



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

التسيير الاستراتيجي لإدارة الوقف العام
دراسة استشرافية للديوان الوطني للأوقاف والزكاة فرع ورقلة
سنة 2023

من إعداد الطالبتان:

مسعودي صباح

بوحجيلة زهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 18 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. عبد الحفيظ بن ساسي. أستاذ، جامعة ورقلة رئيسا

د. محسن عواطف أستاذة، جامعة ورقلة مشرفا مقرا

د. غدير أحمد سليمة. أستاذ، جامعة ورقلة مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

التسيير الاستراتيجي لإدارة الوقف العام
دراسة استشرافية للديوان الوطني للأوقاف والزكاة فرع ورقلة
سنة 2023

من إعداد الطالبان:

مسعودي صباح

بوحجيلة زهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 18 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. عبد الحفيظ بن ساسي. أستاذ، جامعة ورقلة رئيسا

د. محسن عواطف. أستاذة، جامعة ورقلة مشرفا مقرر

د. غددير أحمد سليمة، أستاذ، جامعة ورقلة مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أحق الناس بصحبتني ومنبع العطف والحنان إلى
والدتي الكريمة
إلى من لم يدخر جهدا في تعليمنا وتربيتنا إلى والدي الكريم
إلى من ساندني في هذه الحياة زوجي العزيز
والى أولادي: علاء الدين، سيرين، يوسف ومحمد غيث.
إلى إخوتي وأخواتي
إلى جميع أهلي وأقاربي
إلى جميع صديقاتي وزملائي في الدراسة والعمل وكل من ساعدني
في إنجاز هذا العمل
إلى كل من له فضل في تعليمي من الابتدائي إلى الجامعي.
شكرا

مسعودي صباح

الإهداء

شيء جميل انه يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه والأجمل
انه يتذكر من كان السبب في ذلك.

اهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى التي تنفست أنفاسها
والى التي غمرتني بحنانها وعملت لأجلنا أن تسعد ويهدأ بالها... أُمي
إلى الذي أتمنى طبع أخلاقه لأغرسها في ذاتي... إلى من لم يبخل
علي بإمكاناته لإكمال دراستي... إلى الذي في وصفه تعجز
كل عباراتي...أبى.

إلى من ساندني في هذه الحياة زوجي العزيز
والى أولادي: أسمهان، بدر الدين وندى
والى إخوتي وأخواتي
إلى كل صديقة سواء من قريب أو بعيد.
إلى من كانوا في قلبي ولم يذكرهم لساني ونسيهم قلبي
ولم أقم على ذكرهم.
شكرا

بوحيلة زهرة

شكر وعرfan

أشكر الله وأحمده على إلهامنا الصبر طيلة مشوارنا،
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين حبيبنا
محمد صلى الله عليه وسلم
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة
محسن عواطف
وأثني عليها الخير كله على كل المجهودات التي قامت بها من
أجلنا
بارك الله فيها وحفظها من سوء فكانت نعم المشرفة والموجهة
لنا بنصائحها القيمة
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد
أخص بالذكر السيد عبد القادر ربيع المكلف بتسيير الديوان
والأوقاف بورقلة
والسيد عبد الحميد شربي رئيس مصلحة الأوقاف
الشكر موصول الى الزميلتين العزيزتين: ساهرة سمان وفاطمة
مناصري



الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التسيير الاستراتيجي على إدارة الوقف بالديوان الوطني بورقلة، إبراز دوره الاجتماعي تحديد واقع إدارته، بيان تفعيله، والنهوض به، اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري لربط متغيرات الدراسة والإمام بكل المعلومات النظرية المتعلقة بها، أما من الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج الدراسة الاستشرافية، حيث تطرقنا فيه لواقع تسيير إدارة الوقف، واستشراف التسيير الإستراتيجي بالديوان الوطني للأوقاف والزكاة فرع ورقلة. توصلت دراستنا لجملة من النتائج أهمها: تعزيز النظرة الاستشرافية فيما يتعلق بالتسيير الإستراتيجي، استقلالية الديوان ككيان قائم بذاته.

الكلمات المفتاحية: التسيير الإستراتيجي، إدارة الأوقاف، الدراسة الاستشرافية، الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، أبعاد التسيير الاستراتيجي.

Résumé :

L'étude visait à connaître l'impact de la gestion stratégique sur la gestion du waqf au l'Office National de Ouargla, à mettre en évidence son rôle social, à définir la réalité de son administration, à l'expliquer, à l'activer et à la promouvoir. Approche l'étude prospective, dans laquelle nous avons traité de la réalité de la gestion de l'administration des dotations, et anticipant la gestion stratégique de l'Office National des Dotation et de la Zakat, antenne de Ouargla, l'Independence du el Diwan en tant qu'entité autonome.

Mots Clés : gestionstratégique, gestion des dotations, étude prospective.

L'OfficeNational des Dotations et de la Zakat, Direction des Affaires religieuse et des dotations, dimensions de la gestion stratégique.

Mots clés : Gestion stratégique, gestion de dotation, l'étude prospective, l'office National des dotations et de la Zakat, la direction religieuse et des dotations, dimensions de la gestion stratégique.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
V	الإهداء
VII	الشكر
VIII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
3	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف.
4	المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتهم بالدراسة الحالية
40	الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف
41	المبحث الأول: إدارة الوقف الطريقة وأدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: استشراف إستراتيجية تسيير ديوان الأوقاف ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

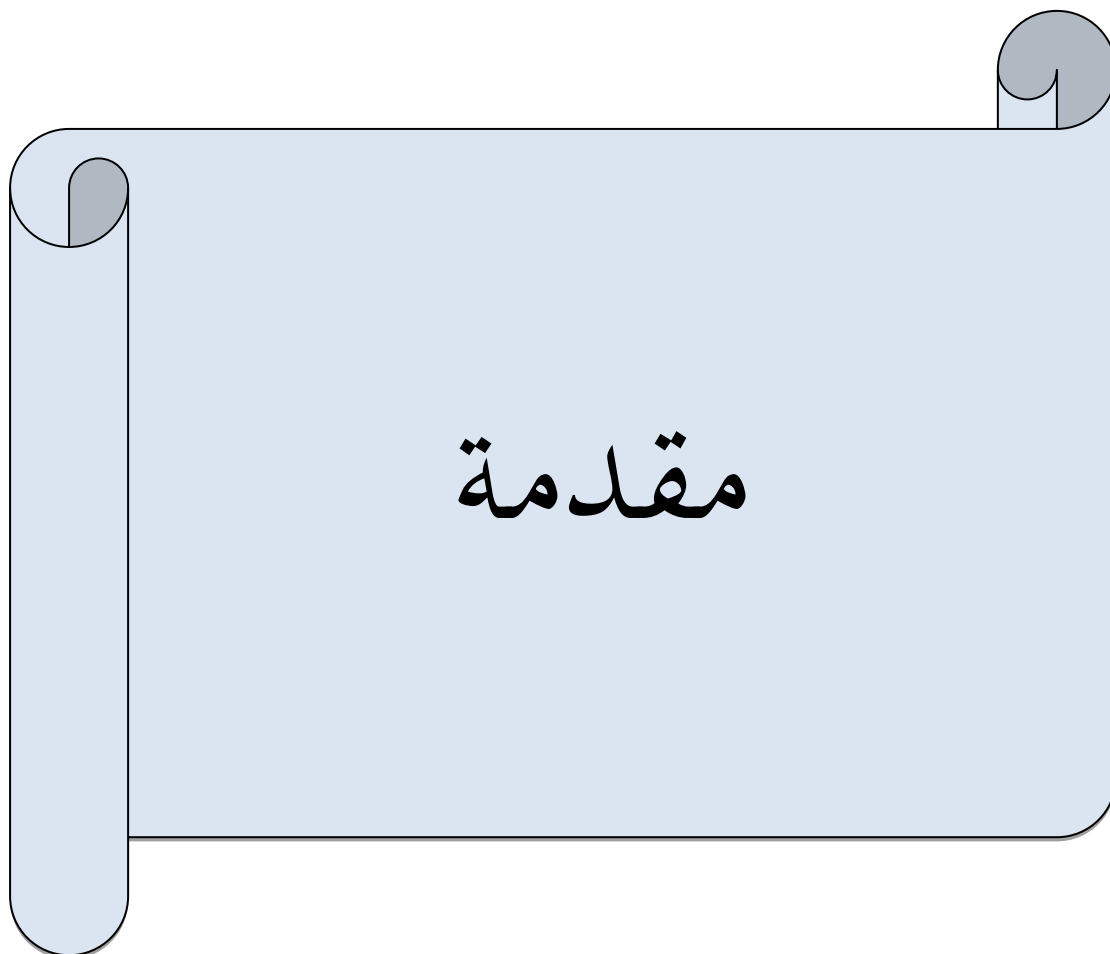
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة العربية	1-1
36	مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية	1-2
49	مشاريع وقفية الأخرى القابلة للتحويل لفرع الديوان	2-1
50	النشاطات المستهدفة خلال سنة 2023	2-2
52	توضيح الموارد البشرية المسير للديوان	2-3
58	أهم عناصر نقاط القوة والضعف	2-4
58	أهم عناصر الفرص والتهديدات	2-5

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	مداخل التسيير الإستراتيجي	01-1
7	مراحل التسيير الإستراتيجي	01-2
10	التحليل الرباعي SWOT	01-3
13	مراحل تطور إدارة الوقف	01-4
18	أنواع الوقف وأقسامه	01-5
21	المهيكل المؤسسي لإدارة الأوقاف في الكويت	01-6
24	المهيكل التنظيمي لإدارة الزكاة والأوقاف وبيت المال في إقليم ميلاكا	01-7
42	المهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة	02-1
43	متغيرات الدراسة	02-2
44	جهاز تسيير المباشر لإدارة الوقف ولاية ورقلة	02-3
55	المهيكل المقترحة لهيئات التدعيم الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بورقلة	02-4
56	المهيكل المقترحة الديوان الوطني للأوقاف والزكاة فرع ورقلة	02-5
57	مقترح آلية عمل الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بورقلة وفق أبعاد التسيير الاستراتيجي	02-6

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
71	العقارات الوقفية القابلة للإستثمار التابعة لفرع الديوان الوطني للأوقاف والزكاة	01
72	محتويات الملف القاعدي للملك الوقفي	02
73	عقد ايجار عقار وقفي	03
76	بطاقة تعريف العقار الوقفي	04
79	جدول إحصاء تفصيلي لإيرادات الأملاك الوقفية للثلاثي	05



أ- توطئة

تسعى معظم المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة حسنة وأداء راقى وبلوغ أهدافها، وهذا من خلال تمكنها من تطبيق تسيير ناجح وفعال يسمح لها بمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات، مما يستوجب عليها الاهتمام بالكفاءات وبالتسيير الاستراتيجي لها بمختلف أبعادها حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، كونه يرتبط أساسا بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارات المركزية لتحقيق رؤيتها ورسالتها في مسعى موحد شامل ومتكامل يراعي مزايا المنظمة وأهدافها كغيرها من المؤسسات.

تعتبر مؤسسة الوقف من أهم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت على مر العصور في بناء الحضارة الإنسانية في المجتمعات الإسلامية، إذ أن المتأمل في تاريخ الأوقاف وما كانت تلعبه من أدوار اقتصادية في المجتمع، يجد أنها تشكل ثروة هائلة لا يمكن الاستهانة بها. حيث نجد أن الكم الهائل من الأراضي والعقارات والمباني تعتبر موارد أساسية ذاتية التمويل من جهة، وتقدم الكثير من الخدمات الاجتماعية من جهة أخرى. وعليه حظيت المؤسسات بالاهتمام الكبير لترقية وتطوير الأوقاف وإخراجها من حالة الركود إلأفاق تكون فيها أكثر نفعاً وخدمة للصالح العام.

ب- طرح الإشكال:

من خلال ماسبق تبرز معالم إشكالية دراستنا التي نحاول تناولها وفق الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى إستشراف التسيير الاستراتيجي على إدارة الوقف العام في مديرية الأوقاف والزكاة فرع ورقلة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إستشراف التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية الأوقاف ورقلة؟
- ما مدى إستشراف الاختيار والتعيين على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ورقلة؟
- ما مدى إستشراف التدريب والتطوير على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ورقلة؟
- ما مدى إستشراف تقييم الأداء على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ورقلة؟
- كيف يمكن تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي على الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بمديرية الشؤون الدينية بورقلة؟

ج- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات، تمت صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث ومن ثم تأكيد مدى صحة أو نفي كل منها، وهي كالتالي:

- هناك إستشراف للتسيير الاستراتيجي على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛
- هناك إستشراف للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛
- هناك إستشراف للاختيار والتعيين على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛
- هناك إستشراف للتدريب والتطوير على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛
- هناك إستشراف لتقييم الأداء على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛

- تمكنا النظرة الإستشرافية من تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي في الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بمديرية الشؤون الدينية بورقلة.

د- مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لما يلي:

- ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي بصفة عامة وأثاره على الوقف بصفة خاصة؛

- الإهمال الكبير للتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات التي نراها بشكل كبير في المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردوديتها.

ه- أهداف الدراسة:

أما عن أهداف هذه الدراسة فهي تهدف إلى النقاط التالية:

- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف، مع إبراز أهميتها في المؤسسة؛

- توعية المؤسسات والإدارات الجزائرية بأهمية التركيز على التسيير الاستراتيجي وفتح المجال لها خاصة في إدارة الوقف؛

- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التسيير الاستراتيجي كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق؛

- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة؛

- التعرف على أثر أبعاد التسيير الاستراتيجي على إدارة الوقف.

و- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، فقد تناولت مدخلين إداريين مهمين ألا وهما التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف الذين يساهمان بشكل أساسي في تحقيق نجاح المنظمة. بالإضافة إلى تزويدنا المكتبة الجزائرية بموضوع حديث خاصة وقلة الدراسات التي تناولت العلاقة أو الأثر بين التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف، بحيث يمكن أن تساهم الدراسة في تلبية حاجات ورغبات مديري المنظمات في التعرف على استراتيجيات التسيير التي تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل التحديات العصرية. أيضا إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي في إدارة الوقف من خلال إدارته إدارة إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لمسار الموارد البشرية للعاملين بها وذلك لتحقيق التنمية وأهداف المؤسسة. ومن ثم الوصول لبعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تفعيل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية من أجل تطبيق التسيير الاستراتيجي في إدارة الوقف.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: بالنسبة للمتغير المستقل فقد درسنا التسيير الاستراتيجي فقد خصصناه لدراسة ابعاده الخمسة للديوان الوطني في مديرية الشؤون الدينية ورقلة أما بالنسبة للمتغير التابع وهو إدارة الوقف.

2- الحدود المكانية والزمانية: تتمثل الحدود المكانية في مكان إجراء الدراسة الميدانية وهي مديرية الشؤون الدينية ورقلة، أما عن زمان الدراسة فهي مارس وأفريل سنة 2023.

-الحدود البشرية: مقابلة مع الموظفين التابعين لمديرية الشؤون الدينية ورقلة.

المنهج والأدوات المستخدمة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع من الجانب النظري الذي استخلصناه من المراجع والمصادر المختلفة كالكتب، المقالات العلمية، مذكرات الماجستير..... إلخ أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الوثائق الداخلية لديوان الأوقاف والزكاة بورقلة، مع تطبيق النظرة الاستشرافية لتطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي.

صعوبات الدراسة:

تعدد المشكلات والصعوبات التي قد يواجهها الباحث العلمي، في إطار سعيه لإعداد دراسته العلمية، ومن أبرز المعوقات التي واجهناها ما يلي :

-قلة توفر المراجع التي تربط المتغيرين مع بعض التسيير الإستراتيجي وإدارة الوقف.

- صعوبة تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي بالواقع العملي.

هيكل البحث:

تناولنا الموضوع من خلال فصلين: الأول يتضمن الجانب النظري للموضوع الذي قسمناه إلى مبحثين، أما الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي والذي قسمناه إلى مبحثين أيضا:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف.

• المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف.

• المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتهم بالدراسة الحالية

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

• المبحث الأول: إدارة الوقف في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة

• المبحث الثاني: استشراف إستراتيجية تسيير ديوان الأوقاف ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة
الوقف العام

تمهيد الفصل الأول:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الوقف وأثره الإيجابي على الفرد والمجتمع عبر مرّ الزمن، ورعايته والتطور الذي حظي به، إلى غاية وصوله لاستحداث مؤسسات وهيئات قائمة بذاتها مشرفة على إدارته، ومنظمة له لبلوغ الغاية المرجوة منه. يعتبر الوقف أحد الأنظمة المالية المتعددة التي تهدف إلى تقوية الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع، فقد شملت آثاره جوانب الحياة المختلفة (الاجتماعية، الدينية، الثقافية، الاقتصادية)، مما اكتسب أهمية خاصة لما لعبه من دور بارز وفعال في استمرار العديد من الميادين الاجتماعية والعلمية في جميع المجتمعات ولتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة يتطلب تسيير استراتيجي أي وضع خطة طويلة المدى.

هذا ما سنتعرف عليه في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى مبحثين كمايلي:

- المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتهم بالدراسة الحالية

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

إن التسيير الاستراتيجي عملية جد مهمة وفعالة في تنفيذ خطة عمل لتحقيق أهداف المؤسسة في غالب الأحيان على المدى المتوسط والطويل فلكل مؤسسة طموحات تسعى لتحقيقها، وهذا لا يتم إلا من خلال إتباع استراتيجيات معينة، ومن بين المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق التسيير الإستراتيجي نجد المؤسسات الوقفية، تسعى هذه المؤسسات كغيرها لضمان إدارة ووقفية فاعلة مبنية على أسس وقواعد مضبوطة، والتي سنتعرف عليها من خلال التسيير الاستراتيجي وأبعاده وكذا إدارة الوقف.

المطلب الأول: أساسيات التسيير الاستراتيجي

يعتبر كل من التسيير والإستراتيجية كلمتان متلازمتان ومتكاملتان إذ يعرف التسيير عنعلى أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها¹ بينما تمثل الإستراتيجية عن الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن بقاء النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت وهو ما أقره أحد رواد الفكر الإستراتيجي Andrew*، كما تعرف أيضا الإستراتيجية بأنها خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين، أي هزيمتهم في السوق، وحيث أن الإستراتيجية تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضا الزبائن من خدمات المنظمة. وتعتبر أيضا على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، سعيا لتحقيق رسالتها وأهدافها.²

الفرع الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته:

يعتبر التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بوظائفها ومستوياتها التنظيمية ولضمان ديمومتها في ظل التحولات السريعة التي يمر بها المحيط والمؤسسة على حد سواء، وازدادت أهميتها ليكون الركن الأساسي لكل مؤسسة. **أولاً: تعريف التسيير الإستراتيجي:** يعرف التسيير الإستراتيجي أنه عملية اتخاذ القرارات التي تجعل نظام الموارد البشرية يتكيف مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهو إذا مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تدعم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية. كما يعرف أيضا بأنه مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، حيث يعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها³.

يعرفه أنسوف "Ansoff" من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه: "تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها". أما رايت "Wright" و"رجل" "Pringle" وكرال "Krall" فقد أشاروا إلى أن التسيير الاستراتيجي هو تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في

¹لعنترة بن مزروق، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص69.

*كينيث ريتشموند أندروز (Kenneth Richmond Andrews)، 24 ماي 1916، إستراتيجية المؤسسات.

²سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص37.

³خالد احمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2019، ص324.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

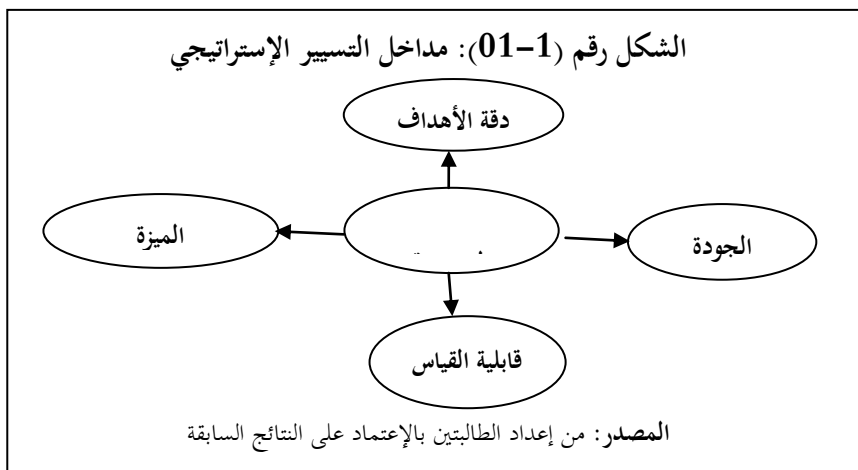
المؤسسة ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج التعريف الإجرائي التالي: يعد التسيير الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية فهي مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية التسيير الاستراتيجي: يلعب التسيير الاستراتيجي أهمية كبيرة في نجاح المنظمات، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام للموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية وتكمن أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:¹

- الخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية تفيد في قياس كفاية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
 - إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية؛
 - يساعد على تعزيز دور الموارد البشرية كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ أو التقليد، بتحويل العمال إلى سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته وأساره وكذلك يساعد على قياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنته بالإستراتيجية العامة للمنظمة؛
 - معرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة²؛
- إلأنه على العموم يمكن إبراز هذه الأهمية في الجوانب التالية أيضا:

- التسيير الإستراتيجي هو تسيير العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، حيث يؤدي حسن توقعها لتطورها وزيادة كفاءتها.
- إشراك أفراد التنظيم أثناء صنع القرارات الإستراتيجية من رؤى متعددة، وهذا ما يتولد عنه تحفيز كافة أفراد التنظيم في العمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- يعتبر كنموذج يقود المنظمة، فمن خلاله يتم تحليلا للقرارات المتخذة في المنظمة خلال المراحل المتعاقبة للتسيير؛ كما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية؛- من خلال التسيير الإستراتيجي يتم بناء أهداف ذات جودة تتميز بالدقة وقابلية القياس والواقعية.



¹ ربحي فاطمة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في المنظمة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 160.

² ربحي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

نستخلص من خلال هذا المخطط علاقة التسيير الإستراتيجي بالأهداف، الجودة، قابلية القياس، الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي ومعوقاته:

تسعى كل مؤسسة بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ببلوغ أهدافها وفق تسيير استراتيجي محكم، مع مجابهة تحديات ومعوقات التي قد تتعرض لها وعليه يمكن توضيح مستويات التسيير الاستراتيجي في أي مؤسسة من خلال المستويات التالية:

أولاً: مستويات التسيير الاستراتيجي: يمكن توضيح آلية التسيير الاستراتيجي من خلال ثلاث مستويات وهي كالتالي:

1- على مستوى المنظمة: يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

2- علم مستوى العمل: يرتبط هذا المستوى بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الاستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة.

يشترك في بناء هذه الاستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.¹

3- على المستوى الوظيفي: ترتبط استراتيجيات المستوى الوظيفي بالمجالات الوظيفية المختلفة التي تمتلكها وحدة الأعمال الإستراتيجية، مثل التسويق والإنتاج والعمليات والتمويل والموارد البشرية، يتم صياغة هذه الاستراتيجيات من قبل الرؤساء الوظيفيين جنباً إلى جنب مع فرقهم وتتماشى مع استراتيجيات مستوى الأعمال، تتضمن الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وضع أهداف وظيفية قصيرة المدى، سيؤدي تحقيقها إلى تحقيق إستراتيجية مستوى العمل.²

على سبيل المثال يمكن أن تُترجم إستراتيجية التسويق لشركة الشاي التي تتبع إستراتيجية التمايز إلى إطلاق وبيع مجموعة متنوعة من أنواع الشاي من خلال منافذ البيع بالتجزئة المملوكة للشركة. مما يؤدي ذلك إلى هدف التوزيع المتمثل في استحداث 25 منفذاً للبيع بالتجزئة في المدينة؛ وقد يكون إنتاج 15 نوعاً من الشاي هو الهدف لقسم الإنتاج، إذن يؤدي هذا الأمر إلى تحقيق الاستراتيجيات الوظيفية في شكل أهداف قابلة للقياس والذي بدوره يعمل من أجل تحقيق استراتيجيات على مستوى الأعمال أيضاً.³

ثانياً-معوقات التسيير الاستراتيجي: يتطلب رؤية واضحة ورسالة جادة من خلال تطبيق معايير وأهداف تستلزم تنظيم محكم وقيادة رائدة ورقابة صارمة من أجل إتخاذ قرارات سليمة إلا أن هذه العملية تواجهها عدة عراقيل ومعوقات تحول دون تطبيقها على أحسن وجه ونذكر منها:

- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية اتجاه الإستراتيجيات الجديدة؛ برغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.

-زيادة معدلات التغيير المعاصر أمام الاستراتيجيين: إن التغييرات بكل أنواعها على الساحة السياسية والابتكارية، والتطور الإعلامي، والتقدم في وسائل الاتصال والمواصلات يشكل قيوداً على الإدارة والتسيير الإستراتيجي.

¹أسماء يوسف، أسس الإدارة الاستراتيجية، محاضرات على الخط، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، 2021/2020، ص 03، جانفي 2022،

On line, <https://fdsp.univ-ouargla.dz>.

²SOS POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION SUBJECT NAME: STRATEGIC MANAGEMENT MBA-FA- IV-SE-405-STRATEGIC-EVALUATION-AND CONTROL TOPIC NAME: LEVELS OF STRATEGY. AVAILABLE ON jiwaji university India. SEEN IN 20/05/2023.

³SOS POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION SUBJECT NAME. The same source.

- شيوخ النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

- تغيير قوى العمل : قوى العمل أصبحت تمثل تحدياً للإدارة الإستراتيجية، وبشكل خاص في الأعمال الدولية والأنظمة المستقبلية، منها الخصائص الديمقراطية لقوى العمل وتغيير المدى العمري بالإضافة إلى التغيير الثقافي والاجتماعي.

-عولمة الإدارة من حيث الفكر والتطبيق: إن التكامل الأوروبي وفتح الأبواب على التحالفات الاقتصادية العالمية يشكل تحدياً استراتيجياً للإدارة، ومن المتوقع تفشي التحالفات، وزيادة المستويات في المنافسة العالمية، وهذا يتطلب تنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة التحديات في الاتجاهات الدولية.

-قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتوفرة للمنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

-صعوبة تحديد الرؤية عن الفترة المستقبلية، وصعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعكس بشكل الحقيقي أهداف المؤسسة، وكذا عدم توفر البيانات اللازمة، غياب نظام المعلومات الإستراتيجي، إضافة إلى نقص التدريب والتعليم الخاص بالموارد البشرية وعدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة، والتخطيط غير المناسب".

بالإضافة إلى هذه العناصر السابقة التي تمثل معوقات تعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة، والذي نجده يرتبط إلى حد كبير بالفاعلين أو المورد البشري لغياب الكفاءة وكذا التعلم الضروري والتدريب، نجد معوقات أخرى تشمل:

-وجود هيكل تنظيمي بيروقراطي، مما يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

-ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء مما يجعل من الصعوبة لمكان تصميم نظام كفي للتغذية العكسية وبهذا يتصف بالموضوعية وبالتالي إسناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

الفرع الثالث: أبعاد التسيير الاستراتيجي: يتمثل التسيير الاستراتيجي في عدة أبعاد وهي التخطيط الإستراتيجي، الاختيار والتعيين، تعويضات والحوافز والأداء التقييمي. ونحاول من خلال هذا الفرع التطرق إليها.

أولاً-التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي عامل حاسم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأساسية لأي منظمة وهو يقوم على فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد الإستراتيجية الموجودة داخل المنظمة، ويشمل الأنظمة الضرورية لتطوير وتوجيه التسيير الاستراتيجي لتحقيق النجاح للمنظمة وخلق قيمة للمتعاملين في المنظمة.¹

حيث يعرفه "Purche" على أنه عملية إتخاذ قرارات مستمرة، بناء على معلومات مستقبلية وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام معلومات للتغذية العكسية "Fed Back" للمعلومات.

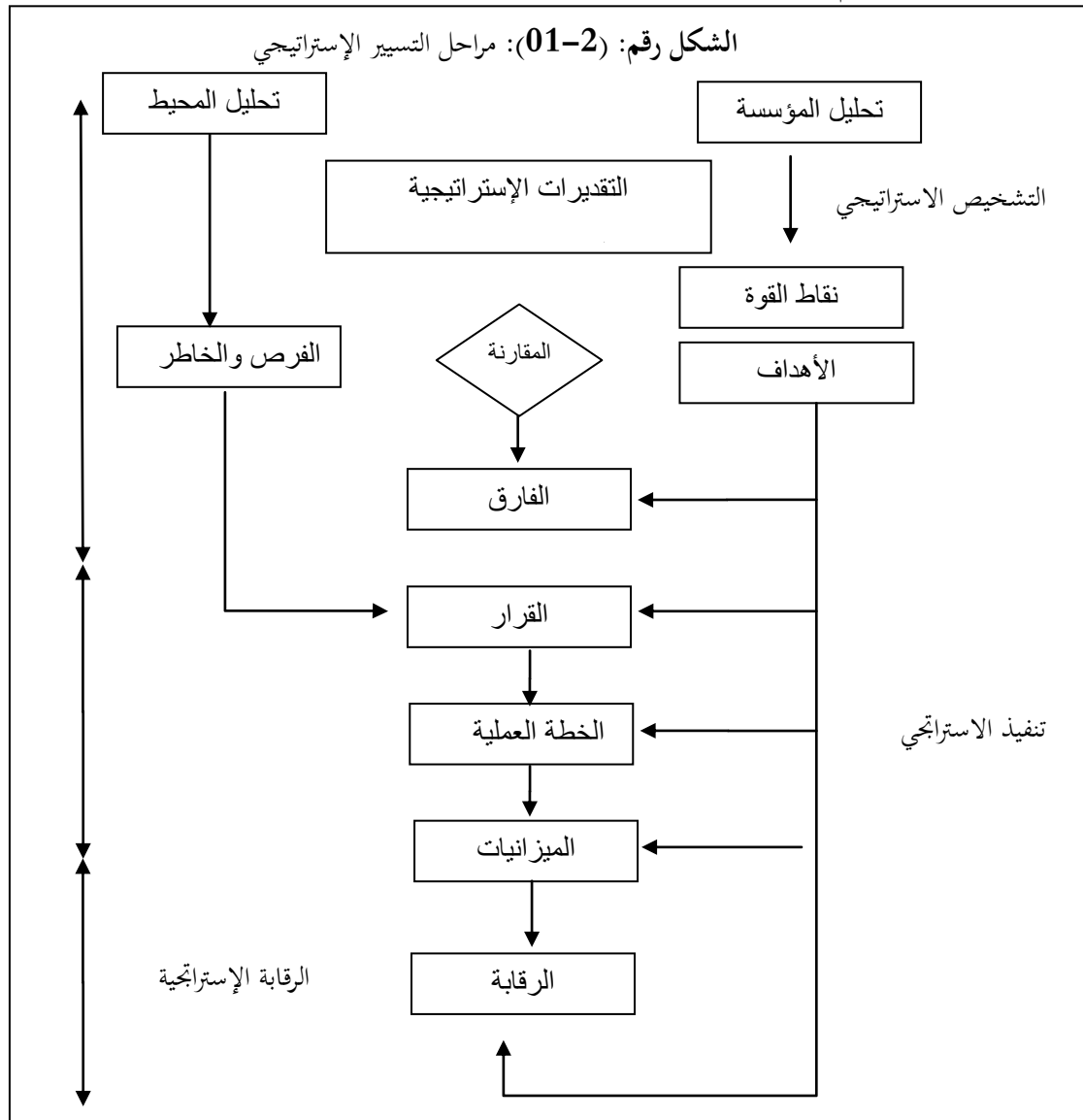
ويتم التخطيط عبر الراحل التالية:

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة داخلية وخارجية؛
- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية والاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم ويحقق أهداف المؤسسة؛

¹بشير بودية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة بولاية بشار، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2022، ص82-83.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

- تنفيذ الإستراتيجية استخداما للإدارة الإستراتيجية؛
- تقييم الأداء ومراجعة الخطط في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة؛
- تحقيق تكييف التنظيم وتسيير التعبير المصاحب للقرارات الإستراتيجية.



