

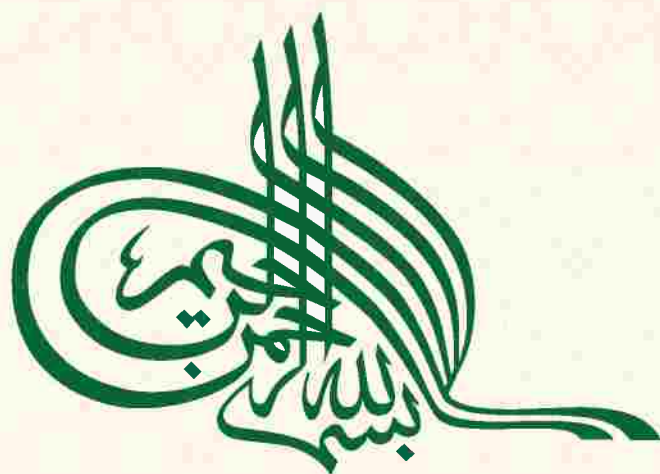
الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية



دراسة وصفية تحليلية

إعداد
شركة أكاديمية الوقف للتدريب
بتكليف من
مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف





مقدمة الناشر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى وآله وصحبه أجمعين.
أما بعد:

فإن من فضل الله تعالى على المسلم أن يوفق للعمل الصالح الذي يمتد أجره في حياته وبعد مماته؛ ومن ذلك الوقف على وجوه البر والإحسان. وقد وفق الله عز وجل الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي إلى سنة حسنة؛ تمثلت في جعل الوقف عملًا مؤسسيًا؛ يضمن بإذن الله -تعالى- استدامة أصله وتنميته، مع استمرار الإنفاق منه على مصارفه، وقد استفادت أوقاف متعددة من تجربته؛ بل وطورتها بفضل الله سبحانه.

وبعد أن منَّ الله -تعالى- على وقف الشيخ بالتوسع تنمية وإنفاقًا وتنظيمًا؛ كان لا بد من توجيه جهد خاص للعناية بفقهِ الوقف وأحكامه وتطبيقاته، وحل مشكلاته، فكان إطلاق (مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف)؛ باعتبارها إحدى مبادرات وقف الشيخ؛ وهي مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح، متخصصة في التطوير العلمي والمهني للوقف، ونشر ثقافته، وخدمة الواقفين والموقوف عليهم، والمسؤولين عن الوقف وذوي العلاقة به، وتقديم الحلول والتطبيقات المناسبة في الحاضر والمستقبل.

وتحقيقًا لهذه الأهداف؛ يَسُرُّ المؤسسة أن تقدم للباحثين والمهتمين هذا العمل العلمي الذي يُعدُّ مرجعًا مهمًا لتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف بالمملكة العربية

السعودية، وإعداد دليل البرامج التدريبية وفقاً لنتائج الاحتياج التدريبي، ولا سيما في ظل قيام الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، التي تبذل جهوداً مشكورة في خدمة الأوقاف وتنظيمها وتطوير مواردها البشرية.

وتأتي هذه الدراسة ضمن مشروعات المؤسسة لنشر ثقافة الوقف وتطويره ورفع كفاءة المنتسبين إليه.

وتتقدم المؤسسة بالشكر إلى شركة (أكاديمية الوقف للتدريب) التي قامت على إعداد الدراسة وإلى كل من شارك وساهم فيها، راجين أن ينفع الله بها، وأن تكون للواقف ولأصحابها وللمن أسهم في نشرها من الأعمال التي يجري أجرها إلى يوم القيامة؛ كما في الحديث: «إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ» رواه مسلم (١٦٣١). وكما في الحديث: «إِنَّ مِمَّا يَلْحَقُ الْمُؤْمِنَ مِنْ عَمَلِهِ وَحَسَنَاتِهِ بَعْدَ مَوْتِهِ عِلْمًا عَلَّمَهُ وَنَشَرَهُ وَوَلَدًا صَالِحًا تَرَكَهُ وَمُصْحَفًا وَرَّثَهُ أَوْ مَسْجِدًا بَنَاهُ أَوْ بَيْتًا لِابْنِ السَّبِيلِ بَنَاهُ أَوْ نَهْرًا أَجْرَاهُ أَوْ صَدَقَةً أَخْرَجَهَا مِنْ مَالِهِ فِي صِحَّتِهِ وَحَيَاتِهِ يَلْحَقُهُ مِنْ بَعْدِ مَوْتِهِ» رواه ابن ماجه (٢٤٢) وحسنه الألباني.

مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف



الملخص العام

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.. وبعد:

أشارت دراسة تحليلية لواقع قطاع الأوقاف بالمملكة قامت به لجنة أوقاف الغرفة التجارية بمدينة الرياض في العام ٢٠١٦م إلى أن ٨١٪ ممن شاركوا في الدراسة من نُظَّار ومسؤولي أوقاف يعيدون السبب في انخفاض عوائد الأوقاف إلى سوء الإدارة، والتي تتلخص في سببين هما: قلة الخبرة والكفاءة الإدارية لدى إدارات الأوقاف.

ومع تطور المتطلبات وتسارعها تزداد هذه التحديات صعوبة مما يستلزم التركيز على تأهيل وتطوير النُّظَّار معرفيًا ومهاريًا ووجدانيًا ليتمكنوا من مواجهة هذه التحديات ومعالجتها والتغلب عليها.

ومن هنا انعقد العزم في مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف باعتبارها جهة متخصصة في خدمة الوقف علميًا ونشره في المجتمع، وخدمة القائمين عليه والمستفيدين منه؛ إلى دراسة الاحتياجات التدريبية لُنُّظَّار الأوقاف بالمملكة العربية السعودية..

ويمكن تحديد هدف الدراسة العام في:

تحليل وتحديد الاحتياج التدريبي لُنُّظَّار الأوقاف بالمملكة العربية السعودية، وإعداد دليل البرامج التدريبية وفقًا لنتائج الاحتياج التدريبي.

وتُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها -تقريبًا- في تحليل ووصف الاحتياج التدريبي لُنُّظَّار

الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وتميزت بكونها راعت تحليل ووصف الاحتياج التدريبي بحسب حجم الوقف الذي يشرف عليه ناظر الوقف، وكذلك بحسب مستوى الخبرة والتدريب الذي يحتاج إليه الناظر.

كما تميزت بتنوع المشاركين في الدراسة الميدانية من نُظَّار للأوقاف ومختصين في قطاع الأوقاف وخبراء في مجال التدريب؛ مما يحقق ثراءً وعمقاً في النتائج المقدمة وتغطيتها لزوايا نظر مختلفة لتأهيل وتدريب ناظر الوقف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة أبرزها:

١. أن جميع موضوعات التدريب المقترحة لِنُظَّار الأوقاف في هذه الدراسة ذات أهمية عالية جدًا إلا أنها تتفاوت في نسبة الأهمية، حيث تتراوح النسبة بين (٦٥٪) و (٣٧٪).
٢. أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة (٨٦٪) يؤمنون بوجود علاقة طردية بين طبيعة البرامج التدريبية (التي تؤثر على جودة التدريب) ونوع الوقف وحجمه (كبير، متوسط، صغير) وطبيعة مصارفه.
٣. أن (٤٩٪) من المشاركين في الدراسة لا يرون أن الكيانات والمؤسسات الوقفية تدرك أثر التدريب على جودة إدارة الوقف واستثمار موارده بدرجة كافية.

كما قدمت الدراسة عددًا من التوصيات منها:

١. ضرورة عقد دورات تدريبية تتضمن الموضوعات التي جاءت في الدراسة، وإدراجها في مسارات وبرامج التأهيل والتطوير المهني لنُظَّار الأوقاف.
٢. مراعاة تصنيف المشاركين من نُظَّار الأوقاف في البرامج التدريبية وفق نوع الوقف وحجمه وطبيعة مصارفه، وقبولهم فيها وفق اشتراطات تحقق توافق الاحتياج التدريبي مع المشارك.
٣. الاهتمام بنشر ثقافة التدريب وأهميته لزيادة وعي واتجاهات المعنيين بالتدريب والتطوير في قطاع الأوقاف إيجابيًا نحو البرامج التدريبية الهادفة لتطوير نُظَّار الأوقاف.
٤. ضرورة تبني دراسات لقياس أثر التدريب في مجال الأوقاف ونشرها بين أصحاب المصلحة. سائلين الله تعالى التوفيق والسداد، وأن تكون هذا الدراسة مقدمة لدراسات أخرى، ومدخلًا لبناء أدلة عمل وأدوات تفصيلية يمكن الاستفادة منها في تأهيل نُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

والحمد لله رب العالمين.



The Summary

Praise be to Allah, Lord of the Worlds, and peace and blessings be upon the noblest of the prophets and messengers; our Prophet Muhammad and all his family and his companions ...

An analytical study of the reality of the sector in the Kingdom was conducted by the Chamber of Commerce Endowments Committee in Riyadh in 2016. This study has indicated that 81% of the study participants, who are endowments wardens and officials, have attributed the reason for the decline in the endowment returns to the mismanagement, which is summarized in two reasons: lack of experience and lack of administrative efficiency Awqaf in the endowment departments.

And with the evolving and accelerating of the requirements, these challenges become more difficult, the matter that necessitates a focus on qualifying and developing the wardens and officials cognitively, skillfully and emotionally to be able to face these challenges, address and overcome them.

Hence Sae for Awqaf Development; as a specialized entity that serves the endowment scientifically and disseminates it in the community, and serves, as well, those who are in charge and who are beneficiaries of the endowment, has deter-



mined to study the training needs for the endowments' wardens and principals in the Kingdom of Saudi Arabia.

The overall objective of the study can be specified as follows:

Analyzing and determining the training needs for the endowments' wardens and principals in the Kingdom of Saudi Arabia, and preparing a training programs manual according to the results of the training needs.

This study is considered, approximately, the first of its kind in analyzing and describing the training needs of the endowments' wardens and principals in the Kingdom of Saudi Arabia. It has been characterized by the fact that it took into consideration the analysis and description of the training needs according to the size of the endowment, supervised by the endowment's warden or principal, and according to the level of experience and training needed to the warden or principal as well.

This study has been also characterized by the diversity of the participants in the field study; since wardens and specialists in the endowments sector and experts in the field of training have participated in it. The matter that achieves richness and depth in the presented results and makes it cover different perspectives for the rehabilitation and training of the endowment's warden or principal.

The study has reached several important results, the most notably of which are:

1. All the training topics, that are proposed for the Awqaf's principals in this study, are of very great importance, but they are varying in the importance proportion, since the ratio of importance ranges between (65%) and (37%).
2. The largest percentage of the participants in the study (86%) believe that there is a direct relationship between the nature of training programs (which affect the quality of training) and the type and size of the endowment (large, medium or small) moreover, the nature of categories on which the endowment "Waqf" must be spent.
3. About 49% of the participants in the study don't believe that the Waqf entities and institutions recognize the impact of training on the quality of Waqf management and on the investment of its resources in a sufficient way.

The study also has made a number of recommendations, including:

1. The need for holding some training courses that include the topics which have been mentioned in the study, and including them in the pathways and programs of rehabilitation and professional development of the endowments' wardens or principals.
2. Taking into account classifying the endowments' wardens who have



participated in the training programs according to the type of endowment, its size, the nature of categories on which the endowment "Waqf" must be spent and their acceptance in these programs in accordance with the requirements that achieve the compatibility with the participant's training needs.

3. Attention to spread the culture of training and its importance to raise positively awareness and attitudes of those people who are concerned with the training and development in the Awqaf sector towards the training programs aimed at developing endowments' wardens.
4. The necessity to adopt some studies to measure the impact of training in the field of endowments and to disseminate them among stakeholders.

We are asking Allah the Great for success and satisfaction, wishing that this study would be an introduction for many other studies and a start for building working manuals and detailed tools that can be useful in rehabilitating the Awqaf's wardens and principals in the Kingdom of Saudi Arabia.

Praise be to Allah, Lord of the Worlds.





مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الفصل الأول الإطار العام منهجية الدراسة والدراسات السابقة



الفصل الأول

١.١ المقدمة:

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد: يُعد التدريب من الوظائف الرئيسة ذات الارتباط الوثيق بالمنهج الإداري الحديث من حيث الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره، وتوفير الجو المناسب والبيئة المناسبة التي تجعله أكثر قابلية للتطوير والتنمية.

ولقد أصبح مفهوم التدريب يتجاوز حدود المهارات البحتة التي يحتاجها الموظف إلى أنواع من التدريب الشخصي والذاتي كتنمية مهارات التفكير وتطوير الذات والتواصل والاتصال وغيرها، وتتيح للموظف حرية اختيار الدورة التدريبية التي يرغب بها كنوع من التحفيز والتشجيع. ولاشك أن أهمية التدريب لأي إنسان مرتبطة بشكل مباشر باحتياجاته سواءً كانت احتياجات شخصية أو وظيفية متعلقة بطبيعة العمل الذي يقوم به ويمارسه، أو فنية كالمهارات والمعارف والقيم التي يحتاجها في عمله، وهذا ما يعرف بالاحتياجات التدريبية، ذلك أن لكل وظيفة ممكنات خاصة بها تستلزم وجود هذه الممكنات في شاغل هذه الوظيفة ومن يمارسها، ولاشك أن التدريب يختلف من وظيفة إلى أخرى، فهناك وظائف مهارية دقيقة ووظائف أخرى تعتمد على المعلومات والإجراءات وأخرى فيها مسؤولية مالية كبيرة، ولكل وظيفة طبيعة خاصة وأولويات لابد أن يهتم صانعو التدريب والتطوير بها، وألا يكون التدريب عامًا وغير مركز، ولا بد أن يكون التدريب مرتبطًا بطبيعة الوظيفة واحتياجاتها من معلومات

ومهارات وقيم متنوعة.

وحيثما نسلط الضوء على وظيفة مثل وظيفة (ناظر الوقف) ومجالس (نُظارة الأوقاف) فلا بد أن نستصحب المكانة العظيمة لهذه الوظيفة؛ فهي وظيفة رقابية ذات مسؤولية عالية، وتحتاج في مجملها إلى جانب أخلاقي عالٍ وأمانة عالية وقدرات محاسبية ورقابية عالية، ولا بد حين التفكير في دراسة الاحتياج التدريبي لوظيفة (ناظر الوقف) أن تحلل هذه الوظيفة وتحدد طبيعتها بالتفصيل والمهام المنوطة بها من جانب عملي (شرعي) لأنها وظيفة شرعية لها محدداتها في الفقه الإسلامي، ومن جانب عملي تطبيقي (الممارسات الواقعية الفعلية لِنُظَّار الأوقاف) وهذا يحتاج إلى مسارين بحثيين مهمين جدًّا وهما:

- **المسار الأول:** الاطلاع والبحث والحصص لأبرز وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي والشروط الواجب توفرها فيه.
- **المسار الثاني:** حصر وتصنيف الممارسات العملية الواقعية التي يمارسها نُظَّار الأوقاف في عملهم في النُّظارة، على أن يكون هذا الحصر بطرق عملية ذات جودة عالية في هذا المجال، حتى تكون النتائج دقيقة.

ولكن السؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن هو: هل وظائف نُظَّار الأوقاف محددة وواضحة المعالم في الفقه الإسلامي؟ وهل هناك تطابق أو تباين ما بين التأصيل الفقهي لوظائف نُظَّار الأوقاف في الفقه الإسلامي وبين طبيعة عمل النُّظارة في الواقع المعاصر؟ وهل مجالس النُّظارة ونُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية يمارسون أدوارًا متشابهة، أم هناك اختلافات جوهرية بينها؟ وهل هذه الأدوار التي تمارسها مجالس النُّظارة ونُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية هي أدوارٌ صحيحة ومرتبطة بعمل ناظر الأوقاف؟ وما هي

أنواع التدريب التي تحقق النتائج الأفضل لشريحة نُظَّار الأوقاف؟
ومن المقدمة والتساؤلات السابقة فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عنها بشكل
تفصيلي ودقيق لتكون مدخلًا للوصول إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لِنُظَّار الأوقاف
بالمملكة العربية السعودية.

١.٢ مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أهمية إدراك مدى الحاجة لتطوير شريحة نُظَّار الأوقاف في
المملكة العربية السعودية وتدريبها، ومعرفة الآثار الإيجابية المترتبة على ذلك، خصوصًا مع
ندرة الدراسات في هذا الإطار، وكيف لنتائج تدريب نُظَّار الأوقاف أن تكون ضعيفة النتائج
عندما لا يكون مبنيا على الاحتياجات التدريبية التخصصية الدقيقة لهذه الوظيفة.
كما أن لضعف مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية لشريحة نُظَّار الأوقاف كممارسة أساسية
تأثيرًا سلبيًا في تأهيل وتطوير النُّظَّار، وأن العلاقة بين التدريب الموجه وفق الاحتياجات
التدريبية التخصصية وبين جودة التدريب وجودة المخرجات والأداء علاقة طردية على نتائج
ومخرجات عملية التدريب.

ولعل هذا ما قاد عددًا من الكيانات الوقفية إلى محاكاة غير رشيدة للمؤسسات الأهلية
الأخرى دون مراعاة الفروق الخاصة بطبيعة الأعمال الوقفية، والاختلاف بين مفهوم ناظر
الوقف وطبيعة أدواره ومهامه، مقابل مفهوم المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.
فضلا عن مشكلة وجود ممارسات سلبية في مجال التدريب للجهات غير الربحية ومنها
الوقفية؛ كالتدريب العشوائي، والتدريب التقليدي غير المخطط، والتدريب غير القائم على
احتياجات الفئة المستهدفة، مما يؤدي إلى تدريب ضعيف وغير فعال.

١.٣ أهمية الدراسة:

لا يخفى على المطلع ما للأوقاف من أثر كبير في الحضارة الإسلامية عمومًا وتاريخ المملكة العربية السعودية خصوصًا، والنهضة التي تنوعت في مجالات متعددة وكثيرة، وكانت تجارب رائعة مميزة في حسن استثمار الموارد المالية من الأوقاف وحسن إدارتها وصرفها وتنميتها، وكان لتمييز الجانب البشري وقدرته ومهاراته في ذلك أثرٌ كبيرٌ (وهم نُظَّار الأوقاف والقائمون عليها)، وفي الجانب المقابل؛ فإن الأوقاف مرَّت بضعف في فترات متعددة وضعُفت إدارتها، بل للأسف قد وصل الضعف في بعض الفترات إلى السيطرة على الأوقاف وسوء استغلال مواردها، وكل ذلك كان مرتبطًا بشكل كبير جدًا بالعنصر البشري (وهم نُظَّار الأوقاف والقائمون عليها) لذلك كان من المهم جدًا أن يكونوا على مستوى عالٍ ومتمكن من الأمانة والمهارات والمعارف التي تمكنهم من المحافظة على هذا المورد العظيم من موارد المجتمعات الإسلامية.

ويهدف التدريب المبني على الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف إلى بث الوعي والمعرفة من جهة، وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية، من جهة ثانية، إلى جانب تعديل الاتجاهات والسلوكيات. وحتى يكون التدريب مثمرًا ومفيدًا لنُظَّار الأوقاف، فلا بد أن يتواءم مع الحاجة، وأن يكون موجَّهًا لتحقيق الأهداف المنشودة. فلا تدريب دون دراسة دقيقة للاحتياجات التدريبية، ولا احتياجات الواقع المختلفة.

إن ربط تدريب نُظَّار الأوقاف بالاحتياجات الحقيقية الواقعية ومتغيراتها، يساهم إسهامًا بارزًا في تنمية منظمات الأوقاف المتنوعة، وفي تدعيم بقائها واستمرارها في المساهمة الفاعلة في المجتمع، مما ينعكس إيجابًا على الحد من تأطير أثر الأوقاف وتحييد مصارفها في

منافع تقليدية مكررة، دون السعي إلى التنوع والتكامل في سد احتياجات المجتمع المتنوعة والمتطورة.

١.٤ هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على: -

الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

١.٥ أسئلة الدراسة:

تنحصر مشكلة الدراسة في الوصول إلى إجابة على السؤال: (ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية؟)، ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة، هي: -

١. ما أهم الموضوعات التدريبية المرتبطة بمسئوليات ومهام نُظَّار الأوقاف من خلال

التأصيل الشرعي والممارسة العملية؟

٢. هل تقوم المؤسسات والكيانات الوقفية في المملكة العربية السعودية بتدريب نُظَّار

الأوقاف وفق مفهوم الاحتياجات التدريبية وهل تدرك أثر ذلك على جودة إدارة الوقف

واستثمار موارده؟

٣. ما الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية وفق مستويات

التأهيل المختلفة (أساسي، ممارس، خبير)؟

١.٦ مصطلحات الدراسة:

١. **الوقف:-** الوقف لغةً: الحبس والمنع^(١)، وفي الشرع: حبس العين عن التملك، والتصدق بالمنفعة في سبل البر^(٢).
٢. **الواقف:-** الحابس لعينه إما على مُلكه وإما على مُلك الله تعالى^(٣).
٣. **الموقوف:-** هي العين المحبوسة إما على ملك الواقف وإما على ملك الله تعالى^(٤).
٤. **مصرف الوقف:-** وهي «الأماكن والجهات التي يصرف لها ريع الوقف وثمرته، ويلزم كونها جهات بر وقربة؛ كمصارف الزكاة في اختصاصها بما كان فيه الأجر والثواب»^(٥).
٥. **ناظر الوقف:-** هو من تولى أمر الوقف وقام بالإشراف عليه وتنفيذ شرط الواقف، ويسمي بعض الفقهاء الناظر بَقِيَم الوقف^(٦).
٦. **مجلس نُظارة الوقف:-** هو شكل من أشكال (نُظارة الوقف) بحيث توكل مهمة النُظارة على الوقف إلى مجموعة أشخاص مؤهلين ذوي خبرة يكلفون بالنُظارة على الوقف والإشراف عليه^(٧).
٧. **التدريب:-** «مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناءً على حاجته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية»^(٨).
٨. **الاحتياجات التدريبية:-** وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة

١- الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ٥٣٧

٢- إبراهيم الطرابلسي الحنفي، الإِسْعَاف في أحكام الأوقاف، ص ٣

٣- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ١٠٥١

٤- المرجع السابق نفسه، ١٠٥١

٥- سليمان جاسر الجاسر، مصارف الوقف في القديم والحديث، ٧.

٦- حقوق وواجبات ناظر الوقف، صالح الحصين، ٧

٧- المرجع السابق، ٩.

٨- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ٢١

التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.»^(١)

٩. **مصفوفة الاحتياجات التدريبية:-** ونعرفها إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: جدول يوضح موضوعات التدريب لنُظَّار الأوقاف مصنفة حسب احتياجاتهم المرتبطة بنوع الوقف ومصارفه وحجمه.

١٠. **الحقائب التدريبية:-** ويمكن تعريفها إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: المادة العلمية المحررة التي تعالج موضوعات الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف.

١١. **تخطيط التدريب:-** ونعرفها إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: عملية تحويل نتائج الاحتياجات التدريبية إلى دورات تدريبية بتحديد الأهداف والوسائل وطرق التدريب المستخدمة لتحقيق هدف التدريب.

١٢. **تصميم البرامج التدريبية:-** ونعرفها إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: عملية تحديد الخطوات والعمليات والإجراءات الخاصة بتقديم الدورات التدريبية لنُظَّار الأوقاف وتقييمها لسد الاحتياجات التدريبية.

١.٧ الدراسات السابقة:

عند الرجوع إلى مصادر المعلومات والمكتبات نجد أن الدراسات والأوراق العلمية المتعلقة بموضوع (الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف عمومًا وفي المملكة العربية السعودية خصوصًا) نادرة إلى حدٍ العدم تقريبًا، وعليه تم التركيز في الدراسة على الدراسات السابقة ذات الصلة بشكل مباشر بموضوع الوقف وما يتعلق بنُظَّار الأوقاف بشكل أكثر خصوصية، وقد تم

١ المرجع السابق، ٤١

تصنيفها إلى أربع مجموعات؛ وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسات بحسب تصنيفها:
١.٧.١ المجموعة الأولى: الدراسات التأصيلية الشرعية التي تتحدث عن مفهوم الوقف وما يتعلق به من أحكام:

١. **دراسة:** (حقوق وواجبات ناظر الوقف).

