

معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأوقاف وتأصيلها الشرعي

Standards of Total Quality Management in the Awqaf Foundation and its Islamic rooting

حسام موسى شوشه³

Hossam Moussa Shousha

عارف علي عارف²

Arif Ali Arif

سليمان هارون يعقوب عرب¹

Sulaiman Haroon Yaqoob Arab

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تأصيل معايير الجودة الشاملة وتوضيح مدى تطبيقها في المؤسسات الخيرية، لا سيما مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بدبي، وتكمن مشكلة البحث في أن الكثير من النظريات بالغة الجودة تبقى حبراً على ورق في العديد من المؤسسات، ولا يظهر لها تأثير واضح على أرض الواقع لأسباب مختلفة، واستخدم البحث المنهج الاستقرائي بتتبع ما يتعلق بمعايير الجودة الشاملة، والآثار المترتبة على تطبيقها في مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بدبي، كما استخدم المنهج التحليلي وذلك بدراسة هذه المعايير ومدى إمكانية تطبيقها في البيئة العربية ومؤسسات الأوقاف، وعوائق ذلك. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجوب العمل على تفعيل معايير الجودة الشاملة في مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بدبي. وأنه لا تزال معايير الجودة الشاملة لا تعدو أكثر من التنظير وليس واقعاً عملياً. كما إن تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف يساعد في زيادة أرباح المؤسسة، وتنمية الأموال الموقوفة. وكذلك فإن معايير الجودة الشاملة واحدة من أهم الطرق لزيادة التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: معايير، إدارة، الجودة الشاملة، الأوقاف، التأصيل الشرعي.

Abstract:

¹ طالب دكتوراه بقسم التاريخ والحضارة، كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

Sulaiman.haroon@gmail.com

² استاذ بقسم الفقه وأصول الفقه، كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا arif.ali@iium.edu.my

³ استاذ مساعد بقسم دراسات القرآن والسنة، كلية الإلهيات بجامعة كارابوك بتركيا. hossamshousha@karabuk.edu.tr

This research aims to establish comprehensive quality standards and clarify the extent of their application in charitable institutions (Awqaf), especially the Awqaf and Minors' Affairs Foundation in Dubai, and the research problem is that many theories remain merely theories in many institutions, It does not show an apparent effect for various reasons, The research used the inductive method to track what is related to comprehensive quality standards and the implications of their application in the Awqaf and Minors Affairs Foundation in Dubai, and the analytical method was used by studying these standards and the extent of their applicability in the Arab environment and endowment institutions, and the problem they may face. The research reached a number of results, the most important of which are: The necessity of working to activate the comprehensive quality standards in the Awqaf and Minors Affairs Foundation in Dubai. And that the total quality standards are still nothing more than theorizing and not a practical reality. Also, applying the comprehensive quality standards in the endowment (Waqf) institution helps in increasing the profits of the institution and developing the suspended funds. On the other hand, comprehensive quality standards are one of the most important ways to increase sustainable development.

Keywords: Standards, Total Quality Management, Awqaf Foundation, Islamic rooting.

مقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ، وبعد. فإن معايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها وأهدافها أصبح الشغل الشاغل لكافة المؤسسات الحكومية والخاصة على السواء، وتزداد الحاجة للجودة الشاملة بخاصة في مؤسسة الأوقاف لما يعتريها من أهمية خاصة، وهل الجودة الشاملة لها أصل شرعي أم أنها مجرد نظريات فلسفية لا حاجة للمسلمين فيها؟ كل هذا يمكن الإجابة عليه من خلال ما يلي:

معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأوقاف وأهدافها

مع حدة التنافس السوقي للمنتجات التي تقدمها الشركات والمؤسسات الوقفية وغيرها توجب على مؤسسات الأوقاف أن تقدم أفضل خدمة وأجود منتج لمستهلكي الاستثمار الوقفي، وكما هو معلوم فإن استمرارية الوقف وضمان ثمرته يتطلب أن يتحول الوقف إلى مشاريع استثمارية تدر دخلاً يساعد في نمو هذا الوقف، ومع ذلك فليست العبرة فقط أن تكون الأموال محفوظة في شكل استثمارات، بل وهذا

يتطلب جودة شاملة في كل المجالات الإدارية للوقف حتى يؤدي أفضل ثمرة له، ويمكن أن يتضح ذلك من خلال ما يأتي:

أولاً: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأوقاف⁴:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف وجود معايير عدة حسبما يراها الباحث، وأهمها:

1. دعم الإدارة العليا في مؤسسة الأوقاف، وتأكيداً على تأييد برنامج إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل ذلك التأييد بما يلي:

- أ. الالتزام التام بالخطة وجميع البرامج على مختلف المستويات.
 - ب. الإعلان أمام جميع المستويات داخل مؤسسة الأوقاف عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ج. التنبيه إلى أن القيادة الإدارية العليا لمؤسسة الأوقاف هي التي تتخذ قرار التطبيق الاستراتيجي، وتحدث التغيير داخل هيكل المؤسسة.
 - د. تخصيص الإمكانيات، والموارد البشرية، والمادية اللازمة للتطبيق.
2. مدى رضا وتطلعات العملاء (الواقفين والمستفيدين)، ويظهر ذلك فيما يلي:
- أ. تحقيق درجة عالية من الرضا لدى عملاء مؤسسة الأوقاف.
 - ب. العلم بأن العميل (الواقف والمستفيد) هو المحور الأهم، وأساس مجهودات مؤسسة الأوقاف.
 - ج. الدراسة الاحترافية للتغيرات التي قد تحدث في أذواق العملاء ومتطلباتهم، وليس فقط مجرد توقعات على أسس غير علمية.
 - د. إنشاء نظام معلوماتي يهدف إلى معرفة مدى رضا العميل عن عمل مؤسسة الأوقاف.
3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

⁴ فرنان مجيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، (د.د، د.ط، د.ت)، صفحة 13-16. بتصرف.

- أ. مدى احترام القواعد، والإجراءات في العمل.
- ب. إعداد الجانِبِ النفسيِّ لكافة كوادِرِ المؤسسة لفهم وقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ت. مدى اهتمام الكادر برضا العميل الداخلي.
4. قياس أداء الإنتاج والجودة: ويتمثل بوجود نظام يمتلك أساليب إحصائية دقيقة ويطبقها؛ لتحديد مستوى النجاح في القضاء على الاختلافات والفروقات بشكل تام.
5. الإدارة الفعّالة للموارد البشرية: وذلك من خلال ما يلي:
- أ. تفعيل نظام التعيين والاختيار، ونظام تقييم الأداء.
- ب. دمج جميع الموارد البشرية ضمن فريق واحد لتحسين أداء المؤسسة.
6. التعليم والتدريب المستمر: وذلك بوضع برامج تدريب تشمل كل كوادِرِ المؤسسة بهدف تطوير المهارات لتناسب مع عمل الأوقاف وفهم طبيعة عملها.
7. تبني الأنماط القيادية المناسبة: وذلك من خلال اتباع نمط العمل بروح الفريق، والعمل المنظم بين أعضاء الفريق كافة.
8. تأسيس نظام معلوماتي: ويتمثل بوجود نظام معلوماتي يهدف إلى مراقبة كافة العمليات داخل مؤسسة الأوقاف بشكل مستمر، وتوفير المعلومات اللازمة، وتحليلها.
- ثانياً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأوقاف:**
- يجب أن يكون هدف مؤسسة الأوقاف من إدارة الجودة الشاملة ما يلي:
1. رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة أن تتفادى تماماً السلبيات وأي قصور، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ أعمال المؤسسة، وينبغي القيام بالأعمال الوقفية بصورة صحيحة من أول مرة.
2. تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي لمنتج مؤسسة الأوقاف.

3. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكم المعلومات المتعلقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من الواقف نفسه مروراً بإدارة المؤسسة وانتهاء بالمنتفعين من الوقف.
4. زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في مؤسسة الأوقاف، لضمان ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز لكل أفراد العملية الوقفية بما فيهم الواقف أو المستفيدين.
5. زيادة قدرة مؤسسة الأوقاف في الاستجابة للتغيرات البيئية والسياسية والتكيف معها، وزيادة قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو والعطاء المتواصل.
6. إنجاز العمال في أقصر وقت بكفاءة عالية.
7. تحقيق متطلبات العملاء (الواقفين والمستفيدين) والتركيز على إرضائهم بأعلى درجة ممكنة بعد إرضاء الله تعالى أولاً.
8. إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
9. ترشيد الإنفاق العام لمؤسسة الأوقاف بشكل يضمن عدم إنفاق أموال الوقف في غير موضعها حتى ولو كان في الجوانب الإدارية.

التأصيل الشرعي لمعايير الجودة الشاملة

إن الاستفادة من التطور العلمي الحديث أمر يطلبه الإسلام ويرغب فيه بل ويحث عليه انطلاقاً من أن الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أولى الناس بها، غير أنه لا يمكن للاستفادة أن تتحقق إذا تمت المحاولة من غير وعي وإدراك، ولتحقيق هذا الوعي لا بد من تحقيق أمرين:

أولاً: المعرفة التامة بالبعد الثقافي الغربي لما نريد نقله واقتباسه وأصوله الثقافية.

ثانياً: المعرفة التامة بأصولنا الثقافية للموضوع الذي نريد نقله واقتباسه.

وبذلك يمكن للمفاهيم المقتبسة من الحضارات المعاصرة أن تكون ذات دلالة واضحة في طريقتنا للاستفادة منها.

وبما أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو منتهى ما تميزت به النظريات المعاصرة، وبما يتميز به هذا النظام من نماذج تطبيقية فاعلة، وبما حققه من نجاحات متلاحقة في الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العديد من بلاد العالم، وبكون الجودة والإلتقان في الإسلام مبدأً إسلامي مصدره الكتاب والسنة، وبما أن المنهج الإداري في الإسلام يتميز بالمرونة؛ فإن التعامل مع نظام إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي يعزز من قيمة هذا النظام، ويزيد من فرص تطبيقه في البلاد الإسلامية، ولذلك يمكن أن نؤكد أن الإسلام دعا إلى الجودة الشاملة من خلال تأكيده على قيمة عدة مفاهيم، ومنا ما يلي:

1. مفهوم الإحسان: والإحسان في اللغة من أحسن يعني حسن، وهو يحسن الشيء أي يعمله⁵، "وقال الراغب: الإحسان على وجهين: أحدهما: الإنعام إلى الغير، والثاني: إحسان في فعله، وذلك إذا علم علما حسنا أو عمل عملا حسنا"⁶؛ والإحسان هو فعل ما ينفع غيره بحيث يصير الغير حسنا به، كإطعام الجائع أو يصير الفاعل به حسنا بنفسه⁷. والإحسان: لغةً: فعل ما ينبغي أن يفعل من الخير. وفي الشريعة: أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك⁸.

ولذلك قال تعالى ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ [الملك: 2]، وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: 90]، وَالْإِحْسَانِ يعني فعل الحسن، والأفعال الحسنة تشمل جميع المجالات دون استثناء، فالإحسان يتطلب من المسلم الإحسان في كل قول وكل عمل يقوم به والإتيان به على أحسن وجه ممكن، وبالنظر للآية يتبين

⁵ انظر: ابن منظور، لسان العرب، ج13، ص115 وما بعدها.

⁶ مرتضى الزبيدي، تاج العروس، ج34، ص423.

⁷ أيوب بن موسى الحسيني القريني الكفوي، أبو البقاء الحنفي (المتوفى: 1094هـ)، الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية، (بيروت: مؤسسة الرسالة، د. ط، د. ت)، ص53.

⁸ علي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني (المتوفى: 816هـ)، كتاب التعريفات، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1403هـ، 1983م)، ص12.

أن ورود لفظ "عمل" بصيغة النكرة يفيد العموم لأي عمل صالح يقوم به الإنسان. وهذا ينطبق مع مفهوم التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة.

2. مفهوم الإتقان: وفي اللغة يقال: أتقن فلان عمله إذا أحكمه⁹، ويقصد بالإتقان إجادة العمل والإتيان بالعمل على أكمل وجه وبدون قصور فيه، ويقال "الإتقان: هُوَ معرفة الأدلة بعلمها وضبط القواعد الكلية بجزئياتها"¹⁰، وهو أمر جلي وواضح فيما خلق الله وصنع، قال ﷺ: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [النمل: 88]، وقوله ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقِنَهُ»¹¹، والإسلام عندما يكلف أتباعه بالإتقان في كل عمل يقومون به يجعل ذلك قدر استطاعتهم، فلا يكلفهم فوق طاقتهم، ومعنى ذلك أن إتقان العمل من طاقة البشر، قال ﷺ: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: 286]، وقوله: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾ [التغابن: 16]، وبهذا يجعل القيام بالعمل طوعية، والإتقان بهذه الدلالة يقوي مفهوم الجودة الشاملة داخل المنظمات الإسلامية.

3. مفهوم العمل الجماعي والتعاون: يؤكد الإسلام في كل تشريعاته على العمل الجماعي، فنجد أن جميع العبادات تجمع بين التكليف الفردي والأداء الجماعي وتؤدي إلى تنمية روح الجماعة، فالخطاب الإسلامي يغلب عليه صيغة الجمع لا صيغة المفرد، فقد تصدر النداء في خطاب الله تعالى للمؤمنين 89 مرة في القرآن الكريم ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا﴾ ولم يرد هذا النداء بصيغة المفرد، وكما في قوله تعالى ب ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِيرَیَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]، كما أكد الإسلام على أهمية التعاون أثناء تأدية الأعمال كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَيَّ﴾

⁹ انظر: ابن منظور، لسان العرب، ج13، ص73.

¹⁰ انظر: أيوب بن موسى الحسيني القرعبي الكفوي، أبو البقاء الحنفي (المتوفى: 1094هـ)، الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية، (بيروت: مؤسسة الرسالة، د. ط، د.ت)، ص39. وانظر: الجرجاني، التعريفات، ص9.

¹¹ أخرجه: أبو يعلى أحمد بن علي بن المثنى بن يحيى بن عيسى بن هلال التميمي، الموصلي (المتوفى: 307هـ)، مسند أبي يعلى، تحقيق: حسين سليم أسد، (دمشق: دار المأمون للتراث، ط1، 1404هـ/1984م)، ج7، ص349، رقم4386. إسناده لين.

الْبِرِّ وَالتَّقْوَى ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴿ [المائدة: 2]، وأكد الإسلام على أهمية الرغبة الاختيارية من الفرد (التطوعية) أثناء تأدية الأعمال كما جاء في قوله ﷺ ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾ [البقرة: 256]، وفي مشاركة الرسول ﷺ لأصحابه في حفر الخندق حول المدينة دلالة على بركة التعاون وأثر العمل التعاوني في سرعة الإنجاز ودقته وتأصيلاً لهذا المفهوم، ولا شك أن هذا يتطابق مع مبدأ مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة وضرورة العمل بروح الفريق الواحد المبني على التعاون لتحقيق أهداف العمل.

4. مفهوم المطابقة: يقول الله ﷻ: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الجاثية: 18]، وفي حديث النبي ﷺ: «من عمل عملاً ليس عليه أمرنا فهو رد»¹²، فالمطابقة هي ميزان جودة الأعمال في ظاهرها، ومعيار جودة الأداء وإتقان الممارسة. وهذا يمثل مبدأ التطابق مع المعايير والمقاييس الموضوعية في نظام إدارة الجودة الشاملة.

5. مفهوم الرقابة: قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: 1] وقوله تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ [ق: 18]، ويمكن القول إن الرقابة الإسلامية الداخلية منها أو الخارجية تؤدي للتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بصورة دقيقة وفقاً للمقاييس والمعايير والضوابط الشرعية، وهذا ما يتفق مع مبدأ رقابة الجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة.

