

سبل تطوير الأساليب الإدارية في المؤسسات الوقفية في ضوء الممارسات الحديثة -عرض
التجارب التركية ، الباكستانية، السودانية والماليزية-

**Towards developing the managerial modes in the waqf's institutions in the
light of the modern practices: Showcasing of the Turkish, Pakistani,
Sudanese and Malaysian experiences**

مناالله محمد مهدي

مخبر الشراكة والاستثمار في الفضاء الاورو مغاربي، جامعة سطيف، الجزائر *

mahdi90_anywhere@live.com

تاريخ القبول : 2019-12-15

تاريخ الاستلام: 2019-11-12

مستخلص:

يعتمد القطاع الوقفي في نموه على نجاح العملية الاستثمارية لأصوله المشكّلة. كما تعتمد هاته الأخيرة في نجاحها على حسن الأداء التسييري لمؤسساتها. وهنا يسعى البحث إلى إبراز أهم الخيارات التسييرية التي يمكن اتباعها لإنجاح الاستثمار الوقفي على مستوى النمط الإداري العام المتبع وكذا جوانب العملية الإدارية في المنشأة الوقفية. وبعد التطرق إلى مجمل المفاهيم المتعلقة بالعمل الإداري داخل المؤسسة الوقفية وأنماطه التي يمكن الاعتماد عليها وفقا للنماذج الحديثة تم الوصول إلى ثلاث أساليب إدارية تغطي كافة أشكال الأوقاف الممكنة، زيادة على اقتراح نموذج إداري معياري على مستوى عمل الوحدة الوقفية يغطي كافة جوانبها الداخلية من جهة ويغطي علاقتها مع المحيط الخارجي من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: مأسسة الوقف؛ إدارة ب m.b.o ؛ وقف أهلي؛ بنك وقفي، وقفية تشاركية

تصنيف JEL: L31 ؛ L44

Abstract:

The waqf's growth relies on a successful waqf investment, which also profoundly depends on good management. Therefore, this study aims to define the managerial options to follow, to ensure the success of the waqf, based on the chosen managerial pattern and the aspects of its internal administrative process. After discussing all the concepts related to the administrative work within the waqf corporation and the models of management that can be relied upon according to modern models, three methods have been found covering all possible forms of waqfs. Furthermore, a new standard management model has been proposed at the micro-level of the Waqf unit, covering all its internal aspects on one hand and its relationship with its external periphery on the other.

Keywords; Corporate Waqf; Trust; Endowment.

Jel Classification Codes: L31 ؛ L44.

* المؤلف المراسل.

المقدمة :

تحتاج عملية تثمير الأصول الوقفية وتنميتها حسا تسييريا عاليا يقتضي من المؤسسة الوقفية الاعتماد على أنجح النماذج الإدارية الممكنة في استيفاء جوانب وظيفتها الإدارية. فأي استثمار ووقي ناجح يتطلب وجود إدارة كفؤة وفعالة تعمل على تهيئة بيئة العمل المناسبة التي تمكن من حسن الأداء، والذي ينعكس بدوره في الأخير ايجابا على نتيجة العملية الاستثمارية. إن المتتبع لشأن مؤسسات القطاع الثالث ، يلحظ تميزا ملحوظا في أشكال إدارتها . وحيث أن المؤسسات الوقفية تعد ضمن هاته المؤسسات ، فقد وجدت نفسها مدفوعة إلى تبني إحدى النماذج الإدارية المتوفرة على الساحة ، و تكييفها أو التكيف معها لتحقيق أهدافها الموضوعة وفقا لضوابطها الشرعية في ظل بيئة تنافسية ترهن بقاءها واستمرارية ثمره تلك الأصول التي تقوم بنظارتها .

إشكالية البحث : من هذا المنطلق و مما تم الإشارة إليه مسبقا يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الموالي: ماهي الأساليب الحديثة التي يمكن لمؤسسات تنمية و تثمير الأصول الوقفية تبنيها لتطوير جوانبها الإدارية خدمة لأهداف إنشائها في ظل بيئة تنافسية يرهن بقاؤها فيما بمدى كفاءة سياستها الإدارية المنتهجة ؟

ويندرج تحت هذا الطرح تساؤلات فرعية هي :

- ما مفهوم الإدارة في المؤسسات الوقفية ومبادئها وأهدافها ومهامها؟
- ماهي الأنماط الإدارية التقليدية والمستحدثة التي تتبناها المؤسسات الهادفة لتنمية و تثمير الأصول الوقفية؟
- هل يمكن تحديد أبعاد النموذج الإداري الأمثل للإدارة الكفؤة و الناجحة للمؤسسات الوقفية؟

فرضية البحث: ينطلق البحث في الإجابة على هاته الإشكالية و تساؤلاتها من خلال صياغة الفرضية الآتية: يمكن للمؤسسة الوقفية الاعتماد على جملة من الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الكفاءة المنشودة وتلافي جمود الأنماط التقليدية المعروفة استنادا على تجارب دولية رائدة في الميدان وذلك على المستوى الكلي، كما أن الاعتماد على مقارنة تغطي الجوانب الإدارية على المستوى الجزئي داخل المنشأة الوقفية من شأنه تعظيم مستوى الكفاءة المنشودة كذلك. منهج البحث : تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في رصد سبل تطوير الإدارة الوقفية والمنهج الاستقرائي في جمع المعلومات المتعلقة بالدمج والمراجع المختصة ، وأيضا على المنهج التحليلي في تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج.

هدف البحث: يستهدف البحث بصفة أساسية لفت انتباه القارئ على الصناعة الوقفية على مستوى الدول الإسلامية ومن بينها الجزائر والتي مازالت تتبنى أسلوب الإدارة المركزية الحكومية للأصول الوقفية إلى وجود نماذج أخرى ناجحة لإدارة الثروة الوقفية بكفاءة عالية سواء لهيئات خاصة أو حكومات وطنية في دول إسلامية حققت النجاح الاقتصادي في إدارة القطاع الوقفي. وبالتالي يمكن الاستناد عليها في صياغة سياسة وطنية لتسيير الأصول الوقفية وتنميتها واثميرها من أجل الاستفادة لاحقاً من عوائدها المعظمة اقتصادياً واجتماعياً .

أهمية البحث: يركز البحث في مجمله على عملية المؤسسة الوقفية والتي تنظر للوقف على أنه منشأة اقتصادية ربحية تتطلب كفاءة في التسيير وجودة في الأداء لتحقيق الغرض الأساسي من الإنشاء، وحيث أن هاته النظرة المعاصرة للنشاط الوقفي لا تزال غير ذي تطبيق في كثير من الدول العربية، وخاصة الجزائر التي لا تزال ترى النشاط الوقفي في مفهومه الخيري القاصر، كان ذلك سبباً في تضيق كثير من المنافع الاقتصادية والاجتماعية للوقف، نظراً لغياب تطبيق عناصر الرشادة في نظارة الأصول الوقفية وفقاً لهذا المفهوم. وهنا يمكن أهمية هاته المساهمة البحثية المتواضعة في معالجة بعض من جوانب هذا القصور عبر ما تقترحه من حلول وبدائل حول موضوع الإدارة الوقفية وسبل تطويرها لضمان نجاح الوقف في تأدية رسالته.

الدراسات السابقة: لقد تناولت العديد من الدراسات فكرة اقتراح نموذج إداري حديث للأوقاف الاستثمارية من أهمها ما تناولته دراسة أعدت سنة 2017 للباحث الدكتور كمال منصوري بعنوان: الشراكة كخيار استراتيجي لبناء العلاقة بين مؤسسات العمل الأهلي و الأوقاف ، والتي خلصت إلى ضرورة تثمين وتضمين مشاركة مؤسسات المجتمع المدني الخيرية والتطوعية مع الإدارة الوقفية في ممارسة العمل الخيري . كما توصل الباحث الدكتور منذر قحف في دراسته المعمقة للوقف الإسلامي والتي لخصها في كتابه المعروف بعنوان الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته ، تنميته) سنة 2000 ، إلى ضرورة اعتماد نظام الإدارة المؤسسي الأهلي للوقف تحت الإشراف والدعم الحكومي والشعبي.

الإضافة العلمية لهاته الدراسة : تتيح الدراسة الحالية للباحثين فرصة التعرف على أنماط إدارية مستحدثة يمكن تبنيها لتعزيز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات الوقفية مهما كانت البيئة الاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي تنشط بها. كما تنفرد هاته الدراسة أيضاً باقتراح نموذج إداري مرن وقابل للتعديل، يغطي الجوانب الداخلية والخارجية للعمل على مستوى الوحدة الإدارية الوقفية، ويمثل في شكله النهائي الفلسفة الإدارية للمؤسسة الوقفية.

خطة البحث : في سبيل الإجابة عن الإشكالية التي يطرحها البحث، قد تم الاعتماد على خطة بحث من ثلاث محاور تناول أولها التعريف بمفهوم الإدارة الوقفية وأهدافها ومبادئها، وانفرد المحور الثاني بتحديد أنماط إدارة المؤسسات الوقفية القديمة والمستحدثة مع التذكير بالمشكلات التي تسببها الأولى والمزايا التي تحققها الأخيرة، ثم عني المحور الثالث بتحديد أبعاد النموذج الإداري الذي يمكن تطويره على مستوى المؤسسة الوقفية للرفع من كفاءتها التسييرية وفق مقارنة النموذج التحليلي المعياري للمؤسسات الوقفية.

1. الإطار العام المفاهيمي حول الإدارة في المؤسسات الوقفية

يتصدى هذا المحور بالبحث و البيان حول مفهوم الوقف عموما والإدارة الوقفية وأهدافها و مهامها و الأسس التي تقوم عليها.

1.1-المفهوم الاقتصادي للوقف ومراحل إنشائه:

يعتبر الوقف تطبيقا مميزا من تطبيقات الصناعة المالية الإسلامية في شقها الاجتماعي-الاقتصادي وجب ابتداء التطرق إلى تعريفه و مراحل له قبل الإشارة لمفهوم عملية إدارته ومتعلقاتها :

1.1.1-تعريف الوقف و خصائصه المميزة : الوقف هو : "مؤسسة اقتصادية ذات وجود زمني مطلق يتراوح بين التأييد و التقييد ،قائمة على تحويل جملة من الأصول المادية أو المعنوية ، الثابتة أو المنقولة من دائرة الاستهلاك و استثمارها وفق خطة مدروسة لتحقيق أغراض إنشائها ، من خلال انتاج جملة من المنافع والإيرادات العينية أو الخدمية للاستهلاك المستقبلي الفردي أو الجماعي مع مراعاة الالتزام التام بضوابط الشريعة الاسلامية المتعلقة بمصادرهاته الأصول الوقفية وآليات تثمارها و مصارف عوائدها". وهكذا نجد أن الوقف الإسلامي عملية تنموية بحكم تعريفه تتضمن بناء الثروة من خلال عملية استثمار حاضرة ، تراعي حقوق الأجيال القادمة عبر التضحية الآنية بفرصة استهلاكية مقابل زيادة الثروة الإنتاجية، التي تعود خيراتها على المجتمع.

