

البحث الرابع

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الأوقاف

إعداد

د. عبدالله بن علي كردم العبدلي

مساعد مدير إدارة المساجد والدعوة والإرشاد
بمحافظة العارضة منطقة جازان - المملكة العربية السعودية

krdm555@hotmail.com

نشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

للاقتباس: العبدلي، عبدالله بن علي كردم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الأوقاف، مجلة وقف، العدد: ٩، جمادى الآخرة ١٤٤٥هـ، يناير ٢٠٢٤م.
تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/١٢/٠٦م، تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٢٤/٠١/٣١م.

ملخص البحث

إن الصورة الذهنية لدى المجتمع من أبرز التحديات الحالية التي يواجهها الوقف الإسلامي، ويأتي على عاتق العاملين في إدارة الوقف تغير هذه الصورة إيجابياً، ولا يسهم تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوقف بمعالجة ذلك فقط، بل يؤثر في رفع كفاءة الأداء في المؤسسة الوقفية، والقارئ الكريم لهذا البحث سيلحظ دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحديث نشاط العاملين في قطاع الأوقاف، وتوافقها مع متغيرات العصر وحاجة العاملين في قطاع الأوقاف لتطبيقها، وذلك من خلال تحسين أنظمة العمل بصورة مستمرة، وأن من أهم ركائزها اقتناع القيادات الإدارية في المؤسسة الوقفية لتطبيقها.

ويتبين في ثنايا البحث مفهومها وأهميتها وخصائصها ومراحل بنائها، وأثر تطبيقها في المؤسسة الوقفية، كما يجد القارئ الكريم تطور إدارة الأوقاف؛ سواء الإدارة التقليدية أو الحديثة كانت خاصة أو حكومية وما تميز به الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية من دعائم الفكر الإداري.

وسيصل القارئ الكريم إلى رسالة الإدارة الاستراتيجية للوقف الإسلامي في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

الجودة - كفاءة الاداء - الوظائف الادارية - الفكر الإداري - الاستراتيجية.

Study Summary

Total Quality Management Applications in the Endowments Sector

Prepared by:

Dr. Abdullah bin Ali Kurdum Al-Abdali

Assistant Director of the Mosques, Daʿwah, and Guidance Department

Al-Ardah Governorate, Jazan Region, Kingdom of Saudi Arabia

krdm555@hotmail.com

Date of Research Receipt: 06/12/2023 - Date of Acceptance for Publication:
31/01/2024AD

This research is published under the License (CC BY 4.0), allowing the copying, distribution, and transmission of the research in any form. It also permits adaptation, transformation, or building upon the research for any purpose, including commercial purposes, provided that proper attribution is given to the author along with a statement indicating any modifications made.

For Citation: Al-Abdali, Abdullah bin Ali Kurdum. Total Quality Management Applications in the Endowments Sector, Waqf Magazine, Issue: 9, Jumada al-akhirah 1445AH, January 2024AD.

The mental image of society is one of the most prominent current challenges facing the Islamic endowment, and it is the responsibility of the employees in the endowment management to change this image positively, and the application of total quality in the endowment management not only contributes to addressing this, but also affects raising the efficiency of performance in the endowment institution, and the generous reader of this research will notice the role of Total Quality Management in developing and updating the activity of employees in the Awqaf sector, and its compatibility with the changes of the Times and the need of employees in the Awqaf sector to apply it, through continuous improvement of work systems, and that one of its most important pillars is the conviction of the administrative leaders in the endowment institution to apply them.

During the research, its concept, importance, characteristics, stages of its construction, and the impact of its application in the endowment institution are revealed; the reader will also discover the evolution of Awqaf management. whether traditional or modern management, whether private or government, and the pillars of administrative thought distinguished by the General Authority of Awqaf in the kingdom of Saudi Arabia.

The esteemed reader will grasp the essence of strategic management within the context of the total quality management approach applied to the Islamic Waqf.

Key words:

Quality - Performance efficiency - Administrative functions - Administrative thought - Strategy.

مقدمة

إن التحديات المعاصرة التي تواجه الأوقاف تعد في مجملها تحديات إدارية، وهي تحديات تحتم على الباحثين انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهتها؛ تنفيلاً لرسالة الوقف، وترصيناً^(١) لمرونته، وتحقيقاً لفاعليته.

ومن أكثر الأساليب الإدارية الحديثة كفاءة أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛ فهذا الأسلوب الذي أصبح بفضل الكم الهائل من المعلومات وأدوات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث في تحديث وتطوير بنية المنظمات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية، وعوناً لها على المنافسة وارتقاء النشاط.

ولما كان الوقف في أمس الحاجة إلى إعادة اكتساب ثقة أصحاب الفوائض المالية فيه؛ بكونه قطاعاً اقتصادياً منافساً لقطاعي الأعمال العام والخاص؛ فقد أصبحت إدارته بأسلوب الجودة الشاملة مطلباً جوهرياً في الوقت الحاضر.

أهمية موضوع البحث:

تكمن أهمية موضوع هذا البحث في:

١. أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة بكونه واحداً من أبرز مبادئ الإدارة الحديثة.
٢. أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة للوقف في تطوير وتحديث نشاط وأعمال النظارات الحكومية والأهلية على الوقف.
٣. إيجاد أساليب إدارية كفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية الإدارات التقليدية للوقف، وفي أخذها وتطبيقها للمبادئ الإدارية الحديثة.
٤. الاستفادة من الدراسات الإدارية الحديثة لرفع إنتاج الأوقاف ومعالجة أوجه القصور الإداري فيه، وتحسين أداء مؤسساته.

(١) رصن الشيء معرفة: علمه، والراصن: المحكم الثابت، والرصين: المحكم المتين، يقال: كلام رصين، ورأي رصين. المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية بالقاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ط ٢٠٠٠م، ص ٢٦٦، مادة رصن.

أسباب اختيار موضوع البحث:

١. جعل الجودة الشاملة في مقدمة استراتيجيات الإدارات الوقفية، بما تستهدفه من إيجاد المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، وما تنغياه من تمكين المؤسسة الوقفية على تحقيق أهدافها.
٢. البحث عن أفضل الأساليب والطرق لتطوير الكيان الوقفي وفقاً لطبيعة العصر ومتغيراته.
٣. مواكبة السمات الإدارية الأساسية للعصر الحاضر، التي أصبحت تعتنق مبدأ الجودة الشاملة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في:

١. إيجاد بيئة إدارية للوقف تدعم وتحافظ على التطوير المستمر للعناصر البشرية والخدمات الوقفية.
٢. خفض نفقات الإدارات الوقفية وتقليل زمن إنجاز المهام؛ بما تتطلبه مبادئ الجودة من أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة دون إعادة لها.
٣. إيجاد نمط إداري جديد للوقف، يمثل مدخلاً للتطوير الشامل لنشاطه واستثماراته وإدارته وأهدافه وأنظمتها.
٤. صياغة مبادئ إدارية كفيلة بتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن لإدارات الوقف من أجل الوصول بموارده إلى مستويات القدرة على تحقيق أهدافه.

حدود البحث:

هذا البحث دراسة تطبيقية للمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة عبر المجالات التالية:

١. إدارة وتنمية الموارد البشرية في إدارات الأوقاف العليا والفرعية.

٢. منتجات الوقف الخدمية من حيث جودتها وتطويرها.
٣. رفع كفاءة الأداء في المؤسسة الوقفية.
٤. الدراسات السابقة في إدارة الجودة الشاملة في المجالات الخدمية عنيت ببيان عمليات وعناصر ومراحل الرقابة على إدارة ومنظمات الخدمات، وأما هذه الدراسة فإنها تعنى ببيان خطوات بناء نظام إداري للوقف يأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٥. هذا البحث يعنى ببيان متطلبات نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الوقف.

مشكلة البحث:

١. لم تُقدّم دراسة سابقة لتوقيع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي لتيسير شؤون الوقف بقصد التغلب على مشكلاته الإدارية، ويرى الباحث أنه من المفيد إعادة بحث موضوع الوقف في ضوء مجموعة من مضامين الجودة الشاملة الهادفة إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية لأعيان الأوقاف، وإلى استمرارية تحسين وتطوير إدارته.
٢. وجود الكثير من المسائل العلمية ذات الصلة بإدارة الوقف تجب إعادة النظر فيها بين الفينة والأخرى في ضوء مستجدات العلوم والأفكار والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
٣. أن فكرة الوقف قديمة منذ بداية التشريع الإسلامي، وتطورت بتطور إدارة الوقف بالإدارة الفردية والحكومية والمؤسسية، وبإدخال إدارة الجودة الشاملة يحد من إشكاليات تقابل الوقف والقائمين عليه.

أسئلة البحث:

- لدى الباحث مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بموضوع البحث، ومن خلاله يمكن الإجابة عليها ترجمة لأهداف البحث بشكل مفصل، ومن أهم هذه الأسئلة:
١. ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في إدارة الوقف؟
 ٢. ما الفائدة المرجوة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة الوقف؟

٣. ما متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة الوقف؟
٤. ما المحاذير التي يجب تلافيها عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة الوقف؟

منهج البحث:

تناولت الدراسة الماثلة إدارة الوقف في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لذلك كان منهج البحث المناسب لها أن يجمع بين منهجي الاستقراء والاستنباط، حيث يعنى الباحث من خلال منهج الاستقراء بدراسة المبادئ العامة لمسائل الجودة الشاملة؛ من حيث ماهيتها، وأهدافها، وعناصرها، وخصائصها، وصلتها بالعملية الإدارية للوقف، وخطوات بناء نظامها، ومراحل تنفيذ برامجها، والبنى الداعمة لها، وصولاً إلى معارف هذا النظام الإداري، من خلال تتبع وعرض أقوال علماء الإدارة العامة، وإدارة الأعمال والإدارة المالية.

ثم ينتقل الباحث إلى توقيف هذه المبادئ على الوقف من خلال المنهج التحليلي أو الاستنباطي القائم على تحليل المبادئ، والقياس عليها، واستنباط المبادئ الملائمة لطبيعة الوقف، والتوصل إلى مقترحات مناسبة وصالحة للتطبيق في الإدارة الوقفية.

خطة البحث:

بعون من الله سوف أقسم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث وخاتمة:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة، والمفهوم، والنشأة، والتطور، والأهداف، والخصائص، والمكونات، وخطوات ومراحل البناء والتنفيذ، والبنى الداعمة.

المبحث الثاني: تطور إدارة الوقف.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للوقف في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة: تتضمن أبرز النتائج والتوصيات، وملخصاً للبحث.

المبحث الأول:

إدارة الجودة الشاملة

المفهوم، والنشأة، والتطور، والأهداف، والخصائص، والمكونات، ومراحل البناء، والبنى الداعمة ومفهوم الجودة:

جاء في المعجم الوجيز: جَادَ جودةً: صار جيِّدًا فهو جيِّد، وأَجَادَ: أتى بالجيِّد من قول أو عمل، وجَوَّدَ الشيء: صَيَّرَهُ جيِّدًا، وتَجَوَّدَ في العمل: تَأَنَّقَ فيه، واستَجَادَ الشيء: عَدَّهُ جيِّدًا، والجيِّد من كل شيء: خلاف الرديء^(١).