6. الشعور بالمسؤولية: انطلاقاً من قوله تعالى ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ [المدثر: 18] يتولد لدى المسلم شعور بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع أعماله وأقواله وجوارحه، كما قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: 36]، وبالتالي فإنه تتسع دائرة الشعور بالمسؤولية لدى المسلم من الدائرة الفردية الخاصة بتكميل نفسه وفلاحها إلى الدائرة الأسرية إلى دائرة المجتمع، إلى دائرة الأمة ويتناسب شعوره بالمسؤولية تناسباً طردياً مع ما أوتي من

¹² أخرجه: مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: 261هـ)، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، كتاب الأفضية، باب: نقض الأحكام الباطلة، ورد محدثات الأمور (بيروت: دار إحياء التراث العربي، د.ط، د.ت)، ج3، ص1343، رقم 1718.

قوة أو ثروة أو سلطة، وتطبيق الأفراد لهذا المفهوم من أكبر دعائم نجاح إدارة الجودة الشاملة والذي يتفق في أن الجودة الشاملة مسؤولية جميع العاملين.

7. مفهوم الشورى: قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38]، وقوله تعالى:

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 195]، فقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال

تشاور الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ليستخرج من هذا التشاور، أفضل الآراء وأجودها وهذا المبدأ الإسلامي يتفق مع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات في إدارة الجودة الشاملة.

8. الوقت: من أهم المبادئ الإسلامية استغلال الأوقات أحسن استغلال، وقضائها فيما يفيد في

الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ [الملك:

2]، والرسول ﷺ يقول: «لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ مِنْ بَيْنِ يَدَيْ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ أَرْبَعِ،

عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ جَسَدِهِ فِيمَا أَبْلَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ مَا عَمِلَ بِهِ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ،

وَفِيمَا أَنْفَقَهُ»¹³، فتنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

إلى غير ذلك من المبادئ الإسلامية المتعددة التي تحث على الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية

والمادية للقيام بعمارة الأرض.

علاقة الجودة الوقفية بتشريعات الوقف ونتائج الحوكمة

إن الحديث عن الجودة الوقفية لا يمكن أن ينفصل بحال عن تشريعات الوقف والحوكمة، إذ هما كالسبب والمسبب عنه، أو المقدمة والنتيجة، ويمكن استيضاح ذلك من خلال النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم الجودة الوقفية: هو مصطلح مركب من كلمتين وقد سبق بيان معني كلتيهما منفصلتين،

ومفهومهما مجتمعان كمصطلح واحد هو "استقطاب الأصول المادية والمعنوية، وإدارتها واستثمارها بالطرق

¹³ أخرجه: أبو بكر أحمد بن عمرو بن عبد الخالق بن خلاد بن عبيد الله العتكي المعروف بالبخاري (المتوفى: 292هـ)، مسند البخاري المنشور باسم البحر

الزخار، تحقيق: محفوظ الرحمن زين الله، مسند معاذ بن جبل، (المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، ط1، 1988م)، ج7، ص87، رقم 2640. صحيح

الإسناد.

المثلى من خلال تقليل التكاليف والجهود، مع صرف غلاتها وتوزيعها على المستحقين بعدالة وكفاءة، ضمن نظام تقني يعتمد ويحافظ على التقييم والتحسين المستمر، لكسب المثوبة الشرعية، ورضا الموقفين والمجتمع¹⁴.

ثانيا: دلالات مصطلح الجودة الوقية: في هذا التعريف عدة نقاط ودلالات، من أهمها:

1. أن الأوقاف قائمة على استقطاب، إدارة، استثمار، صرف، هذا هو محور عمليات المسار الوقفي، ولكل عملية من هذه العمليات الإجراءات الخاصة بها، وتقع الجودة في كل عملية، وهو مسار يجمع هذه العمليات بطريقة منسجمة ومتتابعة، ضمن المدخلات ثم الإجراءات ثم المخرجات

2. إذا كانت بعض التعريفات تحصر الجودة في مراد العميل، فإن الجودة الوقفية تشير إلى ذلك من خلال عدة شرائح للعملاء، وهم: [الموقفين: استقطاب]، (موظفين وعملاء وموردين: إدارة واستثمار)، [موقوف عليهم: صرف]، هذه الشرائح كل منها بحاجة إلى رضا وقبول ضمن المسار الوقفي.

3. أن الأوقاف كنظام اقتصادي واجتماعي، قائم منذ عهد النبوة على الاجتهاد والتطوير والتحسين الشرعي والفكري والإداري، بل والقانوني أيضا، وعلى ذلك فليس من الغريب أن نجد أن الأوقاف غطت مساحات كبيرة من العطاء الاجتماعي والاقتصادي خلال التاريخ الإسلامي، وهذا ما أثبتته فقهاء الشريعة من أنه "يجوز وقف كل عين ينتفع بها على الدوام"¹⁵، مثل العقار والحيوان والأثاث والسلاح وغير ذلك. وهذا ما يشير بقوة إلى ضرورة الاستفادة من معايير الجودة للمؤسسات الحديثة، ودمجها في مسار العمليات الوقفية.

4. نلاحظ كذلك من التعريف أن التحسين المستمر في تطوير العمليات الوقفية يجب أن يكون طويل المدى، من خلال الخبرات الجماعية وأن تندرج هذه جميعة لتلبية متطلبات العملاء موقفين، موقوف عليهم،

¹⁴ سامي الصلاحيات، الجودة الوقفية دراسة في معايير الإدارة والتنمية، (بحث منشور في مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، يونيو 2013م/ العدد 28، 94، 2013م)، ص 8.

¹⁵ انظر: الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، (بيروت، دار الفكر، د.ط، د.د)، ص 40.

وبصورة أبعد كل شرائح المجتمع أو الإنسانية بالعموم. لأننا نعتقد أن البيئة الخارجية للمؤسسة الوقفية يجب أن تتواصل مع شتى أتباع الطوائف والأديان المختلفة، لغرض التعريف بسماحة الإسلام والدعوة إليه بالحسني، ولهذا ذهب فقهاء الإسلام يجوز الوقف من المسلم أو الذمي على ذمي معين، إلا كصدقة التطوع، لكن بشرط ألا يظهر فيه قصد معصية¹⁶.

وهنا تأتي مسألة المؤسسات الخدمية الاجتماعية التي تنافس مؤسسات الأوقاف، كمؤسسات النفع أو ما كان يعبر عنها قديماً عند الفقهاء بالإرصاد، وهو أن يقف أحد الحكام (أو الحكومة) أرض مملوكة لا للدولة لمصلحة عامة كمدرسة أو مستشفى، وقد عرف أن هذا جائز بحكم الولاية العامة، ولكن يسمى هذا إرصاداً لا وفقاً حقيقة¹⁷. هذه المؤسسات تمثل تحدياً واضحاً للمؤسسات الوقفية، بسبب الدعم الحكومي التي تحصل عليه، والاهتمام الإداري والتنظيمي الذي تلقاه من الدول.

5. إن نظام الأوقاف نظام شرعي قائم على تعاليم نبوية راقية في العطاء الإنساني، لم يصل إليها أي مجتمع أو أمة قدر ما وصل الإسلام ومجتمع المسلمين عموماً عبر التاريخ، وهنا تفترق المؤسسة الوقفية عن غيرها بقدرتها على المزج ما بين العواطف الدينية للشرائح المستهدفة، وما بين التنمية الاجتماعية الحقيقية، وهذا ما يدعو القائمين على الأوقاف إلى أن يتفهموا أهمية العواطف في جلب المزيد من التعاطف والمصادقية، فضلاً عن استقطاب الأوقاف الجديدة، من خلال مراحل ومهارات جلب العاطفة كتحديد العاطفة المطلوبة "Identify Emotion"، استعمال العاطفة "Use Emotion"، فهم وتفهم العاطفة المقابلة "Understand Emotion"، وأخيراً إدارة العاطفة "Manage Emotion" لصالح خطط المؤسسة ومشاريعها¹⁸. إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقي هذه الفلسفة | مجرد نظرية دون

¹⁶ انظر: الشريبي، معني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، (بيروت: دار الفكر، د.ط، د.د)، ص3792.