و يتميز الوقف الإسلامي بثلاث خواص (Stibbard and others,2012, p :789) وهي:

✓ **عدم القابلية للإلغاء (Irrevocability):** ليس للواقف الحق في إلغاء الوقف أو التراجع عنه، حيث يكون الوقف نهائيا بمجرد تصريح الواقف بالملكية على أنها وقف وهو ما يناقض المفهوم الغربي الذي أتاح مرونة للواقف باسترجاع وقفه أي ما يعرف بحق الاستعادة :

✓ عدم القابلية للتحويل (Inalienability): هذه الخاصية تعني توقف حقوق الواقف في التصرف في وقفه بالبيع أو الهب أو التوريث؛
✓ التنوع (Diversity): الوقف وعمل الخير عند المسلمين متنوع الأشكال وشامل للإنسان والحيوان والطير بشكل يبعث على الدهشة والإعجاب في وجوه من الخير والتكافل. (مهدي، 2012، ص: 214)

2.1.1- إنشاء الوقف (المراحل) : الوقف يمر عبر تكوينه بجملة من المراحل (Jalil, 2008, p:5) هي:

1.2.1.1-مرحلة تجميع الأصول الوقفية (The Fund Accumulation): تنطوي هاته المرحلة على عملية استدعاء و جمع الأصول المعدة للوقف من الجمهور وتميئتها للاستثمار؛

2.2.1.1-مرحلة إدارة المشروع الوقفي (The Waqf Project Management): هي مرحلة مهمة في عمر المشروع الوقفي حيث تخضع الأموال الوقفية المحصل عليها لمجمل عمليات التخطيط و التصنيف حسب الأغراض و الوسائل المناسبة لثمين كل أصل وقفي كما تتابع العمليات القائمة و تراقب مدى موافقتها للأهداف التي أسست من أجلها تحت قيد التوافق الدائم مع ضوابط الشريعة الإسلامية في الاستثمار؛

3.2.1.1-مرحلة توزيع العوائد (The Distribution): تقوم الجهة المسؤولة عن إدارة الوقف وفقا للاختصاصات الممنوحة لها بتوزيع العوائد المحصل عليها من استثمار المشروع الوقفي وأصوله على المستفيدين، وفقا لما نص عليه المشروع الوقفي في قانونه التأسيسي و الباقي ينفق على أعمال صيانة المشروع ورواتب العاملين به ضمانا لاستمراريته ونمائه.

2.1- المدخل المفاهيمي لإدارة المؤسسات الوقفية

إن مؤسسات إدارة و تميم الأصول الوقفية تعد من أهم أشكال مساهمة الاقتصاد الإسلامي في مجال العمل الخيري داخل المجتمع الإسلامي ، كما تدخل ضمن دائرة مؤسساته المالية التي تحتاج إلى تطوير في نظمها الإدارية التشغيلية و الاستثمارية وفقا لضوابط الشريعة الإسلامية حتى تحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية بفعالية وكفاءة .

1.2.1-تعريف العملية الإدارية الوقفية و مبادئها: لقد ركز بعض الباحثين في تعريفهم لإدارة المؤسسات الوقفية على معالم الوقف باعتباره موضوع هاته المؤسسات، فعرف حسين شحاتة العملية الإدارية شمولاً بأنها: " كافة الطرق والوسائل والأساليب للحصول على الأموال الوقفية والمحافظة عليها وتنميتها وتوزيع عوائدها ومنافعها على المستحقين برشد وذلك وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفي ضوء حجج الواقفين"(شحاتة، 2017، منهج

وأساليب إدارة أموال المؤسسات الوقفية (<http://iefpedia.com/arab>) .و يمكن تعريف العملية الإدارية في المؤسسات الوقفية بأنها : " جهد بشري منظم و محفز قائم على تنفيذ خطة مدروسة وموضوعة بعناية لتحقيق مقاصد الوقف الاجتماعية والاقتصادية ، وذلك عبر أعمال كافة الأساليب المناسبة للاستثمار الوقفي و آلياتها الإجرائية المصاحبة .كما يتم إخضاع مجمل عمليات التشغيل هاته للرقابة القبلية والمتزامنة و اللاحقة بغية تقييم الأداء الاقتصادي والشرعي للمؤسسة الوقفية وتصحيح الاختلالات إن وجدت " .

و تتوزع الأسس التي تحكم العملية الإدارية في المؤسسة الوقفية على شكلين محددين هما :

1.1.2.1-المبادئ العامة للإدارة الوقفية : وهي الأسس المستمدة من مبادئ

الإدارة في الإسلام وتظهر في العناصر الآتية :

✓ التحديد الواضح للأهداف الرئيسية للمؤسسة الوقفية دون الإخلال ببيشروط الواقفين حسب القاعدة المعروفة : " حجة الواقف كشرط الشارع " ؛

✓ التخطيط المدروس لتنفيذ الأنشطة ، مثل تخطيط أشكال الصرف في ضوء الموارد والعوائد المتوقعة ، وتخطيط مجالات استثمار الأموال الوقفية في ضوء صيغ الاستثمار الإسلامية المتاحة؛

✓ الرقابة المستمرة على أداء المؤسسات الوقفية و تقييم أنشطتها المختلفة في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ، مع توضيح المشكلات والانحرافات وتصحيحها ؛

✓ محاسبة المسؤولية في مجال تقييم الأداء ، لتحديد الجزاءات المناسبة؛

✓ إعمال مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات الإدارية حسب المقام والأحوال؛

✓ الجمع بين الأصالة والمعاصرة ، من خلال الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية ، واستخدام الأساليب والادوات والوسائل الحديثة لتنفيذ المهام والأنشطة ؛

2.1.2.1-المبادئ التنظيمية للإدارة الوقفية : تمثل هاته الأخيرة مجموعة

الأسس العامة والتي لها أصول في الفكر الإداري الإسلامي ومستقرة في علوم التنظيم والإدارة

المعاصرة تتمثل هاته الأسس التنظيمية(شحاتة، 2017، أسس تنظيم وإدارة المؤسسات

الوقفية الخيرية) (<http://www.darelmashora.com/download.ashx?docid=1755>)

في:

✓ تقسيم العمل داخل المؤسسة الوقفية حسب طبيعة المهام ومتطلبات المعرفة والخبرة

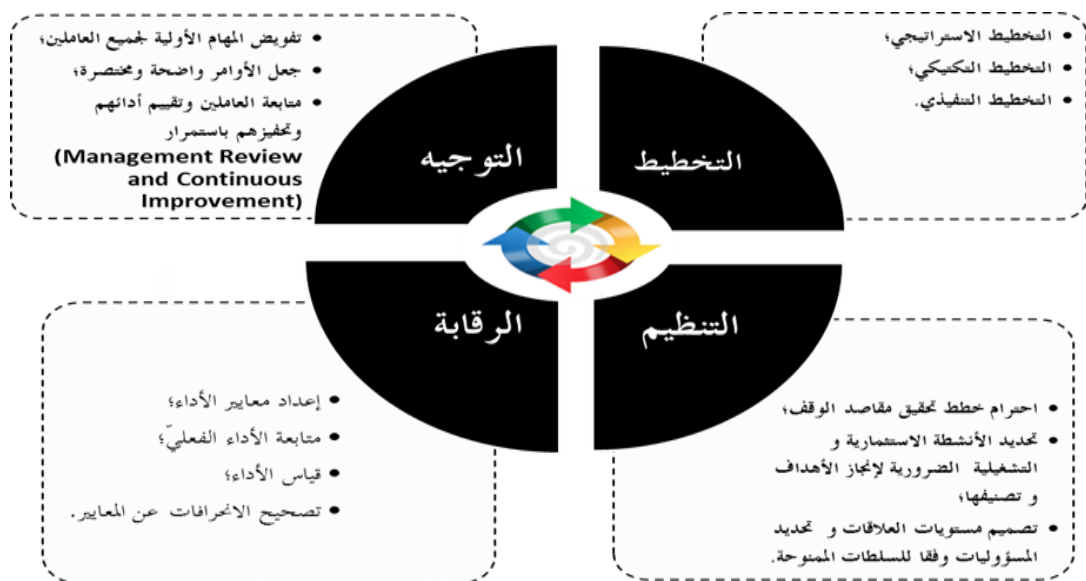
والقدرة على إدارة العمل . ويشترط في عملية التقسيم هاته خضوعها للوائح ونظم

محددة ؛

- ✓ تحديد السلطات الممنوحة تبعا للمسؤوليات المفروضة في المؤسسات الوقفية تسهيلا لتنفيذ الأعمال والمهام بدقه ، وإمكانا لإعمال مبدأ المساءلة فيما بعد؛
- ✓ ضرورة تنفيذ الأوامر تبعا لتدرج السلطات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي المتبع من طرف المؤسسة الوقفية وحدودها ؛
- ✓ محاسبة المسؤولية المرتبطة أساسا بتحديد المسؤوليات ومراكزها داخل المؤسسات الوقفية ، ويعتبر هذا الأساس أحد مقومات الرقابة وتقييم الأداء التسييري في المؤسسات الوقفية؛
- ✓ الوكالة والتفويض ، حيث يجب أن يوكل أو يفوض كل مسئول في مركز معين من يليه في أداء الأعمال حتى تسير الأمور ولا تتعطل بغياب أو مرض أو موت أي فرد.
- تمثل الأسس المذكورة المبادئ الكلية التي تعمل في ظلها الإدارة الوقفية بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تتضمنها خططها الاستراتيجية فاحترامها أصبح بذلك مطلبا ضروريا .
- 2.2.1- مهام الإدارة في المؤسسات الوقفية :** تضطلع الإدارة الوقفية داخل مؤسسات تنمية وثمار الأصول الوقفية بجملة من المهام المحددة والواجبة التنفيذ هي:
- 1.2.2.1- تعبئة الأصول الوقفية من الجمهور :** باعتماد على كل الوسائل المتاحة للإعلام و نشرات التوعية الوقفية (الصلاحات، 2006، ص: 69-102) وتيسير ذلك من خلال النظم والأساليب المناسبة ؛
- 2.2.2.1- تخطيط عمليات تثمار الأصول الوقفية :** أي بمعنى توجيه الموارد الوقفية المجمعة للاستثمار الوقفي بالاعتماد على الأساليب المناسبة بغرض المحافظة عليها تعظيم عوائدها؛
- 3.2.2.1- تنفيذ عمليات الرقابة الداخلية بمراحلها:** وذلك للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط والسياسات والتعليمات والنظم واللوائح ، وتحديد الاختلافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها ؛
- 4.2.2.1- اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية اللازمة للمحافظة على الأصول الوقفية وتنميتها وتنظيم عوائدها:** لاسيما ماتعلق بقرارات قبول الأصول الوقفية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، و قرارات استبدال الأصول الوقفية العينية وصيانتها وتعمير الممتلكات الوقفية إما بالاقتراض أو بباقي الأساليب التنموية المعلومة (شحاتة، أسس تنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية الخيرية، مرجع سبق ذكره، ص: 5). وفي الأخير يمثل الشكل الموالي عناصر العملية