أما في اصطلاح علماء الإدارة فإن الجودة الشاملة تعني:

١. تحسين الأداء أو زيادة حجم نشاط المنظمة الإدارية، وخفض تكلفة إنتاجها وتشغيلها^(٢).
٢. تعبّر عن تحسين ورفع صفات وخصائص المنتجات - من السلع والخدمات - بما يؤدي إلى رفع قدرتها على تحقيق وإشباع رغبات المستهلكين، وزيادة ملاءمتها للاستخدام، وتخفيض نسب العيوب فيها، ومقدار التآلف والفاقد منها^(٣).
٣. أورد بعض الباحثين^(٤) لمفاهيم الجودة الشاملة خمسة مداخل، يمكن إيجازها في:
 - أ. التعريف المبني على درجة تفضيل المستفيد للمنتج ومدى ملاءمته للاستخدام.
 - ب. التعريف المبني على تحقيق المنتج لأعلى مستويات التفوق والكمال والامتياز.
 - ج. التعريف المبني على مواءمة المنتج للاستعمال وتوفر المواصفات القياسية فيه.
 - د. التعريف المبني على أساس الجودة والتكلفة الأقل، وقدرة المستفيد على الحصول على المنتج بالقيمة المناسبة.
 - هـ. التعريف المبني على تحقيق وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين.

(١) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ٢٠٠١م، ص ١٢٥.

(٢) أ.د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار غريب للنشر بالقاهرة، ١٩٩٥م، ص ١٧ وما بعدها.

(٣) أ.د. محمد يسري حسين وآخران، إدارة الجودة الشاملة، النظرية والتطبيق، مطابع المؤسسة الثقافية العمالية، ٢٠١٧م، ص ١٦.

(٤) أ.د. أبو بكر محمد الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حمير للنشر، طرابلس، ط ١، ٢٠١٨، ص ٢٠، ٢١.

المرجع في تعدد وتباين مفاهيم وتعريفات الجودة الشاملة:

يرجع هذا التعدد والتباين في مفاهيم الجودة إلى أنها ليست مصطلحاً ينظر إليه على أنه وحدة واحدة، ومن سياق واحد، أو استخدام محدد، وإنما هو مصطلح يختلف النظر إليه باختلاف مجال ونشاط استخدامه والسياق المطبق فيه؛ فهو قد يستخدم في منتجات الصناعة والزراعة، والتعليم والصحة والإعلام والفن والإدارة، وغيرها من مجالات النشاط الإنساني، ولذا ليس من السهل حصر مفاهيم الجودة في مفهوم واحد^(١).

نشأة الجودة الشاملة:

إن الإدارة في معناها العام هي عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة، تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يديرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم في كل ذلك يأخذون في عين النظر الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص، ويتجنبون المخاطر، ويستعدون لاحتمالات المستقبل، ويتعاملون مع مجموعة من العناصر البشرية والمالية والمادية والمعنوية، التي تشكل في مجموعها المكونات الرئيسة للمنظمة أو المؤسسة التي يديرونها وما يحيط بها من ظروف خارجية^(٢).

وقد ظلت الإدارة ردحاً طويلاً من الزمن مجرد نشاط يتكون من عمليات متخصصة، هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وتقويم الأداء، وينصب هذا النشاط على مجموعة من الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، ويهدف إلى تحقيق أهداف معينة باستخدام هذه الموارد، إلا أنه نظراً إلى المتغيرات العالمية المتسارعة؛ فقد نشأت الحاجة إلى الأخذ بإدارة الجودة الشاملة^(٣)، من أجل أداء العمل صحيحاً من

(١) أ.د. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة، ص ١٩، مرجع سابق بتصرف.

(٢) أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر بالقاهرة، ٢٠٠١م، ص ٣٦٨.

(٣) أ.د. عبدالله أمين جمعة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، بدون ناشر، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٣١، وراجع كذلك:

د. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥م، ص ٢١ وما بعدها.

أول مرة، وتحسين الأداء في جميع مجالات النشاط^(١) من أجل حصول المستفيدين على رغباتهم ومتطلباتهم من السلع والخدمات باستمرارية ووفقاً لاحتياجاتهم وما يتوقعونه ويرضيههم؛ من خلو ما يقدم لهم من كل العيوب^(٢)، وأخطاء الإنتاج والصناعة.

لقد نشأت الجودة الشاملة عندما ظهر الإنتاج الكبير بعد اكتشاف البخار قوة محرّكة، واختراع الآلة وإحلالها محل العمل اليدوي، وأصبح المستهلك في حاجة إلى جودة المنتج والخدمة، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل، وجودة ومهارة العاملين، وجودة الإشراف على العمل، وجودة أهداف الإنتاج، وإلى الجودة الشاملة لكل عناصر المنشأة الإنتاجية المادية والبشرية^(٣).

تطور إدارة الجودة الشاملة:

لما كان للجودة الشاملة أثر واضح في استحواذ المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية التي تحرص على مزاولة نشاطها وفقاً لمقتضياتها، باستحواذها على النصيب الأوفى من السيطرة على الأسواق، وعلى ثقة المتعاملين معها من الوسطاء والمستفيدين.

ولما كان انخفاض نصيب المؤسسة وتدني حظها من الأخذ بمتطلبات الجودة الشاملة من عوامل انهيار ثقة الجمهور في منتجاتها من السلع والخدمات؛ لما يوجد فيها من عيوب التصنيع والتجميع والتغليف والتخزين وغيرها.

لذا كان نظام الجودة الشاملة في حالة من التطور المستمر الذي تملّيه الدواعي التالية:

١. مسؤولية جهة الإنتاج عن الأضرار التي تقع على المستهلك نتيجة استعمال المنتجات المعيبة، بل عن إصلاح وإزالة ما في منتجاتها من العيوب^(٤).

(١) أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، ص ٥٥، مرجع سابق.

(٢) راجع في نفس المعنى: أ.د. عبدالله أمين جماعة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، ص ١٤٦، مرجع سابق.

(٣) د. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ٢١ وما بعدها.

(٤) د. منى صلاح الدين شريف، إدارة الإنتاج والعمليات في النظم الصناعية والخدمية، مدخل تحليلي، دار الحريري للطباعة بالقاهرة، ١٩٩٩م، ص ٤٧ وما بعدها.

٢. اهتزاز ثقة العملاء في المؤسسة وفي منتجاتها.
 ٣. تغير أذواق المستهلكين وعزوفهم عن منتجات المنشأة، وضعف منافستها في السوق، وانحيار جهازها الإنتاجي.
- إن هذه الدواعي أثرت في تطور إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت في الفكر الإداري الحديث وظيفة إدارية تعادل تمامًا باقي وظائف الإدارة في العملية الإدارية، التي تحدد النشاط الرئيس للإداريين، وتتشكل فيها كل الوظائف الإدارية، التي تتمثل في: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والاتصال والرقابة^(١).
- وبناء على ذلك تحولت الجودة الشاملة من كونها أحد العناصر المكملية والمتممة للعملية الإدارية إلى كونها أحد عناصر وأركان العملية الإدارية المرتبطة والمتكاملة^(٢).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- أورد علماء الإدارة عددًا كبيرًا من الأهداف، يمكن ردها إلى الأهداف التالية^(٣):
١. التطوير المستمر لمنتجات المنشآت الإنتاجية من السلع والخدمات المطابقة للمواصفات القياسية، والحاصلة على شهادة الأيزو.
 ٢. خفض تكلفة ووقت الإنتاج، وذلك عن طريق القيام بالعمل صحيحًا من أول مرة، وتقليل نسب الفاقد والتالف من المنتجات.
 ٣. صبغ المنتجات بسمات وخصائص وعلامات دولية مميزة تضمن لها خاصية الاستمرار والمنافسة في الأسواق العالمية، وثقة المستهلكين في كل دول العالم؛ لجودتها وجمالها ومظهرها الخارجي الجذاب.

(١) د. سعيد السيد علي، الوسيط في مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، بدون ناشر، القاهرة، ٢٠١١م، ص ١٠٣.

(٢) راجع في نفس المعنى: د. عوض العنزي، إدارة جودة الخدمات العامة، المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح، الكويت، ٢٠٠٥م، ص ٧٣ وما بعدها.

(٣) أ.د. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة، ص ٤٥، مرجع سابق.

٤. تحقيق خدمة ما بعد البيع، والتعامل مع شكاوى العملاء بجدية واحترام؛ لكسب رضا المستفيدين والمستهلكين عن المنتج، مع توفير قطع الغيار البديلة للقطع الأصلية المستهلكة بأسعار مناسبة.
٥. استعمال مواد أولية جيدة، تضمن العمر الافتراضي الطويل للمنتجات، ويسر الصيانة والإصلاح، ومطابقة المواصفات القياسية العالمية.

خصائص إدارة الجودة الشاملة^(١):

- تتسم إدارة الجودة الشاملة بالخصائص التالية:
١. تميز أداء الأعمال وتبسيط الإجراءات وانعدام الأخطاء.
 ٢. الانفراد بتطوير الخدمات القائمة، والاستعداد لتقديم خدمات جديدة.
 ٣. السعي نحو خفض تكلفة الإنتاج، مع الالتزام بجودة المنتجات.
 ٤. الالتزام بتقديم الخدمات في مواعيدها المتوقعة والمعلنة.
 ٥. التضامن بين جميع الإدارات والأقسام الإنتاجية في تصحيح ومنع الأخطاء.

مكونات الجودة الشاملة، عناصرها وأركانها^(٢):

- تتكون الجودة الشاملة من:
١. نمط إداري جديد مسؤول مسؤولية تضامنية عن سلامة وجودة المنتجات.
 ٢. أداء العمل كاملاً وصحيحاً من أول مرة.
 ٣. النداء الجماعي من خلال فرق عمل مدربة وقادرة على الابتكار.
 ٤. تكاليف إنتاج منخفضة، وحسن استغلال للموارد المتاحة.
 ٥. برامج إنتاج متطورة ومهيأة للتغير مع كل تغير في حجم الطلب على المنتجات.
 ٦. منظومة رقابية لمتابعة وقياس الأداء واكتشاف المشكلات في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتحديد وتصحيح الانحرافات^(٣).

(١) راجع: أ.د. محمد يسر عثمان وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ص ٢٢، مرجع سابق.

(٢) راجع في نفس المعنى: أ.د. أبو بكر محمد الهوش، إدارة الجودة الشاملة، ص ٥٠-٥٣، مرجع سابق.

(٣) د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٧١ وما بعدها بتصرف.

٧. خطط مستقبلية لتصحيح المسار كلما لزم الأمر، مبنية على فلسفة تنظيمية تهدف إلى تحقيق درجات الجودة.

مراحل بناء إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة ليست عملية إدارية ثورية فجائية يمكن تحقيقها بقرار إداري، وإنما هي عملية تطويرية مستمرة يمكن تحقيقها من خلال المراحل التالية:

١. تحسين أنظمة العمل بصورة مستمرة.
٢. التزام جميع العاملين في المنظمة بتحقيق الجودة.
٣. تخفيف الحواجز بين أقسام ودوائر الإنتاج داخل المنظمة.
٤. العناية بتأهيل وتدريب وتنمية المهارات للقادة الإداريين والعاملين.
٥. تبني فلسفة التطوير والابتكار وتصحيح الأخطاء والضبط الإداري.
٦. إشراك الأفراد داخل المنظمة في عمليات اتخاذ القرارات، واقتراح البرامج التطويرية وتحديد الأهداف والمشكلات وتقدير حوافز الابتكار.
٧. المراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق الجودة^(١).
٨. الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمليات الإنتاجية والتصميمات الجديدة والمنتج النهائي.

البنى الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

يقف وراء تحقيق الجودة الشاملة عدد من المقومات والركائز الداعمة لها، من أهمها:

١. سياسات إدارية متكاملة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

(١) د. طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، دمشق، ١٩٩٨م، ص وما بعدها.