المصدر: رفاع شريفة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 28.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن مراحل التسيير الاستراتيجي تمر بتحليل المؤسسة وعلاقتها ببيئتها الداخلية والخارجية وهو إذ يعتبر أنه تخطيط طويل المدى بوضع رؤية مستقبلية للمؤسسة مع صياغة الرسالة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق أهداف مستقبلية مسطرة يعني أنه كلما كان التخطيط الاستراتيجي دقيق كلما كانت أهداف المنظمة سهلة التحقيق أي أنه نقطة بداية للوصول إلى الأهداف الموصولة وذلك بتنظيم محكم للوضعية الصارمة.

ويتمثل التشخيص الاستراتيجي في مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والمخاطر التي تواجه المؤسسة والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، ومن هنا تبدأ عملية تنفيذ الإستراتيجية موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات،

وتليها مرحلة الرقابة الإستراتيجية التي تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من تنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

ثانيا-الاختيار والتعيين: إن التوظيف هو العملية التي من خلالها تضمن المؤسسة توفير العدد اللازم من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة فيالوظائف المخصصة وفي الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وتشمل عملية التوظيف تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية.

وقد تكون عملية التوظيف مكلفة لذا يجب على الشركة وضع برنامج سليم يجنبها هذا التأثير، وتعتبر إستراتيجية التوظيف العادلة والمنصفة أمرا ضروري للمنظمة، لأن اختيار وتعيين الموظفين بشكل سليم يؤدي إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة وبتكلفة أقل، كما تساعد إستراتيجية التوظيف بتوليد ميزة رأس المال البشري.¹

توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات والسلوك الصحيح، يأتي من خلال عملية التعيين التي يتم فيها اختيار الفرد الأنسب لوظيفة المعينة في المنظمة من مجموع مقدمي طلبات التوظيف، وهدف عملية التعيين هو مطابقة مواصفات الأشخاص بشكل صحيح مع الوظائف الموجودة في المنظمة.

ثالثا-التعويضات والحوافز: نظرا لأهمية الحوافز والتي تعتبر عصب الحياة للعمل داخل أي المؤسسة تسعى لتحقيق التفوق، ويتوقف نجاحها من خلال حسن تسيير موردها البشري الذي هو أهم عنصر تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها، كما تعمل جاهدة بالاهتمام واستخدام كل الإمكانيات المتاحة لدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم لخدمة المؤسسة ولضمان استمراريتها.

تعرفالتعويضات والحوافز بأنه المكافآت المعنوية والمادية التي يحصل عليها الموظفون عن أداء أعمالهم والتعويض المعنوي يتمثل في شعور للموظفين بأن أداء عملهم بشكل جيد له أهميته في حياة الآخرين أما التعويض المادي يتمثل في المكافآت النقدية وغير النقدية. "فالحوافز تعد من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن، العمل بصورة أفضل على تحريك قدراتهم نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمات التابعين لها."²

كما أن نظام التعويض المدروس جيدا يوفر للموظفين مكافآت كافية ومنصفة عن مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويشمل التعويض مجموع المكافآت التي تمنح للموظفين مقابل خدماتهم، وقد تكون المكافآت عبارة عن التعويض المالي المباشر الذي، يستلمه الشخص في شكل الأجور والمرتبات أو التعويض المالي غير المباشر مثل الإجازات المدفوعة والإجازات المرضية والعطلات والتأمين الصحي، أو التعويض غير المالي المتمثل في رضا النفسي تجاه العمل أو البيئة التي يعمل فيها.

رابعا-التدريب والتطوير: يشير التدريب إلى برنامج المخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات والمعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالعمل، والغرض من التدريب هو إتقان الموظفين أعمالهم التي تدرّبوا عليها وتطبيقها. ويعرف التدريب والتطوير على أنه عملية مستمرة مصمم لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي، ويتضمن التدريب والتطوير الوظيفي، والتطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي.

ويؤدي التدريب والتطوير إلى تراكم المعرفة وتنمية رأس المال البشري، مما يؤثر في نهاية المطاف على رفاء الموظفين وعلى رضاهم عن العمل، وذلك لأن الموظفين يمكنهم القيام بالمهام الموكلة إليهم بسهولة ودون صعوبات وبصفة عامة فإن رضا الموظفين عن وظائفهم، يحسن الأداء المالي وغير المالي للمنظمة.

¹ بشير بودية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة بولاية بشار-مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 82-83.

² طائي حجاج يوسف، العبادي فوزي هاشم، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2015، ص 89.

خامسا-تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء إحدى العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، فالتقييم يعرف بأنه: مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط معايير محددة بغرض تحسين الأداء. وهو العملية التي تمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية¹، والأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ويعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء الحديث عن التخطيط الاستراتيجي أداة التحليل الرباعي SWot، التي تعتمد على أربع مدخل نقاط القوة والضعف لتحليل البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات لتحليل البيئة الخارجية.

أ-الأدوات المستخدمة

أداة التحليل الرباعي^{2*} SWOT.

يستخدم كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات. إدارة أعمال (SWOT) التحليل الرباعي بالإنجليزية S-W-O-T تسويق، تنمية بشرية والى آخره. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى ويمكن تعريفها كما يلي:

نقاط القوة نقاط الضعف تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات ذات صلة ببيئتها الخارجية .
فهو بذلك يهتم بالمؤسسة وبيئتها، مؤكدة على تلائم بينهما بما يساعدها على بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق.³

فائدة التحليل الرباعي

يستخدم هذه التحليل بصورة عامة عادة عند تقييم المؤسسات ويمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم أقوى. بشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل وذلك لتحسين حالة المؤسسة، فإذا كانت هناك عناصر قوة غير مستغلة ويمكن استغلالها لتحسين أداء المؤسسة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة يبدأ هنا القائم بالتحليل على عمل ذلك وربطه سواء بخطط عمل سريعة أو اتجاهات إستراتيجية مقترحة.

نفس الشيء فيما يخص نقاط الضعف والعمل على إصلاحها. وفي الغالب يكون هناك ما يمكن ربطه بالتهديدات والفرص المتاحة، فعن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية، كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة واستغلالها.

خلال التحليل يمكن للمحلل تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي والخطط المتاحة أو محاور تطوير مقترحة. على سبيل المثال يمكن عند التحليل الأخذ في الاعتبار الخطط الحالية والمتوسطة وطويلة المدى وعلاقتها ويعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل مع تصور نظامي لذا فهي تستخدم في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ويجب أن تضم أناساً من أقسام مختلفة للمنظمة وأشخاص من مصادر خارجية مثل الفئات المستهدفة. ممكن أن يأخذ وقتاً يصل إلى 4 ساعات أو أكثر.

ويركز تحليل SWOT على الأسئلة التالية:

1. ما هي أهدافك؟

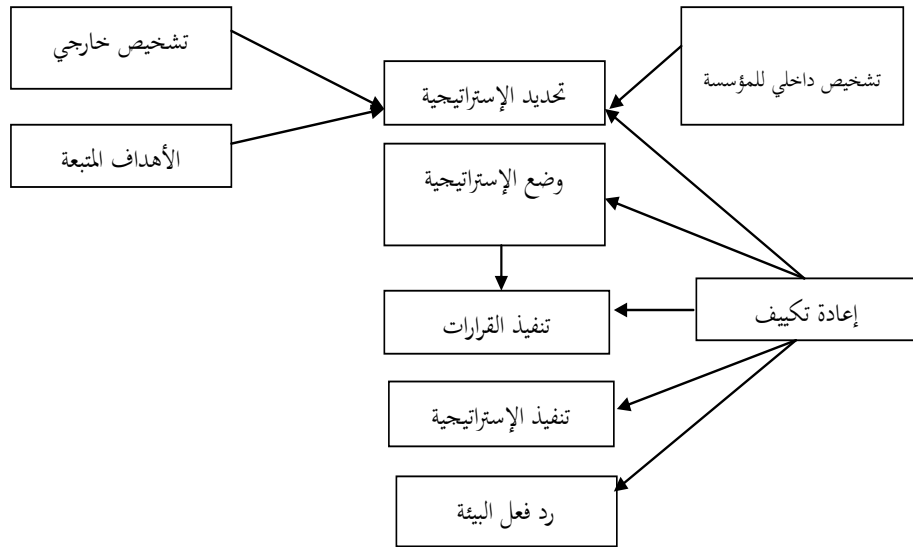
¹بشير بودية، مرجع سبق ذكره ص83.

^{2*}S-W-O-t. نقاط القوة: Strong، نقاط الضعف: Weaknesses، الفرص: Opportunities، التهديدات: Threats

نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص178.

2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟
4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص) والتهديدات؟.

الشكل رقم: (1-3) التحليل الرباعي SWOT1



المصدر: رفاع شريفة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006، 2005.

المطلب الثاني: إدارة الوقف

لقد ساهم القطاع الوقفي بدور فعال في مسيرة التطور الاجتماعي في البلدان الإسلامية في الماضي، وتزداد الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في ظل التحولات المتنامية في الحاضر، وخاصة تلك المتعلقة بالتطور النوعي ولهذا حظي هذا الأخير بحماية خاصة بما يضمن لها حسن تسييرها وإدارتها، وفقا للهدف الذي أعدت له، ولقد تعددت عبر الزمن تنظيمات إدارية وقانونية خاصة بتنظيم الوقف وكيفية إدارته إلى غاية ما وصلت إليه.

ولقد خص الله عز وجل في كتابه الكريم وما تضمنه من تنظيم محكم في مجال المعاملات وتنظيم شؤون الحياة، والوقف بإعتباره باب من أبواب الخير والبر والتقرب إلى الله تعالى بمكانة خاصة بما هو وسيلة من وسائل الإنفاق، كما ورد في الآية 266 من سورة البقرة "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ". كما ورد في سورة الحج الآية 77 ﴿وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ وورد أيضا في سورة آل عمران الآية 91 ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ﴾.

الفرع الأول: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للوقف وإدارة الوقف:

أولاً-المعنى اللغوي للوقف: الوقف لغة: إن الوقف في اللغة هو الحبس عن التصرف.¹

ويقال وقفت كذا أي حبسته أو تصدقت به أو أبدته أي جعلته في سبيل الله إلى الأبد، وجمعه أوقاف.

ورد في تاج العروس الحبس: كُلُّ شَيْءٍ وَقَفَهُ صَاحِبُهُ وَقَفًا مُحَرَّمًا لَا يُبَاعُ وَلَا يُورَثُ مِنْ نَخْلٍ أَوْ كَرْمٍ أَوْ غَرِيهَا، كَأَرْضٍ أَوْ مُسْتَعْلٍ يُجَبَّسُ أَصْلُهُ وَتُسَبَّلُ غَلَّتُهُ، أيضا الوقف في اللغة: الحبس، ويقال حبست الدار وقفا أي حبستها في سبيل الله.

ثانيا-المفهوم الاصطلاحي للوقف: ينقسم الوقف إلى المفهوم الشرعي والمفهوم الاقتصادي والذي هو أساس مشتق من المفهوم الشرعي والذي نعبر عنه في مايلي:

1-التعريف الشرعي: الاصطلاح الشرعي: هو تحبيس الأصول والأموال وتسييل منافعها على الجهات الموقوف عليها على اختلاف بين الفقهاء في مال الملك بعد تحسيبه.²

فقد عرفه الفقهاء بتعريفات مختلفة منها مايلي:

- عرفه الحنفية أنه: حبس العين على حكم ملك الله تعالى والتصرف بالمنفعة وصرف منفعتها على من أحب

-عرفه الشافعية فيرى أن الوقف هو حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته على مصرف مباح موجود تقربا إلى الله.

-عرفه المالكية بأنه: الوقف هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده، لازما مع بقاءه مملوكا لمعطيه ولو تقديرا فلا يمكنه التصرف فيه.

-عرفه الحنابلة بأنه: الوقف يعني تسييل الأصل وتسييل الثمرة بحيث لا يباع أصلها ولا يبتاع ولا يوهب ولا يورث.³

وهو تحبيس مالك مطلق التصرف بماله المنتفع به، مع بقاء عينه، بقطع تصرفه الواقف وغيره في رقبته يصرف ريعه إلى وجهة بر، تقربا إلى الله "4.

ذكر أيضا حميد بن قاسم الأنصاري الرصاع: "الفقهاء بعضهم يعرب بالحبس وبعضهم يعرب بالوقف، والوقف أقوى في التحبيس"، ثم نقل عن ابن عرفة أنه حدده بقوله: "إعطاء منفعة شيء مدة وجوده، لازما بقاءه في ملك معطيه ولو تقديرا".

وعرفه النفراوي بأنه "ما أعطيت منفعته على غير وجه العارية ولا العمري بل على وجه الوقفية"¹.

¹صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص638.

²المرجع السابق، الصفحة نفسها.

³زيدة الحمصي وجمال الديب، إسهام الوقف في تنمية عمل الجمعيات الخيرية، مجلة الجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد07، العدد04، الجزائر، 2015، ص117.

⁴-بوحسون عبد الرحمن، صيغ الوقف بين المنع والاجازة في التشريع الجزائري "دراسة تحليلية مقارنة بأحكام الشريعة الإسلامية"، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد12، العدد01، الجزائر، 2020، ص267.

أما في الفقه القانوني فقد عرفه المشرع الجزائري من خلال المادة 103 من قانون الأوقاف 91-10 بقوله: "الوقف هو حبس على وجه التأييد والتصدق بالمنفعة، وهذا التعريف متطابق مع التعريف الشرعي إلى حد كبير جدا إلا في بعض العين عن التملك التفصيلات²."

2- المفهوم الاقتصادي للوقف: أما الاقتصادي منذر القحف فيعرف الوقف بقوله: الوقف هو: حبس مؤيد ومؤقت، لمال للانتفاع المتكرر به أو بثمرته في وجه من وجوه البر العامة أو الخاصة³ وقوله: "بأنه تحويل للأموال عن الاستهلاك واستثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية تنتج المنافع والإيرادات التي تستهلك جماعيا وفرديا⁴."

لتعريف الاقتصادي للوقف يمكن تعريف الوقف اقتصاديا بأنه تحويل جزء من الدخول والثروات الخاصة إلى موارد دائمة تخصص منافعها من سلع وخدمات وعوائد لتلبية احتياجات الجهات والفئات المتعددة المستفيدة، مما يساهم في زيادة القدرات الإنتاجية اللازمة لتكوين ونمو القطاع التكافلي الخيري الذي يعد أساس الاقتصاد الاجتماعي في الاقتصاد الإسلامي، ويرى أن هذا التعريف يتناسب مع حقيقة الوقف القانوني وطبيعته الاقتصادية ودوره الاجتماعي وهو صدقة جارية ما بقيت أو بقي أصلها لأشكال الوقف وأنواعه فهو حبس عن الاستهلاك الشخصي، بما يعني أنه ينشأ رأسمالاً اقتصادياً قادر على إنتاج المنافع وهو يعبر عن وقف المنافع المتكررة لرأس مال هذه المنافع، وهو القيمة الحالية لمجموعة المنافع المستقبلية الموقوفة⁵.

وهذا المعنى فإنه يحدث حركية اقتصادية إيجابية للثروات والدخول لضمان الوصول إلى توزيع توازني اختياري عادل بين أفراد المجتمع وفتاته وطبقاته وأجياله المتتالية، وتبرز مجالات جديدة نوعية في المفاضلة بين الاختيارات الخاصة الفردية، والجماعية الخيرية، بين الاستهلاك الفردي والاستهلاك التكافلي، بين الادخار والاستثمار الخاصين والادخار والاستثمار التكافليين الخيريين الذين يتطوران من خلال النمو التراكمي للقطاع الوقفي الذي يعد ضرورة اقتصادية واجتماعية ومطلب حضاري لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة في الاقتصاديات الإسلامية، ويمكن التعبير عن ذلك في الشكل التالي:

نستخلص أن الوقف اقتصاديا يشكل حلقة مستمرة دائمة تبدأ من نواة المجتمع وهي العائلة وقطاع الأعمال عن طريق مدخلاتهم وممتلكاتهم وأصولهم لتذهب إلى المستفيدين منها: "أي أعطيتهم الزكاة ليصبح مركي" وهذه تعتبر تغذية عكسية. نستخلص من هذه التعريفات المختلفة إلى أن الوقف هو التصديق بمنفعة مال تبقى عينه بعد التصرف في رقبته على مصرف مباح موجود تقريبا إلى الله.

أ- تعريف إدارة الوقف: ينصرف تعريف الإدارة بالمعنى الواسع إلى توجيه الجهد البشري بغية تحقيق هدف معين، سواءً أكانت الإدارة عامة أم خاصة، وهذا يعني أن "الإدارة" تعرف وفقاً لما تضاف إليه، ذلك لأنها تارة تضاف إلى لفظ "العام" فتكون بصدد ممارسة "الإدارة العامة" في القطاع العام، وتارة تضاف إلى لفظ "الخاص" فنكون بصدد "الإدارة الخاصة" أو ما اصطلح على تسميته في علم الإدارة بـ "إدارة الأعمال"، والتي تمارس في القطاع الخاص. وبسبب ما تقدم، فإنّ الدراسة تدفعنا إلى الدخول في تعريف "الإدارة العامة" وتعريف "إدارة الأعمال".

ب- تعريف إدارة الأوقاف:

¹- ذهب صالح ووثيق بن مولود، دور الوقف في التنمية المحلية في ولاية الوادي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 117.

²- بلميلود محمد لمين، سلطة القاضي المدني في مراقبة عقود الوقف، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد 1، قسنطينة، الجزائر، 2023، ص 321.

³- نورالدين كروش وآخرون آليات النهوض بالوقف كدعماء لتحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أمالبيواقي، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 492-493.

⁴- صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 638.

⁵- نورالدين كروش و آخرون، مرجع سابق، ص 493.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

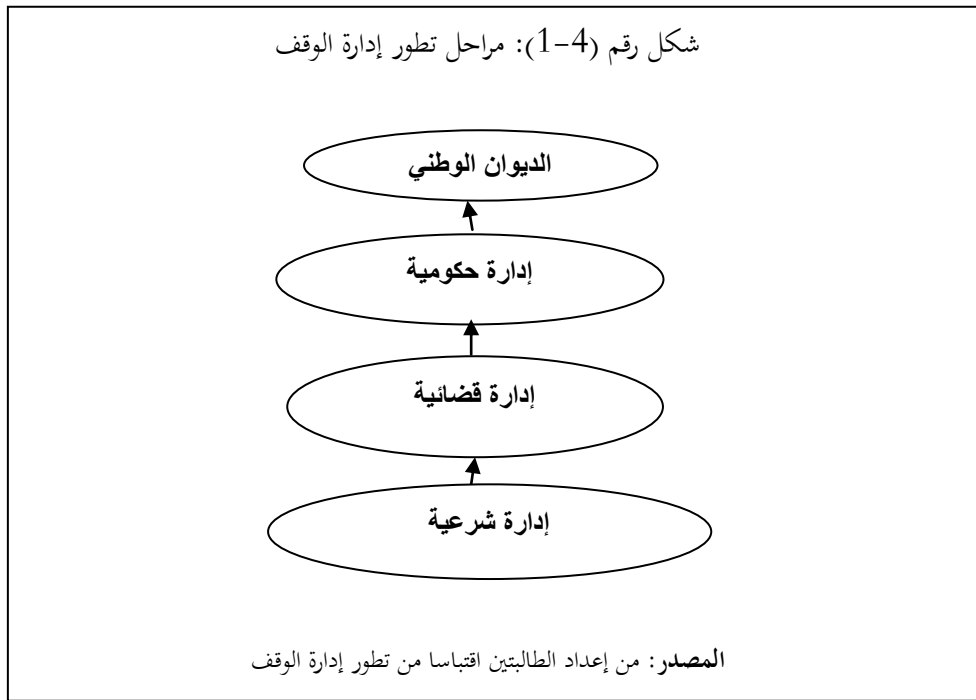
إن الإدارة العامة تنصبّ على إدارة الجهد البشري في مؤسسات القطاع العام. كذلك ذكّر خلال تعريف "الوقف" أنّه "حبسٌ لمال"، وهذا المال؛ والذي يطلق عليه في الوقت المعاصر بلغة الاقتصاديين مصطلح "رأس المال"، قد يكون عتياً؛ كالأرض والمنزل والسيارة والآلة، وقد يكون نقداً.

وقد يكون الشيء الموقوف جهداً للإنسان أو فعله؛ وذلك خلال فترة زمنية مُعيّنة؛ وقد يكون ذلك الجهد يدوياً؛ كأن يوقف الإنسان الحريّ (صاحب الحرفة، كصائن السيارات والبناء والدّهان...) جُهدَه خلال فترة زمنية محدّدة. سنة مثلاً، على مؤسسة وقيّة. وقد يكون جهد الإنسان الموقوف عقلياً؛ كأن يوقف الإنسان الذي يعمل في قطاع المهن الحرّة جهده خلال فترة زمنية محدّدة. كعمل المدرّس الذي يقدّم خدمة التّعليم لمؤسسة تربويّة وقيّة. ساعتين في الأسبوع لمدة سنة مثلاً بدون مقابل.

لكنّ الشّيء الموقوف يحتاج إلى إدارة الجهة المشرفة عليه؛ فإن كان عقاراً؛ بناءً أو أرضاً، فلا بدّ من إدارته بالشكّل الأمثل لتعظيم منفعته، وإن كان مؤسسةً تربويّة، فلا بدّ من إدارتها بالشكّل الأمثل لاستمرار رسالتها.

وبناءً على ما تقدّم، فإنه يمكن تعريف "إدارة الأوقاف" بأنّها: "تنظيم وإدارة القوى البشريّة المشرفة على الوقف؛ لتحقيق مصلحة الوقف بالشكّل الأمثل، وكذا مصلحة المنتفعين به أو بثمرته في جهات البرّ العامّة أو الخاصّة، على مقتضى شروط الواقف، وفي ظلّ أحكام الشّرع".

ثالثاً: تطور إدارة الوقف.



يوضح هذا الشكل مرور إدارة الوقف بعدة تطورات من إدارة شرعية، إدارة قضائية، ادرة حكومية ثم الديوان الوطني.

الفرع الثاني: أركان الوقف وأنواعه

أولاً: أركان الوقف: يرى جمهور الفقهاء أن للوقف أربعة أركان وهي: الواقف والموقوف، الموقوف عليه والصيغة ومجموع شروط هذه الأركان هي شروط الوقف.

1-**الواقف:** هو تصرف حقوقي يقوم على إرادة الواقف لا فرق بين أن يكون الواقف شخصاً حقيقياً أو شخصاً اعتبارياً. بما أن إنشاء الوقف هو عمل حقوق فيستلزم بيان إرادة الواقف لإخراج مال أو حقه في مال من ملكيته لهذا الواقف¹ كذلك هو الحابس للعين، أي المالك للذات أو المنفعة التي أوقفها وبما أن الوقف من التبرعات، لذلك اشترط في الواقف أن يكون من أهل التبرعات بأن يكون بالغاً حراً غير محجور عليه لسفه أو غفلة، ويمكن إجمال شروط الواقف في ما يلي:

أ-**العقل:** وهي أن يكون الواقف عاقلاً فلا يصح وقف المجنون ولا وقف المعتوه لأنه ناقص العقل ولا مختل العقل بسبب مرض أو كبر لأنه غير سليم العقل .

ب-**البلوغ:** يشترط في الواقف أن يكون بالغاً سن الرشد، فلا يصح وقف الصبي الذي لم يبلغ فلا يصح وقف العبد.

ج-**الحرية:** يجب أن يكون الواقف حراً²

ث-**الرشد:** هي أن يكون غير محجور عليه بسفه أو فلس أو غفلة، فلا يصح الوقف من السفه والمفلس أو المغفل عند الجمهور.

2- الموقوف -المال الموقوف

العنصر الأساسي في الوقف هو تخصيص المال والحق الذي يمكن تقويمه اقتصادياً لتحقيق الهدف من تأسيسه المال الذي يخصص لتحقيق أهداف الوقف قد يكون مالياً عينياً (المال المنقول أو غير المنقول) أو حقاً مالياً كأسهام الشركات وأرباحها، الأوراق التجارية السندات المالية أو إيرادات المالية كإيراد الإيجار وإيراد المؤسسة التجارية وما شابه ذلك.

أيضاً هو محل الوقف الذي يرد عقده عليه وهو العين المحبوسة التي تجري عليها أحكام الوقف، وليس كل مال يصلح محلاً للوقف، لهذا كانت للموقوف عليه شروطاً وهي:

- أن تكون العين الموقوفة معينة: أي أن يكون الموقوف معلوماً علماً ينفي الجهالة عنه الكبس³.

- أن يكون الموقوف مملوكاً للواقف حين وقفه ملكاً تاماً.

- أن يكون الموقوف مالياً متقوماً: فلا يصح وقف ما ليس بمال، أو ما لا يجلب الانتفاع به شرعاً.

- أن يكون المال الموقوف مفرزاً: والمقصود يكون المال مفرزاً، ألا يكون شائعاً في غيره.

3-الموقوف عليه

الموقوف عليه هو الجهة التي تنتفع بالوقف إما معين غيره، ولا يصح الوقف إلا إذا توافرت في الموقوف عليه شروط هي:

- أن يكون الموقوف عليه جهة بر وإحسان

- أن يكون الموقوف عليه معلوماً أي لا تكون الجهة الموقوف عليها مجهولة.

- أن لا يعود الوقف كله على الواقف.

- أن يكون الوقف على جهة يصح ملكها والتملك لها.

4-الصيغة

الصيغة هي اللفظ الدال على إرادة الوقف، ويشترط في صيغة الوقف عند الفقهاء ما يلي :

-التنجيز: أي أن تكون الصيغة منجزة في الحال، أي أنه غير معلق بشرط، ولا مضاف إلى وقت في المستقبل.

¹-محمد مقامنيا، الوقف والاستثمار التجاري لأموال الوقف في التشريع التركي، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 07، العدد 02، تركيا، 2023، ص43-44.

²-دهيليس سميرو وأمر سعيد شعبان، الوقف في الجزائر، الواقع ومتطلبات تفعيل دوره التنموي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2020، ص213-214.

³-محمد مقامنيا، مرجع سبق ذكره، ص44.

- التأييد: فلا يصح الوقف عند الجمهور غير المالكية، إذا اقترنت الصيغة بما يدل على التأييد.

- أن لا تكون الصيغة مقرونة بشرط: لا يصح الوقف عند الجمهور غير المالكية تعليق الوقف بشرط باطل. - بيان المصرف وهو شرط خاص بالشافعية، فلو اقتصر الواقف على قوله وقفت كذا، ولم يذكر مصرفه، فالأظهر بطلانه لعدم ذكر مصرفه.¹

ثانيا: أقسام الوقف

يقسم الوقف إلى عدة أنواع وذلك لاعتبارات مختلفة، كاعتبار الموقوف عليه واعتبار الغرض واعتبار المحل -المال الموقوف- وباعتبار مدة الوقف، ويمكن تقسيم الوقف أيضا على حسب مجالات تطبيقه وفيما يلي تفصيل لتقسيمات الوقف.

1- تقسيم الوقف باعتبار الموقوف عليه:

قسم المشرع الجزائري الوقف إلى قسمين هما الوقف الخاص والوقف العام، وهو ما يعرف في دول المشرق العربي والخليج العربي بالوقف الذري أو الأهلي والوقف الخيري. لقد تجاهل المشرع الجزائري باقي التقسيمات التي اعتمدها الفقهاء، حيث قاموا بتقسيمه حسب المعيار الزمني إلى وقف مؤبد وآخر مؤقت وبحسب جهة إدارته إلى وقف نظامي ووقف ملحق ووقف مستقل وبالرجوع إلى التقسيم الذي اعتمده المشرع الجزائري للأوقاف، نجد أن هذا التقسيم لم يأت به قانون الأوقاف رقم 91-90 فحسب، بل اعتمده المرسوم رقم 94-283 المؤرخ في 17 ديسمبر 1964، بموجب المادة 01 منه إلى وقف عام ووقف خاص.

وكرسه أيضا المشرع الجزائري من خلال قانون التوجيه العقاري رقم 30-25 السابق ذكره، وذلك من خلال نص المادة 31 السابق ذكرها في تعريف الوقف ثم تأتي بعد ذلك المادة 06 من قانون 91-10 السابق ذكره لتؤكد على هذين النوعين وهما وقفا عاما وآخر وقفا خاصا.

أ-الوقف العام: وهو ما يطلق عليه أيضا الوقف الخيري وقد عرفه المشرع الجزائري بأنه ما حبس على جهات خيرية من² وقت إنشائه، ويخصص ريعه للمساهمة في سبل الخيرات.... وقسم 22 23 المشرع الجزائري الوقف العام إلى قسمين هما وقف عام محدد الجهة وهو الوقف الذي يحدد فيه الواقف مصرف معين لريعه، ولا يصح صرفه على غيره من وجوه الخير ووقف عام غير محدد الجهة، وهو الذي يعرف مصرفه الذي أراده الواقف وهنا يصرف ريعه في نشر العلم وتشجيع البحث فيه، وفي سبل الخيرات كما حدد الأوقاف العامة المصونة 24 يضاف إلى ذلك الأملاك التي ذكرها المرسوم التنفيذي.³ رقم 8-381 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998 / 26 المحدد لشروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك.

ب-الوقف الخاص

ويعرف أيضا بالوقف الأهلي أو الذري أو المعقب، وهو ما جعل لأول مرة على معين سواء كان واحدا أو أكثر وسواء كانوا معينين بالذات معينين بالوصف سواء كانوا أقارب أم لا، ثم بعد هؤلاء المعينين على جهة البر. عرفه المشرع الجزائري في قانون الأوقاف 91-10 في المادة 06/02 قبل التعديل على أنه ما يجسها الواقف على عقبه من الذكور والإناث أو على أشخاص معينين، ثم يؤول إلى الجهة التي يعينها الواقف بعد انقطاع الموقوف عليهم.⁴

ثم استبعد المشرع الجزائري الوقف الخاص من مجال تطبيق قانون الأوقاف وذلك بقانون 02-210 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف رقم 91-10.

¹-دهيليس سمير وأعمر سعيد شعبان، مرجع سبق ذكره، ص.214.

²مينة شعشوع صامت، تسجيل عقد الوقف، مجلة الإجهاد القضائي، العدد 14، 2017، مخبر أثر الإجهاد القضائي على حركة التشريع ص867-868.

³ المرسوم التنفيذي رقم 8-381 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998 / 26 المحدد لشروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك.

⁴- مينة شعشوع صامت، مرجع سبق ذكره، ص.868.

2- تقسيم الوقف حسب المحل :

أ-**وقف العقار:** يصح وقف العقار من أرض وحوانيت ونباتين ونحوها، وهذا باتفاق الفقهاء وهو الأرض المبنية أو غير المبنية كالثياب.