الإدارية لإدارة الأصول الوقفية وثمراتها داخل المؤسسات الوقفية كما هو معمول به في المؤسسات الحديثة :

الشكل 01: عناصر العملية الإدارية الوقفية



المصدر: من إعداد الباحث

2. أساليب الإدارة في المؤسسات الوقفية

تتنوع الأساليب الإدارية في المؤسسات الوقفية إلى نوعين هما: إدارة تقليدية وأخرى حديثة بالشكل التالي:

1.2- الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات الوقفية وإشكالاتها:

إن الدارس لتاريخ الممارسة الوقفية في التاريخ الإسلامي يتوقف أمام ثلاث أشكال وأساليب إدارية اعتمدت لتسيير الأصول الوقفية الاستثمارية وهي:

1.1.2- الإدارة الأهلية المستقلة : وهي تعتبر أول صيغة إدارية وقفية ، بحيث تقتضي أن يكون ناظر الوقف أو مديره بالمفهوم الحديث هو مؤسسه ابتداء أو شخصا يوكله من أفراد العائلة للقيام بأعمال الوقف ومتابعته والإشراف عليه ، ما يماثل مؤسسات (Trust) في التجربة الغربية، وتكون سلطة المدير في الإدارة الذرية المستقلة محدودة بالتعدي والتقصير و

الإهمال (أحمد مهدي، 2003، ص: 133) الذي يعرضه لمساءلة الجهاز القضائي الذي يملك حق محاسبته وعزله:

2.1.2- الإشراف القضائي المباشر والمستقل : إن اعتماد القضاء كمرجع للإشراف على الإدارة الوقفية يعود إلى عدم وجود أجهزة رقابية ملائمة في المجتمعات الإسلامية الأولى، وكذا عدم تطور الفكر الإداري السائد حينها وهو الأمر الذي سبب عدة مشكلات رصدتها الواقع العملي لهذا الأسلوب الإداري. فقد أدى عدم تخصص القضاة في الرقابة والإشراف على إدارة الأوقاف وتصرفات مديريها في الاستثمار وعدم استعمالهم لتقنيات المفاضلة وقياس الكفاءات إلى التغاضي عن الكثير من الفساد في إدارة الأموال الوقفية وإلى قلة الكفاءة في استثماراتها في مقابل تزايد نصيب حصة مدراء الوقف من مجموع عوائده بما لا يتناسب مع مقاصد الوقف (قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 122)؛

3.1.2- الإدارة الحكومية المركزية للأوقاف: لقد استمرت إدارة الأوقاف تحت الإشراف القضائي إلى غاية العصر الحديث أي ابتداء من نهاية القرن التاسع عشر أين انطلقت عمليات إخراج مؤسسات القطاع الوقفي من دائرة الاختصاص القضائي- تدريجيا - في سياق التحولات التي حصلت في مجالي التشريع والقضاء، وتحت تأثير عمليات بناء مؤسسات الدولة الوطنية الحديثة في البلاد العربية والإسلامية. وهنا فقد الوقف استقلالته، وتم نقله من مجاله الاجتماعي الحيوي إلى المجال الحكومي الجامد .

ولقد أدت التعديلات القانونية الأولى لأنظمة الأوقاف في تلك المرحلة إلى تشويه فكرة الصدقة الجارية في الوقف من خلال تعطيل إرادة الواقف، وعدم احترام شروط الواقفين والتي تعد أساس النظرية الإدارية الوقفية (المرجع السابق نفسه، ص: 122)- بالنسبة لأغراضها وإفراغها من محتواها بالشكل الذي مازلنا نعاني منه إلى اليوم بالرغم من محاولات الإصلاح الأخيرة .

إن الانتقال إلى الشكل المؤسساتي الحكومي في إدارة الوقف سبب إشكالا حقيقيا (اصبيحي، 2015، ص: 19) عرقل تطور الوقف من خلال:

✓ **التركيز على الاستثمار المباشر:** الذي يعني احتفاظ إدارة الأوقاف لنفسها بإدارة المشروع الاستثماري والرقابة عليه واتخاذ القرارات المتعلقة به. هذا التوجه أدى إلى توسيع مجال المخاطر المحيطة بالاستثمارات الوقفية، وتحمل الإدارة الوقفية وحدها لتبعات هاته المخاطر وكذا إضاعة الفرص المتاحة للتمويل والاستثمار؛

✓ التركيز التام على الصيغ التقليدية للاستثمار الوقفي : خاصة صيغ الإجارة الطويلة ، فمبدأ الإيجار على كونه أفضل وسيلة استثمارية للممتلكات الوقفية في العصور السابقة، فإنه لم يعد كذلك في الوقت الراهن، مع كثرة المشاكل المرتبطة بالتأجير.

2.2- الأنماط الحديثة في إدارة المؤسسات الوقفية و مزاياها : ركزت الإدارة الحديثة للمؤسسات الوقفية على معالجة إشكاليات الإدارة التقليدية وفقا للأنماط الآتية :

1.2.2- المؤسسة الأهلية المحلية و الدولية للإدارة الوقفية: مؤسسة الوقف بعموم المصطلح تعني تحويل الوقف إلى مؤسسة اقتصادية ربحية حسب الشكل الحديث، تنتظم فيها وظائفه الإدارية والفنية في وحدات إدارية تمارس الإشراف والإدارة المالية والقانونية على أنشطة الاستغلال و التسيير و التثمين حسب خطة استراتيجية مدروسة بغرض تحقيق الأهداف (عارف، 2017، البناء المؤسسي لنظام الوقف :الإشكاليات وتجارب الإصلاح)

<https://www.academia.edu/26559489>، ووفق هيكل تنظيمي متدرج بحسب الاتفاق بين المؤسسين الذين يمثلون الواقفين الأساسيين والمساهمين الذين يمثلون الواقفين الجدد :على أن توزع أرباح الاستثمار على جهات الانتفاع و يوجه الجزء المتبقي لتغطية الأصول الوقفية و إعادة الاستثمار (Abdel Mohsin, 2015, p:14). هذا دون أن يكون للمساهمين نصيب في العائد المادي إلا بشرط يتضمنه عقد التأسيس و تقوم مؤسسة الوقف بممارسة مهام الناظر كشركة وقفية مساهمة تعمل على تلقي الأموال الموقوفة من أفراد و مؤسسات أخرى ربحية أو غير ربحية أو حتى حكومية في أشكال مساهمات نقدية، أو أسهم أو مساهمات عينية...، كما يمكن أن تكون مؤسسة الوقف وحدة تابعة لشركة قابضة تنشأ بغرض إدارة أموالها الموقوفة ، ويكون التمويل هنا قائما على سيولة نقدية مدفوعة أو جزء من أرباح الشركة الأم والموجهة للوقف مثل وقف النور المؤسسي التابع لشركة Johor في ماليزيا. (JOHOR Corporation, 2015, Annual Report)

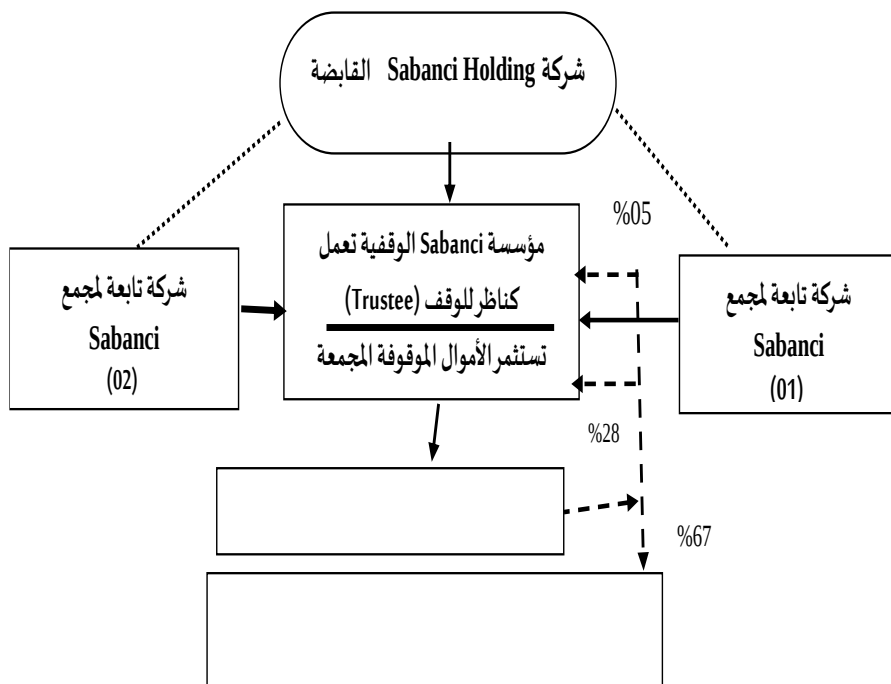
<http://www.jcorp.com.my/userfiles/file/AR2015-ENG.pdf>

1.1.2.2- التجربة التركية في مؤسسة الوقف الأهلي المحلي (تجربة Sabanci Vakfi):

تعتبر مؤسسة Sabanci من أشهر المؤسسات الوقفية الأهلية في تركيا والتي تم تأسيسها حديثا لتواكب التطورات الحاصلة في المجتمع التركي وتواصل أداء رسالتها الخيرية بنجاح. تأسست هاته المؤسسة الوقفية على يد السيدة Sadika Sabanci سنة 1974 وقامت على فكرة

وقف السيدة وأبنائها الستة كافة أموالهم في أوجه البر. تمثل مؤسسة Sabanci Holding القابضة وباقي الشركات المنضوية تحتها و الملوكة للعائلة المساهم المؤسس الرئيسي للمؤسسة الوقفية الأهلية، حيث تقوم هاته الأخيرة بدور ناظر أو متولي الوقف الذي يستقبل أموال هاته

الشركات لإدارتها واستثمارها جميعاً ثم توزيع عوائدها بحسب شروط الأعضاء المؤسسين وفقاً للنسب الآتية: 67%: يتم توجيهها لتمويل البرامج الخيرية التي تتضمنها حجة الوقف: 28%: يتم إعادة استثمارها لرفع رأس مال المؤسسة: 05%: يتم حجزها لتغطية نفقات العملية الإدارية فضلاً عن تشكيل الاحتياطات كما ساهمت هاته المؤسسة الوقفية في دفع عجلة التنمية الاجتماعية في تركيا إلى الأمام ، فعلى مدار 40 سنة حتى عام 2014 تأسس بفضل هاته المؤسسة الأهلية 127 مؤسسة و 78 منطقة سكنية ، هذا بالإضافة إلى ماتم تحقيقه عبر برامج التمويل الخيري التي تقوم بها (Abdel Mohsin, Op.Cit, p:18)