¹⁷ انظر: وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، (دمشق، دار الفكر، ط4، د.د)، ص303.

¹⁸ Daid Caruso, Emotionally Intelligent Manager, (San Francisco, Jossey Bass, 2004), P. XI.

تطبيق عملي، ولهذا وبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، فإنه يجب أن يصبح جزءاً أساسياً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار السعي الدؤوب لتحقيق نسب أعلى من رضا العملاء. بل يرى البعض أن نجاح المؤسسات يقوم على رضا العملاء،¹⁹ Using customer satisfaction to drive your business لا اعتبار أن الجودة قائمة على رضا العميل.

كما يجب أن تتضح الرؤية لدى المؤسسة الوقفية حول من هم عملائها وزبائنها وروادها، أو من هم الذين يجب عليها خدمتهم،²⁰ "whom Do We Want To Serve"، وما هي احتياجات العملاء الحقيقية²¹ "What Are Our Customers ' s Real Needs"، أو بصورة أدق، يجب أن يتم التعرف على فكر المؤسسة وخططها الإستراتيجية وخططها التشغيلية، ودور الإدارات والأقسام، وطرق العمل والمناهج المتبعة في الإدارة بالعموم؟²² Knowing your company What is serious for you? .

ومن ثم يجب أن تقوم الأنشطة والبرامج لاستهداف هذه الشرائح كل حسب حجمه وتأثيره على إطار المؤسسة. أو يمكن تعميم النظرة لتكون: تطوير وتحسين المهام الإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل)، أو التركيز الثابت على احتياجات العميل ورضائه، وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية التقابل متطلبات العميل. أي أن الجودة في التحسين المستمر في التطوير، وعمل جماعي بخبرات متنوعة لغرض تلبية احتياجات العملاء من خلال تخفيض التكلفة المتوقعة للخدمة.

¹⁹ Stephn George, Total Qulaity Managment, P.38, James W. Corporate Culture and The Quality Organization, (London, Quorum books, 2001), P.26

²⁰ - James W. Corporate Culture and The Quality Organisation, P.101.

²¹ James W. Corporate Culture and The Quality Organisation, P.102, William Duncan, Total - Quality, P.7.

²² Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense. (New York, American Management Association, 1996)P, 2.

حوكمة معايير الجودة الوقفية وفقاً لتشريعات الوقف ونتائج الحوكمة

في هذه المسألة سنحاول تحديد أهم المعايير الوقفية التي إن توفرت بصورة جيدة وحسنة في أي مؤسسة ستشير بقوة إلى أن هذه المؤسسة تدير وتستثمر وتصرف الأوقاف وغلاتها بصورة متقنة ورائدة، ولن نقف كثيراً عند تفاصيل علم الجودة الحديثة أو ممارسات الدول والحكومات في مجال جودة وتحسين أداء وزاراتها ومؤسساتها²³، بقدر ما توصل إلى أهمية أن تكون للأوقاف جودتها استقطاباً واستثماراً وتنمية.

المعيار الأساسي الأول: القيادة المؤسسية

كأي مؤسسة حديثة، تشكل القيادة أو الإدارة العليا معياراً أساسياً رئيسياً في تطويرها وتحسين عملياتها وإجراءاتها، والقيادة هي الطرف الملزم بتطبيق المعطيات بصورة صحيحة، ولو كانت هناك معطيات صحيحة دون وجود قيادة مؤهلة فإن العمل سيتوقف قطعاً

" If the right information does not get to the right person, work may stop or go wrong"²⁴

وهذا يعني ضرورة أن يتحقق في شخص ناظر الأوقاف أو ذاته معنى القيادة والذي يعبر عنه بـ "To be self-leader"²⁵ فهو المسؤول عن توجيه المؤسسة بفعالية لتحقيق غاياتها باستخدام الموارد المالية والبشرية من خلال²⁶:

1. تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتسهم في

تحقيق الأهداف الإسلامية الإنسانية.

²³ انظر بتوسع: جائزة الملك عبد الله الثاني لسمير الأداء الحكومي والشفافية، نقلا عن موقع الجائزة [www.kaa.jo]، كذلك انظر: نموذج التميز في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، التقييم والمنهجيات، [نقلا عن الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، حكومة دبي، [2006].

²⁴ Martin Betts, Strategic Management of IT, (USA Blackwell Science, 1999), P. 14.

²⁵ Ken Blanchard, Self-Leadership and the one-minute manager, (New York, William 28 Morrow, 2005), P. 104. A leader is a person in a position of authority who is responsible for the results of those under his or her direction. See: Ken Blanchard, The Secret, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001), P. 10

²⁶ نقلا عن: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، [www.kaa.jo]، فارن مع

Stephan George, Total Quality Management, (New York, John Wiley & Sons, 1998), P.24.

2. إيجاد والمحافظة على ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، وهذه الثقافة يجب أن تحافظ على الاختلافات البينية أو العادات والتقاليد بين الأفراد، لا أن تتجاهلها

"cultural differences must be managed , not ignored"

3. تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين من القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.

4. وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع المؤسسات الأخرى، واستراتيجيات الإدارة المخاطر.

ولكي تكون القيادة فاعلة في مؤسستها، فإنما يجب أن تتحلى بمعايير من أهمها:

أ. معيار الإشراف على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الرؤية والرسالة وسياسات التغيير، وهنا

يلزم القائد أن يكون متفاعلا ومنتجا إلى حد بعيد²⁷ Be Proactive and Reactive

ب. معيار الثقافة الداعمة كقيم اجتماعية وزرع الثقة في نفوس الموظفين، فالقائد يجب أن يحصل

على ثقة مؤسسته "Eran the trust of the organization"²⁸، وكيفية التعامل مع جميع الفئات

المعنية كالمعاملين والشركاء والموردين والمجتمع.

ج. معيار المراقبة والتقييم الأعمال المؤسسة من استقطاب الأوقاف وتنميتها بصورة صحيحة وفاعلة

في المجتمع، ودرء المخاطر حال استثمار الأوقاف. وإذا نظرنا إلى هذه المعايير، سنجد أنها

تتكامل وتتضافر في حال نجاح الناظر أو مؤسسة الوقف في العمل على إنجازها مع بصورة

متساوية ومتناسقة.

المعيار الأساسي الثاني: الموارد البشرية:

²⁷ Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense, (New York, American Management Association 1996)P, 53.

²⁸ Stephn George, Total Qulaity Managment, P.25.

يجب على المؤسسة الوقفية أن تحافظ على الثروة البشرية العاملة، وأن تستثمر في الأفراد والموظفين ²⁹Investment In People ، كما تستثمر في الموارد المادية، وتشجع الأداء الفردي والجماعي، من خلال تطبيق سياسات التوظيف العادلة، وتطوير نظام مكافآت وتشجيع الكفاءات البشرية ذات الأداء المتميز على البقاء في المؤسسة، وهذا كله يتم من خلال المؤسسة القادرة على تخطيط وإدارة قسم الموارد البشرية، ثم تحديد وتطوير مهارات وقدرات مواردها، ثم تمكينهم كأفراد وفرق عمل من المشاركة في صياغة القرارات الإدارية والسياسات من خلال إطار شفاف وعادل وتقدير الجهود والمكافآت، ضمن عدة معايير من أهمها:

1. معيار الإدارة، والمقصود هذا المعيار الفرعي أن تضمن سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والتعيين تكافؤ الفرص دون تحيز أو مبالاة للبعض دون الآخر، والعمل على استقطاب الأكفاء، والعمل على تطوير أنظمة الأداء والنتائج الوظيفية، أو بصورة أوضح أن يتم إعادة اكتشاف الإدارة ³⁰Rediscovering Management

كما يلزم المؤسسة الوقفية أن تحدد الأوصاف الوظيفية بوضوح، وبيان قائمة الدورات التي تعين على تطوير الذات والمهارات، فضلا عن سلم الرواتب والحوافز الوظيفية، وهذا يعني أن يتم تغيير الأفراد والموارد البشرية ضمن نظام المكافآت والحوافز والذي يعبر عنه ب ³¹changing your employees' rewards system

إن سياسات التوظيف وتشريعته في مؤسسات الأوقاف يجب أن تكون "شفافة"، وغير محابية أو موالية لأحد دون الآخر، والمحابة يجب أن تكون للصالح العام فقط. إن الموضوعية والعدالة في تقييم أداء

²⁹ D.E. Hussey, The Innovation Challenge, P86, Jane Henery & David Moyle, Managing 37 Innovation and Change, (London, SAGE , publications, 2002), P.59.