ب-**وقف المنقول:** اتفق جمهور الفقهاء غير الحنفية على جواز وقف المنقول مطلقاً والأسلحة والمركبات وغير ذلك لقول النبي صلى الله عليه وسلم: " وأما خالد، فإنكم تظلمون خالداً، فقد احتبس أذراعه وأعتده في سبيل الله " أخرجه مسلم 1166/9.

ت-**الوقف النقدي:** المقصود بالوقف النقدي هو الوقف الذي يكون الموقوف فيه مال دنيا، الوقف النقدي مدخل لتفعيل دور نقديا، وهو رصد مبلغ مالي نقادي لتداوله بالقرض والتنمية، وقفا على المحتاجين إليه الوقف في حياتنا المعاصرة، (الذين يعينهم الواقف، بالطرق المشروعة).

ث-**وقف المنافع والخدمات:** أجاز المالكية وقف المنفعة، فمن استأجر داراً أو كأن يتعاقد شخص ما أو جهة ما مع طبيب أو مدرس على عمل لمدة معينة نظير أجر معين، ثم يقوم هذا الشخص أو الجهة المستأجرة بوقف منافع المستأجر، لمركز طبي أو مستشفى أو مدرسة.

ج-**وقف الحقوق والمنافع ووقف الحقوق المعنوية:** وهي الأوقاف التي يكون الموقوف فيها حق استغلال الأملاك المعنوية. ولعل من أهم الصور الجديدة للحقوق التي يمكن وقفها هو حق استغلال الأملاك المعنوية، ومن أهم هذه الأملاك المعنوية حق التأليف، وحق الابتكار...

ثالثا: تقسيمات أخرى للوقف:

أ-**الوقف التعليمي:** هو تبيس الأصول على منفعة الجوانب العلمية والتعليمية، كوقف المكتبات، ونسخ الكتب، ووقف المدارس وحلقات العلم، والمتعلق بالمتعلمين والمعلمين ونفقاتهم، ووقف القرايطيس والأخبار والأقلام ونحوها مما يحتاجه العلم والتعليم.

ب-**الوقف الصحي:** وذلك بإقامة مصحات ومستشفيات وغير ذلك من شؤون الصحة، فقد أوقفت الوقوف الواسعة على إنشاء المستشفيات وعضدت الأوقاف مهنة الطب والتمريض من خلال المستشفيات التعليمية المتخصصة والإحياء الطبية المتكاملة.

ت-**أوقاف الدفاع والأمن:** بتخصيص عائدات الوقف بقصد بناء الثكنات وتجهيز الجيوش واقتناء العتاد الحربي، فقد كانت أموال الأوقاف. الفضل الكبير في تشييد القلاع والحصون، ورعاية الجنود والأنفاق على التسليح، وبناء الأسوار وصيانتها للدفاع عن البلاد الإسلامية.

ث-**أوقاف القاعدة الهيكلية:** ويكون بصرف ريع الوقف في كل ما يتعلق بإقامة البني التحتية، من شق للطرق وبناء الجسور والقناطر، وإقامة الأسواق وحفر الآبار، وإصلاح الطرقات وإنارتها.

ج-**الوقف الدعوي:** وهي الأوقاف التي تهدف إلى الدعوة لله ونشر الوعي والثقافة الدينية، كنشر العلم الشرعي وتحفيظ القرآن وتعليم اللغة العربية وقواعدها، إنشاء المكتبات وطبع الكتب، وتشيد المدارس التي تدرس العلم الشرعي وتجهيزها والعناية بها، والأنفاق على طلبة العلم.

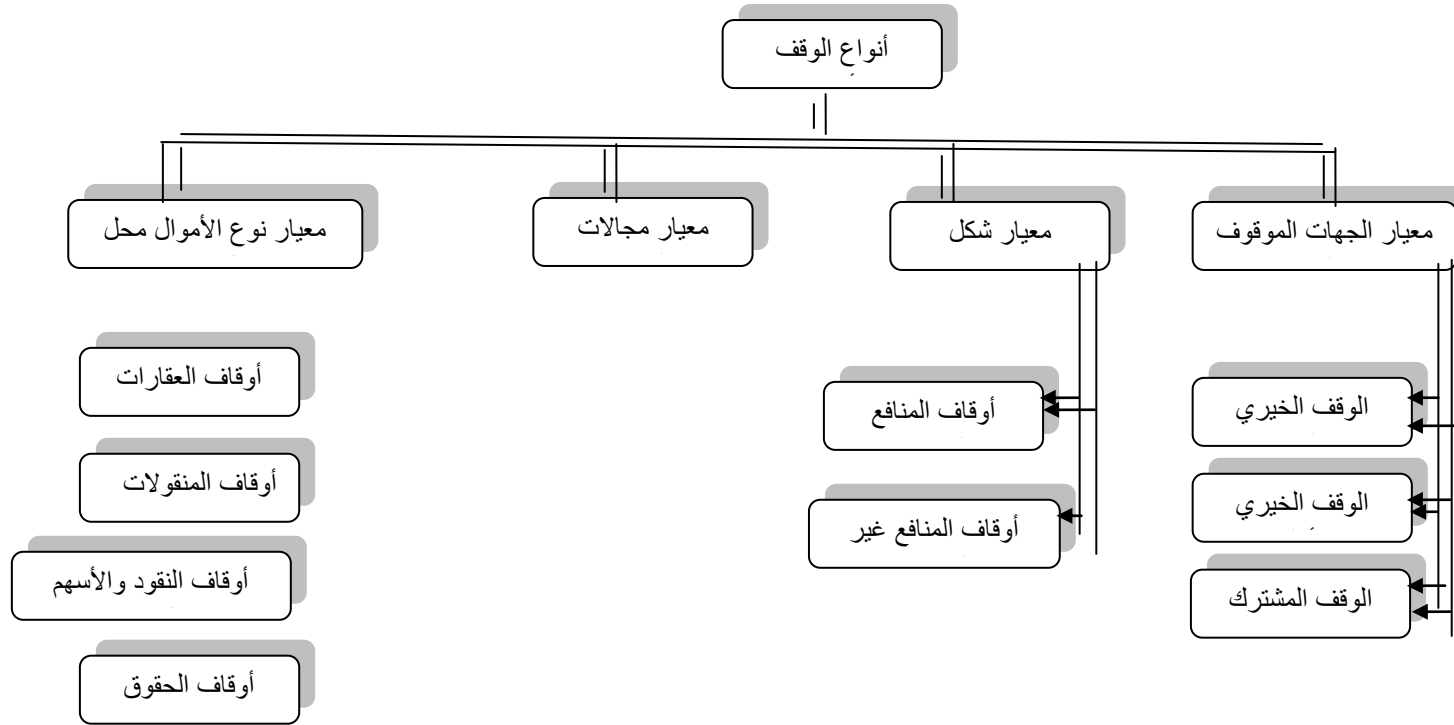
ح-**أوقاف الرعاية الاجتماعية:** وهي الأوقاف التي تخصص لرعاية الفقراء والمساكين والأيتام والأرامل والغرباء والمنقطعين والضعفاء وذوي العاهات والحاجات والأطفال المحرومين، ورعاية الأمومة والطفل، وترويج الشباب المعوز والأيتام، وختان الأطفال الفقراء ومختلف الأنشطة الاجتماعية.¹

¹-دهيليس سمير وأمر سعيد شعبان، مرجع سبق ذكره، ص214.

²- المرجع سبق ذكره، ص214-215.

ويوضح الشكل التالي أنواع وأقسام الوقف يترتب عليها أشكال وآليات لإدارة وصيانة وحماية واستثمار كل نوع، وآثار تحليلية وتطبيقية لتعظيم الكفاءة الاستخدامية لعوائد الانتفاع، من خلال استيعاب الموارد الوقفية واستقطابها كمياً ونوعياً ومجالياً وزمانياً بما يتناسب مع تطور الأوضاع وتنامي المستجدات.

الشكل رقم (5-1) أنواع الوقف وأقسامه¹



المصدر: صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، دراسة لمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات..

الفرع الثالث: التجارب المتنوعة في تسيير إدارة الأملاك الوقفية

سندرس في هذا الفرع ثلاث تجارب وقفية وهي كالاتي: التجربة الكويتية، التجربة الماليزية والتجربة الجزائرية.

أولاً: التجربة الكويتية الوقفية

1- تاريخ الوقف في الكويت وتطور جهازه الإداري:

نشأ الوقف منذ نشأة دولة الكويت، حيث كأن الأهالي يبنون المساجد ويقفون عليها*، وتوالى إنشاء الأوقاف، منذ ذلك الحين؛ في دولة الكويت، وقد تميزت تلك المرحلة بالإدارة المباشرة للأوقاف من قبل الواقفين أو من ينصبونهم نظاراً من خلال حجج توثق عند أحد القضاة المعروفين، وكانت أغراض الوقف تحدد عن طريق تلمس الواقف لاحتياجات المجتمع المحيط به، وقد تنوعت الأعيان الموقوفة فشملت المنازل والمتاجر وآبار المياه ومزارع النخيل والحظائر البحرية (مصائد الأسماك)، مما وقف على مختلف الأغراض كإعارة المساجد وتقديم الأضحية والعشبات وتسهيل المياه وحفظ القرآن الكريم والصدقات وعموم الخيرات وتوفير الكتب وإعانة ذوي القرى والفقراء وغير ذلك من الأغراض.

وبالنظر إلى ما كانت عليه وجوه الوقف في الكويت قديماً من أعمال خيرية وإنسانية، نجد أنها قد عبرت أصدق تعبير عن التكافل الاجتماعي، غير أن هذا التوجه النبيل لم يلق من التوجيه والإشراف والإرشاد ما هو كاف لتحديد مسار العمل الوقفي ودفعه إلى الانتشار في قاعدة تسع محيط الأغراض الاجتماعية.

ومع بداية تطور الجهاز الحكومي واتساع نطاق اهتماماته لتغطي دائرة واسعة من النطاق المجتمعي بما فيه قطاع الوقف، فكان من بين الإدارات التي تم إنشاؤها في تلك المرحلة دائرة الأوقاف التي أنشئت عام 1921 هـ، وأخذت على عاتقها وضع ضوابط وأنظمة تكفل تطوير الوقف وتنميته من كل جوانبه بقدر الإمكانيات المتاحة في تلك الفترة.

وكان طبيعياً أن تبدأ الدائرة عملها بوضع هيكل إداري يتناسب ومسؤولياتها واختصاصاتها، فصدر قرار بتعيين مدير عام لها، واتخذت لها مقراً، وبدأت تبسط إشرافها شيئاً فشيئاً على المساجد، التي كانت موجودة في ذلك الوقت بيد الأئمة والمؤذنين إشرافاً وإدارة. وكانت البداية صعبة حيث عارض البعض تلك الخطوة من الدائرة واعتبروها سلباً لدورهم وانتقاصاً لجهودهم. ولكن الدائرة فتحت باب الحوار مع المسؤولين عن هذه المساجد لإقناعهم بتسليمها إلى الدائرة باعتبارها الجهة الرسمية المنوط بها إدارة شؤون المساجد. وتدرجياً تسلمت الدائرة جميع المساجد وممتلكات الأوقاف، كما بدأت الإدارة في تنفيذ خطة لتنظيم أعمال الوقف، تهتم بإصلاح المساجد وترميمها وإعادة بناء ما تهدم منها، ووضعت جدولاً لرواتب الأئمة والمؤذنين، وكانت تلك خطوة في الطريق الصحيح؛ وبداية مرحلة جديدة من مراحل إدارة الوقف في الكويت.¹

وفي جويلية 1982م تم إنشاء قطاع مستقل للأوقاف في الوزارة برئاسة وكيل وزارة مساعد ومما يلحظ على هذه المرحلة أنها تستمبتراجع المشاركة الأهلية في الإشراف على الوقف وشؤون إدارته.

ثم تلت فترة دخول العراق الكويت حيث واصل فريق من العاملين في الوقف أعمالهم خلال فترة الاحتلال بناء طي توجيهات من المسؤولين في الوزارة وبالتنسيق معهم. وقد كان الهدف من ذلك هو حماية وثائق الأوقاف ومستنداتها القديمة من الطمس والضياع. وقد استطاع العاملون في الأوقاف آنذاك إخراج كافة الوثائق الرسمية الأصلية من مقر الوزارة والإحتفاظ بها في الخارج.

وكانت مرحلة ما بعد خروج القوات العراقية من الكويت من المراحل المحورية في تاريخ الكويت المعاصر، حيث برزت فيها روح جديدة

* أول وقف موثق بالكويت - وهو مسجد ابن بحر - يرجع تاريخ إنشائه إلى حوالي عام 1108 هـ (1295 م).

¹ محمود أحمد مهدي، نظام الوقف في التطبيق المعاصر نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الإسلامية ط 1، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب والأمانة العامة للأوقاف دولة الكويت - الكويت 2003 ص 79.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

لدى كافة أبناء الكويت مما انعكس على الإدارة الحكومية التي سيطرت فيها رغبة أكيدة في مواجهة التحديات والمصاعب، والاتجاه الجاد إلى النهوض بواقع المجتمع الكويتي وفق رؤية استراتيجية جديدة تطمح إلى مستقبل واعد للوطن.

وقد اتسمت هذه المرحلة بإعادة ترتيب الوحدات العاملة في القطاع الوقفي، كما بدأ الوقف الخيري في توجيه جزء من إمكانياته في هذه المرحلة إلى المساهمة في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية.

ولم يكن التطوير والتحسين الذي شهده القطاع الوقفي في السنوات الثلاث التي أعقبت، خروج القوات العراقية من الكويت بمستوى الطموح المنشود، لذا كان لا بد من إحداث تحول جذري يكسب الوقف القدرة والمرونة اللازمة لدخول ميدان العمل الاجتماعي بكفاءة، فبذلت محاولات جادة تستهدف استرداد الوقف، دوره الفاعل في خدمة المجتمع ودعم ازدهاره ونهضته، وتنظيم المشاركة الشعبية في الإشراف على شؤون الوقف.

وقد أسفرت تلك المحاولات عن إنشاء الأمانة العامة للأوقاف بموجب مرسوم أميري، صدر في نوفمبر 1993م، ونص على ممارسة الأمانة الاختصاصات المقررة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في مجال الوقف، فكان أن ولدت الأمانة كجهاز حكومي يتمتع باستقلالية نسبية في اتخاذ القرار وفق لوائح ونظم الإدارة الحكومية الكويتية، يتولى إدارة شؤون الأوقاف في الداخل والخارج.

وطبقاً لنص المادة الثانية من مرسوم إنشاء الأمانة فهي تختص بالدعوة إلى الوقف والقيام بكل ما يتعلق بشؤونه بما في ذلك إدارة أمواله واستثمارها وصرف ريعها في حدود شروط الواقفين بما يحقق المقاصد الشرعية للوقف وتنمية المجتمع حضارياً وثقافياً واجتماعياً لتخفيف العبء عن المحتاجين في المجتمع".

من هنا بدأت انطلاقة جديدة للقطاع الوقفي في دولة الكويت، وبدأت التجربة الوقفية الكويتية تتخذ منحى جديداً لم يسبق له نظير في التاريخ المعاصر على مستوى دولة الكويت، وفي كثير من البلدان الإسلامية.¹

2- البناء المؤسسي للقطاع الوقفي في دولة الكويت: البناء المؤسسي للقطاع الوقفي في دولة الكويت لا ينحصر في مؤسسة واحدة، بل يتكون من شبكة من المؤسسات، وذلك على النحو التالي:

أ. **الأمانة العامة للأوقاف** وهي المؤسسة المركزية الرسمية التي تمثل الدولة في الإشراف على القطاع الوقفي، وتنظم العلاقات المتبادلة بين الجهات المنتهية إليه.

ب. **الصناديق الوقفية المتخصصة:** وهي صناديق مؤسسية استحدثت لتسهم في تحقيق أهداف إحياء سنة الوقف وزيادة الأوقاف الجديدة لعدة أغراض يختص كل من هذه الصناديق بواحد منها.

ج. **المشاريع الوقفية:** وهي المشاريع التي تمارس من خلالها الأمانة العامة للأوقاف أنشطتها الخدمية في مختلف الميادين، وتنوع مجالاتها بتنوع أغراض الصناديق الوقفية المتخصصة، ومن خلال هذه المشاريع يتم الربط بين نشاط القطاع الوقفي وأنشطة مختلف القطاعات الرسمية والأهلية.²

د. **مؤسسات التنمية المجتمعية:** بدأ العمل عام 1996م، وهو الذي يعرّف حركة العمل التنموي الوقفي في مختلف المناطق السكنية هـ. **جهاز الاستثمار الوقفي:** وهو يتولى مهمة البحث عن فرص الاستثمار والتعرف على المشاريع وتقييمها.

و. **السلطة القضائية:** وهي الجهة التي تشرف على تطبيق التشريعات القانونية للوقف، تتولى مهمة توثيق حجج الأوقاف، وتراقب تصرفات النظار في ضوء شروط الواقفين والقواعد الشرعية والقانونية المنظمة للوقف.

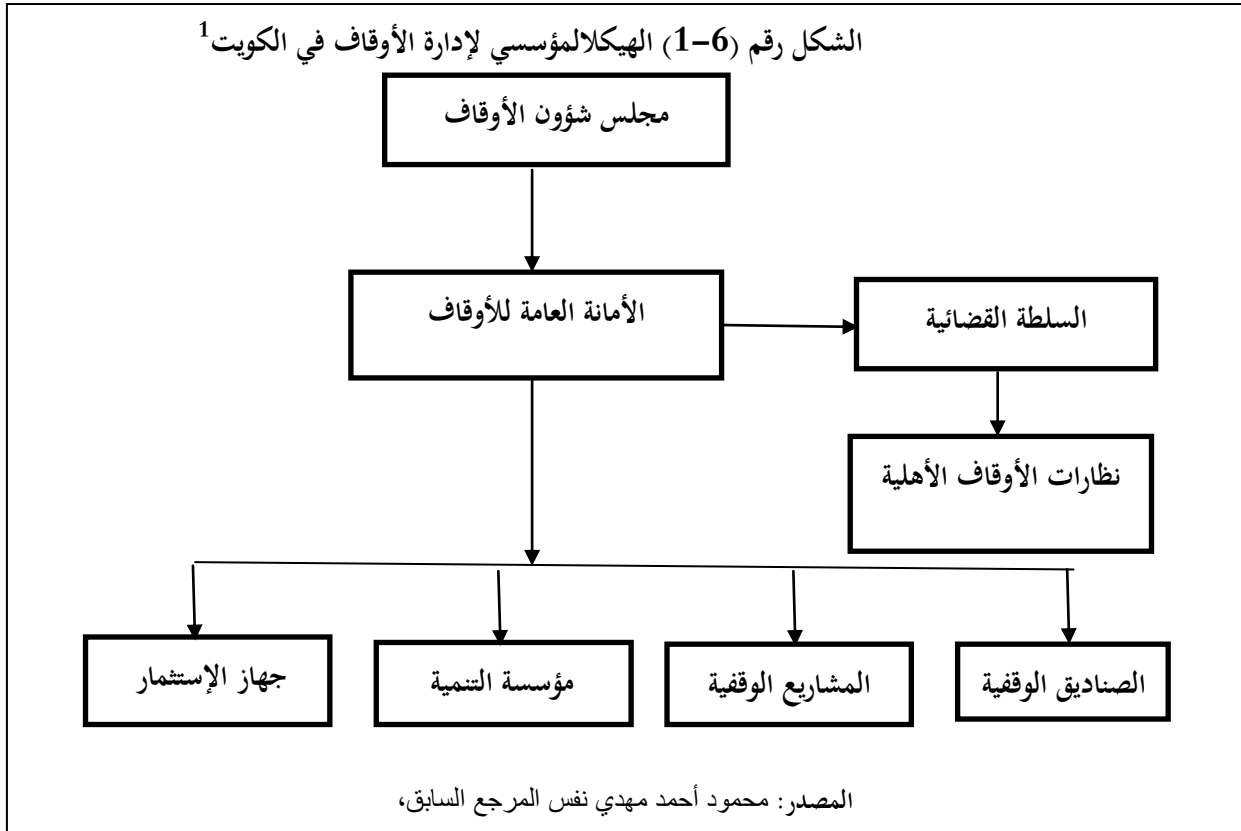
خ. **نظارات الأوقاف الأحبة** ويمكن عقد النظارة على وقف معين إما لفرد واحد، أو لجهاز أو مجموعة في حالة الأوقاف الكبيرة وفي كل الأحوال يجب أن يتسم عمل هذه النظارات بالأسلوب المؤسسي في التصرف وفي العلاقات مع التنظيمات الأخرى الوقفية وغير

¹ محمود أحمد مهدي، نفس المرجع السابق، ص 94.

² حليفي هيام هديل، الصناديق الوقفية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر، أم البواقي 2021-2020، ص 40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

الوقفية، كما أن هذه النظارات تخضع لرقابة كافة الأجهزة التي يحددها القانون.



3- التوجهات الإستراتيجية للنهوض بالوقف في دولة الكويت

كان الاجتماع الأول لمجلس شؤون الأوقاف في بداية تأسيس الأمانة-عنواننا لمرحلة جديدة من مراحل النشاط الوقفي في دولة الكويت، وقد حرصت الأمانة أن تضع أمام المجلس في هذا الاجتماع، مقترح التوجهات الإستراتيجية للنهوض بالوقف، بالإضافة إلى نتيجة تقييم المحاولات الجادة لتطوير أوضاع الوقف التي بذلتها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية خلال مرحلة إعادة البناء والإعمار، والتي تكلفت بإنشاء الأمانة العامة للأوقاف في نوفمبر 1993م.

ومنذ ذلك الحين والأمانة العامة للأوقاف تواصل جهودها في مجال التخطيط الاستراتيجي لمستقبل العمل الوقفي، والمتخصصون من داخل الأمانة وخارجها، والواقفون، وأهل الرأي والفكر، والمستفيدون من الأنشطة؛ فتهيأت -بفضل الله تعالى- مجموعة من العوامل والظروف الإيجابية والمادة العلمية. وتمكنت الأمانة بذلك كله من صياغة رؤيتها وتحديد رسالتها، وصدرت وثيقة الاستراتيجية في يناير من عام 1997م.

وقد حددت الإستراتيجية رسالة الأمانة بحيث، تمثل رسالة القطاع الوقفي بأسره، وأن تعمل على تحقيقها سواء أكان من خلال مجهودها المباشر، أو من خلال برامج المؤسسات التي نشرف عليها، وكذلك من خلال علاقاتها مع غيرها من المؤسسات الرسمية والشعبية، وبطبيعة الحال فإن هذه الرسالة تنطلق من الأسس الشرعية التي تحكم العمل الوقفي، كما أنها تتجاوب مع حاجات المجتمع ومقتضيات الظروف المعاصرة.

وفي ضوء ما تقدم تحددت الغايات الاستراتيجية للأمانة في إطار عدة محاور، لعل من أهمها:

- تحقيق المقاصد الشرعية للواقفين

- رسوخ الوقف كصيغة نموذجية للإنفاق الخيري

- رسوخ الوقف كإطار تنظيمي تنموي فعال في البيان المؤسسي للمجتمع

- الجذب المستمر للأوقاف الجديدة

- إدارة الأموال الوقفية بأقصى كفاءة ممكنة¹

4- تجربة الصناديق والمشاريع الوقفية: أسفر ما جرى من حوار داخل الأمانة عن ضرورة استحداث صيغة تنظيمية تمكن الأمانة من تحقيق رؤيتها الإستراتيجية جديدة، وكانت هذه الصيغة هي ما عرف بالصناديق والمشاريع الوقفية، وستتطرق فيما يلي لكل من هاتين الصيغتين التنظيميتين بشيء من التفصيل.

أ. الصناديق الوقفية: يقصد بالصناديق الوقفية أنها تتيح إطارا أوسع لممارسة العمل الوقفي، ومن خلالها يتمثل تعاون الجهات الشعبية مع المؤسسات الرسمية في سبيل تحقيق أهداف مشتركة، وستتناول هنا تجربة الصناديق الوقفية من حيث الجوانب التالية:

ب. أهداف الصناديق الوقفية: تهدف الصناديق الوقفية إلى المشاركة في الجهود التي تخدم إحياء سنة الوقف عن طريق طرح مشاريع تنموية اجتماعية، والدعوة إلى الوقف عليها، وإنفاق ريع كل صندوق على غرضه المحدد، وذلك من خلال برامج عمل تراعي تحقيق أكبر عائد تنموي، وفي ضوء ذلك تشمل النتائج العامة المتوقعة للصناديق الوقفية ما يلي:

• إحياء سنة الوقف بتجديد الدعوة إليه من خلال مشاريع ذات أبعاد تنموية تكون قريبة من نفوس الناس وقادرة على تلبية رغائبهم وحاجاتهم.

• تجديد الدور التنموي للوقف في إطار تنظيمي يحقق التكامل بين مشاريع الوقف ويراعي الأولويات وينسق بينها.

• تطوير العمل الخيري من خلال طرح نموذج جديد يجتذى به

• تلبية حاجات المجتمع في المجالات غير المدعومة بالشكل المناسب

• تحقيق المشاركة الشعبية في الدعوة إلى الوقف وإنشائه وإدارة مشاريعه

• منح العمل الوقفي مرونة من خلال مجموعة قواعد تحقق الانضباط وتضمن في الوقت ذاته تدفق العمل وانسيابه.²

ت. إدارة الصناديق الوقفية: يعتبر الصندوق الوقف كيانا و قالبا تنظيما ذا طابع أهلي يتمتع بإدارة ذاتية و استقلالية نسبية، وينشأ الصندوق الوقف عندما تتضح الحاجة إلى إنشاء صندوق وقفي جديد للوفاء باحتياجات فعلية.³ ويتولى إدارة كل صندوق المجلس إدارة يتكون من مجموعة من العناصر الشعبية يتراوح عددها ما بين خمسة إلى تسعة أعضاء، يختارهم رئيس المجلس الأعلى، لشؤون الوقف، ويجوز إضافة ممثلين لبعض الجهات الحكومية المختصة بمجالات عمل الصندوق، وتكون مدة مجلس إدارة الصندوق سنتين، وهي قابلة للتجديد، ويختار المجلس رئيسا له ونائبا للرئيس من بين الأعضاء، ومجلس الإدارة هو الجهة العليا المشرفة على أعمال الصندوق وإقرار سياساته وخططه وبرامجه التنفيذية، والمكلفة بالعمل على تحقيق أهدافه، وذلك في نطاق السياسات العامة والأنظمة والقواعد المتبعة لدى الأمانة العامة للأوقاف، مع الالتزام بقرار إنشاء الصندوق. هذا ويتولى قيادة الصندوق رئيس مجلس إدارته، ويجتمع المجلس ست مرات في السنة على الأقل، وتصدر قراراته بأغلبية أصواته الحاضرين، ويرجح الجانب الذي فيه الرئيس عند التساوي.

ويتولى مدير الصندوق الإدارة التنفيذية اليومية لأعمال الصندوق، ويتخذ كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتوصياته، ويمارس كافة الصلاحيات المالية المخولة له بموجب اللوائح

ث. الموارد المالية للصناديق الوقفية: تتألف الموارد المالية للصندوق الوقفي مما يلي:

• ما يخصص للصندوق من ريع الأوقاف السابقة والموارد الأخرى من قبل الأمانة العامة للأوقاف.

¹خلفي هيام هديل، مرجع سابق، ص46.

²محمود أحمد مهدي، نفس المرجع السابق، ص98

³خلفي هيام هديل، نفس المرجع السابق، ص46

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

- ريع الأوقاف الجديدة التي تدخل أغراضها التي حددها الواقفون ضمن أهداف الصندوق
 - ما قد يحصله الصندوق مقابل بعض أنشطته وخدماته
 - الهبات والوصايا والتبرعات مما لا يقترن بشروط تتعارض مع طبيعة الوقف أو سياسات الصندوق وأغراضه وأهدافه.
- ج. **مجالات الصناديق الوقفية:** تغطي الصناديق الوقفية العاملة حالياً المجالات التالية القرآن الكريم وعلومه، رعاية المعاقين والفتيات الخاصة، الثقافة والفكر، التنمية العلمية، رعاية الأسرة، حماية البيئة، التنمية الصحية، رعاية المساجد، التعاون الإسلامي وتنمية المجتمع
- ح: **المشاريع الوقفية** في إطار سعي الأمانة الرامية إلى إيجاد أطر عملية جديدة تستوعب التوجهات الاستراتيجية نحو تفعيل دور الوقف في تنمية المجتمع، قامت الأمانة بإنشاء مشاريع ذات كيان مستقل من الناحية العملية والتنظيمية، بحيث يكون المشروع عبارة عن مرفق عام، أو نظام لتقسيم خدمات أو أنشطة عامة، أو خدمة لفئة خاصة في المجتمع.
- وبالتالي كان الشكل¹ المناسب لأي من تلك المشاريع هو شكل الوقف ذي الهيكل المؤسسي، والذي تبين حجة تأسيسه الدواعي والأهداف المتعلقة به، وإطاره العام، ونظام إدارته وتمويله، كما ترتبط بمحتويات حجة التأسيس تلك مختلف الأوقاف التي ستنشأ لصالح المشروع فيما بعد.
- ومن هنا نخلص أن التجربة الكويتية تلحظ حركة وقفية المعاصرة حيث تم تأسيس مشاريع وقفية في العديد من المجالات، منها على سبيل المثال لا الحصر، إعداد قواعد البيانات، ورعاية الحرفيين والأيتام وذوي الحاجات الخاصة، وثقافة الطفل، ورعاية الأسرة، وتكريس الإبداع العلمي وغير ذلك، من المجالات.

ثانياً: إدارة الممتلكات الوقفية في ماليزيا

كانت الأوقاف قبل 60 سنة، تحت ولاية زعماء المجتمع كائنة المساجد والقضاة ورؤساء القرى والقبائل. وبعض هذه الأوقاف كانت موثقة بالوثائق، والبعض الآخر بصيغ شفوية يتوارثونها على مر الأجيال

وبعد إنشاء مجالس الشؤون الإسلامية في الولايات انتقلت الولاية على الوقف الى هذه الإدارات الرسمية بموجب قوانين الإدارة الإسلامية لكل ولاية. أي أنها غير مركزية بل مفوضة، ويكون ملك الولاية هو الرئيس المباشر للشؤون الدينية. ولغرض استشارة الملوك، مساعدتهم أنشئت هيئة تسمى مجلس الشؤون الإسلامية، مكونة غالباً من رئيس و أمين عام ومفتي الولاية ومستشار قانوني وعدد من الأعضاء الآخرين، كما أنشئ أيضاً مكتب إدارة الشؤون الإسلامية كجناح تنفيذي.²

ويكون للمفتي دور أساسي في دعم المشاريع الوقف وهو يأتي في المرتبة الثانية بعد ملك الولاية، والمذهب المعتمد في ماليزيا هو المذهب الشافعي، ولاختلاف وتعدد الافتاءات. ولهذا سنت قوانين لتحديد صلاحية المجلس الشؤون الدينية وضبط أعماله وقد اشتركت تلك القوانين جميعها في إثبات النصوص التالية:

- اعتبار المجلس الإسلامي هو المتول العام لجميع الأوقاف الإسلامية؛
- الاحتفاظ بجميع المستندات المتعلقة بالأوقاف لدى المجلس المذكور؛
- الالتزام بصرف ريع الأملاك الوقفية على الأغراض المحددة لها وفق شروط الوقفين؛

وقد أدى إصدار مثل تلك التشريعات إلى إحداث أثر جيد بدا ظاهراً للعيان الآن وعقب ثلاثة عقود من صدور تلك التشريعات³

3- التنظيم الإداري للأوقاف

نظراً لأن السلطان في كل إقليم من الأقاليم التي لها سلاطين هو الزعيم الديني والثقافي فهو بالتالي رئيس المجلس الإسلامي للإقليم. وباستثناء إقليمي ساباه وساراواك فإن المجلس الديني الإسلامي يخضع لرئاسة سلطان الإقليم أو من يمثله، أما في ساباه وساراواك فيخضع

¹محمود أحمد مهدي، نفس المرجع، ص 104.