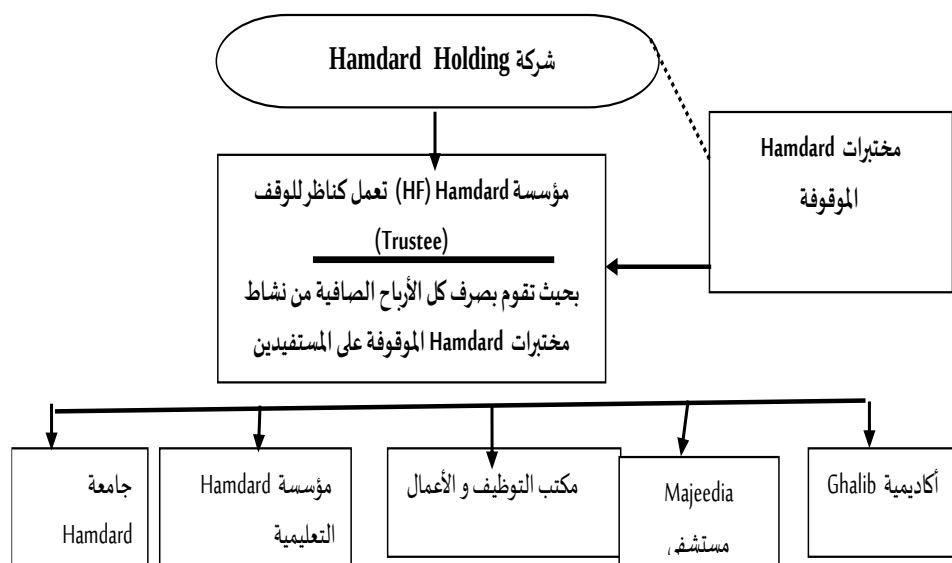
Source: Ibid, p 18

2.1.2.2- عرض تجربة (Hamdard Foundation) للمأسسة الوقفية الأهلية الدولية :

شهدت سنة 1906 انبثاق أول فكرة للوقف الذري المؤسسي في الهند و بالتحديد على يد الطبيب و الصيدلي حكيم حفيظ عبد المجيد، حيث قام بتأسيس عيادة طبية متواضعة لمساعدة جيرانه القرويين و أطلق عليها تسمية **Hamdard** و التي تعني بالعربية التراحم أو الرحمة ، ليتم تحويل فكرته المتواضعة من عيادة إلى مؤسسة تعمل في ظلها مجموعة من المختبرات الطبية ، وذلك على يدي ولديه سنة 1922 ، وبحلول سنة 1947 و مع تقسيم

الهند انتقل أحد الأخوين إلى باكستان ما سمح لمؤسسة **Hamdard (HF)** الوقفية الذرية بتوسيع نشاطها إلى باكستان ثم بنغلادش من بعد ذلك (Ibid, p21). فكرة عمل هاته المؤسسة مشابهة لتجربة مؤسسة Sabanci التركية بحيث توكل الشركة القابضة Hamdard Holding و مجموعة مختبرات Hamdard الوقفية التي تتبعها، لمؤسسة Hamdard (HF) في كل من الهند وباكستان و بنغلادش ، مهام ناظر الوقف أو (Trustee) ، فتستقبل الأموال منها على شكل أرباح صافية توزع على المستفيدين المحددين و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل 03: هيكل الوقف المؤسسي الأهلي الدولي وفقا لنموذج لمؤسسة Hamdard (HF) الوقفية



Source: Ibid, p 23

2.2.2- النمط المؤسسي الحكومي الحديث للإدارة الوقفية : تميز الوقف المؤسسي وفقا لهذا النمط بشكلين عامين و تمايزين يتمثلان في :

1.2.2.2- نموذج الهيئة المستقلة عن وزارة الأوقاف (تجربة السودان): وفقا لهذا النموذج يتم إنشاء مؤسسة للوقف ذات طبيعة استثمارية وتنموية منفصلة عن الوزارة الحكومية ، وتفرد لها مهام الإدارة الوقفية من التسيير إلى الاستثمار. كما تمنح المؤسسة صلاحيات واسعة إدارية وتنفيذية بالنسبة للأوقاف مجهولة الوثائق أو الواقفين أو شروطهم ، وكذلك الأوقاف الجديدة من أجل استدراج الأموال اللازمة لها، إضافة إلى الرقابة على الأوقاف التي عين

واقفوها نظارها (الخليفة، 2003، ص: 112). وفي سياق ذي صلة حازت هيئة الأوقاف على كثير من الامتيازات الحكومية في ما يتعلق بحرية استقطاب الأصول الوقفية الجديدة فأصبح عمل الهيئة قائما على إعداد الدراسات الاقتصادية للمشاريع الوقفية ممكنة الحدوث و جدواها وتحضير برامج الإنتاج والاستثمار لهاته المشروعات ، ثم تسويقها للمجتمع بالشروط التي تضعها (منصوري، 2011، ص: 143). و لقد عمدت الهيئة إلى خلق وحدة إدارية تابعة لها تمارس إدارة الوقف وتجعل من دورها إشرافيا مساعدا ، أما ما لم يعلم شروط واقفيه من ممتلكات وقفية ، فقد اعتبرتها الهيئة أوقافا خيرية عامة ، وقامت بتنميتها وفقا لأسلوب تجميع الأوقاف المتناثرة وإدارتها كوقف واحد متعدد جهات الانتفاع ، أي أن الهيئة تجعل من نفسها ناظرا لهذه الأوقاف (الجهني، 2002، ص: 23). ولدعم التوجهات الاستثمارية للهيئة ، أسست هاته الأخيرة مجموعة من المؤسسات الوقفية الداعمة مثل (قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 365): بيت الأوقاف للمقاولات الذي عهدت إليه مسؤولية وضع التصاميم الإنشائية للمشروعات الوقفية وتنفيذها ، و بنك الإدخار للتنمية الاجتماعية الممارس لوظيفة التمويل للمشروعات الوقفية وكذا الشركة القابضة (منصوري، 2011، مرجع سبق ذكره، ص: 145)، المسؤولة عن إقامة المشروعات التنموية التجارية والصناعية، و بناها التحتية تحت قيد التنوع الاستثماري المتجدد.

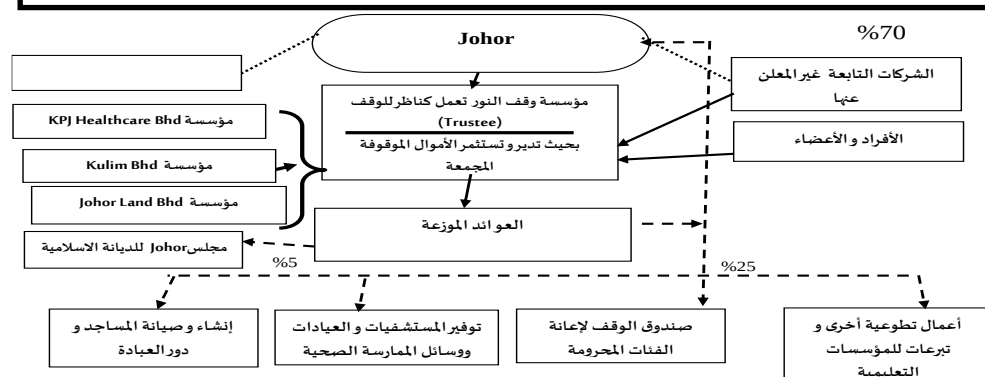
إن النمط المؤسسي الحكومي الحديث الذي تمثله التجربة السودانية عبر هيئة الأوقاف ، تجربة مثيرة للدراسة والتطبيق لا سيما في الدول التي لا تزال أوقافها تحت الإدارة الحكومية التقليدية، فالوقف المؤسسي الحكومي الحديث وفقا لتجربة هيئة الأوقاف السودانية يمكن من: ✓ تكوين إدارة وقفية متسقة مع حجم الأصول الوقفية و قادرة على تنفيذ كافة شروط الواقفين (عبد الرحمن، 2002، ص: 18)؛

✓ بناء الثقة بين المجتمع وإدارة الأوقاف من خلال العمل على نشر الوعي الوقفي المستهدف لرفع المساهمة المجتمعية في إنشاء الأوقاف، عبر إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتسويق الوقفي (الصلاحيات، 2006، ص ص: 53-88) ؛

2.2.2.2- نموذج وقف "النور" المؤسسي التابع لشركة القابضة العمومية في ماليزيا (Johor Corporation): مؤسسة Johor أو التي تعرف اختصارا ب (J Corps) هي شركة قابضة عمومية لولاية Johor في ماليزيا ، تشرف على مجموعة من الشركات العاملة بالولاية و تتدخل في كافة الميادين كالاقتصاد والصحة ، ونظرا لتبني المؤسسة القابضة فكرة المسؤولية الاجتماعية ، عمدت في سنة 2006 إلى ما يعرف بمأسسة المسؤولية الاجتماعية من خلال

إنشاء وقف النور ، الذي يعد مؤسسة وقفية تعمل على إدارة الأصول الوقفية التي تساهم بها الشركة القابضة ووحداتها التابعة و المتمثلة في : "مؤسسة Kulim Bhd لاننتاج زيوت النخيل و مؤسسة KPJ Healthcare Bhd لصحة ومتعلقاتها و مؤسسة Johor Land Bhd الناشطة في المجال العمراني والعقارات السكنية و التجارية وغيرها" ، بغرض تثميرها وتنميتها وصرفها على جمهور المستفيدين مع التركيز على القطاع الصحي (Abdel Mohsin, Op. Cit, p26). هذا ويسمح وقف النور باعتباره ناظر الوقف أن يدير الأموال المجمعة من كل المؤسسات المنضوية تحت الشركة القابضة سواء المعلن عنها أو غير المعلنة في شكل مساهمات نقديات ، مجوهرات ، عقارات ، ارباح موزعة وغيرها...، على أن يتم تقسيم العوائد بعد عملية التثمين. ولا تقتصر مساهمة هذا الوقف المؤسسي على الجانب المحلي داخل حدود الولاية فقط بل تتعداها لتشمل ولايات أخرى وذلك في شكل بناء المساجد، و إنشاء العيادات والمستشفيات، ومراكز غسيل الكلى ومعدات مع توفير المرافق الصحية مثل العيادات المتنقلة ، وعلاج المرضى بأثمان زهيدة. دون نسيان مساهمة مؤسسة وقف النور في دعم المشروعات الصغيرة بالقروض الحسنة عبر صندوق وقفي أعدته لهذا الغرض و يوضح الشكل الموالي الهيكلية المؤسسية لوقف النور وآلية عمل هذا النمط الحكومي المميز.