هذه الدراسة هي الإصدار الرابع من إصدارات مركز (استثمارات المستقبل) للأوقاف والوصايا ودراساتها واستشاراتهما بالرياض، قدم لهذه الدراسة فضيلة الشيخ صالح بن عبدالرحمن الحصين يرحمه الله وراجعها فضيلة الشيخ عبدالله بن سليمان المنيع. وتتكون من (٣١) صفحة. ولم يدوّن عليها تاريخ ومكان النشر.

ملخص الدراسة:-

تتكون هذه الدراسة من تمهيد يشتمل على أربعة مطالب، وهي:

١. المراد بناظر الوقف.

٢. من تثبت لهم ولاية الوقف.

٣. أهمية الناظر.

٤. أهلية الناظر.

وتحتوي الدراسة ثلاثة مباحث أساسية، تندرج تحتها مجموعة من المطالب التفصيلية لكل مبحث، وهذه المباحث هي:

١. وظائف وواجبات الناظر.

٢. حقوق الناظر.

٣. التبعات والضمانات التي تلحق الناظر.

أهداف الدراسة:-

١. التعريف بمفهوم ناظر الوقف ومجالس النُّظارة.
٢. أهمية النُّظارة على الأوقاف.
٣. مواصفات الناظر على الوقف.
٤. وظائف وحقوق وواجبات الناظر على الوقف.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

يلاحظ على الدراسة تركيزها على مفهوم الناظر والنُّظارة بشكل تفصيلي مميز، وبيان الحقوق والواجبات على ناظر الوقف، وهذا يفيد في الجانب التأصيلي للدراسة الحالية؛ لأنه يتحدث عن الشريعة المستهدفة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي شريحة نُظَّار الأوقاف، ولكن الدراسة لم تتطرق إلى مجالات تطوير وتدريب نُظَّار الأوقاف، أو احتياجاتهم التدريبية. ومن خلال الرصد الذي توصلت إليه الدراسة في جانب حقوق وواجبات ناظر الوقف فإنها توفر جملةً من الممارسات التي ينبغي أن يمارسها ويؤديها ناظر الوقف، وهذه الممارسات تستلزم تدريباً وتأهيلاً على أدائها بالشكل الصحيح، وتحقيق الجودة في ممارستها من خلال التدريب والتعلم، وذلك على أساس تحديدها أو بعضها كاحتياج تدريبي لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية. وإن كانت الدراسة لم تفصل حقوق وواجبات ناظر الوقف بشكل موسع، وإنما ركزت على جوانب الذمة المالية بشكل كبير.

٢. دراسة (وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي)

هذه الدراسة من إعداد الأستاذة/ نور بنت حسن عبدالحليم قاروت، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، تتكون الدراسة من (٤٤) صفحة.

ملخص الدراسة:-

تكونت الدراسة من مقدمة ومطلبين أساسيين هما:

١. التعريف بالوقف وناظره.

٢. وظائف ناظر الوقف.

قدمت الباحثة تمهيداً عن أهمية الوقف وأهمية الحديث عنه وعن ضبطه وأثر ذلك على تنمية الأوقاف وتجنب إهمالها والتقصير في رعايتها والمحافظة عليها، وركزت على أهمية حسن اختيار ناظر الوقف، لأنه النقطة الأهم في إدارة الوقف وضبطه وحسن إدارته وتنميته، وفصلت الدراسة في وظائف ناظر الوقف في ثلاث عشرة مسألة تفصيلية متعلقة بذلك، ثم ختمت الدراسة بنتائج وتوصيات الدراسة.

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على وظائف ناظر الوقف بشكل تفصيلي دقيق، بهدف تطوير نُظَر الأوقاف وتمكينهم من أداء الوظيفة الأساسية لهم؛ وهي رعاية الوقف وتنميته والمحافظة عليه.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

هذه الدراسة مفيدة جداً لتطوير عمل نُظَر الأوقاف في المملكة العربية السعودية؛ لأنها تحدثت بشكل تفصيلي عن الوظائف الأساسية التي ينبغي لناظر الوقف أدائها، فهي تحليل للاحتياج الخاص بناظر الوقف وبالمهام التفصيلية التي ينبغي أن يؤديها، وتعتبر مدخلاً مهماً في تحليل وظيفة ناظر الوقف ورصد المهام التي ينبغي أن يمارسها في سبيل تنمية الوقف وحسن إدارته، وهذه الدراسة حددت جانباً من احتياجات التدريب التي ينبغي لناظر الوقف

التدرب عليها وإتقانها واكتساب مهاراتها، وهذا هو أساس بحثنا الحالي وهو الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

١.٧.٢ المجموعة الثانية: الدراسات المحلية والتي اختصت بدراسة الوقف في المملكة العربية السعودية:

٣. دراسة (قواعد الالتزام في مجلس النُّظَّارة)

هذه الدراسة من إعداد الدكتور: إسماعيل بن إبراهيم الجريوي عضو هيئة التدريس في قسم القانون في كلية الملك فهد الأمنية، والدراسة عبارة عن ورقة عمل عُرضت في ملتقى الأوقاف الرابع عام ١٤٣٩هـ، والذي نظَّمته غرفة الرياض، والدراسة تتكون من (١٧) صفحة.

ملخص الدراسة:-

تتحدث الدراسة عن مفهوم الالتزام ومحدداته وفوائده، وتضرب أمثلة لجهات متنوعة وظيفتها الالتزام والضبط كالبنوك وهيئة سوق المال وغيرها، ثم تبين الدراسة أثر الالتزام في نجاح المؤسسات وتطورها، ثم تبين الدراسة أهمية الالتزام في البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، وقواعد ومبادئ تطبيق الالتزام في المنشآت، ومستويات تطبيق الالتزام في المنشآت، ثم تعرض الدراسة بشكل تفصيلي واجبات ومسؤوليات إدارة الالتزام في أي منشأة، ثم تتحدث الدراسة عن فكرة إنشاء لجنة للرقابة على الالتزام والتأكد من تطبيقه، وتختتم الدراسة بالمكونات الأساسية لإدارة الالتزام.

أهداف الدراسة:-

١. بيان مفهوم الالتزام كمصطلح في عمل المنشآت.
٢. تعريف الالتزام ومكوناته بالتفصيل.
٣. ربط الالتزام بمهام الإدارات المتنوعة في المنشأة.
٤. توضيح واجبات ومسؤوليات إدارة الالتزام في أي منشأة.
٥. ربط الالتزام بالرقابة والحماية القانونية وممارسات مقترحة في ذلك.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

ركزت الدراسة على جانب مهم جدًا من عمل نُظَّار الأوقاف وهو الالتزام وقانونية العمل وحماية الواقف والوقف من الأخطاء المقصودة وغير المقصودة، لكنها ركزت على مفهوم الالتزام دون الربط الدقيق والعملي والواقعي بعمل نُظَّار الأوقاف، لذلك فهي تتقاطع مع الدراسة الحالية في مفهوم الضبط والأمانة والضبط القانوني لِنُظَّار الأوقاف، لكنها لم تحدد احتياجات نُظَّار الأوقاف التفصيلية والتدريبية في هذا المجال. وركزت الدراسة على جانب وجداني مهم في عمل نُظَّار الأوقاف وهو استشعار المسؤولية والأمانة في هذا العمل، وهذا من الاحتياجات الأساسية -ولاشك- لِنُظَّار الأوقاف والتي تحتاج إلى إثارتها في نُظَّار الأوقاف وتنميتها عن طريق التدريب وغيره من الأساليب المناسبة في التأثير القيمي، ومن النقاط المهمة كذلك في هذه الدراسة حصر الممارسات والخطوات المهمة في تحقيق الالتزام، وعدم الاكتفاء به كشعور داخلي أو خلق دون ممارسات واقعية على ذلك. ومما سنركز عليه بإذن الله في بحثنا هو تحقيق التوافق بين مفهوم الالتزام والأمانة بين الخلق والممارسة الحقيقة، وتحديد أدوات ذلك ووسائله.

٤. دراسة (جدارات نُظَّار الأوقاف):

هذه الدراسة من إعداد المهندس. محمد طلال عرب، تحت إشراف مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، وشارك فيها مجموعة من الخبراء والباحثين، وتتكون من (٣٢) صفحة، والدراسة لا تحوي تاريخًا محددًا للنشر.

ملخص الدراسة:-

تتكون هذه الدراسة من فصل تمهيدي يعرف بمعنى الجدارات كمصطلح، ثم فصل يعرف بالخطوات العملية لبناء قاموس جدارات نُظَّار الأوقاف، ثم فصل يعرف بالجدارات التي حددها فريق العمل بالمشروع لِنُظَّار الأوقاف، ثم فصل يحوي مصفوفة الجدارات الخاصة بِنُظَّار الأوقاف. وتم تقسيم الجدارات إلى مستويات تطبيق متدرجة، وتختتم الدراسة بآلية قراءة قاموس الجدارات والاستفادة منه.

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى إعداد مصفوفة جدارات لِنُظَّار الأوقاف تحقق الأهداف التالية:

١. بناء مسارات تطويرية لِنُظَّار في مجالس النُّظَّارة.
٢. بناء دبلومات وبرامج تطويرية لأعضاء مجالس النُّظَّارة.
٣. وضع مؤشرات قياس للجدارات وتقييم النُّظَّار عليها.
٤. بناء حقائب وبرامج تطويرية لِنُظَّار على ضوء هذه المصفوفة.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

هذه الدراسة هي أقرب الدراسات لموضوع الدراسة الحالية؛ لأنها تناولت شريحة نُظَّار الأوقاف، وحددت احتياجاتهم المتنوعة وفق أسلوب الجدارات، وقسمت النُّظَّار إلى مستويات متعددة ومختلفة الاحتياجات، ولكنها لم تفصل كثيرًا في تطبيق البرامج وآليات الإفادة من مصفوفة الجدارات، ومع ذلك فإن مصفوفة الجدارات التي احتوتها الدراسة تعتبر مرجعًا مميزًا وعلميًا لكل من أراد تطوير شريحة نُظَّار الأوقاف. وقد قسمت الدراسة الجدارات إلى جدارات ظاهرة وجدارات كامنة وهو تقسيم مركز جدًا ويساعد على التعرف بشكل دقيق على الجدارات الخاصة بنُّظَّار الأوقاف ورصدها. وقد حددت الدراسة عشر خطوات علمية اتخذها الفريق في الدراسة للتوصل للجدارات الخاصة بنُّظَّار الأوقاف منها دراسة وتحليل مجموعة من مجالس النُّظَّارة في المملكة وخارجها، والاطلاع على الوصف الوظيفي لأعضاء مجالس النُّظَّارة في بعض المؤسسات الوقفية، وعقد مقابلات شخصية مع بعض النُّظَّار لاستخراج المهام التي يمارسونها. وتم تقسيم الجدارات في نهاية الدراسة حسب تكرارها وأهميتها إلى ثلاث وظائف متعلقة بمجالس النُّظَّارة وهي: رئيس مجلس النُّظَّارة، وعضو مجلس النُّظَّارة، الأمين العام لمجلس النُّظَّارة، وهذا التصنيف يفيد كثيرًا في تحديد الصلاحيات والمهام التي من خلالها انبثقت الجدارات ومستوى أهميتها وتكرارها. وتم تقسيم هذه الجدارات التي توصل لها فريق الدراسة في هذه الدراسة إلى ٤ مستويات حسب الأهمية والعمق في مفهوم الجدارة حسب حاجة المستوى الإداري لها.

وكانت الجدارات التي توصل لها فريق الدراسة كالتالي:

٣	الجدارة	تعريفها
١	الولاء والدعم	يلتزم ويدعم أهداف وقيم ومبادئ المنظمة داخلياً وخارجياً ويحافظ على سرية المعلومات كما أنه يسعى إلى إيجاد متطوعين يدعمون المجلس.
٢	التحليل	يحلل المعلومات ويتحدى الأفكار بشكل بناء ويقوم نقاط القوة والضعف ويرصد الفرص والتحديات في جميع القرارات التي يتخذها كما أنه يتابع الأداء العام بشكل مستمر طوال العام.
٣	اتخاذ القرارات	يتصرف بحكمة وبمسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل كما أنه يفكر بطريقة استراتيجية ويتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب أيًا كانت الظروف.
٤	القيادة	يخلق رؤية مشتركة للفريق ويدمجها بالبرامج والعمليات التي يقوم بها المجلس كما أنه يحفز الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة والتأقلم مع التغيرات التي قد تطرأ كما أنه يدير الأنظمة ويتأكد من فعاليتها.
٥	التعاون	يدعم ويتجاوب ويتبنى آراء ومساهمات الأعضاء في الاجتماعات والقرارات الناتجة عنها كما أنه يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى.
٦	الوعي	يحرص على الاطلاع والتزام بالقوانين الخاصة بالبلد التي تؤثر على توجهات المجلس وأنها تطبق بشكل جيد كما أنه قادر على نقد القوائم المالية ويعرف الأساسيات الشرعية والنظامية لإدارة الأوقاف.
٧	التنظيم	يضع لوائح وإجراءات مكتوبة للمجلس وأعضائه تضمن سيره بشكل ناجح وفق الرؤى والسياسات التي تم الاتفاق عليها.
٨	التواصل	يتواصل بشكل فعال ومقنع ويضع نظاماً للتواصل الداخلي والخارجي.
٩	تطوير الآخرين	يخلق بيئة عمل يكون التعليم والتطوير فيها مستمراً ومتصاعداً.
١٠	تكوين العلاقات	يتقن تكوين العلاقات المثمرة بشكل جيد مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المجلس.
١١	تحقيق الأهداف	يقود العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنتج وفقاً لأفضل الممارسات والتوجهات ويقوم بتقويم الأداء لأعضاء المجلس والبرامج والمنح.
١٢	تطوير العمليات	ينشئ نموذجاً استثمارياً يتناسب مع طبيعة الأصول والميزانية ويتبنى أفضل الاستراتيجيات في المنح والاستثمار لتحقيق أهداف الوقف ويستفيد من التغذية الراجعة من تقييم الأداء وأنظمة التقييم الأخرى لتحسين العمليات.
١٣	العمل الجماعي	ينشئ مجموعات متجانسة تحقق أعمال المجلس والمشاريع المنوطة بها كما أنه يعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس بالإضافة لقدرته على جمع الآراء وتوحيدها.

٥. دراسة (ضبط تصرفات نُظَّار الأوقاف من قبل القضاء):

هذه الدراسة من إعداد معالي الشيخ: عبدالله بن محمد بن سعد آل خنين، عضو هيئة كبار العلماء، القاضي الأسبق بمحكمة التمييز بالرياض، وتتكون الدراسة من (٦٣) صفحة، وقدمت في ندوة حول الأوقاف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

ملخص الدراسة:-

تكونت الدراسة من مقدمة احتوت أربعة موضوعات رئيسة، وهي:

١. التعريف بعنوان الدراسة.
 ٢. المحافظة على الأوقاف في الإسلام.
 ٣. مشروعية ضبط تصرفات نُظَّار الأوقاف.
 ٤. أنواع ضبط تصرفات نُظَّار الأوقاف.
- ثم فصل الباحث في عدة مباحث أنواع ضبط تصرفات نُظَّار الأوقاف إلى عدة أقسام كما يلي:
١. الضبط الوقائي لتصرفات نُظَّار الأوقاف.
 ٢. الضبط الرقابي لتصرفات نُظَّار الأوقاف.
 ٣. الضبط الاحتسابي لتصرفات نُظَّار الأوقاف.
- ثم ختم الباحث الدراسة بمبحثين عن:
١. المشكلات والحلول في ضوء القواعد والأصول الإجرائية التي رسمها الفقهاء والنظام.
 ٢. واقع الرقابة على تصرفات نُظَّار الأوقاف وعلاجه.

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على جانب مهم في ضبط الأوقاف والمحافظة عليها وأصل ذلك في الشريعة الإسلامية، ثم إلى بيان أنواع ووسائل ضبط مكون أساسي من مكونات الأوقاف وهم نُظَّار الأوقاف القائمون عليها والمسؤولون أمام الله عنها وعن حسن إدارتها وتنميتها، وهدفت الدراسة لبيان كيفية ضبط تصرفات نُظَّار الأوقاف بشكل شرعي وقانوني وإجرائي يحفظ حق الناظر وحق الواقف والحق الشرعي في كون الوقف نوعًا من الأمانة ينبغي المحافظة عليها، وهدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه الرقابة على نُظَّار الأوقاف وضبطهم من خلال الممارسة العملية والقضايا التي رصدت في القضاء في هذا الجانب ومقترحات للتغلب عليها.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

هذه الدراسة مفيدة جدًا لتطوير عمل نُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية لأنها تحدثت بشكل تفصيلي عن ضبط عمل نُظَّار الأوقاف، فهي تتقاطع بشكل كبير مع بحثنا في الشريحة المستهدفة بالدراسة وهم نُظَّار الأوقاف، وفي جانب مهم في احتياجات نُظَّار الأوقاف وهو جانب جودة الأداء والضبط والإتقان. وتميزت الدراسة باعتمادها على التجارب الواقعية في القضاء، فهي تعطي تصورًا دقيقًا من الواقع الذي يمارسه نُظَّار الأوقاف في مجال الضبط وحدود التصرف في الأوقاف، وتعطي مؤشرات محددة مفيدة لتحديد جانب من المهارات والمعارف التي يجب على ناظر الوقف معرفتها واكتسابها ليطور من إدارة الوقف الذي يشرف عليه.

١.٧.٣ المجموعة الثالثة: الدراسات الإقليمية والتي اختصت بدراسة تجربة الوقف في الدول العربية والإسلامية:

٦- دراسة (إدارة الممتلكات الوقفية الأردنية):

هذه الدراسة عبارة عن ورقة عمل من إعداد الأستاذ / محمود سلمان فالح العميان، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية، تتكون الدراسة من (٣١) صفحة، ولم تحو تأريخ النشر.

ملخص الدراسة:-

تتكون هذه الدراسة من مقدمة تعريفية بالوقف ومفهومه وأنواعه وأهميته، ثم فصلٍ يحوي دراسة تفصيلية للكيانات المشرفة على الأوقاف في الأردن ودورها في تنظيم الأوقاف وتنميتها، ثم فصلٍ عن المشكلات والتحديات التي تواجه الأوقاف في الأردن وكيفية التغلب عليها، ثم فصلٍ عن التطلعات المستقبلية لإدارة وتنمية الوقف.

أهداف الدراسة:-

١. دراسة تفصيلية لدور الكيانات المسؤولة عن الأوقاف وتنميتها في الأردن وتقييم عملها وأنظمتها.

٢. حصر المشكلات التي تواجه الأوقاف في الأردن ومحاولة إيجاد حلول مقترحة لها.

٣. رسم التطلعات المستقبلية لتطوير وتنمية الأوقاف في الأردن وكيفية تحقيقها.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

الدراسة تميزت بدراسة واقع الأوقاف في الأردن وتقييمه ومحاولة التغلب على المشكلات الحالية واستشراف المستقبل، وتفيد الدراسة الحالية أن كثيرًا من المشكلات وتطلعات

المستقبل للأوقاف متعلقة بالنُّظَار وطريقة عملهم وتدريبهم وتطويرهم. وأن الشريعة في هذه الدراسة هي نفس الشريعة من حيث طبيعة العمل، وتقارب الأنظمة في الأوقاف بين الأردن والمملكة العربية السعودية كونها تستند إلى الشريعة الإسلامية في التعامل مع الأوقاف، ما جعل من هذه الدراسة مرجعًا مفيدًا ومهمًا في التعرف على واقع الأوقاف وطبيعة إدارتها، والاستفادة من تجربة الأردن الخاصة في هذا النطاق، خاصة وأن الدراسة شملت حصراً للتطلعات المستقبلية للأوقاف وتطوير الإشراف عليها واستثمارها بشكل أفضل، وهذا يفيد في تطوير العاملين على الأوقاف خاصة النُّظَار، لاستيعاب أهمية تطوير العمل في نُظارة الوقف وتحسينه وتجويده لتحقيق أثر أكبر للأوقاف على المجتمع.

٨- دراسة (تجربة إدارة الأوقاف في جمهورية مصر العربية):

هذه الدراسة من إعداد الأستاذ الدكتور: محمد عبدالحليم عمر، أستاذ المحاسبة، مدير مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، تتكون الدراسة من (٢٤) صفحة ونشرت عام ٢٠٠٤م في ندوة حول التطبيق المعاصر للوقف في روسيا.

ملخص الدراسة:-

تتكون الدراسة من خمسة محاور أساسية، هي:

١. نبذة تاريخية عن النظام الوقفي في مصر.
٢. الجوانب القانونية في النظام الوقفي في مصر.
٣. الجوانب التنظيمية لإدارة الوقف في مصر.
٤. الجوانب المالية للوقف في مصر.
٥. النتائج والمشكلات والمقترحات.

أهداف الدراسة:-

١. دراسة تحليلية تاريخية للوقف في مصر.
٢. عرض لأبرز الجوانب القانونية والتنظيمية والمالية للأوقاف في مصر في فترة إعداد الدراسة.
٣. عرض نتائج الدراسة التحليلية للأوقاف في مصر والمشكلات والمقترحات.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

ركزت هذه الدراسة على أوقاف مصر، وناقشت الجوانب المتنوعة المكونة لنظام الأوقاف كالجانب القانوني والمالي والتنظيمي ، ولكنها لم تركز على جوانب التطوير في هذه الجوانب وإنما كان عرضها تاريخيًا توثيقًا إلى حد كبير، تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فيما يخص نُظَار الأوقاف ورصد دورهم السلبي أو الايجابي في الدراسة التحليلية للتجربة المصرية في الوقف. ويفيد بشكل كبير التصنيف الذي استخدمه الباحث في تحليل التجربة المصرية للأوقاف الجانب القانوني والنظامي والمالي والذي يفيد في بحثنا بشكل دقيق في تطوير أداء نُظَار الأوقاف في هذه المجالات والاحتياجات التدريبية المتعلقة بهذه الجوانب خصوصًا، واحتوت الدراسة كذلك مفردات متعلقة بالأعمال التي يمارسها نُظَار الأوقاف ومجالس النُّظارة في مصر قديمًا وحديثًا، وأثر هذه الأعمال على مستوى استثمار الوقف وتنميته وتحديد مصارفه، وذكر الباحث في هذه الدراسة بعض المسؤوليات التي تقع نظامًا على نُظَار الأوقاف ومجالس النُّظارة في مصر مما سيفيد في تحديد مهام نُظَار الأوقاف في بحثنا الحالي، وختم الباحث دراسته بمناقشة بعض مشكلات الأوقاف ومقترحات لحلولها.

١.٧.٤ المجموعة الرابعة: الدراسات المتخصصة في دراسة الوقف في المجتمعات الغربية:

٨- دراسة (التجربة الأمريكية في العمل الخيري (TRUST):

هذه الدراسة من إعداد الدكتور: عبدالعزيز شاكر حمدان الكبيسي الأستاذ المشارك بقسم الدراسات الإسلامية في كلية الشريعة والقانون في جامعة الإمارات العربية المتحدة، تتكون الدراسة من (٢١) صفحة، قدمت هذه الدراسة للمؤتمر الثاني للأوقاف في عام ١٤٢٧هـ

ملخص الدراسة:-

ركزت هذه الدراسة على دراسة واقع الوقف (TRUST) في أمريكا دراسة معيارية للإفادة من هذه التجربة في تطوير الوقف الإسلامي، وتكونت الدراسة من تمهيد عن الأوقاف في البلدان غير الإسلامية ثم ثلاثة مباحث كالتالي:

١. مفهوم الوقف في أمريكا وأنواعه.

٢. أركان الوقف وأهدافه.

٣. أنواع الوقف وأهدافه المتنوعة.

وختمت الدراسة بنتائج وتوصيات مهمة لتطوير الوقف الإسلامية من خلال الدراسة لتجربة الوقف في أمريكا.

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تجربة الوقف (TRUST) في أمريكا وتحليل هذه التجربة وجوانب التميز والقوة فيها، في سبيل الاستفادة مما يناسب من هذه النقاط في تطوير وتنمية الوقف الإسلامي.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

هذه الدراسة مفيدة جدًا لتطوير عمل نُظَّار الأوقاف والاطلاع على القوانين الأمريكية في تنظيم عمل النُّظَّار والإفادة من جوانب التميز لديهم، وقد أورد الباحث أن النُّظَّارة في الوقف الأمريكي مستخدمة وتسمى (the trustee) وهو الموثوق به في الإشراف عن المالك وصاحب الوقف، ولاشك أن أسلوب المقارنة مع دولة متقدمة في مجال القانون والضبط الإداري والمالي سيتيح المجال للإفادة بشكل أكبر من تجربتها، مع اختلاف المفهوم بين الوقف في التشريع الإسلامي والوقف في المصطلح الغربي، واستخدمت الدراسة أسلوب المقارنة المعيارية، وهو أسلوب مميز جدًا في التطوير والمحاكاة الإيجابية، واحتوت الدراسة تفصيلًا مفيدًا في عمل نُظَّار الأوقاف في مجالات متعددة، والتزاماتهم أمام القانون، وذكر الباحث في ختام الدراسة نتائج وتوصيات مفيدة لهذه الدراسة في مجال نشر مفهوم الوقف في المجتمعات الإسلامية وبيان أثره الإيجابي في تنمية المجتمعات في مختلف الأصعدة.