²فدي سليمان عبيدات، مؤسسات الوقف الإسلامي وتقييم دورها الاقتصادي دراسة حالة جامعة اليرموك، 2009، ص 223.

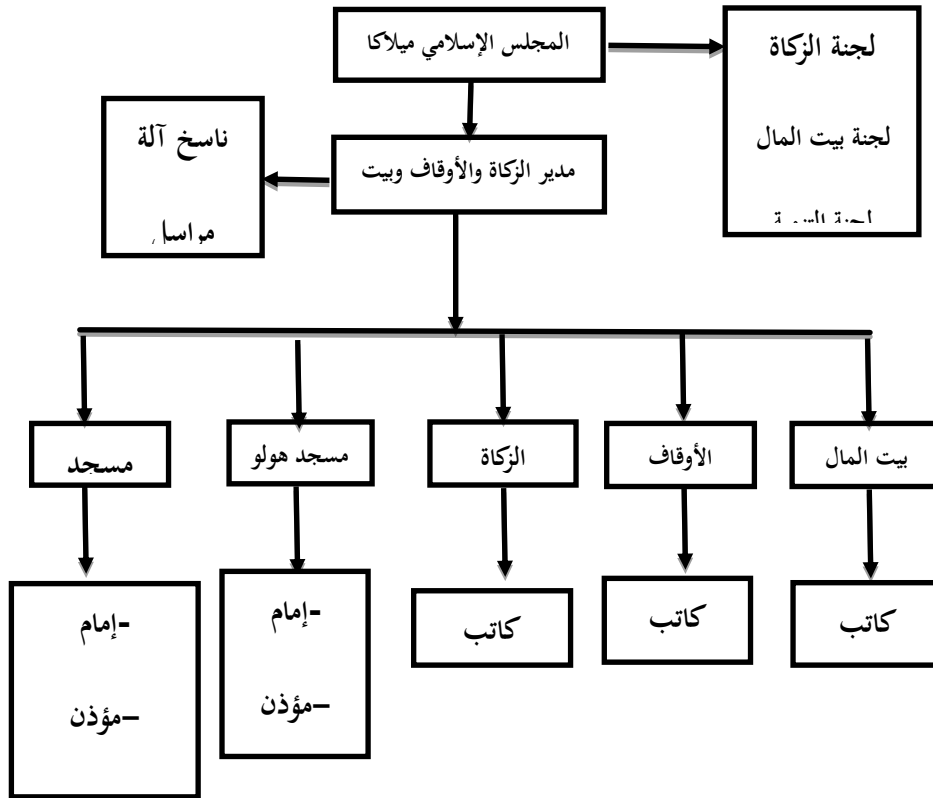
³فدي سليمان عبيدات، نفس المرجع، ص 222.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

المجلس الرئيس دائرة الشؤون الدينية الذي يعتبر موظفاً بالخدمة المدنية والمجلس الديني الإسلامي لا يعتبر جزءاً من الجهاز الحكومي ولذلك فهو يتمتع بسلطاته وصلاحياته الخاصة. ويفوض المجلس في الغالب ممارسة أعبائه الإدارية إلى لجنة أو موظف تنفيذي يعينه. وفي معظم الأقاليم تقوم نفس اللجنة أو الموظف التنفيذي المعين بإدارة شؤون الزكاة والوقف وما يعرف ببيت المال. ويتحدد عدد العاملين المنوط بهم إدارة الأملاك الوقفية بحسب عدد تلك الأملاك الذي يتراوح في المعتاد ما بين منشأة واحدة إلى سبع منشآت وفي معظم الأقاليم فإن الموظف المكلف بشؤون الوقف هو في ذات الوقت أمين سر (سكرتير) المجلس الإسلامي، ومن ثم فهو موظف غير متفرغ لإدارة الأوقاف، ويعاونه في الغالب كاتب وناسخ.

ونادراً ما يكون الموظفون المكلفون بشؤون الوقف ممن تلقوا تدريباً أو يملكون الكفاءة اللازمة في مجال دراسات الاستثمار وإدارة المشاريع وتقويم الممتلكات وما إلى ذلك. فهم ومعاونوهم من الكتبة والنساخ والمحاسبين لا يملكون في المعتاد سوى المعارف الإدارية البسيطة على أن المجلسين الإسلاميين في بينانجوميلاكا أحسن حالاً من سواهما فيما يتعلق بالكفاءة الفنية لموظفي الأوقاف

الشكل رقم (7-1) الهيكل التنظيمي لإدارة الزكاة والأوقاف وبيت المال في إقليم ميلاكا



المصدر: محمود أحمد مهديفيس المرجع السابقص120

4- استغلال ممتلكات الأوقاف في ماليزيا¹

بالرغم من أن معظم الممتلكات الموقوفة -خاصة الأراضي- قد شرط واقفوها استغلالها وصرف ريعها على المساجد القريبة منها، إلا أن تلك الممتلكات لم تخضع لصيغة استثمارية سوى الإحارة، ويشتمل الجزء الغالب من الأراضي الموقوفة على أراضٍ تمتاز بمواقعها الاستثمارية الجيدة في مراكز المدن، بينما يشتمل الجزء الآخر على أراضٍ زراعية في المناطق الريفية. ويواجه جزء كبير من الأراضي الوقفية بنوعيتها الحضري والريفي الإهمال التام أو التعدي عليها من قبل أناس استخدموها بغير حق.

فمعظم أراضي الأوقاف في بيرك، على سبيل المثال، مؤجرة بأجرة زهيدة لمدد تتراوح ما بين 66 إلى 99 عاماً، وكذلك الحال في ميلاكاو بينانق. وقد تمكن المستأجرون إثر حصولهم على مثل هذه العقود الطويلة من إنشاء المباني السكنية والتجارية على الأراضي الوقفية يستغلونها لمصلحتهم نظير أجرة زهيدة تذهب إلى الوقف. كما أن المباني الوقفية أيضاً حظها من الأجرة زهيد كأراضي الوقف. وقد كان من الممكن بلا شك أن تستغل تلك الأراضي الوقفية ذات المواقع الجيدة في مراكز المدن بصورة أفضل، كأن يجري تطويرها وتشبيد المنشآت عليها أولاً، ثم تأجيرها لتحقيق عائداً أكبر².

ولعل مما يثير الدهشة أن القائمين على أمر تلك الأملاك الوقفية لم يستبقوا الحاجة الماسة إلى تشبيد المباني عليها والسعي إلى استخدامها بصورة أفضل إلا في السبعينيات من القرن الماضي، إبان الطفرة العقارية التي انتظمت البلاد، حيث عمدت المجالس الإسلامية في بعض الأقاليم، مثل بينانقوميلاكاوترينقانو، إلى التفكير في ذلك. فتم تشكيل لجان استثمار استشارية للمجالس الإسلامية في هذه الأقاليم الثلاثة تضم موظفين مختصين من عدة مصالح حكومية وغيرهم من المهنيين. وقد شملت تلك اللجان في عضويتها مديري مشاريع من مؤسسة التنمية الاقتصادية التابعة للدولة، ومعماريين ومهندسين من مصلحة الأشغال العامة، ومهنيين وسياسيين آخرين.

وأشأ المجلس الإسلامي بإقليم ميلاكا: لجنة خاصة للإشراف على إدارة الأوقاف والبحث عن السبل والوسائل الملائمة لتنميتها وتطويرها. وتضم تلك اللجنة في عضويتها سياسيين، وموظفين من بعض الدوائر الحكومية، وبعض أعضاء الأجهزة التشريعية، وبعض علماء الدين. وكان من المشروعات التي تم إنجازها بنجاح مبنى مؤلف من ثلاثة أدوار يشتمل على متاجر ومكاتب، شيد في عام 1979م في مدينة ميلاكا على أرض مساحتها 21000 قدماً مربعاً. وكان هذا المشروع استثماراً مشتركاً فيما بين المجلس الإسلامي بوصفه ناظراً على الأوقاف، وهيئة تطوير المدن. وقد بذلت اللجنة جهوداً كذلك لتحديد أراضٍ وقفية أخرى مجدية الاستثمار. وبخلاف ذلك فقد بقيت الأراضي الوقفية الأخرى تحت إشراف المتولين الأفراد الذين أقاموا عليها مساكن قليلة الكلفة بغرض استغلالها عن طريق الإيجار.

وفي إقليم بينانق أيضاً أنشئت هيئة استشارية لتقديم المشورة الفنية للمجلس الإسلامي فيما يتعلق بتقصي الجدوى الاقتصادية للمشاريع الوقفية الاستثمارية، وتحويل تلك المشاريع وإدارتها. وفي حين كانت اللجنة الاستشارية التي كونها المجلس الإسلامي لإقليم ميلاكا مختصة بشؤون الوقف فقط. وقد تمكن المجلس الإسلامي في بينانق في عام 1979م، مستعيناً بمشورة لجنة الاستثمار، من توسعة مبنى مؤلف من 22 شقة سكنية و13 متجراً ببناء ست شقق سكنية إضافية. كما تمكن المجلس كذلك من تشبيد مبنى آخر مؤلف من أربعة أدوار يشتمل على متاجر ومكاتب، اكتمل بناؤه في مركز المدينة في عام 1985م على أرض مساحتها 60200 قدماً مربعاً. وقد كلف بناء المشروع مليوني رينجيت ماليزي، ووقع المجلس الإسلامي عقداً مع الجهة الممولة يتقاضى بموجبه 2000 رينجيت ماليزي سنوياً من عائدات المشروع لمدة ثلاثين عاماً تؤول بعدها ملكية المشروع بالكامل للمجلس.

¹ محمود أحمد مهدي، نظام الوقف في التطبيق المعاصر نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الإسلامية ط1 البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب والأمانة العامة للأوقاف دولة الكويت - الكويت 2003، ص120.

² محمود أحمد مهدي نفس المرجع السابق، ص120.

ومن مشروعات مجلس بينانق التي يجري العمل على تنفيذها إبان إعداد هذه الدراسة أيضاً مبنى من أربعة أدوار من الشقق السكنية منخفضة الكلفة والمتاجر والمكاتب مزعم تشييده على أرض تقع في مركز المدينة، وتبلغ كلفته التقديرية 700000 رينجيت ماليزي، حيث يسعى المجلس للحصول على تمويل للمشروع بقرض من الحكومة الفيدرالية، ومن المتوقع أن يبلغ عائد المشروع السنوي عند تنفيذه 75000 رينجيت ماليزي.

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره، وعقب بدء عمليات البنك الإسلامي الماليزي، شرع المجلس في تحويل استثماراته المصرفية إلى ودائع استثمارية لدى البنك المذكور.

باستثناء هذه المحاولات لاستثمار ممتلكات الأوقاف في كل من ميلاكاو بينانق، وبعض الجهود التي لم تثمر بعد في كل صن بيرك وترينقانو وجوهور، لم يتضح إلا النذر اليسير من جهود المجالس الإسلامية بالحكومات الإقليمية لتنمية ممتلكات الأوقاف.

5-مشكلات إدارة الأوقاف في ماليزيا¹

إن معظم الممتلكات الوقفية في ماليزيا وقفت قبل بداية القرن العشرين، وكان نظارها من زعماء القرى، أو أناس يتمتعون باحترام الواقفين، أو جمعيات المساجد، ولذا لم تحظ بحسن الإدارة والكفاءة في تحقيق أهداف الواقفين، ولم يتسن للمجالس الإسلامية التحرك لتصحيح ذلك الوضع الإداري للأوقاف في ماليزيا إلا في منتصف القرن العشرين.

ولعل أهم المشكلات التي واجهت الأملاك الوقفية في ماليزيا هي مشكلة نقل ملكية جميع الأعيان الموقوفة إلى المجالس الإسلامية، أي إنفاذ القانون القاضي بأن يصبح المجلس الإسلامي هو المتولي لجميع الأوقاف الخيرية في الإقليم الموجود فيه، خاصة بالنسبة للأوقاف المخصصة لأوجه البر عامة وغير مرتبطة بمنشأة محددة كالمساجد، والمدارس الدينية، وما إلى ذلك. وكما ذكرنا في موضع سابق من هذه الدراسة فقد تعرض الكثير من تلك الأوقاف إلى التعدي من قبل بعض ورثة الواقفين أو من المقولين أنفسهم.

المشكلة الثانية الذي عانت منه الأوقاف في ماليزيا هو نقص الكوادر المؤهلة في دوائر الأوقاف التابعة لكل المجالس الإسلامية تقريباً. ويعلل البعض ذلك بقلة عائدات هذه المرافق مما لا يمكنها من استقطاب الكفاءات الإدارية اللازمة. وتبدو المسألة هنا شبيهة بالمغالطة المشهورة حول ما إذا كانت الدجاجة من البيضة أم البيضة من الدجاجة، إذ تختلف الآراء فيما بين نقص الكفاءات من جهة، وقلة العائد من جهة أخرى، وأيهما السبب وأيهما النتيجة؟

والمشكلة الثالثة هو عدم وجود نظام جاد يمكن المجالس الإسلامية من الاحتفاظ بسجلات دقيقة للممتلكات الوقفية. ففي الغالب يطلب المجلس من لجان المساجد والمدارس الدينية موافاته بما لديهم من المعلومات حول الأملاك الوقفية التابعة للمسجد أو المدرسة الدينية المعنية، ويكتفي بما يحصل عليه من تلك اللجان دون أن يسعى إلى التأكد من صحة المعلومات التي حصل عليها.

وأخيراً تأتي إلى مشكل غياب الوعي الكافي -فيما يبدو- بأهمية الوقف كمؤسسة إسلامية يمكن أن يكون لها دور رائد في خدمة أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، على أن بوارق الأمل أخذت تلوح مؤخراً فيما عمدت إليه بعض المجالس الإقليمية من سعي إلى تنمية الأوقاف كما شهدنا في كل من ميلاكاو وبيرك وترينقانو.

ونستخلص أن التجربة الكويتية وحتى التجربة الماليزية تجربة ناجحة بكل المعايير، مما يشير إلى كفاءتها في إدارة واستثمار الأصول الوقفية وانفاقها على أغراضه، مما يستدعي أن تكون نموذجاً يحتذى به على مستوى الوطن العربي والإسلامي.

ثالثاً: التجربة الجزائرية لإدارة الأملاك الوقفية

تعتبر وزارة الشؤون الدينية والأوقاف إحدى الدوائر الوزارية ضمن مختلف التشكيلات الحكومية منذ الاستقلال، وهي أداة الدولة ووسيلتها في خدمة الحياة الروحية للمواطن المتجسدة في دساتيرها وقوانينها مما جعلها تنفرد بمهام كبرى أبرزها إدارة الأوقاف وعلى رأس هذه الوزارة

¹محمود أحمد مهدي نفس المرجع السابق ص 122

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

الوزير الذي يعد الموظف الأعلى رتبة في الهرم الإداري لها، إذ يعين هذا الأخير من قبل رئيس الجمهورية بعد استشارة الوزير الأول بموجب مرسوم رئاسي وتنتهي مهامه بنفس الأشكال وهو مكلف بإدارة الأوقاف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89/99 المحدد لصلاحيات وزير الشؤون الدينية في مادته السادسة السالفة الذكر.¹

ولقد تم تنظيم الإدارة المركزية للأوقاف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/427 المؤرخ في 07/11/2005 والذي تضمن كلا من المفتشية العامة التي تقوم بدور رقابي ومديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة، كما أنه أضيف إلى هذه الإدارة المركزية لجنة للأوقاف لدى وزير الشؤون الدينية الأوقاف التي تم إحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/381 المؤرخ في 01/12/1998 المتضمن شروط إدارة الأملاك الوقفية، وهي الأجهزة الإدارية التي سيتم التطرق إليها في الجزئيات التالية

1- المفتشية العامة ومديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة

تتضمن هذه الجزئية جهازين إداريين مركزيين هما المفتشية العامة ومديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة.

أ- **المفتشية العامة:** نصت المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 146/2000 المعدل والمتمم والمتعلق بالإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف على إحداث المفتشية العامة وأحالت على تنظيمها وعملها على مرسوم تنفيذي آخر والذي صدر تحت رقم 371/2000 المؤرخ في 18/11/2000 متضمنا إحداث هذه المفتشية وتنظيمها وسيرها. أما عن مهامها في إطار إدارة الأوقاف فقد حددتها المادة الثانية منه، فإلى جانب مهامها الرقابية العامة على مختلف الهياكل والمؤسسات التابعة للرئاسة فإنها تقوم تحت سلطة الوزير بزيارات مراقبة وتفتيش تنصب على متابعة مشاريع استغلال الأملاك الوقفية وتفقدتها وإعداد تقارير دورية عن ذلك يرسلها المفتش العام إلى الوزير طبقا لنص المادة 4 من نفس المرسوم.

ب - **مديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة:** تدار الأوقاف على المستوى المركزي وتحت سلطة الوزير من خلال هذه المديرية التي أُحدثت بموجب نص المادة الثالثة المعدلة والمتممة من المرسوم التنفيذي رقم 427/05 المؤرخ في 07/11/2005 (3) المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 146/2000 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف. وتمتلك هذه المديرية وفق المادة السالفة الذكر في مجال إدارة الأوقاف بالمهام الرئيسية التالية:

- البحث عن الأملاك الوقفية و تسجيلها و ضمان إشهارها وإحصائها.

- إعداد البرامج المتعلقة بإدارة الأملاك الوقفية واستثمارها وتنميتها.

- متابعة تحصيل موارد الأملاك الوقفية وتحديد طرق صرفها.

- تحسين التسيير المالي والتشجيع على الوقف.

- إعداد برامج التحسين والتشجيع على الوقف.

- ضمان أمانة لجنة الأملاك الوقفية²

وكما سبق ذكره فإن الإدارة المركزية للأوقاف في الجزائر ليست إدارة مستقلة قائمة بذاتها وإنما هي منظمة في شكل مديرتين فرعيتين تابعتين لمديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة وفق نص المادة الثالثة السالفة الذكر، وهما:

ج- **المديرية الفرعية لحصر الأملاك الوقفية وتسجيلها:** تم استحداث هذه المديرية بموجب المادة الثالثة المعدلة والمتممة من المرسوم التنفيذي رقم 427/05 السالف الذكر، والمكلفة بالمهام الآتية: البحث عن الأملاك الوقفية و تسجيلها و إشهارها.

¹ - بن مشرّن خير الدين، إدارة الوقف في القانون الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 119.

² بن مشرّن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

- مسك سجلات جرد الأملاك الوقفية العقارية و المنقولة.
 - جرد الأملاك الوقفية و وضع بطاقة خاصة بكل ملك وقفي.
 - متابعة تسيير الأملاك الوقفية.
 - المساعدة على تكوين ملف إداري لكل شخص يرغب في وقف ملكه
 - متابعة إشهار الشهادات الخاصة بالأملاك الوقفية.
- وتضم هذه المديرية الفرعية وفقا لنص المادة الثالثة من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/11/2001 المتضمن تنظيم المكاتب الإدارية المركزية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف المكاتب التالية:
- مكتب المنازعات.
 - مكتب البحث عن الأملاك الوقفية وتسجيلها
 - مكتب الدراسات التقنية والتعاون.

د-المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية

- وهي مكلفة وفقا لنص المادة الثالثة المعدلة و المتممة السالفة و الذكر بما يأتي:
- إعداد الدراسات المتعلقة باستثمار الأملاك الوقفية وتنميتها.
 - متابعة العمليات المالية والمحاسبية للأملاك الوقفية ومراقبتها.
 - متابعة تحصيل الإيجار وصيانة الأملاك الوقفية.
 - إعداد الاتفاقيات المتعلقة باستثمار الأملاك الوقفية ومتابعة تنفيذها.
 - وضع آليات إعلامية وإشهارية لمشاريع استثمار الملك الوقفي.

وقد تم تنظيم هذه المديرية الفرعية في شكل مكاتب وفقا لنص المادة الثالثة من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/11/2001 السالف الذكر، وهي:

- مكتب استثمار وتنمية الأملاك الوقفية.
 - مكتب تسيير موارد ونفقات الأملاك الوقفية.
 - مكتب صيانة الأملاك الوقفية¹.
- ولقد جاء التنظيم الإداري الذي أحدثه المرسوم التنفيذي رقم 427/05 للإدارة الوقفية والممثلة في مديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة جاء استجابة للتغيرات وللتوجهات الجديدة لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف في هذه المرحلة والمتمثلة أساسا في تكثيف البحث عن الأوقاف المفقودة وإرجاعها وإحصاء الأوقاف الموجودة واستثمار الأصول الوقفية وصيانة الأملاك الوقفية والعناية بها.
- وجاء هذا المرسوم التنفيذي تجسيدا لإرادة أعلى سلطة سياسية وإدارية في الدولة، ألا وهو رئيس الجمهورية الذي وافق بموجب المرسوم الرئاسي رقم 107/01 المؤرخ في 26/04/2001 والمتضمن الموافقة على اتفاق المساعدة الفنية-قرض ومنحة- الموقع في 08/11/2000 ببيروت-لبنان- بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والبنك الإسلامي للتنمية لتمويل مشروع.
- حصر ممتلكات الأوقاف في الجزائر ولقد حدد هذا الاتفاق في ملاحقه تدخلات كل من وزارة الشؤون الدينية والأوقاف وتدخلات الوزارة المكلفة بالمالية وتدخلات البنك الإسلامي للتنمية في هذا المشروع وهوما دفع وزارة الشؤون الدينية من خلال مصالحها المختصة

¹ بن مشرنن خير الدين، مرجع سبق ذكره ص120.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

داخل مديرية الأوقاف في فترة صدور المرسوم الرئاسي إلى البحث عن الأملاك الوقفية وحصرها بالتنسيق مع الوزارة المكلفة بالمالية والبنك الجزائري للتنمية¹.

2- لجنة الأوقاف:

إلى جانب الأجهزة التي استحدثتها المشرع في إطار تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، فقد استحدثت جهازا آخر لنفس الغرض يتمثل في لجنة للأوقاف تتولى إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، وتنشأ هذه اللجنة بموجب قرار من الوزير المكلف بالشؤون الدينية والأوقاف، الذي يحدد تشكيلها ومهامها وصلاحياتها، وذلك وفقا لنص المادة 09 من المرسوم التنفيذي 98-381 سالف الذكر.

وتطبيقا لذلك، صدر القرار الوزاري رقم 200/2000 المؤرخ في 11 نوفمبر 2000 المتمم للقرار الوزاري رقم 29 المؤرخ في 21 فيفري 1999 المتضمن إنشاء لجنة للأوقاف وتحديد مهامها وصلاحياتها.

1- تشكيل لجنة الأوقاف:

حدد المشرع تشكيلة لجنة الأوقاف من خلال المادة 2 من القرار الوزاري رقم 29 المؤرخ في 21 فيفري 1999 المتضمن إنشاء لجنة للأوقاف وتحديد مهامها وصلاحياتها حيث تشكل لجنة الأوقاف من إدارات الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف².

وممثلين لقطاعات أخرى، كالتالي:

- مدير الأوقاف، رئيسا
- المدير الفرعي لاستثمار الأملاك الوقفية، كاتباً للجنة
- المكلف بالدراسات القانونية والتشريع عضوا ممثلاً عن مصالح أملاك الدولة عضوا
- مدير الإرشاد والشعائر الدينية، عضوا
- مدير إدارة الوسائل، عضوا
- مدير الثقافة الإسلامية، عضوا
- ممثل عن وزارة الفلاحة والصيد البحري عضوا
- ممثل عن وزارة العدل، عضوا
- ممثل عن المجلس الإسلامي الأعلى (1)، عضوا(2)

وإلى جانب التشكيلة المذكورة أعلاه، فقد أضاف القرار الوزاري رقم 200 سالف الذكر، ثلاثة (3) أعضاء والمتمثلين في:

- ممثل عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية
- مهام لجنة الأوقاف

¹ بن مشرطن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص120.

المادة 2 من القرار الوزاري رقم 29 المؤرخ في 21 فيفري 1999.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

حدد المشرع مهام وصلاحيات لجنة الأوقاف في المادة 4 من القرار الوزاري رقم 29 سالف الذكر، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، حيث تتولى اللجنة النظر والتداول في جميع القضايا المعروضة عليها، والمتعلقة بشؤون إدارة الأملاك الوقفية واستثمارها وتسييرها وحمايتها، وتقوم على الخصوص بدراسة حالات تسوية وضعية الأملاك الوقفية العامة والخاصة عند الاقتضاء في ضوء أحكام المواد 03-04-05-06 من المرسوم التنفيذي 1988 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998، وتعد محاضر نمطية لكل حالة على حدة.

-دراسة أو اعتماد الوثائق النمطية لعمل وكلاء الأوقاف في ضوء أحكام المواد 10-11-12-13 من المرسوم التنفيذي - 1998/381 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998 سالف الذكر.¹

-الإشراف على إعداد دليل عمل ناظر الملك الوقفي أو اعتماد اقتراحه والوثائق النمطية اللازمة لذلك، في ضوء أحكام المادتين 13-14 من المرسوم التنفيذي 98-381 دراسة حالات تعيين نظار الأملاك الوقفية أو اعتمادهم واستخلافهم عند الاقتضاء وحقوق كل واحد في ضوء أحكام المواد 15-16-17-18-19-20 وكيفيات أدائها بوثائق نمطية معتمدة.

-دراسة حالات إنهاء مهام نظار الأملاك الوقفية، واعتماد وثائق نمطية لكل حالة في ضوء أحكام المادة 21 من المرسوم التنفيذي 98-381.

-دراسة واعتماد الوثائق النمطية المتعلقة بإيجار الأملاك الوقفية عن:

- طريق المزاد العلني
- طريق التراضي
- بأقل من إيجار المثل

-الإشراف على إعداد دفتر شروط نموذجي لإيجار الأملاك الوقفية أو اعتماد ... في ضوء فقه الأوقاف والتنظيمات، تطبيقاً لأحكام المادة 23 من المرسوم التنفيذي 91-283.

1- المرسوم التنفيذي رقم 1998/381 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998.

2- المرسوم التنفيذي 91-89، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتهم بالدراسة الحالية

من خلال هذا المبحث سنقوم بالاطلاع على الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع المتمثل في التسيير الاستراتيجي والوقف وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

في هذا المطلب تطرقنا لمختلف الدراسات التي تناولت المتغيرات دراستنا أو أحدهما،

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- الدراسة الأولى:

أديب بن محمد المحيذيف احترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، 2018.¹ اعتمد المؤلف في هذه الدراسة بالتركيز على الجانب التطبيقي لإدارة احترافية المؤسسات الوقفية من أجل إيجاد دليل تطبيقي وإجرائي ولكيفية إدارتها. فاعتبر المؤلف الإدارة على أنها عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة من خلال تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد التنظيمية وعليه تم طرح الإشكالية التالية: كيفية بناء إطار مؤسسي احترافي لتسيير المؤسسات الوقفية؟ وللإجابة عن الإشكالية اعتماداً على منهج التحليل الوصفي ومنهج استنباطي استقرائي وخلص المؤلف إلى النتائج الآتية: لا بد أن تتميز إدارة الأوقاف الناجحة إلى تسيير مؤسسي بعيدة عن الفردية والارتجالية، توصيف الوظائف في تنظيم وهيكل إدارة المؤسسة الوقفية من شأنه أن يضمن جودة تسيير الاستراتيجي، الاستثمار الوقفي هو أساس استمرار المؤسسات الوقفية.

الدراسة الثانية:

ليندة زعبالة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي ببلدية الحجار، ولاية عنابة.²

تهدف هذا الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في تحقيق التنمية المحلية، الأمر الذي دفع بنا إلى الاستطلاع والاستكشاف والبحث المنهجي في مختلف الأنساق الخفية التي لها علاقة بعملية التسيير وانعكاساتها على عملية تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية البلدية.

تم تناول مؤسسة بلدية الحجار، ولاية عنابة، نموذجاً للدراسة لإبراز هذا الدور الفعال لمؤسسة قاعدية في الدولة الجزائرية. الأمر الذي لن يتأتى بصورة فعلية إلا من خلال وجود محددات إستراتيجية منظمة لمواجهة حالات المخاطر والمعوقات التي تعترض عملية تحسين الأداء المؤسسي في بلدية الحجار.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة البلدية الجزائرية ونتيجة لما أفرزته المراحل التنظيمية السابقة جعلت منها فضاء واسعاً للتناقضات والاختلالات والمفارقات التي ساهمت بشكل كبير في إبقاء ضعف تكوين وأداء العنصر البشري من أكبر الإشكاليات التي تطرح نفسها، وهذا نتيجة تسيير موروث يتجدد في كل مرحلة من مراحل الإصلاح، والتحديث وغياب تسيير استراتيجي فعال للموارد البشرية في إدارة البلدية الذي يمكن من تحسين الأداء المؤسسي.

¹ أديب بن محمد المحيذيف، احترافية في إدارة المؤسسات الوقفية وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، 2018.

² - ليندة زعبالة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي ببلدية الحجار، ولاية عنابة، نموذج، 2016، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 22، العدد 03، الجزائر، 2016.

الدراسة الثالثة:

كمال منصورى الإصلاح الإداري لمؤسسات الأوقاف دكتوراه في علوم التسيير-جامعة الجزائر، الجزائر 2007-2008¹

حاول الباحث في هذه الدراسة إن يجيب على الإشكالية التالية: ما هو النموذج الإداري الوقفي الذي يمكن طرحه كمنهج إداري، وهل من إمكانية لاستفادة قطاع الأوقاف في الجزائر من التجارب التاريخية والمعاصرة في إدارة الأوقاف لأجل إعادة تنظيم القطاع وإصلاحه وتعزيز دوره كقطاع ثالث متميز وشريك في تحقيق التنمية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى ترسيخ فكرة الإدارة الأخلاقية والإدارة بالقيم والمبادئ كأحد خصائص الإدارة الوقفية، والتوعية لأجل إحياء سنة الوقف ضمن إطار عمل مؤسسي ومحاولة تقديم نموذج مقترح لإدارة الوقفية، وقد تم استخدام عدة مناهج:

المنهج الإستنباطي لاستنتاج الصياغة الفقهية لتنظيم الإدارة الوقفية وذلك من خلال قراءة إدارية لمختلف الأحكام الفقهية. المنهج الاستقرائي وذلك من خلال تحديد ملامح وخصائص الإدارة الوقفية عبر مراحلها المختلفة -النموذج التقليدي والنموذج الحكومي المعاصر- سمات نموذج الإدارة الوقفية المشتركة.

المنهج التاريخي لاستعراض مختلف التطورات التي عرفتها الإدارة الوقفية عبر مختلف أطوارها، وقد استخدم أيضا المنهج الوصفي عند عرض التجارب المعاصرة للإدارة الوقفية. ومن أهم النتائج مايلي: إدارة قطاع الأوقاف باعتباره مجالا مشتركا بين المجتمع. هي في أصلها إدارة أهلية مجتمعية، غير أن هذه الصفة لا تعني أنها تستغني عن دور إيجابي ومشاركة فعالة من قبل الدولة في إدارة قطاع الأوقاف.

الدراسة الرابعة:

كمال منصورى وفارس مسدور نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة².

