

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU ANABİLİM DALI
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU BİLİM DALI

İSLAMİ ŞERİATININ IŞIĞINDA VAKIF
MÜESSELERİNDEKİ İDARİ ESASLARIN
GELİŞTİRİLMESİ-TÜRKİYE YENİ DÜNYA VAKFI
ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Naser ABUALSOUD

İstanbul
Temmuz 2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU ANABİLİM DALI
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU BİLİM DALI

İSLAMİ ŞERİATININ IŞIĞINDA VAKIF
MÜESSELERİNDEKİ İDARİ ESASLARIN
GELİŞTİRİLMESİ-TÜRKİYE YENİ DÜNYA VAKFI ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Naser ABUALSOUD

Tez Danışmanı
Prof.Dr.Hasan GADAOĞLU

İstanbul
Temmuz 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İslam İktisadı ve Hukuku Anabilim Dalı, İslam İktisadı ve Hukuku (Arapça) Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Hasan GADAOĞLU



Üye Doç. Dr. Ashraf DAWABA



Üye Prof. Dr. Muhammed HARB



Üye Prof. Dr. Osama ALHAMWI

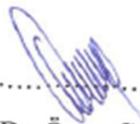


Üye Dr. Öğr. Üyesi Abdulkarim JAMOUS



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

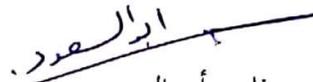
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “İSLAMİ ŞERİATININ IŞIĞINDA VAKIF MÜESSELERİNDEKİ İDARİ ESASLARIN GELİŞTİRİLMESİ-TÜRKİYE YENİ DÜNYA VAKFI ÖRNEĞİ” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.


Naser ABUALSOUD

إشعار أخلاقيات كتابة الرسالة

لقد التزمت خلال الفترة من مرحلة اقتراح الرسالة باسم "تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية في ضوء الشريعة الإسلامية وقف العالم الجديد التركي نموذجاً" وحتى نهاية إعدادي لهذه الرسالة بالقواعد الأخلاقية العلمية. وأقر بأنني قمت بإعداد جميع المعلومات وفقاً لقواعد كتابة الرسالة التي حصلت عليها في إطار الأخلاقيات العلمية والتقاليد، وأن جميع الاقتباسات التي استخدمتها في رسالتي بشكل مباشر أو غير مباشر هي كما وثقتها وكما أثبتها في قائمة المراجع.


ناصر أبو السعود

إهداء

إلى روح والدي ووالدي رحمهما الله تعالى

إلى روح خالي الغالي إسحق سعد الدين أبو السعود رحمه الله تعالى

إلى زوجتي الغالية وأبنائي الأعرزاء الذين تحمّلوا انشغالي عنهم

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل مسلم حريص على دينه

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقني لما يجب ويرضى، فالحمد لله من قبل ومن بعد، الحمد لله

الذي لولاه ما اهتدينا، والحمد لله الذي لولاه ما وجدنا، الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات،

وأسأله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ثم أما بعد،

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر أساتذتي

الكرام الذين كان لهم الفضل عليّ بعد الله تعالى، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الدكتور حسن غدة أوغلو - حفظه الله تعالى - الذي تكرم

بالإشراف على هذه الرسالة، وحباني بنصائحه وتوجيهاته وسعة صدره، فجزاه الله خيراً.

كما وأقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه

الرسالة، وأسأله تعالى أن يتقبل منهم وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

ÖZET

İSLAMİ ŞERİATININ IŞIĞINDA VAKIF MÜESSELERİNDEKİ İDARİ ESASLARIN GELİŞTİRİLMESİ-TÜRKİYE YENİ DÜNYA VAKFI ÖRNEĞİ

Naser ABUALSOUD

İslam İktisadı Ve Hukuku ‘Doktora

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Hasan GADA OĞLU

Temmuz, 2019 233 Sayfa + xiv

Bu araştırma benzer kurumlara örnek olabilmesi için vakıf kurumlarının idari temellerini geliştirmeyi hedeflemiştir. Vakıf yönetiminin vakıfları koruma, geliştirilme ve büyütmesindeki önemini vurgulamak için “Türk Yeni Dünya Vakfını” örnek bir kurum haline getirmeyi esas almıştır.

"Türk Yeni Dünya Vakfı" ele alınarak en önemli özelliklerini ve sorunlarını, idari engellerini açıklayan ve detaylı çözüm yöntemlerin arz eden bir alan araştırması yaptım ve vakıf idaresine geliştirme önerileri sunarak sonlandırdım.

Araştırmanın giriş bölümünde kurumun tarihi ve idari temellerinden bahsettim, birinci bölümde ise "Türk Yeni

Dünya Vakfı" idari kuruluşunu ele aldım. ikinci bölümde de vakfın idari sorunlarını ve çözümlerini ele aldım. son bölümde ise vakfın idari gelişimi için sonuç ve önerilerde bulundum

Anahtar Kelimeler: Vakıf kurumları, idari vakıflar, bağışların gelişimi, Türkiye.



ABSTRACT

DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE ISLAMIC SHARIA PRINCIPLES IN THE LIGHT OF THE WAQF INSTITUTION- TURKEY NEW WORLD FOUNDATION EXAMPLE

Naser ABUALSOUD

Dokotra Thesis section Of Economic and Finance

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Hasan GADA OĞLU

July 2019, 233 pages+ xiv

This dissertation is aimed developing the administrative foundations of the Waqf institutions to make them beneficial ones following the example of the ‘The New World Turkish Waqf’. The study highlights the importance of Waqf management to maintain and further develop the endowments.

A field study of ‘The New World Turkish Waqf’ was undertaken to highlight the most prominent features and to depict their faults. Thus, the study analyses the most important administrative obstacles, and hence proposes detailed methods to solve them and to develop workable administrative mechanisms to develop the fundamentals of Endowment Foundation.

The introductory chapter deals with the general concepts of Waqf, its major administrative principles and they origins.

Chapter I explores how the organisational and administrative principles were derived of ‘The New World Turkish Waqfs’. Chapter II depicts administrative the problems and suggests strategies to overcome and develop them. Towards the end findings are outlined and recommendations are given towards the end.

Keywords: Waqf institutions, administrative foundations, development of endowments, Turkey.

المخلص

تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية في ضوء الشريعة الإسلامية

وقف العالم الجديد التركي نموذجاً

إعداد الطالب: ناصر أبو السعود

رسالة دكتوراه مقدمة إلى قسم العلوم الاجتماعية

المشرف على الرسالة: البروفيسور حسن غدة أوغلو.

يوليو ٢٠١٩م، 233 صفحة +xiv

هدفت هذه الرسالة إلى تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية؛ لكي تستفيد منها كافة المؤسسات المشابهة لها، آخذاً "وقف العالم الجديد التركي" نموذجاً لإبراز أهمية الإدارة الوقفية في المحافظة على الأوقاف وتطويرها ونمائها.

وقد قمت بدراسة ميدانية لمؤسسة "وقف العالم الجديد التركي" واقفاً على أبرز المميزات والمشكلات الخاصة بها، شارحاً أهم العقبات الإدارية، عارضاً بالتفصيل طرق حل هذه الإشكالات، خاتماً بقراءة تطويرية إدارية لمؤسسة الوقف.

ولقد بدأت بحثي بفصل تمهيديّ يتحدث عن الوقف وأركانه، وتاريخه، وأسسه الإدارية، ثم تناولت في الفصل الأول وقف العالم الجديد التركي ونشأته الإدارية والتنظيمية، كما تحدثت في الفصل الثاني عن المشكلات الإدارية لوقف العالم الجديد وسبل حلها وتطويرها، وختمت دراستي هذه بقراءة تطويرية إدارية لوقف العالم الجديد ذاكراً أبرز النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات الوقف، الأسس الإدارية، تطوير الأوقاف، تركيا.

المحتويات

iii	إشعار أخلاقيات كتابة الرسالة
iv	إهداء
v	شكر وتقدير
vi	ÖZET
viii	ABSTRACT
x	الملخص
xi	المحتويات
1	المقدمة
1	1.2 مشكلة الدراسة:
2	1.3: أسئلة الدراسة:
2	1.4 أهداف الدراسة:
3	1.5 منهج الدراسة وإجراءاتها:
4	1.6 حدود الدراسة:
4	1.7 أهمية وأسباب الدراسة:
4	1.8 الدراسات السابقة:
7	1.9 الخطة التفصيلية:
10	الفصل التمهيدي: ماهية الوقف وأركانه وأساسه الإدارية، وفيه مبحثان:
	2: المبحث الأول: ماهية الوقف ومشروعيته وأركانه، وتاريخ المؤسسات الوقفية، وفيه خمسة مطالب:
10	2.1: تعريف الوقف، وبيان مشروعيته وحكمته.

10.....	2.1.1: الوقف لغة واصطلاحاً:
14.....	2.1.2: مشروعية الوقف
16.....	2.1.3 : حكمة مشروعية الوقف
18.....	2.2: أركان الوقف وشروطه، وفيه فرعان:
18.....	2.2.1: أركان الوقف
18.....	2.2.2: شروط الوقف
21.....	2.2.3: تاريخ المؤسسات الوقفية وعلاقتها بناظر الوقف
26.....	2.2.4: تعريف ناظر الوقف، وظائفه وأحكامه
27.....	2.2.4.1: مفهوم ناظر الوقف، ووظائفه
28.....	2.2.4.2: صفات، وأحكام ناظر الوقف
31.....	2.3: حقوق ناظر الوقف وواجباته، وفيه فرعان:
33.....	2.3.1: حقوق ناظر الوقف
34.....	2.3.2: واجبات ناظر الوقف
38.....	3. المبحث الثاني: الأسس الإدارية لإدارة المؤسسات الوقفية والعمل المؤسسي، وفيه مطلبان:
38.....	3.1: مفهوم الإدارة ووظائفها
38.....	3.1.1: مفهوم الإدارة
39.....	3.1.2: وظائف الإدارة الوقفية
52.....	3.2: أركان العمل المؤسسي، وفيه خمسة فروع:
53.....	3.2.1: الموارد البشرية
57.....	3.2.2: التسويق في المؤسسات الوقفية
63.....	3.2.3: الهيكل الإداري للمؤسسات الوقفية

65.....	3.2.4: اللوائح، الأنظمة، الصلاحيات في المؤسسات الوقفية
66.....	3.2.5: ثقافة المؤسسة الوقفية وإيجاد استراتيجية لها
71.....	الفصل الأول: وقف العالم الجديد التركي، وفيه مبحثان:
71.....	4: نشأة وقف العالم الجديد التركي، وفيه مطلبان:
71.....	4.1: تعريف وقف العالم الجديد التركي
73.....	4.2: نشأة وقف العالم الجديد التركي
75.....	5: أهداف وقف العالم الجديد التركي وواقعه الإداري والتنظيمي، وفيه خمسة مطالب:
75.....	5.1: أهداف وقف العالم الجديد التركي، وفيه ثلاثة فروع:
75.....	5.1.1: رؤية وقف العالم الجديد التركي
75.....	5.1.2: مهمة وقف العالم الجديد التركي
75.....	5.1.3: أهداف وقف العالم الجديد التركي
77.....	5.2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي:
80.....	5.3: الوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي:
92.....	5.4: الوصف الوظيفي للعاملين في مؤسسة وقف العالم الجديد:
99.....	5.5: التخطيط والتوجيه الإداري لوقف العالم الجديد:
120...	الفصل الثاني: منهجية الدراسة، مناقشة نتائجها واختبار الفرضيات، وفيه ثلاثة مباحث: ...
120.....	6. المبحث الأول: منهجية وعينة الدراسة، وفيه خمسة مطالب:
120.....	6.1: المنهج العلمي المستخدم:
120.....	6.2: أداة الدراسة:
121.....	6.3: مجتمع الدراسة:
121.....	6.4: عينة الدراسة:

121	6.5: وثبات صدق أداة الدراسة:
122	7: المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة، وفيه ثلاثة مطالب:
122	7.1: المعلومات الشخصية للعينة، وفيه أربعة فروع:
123	7.1.1: توزيع عينة البحث بحسب العمر:
124	7.1.2: توزيع عينة البحث بحسب الجنس:
125	7.1.3: توزيع عينة البحث بحسب مستوى التعليم:
126	7.1.4: توزيع عينة البحث بحسب الحالة الاجتماعية:
127	7.2: تحليل مستوى ممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد، وفيه ستة فروع: ...
128	7.2.1: تحليل فقرات معيار الموارد البشرية:
130	7.2.2: تحليل فقرات معيار التسويق:
133	7.2.3: تحليل فقرات معيار الهيكلية التنظيمية:
135	7.2.4: تحليل فقرات معيار اللوائح وأنظمة العمل:
138	7.2.5: تحليل فقرات معيار ثقافة المؤسسة:
139	7.2.6: تحليل فقرات معيار الخطة الاستراتيجية:
141	7.3: خلاصة مستوى ممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد:
142	8: المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة، وفيه ستة مطالب:
144	8.1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:
145	8.2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
146	8.3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
147	8.4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:
148	8.5: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

149	8.6: اختبار الفرضية الفرعية السادسة:
	الفصل الثالث: المشكلات الإدارية لوقف العالم الجديد التركي، وسبل حلها وتطويرها، وفيه ثلاثة
151	مباحث:
151	9: تحليل مشكلات الواقع الإداري لوقف العالم الجديد التركي وطرق حلها، وفيه مطلبان: ..
152	9.1: المشكلات الخاصة برؤية ومهمة (رسالة) وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها.
155	9.2: المشكلات الخاصة بأهداف وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها.
	10: تحليل العقبات الهيكلية والتنظيمية لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها، وفيه أربعة
159	مطالب:
	10.1: المشكلات الخاصة بالهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها.
159
160	10.1.1: المشكلات:
161	10.1.2: أهم الحلول:
	10.2: المشكلات الخاصة بالوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها.
164
167	10.3: المشكلات الخاصة بالتخطيط الإداري لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي
167	10.3.1: المشكلات الخاصة بالتخطيط الإداري:
168	10.3.2: طرق الحل:
169	10.4: المشكلات الخاصة بالتوجه الإداري لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها.
169	10.4.1: المشكلات الخاصة بالتوجيه الإداري:
170	10.4.2: طرق الحل:
171	الخاتمة
172	التوصيات:

174	فهرس الآيات
176	فهرس الحديث الشريف
178	فهرس الآثار
179	فهرس المصادر والمراجع
179	القرآن الكريم
189	فهرس المواقع الإلكترونية والأجنبية
190	الملحق رقم (1)
196	الملحق رقم (2)

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

فتعتبر المؤسسات الوقفية من مظاهر تميز المجتمع الإسلامي، وتصنف ضمن المؤسسات الخيرية والمالية الإسلامية، والتي تحتاج إلى نظم إدارية ومالية لإدارة أنشطتها بصفة عامة، وأموالها بصفة خاصة، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء، حتى تحقق مقاصدها بكفاءة وفعالية.

ومن هنا جاء دور المؤسسات الإسلامية في العصر الحديث، حيث تعددت أنشطتها وأنظمتها وطرق إدارتها، فكان لزاماً عليها الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة بما لا يتعارض مع روح الشريعة ومقاصدها من جهة، وتنمية مواردها وأنشطتها وفق الأسس الإدارية الحديثة من جهة أخرى.

1.2 مشكلة الدراسة:

إن النظام الوقفي له أهمية كبيرة في بلادنا الإسلامية على مر العصور، وأضحت الحاجة ماسة إلى تطويره خاصة في هذا العصر، حيث أصبح الاهتمام بالعمل المؤسسي أنجح أسلوباً لترجمة الأفكار والمشاريع في أرض الواقع للانتقال من واقع الفردية إلى الجماعية، ومن الارتجال إلى التخطيط، ومن الارتكان إلى الشخص بعينه إلى ديمومة العمل عبر "مأسسة" العمل.

وحتى نستطيع الاستفادة من الوقف بفعالية وكفاءة، لا بد من تطويره وتحديثه، سواء من ناحية كيفية إدارته، أو من ناحية توسيع المجالات التي يتبناها لتفعيله، خاصة إذا كان هذا الوقف لخدمة الأمة.

وبهذا تكمن مشكلة الدراسة في بيان وقياس مدى التزام المؤسسات الوقفية بالأسس الإدارية وأركان العمل المؤسسي - وقف العالم الجديد التركي نموذجاً.

1.3: أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى التزام المؤسسات الوقفية عموماً بأركان العمل المؤسسي؟
2. ما هو الواقع الإداري والتنظيمي لوقف العالم الجديد التركي؟
3. ما هي أبرز المشكلات الخاصة بإدارة ومهام وقف العالم الجديد التركي؟
4. كيف يقدم وقف العالم الجديد التركي الحلول الإدارية المناسبة بأحدث الأساليب المتطورة؟

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. بيان العلاقة بين إدارة المؤسسات الوقفية وأركان العمل المؤسسي، وكفاءة استخدامها عموماً.
2. تحديد المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الحديثة في المؤسسات الوقفية.
3. محاولة تقديم الحلول والتوصيات التي من شأنها رفع مستوى إدارة المؤسسات الوقفية.
4. التعرف على مدى استخدام وقف العالم الجديد التركي للأساليب الإدارية الحديثة.

1.5 منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت في دراستي هذه على المنهجية العلمية التي تستخدم أدوات البحث الاستقرائي الوصفي والتحليلي والاستنتاجي، سواء في الإطار النظري منها أو العملي التطبيقي، حيث قمت بذلك على النحو التالي:

1. قسّمت الدراسة إلى فصول، والفصول إلى مباحث، ثم إلى مطالب بناءً على المنهج الإداري العلمي؛ حتى يسهل بحثها والنظر فيها.

2. عزوت آيات القرآن الكريم إلى سورها وأرقامها، وقمت بترتيبها في فهرس مستقل حسب ترتيب السور في القرآن الكريم.

3. خرّجت الأحاديث النبوية الشريفة، فإذا كان الحديث في الصحيحين أو أحدهما، اكتفيت بتخریجه منهما، أو من أحدهما، وإن كان في غيرهما فإنني أذكر من خرّجه، ثم أشير إلى حكم العلماء عليه، من حيث الصحة أو الضعف.

4. قمت بتعريف المصطلحات ذات الصلة، من المراجع المتخصصة.

5. وثقت المعلومات من المصادر والكتب ذات الصلة، فبدأت باسم الشهرة للمؤلف، ثم اسم الكتاب، ثم الصفحة، وفي نهاية الرسالة ذكرت كل ما يتعلق ببيانات الكتاب في فهرس المصادر والمراجع.

6. قمت باختصار بعض المصطلحات عند توثيق المراجع: مثل (د.ط: بدون طبعة، د.ت: بدون تاريخ).

7. راعيت القواعد النحوية والإملائية وعلامات الترقيم.

8. ذيلت الرسالة بخمسة فهارس، هي:

8.1 فهرس الآيات القرآنية.

8.2 فهرس الأحاديث النبوية.

8.3 فهرس الآثار.

8.4 فهرس المصادر والمراجع.

8.5 فهرس الموضوعات.

1.6 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تنحصر هذه الدراسة في تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية في ضوء الشرعية الإسلامية، من خلال دراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات للأسس الإدارية المعاصرة المعتمدة.
2. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على "وقف العالم الجديد التركي".
3. الحدود الزمانية: تبدأ من بداية نشأة الوقف بتاريخ 1996م، إلى نهاية عام 2019م.

1.7 أهمية وأسباب الدراسة:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة من حيث مساهمتها في تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية، وبخاصة وقف العالم الجديد التركي.
2. إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة في التطوير الإداري للمؤسسات بشكل عام.
3. بيان بأن هناك علاقة تربط بين تطوير المؤسسات الوقفية وكفاءة نتائجها.

1.8 الدراسات السابقة:

وقعت على عدة دراسات سابقة ذات صلة ما بهذه الدراسة، وهي كما يلي:

1. **كتاب العمل المؤسسي** لمحمد أكرم العدلوني، وقد تناول فيه مقدمات أساسية حول العمل المؤسسي. -الأركان السبعة التي يقوم عليها العمل المؤسسي. -المؤسسة المتميزة وصفاتها. -قياس وتقييم الأداء المؤسسي، 2006م.
2. **واقع إدارة الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام،** لعمار عبد القادر أبو شعر، جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير، القدس 2006م. تناولت هذه الدراسة الدوائر والأقسام الوقفية في وزارة الأوقاف في الضفة الغربية، وهدفت إلى التعرف على واقع الأراضي الوقفية في الضفة الغربية وعلاقتها بكفاءة الاستخدام.
- كما حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات والصفات الشخصية لأفراد الدراسة على اتجاه العاملين في دوائر الأملاك الوقفية المختلفة، ومدى تأثيره على كفاءة الاستخدام.
3. **البناء المؤسسي لنظام الوقف: الإشكالات وتجارب الإصلاح،** للدكتور نصر محمد عارف، 2003م، عالجت هذه الدراسة الدولة والمجتمع: طبيعة العلاقة، موقع ودور الوقف، كما تناولت الوقف والأوقاف، والمؤسسة، ثم تناولت الحديث عن الفرد والمؤسسة ودوره في التاريخ الإسلامي، كما وبينت البنية المؤسسية الإدارية للأوقاف، والإشكالات الهيكلية في مؤسسة الوقف، وختمت هذه الدراسة ببيان الإصلاح معكوساً: تحت عنوان: تجارب إصلاح أم محاولات إفساد.
4. **الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف** للدكتور كمال منصوري، دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراة، 2001م، تحدثت هذه الرسالة عن أصول وأسس الإدارة الوقفية والتطور المؤسسي لقطاع الأوقاف، ثم تحدثت عن إدارة قطاع الأوقاف في الجزائر بين التطوير والإصلاح.
5. **حقوق وواجبات ناظر الوقف،** صالح بن عبد الرحمن الحصين، 2011م، تناولت هذه الدراسة المراد بناظر الوقف، أهمية وشروط وواجبات الناظر، حقوق و ضمانات وعزل ناظر الوقف.

6. كتاب تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، للدكتور أسامة عمر الأشقر، 2012م.

تناولت هذه الدراسة الأشكال الوقفية في التجربة الغربية من حيث بيان المفهوم وخلفيتها التاريخية، وعلاقتها بالمؤسسات الخيرية، كما تحدثت عن البيئة القانونية والتشريعية المتعلقة بالأمانات الوقفية الغربية، ثم تناولت دراسة حالة وقفية - welcome - وقدمت مجموعة من التصورات من أجل الاستفادة منها للمؤسسات الوقفية الإسلامية.

7. الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، لأديب بن محمد الحيديف، أكاديمية الوقف، 2005م، ركز هذه الدراسة على الجانب التطبيقي لإدارة المؤسسات الوقفية في السعودية، وشرح مهارات إدارة المؤسسات الوقفية، كما استهدفت المؤسسات الوقفية التي يتراوح ريع أوقافها من خمسة إلى عشرين مليون ريال سعودي أو ما يعادله من العملات العالمية الأخرى.

8. الجودة الوقفية للدكتور سامي صلاحات، دراسة في معايير الإدارة والتنمية، بحث منشور في مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، العدد 28، جامعة الكويت، 2013م، تحدثت هذه الدراسة عن الجودة الوقفية ومعاييرها وطبيعتها وفوائدها.

9. الحاجة إلى تحديث المؤسسة الوقفية بما يخدم أغراض التنمية الاقتصادية للدكتور محمد بو جلال، بحث معد للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي المنعقد في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، 2003م، هدف هذا البحث إلى تحديث المؤسسة الوقفية وتمكينها من مواكبة التطورات الجديدة التي تميز الحياة الاقتصادية المعاصرة، ويقترح هذا البحث صيغة وقفية جديدة تخدم أغراض التنمية الجديدة بالوقف النامي.

10. كتاب الوقف الإسلامي مجالاته وأبعاده للدكتور أحمد الريسوني 2014م، تم تعريف نظام الوقف ومقاصده وتطور هذا النظام وأهم الاقتراحات لتطويره ليكون أحد دعائم نهضة الأمة.

ما يميز رسالتي هذه عما سبق، أنها تركز على ما هو آت:

1. إن الدراسات السابقة تحدثت عن جزء من الجوانب الإدارية في المؤسسات الوقفية في فلسطين والسعودية، وأرجأت تسلسل هذه المراحل الإدارية من بدايتها إلى نهايتها.
2. جاءت هذه الدراسة لتعرض التجربة التركية لأول مرة من خلال وقف العالم الجديد نموذجاً.
3. كيفية تطوير إدارة المؤسسات الوقفية التركية خاصة؛ لأنها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال؛ وحتى تكون نموذجاً يحتذى به.
4. أتت هذه الدراسة لتسهم في سد فجوة في مجال إدارة المؤسسات الوقفية.

1.9 الخطة التفصيلية:

الفصل التمهيدي: ماهية الوقف وأركانه وأساسه الإدارية، وفيه مبحثان:

المبحث الأول: ماهية الوقف ومشروعيته وأركانه، وتاريخ المؤسسات الوقفية، وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: تعريف الوقف، وبيان مشروعيته وحكمته.

المطلب الثاني: أركان الوقف وشروطه.

المطلب الثالث: تاريخ المؤسسات الوقفية، وعلاقتها بناظر الوقف.

المطلب الرابع: تعريف ناظر الوقف، وظائفه وأحكامه.

المطلب الخامس: حقوق ناظر الوقف وواجباته.

المبحث الثاني: الأسس الإدارية لإدارة المؤسسات الوقفية والعمل المؤسسي،
وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها.

المطلب الثاني: أركان العمل المؤسسي.

الفصل الأول: وقف العالم الجديد التركي نشأته وأهدافه وواقعه، وفيه مبحثان:

المبحث الأول: نشأة وقف العالم الجديد التركي، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: تعريف وقف العالم الجديد التركي.

المطلب الثاني: نشأة وقف العالم الجديد التركي.

المبحث الثاني: أهداف وقف العالم الجديد التركي وواقعه التنظيمي والإداري،
وفيه خمسة مطالب:

المطلب الأول: أهداف وقف العالم الجديد التركي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

المطلب الثالث: الوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

المطلب الرابع: الوصف الوظيفي للعاملين في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

المطلب الخامس: التخطيط والتوجيه الإداري لوقف العالم الجديد التركي.

الفصل الثاني: المشكلات الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وسبل
حلها وتطويرها، وفيه ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تحليل مشكلات الواقع الإداري لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: المشكلات الخاصة برؤية ومهمة (رسالة) وقف العالم الجديد التركي، وطرق حلها.

المطلب الثاني: المشكلات الخاصة بأهداف وقف العالم الجديد التركي، وطرق حلها.

المبحث الثاني: تحليل العقبات الهيكلية والتنظيمية لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وطرق حلها، وفيه أربعة مطالب:

المطلب الأول: المشكلات الخاصة بالهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وسبل حلها.

المطلب الثاني: المشكلات الخاصة بالوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وطرق حلها.

المطلب الثالث: المشكلات الخاصة بالتخطيط الإداري لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وطرق حلها.

المطلب الرابع: المشكلات الخاصة بالتوجيه الإداري لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وطرق حلها.

المبحث الثالث: قراءة تطويرية إدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، نظام الموظفين الإداريين والفنيين، والقواعد العشر للتسويق وتمويل.

الخاتمة وتشمل أبرز النتائج والتوصيات.

الفهارس.

الفصل التمهيدي: ماهية الوقف وأركانه وأساسه الإدارية، وفيه

مبحثان:

2: المبحث الأول: ماهية الوقف ومشروعيته وأركانه، وتاريخ

المؤسسات الوقفية، وفيه خمسة مطالب:

2.1: تعريف الوقف، وبيان مشروعيته وحكمته.

2.1.1: الوقف لغة واصطلاحاً:

أولاً: الوقف لغة:

الْوَقْفُ لغة: الحَبْسُ، مصدر وقف الشيء وأوقفه، بمعنى: حَبَسَهُ وَأَحْبَسَهُ، وتجمع على أوقاف ووقوف⁽¹⁾.

وَحَبَسَ الفرسَ في سبيلِ اللهِ أي: أوقفه على الغزاة يركبونه في الجهاد، وفي الحديث الشريف: إن خالد بن الوليد "قد احتبس أذرعه وأعتده في سبيل الله"⁽²⁾.

والحَبْسُ: المنع وهو يدل على التأييد، يقال: وَقَفَ فلانٌ أرضه وَقْفاً مؤبداً: إذا جعلها حَبِيساً لا تباع ولا توهب ولا تُورث⁽³⁾.

⁽¹⁾ ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1981م، المجلد السادس، الجزء الواحد والخمسين، باب الواو، مادة وقف، 489/6.

⁽²⁾ البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، تحقيق مصطفى الديب، دار ابن كثير، بيروت، ط3، 1407هـ - 1987م، رقم "1410"، 129/2.

⁽³⁾ ابن منظور، لسان العرب، مادة حبس، 69/3.

ثانياً: الوقف اصطلاحاً:

اختلف الفقهاء في تعريف الوقف تبعاً لاختلاف مذاهبهم، وسأختار من كل مذهب أبرز التعاريف بشكل موجز.

1. تعريف الوقف عند الحنفية:

هناك تعريفان عند الحنفية، الأول: لأبي حنيفة، وهو: "حبس العين على ملك الواقف، والتصدق بالمنفعة"⁽⁴⁾.

ويفهم من التعريف للوقف عند أبي حنيفة الأحكام التالية:

- الوقف لا يُخرج العين الموقوفة من ملك الواقف.
- يجوز للواقف أن يتراجع عما أوقفه بالتصرف فيه⁽⁵⁾.
- أما تعريف صاحبي أبي حنيفة: فهو: حبسها على حكم ملك الله تعالى⁽⁶⁾:
 ويفهم من هذا التعريف عند صاحبين ما يلي:
 - أن الوقف يقطع التصرف في العين الموقوفة.
 - أن الوقف ينقل ملكية العين الموقوفة من ملك الواقف والموقوف عليه إلى ملك الله سبحانه وتعالى⁽⁷⁾.

والسبب في اختلاف فقهاء الحنفية يعود إلى ما يلي:

(4) الغنيمي، الشيخ عبد الغني، اللباب شرح الكتاب، تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد، مكتبة ومطبعة محمد صبيح وأولاده بمصر، ط4، 1381هـ - 1961م، 2/180.

(5) الزحيلي، وهبة، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، دار الفكر، دمشق، ط2، 1414هـ - 1993م، ص169.

(6) الغنيمي، عبد الغني، اللباب شرح الكتاب، 2/180.

(7) الزحيلي، وهبة، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، ص169.

- اختلافهم في عقد الوقف من حيث لزومه وعدم لزومه.
- اختلافهم في الجهة التي تنقل إليها العين الموقوفة، وهل تخرج عن ملك واقفها أم لا⁽⁸⁾.

2. تعريف الوقف عند المالكية:

عرّفه ابن عرفة بقوله: "هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاؤه في ملك معطيها، ولو تقديراً"⁽⁹⁾.

وقوله: "مدة وجوده" تفيد تأييد الوقف، وهذا مخالف لمذهب المالكية فهم يرون صحة الوقف المؤقت كما نص على ذلك فقهاؤهم⁽¹⁰⁾.

أهم مرادفات لفظة الوقف، عند المالكية الأحباس وإن كانت هناك مرادفات أخرى كالتأييد والتسبيل، جاء في تحرير ألفاظ التنبيه: "الوقف، والتحبيس، والتسبيل بمعنى"⁽¹¹⁾.

3. تعريف الوقف عند الشافعية:

عرفه الإمام النووي بقوله: "حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه، بقطع التصرف في رقبته، منافعه إلى البر تقرباً إلى الله تعالى"⁽¹²⁾.

ويفهم من هذا التعريف أن للوقف عند الشافعية الأحكام الفقهية التالية:

(8) الكبيسي، محمد عبيد، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، مطبعة الإرشاد، بغداد، د. ط سنة 1397 هـ - 1977 م، 65/2.

(9) الخطاب، عبد الله محمد بن عبد الرحمن، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، دار الفكر، بيروت، ط 12، 1398 هـ - 1978 م، 18/6.

(10) النفراوي، أحمد بن غنيم المالكي، الفواكه الدواني على رسالة ابن أبي زيد القيرواني، دار القرآن، القاهرة، 161/2.

(11) الرملي، شمس الدين بن أحمد، نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج في الفقه على المذهب الشافعي، مكتبة ومطبعة الباي، القاهرة، 1997 م، 358/5.

(12) الرملي، نهاية المحتاج شرح المنهاج، 358/5.

- أن الوقف يكون في الأصول أو الأعيان التي تنقطع بالاستقلال.
- أن الوقف ينقل ملك العين الموقوفة من ملكية الواقف والموقوف عليهم إلى ملك الله تعالى، وبذلك لا يجوز التصرف فيه بأي نوع من أنواع التصرفات⁽¹³⁾.

4. تعريف الوقف عند الحنابلة :

عرف الحنابلة الوقف تماماً كما عرفه الشافعية فهو عندهم:

"تجسس مالك مطلق التصرف ماله المنتفع به مع بقاء عينه بقطع تصرف الواقف وغيره في رقبته، بصرف ريعه إلى جهة بر تقرباً إلى الله تعالى⁽¹⁴⁾، وعرف ابن قدامة الوقف بأنه: "تجسس العين وتسييل المنفعة"⁽¹⁵⁾.

ويُفهم من التعريف عند الحنابلة ما يلي:

- أن الوقف يكون على التأييد.
- أن الوقف الصحيح يزيل ملكية الواقف للعين الموقوفة.
- أن الوقف كالعقود يزيل التصرف في الرقبة والمنفعة⁽¹⁶⁾.

وقد جعل أبو زهرة هذا التعريف أجمع التعاريف فقال:

"إنه حبس العين وتسييل ثمرتها، أو حبس عين للتصدق بمنفعتها"⁽¹⁷⁾.

⁽¹³⁾ الزحيلي، وهبة، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، ص170.

⁽¹⁴⁾ البهوتي، منصور بن يونس، كشاف القناع، تحقيق هلال مصيلحي مصطفى، دار الفكر، بيروت، د.ط1، 1402هـ، 240/4.

⁽¹⁵⁾ ابن قدامة، عبد الله بن أحمد بن محمد المقدسي، المغني، دار الكتاب العربي، بيروت، ط1، 1403هـ - 1983م، 62/8.

⁽¹⁶⁾ الزحيلي، وهبة، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، 169.

⁽¹⁷⁾ أبو زهرة، محمد، محاضرات في الوقف، جامعة الدول العربية، معهد الدراسات العربية العالمية، ط1، 1969م، ص44.

ومما سبق عرضه أرى أن تعريف الشافعية والحنابلة هو أقواها وأشملها اختصاراً
لكون الوقف من حقوق الله تعالى.

أما تعريف الوقف من الناحية الاقتصادية فهو: تحويل الأموال عن الاستهلاك الآني،
واستثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية، تنتج المنافع والخيرات والإيرادات التي تستهلك في
المستقبل سواء كان هذا الاستهلاك بصورة جماعية كالمنافع في المسجد أو المدرسة، أو
بصورة فردية نحو ما يوزع على الفقراء والمساكين أو على الذرية⁽¹⁸⁾.

2.1.2: مشروعية الوقف

لا خلاف بين الأئمة الأربعة الحنفية⁽¹⁹⁾، والمالكية⁽²⁰⁾، والشافعية⁽²¹⁾، والحنابلة⁽²²⁾ في
مشروعية الوقف وأنه مسنون ومن القرب المندوب إليها.
قال الشوكاني: "اعلم أن ثبوت الوقف في هذه الشريعة وثبوت كونه قرينة أظهر من
شمس النهار"⁽²³⁾، ومما يدل على مشروعيته ما يلي:

1. إن الرسول صلى الله عليه وسلم وقف، فقد روي عن عمرو بن الحارث بن
المصطلق أنه قال: "ما ترك رسول الله صلى الله عليه وسلم عند موته ديناراً،

(18) قحف، منذر، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر، دمشق، 1421هـ - 2000م،
ص66.

(19) السرخسي، أبو بكر محمد بن أحمد، المبسوط، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، ط3، 1398هـ -
1987م، 27/12.

(20) الخرشبي، أبو عبد الله محمد، شرح الخرشبي على مختصر سيدي خليل، وبهامشه حاشية الشيخ علي
العدوي، دار صادر، بيروت، ط1، 1317هـ، 78/1.

(21) الشربيني، شمس الدين محمد بن أحمد الخطيب، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، دار إحياء
التراث العربي، بيروت، ط1، 1352هـ - 1933م، 376/2.

(22) ابن قدامة، أبو محمد عبد الله المقدسي، المغني على مختصر الخرقفي، مطبوع مع الشرح الكبير، دار الكتاب
العربي، بيروت، 1392هـ 1972م، 185/2.

(23) الشوكاني، محمد بن علي، السيل الجرار، تحقيق محمود إبراهيم زايد، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، سنة
1404هـ، 313/3.

ولا درهماً، ولا عبداً، ولا أمة، ولا شيئاً إلا بغلته البيضاء التي كان يركبها،
وسلاحه وأرضاً جعلها لابن السبيل صدقة"⁽²⁴⁾.

2. عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: "أصاب عمر بخير أرضاً فأتى النبي صلى
الله عليه وسلم فقال: أصبت أرضاً لم أصب مالا قط أنفس منه فكيف تأمرني
به؟ قال: إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها، فتصدق عمر أنه لا يباع
أصلها ولا يوهب، ولا يورث في الفقراء والقريب، وفي سبيل الله، والضيف وابن
السبيل، ولا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف أو يطعم صديقاً
غير متمول"⁽²⁵⁾ فيه"⁽²⁶⁾.

قال النووي تعليقاً على حديث ابن عمر - رضي الله عنهما -: "وفي هذا
الحديث دليل على صحة أصل الوقف، وأنه مخالف لشوائب الجاهلية، وهذا
مذهبنا ومذهب الجماهير ويدل عليه أيضاً إجماع المسلمين على صحة وقف
المساجد والسقايات"⁽²⁷⁾.

ويقول ابن حجر: "حديث عمر هذا أصل في مشروعية الوقف"، ففي هذا
الحديث دليل على صحة الوقف ومشروعيته، وأنها صدقة جارية له إلى ما بعد
موته.

3. وحديث أنس بن مالك - رضي الله عنهم - قال: "كان أبو طلحة أكثر
الأنصار بالمدينة مالا من نخل، وكان أحب ماله إليه بيرحاء مستقبلة
المسجد، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يدخلها ويشرب من ماء فيها
طيب، قال أنس فلما نزلت: {لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ} قَامَ أَبُو
طَلْحَةَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ

⁽²⁴⁾ البخاري، صحيح البخاري، رقم "2739"، 2/4.

⁽²⁵⁾ غير متمول فيه: يريد غير جاعله مالا له، "ابن منظور، لسان العرب، مادة مَوْل، 152/14".

⁽²⁶⁾ البخاري، صحيح البخاري، رقم "2620"، 1019/3.

⁽²⁷⁾ النووي، محيي الدين بن شرف، شرح النووي لصحيح مسلم، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط2، سنة

1392هـ، 11/86.

تَعَالَى يَقُولُ فِي كِتَابِهِ: {لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ} (28) وَإِنَّ أَحَبَّ أَمْوَالِي إِلَيَّ بَيْرُحَاءٌ، وَإِنَّهَا صَدَقَةٌ لِلَّهِ أَرْجُو بَرَّهَا، وَذُخْرُهَا عِنْدَ اللَّهِ، فَضَعَهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ حَيْثُ شِئْتُ، فَقَالَ: بَخٍ، ذَلِكَ مَالٌ رَائِحٌ، ذَلِكَ مَالٌ رَائِحٌ، قَدْ سَمِعْتُ مَا قُلْتَ فِيهَا، وَأَرَى أَنْ تَجْعَلَهَا فِي الْأَقْرَبِينَ، قَالَ: أَفْعَلُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَكَسَمَهَا أَبُو طَلْحَةَ فِي أَقَارِبِهِ وَبَنِي عَمِّهِ. تَابِعَهُ إِسْمَاعِيلُ عَنْ مَالِكٍ. وَقَالَ رُوْحٌ عَنْ مَالِكٍ (رَابِعٌ) " (29).

4. وقوله صلى الله عليه وسلم: "وأما خالد فإنكم تظلمون خالداً فقد احتبس أدرعه وأعتاده في سبيل الله..." (30).

احتبس: أي حبس بمعنى وقف، وأعتاده: أي عتاده من دواب وسلاح. قال الشافعي في القديم: "بلغني أن ثمانين صحابياً من الأنصار تصدقوا بصدقات محرقات" (31)، والشافعي يُسمي الأوقاف الصدقات المحرقات. قال الترمذي: "لا نعلم بين الصحابة والمتقدمين من أهل الفقه خلافاً في جواز وقف الأرضين" (32).

فلهذه الأدلة وغيرها ذهب جمهور العلماء سلفاً وخلفاً إلى القول بمشروعية الوقف، حتى قال الإمام أحمد: "من يرد الوقف إنما يرد السنة التي أجازها النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه" (33).

2.1.3 : حكمة مشروعية الوقف.

(28) سورة آل عمران، الآية 92.

(29) البخاري، صحيح البخاري، رقم "1392"، 530/2.

(30) النيسابوري، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، تحقيق فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، رقم "983"، 676/6.

(31) الشرييني، مغني المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، 376/2.

(32) الترمذي، محمد بن عيسى السلمي، الجامع الصحيح سنن الترمذي، تحقيق محمد أحمد شاکر وآخرون، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 388/5.

(33) ابن مفلح، برهان الدين إبراهيم، المبدع في شرح المنقح، ط1، دار المكتبة العلمية، بيروت، 1997م،

حرص الإسلام على كل أمر يقوي الصلة بين المسلمين ويعزز التكافل فيما بينهم، وأمرهم بالتعاون في قوله عز وجل: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۚ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا ۚ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۚ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ } (34).

والوقف يحقق ذلك لأن التصدق بالعين تبقى ثابتة لا تباع ولا توهب ولا تورث، وتستفيد منها أجيال المسلمين جيلاً بعد جيل، وفي ذلك أيضاً ما يحقق الأجر والثواب لصاحب ذلك المال الموقوف، ويسهم في إرساء دعائم المجتمعات الإسلامية في توفير الكثير من مستلزماتها.

ومن خلال ذلك يمكن توضيح حكمة مشروعية الوقف، فيما يلي:

1. تحقيق مبدأ التكافل بين الأمة المسلمة وإيجاد التوازن في المجتمع، فإن الله سبحانه وتعالى جعل الناس مختلفين في الصفات متباينين في الطاقة والقدرة، والوقف عامل من عوامل التكافل الاجتماعي.
2. تحقيق رغبة المؤمن في بقاء الخير جارية بعد موته، وحصول الثواب منهراً إليه وهو في قبره حين ينقطع عمله في الدنيا به.
3. في الوقف ضمان لبقاء المال ودوام الانتفاع به والاستفادة منه مدة طويلة، فإن الموقوف محبوس أبداً على ما قصد له، لا يجوز لأحد أن يتصرف به تصرفاً يفقده صفة الديمومة والبقاء.
4. الوقف يحقق أهدافاً اجتماعية واسعة وكبرى وشاملة شملت كل المناحي، كدور العلم، والاستراحات، والمدارس، والمستشفيات، وطبع الكتب المباحة التي تعود بالنفع على المسلمين، والتي هي من متطلبات المجتمع المسلم.
5. يعد الوقف تخفيفاً عن الدولة الإسلامية، وذلك عن طريق ما يوقف من

(34) سورة المائدة الآية: 2

سلاح، وعتاد، وبناء المستشفيات، ودور العلم، مما يساعد قيام الدولة المسلمة بمهامها على أكمل وجه⁽³⁵⁾.

2.2: أركان الوقف وشروطه، وفيه فرعان:

2.2.1: أركان الوقف

ذهب جمهور الفقهاء من المالكية والشافعية والحنابلة إلى أن أركان الوقف أربعة: الواقف، والموقوف عليه، والموقوف، والصيغة⁽³⁶⁾.

1. الواقف: هو الذي يقف مالاً أو عيناً أو غيرهما. "المحبس".
2. الموقوف عليه: هو المحل الذي جعل الوقف لفائدته. "المحبس له".
3. الموقوف: هو المال أو العقار الذي حبس.
4. الصيغة: هي كل ما يدل على تحبيس العين من ألفاظ وكتابة⁽³⁷⁾.

أما السادة الحنفية فقد اكتفوا بذكر الصيغة لاقتضاءها لبقية الأركان، يقول ابن نجم "وأما ركنه فالألفاظ الدال عليه⁽³⁸⁾".

وفي ضوء التعريفات الفقهية السابقة، فإننا نستخلص أن مكوناته أربعة، ويمكن أن يضاف إليها في عصرنا الإدارة سواء كان ناظراً منفرداً أو مؤسسة أو مجلس نظارة⁽³⁹⁾.

2.2.2: شروط الوقف

(35) الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، 139/2.

(36) الخطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 78/7.

(37) الشريبي، مغني المحتاج، 376/2.

(38) ابن نجيم، زين العابدين، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، ط2،

205/5.

(39) العمر، فؤاد، دراسة حول نموذج المؤسسة المعاصرة الوقف - الإدارة والاستثمار، مقدمة في ندوة التجارب الوقفية: الوقف في تونس الواقع وبناء المستقبلي، الفترة ما بين 28-29 فبراير 2012م، 20/2.

أولاً: شروط الواقف: وتتمثل فيما يلي:

1. أن يكون أهلاً للتبرع، يتمتع بالأهلية الكاملة، عاقلاً، بالغاً، حراً، غير محجور عليه.
2. ألا يكون مريضاً مرض الموت، وإلا يأخذ الوقف حكم الوصية في هذه الحالة⁽⁴⁰⁾.