٩ - دراسة (شبكة أونتاريو غير الربحية؛ قيادة مستقبلنا: جدارات القيادة في القطاع غير الربحي بمقاطعة أونتاريو):

هذه الدراسة من إعداد بيتر كلتربك وكاريل اريندل، وقد أعدت في يوليو ٢٠١٧ م لصالح شبكة أونتاريو غير الربحية (ONN) بكندا. وشبكة أونتاريو غير الربحية أنشئت في عام ٢٠٠٧ م؛ وأدرجت كمنظمة غير ربحية في عام ٢٠١٤ م، وهي شبكة مستقلة غير ربحية لـ ٥٥,٠٠٠ منظمة غير ربحية ومؤسسات خيرية في أونتاريو، تركز على السياسات والخدمات لتعزيز القطاع غير الربحي في أونتاريو باعتباره ركيزة أساسية للمجتمع.

في السنوات الخمسة الأخيرة من العام ٢٠١٧، تسعى شبكة أونتاريو غير الربحية (ONN) لتطوير استراتيجيات لدعم القوى العاملة غير الربحية، بدءاً من تجديد رأس المال البشري في القطاع غير الربحي، ومسح للمديرين التنفيذيين والرؤساء التنفيذيين للمنظمات غير الربحية في صياغة المستقبل؛ باعتبارها ذات أهمية حاسمة في تشكيل استراتيجية القوى العاملة للقطاع غير الربحي.

وجاءت هذه الدراسة بالاعتماد على الأبحاث السابقة لشبكة أونتاريو غير الربحية (ONN)؛ ومن خلال مراجعة المؤلفات الحديثة عن القيادة في المنظمات غير الربحية إضافة للمقابلات الرئيسية ومجموعات التركيز.

ملخص الدراسة:

لقد أظهرت الدراسة أن هناك العديد من وجهات النظر من الناحية النظرية، والبحوث، والممارسة حول القيادة في المنظمات غير الربحية والمعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة للنجاح.

وخلصت الدراسة إلى أن دور القيادة في المنظمات غير الربحية هو تحدٍ، ومواجهة البيئة المزعجة وغير المستقرة، وأن الكفاءة القيادية هي العامل الحاسم الذي سيميز تلك المنظمات التي تفشل أو تنجح أو تكافح أو تزدهر في هذه البيئات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد الخطوات -كالإجراءات والمبادرات- التي تدعم استدامة تنمية القادة في القطاع غير الربحي من أجل المستقبل، إلى وضع إطار للكفاءة استناداً إلى الأدوار الرئيسة التي مطلوب من القائد المستقبلي في المنظمة غير الربحية القيام بها.

تقييم الاستفادة من الدراسة في الدراسة الحالية:

خلصت الدراسة إلى أن الأدوار للقائد المستقبلي للمنظمة غير الربحية، تتمثل فيما يلي:

- يبني منظمة قوية ومتكيفة ومتنوعة، تجسد رؤية ورسالة وقيماً واضحة.
- المفكر الذي يتوقع التغيير ويفهم الديناميكيات ويقيم البيانات والتحليلات والمواقف والبيئات.
- موجه لدعم النمو والتنمية في الموظفين والمتطوعين ونموذجاً للمثابرة والصبر والمرونة في بيئة معقدة وغير مستقرة.
- بطل يدفع باتجاه الرؤية والرسالة المستندة لقيم العمل في المنظمات غير الربحية، لإنشاء هوية واضحة.
- المبتكر الذي يعزز التعلم ويأخذ مخاطر معقولة للتكيف والتكيف مع تغيير البيئة.
- رابط لتحديد وتطوير العلاقات والشراكات والشبكات داخل القطاع غير الربحي.
- يدير الموارد البشرية، والموارد المالية، ويتقبل مسؤولياتها عن المساءلة والشفافية، ودمج التكنولوجيا والاستراتيجية لتعزيز قدرة المنظمة على المدى الطويل.

١.٨ خلاصة الدراسات السابقة:

- نستخلص من الدراسات السابقة التي تمت دراستها، إضافة إلى المراجع وأوراق العمل والمواقع الإلكترونية الأخرى التي تم الاطلاع عليها، عددًا من الاستنتاجات الأساسية وهي:
- أهمية بناء المعرفة الشرعية والقانونية لدى النُّظَّار عمومًا، وفي المملكة العربية السعودية خصوصًا، فيما يخص على سبيل المثال: (عمارة الوقف، تنفيذ شروط الواقف، الدفاع عن حقوق الوقف في المخاصمات القضائية رعاية لها من الضياع، أداء الحقوق

المستحقة في الوقف وعدم تأخيرها إلا لضرورة...).

- أهمية البناء الإداري لدى النُّظار فيما يخص على سبيل المثال: (مهام وصلاحيات مجلس النُّظار، وضع اللوائح الإدارية والمالية والتنظيمية للوقف، وجود نظام يحدد طرق التصويت بين أعضاء مجلس النُّظار والعزل والتعيين وعقد الاجتماعات...).
- أهمية البناء المالي والاستثماري لدى النُّظار فيما يخص على سبيل المثال: (إعداد التقارير السنوية والموازنات المالية التقديرية للإيرادات والمصروفات، العناية بصيانة الوقف وتنميته...).





مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الفصل الثاني الإطار النظري



الفصل الثاني

٢.١ (الوقف ونُظَار الأوقاف)

الوقف أنواعه وأهميته وآثاره المتنوعة على المجتمع

- **تعريف الوقف:** الوقف لغةً: الحبس والمنع^(١).
- **وفي الشرع:** حبس العين عن التملك، والتصدق بالمنفعة في سبل البر^(٢).
- **وعرّف جمهور الفقهاء من الحنفيّة والشافعية والحنابلة الوقف بأنّه:** «حبس مالٍ يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته من الواقف وغيره على مَصْرِفٍ مُباحٍ موجود، أو بصرف ريعه على جهة برٍّ وخير؛ تَقَرُّبًا لله سبحانه وتعالى، وعليه يخرج المال عن ملك الواقف ويصير حبيسًا على حكم ملك الله تعالى، ويمتنع على الواقف تصرفه فيه، ويلزم التبرع بريعه على جهة الوقف، أما المالكيّة فقد عرّفوا الوقف بأنّه جعل المالك منفعةً مملوكةً ولو كان مملوكًا بأجرة أو جعل غَلِّته كدراهم لمُستحقٍّ بصيغة مدّة ما يراه المُحبس»^(٣).
- **أركان الوقف:** للوقف أركان لا يتمّ إلا بها، إلا أنّ العلماء اختلفوا في هذه الأركان، ومذهب الجمهور أنّ للوقف أربعة أركان كالآتي:^(٤)
 ١. **الواقف:** وهو الشخص المُكلّف الرّاشد الحرّ الذي يقوم بإنشاء الوقف لجهةٍ مخصوصة أو غير مخصوصة.

١- الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ٥٣٧

٢- إبراهيم الطرابلسي الحنفي، الإِسْعَاف في أحكام الأوقاف، ص ٣

٣- سعيد حوى، الأساس في السنة وفقهها، ص ٢٤٧١.

٤- الوقف على القرآن، مجلة البحوث الإسلامية، العدد ٧٧، المجلد ٧٧، صفحة ١٢٦. بتصرّف

٢. **الموقوف:** وهو الشيء الذي يقوم الواقف بإيقافه، كقطعة أرض، أو بيت، أو واسطة نقل، أو غير ذلك.

٣. **الموقوف عليه:** وهو ما يُخصّص الوقف أو ريعه الناتج عنه عليه، سواء كان ذلك الموقوف عليه مُعيّنًا كشخص أو مجموعة أشخاص، أو أن يكون غير مُعيّن كجهة رسمية أو غير رسمية.

٤. **الصيغة:** وهو الكلام الذي يصدر من الواقف عند تلفُّظهِ بإيقاف ما يُريد إيقافه على شيءٍ أو لأحدٍ ما، وقد اتَّفَق الفقهاء على أن المُعْتَبَر في الصيغة في عقد الوقف فقط هو إيجاب الواقف؛ أي أن يصدر الكلام من الواقف، ولا يُشترط لصحة الوقف أن يقبل الموقوف عليه بذلك الوقف، فالوقف هو عقدٌ يتمُّ من جهةٍ واحدة فقط لكونه من عقود التبرعات.

- **شروط الوقف:** يُشترط لصحة الوقف مجموعة من الشروط التي ترتبط مع أركان الوقف السابقة ارتباطًا وثيقًا، حيث تتعلّق بها بشكلٍ مباشر، ومن أهمّ شروط الوقف ما يأتي:

- **الشروط المُعتبرة في الواقف:** يُشترط في الواقف حتى يصحّ منه ويصدق عليه إجراء وإبرام عقد الوقف ما يأتي:^(١)

١. أن يكون أهلاً للتبرعات؛ ويعني ذلك أن يكون مُكلّفًا قادرًا على التصرّف بماله وملكه دون وصاية أو واسطة من أحد.

٢. أن يكون ذا أهليّة كاملة لإتمام وإجراء عقد الوقف وإتمامه، فينبغي أن يكون حرّاً يملك نفسه، ولا يجوز لعبدٍ مملوكٍ أن يُجري عقد وقفٍ لأنه لا يملك نفسه، وبالتالي لا يملك

١- الوقف على القرآن»، مجلة البحوث الإسلامية، العدد ٧٧، المجلد ٧٧، صفحة ١٢٦. بتصرّف

أمر التصرف بأمواله.

٣. أن يكون بالغاً رشيداً غير مجنونٍ أو سفيه؛ حيث إن مثل هؤلاء ليسوا من أهل التصرف، وإن قاموا بأي فعلٍ ماديٍّ فإن أفعالهم تلك لا تكون صالحةً لعدم صلاحيتهم لإجراء العقود الماليّة، وسبب ذلك فإن عقد الوقف تبرعٌ محض، وفيه يتم إسقاط ملك الشخص بلا عوض، فلا يصحُّ من مثل هؤلاء حمايةً لهم من الغبن والخديعة، وحفظاً لحقوقهم وأموالهم من أيدي أصحاب القلوب المريضة والنّفوس الدنيئة.

أهمية الأوقاف في المجتمع الإسلامي: (١)

مما لا شك فيه أن الأوقاف تعتبر سمة من سمات المجتمع الإسلامي ومن أبرز نظمته في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والإسهام بشكل فعال في الحياة العلمية والعملية لأبناء المجتمع، فلذلك جاءت بها الشريعة وأقرتها كما اهتم بها العلماء والفقهاء ووضعوا لها الأحكام التي تضبط معاملاتها بهدف المحافظة على أموالها وتنميتها واستمرارية تقديم منافعها إلى المستفيدين من ناحية، ووضعوا الضوابط التي تحفظ هذه الأوقاف وتصورها من طمع الطامعين من ناحية أخرى، فلذلك نمت أحكام الوقف ورسخت قواعده، وصارت متكاملة الجوانب.

وقد أسهمت الأوقاف في مجال تقديم الخدمات وسدّ حاجيات المجتمع الأساسية من تعليم وصحة وكساء وشراب ومسكن وغيرها من أساسيات الحياة الكريمة، فالأموال الوقفية بمختلف أنواعها محبوسة أصلاً لتقديم خدمات مهمة لجمهور الناس، سواءً كان ذلك في شكل مؤسسات مخصصة للعبادة والمساجد والمصليات أو مخصصة للتعليم والثقافة

١- سيف بن أحمد البوسعيدي، أهمية الأوقاف في المجتمع الإسلامي، مقال نشر في جريدة الوطن العمانية. بتصرف

كالمعاهد والمدارس والكتاتيب والمكتبات، أو أماكن خدمات صحية كالمستشفيات والمراكز الصحية وطرق مواصلات وشق تُرع وقنوات وحفر آبار.

٢.١.٢ نُظَارُ الْأَوْقَاف:

١- تعريف النُّظارة على الوقف:

النُّظارة في اللغة:

أصله في اللغة (النُّظارة)، وهي عربية نبطية، ثم جعل (نُظارة) الظاء المعجمة، والنُّظارة: الحفظ والرعاية، والناظر هو الحافظ، قال ابن منظور في اللسان: «الناظر: الحافظ، وناظر الزرع والنخل، وغيرهما: حافظه، وأصله في لغة العرب: ناظر، وناظر بالطاء، وهي لغة نبطية قديمة»^(١)

النُّظارة في الاصطلاح:

يمكن أن تُعرَّف النُّظارة بأنها: سلطة شرعية تُجعل لمن ثبتت له القدرة على وضع يده على الوقف، وإدارة شؤونه من استغلال، وعمارة، وحفظ، وصرف الربيع إلى المستحقين وقيل بأنها: سلطة محدودة برعاية الوقف، وإصلاحه، واستغلاله، وحفظه، وإنفاق غلاته في وجوهها. وهما تعريفان متقاربان في الدلالة، وإن كان الأول أدق في الفهم. والناظر هو الشخص الذي يثبت له هذا الحق، ويُسمَّى متولي الوقف، أو والي الوقف، وناظر الوقف، وقيِّم الوقف.^(٢)

١- عبدالرحمن الجريوي، النُّظارة على الأوقاف أقسامها وشروطها، ص ٤٠٩.

٢- المرجع السابق نفسه ص ١١

٢- أهمية تعيين ناظر على الوقف:

يجب على الواقف أن يعين ناظرًا على الوقف؛ لئلا يضيع، وإذا لم يعين الواقف ناظرًا فالنظر يكون للموقوف عليه إن كان معيّنًا، ويجوز تعدد النظار عند الحاجة. وإن كان على جهة كالمساجد، والجهات الخيرية، ومن لا يمكن حصرهم كالفقراء، وطلبة العلم، والمجاهدين ونحوهم فالنظر على الوقف يكون للحاكم. ويشترط في الناظر العدالة والكفاية، فإن لم تتوفر العدالة والكفاية نزع الحاكم الوقف منه، وأشرف عليه.^(١)

- وظيفة الناظر:

مهمة ناظر الوقف محصورة في أمرين:

- **الأول:** المحافظة على الوقف، ورعايته، وصيانه، وتنميته.
- **الثاني:** صرف الوقف في الجهة التي سمى الواقف، ولا يتصرف زيادة على ذلك إلا بإذن القاضي.^(٢)

- عزل الناظر:

يجوز للواقف عزل الناظر متى شاء. وللناظر عزل نفسه متى شاء بعلم القاضي. ويجب على القاضي عزل الناظر إذا كان خائنًا غير مأمون، أو كان عاجزًا، أو ظهر به فسق كشرب خمر ونحوه، أو كان يصرف مال الوقف في غير المفيد. وإذا تم عزل الناظر عيّن القاضي ناظرًا غيره على الوقف، وتكون أجرته من ريع الوقف يقدرها القاضي حسب العرف.^(٣)

١- محمد التويجري، موسوعة الفقه الإسلامي، ١٧٧

٢- المرجع السابق نفسه.

٣- المرجع السابق نفسه

٣- أهمية الناظر وأثر النُّظارة في المحافظة على الوقف:^(١)

النُّظارة على الوقف حق مقرر شرعاً على كل الأوقاف والأحباس؛ وذلك لأنه لابد للوقف من ناظر يدير شؤونه ويصونه ويتولى تنميته ويصرف غلته حسب مقتضى صك الوقفية إلى مستحقيه والدفاع عنه والمطالبة بحقوقه، وهذا كله في دائرة شروط الواقف وما تمليه قواعد الشرع في دفع المفاسد وجلب المصالح. وهنا تظهر أهمية الناظر وضرورته، فالمال إذا ترك دون إدارة وحفظ ورعاية ضاع وتلف، وفي الوقف خرج المال الموقوف عن ملك صاحبه، ولا شك أن الشرع والعقل يقضيان بوجوب الناظر للقيام بهذه المهمة؛ ولذلك كان اللازم أن يكون الناظر قوياً أميناً.

والمقصود من الوقف هو انتفاع الواقف والموقوف عليه، فانتفاع الواقف يحصل من الأجر والثواب من الله عز وجل في الدنيا والآخرة، وانتفاع الموقوف عليه بما يحصل له من المال أو المنفعة التي تندفع بها حاجته، ولا يتحقق ذلك إلا ببقاء العين الموقوفة على حال ينتفع بها، والسبيل إلى ذلك هو الولاية التي تتوافر فيها الشروط والأحكام المعتبرة لذلك شرعاً.

ويتبين أثر النُّظارة في المحافظة على الوقف فيما يأتي:

١. أن النُّظارة على الوقف أمر واجب؛ للحفاظ عليه من التلف والضياع والتعطل.
٢. أن فيها حفظاً للوقف من وقوعه في يد من لا يحسن التصرف، أو من لا يوثق بتصرفه فيتلف أو يتعطل، وذلك من خلال الشروط التي يجب توافرها في الناظر.
٣. نصّ الفقهاء من أصحاب المذاهب الفقهية الأربعة على أن الأصل في وظيفة ناظر

١- عبدالرحمن الجريوي، النُّظارة على الأوقاف أقسامها وشروطها، ص ٤١٤.

الوقف هي حفظ عينه، والقيام بشؤونه، وتنفيذ شرط الواقف فيه، وطلب الحفظ له، وحسن استغلاله، وتوزيع غلته على المستحقين.

٤. جعل الولاية لمن شرطه الواقف؛ لكونه أحرص الناس في المحافظة عليه، فلا يولي إلا من يثق بقيامه بذلك، فإن تبين سوء تصرفه أو عدم قدرته ضم الحاكم إليه أميناً يعينه، فإن لم يشترط فللموقوف عليه؛ لأنه أحرص الناس على بقائه لتستمر له الغلة، مما يدفعه إلى المحافظة عليه، فإن لم يكن أهلاً أو كان الوقف على جهة عامة فللحاكم؛ لأنه مسؤول عن مصالح المسلمين عمومًا، وهو بمقتضى توليته للقضاء أهل للمحافظة وحسن التصرف.

٥. إسناد النظر على الأوقاف الخيرية العامة التي ليس لها ناظر معين إلى جهات معنية بهذا الشأن حفظًا لها من أيادي الظلم والعدوان، والعمل على استثمارها وإيصال غلتها إلى الجهة المستحقة لها.

٦. استحقاق الناظر للأجرة على نُظَّارته، مما يدفعه للمحافظة على الوقف؛ لتستمر الغلة فيحصل منها على الأجرة.

٧. مشروعية محاسبة الناظر على أفعاله، وإنشاء دواوين خاصة لذلك إن احتاج الأمر إليه، يُقدِّم الناظر فيه بيانًا تفصيليًا لواردات الوقف ومصروفاته، ومدى التزامه بشروط الواقف في ذلك، وهذه أسلم طرق المحافظة على أعيان الأوقاف وصيانتها من الدمار، وحماية حقوق المستحقين للغلة من الظلم والعدوان.

٨. قيام الناظر مقام الواقف مما يدل على أهميته وتقدير عمله. وبهذا يتضح أن النُّظَّارة على الوقف من قبل من تتوافر فيه شروطها، وتطبيق الأحكام التي وضعها الشارع

لذلك هي الطريق الأهم بعد فضل الله للحفاظ على أعيان الأوقاف من التعدي، وعلى منافعها من التعطل كلياً أو جزئياً، وعلى غلاتها من التلاعب وذهابها إلى غير مستحقها.

٤- أنواع النُّظارة:^(١)

١- النُّظارة بالتفويض:

النُّظارة بالتفويض هي: تنازل المتولي عن حق التولي، بإسناد النظر إلى غيره، وإقامته مقام نفسه استقلالاً.

ولقد اتفق العلماء على حق من تثبت له النُّظارة الأصلية، سواء كان الواقف، أو الموقوف عليه، أو القاضي، في تفويض هذه النُّظارة لمن يراه، والتنازل له عنها. أما من تثبت له النُّظارة الفرعية فجمهور الفقهاء، ومعهم الحنفية، فلا يحق له تفويض النُّظارة، إلا إذا أعطي له هذا الحق صراحة، وانفرد بعض الحنفية، بجواز ذلك بشرط أن يكون المفوض مُفوضاً.

٢- النُّظارة بالتوكيل:

التوكيل في نُّظارة الوقف هو: إنابة الناظر من يقوم مقامه في التصرفات التي يملكها، أما حكم التوكيل في نُّظارة الوقف فهو حقٌ متقررٌ لازم، فللناظر الحق في أن يوكل من يقوم مقامه في التصرفات التي يملكها، أو بعضها. وقد نقل المرداوي عن بعض الفقهاء الإجماع على صحة الوكالة في الوقف سواء كان الناظر أصلياً أو فرعياً.

١- عبدالرحمن الجريوي، لُنْظارة على الأوقاف أقسامها وشروطها، ص ٤٢٤- ٤٢٧.

٣- النُّظارة بالإيصاء:

الوصية اسم لما أوجبه الموصي بعد موته. وقد اتفق العلماء على أنه يحق للواقف نقل النُّظارة إلى غيره بواسطة الإيصاء دائماً، كما اتفقوا على أنه لا حق للموقوف عليه بالإيصاء على الوقف إطلاقاً، وجمهور الفقهاء منعوا القاضي من الإيصاء بالنُّظارة من بعده، عدا الحنفية فإنهم أجازوا ذلك للقاضي إذا أذن له السلطان في ذلك.

٤- النُّظارة بالإقرار:

وهي إقرار المتولي على نفسه بأن النُّظارة ليست له، وإنما لفلان، أو إقراره بأن شخصاً آخر شريكاً معه في النُّظارة، ويصدقه المقر له، ويسمى أيضاً المصادقة على النُّظارة. والفقهاء متفقون جميعاً على مؤاخذه المكلف بإقراره في حق نفسه؛ لأن الإقرار إخبار فلا يقبل الخيار.

٥- شروط صحة النُّظارة:^(١)

١- العقل:

وهذا الشرط اتفق عليه أصحاب المذاهب الأربعة حيث قال به الحنفية والمالكية، والشافعية، والحنابلة؛ لأن المجنون عاجز عن النظر إلى نفسه، عديم التمييز لما فيه المصلحة، فاسد التدبير.

٢- الرشد:

وهذا الشرط أيضاً من المتفق عليه عند المذاهب الأربعة، لأن الرشد من الصفات التي تؤهل الشخص لأن يكون ناظرًا على اعتبار أن السفیه محجورٌ عليه في إدارة أمواله، وفي أموال غيره بالأولى.

١ - المصدر السابق، ص ٤٣٥ - ٤٣٧.

٣- الكفاية:

ويراد بها: القوة والقدرة على القيام بشؤون الوقف، وهذا الشرط قال به عامة الفقهاء، وهو من أهم الشروط في تولية الناظر، وتدخل الأمانة تحت هذا الشرط، لأنها من مسوغات القدرة على النظارة، وبها يضمن الواقف سلامة الوقف من السرقات وما ينجم عن ذلك من تبعات، كما يضمن وصول الحقوق إلى ذويها كاملة غير منقوصة.

٦- وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي^(١):

١. تنفيذ شرط الواقف: ويراعي في فهم كلام الواقف حمله على ما هو معروف عنه في خطابه، وفي زمانه، وبيئته. ولا يفسر شرطه بمقتضى عرف اللغة العربية فقط والتي ربما لم يكن يعرفها، والتي ربما تتبدل باختلاف الزمان والمكان
٢. حفظ الأصول وثمرتها: يجب على ناظر الوقف الاحتياط في حفظ أصول المال الموقوف، لأن الوقف صدقة جارية يجري ثوابها لصاحبها بعد موته ما استمرت العين الموقوفة فإن ثوابها يصل إلى الميت مضاعفًا بقدر ما تضاعفت استفادة الناس أو الحيوان أو الطير منها.
٣. عمارة وإصلاح الوقف: على الناظر متابعة العين الموقوفة وإصلاحها، فمن أهم واجباته القيام بعمارة العين وإصلاح ما يطرأ عليها من تلف وخراب لأن الإهمال في ذلك يؤدي إلى فوات الانتفاع من الوقف جزئيًا، فإن زاد الخراب فات الانتفاع منه كليًا.
٤. المخاصمة في الوقف: من أبرز واجبات الناظر حماية الوقف من الغصب، فلو وضع رجل يده على الوقف، كان الناظر خصمه عند القاضي. فإن مات الناظر فأهل الوقف خصماء له.