ركزا الباحثان في هذه الدراسة على الوصول إلى نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف عن طريق الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هي أهم مراحل تطور الإدارة الوقفية للوقوف على أهم النماذج والهياكل التي سیرت الأوقاف خلال مسيرتها التاريخية حتى يومنا هذا. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أو اختبار مدى مرونة إدارة الأوقاف وتقبلها للنماذج المؤسسية المتطورة الحديثة، وقد تم ذلك باستعمال المنهج الوصفي للوصول للنتائج ومعالجة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: البناء المؤسسي للمؤسسة الوقفية في المجتمع العربي والإسلامي يعرّض قرون طويلة من الممارسة الاجتماعية لنظام الوقف عدة تطورات، أفرزت نمطين إداريين أساسيين تمثلان النموذج الذري المستقل والذي ساد إدارة الأوقاف لقرون عديدة، حيث تميز تنظيم الإدارة الذرية المستقلة بالبساطة واليسر والبعد عن التعقيد، ثم النموذج الحكومي المركزي الذي يهيمن على إدارة الأوقاف في معظم بلدان العالم الإسلامي في الوقت الحاضر والمتمثل في وزارات الأوقاف والذي تميزه المركزية الشديدة، والتراكم العمودي في السلطات والفساد الإداري الذي يطبع معظم إدارات القطاع العام أما. التوجهات الحديثة في إدارة الأوقاف فهي باتجاه هيئات أكثر استقلالية وأقل مركزية، وأحسن مردودية وفعالية

¹ كمال منصورى، الإصلاح الإداري لمؤسسات الأوقاف دكتوراه في علوم التسيير-جامعة الجزائر، الجزائر 2007-2008.

² كمال منصورى وفارس مسدور، نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة العدد التاسع جامعة محمد خيضر الجزائر 2006.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Muogbo U.S.,The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State),Journal of Business and Management, Volume 7, Issue 1 (2013).¹

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير التسيير الاستراتيجي على النمو التنظيمي وتطوير شركات تصنيع مختارة في ولاية أنامبرا . تم اختيار 63 مشاركا من 21 شركة تصنيع عبر مناطق مجلس الشيوخ الثلاثة في ولاية أنامبرا (3 من كل شركة). استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط، النسب المئوية) للإجابة على الأسئلة البحثية الأربعة المطروحة للدراسة. وقد عاجلت الدراسة الفرضيتين: التسيير الاستراتيجي ليس شائع بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا ، وأن اعتماد التسيير الاستراتيجي له تأثير كبير على القدرة التنافسية ويؤثر أيضا على شركات التصنيع، والثانية التسيير الاستراتيجي له تأثير على أداء الموظف وأن اعتماده زاد بشكل كبير من الإنتاجية التنظيمية لشركات التصنيع؛ كما أنه يعزز التطور الهيكلي لشركات التصنيع. وهكذا خلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن التسيير الاستراتيجي ليس ممارسة تجارية شائعة بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا ، فقد تم تحديده كأداة حقيقية لتحسين مستويات أداء التنافسية ، والتنمية الهيكلية لشركات التصنيع في ولاية أنامبرا على وجه الخصوص . أوصى الباحث بأن مركز ريادة الأعمال وكليات إدارة الأعمال في نيجيريا يجب أن تدمج مبادئ التسيير والإدارة الاستراتيجية في مناهجها حيث يؤدي ذلك إلى توليد المعرفة الإدارية السليمة وتعزيز الأداء والقدرة التنافسية للشركات في نيجيريا، وأيضا ينبغي إجراء مزيد من الدراسات في نيجيريا للتحقيق في أسباب عدم اعتماد التسيير الاستراتيجي في ولاية أنامبرا على وجه الخصوص ونيجيريا بشكل عام. عندما تكون أسباب ذلك معروفة ستمكّن الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا من أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في تعزيز تنمية الاقتصاد.

الدراسة الثانية:

Sobhan Sobhan and other's ,Quality Of Human Resources in Waqf Institution: Counterproductive Study on Muhammadiyah Charity Business, Volume 23 ,Num: 187 2022.²

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن سلوك العمل في مؤسسة وقف غرب سومطرة المحمدية باندونيسيا. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي مع التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال تقنية المقابلة المتعمقة. و بناءً على النتائج ، فإن الإنتاجية العكسية لمؤسسة وقف غرب سومطرة المحمدية ناتجة عن مستويات الفهم على المواد التنظيمية من قبل مؤسسة الوقف المحمدية حيث تقتصر المبادئ التوجيهية في إدارة الوقف على الترجمة والتفسير ، وليس على مستوى الاستقراء بعد.

¹Muogbo U.S.,The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State),Journal of Business and Management, Volume 7, Issue 1 (2013).

²Sobhan Sobhan and others, Quality Of Human Resources in Waqf Institution: Counterproductive Study on Muhammadiyah Charity Business, Volume 23 ,Num : 187 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن أسباب السلوك العكسي في العمل في مؤسسة الوقف المحمدية هي كما يلي: أولاً العوامل الميولية الخاصة بالأفراد ، ثانياً العوامل الظرفية الخاصة بالمناخ التنظيمي.

-العوامل المسببة لسلوك العمل العكسي في مؤسسة الوقف المحمدية هي عوامل داخلية وفردية.

-العوامل المسببة لسلوك العمل العكسي في مؤسسة الوقف المحمدية هي عوامل داخلية وفردية بالإضافة إلى المناخ التنظيمي من خلال: أولاً ، تطبيق الذكاء العاطفي في المنظورات العاطفية والقدرة على التفكير تقوي العواطف والقدرة على فهم العواطف وإدارتها لأن العلاقات الإنسانية في المنظمة تتأثر بالعوامل العاطفية أكثر من العوامل العقلانية؛ ثانياً، تطبيق المناخ التنظيمي بشكل فردي وفي مجموعات تؤثر على المواقف والسلوك.

الدراسة الثالثة:

AWONUSI ABIOLA WASIU and other's, THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF REAL ESTATE BUSINESSES IN NIGERIA. A DISSERTATION Présenté to the Département .ESTATE BUSINESSES IN NIGERIA. Faculté .of Strategic Management Program at Selinus Université of Science and Littérature SELINUS UNIVERSITY OF SCIENCES AND .of Business & Media 12022 LITERATURE, NIGERIA ,

تهدف هذه الدراسة إلى النظر في تأثير أساليب وممارسات التسيير الاستراتيجي على أداء شركات العقارات. حيث تحتاج المؤسسات العقارية حالياً إلى أساليب التسيير الاستراتيجي قوية بالإضافة إلى اتجاه محدد للشركة.

وقد شمل هذا البحث مشاركة أشخاص مختلفين من مختلف المنظمات العقارية التي تتقاطع مع 6 مناطق جيوسياسية في نيجيريا وتمكنت من جمع معلومات مهمة حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العقارية باستخدام منهجية كمية ثم بعدها تحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى انه الطلب زاد على العقارات وتطور بشكل كبير في السنوات الأخيرة في نيجيريا، ويعتقد العديد من المستثمرين أن الاستثمار العقاري سيبقى مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية مع عائد جيد على الاستثمار (ROI) على غيره. كما انه في نيجيريا، يُنظر إلى العقارات على أنها واحدة من أهم الأصول ووسائل الأمن الاستثماري الأكثر تطوراً وسرعة مع اعتبار سوق / قطاع العقارات في نيجيريا أحد أكثر اهتمامات المستثمرين قابلية للتطبيق في إفريقيا، ويلعب دوراً رئيسياً في الناتج المحلي الإجمالي للدولة. وبالمثل، تساعد صناعة العقارات في خلق فرص العمل، وتقليل الفقر، وتوفير المأوى للأسر وتعزيز توزيع الدخل في الاقتصاد. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال قطاع العقارات النيجيري يتأخر في أداء أدواره الأساسية بسبب العوامل المختلفة التي تؤثر على القطاع والتي تشمل، السياسات الحكومية، وإمكانية الوصول إلى العملات الأجنبية، والافتقار إلى استراتيجية واضحة وخطة وتنفيذ ومهارات قيادية صحيحة للمساعدة في نمو الصناعة من بين أمور أخرى.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

أولا -المقارنة مع الدراسات العربية

بعد عرض الدراسات السابقة العربية سنتطرق لإجراء مقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(1.1) المقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات العربية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى: ليندة زغبالة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي بلدية الحجار، ولاية عنابة، أنموذجا، 2016. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 22، العدد 03، الجزائر، 2016.	- متغيرات الدراسة: تشابه في التسيير الاستراتيجي - المنهج المتبع في الدراسة الوصفي والتحليلي دراستنا ضمنية في هاته الدراسة لأنها تتناول التسيير الاستراتيجي كأحد المتغيرات الأساسية وهو أيضا متغير أساسي في دراستنا.	الهدف من هذه الدراسة: تسليط الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في تحقيق التنمية المحلية، الأمر الذي دفع بنا إلى الاستطلاع والاستكشاف والبحث المنهجي في مختلف الأنساق الخفية التي لها علاقة بعملية التسيير وانعكاساتها على عملية تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية البلدية. مكان وزمان الدراسة الجزائر 2016. نتائج الدراسة المؤسسة البلدية الجزائرية ونتيجة لما أفرزته المراحل التنظيمية السابقة جعلت منها فضاء واسعاً للتناقضات والاختلالات والمفارقات التي ساهمت بشكل كبير في إبقاء ضعف تكوين وأداء العنصر البشري من أكبر الإشكاليات التي تطرح نفسها.
الدراسة الثانية: كمال منصوري وفارس مسدور نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة العدد التاسع جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2006	- متغيرات الدراسة: تشابه في متغير الدراسة إدارة الوقف - المنهج المتبع في الدراسة الوصفي دراستنا ضمنية في هاته الدراسة لأنها تتناول الوقف وهو يعتبر من اهم متغيرات دراستنا	الهدف من هذه الدراسة: محاولة معرفة أو اختبار مدى مرونة إدارة الأوقاف وتقبلها للنماذج المؤسسية المتطورة الحديثة مكان وزمان الدراسة الجزائر 2006 نتائج الدراسة البناء المؤسسي للمؤسسة الوقفية في المجتمع العربي والإسلامي عرف عبر قرون طويلة من الممارسة الاجتماعية لنظام الوقف عدة تطورات، أفرزت نمطين إداريين أساسيين تمثلان في النموذج الذري المستقل والذي ساد إدارة الأوقاف لقرون عديدة، حيث تميز تنظيم الإدارة الذرية المستقلة بالبساطة والبسر والبعد عن التعقيد
الدراسة الثالثة: كمال منصوري الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف دكتوراه في علوم التسيير- جامعة الجزائر، الجزائر 2007-	- متغيرات الدراسة: تشابه في إدارة الوقف - المنهج المتبع في الدراسة المنهجي الاستنباطي والاستقرائي و التاريخي و	الهدف من هذه الدراسة: ترسيخ فكرة الإدارة الأخلاقية والإدارة بالقيم والمبادئ كأحد خصائص الإدارة الوقفية، والتوعية لأجل احياء سنة الوقف ضمن إطار عمل مؤسسي ومحاوله تقديم نموذج مقترح لإدارة الوقفية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

2008	المنهج الوصفي	مكان وزمان الدراسة الجزائر 2007-2008 نتائج الدراسة: إدارة قطاع الأوقاف باعتباره مجالاً مشتركاً بين المجتمع. هي في أصلها إدارة أهلية مجتمعية، غير أن هذه الصفة لا تعني أنها تستغني عن دور إيجابي ومشاركة فعالة من قبل الدولة في إدارة قطاع الأوقاف.
الدراسة الرابعة: أديب بن محمد المحيذيف احترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، 2018/10/20	- متغيرات الدراسة: تشابه في إدارة الوقف - المنهج المتبع: الاستنباطي الاستقرائي ومنهج التحليل الوصفي - دراستنا ضمنية في هاته الدراسة لأنه من بين أهم متغيرات دراستنا إدارة الوقف.	الهدف من هذه الدراسة: معرفة كيفية بناء إطار مؤسسي احترافي لتسيير المؤسسات الوقفية. مكان وزمان الدراسة: الكويت، 2018/10/20 نتائج الدراسة: لا بد أن تتميز إدارة الأوقاف الناجحة إلى تسيير مؤسسي بعيدة عن الفردية والارتجالية، توصيف الوظائف في تنظيم وهيكل إدارة المؤسسة الوقفية من شأنه أن يضمن جودة تسيير الاستراتيجي، الاستثمار الوقفي هو أساس استمرار المؤسسات الوقفية.

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثانياً- المقارنة مع الدراسات الأجنبية

بعد عرض الدراسات السابقة الأجنبية سنتطرق لإجراء مقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.1) مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State)	- متغيرات الدراسة: تشابه في المتغير التسيير الاستراتيجي - المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي (التكرارات، المتوسط، النسب المئوية)	الهدف: معرفة تأثير التسيير الاستراتيجي على النمو التنظيمي وتطوير شركات تصنيع مختارة في ولاية أنامبرا مكان وزمان الدراسة: ولاية أنامبرا 2013. نتائج الدراسة: على الرغم من أن التسيير الاستراتيجي ليس ممارسة تجارية شائعة بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، فقد تم تحديده كأداة حقيقية لتحسين مستويات أداء التنافسية، والتنمية الهيكلية لشركات التصنيع في ولاية أنامبرا
الدراسة الثانية Quality Of Human Resources in Waqf Institution: Counterproductive Study on Muhammadiyah Charity Business	- متغيرات الدراسة: تشابه في المتغير التابع إدارة الوقف - المنهج المتبع في الدراسة المنهج الوصفي مع التحليلي	الهدف: الكشف عن سلوك العمل في مؤسسة وقف غرب سومطرة المحمدية باندونيسيا مكان وزمان الدراسة: اندونيسيا 2022 نتائج الدراسة: أن أسباب السلوك العكسي في العمل في مؤسسة الوقف المحمدية هي كما يلي: أولاً العوامل الميولية الخاصة بالأفراد،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف

<p>ثانيًا العوامل الظرفية الخاصة بالمناخ التنظيمي.</p> <p>-العوامل المسببة لسلوك العمل العكسي في مؤسسة الوقف المحمدية هي عوامل داخلية وفردية.</p> <p>-العوامل المسببة لسلوك العمل العكسي في مؤسسة الوقف المحمدية هي عوامل داخلية وفردية بالإضافة إلى المناخ التنظيمي</p>		
<p>الهدف: النظر في تأثير أساليب وممارسات التسيير الاستراتيجي على أداء شركات العقارات. حيث تحتاج المؤسسات العقارية حاليًا إلى أساليب التسيير الاستراتيجي قوية بالإضافة إلى اتجاه محدد للشركة مكان وزمان الدراسة: نيجيريا 2022</p> <p>نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى انالطلب زاد على العقارات وتطور بشكل كبير في السنوات الأخيرة في نيجيريا، ويعتقد العديد من المستثمرين أن الاستثمار العقاري سيظل مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية مع عائد جيد على الاستثمار (ROI) على غيره</p>	<p>- تشابه في متغير التسيير الاستراتيجي</p> <p>-المنهج المتبع هو المنهج الكمي</p>	<p>الدراسة الفالفة</p> <p>THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF REAL ESTATE BUSINESSES IN .NIGERIA</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكننا القول إن التسيير الاستراتيجي هو عملية التكييف التي تقوم بها المؤسسة بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد. حيث يمكن أن تؤثر وبشكل كبير على إدارة الوقف، إذ يمكن أن يساعد التسيير الاستراتيجي على تحسين إدارة وتطوير المؤسسات الوقفية وتحقيق أهدافها، على سبيل المثال، يمكن لأبعاد التسيير الاستراتيجي من خلال التخطيط والتدريب للمؤسسة الوقفية وتحديد الأهداف والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق هذه الأهداف مما يمكنها من المساعدة في تعزيز مكانة المؤسسة وجذب المزيد من الموارد والدعم المالي والتطوعي. كما يمكن للتسيير الاستراتيجي أن يساعد في تحسين إدارة الموارد وتطوير الخدمات والبرامج الوقفية لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

ونظرا لكون الوقف من الأنظمة التي تركت بصمتها البارزة على حياة في المجتمع الإسلامي منذ نشأته إلى وقتنا المعاصر، ومن خلال ما أحدثه من آثار اجتماعية واقتصادية متنوعة في المجتمع المسلم، فأسس الديوان الوطني للأوقاف إذ يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يخضع إلى القواعد المطبقة على الإدارة في علاقاته مع الدولة، ويعتبر تاجرا في علاقاته الآخرين ورأينا من المناسب أن نتناول دراسة الديوان الوطني للوقف بالتفصيل كآلية إستراتيجية جديدة في الجزائر وذلك باعتبار إن الأوقاف والزكاة من أهم الموارد غير المساندة للميزانية العامة للدولة.

وسيتم معالجة النظرة الاستشراعية في ديوان الأوقاف على مستوى المحلي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف
والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير
الأوقاف

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

تمهيد

لقد حظيت المؤسسات الوقفية بالاهتمام الكبير من خلال تطور آليات تسيير الأوقاف وترقيتها لإخراجها من حالة الركود إلى أفق تكون فيها أكثر نفعاً وخدمة للصالح العام.

فجاء التنظيم الجديد، استجابة للتغيرات والتوجيهات الجديدة لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف والمتمثلة في تكثيف المساعي للبحث عن الأوقاف المفقودة واسترجاعها وإحصاء كافة الأوقاف المتواجدة والمحافظة عليها.

وعليه برز كيان إداري جديد وهو الديوان الوطني للأوقاف والزكاة الذي يعنى بإدارة وتسيير قطاعي الزكاة والأوقاف لما لهما من تأثير على السياسة العامة للدولة وموازنتها المالية، ولضمان سيره الحسن نحاول في هذا الفصل استشراف أبعاد التسيير الاستراتيجي به. تم تقسيم هذا الفصل مبحثين كمايلي:

– المبحث الأول: إدارة الوقف الطريقة وأدوات الدراسة

– المبحث الثاني: استشراف إستراتيجية تسيير ديوان الأوقاف ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

المبحث الأول: إدارة الوقف الطريقة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث لطريقة الدراسة أي الإجراءات التي اتبعناها خلال الدراسة وكذا المنهج والأدوات التي استعملناها من أجل جمع المعلومات اللازمة وتحليلها ولهذا سنتناول هذا المبحث من خلال مطلبين.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية واستخلاص نتائج الدراسة الميدانية سنتطرق لعرض كيفية إجراء هذه الدراسة وذلك من خلال معرفة منهج الدراسة وعينة الدراسة وطبيعة متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة وللوصول الأهداف المرجوة واستخلاص النتائج قمنا باستخدام منهج دراسة الحالة عن طريق تطبيق أداة الاستشراف لإسقاط المعلومات على تصور تسيير ديوان الأوقاف.

ثانياً: عينة الدراسة: قمنا باختيار إدارة الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة التي تجسدت في ديوانها الوقفي المقترح تجسيده في الواقع كمؤسسة مستقلة.

أ- نبذة تاريخية عن مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة: تعد مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة من المديريات التنفيذية ذات الطابع الإداري التي تسهر على ترقية كل النشاطات الدينية ودفعها إلى ما يتمشى والمتطلبات الحديثة ويخدم الصالح العام للدولة، حيث كانت مفتشية تحت السلطة المباشرة للسيد: رئيس الديوان بالولاية، ثم تحويلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 83/91 المؤرخ في: 23 مارس 1991 إلى نظارة الشؤون الدينية والأوقاف.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000-2000 المؤرخ في 2000/07/26 تم تحويلها إلى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف والتي تم من خلالها تحديد قواعد تنظيم مصالحها. تتشكل المديرية من ثلاث مصالح أساسية:

- مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة.
- مصلحة الإرشاد والشعائر الدينية والأوقاف.
- مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية.

ب- مهام وأهداف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف مكلفة بحسب أحكام المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم: 215/94 المؤرخ في: 23 جويلية 1994 بما يلي:

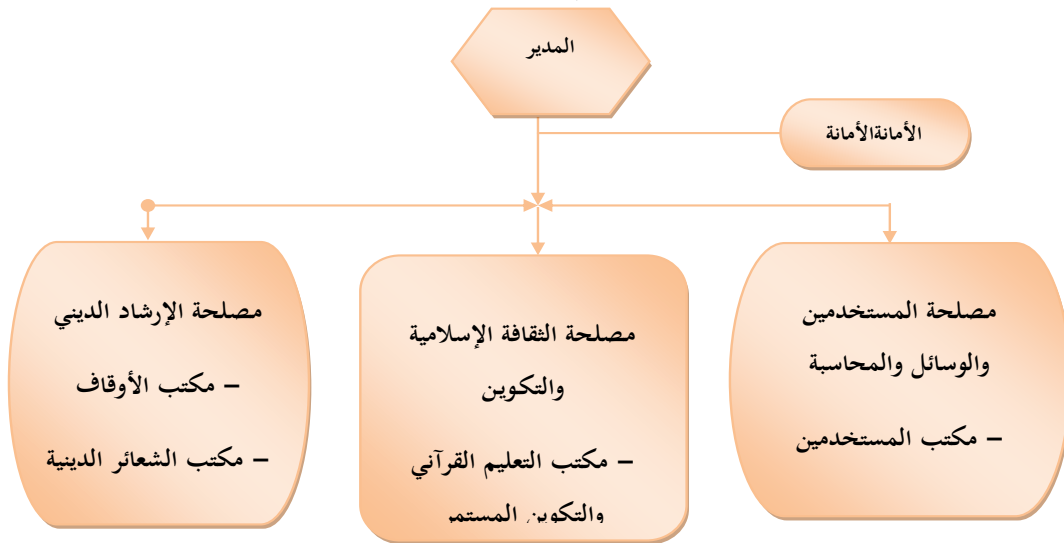
- تطوير وظيفة النشاط المسجدي.
- السهر على إعادة دور المسجد كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي.
- مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية وتحصيلها وتوثيقها واستثمارها.
- الدعوة إلى إحياء شعيرة الزكاة وتنظيمها وتحصيلها وتوزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني والتربوي في المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع.
- متابعة عمل اللجان الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- مراقبة المشاريع المقترحة لبناء المدارس القرآنية والمساجد والسكنات التابعة لهما ومشاريع الأملاك الوقفية.
- إعطاء الموافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد والمدارس القرآنية و المحلات التجارية.
- تنسيق أعمال المؤسسات العاملة تحت وصاية القطاع.
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتوطدها بهدف السماح لها بتأدية مهامها حسب النصوص القانونية.
- إعداد الخريطة المسجدية للولاية طبقا للتنظيم المعمول به .
- إبرام عقود إيجار الأملاك الوقفية واستثمارها في الحدود التي يمنحها التشريع والتنظيم المعمول بهما .
- تولي تسيير مكتب مؤسسة المسجد ومجالسه .
- مساعدة اللجان الدينية المعتمدة والزوايا على تأدية مهامها .
- تسليم شهادات إثبات الإسلام وكذا اعتناق الإسلام المعدة من طرف مصالح المديرية.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات سابقة

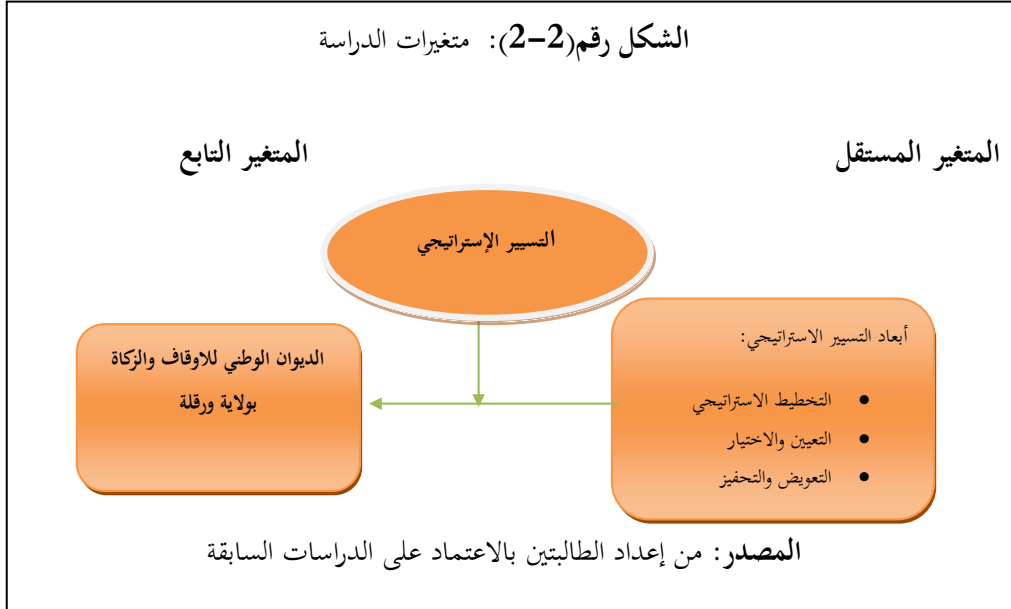
الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل: التسيير الإستراتيجي.

المتغير التابع: الديوان الوقفي.



المطلب الثاني: الرقابة المحلية لإدارة الأملاك الوقفية:

سيتم تحديد أدوات الدراسة المستعملة في جمع المعلومات والبيانات المتمثلة في كيفية تسيير إدارة الأوقاف تحت إشراف هيئة الرقابة المحلية لإدارة الأملاك الوقفية، بالتعاون مع هيئات إدارية محلية ورقابة الأجهزة المركزية طبقا للنصوص القانونية عليها في هذا المجال ويمكن حصرها في مايلي:

الفرع الأول: وكيل الأوقاف الرئيسي ووكيل الأوقاف: قسم هذا السلك إلى رتبتين وهما وكيل الأوقاف ووكيل الأوقاف رئيسي أولا: وكيلا لأوقاف الرئيسي: حددت المادة 29 مهامه وهي¹:

- اقتراح مشاريع الاستثمار المتعلقة بالأوقاف.

- إعداد مختلف الحصائل السنوية لإيرادات ونفقات الأملاك الوقفية.

- المساهمة في نشاط مجلسي البناء والتجهيز وسبل الخيرات لمؤسسة المسجد.

¹ المادة 12 من المرسوم 98-381 من المرسوم التنفيذي رقم 98-381 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

ثانيا: **وكيل الأوقاف**: حسب ماورد وكيل الأوقاف يمارس مهامه في مقاطعته تحت إشراف ناظر الشؤون الدينية موقع الملك الوقفي، يقوم وكيل الأوقاف بتسيير ومتابعة الأملاك الوقفية وتحصيل مداخيلها ودفعها في حساب الأوقاف والبحث على الأوقاف وتسجيلها في المحافظة العقارية بعد توثيقها من طرف الموثق ومن طرف الخبير العقاري¹.

ما يمكن قوله في هذا الإطار أن المشرع ومن خلال تدعيم وظيفة وكيل الأوقاف من خلال تقسيمها إلى ربتين الأمر الذي سيدعم التخصص في أداء المهام، وكذا ضمان مردود أفضل من خلال التعاون بينهما، إلا أنه من جهة أخرى نجد المشرع لم يحدد مهامها على مسائل الوقف كما كان عليه الحال في ظل المرسوم التنفيذي رقم 91-114 الملغاة وإنما تم تكليفها بمهام أخرى متعلقة بالزكاة وهذا ما سيؤثر على مردود عملها الملغى في مجال الوقف.

فرع الثاني: جهاز التسيير المباشر - ناظر الملك الوقفي:- بالرجوع للنصوص القانونية المختلفة المتعلقة بالأملاك الوقفية في الجزائر خاصة بعد سنة 1991 ويتضح لنا بأن مهمة التسيير المباشر للأوقاف أكلت لشخص أطلق عليه تسمية ناظر الأوقاف نجدها تقضي بأن مهمة الرعاية والتسيير المباشر للملك الوقفي تعود لناظر الوقف في إطار أحكام القانون 91-10 منه تقضي بأنه يتولى إدارة الأملاك الوقفية ناظر للوقف على أن يكون هذا التسيير المباشر تحت رعاية الجهاز الإداري المكلف بالأوقاف.

إن ناظر الأوقاف يعمل تحت رعاية وكيل الأوقاف، فمن خلال هذه النصوص القانونية يتضح لنا أن ناظر الأوقاف هو المسؤول المباشر والفعلي على الأملاك الوقفية¹.

ومن خلال ذلك تظهر أهمية هذه الوظيفة فيما يخص رعاية ورقابة الأملاك الوقفية وعلى هذا الأساس أولى المشرع لهذه الوظيفة أهمية بالغة²

الفرع الثالث: مؤسسة المسجد: طبقا لنص المادة الأولى من المتضمن إحداث مؤسسة المسجد، فإن هذه المؤسسة هي مؤسسة إسلامية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى النفع العام.

أما عن مهام المؤسسة في مجال الوقف فحسب المذكورة أعلاه فإن مهام المؤسسة في هذا المجال هي :

- العناية ببناء المساجد والمدارس القرآنية والمساهمة في تجهيزها وصيانتها.

- الحفاظ على المساجد وحماية أمالكها .

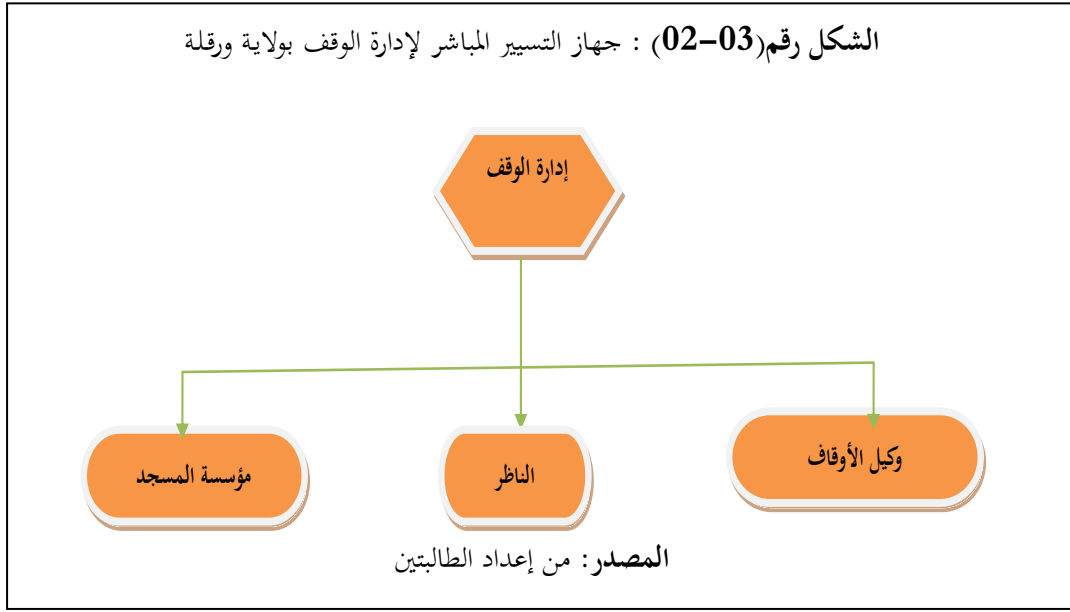
- تنشيط الحركة الوقفية وترشيد استثمار الأوقاف

تمثل الفروع الثلاثة السابقة أبعاد تسيير الإدارة الوقفية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية ورقلة وهو ما يوضحه الشكل أدناه:

¹ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 98-381 المؤرخ في 12 01 ديسمبر 1998 / المادة 25 من المرسوم التنفيذي 91-114 المؤرخ في 27-04-1991.

² المادة 11، 13 من المرسوم من المرسوم 98-381، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف



يبين هذا الشكل سيرورة إدارة الوقف وعلاقتها بوظائف تسيير الأوقاف إذ يتمثل وكيل الأوقاف بأنه المسير الغير المباشر للوقف وتكمن وظيفته بأنه المراقب لعمل ناظر الوقف الذي يعد المسير المباشر والفعلي على الأملاك الوقفية، وتعتبر مؤسسة المسجد هي المسؤولة على تنشيط الحركة الوقفية وترشيد استثمار الأوقاف.