ثانياً: شروط المحل:

وهو المال الموقوف الذي يرد عليه الوقف فيشترط فيه ما يلي:

1. أن يكون الموقوف مالاً متقوماً: إذ لا يتأتى وقف ما ليس من الأموال، كالأترية في مواقعها، وما ليس بمتقوم كالخمر والخنزير.
2. أن يكون الوقف مملوكاً للواقف: فلا يصح وقف غير المملوك للواقف، مثل: الأراضي الموت، وشجر البوادي، وحيوان الصيد قبل صيده.
3. أن يكون مالاً ثابتاً: فيخرج به ما لا يبقى على حاله التي يتحقق بها الانتفاع، كالثمار والخضار⁽⁴¹⁾.

ثالثاً: شروط الموقوف عليه:

1. أن تكون الجهة الموقوف عليها قريبة من القربات فلا يجوز الوقف على المعاصي والمنكرات وأهلها، ولا على الحريين، والكنائس والشعائر الدينية غير الإسلامية⁽⁴²⁾.
- وقد حدد الحنفية اعتبار القرية بأمرين اثنين هما:

(40) الطرابلسي، برهان الدين إبراهيم بن موسى، الإسعاف في أحكام الأوقاف، دار الرائد العربي، بيروت، 1401هـ - 1982م، ص14. أبو زهرة، محمد، محاضرات في الوقف، ص127.

(41) السنوسي، محمد، الروض الزاهر في إسناد الحبس للإسلام الباهر، المطبعة الرستمية، تونس، ص16.

والزرقا، مصطفى أحمد، أحكام الأوقاف، مطبعة الجامعة السورية، ط2، 1366هـ - 1947م، ص45 - 51.

(42) السنوسي، الروض الزاهر، ص16، والزرقا، أحكام الأوقاف، ص51-54.

1.1. أن يكون الموقوف عليه قربة في نظر الشريعة.

1.2. أن يكون قربة في اعتقاد الواقف.

2. أن يكون الموقوف عليه موجوداً إذا كان الواقف له حياً، وذلك عند إنشاء العقد⁽⁴³⁾.

أما انقطاع الجهة الموقوف عليها فهو محل خلاف بين الفقهاء بين من يرى أن الأصل عدم صحة الوقف المنقطع انتهاء فقط أو ابتداء وانتهاء وبين من يرى صحة الوقف المنقطع مطلقاً.

3. تأييد الوقف: أن تكون الجهة الموقوف عليها دائمة الوجود، عند من يشترط التأييد⁽⁴⁴⁾.

رابعاً: شروط الصيغة:

1. أن تكون صيغة الوقف منجزة: أي لا تقترن بتعليق أو إضافة إلى مستقبل، إذ لا بد أن تدل على إنشاء الوقف وقت صدوره، كقوله: وقفت أرضي على الفقراء والمساكين، والصيغ المقترنة بالتعليقات تبطل عقود التمليكات كالهبة والصدقة والعارية، كقوله: إذا اشتريت هذه الأرض فهي وقف للفقراء، والصيغة المضافة إلى زمن قادم، كقوله: وقفت ابتداء من السنة القادمة يصححها بعض الحنفية في صور معينة.

2. أن يكون العقد فيها جازماً، إذ لا ينعقد الوقف بوعده، كقوله: سأقف أرضي أو داري على الفقراء.

3. ألا تقترن الصيغة بشرط يناقض مقتضى الوقف، كقوله: وقفت أرضي بشرط

⁽⁴³⁾ ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 204/5.

⁽⁴⁴⁾ السرخسي، المبسوط، 41/13. وابن نجيم، البحر الرائق، 213/5. والدسوقي، شمس الدين محمد بن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، دار الفكر، بيروت، 85/4. والشيرازي، أبو إسحاق إبراهيم بن علي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، مطبعة البابي الحلبي، القاهرة، ط2، 1379هـ - 1959م، 442/1. والشريبي، مغني المحتاج، 384/2. وابن مفلح، المبدع في شرح المنع، 153/5.

أن لي بيعها متى أشاء.

4. أن تفيد الصيغة تأييد الوقف عند من لا يقول بصحة تأقيته(45).

2.2.3: تاريخ المؤسسات الوقفية وعلاقتها بناظر الوقف.

مما لا شك فيه أن العمل الخيري شاع في كافة الحضارات ولدى العديد من الأمم، وذلك لأن كافة الأديان حثت على العمل الخيري الجماعي، ولقد كان نبينا عليه الصلاة والسلام يدعو إلى ذلك حيث ربي صحابته على الروح الجماعية، ومما يدل على هذا:

ما روي عن النعمان بن بشير -رضي الله عنهما- عن النبي -صلى الله عليه وسلم: "مثل القائم على حدود الله والواقع فيها، كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها. فكان الذين في أسفلها إذا استنقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقتنا ولم نؤذ من فوقنا، فإن يتركوهم وما أرادوا هلكوا جميعا، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعا"(46).

ويرى بعض الباحثين⁴⁷ أن الأوربيين قد استفادوا من نظام الوقف الإسلامي إبان تواجدهم في ديار الإسلام منذ القرن العاشر الميلادي، وبالتحديد أثناء فترة الحروب الصليبية(48).

وقد تعددت أشكال المؤسسات الوقفية في الغرب تبعاً لظروف الدول وتقدمها، فلم تكن نظرة الدول الغربية واحدة إلى العمل الخيري، ففي فرنسا مثلاً عانى العمل الخيري كثيراً نظراً لانتشار الفكر الاشتراكي، أما في بريطانيا فقد تطور الوقف نظراً للدور الكبير

(45) السنوسي، الروض الزاهر، ص17 - 18. والزرقا، أحكام الأوقاف، ص34.

(46) البخاري، صحيح البخاري، رقم "2361"، 882/2.

Benedikt Koehler-La naissance du capitalisme en Islam, www.un⁴⁷

model.org,p7

(48) الأشقر، أسامة عمر، تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، دار النفائس، الأردن، ط1، 1433هـ - 2012م، ص18.

الذي قام به البرلمان البريطاني في سن القوانين، أما في أمريكا فقد تأخر هذا الأمر إلى ما بعد الحرب الأهلية الأمريكية التي أزلت كافة أنواع الخطر على مؤسسات الخير⁽⁴⁹⁾.

وتعتبر المؤسسات الوقفية شكلاً من أشكال المنظمات غير الربحية، أو المنظمات غير الهادفة للربح التي تلعب دوراً فعالاً في المجتمعات المعاصرة، فهي الممول الرئيسي لكثير من المرافق الإستراتيجية كالتعليم، والصحة، والأمن، والمرافق الأخرى، عن طريق ممارسة العديد من الصيغ التمويلية، التي تتوافق ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية⁽⁵⁰⁾.

وبناء على ما سبق أوجز الكلام عن المؤسسات الوقفية في الإسلام فيما يلي:

المؤسسات الوقفية في الإسلام

1. إن أول مؤسسة وقفية في الإسلام هي مؤسسة المسجد، قال الله تبارك وتعالى: {إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَالَمِينَ} ⁽⁵¹⁾، وقد اختلف أهل العلم في بناء الكعبة فقد بناها سيدنا آدم ورفع قواعدها إبراهيم وإسماعيل عليهم الصلاة والسلام يكون بيت الله المعظم أول وقف ديني وضع في الإسلام⁽⁵²⁾.

2. كذلك فإن أول شيء فعله رسول الله صلى الله عليه وسلم عند قدومه المدينة المنورة زادها الله تشريفاً ورفعته بناء المسجد، فقد روى الإمام مسلم رحمه الله عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: " لما قدم رسول الله المدينة نزل من علو المدينة ... فأرسل إلى ملأ من بني النجار فجاؤوا فقال: يا بني النجار،

(49) الأشقر، تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية، ص 21.

(50) ابن زيادي، أسماء، وخلوي، عائشة، المؤسسة الوقفية كآلية معاصرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، المؤتمر الدولي الثاني حول دور التحويل الإسلامي غير الربحي "الزكاة والوقف" في تحقيق التنمية المستدامة في التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة حلب بالبلدة، يوليو 2012 - 2013م، ص 1.

(51) سورة آل عمران: 96.

(52) الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، تحقيق د. عبد الله التركي، دار هجر للطباعة والتوزيع، ط 1، 2001م، 314/16.

ثامنوني بحائطكم هذا، فقالوا: لا والله لا نطلب ثمنه إلا إلى الله، قال فكان منه ما أقول لكم"⁽⁵³⁾.

ومما يلاحظ أن تاريخ الوقف الإسلامي لم يعرف فكرة الإدارة الجماعية للوقف، أي أن يكون هناك مجلس للإدارة مكون من عدد من الأشخاص ينفذون قراراتهم وأمورهم الإدارية التي تخص الوقف.

بل عرف أشخاصاً يسمون بناظر الوقف يديرون شؤون الوقف لما فيه الخير، يخضعون لرقابة القاضي يعينه الواقف نفسه.

ولعل السبب في عدم وجود نموذج تاريخي للإدارة الجماعية هو شيوع النموذج الفردي في الإدارة العامة للحكومات، وفي الإدارة الخاصة للمشروعات التجارية، وعدم تبلور فكرة الشخصية المعنوية بالمعنى المعروف اليوم⁽⁵⁴⁾.

وفي بداية القرن العشرين وسقوط الخلافة الإسلامية أصبحت وزارة الأوقاف هي المسؤولة عن إدارة واستثمار الأوقاف الإسلامية، مما أدى إلى ضعف الوازع الديني لدى تلك المؤسسات وضياع كثير من الأوقاف، وقلة ريعها.

إلا أن بزوغ الصحو الإسلامية بُعيد منتصف القرن العشرين أدى إلى إنشاء كثير من المؤسسات الوقفية في كثير من الدول الإسلامية وظهر أنه يمكن للوقف الإسلامي بكونه مؤسسة خيرية أهلية أن يؤدي دوراً رائداً في تحقيق التنمية المستدامة، كما له أن يقوم بدور في النهضة للمسلمين⁽⁵⁵⁾.

تعريف المؤسسات الوقفية:

المؤسسات الوقفية مصطلح معاصر وهي من الأشكال التنظيمية التي ابتكرها

⁽⁵³⁾ مسلم، صحيح مسلم، رقم "524"، 1 / 371.

⁽⁵⁴⁾ اليوسف، الدور التنموي للوقف الإسلامي في ظل العولمة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، عدد 4،

كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الإمارات العربية، 2000م، ص 3.

⁽⁵⁵⁾ المرجع السابق، ص 4.

وأوجدها علماء الإدارة والأوقاف لتناسب مع الإدارة العلمية للمؤسسات الغير هادفة للربح، أو المؤسسة الخيرية.

ويمكن تعريف المؤسسات الوقفية بأنها: جهات خيرية اعتبارية لا تهدف إلى الربح، تنشأ من أجل إدارة الممتلكات الوقفية، والإشراف عليها، وتنميتها، وإنفاق ريعها في أوجه الخير العامة، تعمل هذه الهيئات من خلال قانون اتحادي أو محلي أو تشريع خاص⁽⁵⁶⁾.

إن مؤسسة الوقف بشكلها الحالي ما هي إلا تراكم منطقي لتجارب متتالية في إدارة الوقف، بداية من الشكل الفردي المستقل لناظر الوقف إلى المستقل بإشراف قضائي إلى مرحلة "مأسسة" النظارة، والتي تعتبر أفضل صيغة لإدارة شؤون الأوقاف كصيغة تنظيمية وإدارية لأنها تتصف بالديمومة والاستمرارية، بخلاف الأشخاص الذين يزولون بانتهاء الأعمار، ثم إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر المؤسسات، فما اتصل بها دام وازدهر، وما انفصل عنها زال وانقطع⁽⁵⁷⁾.

وقد مرّ الجهاز الإداري لمؤسسة الأوقاف عبر أربع مراحل:

- **المرحلة الأولى:** نمط الإدارة الفردية دون رقابة، فكان يقوم عليها الواقف أو من ينيبه.
- **المرحلة الثانية:** نمط الإدارة الفردية التي يراقبها القاضي، ويقوم الناظر بأعماله الإدارية والاستثمارية بإشراف القاضي ضمن ما يأذن له به من الإجراءات.
- **المرحلة الثالثة:** نمط إدارة المؤسسة الحكومية ممثلة بوزارة الأوقاف المعاصرة.
- **المرحلة الرابعة:** هي نمط إدارة المؤسسة الغير هادفة للربح أو المؤسسة

(56) الصلاحيات، سامي، أهمية التنسيق بين الشؤون الإسلامية ومؤسسة الأوقاف لخدمة الوقف في المجتمع الإماراتي، ورقة بحثية، 2010م، ص20.

(57) أبو جلال، محمد، الحاجة إلى تحديث المؤسسات الوقفية بما يخدم أغراض التنمية الاقتصادية، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي المنعقد بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مارس 2003م، ص 12-15.

الحاجة إلى هذه المؤسسات:

أصبحت الحاجة إلى العمل المؤسسي من ضروريات الحياة، بل أكاد أجزم أنه لا مفر لنا من العمل المؤسسي لما له من الفوائد الجمة التي منها ما يلي:

1. العمل المؤسسي الإداري الذي يعتبر الأنسب والأحكم والأضبط للعمل الوقفي والخيري، وهذا ليس محصوراً في المؤسسات الوقفية أو الخيرية، بل يشمل كافة المجتمع المدني، ففي هذا النوع تنخفض تكلفة التشغيل، ويحافظ الوقف على الحماية القانونية، ويعطي العمل الوقفي القدرة الإعلامية والإعلانية لتشجيع الجمهور على المشاركة والمساهمة في مشاريع العمل الوقفي المؤسسي وهذا بذاته مكسب رائع لأعمال الوقف.
2. في العمل المؤسسي تتوزع المسؤوليات ويكون الإسراع في الإنجازات، وتسهيل عملية التقويم، وخاصة حالته الأخيرة التي لا تتحقق بصورة كافية أو واعية في الأعمال القائمة على الأفراد، أو بصورة أدق على الأعمال المركزية، حيث يصعب توضيح الخلل الإداري أو المالي⁽⁵⁹⁾.
3. بالإضافة إلى توفير الإطار القانوني للمؤسسات الوقفية كقطاع مستقل عن القطاع العائلي والقطاع الحكومي مع تدعيمه بتنظيم قانوني ثابت من القائمين على الأوقاف يضمن لهذه المؤسسات على اختلاف أنواعها مرونة الأداء لتحقيق المصالح العامة جنباً إلى جنب مع الاستمرارية والاستقرار، بعيداً عن الهزات السياسية والإدارية التي قد يتعرض لها المجتمع، حتى تستطيع الاضطلاع بدورها، بصورة فاعلة ودون انقطاع أو تدخل يضر

(58) منصور ومسدور، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضرم بسكرة، العدد 9، 2006م.

(59) العمر، فؤاد، التحديات التي تواجه عمل مؤسسة الوقف وتحسين البناء المؤسسي لمواجهتها، مجلة الأوقاف، العدد الخامس، الكويت، 2003م، ص13.

بمصالح المجتمع وأهدافه التنموية المحلية⁽⁶⁰⁾.

2.2.4: تعريف ناظر الوقف، وظائفه وأحكامه.

بما أتي تكلمت عن المرحلة الأولى وهي نمط الإدارة الفردية، فمن الجدير الحديث عن ناظر الوقف.

اعتنى الفقهاء والباحثون الدارسون بناظر الوقف لما له من المحافظة عليه، وتنميته وزيادة عطائه.

وسوف نبين في هذا المطلب تعريف ناظر الوقف وأحكامه، وما الأمور التي يتوجب على ناظر الوقف أن يتحلى بها حتى يعود للوقوف سمعته الطيبة والذكر الحسن، وذلك عندما كان علماء الأمة هم من يتولون نظارة الوقف، أمثال: ابن خلدون، والمقريري، وابن النفيس، وابن حجر⁽⁶¹⁾.

ولا غرابة إذا علمنا أن أول ناظر للوقف سيدنا عمر بن الخطاب - رضي الله عنه -، وأول ناظرة هي أم المؤمنين حفصة بنت عمر - رضي الله عنها - زوجة النبي صلى الله عليه وسلم عندما كتب لها والدها عمر كما ذكره أبو داود في سننه ما نصه مختصراً:

" بسم الله الرحمن الرحيم، هذا ما أوصى به عبد الله بن عمر أمير المؤمنين تليه حفصة ما عاشت، ثم توليه ذا الرأي من أهلها ألا يباع ولا يشتري"⁽⁶²⁾

ونظراً لحساسية العمل في نظارة الأوقاف - كما هو في القضاء - فإن هناك من يمتنع عن هذا العمل خوفاً وخشية من الخطأ الجسيم، لهذا كان لا يرشح لناظر الوقف غير

⁽⁶⁰⁾ مشهور، نعمت عبد اللطيف، دراسة للمؤسسات الوقفية الأجنبية وإمكانات الإفادة من تجاربها، في المؤتمر الثاني للأوقاف، الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية، 2006م ص2-3.

⁽⁶¹⁾ بن عبد الله، محمد بن عبد العزيز، الوقف في الفكر الإسلامي، مطبوعات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، المملكة المغربية، 1416هـ، ص257.

⁽⁶²⁾ السجستاني، سليمان بن الأشعث بن شداد، سنن أبي داود، تحقيق محمد محي عبد الحميد، دار الفكر، رقم "2881"، 461/8.

الموثوق بدينه، وأمانته، وعدله المتيقن تيقظه، واقتداره، وضبطه، وحزمه⁽⁶³⁾.

2.2.4.1: مفهوم ناظر الوقف، ووظائفه.

يقصد بناظر الوقف: الشخص الذي يراعي مصالح الوقف، بحفظ أصوله، واستغلاله، وتثمين ممتلكاته، وصرف الربح في مصارفه حسب شروط الوقف، ويسمى من له هذه الولاية أيضاً بمتولي الوقف، أو القيم عليه⁽⁶⁴⁾.

أو هو المدير الذي يقوم بالإدارة والإشراف على جميع شؤون الوقف من حفظ وعناية واستثمار، ثم جمع الربح وتوزيعه على مستحقيه، وما يتطلبه ذلك من عمليات إدارية مختلفة⁽⁶⁵⁾.

وعليه يتبين لنا من خلال التعريفين السابقين: أن وظائف ناظر الوقف تتلخص بما يلي:

1. تنفيذ شروط الواقف: وذلك التزاماً بالقاعدة الفقهية "شروط الواقف كنص الشرع"⁶⁶ ما دام أنه شرط مشروع، ولكن بتطور الزمان والأحوال أصبح للناظر جواز مخالفة ذلك لما فيه مصلحة للواقف وللوقف والمستفيدين.
2. عمارة الوقف: وهذا من أبرز أعمال الناظر؛ لأن عمارته تؤدي إلى استمرار ريعه واستمرار استثماره بزيادة الأراضي الزراعية باستقلالها لما فيه مصلحة الوقف والأراضي غير الزراعية باستثمارها والبناء عليها ثم تأجيرها ...
3. تغيير معالم الوقف: ويتحقق ذلك بالمصلحة المؤكدة في التغيير، ومن ذلك: تحويل

⁽⁶³⁾ بن عبد الله، الوقف في الفكر الإسلامي، ص 237.

⁽⁶⁴⁾ ابن منظور، لسان العرب، مادة "نظر"، 218/5. والجوهري، إسماعيل بن حماد، الصحاح تاج اللغة و صحاح العربية، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، ط4، 1990م، 831/2.

⁽⁶⁵⁾ العياشي، الصادق فداد، مسائل في فقه الوقف، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، دورة دور الوقف في مكافحة الفقر، نواكشوط، 2008م، ص 14.

⁶⁶ ابن نجيم، زين الدين بن إبراهيم، الأشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان، ط1، دار الكتب العلمية بيروت، 1999م، 1/192.

منزل قديم إلى عمارة فيها عدة أدوار تستثمر وتؤجر بأضعاف قيمة المنزل، فيزيد الربح للمستفيدين.

4. إجارة الوقف: وهذه وظيفة من وظائف الناظر لا بد من القيام بها نظراً لمصلحة الوقف والمستفيدين منه كما أن إجارة الوقف مصلحة للمجتمع ومؤسساته حين توفر الأماكن لهذا الغرض⁽⁶⁷⁾.

5. أداء ديون الوقف: على الناظر ومجلس الإدارة تخليص الوقف من كل الديون المترتبة عليه، ويتم ذلك من الإيرادات "الربح" ويجب إعطاء تسديد الديون أولوية على كل شأن حتى على المستحقين⁽⁶⁸⁾.

6. أداء حقوق المستحقين في الوقف: من المهمات الرئيسة للناظر إعطاء المستحقين لربح الوقف استحقاقهم دون تأخير، وتحويل هذا الحق إلى حساباتهم أو الاتصال بهم للاستلام العاجل دون تأخير.

7. إبدال الوقف واستبداله: قد يرى الناظر أن من المصلحة إبدال الوقف أي بيع الوقف لشراء عين أخرى بديلها، أو يرى استبدالها أي بيع العين بأخرى تكون وقفاً بدلاً عنها، على أن يتحقق في الإبدال والاستبدال المصلحة المتوخاة من زيادة في الربح لمصلحة الوقف والموقوف عليهم، وبذلك يتحقق الهدف الحيوي من الوقف.

8. تنمية النقود الموقوفة باستثمارها بالمضاربة ونحوها.

9. الدفاع عن حقوق الوقف، والحفاظ عليه ودفع أجور وكلاء الدعاوي المرفوعة على الواقف، ومصرفات توثيق أعيانه وحقوقه.

10. إعداد حسابات للوقف، وتقديم بيانات وتقارير عنه للجهات المعنية⁽⁶⁹⁾.

2.2.4.2: صفات، وأحكام ناظر الوقف.

(67) الضحيان، عبد الرحمن، إدارة الأوقاف الإسلامية التجربة السعودية، لمؤتمر الأوقاف الأول، جامعة أم القرى 1422هـ، ص 97.

(68) حماد، نزيه، أساليب استثمار الأوقاف وأسس إدارتها، أبحاث ندوة، نحو دورة تنمية للموقف، وزارة الأوقاف الكويتية، 1403هـ، ص 173.

(69) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية، المعايير الشرعية، دار اليمان للنشر والتوزيع، الرياض، ص 830.

يشترط في الناظر أن يكون متمتعاً بالخلق القويم، والأمانة، والسيرة الحسنة، والخبرة، والدراية بالشؤون الإدارية والمالية الضرورية لأداء مهمته، حسب نوع الوقف وأغراضه⁽⁷⁰⁾.

يلاحظ أنه لا يكفي بأن يكون ناظر الوقف متمتعاً بالخلق الإسلامي فقط، ولكن لابد أن ترافقه الدراية بالشؤون الإدارية والمالية، وهذا مهم جداً من أجل المحافظة على الوقف وتطويره والمحافظة عليه، كذلك لابد من توافق الصفات القيادية من منظور إسلامي، ومن أهم هذه الصفات للناظر ما يلي:

1. الشورى: إن هذا المبدأ أصيل في ديننا، يقول الله عز وجل: { فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضِّمُوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }⁽⁷¹⁾، ويقول أيضاً: { وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ }⁽⁷²⁾، وهكذا فعل النبي صلى الله عليه وسلم، يقول سيدنا أبو هريرة: "ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم"⁽⁷³⁾.

وعلى الناظر أن يمتاز بهذه الصفة، فهذا نبينا عليه الصلاة والسلام جعل هذه الصفة بكافة أموره، خاصة في هذا الزمان الذي تعددت فيه التخصصات، وأصبح لازماً على الناظر أن يستشير أهل الاختصاص، ويأخذ بكلفة العلوم من أجل تنمية الوقف وازدهاره.

2. العدل: فالناظر يجب أن يكون حسن الخلق نزيهاً، وما أحوجنا إليه في مؤسسة الوقف لنبيين أمرين اثنين:

(70) قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 168.

(71) سورة آل عمران، الآية: 159.

(72) الشورى، الآية: 38.

(73) الترمذي، الجامع الصحيح سنن الترمذي، رقم "1818"، 13/3، قال ابن حجر: رجاله ثقات إلا أنه منقطع. العسقلاني، أحمد بن علي بن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، تحقيق فؤاد عبد الباقي ومحب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت، د. ط سنة 1379هـ، 435/20.

2.1. إبراز أخلاقنا الإسلامية السمحة.

2.2. ديمومة الوقف وتأبيده.

3. القدوة الحسنة: أن يكون الناظر قدوة حسنة للعاملين معه لإنجاز أعمال الوقف، وهنا نقصد بالقدوة الفعلية وليس القولية لما لها من فعل السحر على العاملين والمتعاملين مع الوقف.

4. العقلية المنظمة: وهذه صفة قيادية إدارية وتعني وجوب الأخذ بكل جديد في النظم الإدارية لما فيه مصلحة للوقف، كتقسيم العمل حتى تحدد المسؤولية وبالتالي تكون السلطة مقابلة للمسؤولية، عن أبي موسى رضي الله عنه قال: بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم ومعاذاً إلى اليمن، بعث كل واحد منا على مخالف⁽⁷⁴⁾.

5. الكفاءة: لا بد لناظر الوقف أن يكون كفوفاً عارفاً بأمور الوقف الفقهية والإدارية، رزينا فيه من الصفات ما تؤهله لممارسة عمله على أكمل وجهه، قال سيدنا عمر رضي الله عنه لسليط بن عمرو الأنصاري رضي الله عنه: "لولا عجلة فيك لوليتك، ولكن الحرب زبون لا يصلح لها إلا الرجل المكيث"⁽⁷⁵⁾. كان رضي الله عنه مؤهلاته الحربية تساعد له لكنه كان غير مكيث، أي: عجل، والحرب لا تناسب هذه الصفة، وناظر الوقف قائد له.

6. الأخذ بالأسلوب العلمي: لكي تنجح مشروعات الأوقاف وتواكب العصر لا بد من الأخذ بكل جديد في الإدارة يؤدي إلى نتائج مثمرة للأوقاف وبخاصة الأساليب والأدوات العلمية التي تطور الأوقاف وتزيد من ريعه فيسعد المستفيد والناظر⁽⁷⁶⁾.

ومن أبرز الأحكام غير الجائزة ناظر الوقف ما يلي:

(74) البخاري، صحيح البخاري، رقم "4086"، 1578/4.

(75) البلاذري، أحمد بن يحيى، فتوح البلدان، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 1988م، 247/1.

(76) الضحيان، عبد الرحمن، الإدارة والحكم في الإسلام، دار العلم، جدة، ط2، 1418هـ، ص151 -

1. مخالفة شروط الوقف.
2. إيجار الوقف لنفسه أو لولده الذي في ولايته، ولو بأكثر من أجر المثل إلا عن طريق القضاء، ولا إيجاره عنه، لا تقبل شهادتهم له "الأصول والفروع وأحد الزوجين" إلا بأجرة المثل تماماً ولا يغتفر الغبن اليسير المغتفر في الإيجار للغير.
3. استعمال ريع الوقف في زيادة مستغلات الوقف إلا بشرط الواقف فيما يلي.
4. رهن أعيان الوقف بدين على الوقف والمستحقين.
5. إعاقة أعيان الوقف، فإن أعاها لزم المستعير أجرة المثل.
6. الاستدانة على الوقف إلا بشرط الواقف أو بإذن القاضي ووجود ضرورة، وتجاوز الاستدانة على ذمة الوقف:
 - 1.1. الاقتراض المشروع.
 - 1.2. أو الشراء لأجل.
 - 1.3. أو تمويل مباح شرحاً لصيانة أو تعمیر بشرط نص الواقف أو إذن القضاء.
 - 1.4. وجود ضرورة للاستدانة.
 - 1.5. مراعاة قدرة غلة الوقف على تحمل عبئ التمويل وسداده⁽⁷⁷⁾.

2.3: حقوق ناظر الوقف وواجباته، وفيه فرعان:

مما لا شك فيه أن ناظر الوقف يقوم بأدوار إدارية مختلفة بداية من المحافظة على عين الوقف بعمارته وإجارته وتنميته، وتحصيل إيراداته، وكل الأعمال المختلفة التي تؤدي إلى ازدهاره وتقويته ولهذا فإن هذا الأمر يتطلب تفكيراً تجارياً وإدارياً، وجهداً عظيماً من أجل تعظيم المنفعة، وزيادة العائد لاستثمارات الوقف.

إن لناظر الوقف دوراً فاعلاً في تحسين فاعلية وكفاءة إنتاجية الوقف مما يخدم الواقف

⁽⁷⁷⁾ هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية، المعايير الشرعية، ص 830 - 831.

والموقوف عليه، ومن المحاور المهمة في المحافظة على الوقف والعمل على نمائه وجود إجراءات وسياسات لإدارة الناظر للوقف سواء أكان فرداً أم جمعية أهلية أم هيئة حكومية⁽⁷⁸⁾.

وفي هذا الإطار لابد من وجود آليات وسياسات واضحة، وقوانين ناظمة تحفز الناظر على العمل بجد مما يزيد من كفاءته وإنتاجيته، ومن ناحية أخرى تكون ملزمة له وموضحة لما له وعليه من جهة أخرى.

ومما يؤكد أهمية وجود سياسات وإجراءات لمحاسبة الناظر لدفع الفساد ومحاربه، أن الفساد كان في السابق يتمحور حول فساد نيات الناظر وسوء نيتهم وطمعهم في الوقف، أما في القرن العشرين فأصبح الفساد فساداً مؤسسياً، وخاصة في النصف الثاني من القرن العشرين، ومن أمثلة ذلك قيام بعض موظفي الأوقاف في مصر بالاختلاس من أموال الوقف، وسرقة المحاصيل الزراعية الناتجة عنها كما حدث في عام 1935/34م⁽⁷⁹⁾.

ويمكن الاستفادة من التشريعات التي قامت الدول على سنّها في كافة الدول الإسلامية الذي يعتبر الناظر أميناً على الوقف، ووكيلاً عن المستحقين، يتولى إدارته وعمارته، وإصلاحه، وإعداد الموازنات السنوية والميزانيات التي تبين الموقف المالي للوقف. وبما أن هناك سياسات واضحة وإجراءات لمحاسبة الناظر لابد أن تكون هناك سياسات واضحة في كيفية صرف الأجرة للناظر، وألا تترك للعرف حتى لا يحصل الخلف المادي الذي يؤدي إلى أمرين في غاية الخطورة.

الأول: تؤدي الناظر إلى فتح باب الاجتهاد لديه، وخاصة في الأمور المالية مما يوقعه في الحرام، واستباحة أموال المسلمين بغير حق.

الثاني: أن سمعة الوقف تتضرر بهذا الأمر مما يجعل كثيراً من الناس يجمعون عن

(78) البيومي، غانم إبراهيم، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، ط1، 1988م، ص 410.

(79) البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، ص412.

الوقف.

2.3.1: حقوق ناظر الوقف

يري معظم الفقهاء من الحنفية (80)، والمالكية (81)، والشافعية (82)، والحنابلة (83)، على جواز أخذ الأجرة على نظارة الوقف، كما اتفقوا على كون الأجرة حقاً ثابتاً للناظر إذا عينها الواقف، واستدلوا بأدلة من السنة:

- وروي عن علي رضي الله عنه أنه جعل أجرة للعبيد الذين كان وقفهم مع صدقته يقومون عليها (84).

ويقاس ناظر الوقف على عامل الزكاة في أحقيته بالأجرة، قال تعالى: { إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۖ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ } (85).

كما أن للناظر أجرة المثل إذا لم يحدد له الواقف أجرة، كما له أجرة المثل إذا كان عُيِّنَ من قبل القاضي أو الحاكم، واختلف العلماء أيأخذ الناظر غلته نقوداً أم يأخذ

(80) الخصاص، أبو بكر أحمد عمر الشيباني المعروف بالخصاص، أحكام الأوقاف، ديوان عموم الأوقاف، مصر، ط1، 1322هـ، 1902م، ص345. والطرابلسي، الإسعاف في أحكام الأوقاف، ص57. وابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، ص264/5.

(81) الدردير، أبو البركات أحمد بن محمد بن أحمد الدرديري، الشرح الصغير، الناشر دار المعارف، بدون طبعة وبدون تاريخ، 305/2. والدسوقي، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 88/4.

(82) النووي، أبو زكريا محي الدين يحيى بن شرف، روضة الطالبين وعمدة المفتين، تحقيق زهير الشاويش، الناشر المكتب الإسلامي، بيروت، ط3، 1412هـ - 1991م، 328/5.

(83) ابن مفلح، محمد المقدسي، الفروع، عالم الكتب، ط4، 1985م، 595/4-603. المرادوي، علاء الدين أبو الحسن، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، دار إحياء التراث العربي، عدد الأجزاء: 12، ط2، بدون تاريخ، 58/7. والبهوتي، كشاف القناع، 300/4.

(84) الخصاص، أحكام الأوقاف، ص345.

(85) التوبة آية:60.

نسبة من الغلة⁽⁸⁶⁾.

ويشير الباحث أنه لا مانع إذا جمع بين الأمرين، أي: أن يأخذ الناظر أجره بالإضافة إلى نسبة معينة يمكن الاتفاق عليها، وكل ذلك من أجل تحفيزه حتى يقوم بعمله بكفاءة وفاعلية، وبالتالي يمكن محاسبته ومراقبته مما يزيد من فاعلية الوقف ونموه، ومن جهة أخرى يجلب الكفاءات التي تحتاجها مؤسسات الوقف ويحافظ عليها.

2.3.2: واجبات ناظر الوقف

يمكن إجمال صلاحيات ناظر الوقف بما يلي:

1. يعتبر ناظر الوقف أميناً على الوقف ووكيلاً عن المستحقين ليقوم بكافة الأمور أمام المحاكم والمرجعيات الحقوقية.
2. أن يقوم بإدارة الوقف وعمارته والمحافظة عليه حتى يبقى الوقف أطول فترة ممكنة.
3. الإشراف على حساب الوقف المؤيد بالمستندات وتقديمها إلى الجهات المختصة: "دائرة قاضي القضاة، وزارة الأوقاف"، وتحديد البنك أو البنوك التي تودع فيها أموال الوقف وما ترتب على ذلك.
4. تقديم تقارير سنوية أو فصلية إلى الجهات المسؤولة.
5. القيام على صيانة الوقف وإصلاحه بالترميم بما يخدم الوقف، والأرض الزراعية بالإصلاح.
6. بيع الغلال وصرف الأموال لمصلحة الوقف، وقسمتها على المستحقين.
7. الاجتهاد في تنمية الوقف.
8. دفع كافة الديون التي على الوقف من الإيرادات المتحصلة، وكما هو معلوم

(86) الجريوي، عبد الرحمن بن عبد العزيز، النظارة على الأوقاف حقوق وواجبات، ط بدون، 2005م،

كان أداء هذه الديون مقدم على الصرف على المستحقين.

9. دفع كل ما يترتب على الوقف من عقوبات، أو رسوم أو أجور محاماة.

10. اعتماد الهياكل التنظيمية للوقف، وإعداد اللوائح المالية والتنظيمية.

11. اعتماد الخطط والبرامج المقترحة⁽⁸⁷⁾.

هذا ومما يتصل بالناظر ما يلي:

أ- محاسبة ناظر الوقف:

مما سبق تم الحديث على أن ناظر الوقف يعتبر ناظراً أميناً على الوقف أو وكيلاً عن المستحقين، والأمين في شرعنا لا يضمن إلا بتفريط واضح، وهو يقوم على الوقف بما يخدمه ويطوره.

ومن هنا يمكن محاسبة الناظر ومراقبته بشكل يؤدي إلى المحافظة عليه.

واستدل الفقهاء على محاسبة الناظر بما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم: أنه صلى الله عليه وسلم استعمل ابن اللثبية⁽⁸⁸⁾ على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وحاسبه قال: هذا الذي لكم، وهذه هدية أهديت لي، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً"⁽⁸⁹⁾.

إذاً المحاسبة مشروعة في ديننا، وهذا فعل نبينا عليه الصلاة والسلام، وتبعه الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم، فهذا سيدنا عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في أول خطبة خطبها بعد أن حمد الله وأثنى عليه، ثم قال: أما بعد.. فقد ابتليتُ بكم وابتليتُم بي، وحُلُفتُ فيكم بعد صاحبي، فمن كان يحضرنا بأشرناه بأنفسنا، ومن غاب عنا ولينا

(87) انظر: السماعيل، إبراهيم بن محمد بن إبراهيم، نظار الأوقاف المهام والصلاحيات والضوابط وآليات

العمل، مؤسسة أولويات للاستشارات، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط1، 1438هـ 2017م، الباب العمل، ص33-35.

(88) اللثبية: بضم اللام وإسكان التاء - نسبة إلى بني لتب قبيلة معروفة واسم ابن اللثبية "النووي، شرح النووي لصحيح مسلم، 219/12".

(89) البخاري، صحيح البخاري، رقم "6578"، 128/8.

أهل القوة والأمانة، فمن يحسن نزده حسناً ومن يسئ نعاقبه ويغفر الله لنا ولكم⁽⁹⁰⁾.

وعليه يجب على الناظر أن يقدم تقريراً مالياً وإدارياً مفصلاً كل سنة أو في السنة مرتين إبراء للذمة، وإبعاداً عن تهمته قد تواجهه، ولضمان ألا يلحق بالوقف أي ضرر متتالي.

يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: ليس للحاكم أن يولي ولا يتصرف في الوقف بدون أمر الناظر الشرعي الخاص، إلا أن يكون الناظر الشرعي قد تعدى فيما يفعله، للحاكم أن يعترض عليه إذا خرج عما يجب عليه⁽⁹¹⁾.

ب- عزل ناظر الوقف:

إن المتبع لآراء الفقهاء يتبين أنه يجوز عزل الناظر في حالات مختلفة ولأسباب ظاهرة واضحة، واختلفوا هل يجوز عزل الناظر نفسه، والراجح أنه يجوز إذا أبلغ القاضي به، لأن القاضي هو الناظر العام للأوقاف، وهو يقدر المصلحة الظاهرة للوقف حتى لا يتضرر الوقف، لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا ضرر ولا ضرار"⁽⁹²⁾.

ونصّوا أن الناظر يُعزل من قبل القاضي في حالات ثلاث:

1. التفريط بالأمانة وتجاوزها.

2. عدم التزامه بشروط الواقف.

3. الفسق البين⁽⁹³⁾.

⁽⁹⁰⁾ ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي، الطبقات الكبرى، تحقيق إحسان عباس، الناشر دار صادر، بيروت، ط1، 1986م، 274/3.

⁽⁹¹⁾ ابن تيمية، أحمد بن عبد السلام، فتاوى ابن تيمية، باب تصرف الحاكم في الوقف دون أمر، دار المكتبة العلمية، 1997م، 65/31.

⁽⁹²⁾ الحاكم، أبو عبد الله محمد، المستدرک على الصحيحين، دار الكتب العلمية، بيروت، 1995م، رقم "2305"، 454/5، قال الحاكم: هذا الحديث صحيح الإسناد على شرط مسلم ولم يخرجاه.

⁽⁹³⁾ العمر، فؤاد عبد الله، استثمار الأموال الموقوفة الشروط الاقتصادية ومستلزمات التنمية، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، 1428هـ - 2007م، ص168.

ويمكن إجمال موجبات عزل الناظر فيما يلي:

1. ثبوت الخيانة: ومن ثبتت خيانتة انتفت أمانته.
2. العجز عن التصرف.
3. التصرف المخالف لمصلحة الوقف ببيع الوقف، أو تأجيله بدون أجر المثل، وكالاتناع عن تعمير الوقف والمطالبة بحقوقه.
4. الفسق عند الفقهاء.
5. إهمال الوقف وتضييعه.

وحتى يتم عزل القاضي بصوره نهائية لا بد أن يتم إخبار الناظر بعزله من قبل القاضي الذي هو صاحب الولاية العامة على الوقف⁽⁹⁴⁾.

إن عدم الالتزام بحالات عزل النظار أدى إلى ضياع كثير من الأوقاف نظراً لاستمرار النظار في سوء إدارتهم للوقف، والذي يظهر لي - والله أعلم - أنه في عصرنا هذا الذي ضَعُفَتْ فيه الأمانة، وقلّ الوازع الديني لدى الناس، وجب على فقهاء الشريعة والقانون أن يكون هناك سقف محدد لناظر الوقف يباشر فيه عمله لا يتجاوز مدة محددة يقررها أصحاب الاختصاص.

(94) الجريوي، النظارة على الأوقاف حقوق وواجبات، ص45.

3. المبحث الثاني: الأسس الإدارية لإدارة المؤسسات الوقفية والعمل

المؤسسي، وفيه مطلبان:

3.1: مفهوم الإدارة ووظائفها

الإدارة من الخصائص التي تتميز بها المجتمعات المتقدمة اليوم بما لها من دور فاعل في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الرفاهية للمجتمع.

إنَّ الإدارة الجيدة تتركز على عدَّة محاور وأركان العمل المؤسسي منها:

الالتزام بالقوانين الإداريَّة، والاهتمام بالمال والإدارة التسويقية للمؤسسة، وفعاليَّة الهيكل التنظيمي، والإجراءات الإدارية الصارمة، واهتمام القيادة العليا بالأمر التطويرية داخل المؤسسة، ناهيك عن الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعدُّ اليوم من أهم العناصر التي تقوم على تعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعم قدرتها التنافسية، وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

فالتحدي الذي يواجهنا اليوم هو كيفية ربط الفقه الشرعي بفقه الواقع، خاصة عند الحديث عن الأسس الإدارية في إطار إسلامي واضح المعالم، ولهذا لا بدَّ لنا من فهم دقيق لمقاصد الشريعة، وإطلاع واسع لما أنجزه الفكر الإداري، فالحكمة ضالَّة المؤمن أينما وجدها فهو أحقُّ الناس بها.

إدارة المؤسسات الوقفية بكفاءة عالية يؤدي إلى تعظيم قيمتها، ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وتسمو بها إلى مصاف المؤسسات الرائدة في خدمة مجتمعاتها وأوطانها، علماً أنَّ المؤسسات الوقفية اليوم ما تزال متأخرة في استخدام الأساليب الإدارية في إدارة الوقف واستثماره بغية تنميته، لذا لا بدَّ لنا من الفهم الدقيق لمفهوم الإدارة ووظائفها وفهم أركان العمل المؤسسي إذا أردنا تفعيل دورها في مجتمعاتنا الإسلامية.

3.1.1: مفهوم الإدارة

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية مستمرة، تقوم على خطوات متتابعة، تتطلب التنسيق والإشراف على الأعمال والموارد بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁽⁹⁵⁾.

ويفهم من هذا التعريف ما يلي:

1. أنها عملية مستمرة لا تنتهي في مدّة معينة، بل لا بدّ من تكرارها من أجل تحقيق الهدف المنشود.
2. أنها خطوات متتابعة، لا يمكن الانتقال من خطوة إلى أخرى إلا عند الانتهاء من الخطوة السابقة.
3. أنها تتضمن التنسيق والإشراف على النشاطات المختلفة داخل المؤسسة بغية التأكد من أنهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه.
4. أنّ هناك عنصراً بشرياً تقوم عليه العملية الإدارية، فلا يمكن أن تقوم بالتنسيق والإشراف دون وجود هذا العنصر الذي تركز عليه العملية الإدارية، وهو أيضاً المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج في صورة سلع وخدمات⁽⁹⁶⁾.
5. أنّ هناك موارد بشرية ومادية لا بدّ من استغلالها بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

كل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية:

- بكفاءة: "أكبر كمية من المخرجات بأقل كمية من المدخلات"
- وفعالية: "القيام بالأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف"⁽⁹⁷⁾.

3.1.2: وظائف الإدارة الوظيفية

تمارس الإدارة الوظيفية عدداً من الوظائف الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، فالمندراء يقومون بعدة نشاطات ووظائف بكفاءة وفعالية من خلال التنسيق والإشراف على

⁽⁹⁵⁾ Robbins, Stephen, Coulter, Marry, **Management**, page 12.

⁽⁹⁶⁾ عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1979م، ص18.

⁽⁹⁷⁾ Robbins, Stephen, Coulter, Marry, **Management**, page 40.

العاملين لديها، ففي بدايات القرن العشرين كانت وظائف الإدارة خمسة: التخطيط، والتنظيم، والأوامر، والتنسيق، ثمَّ الرقابة، إلى أن استقرت على أربعة وظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

وفيما يلي شرح لهذه الوظائف الأربعة:

أولاً: التخطيط:

إنَّها عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية⁽⁹⁸⁾.

وهي من أهم وظائف الإدارة الوقفية، بل هي الوظيفة الأولى التي تتركز عليها الوظائف الأخرى، حيث يقوم المدير بإقرار الأهداف ووضع الاستراتيجيات، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد، وتطوير الخطط اللازمة لدمج وتنسيق النشاطات المختلفة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة الوقفية، كل ذلك ضمن إطار زمني واضح وجلي، حتى يمكن بعد ذلك القيام بعملية الرقابة، وقد حثَّ القرآن الكريم على التخطيط في أكثر من موضع، فقال تعالى: { وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ }⁽⁹⁹⁾، فالإعداد هنا معناه: التخطيط، لاسيما أن مضمون القوة لم يحدد، فهل هي القوة الحربية أو الاقتصادية أو السياسية...، والتخطيط منهج نبوي واضح في سيرته عليه الصلاة والسلام يظهر ذلك

(98) اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998م، ص

10.

(99) الأنفال/الآية: 60.

جلياً في الهجرة النبوية، وفي المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وفي وضع دستور الدولة، و في المعاهدات التي أبرمها... (100).

إنَّ عمليَّة التخطيط تتطلب من المخطط أن يقوم بعملية التنبؤ للمتغيرات المختلفة التي تحدث في البيئة الخارجيّة، خاصّة التي لها تأثير جلي لإنجاز الأهداف.

ويتضح مما سبق أنّها تشمل عملية إعداد وتنفيذ البرامج المختلفة المعتمدة على القيام بالتنبؤ للمتغيرات في البيئة المحيطة من أجل تحقيق تنمية للمنظمة ضمن إطار زمني محدد.