٢. أساليب علمية إدارة حديثة في إدارة الإنتاج والأفراد والعمليات^(١).
٣. نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، ويهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين، وترقى إلى المستوى العالمي^(٢).
٤. اقتناع القيادات الإدارية بأهمية وضرورة تحقيق الجودة الشاملة وتجاوب العاملين في المنظمة معها على العمل من أجل تحقيق هذا الهدف.
٥. منظومة من الإجراءات والنظم والتقنيات القادرة على تحقيق النتائج المرجوة، ومن أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وتقسيم الاختصاصات بما يكون كياناً واحداً متماسكاً متناسقاً بين أنشطة المنظمة يتمتع بالإدراك الواعي لقيمة الوقت والجهد والموارد البشرية والمادية، ويستثمرها لبناء القدرات التنافسية.
٦. إدراك كافٍ لخطورة المتغيرات الخارجية المحيطة، والكشف عن الفرص المتاحة والمعوقات، والتعامل معها بإيجابية^(٣).
٧. التوزيع المتكافئ للسلطات والصلاحيات القيادية، وعمليات اتخاذ القرارات بين الأفراد وفرق العمل، مع تحملهم المسؤولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره.
٨. التعامل بإيجابية مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وإدراك أهمية وقيمة المعارف الجديدة، واستثمار المعارف المتراكمة للعاملين^(٤).

(١) د. أحمد إبراهيم عبدالهادي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الجامعة، بنها، ١٩٩٨م، ص ١٧ وما بعدها.

(٢) أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر بالقاهرة، ٢٠٠١م، ص ٧٧.

(٣) د. فتحي عبدالرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م، ص ٦٦ وما بعدها بتصرف.

(٤) د. سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٠م، ص ١١١ وما بعدها.

المبحث الثاني:

تطور إدارة الوقف

تمهيد:

الوقف في اللغة: الحبس، ويقال للموقوف: وقفٌ؛ تسميةً بالمصدر، ويجمع على أوقاف؛ مثل: وقت وأوقات، وثوب وأثواب، ويقال: وقفت الأرض أو الدار على الفقراء والمساكين وقفًا؛ أي حبستها، فهي موقوفة^(١).

واختلف فقهاء الشريعة الإسلامية في تعريفه لاختلافهم في تفسير شروط الواقف. فعرفه الحنفية: بأنه حبس المملوك عن التملك من الغير^(٢).

وعرفه المالكية: بأنه إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاؤه في ملك معطيه ولو تقديرًا^(٣).

وعند الشافعية: حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته على مصرف مباح^(٤).

وفي اصطلاح الحنابلة: تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة^(٥).

وتعد إدارة الوقف وسيلته الرئيسة لتنفيذ سياسته ووضع أهدافه موضع التنفيذ، ولا سبيل إلى ضمان نمو وازدهار الوقف الإسلامي إلا بوجود إدارة قادرة ومؤهلة يمكنها بث الحياة فيه وتنميته، ولقد أضحى الفارق الأساس بين الوقف الإسلامي والوقف في المجتمعات الغربية يتمثل في تقدم فنون الإدارة في كل منهما.

وقد استمر الوقف الإسلامي منذ وقفية الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه

(١) راجع: التوقيف على مهمات التعارف، زين الدين محمد عبدالرؤوف المناوي، ص ٧٣١، وانظر: المصباح المنير، أحمد الفيومي المقرئ، مادة (وق ف)، ص ٢٥٦، ومختار الصحاح، محمد بن أبي بكر الرازي، مادة (وق ف)، ص ٣٠٥.

(٢) المبسوط، للسرخسي ٢٧/٢.

(٣) منح الجليل على مختصر خليل، محمد أحمد عlish ٣٤/٣.

(٤) تحفة المحتاج بشرح المنهاج، أحمد بن محمد بن حجر الهيتمي ٢٣٥/٦.

(٥) الشرح الكبير على متن المقنع، عبدالرحمن بن محمد بن قدامة المقدسي ٢٠٦/٩.

وحتى الآن رهين إدارة فردية منفردة باتخاذ جميع القرارات الخاصة بشؤونه، اعتماداً على المهارة الشخصية لناظر الوقف وموهبته وخبرته وذكائه وقدرته على اتخاذ القرار، وهو أسلوب من أساليب الإدارة كان يرى أن الإدارة العامة فن يعتمد على المواهب الفردية^(١) والمَلَكَات الذاتية.

وقد كان لزاماً على علماء الفقه الإسلامي المحدثين الذي يكتبون في الوقف سيراً على خطى الفقهاء المتقدمين أن يدركوا أن الإدارة لم تعد فناً يقوم على مهارات ومواهب شخصية، وإنما أصبحت علماً وفناً^(٢).

بل هي علمٌ له نظرياته ومبادئه وأصوله وقواعده وقوانينه ومعطياته، ومناهج بحثه، علمٌ يقوم على البحث والتحليل واستنباط الأصول العامة واستخلاص القواعد الثابتة والنتائج التي يمكن القياس عليها^(٣)، وفنٌ تتجلى جوانبه في التطبيق العملي لنظريات العلم وقوانينه وكيفية التعامل مع العنصر البشري في الوحدات الإدارية، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين تطوير أفكاره وتنمية معلوماته والوقوف على النظريات الجديدة، وبين قدراته الذاتية ومواهبه ومهاراته.

كما كان لزاماً على علماء الفقه الإسلامي المحدثين أن يدركوا أن علوم الإدارة لم تعد قاصرة على الإدارة العامة، وإنما تعددت إلى علوم كثيرة، من أهمها:

١. إدارة المعرفة.

٢. الإدارة الاستراتيجية.

٣. إدارة الأعمال.

٤. الإدارة المالية.

بل إن هذا التعدد قد تجاوز نطاق المسميات الكلية للعلوم، ووصل إلى مستوى فروع النشاط الإنساني، فتلاحظ: إدارة الأفراد، والإدارة الصناعية، والسياسات الإدارية،

(١) د. علي عبدالمجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٦٣م، ٣٩/١.

(٢) د. سعيد السيد علي، الوسيط في مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، القاهرة، ٢٠١١م، بدون ناشر، ص ٣٧.

(٣) أ.د. سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط ٧، ١٩٨٧م، ص ٥٧.

والإدارة الحكومية، وإدارة المستشفيات، وإدارة الجودة، وإدارة التميز، وإدارة التغيير والتطوير، والإدارة المدرسية، وإدارة الإنتاج والعمليات، والإدارة التربوية، إلى غير ذلك من مسميات علوم الإدارة التي يستقل كل علم منها بأسسه وأصوله ومبادئه وقواعده. ومن وجهة نظر الباحث لا يوجد ما يمنع أن يكون للوقف الإسلامي فرع مستقل من فروع علوم الإدارة، يأخذ بكل مستحدث وجديد من النظريات الإدارية.

الإدارة التقليدية للوقف:

يكشف تاريخ الوقف الإسلامي عن:

١. أنه لم يعرف فكرة الإدارة الجماعية من خلال مجلس إدارة يخضع لرقابة جمعية عمومية في قراراته الإدارية^(١).
٢. أنه لم يخضع لسلطة الإدارة الحكومية إلا بعد صدور قانون إنشاء وزارة للأوقاف في الدولة العثمانية في منتصف القرن التاسع عشر.
٣. أنه عُرف وأخذُ بنموذج المدير الفرد الخاضع لرقابة وتفتيش شخص آخر هو القاضي، أو مراقب يعينه الواقف نفسه، وهذا المدير الفرد قد يكون:
 - أ. الواقف نفسه، أو من يعينه الواقف من ذريته بالاسم أو بالوصف.
 - ب. القائم على الجهة المستفيدة.
 - ج. القاضي.
 - د. الناظر المختار بمقتضى شرط الواقف^(٢).

حصانة نظار الوقف:

يقول الشيخ الإمام محمد أبو زهرة^(٣):

١. جرى الفقهاء في محاسبة النظار على فرض حسن النية، وتغليب الثقة على الشك، وحمل أفعالهم على الخير دون الشر إلا إذا قام الدليل.

(١) د. منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر المعاصر، بيروت، ص ٣٢.

(٢) الشيخ محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، دار الفكر العربي بالقاهرة، ص ٣٢٨.

(٣) مقتطفات من كلام الإمام الشيخ محمد أبو زهرة، ص ٣٤٦ - ٢٥٣، مرجع سابق.

٢. لم يوجب الفقهاء المحاسبة في أدوار زمنية - أي في تواريخ محددة متعاقبة -.
٣. غلب الفقهاء العدالة على التهمة.
٤. خاف الفقهاء أن يؤدي التظنن في تصرفات الناظر إلى إحجام وجوه الناس عن إدارة الأوقاف - النظارة عليها - ضناً بكرامتهم، وحرصاً على مروءاتهم.
٥. ذكر الفقهاء أن الناظر لا يحاسب إلا إذا اتهمه المستحقون بخيانة أو مخالفة شرط الواقف، أو شكوا من تصرفاته معهم.
٦. منع الفقهاء القضاة من حبس الناظر ولو متهمًا، والاكتفاء بالتهديد المجرد له.
٧. كل نفقة ينفقها الناظر على الوقف يكون الحكم فيها للمعرف الجاري وظواهر الأحوال.
٨. وإن ادعى - أي الناظر - في بيان مصارف الوقف أنه حصل الأجور وجميع الغلات وأعطى الفاضل منها بعد نفقات الوقف للمستحقين؛ قُبِلَ قوله، ولا حاجة إلى بيّنة، وإن أنكر المستحقون؛ اختلف في لزوم التحليف، فقال بعض الفقهاء: يحلف. وقال بعضهم: لا يحلف؛ لأنه أمين، والأمين يُقْبَلُ قوله من غير يمين. وينتهي الإمام الشيخ محمد أبو زهرة من عرضه لهذا الموضوع إلى القول:
٩. تلك هي أحكام الفقهاء لمحاسبة الناظر^(١)، وجُلُّها قال على حسن الظن. وقد دفع إلى حسن الظن حرصهم على ترغيب الناس في إدارة الأوقاف، ولأنهم كانوا يظنون الخير في المتولين لأموال الأوقاف، وقد استمرت الأحكام الفقهية في هذا الباب على أساس الثقة، مع أن تلك الأحكام لم تقم على نص من كتاب أو سنة أو قياس صحيح على أمر منصوص، بل قامت على حكمة لم تثبت، والحكم الفقهية يجب أن تكون محكومة بالزمان، ولا يصح أن تظل حاكمة على العصور.
- وقد قامت الأدلة في كل عصر على أن أحكام النظار ومحاسبتها يجب ألا تقام على فرض حسن النية، بل يجب أن تقام على أساس الاحتراس من الخيانة وتوقيها قبل وقوعها، وألا يقبل من النظار شيء من الصرف للمستحقين إلا إذا كان مع الناظر ما يثبت من أدلة لا ريب فيها، ولا مجال للظن في حجيتها، ولا مطعن لطاعن في قبولها.

(١) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص ٢٥٢، مرجع سابق.

سلطات ناظر الوقف:

تحت عنوان: وظيفة الناظر، يقول ابن النجار في معونة أولي النهى^(١): ووظيفته: حفظ وقف وعمارته وإيجاره وزرعه ومخاصمة فيه، وتحصيل ريعه من أجرته، والاجتهاد في تنميته، وصرفه في جهاته بما يحصل به تنميته من عمارة وإصلاح، وإعطاء مستحق ونحوه من ريع الوقف، وتنفيذ شرط واقفه، وطلب الحفظ فيه، وله وضع يده على الوقف وريعه.

ويقول ابن شهاب الدين الرملي في نهاية المحتاج^(٢): ووظيفته - عند الإطلاق - حفظ الأصول والغلات على وجه الاحتياط، والإجارة والعمارة، وكذا الاقتراض على الوقف عند الحاجة إن شرطه له الواقف أو أذن فيه الحاكم - القاضي -، وتحصيل الغلة وقسمتها على مستحقيها.