المبحث الثاني: استشراف إستراتيجية تسيير ديوان الأوقاف ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

يعمل الديوان الوطني للأوقاف والزكاة على إضفاء حركية جديدة في المجال الاجتماعي والاقتصادي، وذلك عبر إدارة المجال الخيري في المجتمع ضمن برنامج مخطط الحكومة، والذي يهدف أساسا إلى ترقية الأوقاف والزكاة وتطويره في المجتمع. سنحاول من خلال هذا المبحث تعريف الديوان الوطني للأوقاف والزكاة ومخطط وظائفه، وكيفية تطبيق التسيير الإستراتيجي في الأملاك الوقفية.

المطلب الأول: التسيير الإستراتيجي بديوان الأوقاف لولاية ورقلة:

نتناول في هذا المطلب تعريف الديوان الوطني للأوقاف والزكاة وإستشراف التسيير الاستراتيجي وفق مهام وصلاحيات الديوان الوقفي.

الفرع الأول: نشأة وتعريف الديوان الوطني للأوقاف والزكاة

وسوف نتطرق في هذه الدراسة الى دور الديوان الوطني والأوقاف كإستراتيجية جديدة لتثمين القطاع الثالث في الجزائر، وذلك بإعتبار أن الأوقاف من أهم الموارد غير المساندة للمزانية العامة للدولة.

أولا: نشأة الديوان الوطني للأوقاف والزكاة: شهد القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين، بخصوص البلاد العربيّة محاولات متفرقة وغير مكتملة لإنشاء إدارة حكوميّة مركزيّة للأوقاف، ومن ذلك الديوان العمومي للأوقاف الذي أنشأه محمد علي في مصر عام 1835م والذي تطور إلى وزارة في عام 1913م، وأيضا المجلس العلمي للأوقاف في أواخر العهد العثماني بالجزائر،

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

وجمعية الأقباس بتونس التي أسست عام 1894م، وبنيقة الأقباس التي أنشأها سلطان المغرب 1912م، وإدارة الأوقاف التي أنشأها إمام اليمن عام 1919م، ودائرة الأوقاف في العراق سنة 1921م وغيرها، هذه الهيئات أو الإدارات تحولت أغلبها إلى وزارات مندججة في الجهاز الحكومي.¹

يحتل قطاع الأوقاف والزكاة بأهمية كبيرة في معظم الدول الإسلامية، باعتباره قطاع يمكن أن يسهم بقسط وافر في التنمية الاقتصادية للبلدان الإسلامية، كآلية تسعى لثمين القطاع الثالث، وذلك باعتبار أن الزكاة والأوقاف يعتبران من أهم الموارد غير التقليدية المساندة لميزانيات الدول.

ثانيا: تعريف الديوان الوطني للأوقاف والزكاة: يعرف الديوان حسب المشرع الجزائري بأنه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. خاضع إلى القواعد المطبقة على الإدارة في علاقته مع الدولة، ويعتبر تاجرا في علاقته مع الغير.²

بناء على ذلك فإن الديوان الوطني للأوقاف يدخل ضمن المؤسسات تحت الوصاية، حيث يوضع الديوان تحت وصاية الوزير المكلف بالشؤون الدينية والأوقاف، ومن جهة علاقته الوظيفية لم يستفد الديوان من أي تغيير يذكر، وبذلك يبقى خاضع للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقته مع الدولة.

الفرع الثاني: استشراف التسيير الاستراتيجي وفق مهام وصلاحيات الديوان الوقفي: يعتمد التسيير الاستراتيجي على أربعة أبعاد: التخطيط الاستراتيجي، التعيين والتدريب، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، في هذا الفرع نتطرق لعملية استشراف هاته الأبعاد وما يتناسب مع مهام وصلاحيات الديوان الوقفي كرؤيا جديدة في العملية التسييرية للأوقاف ومتابعتها من جانب التحيين، الإحصاء والحصر، البحث، التحصيل والتسوية، الاستثمار.

أولا-التخطيط الاستراتيجي

1- **عناصر التخطيط الاستراتيجي:** يعمل التخطيط الاستراتيجي على توضيح التوجه المستقبلي للديوان من خلال ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: الرؤيا، الرسالة، الهدف وبنيتها في مايلي:

- **الرؤيا:** إن للديوان الوقفي رؤيا واضحة والتي تعتبر جزء من ثقافة المؤسسة وتتمثل في أنها تضيفي أكثر استقلالية ومرونة في تسيير الأوقاف والتصور العام للديوان مستقبلا، تمثيل الصورة الذهنية المستقبلية للديوان وطموح قابل للتحقيق خلال فترة محددة إنطلاقا من الأسس الاستراتيجية للديوان الأوقاف، الريادة في تنمية الوقف ومحافظة عليه وفقا لأحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية من خلال إطار المؤسسي متطور ومتميز يقوم عمله على تجسيد قيم التكافل والتضامن ومشاركة المجتمع في تحقيق التنمية.

- **الرسالة:** وتتمثل رسالة الديوان في إحياء شعيرة الوقف من جديد وتحقيق التنمية الاجتماعية في مختلف الجوانب (الصحة، التعليم، القضاء على الفقر والبطالة والآفات الاجتماعية) وتفعيل دور الاوقاف كطرف فاعل ومشارك في تحقيق ووصول إلى التنمية المستدامة، كما يجب عليه توخي الحذر الزائد لكي لا ينزلق، والتحديد عن مساره والخطط المرسومة.

¹ كمال منصور وفارس مسدور، نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، مارس 2006، ص 05.

² المادة رقم 02 من المرسوم التنفيذي رقم 21-179 المؤرخ في 21 رمضان عام 1442 هـ الموافق لـ 03 مايو سنة 2021م يتضمن إنشاء الديوان الوطني للأوقاف والزكاة وتحديد القانون الأساسي.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

- **الهدف:** يهدف الديوان الوقفي إلى تخفيف العبء المالي على الحكومة بتقليص حجم النفقات الكبيرة، وتحمل جزء كبير على عاتقه، إعطاء صورة ذهنية حسنة في نظر المجتمع، المحافظة على البقاء والاستمرار والتطور، التقليل من الأخطاء الناجمة عن قلة المعلومات والتغذية العكسية، إضافة الى ضرورة التنبؤ بما هو قادم، ترسيخ ثقافة الواقف كأداة تنموية فعالة وإطار نموذجي لممارسة العمل الخيري المستدام، الادارة الكفاء والفكالة للموارد الوقفية للمحافظة عليها وتنميتها وتوزيع عوائدها ومنافعها، تشجيع الايقاف له بما يخدم أغراض تنمية مستدامة، مع الالتزام بالشروط الوقفية ومراعات مقاصد الشريعة للوقف، تعزيز التعاون والتكامل مع مؤسسات المجتمع المحلي ودعم التنمية المحلية.

2- مراحل النهوض بالأوقاف: إذ مرت بعدة مراحل نذكر منها ما يلي: أ- ترقية أساليب التسيير الإداري والمالي للأوقاف:

عملت الوزارة على تحقيق هذا الهدف من خلال إعداد المذكرات والتعليمات في مجال التسيير المالي والإداري لاسيما:

- إعداد الملفات للأموال الوقفية وتوحيد الوثائق الإدارية الخاصة بتسييرها (منشور الملك الوقفي، وبطاقة الملك الوقفي)؛

- تسيير الإيجار وكل المسائل المرتبطة به (عقود الإيجار، طرق تقييم الإيجار، الترميم والإصلاح)؛*

- ضبط الوضعية المالية من خلال التقارير المالية الثلاثية؛

- اتخاذ كافة التدابير الرامية إلى تحسيس المواطنين قصد ترقية إرادة الخير في الأمة؛

- إصدار مجلات ووثائق إعلامية على جميع الدعائم، تبرز أهمية الأوقاف ودورها في المجتمع؛

- تنظيم الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية والدورات التدريبية ذات الصلة بالأوقاف؛

- الإسهام في تنشيط الحملات الإعلامية المتعلقة بالأوقاف بالتنسيق مع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

ب- تحيين قيمة الإيجار للأموال الوقفية: مع إنشاء بنك معطيات للأموال الوقفية القابلة للاستثمار والتنمية، وإذ قامت الوزارة

بمبادرة تحيين بدل الإيجار عن طريق الإيجار بالمثل أو عن طريق الخبرة وأموال الدولة فقد شرعت في مراجعة قيم الإيجار للأموال

الوقفية مع محاولة تطبيق إيجار المثل (السوق) عند الإمكان، وقد ركزت في البداية على المحلات التجارية والمرشحات والأراضي

الفلاحية. مع العمل على تحيين ورقمنة البطايق الوطنية للأموال الوقفية العامة.

ج- حصرواحصاء الأملاك الوقفية: حصراً للأموال الوقفية على المستوى الوطني، وذلك بإعداد جرد عام من خلال إنشاء بطايقية

وطنية وسجلات الجرد للأموال الوقفية المستغلة وكذلك بالنسبة للمساجد والمدارس القرآنية.

د- البحث عن الأملاك الوقفية لقد تمكنت: البحث واسترجاع الأملاك الوقفية المكتشفة باستعمال كافة الطرق القانونية

المتاحة، وذلك بالتنسيق مع كافة المصالح والمؤسسات العمومية المخولة، وفي هذا المنحنى يشير وزير الشؤون الدينية والأوقاف إلى

أنه: "تم الوقوف ضمن عملية إحصاء ورقمنة الأراضي الفلاحية الوقفية، عن استرجاع ما لا يقل عن 2000 هكتار من الأراضي

*. تأجير المحلات الوقفية ذات الاستعمال السكني، باستثناء السكنات الوظيفية الإلزامية، تأجير المحلات ذات الاستعمال التجاري والمهني والحرفي، تأجير الأراضي الوقفية الفلاحية واستغلالها، متابعة تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بها، وأي إيراد آخر ناتج عن استغلال الأملاك الوقفية، جمع كل المعطيات المتعلقة بتعيين قيمة الإيجار والأموال الوقفية على العموم من بنوك المعطيات والمؤسسات المتخصصة، وذلك وفقاً لمقتضيات السوق العقارية. القيام بأنشطة التهيئة والترقية العقارية للأوعية والقارات الوقفية، في حدود قواعد الإدارة والتسيير، تنمية الأصول الوقفية، عقارية أو منقولة، ما لم تكن موقوفة للانتفاع بها مباشرة، صيانة وترميم الأملاك الوقفية التابعة للديوان، الاستثمار في المحلات التي تقل فيها نسبة المخاطرة، بعد القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المستهدفة، متابعة عمليات تبادل الأملاك الوقفية التي يسيروها الديوان، بعد موافقة وزير الشؤون الدينية والأوقاف.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

الوقفية، وهو الوعاء العقاري الهام والكبير الذي يتوجب الاستثمار فيه، وسيكون ذلك ممكنا من خلال الرؤية التي يجسدها الديوان الوطني للأوقاف والزكاة¹.

هـ-التسوية القانونية للأموال الوقفية: تعتبر مرحلة حاسمة التي تسبق عملية الاستثمار الوقفي حيث لا يمكن لنا الدخول في هذه المرحلة دون الحصول على عقود وسندات رسمية للأراضي الوقفية الصالحة للبناء. توثيق الأملاك الوقفية العقارية وشهر سنداتنا لدى المحافظات العقارية المختصة إقليميا: حيث مكنت عملية التسوية القانونية للملك الأملاك الوقفية بالجزائر خلال سنة 2020 من تسجيل زيادة في عدد الأوقاف ب 165 ملك، ليصل عدد الأملاك الوقفية بالجزائر إلى 11751 ملك وقفي، كما تم متابعة تسوية 21 مقبرة مسيحية تم إخلؤها من الرفات من أصل 252 مقبرة²، بالإضافة لحفظ الوثائق الخاصة بالأملاك الوقفية.

و-الاستثمار الوقفي لديوان في مجال تسيير الأملاك الوقفية: تعد عملية الإستثمار الوقفي محصلة المراحل السابقة التي عرفتها الأملاك الوقفية ابتداء من حصرها والبحث عنها واسترجاعها إلى غاية تسوية وضعيتها القانونية بإعداد سندات رسمية لها وقد عملنا على تعديل قانون الأوقاف³. وذلك لفتح مجال التنمية واستثمار الأملاك الوقفية سواء بتمويل ذاتي من حساب الأوقاف (خاصة بعد ارتفاع مداخيل الأوقاف) أو بتمويل وطني عن طريق تحويل الأموال المجمعة إلى استثمارات منتجة بإستعمال مختلف أساليب التوظيف الحديثة.

3- مشاريع ونماذج عن ديوان الأوقاف: إعداد البرامج المتعلقة باستغلال وتنمية واستثمار الأملاك الوقفية بالتنسيق مع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف⁴.

يمكن توضيح بعض أبعاد التسيير الإستراتيجي في الرؤية المستقبلية للديوان من خلال بعض المشاريع الاستثمارية والمستهدفة في المستقبل القريب والتي يمكن توضيحها على سبيل الخصوص من خلال الجدول في الملحق رقم (04) الذي يمثل:

¹. بلمهدي يوسف، مداخلة في إطار الندوة الجهوية الأولى للأوقاف والزكاة، عين تيموشنت (الجزائر)، 05 أفريل 2020.

². وزارة الشؤون الدينية والأوقاف للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملخص حصيلة النشاطات المنجزة بعنوان سنة 2020، الجزائر، سنة 2021، ص 06.

³. المرسوم التنفيذي 10/91 بموجب القانون رقم 07/01 المؤرخ في 28 صفر 1422 الموافق ل 22 ماي 2001.

⁴. المادة 07، من المرسوم التنفيذي 21-179، المرجع نفسه، ص 18.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

أ- العقارات الوقفية القابلة للاستثمار تابعة لفرع الديوان: نجد منها ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (1 - 2): مشاريع وقفية الأخرى القابلة للتحويل لفرع الديوان

العنوان بالكامل	المساحة	عدد الواجهات	الوثائق الثبوتية	اقتراحاتكم
مجمع وقفي* عيادة وقفية* (عيادة طب وجراحة الأطفال) بلدية ورقلة	2م ² 61658	04	قرار تخصيص رقم: 1556 بتاريخ 2013/12/15	الدراسة التمهيديّة تمت من طرف مكتب الدراسات أما الدراسة التنفيذية والإنجاز متوقفة منذ سنة 2015 بسبب عدم توفر الإعتمادات المالية
الحزام الأخضر	الشطر الأول 336هـ 17ر 37سار	02	قرار تخصيص رقم: 1140 بتاريخ 2013/09/05	عقد المسابقات
	الشطر الثاني 437هـ 41ر 49سار	02	قرار تخصيص رقم: 85 ب تاريخ 2014/01/26	

المصدر: وثائق ادارية داخلية للديوان الأوقاف فرع ورقلة

ب- آلية تمويل المشاريع الوقفية القابلة للاستثمار في الوقت الحالي: بما أن الديوان الوطني للأوقاف والزكاة كمؤسسة حديثة النشأة ونظرا لان هذهاالفترة تعتبر فترة انتقالية في تسيير عمل الديوان مما يستوجب تجنيد جميع الإمكانيات لإنجاح عمله، وعليه فإن من المشاريع القابلة للاستثمار في الوقت الحالي بالنسبة لفرع ديوان ورقلة نذكر على سبيل الذكر لا الحصر:

- إنشاء مجمع وقفي: كما هو موضح في الجدول أعلاه فإن الجهود الحالية تسعى إلى تطوير الملك الوقفي المتمثل في بعض لمحات الوقفية المؤجرة إلى مجمع وقفي يضم عدة طوابق ومتنوعة النشاطات تسمح بتحصيل مردود اقتصادي جيد بعد دراسة تقنية ومالية يحدد من خلالها الجدوى الاقتصادية من هذا المشروع، كنموذج في هذه الولاية من أجل تطوير الحركة الوقفية بما سهم فيالتنمية المحلية في الولاية؛

أما عن آلية تمويل مثل هذه المشاريع فهناك مقترح باستحداث حساب خاص لهذا المشروع كصندوق تمويل خاص به يعتمد أساسا على استقبال تبرعات المحسنين فيه مع إمكانية تخصيص ميزانية أولية من الدولة له.

يعتبر الديوان الوطني للأوقاف والزكاة وكأي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى الاستثمار الجيد في جميع الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، وعليه يمكن توضيح بعض أهداف الديوان في مرحلته الانتقالية من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

جدول رقم (2 - 2): النشاطات المستهدفة خلال سنة 2023

الرقم	النشاطات المستهدفة	آجال التنفيذ
1	رفع نسبة تحصيل إيجار الاملاك الوقفية ال 80%	على مدار العام
2	رفع نسبة تحصيل مخلفات إيجار الأملاك الوقفية ال 90%	على مدار العام
3	تأجير 80% من الأملاك الشاغرة والمستغلة بغير إيجار	على مدار العام
4	توثيق وتسوية نسبة 100% من الأملاك العقارية المحولة إلى الديوان غير الموثقة	على مدار العام
5	تحويل عقد إيجار بسيط إلى مؤسسة وقفية	على مدار العام
6	المساهمة في تسوية النزاعات والخلافات المرفوعة حول الأملاك الوقفية	على مدار العام
7	إعداد البطاقة الولائية للعقارات القابلة للاستثمار	جانفي 2023
8	إعداد المخطط الولائي للبحث عن الأملاك الوقفية وحصرها واسترجاعها	فيفري 2023
9	تأسيس 04 أوقاف جديدة	على مدار العام
10	إعداد برنامج الحملة الولائية للزكاة 1445 هـ	جوان 2023
11	عقد اللقاءات التنظيمية مع اللجان المشاركة في تحصيل الزكاة وتوزيعها	جويلية 2023
12	إعداد البطاقة الولائية لمستحقي الزكاة 1445 هـ	نوفمبر 2023
13	تنشيط الحملة الولائية للزكاة 1445 هـ	جويلية/اوت 2023
14	المشاركة في الندوات والملتقيات والنشاطات الإعلامية الخاصة بالوقف والزكاة	على مدار العام
15	إنشاء صفحة رسمية ولأئية على موقع التواصل الاجتماعي	مارس 2023
16	إعداد التقرير الشهري للنشاطات	قبل اليوم الخامس من الشهر الموالي

المصدر: وثائق ادارية داخلية للصندوق

3- تطوير الوقف الفلاحي: معلوم أن ولاية ورقلة تعتبر من الولايات الواعدة في مجال الفلاحة و تحتوي على ثروة من النخيل لأبأس بما، كما أن سكان هذه المنطقة كانوا يوقفون جزء من النخيل والغابات لفائدة المساجد و المدارس القرآنية وللفقراء والمساكين، وجعل لها نظرا للوقف يتولى شؤونها والمحافظة عليها؛

ومن أجل تطوير هذا الوقف الفلاحي المتمثل حاليا في النخيل حيث أن هذا النخيل يحتاج إلى آلية جديدة لتطويره وتعظيم مداخيلها، فهناك مقترح قيد الدراسة بإنشاء صندوق خاص بالوقف الفلاحي يجمع فيها مداخيل النخيل، والاستغناء عن الغابات الوقفية الغير مستفاد من محصولها بيعها وإعادة استثمار عوائدها في مساحات زراعية ذات مردود أفضل.

4- تسيير إيجار الأملاك الوقفية: يمكن توضيح خطوات سير متابعة إيجار الأملاك الوقفية من خلال النقاط التالية:

- يتم تأجير الأملاك الوقفية القابلة للإيجار عن طريق المزايمة بعد إعداد دفتر شروط خاص بالملك الوقفي، أنظر الملحق 4؛
- تحرير عقود إيجار للأملاك الوقفية المؤجرة (مدة عقد إيجار المحل ات 23 شهرا/ مدة عقود إيجار السكنات الوقفية المؤجرة 30 شهرا)، أنظر الملحق 5؛

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

- تحرير وصل دفع بدل الإيجار الشهري باسم المستأجر وفق النموذج التالي:
 - تسجيل الوصل البنكي المتحصل عليه من دفع قيمة الإيجار في سجل تسجيل الوصلات البنكية المدفوعة؛
 - تسليم وصل متضمن القيمة المدفوعة للمستأجر في الحساب البنكي للأوقاف والفترة المقابلة للقيمة المدفوعة من بدل الإيجار أو خلفاته؛
 - إعداد جدول ثلاثي الإيرادات كل ثلاث أشهر وفق النموذج المعمول لمتابعة وضعية الإيجار، أنظر الملحق رقم 5
 - تجديد عقود إيجار المنتهية للأموال الوقفية المستوفية لحقوق الإيجار؛
 - تحيين قيمة الإيجار وفق التشريعات القانونية المعمول بها وبالتنسيق مع الجهات المختصة كلما دعت المصلحة لذلك؛
 - التحقيق الدوري حول مدى التزام المستأجرين ببنود عقد الإيجار، وخاصة قضية التأجير من الباطن التي يعاقب عليها القانون وقد عملت الوزارة على بعث مشاريع وافية والتي يستثمر فيها والتي طبقها الديوان حاليا ونذكر من بينها:
- أ- مشروع بناء مركز تجاري و ثقافي بوهران:
- يتم تمويله من طرف مستثمر خاص على أرض وافية، ويشتمل المشروع على مرش به أربعين غرفة -مركز تجاري -مركز ثقافي إسلامي -موقف للسيارات وبلغت نسبة الانجاز به نسبة 90 %.
- ب -مشروع بناء 42 محلا تجاريا بولاية تيارت:
- يدخل هذا المشروع في إطار عملية استغلال الجيوب العقارية الواقعة بالمحيط العمراني بكل الولايات ولصالح فئة الشباب، وقد تم تمويله من صندوق الأوقاف.

- ج - مشاريع استثمارية بسيدي يحيى ولاية الجزائر :
- تتمثل في انجاز مراكز تجارية وإدارية على ارض وافية مموله كلها من طرف مستثمرين خواص بصيغة الامتياز (Concession) مقابل مبالغ مالية قدرها الخبر العقاري المعتمد المختص،
- د - مشروع استثماري بحي الكرام (مكاسي) ولاية الجزائر:
- يعتبر نموذجا للاستثمار الوقفي، لما تميز به من مرافق اجتماعية وخدمات تتمثل في:
- مسجد، 150 سكن، 170 محلا تجاريا، عيادة متعددة التخصصات، فندق، بنك، دار الأيتام، زيادة على المساحات الخضراء.
- تجري هذه الأعمال طبقا لتوجيهات فخامة السيد رئيس الجمهورية المنبثقة من حرصه على بعث مؤسسة الأوقاف من جديد لتؤدي دورها المنوط بها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

هـ - مشروع شركة طاكسي وقف:

- الذي انطلق منذ ثمانية (08) أشهر ب 30 سيارة سمح بتشغيل 40 مواطنا والدراسة جارية بغرض توسعته لولايات أخرى.
- والجدير أن استرجاع الأوقاف و تسوية وضعيتها القانونية و الشروع في استثمارها عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة بفضل الجهود الكبيرة المبذولة من طرف الوزارة و بفضل الدعم الكبير الذي حظيت به الأوقاف من قبل فخامة ريس الجمهورية.¹

¹الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

ثانيا: **التعيين والاختيار:** مما لا شك فيها أن العنصر البشري الكفاء يعتبر من الموارد المهمة في تسيير المؤسسة ونشاطها، وهذا ما دأب إليه فرع الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بورقلة في مرحلته الانتقالية باختيار فريق العمل المرافق له، حيث يمكن توضيح المورد البشري المسير له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): الموارد البشرية المسيرة للديوان

العدد	اسم ولقب الموظف	الرتبة	المؤهل العلمي	المهام
1	ر ع ق	وكيل أوقاف	ماستر محاسبة وتدقيق	مكلف بتسيير وتنظيم وتأطير نشاطات فرع الديوان/ أمر بالصرف
2	د ع م	رئيس مكتب الزكاة	إمام مدرس	أمين حساب الأوقاف إيرادات/ أمين حساب صندوق الزكاة
3	م ع ط	مفتش إدارة الأملاك الوقفية	ماستر في الشريعة والقانون	مكلف بمتابعة ومراقبة الاملاك الوقفية
4	ش ع ح	رئيس مصلحة الشعائر الدينية	ماستر في الحقوق	التنسيق بين عمل الديوان وعمل المديرية
5	م ص	وكيل أوقاف	ماستر إدارة أعمال	البحث عن الأملاك الوقفية وتسويتها القانونية
6	م ف	متصرف	ليسانس موارد بشرية	
7	خ ع ح	متصرف محلل	ماستر في المحاسبة	مكلف بتنظيم عمل الزكاة
8	س ا ح	تقني سامي	تقني سامي	متابعة الإيجار
9	م خ	متصرف	ليسانس محاسبة	
10	ش إ	كاتب مديرية	كاتب مديرية	مكلفة بأمانة الديوان
11	ج ح	كاتب مديرية	كاتب مديرية	مكلفة بالإعلام

المصدر: وثائق إدارية داخلية للديوان الأوقاف فرع ورقلة

كما يجدر الإشارة إلى أن الديوان الوطني من وقت إنشائه قام بلقاءات وندوات خاصة بتكوين وتوجيه المكلفين والإطارات المسؤولة على تسيير فروع الديوان ولحد الآن مرافقتهم لهم متواصلة لإنجاحهم لعملهم، بالإضافة إلى وجود مخطط تحسين الأداء وتطويره ضمن برنامج الديوان لمواكبة التطورات الاقتصادية ومواجهة التحديات المنتظرة.

ثالثا: المكافآت والحوافز: إن من أهم العوامل التي تساعد على ازدهار الوقف ونموه وتحقيق الغاية منه والمحافظة عليه هو الاهتمام بالقائمين عليه والمتولين له، ولعل أهم الحوافز المتعلقة بهذا الصياغ نذكر على سبيل الذكر لا الحصر:

- أهم حافز هو الأجر والثواب من الله الذي يكافئ عليه القائمين على الوقف من خلال محافظتهم وتسييرهم للوقف، فبفضلهم يعزز التضامن والتراحم والخير في المجتمع؛
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتحسين المستوى المعيشي لهم؛
- توفير جميع الوسائل المادية التي تساهم في رفع الأداء وتحسين ظروف العمل؛

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

- الرفع من منحة المردودية مقابل المجهودات المبذولة؛
 - توفير الحماية اللازمة لوكلاء الأوقاف ضد الأخطار المتوقعة؛
 - الحرس على التكوين المستمر داخل وخارج الوطن للاستفادة من التجارب الرائدة في مجال الوقف؛
- ملاحظة: يجدر الإشارة إلى أنه في الوقت الحالي يبقى التحفيز محدود كون أن الديوان الوطني للأوقاف والزكاة في مرحلته الانتقالية.

رابعاً: تقييم الأداء:

1-آلية سير عمل فرع الديوان في الوقت الحالي: عند تقييم أداء الديوان فإنه يولى الأهمية في ذلك لتسيير الاملاك الوقفية من ناحية البحث عن الجديد وتسوية العالق منها لذلك فنجد أن الوزارة تمكنت من خلال عملية البحث عن الأملاك الوقفية التي شرعت فيها منذ مدة من اكتشاف واسترجاع وتسوية الكثير منها، وإن حجم الأوقاف يفوق بكثير حجم الأملاك المعروفة التي تسهر على تسييرها دائرتنا الوزارية. وقد اعتمدت في عملها على خبراء العقارين وبالتنسيق مع مصالح وزارة المالية (أملاك الدولة، الحفظ العقاري، مسح الأراضي) والتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية كهيئة دولية. أما التسوية القانونية للأملاك الوقفية فتعتبر المرحلة الحاسمة التي تسبق عملية الاستثمار الوقفي حيث لا يمكن لنا الدخول في هذه المرحلة دون الحصول على عقود وسندات رسمية للأراضي الوقفية الصالحة للبناء.

تم التسوية القانونية للأملاك العقارية إذا كان العقار ملك وقفي قديم فوق الخطوات التالية:

أ- بالنسبة للعقارات الواقعة في مناطق غير ممسوحة: من أجل التسوية القانونية للأملاك الوقفية الواقعة في مناطق غير ممسوحة يتم إعداد الملف الآتي:

- ملئ أربع استمارات من الإشهاد المكتوب من طرف الشهود على ان العقار هو ملك وقفي
- تحرير أربع شهادات رسمية عادية للملك الوقفي تحتوي على مضامين الإشهاد المكتوب
- تحرير نسخة واحدة شهادة رسمية بإطار خاصة بالملك الوقفي (إجراء إشهار عقار وقفي)
- تحرير نسختين من شهادة رسمية بدون إطار خاصة بالملك الوقفي (إجراء إشهار عقار وقفي)
- إعداد نسختين من استمارة الضرائب للتصريح بالملك الوقفي محل الإشهار (الأملاك الوقفية معفاة من الضرائب)

ب- بالنسبة للعقارات الواقعة في مناطق ممسوحة:

- يتم إعداد شهادة رسمية.
- استخراج سجل المسح والبطاقة العقارية للملك الوقفي
- يودع الملف لدى المحافظة العقارية لإستخراج دفتر العقاري

ج- بالنسبة للعقارات التابعة لأملاك الدولة: فنجد:

- دعوة اللجنة الولائية لاختيار الأراضي للموافقة على العقار المقترح كوقف؛
- إعداد 6 مخططات و6 تقارير خبرة للعقار الوقفي وفق محضر لجنة إختيار الأراضي؛

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

- تقديم طلب إلى مديرية أملاك الدولة من أجل تخصيص العقار كوقف مرفق بنسخة من المحضر الولائي للجنة إختيار الأراضي زائد 6 نسخ من مخططات الخبرة و 6 نسخ من تقرير الخبرة.

د- بالنسبة للعقارات التابعة للبلدية:

- دعوة اللجنة الولائية لاختيار الأراضي للموافقة على العقار المقترح كوقف؛

- إعداد 6 مخططات و 6 تقارير خبرة للعقار الوقفي وفق محضر لجنة إختيار الأراضي؛

- تحرير عقد تنازل أو تخصيص من طرف البلدية للعقار محل الطلب كوقف.

هـ- بالنسبة للعقارات التابعة للأشخاص:

- تقاسم طلب قبول وقف من الوقف مرفق بنسخة من سند الملكية للعقار المراد توقيفه

- تحرير مراسلة بخصوص قبول الوقف إلى الواقف تتضمن قبول الوقف مع ضرورة إكمال إجراءات توثيق الوقف مع الموثق

- قيام الموثق بالتحقيق من العقار محل الطلب ومباشرة إجراءات إشهاره كوقف.

2- الهيكلية التنظيمية المقترحة لقطاع الديوان الوطني للأوقاف والزكاة:

من خلال ماسبق نقترح الهيكلية التنظيمية لقطاع الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، حيث أصبح إنشاء هيكل جديد لتسيير الأموال الوقفية والزكاة، وخاصة الوقفية منها باعتبار الاستثمار فيها جائز باتفاق الفقهاء أكثر من ضرورة، وتعتبر العملية الإدارية المحور الأساس في عملية تطوير الأداء العملي لمؤسسة الوقف رجاء تحقيق الغرض الذي وجدت من أجله، وذلك عب أعمال كافة الأساليب المناسبة للاستثمار الوقفي وآلياتها الإجرائية المصاحبة، كما يتم إخضاع عمليات التشغيل هذه للرقابة القبليّة والمتزامنة واللاحقة بغية تقييم الأداء الاقتصادي والشرعي للمؤسسة الوقفية وتصحيح الاختلالات إن وجدت، فهناك العديد من المزايا التي يمكن استخلاصها من الإدارة غير الحكومية للأوقاف، وهي في الحقيقة مزايا توفرها طبيعة مؤسسة الأوقاف من ذاتها، لا من وجود تلك الجهة غير الحكومية التي تقوم بإدارتها، لأن شخصية الأوقاف كمؤسسة ومن حيث منطلق وجودها تملك تلك المزايا.¹ ويرى بعض المختصين في مجال الاقتصاد الإسلامي، ضرورة تدعيم هذا الديوان بجملة من الهياكل حتى يؤدي دوره الاستثماري وفق الأهداف التشريعية، والمخطط الحكومي للدولة، ولعل أهم هذه الهيئات نجد:²

1- بنك الزكاة والأوقاف: وهو بنك إسلامي تشاركي يتم عن طريقه تعبئة الموارد الزكوية والوقفية، وتوزيعها على الفئات الموقوف عليها وعلى المستحقين، كما يقوم بكافة عمليات المرافقة الاستثمارية.