١- نورة حسن قاروت، وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي، ص ١٨-٣٠ (بتصرف)

٥. تحصيل ريع الوقف.

٦. تنمية الوقف.

٧. أداء ديون الوقف.

٨. بيع الوقف أو استبداله عند الحاجة.

٧- مهام ومسؤوليات نُظار الأوقاف من خلال الممارسة العملية الحديثة في هذا المجال.

- في المملكة العربية السعودية تطبق النُّظارة على الأوقاف بإحدى صور ثلاث^(١):

١. الناظر الخاص.

٢. الناظر يتخذ شكل مجلس إدارة للوقف.

٣. وزير الأوقاف ناظرًا على جميع الأوقاف الخيرية التي لم يكن لها ناظر أو مات ناظرها.

وقد حلت الهيئة العامة للأوقاف محل الوزارة فيما يتعلق بالأوقاف.

٨- أبرز وظائف ناظر الوقف في المملكة العربية السعودية:^(٢)

١. تنفيذ شرط الواقف.

٧. تنمية الوقف.

٢. حفظ الأصول وثمرتها.

٨. أداء ديون الوقف.

٣. عمارة وإصلاح الوقف.

٩. إبدال الوقف أو بيعه عند الحاجة.

٤. إجارة الوقف.

١٠. إسناد الوظائف التي يحتاج إليها الوقف

٥. تحصيل ريع الوقف.

للقوي الأمين.

٦. تقسيم الغلة.

١- عبدالرحمن العثمان، أحكام ناظر الوقف، ص ١١

٢- المرجع السابق ص ١٥

- ما لا يجوز للناظر في الشرع وفي الأنظمة والتطبيق الواقعي لعمل النُّظار في المملكة

العربية السعودية:^(١)

١. الاستدانة.

٢. رهن الوقف: ضمانًا للوقف أو لأحد المستحقين.

٣. إعاراة الوقف لغير موقوف عليهم.

٤. أن يتصرف تصرفًا فيه شبهة المحاباة.

٥. كل تصرف فيه مضرة على الوقف.

- أجرة الناظر بشكل عام في الواقع في المملكة العربية السعودية:^(٢)

إما أن تكون مشروطة من قبل الواقف، أو مقدرة من قبل القاضي.

٩- مشاكل النُّظار الواقعية وضبط القضاة لها^(٣):

أولاً: التثبت من مصلحة الوقف.

الناظر ليس له أن يفعل شيئاً من أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية، وعليه أن يفعل
الأصلح فالأصلح. أما مخالفة الناظر لشرط الواقف فتجوز إذا توفر فيها أمران:

١. أن تقوم مصلحة معتبرة تقتضي المخالفة.

٢. أن يرفع الأمر إلى القاضي ليصدر الإذن بالموافقة باعتبار ولايته العامة.

١- المرجع نفسه ص ١٩

٢- المرجع نفسه ص ٢٣

٣- عبدالرحمن العثمان، أحكام ناظر الوقف، ص ٢٨-٣٠

ثانيًا: الناظر الخاص.

الإشراف القضائي على النُّظار محصور بحالة التقدم بشكوى للمحكمة، وعند ورود شكوى من أحد المستفيدين يؤخذ الغالب بقول الناظر إلا ما ندر والسبب ذلك ليس تقصيرًا من القضاة وإنما هو لعدم وجود آلية لهذه المحاسبة. وهنا يتم قبول مقترحات الباحثين وملخصها:

١. تقديم كشف حساب سنوي يبين دخل الوقف ومصروفاته.

٢. هيئة رقابية تطبق تلك الحسابات على أرض الواقع.

- **مميزات ينبغي لنُظار الأوقاف الاتصاف بها ومن ضمنهم نُظار الوقاف في المملكة العربية السعودية وكل النُّظار في العالم بشكل عام^(١):**

- | | |
|----------------|---------------------|
| • الصدق | • الورع. |
| • الأمانة | • عدم التحاسد. |
| • الوضوح. | • الإتيقان. |
| • حُسْن الخلق. | • التوكل على الله. |
| • التواضع. | • الصبر. |
| • الحلم. | • القناعة. |
| • الإخلاص. | • البعد عن الشبهات. |

١- المرجع السابق ص ٣٧

أبرز الممارسات الحديثة لنُظَّار الأوقاف:

١. العمليات المحاسبية الحديثة.
٢. أساليب الضبط المالي والإداري.
٣. تفعيل التقنية في سبيل تطوير آليات تحقيق الأهداف التي يسعى ناظر الوقف إلى تحقيقها.

٢.١.٣ الإطار التنظيمي ومسؤولية نُظَّار الأوقاف في أنظمة الوقف في المملكة العربية السعودية

تطورت أنظمة الوقف والإشراف على الأوقاف في المملكة العربية السعودية من حيث اللوائح والأنظمة، ومن حيث الجهات الإشرافية والرقابية وطريقة التعامل الإداري، وتطورت هذه الأنظمة حتى وقتنا الحاضر في ضبط هذه الأوقاف ورعايتها، والمساهمة في تعظيم الانتفاع منها وصرفها في مصارفها الصحيحة. وتطورت الجهات الرسمية التي ترعى الأوقاف في المملكة حتى تم إنشاء هيئة عامة متخصصة بالأوقاف.

١- تعريف بالهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية:

هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ترتبط برئيس مجلس الوزراء ومقرها الرياض، وقد تم صدور نظام إنشاء الهيئة العامة للأوقاف في العام ١٤٣٧ هـ.

٢- أهداف الهيئة العامة للأوقاف:

تهدف الهيئة إلى تنظيم الأوقاف، والمحافظة عليها، وتطويرها، وتنميتها، بما يحقق شروط واقفيها، ويعزز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكافل الاجتماعي، وفقاً لمقاصد الشريعة الإسلامية والأنظمة.

٣- مهام الهيئة العامة للأوقاف:

تقوم الهيئة العامة للأوقاف بعدة مهام متنوعة ومنها ما يتصل بعمل ناظر الوقف وهي كما يلي:

١. النُّظارة على الأوقاف العامة والخاصة (الأهلية) والمشاركة، إلا إذا اشترط الواقف أن يتولى نُظارة الوقف شخص أو جهة غير الهيئة.
 ٢. النُّظارة على أوقاف مواقيت الحج والعمرة.
 ٣. إدارة الأوقاف التي يكون لها ناظر غير الهيئة؛ بناءً على طلب الواقف أو الناظر.
 ٤. تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرة عليها ومديرة لها.
 ٥. صرف غلال الأوقاف على الأغراض الموقوفة من أجلها.
 ٦. صرف الأموال الموقوفة خارج المملكة على أوجه البر عامة داخل المملكة.
 ٧. الإشراف الرقابي على أعمال النُّظارة واتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف دون الدخول في أعمال النُّظارة.
 ٨. حضور ممثل الهيئة للجمعيات العمومية أو مجالس إدارة الأوقاف التي ليس لها جمعيات عمومية عند مناقشة التقرير المالي السنوي للأوقاف.
 ٩. تحريك الدعوى لعزل الناظر في حال إخفاقه في تحقيق أهداف الوقف.
- وحسب (نظام الهيئة العامة للأوقاف) الصادر بتاريخ ١٤٣٧/٢/٢٧هـ، فإن أبرز البنود التنظيمية المتعلقة بمسؤولية (نُظَّار الأوقاف) على النحو التالي:
- **في المادة الأولى من (نظام الهيئة العامة للأوقاف):** تم تعريف الناظر بأنه: الشخص ذو الصفة الطبيعية أو الاعتبارية الذي يتولى نُظارة الوقف، وتم تعريف النُّظارة بأنها: إجراء

التصرفات التي تحقق الغبطة والمصلحة لعين الوقف وإيراده، وذلك بحفظه وإيجاره وتنميته، وإصلاحه والمخاصمة فيه، وصرف غلته وفقاً لشرط الواقف.

- **في المادة الرابعة في اللائحة / رقم ٢:** تشرف الهيئة على أعمال النُّظار الذين يعينهم الواقفون في حدود ما تقضي به الأنظمة، وبما لا يخالف شروط الواقفين، أو يدخل في أعمال النُّظارة.
- **في المادة الرابعة في اللائحة / رقم ٤:** تتولى الهيئة إدارة الأوقاف التي يكون لها ناظر غير الهيئة، وذلك بناءً على طلب الواقف أو الناظر.
- **في المادة الرابعة في اللائحة / رقم ٥:** تتولى الهيئة مهمة الإشراف الرقابي على أعمال النُّظار واتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف دون الدخول في أعمال النُّظارة.
- **في المادة الرابعة في اللائحة / رقم ٢:** تضع الهيئة نظاماً مالياً محاسبياً استرشادياً للأوقاف التي لا تكون ناظرة عليها أو مديرة لها، لمساعدة النُّظار في حفظ أموال الأوقاف واستثماراتها.
- **يتبين مما سبق** بأن الأنظمة في المملكة العربية السعودية أعطت (نُظَّار الأوقاف) و (مجالس النُّظارة) صلاحيات الإشراف على الأوقاف وإدارتها وفق شروط الواقفين، مع الرقابة على أدائهم وتحديد الأنظمة المالية والإدارية التي تطور عملهم وتتيح الرقابة المناسبة عليه.



٢.٢ التدريب الحديث:

يعتبر التدريب من أقدم الممارسات التي استخدمها الإنسان بشكل فطري وطبيعي؛ فقد كان الفرد منذ بلوغه أو قبل البلوغ بقليل يتعلم مهنة أبيه ويتدرب عليها أو يتعلم مهنة أخرى تناسب رغبته ومهاراته وكانت الخبرات تتناقل وتتوارث عن طريق التدريب البدائي والذي في الغالب لا يعدو أن يكون مهنيًا وحرفيًا لذلك اشتهرت بعض العائلات بصناعة وحرفة معينة واشتهرت بعض المدن والمناطق بشكل أوسع بصناعات وحرف معينة كذلك وحتى العلوم الطبية والفلك والفيزياء وغيرها فكانت تتناقل عن طريق التدارس والتدريب ولا زالت تتطور مع تطور الحضارات الإنسانية حتى أصبح التدريب أشمل وأوسع من حيث المفهوم ومن حيث الممارسة والتطبيق ودخل التدريب في مجال العلوم الإنسانية والنفسية بشكل كبير جدًا، وفي هذا الفصل سنذكر تعريف مختصر للتدريب مع إطلالة بسيطة وتاريخية على التدريب ومراحل تطوره.

٢.٢.١ مفهوم تدريب الموارد البشرية^(١):

تتعدد مفاهيم التدريب وتنوع، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير فيعرف التدريب بأنه: الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، والتدريب من وجهة نظر أخرى هو: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء، ويمكن تقديم التعريف التالي للتدريب بأنه: «الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف إحداث

١- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، نابلس، دار الشروق، ٢٠٠٢م، ص ١٣

تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم»^(١). وكما هو الحال في العلوم الاجتماعية فإن مفهوم التدريب تناوله الباحثون من عدة اتجاهات، فهناك من يركز على البعد السلوكي للتدريب، وهناك من يركز على البعد المعرفي والمهاراتي والفني في التدريب، وهناك من يرى أن التدريب يقتصر دوره على العاملين الفنيين وموظفي الإنتاج فقط، ولا شأن له بالإدارتين الوسطى والعليا.

أهمية التدريب^(٢)

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة، نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع، لأن التطور المتسارع؛ يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها.

٢.٢.٢ التدريب أنواعه وأساليبه لتنمية الموارد البشرية:

قد يكون مصطلح التدريب كمصطلح لم يتغير كثيراً عبر العصور الماضية والحالية ولكن التغيير الجوهرى كان في تطور الأساليب والطرق التي انتهجها المهتمون في التدريب سواء كانوا أفراداً أو حكومات أو مؤسسات، وفي الحقيقة فإن التدريب حظي باهتمام كبير من قبل رواد الإدارة الحديثة خاصة بعد ظهور مفهوم الجودة وتأكيد الجودة لأن أغلب مفاهيم

١- منصور محمد العريفي، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٥

٢- الطعاني، مرجع سابق، ص ١٤

الجودة قائمة على الإتقان الذي هو أحد نتائج التدريب، وكذلك على صعيد العلوم الاجتماعية وعلم النفس فقد تطورت أساليب التنمية البشرية المتعلقة بالتدريب بشكل متميز واهتم رواد التنمية البشرية بالتدريب بشتى مناحيه سواء التدريب على المهارات أو المعلومات أو القيم والاتجاهات.

- أنواع التدريب ^(١):

التدريب يتخذ صورًا وأنواعًا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة. وسنقوم بتصنيف أنواع التدريب الإداري كالتالي:-^(٢)

١- التدريب من حيث الأهداف، ويمكن تصنيفه إلى:

- تزويد معلومات.
- التدريب على مهارات.
- تكوين اتجاهات.
- التدريب للترقية.

٢- التدريب من حيث المكان والموقع، ويمكن تصنيفه إلى:

- تدريب داخلي.
- تدريب خارجي.

٣- التدريب من حيث التوقيت، ويمكن تصنيفه إلى:

- تدريب قبل الالتحاق بالعمل.
- تدريب في أثناء الخدمة.

١- المرجع السابق، ص ١٨.

٢- محمد عبدالفتاح ياغي، التدريب الإداري، عمان، زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م ص ١٣٧.

أساليب التدريب:

إن تحديد الأساليب التدريبية تركز أساسًا على تحديد الأهداف التدريبية من جهة والهدف الذي يسعى الأسلوب التدريبي لتحقيقه من جهة أخرى وبهذا يمكننا تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى:- حسب طرق استخدامها، وتتضمن:-

- أساليب إخبارية، وتشمل: المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة،.... وغيرها.
- أساليب مشاهدة، وتشمل: الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسوميات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية... وغيرها.
- أساليب العمل، وتشمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة،.... وغيرها.

المجموعة الثانية:- حسب الأهداف، وتتضمن:-

- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين:- مثل: المحاضرات، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، ودراسة الحالات.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات:- مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، وأسلوب الإيضاح التجريبي وغيره.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم:- مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات والعلاقات، أسلوب الإيضاح التجريبي، دراسة الحالات، الأفلام وغيرها.

وبالرغم من تحديد أساليب التدريب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب الإداري تحقيقًا للأهداف سالفة الذكر، إلا أنه ممن المؤكد أن هذه الأساليب لا يمكن استخدامها كبديل لبعضها بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها في جميع الظروف أو المواقف. بل إن لكل أسلوب تدريبي مجاله الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج.

ونخلص إلى القول بأن اختيار الأسلوب التدريبي المناسب يتوقف بالدرجة الأولى على المدرب وشخصيته ومدى إلمامه بالأسلوب التدريبي المنتقى، وطبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية والتنظيمية ودرجة تقبلهم له وتفاعلهم معه وعدد المتدربين وموضوعات التدريب.

٢.٢.٣ الخطوات الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية:

تدريب الموارد البشرية عملية متشعبة ومتنوعة من جهة وكذلك إستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى، ذلك أنها تتعامل مع أصعب عناصر الإنتاج تعقيدًا وأقلها مرونة، ألا وهو العنصر البشري أو عنصر العمل، فإعداد العنصر البشري وتنميته يحتاج إلى قياس وتقويم أدائه الحالي ومن ثم تحديد احتياجاته التي تنقصه لأداء العمل بشكل أفضل وهو ما يطلق عليه مسمى (الاحتياجات التدريبية) ويقصد بها الموجه والمحدد لمسار التدريب، ولا شك أن الاحتياجات التدريبية تختلف من شخص لآخر ومن منشأة لأخرى ومن وظيفة لأخرى ومن زمن لآخر ولكن توجد احتياجات أساسية متفق عليها على مستوى الفرد والوظيفة والمنشآت حسب طبيعة نشاطها، وفي هذا الفصل سلطنا الضوء على مصطلح (الاحتياجات التدريبية) وطرق ووسائل خطوات تحديدها، وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في أنها الخطوة الأولى لإعداد برنامج التدريب والمركز الأساسي له ونجاح البرنامج التدريبي، ومستوى تحقيقه للأهداف المرسومة له يعتمد على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كبير ومدى ملاستها للواقع.

ويطلق على مصطلح (الاحتياجات التدريبية) أحيانًا لفظة أهداف التدريب؛ وذلك للتلازم المتين بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الأهداف بشكل مركز ومخطط.

- تقدير الاحتياجات التدريبية - نظرة عامة-:(^١)

من الواضح أن جميع مبادرات تحسن الأداء ينبغي أن تبدأ بإجراء تقدير منهجي للاحتياجات التدريبية لضمان وثاقة صلة البرامج التدريبية بالأفراد الجاري تدريبهم. وبالطبع فقد ذكر كثير من الباحثين والممارسين على مدى الأربعين سنة الماضية أن بعض مشكلات الأداء يمكن علاجها بالتدريب وليس كلها، ولذا فالتدخلات غير التدريبية تكون ضرورية في حالات كثيرة. من منظور واسع يمكن تعريف تقدير الاحتياجات التدريبية بأنها: عملية التعرف على المعارف والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، أو طريقة لمعرفة طبيعة ومدى مشكلات الأداء، وكيف يمكن حلها.

ولفهم جوهر تقدير الاحتياجات. نعرف أولاً بعض المصطلحات المرتبطة به:-

- **الفجوة:** وهي الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون - الفرق بين حالة فعلية (النتائج الفعلية) وحالة مرغوبة (النتائج التي ينبغي أن تكون).
- **تقدير الاحتياجات:** هو عملية لتحديد أسباب فجوات الأداء بدقة. أو طريقة للتعرف على احتياجات أداء جديدة أو مستقبلية.
- **المعرفة:** هي ما يحتاج الأفراد إلى معرفته مثل موضوع الدراسة أو المفاهيم أو الحقائق لأداء عمل ما.
- **المهارات أو القدرات:** هي ما يجب أن يعرفه الأفراد لكي يؤديوا عملاً ما.

١- عبدالرحمن توفيق، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ٢٠٠٦م ص ٩٠

• **الكفاءات:** هي المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم والدوافع والمعتقدات التي يجب أن تتوافر لدى الأفراد لكي ينجحوا في وظيفة ما.

وقد يكون تحديد المعارف والمهارات أسهل بكثير من تحديد الاتجاهات لأن الاتجاهات من الصعوبة بمكان تحديدها وقياسها، وتعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة وقد تكون هذه المشاعر سلبية أو ايجابية نتيجة فترة التعلم على فترة من الزمن.^(١)

أهمية جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية^(٢):

تحتل المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تحديد نوع التدريب المطلوب ومن يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لحل مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها أيضًا تحديد مدة البرنامج وتحديد أهدافه بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها ويضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عمليات التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

ومما يجدر ذكره هنا أن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية في منظمة ما يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة. وأن تستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة ومناسبة وأن تتوافر لهذه الطرق والأساليب خصائص وميزات محددة، ويتولى عملية جمع المعلومات اختصاصيون يملكون الكفايات العلمية والفنية والخبرة التي تؤهلهم لجمع معلومات دقيقة وموضوعية.

١- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م ص ١٣٩

٢- ياغي، رجع سابق، ٩١

وفيما يلي الخصائص التي يجب أن تتوفر في طرق وأساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:-

١- الموضوعية:

ويقصد بالموضوعية ألا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها.

٢- الصدق:

أن تتصف المعلومات التي يتم جمعها بالصدق وأن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.

٣- الثبات:

أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي نفس المعلومات عن العاملين في المؤسسة وتعبر عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات في وقتين مختلفين.

٤- التحرر من عوامل التحيز (الإفساد):

هناك بعض العوامل المتدخلة (الوسيطه) التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي تقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية. ولذلك لابد أن يتم ضبط هذه العوامل وألا نفسح لها المجال بالتدخل لإفساد صدق ودقة المعلومات التي سنقوم بجمعها.

٥- توزيع النتائج:

أن يتم توزيع نتائج تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.

٦- العملية:

أن تكون الإجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم.

طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية^(١):

تتعدد وتختلف طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية كثيرًا مما يصعب معه تصنيفها في مجموعات متناسقة ومتجانسة، وعمومًا فسنتناول بالشرح ثلاث طرق رئيسة، وهي الطرق التي يجب على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيًا على قاعدة علمية سليمة ودقيقة وهي:

أولًا:- تحليل التنظيم.

ثانيًا:- تحليل العمليات.

ثالثًا:- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة).

وسنذكر باختصار وإيجاز بعض خطوات كل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة:

- أولًا:- تحليل التنظيم:-

ويقصد به دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريًا. والهدف الرئيس من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما (أو جزء أو أجزاء من المنظمة) وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها، وذلك تحقيقًا للأغراض الأساسية التالية:-

١. توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات

١ - المرجع نفسه، ٩٣

وما تستنفذه من مواد وإمكانات.

٢. تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم.

٣. تصميم التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكينًا لمزيد من الكفاءة في الأداء.

وأهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم:-

١. **تحليل أهداف المنظمة:** وهي الأهداف التي ترغب المنظمة تحقيقها خلال معايير كمية وزمنية محددة.

٢. **تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة:** وهي صورة لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها.

٣. **تحليل المقومات النظامية:** وهي مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة.

٤. **دراسة تركيب القوى العاملة في المنظمة:** وذلك بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوى العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم..الخ.

٥. **تحليل معدلات الكفاءة:** ويقصد به دراسة مجموعة من المؤشرات؛ مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات أداء الأفراد ومؤشرات التكاليف وغيرها.

٦. **تحليل المناخ التنظيمي:** ويتم من خلال الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين وإجراء المقابلات معهم وتحليل معدلات الغياب وغيرها.

٧. **تحليل التغييرات المتوقعة في نشاط المنظمة:** ويقصد به دراسة الأوضاع والظروف المستقبلية لأنشطة المنظمة وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة.

- ثانيًا:- تحليل العمليات:

وتهدف إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد المنظمة وتركز على المهمة أو الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل. وأما طرق تحليل العمليات فإنها كثيرة إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع:

١. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.
٢. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
٣. معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كافٍ ومرضى.

وتشمل عملية تحليل العمليات العناصر الأساسية التالية:-

١. اسم الوظيفة.
٢. خلاصة الوظيفة.
٣. المهمات المطلوبة.
٤. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
٥. نطاق الإشراف.

- ثالثًا:- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):

ويقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن التحليل المتطلبات الفكرية مثل: (المبادرة، والإبداع والبراعة، والاجتهاد والتقدير، والمقدرة على التحليل) ودراسة الدوافع. وذلك لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض

هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن الطرق لأحسن السبل لمقابلتها. وبعد أن تتم عملية حصر الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر نقطة الانطلاق الموضوعية في إعداد خطة تدريبية -وضع الخطة وتحديد الأهداف التي يراد تنفيذها في المستقبل- يجب على المخطط للتدريب أن يتأكد من أن أهداف الخطة التي وضعها واضحة ومحددة ومرتبطة بمدى زمني وتواريخ محددة وواقعية ويمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة المتوافرة. وبعد أن تتوافر لدى المخطط للتدريب المعلومات الكاملة عن الإمكانيات والوسائل المتوافرة فعليه أن يحدد أنواع التدريب آخذًا بعين الاعتبار من هم الأفراد الذين يجب تدريبهم والمجالات التي يحتاجون إلى التدريب عليها أيضًا.



The first part of the paper discusses the importance of understanding the cultural context of the research. It highlights the need for researchers to be sensitive to the values and beliefs of the communities they are studying. This is particularly important in the field of education, where cultural differences can significantly impact learning outcomes. The paper then moves on to discuss the challenges of conducting research in diverse cultural settings. It notes that researchers often face difficulties in establishing rapport with participants and in interpreting their responses. To address these challenges, the paper suggests several strategies, including the use of local researchers and the development of culturally appropriate research instruments. Finally, the paper concludes by emphasizing the importance of ethical considerations in cross-cultural research. It stresses the need for researchers to obtain informed consent from participants and to ensure that their research does not cause harm or exploitation.