فوائد التخطيط في المؤسسات الوقفية:

هناك فوائد حمة لعمليَّة التخطيط يمكن إجمالها فيما يلي:

1. التخطيط يزوّدنا بالطريق الصّحيح لتحقيق الهدف، فالعاملون داخل المؤسسة الوقفية عليهم معرفة هدفهم بشكل واضح بحيث يسعى الجميع للتنسيق والتعاون من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
2. عملية التخطيط تجعل الأمور واضحة، فليس هناك مجال للشكّ أو عدم اليقين، فكل شيء يكون متوقّعا في المؤسسات الوقفية.
3. التخطيط يحافظ على الموارد الوقفية بكافّة أشكالها، ممّا يقلل الإسراف الناتج عن عدم التأكد إلى أقل درجة ممكنة.
4. يسهل التخطيط عملية الرقابة، إذ لا يمكن القيام بالرقابة دون إيجاد وسيلة لقياس مساهمات الأفراد داخل المؤسسة الوقفية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل هناك علاقة ما بين التخطيط وحسن الأداء في المؤسسة الوقفية؟

وللإجابة لا بدّ أن نوضح أنّ أغلبية الدراسات تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية ما بين

(100) دهمان، عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، الرباط، ط1، 2010م، ص135.

التخطيط وحسن الأداء⁽¹⁰¹⁾، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن بعض المؤسسات الوقفية نجحت بدون وجود خطة واضحة، ولكن مع وجود التخطيط فإنه يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. بشكل عام من كانت له خطة واضحة يمكن القول إنه يحقق فائضاً مالياً وفيراً، وعائداً كبيراً للموجودات في المؤسسة الوقفية.
2. أن يكون هناك خطة واضحة للمؤسسة الوقفية، يؤدي ذلك إلى تحقيق أداء عالي.
3. عدم وجود التخطيط يؤدي إلى إضاعة الفرص خاصة في البيئة الخارجية، والتي تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

خطوات التخطيط في المؤسسات الوقفية

1. تحديد الهدف: لا بد لنا من معرفة البداية والنهاية التي نسعى لتحقيقها في المؤسسات الوقفية، فالهدف كما أقرّ علماء الإدارة يجب أن يكون واقعياً، قابلاً للتحقيق، ويمكن قياسه، ومرناً، ويجب أن يكون واضحاً في أذهان العاملين، ومرغوباً فيه، إذ إن الأهداف المرغوبة والواضحة تكون أدعى للممارسة والتطبيق.
2. التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط: يقصد بالتنبؤ محاولة التعرف على ما سيحدث من متغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة الوقفية⁽¹⁰²⁾، فهذه الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة، والقائمة على دراسات وطرق إحصائية ورياضية ودراسة ميدانية لكل المتغيرات والمؤشرات الاقتصادية.
3. الإعداد للخطة وجمع البيانات والمعلومات: وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات، وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطة، ولا تستغني أي خطة عن المعلومات التي لا بد من إعدادها في المؤسسات

(101) عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، ص 60.

(102) Robbins, Stephen, Coulter, Marry, Management, page 248.

الوقفية⁽¹⁰³⁾.

4. تحديد البدائل: نتيجة لجمع البيانات والمعلومات لا بدّ من معرفة البدائل ضمن الموارد المتاحة بما يحقق مصلحة المؤسسة الوقفية.
5. اختيار البديل الأمثل: بعد معرفة البدائل المتاحة لا بدّ من معرفة البديل الأمثل ضمن الإمكانيات المتاحة خلال الفترة الزمنية المحددة بعد دراسة نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسة الوقفية.
6. تطبيق البديل الأمثل: في هذه الخطوة تقوم بعملية التطبيق وفق المعايير الإدارية حتى تضمن نجاح الخطة بكفاءة وفعالية.
7. المتابعة والتقييم: تنفذ الخطة على مراحل متتابعة، لهذا لا بدّ من متابعتها وتقييمها كل مرحلة على حدة، ولا ننتظر النهاية لنكتشف الخلل، بل نقوم بإصلاحه على الفور حتى لا تضيع الموارد والمجهودات سدى.

صعوبات التخطيط في المؤسسات الوقفية:

لا شك أنّ عملية التخطيط ليست بالأمر الهين، بل هي من الأمور المعقدة؛ لأنها قائمة على دراسة الواقع المأمول، ومن يطبقها هم العنصر البشري الذي يُعزى الفشل والنجاح إليه، لهذا لا بدّ لنا من توضيح بعض الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط⁽¹⁰⁴⁾:

1. قلة الالتزام بالتخطيط: إنّ عدم الالتزام بالتخطيط في المؤسسات الوقفية نابع عن عدم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط وفي إعداد أهداف المؤسسة ورسم خططها المختلفة، ولو تمّ مشاركتهم لأصبح التزامهم أقوى نتيجة شعورهم أنهم من وضعها ولم تفرض عليهم.
2. عدم التفريق بين النظرية والتطبيق: إنّ المؤسسات الوقفية عادة يوجد فيها

⁽¹⁰³⁾ لطفي، علي، التخطيط الاقتصادي، الدار الجامعية، بيروت، ط1، ص51.

⁽¹⁰⁴⁾ سالم، رمضان، وآخرون، المناهج الإدارية الحديثة، ط6، عمان، شركة الشرق الأوسط للطباعة، 1998م،

خطط ولكن على الأغلب تركز على الرفوف وليس هناك أي قرار من أجل إلزام العاملين بتطبيق هذه الخطط.

3. مقاومة التغيير: يشعر كثيرون أنّ عملية التغيير هي التهديد الرئيسي لهم، ولهذا فإنّ المؤسسة الوقفية تبذل جهوداً مضيئة في تحفيز العاملين على التغيير لأنّ التغيير مُفيد لهم.

لماذا يُرفض التغيير؟

أكثر العاملين في المؤسسة الوقفية لا يتقبّلون التغيير لأسباب ما، ويمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي:

1. عدم التأكد: كثير من العاملين غير متأكدين أن التغيير يؤدي إلى إفادة لهم لهذا يقاومونه بشدّة.
2. العادة: دائماً العاملون يسيرون على ما تعودوا عليه على مرّ السنين، فيتعودون عليه ويتقنونه فيخافون من أي عملية تغيير تحتاج إلى مزيد من التصور والجهد.
3. قلق من الخسارة الشخصية: إنّ العامل يخاف من الخسارة الشخصية الناتجة عن التغيير لأنّه بحاجة إلى الاستثمار مرّة أخرى في الوظيفة الجديدة هذا من جهة، ناهيك عن خوفه من فقدان مكانته أو خسارة اقتصادية كان قد ربحها سابقاً.
4. عدم القناعة: لأنّ التغيير يتم من قبل المؤسسة، ولعدم مشاركة العاملين في وضع الخطط والبرامج يشعرون أنّه يتعارض مع الأهداف ورؤية المؤسسة.
5. الاعتماد على الخبرة: كثير من الشركات في وطننا العربي شركات عائلية قائمة على خبرة الأجداد التي تورث إلى الأحفاد، فالاعتماد على الخبرة هي السمة الرئيسية لهم، ففي عملية التخطيط يعتمدون على خبراتهم السابقة فقط متناسين أنّ ما يحدث في الماضي قد لا يكون مناسباً للحاضر⁽¹⁰⁵⁾.

Robbins, Stephen, Coulter, Marry, **Management**, page 205. ⁽¹⁰⁵⁾

ثانياً: التنظيم:

يعتبر التنظيم لازماً لكل جهد جماعي، فهو يحدد العلاقات ويبين الأنشطة والسلطات ضمن الهيكل التنظيمي، ويبين كيفية تحقيق هذه الأنشطة من خلال توزيع الموارد.

فمنذ خلق البسيطة يعمل الإنسان والكون ضمن تنظيم محدد واضح المعالم من أجل تحقيق هدف محدد، فكل ما في الكون من نشاطات يسير وفق أدوار واضحة ومعروفة بغية تحقيق الأهداف التي من أجلها خلق الله الكون.

ولهذا تم تعريف التنظيم "أنه وظيفة الإدارة نحو تجميع المهام والعمليات والأنشطة، وتحديد المسؤوليات للنهوض بها، مع توفير المتطلبات الإدارية اللازمة من صلاحيات وخطوط اتصال، لأجل تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها المحددة"⁽¹⁰⁶⁾.

ويرى الباحث بناء على ما سبق بأنها تتضمن ترتيب وتحديد الأنشطة المختلفة ضمن وحدات العمل الإدارية من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات ضمن هيكل تنظيمي بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

أنشطة التنظيم:

هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات⁽¹⁰⁷⁾.

(106) زيادة، فريد، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، ط4، 2004م، ص53.

(107) الحريري، محمد سرور، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت، ص64.

أهمية التنظيم:

1. سهولة انسياب العمل، فكل الأعمال تسير وفق نظام محدد ضمن أقسام وأشخاص يقومون بها حسب طبيعة المهام ومتطلبات المعرفة، فقد ورد في الحديث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الخلافة في قریش، والحكم في الأنصار، والدعوة في الحبشة، والهجرة في المسلمين والمهاجرين بعد" (108).
2. الاستغلال الأمثل الكفاء للموارد البشرية للحصول على أقصى طاقة ممكنة عن طريق تحديد الواجبات والمهام الموكلة إليهم.
3. تحديد الصلاحيات والواجبات لكل فرد في المؤسسة كي لا تتضارب الصلاحيات، وحتى لا يترتب عليه تنازع في الاختصاصات، وهذا واضح في قصة سيدنا يوسف عندما حدد الله السلطات لسيدنا يوسف عليه السلام كما ورد في القرآن الكريم: { وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ } (109).
4. سهولة الاتصالات بين الأفراد داخل العمل، مما يجعل عملية التعاون بينهم كبيرة، ومما يقلل عملية التنافر فيما بينهم.
5. وبناءً على ما تقدّم يمكن متابعة ومحاسبة العاملين في المؤسسة الوقفية؛ لأنّ الصلاحيات والواجبات معروفة، فيقوم التنظيم بتحديد معايير الأداء، ودليل ذلك قول الله عزّ وجلّ: { وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ } (110). وحديث النبي صلى الله عليه وسلم: "كلّكم راعٍ وكلّكم مسؤولٌ عن رعيّته، الإمام راعٍ ومسؤول عن رعيّته، والرجل راعٍ في أهله ومسؤول عن رعيّته، والمرأة راعيةٌ في

(108) رواه أحمد، أبو عبد الله أحمد الشيباني، المسند، رقم (17690)، تحقيق شعيب الأرنؤوط، ط1، مؤسسة

الرسالة، 1421هـ، قال الهيثمي: رجاله ثقات، الهيثمي، علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي، مجمع الزوائد،

رقم (6984)، دار الكتب العلمية، ط1، 2000م، 225/4.

(109) يوسف/ الآية: 54-55.

(110) النحل/ الآية: 93.

بيت زوجها ومسؤولةً عن رعيتهما، والخادم راعٍ في مال سيّده ومسؤول عن رعيته، وكلُّكم راعٍ ومسؤولٌ عن رعيته" (111).

خطوات عملية التنظيم:

يمكن القول بأن خطوات عملية التنظيم في الوقف ما يلي:

1. الالتزام بالأهداف والخطط المرسومة سلفاً؛ لأنَّ عمليّة التنظيم تبنى عليها، فعلى الإدارة في المؤسسات الوقفية توزيع المسؤوليات وتحديد المهام والعلاقات لتحقيق الأهداف.
2. تحديد الأنشطة لإنجاز الأهداف، خاصة الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.
3. تصنيف الأنشطة من خلال تحديدها ووضع الأنشطة المختلفة في مجموعات، كل ذلك ضمن هيكل تنظيمي.
4. تفويض الصلاحيّات والاختصاصات: يتم تفويض الصلاحيّات بناءً على الاختصاص ودرجته العلمية ومهارته.
5. تحديد العلاقات الأفقية والرأسيّة في المنظمة، وهذا يعتمد على حجم المنظمة، مدّة حياة المنظمة، مكان عملها (112).

خصائص التنظيم الجيد:

مما لاشكّ فيه أنّه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة على أنّ هناك خصائص موحدة لتنظيم جيد، ولكن هناك محاولات واجتهادات حاول العلماء وضعها للاسترشاد بها عند القيام بعملية التنظيم في المؤسسات الوقفية، ومن أهمّ خصائص التنظيم الجيد ما يلي:

1. وحدة الهدف: يجب أن تشترك أجزاء التنظيم وتساهم في تحقيق الهدف العام

(111) البخاري، صحيح البخاري، رقم "853"، 304/1.

(112) الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، ص65.

للمؤسسات الوقفية.

2. مراعاة نطاق الإشراف المناسب: ونطاق الإشراف يعني عدد المواطنين الذين يستطيع المدير أن يديرهم بكفاءة وفاعلية.
3. ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرار داخل العمل المؤسسي الوقفي.
4. وحدة الأوامر: يعني ذلك ألا يتلقى موظف الأوقاف أوامره إلا من رئيس واحد، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التضارب بين الأوامر.
5. توازن السلطة والمسؤولية: فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطاء السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤوليته، ولا مسؤولية بدون سلطة.
6. ديناميكية التنظيم: على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته إلا أنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة في العمل المؤسسي الوقفي⁽¹¹³⁾.

ثالثاً: التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه: أنه إحدى الوظائف الأساسية للإدارة التي تتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة الوقفية، والتي تسعى جاهدة إلى تحسين أداء العاملين من خلال تحفيزهم وإرشادهم إلى ما هو مطلوب منهم وفض النزاعات فيما بينهم واختيار أفضل الطرق في الاتصال.

وتتميز وظيفة التوجيه أنها ترافق وظائف الإدارة الأخرى بكل مراحلها؛ لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يلعب فيه الدور الرئيس.

وللتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم في المؤسسة الوقفية، إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

⁽¹¹³⁾ القريوتي، محمد، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2006م،

1. إصدار القرارات.
2. وجود القيادة الكفء.
3. الاتصال.
4. الدافعية.
5. ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

ومن جهة أخرى تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير من أجل تحفيز ومساعدة وإرشاد وتدريب العاملين لديه⁽¹¹⁴⁾.

المدير الفعّال:

اهتمّ الدارسون بالمدير الفعّال لما له من تأثير كبير على أداء المؤسسات، وهو من يمارس وظائف الإدارة بشكل فعليّ على أرض الواقع.

وفيما يلي أهم المميزات والمهارات التي تميّز المدير الفعّال في المؤسسات الوقفية:

1. النظرة الشاملة للمؤسسة بكافة أجزائها: رؤية المنظمة واضحة لديه، قادر على تفهم الأهداف الكلية وربطها بالأهداف الفرعية للأقسام والإدارات ومنسجمة مع أهداف العاملين.
2. الاهتمام بالعنصر البشري واهتمامه بالعمل لما له من دور فعّال في زيادة كفاءة وفعاليّة المنظمة، فكلاهما مكمل للآخر.
3. الفهم الدقيق للبيئة المحيطة به لأنّه يتأثر بها بشكل قوي، ممّا يدعوه لأفضل الطرق لفهمها.
4. ذو نظرة إيجابية وتفاعل حسن مع من يقود، يعاملهم بعاطفة جيّاشة، تمكّنه من صقل مواهبهم وقدراتهم وطاقاتهم ضمن توازن فعّال مع غايات وأهداف المنظمة.
5. نظرتّه إلى الاتصال غير الرسمي نظرة إيجابية، فهي في نظره طبيعة بشريّة

⁽¹¹⁴⁾ برنوطي، سعاد، الإدارة؛ أساسيات إدارة الأعمال، ط3، 2005م، ص78.

7. ضرورة إنسانية لا بدّ منها لما لها من تأثير على العمل.
6. يتعامل بروح الفريق، لأنّها أنجح الطرق للوصول إلى أهداف المنظمة، بعيداً عن الفرديّة المقيّنة التي تجعل الفرد أسير رغباته وأهدافه بعيداً عن الأهداف الجمعيّة للمنظمة.
7. المدير الفعّال ذو نظرة ثابتة في التعامل مع مرؤوسيه، فهو يدّرب ويصحّح بدون توجيه اللوم قط لمن هم تحت أمره⁽¹¹⁵⁾.

رابعاً: الرقابة:

ويمكن تعريف الرقابة: أنّها عمليّة إداريّة تقوم بقياس الواقع الفعلي والعملي والتنفيذي الحقيقي، وذلك لمعرفة وجود أخطاء أو انحرافات، والقيام بتعديلها وتنفيذ إجراءات الإصلاح والتغيير اللازمة⁽¹¹⁶⁾.

الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة في المنظمات والمؤسسات الوقفية لأنّه من خلالها يمكن التأكيد بأنّ الأداء العملي يسير بالشكل السليم وفق ما خطط له، فالرقابة هي النشاط الذي يراد منه التأكيد من أنّ الخطة تمّ تنفيذها وفقاً لما خطط لها، فهي تقوم على المتابعة المستمرة الدقيقة للأعمال في كافّة المراحل والأزمان كما خطط له من أجل التحقق أن أهداف المنظمة قد تمّ تنفيذها.

أهداف الرقابة:

- لتحقيق الرقابة عدّة أهداف في المؤسسة الوقفية، منها ما يلي:
1. التأكيد من أنّ ما تحقق هو فعلاً ما خطط له في الخطة الرئيسية ويتوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة الوقفية.
 2. تحفيز العاملين في أداء أعمالهم لأنهم يحفزون عن طريق المراقبة.
 3. المساعدة على اكتشاف الأخطاء بالسرعة الممكنة من أجل تصحيحها

⁽¹¹⁵⁾ الحريري، الأصول العمليّة والنظريات التطبيقية في علم الإدارة، ص 48-50.

⁽¹¹⁶⁾ الحريري، الأصول العمليّة والنظريات التطبيقية في علم الإدارة، ص 135.

واتخاذ الإجراءات اللازمة.

4. تقليل التكاليف واكتشاف الأخطاء بالسرعة والوقت اللازم⁽¹¹⁷⁾.

مراحل عملية الرقابة:

مما لاشكَّ فيه أنَّ عملية الرقابة وظيفة أساسية في العملية الإدارية في المؤسسات الوظيفية، وتقوم على أربع مراحل:

1. المعرفة الدقيقة لما تريد الرقابة بتحديد الهدف.
2. تحديد المعايير التي ستقوم الرقابة عليها، تحديد الهدف يسهل وضع المعايير الملائمة للقياس.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي وضعت.
4. اتخاذ الإجراءات الإدارية في المؤسسة الوظيفية:
 - 4.1. معرفة الإشكالات والعقبات التي تعترض عملية التطبيق وفق الخطة.
 - 4.2. حل هذه الإشكالات والعقبات "تطبيق العلاج"، فلا يكتفى بمعرفة العلاج بل وضعه موضع التنفيذ.
 - 4.3. متابعة العلاج، والتأكد أنَّه تم معالجة المشكلة وتم الإعادة إلى المسار الصحيح⁽¹¹⁸⁾.

أهمية الرقابة:

ينظر في كثير من الأحيان - وخاصة من وجهة نظر العاملين - نظرة سلبية إلى عملية الرقابة على أنَّها عملية وجدت من أجل معاقبتهم، وفي الحقيقة فإنَّ للرقابة قوة إيجابية أو سلبية تبعاً لموقف استخدامها.

وتستمد الرقابة أهميتها مما يلي:

⁽¹¹⁷⁾ Robbins, Stephen, Coulter, Marry, **Management**, page 556- 557.

⁽¹¹⁸⁾ الحريري، الأصول العمليَّة والنظريات التطبيقية في علم الإدارة، ص 137.

1. البيئة المتغيرة: إنّ البيئة المحيطة بالمؤسسات الوقفية دائماً نتيجة للظروف المتجددة التي تفرضها الوقائع المختلفة، وغالباً ما يكون هناك مدّة طويلة بين صياغة الرؤيا والأهداف ووضع الخطط التفصيلية وبين التنفيذ الفعلي لها.
2. الأخطاء: إن معالجة الأخطاء أولاً بأول قبل تراكمها تمكّن المخطط من الاستفادة بشكل كبير من عملية الرقابة، فيقوم بتعديل خططه بناءً على أي خطأ يبيّنه عملية المراقبة.
3. متابعة فاعلة للعمليات الإداريّة الثلاثة الأولى، واتخاذ الإجراء اللازم للعملية التصحيحية المطلوبة.

المبادئ المهمّة في الرقابة:

يجب على المدير في المؤسسة الوقفية أن يسترشد في بعض الأحيان بالمبادئ المهمّة التي تساعد في عملية الرقابة وكما يلي:

1. أن يكون لديه المفهوم السليم للرقابة.
2. استخدام معايير محدودة ومعروفة سلفاً ومتفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. استخدام المعايير الكمية التي يمكن القياس عليها بشكل دقيق.
4. الغاية من عملية الرقابة تصحيح الخطأ وليس العقاب، لهذا لا بدّ من تأجيل العقاب إلى مراحل متقدّمة عند الإصرار على عدم تصحيح الخطأ.
5. يجب أن تكون المكافأة مقدّرة ومتفق عليها بالتوازي مع العقاب عند الإصرار على عدم التغيير، وأن يتمّ تطبيقها فوراً⁽¹¹⁹⁾.

3.2: أركان العمل المؤسسي، وفيه خمسة فروع:

إن الحاجة إلى العمل الجماعي أصبح ضرورة بشرية، ومطلباً شرعياً، خاصة وأننا في عالم ليس للفرد دور إلا في إطار الجماعة، فإذا أردنا أن نتطور فلا بد من الانتقال من

(119) عاشور، محمد حسن، العمل المؤسسي، بدون طبعة، ص 4.

الفردية إلى الجماعية، ومن المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار، ومن العشوائية إلى التنظيم.

لابد لنا من غرس أركان العمل المؤسسي لتوفير القناعة التامة في العمل الجماعي، وإدراك ضروريته لمعرفة ثمرته ومزاياه ومقومات نجاحه، والعمل كفريق عمل واحد يشد بعضه بعضا، ويعتبر من الأساليب الإدارية الناجحة.

3.2.1: الموارد البشرية

إن الولاء المؤسسي الوقفي له دور في نمو الموارد البشرية وتطويرها داخل المؤسسة، لما لها من استقرار لدى العاملين داخلها، والقدرة على وضع إستراتيجية واضحة للموارد البشرية، تكون قادرة على مواجهة التحديات.

إن تعميق مبدأ الالتزام المؤسسي الوقفي هو: الالتزام بالعقود، يقول الله عز وجل: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} (120).

ولهذا أصبحت النظرة إلى الموارد البشرية دقيقة باعتبارها من أهم الأركان في المؤسسات، ولا بد من تطويرها من خلال التدريب، لتوظيفها في المكان والزمان المناسب.

لابد للمؤسسات الإسلامية الوقفية أن تنشئ دائرة خاصة للعناية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها؛ كي يتعرف العامل داخل هذه المؤسسات على حقوقه وواجباته بشكل واضح وجلي. لذا يجب أن تستند إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على بناء العنصر البشري باعتباره شريكا أساسيا في المؤسسة الوقفية، ومحور خططها المستقبلية، وهو أهم مدخل للتحسين المستمر، وتعتبر الموارد البشرية عملية مستمرة يتكامل فيها

(120) سورة النساء، آية 58.

دور الفرد مع إدارة المؤسسة للوصول إلى الأهداف⁽¹²¹⁾.

إن الموارد البشرية في الإسلام قائمة على مبدأ القوة والأمانة، مما يساعد على إيجاد حل جذري لمشكلة تردي مستوى الأداء المؤسسي الوقفي.

المسألة الأولى: المبادئ الأساسية عند تأسيس الموارد البشرية للمؤسسات الوقفية، هي:

1. الاهتمام بالموارد البشرية لأنها في نظر الإسلام أهم شيء على ظهر الأرض.
2. لا بد أن يكون الالتزام مبدئياً من القيادة العليا للمؤسسات بالمبادئ الأساسية للموارد البشرية ومرتبطة بمهمة المنظمة واستراتيجيتها.
3. الالتزام بمبادئ ووظائف الموارد البشرية من حسن الاختيار والتدريب وتكاليف العمل المناسب، وإدارة الأفراد وتحسين ظروف عملهم..... الخ.
4. الاهتمام بالعمل الجماعي، لأن المورد البشري مصدر للمعلومات والابتكارات والافتراضات التي تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.
5. على المنظمة أن تحرص على امتثال أنظمة الموارد البشرية وعملياتها للمتطلبات القانونية المحلية والدولية، مما يحمي المنظمة من المخاطر.
6. يجب أن يكون هناك ثقافة واضحة للمؤسسة تشتمل على المبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية التي يتفق عليها الجميع، وتصبح المرجع الأصيل في فهم الأمور الإدارية داخل المؤسسة⁽¹²²⁾.

وتشمل منافع نظام توظيف واضح وقوي في مؤسسات الوقف على ما يلي:

1. توظيف أشخاص مؤهلين ويتمتعون بالمهارات الأساسية للمنظمة من خلال تطوير خطة توظيف.
2. لا بد من معرفة عدد الموظفين الملائم، ونوعيتهم العالية، من أجل تحقيق مهمة المنظمة، وخططها وبرامجها، وأهدافها الإستراتيجية بنجاح.

⁽¹²¹⁾ العدلوني، محمد أكرم، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، الكويت، 2004م، ص 85.

⁽¹²²⁾ عاشور، محمد حسن، العمل المؤسسي، ص 11.

3. معرفة الحاجات الأساسية للتوظيف، مما يسهل عملية التوظيف بشكل كبير.

4. تفادي توظيف أشخاص غير مناسبين، مما يوفر على المنظمة الكثير من الجهد والمال.

5. بيان كافة الحقوق والواجبات للموظفين إن كانت مالية أو معنوية⁽¹²³⁾.

المسألة الثانية: إجراءات التوظيف في المؤسسات الوقفية تمر بعدة خطوات يمكن

إجمالها بما يلي:

1. إعداد الوصف الوظيفي بما فيه المؤهلات المطلوبة.
2. كتابة الإعلان عن الوظيفة مع- أو نسخة الإعلان.
3. استقطاب طلبات التوظيف ودراسة السيرة الذاتية للمتقدمين.
4. إعداد مجموعة من الأسئلة لأغراض مقابلة المتقدمين للوظيفة.
5. التحقق من الخبرات والكفاءات عن طريق الاتصال بأشخاص يعرفون بهم⁽¹²⁴⁾.

المعايير الإسلامية في التوظيف:

1. القوة: هي المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف قال الله سبحانه: "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" ⁽¹²⁵⁾. وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان"⁽¹²⁶⁾.

⁽¹²³⁾ المصدر السابق، ص 11

⁽¹²⁴⁾ المصدر السابق، ص 9.

⁽¹²⁵⁾ سورة القصص، آية 26.

⁽¹²⁶⁾ مسلم، صحيح مسلم، رقم "6945"، 108/17.

والعموم في الحديث يدل على أنواع القوة جميعاً، فالمؤمن القوي جسداً والمؤمن القوي شخصية وعملاً والمؤمن القوي إيماناً خير من غيرهم من المؤمنين الضعفاء في هذه الأنواع.

2. الأمانة: خلق رفيع حث عليه الإسلام لقول الله عز وجل: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} " (127).

وهو مطلب رئيس عند التوظيف لما له من دور كبير في الحفاظ على المنظمة حيث يسودها جو من الحب والأخوة والحفاظ على أسرارها بشكل يحقق لها الإبداع، وزيادة الإنتاج بكفاءة وفعالية.

هاتان الصفتان لا بد من الجمع بينهما إذا أردنا كفاءة عالية للتوظيف في المنظمات الإسلامية، ولكن عند التوظيف لا بد من القيام ببعض الخطوات بعد التأكد من هاتين الصفتين كما يلي:

1. الاتصال به وإخباره عن قرار تعيينه.
2. تعريفه على المؤسسة بشكل عام ورئيس وأعضاء الإدارة العليا وتعريفه عن دائرته بشكل خاص.
3. تعريفه بحقوقه المالية والمعنوية بشكل دقيق.
4. توضيح سياسة المؤسسة في التوظيف، الفترة التجريبية، ساعات العمل، الإجازات... الخ.
5. بيان الواجبات والمسؤوليات الملقاة عليه.
6. تعريفه على مسؤوله المباشر وموقعه في العمل (128).

المسألة الثالثة: إدارة الأداء في المؤسسات الوقفية:

تعتبر إدارة الأداء هي عملية تحديد توقعات الأداء الواضحة وحاجات التطوير،

(127) سورة النساء، آية 58.

(128) الدهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ص 166.

والحرص على تأمين التدريب المستمر للموظفين وتطويرهم ومراقبتهم وتقديمهم في المؤسسات الوقفية، وتساعد هذه العملية الموظفين على المحافظة على الأداء وتحسينه، كما يساعد في تطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات، وبذلك يكون الموظفون مسؤولين عن عملهم وعن سلوكياتهم، وتعتبر هذه العملية أساسية لنجاح أي عملية⁽¹²⁹⁾. كل ذلك يؤدي إلى إيجاد بيئة خصبة قادرة على التفاعل وإبراز قدرات العاملين مع الاستمرارية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة الوقفية بفاعلية وكفاءة، ويشعر العاملون بجدية المؤسسة في تطويرهم، مما يؤدي إلى زيادة الإخلاص وتفانيهم في أداء أعمالهم. إن إدارة الأداء يجب أن تضع أمام أعينها ألا تتعارض أعمالها مع غاية وأهداف المؤسسة الوقفية، وخططها الرئيسية والفرعية، ومتطلبات التطوير وحاجات التدريب من أجل التدريب ومن أجل التطوير للوصول إلى أهدافها.

التقويم:

التقويم لغة: الحكم على القيمة وتقديرها، كما يعني أيضا: الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج⁽¹³⁰⁾.

إن عملية التقويم عملية مهمة لمعرفة نتائج التدريب، وما هو العائد منه من خلال عملية التقييم التي تتم أولا ما بين المسؤول المباشر والموظف، ثم يتم تقييمها في الإدارة العليا للمؤسسة الوقفية لمعرفة العائد، وهل هناك حاجة إلى الاستمرار بها أم لا، كل ذلك ضمن نماذج متفق عليها مسبقا لعملية التقويم.

3.2.2: التسويق في المؤسسات الوقفية.

أصبحت المنظمات الإسلامية الوقفية اليوم، بأمس الحاجة إلى التسويق لما له من دور فاعل في تنمية وتقديم هذه المنظمات وبقائها على قيد الحياة لأطول فترة ممكنة. إن دراسة التسويق تزود المؤسسات الوقفية بمهارات عديدة، مهارات التخطيط

(129) عاشور، العمل المؤسسي، ص13.

(130) حجيلان، رضا، والعلوي، أحمد عبد الله، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 1997م، ص15.

والتواصل والتقديم والعرض، أي المهارات التي تؤدي إلى النجاح. التسويق عادة يقوم على المنتج والخدمة، ولكن في الحقيقة يمكن تسويق كل شيء، تسويق الأفكار، الأماكن، الأشخاص، والمؤسسات... طالما قمنا بتطبيق خطوات العملية التسويقية، من اكتشاف احتياجات السوق المستهدف. التسويق مهم وخاصة في المؤسسات الوقفية "الغير هادفة للربح"، ومنظمات الخدمات؛ لأنها لا تسوق منتجات ملموسة، ونسوقها قبل أن يقوم العميل بشرائها. إن التسويق هو التحدي الحقيقي لنجاح المنظمات أو المؤسسات وبقائها ونموها، ويساهم بصورة فاعلة في تحقيق الرفاهية وتحسين جودة الحياة للمجتمع الإسلامي.

المسألة الأولى: تعريف التسويق

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AHA): "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات التكوين، التسعير، الترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"⁽¹³¹⁾.

ويعرفه Philip Kotler: "هو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل"⁽¹³²⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم التسويق:

1. إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
2. تنوع وتعدد وظائف التسويقية، وضرورة تحقيق التكامل بينهما، التي تضمن تخطيط وتطوير المنتجات، التعبئة، التغليف، التوزيع.
3. التسويق يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق الأرباح المناسبة.

¹ www.Marketing power.com \ Marketing Definition gloss ary.html.

² Kotler, Philip, **Principle of Marketing**, 2004, p4.

4. المسؤولية الاجتماعية للتسويق⁽¹³³⁾.

المسألة الثانية: المزيج التسويقي

إن المزيج التسويقي يشكل الأعمدة الرئيسية للأنشطة التسويقية، وهذا المزيج يكون بنسب مختلفة، حسب الخطة والهدف والسوق المستهدف الذي تسعى له المؤسسة الوافية.

ويعرف المزيج التسويقي بأنه: "مجموعة المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها، والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق"⁽¹³⁴⁾ ويمكن أن تتجمع في أربع مجموعات يطلق عليها (4Ps)؛ لأنها أربعة تبدأ بالحرف (p)

- | | | |
|-----------------------|-----------------|----|
| Price. - السعر | Product. المنتج | 1. |
| Promotion . - الترويج | Place . المكان | 2. |

وفي المنظمات غير الربحية التي تقدم الخدمات فتتضمن لها ثلاثة أخرى لتصبح (7ps)

1. الناس (مقدمو الخدمة) Providers.
2. البيئة المادية Physical environment.
3. عمليات تقديم الخدمة Processes.

المنتج / Product:

أهم عنصر في المزيج التسويقي؛ لأن عناصر المزيج الأخرى تعتمد عليه، وهو ترجمة حقيقية بما يحتاجه السوق.

أبرز ملامح نجاح المنتج:

1. صفات وخصائص المنتج- المنتج عادة يبنى ويطور حسب احتياجات

Kotler, Philip, **Principle of Marketing**, page 30. ⁽¹³³⁾

⁽¹³⁴⁾ Kotler, Philip, **Marketing Management**, p15.

- العميل- بناء على البحوث التسويقية التي تقوم بها الشركة أو المؤسسة الوقفية، وخصائص المنتج تشمل أشكال وصفات تشبع حاجات العميل.
2. التغليف والتوصيف: هو المكان الذي سيوضع به المنتج من أجل تمييزه عن المنتجات الأخرى وحفظه وتسهيل استخدامه، فهذه كلها مميزات تنافسية يمكن للمؤسسة أن تنافس نظيراتها.
3. التوصيف: هي كلمات أو صور توضيحية، تعطي معلومات واضحة ووافيه عن المنتج الوقفي تشرح فيه كيفية الاستعمال، مكوناته، تاريخ التصنيع وانتهائه.
4. العلامة التجارية (Branding) بعد الانتهاء من عمليه التغليف تأتي عملية مهمة وهي اسم المنتج، ويجب أن يكون جذابا مميّزا، سهلا حتى يسهل تكوين صورة ذهنية عن المنتج في عقول الناس، وهذا ما تحتاجه المؤسسة الوقفية اليوم.
5. خدمات ما بعد البيع والدعم للمنتج: تطوير أي منتج يتم على ثلاث مراحل:
- 5.1. المرحلة الأولى: هي تطوير المنفعة والميزة الأساسية فيه " core benefit" من أجل إشباع احتياجات الناس.
- 5.2. المرحلة الثانية: يأخذ المنتج الشكل المميز.
- 5.3. المرحلة الثالثة: إضافة مجموعة من الخدمات التسويقية الوقفية التي تقوم على تدعيم المنتج في السوق مثل الصيانة، الضمان، التركيب، الأمانة... الخ (135).

التسعير / Price:

إن عملية التسعير لها أهمية في نجاح المزيج التسويقي الوقفي؛ لأنه يعطي ميزة تنافسية للشركة الوقفية لتقديم منتجاتها في السوق من حيث تحديد قيمة السلع أو الخدمات على أساس المنفعة من جانب المشتري في السوق، وكذلك على أساس الثمن الذي يقوم

(135) حسان، حسام، الماركنتنج بالمصري، التسويق العالمي الحديث في شكله المصري، ط1، 2012م،

المشتري بدفعة، من أجل الحصول على المنفعة.

ويمكن تعريف التسعير على أنه: القيمة التي يدفعها المشتري من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة⁽¹³⁶⁾.

خطوات عملية التسعير:

1. تحديد أهداف التسعير.
2. تحديد العوامل المؤثرة في التسعير.
3. تنمية استراتيجيات التسعير والتنبؤ بردة فعل المنافسين.
4. تحديد طرق التسعير.
5. تحديد ردة فعل السوق، وفعل المستهلكين لسعر السوق.
6. الرقابة والتصحيح لقرار التسعير.

التوزيع / Place:

إن للتوزيع دوراً مهماً في توصيل المنتج من المنتج إلى المستهلك، في الوقت والزمن المطلوب وهذه الوظيفة تعد مهمة وحساسة في المؤسسة الوقفية؛ لأنها على اتصال مباشر مع المستهلك النهائي.

وتعرف قنوات التوزيع أنها: "العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في المكان، والكمية المناسبة عندما يرغب المستهلك بها"⁽¹³⁷⁾.

إن أهمية قنوات التوزيع تنبع من أنها الأقرب إلى الأسواق المستهدفة والتي تتفاعل مع المستهلك النهائي، ويمكن أن تنقل ما يقوله المستهلك عن خدماتهم أو منتجاتهم.

وظائف قنوات التوزيع:

⁽¹³⁶⁾ عاشور، العمل المؤسسي، مصدر سابق، ص19.

⁽¹³⁷⁾ Pride, M. William, **Marketing Concept and Strategy**, p330-356.

1. إن قنوات التوزيع تخلق ثلاثة أنواع من المنافع المكانية والزمانية والحيازة.
2. تسهل قنوات التوزيع العملية التبادلية.
3. تروج المنتجات.
4. التزويد بالمعلومات التسويقية.

الترويج / Promotion :

يعرف الترويج على أنه: النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملة اتصال إقناعي.

وهو كذلك عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجهة إلى المستخدمين الفعليين أو المحتملين؛ لإرشادهم وتوجيههم وحثهم وإقناعهم للحصول على الخدمات الوقفية⁽¹³⁸⁾.

إن الجهود الترويجية تنقسم إلى قسمين:⁽¹³⁹⁾

1. الأول: هي الجهود الشخصية وهي التي يقوم بها مندوبو البيع.
2. الثاني: الجهود غير الشخصية وهي التي يقوم بها الإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والدعاية.

أهداف الترويج: للترويج في المؤسسة الوقفية أهداف مختلفة، يمكن إجمالها بما يأتي:

1. الوعي: بناء وعي معرفي عن المنتج (اسمه، مكانه، تواجده، سعره... الخ)
2. التعريف بمزايا المنتج من وقت لآخر.
3. بناء ولاء ما بين المستهلك والمنتج.
4. إحداث حالة من الإعجاب لدى المستهلك.
5. تقديم المعلومات عن المنتج في الوقت المناسب.
6. التأثير على قرار المستهلك في الشراء⁽¹⁴⁰⁾.

⁽¹³⁸⁾ عاشور، العمل المؤسسي، مصدر سابق، ص19.

⁽¹³⁹⁾ عزام، زكريا أحمد، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009م، ص351.

الناس / People:

ويقصد بهم الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة ويكونون وجهة الشركة للعملاء وتعريفهم بها ويساهمون أيضا في إنتاج الخدمة والناس يشكلون جزءا من الخدمة ذاتها وفي إنتاجها⁽¹⁴¹⁾.

إن الخدمة عادة ما تقدم من خلال العمليات المختلفة التي تتم داخل المؤسسة الوقفية، من خلال توافر المدخلات التي تمر بسلسلة من الإجراءات، إلى أن تخرج الخدمة بشكلها النهائي بحيث تشعر المستفيد بالراحة والطمأنينة والرضا.

3.2.3: الهيكل الإداري للمؤسسات الوقفية

البناء المؤسسي يحتاج إلى الهيكل التنظيمي الذي يساهم ويحقق رؤية وأهداف المؤسسة الوقفية، ويربط الهيكل التنظيمي بالتنظيم الإداري وتنظيم العمل في المؤسسة الوقفية.

إن الهيكل التنظيمي "يعتبر الإطار العام والشكل الخارجي الذي يحدد شكل أعمال المؤسسات الوقفية وعلى ذلك فلا بد من تصميم هيكل تنظيمي للمنظمات بعد تحديد الأهداف العامة لها"⁽¹⁴²⁾.

ولهذا يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة خلال الهيكل التنظيمي، وتحديد خطوات السلطة، وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة، التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁴³⁾.

⁽¹⁴⁰⁾ عقيلي، وآخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998م، ص192.

⁽¹⁴¹⁾ عاشور، العمل المؤسسي، مصدر سابق، ص19.

⁽¹⁴²⁾ الحريري، محمد سرور، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية، 2015 م، ص102.

⁽¹⁴³⁾ المحيذيف، أديب بن محمد، إدارة المؤسسات الوقفية، أحكام وأنظمة ولوائح، ط بدون، ص18.

وهناك خطوات يجب على المباشر بإعداد الهيكل التنظيمي الوقفي الأخذ بها من أجل أن يكون الهيكل على أعلى درجة من الجودة⁽¹⁴⁴⁾:

1. تحديد المواقع الإدارية.
2. تحديد الأعمال والوظائف والمسؤوليات.
3. معرفة الجهات المخولة باتخاذ القرارات.
4. تحديد ورسم الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة.
5. إيجاد وتحديد ومعرفة هيكل تنظيمي خاصة بالمؤسسة، وهو عبارة عن إقامة شبكة أو رسم مجموعة من قنوات للاتصال والترابط داخل المؤسسة، وذلك بفرض تحديد الصلاحيات وتوزيع الأعمال والمسؤوليات.

أهداف الهيكل التنظيمي الوقفي:

أي مؤسسة أو منظمة وقفية لابد لها عند إعداد الهيكل التنظيمي أن تحدد الأهداف الأساسية من إنشائها؛ لأن هناك عدة أهداف لإيجاد الهيكل التنظيمي، وهذه الأهداف كما يلي:

1. تحديد الإطار العام للمؤسسة الوقفية، فكل فرد في المؤسسة يعرف ما يقوم به في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المتفق عليها مسبقاً.
2. تحديد وتقسيم العمل للوصول إلى الأهداف المرسومة.
3. تطوير مهارات العاملين في المجال الذين يعملون به.
4. تحسين المشاركة الجماعية فالجميع يعملون لتحقيق هدف معين.
5. معرفة الأخطاء ومحاولة تصحيحها أو تقليلها في المستقبل.

فوائد الهيكل التنظيمي في المؤسسات الوقفية:

وللهيكل التنظيمي فوائد عدة نذكر منها:

⁽¹⁴⁴⁾ الحريزي، محمد سرور، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية، 2015م، ص101.

1. يساعد على توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العاملين في المؤسسة.
2. يحدد العلاقات التنظيمية لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له.
3. يساهم في تفويض السلطات وتصميم الإجراءات الإدارية.
4. يساعد على تصميم المنظمة، والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال.
5. القدرة على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
6. تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال⁽¹⁴⁵⁾.

إن بناء هيكل تنظيمي متين يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها، حيث إن الهيكل التنظيمي هو عماد المنظمة وبه تقوم، ومن دونه ليس لها وجود، وفي اختياره وتأسيسه تراعى طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها، وكذلك استراتيجيتها المتعلقة بهذا العمل، أو النشاط الذي تقوم به⁽¹⁴⁶⁾.

3.2.4: اللوائح، الأنظمة، الصلاحيات في المؤسسات الوقفية

إن اتخاذ القرار المناسب في المكان المناسب من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة الوقفية على تحقيق أهدافها ويعتمد على نجاح القرار وفاعليته، وعلى مدى سرعة اتخاذه في الوقت والمكان المناسبين⁽¹⁴⁷⁾.

إن اللوائح والأنظمة: هي مجموعة من السياسات والأساليب والإجراءات التي تحكم

⁽¹⁴⁵⁾ المحيديف، أديب بن محمد، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، الأكاديمية الوقفية، 2005م، ص22.

⁽¹⁴⁶⁾ عاشور، العمل المؤسسي، مصدر سابق، ص15.

⁽¹⁴⁷⁾ المحيديف، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، ص89.

أنشطة المؤسسات لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁴⁸⁾.

مكونات الأنظمة واللوائح والصلاحيات في المؤسسات الوقفية:

1. **السياسات:** هي المقررات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة الوقفية، بما في ذلك وضع معايير لأداء وحدود التصرف في كل نشاط من نشاطات المؤسسة.
2. **الإجراءات:** هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها، والتقييد بها كلما نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة الوقفية.
3. **الخطوات:** هي التي تشمل عملاً مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوات تحديد الشخص المسؤول في المؤسسة الوقفية.
4. **نظام أساسي، ويشمل:**
5. **لائحة شؤون الموظفين، حقوقهم، واجباتهم، عطلمهم، ترقيةهم في المؤسسة الوقفية...**، فلا بد أن يكون لديك شيئاً واضحاً.
6. **نظام مالي للمنظمة الوقفية وعملياتها:**
 - 6.1. **نظام وسلم واضح للرواتب.**
 - 6.2. **توصيف وظيفي لكل موظف، وصف محدد لاسم العمل الذي يعمله، وما هي اختصاصاته وما هي المهام الموكلة له.**
7. **نظام قانوني:** نظام اختيار مجلس الإدارة وزيادة رأس المال ونظام التصويت على القرارات... الخ.

3.2.5: ثقافة المؤسسة الوقفية وإيجاد استراتيجيات لها.

¹⁴⁸ شوايش، محمد، الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، ط.1، عمان، دار الفرقان، 1999م،

إن مفهوم ثقافة المؤسسة الوقفية جديد نسبياً في المؤسسات وله أهمية بالغة في تطوير وتقديم المنظمة؛ لأنه يجعلها وحدة واحدة نحو تحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفاعلية، وتصبح لها قيمة ومهمة واحدة.

وتعرف ثقافة المؤسسة: بأنها مجموعة المبادئ العامة والقيم الأخلاقية والمهنية التي يتفق عليها جميع أفراد المنظمة، كما أنها الطريقة التي بواسطتها يستطيع أفراد المنظمة فهم المسائل المهمة⁽¹⁴⁹⁾، أي تتم داخل المؤسسة الوقفية بالاتفاق على كيفية تطبيقها بما يتلاءم مع غاية ورسالة المؤسسة.