2- مؤسسة التأمين الكفائية للزكاة والأوقاف: وتقوم بكافة أعمال التأمين التعاوني لجميع مؤسسات وهيئات وأفراد الديوان. وتكون مفتوحة للجميع، ولمنع هيمنة الأطراف المؤسسة لشركة التأمين، فستكون إدارة العملية التأمينية عن طريق شركة مساهمة مفتوحة لإمكانية استثمار بعض الموارد الوقفية والزكوية عن طريقها، وكذا من خلال رسملة الفائض التأميني بالشركة.

¹ زكرياء بن تونس، استقاللية الإدارة الوقفية في الجزائر من خلال المرسوم التنفيذي 21-179، مجلة الجهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة تامنغست الجزائر، سنة 2022، ص 32.

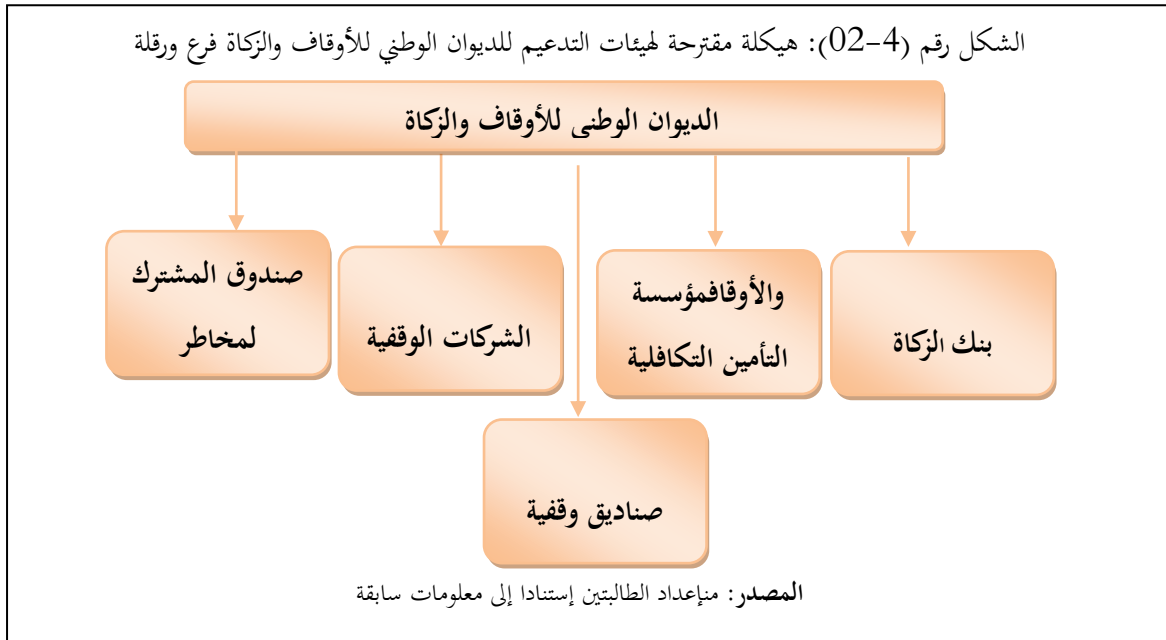
² صالح صالح، التكامل الوظيفي بين مؤسسة الأوقاف ومؤسسة الزكاة لضمان حد الكفاية المجتمعية في الجزائر وفي منظمة التعاون الإسلامي، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، جوان 2020، ص 33.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

3-الشركات الوقفية: التي تنشؤها مؤسسة الأوقاف من أجل تطوير المجالات الخيرية عن طريق الاكتتاب العام، وهي شركة لتجميع الأصول الوقفية واستثمارها، يتم تسهيلها للأطراف المستحق، وقد تكون شركة مساهمة مغلقة أو شركة الشخص الوحيد أو شركة ذات مسؤولية محدودة.¹

4-الصندوق المشترك: لتغطية مخاطر الاستثمار وهو متخصص في دعم المشروعات الكفائية الزكوية والشركات الوقفية وتغطية مخاطرها الاستثمارية في إطار المعايير الشرعية المالية والمحاسبية ذات الصلة.

5-الصناديق الوقفية: وهي هيئات تنظيمية تعاونية خيرية تضم عددا من الأفراد والهيئات الخيرية والجهات العامة الحكومية والخاصة، تقوم بتجميع الموارد المالية المطلوبة لاستثمارها وإنفاق ريعها وعوائدها وأرباحها على المستحقين بأحد وجوه البر المحفزة للمنفعة العامة للمجتمع، فالصندوق الوقفي يقوم بتجميع أموال نقدية من عدد من الأشخاص عن طريق التبرع أو الأسهم لاستثمار هذه الأموال ثم إنفاقها إنفاق غلتها على مصلحة عامة تحقق النفع للأفراد والمجتمع بهدف إحياء سنة الوقف.²



تقوم مؤسسة الأوقاف التكافلية الخيرية بدور مكمل لمؤسسة الزكاة في ضمان حد الكفاية، ضمن مستويات الرفاهية السائدة في الاقتصاد الإسلامي، حيث تساهم مؤسسة الأوقاف في تحويل جزء من الدخول والثروات الخاصة إلى موارد تكافلية دائمة، تخصص منافعها من سلع وخدمات وعوائد لتلبية احتياجات الجات والفئات المتعددة المستفيدة الموقوف عليها، مما يساهم في زيادة القدرات الإنتاجية اللازمة لتكوين ونمو القطاع التكافلي الخيري الذي يعد أساس الاقتصاد الاجتماعي في الاقتصاد الإسلامي، وبهذا المعنى

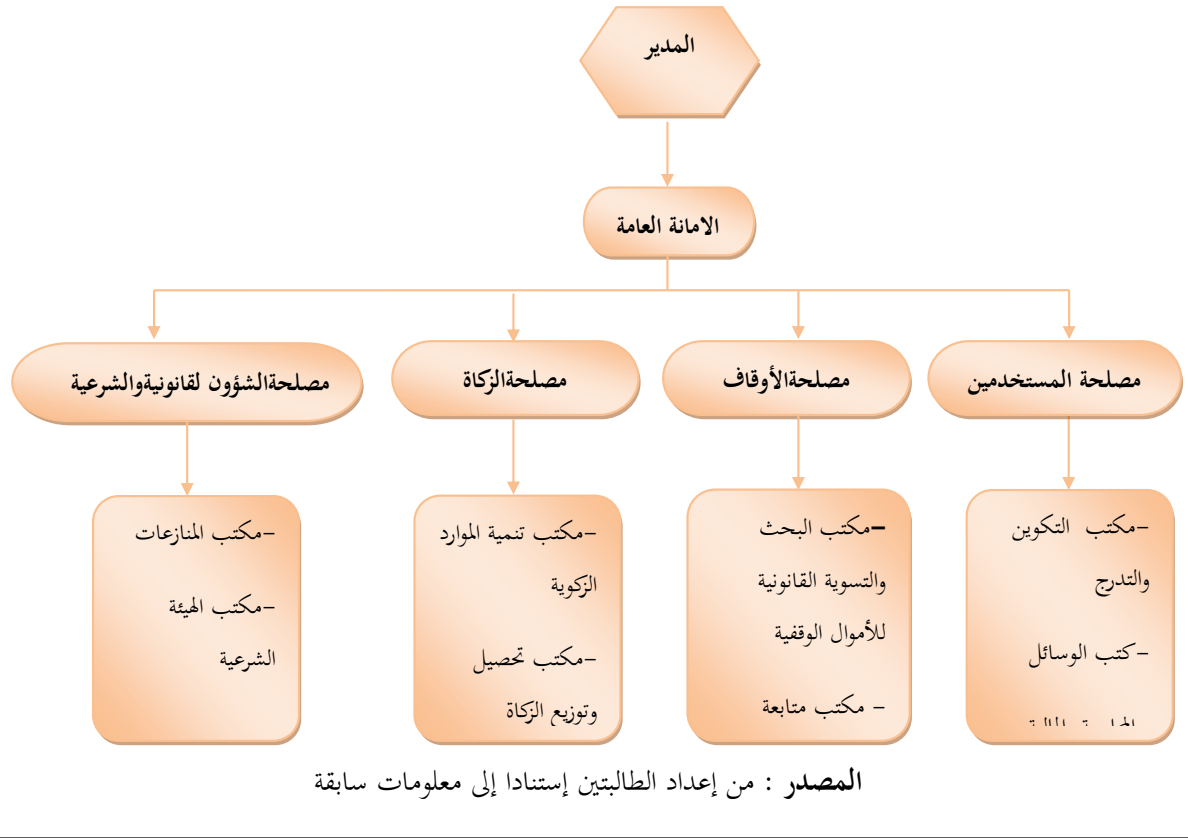
¹محمد عود علي خميس الفزيع، تأسيس الشركات الوقفية دراسة فقهية مقارنة مع قانون الشركات رقم 01 لسنة 2016 بدولة الكويت، منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن، الكويت، أبريل 2017، ص 377.

²محمد مصطفى الزحيلي، الصناديق الوقفية المعاصرة: تكييفها أشكالها ومشكلاتها، مجلة الحق، المجلد 01، ال عدد12، جامعة الشارقة (الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2008، ص 04.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

تحدث حركة اقتصادية إيجابية للثروات والدخول لضمان الوصول إلى توزيع توازني اختياري عادل بين أفراد المجتمع وفتاته وطبقاته وأجياله المتتالية.

الشكل رقم (5-02) : هيكله مقترحة للديوان الوطني للأوقاف والزكاة فرع ورقلة



ولترقية الوظيفة التكاملية بين مؤسستي الوقف والزكاة، فإنه يتطلب ذلك إقامة جملة من الهيئات، نذكر منها:

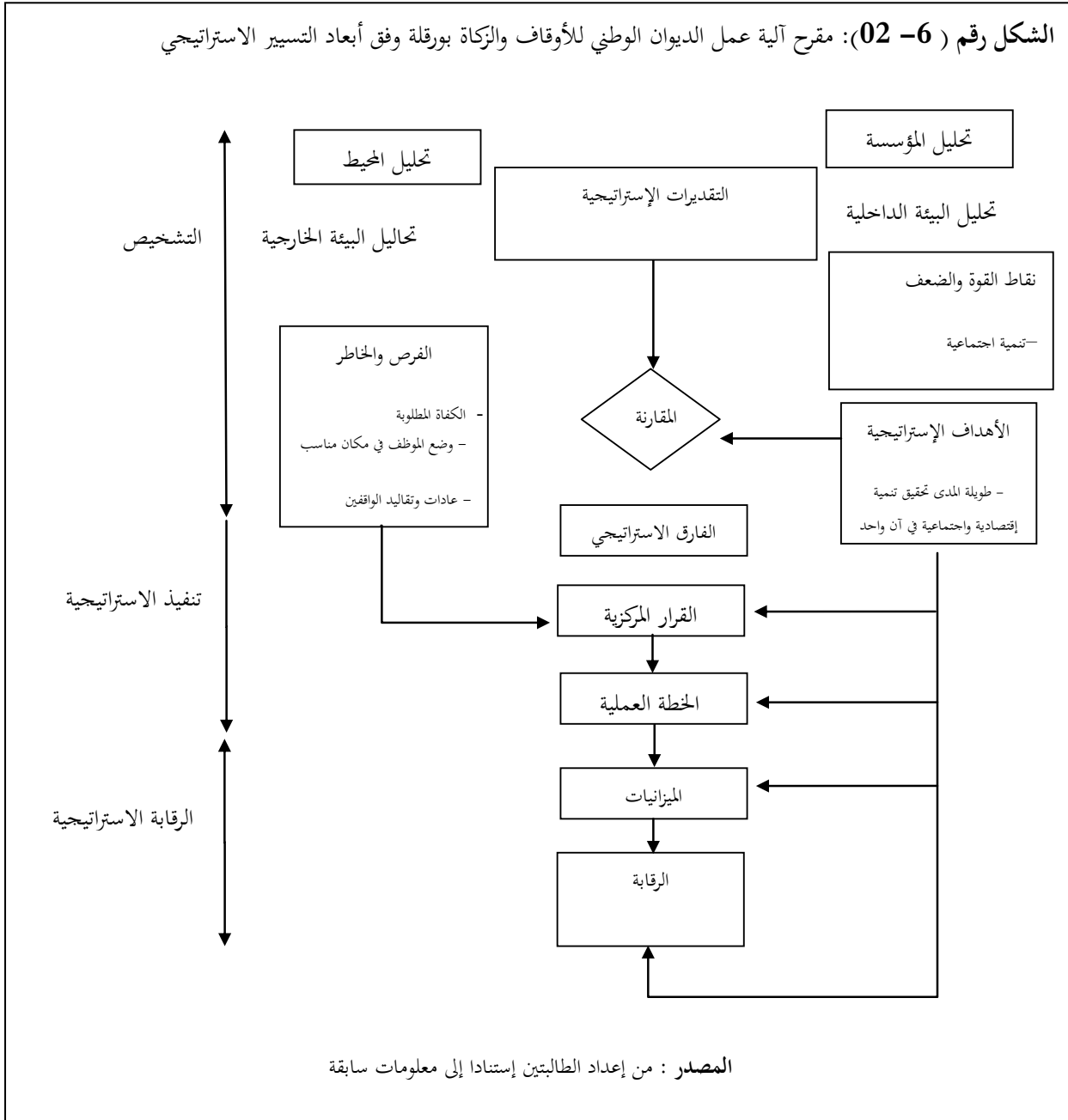
مركز للتكوين والتأهيل الوظيفي على مستوى المشاريع، مدرسة عليا لعلوم الزكاة والأوقاف، وكالة دعم المشروعات الوقفية والزكاة،

مركز الدراسات والبحوث الفقهية والاقتصادية والاجتماعية والاحصائية.¹

¹صالح صالح، التكامل الوظيفي بين مؤسسة الأوقاف ومؤسسة الزكاة لضمان حد الكفاية المجتمعية في الجزائر وفي منظمة التعاون الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص36.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

الشكل رقم (6-02): مقترح آلية عمل الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بورقلة وفق أبعاد التسيير الاستراتيجي



نوضح من خلال الشكل أعلاه مقترح التسيير الإستراتيجي للديوان الوقفي بولاية ورقلة مع طرق تقييم الأداء بالاعتماد على

تقنية سووت في تقييم نقاط القوة والضعف بالمحيط الداخلي والفرص والتحديات بالمحيط الخارجي وتتلخص فيما يلي:

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

جدول رقم (4-02) أهم عناصر نقاط القوة والضعف

الرقم	نقاط القوة	نقاط الضعف
01	الرؤية الواضحة الرسالة هادفة أهداف مسطرة	ضعف عملية المتابعة
02	تقديم خدمات وتحفيزات	توجه استراتيجي غير واضح
03	وجود آليات لقياس رضا الواقف	تسهيلات شبه معدومة
04	القدرات البشرية الكفاء	نقص في الخبرة والعمق الاداري
05	مهارات إنتاجية مبدعة	عدم وجود دراسات تقييمية مسبقة لوضع الأوقاف العقارية
06	مهارات تكنولوجية مثالية وملائمة	عدم القدرة على التمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي
07	تنوع هيكلية رأس المال	ضعف الرقابة الادارية والرقابة على الأهداف
08	إعتماد نماذج تسيير الأوقاف من الدول المتقدمة في مجال الأوقاف	عدم وجود نظام لتقييم أداء الواقفين
09	عزل الضغوط التنافسية القوية	غياب الثقة

جدول رقم (5-02): أهم عناصر الفرص والتحديات والضعف

الرقم	الفرص	التحديات
01	وضع الموظف في المكان المناسب	عادات وتقاليد الواقفين
02	إنشاء شراكات مع المؤسسات الخارجية	وعي وثقافة ضيق خاصة في مجال الوقف المنقول
03	ظهور التكنولوجيات الجديدة	مستلزمات تنظيمية ذات تكلفة عالية
04	القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة	زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الاعمال
05	القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية	

المصدر: من إعداد الطالبتان إستنادا على المعلومات المقدمة سابقا

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

بعد تطرقنا لاستشراف عملية التسيير الاستراتيجي في ديوان الأوقاف والزكاة بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة استخلصنا النتائج التالية التي من خلالها ثبت أو نفى صحة الفرضيات المقترحة في مقدمة الدراسة.

الفرع الأول: تحليل النتائج: عند تحليلنا لنتائج دراستنا تبين لنا أن إمكانية تطبيق التسيير الاستراتيجي في تسيير الديوان الوقفي من خلال عملية الاستشراف تمنح نمط تسييره كفاءة وفعالية ومرونة عالية مقارنة بتسييره بالاعتماد على الادارة الوقفية، وهو ما سنناقشه من خلال النتائج التالية:

أ- هناك إستشراف للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛ ويمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي هو الآلية التي تمكن من تجسيد خارطة طريق ناجحة لأي مؤسسة وذلك بإحداث توليفة ناجحة بين مواردها البشرية، المادية وتطوير الأداء وتحسينه لبلوغ أهدافها.

ب- هناك إستشراف للاختيار والتعيين على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛ وهنا يجدر الإشارة إلى أن الديوان الوطني من وقت إنشائه قام بلقاءات وندوات خاصة بتكوين وتوجيه المكلفين والإطارات المسؤولة على تسيير فروع الديوان، ومرافقتهم لهم مواصلة لإنجاحهم لعملهم وبالإضافة إلى وجود مخطط تحسين الأداء وتطويره ضمن برنامج الديوان لمواكبة التطورات الاقتصادية ومواجهة التحديات المنتظرة

ج- هناك إستشراف الحوافز والمكافآت على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛ وهذا عمل فيه ثواب، مع الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشي لهم، وهذا ما يدفع الى تحسين وتطوير الديوان.

د- هناك إستشراف لتقييم الأداء على إدارة الوقف العام في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بورقلة؛ وهذا عبر الية سير حسنة وتنمية وتطوير أداء الموظفين. وزيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال الموظف ان اداء يخضع للتقييم وتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة.

هـ- تمكنا النظرة الاستشرافية من تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي في الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بمديرية الشؤون الدينية بورقلة.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج:

أولاً: لينددة زغبالة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي بلدية الحجار، تختلف هذه الدراسة والتي توصلت إلى أن المؤسسة البلدية الجزائرية ونتيجة لما أفرزته المراحل التنظيمية السابقة جعلت منها فضاء واسعاً للتناقضات والاختلالات والمفارقات التي ساهمت بشكل كبير في إبقاء ضعف تكوين وأداء العنصر البشري من أكبر الإشكاليات التي تطرح نفسها، وهذا نتيجة تسيير موروث تتجدد في كل مرحلة من مراحل الإصلاح، والتحديث وغياب تسيير استراتيجي فعال للموارد البشرية في إدارة البلدية الذي يمكن من تحسين الأداء المؤسسي، وهذا لغياب التحفيزات و التدريبات و التطويرات وهذا ما تدعو له دراستنا وهو بعد من ابعاد التسيير الاستراتيجي و هذا من أجل استمراريته.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

ثانيا: كمال منصورى و فارس مسدور نحو نموذج مؤسسى متطور لإدارة الأوقاف تتوافق هذه الدراسة للبناء المؤسسى للمؤسسة الوقفية فى المجتمع العربى والإسلامى عرف عبر قرون طويلة من الممارسة الاجتماعية لنظام الوقف عدة تطورات، أفرزت نمطين إداريين أساسيين تمثلا فى النموذج الذرى المستقل والذي ساد إدارة الأوقاف لقرون عديدة، حيث تتميز تنظيم الإدارة الذرية المستقلة بالبساطة واليسر والبعد عن التعقيد، ثم النموذج المؤسسى الحكومى والذي تميزه المركزية الشديدة والتراكم العمودى فى السلطات والفساد الى يطلع معظم القطاع العام ، فهو يدعو الى استقلالية و اقل مركزية وأحسن فعالية، و هو ما تدعوا له دراستنا

ثالثا: كمال منصورى الإصلاح الإدارى لمؤسسات قطاع الأوقاف تتوافق بشكل إيجابى فى إدارة قطاع الأوقاف باعتباره مجالا مشتركاً بين المجتمع والدولة. هى فى أصلها إدارة أهلية مجتمعية، وهنا يرى ان دراسته كافية ولكن بالنسبة لدراستنا غير كافى لان رؤيتنا للأبعاد الاستراتيجية هى الكافية. وتعتبر دراستنا مكتملة لما بدئه.

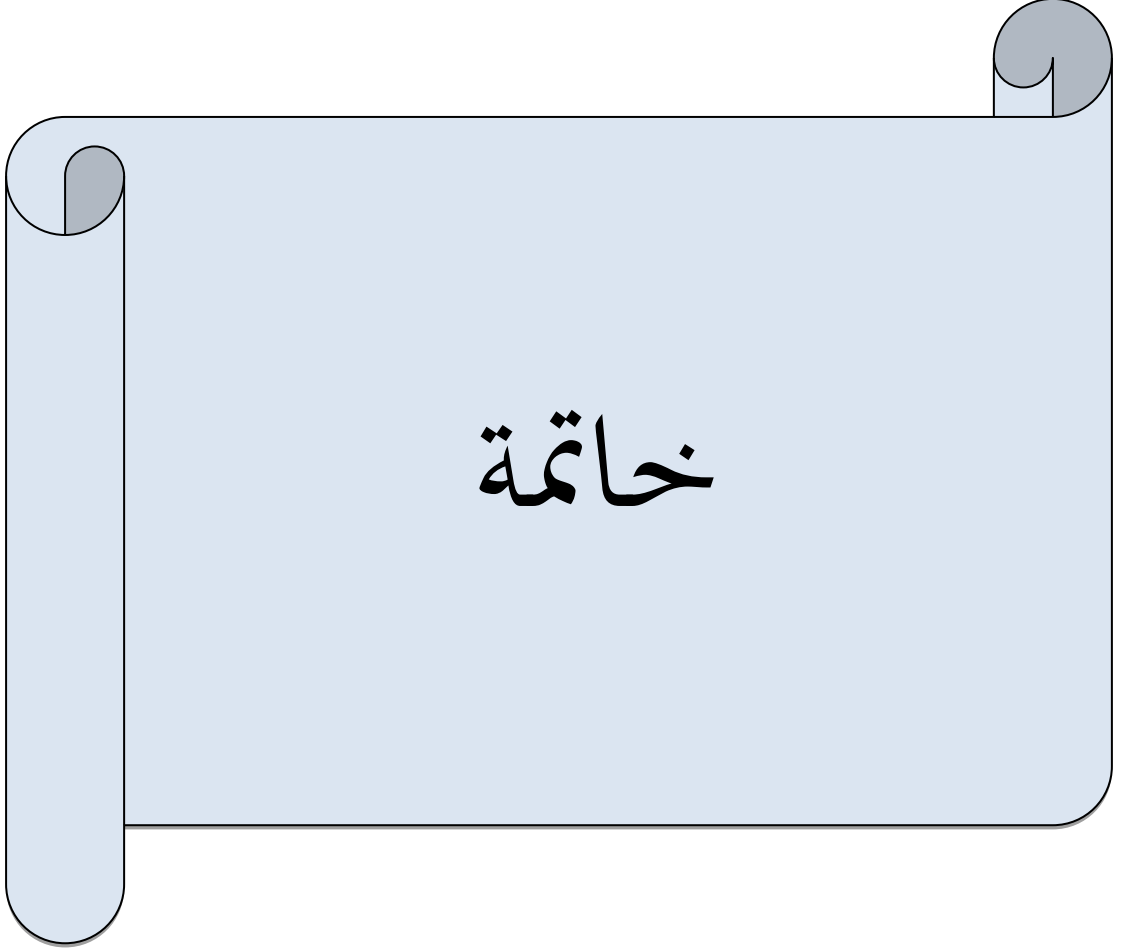
رابعا: دراسة أديب بن محمد المحيديف احترافية فى إدارة المؤسسات الوقفية: تختلف لأنها تتميز إدارة الأوقاف الناجحة إلى تسيير مؤسسى بعيدة عن الفردية والارتجالية، توصيف الوظائف فى تنظيم وهيكل إدارة المؤسسة الوقفية من شأنه أن يضمن جودة سير الوظائف.

والفرق بين دراستنا ودرسته هو دراسته تتوقف عند توصيف الوظائف على التسيير الاستراتيجى ولكن دراستنا مبنية على الابعاد الاستراتيجية وبالتالي درسته جزء من دراستنا، وهنا تثبت صحة فرضيتنا وتؤكد نفيها.

الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف

الخلاصة:

لقد استعرضنا في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالتسيير الاستراتيجي ولمختلف أبعاد المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل النظرة المستقبلية والحديثة للتسيير داخل الديوان الوقفي، وبعد التعيين والاختيار الذي من خلاله يتم اختيار الكفاءات العاملة بالديوان والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، التعويضات والحوافز التي من شأنها أن تمثل الدافع الأساسي لتطوير العمل وترقيته، والبعد الأخير الممثل بتقييم الاداء من خلال يتم تقييم العمل ومراجعته باعتماد تقنية سووت لتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وكل هذا يفتح لنا مجال الفهم الواسع والدقيق لهذه الأبعاد وكيفية تهيئتها والاستفادة منها والتي ما تزال محل البحث والتحليل في دراستنا هذه وتحليله من خلال كيفية تطبيقها في الديوان الوطني للأوقاف.



خاتمة

خاتمة

التسيير الاستراتيجي يتشكل منأبعاد مهمة في نمو وتطور الثقافة الوقفية في المجتمع لعل أبرزها مايلي: التخطيط الاستراتيجي الاختيار والتعين، التعويضات والحوافز، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء.

نظرا لما تطوي عليه فكرة الوقف من مضامين تنموية شأنها أن تساهم جدا في الحياة الاجتماعية والاقتصادية إذ أن أهمية الأوقاف في هذا الجانب وحفاظا على الموروث الثقافي جعلت من المنظم والمشروع الجزائري أن يضع له هياكل وقوانين تنظمه وتحكمهولديوان الوطني للأوقاف والزكاة وخاصة فيما يتعلق بتحقيق استقلاليته، لكون هذه الأخيرة شرطا أساسيا في تطوير الديوان للمنظومة الوقفية، وإدارة الأوقاف من خلال دورها الحاسم في نجاح أو فشل عملية إصلاح قطاع الأوقاف والتي مازال مستمرة الى يومنا هذا. من خلال هذه الدراسة توصلنا الى واقع مدى تأثير التسيير الاستراتيجي على إدارة الوقف بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقلة، حيث نخلص إلى النتائج التالية:

أولا: نتائج الدراسة: من خلال ما تقدم في ثنايا الدراسة حول التسيير الاستراتيجي وأثاره على ادارة الوقف أمكن التوصل الى جملة من النتائج، كان من أهمها مايلي:

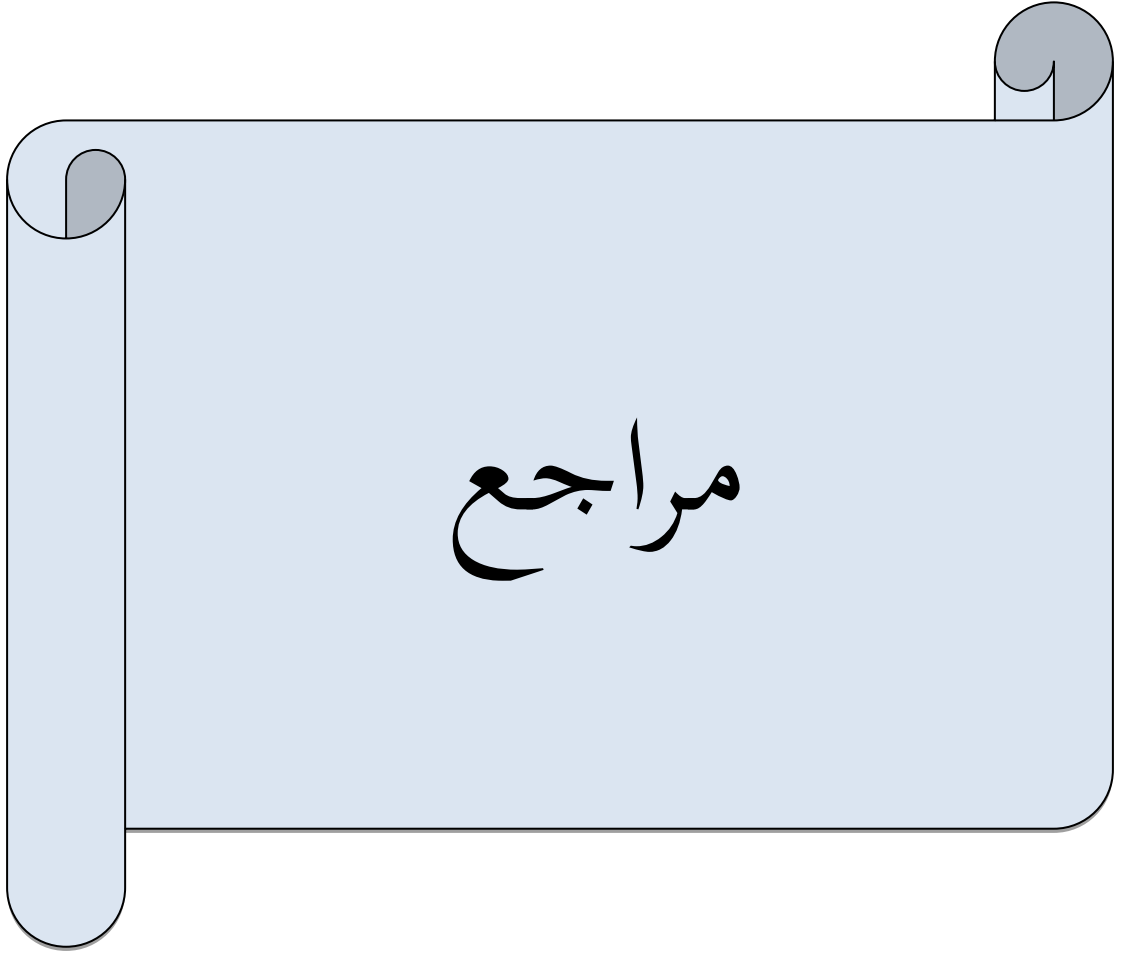
- يعد التسيير الإستراتيجي من الآليات المهمة لكل المؤسسات الساعية لبلوغ أهدافها والمحافظة على إستمرارية نشاطها؛
- يمثل التسيير الإستراتيجي إدارة محكمة توافقية بين مختلف موارد المؤسسة وإمكاناتها ومتطلبات البيئة الخارجية؛
- قوة أي مؤسسة وتطورها مرتبط بالأساس على مدى تطبيق تسيير إستراتيجي ناجح ومدى بعد نظرهما الإستشرافية للمستقبل؛
- تعتبر الأوقاف من سمات المجتمعات الإسلامية وأبرز نظمها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولهذا لا بد من المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها لضمان بقائها واستمرار منفعتها؛
- الديوان الوطني للأوقاف والزكاة آلية جديدة لثمين القطاع الثالث في الجزائر؛
- نقص الإمكانيات المساعدة في تحقيق الأهداف المسطرة في المدى القصير والبعيد والتي يسعى الديوان الوطني للأوقاف والزكاة لتحقيقها.