The second part of the paper presents a case study of a research project conducted in a rural community in India. The project aimed to explore the factors that influence the educational attainment of girls in the community. The researchers used a mixed-methods approach, combining interviews with teachers and parents, observations of classroom activities, and the analysis of school records. The findings of the study revealed that several factors, including poverty, lack of access to schools, and cultural norms that discourage girls from attending school, were major barriers to girls' education. The researchers also identified some successful strategies for promoting girls' education, such as the establishment of girls' schools and the provision of scholarships. The paper concludes by discussing the implications of the findings for policy and practice. It suggests that efforts to improve girls' education should focus on addressing the underlying social and economic factors that limit their access to education.

In conclusion, this paper highlights the importance of understanding the cultural context of research and the challenges of conducting research in diverse cultural settings. It provides several strategies for addressing these challenges and emphasizes the importance of ethical considerations. The case study illustrates the practical application of these principles and provides valuable insights into the factors that influence girls' education in a rural community in India.



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها



الفصل الثالث

٣.١ إجراءات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق الدراسة الميدانية تم استخدام أداة نوعية لجمع المعلومات الأولية وهي مجموعة التركيز؛ حيث تم تنفيذ ورشة عمل لمجموعة من المعنيين (١٨ مشاركًا) بتأهيل وتدريب نُظَّار الأوقاف، من أجل إزالة بعض الغموض عن الجوانب الخفية لموضوع الدراسة، وتحديد المحاور المرتبطة بأداة الدراسة (الاستبانة)، وبيانها كالتالي:

أولًا: المحور العام:

حيث حدد هذا المحور في مسارين رئيسيين هما:

١. المعلومات عن نُظَّار الوقف من حيث (الجنس، العمر، سنوات العمل، طبيعة الخبرات، المهام الموكلة إليه، التخصص والمؤهل العلمي)
٢. المعلومات عن الوقف من حيث (نوع الوقف سواء عقار أو محفظة استثمارية أو أسهم استثمارية أو غير ذلك، ومصارف الوقف المحددة في صك الوقفية، وحجم الوقف المالي والبشري).

ثانيًا: محور المجالات:

وبحث هذا المحور في مجالات المعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي يجب أن تكون في حدها الأساس متوفرة لدى الناظر ومن في حكمه، وما هو مستوى امتلاك النُّظَّار لها، وهذه المجالات هي:

- **المجال الشرعي والقانوني:** يختص هذا المجال بالمعارف الشرعية والقانونية.
- **المجال الإداري والقيادي:** يختص هذا المجال بتحديد المعارف والمهارات والسلوكيات الإدارية والقيادية التي تشكل أساس عمل الناظر.
- **المجال المالي والمحاسبي:** يختص هذا المجال بالمعارف والمهارات والسلوكيات المالية المحاسبية.
- **المجال الاستثماري:** يختص هذا المجال بالمعارف والمهارات والسلوكيات الاستثمارية.

ثالثاً: محور مستويات التأهيل لنُظَّار الأوقاف:

- تناول هذا المحور تحديد مستويات التأهيل لنُظَّار الأوقاف وفق معايير محددة وجاءت كالتالي:
- **مستوى أساسي:** ويقصد به ناظر جديد، أو ناظر بخبرة أقل من سنة، أو ناظر وقف صغير.
 - **مستوى ممارس:** ويقصد به ناظر بخبرة من سنة إلى 0 سنوات، أو ناظر وقف متوسط.
 - **مستوى خبير:** ويقصد به ناظر بخبرة أكثر من 0 سنوات، أو ناظر وقف كبير.

رابعاً: محور طبيعة البرامج التدريبية:

- وفي هذا المحور تم اعتماد عاملين أساسيين لتحديد طبيعة البرنامج التدريبي وهما:
- **حجم الوقف (وقف كبير، وقف متوسط، وقف صغير).**
 - **مستوى ناظر الوقف (ناظر أساسي، ناظر ممارس، ناظر خبير).**

٣.٢ منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث إن هذا المنهج مناسب لطبيعة الدراسة الحالية، ويعتمد على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، بأسلوب تحليلي منطقي يهدف للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في التعرف على الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

٣.٣ متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- طبيعة العمل في الأوقاف والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الأوقاف.
- طبيعة مصارف الوقف التي يعمل بها، وحجم عائدات الوقف السنوية.

٢- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة في: الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

٣.٤ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من نُظَّار الأوقاف وأعضاء مجالس النُّظَّارة ومن في حكمهم في المملكة العربية السعودية، ويوجد صعوبة في تحديد حجم المجتمع لعدم توفر قوائم وإحصائيات معلنة أو واضحة عن نُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية، غير أنه في

دراسة تحليلية أشار إليها الدكتور. عبدالله بن محسن النمري في ورقة عمل عن نظام الهيئة العامة للأوقاف ودورها المرتقب، مقدمة للمؤتمر الإسلامي للأوقاف في أكتوبر ٢٠١٦؛ قامت بها مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Group عن الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وأشارت الدراسة إلى وجود (٨٥٧٠) وقفًا مسجلًا، وعند افتراض وجود ناظر مختلف لكل وقف يكون حجم مجتمع الدراسة (٨٥٧٠) تقريبًا.

٣.٤.١ حجم عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

يعتبر مجتمع الدراسة معروف الطبيعة ومتجانسًا في خصائصه العامة؛ ولذلك تم استخدام العينة العشوائية، ولكن هناك اختلاف في بعض الخصائص من حيث مستوى وضوح العمل الإداري والتنظيمي للأوقاف، واختلاف الواقف، والموقوف، والموقوف عليه. يتكون حجم مجتمع الدراسة من (٨٥٧٠) شخصًا تقريبًا، وبالعودة إلى جدول تقديرات (krejcie and morgan) لعينات البحث لمجتمعات البحث المتجانسة نجد أن حجم عينة البحث لمجتمع هذه الدراسة هو (٣٦٧ فردًا).

وقد بلغ عدد الأفراد المستجيبين لأداة الدراسة (٧٩) تسعة وسبعين شخصًا، بمعدل ثقة قرابة (٦٢٪) وهامش خطأ يبلغ (١٠,٩٨٪)؛ وهو معدل ثقة مقبول في مثل هذه الدراسات خصوصًا مع ندرة البيانات المتاحة عن مجتمع الدراسة، ولكون هذه الدراسة تُعد الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية، حسب علم الباحثين.

٣.٤.٢ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ثلاثة حدود كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في نطاق المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال العام ١٤٤٠هـ الموافق ٢٠١٩م.
- **الحدود البشرية:** نُظَر الأوقاف ومن في حكمهم من أعضاء مجالس النُّظَر وغيرهم.
- **الحدود الموضوعية:** الاحتياجات التدريبية لُنُّظَر الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

٣.٤.٣ مشكلات الدراسة:

واجه فريق العمل بعض المشكلات أثناء تطبيق الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيص أبرز هذه المشكلات التي اعترضت الباحثين فيما يلي:

١- مشكلات علمية: ندرة المعلومات الموثقة عن مجتمع الدراسة سواء عدد الأوقاف أو النُّظَر وغيرها، إضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية لقطاع الأوقاف والعاملين به.

٢- مشكلات ميدانية: صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة بشكل مباشر، حيث لا تتوفر قواعد بيانات كافية عن نُظَر الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

ويرجع الباحثون هذه المشكلات لأسباب متنوعة من أهمها:

- حادثة إنشاء منظومة رسمية تخدم قطاع الأوقاف وتنظم عمله بشكل متكامل وحديث، حيث صدر قرار إنشاء الهيئة العامة للأوقاف في العام ١٤٣١هـ الموافق ٢٠١٠م أي قبل تسعة أعوام فقط، وبدأت عملها الفعلي بتشكيل مجلس إدارتها وتعيين محافظها في ٢٨ ذي القعدة ١٤٣٨هـ الموافق ٢٠ أغسطس ٢٠١٧م.

- عدم توفر قواعد البيانات المفتوحة عن قطاع الأوقاف التي تساعد الدارسين والمهتمين في إجراء أبحاثهم.

٣.٤.٤ أداة الدراسة:

اعتمد الباحثون في بنائهم لأداة الدراسة (الاستبانة) على عدة مصادر للمعلومات؛ أولية وثانوية:

- أدوات جمع المعلومات الثانوية:

قام الباحثون بتحليل عدد من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الأوراق العلمية المنشورة في الملتقيات والدوريات العلمية، وكذلك مواقع الانترنت المهتمة بدراسات الأوقاف.

- أدوات جمع المعلومات الأولية:

استخدم الباحثون أداة المجموعة البؤرية (مجموعة التركيز) وهي: شكل من أشكال المقابلات الجماعية التي يتم فيها قيادة مجموعة صغيرة -عادة ما تكون من ١٠ إلى ١٢ شخصًا- بواسطة ميسر في مناقشة حول موضوع محدد، عادة ما يتم التخطيط لمسار المناقشة مقدمًا لضمان تغطية جميع العناصر المهمة، وتُعد المجموعة البؤرية من أكثر أدوات البحوث النوعية استخدامًا لأهميتها، ولكونها تتيح للباحث استجلاء خلفيات الموضوع محل الدراسة^(١). وقد تم دعوة عدد من المختصين في قطاع الأوقاف لحضور مجموعة التركيز، وقد شارك بها (١٨) فردًا تنوعت تخصصاتهم بين: ناظر لوقف، وواقف، وعامل في أحد الأوقاف، وباحث أو مدرب في قطاع الأوقاف.

- ١ Focus Group Discussion in Qualitative Research. Lokanath Mishra, Techno LEARN Vol.2

٣.٤.٥ بنود الأداة:

تتكون أداة الدراسة الميدانية من قسمين:

١- **القسم الأول:** ويتناول البيانات الشخصية للمشارك، وتشمل:

١.١ البيانات العامة (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، التخصص).

١.٢ البيانات المهنية (سنوات الخبرة في الوقف، طبيعة العمل في الأوقاف).

١.٣ البيانات عن الوقف الذي يعمل به المشارك (مصارف الوقف، حجم عائدات الوقف).

٢- **القسم الثاني:** ويتناول دراسة الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف، وتشمل:

١.١ واقع التدريب في قطاع الأوقاف (٤ فقرات) مقياس خماسي.

١.٢ أساليب التدريب المناسبة لنُظَّار الأوقاف (٦ فقرات) مقياس خماسي.

١.٣ أهمية موضوعات التدريب لنُظَّار الأوقاف (٣٦ فقرة) مقياس خماسي.

١.٤ أدوات التدريب لنُظَّار الأوقاف (١١ فقرة) مقياس خماسي.

١.٥ تصنيف موضوعات التدريب حسب مستويات نُظَّار الأوقاف (٣٦ فقرة) مقياس ثلاثي.

٣.٤.٦ صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة (الاستبانة) من خلال الصدق الظاهري؛ ومعناه إلى أيّ درجة يقيس مقياس أداة جمع البيانات ما صمّمت الدراسة من أجله بشكل ظاهري، فهو يعتمد على الفحص المبدئي لمحتويات الاستبانة أي بالنظر إلى فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، وكذلك النظر إلى التعليمات ودقتها؛ ومقارنة ذلك بهدف الدراسة. ويعتمد الصدق الظاهري على الخبراء والاختصاصيين من ذوي الخبرة في تحديد مدى صدق الاستبانة، من خلال تحديد أكثر نقاط الاتفاق بين الخبراء على الفقرات.

وقد قام المحكمون بإجراء بعض التعديلات على أسئلة القسم الأول (١,٣)، وحذف بعض الفقرات في أسئلة القسم الثاني (٢,٣) لتكون (٣٥) فقرة، وحذف بعض الفقرات في أسئلة الاستبانة (٢,٤) لتكون (١٠) فقرات.

أما التحقق من ثبات أداة الاستبانة؛ بمعنى التأكد من أن فقرات الاستبانة تعطي قراءات متقاربة في كل مرة يتم استخدامها؛ فتم استخدام طريقة التجزئة النصفية باستخدام وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة، وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٩) وهي دالة على نسبة ثبات عالية لفقرات الاستبانة.

الأداة بصيغتها النهائية:

بعد الانتهاء من إنجاز عمليتي الصدق والثبات، والتأكد من أن أداة الدراسة تتصف بهاتين الخاصيتين، أخذت الأداة صيغتها النهائية -ملحق ١- وتم توزيعها ونشرها إلكترونياً.

٣.٥ نتائج تحليل الدراسة الميدانية:

٣.٥.١ نتائج تحليل مجتمع الدراسة:

يستعرض هذا الجزء نتائج تحليل المعلومات الشخصية للمشاركين في الإجابة على أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية والموضوعية للمشاركين.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل:
جنس المشاركين في الدراسة:

جدول رقم (١)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٩٩%	٧٨	ذكر
١%	١	أنثى

يبين الجدول رقم (١) أعلاه بأن النسبة الأكثر للمشاركين في الإجابة على أداة الدراسة (٧٨) من فئة الرجال، ولا تعبر هذه النتيجة بشكل تام عن واقع تركيز مهام ووظائف قطاع الأوقاف على الرجال؛ واختلاف هذا الواقع مع النظر الفقهي بكون ناظر الوقف وهو أعلى مسؤولية في الوقف بأن يكون امرأة؛ فقد جعل عمر بن الخطاب رضي الله عنه نُظَّارة وقفه لنفسه ثم لابنته حفصة رضي الله عنها ما عاشت ثم ذوي الرأي من أهلها ^(١).

١ - عبدالعزيز العويد، الوقف حكم وأحكام، ٢٠٠٠.

أعمار المشاركين في الدراسة:

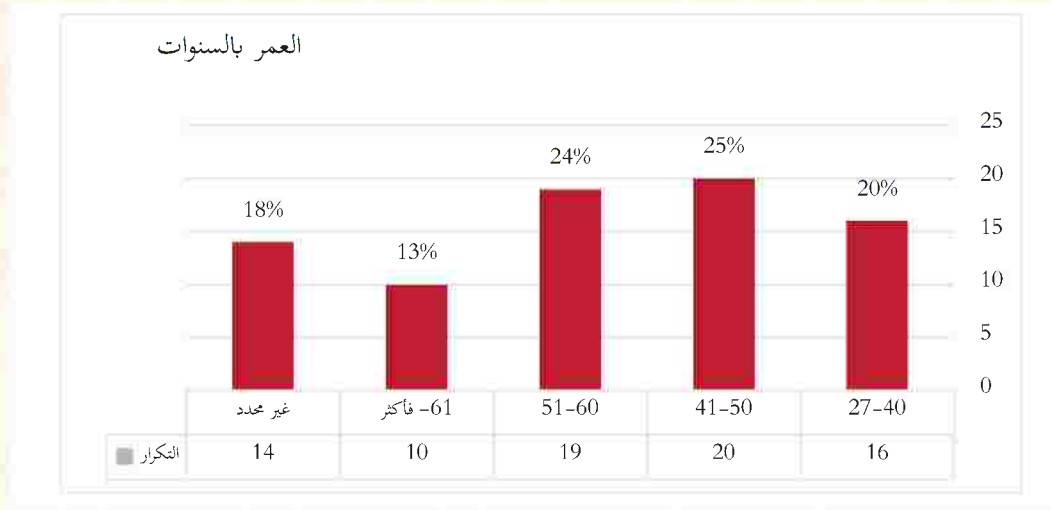
جدول رقم (٢)

العمر	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
٤٠-٢٧	١٦	٪٢٠	٣
٥٠-٤١	٢٠	٪٢٥	١
٦٠-٥١	١٩	٪٢٤	٢
أكثر من ٦١	١٠	٪١٣	٥
غير محدد	١٤	٪١٨	٤
المجموع	٧٩	٪١٠٠	-

يتضح وبشكل جلي من الجدول (٢) بأن النسبة الأكبر للمشاركين في الإجابة على الاستبانة هم من فئة (٤١-٥٠) عامًا والذين يأتون في المرتبة الأولى بنسبة (٢٥٪) من العينة المشاركة، ويأتي بعدها في المرتبة الثانية فئة (٥١-٦٠) عامًا بنسبة (٢٤٪) من العينة المشاركة، ويليهما في المرتبة الثالثة فئة (٢٧-٤٠) عامًا بنسبة (٢٠٪)، وهذه النتيجة تشير إلى إمكانية توافر الخبرة والنضج لدى العينة المشاركة في الإجابة على الاستبانة واحتمالية موضوعية الإجابة بدرجة عالية.

كما تتفق هذه النتيجة بدرجة كبيرة مع اشتراط الفقهاء في العامل والناظر على الوقف أن يتصف بالحكمة والرشد والعقل المميز للمصالح والمفاسد التي تطرأ على الوقف، وقدرته على إنجاز شرط الواقف. والشكل البياني التالي يوضح نسبة توزيع المشاركين بالإجابة على الاستبانة بحسب أعمارهم.

شكل رقم (١) العمر بالسنوات لمجتمع الدراسة

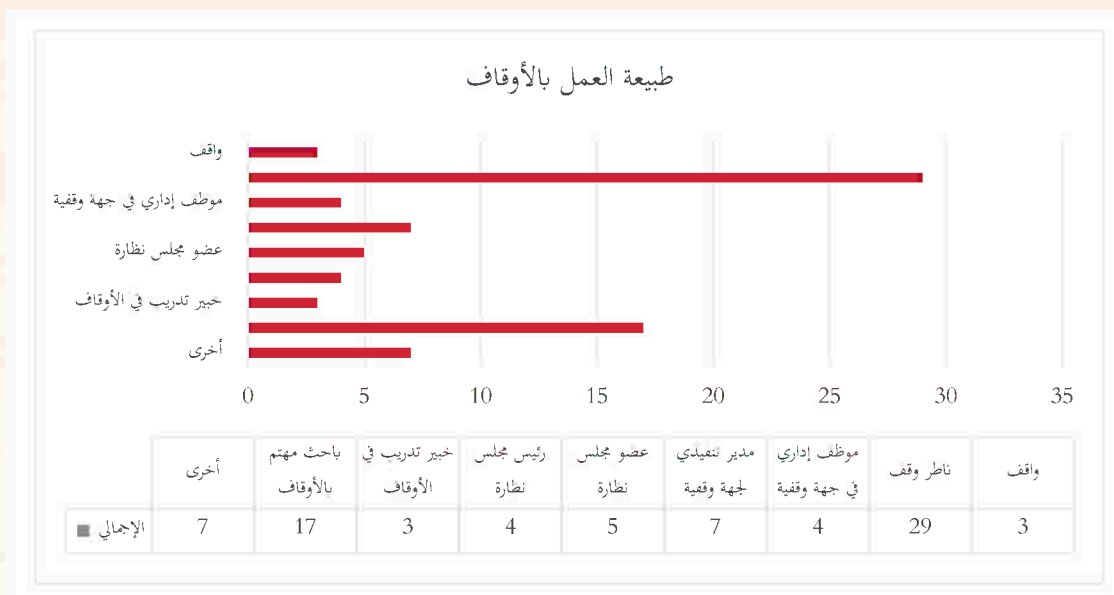


٣- طبيعة العمل في الأوقاف للمشاركين في الدراسة: جدول رقم (٣)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
١	٣٧٪	٢٩	ناظر وقف
٢	٢٢٪	١٧	باحث مهتم بالأوقاف
٦	٤٪	٣	خبير تدريب في الأوقاف
٥	٥٪	٤	رئيس مجلس نُظارة
٤	٦٪	٥	عضو مجلس نُظارة
٣	٩٪	٧	مدير تنفيذي لجهة وقفية
٥	٥٪	٤	موظف إداري في جهة وقفية
٦	٤٪	٣	واقف
٣	٩٪	٧	أخرى
-	١٠٠٪	٧٩	المجموع

في الجدول رقم (٣) أعلاه نجد أن النسبة الأعلى من المشاركين في الإجابة عن الاستبانة هم نُظار أوقاف (٣٧٪) ويأتون في المرتبة الأولى في القائمة، يليهم في الترتيب الباحثون المهتمون بالأوقاف بنسبة (٢٢٪)، أما خبراء التدريب في قطاع الأوقاف وعضو أو رئيس مجلس نُظار وقف ومدير تنفيذي لجهة وقفية فتبلغ نسبتهم جميعًا (٢٤٪) من المشاركين، وللارتباط الكبير بين هذه الوظائف وموضوع الدراسة (الاحتياجات التدريبية لنُظار الأوقاف) فإن درجة الصدق والموضوعية لنتائج الدراسة تكون عالية بإذن الله تعالى. والشكل البياني أدناه يوضح توزيع وظائف المشاركين في الاستبانة بحسب النسبة المئوية.

شكل رقم (٢) طبيعة العمل في الأوقاف للمشاركين في الدراسة



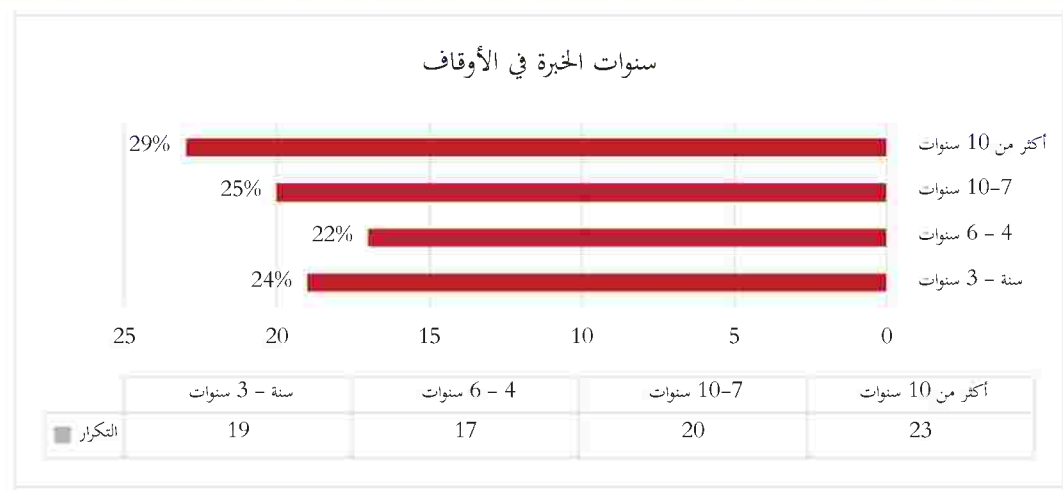
سنوات الخبرة في قطاع الأوقاف للمشاركين في الدراسة:

جدول رقم (٤) سنوات الخبرة في قطاع الأوقاف للمشاركين في الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
سنة - ٣ سنوات	١٩	٪٢٤	٣
٤-٦ سنوات	١٧	٪٢٢	٤
٧ - ١٠ سنوات	٢٠	٪٢٥	٢
أكثر من ١٠ سنوات	٢٣	٪٢٩	١
المجموع	٧٩	٪١٠٠	-

يتبين من الجدول رقم (٤) بأن غالبية المشاركين في الاستبانة (٧٦٪) يمتلكون خبرة كبيرة في قطاع الأوقاف (أربع سنوات فأكثر)، مما يعمق أيضًا مصداقية نتائج الدراسة لاتساع الخبرة التي يمتلكها المشاركون في الاستبانة خلال سنوات عملهم الطويلة في الأوقاف. والشكل أدناه يوضح توزيع سنوات الخبرة التي يمتلكها المشاركون في الاستبانة بالنسبة المئوية.

