٧، السنة ٤، الكويت، ٢٠٠٤-١٤٢٥.
20. فؤاد عبد الله العمر، دراسة حول نموذج المؤسسة المعاصرة للوقف: الإدارة والاستثمار، مقدم إلى ندوة الوقف في تونس: الواقع وبناء المستقبل، ٢٨-٢٩ فبراير ٢٠١٢ الجمهورية التونسية.
21. مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، حوكمة الأوقاف بين النظرية والتطبيق، مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، العدد الأول، السعودية، صفر 1430 هـ - فبراير 2009 م.
22. محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، ١٩٥٩.
23. محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية، المؤتمر الأول لحوكمة الشركات جامعة الملك خالد، السعودية، ٢٠٠٨.
24. محمد الزحيلي، الصناديق الوقفية المعاصرة: تكييفها، أشكالها، حكمها، مشكلاتها، متاح في: www.kantakji.com/fiqh/Files/Wakf/52054.pdf
25. محمد بن أحمد الصالح، الوقف الخيري وتميزه عن الوقف الأهلي، متاح في
26. محمد بن أحمد الصالح، الوقف وأثره في حياة الأمة، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة، السعودية، ١٨ - ١٩ شوال ١٤٢٠هـ.
27. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيو ٢٠٠٧.
28. محمد سعدو الجرف، إدارة الأوقاف على أسس اقتصادية مع الإشارة إلى دمج الأوقاف الصغيرة (شركة مكة للإنشاء والتعمير نموذجًا)، جامعة أم القرى. متاح في: www.kantakji.com/fiqh/Files/Wakf/210124.pdf
29. محمد سعيد المولوي، الوقف درة التكافل الاجتماعي، مجلة

أوقاف جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، العدد الأول،
السعودية، صفر 1430 هـ - فبراير 2009 م.

30. محمد طارق يوسف، مجموعة مقالات الحوكمة أو الثورة :
الجزء الأول . ص ٣ متاح في:
http://www.gtegypt.org/Domains/gt/Assets/publications/Revolution_and_Corporate_Governance_Arabic.pdf

31. محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات «تعريف مع إطلاله
إسلامية»، ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون،
مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، السبت
١٤ ربيع الأول ١٤٢٦ هـ الموافق ٢٣ أبريل ٢٠٠٥ م.

32. محمد علي القري، صناديق الوقف وتكييفها الشرعي. متاح
في: <http://www.elgari.com/article81.htm>

33. محمد نبيل غنايم، وقف النقود واستثمارها. متاح في:
www.kantakji.com/fiqh/Files/Wakf/52076.pdf

34. المرسي السيد حجازي، دور الوقف في تحقيق التكافل
الاجتماعي في البيئة الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز
للاقتصاد الإسلامي، مجلد (١٩)، العدد (٢)، ٢٠٠٦.

35. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن
الحادي والعشرين، واشنطن، ٢٠٠٣.

36. معبد على الجارحي، الأوقاف الإسلامية ودورها في التنمية،
ندوة الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية
المتحدة، ٣٠-٣١/٣/١٩٩٥.

37. ناصر بن سعد الرشيد، تسخير البحث العلمي في خدمة
الأوقاف وتطويرها، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية،
وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، مكة المكرمة،
السعودية، ١٨-١٩ شوال ١٤٢٠ هـ.

38. نصر محمد عارف، الوقف والآخرة: جدلية العطاء والاحتواء
والإلغاء، مجلة أوقاف، العدد (٩)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت،
شوال ١٤٢٦ هـ - نوفمبر ٢٠٠٥.

39. نوبى محمد حسن، قيم الوقف والنظرية المعمارية، مجلة
أوقاف، العدد ٨، السنة ٥، ربيع اول ١٤٢٦-٢٠٠٥

40. وليد هويمل عوجان، وقف النقود وصيغ الاستثمار فيه. متاح

في: www.kantakji.com/fiqh/Files/Wakf/52075.pdf

41. وهبة الزحيلي، الأموال التي يصح وقفها وكيفية صرفها، ندوة
الوقف الخيري، هيئة أبو ظبي الخيرية، الامارات العربية المتحدة،
١٩٩٥/٣/٣١-٣٠

المراجع الأجنبية:

- 1 International Finance Corporation(IFC), Corporate Governance, 2010. available at [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CGTerms/\\$FILE/CGTerms.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CGTerms/$FILE/CGTerms.pdf)
- 2 OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.
- 3 Stijn Claessens ,Corporate Governance and Development, The World Bank, 2003, Available at: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/\\$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf)

المؤشرات

السمعة المؤسسية لمؤسسات الأوقاف المؤشرات الآتية أكثر تأثيراً على سمعة المؤسسة الوقفية؟ Required*الدولة *المؤشر الأول: وجود حوكمة (الشفافية، المساءلة، المحاسبة، المسؤولية، حفظ حقوق الواقفين) *قوي جداً قوي مقبول ضعيف جداً المؤشر الثاني: مهنية مجلس النظارة *قوي جداً قوي مقبول ضعيف جداً المؤشر الثالث: تميز القيادة المؤسسية *قوي جداً قوي مقبول ضعيف جداً المؤشر الرابع: كفاءة موظفي الأوقاف * قوي جداً قوي مقبول ضعيف جداً

المؤشر الخامس، الكفاءة الاستثمارية

حسن التواصل مع الإعلام

فعالية استخدام التقنيات الحديثة

المؤشر الثامن: رضا أصحاب المصالح الوقفية

*قوي جداً قوي مقبول ضعيف جداً المؤشر التاسع: توفر أدوات الرقابة *قوي جداً قوي مقبول ضعيف جداً المؤشر العاشر: المشاركة المجتمعية لمؤسسة الأوقاف *