الشكل 04: هيكلية الوقف المؤسسي الحكومي الحديث وفقا لنموذج الشركة القابضة العامة



28Source: Ibid, p

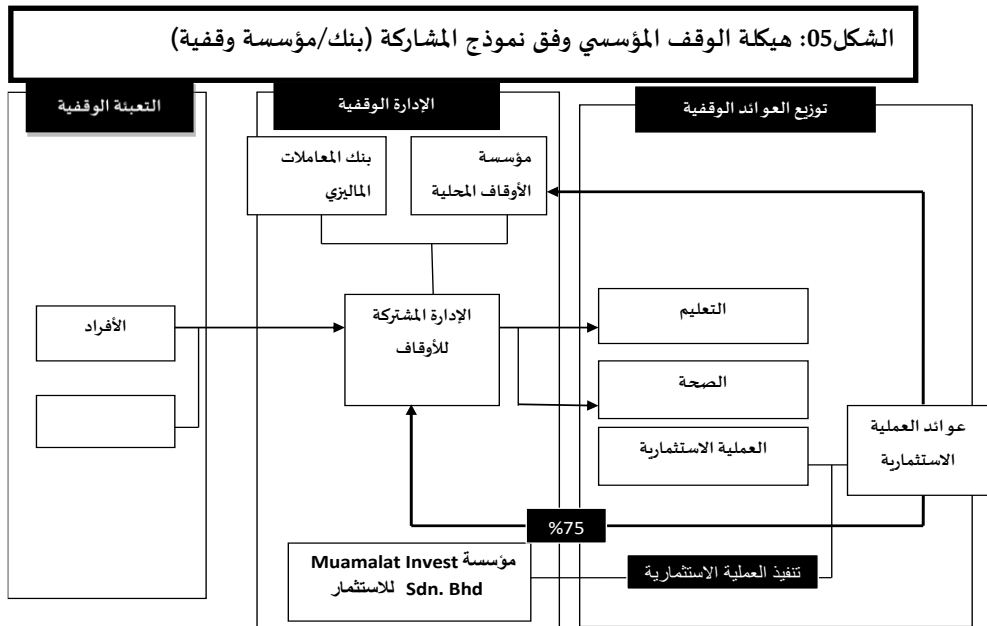
3.2.2- النمط الإداري المؤسسي المشترك (بنك إسلامي / مؤسسة وقفية) : ويعرف بنموذج

البنك الوقفي . وفقا لهذا النموذج تعهد هيئة الأوقاف مهمة إدارة الوقف لصالح إحدى المؤسسات المالية الإسلامية الإسلامية . كالبانوك الإسلامية ، فتقوم هاته الأخيرة بتلقي التبرعات المالية من الجمهور أو المؤسسات الأخرى إضافة إلى ما تخصصه هي من أموال على شكل ودائع وقفية و بعد عملية التجميع يؤسس البنك الإسلامي وحدة إدارية بالتشارك مع هيئة الأوقاف

تقوم بمهام ناظر الوقف في الإدارة الفعلية و التثمين ، أما هو فيكون دوره إشرافيا و مساعدة من خلال تعيين قنوات استثمار الأموال الوقفية أو حتى إنشاء بعضها . يضمن هذا النموذج إلى حد كبير ، استثمار الأموال الوقفية بكفاءة عالية وفقا لضوابط الشريعة الإسلامية نظرا للخبرة المصرفية الطويلة نسبيا في مجالي الإدارة و الاستثمار، و صرفها في أوجه الاستفادة المعينة بالقدر المضبوط دون إخلال و لعل أبرز التطبيقات العملية لهذا النمط الإداري، تجربة بنك المعاملات الماليزي و مؤسسة الأوقاف لولاية Selangor الماليزية بحيث فتقوم هاته الأخيرة بتثمين الأموال الوقفية عن طريق استثمارها في أحد المؤسسات المالية الاستثمارية (Ramli,Jalil,2013, Banking Model of Corporate Waqf: An Analysis of Wakaf Selangor Muamalat)

<https://comaif.files.wordpress.com/2014/02/2013-01-25-banking-model-of-corporate-waqf-full-paper.pdf>

و بالتحديد التابعة للبنك ، مثل مؤسسة Muamalat Invest Sdn. Bhd . حيث يتم توزيع عوائد العملية الاستثمارية بالطريقة الموضحة في الشكل التالي:



Source: (Ramli & Jalil,2013, Corporate Waqf Model and Its Distinctive Features: The Future of Islamic Philanthropy) <http://comaif.files.wordpress.com/2014/02/2013-12-4-5-wuip-2013-corporate-waqf.pdf>

Source: (Ramli & Jalil,2013, Corporate Waqf Model and Its Distinctive Features: The Future of Islamic Philanthropy)

لقد أثرت الممارسات الحديثة الفكر الإداري الوقفي وحولته من مجرد فكر تسييري بيروقراطي إلى فكر تدييري اقتصادي علمي (اصبيحي، 2015، مرجع سبق ذكره، ص: 19-21)، فكان هذا الأمر من أبرز التحديات التي وُفّق الفكر الإداري الوقفي الحديث في تخطيها. ويمكن حصر مكاسب التجربة الحديثة في التأثير على مبادئ الإدارة التقليدية للوقوف بالعصرنة والتحديث ، وكذا استجلاب مجموعة من المزايا عبر عملية التطبيق العملي، والتي دعمت بدورها عملية تنمية الأصول الوقفية وثمارها و تطوير المؤسسات الوقفية كنتيجة حتمية و تظهر هاته المكاسب في:

1.3.2- استحداث مبدأ الإدارة بالأهداف (MBO) في الإدارة الوقفية الأهلية: يعتبر

مفهوم الإدارة بالأهداف من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري ، وقد ظهر كمصطلح من إسهامات الباحث المتخصص في شؤون الإدارة بيتر دراكر "Peter Drucker" سنة 1954 ثم تطور ليصبح مقاربة إدارية عبر مجموعة من المنظرين الإداريين أمثال دوغلاس ماك غريغور "Douglas McGregor" و جورج أوديرون "George Odiorne" وجون هامبل "John Humble" و يعنى بالإدارة بالأهداف ذلك النظام المصمم للمشرفين على العملية الإدارية ، حيث يشترك فيه المدير العام في المنظمة مع المدراء التابعين له في وضع أهداف مستقبلية قابلة للتحقيق وفق سلم زمني محدد والعمل عليها، مع تحميلهم المسؤولية الكاملة أمامه عن نتائج التنفيذ عند انقضاء أجل تحقيق كل هدف. (Thomson, 1998, p: p 1-2)

يرفع نظام الإدارة بالأهداف القدرة على التنفيذ وربط الأنشطة وباقي المدخلات بالمرغوب في تحقيقها ، ضف إلى ذلك طبيعته التي تهدف إلى رفع الحس التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه بعضهم من ناحية ، و تجاه تحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى (منصوري، 2011، مرجع سبق ذكره، ص: 260). كما أن تطبيق هذا النظام في المؤسسات الوقفية الأهلية ، يحول الإدارة الأهلية إلى نظام للأداء قائم على التفاعل وتشابك المصالح بين حاجة المؤسسة الوقفية إلى النماء والاستمرارية، وبين تطلعات العاملين بها اعتمادا على ما يلي :

✓ ربط نسبة المكافآت التي يحصل عليها المدراء والعاملون من العوائد بدرجة تحقيق أهداف الوقف؛

✓ إعمال أنظمة الرقابة والمساءلة مع تحديد جزاءات التقصير والتعدي ابتداء و انتهاء ؛

✓ الاستفادة من الدعم الخارجي الحكومي والمجتمع الأهلي في مجال الاستثمار والتمويل والإدارة (المرجع السابق نفسه، ص ص 261-262).

2.3.2- مبدأ الإدارة الوقفية التشاركية: إن نظام الإدارة الوقفية بالتشارك بين

المؤسسات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية الاستثمارية كالبنوك والجمهور يعد من أبرز أساليب التنمية الوقفية فوضع الخطط وإصدار القرارات، والمتابعة، والتقويم، وجلب التمويل، كل ذلك سوف يزيد فرص النجاح لبرامج المشروعات الوقفية . كما أن إن تعبئة جهود فئات المجتمع من واقفين ومستفيدين من الوقف للمشاركة في إدارة وتشغيل أنشطة المؤسسة الوقفية يوفر زخماً بشرياً يمكن تسخيرهِ لصالح الوقف، ويوفر أسلوباً قليل التكلفة ومتنوع الخبرات وعالي الفاعلية في تنفيذ المشاريع الوقفية. وقد ضمن الأسلوب التشاركي في إدارة المؤسسات الوقفية تحقق جملة من الإيجابيات نذكر منها :

✓ زيادة الدعم المجتمعي للمؤسسات الوقفية، نتيجة للبرامج والمشروعات الوقفية التي سمحت بإشراك المواطنين فيها بالمساهمة وأحياناً بالإدارة :

✓ الاستغلال الأمثل للموارد الوقفية وثمارها وتوجيهها، باعتبار التخصص الاقتصادي والتجربة العملية لمؤسسات الاستثمار المشاركة .

3.3.2- تبني الإدارة الوقفية الحديثة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: إن تبني مبدأ

الجودة والتميز في تقديم الخدمات كأحد مقاصد الواقفين، وتأكيد ذلك في عقودهم الوقفية، استدعى ضرورة إبتكار ذلك الإطار المؤسسي والتنظيمي الذي بوسعه ترجمة اشتراطات الجودة في الحجج الوقفية إلى واقع عملي ، وهو الأمر الذي تحققه النماذج الإدارية الحديثة بمختلف أشكالها وبكفاءة عالية تغطي مواطن قصور أداء النماذج التقليدية (المرجع السابق نفسه، ص ص: 264-265) لا سيما في :

✓ اعتبار شروط الواقف كمؤشرات أداء و العمل على تحقيقها بدرجة عالية من الجودة؛

✓ الالتزام الأخلاقي من قبل الإدارة بالعمل لصالح الوقف ؛

✓ التوزيع الفعال للسلطة عبر ربط المسؤولية بالنتائج مع فتح باب المبادرة.

3. أبعاد النموذج التطويري المقترح للإدارة الكفؤة للمؤسسات الوقفية

إن الخصوصية التي تميز المؤسسات الوقفية باعتبارها مؤسسات تمارس نشاطاً اقتصادياً له أثر اجتماعي، إضافة إلى تعدد مكوناتها وتعقد العلاقات و تشابكها بين عناصرها الداخلية و البيئة الخارجية ، تجعل من عملية اختيار نموذج إداري مناسب ، أمراً حساساً جداً، وتحدياً

لكفاءة المسؤولين في تسيير هذا النوع من المؤسسات -الممارسين لمهمة نظارة الوقف-. فالنموذج الإداري الجيد للمؤسسات الوقفية يتطلب نهجا إداريا مرنا، و متعددة الأوجه، و ليس مجرد استنساخ نماذج إدارية جاهزة من المؤسسات الربحية أو من مناهج الإدارة العامة و تطبيقها لما في ذلك من خطورة على كفاءتها التنظيمية في تحقيق أهدافها (Herman,Renz,2002,p:2).