³⁰ Sumarntra Ghoshal, The Individualized Corporation, (New York, A Harpers Business Book, 1997), P.25.

³¹ Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense, (New York, American 3 Management Association,1996) P. 194.

الموظفين وإعطائهم المكافآت والحوافز المستحقة يساعد المؤسسة كثيرة في تحقيق أفضل النتائج المؤسسية، ويتيح الفرصة للموظفين المتميزين لكي يدعوا، وأن يشكلوا فريق الجودة Quality Teamwork's³².

2. معيار التخطيط، ونقصد به أن تكون إجراءات المؤسسة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية مدروسة جيدة، وخطتها صحيحة في مجال استقطاب الموظفين المتميزين من باقي المؤسسات والقطاعات العاملة في المجتمع. هذه الخطط تسعى لخلق وظائف شاغرة وتحسن من الترقيات والاستقلالات والتقاعد لدى الموظفين الحاليين، وتعمل على ترقية الموظفين من داخل المؤسسة لملئ الوظائف الشاغرة في المستقبل في المستوى الإداري الإشرافي والقيادي³³.

3. معيار التدريب والتطوير، وهو أن يكون للمؤسسة الوقفية قدرة تامة على تطوير وتأهيل موظفيها من خلال قائمة البرامج والدورات، ويجب أن يؤدي هذا المعيار فعالية واضحة في مجال تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب والتطوير من أجل تعزيز الأداء العام للمؤسسة، ويزيد من رضى الموظفين وعطائهم³⁴.

4. معيار رفاه الموظفين، وهذا المعيار يسعى لتعزيز رضى الموظفين والمحافظة عليهم، لا سيما أصحاب التخصصات النادرة وممن عرف عنه التميز وحسين الأداء، وهذا لا يتم إلا بخلق بيئة عمل صحية، وتكوين ثقافة الأسرة الواحدة.

المعيار الأساسي الثالث: الإستراتيجيات والعمليات

³² James Evans, Total Quality, Management, Organization, and Strategy, P.235.

³³ سامي الصلاحات، الجودة الوقفية دراسة في معايير الإدارة والتنمية، (بحث منشور في مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، يونيو 2013م/ العدد 28، 94، 2013م)، ص 15.

³⁴ المصدر السابق.

وهذا المعيار يتناول وضع الإستراتيجيات والخطط العامة لإدارة الأوقاف، وكيفية القضاء على البيروقراطية المعروفة في الدوائر الحكومية، وتحديث العمليات والإجراءات وتسهيلها أمام العملاء، مع العمل على جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة منها في الحصول على رضى المتعاملين، كما أنها تعمل على الحصول على المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الموردين بطريقة كفؤة.

إن هذا المعيار يوفر لإدارة الأوقاف الطريقة المثلى في التقليل من تكاليفها [صيانة، أعمال،...]، ويلزم القائمين عليها استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات والإجراءات، وقد يشير هذا المعيار إلى ضرورة الحد من الإجراءات الروتينية، من خلال حذف الخطوات الثانوية والتي تعطل فعالية الخدمة والمنتج، من خلال عدة معايير فرعية، من أهمها:

1. **معيار وضع الإستراتيجيات**، وهذا يشير إلى مدى تطابق هذه الإستراتيجيات مع الاحتياجات الحالية وتوقعات المؤسسة المستقبلية من خلال الدراسات الجادة والهادفة أو من خلال نتائج الأداء المؤسسي ومتابعة التقارير، ويتم ذلك من خلال شرح هذه الاستراتيجيات للموظفين أو المتعاملين بطرق متعددة.

2. **معيار إدارة العمليات وتبسيطها**، وهو يشير إلى ضرورة تصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين العمليات الرئيسة والمساندة وضبط التكاليف واستخدام التكنولوجيا، والعمل على وضع نظام تداخل مرن للعمليات المترابطة بدون تأخير بين الإدارات والأقسام المختلفة، فضلا على العمل على تبسيط الإجراءات واختصارها، للحفاظ على الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات.

ولعل التوقيت أساس كل شيء، "Timing Is Everything"³⁵ فالتوقيت لأي عملية يعتبر سر نجاحها وتفوقها على غيرها من العمليات الروتينية أو التقليدية.

³⁵ Harvey Brelin and Others, Focused Quality, Managing for Results, P.93.

والعمليات في قطاع الأوقاف، يجب أن تتصف بالبناء القائم على المرونة Building Organizational Flexibility³⁶، لأن مجمل أحكام الأوقاف قائمة على الاجتهاد وتلمس المصلحة الشرعية، وعلى حد وصف قول ابن القيم (751هـ) ρ: "فإن الله سبحانه أرسل رسله، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط وهو العدل: الذي قامت به الأرض والسموات، فإذا ظهرت أمارات العدل وأسفر وجهه بأي طريق كان فشم شرع الله ودينه"³⁷، وليس هناك من كتاب أو باب فقهي تتنازعه المصلحة كما تتنازع كتاب وباب الوقف والحبس.

3. معيار إدارة العلاقات مع المتعاملين، ونقصد به أن تكون عمليات المؤسسة هادفة لتحقيق أكبر قدر من رضا المتعاملين معها (متلقي خدمة وموردين)، وتقدم أكثر الخدمات المتميزة لمتلقي الخدمة، كموقفين جدد، أو مستأجرين العقارات الأوقاف، أو ممن يستفيد من مصارف الأوقاف، [...]. وهذا يحتم على المؤسسة صياغة أفرادها بطريقة تنسجم مع تطلعاتها في تقديم الخدمة العالية الجودة، بدءاً من تلقي المهاتفة في خدمة العملاء وانتهاء بتقديم الخدمة أياً كان حجمها، وهذا يعني أن تتوقف إدارة السياسات لتحل محلها إدارة الأفراد.³⁸ stop managing Policies and start managing people وبصورة أدق، يجب أن تكون للمؤسسة الوقفية شبكة تواصل مستمرة مع عملائها وزبائنها، بل وكل شرا المجتمع إذا أرادت أن تكون مؤسسة ناجحة " Communication with Customers"³⁹.

³⁶ Sumatra Ghoshal, The Individualized Corporation, (New York, A Harpers Business Book, 1997). P. 119.

³⁷ ابن القيم، الطرق الحكيمة في السياسة الشرعية، تحقيق: محمد عماري، (القاهرة: مشابحة الماساتي، ط. 1، ص19، وقال في موضع آخر: "فإذا ظهرت أمارات الحق، وقامت أدلة العقل، وأسفر صيحه بأي طريق كان قشم شرع الله ودينه ورضاه وأمره ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، تحقيق: طه سعد، بيروت: دار الخليل، 1973م)، 373.

³⁸ Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense, (New York, American 44 Management Association, 1996)P, P. 78.

³⁹ Stephn George, Total Qulaity Managment, P.127, James W. Corporate Culture And The Quality Organization, P.96.

وهنا، فإن مؤسسة الأوقاف ملزمة كذلك ببناء علاقات متميزة مع موردي البضائع والخدمات، وتحديد من هم الموردون لمنتجات الأوقاف، " " identify The Suppliers you need for your product، الاعتبار أن اختيار موردين أكفاء يعني الحصول على المنتجات والخدمات عالية الجودة.