شكل رقم (٣) سنوات الخبرة في قطاع الأوقاف للمشاركين في الدراسة



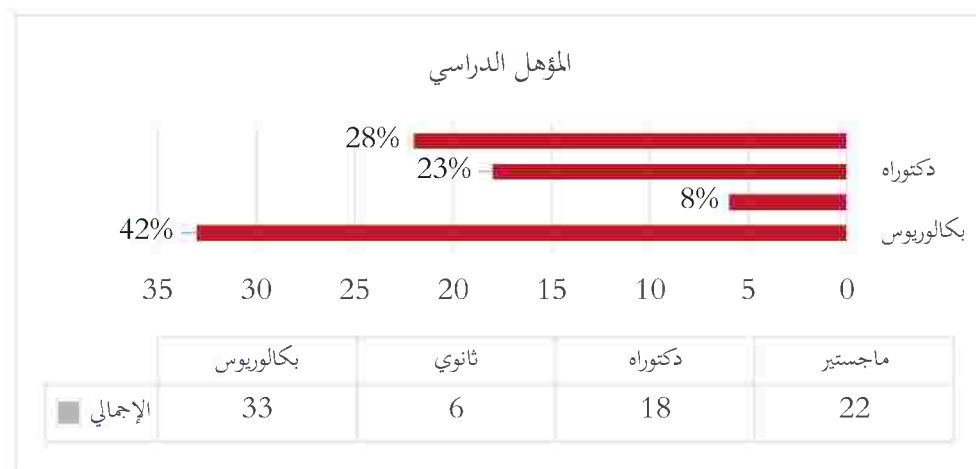
المؤهل الدراسي للمشاركين في الدراسة:

جدول رقم (٥) المؤهل الدراسي للمشاركين في الدراسة

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
ثانوي	٦	٨٪	٤
بكالوريوس	٣٣	٤٢٪	١
ماجستير	٢٢	٢٨٪	٢
دكتوراه	١٨	٢٣٪	٣
المجموع	٧٩	١٠٠٪	-

يتميز المشاركون في الاستبانة بامتلاك الغالبية العظمى منهم لمؤهل علمي جامعي فأعلى (٩٢٪)، في حين يمتلك النسبة الأقل (٨٪) من المشاركين شهادة ثانوية، مما يزيد مستوى إدراك المشاركين وفهمهم للدراسة وانعكاسها على إجاباتهم. والرسم البياني التالي يوضح توزيع المؤهل العلمي للمشاركين بالنسبة المئوية.

شكل رقم (٤) يوضح توزيع المؤهل العلمي للمشاركين بالنسبة المئوية.



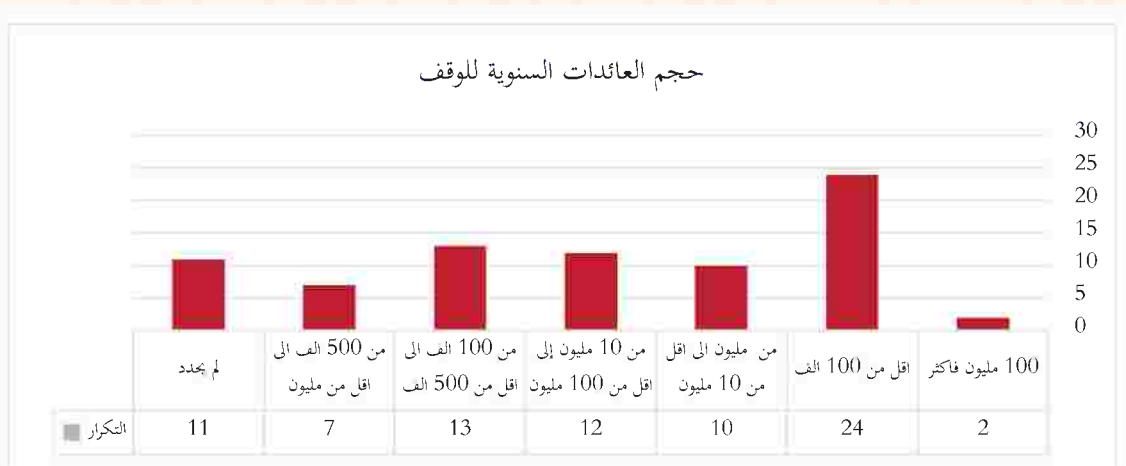
مصارف الأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الدراسة:
جدول رقم (٦) مصارف الأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الدراسة

م	مصرف الوقف	التكرار	النسبة المئوية
١	إغاثة وأعمال بر	١٨	٧٪
٢	إسكان خيري	٨	٣٪
٣	أيتام وأرامل ومطلقات	٢٧	١١٪
٤	تأهيل الشباب	٩	٤٪
٥	زواج الشباب	٦	٢٪
٦	تعليم وابتعاث	١١	٤٪
٧	تحفيظ القرآن الكريم	٢٦	١٠٪
٨	دعوة ومساجد	٢٦	١٠٪
٩	طباعة مصاحف	١٠	٤٪
١٠	فقراء ومساكين	٣٦	١٤٪
١١	طباعة كتب ونشر العلم	١٤	٥٪
١٢	دعم الجهات الخيرية	١٤	٥٪
١٣	علاج وتوعية صحية	١١	٤٪
١٤	أخرى لم تحدد	٤١	١٦٪
١٥	المجموع	٢٥٧	١٠٠٪

تشير نتائج الجدول (٦) بتنوع مصارف الأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الاستبانة وتفاوتها إلى حد ما، وهذا التنوع من المحتمل أن يضيف ثراءً ونضجاً أكبر لنتائج الاستبانة

بحيث لا تغطي بعض الموضوعات على موضوعات أخرى في الاحتياج التدريبي، بل تكون الموضوعات المستخلصة تخدم الأوقاف باختلاف مصارفها وأنشطتها. والرسم البياني المرفق يوضح هذا التنوع بين مصارف الأوقاف بالنسبة المئوية.

شكل رقم (٥) مصارف الأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الدراسة

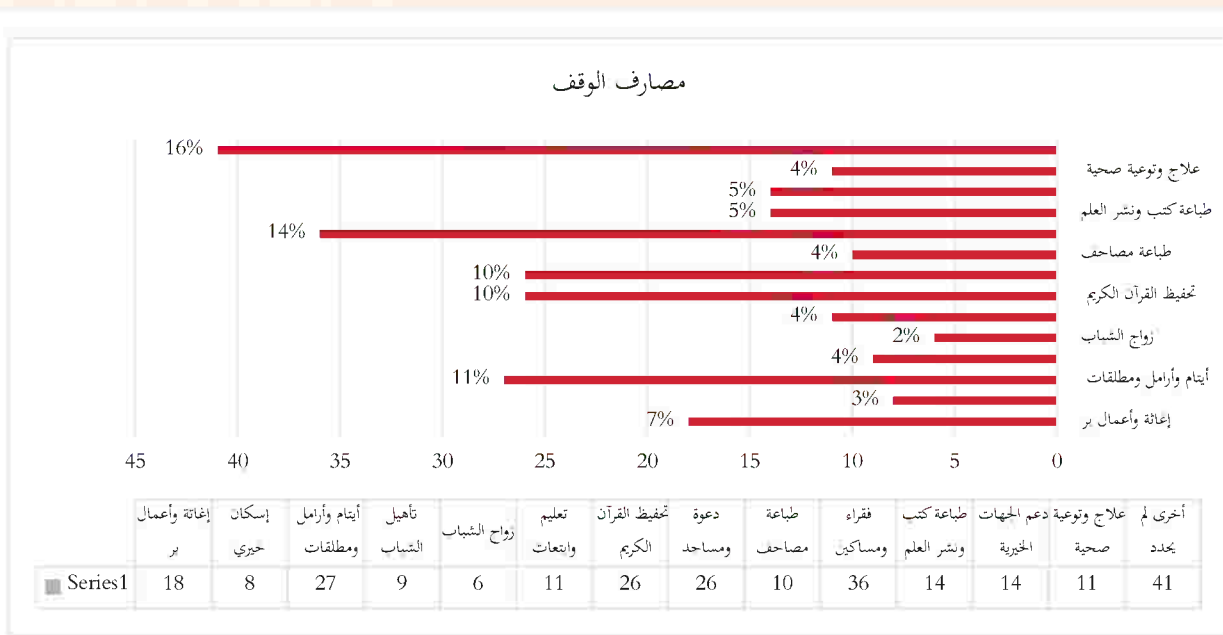


حجم العائدات السنوية للأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الدراسة:
جدول رقم (٧) حجم العائدات السنوية للأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الدراسة

٣	حجم العائدات السنوية للوقف	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ١٠ ألف	٢٤	٣٠٪
٢	من ١٠ ألف إلى أقل من ٥٠ ألف	١٣	١٦٪
٣	من ٥٠ ألف إلى أقل من مليون	٧	٩٪
٤	من مليون إلى أقل من ١٠ مليون	١٠	١٣٪
٥	من ١٠ مليون إلى أقل من ١٠٠ مليون	١٢	١٥٪
٦	١٠٠ مليون فأكثر	٢	٣٪
٧	لم يحدد	١١	١٤٪
٨	المجموع	٧٩	١٠٠٪

في الجدول (٧) أعلاه يتنوع حجم الأوقاف ما بين أوقاف صغيرة (العائد السنوي ٥٠٠ ألف فأقل) تمثل بنسبة (٤٦٪)، وأوقاف متوسطة (عائد سنوي من ٥٠٠ ألف إلى ١٠ مليون) بنسبة (٢٢٪)، وأوقاف كبيرة (عائد سنوي أكثر من ١٠ مليون) بنسبة (١٨٪)، وهذا التنوع في حجم عائدات الأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الإجابة على الاستبانة يساعد على تغطية جميع جوانب الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف باختلاف حجم الأوقاف التي يعملون بها. والشكل البياني المرفق يوضح حجم عائدات الأوقاف السنوية.

شكل رقم (٦) حجم العائدات السنوية للأوقاف التي يعمل بها المشاركون في الدراسة



٣.٥,٢ الخلاصة:

نستخلص من نتائج تحليل مجتمع الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمشاركين ومؤهلاتهم الدراسية، والمعلومات عن سنوات خبرتهم وطبيعة ارتباطهم الوظيفي بالعمل الوقفي، والمعلومات عن طبيعة الأوقاف التي يرتبطون بها من حيث المصارف وحجم العائدات؛ نستخلص من ذلك عدة نتائج كما يلي:

١- التغطية الشاملة لجوانب الاحتياجات التدريبية لناظر الوقف نتيجة التنوع الكبير للمشاركين في الإجابة على أداة الدراسة (الاستبانة)، واختلاف زاوية النظر لكل مشارك في الاستبانة، ويظهر هذا التنوع فيما يلي:

- التنوع الكبير في مصارف الأوقاف التي يرتبط بها المشاركون في أداة الدراسة (الاستبانة).

- تنوع حجم الأوقاف التي يرتبط بها المشاركون في أداة الدراسة (الاستبانة) بين أوقاف صغيرة ومتوسطة وكبيرة.

- تنوع التخصص الوظيفي للمشاركين في أداة الدراسة ما بين نُظَّار للأوقاف، وخبراء تدريب في الأوقاف، وباحثين، وواقفين وغيرهم.

٢- ارتفاع درجة المصادقية والموضوعية للنتائج المستخلصة من تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) نتيجة عوامل متعددة من أهمها:

- الارتباط الكبير بين طبيعة وظائف المشاركين وموضوع الدراسة.
- امتلاك المشاركين للخبرة الطويلة في قطاع الأوقاف.
- امتلاك غالبية المشاركين لمؤهل علمي جامعي فأعلى.

٣.٦ نتائج تحليل الدراسة الميدانية:

٣.٦.١ نتائج تحليل بيانات الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال استعراض استجابات المشاركين في الإجابة على عبارات الاستبانة والتي تجيب على السؤال الأساس للدراسة (ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لنُظَّار الأوقاف في المملكة العربية السعودية)، وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب عدد التكرارات والنسبة المئوية للمستويات التأهيلية الثلاثة لنُظَّار الأوقاف وهي:

١. **المستوى الأساسي:** وهو مستوى الناظر المستجد بخبرة أقل من سنة لوقف صغير.
٢. **مستوى الممارس:** وهو مستوى ناظر بخبرة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن خمس سنوات لوقف متوسط.
٣. **مستوى الخبير:** وهو مستوى ناظر بخبرة تزيد عن خمس سنوات لوقف كبير.

ومن ثم ترتيب هذه المستويات التأهيلية تنازليًا بحسب النسبة المئوية لكل مستوى، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

٣	المستوى التأهيلي	التكرار	النسبة المئوية
١	المستوى الأساسي	٦٢٦	٣٥٪
٢	مستوى الممارس	٦٠	٣٤٪
٣	مستوى الخبير	٥٥٦	٣١٪
	المجموع	١٧٨٢	١٠٠٪

يتضح من خلال الجدول (٨) أن الموضوعات في المستوى الأساسي هي الأكثر احتياجًا عند تدريب نُظَّار الأوقاف حيث حازت أعلى نسبة (٣٥٪) من استجابات المشاركين، ويأتي في المرتبة الثانية من الاحتياجات الموضوعات في المستوى الممارس بنسبة (٣٤٪) من استجابات المشاركين، وفي المرتبة الثالثة الموضوعات في مستوى الخبير بنسبة (٣١٪) من استجابات المشاركين.

وقد جاءت الموضوعات الأكثر احتياجًا في مستوى الناظر الأساسي من الأعلى احتياجًا إلى الأدنى احتياجًا كما يلي:

١. الاحتساب في العمل كناظر للأوقاف.
٢. التعامل مع الصكوك الوقفية.
٣. المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه.
٤. حماية الوقف عينًا وحقوقًا.
٥. المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة.
٦. إدارة مشتريات الوقف.
٧. المعرفة بلوائح وقوانين الأوقاف.
٨. صياغة العقود.
٩. مهارة التفويض.
١٠. المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر.
١١. إدارة الموارد البشرية.
١٢. المعرفة بأحكام الوقف الفقهية.
١٣. مهارة الاتصال المؤسسي.

وفيما يختص بالموضوعات الأكثر احتياجات في مستوى الناظر الممارس من الأعلى احتياجًا إلى الأدنى احتياجًا فجاءت كما يلي:

١. الوعي بقضايا الوقف المعاصرة.
٢. إدارة المشاريع الوقفية.
٣. إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي.
٤. التنظيم الإداري للوقف.
٥. تحليل الأعمال للجهة الوقفية.
٦. إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف.
٧. إدارة علاقات الوقف.
٨. مهارات التفاوض.
٩. إدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية.
١٠. استخدام التقنية في إدارة الوقف.
١١. بناء وإدارة فرق العمل.
١٢. الاستدامة المالية للوقف.
١٣. مهارات التخطيط المؤسسي.

أما الموضوعات الأكثر احتياجًا في مستوى الناظر الخبير من الأعلى احتياجًا إلى الأدنى احتياجًا فجاءت كالتالي:

١. حوكمة الأوقاف.
٢. إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف.
٣. جودة الوقف وتميزه المؤسسي.
٤. إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية.
٥. المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة.
٦. مهارة التفكير الاستراتيجي.
٧. الاحتساب على مجلس النُّظارة (الرقابة الشرعية).
٨. بناء وإدارة الشراكات.
٩. مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار.
١٠. التطوير الاستثماري للوقف.
١١. مهارات التخطيط المؤسسي.
١٢. مهارات القيادة.

ولمزيد من التوضيح والتفصيل تم تحليل نتائج إجابات الأسئلة الفرعية للدراسة وجاءت كالتالي:

نتائج السؤال الأول: ما أهم الموضوعات التدريبية المرتبطة بمسئوليات ومهام نَظَّار الأوقاف من خلال التأصيل الشرعي والممارسة العملية؟

جدول رقم (٩)

م	الموضوع	أهمية محدودة	بسيطة أهمية	متوسطة أهمية	أهمية عالية	أهمية عالية جدا	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	الوعي بقضايا الأوقاف المعاصرة	١	٪١	١	٪١	٩	٪١١	٢٤	٪٣٠	٤٤
٢	حوكمة الأوقاف	١	٪١	٣	٪٤	٦	٪٨	٢١	٪٢٧	٤٨
٣	إدارة المشاريع الوقفية	١	٪١	٢	٪٣	٧	٪٩	١٩	٪٢٤	٥٠
٤	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي	١	٪١	١	٪١	٧	٪٩	١٩	٪٢٤	٥١
٥	التنظيم الإداري للوقف	١	٪١	١	٪١	٩	٪١١	١٩	٪٢٤	٤٩
٦	تحليل الأعمال الوقفية	١	٪١	٤	٪٥	١١	٪١٤	٢٩	٪٣٧	٣٤
٧	التعامل مع الصكوك الوقفية	١	٪١	٧	٪٩	١٩	٪٢٤	٢٢	٪٢٨	٣٠
٨	المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه	٢	٪٣	٥	٪٦	٤	٪٥	٢٢	٪٢٨	٤٦
٩	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف	١	٪١	٥	٪٦	٦	٪٨	٢٠	٪٢٥	٤٧

م	الموضوع	أهمية محدودة	أهمية بسيطة	أهمية متوسطة	أهمية عالية	أهمية عالية جدا	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	م
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار						
١٠	جودة الوقف وتميزه المؤسسي	٢	٪٣	٣	٪٤	٩	٪١١	٢٦	٪٣٣	٣٩	٪٤٩	
١١	إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية	٢	٪٣	٥	٪٦	١٠	٪١٣	٢٧	٪٣٤	٣٥	٪٤٤	
١٢	إدارة علاقات الوقف	١	٪١	٥	٪٦	١٠	٪١٣	٣٠	٪٣٨	٣٣	٪٤٢	
١٣	حماية الوقف عيناً وحقوقاً	١	٪١	٤	٪٥	٤	٪٥	٢٠	٪٢٥	٥٠	٪٦٣	
١٤	مهارات التفاوض	١	٪١	٩	٪١١	١٠	٪١٣	٢٣	٪٢٩	٣٦	٪٤٦	
١٥	المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة	٢	٪٣	٤	٪٥	١١	٪١٤	٢٤	٪٣٠	٣٨	٪٤٨	
١٦	مهارات التفكير الاستراتيجي	٢	٪٣	٦	٪٨	١١	٪١٤	٢٩	٪٣٧	٣١	٪٣٩	
١٧	الاحتساب في النُظارة (الرقابة الشرعية)	٢	٪٣	٤	٪٥	١٠	٪١٣	٢٥	٪٣٢	٣٨	٪٤٨	
١٨	إدارة مشتريات الوقف	١	٪١	٣	٪٤	٢٠	٪٢٥	٢٤	٪٣٠	٣١	٪٣٩	
١٩	المعرفة بلوائح وقوانين الأوقاف	١	٪١	٥	٪٦	٧	٪٩	١٩	٪٢٤	٤٧	٪٥٩	
٢٠	صياغة العقود	١	٪١	٦	٪٨	١٣	٪١٦	٢٦	٪٣٣	٣٣	٪٤٢	
٢١	مهارات التفويض	٣	٪٤	٦	٪٨	١١	٪١٤	٣٠	٪٣٨	٢٩	٪٣٧	
٢٢	إدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية	٢	٪٣	٥	٪٦	١٢	٪١٥	٣١	٪٣٩	٢٩	٪٣٧	
٢٣	المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر	٢	٪٣	٤	٪٥	١٧	٪٢٢	٢٤	٪٣٠	٣٢	٪٤١	
٢٤	استخدام التقنية في إدارة الوقف	١	٪١	٢	٪٣	١٠	٪١٣	٢٢	٪٢٨	٤٤	٪٥٦	

م	الموضوع	أهمية محدودة	أهمية بسيطة	أهمية متوسطة	أهمية عالية	أهمية عالية جدا	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	م
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار						
٢٥	بناء وإدارة فرق العمل	٢	٣٪	٦	٨٪	٩	١١٪	٢٧	٣٤٪	٣٥	٤٤٪	
٢٦	بناء وإدارة الشراكات	٢	٣٪	٤	٥٪	١٨	٢٣٪	٢٣	٢٩٪	٣٢	٤١٪	
٢٧	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	٢	٣٪	٦	٨٪	١٢	١٥٪	٢٦	٣٣٪	٣٣	٤٢٪	
٢٨	التطوير الاستثماري للوقف	٢	٣٪	٢	٣٪	٩	١١٪	٢٤	٣٠٪	٤٢	٥٣٪	
٢٩	الاستدامة المالية	٢	٣٪	٠	٠	٩	١١٪	١٩	٢٤٪	٤٩	٦٢٪	
٣٠	إدارة الموارد البشرية	٢	٣٪	٦	٨٪	١٥	١٩٪	٢٧	٣٤٪	٢٩	٣٧٪	
٣١	الاتصال المؤسسي	٢	٣٪	٨	١٠٪	١٧	٢٢٪	٢٣	٢٩٪	٢٩	٣٧٪	
٣٢	المعرفة بأحكام الوقف الفقهية	٢	٣٪	٥	٦٪	١٠	١٣٪	١٧	٢٢٪	٤٥	٥٧٪	
٣٣	مهارات التخطيط المؤسسي	٢	٣٪	٦	٨٪	١٠	١٣٪	٢٨	٣٥٪	٣٣	٤٢٪	
٣٤	مهارة القيادة	٢	٣٪	٥	٦٪	٧	٩٪	٢٦	٣٣٪	٣٩	٤٩٪	
٣٥	الاحتساب في العمل كناظر للأوقاف	٢	٣٪	٦	٨٪	٩	١١٪	١٩	٢٤٪	٤٣	٥٤٪	

يتضح من خلال إجابات المشاركين في الدراسة أن متوسط نسبة الموضوعات ذات الأهمية العالية جدًا بلغ ٤٩٪، فيما بلغ متوسط نسبة الموضوعات ذات الأهمية المحدودة ٢٪، ويلاحظ الفارق الكبير بينهما الذي يشير إلى أن الموضوعات التي شملتها الدراسة ذات أهمية عالية جدًا.

وجاء موضوع (إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي) بنسبة ٦٥٪ كأعلى موضوع بأهمية عالية جدًا، ثم جاء في المرتبة الثانية موضوع (إدارة المشاريع الوقفية) بنسبة ٦٣٪، وفي المرتبة الثالثة جاءت المواضيع (التنظيم الإداري، والاستدامة المالية) بنسبة ٦٢٪. وفي المرتبة الرابعة جاء موضوع (حوكمة الأوقاف) بنسبة ٦١٪.

فيما جاءت الموضوعات (مهارات التفويض، وإدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال المؤسسي) بنسبة ٣٧٪ كأقل الموضوعات في الأهمية العالية جدًا ثم موضوع (التعامل مع الصكوك الوقفية) بنسبة ٣٨٪، وموضوع (إدارة مشتريات الوقف) بنسبة ٣٩٪.

وهذا يعني أن الموضوعات المقترحة لتدريب نُظَّار الأوقاف يجد المشاركون في الدراسة أن جميعها ذات أهمية عالية جدًا إلا أنها تتفاوت في نسبة الأهمية.

٢- نتائج السؤال الثاني: هل تقوم المؤسسات والكيانات الوقفية في المملكة العربية السعودية بتدريب نُظَّار الأوقاف وفق مفهوم الاحتياجات التدريبية وتدرك أثر ذلك على جودة إدارة الوقف واستثمار موارده؟

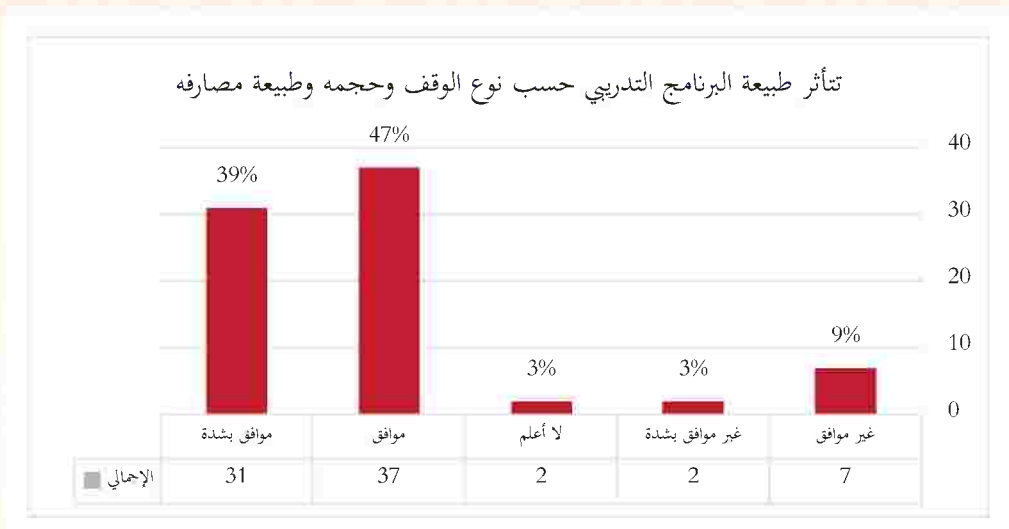
جدول رقم (١٠) درجة تأثير البرنامج التدريبي بنوع الوقف وحجمه ومصارفه

أ) العبارة (١١): تأثير طبيعة البرنامج التدريبي حسب نوع الوقف وحجمه وطبيعة مصارفه		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	٢	٣٪
غير موافق	٧	٩٪
لا أعلم	٢	٣٪
موافق	٣٧	٤٧٪
موافق بشدة	٣١	٣٩٪
المجموع	٧٩	١٠٠٪

تُبين نتائج التحليل في الجدول (١٠) أعلاه أن (٣٩٪) من المشاركين في الإجابة على أداة الدراسة (الاستبانة) يوافقون وبشدة أن نوع الوقف وحجمه وطبيعة مصارفه تؤثر على طبيعة البرنامج التدريبي، وأن (٤٧٪) منهم يوافقونهم على ذلك.