إن قيم المنظمة منبثقة من ثقافة المؤسسة التي تسعى إلى فهم المسائل المهمة، مثل: هل تسعى المنظمة الوقفية إلى التميز؟ وكيف يمكن لنا قياس تصرفاتنا وأدائنا؟ وما هي الطريقة الصحيحة لبناء العلاقات مع بعضهم البعض داخل مؤسساتهم الوقفية؟ ...

إن القيم هي بمنزلة الميثاق الأخلاقي لأي مؤسسة من المؤسسات التي يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمنزلة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وهي اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو نحو ما يصلح أو لا يصلح⁽¹⁵⁰⁾، وهي بالتالي تعظم سلوك موظفيها في التعامل مع أي شيء يخص العمل وتحدد أولويات المؤسسة الوقفية.

المسألة الأولى: أهمية ثقافة المؤسسات الوقفية:

1. إن ثقافة المؤسسة الوقفية هي المحرك لنجاحها.
2. تلعب دوراً فاعلاً في تماسك أعضائها.
3. توحد سلوك العاملين لديها.
4. توضح لهم كيفية التصرف في المواقف المختلفة.
5. حمايتها من السلوكيات غير اللائقة.

⁽¹⁴⁹⁾سويدان، طارق، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم، بيروت، 2001م، ص 61.

⁽¹⁵⁰⁾ شاويش، محمد، الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، ص 34.

6. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وثقافة المؤسسة الوقفية تحقق أربع وظائف كما يراها **wagmen** وهي كما

يلي:

1. تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد في تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو العرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع ثقافة على التكامل والتعاون.
4. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة⁽¹⁵¹⁾.

ولقد حدد الباحث **Deal and Kennedy** مجموعات الثقافة القوية على

النحو التالي :

1. أنها لها فلسفة المشاركة ومنتشرة على نطاق واسع.
2. تشجيع الطقوس والمراسم للاحتفال، وخاصة في المناسبات الخاصة.
3. تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
4. لديهم قواعد رسمية للسلوك.
5. عندهم معايير أداء مرتفعة.
6. لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

المسألة الثانية: استراتيجية المؤسسة:

لا بد من وجود استراتيجية واضحة ومحددة لمؤسسة في عالم أصبح يتسم بالتغير

⁽¹⁵¹⁾ مصطفى، أحمد سيد، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، 1992م، ص217.

الدائم (152).

إن خطط وأنشطة المنظمة يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فاعلة وذات كفاءة عالية (153).

وتعرّف الاستراتيجية بأنها: نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات، والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، تصاغ بطريقة ما، لكي تعرف ما هي الأعمال التي تقوم بها الشركة، وتريد تحقيقها، والمشاكل التي تريد أن تصلحها (154).

مراحل القيام بالاستراتيجية:

إن الاستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة، كل مرحلة تبني على سابقتها من حيث النجاح والفعالية.

المرحلة الأولى: تحليل البيئة: لابد لنا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى نتعرف على نقاط القوة والضعف التي تواجهها.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

تم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة، وكذلك تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الاستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المراحل تشمل مجموعة من الأنشطة:

1. تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة.

(152) القطامين، أحمد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996م، ص217.

(153) السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، ط1، 1999م، ص2.

(154) الزعي، علي فلاح، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2009م، ص106.

2. تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

3. تحديد البدائل الاستراتيجية.

4. اختيار الاستراتيجية المناسبة⁽¹⁵⁵⁾.

المرحلة الثالثة: التنفيذ: ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية: المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات⁽¹⁵⁶⁾.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الاستراتيجية:

إن عملية المراجعة من أجل التطوير أو التعديل؛ لأن البيئة الداخلية والخارجية متغيرة، ولهذا نقوم بعملية التقييم لمعرفة ما هي الأمور التي لا بد من مراجعتها وتطويرها.

وهناك ثلاثة أنشطة لتقييم الاستراتيجية⁽¹⁵⁷⁾:

1. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

2. قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء الفردي والمؤسسي في الاتجاه الصحيح.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

هذا، وبعد ما تقدم يأتي دور الحديث عن "وقف العالم الجديد التركي".

⁽¹⁵⁵⁾ حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م، ص82.

⁽¹⁵⁶⁾ إدريس، ثابت عبد الرحمن، وموسى، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2015م، ص14.

⁽¹⁵⁷⁾ حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ص83.

الفصل الأول: وقف العالم الجديد التركي، وفيه مبحثان:

4: نشأة وقف العالم الجديد التركي، وفيه مطلبان:

4.1: تعريف وقف العالم الجديد التركي.

وقف العالم الجديد التركي وقف يهتم بالطلاب ويعمل على العناية بهم في كافة النواحي، وهو وقف علمي، يهتم بالطلاب الأتراك وغيرهم، كما يهتم بالشباب والشابات سواء بسواء، كما يهتم الوقف بالطلاب بعد تخرجهم، بإرشادهم إلى أماكن العمل المناسبة، وتنظيم الدورات والورشات التي تساعد على دخول سوق العمل.

من أجل ذلك يقوم الوقف بالدخول في شراكات مع شركات موجودة أو شركات تنشأ حديثاً من أجل تحقيق أهداف الوقف، سواءً داخل أو خارج الوطن، ولهذا تصرف ما نسبته 80% من أموال الوقف على الأهداف التي من أجلها أنشئ الوقف، بينما تصرف الـ 20% الأخرى على الأمور الإدارية⁽¹⁵⁸⁾.

وتأتي موارد الوقف بطرق عدة من أهمها:

1. مدخولات الوقف المنقولة وغير المنقولة.
2. الزكوات، والإفطارات، والتبرعات، والأضاحي.
3. اشتراكات أعضاء الوقف والمؤسسين للوقف، سواء كانت تبرعات منهم، أو عبر تأمين مبالغ من خلالهم، أو من خلال أعمالهم، حيث يقومون بالتبرع سنوياً أو شهرياً للوقف.
4. أي مساهمات أخرى تأتي إلى مؤسسة الوقف⁽¹⁵⁹⁾.

تتكون إدارة الوقف من هيئة المتولين التي يبلغ عدد أعضائها خمسة عشر عضواً،

⁽¹⁵⁸⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 97.

⁽¹⁵⁹⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 97.

وهي أعلى سلطة إدارية، وهم الذين يقع على عاتقهم تأمين كافة الأمور المالية والمعنوية للوقف، وتجتمع سنوياً ثلاث مرات، وهي التي تقوم بتعيين الهيئة الإدارية للوقف التي تتكون من أحد عشر شخصاً، سبعة منهم من هيئة المتولين، تراقب الهيئة الإدارية هيئة المتابعة والتقييم التي يتم اختيارها أيضاً من هيئة المتولين، ويتم ترتيب الاجتماعات وتنسيقها من خلال السكرتاريا العامة.

يعمل الوقف على تنمية موارد المالية في كافة القطاعات المختلفة، من أجل تعظيم الاستفادة من الوقف وزيادة الشرائح المختلفة.

شعار الوقف الرسمي المثبت في الأوراق الرسمية "من أجل الغد نعمل اليوم"، هذا يعطي دافعاً للعاملين من أجل إعطاء المزيد من الجهد والوقت لخدمة الوقف، وتقديم المساعدة لكافة الشرائح التي تستفيد من الوقف⁽¹⁶⁰⁾.

لقد تم اختيار مدينة إسطنبول لتكون المركز الرئيسي للوقف، لشعور المؤسسين أن مدينة إسطنبول مركز العالم، وأن لها من الأهمية التاريخية ما يخولها لذلك، حيث يعتبر الأتراك إسطنبول بمنزلة القدس ومكة بالنسبة للعالم العربي، ويعدها مركزاً للعلم، حيث يقصدها الطلاب من جميع أنحاء المعمورة.

قدم الوقف في السنة المالية ما يزيد على ألف وستمئة منحة للطلاب، واستفاد من مساكن الوقف ألف طالب من كافة الجنسيات، لهذا هناك فرع رئيسي في أنقرة، وتسع عشرة ممثلة في كافة أنحاء تركيا، توفر وتقدم الخدمات من أجل عالم جديد⁽¹⁶¹⁾.

⁽¹⁶⁰⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 96.

⁽¹⁶¹⁾ مقابلة مع مدير الاتصالات في الوقف بتاريخ 2018/10/8.

4.2: نشأة وقف العالم الجديد التركي.

تم إنشاء وقف العالم الجديد التركي في مدينة إسطنبول، في منطقة غازي عثمان باشا، بتوجيه من الأستاذ نجم الدين أربكان -رحمه الله- مؤسس الحركة الإسلامية الحديثة في تركيا⁽¹⁶²⁾.

وتم إنشاؤه رسمياً بتاريخ 1996/10/4 في منطقة حاجي بيرم، برأسمال قدره (1,200,000,000) ليرة تركية، وقام كل من الأساتذة: مصطفى أكتشاي، و خليل إبراهيم، وآسيا استيشيا، بتسجيل الوقف عند كاتب العدل في منطقة أيوب تحت رقم (8)، على أن يقوم بالفعاليات التالية:

1. يهتم الوقف بطلاب الجامعات، ودعمهم في الجانب العلمي والمادي، وعمل الدورات العلمية لهم بمقابل وبدون مقابل.
2. المشاركة في المؤتمرات والندوات، والتعريف بالأوقاف سواء داخل تركيا أو خارجها.
3. نشر الكتب سواءً بترجمتها أو طباعتها أو تحويلها إلى أقراص ليزرية.. دينية كانت أو ثقافية أو أدبية.
4. العمل على تنمية الموارد التي تأتي إلى الوقف، والاستفادة من هذه الإمكانيات وتطويرها حتى تصبح رأسمال متنامياً يستفيد منه الوقف.
5. تقديم القرض الحسن للمحتاجين، اقتصادياً واجتماعياً ومن أجل التعليم.
6. الاهتمام بفئة الشباب من أجل تنميتهم تنمية بدنية وروحية ضمن فعاليات مدروسة لهذا الغرض.
7. الاهتمام بالسكن الطلابي من حيث توفير المكتبات والمساجد والمختبرات وقاعات المؤتمرات ومراكز البحث وتوفير الأمور الصحية بواسطة دائرة التعليم والصحة.

⁽¹⁶²⁾ مقابلة مع مدير الاتصالات في الوقف بتاريخ 2018/10/8.

8. الوصول إلى الهدف الرئيسي الذي من أجله أنشئ الوقف⁽¹⁶³⁾.

يقدم وقف العالم الجديد التركي رؤية جديدة في خدمة أهل العلم، وخاصة طلاب الجامعات، عبر الاهتمام بهم من الناحية العلمية والصحية، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية من أجل إعداد الطلاب للحياة.

ويسعى الوقف للوصول إلى الديمومة في توفير الدعم للبرامج التعليمية بكافة أشكالها، سواءً كانت بتوفير المنح للطلاب، أو بتوفير السكن، أو بتوفير الأماكن الحديثة للدراسة، كل ذلك نابع من شعار الوقف الذي يلهم العاملين فيه، حيث يتألف من جزأين داخل دائرة، الدائرة ترمز للعالم كله، حيث يسعى الوقف لتقديم خدماته لكافة أنحاء العالم، وقد نجح في الوصول إلى قارة أمريكا الشمالية، والجزء العلوي من الشعار يرمز إلى لون السماء، والجزء السفلي يرمز إلى لون البحر، فحيثما وجدت المياه وجدت الحياة.

اهتم الوقف بإعادة ترميم الأماكن التاريخية لتستفيد منها الأجيال القادمة، ففي عام 2012م بدأ بترميم المقر الرئيسي في السلطان أحمد، وتم افتتاحه في عام 2014م، وفي عام 2015م قامت المؤسسة بإنشاء فرعها الثاني في أنقرة في منطقة (ازندار) التاريخية بجوار مسجدتها، وذلك لربط الماضي بالحاضر.

إن وقف العالم الجديد التركي بدأ يكبر شيئاً فشيئاً، حيث بدأ بثلاثة أشخاص، ووصل اليوم إلى ما يزيد على ستين موظفاً دائماً، وما يزيد على ألف شخص بين متبرع وعامل بشكل جزئي، خاصة بعد محاولة انقلاب 15 تموز 2016م، حيث قامت الدولة بتحويل عدد من ممتلكات مؤسسات فتح الله غولن للوقف، وبالأخص التي لها علاقة بالأمور التعليمية والسكن الطلابي، وبات الوقف يوفرها بأسعار مناسبة، كل ذلك من أجل دنيا جديدة⁽¹⁶⁴⁾.

⁽¹⁶³⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 97.

⁽¹⁶⁴⁾ مقابلة مع مدير الاتصالات في الوقف بتاريخ 2018/10/8.

5: أهداف وقف العالم الجديد التركي وواقعه الإداري والتنظيمي،

وفيه خمسة مطالب:

5.1: أهداف وقف العالم الجديد التركي، وفيه ثلاثة فروع:

5.1.1: رؤية وقف العالم الجديد التركي.

من أجل دنيا جديدة، نعمل على التغلب على المشاكل ومواجهتها، من خلال الاهتمام بشخصيات وسمات الفرد ليكون مفيداً لدولته، وأن يشعر أنه موجود في العالم الإنساني "هدفنا هو إنشاء ذلك الإنسان"⁽¹⁶⁵⁾.

5.1.2: مهمة وقف العالم الجديد التركي.

نعمل من أجل دنيا جديدة، لهذا أسس الوقف، من أجل دعم شباب الأمة مادياً وعلمياً، وغرس القيم والأخلاق الإسلامية، وبناء الشخصية العلمية المتنورة التي تخدم أمتها ووطنها وتجلب الرفاه لها، ولذلك وجدنا⁽¹⁶⁶⁾.

5.1.3: أهداف وقف العالم الجديد التركي.

1. توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للشباب سواءً الثقافية أو المادية.
2. يسعى الوقف لتقديم خدماته لكافة أنحاء العالم.
3. توفير أماكن الإقامة المناسبة للطلاب في كافة المناطق داخل الدولة.
4. توفير الدعم للبرامج التعليمية بكافة أشكالها.
5. العمل على نشر الكتب العلمية وترجمتها وطباعتها.

⁽¹⁶⁵⁾ مقابلة مع مدير الاتصالات في الوقف بتاريخ 2018/10/8.

⁽¹⁶⁶⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص96.

6. دعم المراكز البحثية والمختبرات العلمية.
7. الاهتمام بالشباب من الناحية الروحية والبدنية.
8. إحياء الاهتمام بالمباني التراثية وترميمها واستخدامها في مصالح الوقف.
9. يسعى الوقف إلى الوصول في تقديم خدماته إلى كافة أنحاء المعمورة خدمة للأمة والإنسانية.
10. توفير الأمور التعليمية والصحية من خلال دائرة التعليم والصحة.
11. إيجاد المشاريع المختلفة وتطويرها من أجل تحقيق أهداف الوقف⁽¹⁶⁷⁾.

⁽¹⁶⁷⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 97.

5.2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي:



يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من هئتين وعدد من اللجان الفرعية والرئيسية، وبعض الشعب والممثلات.

أولاً: هيئة المتولين:

تتكون إدارة الوقف من هيئة المتولين، والتي تتكون من خمسة عشر شخصاً، والتي هي أعلى سلطة إدارية، وهم المسؤولون عن تأمين كافة الأمور المالية والمعنوية، وهي من تقوم بتعيين الهيئة الإدارية واختيار لجنة المتابعة والتقييم، وتجتمع الهيئة ثلاث مرات في السنة، في الشهر 5 و 9 و 12، ويجب أن يحضر ثلث الأعضاء من أجل تحقيق الاجتماع، وإذا لم يتحقق الاجتماع يؤجل إلى الأسبوع الذي يليه في نفس المكان والزمان، وحتى يصبح أي قرار نافذ يجب حضور ثلثي الأعضاء، وفي حال موت أو استقالة أحد أعضاء الهيئة يتم اختيار أحد الأشخاص بموافقة ثلثي أعضاء الهيئة⁽¹⁶⁸⁾.

ثانياً: الهيئة الإدارية:

عدد أعضاء الهيئة الإدارية للوقف أحد عشر شخصاً، ستة أشخاص من هيئة المتولين، وخمسة أشخاص من عضوية الوقف، وهناك أربعة احتياط، ويمكن إعادة انتخاب الهيئة الإدارية مرة أخرى.

تقوم الهيئة الإدارية بكافة الأعمال الإدارية للوقف، ويرأسها عادة إما رئيس هيئة المتولين، أو يتم اختيار رئيس الهيئة الإدارية من بين الهيئة، ومدة استلام رئيس الهيئة سنتان، ويتم اجتماعهم الأول بعد الأسبوع الأول من انتخابهم، من أجل معرفة مهام كل واحد من أعضاء الهيئة الإدارية، ويجتمعون على الأقل مرة واحدة في الشهر، وحتى يتحقق الاجتماع لابد وأن يكون نصفهم موجوداً⁽¹⁶⁹⁾.

وحتى يكون الاجتماع قانونياً لا بد من أن يكون الرئيس موجوداً، أو نائبه وأربعة من الأعضاء، ويجب أن يصدق النوتر "noter" على القرارات الإدارية، وبعد ذلك

⁽¹⁶⁸⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 98-99.

⁽¹⁶⁹⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 96.

تكتب في دفتر القرارات، والهيئة الإدارية ممثلة برئيسها تمثل الوقف لدى الجهات الرسمية⁽¹⁷⁰⁾.

ثالثاً: لجنة المتابعة والتقييم:

هذه اللجنة تقوم بمتابعة النشاطات والحسابات للوقف، وتقوم بتدقيقها حسب الأصول، ويتم اختيار أعضائها لمدة سنتين، وعددهم ثلاثة أصلاء وثلاثة احتياطيين، وفي حال استقالة أحد الأعضاء أو وفاته يجل محله أعضاء من الاحتياط.

هذه اللجنة تقوم بمتابعة كافة أعمال المركز العام وتدقيقها (مالياً وإدارياً)، ومتابعة الفروع من شعب وممثلات، وتكتب الملاحظات في تقريرها الذي يرفع إلى الرئيس قبل اجتماع هيئة المتولين بخمسة عشر يوماً⁽¹⁷¹⁾.

رابعاً: الشعب والممثلين عن الوقف:

يتم الموافقة على فتح ممثلية أو شعبة داخل المدن في المحافظات المختلفة إذا تم التحقق أنه يخدم أهداف الوقف حسب الأصول والأسس الإدارية للوقف⁽¹⁷²⁾.

خامساً: اللجنة التشاورية:

هي أعلى مجلس استشاري للوقف وتتكون من ثلاثين عضواً، وفي الشعبة مثل أنقرة من خمسة وعشرين عضواً، والتمثيلية تتكون من خمسة عشر عضواً، وتقوم بالأعمال وتقدمها مكتوبة لكافة أعمال الوقف، من أجل تحقيق أهداف الوقف.

يجتمعون ثلاث مرات على الأقل في السنة، وتتكون هذه اللجنة من شخصيات مرموقة في المجتمع، ويقدمون نصائح مالية ومعنوية من أجل تحقيق وتقدم رؤية الوقف،

⁽¹⁷⁰⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 99.

⁽¹⁷¹⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 101.

⁽¹⁷²⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 101.

مع أن قراراتهم ليست ملزمة لإدارة الوقف⁽¹⁷³⁾.

5.3: الوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي:

هذا المطلب يتعلق بوصف ما تقوم به كل هيئة ولجنة في الوقف، والمهام الموكلة إليها.

1. هيئة المتولين:

تقوم باتخاذ القرارات العليا للوقف وتمتلك جميع القرارات، ومهامها ما يلي:

- 1.1. اختيار اللجنة الإدارية للوقف.
- 1.2. اختيار لجنة المتابعة والتقييم.
- 1.3. مناقشة كافة التقارير عن الفعاليات التي يقوم بها الوقف ومتابعتها، وإذا كان هناك أي شبهات في هذه التقارير، ليتم أخذ القرار المناسب حولها.
- 1.4. تدقيق الميزانية العامة للوقف.
- 1.5. متابعة ممتلكات الوقف، أو التي ستنقل للوقف، سواء كانت منقولة أو غير منقولة.
- 1.6. التصديق على التكاليف التي تصدر عن اللجنة الإدارية.
- 1.7. متابعة الفعاليات والأهداف التي تصب في تحقيق غاية الوقف حسب الأصول والأسس المرعية.
- 1.8. تقييم وتحليل التكاليف، وتقييم الموازنة العامة "العائدات والمصروفات المتوقعة"⁽¹⁷⁴⁾.

2. الهيئة الإدارية:

2.1. تقوم بالإجراءات الإدارية وتحقيق الفعاليات التي تخدم الوقف، ومهام الهيئة

الإدارية هي:

2.1.1. أخذ وتطبيق القرارات التي تصب في تحقيق غايات الوقف.

⁽¹⁷³⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 101.

⁽¹⁷⁴⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص 101.

- 2.1.2. تطبيق الميزانية العامة للوقف، وإعداد التقارير والبرامج التي تصب في صالح الوقف.
- 2.1.3. النظر في كافة عائدات الوقف بكافة أشكالها، وتنظيمها في الأوجه التي تعود على الوقف بالنفع، وإذا تظلم أي شخص من الوقف تقوم الهيئة الإدارية بمتابعة المظلمة.
- 2.1.4. يتم تكليف شخص أو أكثر من الهيئة الإدارية لتمثيل الوقف أمام المحاكم إذا تظلم أي شخص وتكليف محامي لمتابعة ذلك.
- 2.1.5. متابعة تحقيق الفعاليات من أجل تحقيق غاية الوقف.
- 2.1.6. تقديم القروض وتحديد كميتها.
- 2.1.7. تخصيص المبالغ المالية وإعداد الموازنة العامة للوقف وهيئة المتولين والهيئة الإدارية والمراكز.
- 2.1.8. تشكيل اللجان لمتابعة الفعاليات واحتياجات الوقف.
- 2.1.9. متابعة السجلات الرسمية "الدفترية والملفات" حسب الأصول وتطبيقها.
- 2.1.10. تقوم بإعداد احتياجات هيئة المتولين، وتفهمها وتقييمها، وبعد إعدادها يتم عرضها على هيئة المتولين من أجل الموافقة عليها.
- 2.1.11. فتح المراكز داخل البلاد أو خارجها (فرع أو ممثل عن الوقف) ويتم تجهيز ملف بذلك لعرضه على هيئة المتولين.
- 2.1.12. متابعة الأعمال المحاسبية الدورية "من خلال العائدات والمدخولات".
- 2.1.13. تطبيق الموازنة التي تم تخصيصها من قبل هيئة المتولين.
- 2.1.14. تنفيذ القرارات التي تم تجهيزها من قبل هيئة المتولين.
- 2.1.15. إعداد تقارير سنوية بالفعاليات والأنشطة لهيئة المتولين.
- 2.1.16. القيام بالمهام التنظيمية والإدارية خارج وداخل الوقف⁽¹⁷⁵⁾.

⁽¹⁷⁵⁾ وقف العالم الجديد، دليل الوقف، ص100.

2.2. وتتوزع الأعمال على الأشخاص بعد أسبوع من اختيارهم، وتتكون الهيئة من:

2.2.1. الرئيس: مهامه:

2.2.1.1. خدمة أهداف الوقف وتطبيق جميع القرارات التي تتخذ من

قبل المتولين من أجل تحقيق أهداف الوقف.

2.2.1.2. تطبيق الفعاليات التي يقوم بها الوقف، وتأمين احتياجاتها سواءً

بالمشاركة مع مؤسسات أخرى أو قيام الوقف بها.

2.2.1.3. متابعة فعاليات الشعب والممثلات سواءً كانت إدارية أو

مالية.

2.2.1.4. إدارة الاجتماع العام.

2.2.1.5. تمثيل الوقف أمام المؤسسات العامة والحكومية.

2.2.2. نائب المدير: ومهامه:

2.2.2.1. يقوم بمهام الرئيس السابقة.

2.2.2.2. العمل على تأمين شراكات مع المؤسسات الأخرى.

2.2.2.3. متابعة الأعمال الإدارية والفعاليات التي تكون بين اللجان

والمؤسسات الأخرى.

2.2.2.4. متابعة العاملين من حيث القيام بوظائفهم على أكمل وجه.

2.2.2.5. يكون وكيلاً عن الرئيس في حال غيابه⁽¹⁷⁶⁾.

2. السكرتاريا العامة: ومهامها:

2.1. التحضير لاجتماعات الهيئة الإدارية.

2.2. تنظيم الفعاليات ومتابعة القرارات وختمها حسب الأصول.

2.3. متابعة جميع الأوراق الإدارية (الصادر والوارد).

2.4. متابعة عضوية أعضاء الوقف.

2.5. إعلام الأشخاص بالوظائف المختلفة، أو إذا حدث أي تغيير على

⁽¹⁷⁶⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص7.

وظائفهم.

2.6. تأمين احتياجات الاجتماعات.

2.7. القيام بإرسال الدعوات للهيئات المختلفة، والتحضير لجميع الاجتماعات.

2.8. الإجابة على كافة مراسلات الوقف خلال أربع وعشرون ساعة.

2.9. الإعلام بأسماء الأعضاء الجدد للوقف وإذا حصل أي تغيير.

2.10. القيام بعمل أرشيف للوقف بشكل مميز.

2.11. ترتيب ملفات اللجان المختلفة داخل الوقف بشكل جيد⁽¹⁷⁷⁾.

4. Teşkilat: ومهامها:

4.1. تحقيق التواصل المطلوب من أجل التنسيق بين الوحدات، والمجالس

الاستشارية واللجان وفروع الشباب (الفتيان / الفتيات).

4.2. تنظيم وترتيب جميع الاجتماعات وعمل التنسيق فيما بينها من أجل بناء

علاقة جيدة.

4.3. متابعة أعمال التشكيلات المختلفة وفقاً لأحكام القانون.

4.4. متابعة تنظيم فروع الشباب باللجان لضمان عمل جميع الوحدات بانسجام

وفعالية.

4.5. متابعة أعمال الأعضاء الجدد والقدامى من حيث إخطارهم وقبولهم.

4.6. تقديم الأسماء البارزة إلى مجلس الإدارة للعمل في الوقف عن طريق إجراء

المفاوضات اللازمة في الفروع والمكاتب التمثيلية الجديدة.

4.7. عند اللزوم تشارك في تسيير الأعمال الإدارية الداخلية للجمعيات أو

الأندية التي تعمل في الجامعات.

4.8. تنظيم وتنسيق الورش بين جميع الوحدات والفروع، والمكاتب التمثيلية⁽¹⁷⁸⁾.

5. دائرة التعليم والثقافة والفن: ومهامها:

5.1. العمل على إعداد برامج ثقافية واجتماعية للعاملين والطلبة.

⁽¹⁷⁷⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص7.

⁽¹⁷⁸⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص8.

- 5.2. العمل على توسيع دائرة التعليم ونشر الأمور الثقافية والفنية.
- 5.3. القيام بشركات أخرى خاصة مع مؤسسات العمل المدني في المجالات العلمية والثقافية والفنية.
- 5.4. دعم الطلاب في مجالي الثقافة والفنون ومحاولة الاستفادة من تخصصاتهم.
- 5.5. نشر الفعاليات المختلفة التي يقوم بها الوقف ضمن كتاب شهري يصدر عن مؤسسة الوقف.
- 5.6. العمل على نشر جميع الفعاليات الثقافية والفنية في جميع وسائل الاتصال الاجتماعي.
- 5.7. العمل على تعميم كافة النشاطات على جناحي المرأة والشباب.
6. دائرة الشؤون الرياضية والاجتماعية: ومهامها:
- 6.1. القيام بتفعيل البرامج الرياضية والاجتماعية لأعضاء الوقف والطلبة.
- 6.2. العمل على تطوير وإنشاء المشاريع الرياضية والاجتماعية بين الوقف ومؤسسات المجتمع المدني.
- 6.3. العمل على دعم الطلاب الذين يتخصصون في التخصصات الاجتماعية والرياضية، وإنشاء دورات لتنمية مهاراتهم.
- 6.4. العمل على تنظيم الفعاليات على شكل مجموعات وفرق من أجل الوصول إلى جودة عالية.
- 6.5. العمل على القيام بالفعاليات الرياضية والاجتماعية بين المركز العام للوقف واللجان الأخرى.
- 6.6. العمل على الاستفادة من مؤسسات المجتمع المدني وعمل شركات معهم خاصة في الفعاليات الرياضية والاجتماعية.
- 6.7. العمل على تنظيم دورات خاصة وحملات لأصحاب الاحتياج في ذلك المجال.
- 6.8. نشر الفعاليات الاجتماعية والرياضية في نشرة شهرية توزع باليد.

6.9. العمل على تعميم كافة النشاطات على جناحي المرأة والشباب⁽¹⁷⁹⁾.

7. وحدة الطلاب الدوليين: ومهامها:

7.1. إنشاء قاعدة بيانات عن عدد الطلاب، وتخصصاتهم، ومكان دراستهم.

7.2. العمل على إنشاء مشاريع تخص الطلاب الأتراك الذين يدرسون في الخارج والطلاب الأجانب الذين يدرسون في تركيا.

7.3. من أجل إنجاح هذه المشاريع يتم الاتصال مع شركات مؤسسات المجتمع المدني والاستفادة من خبراتها.

7.4. العمل على معرفة مشاكل الطلاب الدوليين وإيجاد الحلول لها.

7.5. القيام على نشر كافة الأعمال التي يقوم بها الطلاب الدوليين في كافة أجنحة الوقف.

8. لجنة مساكن الطلاب والبيوت: ومهامها:

8.1. إدارة مساكن الطلاب ومتابعتها.

8.2. متابعة الطلاب من حيث وجودهم والعلاقة مع الإدارة.

8.3. تنظيم البرامج التعليمية والدروس وعمل الندوات في المساكن، ويكون لهذه البرامج أهداف واضحة وهي تنمية قدرات الطلاب.

8.4. هذه اللجنة هي المسؤولة عن مقابلة الطلاب الذين يتم قبولهم في هذه المساكن.

8.5. يقومون بالتحضير للمساكن الجديدة وكتابة التقارير اللازمة.

8.6. يقومون بعمل دراسة جدوى لهذه المساكن الجديدة.

8.7. تعميم النشاطات على جناحي المرأة والشباب.

9. دائرة الخريجين: ومهامها:

9.1. يتم أرشفة الخريجين حتى يتم التواصل معهم من أجل خدمة الوقف.

9.2. العمل والتحضير ليوم الخريج "الوقف العالم الجديد" الذي يجتمع فيه كافة خريجي الوقف.

⁽¹⁷⁹⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص 10.

9.3. العمل على جمع بيانات الخريجين وتحديث هذه البيانات بشكل دوري.

9.4. الطلاب الخريجين يكونون بمثابة ممثلين لهذا الوقف.

9.5. تقوم هذه اللجنة بتعميم كافة النشاطات على كافة اللجان⁽¹⁸⁰⁾.

10. وحدة الشؤون المالية والإدارية:

10.1. العمل على وجود أرشيف يتضمن الداعمين للوقف أفراداً ومؤسساتٍ

من أجل متابعتهم لزيادة المساعدات والمبالغ النقدية.

10.2. ضمان متابعة الالتزام العيني والنقدي ورسوم العضوية من قبل الأعضاء

والمتبرعين.

10.3. متابعة الإجراءات اللازمة لتنفيذ جدول المنح الدراسية وعمل الخطة

اللازمة لمتابعة جميع القضايا وتحديثها.

10.4. تحديد عدد اللجان، والأشخاص، ومكان وزمان عقد مقابلة الطلاب

المتقدمين للمنح.

10.5. إعداد جميع أنواع الإعلانات المتعلقة بالمنح، ومتابعة المنشورات الخاصة

بها.

10.6. تحديد مقدار المنح الدراسية الممنوحة للطلاب من خلال طرق فعالة.

10.7. إعداد المشروعات ومتابعتها من أجل زيادة إيرادات المؤسسة.

10.8. القيام بالأعمال اللازمة لدعم الأعمال الدعائية والمنشورات التي تصدرها

المؤسسة.

10.9. تنفيذ مشاريع تعزز الإيرادات من خلال من خلال التحكم في أنشطة

المؤسسة الاقتصادية.

10.10. تقديم البيانات المالية إلى لجنة التدقيق بصفة دورية وتنفيذ الإجراءات

اللازمة في الوقت المناسب.

10.11. التحقق من امتثال العاملين في المؤسسة للوائح والتوجيهات الداخلية

المعدة من قبل الإدارة لإضفاء الطابع المؤسسي وتحديثها حسب

⁽¹⁸⁰⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص 11.

الضرورة.

10.12. الاتصال بمنظمات غير حكومية بيننا وبينهم قاسم مشترك، للإسهام في المشاريع التي تخدم الوقف.

10.13. تنفيذ برامج تدريبية أثناء الخدمة للمساهمة في تطوير أداء العاملين في مختلف الهيئات (الإدارة، مراجعة الحسابات، فروع الشباب، المجلس الاستشاري).

10.14. القيام بالدراسات المالية والإدارية، وتقديم التحليلات في تقرير سنوي.

10.15. عمل التقييم الإداري للبرامج السنوية للمؤسسة وإجراء الأعمال المطبوعة على شكل دليل.

10.16. عمل اللوائح المالية والإدارية وتوفير التوجيه بذلك الشأن.

10.17. إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة في المدى القريب والبعيد.

10.18. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة به على فترات محددة والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة للحضور.

10.19. تنفيذ جميع الأنشطة بالتنسيق مع اللجان الإدارية والمالية وفروع الشباب (الشباب، البنات) والوحدات واللجان الأخرى ذات الصلة.

10.20. العمل مع لجنة الإعلام من أجل تحديث ومراجعة معايير هوية المؤسسة.

10.21. القيام بالتوجيهات الإدارية للموظفين والمتطوعين فيها⁽¹⁸¹⁾.

11. وحدة تسمية الموارد والتخطيط الاستراتيجي:

11.1. متابعة التطورات في خارج البلاد وداخلها ووضع خطط استراتيجية خماسية مناسبة لمهمة المؤسسة ورؤيتها.

11.2. إجراء الدراسات لإنشاء موارد مالية وبشرية للمؤسسة.

11.3. العمل مع الأشخاص والمؤسسات ذات الصلة للحصول على أموال وعقارات مدرة للدخل.

⁽¹⁸¹⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص12.

11.4. العمل على استقطاب أشخاص مؤهلين للمؤسسة وإنشاء بنك للسيرة الذاتية وتشجيع الأشخاص المناسبين للعمل في المؤسسة.

11.5. تقييم الخطط المستدامة المعدة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط، واتخاذ القرار المناسب بشأنها بناءً على الدراسات المعدة لتحقيق هذا الهدف.

11.6. الإعداد لاجتماع الوحدة خلال فترة زمنية محددة والاجتماعات الأخرى.

11.7. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع لجنة التطوير والتخطيط الاستراتيجي فرعي الشباب والشابات والوحدات واللجان الأخرى ذات الصلة.

12. وحدة العقارات والبناء:

12.1. الحصول على العقار للمؤسسة وتنفيذ هذه الأعمال مع جميع الفروع والممثلين للوقف في الدولة والخارج.

12.2. الحصول على العقارات عن طريق التبرعات.

12.3. إجراء دراسات تقييم للعقارات التي اكتسبتها بطريقة أكثر إنتاجية وورجحية.

12.4. عقد جميع أنواع المتطلبات القانونية (الضرائب، الإقرارات الضريبية) في الوقت المحدد من خلال الاحتفاظ بمخزونات العقارات الأساسية.

12.5. تقييم مزايا الإعفاء الضريبي على البناء وإنشاء المباني للمؤسسة.

12.6. تنفيذ الأعمال وإشعار الأشخاص الذين يتبرعون للعقار بأنهم قريبون من المؤسسة.

12.7. متابعة المتبرعين من قبل المؤسسة (مؤسسة الوقف).

12.8. القيام بجميع أنواع المراسلات، والعقود والوثائق الرسمية والأفعال والبروتوكولات والإيداع والأرشفة وغيرها من الأمور الضرورية من أجل سلامة العقار من الناحية القانونية وتقديم تقرير شامل عن العقار من

(حيث المؤهلات، ومراحله، والقيم الاقتصادية) في كل سنة تقويمية.

12.9. تنظيم الأوراق المالية والعقارات للمؤسسة في كتيب كل عام.

12.10. تقييم الخطط المستدامة المعدة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط واتخاذ قرار بشأنها.

12.11. الإعداد لاجتماع الوحدة في فترات زمنية محددة والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة⁽¹⁸²⁾.

13. وحدة المؤسسات والعلاقات الدولية:

13.1. تنظيم جميع أنواع الزيارات والاجتماعات التي سيتم إجراؤها للأشخاص والمؤسسات والمنظمات والمجموعات الاجتماعية.

13.2. متابعة التطورات الدولية عن كتب وإبلاغ المؤسسة بهذا الصدد.

13.3. إجراء البحوث اللازمة وتقييمها بشأن المكاتب التمثيلية للمؤسسة في الخارج.

13.4. المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة من خلال أنشطتها.

13.5. إقامة العلاقات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية داخل الوطن وخارجه وتعزيز التعاون معها (من خلال جميع أنواع الأنشطة التي تخدم أهداف المنظمة).

13.6. بذل الجهود اللازمة لتحسين صورة المؤسسة مما يسهم في تحسين صورة تركيا في الداخل والخارج.

13.7. تقييم الخطط المستدامة التي تم إعدادها والتي تخدم أهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط واتخاذ القرار بشأنها.

13.8. إعداد اجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

13.9. تنفيذ جميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع المؤسسات والهيئات الدولية للفروع وفرع الشباب (الفتيان والفتيات) والوحدات واللجان الأخرى ذات الصلة.

⁽¹⁸²⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص 13.

14. وحدة البحث وتطوير المشاريع:

- 14.1. القيام بأنشطة بحثية ومشروعات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 14.2. تقييم الاستطلاعات التي تم إجراؤها في شهري كانون الأول/ديسمبر وأيار/مايو للموظفين والطلاب في المساكن الطلابية.
- 14.3. تقديم النماذج القياسية للبحث والتطوير وإعداد التقارير.
- 14.4. متابعة برامج دعم المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية وتطبيقها على المؤسسات.
- 14.5. عمل الدراسات اللازمة للمشاريع المنوي القيام بها.
- 14.6. ضمان بقاء المؤسسة على جدول أعمال المؤسسات من خلال أنشطة ومشاريع البحث والتطوير.
- 14.7. المشاركة في المشاريع الدولية ومتابعة طلبات المنح المقدمة من المؤسسات الداعمة لهذه المشاريع.
- 14.8. تطوير مجموعات التفكير لتحسين صورة المؤسسة، وتنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة لمشاريع الفروع والمكاتب التمثيلية.
- 14.9. تقييم وتحديد الخطط المستدامة المعدة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط.
- 14.10. الأعداد لاجتماع الوحدة الخاصة به على فترات محددة والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة للحضور.
- 14.11. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع لجنة البحث وتطوير المشاريع وفروع الشباب (الفتيان والفتيات) والوحدات واللجان الأخرى ذات الصلة⁽¹⁸³⁾.

15. وحدة العرض والإعلام:

- 15.1. الإعلان عن أنشطة وجهات نظر المؤسسة من خلال وسائل الإعلام.
- 15.2. إجراء الدراسات لضمان الربط بين المكتب الرئيس والمكاتب التمثيلية.

⁽¹⁸³⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص14.

- 15.3. توفير أدوات الاتصال الكتابية والمرئية والإلكترونية اللازمة لهذا الاتصال.
- 15.4. المشاركة في الأحداث في داخل البلاد وخارجها.
- 15.5. هذه الوحدة مسؤولة عن إعداد وإيصال البيانات الصحفية إلى وسائل الإعلام.
- 15.6. المسؤولية عن إعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية وإنشاء الأفلام القصيرة والرسوم المتحركة وإنشاء محتوى ترويجي وتحديثه.
- 15.7. إجراء الدراسات حول رأي الجمهور بالمؤسسة.
- 15.8. التنسيق مع وسائل الإعلام وأدوات الدعاية الأخرى من أجل التعريف ببرامج المؤسسة.
- 15.9. متابعة نشر وإصدار النشرات والمجلات.
- 15.10. تحديد وتنفيذ وتوجيه استراتيجيات الإعلام والترويج في إطار اللوائح ورسالة ورؤية المؤسسة.
- 15.11. توفير المعلومات والوثائق والمستندات المطلوبة من قبل الفروع والممثلين في هذا المجال.
- 15.12. ضمان تنفيذ ومتابعة القرارات المتخذة في استخدام حسابات التواصل الاجتماعي.
- 15.13. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة به على فترات محددة والمشاركة في الاجتماعات الأخرى.
- 15.14. تنفيذ جميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع لجنة الإعلام وفروع الشباب والفروع واللجان الأخرى ذات الصلة.
16. وحدة الشؤون القانونية:
- 16.1. متابعة التطورات القانونية التي تخص الوقف (أعضاء الوقف والطلاب) داخل وخارج تركيا.
- 16.2. الإعلان عن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال العمل مع الإدارات واللجان وفق القانون التركي (لمكافحة انتهاك القانون التركي).

- 16.3. المشاركة والدعم نيابة عن المؤسسة في كافة المنابر الدولية والمحلية.
- 16.4. تمثيل المؤسسة في كافة المحافل القانونية.
- 16.5. المساهمة القانونية وفق رسالة المؤسسة.
- 16.6. المساهمة في تطوير لوائح وتشريعات المؤسسة.
- 16.7. مساعدة طلاب كليات الحقوق في تطوير البرامج والمنشورات التي يقومون بها.
- 16.8. متابعة الأنشطة المختلفة التي تم القيام بها في فترات زمنية محددة وتحديد اجتماع الوحدة الخاصة به على فترات محددة والمشاركة في الاجتماعات التي تهم الوقف.
- 16.9. القيام بجميع هذه الأنشطة مع لجنة الحقوق القانونية فرعي الشباب والشابات والوحدات واللجان الأخرى ذات الصلة⁽¹⁸⁴⁾.
- 5.4: الوصف الوظيفي للعاملين في مؤسسة وقف العالم الجديد:**

أولاً: المنسق العام:

التعريف: يجب أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية عليا، يتمتع بشخصية جيدة تمكنه من الاتصال وإقامة علاقات جيدة مع المجتمع، ولديه من المهارات الإدارية ما تمكنه من تمثيل مؤسسة الوقف لدى الجهات الرسمية⁽¹⁸⁵⁾.

ومن مهامه:

1. تمثيل مؤسسة الوقف في جميع المؤسسات والهيئات والبنوك، وعند السلطات القضائية، وعند كاتب العدل، وهو من يوقع عنها عند هذه المؤسسات.
2. يقوم بربط المركز العام (في إسطنبول) مع باقي التمثيليات التي يتم إنشاؤها في المحافظات المختلفة، ويقوم بالإشراف الإداري عليها.
3. تنفيذ جميع اللوائح والتعليمات وفقاً لأحكام القانون.

⁽¹⁸⁴⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص 14-15.

⁽¹⁸⁵⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف (الهيئة الإدارية)، ص 7-8.

4. التأكد من القرارات التي يتم اتخاذها نيابة عن مؤسسة الوقف أنها تتم وفقاً للقانون واللوائح والأنظمة، ويتم تسجيلها وفقاً للقانون، والاحتفاظ بها.
5. التأكد من تسجيل جميع الأصول العقارية والمالية وفقاً للقانون وفي سند المؤسسة.
6. القيام بجميع المفاوضات مع المؤسسات والأشخاص نيابة عن مؤسسة الوقف.
7. تمثيل مؤسسة الوقف في جميع الاجتماعات التي تقام لدعم الوقف، والتعريف به، أو القيام بالدعاية له.
8. تخطيط وتنفيذ الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتربوية وغيرها من الأنشطة في المقر الرئيسي أو الفروع المختلفة للوقف.
9. الإشراف على جميع الخدمات التي تقوم بها المؤسسة، لا سيما أنشطة السكن الجامعي، والمنح الدراسية، والأنشطة الطلابية، وتتم بكفاءة وفعالية عالية.
10. تحديد الاستراتيجيات اللازمة لزيادة الدعم المالي والمعنوي لمؤسسة الوقف من خلال تعزيز الاتصال بالأشخاص الذين يقدمون هذا الدعم.
11. تطوير الوعي المؤسسي والعمل على تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال التواصل مع جميع الطلاب الذين يحصلون على منح دراسية من داخل وخارج تركيا.
12. الاستفادة من الأرشيف الخاص بالمؤسسة من أجل الاتصال الدائم بهم "الحاصلين على المنح الدراسية" من أجل تقديم خدمات أفضل للوقف.
13. القيام على زيادة الموارد المالية، وتحسين صورة المؤسسة.
14. تتبع الحسابات المصرفية للمؤسسة من خلال الإشراف على أرصدة الإيرادات والنفقات وإبقائها تحت السيطرة.
15. الإشراف على المؤسسات الاقتصادية التي ستنشئها المؤسسة.
16. الرقابة على نفقات المقر الرئيسي للمؤسسة والفروع التابعة لها وأنها متوافقة مع الإجراءات والقوانين المعدة سلفاً.
17. تخطيط وتنفيذ جميع أنواع المطبوعات السمعية والبصرية والمكتوبة والإلكترونية

التي ستصدر عن المؤسسة.

18. تقديم الموازنة العامة للوقف لمجلس الإدارة.

19. قيام المنسق العام بمثابة الأشخاص المعينين أثناء قيامهم بمهامهم⁽¹⁸⁶⁾.

ثانياً: المحاسب:

التعريف: يجب أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية، لديه خبرة في مجال محاسبة المؤسسات، والقيام بمتابعة ومراقبة الحسابات، واستخدام البرامج المحاسبية المختلفة.