وهنا يمكن للأوقاف أن تتبع مواصفات [ISO 9000]، ومواصفات العالمية في مؤشرات الأداء، على أن تصميم العمليات وتقديم الخدمات يجب أن يخضع لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم من خلال الاستفادة من نتائج الاستبيانات والتنبؤ بنوعية الخدمات.

كما أن المؤسسة ملزمة بالتعرف على نتائج المتعاملين [Customer Results] من خلال الاستبيانات أو الشكاوى أو الاقتراحات وغير ذلك، لأنهما نتائج تصب في تعديل مسار الإدارة الأوقاف للأفضل والأحسن، كما أنها ملزمة أيضا بالتعرف على نتائج المجتمع [Society Results] وقدرة المؤسسة الوقفية في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادراتها الاجتماعية أو النشاطات المجتمعية ودعم المشاريع الخيرية والتطوعية، بل وقدرة الأوقاف على دعم جهود البيئة والسلامة الاجتماعية.

المعيار الأساسي الرابع: المعارف والشراكات

في هذا المعيار، يجب أن تحتل المعارف المتنوعة والشراكات المختلفة موقعا متميزا في الفكر المؤسسي الوقفي، فعلى المؤسسة الحصول على المعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها لتحقيق أهدافها، والعمل على الحفاظ على سرية المعلومات، واستخدام استراتيجية محددة لإدارة الشراكات والمعارف، وتبادل المعارف مع الشركاء الإستراتيجيين. ولكي يتم هذا بصورة حسنة، يجب الاستفادة من المعايير التالية:

1. معيار الاحتياجات المعرفية، وهو أن تكون للمؤسسة القدرة على تحديد البيانات والمعلومات الأساسية التي تحتاجها سوء أكانت فنية أو برمجية أو استشارية أو ثقافية، ثم العمل على تحويلها إلى نمط معرفي ثقافي بين عموم الموظفين والشركاء الإستراتيجيين، كما يجب على المؤسسة استخدام أفضل التقنيات للحفاظ على معلومات المؤسسة، والاشتراك في الحكومة الالكترونية في مجتمعها.

2. معيار الوعي والالتزام، إن اشتراك عموم الموظفين في إدارة وتبادل المعرفة في خضم الأعمال المؤسسية، يؤكد مدى الوعي لديهم، ويؤكد على مدى الحرص والسلوك المؤسسي في أهمية المعرفة، لأننا بذلك نستطيع أن نخطط وننفذ أعمالنا بطريقة واعية وصحيحة، وتقلل من التكاليف والمراسلات الزائدة، وهذا يحتم على جميع الموظفين الاستفادة من هذه المعلومات وحمايتها في الوقت نفسه، لأنها أمانة، ولا يتم هذا إلا من خلال برامج متخصصة لحماية البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً أو أرشيفياً.

3. معيار الاتصالات الداخلية والخارجية، هذا المعيار يؤكد على أهمية أنشطة وفعاليات الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع موظفيها أو شركائها الخارجيين، ودورها في إيجاد صورة إيجابية للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا من خلال أن تكون الاتصالات الداخلية متناسقة بشكل جيد لتسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية، كما أن الاتصالات الخارجية مع الشركاء والحلفاء مع الأوقاف وحرصهم على معلومات مشتركة والاستفادة منهم بمعلومات يساعد المؤسسة على نسج علاقات متميزة.

وهنا نرى أن النظرة الوقفية ملزمة بالقيام بالحمالات الاتصالية مع جميع الشركاء والحلفاء لها بغرض مواصلة الاستفادة من كل جديد، سواء أكان في المجال الإداري أو الاستثماري أو الاستراتيجي أو غيره. المجالات، مع ملاحظة أن القصور قد يلحق مثل هكذا حملات⁴⁰.

4. معيار تفعيل الشراكات، ويتمثل في إدارة الشراكة من خلال تحديد أقطابها محلية ودولية، وبيان المنافع المتبادلة معهم، وطرق التنفيذ والمتابعة والتطوير، ولعل المراد من تفعيل الشراكات تعلم الأفضل

⁴⁰ Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense, (New York, American Management Association.1996)P, 8.

ومتابعته دائما، ⁴¹ Learning Form The Best، لأن الانتظار في تطبيق الأفكار المبدعة والخلاقة

سيحولها قطعة إلى أفكار رديئة، ⁴² "waiting for the great idea might be a bad idea"

المعيار الأساسي الخامس: الأصول المالية والاستثمار⁴³

إن مال الوقف قائم على " أصل " و" ريع "، وبهذا يتحقق لنا المعيار الخامس لإدارة الأوقاف، باعتبار أن تحديد الأصول المالية عقارات وأراض وسيولة مالية، يجب أن تقوم على أنظمة محاسبية ومساءلة مالية للإدارة، مع استثمار خال من المخاطرة أو الملاءعة. وكي يتحقق هذا المعيار بصورة سليمة، يجب العمل على توفير عدة معايير فرعية، من أهمها:

1. معيار التخطيط، وعملية التخطيط تتمثل هنا في عداد موازنة المؤسسة الوقفية وبيان أصولها المالية وكيفية توزيع ريع الأصول على المصارف الشرعية، مع دراسة أهمية تخصيص موارد مالية ضرورية لأن تطبق المؤسسة خططها الإستراتيجية، فوضع التقديرات اللازمة للسنوات القادمة وبيان الإيرادات والمصاريف المتوقعة يساعد على تحديد أطر العمل وبرامجه، ويعين على إدارة ومراقبة الأموال المخصصة للصرف على المصارف بشكل مستمر ودائم.
2. معيار التطبيق، وهو أن تقوم المؤسسة بالتأكد من أن الأموال تستخدم حسب الأولويات الملازمة للخطة الإستراتيجية، وأن يكون هناك ملازمة ما بين الإيرادات والمصاريف، وهذا لن يكون إلا بنظام محاسبي ففقال يمنع سوء استخدام الأموال، أو الإفراط والتفريط في نظام المشتريات والتخزين بدون رقابة مالية.

⁴¹ Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense, (New York, American 48 Management Association, 1996)P, 2, Jane Henery & David Mayle, Managing Innovation and Change, (London, SAGE Publications, 2002), P. 183.

⁴² Jane Henery & David Mayle, Managing Innovation and Change, P. 76.

⁴³ سامي الصلاحيات، الجودة الوقفية دراسة في معايير الإدارة والتنمية، (بحث منشور في مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، يونيو 2013م/ العدد 28، 94، 2013م)، ص 20.

3. معيار التقييم المالي، يلزم المؤسسة الوقفية العمل المحكم على مراجعة وضع الموازنة والمحاسبة، لأن نظام المحاسبة سيؤدي بالضرورة إلى تقييم الأداء⁴⁴، لا سيما من خلال نظام التغذية الراجعة عن سير الموازنة والنظام المحاسبي المستخدم، والتقييم المالي بصورة عامة يضمن للقيادة معلومات هامة كي تعدل من مسار برامجها أو سياساتها بين الحين والآخر.

وعلى كل، فإن النتائج المالية ودرجة الالتزام بالموازنة وترشيد النفقات والحصول على عوائد عالية من عمليات استثمار الأوقاف أو إدارة الأوقاف الخاصة وصيانتها، والتنبؤ بأوضاع السوق واستثماراته، كل ذلك يؤدي بلا شك إلى زيادة الربح والغلة الوقفية.

أثر الحوكمة في تطوير أعمال الوقف وبرامجها

كأي مؤسسة معاصرة، سيتحقق من تنفيذ معايير الجودة الشاملة في إدارة الأوقاف وتنميتها واستثمار عدة فوائد، من أهمها:

1. كسب مصداقية العملاء

هذه الفوائد وأهمها، أن تتحقق للمؤسسة الوقفية مصداقية ما بين عملائها وكافة شرائح المجتمع برى، وخصوصا الموقفين والمتبرعين والمحسنين، فعندما تتحقق معايير الجودة في المؤسسة، ستكون الخدمات والمنتجات الوقفية على درجة عالية من الإلتقان والجودة، ما يعني أنها ومن خلالها سيتم تحصيل موقفين ومتبرعين جدد يؤمنون بفكر الوقف الاجتماعي.