الموازنة بين سلطات ناظر الوقف ومسؤولياته:

السلطة من منظور علم الإدارة العامة هي: الحق في التصرف وإعطاء الأمر، والحصول على العمل بواسطة الآخرين، وهي تنطوي ضمناً على قوة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها^(٣).

وبناء عليه كان ناظر الوقف صاحب سلطة في إدارته، يستمدّها من ذاته إذا اشترط الواقف النظارة لنفسه، أو يستمدّها من الواقف عند تعيين الواقف له، أو يستمدّها من القضاء إذا فقد وثيقة الوقف وجهلت شروط الواقف في تحديد شخص الناظر عليه.

أما نطاق هذه السلطة فتحدده وظائف الناظر التي حددها الفقهاء، والسالفة الإشارة إليها.

(١) معونة أولي النهى شرح المنتهى، ابن النجار، تحقيق د. عبد الملك بن دهيش، دار خضر، بيروت، ١٤١٦هـ، ٨٢١/٥.

(٢) نهاية المحتاج، ابن شهاب الدين الرملي، دار الفكر، بيروت، ١٤٠٤هـ، ٣٩٩/٥.

(٣) د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٤م، ص ٢٠٤.

أما المسؤولية فإنها في أدبيات الفكر الإداري تعني: الالتزام بتنفيذ التعهدات والواجبات المحددة طبقاً للمعايير الموضوعية، وأهداف المنظمة المحددة للعمل المطلوب إنجازه^(١).

وعلى وجه العموم إن المسؤولية يجب أن تكون مساوية للسلطة تماماً، بحيث لا تكون أقل أو أكثر منها^(٢).

بمعنى: أن الأساس الذي تستمد المسؤولية وجودها منه وتترتب عليه هو السلطة.

المساءلة نتيجة منطقية مترتبة على السلطة والمسؤولية:

إن المسؤولية بلا مساءلة المسؤول عن نتائج أعماله وممارسته لسلطاته تكون معنى بلا مضمون حقيقي^(٣)، فإن غياب المساءلة يفتح باب الأعذار والتسويفات الملفقة والمغلوطات عن الخطأ والغش والخيانة وضعف الأداء والتقصير والإهمال والفشل في أداء الأعمال، رغم ما يتمتع به المسؤول من سلطات؛ فالمسؤول يجب أن يُساءل عن مسؤولياته والسلطات الممنوحة له لتنفيذ هذه المسؤوليات، وعلى ذلك كان مبدأ المساءلة يحقق الانضباط الجيد من كل مسؤول بالقيام بواجباته بطريقة سليمة، وبأفضل ما في قدرته، بحيث لا يكون له التصل من مسؤوليته، ولا التهرب من مساءلته عن نتائج أعماله.

تكافؤ السلطة والمسؤولية^(٤):

يجب أن تكون سلطة أي مسؤول ومسؤولياته متكافئتين ومتساويتين، فطالما أن سلطته تعطيه القدرة على اتخاذ القرارات ذات الصلة بالواجبات المسندة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، وهذا الارتباط بينهما جوهري.

(١) أ.د. علي محمود فارس، نظريات التنظيم الإداري، منشورات جامعة المختار، بنغازي، ليبيا، ٢٠١٢م، ص ٢١١.

(٢) د. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة بالإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ١٩٧.

(٣) د. محمد سيد أحمد عبدالمعتل، مبادئ الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩١م، ص ٢١٣.

(٤) د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، ص ٢٢٦، مرجع سابق.

ومن وجهة النظر الإدارية ينقص السلطة دون مسؤولية ومساءلة الهدف النهائي، وليس هناك مسوّغ لوجودها.

كذلك المسؤولية دون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات إجحاف بالمسؤول ومطالبة له بأعمال لا يملك للسلطة اللازمة للقيام بها.

أهمية المسؤولية الثابتة^(١):

المسؤولية: هي الالتزام الذي يلقي على المدير للقيام بالمهام المحددة له، وتحمل تبعياتها ونتائجها السلبية، وهي أيضاً للمرؤوس هي: الالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة له من الرئيس، وتحمل نتائج وتبعيات مخالفتها وعدم تنفيذها بدقة، وخضوعه للمساءلة عنها أمام رئيسه^(٢).

ويمكن تعريف السلطة بأنها الحق الممنوح للمدير الإداري بموجب وظيفته، والذي يمنحه القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات واجبة الاتباع والتنفيذ من قبل مرؤوسيه^(٣).

تبدو هذه الأهمية من الوجوه التالية:

١. ضبط الالتزام بالعمل على أفضل وجه.
٢. تحقيق سرعة الإنجاز والكفاءة في العمل.
٣. تنمية قدرات المسؤول ومهاراته.
٤. تخفيض التوجه نحو إلقاء تبعات الفشل في العمل على غيره.
٥. منع تشتيت جهود المسؤول في أعمال هامشية، وتركيزه في العمل المكلف به فقط.
٦. قيام المسؤول بأداء العمل المناط به بنفسه، وعدم اعتماده على الآخرين.

(١) د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ٢٥٨ وما بعدها.

(٢) أ.د. أحمد عبدالله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم للنشر، جدة، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص ١٢٤ - ١٣٢.

(٣) السابق نفسه.

تكييف سلطة ومسؤولية ناظر الوقف:

تكشف أدبيات علوم الإدارة الحديثة عن أن ناظر الوقف كان مديراً يتمتع بكل سلطات أعمال إدارة الوقف، بدءاً من وضع يده على المال الموقوف، ومروراً بزراعته، أو تأجير أعيانه، وتحصيل ريعه، وعمارته، والوكالة عنه أمام القضاء، والاقتراض باسمه^(١)، واستبدال أعيانه، وتوزيع ريعه على المستفيدين.

أي له مباشرة كل شؤون المال الموقوف، وهو في كل هذا غير مسؤول عن أخطائه وتصرفاته الضارة بالموقوف عليهم، أو بأعيان، أو بريع المال الموقوف إلا بمقدار حلف اليمين^(٢)، الذي كثيراً ما يحصل التجاسر عليه وأداؤه بالباطل، وأقصى عقوبة إدارية يمكن أن توقع عليه هي عزله عن النظارة بحكم قضائي إذا ثبتت خيانتة بدليل قاطع يستحيل الوصول إليه أو إثباته؛ لقيامه من قبل بترتيب أدلة براءته وإخفائه لأي دليل أو مستند يمكن لخصمه أن يقدمه لإثبات خيانتة^(٣).

إن عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وانعدام المساءلة يعد إخلالاً جسيماً بأصول وقواعد العمل الإداري.

توارث النظارة الفردية على الوقف:

قرر الفقهاء أن الواقف لو شرط في وثيقة وقفه أن تكون النظارة عليه لشخص معين؛ فيجب اتباع شرطه، ولا يجوز العدول عنه إلى غيره، كما قرروا أن الواقف لو أعطى الناظر حق الإيضاء - الوصية - بالنظارة على الوقف لغيره بعد موته أو عجزه؛ جاز له ذلك، وكان لوصي الناظر الأول حق النظارة^(٤).

(١) يقول ابن النجار: وللناظر الاستدانة عليه - أي على الوقف - بلا إذن حاكم لمصلحة. راجع: معونة أولي النهى ٨٢٠/٥.

(٢) وذلك تحت ادعائه للعدالة والأمانة.

(٣) نقل ابن النجار عن الإنصاف قوله: قال الأصحاب: لا اعتراض لأهل الوقف على من ولاه الواقف إذا كان أميناً، ولهم مساءلته عما يحتاجون إلى علمه من أمر وقفها، حتى يستوي علمهم وعلمه فيه. راجع: معونة أولي النهى ٨٢٠/٥.

(٤) راجع: بُلغة السالك لأقرب المسالك، للشيخ أحمد بن محمد الصاوي المالكي، مطابع عيسى البابي الحلبي، مصر، ٢٠٧/٣. وراجع كذلك: معونة أولي النهى، لابن النجار، ٨١٨/٥.

وهكذا يمكن أن تظل النظارة على الوقف حكراً على عقب وخلف الناظر الأول إلى الأبد؛ عن طريق إيحاء كل سلف إلى خلفه، وهو الأمر الذي فتح باب الفساد المالي والإداري في الوقف على مصراعيه؛ إذ مع توارث النظارة فقدت أو تلفت أو أتلقت عمداً الكثير من وثائق الوقفيات، ومع تعاقب الخلف من عائلة واحدة على النظارة، ووضع يدهم على أعيان الأوقاف، وحيازتهم لها حيازة ظاهرة وهادئة وواضحة؛ تحولت هذه الأعيان إلى ملكيات خاصة، ونسي الناس أنها كانت أعياناً موقوفة، وضاعت واندثرت أوقاف كثيرة.

الإدارة الحكومية الموروثة من الإدارة الفردية الأهلية:

لقد أسفرت الإدارة الفردية الأهلية للوقف عن الكثير من مظاهر الفساد المالي والإداري، وكان من أبرزها: التدني الكبير في إنتاجية وريعية الوقف، وضجة وصخب الموقوف عليهم من ظلم وتعسف وتجاوزات بعض النظار واستيلائهم بغير حق على الريع والأعيان.

وحيث وضعت بعض أنظمة الدول يدها على الأوقاف، تحت دعاوى الحاجة إلى وضع أحكام جديدة لإدارة الأوقاف؛ استجابة لدواعي المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة، وتحقيق مزيد من الخير الذي قصده الواقفون.

لكن التدخل الحكومي المباشر في شؤون الأوقاف قد أسفر عن:

١. العمل التدريجي على تصفية وإلغاء الوقف الأهلي / الذري / تحت دعاوى مخالفة الواقفين في شروطهم لأحكام الموارث^(١)، وتحاييلهم على التهرب من تطبيق قوانين تحديد الملكيات الزراعية في الدول التي تنهج المنهج الاشتراكي.
٢. إنشاء وزارات أو هيئات أو إدارات للأوقاف، وإسناد الإشراف على أموال الأوقاف وإدارتها وجميع شؤونها إليها^(٢).

(١) الأستاذ المحامي عمر مسقاوي، نظام الوقف وأحكامه الشرعية والقانونية، دار الفكر، دمشق، ٢٠١٠م، ط ١، ص ٦٥ وما بعدها.

(٢) د. عبدالرحمن بن سليمان المطرودي، ولاية الدولة على الأوقاف، أصولها الشرعية وحدودها العملية، بحث مقدم إلى ندوة الوقف والقضاء، الرياض، صفر، ١٤٢٦هـ، ص ٩٦-١٠٥.

٣. الترخيص للجهات الإدارية بممارسة عمليات إدارة الأوقاف حسب النظم والأساليب الرسمية في إدارة الأموال العامة، وإخضاعها لأساليب التفتيش والرقابة السلطوية المطبقة على الإدارات الحكومية الأخرى^(١).
٤. إطلاق يد هذه الجهات الإدارية الحكومية في التصرف في ريع الأوقاف وفقاً لما تراه وتضعه من معايير محققة للمصلحة العامة.
٥. تصرف هذه الجهات الإدارية بمعظم حصيلة ريع الأوقاف في صورة أجور ومرتبات وحوافز ومكافآت عينية ونقدية؛ نظراً إلى تضخم العنصر البشري، وتشعب وتفرع الإدارات إلى إدارات مركزية وإدارات إقليمية.
٦. أطلق القانون ذو الرقم ٥٢٥ لسنة ١٩٥٤م يد وزارة الأوقاف في مصر بنزع ملكية بعض العقارات الموقوفة المشمولة بنظارتها للمنفعة العامة بأثمان تقدرها الوزارة بمعرفتها.
٧. أطلق قرار رئيس الجمهورية بالقانون ذو الرقم ١٥٢ لسنة ١٩٥٧م يد وزارة الأوقاف في مصر باستبدال الأراضي الزراعية الموقوفة على جهات البر بسندات تساوي قيمتها وفقاً لقانون الإصلاح الزراعي، مسحوبة على الهيئة العامة للإصلاح الزراعي، تستهلك خلال ثلاثين سنة، على أن تتسلم اللجنة العليا للإصلاح الزراعي الأراضي التي يتقرر استبدالها لتوزيعها على المزارعين الحائزين لها.
٨. نصت المادة الخامسة من قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون ذي الرقم ٨٠ لسنة ١٩٧١م بإنشاء هيئة الأوقاف المصرية، على أن تتولى الهيئة نيابة عن وزير الأوقاف بصفته ناظراً على الأوقاف الخيرية إدارة هذه الأوقاف واستثمارها والتصرف فيها على أسس اقتصادية، كما نصت المادة السابعة على أن يؤول صافي الإيراد إلى وزارة الأوقاف لتقوم بتوزيعه على المستحقين وفقاً لأحكام القانون ذي الرقم ٤٤ لسنة ١٩٦٢م.