1.3.1 مقارنة Gomez and Zimmermann لإدارة المؤسسات الخيرية وأبعادها

يعتبر نموذج "Gomez and Zimmermann" المقترح سنة 1993 محاولة جادة في تطوير الأساليب الإدارية لتتماشى مع واقع المؤسسات غير الربحية (Anheier,2005,p245) من خلال تغطيته غطى هذا النموذج الجوانب الآتية :

1.1.3-المفهوم الشامل للمنظمة (المؤسسة الوقفية) : يشدد هذا المنظور الشامل

على التركيز على فحص وتحليل العلاقة التي تجمع المنظمة بيئتها الخارجية ، و التنوع الحاصل في توجهاتها الداخلية والخارجية نتاجا لذلك ، وكذا تعقيد المهام التي تقوم بها، خاصة أنها تعمل في ظل قطاعين متميزين في الطبيعة والهدف هما: القطاع الربحي و القطاع الثالث؛

2.1.3-البعد المعياري للإدارة : إن الإدارة في المنظمات ذات الطبيعة غير الربحية

تتم في ظل عدم التيقن ، و ذلك نتيجة للمعلومات غير المكتملة التي تصلها و بناء عليه ، فإن الجانب المعياري الشامل لكافة جوانب المنظمة الاقتصادية و الجوانب القيمية و السياسية يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار لتجنب الفشل ، استنادا على نتائج الدراسات الخاصة بالموضوع (Herman,Renz,1997,pp:185-206) ؛

3.1.3-البعد الاستراتيجي - التنموي : من خلال هذا البعد ، تعتبر المنظمة كيانات

غير ثابتة ، بحيث تتغير مع الزمن، و تواجه باستمرار في عملية تطورها ، مجموعة من الفرض و التهديدات ، التي كثيرا ما تنطوي على معضلات أساسية للإدارة وذلك حسب كل مرحلة؛

4.1.3-البعد العملياتي : لقد كان هذا البعد محور تركيز الدراسات التقليدية حول

أنظمة الإدارة في المؤسسات الربحية ، و التي اعتبرت أن صياغة أي نموذج إداري تقوم على تحليل الأنشطة العملية اليومية للمنظمة، حيث وفقا لهذا التصور تصبح المؤسسة الوقفية عبارة عن نظام اقتصادي وسياسي ذو أبعاد معيارية واستراتيجية فضلا عن البعد العملياتي . ومع تطور المنظمة ، ستنعكس خصائصها الهيكلية الأساسية على الخيارات المتعلقة بكيفيات المزج أو الدمج أو التحكم في مختلف أجزاء المكونات المتنوعة المشكلة للمؤسسة الوقفية . فإذا تفهم المسؤولون عن إدارة المؤسسات الوقفية طبيعة نظامها وطبيعة مكوناتها

جيدا ، سيسهل عليهم لاحقا البدء بتحليل الأبعاد التنظيمية كسلسلة من الخيارات التي ستستخدمها الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة مع مرور الوقت.(Anheier, Op. Cit, pp:246)

1.3: مفهوم النموذج التحليلي المعياري للمؤسسات الوقفية

لقد تم طرح هذا النموذج من من أجل تحليل الهياكل التنظيمية للمؤسسات الوقفية ، و العلاقات التي تربط بين مكوناتها من جهة ، وبينها وبين عناصر البيئة الخارجية من جهة أخرى ، وكذا الإشكالات التي تنتج عن مثل هاته العلاقات.

2.3: أركان النموذج التحليلي المعياري للمؤسسات الوقفية: يحتوي هذا النموذج على أربع محاور رئيسية (Herman, Renz, 2002, Op. Cit, p246) هي:

1.2.3-محوري الزمن-الأداء (التحفظ مقابل الإبداع " Palace vs. Tent ") : وفقا لهذه الثنائية تنتج نوعين من المنظمات هما : المنظمات المتحفظة (Palace Organizations) و المنظمات المبدعة (Tent Organizations). يقصد بالمنظمات المتحفظة ، أي منظمة تعتمد في أدائها لأعمالها على تفضيل قابلية التنبؤ على حساب العشوائية والارتجال ، و التركيز على دراسة التهديدات والقيود بدل انتهاز الفرض ، واستعارة الحلول بدل إيجادها ، والدفاع عن الموروث من الإجراءات بدل تحديثها . كما أنها منظمات لا تشجع على مرونة تغيير الأهداف و تبحث فقط على تحقيق الأهداف القائمة بشكل حتمي . أما المنظمات المبدعة فهي على النقيض من ذلك ، بحيث تفضل التركيز على الإبداع، الفورية ، والحدس ، والمبادرة ، و مرونة تغيير الأهداف ، بدلا من مركزية وهرمية السلطة والوضوح والحسم و الانسجام و نمطية الحلول.

بذلك تكون المؤسسات الوقفية منظمات ذات إدارة وسطية، تجمع بين بين النموذج التaylorي الكلاسيكي و نموذج مانتزيرغ الأدهوقارطي (adhocracy) تلخص فيها الثنائية المعلومة (Palace vs Tent) حجم التوترات و الخيارات المتاحة داخل المؤسسة عبر مقابلة الكفاءة بالفعالية في الأداء ، و الاستمرارية في مقابل التوقيت، و على هذا الأساس فإن المؤسسة الوقفية كلما اتجهت نحو تفضيل الكفاءة في المجال الزمني المستمر كلما ازداد جنوحها نحو جانب التحفظ في الإدارة و العكس صحيح في حالة تفضيل الفعالية في المجال الزمني المحدد (المؤقت) ، أين تكون فرص تطورها لتكون مؤسسة إبداعية كبيرة .

الجدول 01: النموذج الابداعي vs النموذج المتحفظ في إدارة المؤسسة الوقفية

الكفاءة (Efficiency) vs الفعالية (Effectiveness)	
الفعالية	الكفاءة
التركيز على الهدف "الغاية"	التركيز على العملية "الوسيلة"
المرونة	توجيه الاهتمام بالمدخلات والمخرجات
التجربة والخطأ	تخفيض التكاليف
أدھوقراطية الإجراءات	روتينية الإجراءات وتدرج الأوامر
تقسيم العمل بحسب الحالة	التقسيم الكامل و الواضح للعمل

التوقيت (Temporality)	الاستمرارية (Permanence)
سمة التغير	سمة الثبات
وضع خطة متغيرة وفق مجال زمني	وضع خطة ثابتة لتقسيم العمل
الأوامر والمهام مؤقتة ومتغيرة	وضع خطة ثابتة لتوزيع المهام والأوامر

Source: Ibid, p246

2.2.3-محوري المهام-نمط الثقافة التنظيمية (الثقافة التكنوقراطية مقابل الثقافة الاجتماعية): يتعلق هذا العنصر بدراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها مع بيئة العمل داخل المنظمة. فتشديد بعض منظمات الأعمال التركيز على احترام معايير الأداء الوظيفي لإنجاز المهام يعكس تبنيها للثقافة التنظيمية التكنوقراطية (Ibid, p248) التي تعكس أفكار المدرسة العلمية التaylorية. وهذا المنهج يتعارض مع الثقافة الاجتماعية التي ترى المنظمة كالعائلة الكبرى و ليس ماكينة للإنتاج، فعلى سبيل المثال، تعتبر المنظمات غير الربحية التي تؤكد برامجها على القيم المعيارية، كالمعتقدات الدينية أو التوجهات السياسية، أشبه بالعائلات، في حين تقترب المنظمات الصحية والتعليمية والمنظمات ذات الخدمات الاقتصادية ، إلى الشكل الآلي . و المؤسسات الوقفية باعتبار أساسها المذهبي ، و طريقة عملها، هي منظمات هجينة الثقافة التنظيمية . بحيث تجمع بين استخدام الأساليب الإدارية التكنوقراطية ، و مرتكزات الثقافة الاجتماعية الفكرية ممثلة في اعتماد النظرية التنظيمية الإنسانية في الإدارة و تأكيدها على أهمية العلاقات غير الرسمية والمفاهيم الشاملة لتحفيز الموظفين.

الجدول 02: طبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الوقفية

توجهات المهام (Task orientation) vs توجهات الأفراد (People orientation)	
توجهات المهام (Task orientation)	توجهات الأفراد (People orientation)
التركيز على المعايير العملية العامة	التركيز على الجوانب الاجتماعية
التركيز على الإداء الاقتصادي	التركيز على تحفيز العنصر البشري
التركيز على إنجاز المهام	اعتماد معايير خاصة لإنجاز المهام

النمذجة الرسمية (Formalization) vs التوجهات الرمزية (Symbolic orientation)	
النمذجة الرسمية (Formalization)	التوجهات الرمزية (Symbolic orientation)
تخطيط العمليات ووضعها	مرونة التعديل و تغيير خطط العمليات
اعتماد الوصف الرسمي لطبيعة العمل أو المهمة	الاعتماد على التطوير المستمر للمهام
التقيد بالأوامر والإرشادات المكتوبة	التطوير المستمر للأوامر والإرشادات
اعتماد الشكل الآلي في التسيير	اعتبار المنظمة كالعائلة الكبرى

Source: Ibid, p246

3.2.3-محوري الهيكل التنظيمي-نوع التدرج (التدرج الهرمي المتراص vs التدرج الشبكي متعدد المراكز): إن اختيار المؤسسة الوقفية للتدرج الهرمي ، يعني تبنيها لمنهج المدرسة التaylorية وأفكار فايول حول الإدارة العامة مع بيروقراطية وبيروتسيير عملياتها . حيث يتميز شكل اتخاذ القرارات بها بالمركزية الشديدة و الاتجاه الرأسي من الأعلى إلى الأسفل و يتسم

الهيكل التنظيمي الهرمي بخفض صلاحيات الإدارة الوسطى و التركيز على العلاقات العمودية "رئيس/مؤوس". وأما النموذج الشبكي ، فيعني ايجابية أكثر اتجاه الأخذ برأي الإدارات السفلى وإشراكها في صنع القرار ، بالإضافة إلى أن تغيير العلاقات بين الوحدات التنظيمية من رئيس و مؤوس، إلى فرق عمل ، وتعزيز العلاقات الأفقية على حساب الارتباط العمودي ، سوف يرفع من الحس و الشعور العام بالانتماء و يؤثر إيجابيا على المؤسسة ومحيطها.