ومن مهامه:

1. التعامل مع جميع الوثائق المالية التابعة للوقف ومراقبتها وترحيلها إلى البرامج المحاسبية المعتمدة.
2. متابعة الفروع والتمثليات (للوثائق المالية).
3. مراقبة المعاملات المالية (المقبوضات، المصروفات) للمشاريع المختلفة لضمان تدفق الوثائق الشهرية لإدارة المشروع.
4. متابعة الفواتير الشهرية ومحاولة خفض التكلفة التشغيلية للمشروع.
5. إعداد جميع الوثائق المالية المطلوبة من قبل وزارة المالية خلال ثلاثة أشهر من السنة وكذلك تقديم الوثائق للمستشارين الماليين والمحاسبين القانونيين المعتمدين من قبل الوقف.
6. الاتفاق مع المؤسسات الاقتصادية والبنوك.
7. متابعة ملفات الموظفين.
8. إعداد الرواتب والقيام بأداء المدفوعات.
9. مراقبة ومتابعة الأمور المحاسبية (دفع ضريبة القيمة المضافة).
10. رصد جميع إيرادات الوقف ونفقاته.
11. متابعة جميع مدفوعات المؤسسة للجهات المختلفة وتسديدها بما يتماشى مع

⁽¹⁸⁶⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف للعاملين، ص 7-8.

الموازنة.

12. إعداد رواتب العاملين في المساكن الطلابية ومراقبة دفعات المساكن.
13. توزيع المستحقات في السكنات.
14. تقديم أي دعم أو خدمة لأي فرع في المؤسسة في حال الضرورة.
15. إجراء التدقيق بين المدفوعات والمقبوضات للفرع المختلفة للمؤسسة في نهاية العام.

ثالثاً: وحدة الاتصال:

التعريف: يجب أن يكون متخصصاً في مجال الاتصال ولديه المعرفة اللازمة في مجال الإعلام، وكتابة الأخبار والعمل على إيجاد البنية التحتية اللازمة لترسيخ هوية المؤسسة من خلال الاتصال مع المؤسسات والشركات، وأن يكون قادراً على قيادة الشباب الذين يدرسون في مجال الاتصالات في السكنات لمتابعة تقوية رؤية المؤسسة. هذه الوحدة تعمل على إيجاد صورة ذهنية لمؤسسة الوقف من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية باستخدام الوسائل الإعلامية المختلفة، والاستفادة من وسائل الاتصال والعلاقات العامة التي تقيمها مؤسسة الوقف مع المؤسسات والمنظمات الغير حكومية.

ومن مهامها:

1. التقاط الصور وتسجيلات الفيديو.
2. التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي حفظ وتخزين أسماء المستخدمين.
 - 2.1. إنشاء كلمات المرور وحفظها كل شهرين.
 - 2.2. حضور جميع الأنشطة والأحداث، وعمل إعلانات عن هذه الأنشطة والأحداث في وسائل التواصل الاجتماعي، وتحديث هذه المحتويات، والحفاظ على التفاعل اليومي مع المتابعين.
3. متابعة البريد الإلكتروني.
 - 3.1. نشر الأخبار على الموقع الإلكتروني والمشاركة في المجلة والنشرة الإخبارية الإلكترونية للوقف.
 - 3.2. العمل على متابعة حركة يومية للبريد الإلكتروني.

- 3.3. ترويج جميع رسائل المؤسسة عبر البريد الإلكتروني، وتوجيهها إلى الوحدات ذات الصلة.
4. إعداد وطباعة المجلات والنشرات والمواد المطبوعة.
- 4.1. إعداد وطباعة المجلات والنشرات والمواد المطبوعة.
- 4.2. الإشراف على تصميم هذه المطبوعات وإعدادها للمرحلة النهائية.
- 4.3. متابعة عملية توزيع هذه المطبوعات بطريقة صحيحة.
5. تصميم وطباعة الإعلانات والكتيبات والملصقات والرسائل القصيرة.. الخ.
- 5.1. تذكير بجدول الأنشطة والمعلومات عبر الرسائل القصيرة (SMS).
- 5.2. تحديث قائمة الرسائل القصيرة (SMS) للجمهور المستهدف.
- 5.3. إعداد محتويات هذه المطبوعات سواء كانت محتويات بصرية أو كتابية ومتابعتها.
6. إعداد المراسلات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
7. تنظيم وتصميم المطبوعات المختلفة للنشاط المنوي القيام به.
- 7.1. الإعداد المسبق للنشاط (شعار، إعلام، لافتات... الخ) للمساعدة في إعداد النشاط.
8. إعداد البنية التحتية التقنية الإعلامية لمؤسسة الوقف.
- 8.1. توفير الأجهزة اللازمة لإنجاح النشاط إذا طلب ذلك (توفير مكبر صوت، فواصل اتصال للفيديو.. الخ).
9. توفير المواد المطبوعة والمرئية لتقديم الدعم والمساعدة لمنظمي النشاط، وتوفير هذه المطبوعات بكميات كافية لعمل النشاط.
- 9.1. ضمان التواصل المتكرر مع مندوبي الفروع.
- 9.2. التحقق مما إذا كان هناك أي تقصير أو أخطاء.
- 9.3. توزيع وتسليم المنشورات حسب الضرورة.
- 9.4. تبادل الخبرات والمعلومات بشكل دوري.
10. توفير الاتصال مع المؤسسات داخل وخارج الوقف في المؤسسات والسكنات.

11. لتعزيز عملية الاتصال لابد من معرفة مهمة ورؤية وأهداف هذه الوحدة.
12. العمل على تسجيل جميع الاتصالات التي تتم داخل الوقف وخارجه وزيارات الأفراد والمؤسسات التي تقوم بها المؤسسة.
13. القيام بأي واجبات أخرى تساهم في خدمة مؤسسة الوقف إذا لزم الأمر⁽¹⁸⁷⁾.

رابعاً: شؤون الطلاب:

التعريف: مسؤول شؤون الطلاب يجب أن يكون متعلماً، ذا مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، جيداً في التواصل، قادراً على إعداد برامج تدريبية.

ومن مهامه:

1. اتخاذ جميع القرارات التي تخص المنح الدراسية، وتقديم كافة الأفكار والاقتراحات للطلاب.
2. تخطيط وتنفيذ جميع البرامج التي تطور وتحفز الانتماء لدى الطلاب سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وذلك من خلال: الرحلات، الإفطار بالمخيمات، قراءات.. الخ.
3. المساعدة في إعداد وتنسيق ومتابعة المشروعات الكبيرة والصغيرة التي تقوم المؤسسة بتنفيذها مع المؤسسات والمنظمات الأخرى.
4. ضمان أن جميع أنشطة التعليم الثقافية والحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة تتم متابعتها.
5. الاتصال الدائم في فروع الشابات والشباب من أجل إنجاح الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة.
6. توفير المساعدة والدعم اللازمين للمؤسسة في كل ما يتعلق بالطلبة.
7. المشاركة في مقابلة الطلاب لتحديد المبتعثين.
8. إعداد ملفات لكل طالب حاصل على المنحة الدراسية لإنشاء أرشيف خاص بهم.

⁽¹⁸⁷⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف للعاملين، ص8-9.

9. القيام بتخطيط الأنشطة التي يجب القيام بها مع الفريق المكلف بذلك.
10. التنسيق مع السكرتاريا الإدارية وإنشاء معلومات إحصائية حول المنح الدراسية.
11. توفير الدعم اللازم للطلاب خلال فترة تدريبهم كما في التدريب الداخلي.
12. تنفيذ المهام المذكورة أعلاه بالتنسيق مع الوحدات والأشخاص ذوي العلاقة.
13. دعم أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي (الاتصال المؤسسي) من أجل ضمان الاعتراف.

14. المساعدة على توفير الكتب.

15. الالتزام بالقيام بواجبات أخرى في خدمة المؤسسة إذا لزم الأمر.

خامساً: الخدمات:

مهامها:

1. القيام بأعمال النظافة العامة للمؤسسة والغرف في المساكن.
2. تقديم الشاي والقهوة للعاملين وضيوف المؤسسة.
3. الرد على المكالمات الهاتفية الواردة للمؤسسة.
4. استلام وتسليم البريد.
5. إعداد وتقديم الطعام لأنشطة المؤسسة واجتماعاتها.
6. توفير احتياجات المطبخ.
7. القيام بواجبات أخرى للمؤسسة في حال الضرورة.

سادساً: السكرتاريا الإدارية:

التعريف: لديهم المهارة في تتبع الأعمال وإعداد التقارير، ولديهم القدرة على الأرشفة والتوثيق واستخدام أجهزة الكمبيوتر بكفاءة عالية.

ومن مهامها:

1. الحصول على تقرير يومي عن حالة حساب البنك.
2. متابعة الحسابات المصرفية للمؤسسة.
3. الموافقة على النفقات العامة.

4. الاطلاع على المدفوعات العامة.
5. دفع الأمور المالية الخاصة بالطعام.
6. تقديم التقارير الشهرية للمدخلات والمصروفات.
7. متابعة وثائق الطلاب المراد معالجتها لأصحاب المنح الدراسية.
8. متابعة جميع طلاب المنح الدراسية وتقديم المنح.
9. استلام التبرعات ومراعاة تعليمات الدفع ببطاقة الائتمان.
10. إعداد التقارير للنشاطات الشهرية.
11. متابعة مستندات الوارد والصادر.
12. تقديم المساعدة للأعمال التجارية للمشاريع الخاصة بالوقف.
13. إعداد الوثائق الخاصة بالبرامج التي يتم إعدادها.
14. التحضير للاجتماعات الخاصة بالوقف.
15. تقديم تقرير عن حالة حضور الاجتماعات التي تعقد كل شهر.
16. إدارة أعمال الإيداع.
17. إرسال الوثائق إلى المؤسسات ذات الصلة.
18. القيام بواجبات أخرى في خدمة المؤسسة إذا لزم الأمر⁽¹⁸⁸⁾.

5.5: التخطيط والتوجيه الإداري لوقف العالم الجديد:

تختار الهيئة الإدارية مسؤولاً منها يقوم بالإشراف على عملية التخطيط، وهو ما يعرف عندهم بدائرة الموارد البشرية والاستراتيجية، ينبثق عن هذه الدائرة لجان تساعد في إتمام المهام الموكلة لعضو الهيئة الإدارية المسؤول عنها.

تجتمع دائرة الموارد البشرية مرة أو مرتين في الشهر، وذلك لانشغالهم في وظائفهم خارج نطاق الوقف.

يشار هنا إلى أن عمل هذه الدائرة تطوعي مما يجد من فاعليتها، بينما يقوم المنسق

⁽¹⁸⁸⁾ وقف العالم الجديد، كتيب دليل الوقف للعاملين، ص 10-11.

العام⁽¹⁸⁹⁾ بعملية التخطيط الفعلي والتدقيق في إنجاز مهام دائرة الموارد البشرية والاستراتيجية، لأنه يكون على اطلاع بكافة توصيات وقرارات اللجان والهيئة الإدارية للوقف، ومن الملاحظ أنه لا يوجد دائرة أو شخص يعنى بعملية التوجيه الإداري لدى الوقف، على اعتبار أن عدد العاملين في الوقف الذين يتقاضون أجراً صغيراً نسبياً.

اللجان:

1. لجنة التعليم والثقافة والفن:

- 1.1. إعداد وتنفيذ برامج التعليم والثقافة والفنون للأعضاء والطلاب والمسكن الطلابية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومشاركتها مع جمهور أوسع.
- 1.2. الإشراف على الأنشطة التربوية والثقافية والفنية للمؤسسات التي تفتتحها المؤسسة (مراكز شباب أو مهاجع أو مكاتب.. الخ)، وفقاً لرؤيا ورسالة المؤسسة، وتقديم النتائج إلى مجلس الإدارة كل ستة أشهر.
- 1.3. التعاون مع المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية في مجالات التعليم والثقافة والفن، والاستفادة منها في تلك المجالات.
- 1.4. تنظيم دورات مختلفة في المجالات المطلوبة.
- 1.5. تقديم الدعم للطلاب الذين يدرسون في أقسام الفن والثقافة.
- 1.6. ضمان وصول أنشطة المؤسسة عبر وسائل التواصل المختلفة في مجالات التعليم والثقافة والفنون.
- 1.7. الإعداد لجميع أنواع الأنشطة التعليمية والثقافية والفنية التي سيتم تنفيذها خلال العام (من أغسطس إلى سبتمبر).
- 1.8. نشر الأنشطة المنفذة خلال العام في كتيب أو في البيئة الافتراضية.
- 1.9. إعداد الخطط المستدامة لأهداف المؤسسة التعليمية والثقافية والفنية على المدى القصير والمتوسط، وتقديم النتائج إلى إدارة المؤسسة في تقرير.
- 1.10. التأكد من أن المواد الإعلامية التعليمية أو الثقافية أو الفنية معتمدة من قبل المؤسسات الرسمية مثل وزارة التعليم ووزارة الثقافة والشؤون الدينية.

⁽¹⁸⁹⁾ ملاحظة: المنسق العام في مفهومنا يقوم مقام المدير العام للوقف.

1.11. إعطاء الأولوية لتخصصات Diyanel.

1.12. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

1.13. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁰⁾.

2. لجنة الشؤون المالية والإدارية:

2.1. إجراء جرد لجميع المؤسسات والمنظمات المساهمة في الوقف وإجراء دراسة لزيادة المبلغ العيني والنقدي.

2.2. ضمان تحصيل الرسوم بشكل منتظم سواء كانت عينية أو نقدية.

2.3. متابعة وتنفيذ جدول المنح الدراسية، وتنظيمها، وإبلاغ الإدارة بالمسائل التي تحتاج إلى تحديث.

2.4. إعداد جميع أنواع الإعلانات المتعلقة بالمنح.

2.5. تحديد مقدار المنح الدراسية التي يتم تقديمها وفق آليات محددة ومدرسة، وعرضها على الإدارة.

2.6. إعداد مشروعات لزيادة موارد المؤسسة وعرضها على الإدارة.

2.7. القيام بالدراسات اللازمة لدعم الأعمال الدعائية للمنشورات التي تصدرها المؤسسة.

2.8. العمل على توفير المشاريع المعززة للإيرادات.

2.9. متابعة بيانات الدخل والمصروفات للمنشآت الاقتصادية التي تقدم إلى لجنة المراجعة بشكل دوري، واتخاذ الإجراءات المالية اللازمة في الوقت المناسب.

2.10. التحقق من مطابقة اللوائح والأنظمة والتوجهات المعدة مسبقاً، وذلك لإضفاء الطابع المؤسسي، وتحديثها حسب الضرورة، وتقديمها إلى الإدارة.

2.11. العمل مع لجنة الإعلام لتحديث وتعديل هوية المؤسسة، وتقديمها إلى الإدارة.

⁽¹⁹⁰⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتاب اللجان، ص 8.

- 2.12. إعلام جميع العاملين في المؤسسة والمتطوعين فيها بجميع التوجيهات.
- 2.13. الاتصال الدائم بالمنظمات غير الحكومية للإسهام في المشاريع التي تقدمها المؤسسة.
- 2.14. العمل على تنظيم البرامج التدريبية أثناء الخدمة للمساهمة في تطوير العاملين ابتداءً بمدير المؤسسة والأمناء وأعضاء الإدارة وصولاً إلى اللجان وفروع الشباب.
- 2.15. القيام بالدراسات الإدارية والمالية للمؤسسة، وتقديم هذه الدراسات للإدارة كتقرير سنوي.
- 2.16. إنشاء دليل للتقويم الإداري للبرامج السنوية للمؤسسة.
- 2.17. إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة على المدى الطويل والمتوسط، وعرض النتائج على المؤسسة كتقرير.
- 2.18. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.
- 2.19. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹¹⁾.

3. لجنة تنمية الموارد والتخطيط الاستراتيجي:

- 3.1. وضع خطط استراتيجية مدتها خمس سنوات وفقاً لرسالة المؤسسة ورؤيتها، من خلال متابعة التطورات في البلاد والعالم عن كثب.
- 3.2. إجراء دراسات لإنشاء وتعزيز الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
- 3.3. العمل جنباً إلى جنب مع الأشخاص والمؤسسات ذات الصلة للحصول على الأموال والعقارات المدرة للدخل.
- 3.4. تشجيع الأشخاص المناسبين للعمل على إنشاء تجمع يخدم الوقف.
- 3.5. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

⁽¹⁹¹⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 8، 9.

3.6. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب
(من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹²⁾.

4. لجنة العقارات والبناء:

4.1. الحصول على العقارات من المؤسسات المختلفة، ومتابعة هذه الأعمال في
كافة الفروع والممثلات.

4.2. بذل الجهود للحصول على العقارات عن طريق التبرع للمؤسسة.

4.3. إجراء دراسات لتقييم العقارات التي اكتسبتها المؤسسة بكفاءة.

4.4. العمل على الوفاء بجميع الالتزامات القانونية.

4.5. الاستفادة من مزايا الإعفاء الضريبي في بناء وإنشاء المؤسسة.

4.6. التأكد من أن الأشخاص الذين يتبرعون للمؤسسة على علم ورضى عن
نشاط المؤسسة.

4.7. متابعة العقارات التابعة للوقف.

4.8. القيام بجميع المعاملات الضرورية كالعقود والوثائق الرسمية والبروتوكولات
والإيداعات وغيرها من الأمور الضرورية لضمان أن العقارات والمنشآت
الخاصة بالمؤسسة سليمة.

4.9. تنظيم الأوراق المالية والعقارية للمؤسسة في كتيب من وقت لآخر.

4.10. إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط،
وعرض النتائج للإدارة بتقرير.

4.11. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات
الأخرى المطلوبة.

4.12. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب
(من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹³⁾.

5. لجنة العلاقات الدولية:

⁽¹⁹²⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 9.

⁽¹⁹³⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 15.

5.1 تنظيم جميع أنواع الزيارات والمقابلات للمؤسسات والأفراد والمجموعات الاجتماعية.

5.2 متابعة التطورات الدولية وإبلاغ المؤسسة بها.

5.3 تقديم المعلومات اللازمة إلى أعضاء مجلس الإدارة حول المكاتب التمثيلية.

5.4 التعاون مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، وتطوير هذا التعاون، وإقامة علاقات جديدة.

5.5 تعزيز صورة تركيا في الداخل والخارج، عن طريق تعزيز الأنشطة مع هذه المنظمات.

5.6 إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط، وعرض النتائج للإدارة بتقرير.

5.7 عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

5.8 القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁴⁾.

6. لجنة البحث وتطوير المشروعات:

6.1 القيام بأنشطة البحث والتطوير للمشاريع لتحقيق أهداف المؤسسة.

6.2 إجراء استطلاعات الرضا في ديسمبر ومايو للموظفين والطلاب في المساكن الطلابية، وتقديم النتائج إلى مجلس الإدارة.

6.3 تشكيل نماذج موحدة للبحث والتطوير والاستطلاع، وإعداد التقارير الخاصة بالمؤسسة.

6.4 مساعدة المؤسسة في المشاريع المنتجة.

6.5 تقديم دراسات للمشاريع والقيام بالبحث والتطوير.

6.6 المشاركة في المشاريع الدولية، ومتابعة المنح مع المؤسسات الداعمة.

⁽¹⁹⁴⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 8.

- 6.7. العمل على تحسين صورة المؤسسة.
- 6.8. تنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة على البحث والتطوير ومشاريع الفروع والمكاتب التمثيلية.
- 6.9. إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط، وعرض النتائج للإدارة بتقرير.
- 6.10. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.
- 6.11. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁵⁾.
7. لجنة الترويج والإعلام:
- 7.1. الإعلان عن أنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام.
- 7.2. إجراء الدراسات لضمان التواصل بين المكتب الرئيسي والفروع والمكاتب التمثيلية.
- 7.3. توفير وسائل الاتصال الكتابية والمرئية والإلكترونية اللازمة.
- 7.4. المشاركة في الأحداث الهامة داخل البلاد وخارجها.
- 7.5. هذه اللجنة مسؤولة عن إعداد وإيصال البيانات الصحفية إلى وسائل الإعلام.
- 7.6. المسؤولية عن إعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية، وإعداد الأفلام القصيرة، والرسوم المتحركة، وإنشاء محتوى ترويجي وتحديثه.
- 7.7. إعداد الدراسات حول رأي الجمهور بالمؤسسة.
- 7.8. التنسيق مع وسائل الإعلام وأدوات الدعاية الأخرى، من أجل التعريف ببرامج المؤسسة.
- 7.9. متابعة نشر وإصدار النشرات والمجلات.
- 7.10. تحديد وتنفيذ وتوجيه استراتيجيات الإعلام والترفيه في إطار اللوائح

⁽¹⁹⁵⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 9.

ووفقاً لرسالة المؤسسة ورؤيتها.

7.11. توفير المعلومات والمستندات والوثائق المطلوبة من قبل الفروع والممثلات في هذا المجال.

7.12. ضمان تنفيذ ومتابعة القرارات الأساسية المتخذة باستخدام حسابات وسائل التواصل الاجتماعي.

7.13. التخطيط للتدريب أثناء الخدمة فيما يتعلق بالأنشطة الترويجية للفروع والممثلين، لضمان تنفيذ الأنشطة في إطار يستند إلى هوية المؤسسة.

7.14. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

7.15. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁶⁾.

8. لجنة الطلاب الدوليين:

8.1. دراسة وتحليل شروط التعليم في الخارج لإعلام أعضاء المؤسسة.

8.2. العمل على مساعدة الطلاب في تطوير مشاريعهم، خاصة الأجانب الذين يدرسون في تركيا.

8.3. التواصل مع المؤسسات العامة والغير حكومية، للقيام بمبادرات مشتركة تساهم في تحقيق أهداف الوقف.

8.4. التعرف على مشاكل الطلاب الدوليين واتخاذ المبادرات لحلها.

8.5. إعداد المطبوعات التي من شأنها تعزيز الوعي العالمي والانتماء للمؤسسة.

8.6. تنظيم البرامج التي ستوفر اندماجاً ثقافياً بين الطلاب الأجانب والطلاب الأتراك.

8.7. إنشاء ومتابعة قاعدة البيانات الخاصة بالطلاب للحفاظ على التواصل والدعم بعد التخرج.

⁽¹⁹⁶⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 15.

8.8. العمل على جعل الطلاب يعملون كسفراء ترويجيين ثقافيين وسياسيين وتاريخيين في بلدانهم بعد تخرجهم.

8.9. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

8.10. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁷⁾.

9. لجنة المساكن والهيئات الطلابية:

9.1. الإشراف على مساكن الطلاب التابعة للمؤسسة.

9.2. إبلاغ مجلس إدارة المؤسسة عن الوضع الحالي للطلاب عن طريق متابعتهم في عملهم في المساكن الطلابية.

9.3. المساعدة في إعداد البرامج المختلفة (برامج القراءة والمؤتمرات والندوات.. الخ)، لدعم اللجان ذات الصلة وتحديد المحتوى والموضوعات.

9.4. إجراء المقابلة مع الطلاب في المساكن الطلابية.

9.5. إجراء دراسات الجدوى للمنازل أو المساكن، وتقديم ذلك لمجلس الإدارة عن طريق تقرير.

9.6. التخطيط لإدارة المساكن الطلابية، ويمثل أحد أعضاء مجلس الإدارة المجلس ضمن إدارة المساكن الطلابية.

9.7. المشاركة في اللجان التأديبية.

9.8. المشاركة في عمليات شراء احتياجات المساكن الطلابية من طعام ومنظفات.. الخ.

9.9. الاستفادة من المؤسسات القريبة من المساكن الطلابية في كافة الأنشطة لضمان فعالية استخدام كافية.

9.10. القيام بالترتيبات اللازمة لضمان فعالية استخدام كافة مرافق المساكن الطلابية من مكاتب وغرف حاسوب وصلات ورياضة... الخ.

⁽¹⁹⁷⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 11.

9.11. إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط، وعرض النتائج للإدارة بتقرير.

9.12. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

9.13. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁸⁾.

10. لجنة الشؤون القانونية:

10.1. متابعة التطورات القانونية في تركيا والعالم.

10.2. العمل على تطوير الخطاب ضد انتهاكات القانون في تركيا والعالم، وذلك عبر وسائل الإعلام المكتوبة والمرئية.

10.3. تقديم الدعم القانوني نيابة عن المؤسسة في المنابر الوطنية والدولية.

10.4. تمثيل المؤسسة في كافة الأمور القانونية.

10.5. متابعة جدول أعمال المؤسسة من الناحية القانونية، بما يتماشى مع رسالة المؤسسة.

10.6. تقديم المساهمة القانونية لتطوير لوائح وتشريعات المؤسسة.

10.7. إنشاء أندية موجهة لطلاب الحقوق في النشاطات المختلفة (برامج ومنشورات.. الخ).

10.8. إعداد التقاويم للنشاطات المختلفة وعرضها على اللوحة الخاصة بذلك.

10.9. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

10.10. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽¹⁹⁹⁾.

11. لجنة الخريجين:

⁽¹⁹⁸⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 11.

⁽¹⁹⁹⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 11.

- 11.1. إجراء جرد للطلاب الذين تخرجوا من جامعاتهم، والحفاظ على الاتصال بهم نيابة عن المؤسسة.
- 11.2. المساهمة في تأهيل الطلاب للتخرج، من خلال مساعدتهم في إكمال متطلبات التخرج، كالتدريب مثلاً.
- 11.3. الاهتمام بالطلبة نيابة عن المؤسسة لجعلهم يشعرون أنهم قريبون من المؤسسة، وخاصة في أيامهم الدراسية الأخيرة.
- 11.4. العمل على تحديد الأهداف المهنية لطلاب الدراسات العليا.
- 11.5. مساعدة الطلاب - وخاصة طلاب الدراسات العليا - على إعداد سيرة ذاتية خاصة بهم، ومساعدتهم على إيجاد عمل مناسب لهم.
- 11.6. التخطيط لعمل الاجتماعات المناسبة للخريجين كل حسب تخصصه (أكاديمي أو صناعي أو رجال أعمال.. الخ).
- 11.7. العمل على جمع الخريجين لمؤسسة الوقف مرة واحدة في السنة على الأقل.
- 11.8. العمل على إنشاء أرشيف خاص بالمؤسسة يحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالخريجين، وتحديثه في كل عام.
- 11.9. تمكين الخريجين من تمثيل المؤسسة حيث يتواجدون.
- 11.10. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.
- 11.11. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽²⁰⁰⁾.
12. لجنة المرأة:
- 12.1. عقد لقاء مع فروع الشابات في فترات محددة.
- 12.2. العمل على تطوير الموارد البشرية للمؤسسة (فرع الشابات).
- 12.3. العمل على إقامة وتطوير العلاقات مع المؤسسات والمنظمات غير

⁽²⁰⁰⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 12.

الحكومية.

- 12.4. إعداد وتنفيذ البرامج الخاصة بالأعضاء الإناث داخل المساكن الطلابية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 12.5. نشر جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والتي تخص المرأة إلى الجمهور.
- 12.6. تنظيم دورات خاصة للطلبات في المجالات المختلفة.
- 12.7. دعم تعليم الطالبات.
- 12.8. ضمان تواصل المؤسسة مع الجماهير عبر وسائل التواصل.
- 12.9. التخطيط في بداية كل عام دراسي (من أغسطس إلى سبتمبر) لجميع أنواع الأنشطة التي سيتم تنفيذها خلال العام.
- 12.10. المساهمة في اجتماع المؤسسة مع الشخصيات المؤهلة المناسبة لرسالة ورؤيا المؤسسة التي تعتبر قدوة للمرأة.
- 12.11. إعداد خطط مستدامة لأهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط، وعرض النتائج للإدارة بتقرير.
- 12.12. عقد اجتماعات اللجنة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.
- 12.13. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة وفروع الشباب (من الجنسين) واللجان ذات الصلة⁽²⁰¹⁾.

⁽²⁰¹⁾ وقف العالم الجديد، كتاب اللجان، ص 13.

جناح الشباب

1. رئيس فرع الشباب:

- 1.1. تنفيذ كافة الأنشطة بالتنسيق مع إدارة المؤسسة.
- 1.2. ضمان التعاون والتنسيق مع المؤسسات لتحقيق أنشطة الشباب الخاصة بالمؤسسة.
- 1.3. المساهمة في أنشطة فرع الشباب في المقرات والفروع والمكاتب.
- 1.4. إدارة الاجتماعات المختلفة في جناح الشباب.
- 1.5. تمثيل المؤسسة في مجال الشباب.
- 1.6. المشاركة في لجان مقابلة المنح الدراسية.
- 1.7. المساهمة في إعداد الخطط المختلفة المنبثقة من أهداف المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط.
- 1.8. ترأس اجتماعات مجلس إدارة فروع الشباب على فترات زمنية محددة، والمشاركة في اجتماعات المجلس الموسع للمؤسسة.
- 1.9. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع مجلس الإدارة واللجان⁽²⁰²⁾.

2. نائب الرئيس:

- 2.1. مساعدة الرئيس في القيام بواجبات الرئيس.
- 2.2. التنسيق والتعاون بين الوحدات.
- 2.3. الإشراف على أعمال الوحدات المختلفة.
- 2.4. ضمان قيام الوحدات بواجبها وفقاً للقانون.
- 2.5. العمل كرئيس إذا لزم الأمر⁽²⁰³⁾.

3. الأمين:

- 3.1. إعداد جدول أعمال اجتماعات مجلس الفرع.
- 3.2. تنظيم محاضر اجتماعات فرع الشباب وتوقيعها حسب الأصول وأرشفتها.

⁽²⁰²⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص 7.

⁽²⁰³⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص 7.

3.3. ترتيب جميع أنواع الأوراق والمراسلات الواردة والصادرة.

3.4. متابعة حضور الأعضاء.

3.5. تقديم التقارير المختلفة للرئيس.

3.6. توفير جميع الأمور اللازمة للاجتماعات.

3.7. إرسال الدعوات إلى أعضاء المجلس لضمان حضورهم الاجتماعات.

3.8. الرد على جميع الواردات إلى الفرع في أقرب وقت.

3.9. متابعة الأشخاص الجدد، والتغييرات في الواجبات إن حصلت.

3.10. متابعة ملفات الوحدة بانتظام⁽²⁰⁴⁾.

4. الشكايات:

4.1. توفير الاتصالات اللازمة للإدارات الأخرى واللجان الاستشارية واللجان الاستشارية واللجان.

4.2. تنظيم جميع أنواع الاجتماعات التي تكون قادرة على الجمع بين فروع الشباب والفروع والمكاتب التمثيلية.

4.3. مراقبة وتنسيق جميع الأعمال التنظيمية للتأكد من أن كل وحدة تنفذ أعمالها وفقاً لأحكام القانون.

4.4. متابعة تنظيم فروع الشباب لضمان عمل جميع الوحدات بانسجام وفعالية.

4.5. متابعة أعمال أعضاء فروع الشباب ومتابعة من يقبلون العضوية أو يتركونها.

4.6. تشجيع الأشخاص على المشاركة في الوحدات المختلفة (رغد الوحدة بالموارد البشرية).

4.7. تنظيم نشاطات الفرع في الجامعات وبالتنسيق مع مجلس الإدارة.

4.8. متابعة التقارير والأنشطة الخاصة بفروع الشباب والمكاتب التمثيلية وتقديمها للتقييم.

4.9. عقد اجتماعات الوحدة الخاصة في فترات محددة، والمشاركة في الاجتماعات الأخرى المطلوبة.

⁽²⁰⁴⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص8.

4.10. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²⁰⁵⁾.

5. وحدة التعليم والثقافة والفنون:

- 5.1. إعداد وتنفيذ برامج تعليمية وثقافية للأعضاء والطلاب في المساكن الطلابية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5.2. المساهمة في إثراء الأنشطة الثقافية والفنية في المساكن الطلابية ومراكز الشباب والمخيمات.. الخ.
- 5.3. التعاون مع المؤسسات غير الحكومية للاستفادة منها في مجالات التعليم والثقافة والفنون.
- 5.4. تنظيم دورات خاصة في المجالات المطلوبة.
- 5.5. القيام بأنشطة داعمة لتعليم الطلاب من خلال التعاون مع الجهات المختلفة.
- 5.6. ضمان مواصلة المؤسسة لأنشطتها التعليمية والثقافية والفنية عبر التواصل مع الجمهور.
- 5.7. المساهمة في التخطيط لجميع الأنشطة الثقافية والفنية والتعليمية في بداية كل عام دراسي.
- 5.8. المساهمة في نشر الأنشطة المنفذة خلال العام في كتيب في نهاية العام والمساهمة في تحديد المنشورات الصحفية والمواد الثقافية والفنية التي يتعين استخدامها.
- 5.9. المساهمة في إدخال شخصيات مهمة في مجال التعليم والثقافة والفن وإشراكها في برامج المؤسسة.
- 5.10. تعريف المدربين والمحاضرين بالأنشطة التعليمية والثقافية والفنية التي تقوم بها المؤسسة.
- 5.11. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.

⁽²⁰⁵⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص 8.

5.12. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²⁰⁶⁾.

6. وحدة الرياضة والشؤون الاجتماعية:

6.1. المساهمة في إعداد البرامج الرياضية والاجتماعية لأعضاء المؤسسة والطلاب

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

6.2. إعداد وتنفيذ المشاريع الرياضية والاجتماعية في المختلفة التي تساهم في

تعزيز المجتمع المدني.

6.3. إنشاء النوادي والفرق الرياضية التابعة لفرع الشباب.

6.4. تنظيم الأنشطة الرياضية والفعاليات الرياضية والاجتماعية بين المكتب

الرئيس والمكاتب التمثيلية للوقف.

6.5. الاستفادة من المؤسسات العامة والغير حكومية والتعاون معها في الأنشطة

الثقافية والرياضية.

6.6. المساهمة في الأعمال التي سيتم تنفيذها في المناطق التي تحتاج إلى مساعدة.

6.7. الإعلان عن أنشطة المؤسسة الرياضية والاجتماعية من خلال وسائل

الإعلام المختلفة، لضمان قدرة المؤسسة على الوصول إلى الجمهور.

6.8. الإعداد في بداية كل عام دراسي للقيام بكل أنواع الأنشطة الرياضية

والاجتماعية.

6.9. المساهمة في نشر الأنشطة التي تم القيام بها في كتيب في نهاية السنة.

6.10. المساهمة في التعرف على الشخصيات المهمة في مجال الرياضة والشؤون

الاجتماعية مع المؤسسة.

6.11. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في

الاجتماعات المطلوبة.

6.12. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²⁰⁷⁾.

7. وحدة التعليم الثانوي:

⁽²⁰⁶⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص9.

⁽²⁰⁷⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص9.

- 7.1. إعداد وتنفيذ برامج تعليمية وثقافية وفنية ورياضية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتفاعل مع طلاب المدارس الثانوية.
- 7.2. المساهمة في إثراء الأنشطة التربوية والثقافية والفنية لمؤسسات التعليم الثانوي (المساكن الطلابية ومراكز الشباب والمخيمات.. الخ) التي فتحتها المؤسسة.
- 7.3. تنظيم الدورات المختلفة في المجالات المختلفة.
- 7.4. ضمن وصول المؤسسة إلى جمهور أوسع، عن طريق إيصال دراساتها في مجال التعليم والثقافة والفنون والرياضة إلى المستوى الثانوي من خلال جميع وسائل الاتصال.
- 7.5. تخطيط وتقديم جميع أنواع الأنشطة التعليمية والثقافية والفنية والرياضية لشباب التعليم الثانوي بداية كل عام دراسي.
- 7.6. المساهمة في نشر الأنشطة التي نفذت خلال السنة.
- 7.7. المشاركة في المقابلات التي تتم لطلاب المدارس الثانوية عند تقديم المنح.
- 7.8. ضمان مشاركة طلاب التعليم الثانوي في جميع أنشطة المؤسسة ومتابعتها.
- 7.9. توفير التنسيق بين العائلات التي تهتم برعاية طلاب المدارس الثانوية.
- 7.10. تنظيم برامج مهنية في مؤسسات التعليم الثانوي، والمساعدة في برامج التدريب الداخلي في حالة الضرورة، وتقديم الدعم من الوحدات ذات الصلة من فروع الشباب أثناء القيام بذلك.
- 7.11. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.
- 7.12. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²⁰⁸⁾.
8. وحدة المؤسسات والعلاقات الدولية:
- 8.1. تنظيم جميع أنواع الزيارات والاجتماعات لفروع الشباب مع الأشخاص والمؤسسات والمنظمات، وضمان التنسيق مع اللجنة المعنية.
- 8.2. إبلاغ الشباب في المؤسسة بمتابعة التطورات الدولية عن كثب.

⁽²⁰⁸⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص10.

- 8.3. إقامة علاقات تعاون مع المنظمات غير الحكومية والدولية المعنية بالشباب.
- 8.4. المساهمة في الخطط المستدامة المعدة لأهداف المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط
- 8.5. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.
- 8.6. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²⁰⁹⁾.
9. وحدة البحث والتطوير والمشاريع:
- 9.1. القيام بأنشطة ومشاريع بحث وتطوير فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في سياسات الشباب.
- 9.2. متابعة برامج دعم المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية والاستفادة منها.
- 9.3. مساعدة المؤسسة من قبل الجمهور في المشاريع المنتجة.
- 9.4. ضمان بقاء المؤسسة من خلال أنشطة البحث والتطوير.
- 9.5. المشاركة في المشاريع الدولية ومتابعة طلبات المنح المقدمة من المؤسسات الداعمة لهذه المشاريع.
- 9.6. المساهمة في الخطط المستدامة المعدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط.
- 9.7. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.
- 9.8. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²¹⁰⁾.
10. وحدة العرض والإعلام:
- 10.1. الإعلان عن وجهات نظر وأنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام.
- 10.2. العمل على الاتصال بين المقر والفروع وفروع الشباب في المكاتب التمثيلية.

⁽²⁰⁹⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص10.

⁽²¹⁰⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص11.

- 10.3. توفير أدوات الاتصال الكتابية والمرئية والإلكترونية المطلوبة.
- 10.4. مشاركة المؤسسة في الأنشطة التي تقام في بلدها والعالم، والتي قد تخدم أهداف المؤسسة.
- 10.5. دعم الوحدة المعنية لإعداد البيانات الصحفية ولتقديم النشرات الصحفية لوسائل الإعلام.
- 10.6. إنشاء محتوى ترويجي، وتحديث المحتوى الموجود، من خلال الأفلام القصيرة والبرامج الإذاعية والتلفزيونية.
- 10.7. إجراء دراسات حول رأي الجمهور في المؤسسة.
- 10.8. المساهمة في الإعلانات العامة لبرامج المؤسسة من خلال وسائل الإعلام.
- 10.9. المساهمة في الإعلان عن النشرات والمجلات إلى الجماهير.
- 10.10. العمل وفقاً للمبادئ المعتمدة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والعمل بالتنسيق مع مسؤول الاتصال المؤسسي.
- 10.11. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.
- 10.12. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²¹¹⁾.
11. وحدة الطلاب الدوليين:
- 11.1. التحقق من شروط التعليم في الخارج وتحليلها لاطلاع المؤسسة عليها.
- 11.2. العمل على تطوير مشاريع الطلاب الأجانب الذين يدرسون في تركيا.
- 11.3. التواصل مع المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية العاملة في هذه المشاريع والقيام بمبادرات مشتركة.
- 11.4. تحديد مشاكل كل الطلاب الدوليين واتخاذ مبادرات لحلها.
- 11.5. إعداد المنشورات والمطبوعات لتعزيز الوعي العالمي والانتماء للمؤسسة.
- 11.6. تنظيم البرامج التي ستوفر انصهاراً ثقافياً بين الطلاب الأجانب والطلاب الأتراك.

⁽²¹¹⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص12.

11.7. المساهمة في اللجنة ذات الصلة للحفاظ على الدعم والتواصل مع الطلاب بعد تخرجهم.

11.8. الترويج لأنشطة المؤسسة من خلال الطلاب الأجانب في كل بلدة، والاستفادة من الترويج الثقافي والسياسي والاجتماعي لتركيا.

11.9. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.

11.10. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²¹²⁾.

12. وحدة سكن الطلاب ووحدات السكن الجامعي:

12.1. دعم اللجان ذات الصلة في تحديد المحتوى (قراءة البرامج والمؤتمرات والندوات).

12.2. المساهمة في ضمان الحصول على معلومات حول المؤسسات الرسمية، كالمدرس والمرافق الاجتماعية والمناطق الترفيهية وغيرها، وكل ما هو مفيد للشباب.

12.3. ترتيب البرامج للنشاط في المساكن الطلابية، كالمكتبة وغرفة الحاسوب والصالة الرياضية والورش الفنية وما إلى ذلك.

12.4. المساهمة في وضع الخطط المستدامة التي سيتم إعدادها لخدمة أهداف المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط.

12.5. المساهمة في تحديد المدربين الذين سيشاركون في الأنشطة التعليمية في المساكن الطلابية.

12.6. الإعداد لاجتماع الوحدة في الفترات الزمنية المحددة وحضور الاجتماعات الأخرى.

12.7. تنفيذ جميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²¹³⁾.

13. وحدة الشؤون القانونية:

⁽²¹²⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص12.

⁽²¹³⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص12.

- 13.1. متابعة التطورات القانونية في تركيا والعالم، وإعلام الطلبة بذلك.
- 13.2. المساهمة في نشر البيانات التي تعنى بمكافحة انتهاكات القانون في تركيا، من خلال البيانات التي تحصل عليها وحدة الاتصال المؤسسي.
- 13.3. توفير المشاركة للشباب في البرامج الوطنية والدولية التي وجدت للخدمة الضمير العام.
- 13.4. تقديم المساهمة القانونية في تطوير المؤسسة للوائحها وتشريعاتها.
- 13.5. المساهمة في البرامج الخاصة والبرامج المهنية والمنشورات التي سيتم إنشاؤها للطلاب في كلية الحقوق.
- 13.6. العمل على إيجاد تقويم لكافة النشاطات التي سيتم إنشاؤها في فترات محددة.
- 13.7. الإعداد لاجتماع الوحدة الخاصة بها في فترات زمنية محددة، والمشاركة في الاجتماعات المطلوبة.
- 13.8. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة⁽²¹⁴⁾.

⁽²¹⁴⁾ وقف العالم الجديد التركي، كتيب وحدة الشباب، ص12.

الفصل الثاني: منهجية الدراسة، مناقشة نتائجها واختبار

الفرضيات، وفيه ثلاثة مباحث:

6. المبحث الأول: منهجية وعينة الدراسة، وفيه خمسة مطالب:

يعرض هذا المبحث المنهجية التي تم استخدامها في إعداد هذه الدراسة من حيث أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وثبات صدق أداة الدراسة.

6.1: المنهج العلمي المستخدم:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات؛ لأن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما هي عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

6.2: أداة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع مؤسسة وقف العالم الجديد التركي وعلاقتها بالأسس الإدارية لمؤسسات الوقفية، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة تتناول جميع متغيرات الدراسة ذات العلاقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها²¹⁵.

وتتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي على بيانات عامة عن موظفي مؤسسة وقف عالم الجديد التركي من حيث:

1. العمر.
2. الجنس.
3. المستوى التعليمي.

²¹⁵ ينظر ملحق رقم (1)، ص 190.

4. الحالة الاجتماعية.

القسم الثاني: ويتكون من خمسة معايير:

1. ثقافة المؤسسة والخطة الاستراتيجية.
2. الهيكلية التنظيمية.
3. الموارد البشرية.
4. اللوائح وأنظمة العمل.
5. التسويق.

6.3: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في دوائر وأقسام وقف عالم الجديد التركي.

6.4: عينة الدراسة:

يبلغ أفراد مجتمع الدراسة حوالي 65 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع وتم أخذ العينة عند مستوى ثقة 95%، وقد بلغ حجم العينة وفقاً لعملية الاختيار 50 موظفاً، وتم توزيع هذه الاستمارة واسترجاع 42 منها، وبذلك بلغت نسبة الاسترداد 84%، وهي نسبة عالية مقبولة إحصائياً.

6.5: وثبات صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن فقرات الاستبيان تشكل مقياساً ثابتاً، تم استخدام تحليل معامل الثبات (كرونباخ ألفا). حيث يوضح الجدول (1) أن درجة الثبات الكلية لجميع الفقرات (50) فقرة والخاصة بمقياس ليكرت الخماسي جاءت (0.904)، مما يشير إلى ثبات الاستبيان بشكل عام.

جدول (1) اختبار الثبات

عدد	معامل الثبات	المحور
10	0.719	الموارد البشرية (فريق العمل)

0.803	10	التسويق	2
0.826	10	الهيكلة التنظيمية	3
0.768	10	اللوائح وأنظمة العمل	4
0.673	7	ثقافة المؤسسة	5
0.717	3	الخطة الاستراتيجية	6
0.904	50	الاستبيان بشكل عام	

وبالنظر للتفاصيل، نجد أن درجة الثبات للمحاور الرئيسية جاءت بدرجة ثبات تراوحت بين (0.673) و(0.826)، مما يشير إلى أن جميع فقرات هذه المحاور أيضاً تشكل مقياساً ثابتاً وموثوقاً بها أيضاً.

7: المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة، وفيه ثلاثة مطالب:

يتضمن هذا المبحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، بعد أن قام الباحث بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مستخدماً برنامج (SPSS).

هدفت هذه الدراسة في الأساس إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة حول واقع وقف عالم الجديد التركي وعلاقتها بأسس الإدارة في المؤسسات الوقفية.

وللإجابة على الأسئلة المتعلقة بواقع وقف عالم الجديد التركي وعلاقتها بالأسس الإدارية تم حساب شدة الاستجابة والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستمارة.