(١) المذكرة التفسيرية لقانون أحكام الوقف رقم ٤٨ لسنة ١٩٤٦م في مصر، وقد جاء فيها: وقد جعل النظر لوزارة الأوقاف على الأوقاف الخيرية العامة...

٩. عن تطور الإدارة الحكومية للأوقاف في المملكة العربية السعودية يلاحظ الآتي:
في تاريخ ١٣٨١/١٠/٩هـ صدر المرسوم الملكي ذو الرقم ٤٣٠ بإنشاء وزارة للحج والأوقاف لتضطلع بجميع الأعمال المرتبطة بالحج والأوقاف، فحلت هذه الوزارة فيما له صلة بالأوقاف محل الإدارة العامة للأوقاف بمكة المكرمة والإدارات التابعة لها، المنشأة عام ١٣٥٤هـ^(١).

في ١٣٨٦/٧/١٨هـ صدر المرسوم الملكي ذو الرقم م/٣٥ المبني على قرار مجلس الوزراء ذي الرقم ٤٨٥ في تاريخ ١٣٨٦/٧/١٦هـ بإنشاء مجلس الأوقاف الأعلى^(٢)، متضمناً في مادته الأولى النص على كون وزير الحج والأوقاف ناظرًا على الأوقاف، وذلك نيابة عن ولي الأمر الذي يعتبر الناظر الأعلى على الأوقاف، وقد نص في مادته الثالثة على أن: يختص مجلس الأوقاف الأعلى بالإشراف على جميع الأوقاف الخيرية بالمملكة، ويضع القواعد ذات الصلة بإدارتها واستغلالها، وتحصيل غلاتها وصرفها، وذلك مع عدم الإخلال بشروط الواقفين وأحكام الشرع الحنيف.

في ١٣٩٣/١/٢٩هـ أصدر مجلس الوزراء القرار ذا الرقم ٨٠ متضمناً لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية، ونصت المادة الثانية منها على أن: يتولى مدير الأوقاف في كل بلدة الإشراف المباشر على الأوقاف الخيرية في كل بلدة ورعايتها، والدخول في الدعاوى المتعلقة بها، وتأجيرها، وصيانتها، واستخدام غلالها، والإنفاق منها، أو صرفها في أوجه الخير حسبما نص عليه شرط الواقف، وذلك في حدود الصلاحيات والقواعد التي يحددها مجلس الأوقاف الأعلى^(٣).

وفي المحرم من عام ١٤١٤هـ صدر الأمر الملكي رقم أ/٢ بإنشاء وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد؛ لتتولى الإشراف على جميع الأمور ذات الصلة بالأوقاف وتنمية أعيانها.

(١) خير الدين الزركلي، شبه الجزيرة العربية في عهد الملك عبدالعزيز، دار العلم للملايين، بيروت، ١٣٩٧هـ، ٣٥١/٣.

(٢) فيصل بن محمد الخضير، الأنظمة والقرارات الإدارية المتعلقة بالأوقاف في المملكة، ط ٢، ١٤٣٧هـ، ص ٢٥.

(٣) د. عبدالله الزيد، الواقع المعاصر للأوقاف في المملكة، ندوة مكانة الوقف بمكة المكرمة، ١٤٢٠هـ، ١٤٥٦/٢.

وبتاريخ ١٤٣٧/٢/٢٦هـ صدر المرسوم الملكي ذو الرقم م/١١^(١) بنظام إنشاء الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، وذلك للقضاء على تعدد جهات الإدارة لأموال الوقف، وقد نصت المادة الرابعة من نظام الهيئة على أن: تشرف الهيئة على جميع الأوقاف العامة والخاصة والمشاركة، كما تشرف على أعمال النظار الذين يعينهم الواقفون، وهذا الإشراف وفقاً لنص الفقرة الخامسة من المادة الخامسة هو إشراف رقابي دون التدخل في أعمال النظارة، ولكن مع السماح لها باتخاذ الإجراءات التالية:

١. الاطلاع على التقارير المحاسبية السنوية التي تعد عن الأوقاف.
٢. تحريك الدعوى - إذا لزم الأمر - أمام القضاء لعزل الناظر الذي يخفق في تحقيق أهداف الوقف، أو يفقد شرطاً من شروط النظارة.
- وفي سبيل سيطرة الهيئة على أموال الأوقاف نصت بقية مواد نظام الهيئة على^(٢) :
 ١. سلطة مجلس إدارة الهيئة في الموافقة على التصرف في أصول الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها - الأوقاف العامة والأهلية والمشاركة التي لم يشترط الواقف أن يتولى النظارة عليها أحد من جانبه - بقصد تنميتها، وبما يحقق شرط الواقف، سواء ببيعها وشراء بديل عنها، أم الدخول بها لتصبح حصة في شركة أو غير ذلك من المعاملات.
 ٢. الموافقة على إنشاء صناديق ومحافظ استثمارية وقفية، وتأمين مؤسسات وشركات وقفية، أو المشاركة في تأسيسها، أو تملك حصص في شركات قائمة، وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.
 ٣. سلطة الموافقة على المشروعات التي تنفذ من أموال الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها أو مديرة لها، وفقاً لاختصاصات المجلس التي تحددها اللائحة الاستثمار.
 ٤. الموافقة على الحصول على قروض لتمويل المشروعات الوقفية التي تكون الهيئة ناظرة عليها أو مديرة لها، وصيانة الأوقاف القائمة منها وتطويرها.

(١) موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي على الشبكة العنكبوتية.

(٢) موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي على الشبكة العنكبوتية.

دعائم الفكر الإداري للهيئة في إدارة الوقف في المملكة:

١. الإشراف على جميع الأوقاف العامة والأهلية والمشاركة.
٢. الإشراف على أعمال النظار الذين يعينهم الواقفون^(١).
٣. حصر وتسجيل وتوثيق جميع الأوقاف في المملكة.
٤. النظارة على جميع الأوقاف العامة والأهلية والمشاركة التي لم يحدد الواقف ناظرًا لها^(٢).
٥. إدارة الأوقاف التي لها ناظر غير الهيئة، والتي يطلب الواقف أو الناظر إدارتها^(٣).
٦. الإشراف الرقابي على أعمال النظار في الأوقاف الأهلية.
٧. الموافقة على طلبات إنشاء الأوقاف العامة والمشاركة.
٨. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير العمل الوقفي.

الاختصاصات والمسؤوليات المالية للهيئة^(٤):

١. تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها، وإنفاقها في الأغراض الموقوفة من أجلها.
٢. تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون الهيئة مديرة لها، وإنفاقها على الأغراض الموقوفة من أجلها.
٣. الإسهام في إقامة المشروعات الوقفية والنشاطات العلمية والبحثية بما يعزز تنمية المجتمع.
٤. الموافقة على مشروع ميزانية الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها وحسابها الختامي، وتقرير مراجع الحسابات.

(١) المادة الرابعة من نظام الهيئة، الفقرتان ١، ٢.

(٢) المادة الخامسة، فقرة ٣ من نظام الهيئة.

(٣) المادة الخامسة، الفقرة ٤.

(٤) جميع هذه الاختصاصات والمسؤوليات مستقاة من نصوص نظام الهيئة العامة للأوقاف في المملكة.

٥. الموافقة على التصرف في أصول الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها، سواء ببيعها، وشراء بديل عنها، أم الدخول بها لتصبح حصة في شركة، أم غير ذلك من المعاوزات.
٦. الموافقة على إنشاء صناديق ومحافظ استثمارية وقفية، وتأسيس مؤسسات وشركات وقفية، أو المشاركة في تأسيسها أو تملك حصص في شركات قائمة.
٧. الموافقة على المشروعات التي تنفذ من أموال الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها أو مديرة لها.
٨. الموافقة على الحصول على قروض لتمويل المشروعات الوقفية التي تكون الهيئة ناظرة عليها أو مديرة لها، وصيانة الأوقاف القائمة منها وتطويرها.
٩. قبول الأموال الموقوفة على الهيئة، والهبات والتبرعات والوصايا والمساعدات المخصصة لها.
١٠. الإشراف على إعداد مشروع الميزانية السنوية والتقديرات المالية والحساب الختامي للأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها.
١١. استثمار أصول الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها وفوائض إيراداتها.
١٢. الاحتفاظ بحسابات خاصة للأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها أو مديرة لها، وإيداع أموال الأوقاف في حسابات مستقلة لدى مؤسسة النقد أو أي مصرف من المصارف السعودية المرخص لها.
١٣. وضع نظام مالي محاسبي للأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها أو مديرة لها، وكذا التي لا تكون ناظرة عليها أو مديرة لها.

مخصصات الهيئة من ريع الأوقاف:

١. نسبة ١٠٪ من صافي الدخل السنوي للأوقاف الخاصة التي يعهد إلى الهيئة بإدارتها مقابل أتعاب الإدارة.
٢. نسبة ١٠٪ من صافي الدخل السنوي للأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها.
٣. الأوقاف والهبات والتبرعات والوصايا والمساعدات المخصصة لها.

وانفردت الهيئة بتقرير ما يلي:

١. منح حق النظارة والإدارة والإشراف على الأوقاف لنفسها.
 ٢. المطالبة بعزل من يفقد شرطاً من شروط النظارة عن نظارة الوقف الخاص.
 ٣. تحصيل وإنفاق إيرادات الأوقاف (الفقرة (و) من المادة الخامسة).
 ٤. التصرف المنفرد في أموال الأوقاف وأصولها.
 ٥. وضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات المتعلقة بنشاط الأوقاف.
 ٦. إعداد ميزانية الأوقاف وحسابها الختامي، والموافقة على تقرير مراجع الحسابات (الفقرة ٤ من المادة (٧)).
 ٧. إنشاء صناديق ومحافظ استثمارية وقفية، وتأسيس مؤسسات وشركات بأموال الأوقاف (الفقرة ٧ من المادة (٧)).
 ٨. الاقتراض على الوقف (الفقرة ٩ من المادة (٧))^(١).
 ٩. استقطاع نسب محددة من إيرادات الأوقاف لاستثمارها.
 ١٠. الاحتفاظ بأموال الأوقاف في حسابات خاصة وإيداعها باسمها لدى مؤسسة النقد أو لدى أحد البنوك المرخص لها بقبول الدوائع.
 ١١. وضع نظام مالي محاسبي للأوقاف (الفقرة ١٥ من المادة (١٨))^(٢).
- ويرى الباحث أن المدخل الصحيح لتطوير الوقف الإسلامي، ومعالجة مشكلاته الإدارية يكمن في الأخذ بإدارة التميز والابتكار بما تتطلبه من تطوير إداري مخطط وشامل لكل الأبعاد الإدارية في إدارة الوقف، وعلى الأخص منها ما يلي:
١. إعادة المناخ العام للقبول المجتمعي للوقف في إنشائه وفي أهدافه.
 ٢. إعادة هندسة النظم والأساليب الإدارية للوقف بما يسمح بالابتكار والتجديد والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب المتبعة في العمل داخل الهيئة العامة للأوقاف والإدارات التابعة لها^(٣).