الجدول 03 :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوقفية

النموذج متعدد المراكز (Polycentric) vs النموذج المتراس (Monolithic)	
النموذج المتراس (Monolithic)	النموذج متعدد المراكز (Polycentric)
مركزية اتخاذ القرار	اللامركزية في اتخاذ القرار
اتجاه القرارات من الأعلى إلى الأسفل	اتجاه القرارات من الأسفل إلى الأعلى

الترتيب المنبسط (Flat configuration) vs الترتيب المنحدر (Steep configuration)	
الترتيب المنبسط (Flat configuration)	الترتيب المنحدر (Steep configuration)
يركز على العلاقات الأفقية	يركز على العلاقات العمودية
عدد قليل من طبقات التسلسل الهرمي	عدد كبير من طبقات التسلسل الهرمي
عدم التركيز على التخصص	التركيز على التخصص
العمل وفق جماعات "فرق العمل"	العمل وفق (علاقة الرئيس/ المؤوس)

Source: Ibid, p 250

4.2.3-محوري التوجه-الهوية (التوجه الخارجي vs التوجه الداخلي): يختص هذا العنصر بالإجابة عن تساؤل يتمثل في : كيف ينبغي أن تكون علاقة المؤسسة الوقفية بالبيئة الخارجية ، فتكون إدارة المؤسسة الوقفية خارجية ، إذا تبنت النموذج الذي يزي التفاعل مع الجهات

الخارجية و محفزاتها ، و يرفع من درجة اعتمادها على المؤسسات الزميلة ، لاسيما ما تعلق بتطبيق بعض نماذجها ، و حلولها الناجحة للإشكالات المتشابهة أو المتقاربة التي تقع المنظمة فيها . ونتيجة لذلك ، ترتفع قدرة هاته المؤسسات على التكيف و السيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة في نشاطها . في المقابل تكون المؤسسات الوقفية التي تركز على التوجيه الداخلي أكثر انتقائية و تهتم بتحقيق أهدافها الخاصة فقط. و فيما يأتي بيان للفرق بين الأسلوبين وكيف يؤثر كل توجه على هوية المنظمات بشكل عام و المؤسسات الوقفية بشكل أخص :

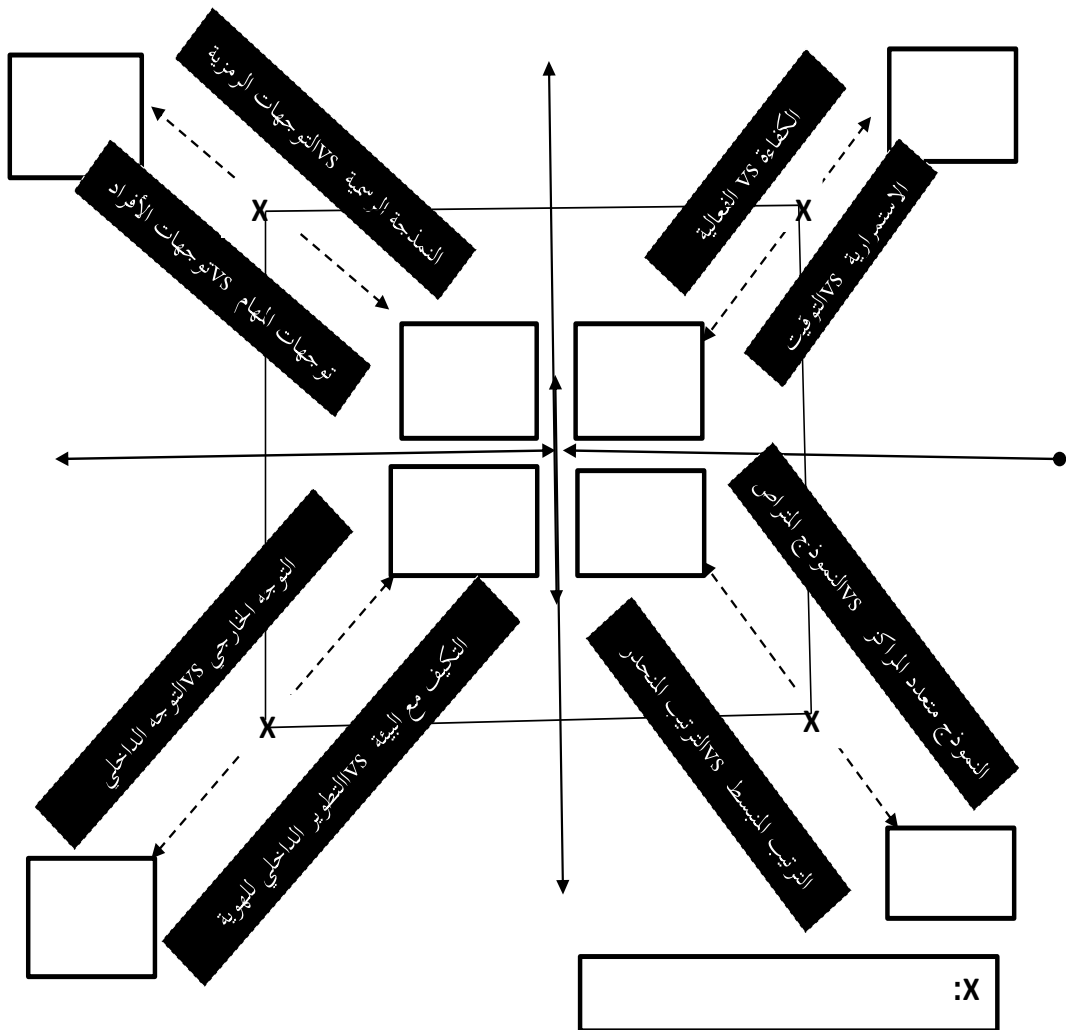
التكيف مع البيئة (Adaptation) vs التطوير الذاتي للهوية (Identity development)	
التكيف مع البيئة (Adaptation)	التطوير الذاتي للهوية (Identity development)
هيكل إداري خارجي	هيكل إداري داخلي
المنظمة تتفاعل مع متغيرات بيئتها الخارجية	التركيز على الوضعية الداخلية و الأهداف الخاصة بها
عدم الانتقائية و التعاطي غير المحدود مع البيئة المحيطة	المنظمة لها تصور انتقائي للعلاقة مع البيئة المحيطة

الإدارة الخارجية (External direction) vs الإدارة الداخلية (Internal direction)	
الإدارة الخارجية (External direction)	الإدارة الداخلية (Internal direction)
اتجاه تطوير المنظمة من الأعلى إلى الأسفل	اتجاه تطوير المنظمة من الأسفل إلى الأعلى
استيراد الحلول من الخارج	البحث عن الحلول يتم من الداخل
الاعتماد على استراتيجيات موضوعة من منظمات مشابهة	وضع الاستراتيجيات يتم من داخل المنظمة
الوحدات الداخلية لديها مساحة حرية صغيرة للمبادرة	حرية الوحدات الداخلية في البحث عن الحلول

إن الصورة النهائية المتشكلة من دمج عناصر محاور النموذج التحليلي-المعياري للمؤسسات تؤكد على تعقيد عملية الإدارة في المؤسسات غير الربحية عموما والمؤسسة الوقفية خصوصا. فبينما تركز بعض العناصر التنظيمية في هاته المنظمات على الجوانب التكنوقراطية، يدفع البعض الآخر بشدة نحو الاهتمام بالجوانب الاجتماعية التي تعززها الثقافة الاجتماعية. ثم إن بعض أعضاء مجالس إدارات هاته المؤسسات يفضلون اعتماد نموذج التحفظ في الإدارة تغليباً لفكرة الفعالية في حماية الأصول الوقفية، في حين يتجه البعض الآخر إلى تعزيز جانب الإبداع ، استهدافاً لتنمية المؤسسة الوقفية وتعزيز مساهمتها بفعالية . بالإضافة إلى ما سبق، يطرح عنصر التوجه الداخلي أو الخارجي في الإدارة بين الاعتماد على البيئة الخارجية أو الاكتفاء بالمعطيات الداخلية إشكالا آخر أمام واضعي النموذج التسييري في تحديد هوية المنظمة ، يزيده تعقيدا وصعوبة عملية اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب بين نمط التدرج الهرمي المتراص أو النمط الشبكي متعدد المراكز.

فالتحدي الذي تواجهه عملية الإدارة داخل المؤسسة الوقفية يتمثل في البحث عن تحقيق التوازن بين هاته العناصر المختلفة و المتناقضة أحيانا. وهنا يمكن الاستعانة بأسئلة **Drucker** الخمسة ، لفك الغموض والإشكالات حول هوية المنظمة وثقافتها التنظيمية و طبيعة أدائها و الشكل المناسب الذي يجب أن تنتظم فيه الوحدات الإدارية. و تمكن الإجابة عن تلك الأسئلة من رسم خريطة إدارية نموذجية تتطافر فيها الجهود بين الوحدات التنظيمية الإدارية و الاستثمارية داخل مؤسسة إدارة و تثير الأصول الوقفية الوقفية و على كل الأصعدة من أجل تحقيق التكامل و التعاون ، وهو ما يستلزم إنجاح مقصد التطوير في المؤسسة الوقفية ، عبر تحويل الإدارة الوقفية من إدارة للتسيير إلى إدارة علمية للتدبير فعالة وكفؤة لخدمة أهداف إنشائها اقتصاديا واجتماعيا.

الشكل 06: النموذج النهائي لأبعاد السياسة التطويرية للجوانب الإدارية في المؤسسة الوقفية
(الفلسفة الإدارية للمؤسسة الوقفية الحديثة)



Source: Ibid, p 250

نتائج وتوصيات :

لقد كانت الفكرة الرئيسية من هذا البحث هي نمذجة سياسة إدارية مناسبة لتطوير العمل الإداري في المؤسسات الوقفية، وذلك عبر تحليل البنية المؤسسية الكلية للمؤسسة الوقفية. فكان نتيجة لذلك أنه قد تبين لنا:

1- خصوصية التسيير و الإدارة في المؤسسات الوقفية عن غيرها في المؤسسات الأخرى . فالعملية الإدارية الوقفية هي جهد بشري منظم و محفز قائم على تنفيذ خطة مدروسة وموضوعة بعناية تستهدف تحقيق أهداف الوقف و مقاصده الاجتماعية والاقتصادية ، وذلك عبر حسن استخدام الأساليب المناسبة للاستثمار الوقفي و آلياتها الإجرائية المصاحبة . كما يتم إخضاع مجمل عمليات التشغيل هاته للرقابة القبلية والمتزامنة واللاحقة بغية تقييم الأداء الاقتصادي والشرعي ، وتصحيح انحرافاتة . كما أن من بين ما تم التوصل إليه كنتائج ، اتسام الإدارة الوقفية بمجموعة من المبادئ المميزة، تستقي منها أسلوب عملها. هاته المبادئ التي قد شملت المفهوم الإداري العام، وتجاوزته إلى مفهوم التنظيمي الخاص لأي مؤسسة وقفية .

2- استمرارا مع موضوع الإدارة في المؤسسات الوقفية، فقد كان من بين نتائج البحث المهمة، التعرض إلى فكرة تعدد الأساليب و الأنماط الإدارية التي قد تعتمدھا المؤسسة الوقفية . فوفقا للمعيار الزمني الحدائي، يمكن القول أن الإدارة الوقفية نوعان: "إدارة تقليدية" : تتمثل في الإدارة الأهلية الفردية و الإدارة تحت الوصاية القضائية و الإدارة الحكومية المركزية. تتميز بالجمود و عدم تحديث أدوات الاستثمار الوقفي؛ و"إدارة حديثة": تتمثل في الوقف المؤسسي الحديث سواء أكان أهليا أو حكوميا مستقلا أو مشتركا مستحدثا. وهي إدارة إيجابية في التعاطي مع أهداف الوقف و خططه من جهة، و طبيعة البيئة المتطورة التي تعمل بها من جهة أخرى؛

3- وفي سياق ذي صلة، كان من جملة النتائج المحققة، التطرق إلى مزايا و مكاسب تطبيق الأنماط الحديثة في الإدارة الوقفية، لاسيما ماكان فيها من إدخال لمبدأ الإدارة بالأهداف MBO في الإدارة الوقفية الأهلية ، و مبدأ التشاركية في الإدارة الوقفية عموما ، وكذا مبدأ الجودة الشاملة في التسيير الوقفي . كما ساهمت التجربة الحديثة أيضا، في تغيير مفهوم الإدارة الوقفية من إدارة للتسيير إلى إدارة للتدبير، تقوم باتخاذ كل التدابير اللازمة لتحسين وضع المؤسسة، وتطوير عملها، والرفع من كفاءتها، وتحقيق أهدافها وغاياتها بأفضل الكيفيات الممكنة؛

4- ونظرا لقيام المؤسسات الوقفية الحديثة بتبني المفهوم الحديث لمأسسة الوقف، فقد أصبحت بذلك منظمات أعمال تسعى لتحقيق الربحية الاقتصادية لتعظيم الاستفادة الوقفية عبر تثمير الأصول الوقفية و استثمار عوائدها . وهنا فقد خصص الجزء الأخير من الدراسة للبحث في بناء النموذج الإداري الأمثل لتحقيق ذلك على مستوى المنشأة من خلال مقارنة تحليلية للبنية المؤسسية الإدارية للوقف، تتبنى طرح سياسة تطويرية متعددة الأبعاد والزوايا

تمكن من إبراز أهم ملامح المؤسسات الوقفية بنماذجها القائمة وخصائصها الأساسية وتعمل على تطوير جوانبها الإدارية على الصعيدين الداخلي والخارجي وفقا للنموذج النهائي الذي تم ايضاحه في الشكل البياني. وحتى تحدد المؤسسة الوقفية النموذج الأمثل لإدارة عملياتها بكفاءة وفقا للنموذج المقترح كان لزاما عليها الاستعانة بأسئلة **Drucker** الخمسة ، لفك الغموض و الإشكالات حول هويتها وثقافتها التنظيمية و طبيعة أدائها و الشكل المناسب الذي يجب أن تنتظم فيه وحداتها الإدارية. فكفاءة الأداء التسييري في المؤسسات الوقفية هي الضامن الأساسي لنجاح التجربة الوقفية على المستويين المحلي والدولي.