- مركزية صناديق إيرادات الأوقاف تعتبر سببا في تراجع مستوى المساهمة في تنمية الحضيرة الوقفية على المستوى المحلي. يعتبر التخطيط الاستراتيجي نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الإستراتيجية التي تواجه الإدارة ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها، قصد وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة.

ثانيا: توصيات الدراسة: يتطلب بالأساس توفر ثقافة تنظيمية إدارية تساعد على تطبيق أبعاد السير الاستراتيجي على إدارة الديوان الوطني للأوقاف وبالتالي ستنعكس على سيرورة العمل بما ومنه يكون فعال وهو أهم ما يصبوا إليه التسيير الإستراتيجي، ومن خلاله يمكن لنا تقديم جملة من التوصيات، وهي كالتالي:

- يعد إنشاء الديوان الوطني للأوقاف والزكاة تجربة مهمة جدا في مسار أداء المنظومة الوقفية وتحصيل أموال الزكاة في الجزائر، تتطلب من المتخصصين والقائمين عليها مرافقتها عن طريق تصحيح جملة الاختلالات والعوائق التي تعترضها؛

- تحقيق كفاءة العملية الاستثمارية للموارد الزكوية والوقفية وضمان استمرارية وتنمية عوائدها، مرهون باستقلالية الديوان الوطني للأوقاف والزكاة؛
 - ضرورة تطبيق تسيير إستراتيجي فعال لإدارة الديوان بما يسمح بالمحافظة على الأملاك الوقفية وزيادة عوائدها، وبالتالي التقليل من المخاطر الاستثمارية؛
 - استحداث مخابر بحثية لتشجيع التفكير الابتكاري الوقفي؛
 - تعميق البحث العلمي في الجوانب الشرعية والقانونية والتنموية للوقف؛
 - ضرورة تنويع الأوقاف وتنويع مصادر تمويلها والاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الوقف؛
 - 05- توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية ووسائل التكنولوجيا الحديثة التي تساعد في نجاعة التسيير وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- ثالثا: آفاق الدراسة:** وأخيرا فإنه أثناء دراستنا للموضوع بدت فيه جوانب مهمة والمسائل البحثية تستدعي من المهتمين بالبحث في مجال الأوقاف وإدارتها أن يولوها قدرا وافيا من الدراسة والتحليل، ومن أهم المسائل:
- تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي في الديوان الوطني للأوقاف والزكاة.
 - آلية مساهمة القطاع الخاص في النشاط الوقفي في المجتمع.
 - أساسيات الاستثمار في ديوان الأوقاف.



مراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد محمود مهدي، نظام الوقف في التطبيق المعاصر نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الإسلامية، ط1، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب والأمانة العامة للأوقاف دولة الكويت - الكويت 2003.
- 2- أديبن محمد المحيذيف، احترافية في إدارة المؤسسات الوقفية وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، 2018.
- 3- يوسف طائي حجي، العبادي فوزي هاشم، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2015.
- 4- محمد عود علي خميس الفزيع، تأسيس الشركات الوقفية دراسة فقهية مقارنة مع قانون الشركات رقم 01 لسنة 2016 بدولة الكويت، منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن، الكويت، أبريل 2017.
- 5- عباس نعمة الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- عنزة بن مرزوق، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
- 7- علي محمود خالد احمد، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2019.
- 8- علي العنزري سعد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 9- صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، دراسة لمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 10-

ب- المراسيم والقوانين

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 21-179 المؤرخ في 21 رمضان عام 1442 هـ الموافق ل 03 مايو سنة 2021م يتضمن إنشاء الديوان الوطني للأوقاف والزكاة وتحديد القانون الأساسي .
- المرسوم التنفيذي رقم 98-381 المؤرخ في 01 ديسمبر 25 / 1998 المحدد لشروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك

البحوث الجامعية:

- 1- زردو مصورية، الآليات القانونية لإدارة الوقف في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والسياسة، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2017-2018.

- 2- عبيدات فدي سليمان، مؤسسات الوقف الإسلامي وتقييم دورها الاقتصادي دراسة حالة، أطروحة الدكتوراه ، جامعة اليرموك ، 2009 .
- 3- منصور كمال، الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2007-2008.
- 1- بن مشرن خير الدين، إدارة الوقف في القانون الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012 .
- 2- زعبالة ليندة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي بلدية الحجار، ولاية عنابة، نموذج، 2016، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 22، العدد 03، الجزائر، 2016.
- 3- خليف هيام هديل، الصناديق الوقفية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر، أم البواقي 2021-2020.

د- المقالات العلمية :

- 1- الحمصي فريدة ولديب جمال، إسهام الوقف في تنمية عمل الجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، الجزائر، 2015.
- 2- الزحيلي محمد مصطفى ، الصناديق الوقفية المعاصرة: تكييفها أشكالها مشكلاتها، مجلة الحق، المجلد 01، العدد 12، جامعة الشارقة (الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2008.
- 3- بلميلود محمد لمين، سلطة القاضي المدني في مراقبة عقود الوقف، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد 1، قسنطينة، الجزائر، 2023.
- 4- بودية بشير، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة بولاية بشار-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر 2022.
- 5- بن تونس زكرياء، استقلالية الإدارة الوقفية في الجزائر من خلال المرسوم التنفيذي 21-179، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة تامنغست الجزائر، سنة 2022.
- 6- بوحسون عبد الرحمن، صيغ الوقف بين المنع والاجازة في التشريع الجزائري"دراسة تحليلية مقارنة بأحكام الشريعة الإسلامية"، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2020.
- 7- دهيليس سميرو شعبان سعيد أعمار، الوقف في الجزائر، الواقع ومتطلبات تفعيل دوره التنموي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2020.
- 8- كروش نورالدين وآخرون، آليات النهوض بالوقف كدعماء لتحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2020.
- 9- مقامنيا محمد، الوقف والاستثمار التجاري لأموال الوقف في التشريع التركي، مجلة المشكاة في الاقتصادي والتنمية والقانون، المجلد 07، العدد 02، تركيا، 2023.

- 10- منصورى كمال ومسدر فارس، نحو نموذج مؤسسى متطور لإدارة الأوقاف، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، مارس 2006.
- 11- صالحى صالح، التكامل الوظيفى بين مؤسسة الأوقاف ومؤسسة الزكاة لضمان حد الكفاية المجتمعية فى الجزائر وفى منظمة التعاون الإسلامى، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، جوان 2020.
- 12- صامت يمينة شعشوع، تسجيل عقد الوقف، مجلة الإجهاد القضائى، العدد 14، 2017، مخبر أثر الإجهاد القضائى على حركة التشريع.
- 13- ربحى فاطمة، دور التسيير الاستراتيجى للموارد البشرية فى ظل تحديات الرقمنة فى المنظمة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2022.
- 14- ذهب صالح، بن مولود وثيق، دور الوقف فى التنمية المحلية فى ولاية الوادى، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2020.

ه- الملتقيات وندوات :

- 1- بلمهدى يوسف، مداخلة فى إطار الندوة الجهوية الأولى للأوقاف والزكاة، عين تيموشنت (الجزائر)، 05 أفريل 2020.

و - المحاضرات

- 1- يوسف أسماء أسس الإدارة الاستراتيجية، محاضرات على الخط، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، 2021/2020، جانفي 2022، <https://fdsp.univ-ouargla.dz> On line
- 2- مزهودة عبد المليك دروس فى الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2005 / 2006.
- رفاع شريفة، محاضرات فى مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.

ي-التقارير:

- 1- وزارة الشؤون الدينية والأوقاف للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملخص حصيلة النشاطات المنجزة بعنوان سنة 2020، الجزائر، سنة 2021.

المراجع باللغة الأجنبية:

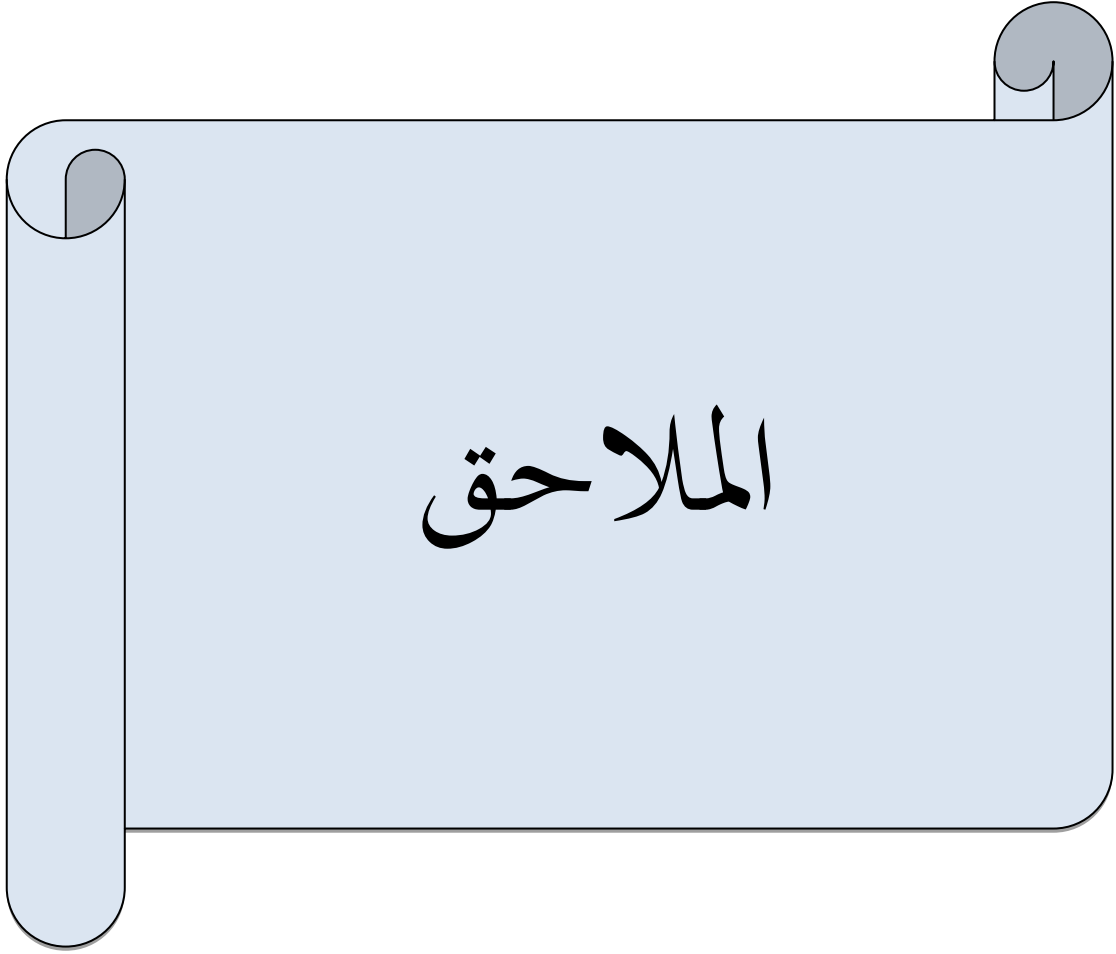
- 1- SOS POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION
SUBJECT NAME: STRATEGIC MANAGEMENT MBA- FA- IV-SE-
405-STRATEGIC-EVALUATION-AND CONTROL TOPIC NAME:

LEVELS OF STRATEGY. AVAILABLE ON jiwaji university India.
SEEN IN 20/05/2023.

2- Muogbo U.S.,The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State),Journal of Business and Management,Volume 7, Issue 1 (2013).

3-**Sobhan Sobhan and other's ,Quality Of Human Resources in Waqf Institution: Counterproductive Study on Muhammadiyah Charity Business, Volume 23 ,Num : 187 2022.**

4-AWONUSI ABIOLA WASIU and other's,THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF REAL ESTATE BUSINESSES IN NIGERIA. ,A DISSERTATION Présente to the Département of Strategic Management Program at Selinus Université of Science and Littérature, Faculté of Business & Media ,SELINUS UNIVERSITY OF SCIENCES AND LITERATURE,NIGERIA ,202



الملاحق

الملحق رقم (1) العقارات الوقفية القابلة للاستثمار تابعة لفرع الديوان

الوضعية الحالية	المشروع المقترح	عدد الواجهات	المسح		شهادة التعمير		سند الملكية	عنوان العقار	رقم الجرد
			غير ممسوح	ممسوح	لا توجد	توجد			
أرض يضاء	F3 مسكن بصيغة 30+ محل تجاري إنجاز 24	04	*			*	شهادة ملك وقفي	بلدية عين البيضاء ولاية ورقلة	51
طابق أرضي	إنجاز مجمع وقفي يتكون من : - طابق أرضي به على الأقل 10 محلات - طابق أول به مدرسة قرآنية نموذجية-طابق ثاني مدرسة لتعليم اللغات-طابق ثالث مكاتب إدارية.	02		*	*		دفتر عقاري	حي سيدي بوغفالة بلدية ورقلة	-70-69 71
طابق أرضي	إنجاز محلات و مكاتب إدارية فوق المحلات الوقفية الحالية	01		*	*		قرار تخصيص	حي حركات	-73-72 -75-74 -77-76 -79-78 -81-80 82

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف
مديرية الشؤون الدينية لولاية: ورقلة
محتويات الملف القاعدي للملك الوقفي
الحامل لرقم الجرد:

الرقم	نوع الوثيقة	تاريخ توقيعها	صادرة عن	أصلية	نسخة
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

اسم و لقب المستلم و الإمضاء

اسم و لقب المسلم و الإمضاء

ختم المديرية

(نموذج 03)

الملحق 3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشؤون الدينية والأوقاف

الديوان الوطني للأوقاف والزكاة

فرع ولاية:

عقد إيجار عقار وقفي ذي طابع:

رقم العقد:

تم إبرام هذا العقد بين:

01-الطرف الأول:المؤجر

-الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، الكائن مقره ب: (عنوان الفرع)

.....

- ممثلا من طرف السيد:

بصفته:

من جهة

02-الطرف الثاني:المستأجر

- السيد (ة):..... المولود (ة) بتاريخ

.....

- والمقيم (ة) ب:.....بلدية:.....ولاية

.....

-بصفته مستأجر

-بصفته وكيل عن:.....بموجب وكالة رقم:.....المؤرخة في:.....

..... صادرة عن:

- بصفته ممثل عن:.....بموجب القانون الأساسي ل:.....

المحرر لدى:.....الكائن مكتبه ب

.....

بتاريخ:.....

.....

من جهة أخرى

الفصل الأول

1- التعيين:

المادة الأولى: يؤجر الطرف الأول للطرف الثاني حسب الشروط المنصوص عليها في هذا العقد الملوك الوقفي الآتي بيانه:

نوع الملك:.....رقم الجرد:.....الكائن ب:.....

بلدية:.....ولاية:.....المتكون من:.....
 المساحة الإجمالية: المساحة المبنية:.....
 يستغل الملك الوقفي في :

2- قيمة الإيجار:

المادة 02: حددت قيمة الإيجار بن:.....دج وبالحرروف :.....دينار جزائري.
 يدفع ابتداء من اليوم الخامس إلى اليوم العاشر من كل شهر فيالحساب الولائي للديوان الوطني للأوقاف والزكاة (إيرادات)

الرقم :.....المفتوح بالبنك.....وكالة رقم :.....الكائنة ب :.....
المادة 03: ترفع قيمة الإيجار بنسبة :.....عند تجديد كل عقد ودون الحاجة إلى التفاوض من جديد بناء
 على ماينص عليه دفتر الشروط المرفق .

3مبلغ الضمان:

المادة 04: مبلغ الضمان:يدفع بموجب هذا العقد المستأجر مبلغا قدره:.....وبالحرروف(.....).
 مايعادل قيمة ستة أشهر من الإيجار، كضمان لايسترد إلا في انتهاء العلاقة الإيجارية .
 كما يدفع مبلغا قدرهوبالحرروف:(.....)كضمان عن التجهيزات يساوي 30%
 من قيمتها المثبتة بالخبرة:رقم:.....,المؤرخة في:.....المنجزة من طرف:.....لجبر تهالك
 هذه التجهيزات وفقدان قيمتها نتيجة الاستعمال

04المدة :-

المادة 04:مدة عقدالإيجار محددة ب :..... شهرا (..... شهر).ابتداء من:.....إلى غاية.....
 قابلة للتجديد.

- يتم تقديم طلب تجديد العقد خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة من نهايته.

الفصل الثاني

1- التزاماتالمؤجر:

المادة 05: يلتزم المؤجر بما يلي :

- تسليم الملك المؤجر في حالة تصلح للاستعمال المعد لها.
- تمكين المستأجر من الانتفاع بالأماكن المؤجرة انتفاعا إرتياحيا.
- مساعدة المستأجر لدى مختلف الهيئات لتمكينه من ربط الملك الوقفي بمختلف الشبكات إن طلب ذلك.

2- التزامات المستأجر

المادة 06: عدم التصرف في أصل الملك الوقفي المنتفع به بأي شكل من الأشكال التصرف (البيع -الاستبدال - التنازل
 -الرهن - أو غيرها) و يمنع إيجاره من الباطن مع مراعاة أحكام المادة 24 من قانون الأوقاف 91-10.
المادة 07:عدم إحداث أي تغيير في طبيعة الملك الوقفي سواء بالزيادة أو النقصان إلا بعد الموافقة المكتوبة والمسبقة
 لمصالح الديوان.

المادة 08: يلتزم المستأجر باحترام القوانين والآداب العامة ،الحفاظ على النظام العام، و في حالة مخالفتها يفسخ العقد بقوة
 القانون دون أي تعويض.

المادة 09 : -على المستأجر تسديد تكاليف الربط بمختلف الشبكات كالماء والكهرباء والغاز وغيرها ، و فواتير الاستهلاك.
المادة 10 : - السماح بتنفيذ أشغال التحسين أو الترميم أو الصيانة للأجزاء المشتركة أو الأجزاء الخاصة في الأملاك الوقفية العقارية التي تخضع لنظام الاستغلال المشترك.
المادة 11 : ضمان جبر الضرر الذي يلحق بالغير جراء ممارسة النشاط أو صيانة وترميم العقار الوقفي. ويكون مسؤولاً مدنياً وجزائياً عن كل ذلك.

المادة 12: تقع على المستأجر جميع أعباء الصيانة أو الترميم أو التحسين إذا ماتعلق الأمر بأشغال ثانوية.
المادة 13 : إذا تعلق الترميم أو الصيانة بالأشغال الكبرى مطلقاً، يلتجأ إلى اتفاق رضائي بين الطرفين يجسد في اتفاقية توقع بينهما ؛

-وكل أشغال تتم خارج هذا الإطار يتحمل تبعاتها وفققاتها المستأجر دون المطالبة بأي تعويض مهما كانت قيمته.
المادة 14:- يحتفظ المؤجر بحق المطالبة بالتعويض عن الأضرار الناجمة عن قرار المستأجر بفسخ العقد قبل انتهاء فترته، دون الالتزام بالإخطار المنصوص عليه في المادة 18 أدناه ، وعلى هذا الأخير إرجاع مفاتيح المحل إلى الديوان الوطني للأوقاف والزكاة أو الجهة التي تمثله.

2- فسخ العقد :

المادة 15: يحتفظ المؤجر بحق فسخ العقد للأسباب التالية:

- *إخلال المستأجر بأحد الالتزامات الواردة في العقد، لاسيما المواد 6،7،8،10 المذكورة أعلاه
- *عدم التزام المستأجر بدفع مستحقات الإيجار في الآجال المحددة (تأخر 6 أشهر متتالية).
- *إهمال المالك الوقفي وعدم صيانتها والمحافظة عليه.
- * عند الضرورة القصوى وخدمة المصلحة العامة.

المادة 16: في حالة وفاة المستأجر يفسخ العقد بقوة القانون، ويعاد تحريره وجوبا لصالح الورثة الشرعيين للمستأجر، للمدة المتبقية من العقد الأولي مع مراعاة مضمونه، طبقاً لنص المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 98-381 المؤرخ في 1 ديسمبر 1998.

المادة 17: يحق للمستأجر المبادرة بطلب فسخ عقد الإيجار، ويلتزم في هذه الحالة بإخطار المؤجر في أجل شهرين (2) قبل موعد الفسخ ،

برسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام.

المادة 18:- كل خلاف قد يحدث حول أحكام هذا العقد يسعى الطرفين إلى حله بالتراضي في المراحل الأولى، وفي حالة عدم التوصل إلى حل ودي يحال على الجهات المختصة.

المادة 19: يلتزم الطرفان باحترام بنود هذا العقد، وكل تصرف مناف لمواده يعتبر لاغ.

المادة 20: يصبح هذا العقد ملزماً للطرفين فور إمضائه .

المادة 21:- يحرر هذا العقد على نسختين من طرف المؤجر وتسلم نسخة منه للمستأجر.

إمضاء الطرف الأول (المؤجر) إمضاء الطرف الثاني (المستأجر)

الديوان الوطني للأوقاف والزكاة

الم

واللقب:.....
رقم بطاقة الهوية:.....
الصادرة عن :.....
بتاريخ:.....

الملحق 4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشؤون الدينية والأوقاف

مديرية : الأوقاف والزكاة والحج والعمرة
مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ورقة

بطاقة تعريف عقار وقفي

1

رمز البلدية :

ورقلة

البلدية :

30

رمز الولاية:

الولاية : ورقلة

رقم العقار ضمن قاعدة المعلومات :

رقم العقار ضمن سجل الجرد :

محل تجاري

المكان المسمى :

العنوان الكامل للعقار :

--

المساحة الإجمالية

--

عقار غير ممسوح

--	--

عقار ممسوح

--

المساحة المبنية

المراجع المسحية للعقار :

--

المساحة الغير مبنية

--

مجموعة الملكية

--

قسم

الملاحق

جدول العقار :

		جنوباً		شمالاً		حسب احداثيات غوغل (بالدرجة) :	
		غرباً		شرقاً			
<input type="checkbox"/>	عقار في الشيوخ	<input type="checkbox"/>	ارض فلاحية	<input type="checkbox"/>	قطعة ارض صالحة للبناء	<input type="checkbox"/>	سكن
<input type="checkbox"/>	ارض غير قابلة للتعمير	<input type="checkbox"/>	ارض قابلة للتعمير	<input type="checkbox"/>	عقار ذو ملكية مشتركة	<input type="checkbox"/>	محلات معدة للسكن
<input type="checkbox"/>	ارض جبلية	<input type="checkbox"/>	ارض رعوية	<input type="checkbox"/>	عقار سياحي	<input type="checkbox"/>	ارض غابية
<input type="checkbox"/>	مرش	<input checked="" type="checkbox"/>	محل تجاري	<input type="checkbox"/>	ارض بور	<input type="checkbox"/>	ارض صحراوية
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>	مسجد
<input type="checkbox"/>	شهادة رسمية	<input type="checkbox"/>	تبادل	<input type="checkbox"/>	بيعة	<input type="checkbox"/>	عقد وقف
<input type="checkbox"/>	شهادة الحيازة	<input type="checkbox"/>	حيازة بدون سند	<input checked="" type="checkbox"/>	دفتر عقاري	<input type="checkbox"/>	إجراءات الأولى للتقييم العقاري
<input type="checkbox"/>	مداولة	<input type="checkbox"/>	تخصيص	<input type="checkbox"/>	الناقلة للملكية العقارية على ذمة الأوقاف	<input type="checkbox"/>	تقديم المكسب
<input type="checkbox"/>	بوصية	<input type="checkbox"/>	أو بموجب قانون	<input type="checkbox"/>	عن طريق القضاء	<input type="checkbox"/>	عن طريق أدوات التعمير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	التحقيق العقاري	<input type="checkbox"/>	عقد إداري	<input type="checkbox"/>	الشفعة
<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	غير مستغل	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مستغل
						<u>الوضعية الحالية :</u>	

ذكر الأسباب : مقترح للشطب

بدون ايجار

ايجار

نوع الإستغلال

هوية المستغل :

التاريخ :

رقم المقرر

مشطوب

مدعي عليه :

مدعي :

عقار في نزاع

سيئة

متوسطة

جيدة

حالة العقار :

القيمة التجارية

قيمة العقار :

القيمة السوقية

القيمة المرجعية للإيجار

مع ذكر فترة تحيين الإيجار بموجب تقرير خبرة

مفترحات حول مجال الإستثمار :

قابل للبناء

سياحي

صناعي

تجاري

زراعي

نوع الإستثمار :

ذكر مراجع العقد الإستثمار :

مدة الإستثمار حسب التشريع والنظيم المعمول به وفق العقد و / أو الاتفاقية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشؤون الدينية والأوقاف

الديوان الوطني للأوقاف
والزكاة
فرع ولاية ورقلة

جدول إحصاء تفصيلي لإيرادات الأملاك الوقفية للثلاثي لسنة

الملاحظات	مدفوعات مسبقة إن وجدت	الديون (المخلفات) إلى غاية نهاية الثلاثي	الفترة المدفوعة		الوصل البنكي		وصل الإيجار		المبلغ المدفوع	قيمة الإيجار الشهري	عقد الإيجار		إسم المستأجر	عنوان الملك الوقفي	رقم الملك	رقم الورقة	الرقم التسلسلي
			من	إلى	التاريخ	الرقم	التاريخ	الرقم			تاريخ بداية العقد	تاريخ نهاية العقد					
مستغل بإيجار														محل وقفي	5		1
مستغل بإيجار														محل وقفي	6		2
مستغل بإيجار														ساحة الشهداء	9		3
مستغل بإيجار														ساحة الشهداء	10		4
مستغل بإيجار														ساحة الشهداء	11		5

الملاحق

مستغل بإيجار														ساحة الشهداء	محل وقفي	12	6
مستغل بإيجار														ساحة الشهداء	محل وقفي	13	7
مستغل بإيجار														ساحة الشهداء	محل وقفي	15	8
مستغل بإيجار														حي 460مسكن	محل وقفي	16	9
مستغل بإيجار														حي 460مسكن	محل وقفي	17	10
مستغل بإيجار														نُحج الامير ع.ق	محل وقفي	18	11
مستغل بإيجار														نُحج الامير ع.ق	سكن وقفي	20	12
مستغل بإيجار														حي حركات	سكن وقفي	25	13
مستغل بإيجار														القصر	محل وقفي	26	14
مستغل بإيجار														القصر	محل وقفي	27	15
مستغل بإيجار														القصر	محل وقفي	28	16
مستغل بإيجار														القصر	محل وقفي	29	17
شاغر														عين البيضاء	أرض بيضاء	51	18
شاغر														غربوز ورقلة	أرض بيضاء	52	19
مستغل بإيجار														حي 460مسكن	محل وقفي	53	20
مستغل بإيجار														حي 460 مسكن	محل وقفي	54	21
مستغل بإيجار														حي 460 مسكن	محل وقفي	56	22
مستغل بإيجار														حي 460 مسكن	محل وقفي	58	23

الملاحق

مستغل بإيجار															حي 460 مسكن	محل وقفي	66	24
مستغل بإيجار															حي 460 مسكن	محل وقفي	67	25
مستغل بإيجار															حي 460 مسكن	محل وقفي	68	26
مستغل بإيجار															بوغفالة	محل وقفي	69	27
مستغل بإيجار															بوغفالة	محل وقفي	70	28
مستغل بإيجار															بوغفالة	محل وقفي	71	29
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	72	30
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	73	31
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	74	32
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	75	33
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	76	34
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	77	35
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	78	36
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	79	37
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	80	38
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	81	39
مستغل بإيجار															حي حرکات	محل وقفي	82	40

الملاحق

مستغل بغير إيجار															حي حركات	محل وقفي	83	41	
مستغل بإيجار															حي حركات	محل وقفي	84	42	
مستغل بإيجار															حي النصر	قطعة أرض	100	43	
مستغل بإيجار															القصر	محل وقفي	117	44	
مستغل بإيجار															حي البدوعات	مرش	154	45	
	-	-	المجموع					-	#####	المجموع									45

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
V	الإهداء
VII	الشكر
VIII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
3	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف.
4	المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي وإدارة الوقف
4	المطلب الأول: أساسيات التسيير الاستراتيجي
4	الفرع الأول: التسيير الاستراتيجي وأهميته
4	أولاً: تعريف التسيير الاستراتيجي
5	ثانياً: أهمية التسيير الاستراتيجي
6	الفرع الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي و معوقاته
6	أولاً: مستويات التسيير الاستراتيجي
6	ثانياً: معوقات التسيير الاستراتيجي
7	الفرع الثالث: أبعاد التسيير الاستراتيجي

9	أولاً: التخطيط الاستراتيجي
9	ثانياً: الاختيار و التعيين
9	ثالثاً : التعويضات و الحوافز
9	رابعاً : التدريب و التطوير
10	خامساً : تقييم الأداء
12	المطلب الثاني : إدارة الوقف
12	الفرع الأول : المفهوم اللغوي و الاصطلاحي للوقف وإدارة الوقف
12	أولاً : المعنى اللغوي للوقف
12	ثانياً : المفهوم الاصطلاحي للوقف
14	ثالثاً : تطور إدارة الوقف
15	الفرع الثاني : أركان الوقف وأنواعه
15	أولاً : اركان الوقف
16	ثانياً : اقسام الوقف
17	ثالثاً : تقسيمات أخرى للوقف
20	الفرع الثالث : التجارب المتنوعة في تسيير إدارة الاملاك الوقفية
20	أولاً: التجربة الكويتية الوقفية
24	ثانياً: إدارة الممتلكات الوقفية في ماليزيا
27	ثالثاً : التجربة الجزائرية للإدارة الأملاك الوقفية
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتهم بالدراسة الحالية
32	المطلب الأول : الدراسات السابقة
32	أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية
34	ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

36	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
36	أولاً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باللغة العربية
37	ثانياً : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
38	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة إستراتيجية جديدة في تسيير الأوقاف
41	المبحث الأول: إدارة الوقف الطريقة وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول : طريقة الدراسة
41	أولاً: منهج الدراسة
41	ثانياً : عينة الدراسة
43	المطلب الثاني : الرقابة المحلية لإدارة الاملاك الوقفية
43	الفرع الأول : وكيل الأوقاف الرئيسي ووكيل الأوقاف
43	أولاً : وكيل الأوقاف الرئيسي
43	ثانياً : وكيل الأوقاف
44	الفرع الثاني : جهاز التسيير المباشر ناظر الملك الوقفي
44	الفرع الثالث : مؤسسة المسجد
45	المبحث الثاني: استشراف إستراتيجية تسيير ديوان الأوقاف ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول : إدارة التسيير الاستراتيجي بديوان الأوقاف لولاية ورقلة
45	الفرع الأول : نشأة وتعريف الديوان الوطني للأوقاف و الزكاة
45	أولاً: نشأة الديوان الوطني للأوقاف للزكاة
46	ثانياً : تعريف الديوان الوطني للأوقاف للزكاة
46	الفرع الثاني : استشراف التسيير الإستراتيجي وفق مهام و صلاحيات الديوان الوطني للأوقاف و الزكاة
46	أولاً: التخطيط الاستراتيجي

51	ثانيا : التعيين و الاختيار
52	ثالثا : المكافآت و الحوافز
52	رابعا : تقييم الأداء
58	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج
58	الفرع الأول : تحليل النتائج
58	الفرع الثاني : مناقشة النتائج
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
70	قائمة المراجع
73	الملاحق