(١) موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي على الشبكة العنكبوتية.

(٢) موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي على الشبكة العنكبوتية.

(٣) راجع في هندسة نظم الإدارة: د. عادل رزق، دعائم الفكر الاستراتيجي في الإدارة، دار طبية للنشر بالقاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٤٤٧.

٣. الارتقاء بالإنتاجية في أقصر وقت بأقل تكلفة، وذلك عن طريق:
 - أ. تقليص الأعمال غير الضرورية، والاهتمام بالأعمال ذات القيمة.
 - ب. ترتيب خطوات العمل في ممارسة المهام المختلفة وفق طبيعتها.
 - ج. الاهتمام بالإبداع والتطوير المخطط في الأفكار والمفاهيم.
 - د. الأخذ بتجارب الدول المتقدمة ذات الأنظمة اشبيهة بالوقف والاستفادة من برامجها وأساليبها في إدارة نظمها الوقفية.
٤. توظيف المعلومات والتقنيات الإدارية الحديثة؛ لإحداث تحسن ملموس في الأداء، وتعميم الإنجازات^(١) والقيم المتحققة من عمل إدارات الأوقاف.

دواعي إدارة الوقف الإسلامي بأساليب التميز والابتكار^(٢):

- يحتاج الوقف الإسلامي في وقته الراهن إلى أسلوب إداري جديد يعتمد على:
١. ابتكار حلول غير تقليدية لما يعترضه من مشكلات.
 ٢. ابتكار أفضل الفرص لاستثمار أصوله وتراكماته المالية.
 ٣. ابتكار أفضل الآليات لتشغيل موارده المعطلة.
 ٤. ابتكار أدوات مالية جديدة لتمويل استثماراته.
 ٥. ابتكار حلول غير تقليدية لتجنب مخاطر استثمار أمواله وممتلكاته.

مصادر جوانب الابتكار في إدارة الوقف الإسلامي^(٣):

١. استثمار المعلومات والخبرات والتراكمات لدى العاملين في إدارات الأوقاف للوصول إلى حلول غير تقليدية لمشكلات الأوقاف.

(١) أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر بالقاهرة، ٢٠٠١م، ص ١١.

(٢) د. فتحي عبدالرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م، ص ١٩ وما بعدها بتصرف.

(٣) اقتباساً من د. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية، ٢٠٠٤م، ص ٩٤ وما بعدها.

٢. تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى أفراد الإدارة وشحن قدراتهم على الاقتراح والتطوير والإبداع.
٣. تجنب انفراد عقل واحد بالتفكير في المشاكل واقتراح الحلول مهما كانت خبراته السابقة أو نجاحاته الفائتة في حل بعض المشكلات^(١).
٤. إشراك الواقفين والمستفيدين في عمليات الإدارة من خلال تكوين جمعية عمومية لهم، ومنع أو الحد من استبداد هيئات ومديريات الأوقاف باتخاذ القرارات، مع إهدارها لمقترحات وتوصيات الواقفين والمستفيدين.
٥. الرؤية الاستراتيجية والقيم المحورية والأداء الجيد لجهة الإدارة^(٢).
٦. سيادة فكر التغيير والتعامل بإيجابية مع المتغيرات المحيطة، وإتاحة الفرص لاستثمار المعارف المتراكمة لدى العاملين.

المتطلبات الرئيسة لبرامج إدارة التميز^(٣):

يمكن أن يتحقق التميز في إدارة الأوقاف إذا توافرت البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم، بما يسمح بتوافر الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات استغلال واستثمار تتسم بالكفاءة والانضباط.

وتحقيقاً لذلك يلزم توافر عدد من المتطلبات اللازمة لإقامة هذا البناء الإداري المتكامل، من أهمها:

١. منظومة متكاملة من السياسات، تحدد القواعد والمعايير الاسترشادية والسلوكية للعاملين على جميع المستويات، بما يتيح لهم الاختيار بين البدائل عند اتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف هذه السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات^(٤).

(١) راجع في نفس المعنى: د. حسين شرارة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، الخبرات الدولية المتكاملة للنشر بالقاهرة، ص ٢٣ وما بعدها.

(٢) د. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الموارد الجامعية للنشر بالقاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٧١ وما بعدها.

(٣) أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، ص ٩٩، مرجع سابق.

(٤) راجع في نفس المعنى: د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩م، ص ٤٧ وما بعدها.

٢. نظام متكامل للمعلومات الإدارية المناسبة للوقف، يشمل جميع شؤون الوقف، ويعكس فكر الإدارة المعاصرة القائم على غير المركزية وعلى المحاسبة بالنتائج.
٣. نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، يشمل جميع مجالات العمل، ويعضده نظام لإدارة وتخطيط وتوجيه الأداء يحدد أسس ومعايير تصميم الأداء، ويوجهه نحو تحقيق الأهداف وتحليل مشكلاته ومعالجتها.
٤. نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقويم الأداء الفردي والجماعي لكل مستويات الإدارة الوقفية.

المبحث الثالث:

الإدارة الاستراتيجية للوقف في إطار أسلوب الجودة الشاملة

المفهوم الإداري للاستراتيجية:

- أورد علماء الإدارة عددًا من المفاهيم المتقاربة للإدارة الاستراتيجية، منها:
- الإطار الذي تسعى (جهة الإدارة) من خلاله إلى إنجاز الأهداف التي جرى التخطيط لها من خلال مقومين رئيسين، هما:
- أ. الأساليب الإدارية التي ستلتزم بها إدارات الأوقاف، بكون الوقف مؤسسة مالية تسعى لتحقيق أهداف معينة ومحددة سلفًا، ومطلوب إنجازها خلال مدة زمنية محددة، سواء بصفة شاملة، أم بشكل متدرج.
 - ب. مجموعة السياسات والقواعد الإدارية التي ستطبق، والاسترشاد بها خلال العمل اليومي للعاملين في إدارات الأوقاف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية، وصولًا إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الاستراتيجية الموضوعة^(١).

(١) هذا التعريف مقتبس من: د. أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة، مطابع المستقبل، بورسعيد، مصر، ط ١، ١٩٩٨م، ص ١٢، ١٣.

متطلبات الإدارة الاستراتيجية للوقف^(١):

تتمتع هذه الإدارة بالخصائص التالية:

١. التحديد المسبق لكل من الهدف والعمل.
٢. اتساق الأهداف المتغاية، واستراتيجيات تحقيقها مع رسالة الوقف ومقاصده.
٢. التكيف المستمر لجهة الإدارة مع المتغيرات الطارئة في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطتين بالوقف.

رسالة الإدارة الاستراتيجية المستهدفة للوقف الإسلامي:

يواجه الوقف الإسلامي في حاضره الكثير من التحديات الخارجية، من أبرزها: تغير ثقافة المجتمع نحوه، وتأثر فئات عريضة من أثرياء المسلمين بثقافة العولمة، وتأثر الطبقة المتوسطة في المجتمعات الإسلامية بالتضخم المحلي والمستورد. ويكمن العامل الرئيس في مواجهة هذه التحديات وغيرها وفي تحقيق نهضة وعودة الوقف الإسلامي للمشاركة في حياة المجتمع، في وجود إدارة استراتيجية متقدمة ومؤثرة في توجيه مسار الوقف وتحقيق نهضته، وإدارة تتوافق في منهج عملها مع معطيات ومتغيرات العصر^(٢)، وإدارة تركز في عملها على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تشكل فيما بينها أنموذجاً فكرياً جديداً، وفلسفة تحاكي التطور الفكري الذي حققته إدارة الأعمال^(٣) في تأكيد التميز والتفوق في خدمة المجتمع، إدارة ذات رسالة وفلسفة وتوجهات تتسم بما يلي:

(١) تم استنباط هذه المتطلبات من: أد. فريد علي محمد شوشة، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية بالقاهرة، ط٢، ٢٠٠٦م، الباب السادس والباب السابع، وأد. عادل رزق، دعائم الفكر الاستراتيجي في الإدارة، دار طبية للنشر بالقاهرة، ٢٠٠٩م، الفصل الأول، وأد. علي محمود فارس، نظريات التنظيم الإداري، منشورات جامعة عمر المختار، ليبيا، ٢٠١٤م، الفصل الثاني عشر.

(٢) راجع في أهمية وجود الإدارة: أ.د. إبراهيم درويش، الإدارة العامة، النظرية والممارسة، دار النهضة العربية بالقاهرة، ط٢، ١٩٩٥م، ص ١٧ وما بعدها.

(٣) د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية بالإسكندرية، ١٩٨٨م، ص ٩ وما بعدها.

١. رسالة تطويرية تستهدف تغيير طبيعة العمل الحكومي الروتيني السلطوي إلى أطر فكرية إدارية جديدة، تسعى إلى الإنجاز وإلى تنمية الطاقات الإنتاجية لأعيان الأوقاف.
٢. رسالة تسعى إلى التخلص من الترهل الإداري والتضخم الوظيفي باستخدام أساليب قيادية إيجابية لتنمية قدرات العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار.
٣. رسالة ذات قدرة على الاتجاه بالإدارة التنفيذية إلى التجديد والتطوير المستمرين، واعتماد العنصر البشري المتميز أساسًا للعمل^(١).
٤. رسالة تُعدُّ جهة الإدارة خادمة للوقف وللواقفين والموقوف عليهم، وتتفاعل معهم، وتحرص على إرضائهم، وتحترم شروط الواقفين، وتتجرد من مظاهر السلطة الفوقية عليهم^(٢).
٥. رسالة تهدف إلى عصرنه إدارات الأوقاف لأنَّ الإدارة العصرية أفضل السبل للتعامل مع الواقع والمتغيرات المتسارعة، والطريق إلى اللحاق بركب هذه المتغيرات، وتكييف الأوضاع وفق المستجدات.

آليات أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في إدارات الأوقاف:

١. التحول من النظر إلى الوقف على أنه كيان منفلق على رعاية أصول وأعيان ومصالح محددة، إلى اعتباره كياناً مفتوحاً على متغيرات ثقافية ودينية واقتصادية واجتماعية وقانونية محيطه به، وأنه يلزم على وزارات وهيئات ومديريات الأوقاف إدراك هذه المتغيرات وإعادة صياغة سياساتها، وبرامجها وقراراتها وفق معطيات آثار ونتائج هذه المتغيرات^(٣).

(١) د. أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة بالإسكندرية، ١٩٨٥م، ص ٧١ وما بعدها.

(٢) د. كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية بالقاهرة، ١٩٦٠م، ص ٥٧ وما بعدها بتصرف.

(٣) اقتباس من د. سيد محمود الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العملية، مكتبة عين شمس بالقاهرة، ١٩٧٦م، ص ٨٧ وما بعدها.

٢. تطوير الأهداف والسياسات الإدارية التقليدية في ضوء المناخ المحيط بإدارة الجودة الشاملة، وذلك بما يتطلب:

- أ. الاستغلال الأمثل لفرص الإنتاج والنمو والإبداع.
- ب. التعامل الرشيد مع التوجهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المناهضة أو المغايرة لفكرة الوقف في ذاتها^(١).
- ج. تطوير وإعادة صياغة علاقة الإدارة بالدولة، وعلاقتها بالواقفين، واحترام شروطهم، وعلاقتها بالمستفيدين من الوقف.

٣. تطوير الموارد البشرية، ورفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها وزيادة قدراتهم التنافسية في رفع إنتاجية أعيان الأوقاف، حتى تتكافأ مع نظرائهم في المؤسسات المالية الناجحة^(٢).