وهذا يعني، أن تتحقق الجودة في حياة الأوقاف عموما، إدارة واستثمار، وهذا ما سيجتري عليه

مصداقية جمة في المجتمع⁴⁵.

⁴⁴ Jon Martin and J. Petty. Value Based Management, (Boston, Harvard Business School Press.2000), P40.

⁴⁵ Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defense, (New York, American Management Association, 1996) P, 213.

ولن نتحقق هذا المصدقية كما ذكرنا سابقا، ما لم نتفهم احتياجات عملاء وزبائن مؤسسة الأوقاف من موقفين أو موقوف لهم أو مستأجري عقارات الأوقاف، أو مستثمرين لها، أو مورد خدمات ومنتجات وغير ذلك⁴⁶.

"We will win by understanding the client's needs and by designing innovative X systems to give the client satisfaction that we provide the best solutions",

ومن العجيب أنك ترى أن فقهاء الشريعة قبل عشرات القرون يؤكدون على معنى كسب مصداقية الموقفين عندما ضبطوا ذلك بعدة صور، منها أنه "لا يصح الوقف على مجهول"، أو "لا يصح تعليقه على شرط مستقبل"، أو "لا يجوز إلى مدة محددة"، أو "ولا يجوز إلا على سبيل لا ينقطع"⁴⁷، لأن كل هذه الصور تشير إلى الجهالة والغموض، ما يؤدي إلى التقليل من كسب العملاء الذين يحبون المصدقية والوضوح عند بداية تسجيل أوقافهم أو استثمارها من خلال المؤسسة الوقفية.

2. التقليل من التكاليف:

إذا تم اعتماد معايير الجودة، فإن معدل التكاليف والميزانيات العامة للمؤسسة تنخفض بصورة ملحوظة، لأن عمل المهام بالطريقة الصحيحة التي تؤدي بطريقة سليمة ستخفض التكاليف الزائدة والتجريبية أو التطويرية وغيرها، فالجودة عندما تكون صحيحة وتطبق بدون محاولات عديدة، فهذا يقلل من المواد التالفة، وبالتالي تقل التكاليف والمصاريف. لا سيما ونحن نتحدث عن الأوقاف ومصاريفها، والتي يجب فيها التحري والدقة في الصرف، ولهذا الشأن كان يسمي الإمام الشافعي (204هـ) الأوقاف بـ "الصدقات المحرمات"، لبيان حرمة التعدي عليها أو في استغلالها بشكل خاطئ⁴⁸.

3. إيجاد البيئة الصحيحة للتطوير:

⁴⁶ Martin Betts, Strategic Management of I.T. (USA, Blackwell Science, 1999), P. 73.

⁴⁷ كل هذه النقول مأخوذة من: الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، 441.

⁴⁸ وقد قال الشافعي p: "يلغي أن ثمانين حماية من الأنصار تصدقوا بصدقات محرمات"، انظر: الشريبي، مغني المحتاج إلى معرفة معاني الفاظ المنهاج، 376.

لأننا عندما نتبنى معايير صحيحة قابلة للقياس والتطوير، سيخلق ذلك جوا من الطمأنينة والاستقرار الوظيفي لدى عموم العاملين، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم من خلال العملية التطويرية للمؤسسة. وهنا يتحتم على النظارة الوقفية العمل على استمرار خلق البيئة الصحيحة، وألا تسمح بأن ينزل مستوى العمل ويتقبل إدخال مدخلات رديئة، أو الاستمرار في استخدام الأهداف الكمية دون التنبه لا للنوعية منها، أو خلق برامج رديئة في الجودة بحجة التكاليف والأسعار، والتغافل عن التعامل مع الاستبيانات أو الإحصائيات لغرض تطوير بيئة العمل، العاملين في مختلف المستويات، وإبقاء المعوقات أو الحواجز في الأقسام والإدارات خشية إحداث تغييرات جديدة. لأن العميل أو الزبون في النهاية يبحث عن الإبداع " في العمل والإنتاج والخدمات وغيرها."customers want innovation"⁴⁹.

وهذا لا يعني بحال، أن النظارة الوقفية لا تخطئ أبدا، أو لا تقع في أزمات كما يتعرض الآخرون لها، بل يجب أن تصل النتيجة إلى أن النظارة الوقفية هي في النهاية مؤسسة حديثة تسعى إلى الربح، وقد تتعرض إلى الخسارة.

"Making sure that you are the first to get the worst news"⁵⁰

4. تطوير أدوات قياس أداء العمليات

إن تطوير أدوات القياس، يعني تقليل الوقت وحفظه، فالإجراءات والعمليات التي توضع من قبل النظارة الوقفية لإنجاز الخدمات للموقف أو الموقوف عليه يجب أن تراعي عامل الوقت، لأن ذلك سيؤثر قطاعا على تعاملات الجمهور والعملاء، ولن يتحقق تطوير المنتجات والخدمات الوقفية إلا عندما تتحسن رغبات العملاء في التعامل مع المؤسسات الوقفية والرضا عن أدائها، وإعطائها المصدقية التامة في التحرك الاجتماعي.

والإدارة الوقفية يجب عليها أن تعمل على استنفاد كافة وسائل البحث واستعمال الأدوات في

تحقيق الجودة في معاييرها وبرامجها وفعاليتها ومنتجاتها المقدمة للجمهور، من ذلك مثلا:

⁴⁹ Paul Plsek, Creativity Innovation and Quality (USA, ASQ Quality Press, 1997), P. 21.

⁵⁰ Ian Mitroff, Managing Crises Before They Happen, (New York, Amacom, 2001), P. 99.

أ. تحديد الأسباب، وتحليل المشكلات أو العضلات المتعلقة بإدارة الأوقاف أو استثماراتها، من خلال جلسات العصف الذهني، Brainstorming Process للتمكن من تحديدها وحلها، ويمكن استعمال مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram ،

ب. أسلوب المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات، أو استعمال مخطط المراقبة Control Graph.

ج. استعمال مخطط التدفق Flow Chart، لبيان الخطوات العملية والقدرة على اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.

د. مخطط التشتت Dispersion Diagram، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين المتغيرات.

هـ. كما يمكن استخدام أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group Technique وهي عملية توليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في الإدارة الوقفية (قيادي / موظف) بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية.

و. كما تستطيع الإدارة الوقفية الاستفادة من نظام تحليل القوى Force Analysis وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.

وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO).

وغير ذلك من الأدوات والوسائل التي تعين على تحقيق الجودة في المنتجات الوقفية، وتعمل على ملاحظة توقع الأزمات "Observations of the crisis"⁵¹، في الإنتاج أو السوق عموماً، وهي في المحصلة

تعضد إدارة حل الأزمات في المؤسسة⁵² "Problems of crisis management".

5. تحسين نوعية المخرجات

⁵¹ Uriel Rosenthal and others, Managing Crises. (USA, Charles Thomas publishers, 2001). P. 69.

⁵² Uriel Rosenthal and others. Managing Crises, P. 82.

من الفوائد كذلك، أنه وعندما نطبق هذه المعايير، ستخرج لنا ثمرات هذا التطبيق من خلال نوعية وتقنية المخرجات، لأن هذا يوفر للأوقاف ديناميكية قطاع نظم المعلومات " The dynamism of "the construction sector"⁵³

ولكي تتحقق النوعية، يجب أن يتوفر في أي إدارة وقفية قيادة عليا تأخذ على عاتقها الجديدة في العمل والتفاني في الإشراف والتخطيط والإدارة، يصاحب ذلك قدرة مؤسسية على تلبية رغبات العملاء بكافة شرائحهم وإشباعها عن طريق التواصل المستمر البناء، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عملية تحسين وتطوير مستمر الإستراتيجيات المؤسسة وعملياتها وإجراءاتها، يوزاي ذلك جهود حثيثة لتأهيل الموارد البشرية الاتقان الجودة والمخرجات، بتعاون وتضافر فرق العمل الجماعية. وفي التقدير، أن تحقيق مستويات عالية من المخرجات يجب أن يتم من خلال ممارسات إبداعية تطبق الرؤية الإستراتيجية لإدارة الأوقاف، والإبداع يتحقق عند التخطيط والتنفيذ⁵⁴.