7.1: المعلومات الشخصية للعينة، وفيه أربعة فروع:

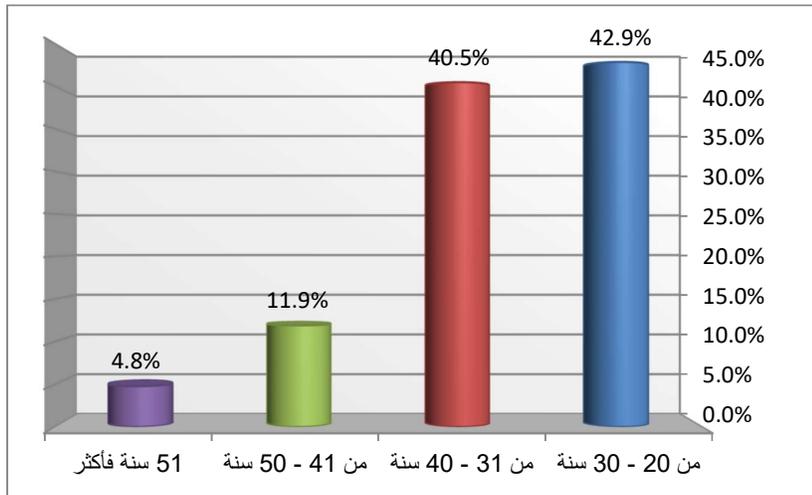
تم الطلب من المشاركين تحديد معلوماتهم الشخصية المتعلقة بـ (العمر والجنس ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية):

7.1.1: توزيع عينة البحث بحسب العمر:

تم الطلب من العينة تحديد عمرها، وقد أظهرت النتائج أن أغلبية العينة جاءت من الفئة العمرية (من 20 - 30 سنة) بنسبة (42.9%) وبتكرار (18) فرد، بينما جاءت عينة البحث من الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة) بنسبة (40.5%) بتكرار (17) فرد، وجاءت عينة البحث من الفئة العمرية (من 41 - 50 سنة) بنسبة (11.9%) بتكرار (5) أفراد، وأخيراً جاءت نسبة العينة من الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (4.8%) بتكرار (فردين) فقط. وذلك كما هو موضح في الجدول (2) والشكل رقم (2).

جدول (2) توزيع عينة البحث بحسب فئتها العمرية

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 - 30 سنة	18	42.9%
من 31 - 40 سنة	17	40.5%
من 41 - 50 سنة	5	11.9%
51 سنة فأكثر	2	4.8%
الإجمالي	42	100.0%



شكل (1) توزيع عينة البحث بحسب العمر

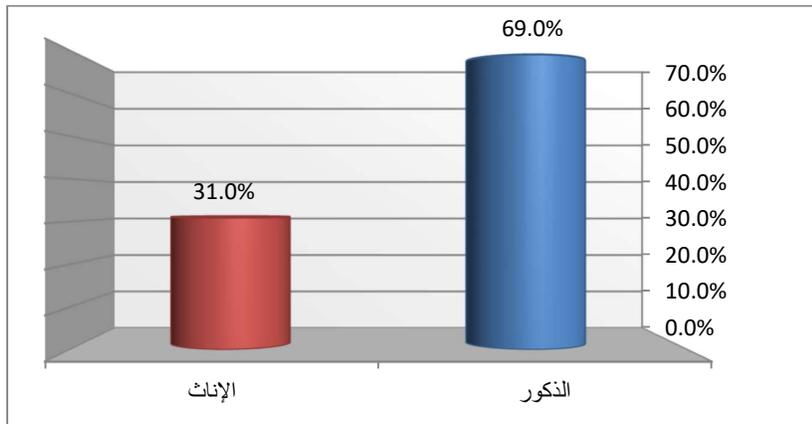
أظهرت العينة أن الفئة العمرية من 20-30 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 42.9%، والفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة 40.5%، وهذا مما يتوافق مع الفئات العمرية داخل مؤسسة الوقف لأن أغلبية العاملين هم من طلاب الدراسات البكالوريوس والماجستير والتي تقوم المؤسسة برعايتهم بتقديم المنح الدراسية لهم.

7.1.2: توزيع عينة البحث بحسب الجنس:

تم الطلب من العينة أن تحدد جنسها، وكما يوضح الجدول (3) والشكل (2)، جاءت أغلبية العينة من الذكور بنسبة (69%) بتكرار (29) فرد، بينما جاءت نسبة الإناث (31%) من العينة بتكرار (13) فرد. وهذا ما يوضحه الجدول والشكل التاليين.

جدول (3) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
69.0%	29	الذكور
31.0%	13	الإناث
100.0%	42	الإجمالي



شكل (2) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

من الملاحظ من عينة الدراسة بحسب الجنس أن توزيع الذكور أعلى من نسبة الإناث، فكانت نسبة الذكور 69% ونسبة الإناث 31%، وهذا مما يتوافق مع نسبة العاملين داخل مؤسسة

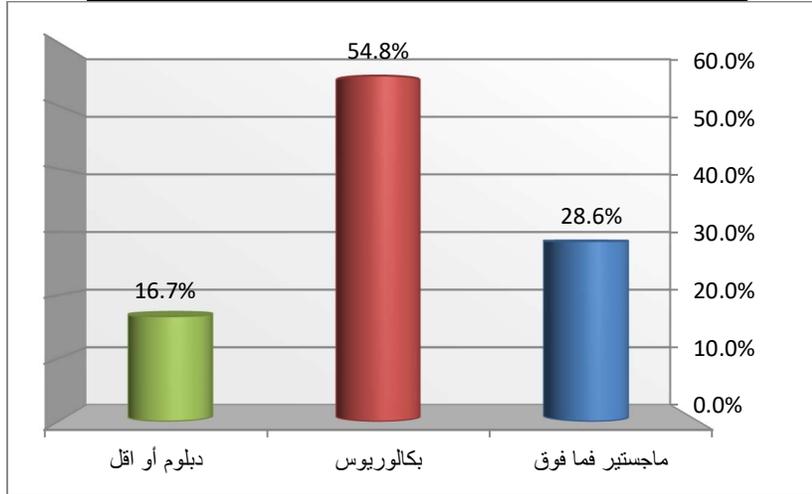
الوقف حيث يغلب عدد الرجال العاملين على النساء العاملات، وذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسات الوقفية التركية التي يشرف عليها الرجال بدعم من النساء عند الحاجة.

7.1.3: توزيع عينة البحث بحسب مستوى التعليم:

تم الطلب من العينة أن تحدد مستوى تعليمها، وكما يوضح الجدول (4) والشكل (3)، جاءت أغلبية العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (54.8%) بتكرار (23) فرد، بينما جاءت نسبة الماجستير فما فوق (28.6%) من العينة بتكرار (12) فرد. وهذا ما يوضحه الجدول والشكل التاليين.

جدول (4) توزيع عينة البحث بحسب مستوى التعليم

النسبة %	التكرار	مستوى التعليم
28.6%	12	ماجستير فما فوق
54.8%	23	بكالوريوس
16.7%	7	دبلوم أو اقل
100.0%	42	الإجمالي



شكل (3) توزيع عينة البحث بحسب مستوى التعليم

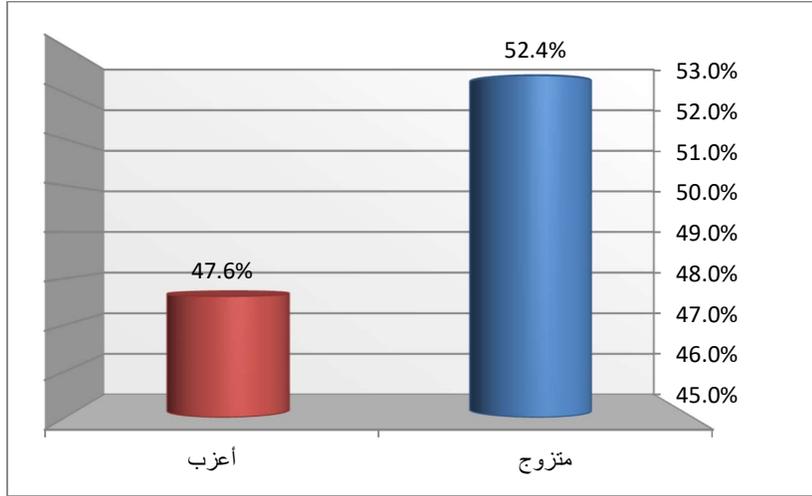
من الملاحظ من عينة الدراسة بحسب مستوى التعليم أن توزيع حملة البكالوريوس أعلى من نسبة الماجستير فما فوق، فكانت نسبة البكالوريوس 54.8% ونسبة الماجستير 28.6%، وهذا مما يتوافق مع نسبة التوزيع داخل مؤسسة الوقف حيث يغلب نسبة حملة البكالوريوس على الباقي؛ وذلك يرجع إلى أن مؤسسة الوقف تقوم بالاستعانة بطلابها من حملة الألقاب الأولى والثانية للعمل لديها، بالإضافة إلى أن من سياسة الوقف الحرص على توظيف أصحاب الشهادات.

7.1.4: توزيع عينة البحث بحسب الحالة الاجتماعية:

تم الطلب من العينة أن تحدد الحالة الاجتماعية، وكما يوضح الجدول (5) والشكل (4)، جاءت أغلبية العينة من المتزوجين بنسبة (52.4%) بتكرار (22) فرد، بينما جاءت نسبة غير المتزوجين (47.6%) من العينة بتكرار (20) فرد. وهذا ما يوضحه الجدول والشكل التاليين.

جدول (5) توزيع عينة البحث بحسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
52.4%	22	متزوج
47.6%	20	أعزب
100.0%	42	الإجمالي



شكل (4) توزيع عينة البحث بحسب الحالة الاجتماعية

من الملاحظ من عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية أن نسبة الحالة الاجتماعية جاءت متقاربة؛ فكانت نسبة المتزوجين 52.4% ونسبة غير المتزوجين 47.6%، وهذا مما يتوافق مع نسبة التوزيع داخل مؤسسة الوقف.

7.2: تحليل مستوى ممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد،

وفيه ستة فروع:

في هذا القسم سيتم تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد، وقد قامت العينة بالاستجابة على فقرات هذه المحاور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة، حيث تشير إجابة العينة بالقيمة (1) إلى (عدم الموافقة بشدة)، والقيمة (5) تشير إلى (الموافقة بشدة).

والجداول التالية تبين النتائج الوصفية لإجابات العينة باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري ونسبة المتوسط والتقدير اللفظي. وقد تم إضافة عمود للترتبة لتمييز الفقرات بالاعتماد على درجة التوفر الأكثر فالأقل. والجدول (6) التالي يوضح طريقة تفسير قسم المتوسط الخاصة بالمقياس الخماسي.

جدول (6) تفسير قيم المتوسط عند مديات مختلفة

الدرجة اللفظية	المتوسط	الوزن
غير موافق بشدة	أقل من 1.8	1
غير موافق	1.8 وأقل من 2.6	2
محايد	2.6 وأقل من 3.4	3
موافق	3.4 وأقل من 4.2	4
موافق بشدة	من 4.2 حتى 5	5

7.2.1: تحليل فقرات معيار الموارد البشرية:

في الجدول التالي، تم احتساب قيم المتوسط والانحراف المعياري لتقدير درجة موافقة العينة على فقرات معيار الموارد البشرية. حيث يتضح من جدول (7) والشكل (6) أن العينة بشكل عام لا توافق على أن مؤسسة وقف العالم التركي تمارس مهام إدارة الموارد البشرية بمتوسط (2.212) وانحراف معياري (0.233) وبنسبة متوسط (44.2%)، وهذا يعني أن الأسس الإدارية المتعلقة بمعيار الموارد البشرية غير مطبقة في مؤسسة وقف العالم التركي. والجدول التالي يوضح ذلك.

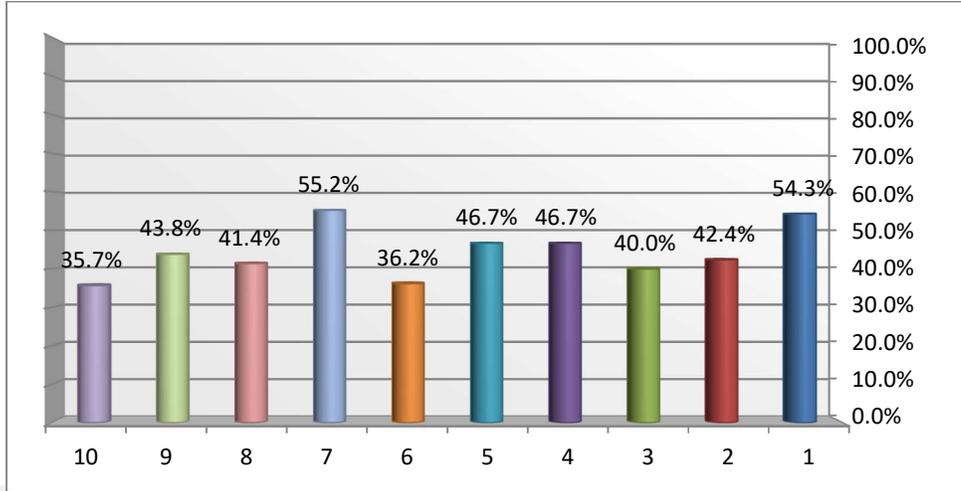
جدول (7) تحليل فقرات معيار الموارد البشرية (فريق العمل)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	الرتبة
1	وجود توصيف وظيفي لجميع المواقع التنظيمية في المؤسسة.	2.714	0.554	54.3%	محايد	2
2	وجود نظام للاختيار والتعيين حسب التوصيف الوظيفي للموقع.	2.119	0.453	42.4%	غير موافق	6
3	إجراء تقييم دوري لأداء الأفراد وفق التوصيف في المؤسسة.	2.000	0.663	40.0%	غير موافق	8
4	تنفيذ برامج التأهيل والتدريب الملبية	2.333	0.526	46.7%	غير موافق	3

لاحتياجات الأفراد والمهام.	
5	اهتمام المؤسسة بتنمية المسار التخصصي ورعاية المهنيين.
4	2.333 0.612 46.7% غير موافق
6	وجود نظام لشؤون العاملين يحدد الحوافز والثواب والعقاب.
9	1.810 0.773 36.2% غير موافق
7	الاهتمام بالاستثمار البشري واعتبار الإنسان أولاً في المؤسسة.
1	2.762 0.656 55.2% محايد
8	وجود نظام واضح للتسريح والاستعفاء وإنهاء الخدمة.
7	2.071 0.778 41.4% غير موافق
9	وجود نظام واضح ومكتوب لممارسة الحقوق (النقد، التظلم..).
5	2.190 0.804 43.8% غير موافق
10	وجود نظام واضح ومكتوب لترقية وتصعيد العاملين في المؤسسة.
10	1.786 0.645 35.7% غير موافق بشدة
<hr/>	
	معييار الموارد البشرية
	2.212 0.233 44.2% غير موافق

وبالنظر للتفاصيل نجد أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى بأكبر قيمة متوسط (2.762) وانحراف معياري (0.656) وبنسبة متوسط (55.2%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوجود اهتمام من قبل القائمين بمؤسسة وقف العالم التركي بالاستثمار البشري، مما يشير إلى عدم وجود اهتمام بالعاملين فيها.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط (2.714) وانحراف معياري (0.554) وبنسبة متوسط (54.3%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوجود التوصيف الوظيفي لجميع المواقع التنظيمية في المؤسسة، مما يشير إلى عدم وجود التوصيفات الوظيفية في المؤسسة. وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط (2.333) وانحراف معياري (0.526) وبنسبة متوسط (46.7%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ برامج التأهيل والتدريب فيها، مما يشير أن المؤسسة لا تقوم بتأهيل وتدريب الأفراد العاملين فيها.



شكل (6) تحليل فقرات معيار الموارد البشرية (فريق العمل)

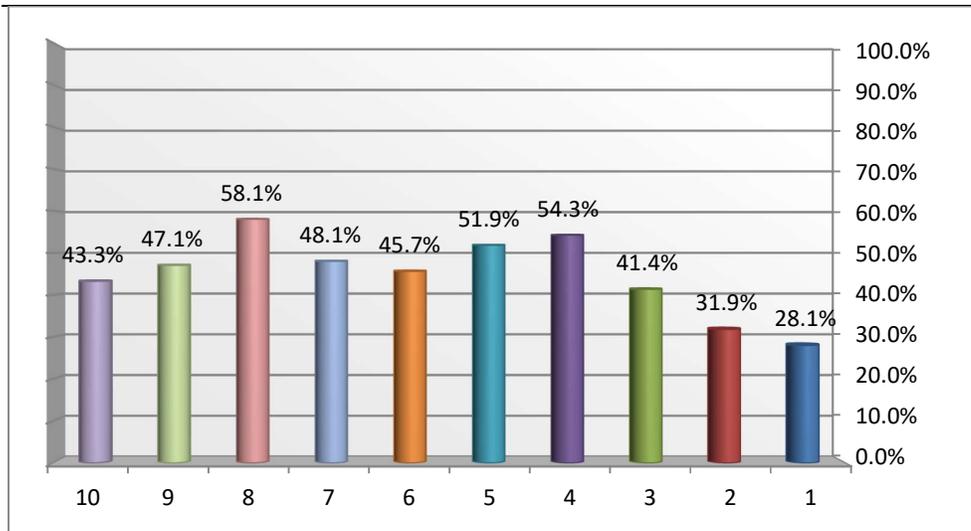
7.2.2: تحليل فقرات معيار التسويق:

في الجدول التالي، تم احتساب قيم المتوسط والانحراف المعياري لتقدير درجة موافقة العينة على فقرات معيار التسويق. حيث يتضح من جدول (8) والشكل (7) أن العينة بشكل عام لا توافق على أن مؤسسة وقف العالم التركي تمارس مهام التسويق بمتوسط (2.250) وانحراف معياري (0.216) ونسبة متوسط (45%)، وهذا يعني أن الأسس الإدارية المتعلقة بمعيار الموارد التسويق غير مطبقة في مؤسسة وقف العالم التركي. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8) تحليل فقرات معيار التسويق

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	المرتبة
1	توجد إدارة / قسم للتسويق في المؤسسة	1.405	0.587	%28.1	غير موافق بشدة	10
2	يوجد فريق تسويق في المؤسسة	1.595	0.497	%31.9	غير موافق بشدة	9
3	توجد خطة استراتيجية ورؤية واضحة لعمل قسم التسويق	2.071	0.558	%41.4	غير موافق	8

2	محايد	%54.3	0.636	2.714	المنتجات (المشاريع) والبرامج تصب في رؤية المؤسسة	4
3	غير موافق	%51.9	0.665	2.595	فكرة المنتجات (المشاريع) جذابة وجديدة	5
6	غير موافق	%45.7	0.554	2.286	جودة الإخراج والتصميم للمشاريع مقارنة بالمنافسين	6
4	غير موافق	%48.1	0.665	2.405	تم استخدام الطريقة الأنسب في وضع سعر المنتج (المشروع)	7
1	محايد	%58.1	0.656	2.905	تم تحديد الشرائح المستفيد من المنتج (المشروع)	8
5	غير موافق	%47.1	0.618	2.357	المواد الدعائية والإعلانية والبرامج الإعلامية مناسبة وجذابة	9
7	غير موافق	%43.3	0.696	2.167	يتم استخدام أساليب ترويجية مختلفة	10
	غير موافق	%45.0	0.216	2.250	معيار التسويق	



شكل (7) تحليل فقرات معيار التسويق

وبالنظر للتفاصيل نجد أن الفقرة رقم (8) جاءت في المرتبة الأولى بأكبر قيمة متوسط (2.905) وانحراف معياري (0.656) ونسبة متوسط (58.1%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق

بوجود اهتمام من قبل القائمين بمؤسسة وقف العالم التركي بتحديد الشرائح المستفيدة من المشروع، مما يشير إلى عدم وجود اهتمام بالفئة المستهدفة.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط (2.714) وانحراف معياري (0.636) وبنسبة متوسط (54.3%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بأن البرامج والمشاريع تصب في رؤية المؤسسة، مما يشير إلى عدم وجود فهم واضح لرؤية ورسالة المؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط (2.595) وانحراف معياري (0.665) وبنسبة متوسط (51.9%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن المؤسسة تقدم منتجات جيدة وجذابة.



7.2.3: تحليل فقرات معيار الهيكلية التنظيمية:

في الجدول التالي، تم احتساب قيم المتوسط والانحراف المعياري لتقدير درجة موافقة العينة على فقرات معيار الهيكل التنظيمي. حيث يتضح من جدول (9) والشكل (8) أن العينة بشكل عام لا توافق على أن مؤسسة وقف العالم التركي يوجد لديها هيكل تنظيمي بمتوسط (2.224) وانحراف معياري (0.237) ونسبة متوسط (44.5%)، وهذا يعني أن الأسس الإدارية المتعلقة بمعيار الهيكلية التنظيمية غير مطبقة في مؤسسة وقف العالم التركي. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9) تحليل فقرات معيار الهيكلية التنظيمية

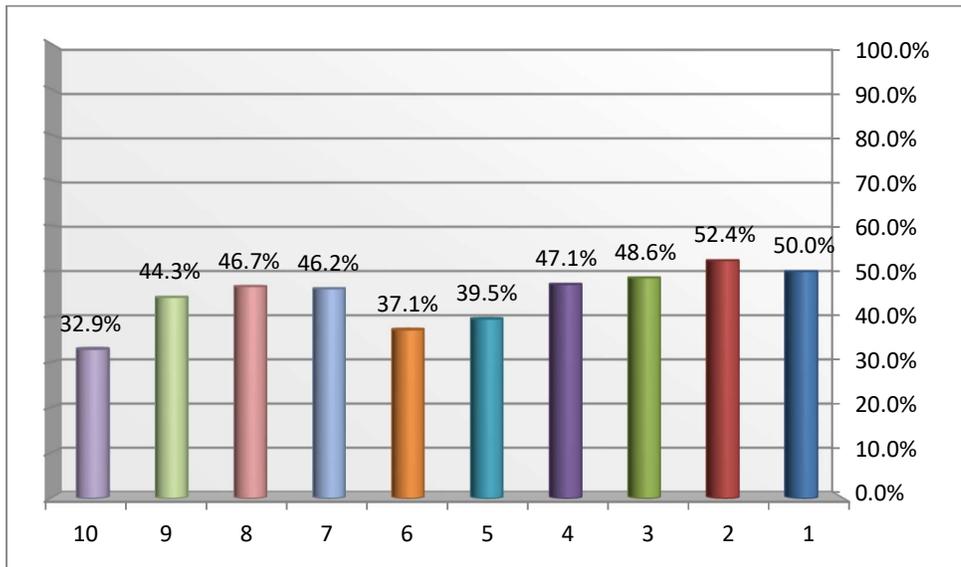
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	الرتبة
1	هيكلية المؤسسة ملائمة لمتطلبات واحتياجات الخطة الاستراتيجية.	2.500	0.862	50.0%	غير موافق	2
2	أعمال المؤسسة موزعة إلى قطاعات وإدارات وأقسام ووحدات.	2.619	0.582	52.4%	محايد	1
3	أعمال المؤسسة مصنفة حسب نطاقات عملها (تنظيمية، جغرافية، تخصصية).	2.429	0.590	48.6%	غير موافق	3
4	المسؤوليات والصلاحيات محددة بدقة لجميع مكونات المؤسسة.	2.357	0.577	47.1%	غير موافق	4
5	العلاقات الإدارية الأفقية والرأسية (التراتبية) محددة في المؤسسة.	1.976	0.643	39.5%	غير موافق	8
6	العلاقات الإدارية المزدوجة (المصفوفة) محددة في المؤسسة.	1.857	0.683	37.1%	غير موافق	9
7	نطاق الإشراف في جميع مكونات المؤسسة متحقق فيه التوازن.	2.310	0.643	46.2%	غير موافق	6
8	هيكلية المنظمة تراعي التكامل وعدم تكرار الجهود والأموال.	2.333	0.570	46.7%	غير موافق	5
9	وجود مخطط (رسم) واضح ومحدد	2.214	0.871	44.3%	غير موافق	7

10	غير موافق بشدة	32.9%	0.656	1.643	للهيكل التنظيمي للمؤسسة. المؤسسة تراعي المرونة والحالات الاستثنائية والطارئة في هيكلها.	10
	غير موافق	44.5%	0.237	2.224	معيار الهيكلية التنظيمية	

وبالنظر للتفاصيل نجد أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بأكبر قيمة متوسط (2.619) وانحراف معياري (0.582) ونسبة متوسط (52.4%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوجود اهتمام من قبل القائمين بمؤسسة وقف العالم التركي بأعمال موزعة على قطاعات وأقسام، مما يشير إلى عدم وجود تنظيم واضح.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط (2.500) وانحراف معياري (0.862) ونسبة متوسط (50%)، وهذا يعني أن العينة غير موافقه فيما يتعلق بأن هيكلية المؤسسة ملائمة للخطة الاستراتيجية، مما يشير إلى عدم وجود هيكلية مناسبة للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط (2.429) وانحراف معياري (0.590) ونسبة متوسط (48.6%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن أعمال المؤسسة حسب نطاق عملها.



شكل (8) تحليل فقرات معيار الهيكلية التنظيمية

7.2.4: تحليل فقرات معيار اللوائح وأنظمة العمل:

في الجدول التالي، تم احتساب قيم المتوسط والانحراف المعياري لتقدير درجة موافقة العينة على فقرات معيار اللوائح وأنظمة العمل. حيث يتضح من جدول (10) والشكل (9) أن العينة بشكل عام لا توافق على أن مؤسسة وقف العالم التركي يوجد لديها لوائح وأنظمة بمتوسط (2.274) وانحراف معياري (0.190) ونسبة متوسط (47.5%)، وهذا يعني أن الأسس الإدارية المتعلقة بمعيار اللوائح والأنظمة غير مطبقة في مؤسسة وقف العالم التركي. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10) تحليل فقرات معيار اللوائح وأنظمة العمل

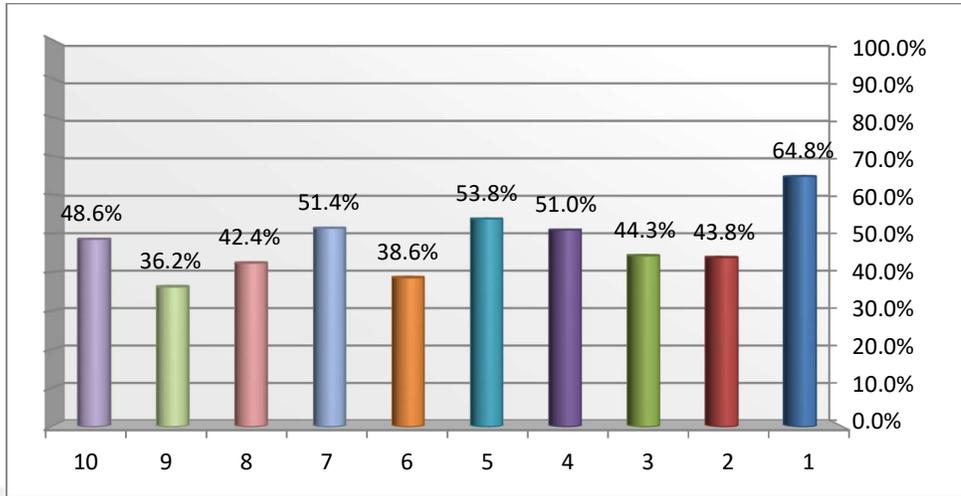
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	الرتبة
1	وجود نظام أساسي أو (دستور) أو (قانون) معتمد لدى المؤسسة.	3.238	0.821	64.8%	محايد	1
2	وجود لائحة داخلية موائمة مع النظام الأساسي للمؤسسة.	2.190	0.552	43.8%	غير موافق	7
3	وضوح التعريفات والمصطلحات في اللائحة الداخلية للمؤسسة.	2.214	0.415	44.3%	غير موافق	6
4	وجود المبادئ والأسس العامة الضابطة لعمل المؤسسة.	2.548	0.633	51.0%	غير موافق	4
5	وضوح المسميات والمهام والصلاحيات لجميع مكونات المؤسسة.	2.690	0.563	53.8%	محايد	2
6	وضوح أساليب وخطوات تشكيل وتكوين جميع مكونات المؤسسة.	1.929	0.677	38.6%	غير موافق	9
7	توفر نظام للاجتماعات والمداومات وكيفية اتخاذ القرارات.	2.571	1.172	51.4%	غير موافق	3

8	غير موافق	2.119	0.593	42.4%	وجود آلية للتعديل والتعامل المرن مع النظم واللوائح في المنظمة.	8		
10	غير موافق	1.810	0.671	36.2%	وجود نظام واضح ومكتوب للرقابة على جميع أعمال المنظمة.	9		
5	غير موافق	2.429	0.859	48.6%	الاهتمام بتوعية الموظفين باللوائح وأنظمة العمل في المنظمة.	10		
معياري موافق					2.374	0.190	47.5%	معياري موافق

وبالنظر للتفاصيل نجد أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بأكبر قيمة متوسط (3.238) وانحراف معياري (0.821) وبنسبة متوسط (64.8%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوجود اهتمام من قبل القائمين بمؤسسة وقف العالم التركي بوجود نظام أساسي أو دستور معتمد لدى المؤسسة، مما يشير إلى وجود نظام أساسي.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط (2.690) وانحراف معياري (0.563) وبنسبة متوسط (53.8%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوضوح المسميات والمهام لجميع مكونات المؤسسة، مما يشير إلى عدم وضوح المسميات والمهام لجميع مكونات المؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط (2.571) وانحراف معياري (1.172) وبنسبة متوسط (51.4%)، وهذا يعني أن العينة لا تتوافق مع توفير نظام للاجتماعات والمداومات وكيفية اتخاذ القرارات.



شكل (9) تحليل فقرات معيار اللوائح وأنظمة العمل

7.2.5: تحليل فقرات معيار ثقافة المؤسسة:

في الجدول التالي، تم احتساب قيم المتوسط والانحراف المعياري لتقدير درجة موافقة العينة على فقرات معيار ثقافة المؤسسة. حيث يتضح من جدول (11) والشكل (10) أن العينة بشكل عام لا توافق على أن مؤسسة وقف العالم التركي يوجد لديها ثقافة مؤسسة بمتوسط (2.415) وانحراف معياري (0.318) ونسبة متوسط (48.3%)، وهذا يعني أن الأسس الإدارية المتعلقة بمعيار ثقافة المؤسسة غير مطبقة في مؤسسة وقف العالم التركي. والجدول التالي يوضح ذلك.

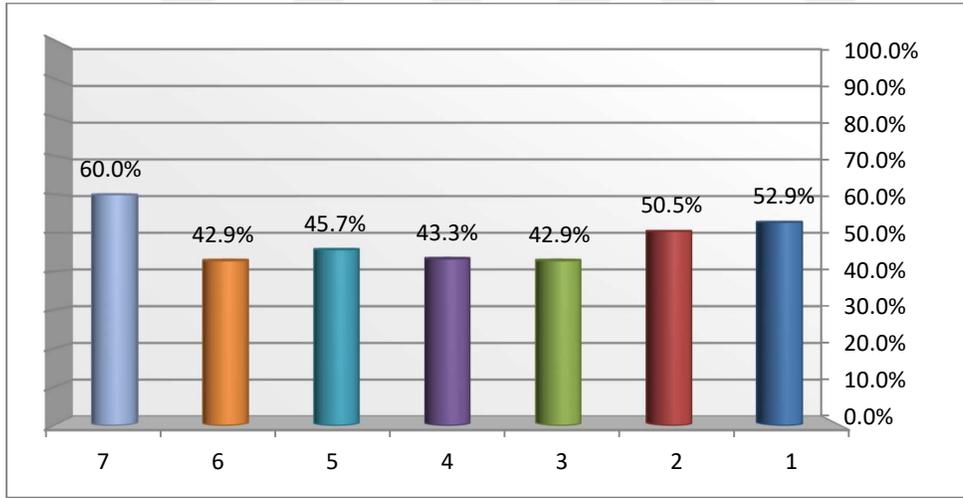
جدول (11) تحليل الفقرات معيار ثقافة المؤسسة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	الرتبة
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية مكتوبة لمدة 4 سنوات على الأقل.	2.643	0.727	52.9%	محايد	2
2	وجود رسالة واضحة ومحددة ومصاغة بشكل ملهم ومحفز.	2.524	0.634	50.5%	غير موافق	3
3	وجود مجالات ومحاور عمل واضحة ومحددة تخدم الغرض.	2.143	0.608	42.9%	غير موافق	6
4	توفر أهداف محددة وشاملة وبيان بالنتائج المتوقعة منها.	2.167	0.660	43.3%	غير موافق	5
5	توفر مؤشرات إنجاز رئيسة قابلة للقياس (كمياً ونوعياً).	2.286	0.742	45.7%	غير موافق	4
6	الخطة التشغيلية منسجمة مع الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.	2.143	0.814	42.9%	غير موافق	7
7	تشجع المؤسسة على القيام بكافة الاحتفالات وخاصة في المناسبات.	3.000	1.036	60.0%	محايد	1
	معيار ثقافة المؤسسة	2.415	0.318	48.3%	غير موافق	

وبالنظر للتفاصيل نجد أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى بأكبر قيمة متوسط (3.000) وانحراف معياري (1.036) ونسبة متوسط (60.0%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوجود اهتمام من قبل القائمين بمؤسسة وقف العالم التركي بوجود تشجيع من المؤسسة على القيام بكافة الاحتفالات وخاصة المناسبات، مما يشير إلى وجود ذلك نوعاً ما.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط (2.643) وانحراف معياري (0.727) ونسبة متوسط (52.9%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بان المؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية لمدة أربع سنوات على الأقل، مما يشير إلى عدم وجود رؤية استراتيجية لدى المؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط (2.524) وانحراف معياري (0.634) ونسبة متوسط (50.5%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق على وجود رسالة واضحة ومحددة بشكل ملهم ومحفز.



شكل (10) تحليل الفقرات معيار ثقافة المؤسسة

7.2.6: تحليل فقرات معيار الخطة الاستراتيجية:

في الجدول التالي، تم احتساب قيم المتوسط والانحراف المعياري لتقدير درجة موافقة العينة على فقرات معيار الخطة الاستراتيجية. حيث يتضح من جدول (12) والشكل (11) أن العينة بشكل

عام لا توافق على أن مؤسسة وقف العالم التركي لديها خطة الاستراتيجية للمؤسسة بمتوسط (2.341) وانحراف معياري (0.474) ونسبة متوسط (46.8%)، وهذا يعني أن الأسس الإدارية المتعلقة بمعياري أن لدى المؤسسة خطة استراتيجية غير مطبقة في مؤسسة وقف العالم التركي. والجدول التالي يوضح ذلك.

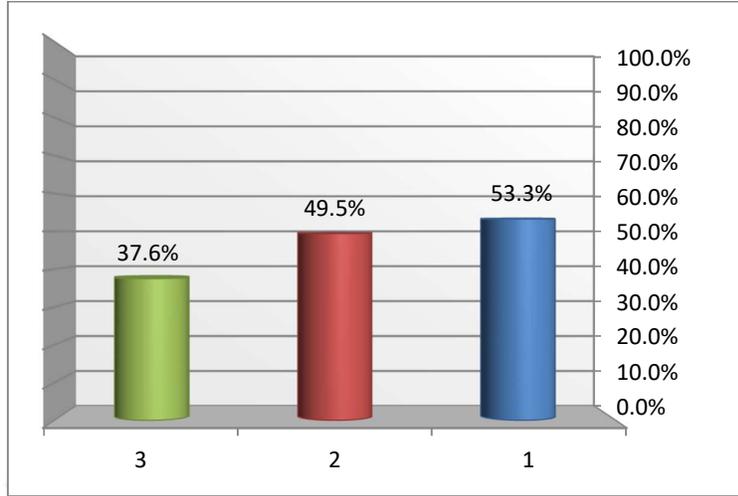
جدول (12) تحليل الفقرات معيار الخطة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	الرتبة
1	لدى المؤسسة قواعد رسمية للسلوك.	2.667	0.754	53.3%	محايد	1
2	للمؤسسة فلسفة المشاركة وهي منتشرة على نطاق واسع.	2.476	0.890	49.5%	غير موافق	2
3	الخطة واضحة الوسائل وملائمة للأهداف (أنشطة، إجراءات، برامج).	1.881	0.705	37.6%	غير موافق	3
	معيار الخطة الاستراتيجية	2.341	0.474	46.8%	غير موافق	

وبالنظر للتفاصيل نجد أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بأكبر قيمة متوسط (2.667) وانحراف معياري (0.754) ونسبة متوسط (53.3%)، وهذا يعني أن العينة محايدة فيما يتعلق بوجود اهتمام من قبل القائمين بمؤسسة وقف العالم التركي بوجود قواعد رسمية للسلوك، مما يشير إلى وجود ذلك نوعاً ما.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط (2.476) وانحراف معياري (0.890) ونسبة متوسط (49.5%)، وهذا يعني أن العينة غير موافقة فيما يتعلق بأن للمؤسسة فلسفة المشاركة وهي منتشرة على نطاق واسع، مما يشير إلى عدم وجود رؤية استراتيجية لدى المؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط (1.881) وانحراف معياري (0.705) ونسبة متوسط (37.6%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق على وجود خطة واضحة الوسائل وملائمة للأهداف.



شكل (11) تحليل الفقرات معيار الخطة الاستراتيجية

7.3: خلاصة مستوى ممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم

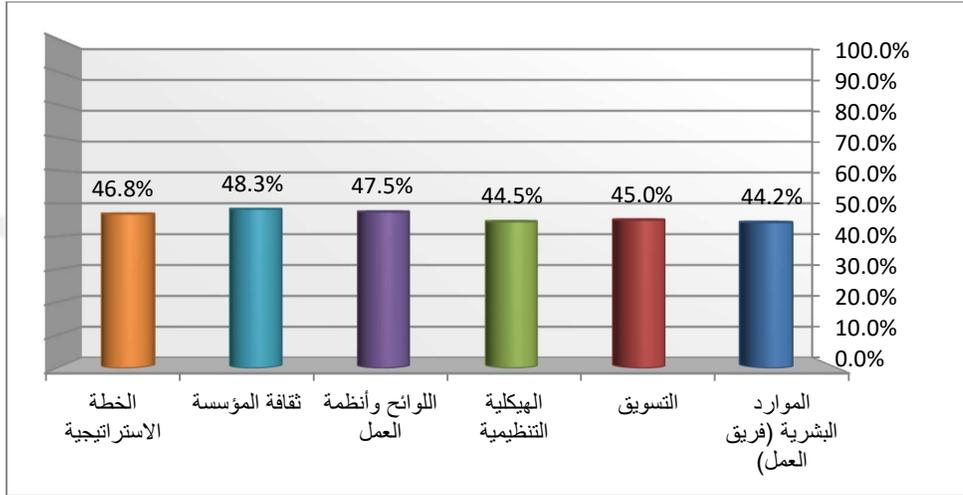
الجديد:

يتضح من الجدول أدناه أن ثقافة المؤسسة واللوائح وأنظمة العمل أخذت النسبة الأعلى، وأن وجود الهيكلية التنظيمية والموارد البشرية أخذت النسبة الأدنى وذلك بحسب رأي العاملين داخل المؤسسة وهذا يتفق مع النظرة العامة للباحث من خلال دراسته لمؤسسة الوقف. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (13) إمكانية ممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد

م	المعايير الإدارية	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	التقدير اللفظي	الرتبة
1	الموارد البشرية	2.212	0.233	44.2%	غير موافق	6
2	التسويق	2.250	0.216	45.0%	غير موافق	4
3	الهيكلية التنظيمية	2.224	0.237	44.5%	غير موافق	5
4	اللوائح وأنظمة العمل	2.374	0.190	47.5%	غير موافق	2
5	ثقافة المؤسسة	2.415	0.318	48.3%	غير موافق	1

مستوى ممارسة الأسس الإدارية
 0.144 2.303 %46.1 غير موافق
 لمؤسسة وقف العالم الجديد



شكل (12) مستوى ممارسة الأسس الإدارية لمؤسسة وقف العالم الجديد

8: المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة، وفيه ستة مطالب:

اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد الالتزام لدى المؤسسات الوقفية (وقف العالم الجديد التركي أنموذجاً) بتطبيق أركان العمل المؤسسي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على وجود التزام بأركان العمل المؤسسي في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (14) اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار T لعينة واحدة

الحكم	مستوى الدلالة	قيمة T	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري المعياري	نص الفرضية
إثبات	*0.000	- 31.370	0.022 0.144 2.303	لا يوجد الالتزام لدى المؤسسات الوقفية (وقف العالم الجديد التركي أموذجاً) بتطبيق أركان العمل المؤسسي

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-31.370) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني عدم وجود التزام بأركان العمل المؤسسي في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الرئيسية، وهذا الأمر منطقي ومتوافق مع الإحصائيات السابقة والخاصة بالعمل المؤسسي.

8.1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي إدارة للموارد البشرية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار T لعينة واحدة

نص الفرضية	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري	المتوسط الانحراف الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي إدارة للموارد البشرية	2.212	0.233	-0.036	0.000*	إثبات

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-21.929) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية غير موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الأولى.

8.2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي إدارة للتسويق"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على أن إدارة التسويق موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (16) اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار T لعينة واحدة

نص الفرضية	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي إدارة للتسويق	2.250	0.216	0.033	-22.549	0.000*	إثبات

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-22.549) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني أن إدارة التسويق غير موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الثانية.

8.3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي هيكل تنظيمي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي موجود في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (17) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام اختبار T لعينة واحدة

نص الفرضية	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي هيكل تنظيمي	2.224	0.237	0.037	-21.256	0.000*	إثبات

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-21.256) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني أن إدارة التسويق غير موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الثالثة.

8.4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي لوائح وأنظمه"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على أن اللوائح والأنظمة موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (18) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اختبار T لعينة واحدة

نص الفرضية	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري	المتوسط الانحراف الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي لوائح وأنظمه	2.374	0.190	-21.351	0.000*	إثبات

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-21.351) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني أن اللوائح والأنظمة غير موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الرابعة.

8.5: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي ثقافة للمؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على أن الثقافة المؤسسية موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (19) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام اختبار T لعينة واحدة

نص الفرضية	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري	المتوسط الانحراف الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي ثقافة للمؤسسة	2.415	0.318	-11.909	0.000*	إثبات

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-11.909) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني أن الثقافة المؤسسية غير موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الخامسة.

8.6: اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

نصت هذه الفرضية على أنه "لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي خطة استراتيجية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة عند الوسط الافتراض لمقياس ليكرت (3)، حيث يتم إثبات الفرضية إذا ما جاءت قيمة مستوى دلالة T أقل من 0.05 وقيمة T نفسها سالبة. أما إذا جاءت غير دالة إحصائياً أو دالة وقيمة T موجبة فهذا يدل على أن الخطة الاستراتيجية موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد. وبالتالي نفي الفرضية. والجدول التالي يبين نتيجة اختبار هذه الفرضية.

جدول (20) اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام اختبار T لعينة واحدة

نص الفرضية	المتوسط الانحراف الخطأ الحسابي المعياري المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
لا يوجد في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي خطة استراتيجية	2.341 0.474 0.073	-9.003	*0.000	إثبات

يتضح من الجدول أن قيمة T جاءت سالبة (-9.003) وبمستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ (0.000)، وهذا يعني أن الخطة الاستراتيجية غير موجودة في مؤسسة وقف العالم الجديد، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية السادسة.

جدول رقم (21) خلاصة عملية اختبار الفرضيات:

الحكم	نص الفرضية
إثبات	لا يوجد في مؤسسة الوقف العالم الجديد التركي إدارة للموارد البشرية
إثبات	لا يوجد في مؤسسة الوقف العالم الجديد التركي إدارة للتسويق
إثبات	لا يوجد في مؤسسة الوقف العالم الجديد التركي هيكل تنظيمي
إثبات	لا يوجد في مؤسسة الوقف العالم الجديد التركي لوائح وأنظمه
إثبات	لا يوجد في مؤسسة الوقف العالم الجديد التركي ثقافة للمؤسسة
إثبات	لا يوجد في مؤسسة الوقف العالم الجديد التركي خطة الاستراتيجية
إثبات	لا يوجد الالتزام لدى المؤسسات الوقفية (وقف العالم الجديد التركي أنموذجاً) بتطبيق أركان العمل المؤسسي

الفصل الثالث: المشكلات الإدارية لوقف العالم الجديد التركي،

وسبل حلها وتطويرها، وفيه ثلاثة مباحث:

9: تحليل مشكلات الواقع الإداري لوقف العالم الجديد التركي وطرق حلها، وفيه مطلبان:

- الرؤية:

تعتبر وجود رؤية لمؤسسات الوقف من الأمور المهمة لأي مؤسسة، حيث تعتبر حجر الزاوية في تكوين أي مؤسسة، فهي ليست مجرد انتقاء لألفاظ ولكلمات، بل هي منهج واضح لما تريد هذه المؤسسة أو تلك السير عليها في المستقبل، ونوعية أنشطتها المرغوبة، والمكانة التي تريد الوصول إليها.

وتعرف الرؤية بأنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها"⁽²¹⁶⁾.

أما الرسالة فتمثل عنصراً هاماً وأساسياً ترتكز عليه المنظمة، وهو الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها"⁽²¹⁷⁾.

أما أهداف المنظمة فهي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رؤية ومهمة المنظمة (رسالتها) على أرض الواقع، وتتميز بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، لذلك نرى أن هناك ارتباطاً كبيراً بين الرؤية ومهمة (رسالة) المنظمة وأهدافها.

ولبيان ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطلبين:

⁽²¹⁶⁾ المرسي، محمد جمال، وآخرون، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعة، الإسكندرية،

2002م، ص 87.

⁽²¹⁷⁾ المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي، ص 86.

9.1: المشكلات الخاصة برؤية ومهمة (رسالة) وقف العالم الجديد التركي وطرق حلها.

من الواضح إذًا أن الرؤية تتحدث عن أمر مستقبلي كتصور، فيه ماذا يمكن أن يحدث في المستقبل، ويحدد الإطار العام لفلسفة الوقف وغايته، ويزيد من فعالية وإنتاج الوقف.