والرسم البياني المرفق يوضح درجة تأثير طبيعة البرنامج التدريبي بنوع ومصرف الوقف وتوزيعها بالنسبة المئوية.

شكل (٧) درجة تأثير البرنامج التدريبي بنوع الوقف وحجمه ومصارفه

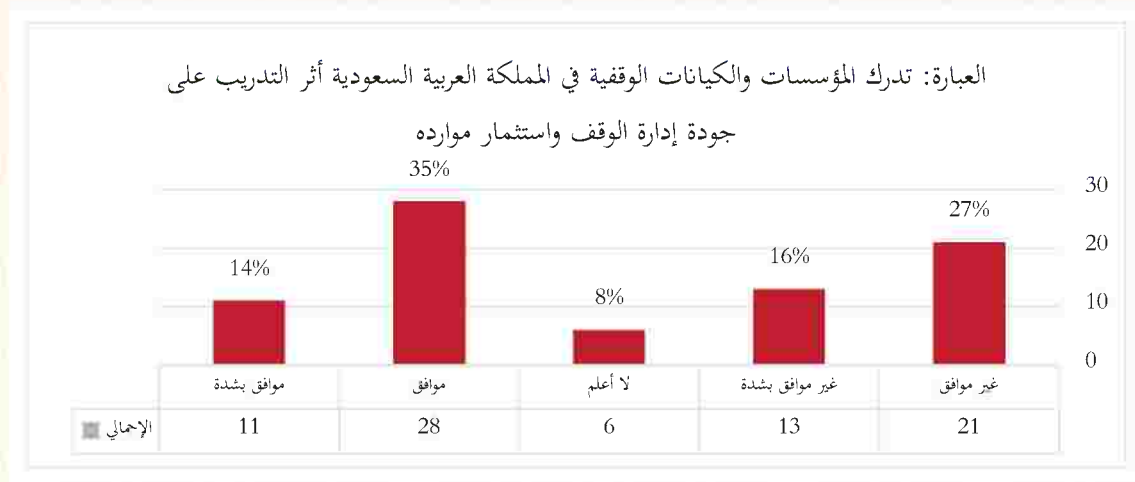


جدول رقم (١١) إدراك المؤسسات الوقفية لأثر التدريب على جودة الوقف واستثمار موارده

أ) العبارة (٢): تدرك المؤسسات والكيانات الوقفية في المملكة العربية السعودية أثر التدريب على جودة إدارة الوقف واستثمار موارده.		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	١٣	١٦٪
غير موافق	٢١	٢٧٪
لا أعلم	٦	٨٪
موافق	٢٨	٣٥٪
موافق بشدة	١١	١٤٪
المجموع	٧٩	١٠٠٪

تظهر نتائج تحليل العبارة في الجدول (١١) أن (١٤٪) من المشاركين في الإجابة على استبانة الدراسة يوافقون وبشدة و(٣٥٪) يوافقون على أن الكيانات والمؤسسات الوقفية تدرك أثر التدريب على جودة إدارة الوقف واستثمار موارده، في حين أن (٢٧٪) لا يوافقون و(١٦٪) لا يوافقون بشدة على ذلك، وقد يعود هذا إلى أسباب عدة منها عدم وجود قياس أثر لبرامج التدريب والتأهيل المقدمة لنُظَّار الأوقاف، أو قلة البرامج النوعية ذات الأثر الحقيقي، كما أنه من الأسباب المؤثرة قلة الجهات المعنية ببرامج التدريب والتأهيل التخصصية ذات الأثر الملموس على نُظَّار الأوقاف والمؤسسات الوقفية، والشكل المرفق يوضح توزيع إجابات المشاركين.

شكل رقم (٨) إدراك المؤسسات الوقفية لأثر التدريب على جودة الوقف واستثمار موارده

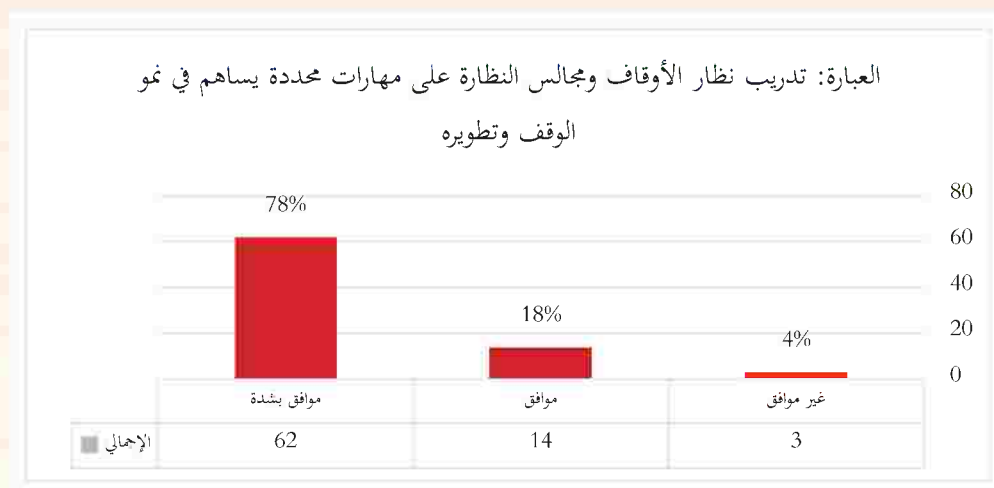


جدول رقم (١٢) درجة توفر إدارة تدريب في المؤسسات الوقفية

أ) العبارة (٣): لدى المؤسسات والكيانات الوقفية في المملكة العربية السعودية إدارة خاصة بالتدريب وتطوير موظفيها		
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٣٢٪	٢٥	غير موافق
٢٢٪	١٧	غير موافق بشدة
١٤٪	١١	لا أعلم
٢٤٪	١٩	موافق
٩٪	٧	موافق بشدة
١٠٠٪	٧٩	المجموع

يتضح من النتائج الواردة في إجابات المشاركين في الدراسة أن (٣٢٪) منهم لا يوافقون و(٢٢٪) لا يوافقون بشدة على أن الكيانات والمؤسسات الوقفية يمتلكون إدارة خاصة بالتدريب والتطوير لموظفيها، بينما يوافق (٢٤٪) من المشاركين و(٩٪) يوافقون بشدة على خلاف ذلك. والرسم البياني أدناه يوضح التوزيع النسبي لإجابات المشاركين عن امتلاك الكيانات الوقفية لإدارات خاصة بالتدريب والتطوير للموظفين.

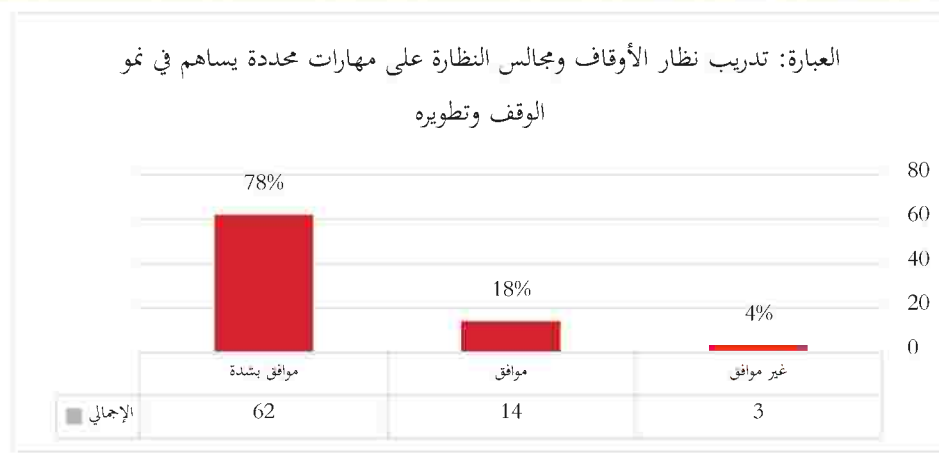
شكل رقم (٩) درجة توفر إدارة تدريب في المؤسسات الوقفية



جدول رقم (١٣) تدريب نُظَّار الأوقاف ومساهمة في نمو الوقف وتطويره

أ) العبارة (٤): تدريب نُظَّار الأوقاف ومجالس النُّظَّارة على مهارات محددة يساهم في نمو الوقف وتطويره		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	٣	٤%
موافق	١٤	١٨%
موافق بشدة	٦٢	٧٨%
المجموع	٧٩	١٠٠%

يتبين من جدول إجابات المشاركين في الدراسة أن (٧٨%) منهم يوافقون بشدة على أن تدريب النُّظَّار ومن في حكمهم من مجالس النُّظَّار على مهارات محددة يساهم في نمو الوقف وتطويره، بينما (٤%) فقط لا يوافقون على ذلك، والشكل البياني المرفق يوضح ذلك. شكل رقم (١٠) تدريب نُظَّار الأوقاف ومساهمة في نمو الوقف وتطويره



نتائج تحليل سؤال: بطبيعة خبرتك في مجال الأوقاف أي أساليب التدريب التالية أكثر تأثيرًا لشريحة نُظَّار الأوقاف؟

جدول رقم (١٤) أسلوب التدريب والاحتياجات التدريبية

٣	أسلوب التدريب	تأثير محدود		تأثير مقبول		تأثير جيد		تأثير جيد جداً		تأثير عالٍ	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	التدريب على رأس العمل	٠	٠	٠	٧	٩٪	١٩	٢٤٪	٥٣	٦٧٪	
٢	التدريب الذاتي	٢	٣٪	١٠	١٣٪	٢٩	٣٧٪	٢٢	٢٨٪	١٦	٢٠٪
٣	التدريب المعرفي والمهاري المباشر	٠	٣	٤٪	١٨	٢٣٪	٢٨	٣٥٪	٣٠	٣٨٪	
٤	التدريب من خلال المحاكاة (المشاريع والتطبيقات)	١	١٪	٤	٥٪	١٢	١٥٪	٣٤	٤٣٪	٢٨	٣٥٪
٥	التدريب الإلكتروني	٧	٩٪	٨	١٠٪	٣٦	٤٦٪	٢٠	٢٥٪	٨	١٠٪
٦	التدريب المدمج (مباشر + عن بعد)	٣	٤٪	٨	١٠٪	٢١	٢٧٪	٣٥	٤٤٪	١٢	١٥٪

يتبين من خلال جدول إجابات المشاركين في الدراسة أن متوسط نسبة أساليب التدريب ذات التأثير العالي على نُظَّار الأوقاف بلغ ٣١٪، فيما بلغ متوسط نسبة أساليب التدريب ذات التأثير المحدود ٣٪.

وجاء أسلوب التدريب (التدريب على رأس العمل) بنسبة ٦٧٪ كأعلى أسلوب بتأثير عالٍ ثم جاء في المرتبة الثانية أسلوب (التدريب المعرفي والمهاري المباشر) بنسبة ٣٨٪، فيما جاء

أسلوب التدريب (التدريب الإلكتروني) بنسبة ١٠٪ كأقل أساليب التدريب في التأثير العالي. وفي التأثير الجيد جدًا؛ جاء أسلوب التدريب (التدريب المدمج (مباشر + عن بعد)) بأعلى نسبة بلغت ٤٤٪، فيما جاء أسلوب (التدريب الإلكتروني) كأقل نسبة حيث بلغت ٢٥٪.

٥- نتائج تحليل السؤال: ما مستوى تأثير أدوات التأهيل التالية على شريحة نُظَّار الأوقاف من خلال خبرتك:

جدول رقم (١٥) مستوى تأثير أدوات التدريب على نُظَّار الأوقاف

م	أدوات التأهيل	تأثير عالٍ		تأثير جيد جدًا		تأثير جيد		تأثير مقبول		تأثير محدود	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	دورات تدريبية	٥٨٪	٤٦	٣٤٪	٢٧	٨٪	٦	.	.	.	.
٢	ورش عمل	٥٣٪	٤٢	٣٨٪	٣٠	٩٪	٧	.	.	.	.
٣	القراءة الموجهة	١٣٪	١٠	٤٨٪	٣٨	٢٨٪	٢٢	١٠٪	٨	١٪	١
٤	التطبيقات والمهام الأدائية	٢٩٪	٢٣	٤٣٪	٣٤	٢٤٪	١٩	٤٪	٣	.	.
٥	التدريب بالمشاريع	٤٣٪	٣٤	٣٩٪	٣١	١٦٪	١٣	١٪	١	.	.
٦	حلقات النقاش	٤٢٪	٣٣	٤٤٪	٣٥	١١٪	٩	٣٪	٢	.	.
٧	مجموعات التعلم المهنية	٤١٪	٣٢	٤٢٪	٣٣	١٣٪	١٠	٤٪	٣	١٪	١
٨	التدريب المصغر	٣٥٪	٢٨	٣٧٪	٢٩	٢٤٪	١٩	٤٪	٣	.	.
٩	الزيارات الميدانية	٤٧٪	٣٧	٣٢٪	٢٥	١٦٪	١٣	٤٪	٣	١٪	١
١٠	جلسات التوجيه الشخصي	٤٦٪	٣٦	٣٩٪	٣١	١١٪	٩	١٪	١	٣٪	٢

يتبين من خلال جدول (١٥) إجابات المشاركين في الدراسة أن متوسط نسبة أدوات التأهيل ذات التأثير العالي على نُظَار الأوقاف بلغ ٤١٪، فيما بلغ متوسط نسبة أساليب التدريب ذات التأثير المحدود ١٪.

وجاءت أداة التأهيل (الدورات التدريبية) بنسبة ٥٨٪ كأعلى أداة تأهيل بتأثير عالٍ ثم جاء في المرتبة الثانية أداة (ورش العمل) بنسبة ٥٣٪، فيما جاءت أداة (القراءة الموجهة) بنسبة ١٣٪ كأقل أدوات التأهيل في التأثير العالي.

وفي التأثير الجيد جدًّا؛ جاءت أداة التأهيل (القراءة الموجهة) بأعلى نسبة بلغت ٤٨٪، ثم جاءت في المرتبة الثانية أداة (حلقات النقاش) بنسبة ٤٤٪، فيما جاءت أداة (الزيارات الميدانية) كأقل أداة نسبة بلغت ٣٢٪.

٣- نتائج السؤال الثالث: ما الاحتياجات التدريبية لُنظار الأوقاف في المملكة العربية السعودية وفق مستويات التأهيل المختلفة (أساسي، ممارس، خبير)؟

جدول رقم (١٦) موضوعات الاحتياج التدريبي بحسب مستوى تأهيل ناظر الوقف

م	الموضوع	أساسي		ممارس		خبير	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	الوعي بقضايا الوقف المعاصرة	٤٢	٪٣٣	٤٤	٪٣٥	٤٠	٪٣٢
٢	الاحتساب في العمل كناظر للأوقاف	٤٧	٪٣٩	٤٠	٪٣٣	٣٣	٪٢٨
٣	حوكمة الأوقاف	٣١	٪٢٥	٤٤	٪٣٥	٤٩	٪٤٠
٤	إدارة المشاريع الوقفية	٣٥	٪٣٠	٤٦	٪٣٩	٣٧	٪٣١
٥	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي	٣٦	٪٢٨	٤٨	٪٣٨	٤٣	٪٣٤
٦	التنظيم الإداري للوقف	٤٣	٪٣٢	٥٠	٪٣٧	٤١	٪٣١
٧	تحليل الأعمال للجهة الوقفية	٢٧	٪٢٤	٤٥	٪٣٩	٤٢	٪٣٧
٨	التعامل مع الصكوك الوقفية	٤٤	٪٣٥	٣٩	٪٣١	٤٢	٪٣٤
٩	المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه	٥٨	٪٤١	٤٨	٪٣٤	٣٤	٪٢٤
١٠	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف	٣٤	٪٢٦	٤٨	٪٣٧	٤٨	٪٣٧
١١	جودة الوقف وتميزه المؤسسي	٣٣	٪٢٩	٣٧	٪٣٢	٤٥	٪٣٩
١٢	إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية	٢٨	٪٢٤	٤٠	٪٣٤	٤٨	٪٤١
١٣	إدارة علاقات الوقف	٤٠	٪٣٣	٤٣	٪٣٥	٣٩	٪٣٢
١٤	حماية الوقف عيناً وحقوقاً	٤٩	٪٣٥	٤٨	٪٣٤	٤٥	٪٣٢
١٥	مهارات التفاوض	٤٣	٪٣٢	٤٦	٪٣٥	٤٤	٪٣٣
١٦	المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة	٤٥	٪٣٤	٤٢	٪٣٢	٤٤	٪٣٤

م	الموضوع	أساسي		ممارس		خبير	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١٧	مهارات التفكير الاستراتيجي	٣٧	٪٣٢	٣٥	٪٣٠	٤٥	٪٣٨
١٨	الاحتساب على مجلس النُظارة (الرقابة الشرعية)	٤٢	٪٣١	٤٧	٪٣٤	٤٨	٪٣٥
١٩	إدارة مشتريات الوقف	٤٦	٪٣٥	٤٢	٪٣٢	٤٢	٪٣٢
٢٠	المعرفة بلوائح وقوانين الأوقاف	٥٤	٪٣٧	٥٠	٪٣٤	٤٣	٪٢٩
٢١	صياغة العقود	٤٧	٪٣٦	٤٤	٪٣٤	٣٩	٪٣٠
٢٢	مهارات التفويض	٤٧	٪٣٩	٣٧	٪٣٠	٣٨	٪٣١
٢٣	إدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية	٣٧	٪٣١	٤٤	٪٣٧	٣٨	٪٣٢
٢٤	المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر	٥٢	٪٤٩	٣١	٪٢٩	٢٣	٪٢٢
٢٥	استخدام التقنية في إدارة الوقف	٤٦	٪٣٣	٤٨	٪٣٥	٤٤	٪٣٢
٢٦	بناء وإدارة فرق العمل	٣٩	٪٣٢	٤٥	٪٣٧	٣٧	٪٣١
٢٧	بناء وإدارة الشراكات	٣٢	٪٢٧	٤٣	٪٣٦	٤٥	٪٣٨
٢٨	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	٤١	٪٣٢	٤٣	٪٣٣	٤٥	٪٣٥
٢٩	التطوير الاستثماري للوقف	٣٥	٪٢٨	٤٣	٪٣٤	٤٧	٪٣٨
٣٠	الاستدامة المالية للوقف	٣٧	٪٢٨	٤٨	٪٣٧	٤٥	٪٣٥
٣١	إدارة الموارد البشرية	٣٩	٪٣٥	٣٧	٪٣٣	٣٥	٪٣٢
٣٢	مهارات التخطيط المؤسسي	٣٩	٪٣٠	٤٥	٪٣٥	٤٥	٪٣٥
٣٣	مهارات القيادة	٤٢	٪٣١	٤٦	٪٣٤	٤٧	٪٣٥
٣٤	المعرفة بأحكام الوقف الفقهية	٥٤	٪٣٧	٥١	٪٣٥	٤١	٪٢٨
٣٥	مهارة الاتصال المؤسسي	٤٤	٪٣٧	٣٧	٪٣١	٣٨	٪٣٢

يتضح من خلال نتائج التحليل في الجدول (١٦) أن متوسط نسبة الاحتياج التدريبي لموضوعات مستويي التأهيل (الأساسي والممارس) بلغ ٣٤٪. في حين أن متوسط الاحتياج التدريبي لموضوعات مستوى الخبير بلغ ٣١٪. وقد جاءت أعلى نسبة احتياج تدريبي في مستوى التأهيل الأساسي ٤٩٪ لموضوع (المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر) وفي مستوى تأهيل الممارس بلغت أعلى نسبة ٣٩٪ لموضوعي (إدارة المشاريع الوقفية، وتحليل الأعمال للجهات الوقفية)، وفي مستوى تأهيل الخبير بلغت أعلى نسبة ٤١٪ لموضوع (إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية).

بينما بلغت أقل نسبة احتياج تدريبي في مستوى التأهيل الأساسي ٢٥٪ لموضوع (حوكمة الوقف)، وفي مستوى تأهيل الممارس بلغت أقل نسبة ٢٩٪ لموضوع (المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر)، وفي مستوى تأهيل الخبير بلغت أقل نسبة ٢٤٪ لموضوع (المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه).

وكانت نسبة الاحتياج التدريبي متساوية في مستويي الممارس والخبير لموضوع (إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف) حيث بلغت ٣٧٪، ولموضوع (إدارة مشتريات الوقف) حيث بلغت ٣٢٪، ولموضوع (مهارات التخطيط المؤسسي) حيث بلغت ٣٥٪، وفي مستويي الأساسي والخبير كانت نسبة الاحتياج التدريبي متساوية لموضوع (المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة) حيث بلغت ٣٤٪.





مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الفصل الرابع مصفوفة الاحتياج التدريبي لنظائر الأوقاف ودليل البرامج التدريبية



الفصل الرابع

أظهرت الدراسة الميدانية نتائج مهمة، وسنعرض في هذا الفصل مصفوفة (مقترحة) للاحتياج التدريبي لنُظَّار الأوقاف.

٤.١ مصفوفة الاحتياج التدريبي لنُظَّار الأوقاف:

لبناء مصفوفة الاحتياج التدريبي لنُظَّار الأوقاف وبالنظر إلى الدراسات والأدبيات السابقة والممارسات المهنية المتبعة في مثل هذه الدراسات؛ تم تحديد عاملين لمصفوفة الاحتياج كما يلي:

١. مستوى الخبرة لناظر الوقف (أساسي، ممارس، خبير)، والتي تعكس المسار المهني لتطور عمل ناظر الوقف.

٢. مجال التدريب، والذي يتأثر بطبيعة مصرف الوقف وحجمه. وقد تم تصنيف موضوعات التدريب إلى خمسة مجالات أساسية؛ بهدف سهولة ربط الموضوعات التدريبية بطبيعة مصارف وحجم الوقف الذي يعمل به الناظر الذي هو المستهدف بهذه الدراسة، وهذه المجالات هي:

المجال الشرعي.	المجال المالي.
المجال الإداري.	المجال المهاري.
المجال القانوني.	

وبالعودة إلى نتائج تحليل الدراسة الميدانية في الجدول (١٣) والجدول (١٥) نجد أن بعض موضوعات التدريب تمتلك نسبة احتياج متقاربة بين المستويات الثلاثة، وتتفاوت في البعض الآخر، وكذلك نفس الأمر ينطبق على احتياجات التدريب بحسب حجم الوقف.

لذلك اعتمد بناء مصفوفة موضوعات الاحتياج التدريبي بالنظر فيما يلي:

١. عند حصول الموضوع التدريبي على نسبة متقاربة في الاحتياج بين المستويات يتم تكرار توزيع الموضوع التدريبي في كل مستوى مع مراعاة التفريق في: أسلوب التدريب، وأدوات التدريب، وساعات التدريب.
٢. عند حصول الموضوع التدريبي على نسبة متفاوتة في الاحتياج بين المستويات يتم إثبات توزيع الموضوع في مستوى التدريب الأكثر احتياجًا.

وقد جاءت نتيجة المصفوفة كما يلي:

جدول (١٧) مصفوفة الموضوعات التدريبية لناظر الوقف

خبر	ممارس	أساسي	
١. الوعي بقضايا الوقف المعاصرة. ٢. الإحتساب على مجلس النُّظارة (الرقابة الشرعية).	١. المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة.	١. الاحتساب في العمل كناظر للأوقاف. ٢. المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه. ٣. المعرفة بأحكام الوقف الفقهية.	المجال الشرعي
١. جودة الوقف وتميزه المؤسسي. ٢. تحليل الأعمال للجهة الوقفية. ٣. بناء وإدارة الشراكات. ٤. مهارات التخطيط المؤسسي.	١. إدارة المشاريع الوقفية. ٢. إدارة علاقات الوقف. ٣. إدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية. ٤. التنظيم الإداري للوقف. ٥. مهارات التخطيط المؤسسي.	١. مهارة الاتصال المؤسسي. ٢. إدارة الموارد البشرية.	المجال الإداري
١. حوكمة الأوقاف.	١. حماية الوقف عيناً وحقوقاً. ٢. صياغة العقود.	١. التعامل مع الصكوك الوقفية. ٢. حماية الوقف عيناً وحقوقاً. ٣. المعرفة بلوائح وأنظمة الأوقاف. ٤. صياغة العقود.	المجال القانوني
١. إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي. ٢. إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف. ٣. إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية. ٤. التطوير الاستثماري للوقف.	١. إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي. ٢. الاستدامة المالية للوقف. ٣. إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف. ٤. قراءة القوائم والتقارير المالية.	١. المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر. ٢. إدارة مشتريات الوقف.	المجال المالي
١. مهارات التفاوض. ٢. مهارات التفكير الاستراتيجي. ٣. مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. ٤. مهارات القيادة.	١. استخدام التقنية في إدارة الوقف. ٢. مهارات التفاوض. ٣. بناء وإدارة فرق العمل. ٤. مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. ٥. مهارات القيادة.	مهارات التفويض	المجال المهاري

٤.٢ دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف:

تم إعداد دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف بالاستناد إلى مصفوفة البرامج التدريبية السابقة إضافة إلى نتائج تحليل أداة الدراسة خصوصًا أساليب وأدوات التدريب المناسبة لناظر الوقف.