“Creativity, because of its great value in planning, should receive more than passing notice in any discussion of major techniques for better planning”.

وإذا أردنا أن نتحقق من نوعية المخرجات، فإن القيادة الوقفية ملزمة بتطبيق التعليم المستمر في أوساط المؤسسة لغرض تحسين نوعية الأداء والإخراج المؤسسي، إذ أن توقف التعليم يعني باختصار توقف القيادة " If You Stop Learning, You Stop Leading"⁵⁵.

وهنا تأتي مسألة فعالية العطاء الوقفي في المجتمع إذا تعطلت، وهذا ما يحثه فقهاء الشريعة سابقة، تحت مسمى " وإذا خرب الوقف بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف"، كما يقول ابن قدامة المقدسي (620م) في كتابه الجامع المغني، إذ يرى أن الوقف إذا خرب ولم يرد شيئاً، بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف، وجعل وقفا كالأول، وكذلك الفرس الحبيس إذا لم يصلح للغزو بيع واشتري بثمنه ما يصلح

⁵³ Martin Betts, Strategic Management of I.T. (USA Blackwell Science, 1999), P.6

⁵⁴ D.E. Hussey, The Innovation Challenge, (New York, John Wiley & Sons, 1997), P1.

⁵⁵ Ken Blanchard, The Secret (San Francisco. Berrett Publishers, 2001), P. 72.

للجهاد، باعتبار أن "جمودنا على العين مع تعطلها تضييع للغرض، ويقرب هذا من الهدى إذا عطب في السفر، فإنه يذبح في الحال"⁵⁶، وهذا يعني، أن الوقف أصولاً وريع، يظل دائماً في حال تحسبين وجوده. وقبلهم الحنفية، على لسان الكاساني (587هـ) إذ يقول: "وعند أبي يوسف ومحمد يجوز.... بيع ما هرم منها أو صار بحال لا ينتفع به، فيباع ويرد منه في مثله"⁵⁷، وقريب من هذا ما ذهب إليه المالكية من أنه "يجوز للناظر تغيير بعض الأماكن لمصلحة كتغيير الميضاة ونقلها لمحل آخر"، مع جواز "تحويل باب مثلا من مكان إلى مكان آخر مع بقاء المكان ذي البناء على حاله"⁵⁸.

6. زيادة الأصول الوقفية

إن الوقف فكر متجدد لا ينضب ولا يتوقف عند حد معين، فهو قائم ما قامت الحياة الدنيا، وثمراته ومنافعه دائمة ومستمرة، ولكي تكون للمؤسسة الوقفية ديناميكية، يجب أن تكون آليات استقطاب الأوقاف الجديدة على درجة عالية من الفعالية، يوازيها عمل دؤوب وفعال في استثمار الأوقاف الموجودة، وتنوع طرق ومجالات الاستثمار لتفادي المخاطرة بهذه الأصول والموجودات، وهذا لن يتحقق ما لم يكن هناك جهاز استثماري متمكن (أفراد، أجهزة فنية، خيرات، وغير ذلك..)، قادر على هذه الديناميكية الوقفية.

وهذا ما دعا العديد من الفقهاء في العصور المتقدمة إلى ضرورة الاهتمام بالأصول الوقفية، والعمل على تأصيل الريع الوقفي حال زيادته واستكفاء المصارف، إذ يقول الكاساني: "والواجب أن يبدأ بصرف الفرع إلى مصالح الوقف من عمارته، وإصلاح ما وهى من بنائه وسائر مؤناته التي لا بد منها، سواء شرط ذلك الواقف أو لم يشترط، لأن الوقف صدقة جارية في سبيل الله تعالى، ولا تجري إلا بهذا الطريق"⁵⁹ إن

⁵⁶ انظر: ابن قدامة، المغني، (بيروت، دار الفكر، ط1405هـ)، 250.

⁵⁷ انظر: أبو بكر الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، (بيروت، دار الكتاب العربي، 1982)، 220.

⁵⁸ انظر: محمد عرفة الدسوقي، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، تحقيق: محمد عيش، (بيروت، دار الفكر، د.ط، د.ت)، ص 89.

⁵⁹ انظر: أبو بكر الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 220.

الخلاصة التي تسعى إليها أي مؤسسة وقفية معاصرة هي تحسين الأداء المؤسسي ورفي المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور، ولكي تتحسن يجب أن تتساق هذه المنتجات والخدمات مع روح وفكر المؤسسة الرؤية والرسالة والقيم. وإذا أردنا أن نؤكد ذلك، نقول إن الجودة في نظام الأوقاف هي نظم متطورة وعمليات إدارية مستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف، وكسب رضا العميل والموظف على حد سواء.

النتائج

توصل البحث إلى بعض من النتائج، وهي:

- 1- وجوب العمل على تفعيل معايير الجودة الشاملة في مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بدبي.
- 2- لا تزال معايير الجودة الشاملة لا تعدو أكثر من التنظير وليس واقعاً عملياً.
- 3- إن تطبيق معايير الجودة الشاملة على الوقف يساعد في زيادة أرباح المؤسسة، وتنمية الأموال الموقوفة.
- 4- معايير الجودة الشاملة واحدة من أهم الطرق لزيادة التنمية المستدامة.

المراجع:

- 1- السرخسي، شمس الدين. كتاب المبسوط، (بيروت: دار المعرفة)، ج12.
- 2- الحنفي، الإمام علاء الدين أبي بكر بن مسعود الكاساني. (1424هـ/2003م) بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، (بيروت: دار الكتب العلمية)، ط2، ج8.
- 3- الخطاب الرعيني، أبي عبد الله محمد بن محمد بن عبد الرحمن المغربي. مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، (دار عالم الكتب)، ج7.

- 4- القرطبي، أبي الوليد ابن رشد. (1408هـ/1988م). البيان والتحصيل والشرح والتوجيه والتعليل في مسائل المستخرجة، (بيروت: دار الغرب الإسلامي)، ط2، ج12.
- 5- المطيعي، محمد نجيب. كتاب المجموع شرح المهذب للشيرازي. (جدة: مكتبة الارشاد)، ج16.
- 6- الغزالي، محمد بن محمد بن محمد. (1417هـ/1997م). الوسيط في المذهب. (دار السلام)، ط1.
- 7- الغزالي، حجة الإسلام أبي حامد محمد بن محمد. (1425هـ/2003م). الوجيز في فقه مذهب الامام الشافعي، (بيروت: دار الكتب العلمية)، ط1.
- 8- ابن حجر، شهاب الدين. حواشي تحفة المحتاج بشرح المنهاج، (مطبعة مصطفى محمد)، ج6.
- 9- المقدسي، موفق الدين بن قدامة. (1417هـ/1997م). المغني، (الرياض: دار عالم الكتب)، ط3، ج8.
- 10- البهوتي، منصور بن يونس بن ادريس. (1417هـ/1997م). كشاف القناع عن متن الأفتاء، (بيروت: عالم الكتب)، ط1، ج3.
- 11- كوران، تيمور .
- 12- ابن خلدون، الامام عبدالرحمن بن محمد. (1436هـ/2015م). مقدمة ابن خلدون، (صيدة: المكتبة العصرية).
- 13- الغزالي، أبو حامد. (2014م). القسطاس المستقيم، (دار كيرانيس للطباعة والنشر والتوزيع).
- 14- D.E. Hussey, The Innovation Challenge, (New York, John Wiley & Sons, 1997), P1.
- 15- Ken Blanchard, The Secret (San Francisco. Berrett Publishers, 2001), P. 72.