٤. تطوير أوضاع الموظفين في وزارات وهيئات وإدارات الأوقاف بما يمنع تضخم وترهل العنصر البشري فيها، وبما يراعي التناسب بين المهارات والخبرات، وبين الاحتياجات الفعلية لكل إدارة^(٣)، وبما يربط المكافآت والحوافز بالجدارة والكفاءة والإنجاز، وبما يضمن استمرارية التدريب وتنمية المهارات لدى الجميع، وبما يقيم نظاماً واضحاً لقياس الكفاءة وتقويم الأداء، واختيار القيادات على أسس واضحة^(٤).

٥. تطوير وتيسير نظم وإجراءات وصيغ إنشاء واستغلال واستثمار واستبدال الأوقاف بما يستهدف إيجاد حلول جذرية للمشكلات المزمنة والطارئة التي تعيق ازدهار الوقف، من خلال الاستشراف والتخطيط لمواجهة هذه المشكلات، وبما يستهدف تحديد وتحقيق معدلات معقولة من الإنجازات، وبما يربط مكافآت العاملين

(١) د. ربيع أنور فتح الباب، العلاقة بين السياسة والإدارة، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٩٤م، ص ١٩ وما بعدها بتصرف.

(٢) د. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ٥٣ وما بعدها.

(٣) د. حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية، دار الجيل، بيروت، ١٩٨٢م، ص ٨٩ وما بعدها.

(٤) د. أحمد ماهر، الإدارة، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث بالإسكندرية، ١٩٨٥م، ص ٣٣ وما بعدها.

وجزاءاتهم بالأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف، وبما يخفض تكلفة الأعمال والإنجاز، وبما يضمن مشاركة الوقيين والمستفيدين في الإدارة، واتخاذ القرار، ويحقق لهم المزيد من المزايا والخدمات^(١).

٦. التطوير الهيكلي لهيئات وإدارات الأوقاف، بما يبسط الهيكل التنظيمي العام لها، وإعادة تكوينه في عدد محدود من الوحدات الإدارية يختص كل منها بقطاع من قطاعات العمل الوقفي، مثل: قطاع الصحة، وقطاع التعليم، وقطاع المياه، ويتحدد عمل كل وحدة في القيام بعمليات التخطيط والرقابة والمتابعة وقياس الأداء^(٢)، كما يجب أن يشمل هذا التطوير تعديل أنظمة وقوانين الوقف السارية؛ لإضفاء مزيد من حرية واستقلالية اتخاذ القرار لطبقة الإدارات الوسطى التنفيذية، بما يتيح لها إجراء ما تراه من إصلاحات بكونها الطبقة المناط بها العمل الفعلي التنفيذي، والمتصلة اتصالاً مباشراً بالمشكلات والمعوقات^(٣).

٧. حسن ودقة اختيار الأهداف الممكنة، وتخطيط العمل داخل كل إدارة على أساس التنفيذ الدقيق لها، وجعل تحقيقها معياراً لكفاءة أداء الإدارة.

٨. اتباع منهجية إدارية ذات نظرة كلية وشاملة للمشكلات والمعوقات، والسعي نحو معرفة أسبابها والوقوف على حلولها، وعدم الركون إلى الاتكالية والارتجالية.

٩. التخفيف من القوالب الإدارية التنظيمية الجامدة والفردية، وتنمية العمل الجماعي القائم على التوزيع الأصح للصلاحيات والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات ومهارات ومعارف ومدارك كل فرد.

١٠. التطور الواعي والدقيق للفرص والإيجابيات والسلبيات والمعوقات المستقبلية، وبناء الخطط والبرامج لاغتنامها، أو لتجنبها أو لمواجهتها والعمل على تحييد المعوقات.

(١) راجع في نفس المعنى: الأستاذان د. علي شريف، ود. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، المكتب العربي الحديث بالإسكندرية، ١٩٨٥م، ص ١٧١ وما بعدها.

(٢) د. عادل حسن، الإدارة في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٥م، ص ٦٣ وما بعدها بتصرف.

(٣) د. رمضان محمد بطيخ، القيادة الإدارية ودورها في عملية صنع القرار، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٩٥م، ص ٣١ وما بعدها.

١١. الأخذ بأسلوب الأعمال المتزامنة، الذي يعتمد على إنجاز عدة أعمال مختلفة ومتكاملة في وقت واحد، وهجر أسلوب العمل المتتابع الذي يعتمد على إنجاز الأعمال المرتبطة على مراحل، واحدًا تلو الآخر، أو خطوة بعد خطوة؛ حيث يحقق الأسلوب الأول سرعة الإنجاز وتعظيم تحقيق الأهداف^(١).

١٢. الأخذ بأسلوب الجودة الشاملة الذي يقتضي القيام بالعمل المطلوب صحيحًا وكاملًا من أول مرة، دون ارتكاب أخطاء تتطلب لتصحيحها وقتًا طويلاً ونفقات إضافية، وذلك بتحديد الهدف والوسيلة ومسؤول التنفيذ، وتوفير البيانات والمعلومات وفق أسس محددة، مع الاسترشاد بخبرات الخبراء حفاظًا على عدم تضییع الوقف أو فقد الجهد بلا طائل^(٢).

١٣. تجنب العمل بمنطق العزلة بين أفراد الإدارة، بحيث يعمل كل فرد بحسب مزاجه وهواه ومهاراته وخبراته وقدراته، والأخذ بأسلوب حشد وتنسيق واستثمار جميع الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية لجميع أفراد الإدارة، وتوجيهها نحو إنجاز عمل جماعي يتحمل جميع أفراد الإدارة مسؤولياته^(٣).

١٤. اعتماد أسلوب تخطيط الأداء سبيلًا رئيسًا لتحقيق الأهداف، مع المراجعة المستمرة لخطوات الأداء؛ للكشف عن عيوبه، ورفع كفاءته، وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، والسعي نحو تحسين أساليب ومداخل الأداء من خلال تطوير مهارات الأفراد وتحسين ظروف العمل المادية لهم^(٤).

(١) د. علي عبدالمجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٦٣م، ٢٧١/١ وما بعدها بتصرف.

(٢) د. أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ١٧ وما بعدها.

(٣) د. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، ط ٣، ١٩٧٠م، ص ٢٩ وما بعدها.

(٤) د. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف بمصر، ١٩٩٥م، ص ٦٩، وما بعدها.

الآثار الإيجابية للأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة وإنتاجية عناصر الوقف الإسلامي:

في ظل تزايد جمعيات المجتمع المدني الخدمية، واشتداد المنافسة بينها وبين الوقف على جمع التبرعات والصدقات الجارية، وفي ظل النشاط الاجتماعي المتزايد لهذه الجمعيات، وتحول ثقافة المجتمعات الإسلامية إليها بدلاً عن الوقف في قيادة العمل الخيري؛ يجد الوقف نفسه مجبراً على تقديم خدمات اجتماعية بمستوى راق من الجودة، وقادر على المنافسة، وهذا لا يكون إلا إذا تبنت وزارات وهيئات الأوقاف أساليب ونماذج إدارية ومالية تمكنها من كسب ثقة ورضا الواقفين الجدد والموقوف عليهم، واستعادة ثقة المجتمع في الوقف بكونها مؤسسة مالية إنتاجية خدمية متطورة وقادرة على البقاء والمنافسة.

ووفق رؤية الباحث إن للأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة الوقف آثاراً إيجابية كثيرة، سواء في رفع كفاءة وإنتاجية عناصره المادية (الأعيان والأصول)، أم في استعادة الوقف لعرشه ومكانته في قيادة العمل الخيري، أو في كسبه لثقة أصحاب الفوائض المالية.

ويرى الباحث أن الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تنظيم عمل ونشاط الهيئة العامة للأوقاف يعد سلاحاً تنافسياً مهماً لجذب قطاعات جديدة من الواقفين، وتحقيق التميز للهيئة، وتحويلها إلى منظمة أعمال بدلاً من كونها إدارة حكومية تقليدية، حيث تعد الجودة قوة ذات تأثير في أداء الهيئة، وفي تعزيز مركزها التنافسي مع الهيئات المدنية الأخرى، ومع مجالس إدارات الشركات الناجحة، ومع إدارات جمعيات المجتمع المدني الأخرى، في حفز الأثرياء على وقف فوائضهم المالية.

ومن أهم الآثار الإيجابية للأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة وإنتاجية عناصر الوقف، ما يأتي:

1. تحقيق رغبات وتوقعات الواقفين والموقوف عليهم والمجتمع، وترجمة احتياجاتهم من الخدمات إلى واقع عملي.

٢. تهيئة بيئة العمل في الهيئة المشجعة على التميز والابتكار والمحافظة على التطوير المستمر وتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات.
٣. التحول من تصحيح الأخطاء أو محاولة منعها إلى منع الأخطاء أو توقيها؛ باتخاذ إجراءات فورية تصحيحية فعالة لمعالجة القصور في أداء العاملين، والتعامل مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المتسبب فيها وعقابه.

ملخص البحث

وأبرز النتائج والتوصيات:

الحمد لله الذي بتوفيقه تتم الصالحات، والصلاة والسلام الأتمان الأكملان على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإنّ التحديات المعاصرة تحتم على الوقف الإسلامي انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في إدارته، واستثمار أعيانه، وتعظيم موارده، ومن أكثر الآليات المحققة لهذه الأهداف الأخذ بأساليب وأدوات مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت السمة المميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث، والأكثر إسهاماً في تطوير بيئة المنظمات الاقتصادية الخدمية، وإذا كانت إدارة الوقف الإسلامي قد أخذت في الماضي والحاضر بمبادئ الإدارة التقليدية فإنه يتطلب تطوير إدارته وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وألقى الباحث الضوء على إدارة الجودة الشاملة وتوقيع مبادئها ومتطلباتها على الوقف، من خلال الربط بين مفاهيم الجودة ومتطلباتها الأساسية، وبين العمليات الإدارية للوقف، وما يتطلب هذا الربط من تغيير في المفاهيم الإدارية التقليدية، واستبدالها بأساليب وأدوات عصرية حديثة سبق توضيحها في طيّات البحث.

وقد ناقشت الدراسة في هذا البحث من خلال ثلاثة مباحث رئيسة جملة من المقاصد البحثية، من أهم ما جاء منها في المبحث الأول ما يلي:

١. مفهوم الجودة الشاملة، وقد أورد البحث عددًا من مفاهيمها، وانتهى إلى أنها تعني: تحسين الأداء وخفض تكلفة الإنتاج والتشغيل، كما انتهى البحث إلى أن رجوع تعدد مفاهيم الجودة الشاملة يرجع إلى تعدد استخدامات المصطلح في جميع مجالات النشاط، كما انتهى البحث إلى رجوع نشأة المصطلح إلى الرغبة في أداء العمل صحيحًا من أول مرة، وإلى وجود ثلاثة اعتبارات رئيسة للتطور المستمر في مفهوم مصطلح الجودة الشاملة، من أبرزها مسؤولية جهة الإدارة عن إزالة الأضرار الناتجة عن نشاطها.

٢. أهداف إدارة الجودة الشاملة وخصائصها ومكوناتها، وقد أورد البحث خمسة أهداف لها من أهمها: ضرورة التطوير المستمر للنشاط الإنتاجي مع خفض تكلفة الإنتاج وتقليل زمنه، كما أورد خمس خصائص لها، منها أهمها: التميز في أداء الأعمال وفي تبسيط الإجراءات وفي درء الأخطاء. كما أورد سبع مكونات لها، من أبرزها: الأداء الجماعي للأعمال والمسؤوليات من خلال فرق عمل مدربة وقادرة على الابتكار.