أما بخصوص التوصيات التي يمكن ايرادها ، فيمكن حصرها في النقاط الثلاث الآتية :

1- ضرورة الاهتمام بالقطاع الوقفي و عصرنته لاسيما تعلق بوضع التشريعات القانونية و التسهيلات الاقتصادية التي تيسر على المؤسسات التي تعمل به تبني فلسفة إدارية تناسب هويتها و طبيعة أصولها والغرض الذي تم استحداثها من أجله؛

2- نجاح الوقف في تأدية رسالته يرتبط جوهريا باستمراريته و نمائه عبر عمليات استثماره ، ونجاح أي عملية استثمارية مرهون بكفاءة الأسلوب الإداري المعمول به داخل المؤسسة الوقفية ، و حيث أن سلامة تطبيق هذا الأسلوب تعتمد على الموارد البشرية المستخدمة، فإنه يرى من باب الأولوية التوصية بضرورة تكوين العاملين بالمؤسسات الوقفية تكوينا فقهيا شرعيا و تكوينا اقتصاديا متخصصا و مناسبا لطبيعة العمل ذو الطبيعة المميزة الذين هم بصدد القيام به؛

3- إن إشراك المؤسسات المالية الربحية ذات الخبرة الاقتصادية والإدارية الطويلة و العملية في عمليات الاستثمار الوقفي من شأنه المساهمة في تعزيز كفاءة القطاع الوقفي و مردوديته الاقتصادية التي ستعكس إيجابا على رفاهية المجتمع ، لذا يرشح البحث للقائمين على الأوقاف في الدول العربية وبالتحديد في الجزائر نموذج البنك الوقفي في الشراكة مع المؤسسات المالية لإدارة الأوقاف و تنميتها كأسلوب إداري ناجح للتبني و العمل به، مع ضرورة تهيئة كافة المتطلبات القانونية و الاقتصادية المصاحبة لهاته العملية لتتلافى أي اختلالات نظامية أثناء التطبيق .

قائمة المراجع العربية:

- كمال منصور ، الشراكة كخيار استراتيجي لبناء العلاقة بين مؤسسات العمل الأهلي و الأوقاف، بحث منشور من طرف مركز مداد للبحوث والدراسات ، متوفر على الانترنت ، <http://www.medadcenter.com/researches/17> ، تاريخ الاطلاع 2017/04/08.
- قحف منذر ، 2000، الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته ، تنميته) ، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- مهدي محمد صالح جواد، 2012، لمحات من تاريخ الوقف الإسلامي حتى العصر العثماني، بحث منشور في مجلة البحوث والدراسات الاسلامية، العدد 29، العراق.
- شحاتة حسين حسين: منهج وأساليب إدارة أموال المؤسسات الوقفية (التخطيط . الرقابة وتقويم الأداء . اتخاذ القرارات)، بحث منشور على الانترنت ، <http://iefpedia.com/arab> ، تاريخ الاطلاع 08 ماي 2017 .
- شحاتة حسين حسين: أسس تنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية الخيرية، بحث منشور على الانترنت ، <http://www.darelmashora.com/download.ashx?docid=1755> ، تاريخ الإطلاع 08 ماي 2017.
- الصلاحيات سامي محمد ، 2006، الإعلام الوقفي(دور وسائل الاتصال الجماهيري في دعم وتطوير أداء المؤسسات الوقفية)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت
- أحمد مهدي محمود، 2003، نظام الوقف في التطبيق المعاصر(نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الإسلامية)، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية.
- أصبيحي عبد الرزاق ، 2015، إدارة واستثمار موارد الأوقاف (الاشكاليات والتحديات)، بحث منشور في مجلة أوقاف، العدد 29، الأمانة العامة للأوقاف ، الكويت.
- عارف نصر محمد، البناء المؤسسي لنظام الوقف : الإشكاليات وتجارب الإصلاح، بحث منشور على الانترنت ، <https://www.academia.edu/26559489> ، تاريخ الاطلاع : 2017 /05/10
- بانقا الطيب صالح ، 2003، تجربة الوقف في السودان"بتصرف- : نظام الوقف في التطبيق المعاصر (نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الإسلامية)، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية.

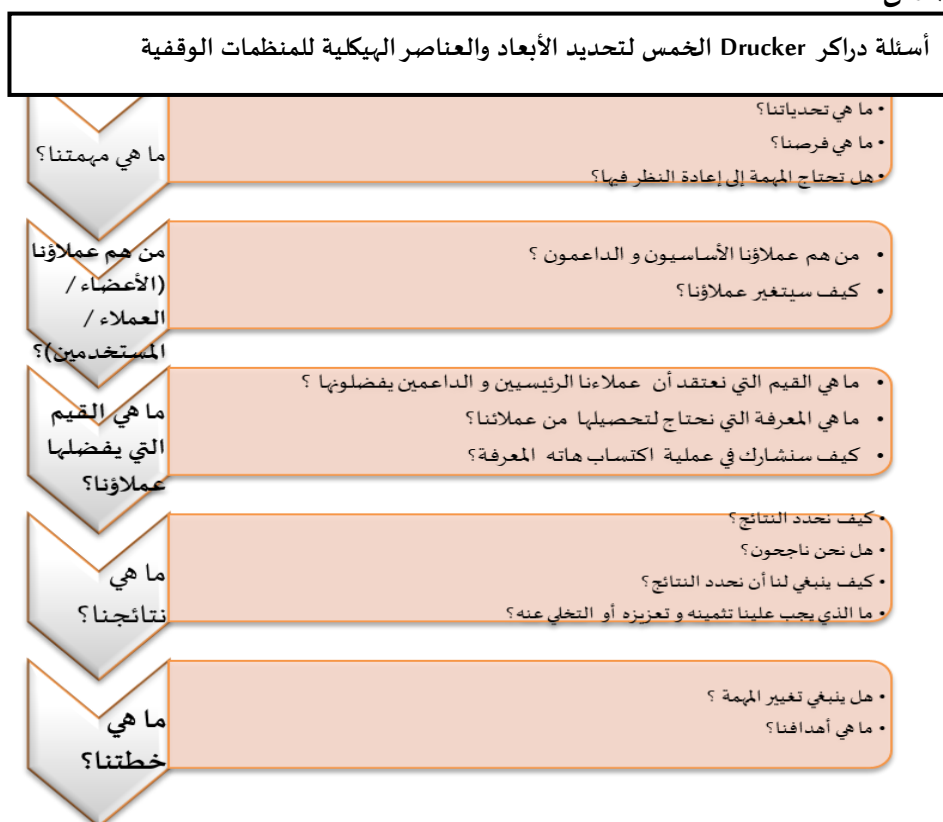
- منصوري كمال، 2011، الاصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف (دراسة حالة الجزائر)، الأمانة العامة للأوقاف ، دولة الكويت .
- الجهني مانع بن حماد، 2002، الإفادة من التجارب المعاصرة لبعض الدول الإسلامية في مجال الوقف، بحث مقدم ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، مكة المكرمة، السعودية
- عبد الرحمن سعيد الحسين، 2002، تجربة الأوقاف الإسلامية في السودان، ندوة عرض التجارب الوقفية في الدول الإسلامية، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة،

REFERENCES :

- Jalil Abdullah and Ramli Ashraf Mohd, 2008, **Waqf INSTRUMENTS FOR CONSTRUCTION CONTRACT: AN ANALYSIS OF STRUCTURE**, The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research (JMIFR), Vol. 5, No. 1,
- Stibbard Paul and others, 2012, **Understanding Waqf in the world of the trust**, Trust and Trustee journal of Oxford Academic Vol 18, N8, USA.
- Abdel Mohsin Magda Ismail, 2015, **Corporate Waqf as A Vehicle for Waqf Development**, ICWR monthly Waqf talk , series 8 , Malaysia.
- JOHOR Corporation Annual Report 2015, <http://www.jcorp.com.my/userfiles/file/AR2015-ENG.pdf> , Seen: 05/10/2017
- Ramli Asharaf, Jalil Abdullaah, **Banking Model of Corporate Waqf: An Analysis of Wakaf Selangor Muamalat**, Paper Presented at The International Accounting and Business Conference (IABC) Johor , Malaysia 2013, also available on internet : <https://comaif.files.wordpress.com/2014/02/2013-01-25-banking-model-of-corporate-waqf-full-paper.pdf>
- Ramli Ashraf , Jalil Abdullah, **Corporate Waqf Model and Its Distinctive Features: The Future of Islamic Philanthropy**. Paper Presented at The World Universities Islamic Philanthropy Conference, Kuala Lumpur Malaysia , 2013 and also available on internet: <http://comaif.files.wordpress.com/2014/02/2013-12-4-5-wuip-2013-corporate-waqf.pdf>

- Thomson Thomas, 1998, **Management by Objectives**, a paper published on The Pfeiffer Library Volume 20, 2ND Edition, Jossey bass Pfeiffer, USA
- Herman Robert D, Renz David O, 2002, **NONPROFIT ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: Practical Implications of Research On an Elusive Concept**, Henry W. Bloch School of Business & Public Administration University of Missouri - Kansas City, USA
- Anheier Helmut K., 2005, **Non-profit Organizations (Theory, Management, and Policy)**, Taylor and Francis e-Library, United Kingdom
- Herman, R. and Renz, D, 1997, **Multiple Constituencies and the Social Construction of Non-profit Effectiveness**, Non-profit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ) 26, Public Administration University of Missouri - Kansas City, USA.

الملحق:



Source: Herman, Renz, 2002, p254