لذلك لا بد من وجود بعض الخصائص التي تميز الرؤية الجيدة عن غيرها، والتي يجب الأخذ بها عند صياغة رؤية المؤسسة، ويمكن إجمالها بما يلي:

- 1) عبارة موجزة تركز بصورة مباشرة على الرغبة في التميز.
- 2) تصاغ بلغة تجذب الانتباه.
- 3) واقعية وقابلة للتطبيق.
- 4) تعتبر وسيلة لتحقيق الطموح وليست غاية.
- 5) تعكس المثل العليا لمؤسسة الوقف⁽²¹⁸⁾.

وإذا ما أمعنا النظر في رؤية مؤسسة وقف العالم الجديد التركي فإننا نرى أن الكثير من هذه الخصائص تنطبق على رؤية المؤسسة، فهي واقعية وقابلة للتطبيق وعباراتها موجزة تركز على الرغبة في التميز، حيث إنها قائمة من أجل دنيا جديدة.

وعلى الرغم من ذلك فيمكن صياغتها بطريقة تكون أكثر جاذبية تلفت الانتباه وتغرس في النفوس أن مؤسسة الوقف متميزة في غايتها ورؤيتها:

الاهتمام بتكوين شباب الأمة، من أجل دنيا جديدة يكون الفرد فيها مفيداً لدينه، وأمته، ودولته.

- الرسالة (المهمة):

⁽²¹⁸⁾ <https://mawdoo3.com>

- تمثل الرسالة (mission) عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه مؤسسة الوقف، لذلك لا بد لرسالة المؤسسة أن تتضمن بعض العناصر الأساسية، وهي كما يلي:
- 1) العملاء: من هم الذين سيتعامل معهم الوقف بشكل مباشر وغير مباشر.
 - 2) الأسواق: المجال السوقي، أي منافسة المؤسسة الوقفية بالخدمات المقدمة.
 - 3) الاهتمام بالنمو: أي إن مؤسسة الوقف ملتزمة بالنمو والاستقرار المالي.
 - 4) الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات وأولويات فكر المؤسسة واهتماماتها.
 - 5) الاهتمام بالصورة العامة للمؤسسة، وما هي انطباعات الجمهور عن المؤسسة.
 - 6) المنتجات: وتشمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة الوقف.
 - 7) التكنولوجيا: أهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمة في مجال التكنولوجيا.
 - 8) المفهوم الذاتي: إبراز نواحي القوة للمنظمة والمزايا التنافسية التي لديها.
 - 9) الاهتمام بالعاملين: تحديد اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها (هل تعتبرهم من أصول مؤسسة الوقف)⁽²¹⁹⁾.

ويرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا؟ (What is our business?)، وما هو الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؟ وما سبب تفردنا وأوجه نشاطها؟⁽²²⁰⁾.

خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

- 1) المرونة والتكيف: التركيز على خصائص الوقف التي تميزه عن غيره من الأوقاف عامة، إلى الحد الذي يمكن الوقف من توسيع أعماله دون الحاجة إلى إعادة الصياغة.
- 2) الوضوح ودقة التعبير: يجب أن تكون الرسالة واضحة المعاني، والكلمات دقيقة

⁽²¹⁹⁾ Robbins, Stephen, Coulter, Marry, **Management**, page 270.

⁽²²⁰⁾ المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، 1999م، ص 70.

في تعابيرها(221).

- 3) الواقعية والموضوعية: ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والإصرار على تحقيقها والاستفادة من الموارد المتاحة(222).
- 4) أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع داخل مؤسسة الوقف(223).
- 5) تحقيق الرؤية المتكاملة وعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة(224).
- 6) القابلية لأن تحول إلى خطط وبرامج عمل واضحة.

ولأن كثيراً من العناصر السابقة الذكر لم تكن محققة في رسالة المؤسسة، أقترح أن تكون رسالة وقف العالم الجديد التركي كما يلي:

أسس وقف العالم الجديد التركي من أجل دنيا جديدة لأبناء الأمة على اختلاف ألوانهم ومشاربهم، ودعمهم مادياً ومعنوياً، من خلال توفير البعثات العلمية، وأماكن السكن، وتوفير البرامج العلمية والتربوية والفنية والرياضية، وغرس القيم والأخلاق الإسلامية التي تعزز تفاعلهم مع قضايا أمتهم وأوطانهم، والاستفادة من كافة الوسائل التكنولوجية لتحقيق ذلك.

إننا في مؤسسة الوقف مؤمنون برسالتنا من أجل تحقيق دنيا جديدة لأبناء أمتنا، وعلى استعداد للتضحية بكل غالٍ ونفيس من أجل ذلك، ونحن مؤمنون بدور العاملين والمتطوعين لدينا، لأننا نعتبرهم رأس مالنا الحقيقي.

إننا في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي نتميز عن غيرنا بأننا مؤمنون بغايتنا ورسالتنا، محبوبون لأبناء أمتنا، قادرون على تجميع كافة الإمكانيات والطاقات من أجل ذلك.

(221) رستم، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م، ص 70.

(222) المغربي، الإدارة الاستراتيجية، ص 80.

(223) الفراء، ماجد، التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م، ص 24.

(224) المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي، ص 91.

9.2: المشكلات الخاصة بأهداف وقف العالم الجديد التركي وطرق

حلها.

إن الأهداف هي النتائج المطلوبة التي يسعى الوقف إلى تحقيقها، عبر ترجمة مهام ورسالة المؤسسة الوقفية إلى واقع عملي، وصياغة هذه الأهداف أمر في غاية الصعوبة، وكثير من المؤسسات تقع في خطأ فادح عندما تصوغ أهدافها بعبارات عامة فضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى.

- مراحل صياغة الأهداف:

1. البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: بعد القيام بدراسة نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، يتبين لنا ما هو الممكن والمتاح عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

2. عمليانية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها، والوقت المطلوب للإنجاز.

3. تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً إلى توضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

4. تحليل الصيغ الممكنة في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نملكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف⁽²²⁵⁾.

- خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي

(225) مرعي، محمد، دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 1999م، ص 76-77.

- يصعب قياسها كميًا لتحقيق الرضا الوظيفي، إلا أنه ينبغي الاجتهاد في إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف⁽²²⁶⁾.
2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.
3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة، بحيث يكون فهمها موحدًا، وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة⁽²²⁷⁾.
4. التوازن والتكامل: بحيث تحتفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة⁽²²⁸⁾.
5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون الأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة، ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تطف عائقاً دون تحقيق الأهداف.
6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة⁽²²⁹⁾.

⁽²²⁶⁾ المغربي، الإدارة الاستراتيجية، ص 98.

⁽²²⁷⁾ غنيم، التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م، ص 468.

⁽²²⁸⁾ السلمي، علي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، ط1، 2000م، ص 51.

⁽²²⁹⁾ المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي، ص 144.

7. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
8. التوافق مع الظروف المحيطة بالمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية⁽²³⁰⁾.

وبناء على ما سبق أرى أن يعاد صياغة أهداف مؤسسة الوقف لتتوافق مع غايات ومهام الوقف كما يلي:

1. العمل على توفير جميع الإمكانيات المادية والمعنوية للشباب من أجل إنهاء تحصيلهم العلمي.
2. سعى الوقف لتقديم خدماته التعليمية لكافة أبناء الأمة الإسلامية في الوطن وخارجه خلال العشر سنوات القادمة.
3. العمل على توفير أماكن الإقامة المناسبة للطلاب في كافة المحافظات بما يسهل حركة التنقل خلال الخمس سنوات القادمة.
4. الاهتمام بالشباب من الناحية الروحية والبدنية بما يخدم أهداف الوقف خلال السنوات الثلاثة القادمة.
5. الاهتمام بإحياء المباني التراثية (العثمانية) وترميمها واستخدامها لصالح الوقف خلال الخمس سنوات القادمة بالتعاون مع الحكومة التركية.
6. العمل بجد واجتهاد لتقديم الخدمات الطلابية لكافة الطلبة من أجل رفع صورة تركيا خلال الخمس سنوات القادمة.
7. العمل على تنويع المشاريع التي يقوم بها الوقف من أجل تحقيق أهدافه خلال الخمس سنوات القادمة.
8. العمل على ابتكار وتحديث طرق تقديم وتوفير الأمور التعليمية والصحية من خلال دائرتي التعليم والصحة خلال الخمس سنوات القادمة.

⁽²³⁰⁾ السلمي، علي، الإدارة المعاصرة، ص 52.

9. العمل على نشر الكتب العلمية وترجمتها وطباعتها بالشكل الذي يخدم أهداف الوقف خلال السنوات الخمسة القادمة.

10. العمل على فتح ممثلات جديدة للوقف في بلدان العالم الإسلامي من خلال الطلبة المستفيدين من الوقف خلال السنوات الخمسة القادمة.



10: تحليل العقبات الهيكلية والتنظيمية لمؤسسة وقف العالم

الجديد التركي وطرق حلها، وفيه أربعة مطالب:

10.1: المشكلات الخاصة بالهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم

الجديد التركي وطرق حلها.

- مقدمة:

إن العمل المؤسسي وخاصة الوقفي بحاجة إلى تنظيم من نوع خاص، خاصة مع تعدد العاملين واختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم، فتنشأ الحاجة إلى أنماط جديدة من العلاقات بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً، وحدود اختصاص كل منهم.

وحتى يتم العمل بشكل متين، بعيداً عن العفوية أو التلقائية، فلا بد لنا من أساليب وأدوات تضمن إتمام ذلك العمل بشكل فعال ومنسق، من أجل تحقيق أهداف مؤسسة الوقف، ومن أهم هذه الأدوات الهيكل التنظيمي.

ولهذا يمكن القول: إن الهيكل عبارة عن مجموعة من القواعد واللوائح التي تعطي الحق لبعض الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين، من أجل تحقيق أهداف الوقف بكفاءة وفعالية⁽²³¹⁾.

إن وجود هيكل تنظيمي لمؤسسة الوقف يعني أن العملية التنظيمية تسير في الطريق الصحيح، فالبناء التنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال، والأقسام والأدوات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط، وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة، ومنحهم السلطات اللازمة لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على كاهلهم، وتحديد

⁽²³¹⁾ المغربي، كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، عمان، ط2، 2001، ص 215-216.

العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل⁽²³²⁾.

10.1.1: المشكلات:

إن الناظر في الهيكل التنظيمي لوقف العالم التركي الجديد يجد الكثير من الإشكاليات التي لا بد من تجاوزها حتى يعمل الوقف بكفاءة وفاعلية، وأكثر انسجاماً، ويحقق أهدافه بأسرع الطرق وأقلها تكلفة، ويمكن إجمال الإشكاليات بما يلي:

1. عدم وضوح العلاقة التنظيمية بين بعض أجزاء الهيكل التنظيمي.
2. العلاقة بين بعض أجزاء الهيكل التنظيمي غير صحيحة.
3. عدم وضوح العلاقة التنظيمية بين الهيئة الإدارية للمركز العام والمنسق العام للوقف.
4. يفتقد الهيكل التنظيمي للوقف إلى الكثير من الأعمال والأقسام التي تم الإشارة إليها في أركان العمل المؤسسي.
5. الهيئة الإدارية وجناحي الشباب والشابات عبارة عن متطوعين، وهي قطاعات رئيسية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوقف.
6. عدم وضوح العلاقة بين جناحي الشباب والشابات والهيئة الإدارية، ومن المسؤول عنهم؟
7. هناك خلط كبير بين هيئة المتولين والهيئة الإدارية للمركز العام.
8. كثرة اللجان التطوعية التي لا يمكن البناء عليها.
9. أعضاء الهيئة الإدارية للوقف كبير جداً.
10. عدم وضوح العلاقة بين هيئة المتولين والهيئة الاستشارية للوقف، وبين الأقسام في الهيكل التنظيمي.

وعليه، كان لزاماً علينا أن نضع تصوراً جديداً للهيكل التنظيمي لوقف العالم الجديد

⁽²³²⁾ الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، ط2، 1413هـ - 2003م، ص

التركي يركز على جوانب القوة، ويتجنب مكامن الضعف، ويضع حلولاً مقترحة، كما هو آت.

10.1.2: أهم الحلول:

يمكن اقتراح أهم الحلول فيما يلي:

1. وضوح العلاقة التنظيمية بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، بحيث يكون ذلك واضحاً ومبيناً لنوع العلاقة، هل هي علاقة استشارية، أم علاقة تنظيمية واجبة التنفيذ، ويجب أن يكون ذلك واضحاً في الرسم البياني لمنظمة الوقف (organizational chart)، فالعلاقة الاستشارية ترسم بخط متقطع، والعلاقة التنظيمية واجبة التنفيذ ترسم بخط مستقيم.
2. يجب أن تكون العلاقة بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي صحيحة، ومثال ذلك أن تكون المتابعة والتنظيم تابعة لأعلى هيئة، وهي هيئة المتولين وهي هيئة المتولين، حتى يكون عملها أكثر شفافية.
3. واضح من الرسم البياني لمنظمة الوقف أنه ليس هناك علاقة واضحة بين الهيئة الإدارية والمنسق العام للوقف، ولهذا سنعمل على أن تكون العلاقة واضحة ومفهومة لكل من ينظر إلى الرسم البياني للوقف.
4. يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي عدداً من الدوائر والأقسام المهمة والتي تفي بما تطلبه أركان العمل المؤسسي، مثل دائرة الموارد البشرية ودائرة التسويق.
5. العمل التطوعي أمر مطلوب بل هو أمر معول عليه، ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات، خاصة في مؤسسات الوقف الكبيرة، فعلى الوقف أن يوظف أصحاب الاختصاصات في المراكز المطلوبة.
6. يجب أن يتم توضيح العلاقة بين جناحي الشباب والشابات في الهيكل التنظيمي، ومن هو المسؤول المباشر عنهم، خاصة أنهم ركائز عمل المؤسسة.
7. لا بد أن يكون هناك فصل واضح بين هيئة المتولين والهيئة الإدارية للمركز

العام(233).

8. لا بد من تقليل اللجان التطوعية لأنه من المتعارف عليه أن كثرة اللجان تفرغ العمل من مضمونه وتقلل الإنجاز بكفاءة.

9. العمل على تخفيض أعضاء الهيئة الإدارية بشكل يتناسب مع أهداف وغايات مؤسسة الوقف.

10. العمل على أن تكون العلاقة بين هيئة المتولين والهيئة التشاورية واضحة في الهيكل التنظيمي.

وبناء على ما سبق، لا بد من لنا من رسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية).

فالخريطة التنظيمية تبين مجموعة من الأمور والمستويات الإدارية ونطاق الإشراف⁽²³⁴⁾، وتعطي فكرة عن المناصب الإدارية.

(233) حسب قانون الوقف يكون في الهيئة الإدارية ثمانية أعضاء من هيئة المتولين.

(234) نطاق الإشراف: عدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية.

10.2: المشكلات الخاصة بالوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم

الجديد التركي وطرق حلها.

- تمهيد:

الوصف الوظيفي من الدعائم الأساسية للإدارة العلمية الحديثة، لأنه قائم على التحليل الدقيق للوظائف، وفيه يتم تحديد مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي، ونوع المهام المطلوب تنفيذها داخل المؤسسة بغض النظر عن شاغل الوظيفة، ففي الوصف الوظيفي لا بد من توافر بعض الأمور الرئيسية التي تعرف المسؤول و شاغل الوظيفة والمؤهلات العلمية المطلوبة، ونوعية التدريب المطلوبة للوظيفة⁽²³⁵⁾.

كل ذلك يساعد في عملية التقييم الذي تقوم به المؤسسة لأفرادها، ووضع البرامج التدريبية عند القيام بعملية التوظيف، وتحديد الأجور التي تعد العامل الرئيسي في استقطاب الكفاءات.

فالوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك المؤهلات العلمية المطلوبة، والصلاحيات الممنوحة، ويتضمن:

1. قسم خاص بطبيعة العمل (Job description) يتم فيه تحديد المهام

والواجبات للوظيفة وطبيعة العمل.

2. قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة) Job specification،

يتم فيه وصف الخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات الشخصية المطلوبة توفرها في شاغل الوظيفة.

والناظر في الوصف الوظيفي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي يجد أن هناك نقصاً واضحاً في المواصفات الوظيفية ل شاغل الوظيفة (Job specification) والتي

⁽²³⁵⁾ <http://www.doublecfik.com>

ينبغي العمل على إيجاد حل لها، مع أن طبيعة (Job description) كانت جيدة، إلا أنها كثيرة وبجاجة إلى مراجعة وتدقيق.

وبعد بناء الهيكل التنظيمي المقترح لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، سأقوم بشرح الوصف الوظيفي للهيكل الجديد، مع محاولة عدم التكرار لما تم ذكره سابقاً في شرح الوصف الوظيفي للوقف، مكتفياً بشرح الوصف الوظيفي من المدير التنفيذي وما دونه، على اعتبار أن هيئة المتولين والهيئة الاستشارية وهيئة المتابعة والتقييم والهيئة الإدارية عادة ما تكون تطوعية، ومنصوص على هذه الهيئات في القانون، لافتاً النظر إلى بعض الأمور التي تخص هذه الهيئات:

- 1) هيئة المتولين أعلى سلطة في الوقف تجتمع مرة أو مرتين في العام.
- 2) الهيئة الإدارية يتم انتخابها من هيئة المتولين، وتجتمع مرة أو مرتين في الشهر، وتكون مسؤولة عن الجهاز التنفيذي للوقف.
- 3) هيئة المتابعة والتقييم في الهيكل التنظيمي المقترح تكون تابعة لهيئة المتولين، حتى تكون أكثر شفافية.
- 4) الهيئة الاستشارية علاقتها بالهيئة الإدارية علاقة استشارية.

وبناء على ما سبق، سيكون الوصف الوظيفي لمؤسسة "وقف العالم الجديد

التركي" (236)

(236) ينظر إلى الملحق رقم (2)، ص 196.



10.3: المشكلات الخاصة بالتخطيط الإداري لمؤسسة وقف

العالم الجديد التركي.

- تمهيد:

إن عملية التخطيط لا بد منها للوصول إلى الأهداف والغايات بأفضل الطرق وأقل مجهود وزمن ممكن، والغاية من التخطيط هو تنظيم العمل والبعد عن العشوائية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ويعرف التخطيط الإداري بأنه عملية مستمرة تبدأ من صياغة رسالة المنظمة، ووضع الرؤية المستقبلية الخاصة بها، ومتابعة دقيقة لعملية التنفيذ، بغية الوصول إلى الغايات المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة لتحقيق النتائج الجيدة.

يعتبر التخطيط الإداري أحد الفروع الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث يبدأ التخطيط الإداري بصياغة وفهم رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ثم البيئة الداخلية والخارجية لها، كل ذلك ضمن نظرية شاملة للوصول إلى استراتيجية ملائمة.

إن الغاية بعيدة المدى لأي مؤسسة هي الاستمرار بالتقدم والازدهار، لذلك وجب علينا دائماً أن نسأل أنفسنا أين نحن؟ وإلى أين نسعى؟ وكيف نستمر؟ وما هي قدراتنا وإمكانياتنا؟⁽²³⁷⁾

10.3.1: المشكلات الخاصة بالتخطيط الإداري:

1. من الواضح أن مؤسسة وقف العالم الجديد التركي لا تولي عملية التخطيط اهتماماً بالغاً، حيث تقتصر على دائرة الموارد البشرية والاستراتيجية في الهيئة الإدارية للوقف، القائمة أصلاً على التطوع، وهذا أمر بحاجة إلى إعادة النظر

- فيه.
2. عدم وضوح الأهداف الكلية والتفصيلية لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.
 3. عدم التنبؤ بالمتغيرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، مع أنه لب عملية التخطيط.
 4. عدم الاهتمام بجمع المعلومات والإحصائيات التي يمكن من استخدامها عند البدء بعملية التخطيط، لمعرفة مكامن القوة والضعف، والإمكانيات، والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.
 5. رسالة المؤسسة بحاجة إلى مراجعة، فهي بحاجة إلى إثراء.
 6. عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.
 7. كثرة اللجان يؤدي إلى عدم تنسيق الجهود البشرية.
 8. الرقابة داخل مؤسسة الوقف بحاجة إلى تفعيل، وربطها بأعلى هرم المؤسسة.
 9. ضغط العمل المركز في المنسق العام يؤدي إلى عدم الرضا والارتياح لدى العاملين، وبالتالي يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا.
 10. عدم وجود الخطة الواضحة والمدروسة يؤدي إلى عدم تقدم الوقف.

10.3.2: طرق الحل:

1. الاهتمام بشكل أكبر بعملية التخطيط، ولهذا أفردنا في الهيكل التنظيمي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي إدارة خاصة، أسميناها دائرة تنمية الموارد والتخطيط الاستراتيجي، مهمتها القيام بكافة الأمور التخطيطية طويلة الأمد.
2. بناء الاستراتيجية الجديدة للوقف بعد دراسة واقعية للبيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات والإحصائيات، واستخدامها في صياغة الاستراتيجية.
3. صياغة جديدة لرسالة وأهداف مؤسسة الوقف، بناءً على توجيه دائرة تنمية الموارد والتخطيط الاستراتيجي، وموافقة الإدارة عليها.
4. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (مالية وبشرية).
5. ترشيد اللجان قدر الإمكان، لأنها قائمة في الأصل على التطوع.

6. ربط الرقابة في مؤسسة الوقف بأعلى هرم المؤسسة، وهذا ما اقترحناه عندما جعلناها تابعة لهيئة المتولين.
7. لا بد لنا من تخفيف الضغط على المدير التنفيذي، وأعضاء الإدارات المختلفة، للعمل بكفاءة وفعالية.
8. لا بد من وجود خطة تنفيذية مفصلة تؤدي إلى تقدم الوقف بمشاركة كافة الأعضاء.

10.4: المشكلات الخاصة بالتوجه الإداري لمؤسسة وقف

العالم الجديد التركي وطرق حلها.

- مقدمة:

إن إرشاد العاملين داخل مؤسسة الوقف أثناء قيامهم بأداء واجباتهم يؤدي إلى تطبيق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية، هذا يؤدي إلى التعاون المثمر ما بين الإدارة التنفيذية للوقف والعاملين، ويؤدي إلى حسن الاتصال فيما بينهم، ويحفزهم على القيام بواجباتهم، حيث يعتبر العنصر البشري رأس المال الحقيقي للمؤسسة.

لا بد أن يكون للوقف مدير فعال ذو نظرة ثاقبة وشخصية قوية، يقوم بالاهتمام بالعنصر البشري لزيادة كفاءته وفعاليته، ويعمل على تمتين الاتصال داخل المؤسسة، بمعنى أن يفهم المرؤوسون المعلومات الواصلة ويقومون بتنفيذها.

ولكي يكون التوجه فعالاً، لا بد أن يكون المرؤوسون مسؤولين أمام رئيس واحد فقط، وهذا ما حاولنا توضيحه في الهيكل التنظيمي المقترح للمؤسسة، كذلك لا بد لنا من اختيار الوسيلة الملائمة، والتي من أفضلها وسيلة المشاركة والمشاورة، التي يجب على الإدارة التنفيذية استخدامها لتطوير المرؤوسين، وبناء الولاء لديهم.

10.4.1: المشكلات الخاصة بالتوجيه الإداري:

1. عدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري لزيادة الكفاءة والفعالية لديه، فلا برامج تدريبية خارج وداخل مؤسسة الوقف.
2. عدم وضوح الاتصال داخل مؤسسة الوقف بشكل يؤدي إلى الكفاءة الإدارية.
3. عدم وضوح دور المنسق العام لمؤسسة الوقف، حيث يقوم بدور المدير التنفيذي للمؤسسة.
4. عدم استخدام وسائل التوجيه الإداري لزيادة فعالية العاملين داخل مؤسسة الوقف.
5. إرشاد العاملين داخل مؤسسة الوقف غير كاف لتطبيق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية.
6. عدم وجود نظام واضح لتحفيز العاملين داخل مؤسسة الوقف.

10.4.2: طرق الحل:

1. لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري بشكل أفضل وأكبر لزيادة الكفاءة والفعالية.
2. وضوح الاتصال داخل مؤسسة الوقف بشكل يؤدي إلى قيام العاملين بأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.
3. لا بد لإدارة الوقف من إرشاد العاملين داخل مؤسسة الوقف لتطبيق الخطط الموضوعة.
4. العمل على وضع نظام واضح لتحفيز العاملين داخل مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.
5. استخدام وسائل التوجيه الإداري بمفهومه العام الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية
6. لا بد من وجود إدارة قوية، قادرة على إعداد الخطط، وشرحها للمرؤوسين، لتنفيذها بكفاءة عالية. وهكذا ومن خلال ما سبق يمكن الوصول إلى قراءة تطويرية إدارية لوقف العالم الجديد التركي.

الخاتمة

وسأذكر فيها خلاصة ما توصلت إليه من نتائج، على النحو التالي:

1. إن حبس العين وتسبيل ثمرتها، أو حبس عين للتصدق بمنفعتها هو أجمع التعاريف وأكثرها اختصاراً للوقف في الفقه الإسلامي.
2. تحويل الأموال عن الاستهلاك الآني، واستثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية، تنتج المنافع والخيرات والإيرادات التي تستهلك في المستقبل، هو أبرز تعاريف الوقف من الناحية الاقتصادية.
3. تعتبر المؤسسات الوقفية شكلاً من أشكال المنظمات غير الربحية، أو المنظمات غير الهادفة للربح، التي تقوم بدور التنمية المستدامة في المجتمعات الإسلامية المعاصرة.
4. يعتبر العمل المؤسسي الإداري هو الأنسب والأحكم والأضبط للعمل الوقفي الخيري.
5. لا يُكتفى بأن يكون ناظر الوقف متمتعاً بالخلق الإسلامي فقط، ولكن لابد أن ترافقه الدراية بالشؤون الإدارية والمالية في عصرنا الحاضر.
6. إن لناظر الوقف دوراً فاعلاً في تحسين فاعلية وكفاءة إنتاجية الوقف مما يخدم الواقف والموقوف عليه.
7. يجوز لناظر الوقف الجمع بين الأجرة بالإضافة إلى نسبة معينة يمكن الاتفاق عليها، وكل ذلك من أجل تحفيزه حتى يقوم بعمله بكفاءة وفاعلية.
8. يجب على الناظر أن يقدم تقريراً مالياً وإدارياً مفصلاً كل سنة أو في السنة مرتين إبراء للذمة، وإبعاداً عن تهمته قد تواجهه، ولضمان ألا يلحق بالوقف أي ضرر متتالي.

9. تعرّف الإدارة بأنّها عملية مستمرة، تقوم على خطوات متتابعة، تتطلب التنسيق والإشراف على الأعمال والموارد بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
10. لا بد من غرس أركان العمل المؤسسي لتوفير القناعة التامة في العمل الجماعي، وإدراك ضروريته لمعرفة ثمرته ومزاياه ومقومات نجاحه، والعمل كفريق عمل واحد يشد بعضه بعضاً.
11. يقدم وقف العالم الجديد التركي رؤية جديدة في خدمة أهل العلم، وخاصة طلاب الجامعات، عبر الاهتمام بهم من الناحية العلمية والصحية والاجتماعية، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية من أجل إعداد الطلاب للحياة العملية.
12. إن الوصف الوظيفي من الدعائم الأساسية للإدارة الحديثة؛ لأنه قائم على التحليل الدقيق للوظائف، والمهام، والواجبات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك يشمل المؤهلات العلمية المطلوبة والصلاحيات الممنوحة.
13. إن عملية التخطيط عملية دائمة ومستمرة، تبدأ من صياغة رسالة المؤسسات الوقفية وتنتهي بالوصول إلى الغايات المطلوبة منها.
14. إن إرشاد العاملين داخل مؤسسة الوقف يؤدي إلى تطبيق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية.
15. فكرة تسويق المؤسسات الوقفية أمر في غاية الأهمية والذي يجب الاعتناء به.
16. يتمتع العاملون في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي بدافعية قوية من أجل إنجاح وتقديم الوقف.

التوصيات:

1. أن تقوم المؤسسات الوقفية المعاصرة بالتسويق لأفكارها ونشاطاتها، لما له من دور فاعل في تنمية وتقديم هذه المنظمات وبقائها على قيد الحياة لأطول فترة ممكنة وهذا ما تحتاجه مؤسسة "وقف العالم الجديد التركي" على وجه الخصوص.
2. أقترح أن يقوم فقهاء الشريعة والقانون بتحديد سقف زمني لناظر الوقف يباشر فيه عمله حتى تتجدد دماء ونشاطات القائمين على الوقف.
3. على المؤسسات الإسلامية الوقفية أن تنشئ دائرة خاصة للعناية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها.
4. القيام بإعداد خطة استراتيجية واضحة للسنوات القادمة وعلى مدى عشرين سنة فأكثر.
5. أن تقوم مؤسسة "وقف العالم الجديد التركي" بعمل شراكات استراتيجية مع المؤسسات المشابهة لما فيه خدمة الوقف.

فهرس الآيات

الصفحة	رقم الآية	السورة	الآية
16	92	آل عمران	لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ
17	2	المائدة	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهُدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۚ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نَقَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا ۚ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۚ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ
22	96	آل عمران	إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَالَمِينَ
29	159	آل عمران	فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لِّلْقَلْبِ لَإِنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ
29	38	الشورى	وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ
33	60	التوبة	إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۚ فَرِيضَةً مِنَ اللَّهِ ۚ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ
40	60	الأنفال	وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ

			تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ
46	-54 55	يوسف	وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۗ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ
46	93	النحل	وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ
53 - 56	58	النساء	إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا
55	26	القصص	قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۗ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

فهرس الحديث الشريف

الصفحة	الحديث
15	ما ترك رسول الله صلى الله عليه وسلم عند موته ديناراً، ولا درهماً، ولا عبداً، ولا أمة، ولا شيئاً إلا بعلته البيضاء التي كان يركبها، وسلاحه وأرضاً جعلها لابن السبيل صدقة
15	أصاب عمر بخير أرضاً فأتى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: أصبت أرضاً لم أصب مالاً قط أنفس منه فكيف تأمرني به؟ قال: إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها، فتصدق عمر أنه لا يباع أصلها ولا يوهب، ولا يورث في الفقراء والقربى، وفي سبيل الله، والضيف وابن السبيل، ولا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف أو يطعم صديقاً غير متمول فيه.
16	كَانَ أَبُو طَلْحَةَ أَكْثَرَ الْأَنْصَارِ بِالْمَدِينَةِ مَالًا، وَكَانَ أَحَبَّ أَمْوَالِهِ إِلَيْهِ بَيْرُحَاءَ، وَكَانَتْ مُسْتَقْبِلَةَ الْمَسْجِدِ، وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَدْخُلُهَا وَيَشْرَبُ مِنْ مَاءٍ فِيهَا طَيِّبٍ، فَلَمَّا نَزَلَتْ: {لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ} [آل عمران: 92] قَامَ أَبُو طَلْحَةَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَقُولُ فِي كِتَابِهِ: {لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ} [آل عمران: 92] وَإِنَّ أَحَبَّ أَمْوَالِي إِلَيَّ بَيْرُحَاءَ، وَإِنَّهَا صَدَقَةٌ لِلَّهِ أَرْجُو بَرَّهَا، وَدُخْرُهَا عِنْدَ اللَّهِ، فَضَعَهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ حَيْثُ شِئْتَ، فَقَالَ: بَخٍ، ذَلِكَ مَالٌ رَائِحٌ، ذَلِكَ مَالٌ رَائِحٌ، قَدْ سَمِعْتُ مَا قُلْتَ فِيهَا، وَأَرَى أَنْ بَجَعَلَهَا فِي الْأَقْرَبِينَ، قَالَ: أَفْعَلُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَقَسَمَهَا أَبُو طَلْحَةَ فِي أَقْرَبِيهِ وَبَنِي عَمِّهِ. تابعه إسماعيل عن مالك. وقال روح عن مالك (رابح)..
16	وأما خالد فإنكم تظلمون خالداً فقد احتبس أدرعه وأعتاده في سبيل الله

23	لما قدم رسول الله المدينة نزل من علو المدينة ... فأرسل إلى ملاء بني النجار فجاؤوا فقال: يا بني النجار، ثامنوني بحائطكم هذا، فقالوا: لا والله لا نطلب ثمنه إلا إلى الله، قال فكان منه ما أقول لكم
30	بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم ومعاذاً إلى اليمن، بعث كل واحد منا على مخالف
29	ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم
35	أنه صلى الله عليه وسلم استعمل ابن اللثبية على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وحاسبه قال: هذا الذي لكم، وهذه هدية أهديت لي، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً"
36	لا ضرر ولا ضرار
46	الخلافة في قريش، والحكم في الأنصار، والأذان في الحبشة، والهجرة في المسلمين والمهاجرين بعد
47	كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته، الإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعيةٌ في بيت زوجها ومسؤولةٌ عن رعيته، والخدام راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلُّكم راعٍ ومسؤولٌ عن رعيته
55	المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان.

فهرس الأثار

10	خالد بن الوليد "قد احتبس أذرعته وأعتدته في سبيل الله
16	الشافعي في القديم: "بلغني أن ثمانين صحابياً من الأنصار تصدقوا بصدقات محرّمات".
33	علي رضي الله عنه أنه "جعل أجرة للعبيد الذين كان وقفهم مع صدقته يقومون عليها".
36	عمر بن الخطاب في أول خطبة خطبها بعد أن حمد الله وأثنى عليه، ثم قال: "أما بعد.. فقد ابتليت بكم وابتليت بي، وخلفت فيكم بعد صاحبي، فمن كان يحضرنا باشرناه بأنفسنا، ومن غاب عنا ولينا أهل القوة والأمانة، فمن يحسن نزده حسناً ومن يسئ نعاقه ويغفر الله لنا ولكم".
30	عمر رضي الله عنه لسليط بن عمرو الأنصاري رضي الله عنه: "لولا عجلة فيك لوليتك، ولكن الحرب زبون لا يصلح لها إلا الرجل المكيث".
26	عمر رضي الله عنه "بسم الله الرحمن الرحيم، هذا ما أوصى به عبد الله بن عمر أمير المؤمنين تليه حفصة ما عاشت، ثم توليه ذا الرأي من أهلها ألا يباع ولا يشتري"

فهرس المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أحمد، أبو عبد الله أحمد الشيباني، المسند، تحقيق شعيب الأرنؤوط، ط1، مؤسسة الرسالة، 1421هـ.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، وموسى، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الأردن، 2015م.

الأشقر، أسامة عمر، تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الحيرية الغربية، ط1، دار النفائس، الأردن، 1433هـ - 2012م.

البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، تحقيق مصطفى الديب، ط3، دار ابن كثير، بيروت، 1407هـ - 1987م.

برنوطي، سعاد، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، ط3، دار وائل، عمان، 2005م.

البلاذري، أحمد بن يحيى، فتوح البلدان، د.ط، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 1988م.

بنعبد الله، محمد بن عبد العزيز، الوقف في الفكر الإسلامي، د.ط، مطبوعات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، المملكة المغربية، 1416هـ.

البهوتي، منصور بن يونس، كشاف القناع، تحقيق هلال مصيلحي مصطفى، ط1، دار الفكر، بيروت، 1402هـ.

اليومي، غانم إبراهيم، الأوقاف والسياسة في مصر، ط1، دار الشروق، القاهرة، 1988م.

الترمذي، محمد بن عيسى السلمي، الجامع الصحيح سنن الترمذي، د.ط، تحقيق محمد أحمد شاکر وآخرون، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت.

ابن تيمية، أحمد بن عبد السلام، فتاوى ابن تيمية، د.ط، باب تصرف الحاكم في الوقف دون أمر، دار المكتبة العلمية، 1997م.

الجريوي، عبد الرحمن بن عبد العزيز، النظارة على الأوقاف حقوق وواجبات، د.ط، 2005م.

أبو جلال، محمد، الحاجة إلى تحديث المؤسسات الوقفية بما يخدم أغراض التنمية الاقتصادية، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي المنعقد بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مارس 2003م.

الجوهري، إسماعيل بن حماد، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، ط4، دار العلم للملايين، 1990م.

الحاكم، أبو عبد الله محمد، المستدرک علی الصحيحین، د.ط، دار الكتب العلمية، بيروت، 1995م.

حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م.

حجيلان، رضا، والعلي، أحمد عبد الله، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997م.

الحري، محمد سرور، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، د.ط، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت، د.ت.

حسان، حسام، الماركنتج بالمصري، التسويق العالمي الحديث في شكله المصري، ط1، 2012م.

الخطاب، عبد الله محمد بن عبد الرحمن، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، ط12، دار الفكر، بيروت، 1398هـ - 1978م.

حماد، نزيه، أساليب استثمار الأوقاف وأسس إدارتها، أبحاث ندوة، د.ط، نحو دورة تنمية للموقف، وزارة الأوقاف الكويتية، 1403هـ.

الخرشي، أبو عبد الله محمد، شرح الخرشي على مختصر سيدي خليل، وبهامشه حاشية الشيخ علي العدوي، ط1، دار صادر، بيروت، 1317هـ.

الخصاف، أبو بكر أحمد عمر الشيباني المعروف بالخصاف، أحكام الأوقاف، ط1، ديوان عموم الأوقاف، مصر، 1322هـ، 1902م.

الدردير، أبو البركات أحمد بن محمد بن أحمد الدرديري، الشرح الصغير، د.ط، الناشر دار المعارف، د.ت.

الدسوقي، شمس الدين محمد بن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، د.ط، دار الفكر، بيروت، د.ت.

دليل الوقف الصادر 20.2.2016م.

دهمان، عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ط1، شعاع للنشر والعلوم، الرباط، 2010م.

رستم، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.

الرملي، شمس الدين بن أحمد، نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج في الفقه على المذهب الشافعي، د.ط، مكتبة ومطبعة البابي، القاهرة، 1997م.

الزحيلي، وهبة، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، ط2، دار الفكر، دمشق،
1414هـ - 1993م.

الزرقا، مصطفى أحمد، أحكام الأوقاف، ط2، مطبعة الجامعة السورية، 1366هـ
- 1947م.

الزعي، علي فلاح، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، د.ط، دار كنوز المعرفة
العلمية، الأردن، 2009م.

أبو زهرة، محمد، محاضرات في الوقف، ط1، جامعة الدول العربية، معهد
الدراسات العربية العالمية، 1969م.

زيادة، فريد، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، ط4، 2004م.

ابن زيادي، أسماء، وخلوفي، عائشة، المؤسسة الوقفية كآلية معاصرة في تحقيق
التنمية الاقتصادية، المؤتمر الدولي الثاني حول دور التحويل الإسلامي غير الربحي
(الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة في التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر،
جامعة حلب بالبلدة، يوليو 2012 - 2013م.

سالم، رمضان، وآخرون، المناهج الإدارية الحديثة، ط6، عمان، شركة الشرق
الأوسط للطباعة، 1998م.

السجستاني، سليمان بن الأشعب بن شداد، سنن أبي داود، د.ط، تحقيق محمد
محي عبد الحميد، دار الفكر، د.ت.

السرخسي، أبو بكر محمد بن أحمد، المبسوط، ط3، دار المعرفة للطباعة والنشر،
بيروت، 1398هـ - 1987م.

ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي، الطبقات الكبرى، ط1،
تحقيق إحسان عباس، الناشر دار صادر، بيروت، 1986م.

- السلمي، علي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، ط1، 2000م.
- السماعيل، إبراهيم بن محمد بن إبراهيم، نظار الأوقاف المهام والصلاحيات والضوابط وآليات العمل، ط1، مؤسسة أولويات للاستشارات، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1438هـ 2017م.
- السنوسي، محمد، الروض الزاهر في إسناد الحبس للإسلام الباهر، د.ط، المطبعة الرستمية، تونس، د.ت.
- سويدان، طارق، المنظمة المتعلمة، د.ط، دار ابن حزم، بيروت، 2001م.
- السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، ط1، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999م.
- شاويش، محمد، الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، ط1، عمان، دار الفرقان، 1999م.
- الشرييني، شمس الدين محمد بن أحمد الخطيب، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1352هـ - 1933م.
- الشوكاني، محمد بن علي، السيل الجرار، ط1، تحقيق محمود إبراهيم زايد، دار الكتب العلمية، بيروت، سنة 1404هـ.
- الشيرازي، أبو إسحاق إبراهيم بن علي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، ط2، مطبعة البابي الحلبي، القاهرة، 1379هـ - 1959م.
- الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط2، جدة 1413هـ - 2003م.
- الصلاحات، سامي، أهمية التنسيق بين الشؤون الإسلامية ومؤسسة الأوقاف لخدمة الوقف في المجتمع الإماراتي، د.ط، ورقة بحثية، 2010م.

الضحيان، عبد الرحمن، إدارة الأوقاف الإسلامية التجربة السعودية، د.ط، لمؤتمر الأوقاف الأول، جامعة أم القرى 1422هـ.

الضحيان، عبد الرحمن، الإدارة والحكم في الإسلام، دار العلم، جدة، ط2، 1418هـ.

الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، ط1، تحقيق د. عبد الله التركي، دار هجر للطباعة والتوزيع، 2001م.

الطرابلسي، برهان الدين إبراهيم بن موسى، الإسعاف في أحكام الأوقاف، د.ط، دار الرائد العربي، بيروت، 1401هـ - 1982م.

عاشور، محمد حسن، العمل المؤسسي، د.ط، د.ت.

عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة، د.ط، معهد الإدارة العامة، 1979م.

العدلوني، محمد أكرم، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، د.ط، الكويت، 2004م.

عزام، زكريا أحمد، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009م.

العسقلاني، أحمد بن علي بن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، د.ط تحقيق فؤاد عبد الباقي ومحب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت، سنة 1379هـ.

عقيلي، وآخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، د.ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998م.

العمر، فؤاد عبد الله، استثمار الأموال الموقوفة الشروط الاقتصادية ومستلزمات التنمية، د.ط، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، 1428هـ - 2007م.

العمر، فؤاد، التحديات التي تواجه عمل مؤسسة الوقف وتحسين البناء المؤسسي لمواجهتها، مجلة الأوقاف، العدد الخامس، الكويت، 2003م.

العمر، فؤاد، دراسة حول نموذج المؤسسة المعاصرة الوقف - الإدارة والاستثمار، مقدمة في ندوة التجارب الوقفية: الوقف في تونس الواقع وبناء المستقبلي، الفترة ما بين 28-29 فبراير 2012م.

العياشي، الصادق فداد، مسائل في فقه الوقف، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، دورة دور الوقف في مكافحة الفقر، نواكشوط، 2008م.

غنيم، التخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.

الغنيمي، الشيخ عبد الغني، اللباب شرح الكتاب، ط4، تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد، مكتبة ومطبعة محمد صبيح وأولاده بمصر، 1381هـ - 1961م.

الفرا، ماجد، التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.

قحف، منذر، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، د.ط، دار الفكر، دمشق، 1421هـ - 2000م.

ابن قدامة، أبو محمد عبد الله المقدسي، المغني على مختصر الخرقفي، د.ط، مطبوع مع الشرح الكبير، دار الكتاب العربي، بيروت، 1392هـ - 1972م.

ابن قدامة، عبد الله بن أحمد بن محمد المقدسي، المغني، ط1، دار الكتاب العربي، بيروت، 1403هـ - 1983م.

القريوتي، محمد، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، عمان، 2006م.

القطامين، أحمد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.

الكبيسي، محمد عبيد، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، د.ط، مطبعة الإرشاد، بغداد، سنة 1397هـ - 1977م.

كتيبات الوقف، د.ط، سنة 2018م.

لطفي، علي، التخطيط الاقتصادي، د.ط، الدار الجامعية، بيروت، د.ت.

اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1998م.

المخيديف، أديب بن محمد، إدارة المؤسسات الوقفية، أحكام وأنظمة ولوائح
adeebmm@hotmail.com

المخيديف، أديب بن محمد، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، د.ط، الأكاديمية الوقفية، 2005م.

المرداوي، علاء الدين أبو الحسن، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، ط2، دار إحياء التراث العربي، عدد الأجزاء: 12، د.ت.

المرسي، محمد جمال، وآخرون، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، د.ط، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002م.

مرعي، محمد، دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999م.

مشهور، نعمت عبد اللطيف، دراسة للمؤسسات الوقفية الأجنبية وإمكانات الاستفادة من تجاربها، د.ط، في المؤتمر الثاني للأوقاف، الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية، 2006م.

مصطفى، أحمد سيد، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، 1992م.

المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، 1999م.

المغربي، كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001م.

ابن مفلح، برهان الدين إبراهيم، المبدع في شرح المقنع، ط1، دار المكتبة العلمية، بيروت، 1997م.

ابن مفلح، محمد المقدسي، الفروع، ط4، عالم الكتب، 1985م.

منصوري ومسذور، مجلة العلوم الإنسانية، د.ط، جامعة محمد خضر بسكرة، العدد 9، 2006م.

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، د.ط، دار المعارف، القاهرة، 1981م.

ابن نجيم، زين الدين بن إبراهيم، الأشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان، ط1، دار الكتب العلمية بيروت، 1999م.

ابن نجيم، زين العابدين، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، ط2، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت،

النفراوي، أحمد بن غنيم المالكي، الفواكه الدواني على رسالة ابن أبي زيد القيرواني، دار القرآن، القاهرة، د.ت.

النووي، أبو زكريا محي الدين يحيى بن شرف، روضة الطالبين وعمدة المفتين، ط3، تحقيق زهير الشاويش، الناشر المكتب الإسلامي، بيروت، 1412هـ - 1991م.

النووي، محيي الدين بن شرف، شرح النووي لصحيح مسلم، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، سنة 1392هـ.

النيسابوري، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، تحقيق فؤاد عبد الباقي، د.ط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د.ت.

الهيثمي، علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي، مجمع الزوائد، ط1، دار الكتب العلمية، 2000م.

هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية، المعايير الشرعية، د.ط، دار الإيمان للنشر والتوزيع، الرياض، 2015م.

اليوسف، الدور التنموي للوقف الإسلامي في ظل العولمة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، عدد4، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الإمارات العربية، 2000م.

فهرس المواقع الإلألرونية والأأنبية

<http://www.doublecfik.com>

www.Marketng power.com\Marketng Definition gloss ary.html

المراجع الأأنبية

1. Kotler, Philip, **Marketng Management.**
2. Kotler, Philip, **Principle of Marketng,** 2004.
3. Pride, M. William, **Marketng Concept and Strategy.**
4. Robbins, Stephen, Marry Coulter, **Management.**

الملحق رقم (1)

أخي الموظف/ة تحية طيبة وبعد،

بههدف إعداد دراسة بحثية لاستكمال متطلبات الدكتوراه بعنوان: " تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية في ضوء الشريعة الإسلامية وقف العالم الجديد التركي نموذجاً"

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى قياس مستوى الأسس الإدارية لدى مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وذلك سعياً للكشف عن مستوى ممارسة هذه الأسس في مؤسسة الوقف التركي.

نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة بتأن ثم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، علماً بأنه لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل نطلب منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لموقفكم الشخصي، كما ويتعهد الباحث بالسرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها.

شاكرين لكم حسن تعاملكم.

أولا البيانات الشخصية:

العمر:

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

الماجستير البكالوريوس أو أقل

الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب

بسم الله الرحمن الرحيم

المعايير المؤسسية

المعيار الأول: ثقافة المؤسسة والخطة الاستراتيجية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المؤشرات	الرقم
1	2	3	4	5		
					تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية مكتوبة لمدة 4 سنوات على الأقل.	1.
					وجود رسالة واضحة ومحددة ومصاغة بشكل ملهم ومحفز.	2.
					وجود مجالات ومحاور عمل واضحة ومحددة تخدم الغرض.	3.
					توفر أهداف محددة وشاملة وبيان بالنتائج المتوقعة منها.	4.
					توفر مؤشرات إنجاز رئيسة قابلة للقياس (كمياً ونوعياً).	5.
					الخطة التشغيلية منسجمة مع الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.	6.
					تشجع المؤسسة على القيام بكافة الاحتفالات وخاصة في المناسبات.	7.
					لدى المؤسسة قواعد رسمية للسلوك.	8.
					للمؤسسة فلسفة المشاركة وهي منتشرة على نطاق واسع.	9.
					الخطة واضحة الوسائل وملائمة للأهداف (أنشطة، إجراءات، برامج).	10.
					المجموع	

المعيار الثاني: الهيكلية التنظيمية

رقم	المؤشرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
11	هيكلية المؤسسة ملائمة لمتطلبات واحتياجات الخطة الاستراتيجية.					
12	أعمال المؤسسة موزعة إلى قطاعات وإدارات وأقسام ووحدات.					
13	أعمال المؤسسة مصنفة حسب نطاقات عملها (تنظيمية، جغرافية، تخصصية).					
14	المسؤوليات والصلاحيات محددة بدقة لجميع مكونات المؤسسة.					
15	العلاقات الإدارية الأفقية والرأسية (التراتبية) محددة في المؤسسة.					
16	العلاقات الإدارية المزدوجة (المصفوفة) محددة في المؤسسة.					
17	نطاق الإشراف في جميع مكونات المؤسسة متحقق فيه التوازن.					
18	هيكلية المنظمة تراعي التكامل وعدم تكرار الجهود والأموال.					
19	وجود مخطط (رسم) واضح ومحدد للهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
20	المؤسسة تراعي المرونة والحالات الاستثنائية والطارئة في هيكلها.					
المجموع						

المعيار الثالث: الموارد البشرية (فريق العمل)

الرقم	المؤشرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
21	وجود توصيف وظيفي لجميع المواقع التنظيمية في المؤسسة.					
22	وجود نظام للاختيار والتعيين حسب التوصيف الوظيفي للموقع.					
23	إجراء تقييم دوري لأداء الأفراد وفق التوصيف في المؤسسة.					
24	تنفيذ برامج التأهيل والتدريب الملبيه لاحتياجات الأفراد والمهام.					
25	اهتمام المؤسسة بتنمية المسار التخصصي ورعاية الموهوبين.					
26	وجود نظام لشؤون العاملين يحدد الحوافز والثواب والعقاب.					
27	الاهتمام بالاستثمار البشري واعتبار الإنسان أولاً في المؤسسة.					
28	وجود نظام واضح للتسريح والاستعفاء وإنهاء الخدمة.					
29	وجود نظام واضح ومكتوب لممارسة الحقوق (النقد، التنظيم..).					
30	وجود نظام واضح ومكتوب لترقية وتصعيد العاملين في المؤسسة.					
المجموع						

المعيار الرابع: اللوائح وأنظمة العمل

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المؤشرات	الرقم
1	2	3	4	5		
					وجود نظام أساسي أو (دستور) أو (قانون) معتمد لدى المؤسسة.	31
					وجود لائحة داخلية موائمة مع النظام الأساسي للمؤسسة.	32
					وضوح التعريفات والمصطلحات في اللائحة الداخلية للمؤسسة.	33
					وجود المبادئ والأسس العامة الضابطة لعمل المؤسسة.	34
					وضوح المسميات والمهام والصلاحيات لجميع مكونات المؤسسة.	35
					وضوح أساليب وخطوات تشكيل وتكوين جميع مكونات المؤسسة.	36
					توفر نظام للاجتماعات والمداومات وكيفية اتخاذ القرارات.	37
					وجود آلية للتعديل والتعامل المرن مع النظم واللوائح في المنظمة.	38
					وجود نظام واضح ومكتوب للرقابة على جميع أعمال المنظمة.	39
					الاهتمام بتوعية الموظفين باللوائح وأنظمة العمل في المنظمة.	40
					المجموع	

المعيار الخامس: التسويق

رقم	المؤشرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
41	توجد إدارة / قسم للتسويق في المؤسسة					
42	يوجد فريق تسويق في المؤسسة					
43	توجد خطة استراتيجية ورؤية واضحة لعمل قسم التسويق					
44	المنتجات (المشاريع) والبرامج تصب في رؤية المؤسسة					
45	فكرة المنتجات (المشاريع) جذابة وجديدة					
46	جودة الإخراج والتصميم للمشاريع مقارنة بالمنافسين					
47	تم استخدام الطريقة الأنسب في وضع سعر المنتج (المشروع)					
48	تم تحديد الشرائح المستفيد من المنتج (المشروع)					
49	المواد الدعائية والإعلانية والبرامج الإعلامية مناسبة وجذابة					
50	يتم استخدام أساليب ترويجية مختلفة					
	المجموع					

الملحق رقم (2)

الوصف الوظيفي المقترح لمؤسسة "وقف العالم الجديد التركي":

المدير التنفيذي.	
------------------	---

- الوصف العام:

أن تكون لديه القدرة على الإدارة والإشراف على العمليات اليومية لجميع الإدارات في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، بما يخدم رؤية وأهداف الوقف.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. العمل على تنفيذ رؤية ورسالة وأهداف مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.
2. الإشراف على خطط الإدارة داخل مؤسسة الوقف.
3. متابعة كافة الإدارات المختلفة داخل مؤسسة الوقف.
4. متابعة جميع العاملين داخل المؤسسة فيما يتعلق بالغياب والإجازات والرواتب والتدريب.. الخ.
5. اتخاذ القرارات الإدارية بعد التشاور مع الهيئة الإدارية لمؤسسة الوقف.
6. الإشراف على وسائل التواصل الاجتماعي (الموقع أو فيس بوك أو تويتر.. الخ).
7. توقيع جميع الأوراق الرسمية الصادرة عن مؤسسة الوقف.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة كحد أدنى أو أي تخصص ذي علاقة.

2. خبرة جيدة في إدارة المؤسسات المماثلة (أكثر من ثلاث سنوات).

- المهارات:

1. أن تكون لديه القدرة على الكتابة ولديه مهارات اتصال جيدة.
2. لديه قدرات ومهارات قيادية واضحة.
3. القدرة الجيدة على الاستماع والتحدث إلى الناس.
4. معرفة جيدة في العمل على جهاز الحاسوب، وخاصة برامج

(Excel، Access،Microsoft office).

5. معرفة جيدة بطرق الإدارة والتمويل.
6. يتحدث اللغة العربية، والإنجليزية، والتركية.
7. مظهر لائق.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة المؤسسات.
2. دورات مختلفة في الإدارة.

- الوصف العام:

القيام بكافة الأمور التخطيطية طويلة الأمد الخاصة برؤية ورسالة المؤسسة من خلال دراسة مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها داخلياً وخارجياً.

- الرئيس المباشر:

المدير التنفيذي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. وضع خطط استراتيجية مدتها خمس سنوات وفقاً لرسالة المؤسسة ورؤيتها من خلال متابعة التطورات الداخلية والخارجية.
2. القيام بإجراء الدراسات المختلفة لزيادة الموارد المختلفة لمؤسسة الوقف.
3. العمل جنباً إلى جنب مع الأشخاص والمؤسسات ذات الصلة للحصول على موارد جديدة لمؤسسة الوقف.
4. إعداد الخطط المستدامة لمؤسسة الوقف على المدى القريب والمتوسط، وإجراء الدراسات اللازمة لتحقيقها وتقديم النتائج وتقييمها إلى المدير التنفيذي للمؤسسة.
5. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع كافة أقسام المؤسسة.
6. القيام بأي أمر آخر يتم تكليفه به من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال أو أي شهادة ذات صلة.
2. دورات في إعداد الخطط الاستراتيجية.
3. خبرة في إدارة المؤسسات ذات الصلة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في استخدام برامج الإدارة.
2. مهارات جيدة في إعداد الخطط الاستراتيجية.
3. مهارات جيدة في إعداد التقارير المختلفة.
4. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة الخطط الاستراتيجية.
2. دورات مختلفة في إعداد الخطط طويلة الأمد وإعداد التقارير.

- الوصف العام:

القدرة على التخطيط للأمور المالية والإدارية، ومتابعة ذلك حسب الأنظمة المعمول بها في وقف العالم الجديد التركي، ومتابعة حسابات الوقف، وتمثيله لدى كافة الجهات الرسمية.

- الرئيس المباشر:

المدير التنفيذي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. الإشراف على فتح العطاءات وإرسائها على أفضل الأسعار والمواصفات.
2. إعداد الخطط للبرامج التنفيذية التي تقع على عاتق الشؤون المالية والإدارية.
3. المساعدة في إعداد أهداف دائرة الشؤون المالية والإدارية.
4. إعداد كافة الحسابات التابعة لوقف العالم الجديد التركي.
5. العمل على إعداد الحسابات الختامية للوقف بما يتناسب مع القانون التركي.
6. دراسة أي شكوى من الدوائر المختلفة، والمساهمة في حلها ضمن قانون الوقف.
7. العمل على توفير كافة الأجهزة والخدمات التي تلزم مباني الوقف وتوزيعها.
8. متابعة تطبيق كافة الأنظمة والتعليمات الصادرة عن إدارة وقف العالم الجديد التركي.
9. الإشراف على كافة احتياجات إدارات الوقف، وتوزيعها على الأعضاء.
10. متابعة الإدارات المختلفة التي تقع ضمن مسؤولياته (قسم شؤون الموظفين، قسم المحاسبة، قسم الخدمات، قسم المشتريات).

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة بكالوريوس كحد أدنى في الإدارة والمحاسبة.

2. خبرة جيدة لأكثر من ثلاث سنوات.

- المهارات:

1. أن يكون لديه قدرة جيدة على الاتصال الفعال.

2. أن تكون لديه مهارات قيادية واضحة.

3. معرفة جيدة بالبرامج المحاسبية.

4. يتحدث على الأقل لغتين غير لغة الأم.

5. مظهر لائق.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة الحسابات.

2. دورات محاسبة وإدارة خاصة في المؤسسات الغير ربحية.

- الوصف العام:

لديه القدرة على تخطيط وتنظيم وتطوير العاملين لدى وقف العالم الجديد التركي، والإشراف على البرامج التدريبية للعاملين مع حفظ حقوقهم، والتأكد أن العاملين يعملون وفق الأنظمة، والعمل على تطبيق واللوائح التي تصدر عن الوقف.

- الرئيس المباشر:

مدير الشؤون المالية والإدارية.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. مساعدة الإدارة في بلورة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسة الوقف.
2. تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير الهيكل التنظيمي والإداري لمؤسسة الوقف.
3. العمل على تحويل أهداف المؤسسة إلى نشاطات يمكن تطبيقها على أرض الواقع.
4. معرفة احتياجات العاملين، والعمل على توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطويرهم بما يخدم المؤسسة.
5. العمل على حل أي إشكاليات تواجه العاملين داخل مؤسسة الوقف.
6. القدرة على إعداد تقارير حول أداء العاملين، من أجل تقييمهم، والعمل على سد حاجة المؤسسة من العاملين، والعمل على توفيرها في أسرع وقت، وتحسين سير العمل.
7. إعداد رواتب العاملين داخل مؤسسة الوقف.
8. أداء أي واجبات أخرى يكلف بها في مجال عمله من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال كحد أدنى أو أي تخصص ذي علاقة.

2. خبرة جيدة في نفس المجال لا تقل عن ثلاث سنوات.

- المهارات:

1. أن تكون لديه القدرة على التخطيط، وتحديث الوصف الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

2. لديه قدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

3. القدرة على إعداد التقارير.

4. أن يكون لديه القدرة على الاتصال الفعال.

5. إجادة اللغة التركية والإنجليزية.

6. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة الموارد البشرية.

2. دورات مختلفة في إدارة الموارد البشرية.

- الوصف العام:

لديه القدرة والمعرفة اللازمة للقيام بحساب الأجور حسب القانون المعمول به في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، وكافة الأمور المتعلقة بالدوام والرواتب والحوافز.

- الرئيس المباشر:

رئيس قسم شؤون الموظفين.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. تطبيق النظام المعمول به في مؤسسة الوقف من حيث الحضور والانصراف والإجازات والعمل الإضافي وما إلى ذلك.
2. احتساب رواتب العاملين في مؤسسة الوقف بحسب النظام المعمول به في مؤسسة الوقف.
3. إعداد قوائم الرواتب وإرسالها إلى قسم المحاسبة لتدقيقها.
4. احتساب الحوافز والزيادات السنوية التي تقدم من قبل الوقف.
5. تطوير نظام جديد للرواتب والحوافز ومتابعتها مع الإدارة العليا.
6. أداء أي أمور أخرى تطلب منه من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة أو المحاسبة كحد أدنى، أو أي تخصص ذي علاقة.
2. خبرة جيدة لا تقل عن سنتين في نفس المجال.

- المهارات:

1. أن تكون لديه القدرة على التعامل مع العاملين، ولديه مهارات اتصال جيدة.
2. القدرة الجيدة على الاستماع والتحدث إلى الناس.
3. القدرة على ضبط النفس وتحمل ضغوط العمل.

4. حسن المظهر.

- المؤهلات:

1. شهادة في الإدارة وإعداد الرواتب.
2. دورات مختلفة على البرامج المتخصصة في الرواتب والأجور.



- الوصف العام:

أن يكون قادراً على تقييم أداء العاملين وما يحتاجونه من تدريب لتطويرهم، وكذلك لا بد من القيام بالتطور التنظيمي الذي تحتاجه المؤسسة.

- الرئيس المباشر:

مسؤول قسم شؤون الموظفين.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. القيام بإعداد استمارة أداء العاملين لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.
2. القيام بتوزيع استمارة أداء العاملين، وجمعها، وتحليلها، واستخلاص النتائج.
3. الإعداد للبرامج التدريبية للعاملين في مؤسسة الوقف، لرفع قدراتهم وإمكاناتهم.
4. القيام بتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في مؤسسة الوقف.
5. دراسة الاحتياجات التنظيمية والعمل على تطويرها.
6. إعداد الخطط الدراسية لرفع كفاءات الوحدات التنظيمية.
7. القيام بأداء أي أعمال أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس كحد أدنى في إدارة الأعمال أو إدارة المؤسسات.
2. خبرة جيدة في إعداد الخطط التنظيمية.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في الإحصاء.
2. القدرة على إعداد الخطط المحتملة.
3. تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة الأعمال.
2. دورات مختلفة في الإحصاء وإعداد الخطط التنظيمية.
3. دورات بتوزيع وتحليل البيانات.



- الوصف العام:

لديه القدرة على القيام بكافة الأعمال المحاسبية، وتسجيلها في برنامج المحاسبة المعمول به في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، ومتابعة حسابات الوقف لدى البنوك المختلفة ومطابقتها مع السجلات.

- الرئيس المباشر:

مدير الشؤون المالية والإدارية.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. الإشراف على تسجيل جميع القيود المحاسبية في برنامج المحاسبة المعمول به داخل مؤسسة الوقف.
2. إعداد ميزانية شهرية للوقف للتأكد من صحة البيانات المحاسبية.
3. متابعة تحصيل كافة التبرعات والهبات والأوقاف التابعة لمؤسسة الوقف.
4. الإشراف على صرف المنح الشهرية للطلاب.
5. العمل على تحصيل كافة المبالغ المالية من الطلبة الذين يسكنون في المساكن الطلابية المختلفة.
6. التأكد من أن جميع العمليات خاضعة لنظام المحاسبة المعمول به داخل مؤسسة الوقف.
7. صرف رواتب الموظفين في الوقت المحدد كما هو وارد من دائرة شؤون الموظفين.
8. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في المحاسبة كحد أدنى.
2. المعرفة الجيدة ببرامج المحاسبة المختلفة.

3. خبرة جيدة في إدارة الحسابات لا تقل عن ثلاث سنوات.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في استعمال برامج المحاسبة.
2. القدرة على إعداد التقارير المحاسبية المختلفة وتفسيرها.
3. إجادة اللغة التركية بالإضافة إلى الإنكليزية.
4. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادات في إدارة الحسابات.
2. دورات مختلفة في إدارة الحسابات وتسجيلها.

- الوصف العام:

يقوم بكافة الأعمال المحاسبية، بالإضافة إلى متابعة أمور المساكن الطلابية من الناحية المالية، وتسجيلها، ورفع التقارير اللازمة بذلك إلى رئيس قسم المحاسبة.

- الرئيس المباشر:

رئيس قسم المحاسبة.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. تسجيل أسماء الطلبة المسجلين في مساكن مؤسسة الوقف في برامج المحاسبة المعتمدة.
2. التأكد من أن الطلاب يقومون بتسديد الرسوم كما هو متوافق مع قانون المؤسسة.
3. العمل على صرف المنح الشهرية للطلاب.
4. الإشراف على صندوق الثريات في السكن وقف الأنظمة المعمول بها في الوقف.
5. رفع التقارير في جميع ما سبق إلى قسم المحاسبة.
6. القيام بأي أعمال أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في المحاسبة.
2. المعرفة الجيدة ببرامج المحاسبة.
3. خبرة جيدة في محاسبة المساكن لمدة لا تقل عن سنة.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في استعمال برامج المحاسبة.

2. القدرة على إعداد التقارير.

3. إجادة أكثر من لغة.

4. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادة في المحاسبة.

2. دورات مختلفة في إدارة الحسابات.



- الوصف العام:

القيام بكافة الأعمال المحاسبية، وتسجيلها في برنامج المحاسبة التابع لمؤسسة الوقف، ومتابعة الحسابات المختلفة لدى البنوك المختلفة.

- الرئيس المباشر:

رئيس قسم المحاسبة.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. العمل على تسجيل جميع القيود المحاسبية في برامج المحاسبة المختلفة.
2. العمل على تحصيل كافة الهبات والتبرعات والدفوعات التابعة للوقف.
3. العمل على صرف رواتب العاملين في الوقت المحدد كما هي واردة من دائرة شؤون الموظفين.
4. متابعة حسابات الوقف لدى البنوك.
5. دفع الفواتير المترتبة على مؤسسة الوقف بعد استكمال التواريخ اللازمة.
6. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في المحاسبة.
2. المعرفة الجيدة في برامج المحاسبة المختلفة.
3. خبرة جيدة في إدارة الحسابات المختلفة.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في استعمال برامج المحاسبة.
2. القدرة على إعداد التقارير المحاسبية.
3. إجادة اللغة التركية بالإضافة للغة الإنجليزية.

4. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة المحاسبة.

2. دورات مختلفة في المحاسبة.



- الوصف العام:

الإشراف على جميع الأعمال الخاصة بقسم الخدمات، وتنفيذها بما يتفق مع الأنظمة المعمول بها في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، والتنسيق مع كافة الدوائر في المؤسسة.

- الرئيس المباشر:

مدير الشؤون المالية والإدارية.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. العمل على إعداد القوائم للمستلزمات من الأثاث والأجهزة التي يحتاجها الوقف.
2. العمل على إعداد وتنظيم أعمال الحراسة داخل مؤسسة الوقف، وخاصة المساكن الطلابية.
3. تنفيذ أعمال النظافة داخل مؤسسة الوقف والإشراف عليها.
4. تأمين كافة المستلزمات اليومية لكافة مباني مؤسسة الوقف.
5. إعداد التقارير الشهرية بكافة مستلزمات الوقف وتوفيرها.
6. إعداد الموازنة السنوية لدائرة الخدمات وما تحتاجه، ورفعها إلى إدارة المؤسسة.
7. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة.
2. المعرفة الجيدة في استخدام الحاسوب.
3. خبرة جيدة في إدارة قسم الخدمات.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في استخدام البرامج الخاصة بالخدمات.
2. إجادة اللغة التركية كتابة ومحادثة.
3. القدرة على إعداد التقارير.
4. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. دورات مختلفة في إدارة الخدمات.
2. دورات في فن التواصل.
3. شهادة في تقديم الخدمات المختلفة.

- الوصف العام:

هو الشخص المسؤول عن نظافة وترتيب جميع مرافق مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- الرئيس المباشر:

رئيس قسم الخدمات.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. خدمة التنظيف.
2. تنظيف طوابق المبنى عن طريق الكنس والمسح.
3. تنظيف دورات المياه بالماء بشكل جيد.
4. تنظيف الشبائيك الزجاجية والأبواب والمرايا باستخدام المياه والصابون.
5. إبلاغ إدارة السكن بالنواقص والتصلبكات اللازمة للسكن.
6. تنظيف وتلميع العفش والطاولات والمكاتب.
7. إزالة الثلج من الممرات ومن أمام المبنى ومن السطح باستخدام أي وسيلة موجودة.
8. مراقبة مدخل السكن في حال اضطرار أحد موظفي الأمن للخروج لبعض الوقت.
9. تحضير وتجهيز القاعات لأي ندوات أو مناسبات، وذلك بتنظيفها وتحريك العفش لملائمة المناسبة.
10. عمل بعض التصلبكات البسيطة للتدفئة والتهوية وما إلى ذلك، وإخبار إدارة السكن في حال وجود تصلبكات كبيرة.
11. المساعدة في إحضار الحاجيات الضرورية للطبخ والتنظيف.

- متطلبات الوظيفة:

1. إنهاء المدرسة والقدرة على القراءة والكتابة.
2. تكلم اللغة التركية وبعض اللغة العربية أيضاً.

- المهارات:

1. حسن الاستماع والتواصل مع الإدارة والطلاب.
2. الرؤية الجيدة لعمل مؤسسة الوقف.
3. الهيئة الجيدة.



- الوصف العام:

لا بد من الفهم الصحيح لأهداف المؤسسة لأنه يمثل الواجهة الحقيقية للمؤسسة الوقف، ويزود العملاء والزوار بالشعور بالثقة والاطمئنان بأنهم في أيدي أمينة، كما يقوم بحراسة مباني المؤسسة حسب التعليمات الصادرة له.

- الرئيس المباشر:

رئيس قسم الخدمات.

- المسؤوليات العامة:

1. حراسة وحماية مباني المؤسسة من أي اعتداء.
2. مراقبة دخول وخروج الطلبة والزوار حسب الأصول.
3. تفقد مباني الوقف، وخاصة المساكن الطلابية، وعمل جولات منتظمة حولها.
4. التأكد من دخول وخروج الطلبة حسب النظام المعمول به في مساكن الوقف.
5. متابعة أي شبهات قد تحصل داخل المساكن، وإبلاغ مدير السكن بذلك.
6. حسن التعامل مع زوار الوقف أو المساكن وتسجيلهم في سجلات خاصة تطلع الإدارة عليها.
7. القيام بأي أمور أخرى يكلف بها من قبل مديره المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة الثانوية العامة على الأقل.
2. خبرة في هذا المجال لا تقل عن سنتين.

- المهارات:

1. أن يكون قادراً على القراءة والكتابة.
2. حسن الهيئة.

3. يمتلك قدرة جسدية تمكنه من التعامل مع الظروف الخاصة.

4. أن يتكلم أكثر من لغة.

- المؤهلات:

1. دورات في فن التعامل.

2. دورات في الأمن.



- الوصف العام:

هو الشخص المسؤول عن الطبخ وتجهيز المطبخ، والمسؤول عن كافة المرافق التابعة له من طاولات وكراسي وترتيبها، وكذلك مسؤول عن أجهزة المطبخ.

- الرئيس المباشر:

رئيس قسم الخدمات.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. تنظيف وتقطيع وطبخ اللحم والدجاج والسمك.
2. تنظيف وتقطيع جميع الخضروات والفواكه وتقديمها.
3. تنظيف جميع أدوات التقطيع والطبخ قبل وبعد استخدامها للمحافظة على النظافة.
4. تقديم الطعام لموظفي المؤسسة وللطلاب في ساعات معينة يتم تحديدها من قبل إدارة مؤسسة الوقف.
5. تنظيف أطباق الطعام وأدوات الأكل وأي أداة أخرى يتم استخدامها في تحضير الطعام.
6. مراقبة استهلاك حاجيات تحضير الطعام وإخبار إدارة السكن في حال نقص إي شيء.
7. خبز الكعك والحلويات.
8. تحديد الوجبة التي سيتم تحضيرها.
9. إعطاء بعض الاقتراحات لوجبات جديدة لإدارة السكن حتى يتم دراستها وإدخالها إلى جدول وجبات الطعام.

- متطلبات الوظيفة:

1. شهادة في الطبخ من مركز تركي معروف.
2. خبرة لا تقل عن خمس سنوات في الطبخ.

- المهارات:

1. حسن الاستماع والتواصل مع الإدارة والطلاب.
2. الرؤية القريبة لعمل المؤسسة.
3. المظهر الجيد.

- المؤهلات:

1. دورات في فن الطبخ (يفضل في غير الطبخ التركي).
2. دورات في إدارة المطبخ وفن التعامل.

- الوصف العام:

إدارة وتخطيط المشتريات لوقف العالم الجديد التركي، وتوفير كافة مستلزمات الوقف بما يتفق مع القانون العام الذي يضمن عملية الشراء بالموصفات المطلوبة وأفضل سعر.

- الرئيس المباشر:

مدير الشؤون المالية والإدارية.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. العمل على توفير كافة المستلزمات من أثاث وأجهزة بأفضل المواصفات وأقل الأسعار.
2. إعداد القوائم الخاصة بالمستلزمات وترتيبها وفق المعايير.
3. المشاركة في فتح العطاءات وإرسالها إلى مستحقيها.
4. تدريب العاملين بالمشتريات على إدارة العملية بكفاءة وفعالية.
5. تنفيذ الخطط المطلوبة في إدارة المشتريات.
6. العمل على تحسين أداء دائرة المشتريات.
7. إعداد عطاءات لكافة المستلزمات وفق المعايير المطلوبة.
8. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.
2. المعرفة الجيدة في استخدام الحاسوب.
3. خبرة جيدة في إدارة المشتريات لا تقل عن سنتين.

- المهارات:

1. مهارة جيدة في عملية الاتصال الفعال.

2. إجادة اللغة التركية والإنجليزية.
3. القدرة على إعداد العطاءات وفق المعايير المطلوبة.
4. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- **المؤهلات:**

1. دورات في فن التواصل.
2. شهادة في فن إدارة المشتريات.
3. دورات مختلفة في إدارة المشتريات.



- الوصف العام:

القدرة على إدارة المنح الدراسية، ودراسة الطلبات المختلفة وإعطائها لمستحقيها، وإعداد المشاريع المختلفة التي تخدم الوقف وتنميته.

- الرئيس المباشر:

المدير التنفيذي لإدارة الوقف.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. الإشراف على إعداد ودراسة المشاريع المناسبة للوقف بما يتناسب مع قدراته وحاجاته.
2. إعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا عن سير تنفيذ المشاريع المختلفة.
3. إعادة صياغة التوجه الاستراتيجي للمشاريع المختلفة للوقف.
4. الإشراف على إعداد المنح الدراسية المقدمة من الوقف.
5. المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص المنح الدراسية.
6. ترتيب وتصنيف آخذي المنح حسب دولهم.
7. اتخاذ القرار المناسب في عدد المنح ومقدار المنحة المقدمة من الوقف.
8. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الهندسة أو إدارة المشاريع.
2. المعرفة الجيدة بإدارة المشاريع.
3. المعرفة الجيدة بأنواع المنح المختلفة والمقدمة في تركيا.

- المهارات:

1. مهارة جيدة في إعداد المشاريع والمنح الدراسية.

2. إجادة أكثر من لغة غير لغته الأم.
3. معرفة بحساب الكميات وإدارة المشاريع.

- المؤهلات:

1. شهادات في إدارة المشاريع.
2. شهادة في فن إدارة المنح.
3. دورات مختلفة في إدارة المشاريع والمنح.



- الوصف العام:

القدرة على إدارة قسم المنح الدراسية، والمشاركة في بناء تصور عام عن منحة وقف العالم الجديد التركي وفق الإمكانيات المتاحة.

- الرئيس المباشر:

مدير إدارة المنح والمشاريع.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. إعداد المنح الدراسية المقدمة من وقف العالم الجديد التركي.
2. الإشراف على البرنامج الذي من خلاله يقوم الطلاب بتقديم طلباتهم.
3. الإعلان عن بدء التقديم للمنحة في وسائل التواصل المختلفة.
4. وضع التفاصيل المطلوبة لتعبئة الطلب المقدم للمنحة.
5. المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص المنحة.
6. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.
2. معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.
3. المعرفة الجيدة بأنواع المنح المختلفة المقدمة في تركيا.
4. المعرفة الجيدة بأنواع الجامعات العاملة داخل تركيا.

- المهارات المطلوبة:

1. مهارة جيدة في استخدام الحاسوب.
2. مهارة جيدة في الاتصال والتواصل.
3. إتقان أكثر من لغة غير لغته الأم (إنجليزية، عربية).

4. مهارات في إعداد التقارير الإدارية.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة المنح.

2. دورات مختلفة في إعداد التقارير.

3. دورات في فن تقديم المنح للطلاب.



- الوصف العام:

لديه القدرة على إعداد وإدارة المشاريع المختلفة لوقف العالم الجديد التركي وفق رؤية وأهداف الوقف.

- الرئيس المباشر:

مدير إدارة المنح والمشاريع.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. إعداد ودراسة المشاريع المناسبة للوقف.
2. إعداد التقارير عن سير تنفيذ المشاريع المختلفة.
3. المساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص مشاريع الوقف.
4. إبداء الرأي بمشاريع الوقف بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات الوقف.
5. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الهندسة أو إدارة المشاريع.
2. المعرفة الجيدة بإدارة المشاريع.
3. معرفة ببعض البرامج المحوسبة التي تخدم هذا المجال.

- المهارات:

1. مهارة جيدة في إعداد المشاريع.
2. معرفة جيدة بحساب الكميات وإدارة المشاريع.
3. معرفة ببعض البرامج المحوسبة ذات الصلة.
4. معرفة بالقوانين المحلية التي تخص البناء.

- المؤهلات:

1. شهادة في إدارة المشاريع.
2. دورات مختلفة في إنشاء المشاريع.



- الوصف العام:

القيام بعملية التخطيط والتنفيذ للأنشطة المختلفة لعملية التسويق والإعلام لوقف العالم الجديد التركي لإظهار الوقف بالشكل اللائق وجعل الوقف قبلة للمواطنين الأتراك الذي يروونه الوقف الأمثل لدعمه ويحقق أهدافهم.

- الرئيس المباشر:

المدير التنفيذي للوقف.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. وضع الأهداف الإعلامية والتسويقية لوقف العالم الجديد التركي.
2. تنفيذ الخطط الإعلامية والتسويقية لوقف العالم الجديد التركي لضمان زيادة ثقة المواطنين بالوقف.
3. وضع خطة لتنفيذ جميع الحملات الإعلامية عبر الوسائل المختلفة.
4. العمل على الإشراف على إدارة جميع المصادر الإعلانية.
5. الإشراف على تصميم المعارض المتنقلة.
6. تقييم ردة فعل الشرائح المستهدفة من الأنشطة التسويقية والإعلامية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإعلام أو التسويق كحد أدنى.
2. خبرة جيدة في الإعلام أو التسويق لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.
3. معرفة تصميم وإدارة المواقع الإعلامية والتسويقية.

- المهارات:

1. مهارات جيدة في فنون التواصل الاجتماعي.

2. لديه رؤية واسعة لهذا المنصب.
 3. المعرفة باستخدام البرامج التي تؤدي إلى تحسين التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي.
 4. القدرة على التخطيط والتنفيذ بكفاءة وفعالية.
 5. المعرفة بأدوات التصميم.
- المؤهلات:

1. شهادات في إدارة التسويق.
2. شهادات في الإعلام.
3. دورات مختلفة في التسويق والإعلام.

- الوصف العام:

العمل على تسويق الوقف لدى الجمهور من خلال إظهار الوقف وقد حقق أهدافه بإرضاء المتبرعين والمتعاملين مع الوقف، وإعداد الخطط التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق حملة تسويق ناجحة، وتصميم كافة البرامج التسويقية.

- الرئيس المباشر:

مدير التسويق والإعلام.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. العمل على إعداد الخطط التسويقية لوقف العالم الجديد التركي.
2. تصميم كافة البرامج التسويقية لوقف العالم الجديد التركي.
3. تنفيذ الحملات التسويقية للتعريف بوقف العالم الجديد التركي.
4. المشاركة في المعارض للتعريف بوقف العالم الجديد التركي.
5. إعداد الأهداف التسويقية وعرضها على إدارة الوقف لتحقيق أهدافه.
6. إعداد وتصميم استراتيجيات التسويق.
7. إدارة حملات التسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
8. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في التسويق.
2. المعرفة الجيدة بإعداد الخطط التسويقية.
3. خبرة جيدة في إدارة الحملات التسويقية.

- المهارات:

1. مهارة جيدة في الاتصال الفعال.

2. القدرة على التخطيط والتسويق.

3. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- المؤهلات:

1. شهادات في إدارة التسويق.

2. دورات مختلفة في التسويق.



- الوصف العام:

استخدام كافة مصادر الإعلام لتسليط الضوء على الصورة المشرفة لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي، ودورها في خدمة المجتمع العام، ودعم الطلاب من كافة الجنسيات، والإشراف عليهم في مختلف الوسائل والمجالات.

- الرئيس المباشر:

مدير التسويق والإعلام.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. إدارة المواقع بثلاث لغات على الأقل (الإنجليزية والتركية والعربية).
2. تصميم كل ما تحتاجه المؤسسة من ملصقات وكتيبات وبطاقات.. الخ.
3. إدارة جميع المصادر الإعلامية كالفيس بوك والتويتر والإنستغرام.. الخ.
4. تصميم المعارض المتنقلة وجعلها دائماً جاهزة.
5. استخدام شبكة الإنترنت للإعلان عن المنح التي تقدمها مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.
6. الاتصال بجميع الطلاب عن طريق البريد الإلكتروني للإعلان والأخبار والأنشطة.
7. القيام بأي واجبات أخرى يكلف بها من قبل مسؤوله المباشر.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإعلام أو أي شيء مشابه.
2. المعرفة في تصميم الجرافيكس.
3. خبرة جيدة في إدارة مواقع التواصل الاجتماعي (ثلاث سنوات على الأقل).

- المهارات:

1. مهارات جيدة في القراءة والكتابة.
2. لديه رؤية واسعة لهذا المنصب.
3. معرفة باستخدام البرامج المختلفة كبرامج الأوفيس والبرامج المكتبية الأخرى.
4. يفضل أن يكون لديه معرفة في التصميم ثلاثي الأبعاد.
5. محترف في استخدام الإنترنت.
6. يتحدث العربية والتركية والإنجليزية.
7. مظهر جيد.
8. القدرة على متابعة جميع اللوائح الجديدة والإدارات الجديدة في الجامعات وتوزيعها على شبكة الإنترنت.

- المؤهلات:

1. شهادة في الإعلام.
2. دورات مختلفة في الإعلام.

- الوصف العام:

أن تكون لديه رؤية واضحة لأهداف ورسالة مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، ولديه القدرة على التعامل مع الطلبة وفق هذه الرؤية، للارتقاء بهم على المستويين العلمي والتربوي.

- الرئيس المباشر:

المدير التنفيذي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. ضمان التنسيق مع كافة الجهات داخل مؤسسة الوقف لتحقيق الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.
2. الإشراف على أنشطة الشباب في مقرات الوقف المختلفة.
3. إدارة الاجتماعات لفروع الشباب والشابات.
4. المساهمة في تقديم العون لإدارة المنح.
5. إعداد الخطط الشبابية على أساس أهداف المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط والبعيد.
6. ترؤس اجتماعات مجلس إدارة فروع الشباب على فترات زمنية محددة.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة التربوية أو أي تخصص له علاقة بالشباب.
2. شهادة في التربية.
3. خبرة في إدارة أقسام الطلاب لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.

- المهارات:

1. أن تكون لديه شهادات قيادة.

2. أن تكون لديه مهارة الاتصال.
3. أن تكون لديه القدرة على الاستماع والاتصال الجيد.
4. أن يتكلم أكثر من لغة، ويفضل ثلاث لغات: التركية والعربية والإنجليزية.
5. حسن الهيئة.

- **المؤهلات:**

1. شهادة في القيادة التربوية.
2. دورات قيادية وشبابية في هذا المجال.



- الوصف العام:

أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع الطلاب، والمساهمة في إثراء الأنشطة الثقافية والفنية، بما يخدم رسالة وأهداف مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- الرئيس المباشر:

مدير قسم الشباب.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. إعداد وتنفيذ برامج ثقافية وفنية لطلاب المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها.
2. التعاون مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية في مجال الثقافة والفنون.
3. المساهمة في التخطيط لجميع أنواع الثقافة والأنشطة الفنية في بديعة كل عام.
4. المساهمة في تحديد المنشورات الثقافية والفنية التي يمكن نشرها لدى القسم الإعلامي.
5. المساهمة في إحضار الشخصيات الثقافية والفنية المؤثرة والتي تخدم أهداف المؤسسة.
6. المساهمة كذلك في تحديد الأنشطة المنفذة خلال العام في كتيب المؤسسة في نهاية العام.
7. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة أو الإدارة التربوية أو أي تخصص ذي علاقة.
2. شهادة في التربية.
3. خبرة في إدارة أقسام مشاهمة لمدة لا تقل عن سنتين.

- المهارات:

1. أن تكون له شهادات في القيادة.
2. أن تكون لديه مهارة في الاتصال.
3. حسن الهيئة.

- **المؤهلات:**

1. شهادة في القيادة التربوية.
2. دورات قيادية وشبابية في هذا المجال.
3. دورات مختلفة في الفنون وإعداد البرامج الثقافية.
4. دورة في فن التعامل.

- الوصف العام:

أن تكون لديه القدرة على التفاعل الرياضي والاجتماعي لتحقيق أهداف مؤسسة الوقف بالشكل الذي يخدم الشباب ويقدم الخدمة للمجتمع.

- الرئيس المباشر:

مدير قسم الشباب لمؤسسة وقف العالم التركي الجديد.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. المساهمة في إعداد البرامج الرياضية والاجتماعية لأعضاء المؤسسة والطلاب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تنظيم الأنشطة الرياضية والفعاليات الاجتماعية والبطولات التي تمكن أعضاء الوقف من الاجتماع.
3. التعاون بين المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية في الأنشطة الرياضية والاجتماعية.
4. القيام بكل أنواع الرياضة والأنشطة الاجتماعية في الفترات المعدة لذلك.
5. المساهمة في التعرف على الشخصيات المهمة في مجال الرياضة والشؤون الاجتماعية مع المؤسسة بما يخدم أهدافها.
6. القيام بجميع هذه الأنشطة بالتنسيق مع الوحدات واللجان ذات الصلة.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الشؤون الاجتماعية أو بكالوريوس رياضة.
2. شهادة في فن التعامل.
3. شهادة في مجال الإدارة الرياضية.

- المهارات:

1. أن تكون لديه شهادات في الإدارة الرياضية.
2. أن تكون لديه مهارات اجتماعية.
3. أن تكون لديه مهارات رياضية.

- المؤهلات:

1. شهادة في الإدارة التربوية والرياضية.
2. دورات في فن التعامل والرياضة.



- الوصف العام:

أن تكون لديه رؤية ممتازة لتطوير مساكن الطلاب في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي، والإشراف على العاملين في مؤسسة الوقف بشكل يومي، والقيام بالعمليات اللازمة للسكن.

- الرئيس المباشر:

المدير التنفيذي لمؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. الإشراف على الموظفين داخل المساكن من حيث قيامهم بالأعمال اليومية، كالتنظيف والحراسة والطبخ.. الخ.
2. القيام بعمليات الشراء لكافة الاحتياجات اللازمة لمساكن الطلاب.
3. مراقبة احتياجات المساكن من لوازم السجاجيد والخزائن.. الخ.
4. متابعة كافة الأمور المالية والدفوعات المتعلقة بالسكن أنجزت أم لا.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.
2. خبرة في إدارة السكنات المشابهة لمدة لا تقل عن سنتين.

- المهارات

1. أن تكون لديه رؤية جيدة لعمله ومؤسسة الوقف.
2. أن تكون لديه قدرة ممتازة على القراءة والكتابة.
3. أن تكون لديه قدرة على التواصل الجيد مع الطلاب ومعرفة متطلباتهم.
4. أن تكون لديه مهارة في القيادة.
5. أن تكون لديه معرفة في كيفية القيام بالأمور المالية، وخاصة عملية الشراء.

6. أن يتكلم اللغة التركية والعربية والإنجليزية.

7. حسن الهيئة.

- المؤهلات:

1. شهادة في قيادة وإدارة المساكن.

2. دورات في إدارة عمليات الشراء وفن التعامل.



- الوصف العام:

أن تكون لديه النظرة والرؤية المستقبلية للأمور التربوية في وقف العالم الجديد التركي، وإدارة فريق المشرفين على العملية التربوية.

- الرئيس المباشر:

مدير المساكن الطلابية.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. المسؤولية عن الحالة التربوية لكل طالب في سكن وقف العالم الجديد التركي.
2. وضع البرامج والخطط السنوية.
3. تطبيق الخطط بالتعاون مع الفريق التربوي.
4. التنسيق مع الإدارة بخصوص تقارير المشرفين واحتياجات الطلاب.
5. رصد الظواهر الطلابية وعلاجها بمختلف الوسائل.
6. متابعة مستوى الطلاب الأكاديمي، وطرح مشاكلهم الأكاديمية لإدارة وقف العالم الجديد التركي.
7. تعقب الغيابات الطلابية عن السكن.
8. عمل التكريمات وفرض العقوبات على الطلاب بالتشاور مع إدارة وقف العالم الجديد التركي.
9. تنظيم الأنشطة المختلفة من المحاضرات التعليمية والرحلات الترفيهية والأنشطة الرياضية.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة التربوية.
2. دبلوم في التربية.

3. خبرة في إدارة البرامج التربوية (علاقة بسكن الطلاب) لمدة لا تقل عن سنتين.

- المهارات:

1. أن تكون لديه رؤية جيدة لعمله وللجمعية.
2. أن يمتلك قدرة ممتازة على القراءة والكتابة.
3. أن تكون لديه قدرة على التواصل مع الطلاب الجدد ومعرفة متطلباتهم.
4. أن تكون لديه مهارة في القيادة.
5. أن يتكلم اللغات التركية والعربية والإنجليزية.
6. أن يكون على اطلاع واسع بالأمور التربوية.
7. حسن الهيئة.

- المؤهلات:

1. شهادة في القيادة التربوية والشبابية.
2. دورات قيادية وشبابية في هذا المجال.

- الوصف العام:

أن تكون لديه النظرة والرؤية المستقبلية التربوية والأكاديمية في مؤسسة وقف العالم الجديد التركي.

- الرئيس المباشر:

مدير المساكن الطلابية.

- المسؤوليات الرئيسية:

1. متابعة الجانب الأكاديمي للطلاب.
2. متابعة سلوكيات الطلبة داخل وخارج السكن.
3. متابعة حاجات الطلبة المعنوية والنفسية.
4. متابعة حضور الطلاب للمحاضرات التعليمية.
5. تطبيق الخطط بالتعاون مع الفريق التربوي.
6. رصد الظواهر الطلابية وعلاجها بمختلف الوسائل.
7. تعقب الغيابات الطلابية عن السكن.

- متطلبات الوظيفة:

1. درجة البكالوريوس في الإدارة التربوية أو ما شابه.
2. دبلوم في التربية.
3. خبرة في الإدارة التربوية لمدة لا تقل عن سنتين.

- المهارات:

1. أن تكون لديه رؤية جيدة لعمله ومؤسسة الوقف.
2. أن تكون لديه قدرة ممتازة على القراءة والكتابة.

3. أن تكون لديه قدرة على التواصل الجيد مع الطلاب ومعرفة متطلباتهم.
4. أن تكون لديه مهارة في القيادة.
5. أن يتكلم اللغات التركية والعربية والإنجليزية.
6. أن يكون على اطلاع واسع بالأمور التربوية.
7. حسن الهيئة.

- المؤهلات:

1. شهادة في القيادة التربوية والشبابية.
2. دورات في التربية والقيادة وفن التعامل.