٣. مراحل بناء إدارة الجودة الشاملة: وقد انتهى البحث إلى أنها ليست عملية إدارية فجائية يمكن تحقيقها بقرار إداري، وإنما هي عملية تطويرية مستمرة، تتحقق من خلال ثمانية مراحل، ويقف وراء تحقيقها ثمانية ركائز داعمة لها، من أهمها: وجود سياسات إدارية متكاملة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وتحسين أنظمة العمل بصورة مستمرة.

وأما المبحث الثاني فقد ناقش البحث فيه:

١. وظائف الإدارة الوقفية وعوامل نجاحها، وانتهى إلى استحالة استمرار الوقف الإسلامي رهين الإدارة الفردية المنفردة باتخاذ القرارات، وأن على فقهاء الشريعة أن يدركوا أن الإدارة أصبحت علمًا وفتنًا له نظرياته وأصوله وقوانينه، وأن إدارة الوقف الإسلامي يجب أن تأخذ بهذه المعطيات، ثم ذكر ثلاث حقائق تكشف عنها الإدارة التقليدية للوقف.

٢. ناقش البحث مسوِّغات الفقهاء لمنح ناظر الوقف الحصانة من المساءلة والمحاسبة، ومثالب هذه الحصانة، وضرورة تقييد سلطاته، وأهمية التوازن بين سلطاته ومسؤولياته، وكيف أن المسؤولية دون مساءلة حقيقية تكون معنى بلا مضمون ولا فاعلية، ثم ذكر البحث ستة وجوه لأهمية مسؤولية ناظر الوقف عن تصرفاته الضارة بأموال الوقف، ثم انتقل بعد ذلك إلى مثالب ما صرح به بعض الفقهاء من جواز توارث النظارة على الوقف، وما أدى إليه هذا التوارث من مضار.

٣. كما ناقش البحث دواعي وضع الدولة يدها على الأوقاف وإدارتها إدارة حكومية بدلاً من الإدارة الفردية الأهلية.

٤. ثم انتقل البحث إلى إيراد ثمانى دعائم للفكر الإداري للهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، وأهم اختصاصاتها ومسؤولياتها ومخصصاتها من الربيع.

٥. ختم هذا المبحث بالحديث عن دواعي إدارة الوقف الإسلامي بأساليب التميز والابتكار، ومصادر جوانب الابتكار في إدارته والمتطلبات الرئيسة لبرامج إدارة التميز.

وأما المبحث الثالث والأخير فقد ناقش البحث فيه موضوع الإدارة الاستراتيجية للوقف في إطار أسلوب الجودة الشاملة، ومن أهم القضايا الفرعية التي نوقشت فيه ما يلي:

١. المفهوم الإداري للاستراتيجية.
٢. متطلبات الإدارة الاستراتيجية للوقف.
٣. رسالة الإدارة الاستراتيجية المستهدفة للوقف.
٤. آليات أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في إدارات الأوقاف.
٥. الآثار الإيجابية للأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة وإنتاجية عناصر الوقف الإسلامي.

وقد انتهى البحث في القضية الأولى إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعني: الإطار الذي يسعى الوقف من خلال إلى إنجاز ما خطط له من أهداف من خلال مقومين رئيسين، هما:

- أ. ما تلتزم به إدارات الأوقاف من أساليب إدارة مناسبة.
- ب. ما يجري تطبيقه والاسترشاد به من سياسات وقواعد إدارية محققة للأهداف الاستراتيجية.

وقد انتهى البحث في القضية الثانية إلى أن تحقيق الإدارة الاستراتيجية للوقف يتطلب ثلاثة متطلبات، من أهمها: اتساق الأهداف المتغاية مع استراتيجيات تحقيقها. كما انتهى في القضية الثالثة ذات الصلة برسالة الإدارة الاستراتيجية المستهدفة للوقف إلى اقتراح خمسة أنواع من الرسائل، في مقدمتها: الرسالة التطويرية التي تستهدف إحلال الفكر الإداري الجديد الهادف إلى تنمية الطاقات الإنتاجية لأعيان الأوقاف محل فكر الإدارة الحكومية المعتاد.

كما انتهى البحث في قضية البحث عن آليات أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في إدارات الأوقاف إلى اقتراح أربع عشرة آلية، من أهمها: تطوير الموارد البشرية، ورفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها، وزيادة قدراتهم التنافسية في رفع إنتاجية أعيان الأوقاف.

كما انتهى البحث فيما يخص الآثار الإيجابية إلى الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في إدارات الأوقاف إلى اقتراح أربع عشرة آلية، من أهمها: تطوير الموارد البشرية، ورفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها، وزيادة قدراتهم التنافسية في رفع إنتاجية أعيان الأوقاف.

كما انتهى أيضًا فيما يخص الآثار الإيجابية للأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة وإنتاجية عناصر الوقف إلى تقرير جملة من الآثار، من أهمها:

1. إمكان عدّ هذا الأسلوب عاملاً لتمييز الهيئة العامة للأوقاف، وتحويلها إلى منظمة أعمال بدلاً من كونها إدارة حكومية تقليدية.

٢. تعزيز المركز التنافسي للهيئة مع هيئات ومنظمات المجتمع المدني الخيرية في تحقيق التنمية الأفقية للوقف؛ باجتذاب المزيد من الواقفين، ومن رؤوس الأموال الموقوفة.

أهم نتائج البحث وتوصياته:

١. أن الأخذ بأسلوب الجودة الشاملة في إدارة الوقف من لزوميات تطويره.
٢. أن أسلوب الجودة الشاملة عمليات إدارية تطويرية مستمرة ذات مراحل متعاقبة، وسياسات إدارة متكاملة.
٣. أهمية التوازن بين سلطات ومسؤوليات ناظر الوقف، والحد من إطلاق يد الإدارة الحكومية للوقف في التصرف في أعيانه وغلاته.
٤. ضرورة الأخذ بأطر ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للوقف وسياساتها وقواعدها الإدارية.
٥. ارتباط تطوير عمليات الهيئة العامة للأوقاف وتميزها في الأداء بالأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع العلمية

- أ.د. إبراهيم درويش، الإدارة العامة، النظرية والممارسة، دار النهضة العربية بالقاهرة، ط ٢، ١٩٩٥م.
- أ.د. أبو بكر محمد الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثر للنشر، طرابلس، ط ١، ٢٠١٨م.
- أ.د. سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط ٧، ١٩٨٧م.
- أ.د. عبدالله أمين جماعة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، بدون ناشر، القاهرة، ٢٠١٤م.
- أ.د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار غريب للنشر بالقاهرة، ١٩٩٥م.
- أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر بالقاهرة، ٢٠٠١م.
- أ.د. علي محمود فارس، نظريات التنظيم الإداري، منشورات جامعة المختار، بنغازي، ليبيا، ٢٠١٣م.
- أ.د. محمد يسري حسين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، النظرية والتطبيق، مطابع المؤسسة الثقافية العمالية، ٢٠١٧م.
- الأستاذ المحامي عمر مستقوي، نظام الوقف وأحكامه الشرعية والقانونية، دار الفكر، دمشق، ٢٠١٠م، ط ١.
- الأستاذان د. علي شريف، ود. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، المكتب العربي الحديث بالإسكندرية، ١٩٨٥م.
- بُلغة السالك لأقرب المسالك، للشيخ أحمد بن محمد الصاوي المالكي، مطابع عيسى البابي الحلبي، مصر.

تحفة المحتاج بشرح المنهاج، أحمد بن محمد بن حجر الهيتمي.

التوقيف على مهمات التعارف، زين الدين محمد عبدالرؤوف المناوي.

خير الدين الزركلي، شبه الجزيرة العربية في عهد الملك عبدالعزيز، دار العلم للملايين، بيروت، ١٣٩٧هـ.

د. أحمد إبراهيم عبدالهادي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الجامعة، بنها، ١٩٩٨م.

د. أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

د. أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة، مطابع المستقبل، بورسعيد، مصر، ط ١، ١٩٩٨م.

د. أحمد ماهر، الإدارة، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث بالإسكندرية، ١٩٨٥م.

د. أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة بالإسكندرية، ١٩٨٥م.

د. جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة بالإسكندرية، ٢٠٠٣م.

د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٤م.

د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية بالإسكندرية، ١٩٨٨م.

د. حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية، دار الجيل، بيروت، ١٩٨٢م.

د. حسين شرارة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، الخبرات الدولية المتكاملة للنشر بالقاهرة.

د. ربيع أنور فتح الباب، العلاقة بين السياسة والإدارة، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٩٤م.

د. رمضان محمد بطيخ، القيادة الإدارية ودورها في عملية صنع القرار، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٩٥م.

د. سعيد السيد علي، الوسيط في مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، القاهرة، ٢٠١١م، بدون ناشر.

- د. سعيد السيد علي، الوسيط في مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، بدون ناشر، القاهرة، ٢٠١١م.
- د. سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
- د. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، المزوارد الجامعية للنشر بالقاهرة، ٢٠٠٢م.
- د. سيد الهواري، دليل المديرين في عالم متغير، دار الجيل للطباعة، ط ١، ١٩٩٧م.
- د. سيد محمود الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العملية، مكتبة عين شمس بالقاهرة، ١٩٧٦م.
- د. صلاح عبدالباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- د. طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، دمشق، ١٩٩٨م.
- د. عادل حسن، الإدارة في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٥م.
- د. عادل رزق، دعائم الفكر الإستراتيجي في الإدارة، دار طيبة للنشر بالقاهرة، ٢٠٠٩م.
- د. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- د. عبدالرحمن بن سليمان المطرودي، ولاية الدولة على الأوقاف، أصولها الشرعية وحدودها العملية، بحث مقدم إلى ندوة الوقف والقضاء، الرياض، صفر، ١٤٢٦هـ.
- د. عبدالله الزيد، الواقع المعاصر للأوقاف في المملكة، ندوة مكانة الوقف بمكة المكرمة، ١٤٢٠هـ.
- د. علي عبدالمجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٦٣م.

- د. علي عبدالمجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية بالقاهرة، ١٩٦٣م.
- د. عوض العنزي، إدارة جودة الخدمات العامة، المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح، الكويت، ٢٠٠٥م.
- د. فتحي عبدالرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.
- د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- د. كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية بالقاهرة، ١٩٦٠م.
- د. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، ط ٣، ١٩٧٠م.
- د. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
- د. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥م.
- د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال، مبادئ الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩١م.
- د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
- د. منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر المعاصر، بيروت.
- د. منى صلاح الدين شريف، إدارة الإنتاج والعمليات في النظم الصناعية والخدمية، مدخل تحليلي، دار الحريري للطباعة بالقاهرة، ١٩٩٩م.
- د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩م.

الشرح الكبير على متن المقنع، عبدالرحمن بن محمد بن قدامة المقدسي.
الشيخ محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، دار الفكر العربي بالقاهرة.
فيصل بن محمد الخضير، الأنظمة والقرارات الإدارية المتعلقة بالأوقاف في المملكة،
ط ٢، ١٤٣٧هـ.

المبسوط، للسرخسي.
مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر الرازي.
المذكرة التفسيرية لقانون أحكام الوقف رقم ٤٨ لسنة ١٩٤٦م في مصر.
المصباح المنير، أحمد الفيومي المقري، مادة (وقف).
المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية،
٢٠٠١م.

معونة أولي النهى شرح المنتهى، ابن النجار، تحقيق د. عبدالملك بن دهيش، دار خضر،
بيروت، ١٤١٦هـ.

منح الجليل على مختصر خليل، محمد أحمد عlish.
موقع الهيئة العامة للأوقاف على الشبكة العنكبوتية.
موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي على الشبكة العنكبوتية.
نهاية المحتاج، ابن شهاب الدين الرملي، دار الفكر، بيروت، ١٤٠٤هـ.