٤.٢.١ دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف بحسب المجالات:

١. مستوى الخبرة لناظر الوقف (أساسي، ممارس، خبير)، والتي تعكس المسار المهني لتطور عمل ناظر الوقف.
 ٢. مجال التدريب، والتي تتأثر بطبيعة مصرف الوقف وحجمه.
- وقد تم تصنيف موضوعات التدريب إلى خمسة مجالات أساسية؛ بهدف سهولة ربط الموضوعات التدريبية بطبيعة مصارف وحجم الوقف الذي يعمل به الناظر الذي هو المستهدف بهذه الدراسة، وهذه المجالات هي:

دليل البرامج التدريبية للمجال الشرعي:

جدول (١٨) دليل البرامج التدريبية للمجال الشرعي

م	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	الاحتساب في العمل كناظر للأوقاف	الاحتساب وناظر الوقف	ناظر أساسي	٥	ذاتي محاكاة	قراءة موجهة مهمة أدائية
٢	المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه	حقوق وواجبات ناظر الوقف	ناظر أساسي	٥	مباشر إلكتروني مدمج	دورة قراءة موجهة ورشة عمل
٣	المعرفة بأحكام الوقف الفقهية	أحكام الوقف الفقهية	ناظر أساسي	١٠	مباشر	دورة قراءة موجهة
٤	المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة	مصارف الوقف المبتكرة	ناظر ممارس	١٠	مباشر تدريب على رأس العمل	زيارة ميدانية دورة تدريبية حلقة نقاش مجموعات التعلم المهنية
٥	الوعي بقضايا الوقف المعاصرة	قضايا معاصرة في الوقف	ناظر خبير	١٠	تدريب على رأس العمل	قراءة موجهة مجموعات التعلم المهنية جلسات توجيه شخصي
٦	الاحتساب على مجلس النُظارة (الرقابة الشرعية)	الاحتساب ومجلس النُظارة	ناظر خبير	٥	ذاتي محاكاة	حلقة نقاش مهمة أدائية

دليل البرامج التدريبية للمجال الإداري:

جدول (١٩) دليل البرامج التدريبية للمجال الإداري

٣	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	مهارة الاتصال المؤسسي	الاتصال المؤسسي	ناظر أساسي	٥	مباشر	دورة تدريبية
٢	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	ناظر أساسي	١٠	مباشر على رأس العمل	دورة تدريبية مهمة أدائية
٣	إدارة المشاريع الوقفية	إدارة المشاريع الوقفية	ناظر ممارس	١٥	مباشر محاكاة	دورة تدريبية مهمة أدائية
٤	مهارات التخطيط المؤسسي	التخطيط المؤسسي	ناظر ممارس	١٥	مباشر	دورة تدريبية مهمة أدائية
٥	التنظيم الإداري للوقف	تنظيم الأوقاف	ناظر ممارس	١٠	مباشر مدمج	تدريب مصغر مهمة أدائية
٦	إدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية	إدارة المعرفة الوقفية	ناظر ممارس	١٠	مدمج ذاتي	ورشة عمل حلقة نقاش جلسة توجيه شخصي قراءة موجهة
٧	إدارة علاقات الوقف	العلاقات العامة للأوقاف	ناظر ممارس	١٠	مدمج	تدريب مصغر زيارة ميدانية
٨	جودة الوقف وتميزه المؤسسي	الجودة والتميز المؤسسي للأوقاف	ناظر خبير	١٠	مدمج	ورشة عمل مشروع تدريبي
٩	تحليل الأعمال للجهة الوقفية	تحليل أعمال الوقف	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل محاكاة	مهمة أدائية جلسة توجيه شخصي
١٠	بناء وإدارة الشراكات	بناء وإدارة الشراكات الوقفية	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل ذاتي	قراءة موجهة مهمة أدائية جلسة توجيه شخصي
١١	مهارات التخطيط المؤسسي	التخطيط المؤسسي المتقدم	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل ذاتي	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي

دليل البرامج التدريبية للمجال القانوني:

جدول (٢٠) دليل البرامج التدريبية للمجال القانوني

٣	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	عدد الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	التعامل مع الصكوك الوقفية	الصكوك الوقفية	ناظر أساسي	١٠	مباشر محاكاة	دورة تدريبية مهمة أدائية
٢	حماية الوقف عيناً وحقوقاً	العناية بالوقف (١)	ناظر أساسي	١٠	مباشر ذاتي	قراءة موجهة دورة تدريبية
٣	المعرفة بلوائح وقوانين الأوقاف	قوانين ولوائح الأوقاف	ناظر أساسي	٥	مدمج	قراءة موجهة حلقة نقاش مهمة أدائية
٤	صياغة العقود	صياغة العقود للوقف (١)	ناظر أساسي	١٥	مدمج على رأس العمل	دورة تدريبية مهمة أدائية
٥	حماية الوقف عيناً وحقوقاً	العناية بالوقف (٢)	ناظر ممارس	١٠	ذاتي على رأس العمل	مهمة أدائية زيارة ميدانية
٦	صياغة العقود	صياغة العقود للوقف (٢)	ناظر ممارس	١٠	على رأس العمل محاكاة	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي
٧	حوكمة الأوقاف	حوكمة الأوقاف	ناظر خبير	١٠	ذاتي محاكاة	قراءة موجهة مشروع عملي

دليل البرامج التدريبية للمجال المالي:

جدول (٢١) دليل البرامج التدريبية للمجال المالي

٣	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر	إدارة الأوقاف الصغيرة	ناظر أساسي	١٠	مباشر	دورة تدريبية
٢	إدارة مشتريات الوقف	إدارة مشتريات الوقف	ناظر أساسي	١٠	مباشر	دورة تدريبية مهمة أدائية
٣	الاستدامة المالية للوقف	الاستدامة المالية للوقف	ناظر ممارس	٢٠	مدمج على رأس العمل	دورة تدريبية ورشة عمل مهمة أدائية
٤	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف (١)	ناظر ممارس	٢٠	مدمج على رأس العمل	دورة تدريبية جلسة توجيه شخصي مهمة أدائية
٥	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي (١)	ناظر ممارس	١٥	مدمج	ورشة عمل جلسة توجيه شخصي
٦	قراءة القوائم والتقارير المالية	التحليل المالي للوقف	ناظر ممارس	١٠	مدمج	دورة تدريبية مجموعة تعلم مهنية
٧	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	زيارة ميدانية مشروع عملي
٨	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	تدريب مصغر مهمة أدائية
٩	إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية	إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي
١٠	التطوير الاستثماري للوقف	التطوير الاستثماري للوقف	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي

دليل البرامج التدريبية للمجال المهاري:

جدول (٢٢) دليل البرامج التدريبية للمجال المهاري

٣	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	مهارات التفاوض	مهارات التفاوض (١)	ناظر أساسي	٥	مباشر	دورة تدريبية
٢	استخدام التقنية في إدارة الوقف	استخدام التقنية في إدارة الوقف	ناظر ممارس	١٠	إلكتروني	دورة تدريبية مهمة أدائية
٣	مهارات التفويض	مهارات التفويض	ناظر ممارس	١٠	ذاتي على رأس العمل	قراءة موجهة مهمة أدائية
٤	مهارات القيادة	مهارات القيادة (١)	ناظر ممارس	١٠	ذاتي مدمج	دورة تدريبية قراءة موجهة مهمة أدائية
٥	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار (١)	ناظر ممارس	١٠	مدمج	دورة تدريبية مهمة أدائية
٦	بناء وإدارة فرق العمل	بناء وإدارة فرق العمل	ناظر ممارس	١٠	مدمج	ورشة عمل مهمة أدائية
٧	مهارات التفاوض	مهارات التفاوض (٢)	ناظر خبير	٥	على رأس العمل	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي
٨	مهارات التفكير الاستراتيجي	مهارات التفكير الاستراتيجي	ناظر خبير	١٠	ذاتي محاكاة	قراءة موجهة مشروع عملي
٩	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار (٢)	ناظر خبير	١٠	محاكاة	مشروع عملي
١٠	مهارات القيادة	مهارات القيادة (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	مشروع عملي مجموعة التعلم المهنية

٤.٢.٢ دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف بحسب المستويات:

دليل البرامج التدريبية لمستوى الناظر الأساسي:

جدول (٢٣) دليل البرامج التدريبية لمستوى الناظر الأساسي

٣٥	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	عدد الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	الاحتساب في العمل كناظر للأوقاف	الاحتساب وناظر الوقف	ناظر أساسي	٥	ذاتي محاكاة	قراءة موجهة مهمة أدائية
٢	المعرفة بواجبات ناظر الوقف وحقوقه	حقوق وواجبات ناظر الوقف	ناظر أساسي	٥	مباشر إلكتروني مدمج	دورة قراءة موجهة ورشة عمل
٣	المعرفة بأحكام الوقف الفقهية	أحكام الوقف الفقهية	ناظر أساسي	١٠	مباشر	دورة قراءة موجهة
٤	مهارة الاتصال المؤسسي	الاتصال المؤسسي	ناظر أساسي	٥	مباشر	دورة تدريبية
٥	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	ناظر أساسي	١٠	مباشر على رأس العمل	دورة تدريبية مهمة أدائية
٦	التعامل مع الصكوك الوقفية	الصكوك الوقفية	ناظر أساسي	١٠	مباشر محاكاة	دورة تدريبية مهمة أدائية
٧	حماية الوقف عيناً وحقوقاً	العناية بالوقف (١)	ناظر أساسي	١٠	مباشر ذاتي	قراءة موجهة دورة تدريبية
٨	المعرفة بلوائح وقوانين الأوقاف	قوانين ولوائح الأوقاف	ناظر أساسي	٥	مدمج	قراءة موجهة حلقة نقاش مهمة أدائية
٩	صياغة العقود	صياغة العقود للوقف (١)	ناظر أساسي	١٥	مدمج على رأس العمل	دورة تدريبية مهمة أدائية
١٠	المعرفة بحلول وأساليب الوقف متناهي الصغر	إدارة الأوقاف الصغيرة	ناظر أساسي	١٠	مباشر	دورة تدريبية
١١	إدارة مشنريات الوقف	إدارة مشنريات الوقف	ناظر أساسي	١٠	مباشر	دورة تدريبية مهمة أدائية
١٢	مهارات التفاوض	مهارات التفاوض (١)	ناظر أساسي	٥	مباشر	دورة تدريبية
مجموع الساعات التأهيلية				١٠٠	مئة ساعة تأهيلية	

٢- دليل البرامج التدريبية لمستوى الناظر الممارس:

جدول (٢٤) دليل البرامج التدريبية للمستوى الناظر الممارس

٣٥	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	عدد الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	المعرفة بمصارف الوقف المبتكرة	مصارف الوقف المبتكرة	ناظر ممارس	١٠	مباشر تدريب على رأس العمل	زيارة ميدانية دورة تدريبية حلقة نقاش مجموعات التعلم المهنية
٢	إدارة المشاريع الوقفية	إدارة المشاريع الوقفية	ناظر ممارس	١٥	مباشر محاكاة	دورة تدريبية مهمة أدائية
٣	مهارات التخطيط المؤسسي	التخطيط المؤسسي (١)	ناظر ممارس	١٥	مباشر	دورة تدريبية مهمة أدائية
٤	التنظيم الإداري للوقف	تنظيم الأوقاف	ناظر ممارس	١٠	مباشر مدمج	تدريب مصغر مهمة أدائية
٥	إدارة المعرفة في الوقف والمؤسسة الوقفية	إدارة المعرفة الوقفية	ناظر ممارس	١٠	مدمج ذاتي	ورشة عمل حلقة نقاش جلسة توجيه شخصي قراءة موجهة
٦	إدارة علاقات الوقف	العلاقات العامة للأوقاف	ناظر ممارس	١٠	مدمج	تدريب مصغر زيارة ميدانية
٧	حماية الوقف عيناً وحقوقاً	العناية بالوقف (٢)	ناظر ممارس	١٠	ذاتي على رأس العمل	مهمة أدائية زيارة ميدانية
٨	صياغة العقود	صياغة العقود للوقف (٢)	ناظر ممارس	١٠	على رأس العمل محاكاة	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي
٩	الاستدامة المالية للوقف	الاستدامة المالية للوقف	ناظر ممارس	٢٠	مدمج على رأس العمل	دورة تدريبية ورشة عمل مهمة أدائية

م	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	عدد الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١٠	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف (١)	ناظر ممارس	٢٠	مدمج على رأس العمل	دورة تدريبية جلسة توجيه شخصي مهمة أدائية
١١	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي (١)	ناظر ممارس	١٥	مدمج	ورشة عمل جلسة توجيه شخصي
١٢	قراءة القوائم والتقارير المالية	التحليل المالي للوقف	ناظر ممارس	١٠	مدمج	دورة تدريبية مجموعة تعلم مهنية
١٣	استخدام التقنية في إدارة الوقف	نظم الوقف التقنية	ناظر ممارس	١٠	إلكتروني	دورة تدريبية مهمة أدائية
١٤	مهارات التفويض	مهارات التفويض	ناظر ممارس	٥	ذاتي على رأس العمل	قراءة موجهة مهمة أدائية
١٥	مهارات القيادة	مهارات القيادة (١)	ناظر ممارس	١٠	ذاتي مدمج	دورة تدريبية قراءة موجهة مهمة أدائية
١٦	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار (١)	ناظر ممارس	١٠	مدمج	دورة تدريبية مهمة أدائية
١٧	بناء وإدارة فرق العمل	بناء وإدارة فرق العمل	ناظر ممارس	١٠	مدمج	ورشة عمل مهمة أدائية
مجموع الساعات التأهيلية				مائتا ساعة تأهيلية	٢٠٠	

٣- دليل البرامج التدريبية لمستوى الناظر الخبير:

جدول (٢٥) دليل البرامج التدريبية لمستوى الناظر الخبير

٣٥	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	عدد الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١	الوعي بقضايا الوقف المعاصرة	قضايا معاصرة في الوقف	ناظر خبير	١٠	تدريب على رأس العمل	قراءة موجهة مجموعات التعلم المهنية جلسات توجيه شخصي
٢	الاحتساب على مجلس النُظارة (الرقابة الشرعية)	الاحتساب ومجلس النُظارة	ناظر خبير	٥	ذاتي محاكاة	حلقة نقاش مهمة أدائية
٣	جودة الوقف وتميزه المؤسسي	الجودة والتميز المؤسسي للأوقاف	ناظر خبير	١٠	مدمج	ورشة عمل مشروع تدريبي
٤	تحليل الأعمال للجهة الوقفية	تحليل أعمال الوقف	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل محاكاة	مهمة أدائية جلسة توجيه شخصي
٥	بناء وإدارة الشراكات	بناء وإدارة الشراكات الوقفية	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل ذاتي	قراءة موجهة مهمة أدائية جلسة توجيه شخصي
٦	مهارات التخطيط المؤسسي	التخطيط المؤسسي (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل ذاتي	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي
٧	حوكمة الأوقاف	حوكمة الأوقاف	ناظر خبير	١٠	ذاتي محاكاة	قراءة موجهة مشروع عملي
٨	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف	إدارة المخاطر المالية والاستثمارية للوقف (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	زيارة ميدانية مشروع عملي
٩	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي	إدارة الأملاك والاستثمار الوقفي (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	تدريب مصغر مهمة أدائية
١٠	إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية	إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي

٣	الموضوع	عنوان البرنامج التدريبي	المستوى	عدد الساعات	أسلوب التدريب	أدوات التدريب
١١	التطوير الاستثماري للوقف	التطوير الاستثماري للوقف	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	مشروع عملي جلسة توجيه شخص
١٢	مهارات التفاوض	مهارات التفاوض (٢)	ناظر خبير	٥	على رأس العمل	مشروع عملي جلسة توجيه شخصي
١٣	مهارات التفكير الاستراتيجي	مهارات التفكير الاستراتيجي	ناظر خبير	١٠	ذاتي محاكاة	قراءة موجهة مشروع عملي
١٤	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار (٢)	ناظر خبير	١٠	محاكاة	مشروع عملي
١٥	مهارات القيادة	مهارات القيادة (٢)	ناظر خبير	١٠	على رأس العمل	مشروع عملي مجموعة التعلم المهنية
مجموع الساعات التأهيلية لمستوى الناظر الخبير				١٤٠	مئة وأربعون ساعة تأهيلية	



The first part of the paper discusses the importance of the
 research and the objectives of the study. It also outlines the
 methodology used in the study and the data sources. The second
 part of the paper presents the results of the study and discusses
 the implications of the findings. The third part of the paper
 concludes the study and provides recommendations for future
 research.

The first part of the paper discusses the importance of the
 research and the objectives of the study. It also outlines the
 methodology used in the study and the data sources. The second
 part of the paper presents the results of the study and discusses
 the implications of the findings. The third part of the paper
 concludes the study and provides recommendations for future
 research.

The first part of the paper discusses the importance of the
 research and the objectives of the study. It also outlines the
 methodology used in the study and the data sources. The second
 part of the paper presents the results of the study and discusses
 the implications of the findings. The third part of the paper
 concludes the study and provides recommendations for future
 research.



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الفصل الخامس النتائج والتوصيات



الفصل الخامس

٥.١ النتائج:

تشير النتائج إلى أن:

١. جميع موضوعات التدريب المقترحة لنُظَّار الأوقاف ذات أهمية عالية جدًا إلا أنها تتفاوت في نسبة الأهمية. حيث تتراوح النسبة بين (٦٥٪) و (٣٧٪).
٢. النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة (٨٦٪) تؤمن بوجود علاقة طردية بين طبيعة البرامج التدريبية (التي تؤثر على جودة التدريب) ونوع الوقف وحجمه (كبير، متوسط، صغير) وطبيعة مصارفه.
٣. (٤٩٪) من المشاركين في الدراسة لا يرون أن الكيانات والمؤسسات الوقفية تدرك أثر التدريب على جودة إدارة الوقف واستثمار موارده.
٤. النسبة الأعلى (٥٤٪) يعتقدون أن الكيانات والمؤسسات الوقفية لا يمتلكون إدارة خاصة بالتدريب والتطوير لموظفيها.
٥. عددًا كبيرًا من المشاركين في الدراسة بنسبة (٩٦٪) يتفقون على أن تدريب النُّظَّار ومن في حكمهم من مجالس النُّظَّار يساهم في نمو الوقف وتطويره، وهذه النتيجة تعزز أهمية هذه الدراسة والعناية بها.
٦. أسلوب التدريب على رأس العمل أكثر الأساليب تأثيرًا في تدريب نُظَّار الأوقاف حيث بلغت نسبته ٩١٪ في إجابات المشاركين في الدراسة.

٧. جميع أدوات التأهيل المقترحة في الدراسة فاقت نسبة تأثيرها في تدريب نُظَّار الأوقاف (٧٠٪) في تقدير المشاركين، فقد نالت (الدورات التدريبية) أعلى نسبة تأثير بنسبة (٩٠،١٪)، ونالت (القراءة الموجهة) أقل نسبة تأثير (٧٢،٢٪) وهي نسبة جيدة جدًا، غير أن الممارسة المهنية الحديثة للتدريب تتطلب توظيف جميع هذه الأدوات قدر الإمكان عند تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء دليل البرامج التدريبية.

٨. الاحتياجات التدريبية لُنُظَّار الوقف تكون بحسب خبرتهم وذات علاقة بمستويات التأهيل الثلاثة المحددة في الدراسة (ناظر أساسي، ناظر ممارس، ناظر خبير)، فنجد أن نسبة الاحتياجات التدريبية ترتفع تصاعديًا في موضوعات وتنخفض في موضوعات أخرى، فمثلًا نسبة الاحتياجات التدريبية لموضوع (إدارة الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية) للناظر الأساسي منخفضة (٢٤٪) وترتفع للناظر الممارس لتصل إلى (٣٤٪)، وترتفع أكثر لدى الناظر الخبير لتصل إلى نسبة (٤١٪)، وفي مثال معاكس نجد أن موضوع (المعرفة بأحكام الوقف الفقهية) تكون نسبة الاحتياجات التدريبية للناظر الأساسي (٣٧٪)، وتنخفض لدى الناظر الممارس لتصل إلى نسبة (٣٥٪)، وتنخفض أكثر للناظر الخبير حتى تصل إلى (٢٨٪)، كما أن نسبة الاحتياجات التدريبية لبعض الموضوعات التدريبية تكون متقاربة جدًا لجميع النُظَّار (الأساسي، الممارس، الخبير).

٥.٢ التوصيات:

١. ضرورة عقد دورات تدريبية تتضمن الموضوعات التي جاءت في الدراسة، وإدراجها في مسارات وبرامج التأهيل والتطوير المهني لنُظَّار الأوقاف.
٢. مراعاة تصنيف المشاركين من نُظَّار الأوقاف في البرامج التدريبية وفق نوع الوقف وحجمه وطبيعة مصارفه وقبولهم فيها وفق اشتراطات تحقق توافق الاحتياج التدريبي مع المشارك.
٣. الاهتمام بنشر ثقافة التدريب وأهميته لزيادة وعي اتجاهات المعنيين بالتدريب والتطوير في قطاع الأوقاف إيجابيًا نحو البرامج التدريبية وتطوير نُظَّار الأوقاف.
٤. ضرورة تبني دراسات لقياس أثر التدريب في مجال الأوقاف ونشرها بين أصحاب المصلحة.
٥. العناية بجودة تصميم برامج التأهيل والتدريب لنُظَّار الأوقاف وتنوع أدواتها بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية لنُظَّار الأوقاف وخصائصهم وطبيعة أعمالهم.
٦. العمل على استحداث وحدات إدارية في المؤسسات والكيانات الوقفية تعنى بتدريب وتطوير موظفيها.
٧. ضرورة تبني مسارات تدريب وتطوير للنُظَّار ومجالس النُظَّار ترفع مستوى قدراتهم العملية بما يسهم في نمو الوقف وتطويره.
٨. ضرورة استخدام أسلوب التدريب على رأس العمل كأسلوب أساسي في تأهيل وتطوير نُظَّار الأوقاف ودمج أساليب التدريب الأخرى معه لزيادة مستوى الأثر من التدريب.
٩. الاهتمام بتنويع أدوات التأهيل وعدم استخدام أداة واحدة عند تنفيذ برامج ومشاريع التأهيل والتطوير المهني لنُظَّار الأوقاف.

١٠. العمل على إعداد دليل للتأهيل والتطوير المهني لنُظَّار الأوقاف وفق المستويات الثلاثة (أساسي، ممارس، خبير) تلبي احتياجاتهم التدريبية المختلفة وفق أهميتها لهم.

٥.٣ المقترحات:

١. إنشاء معاهد ومراكز تدريب متخصصة في تأهيل وتطوير نُظَّار الأوقاف تعنى بتطبيق منظومة تدريب متكاملة في مجال الأوقاف.
٢. تبني شراكات فاعلة مع الجامعات لتوجيه طلبة الدراسات العليا في الأقسام المعنية بالأوقاف لإجراء مزيدٍ من الدراسات والبحوث حول تدريب وتطوير نُظَّار الأوقاف.
٣. بناء مصفوفة احتياج تدريبي وفق مستويات التأهيل الثلاثة (أساسي، ممارس، خبير) تراعي نتائج الدراسة ذات أساليب وأدوات تأهيل متنوعة تراعي خصائص وطبيعة نُظَّار الأوقاف.

(تم تنفيذ هذا المقترح؛ حيث بنيت المصفوفة المقترحة في هذه الدراسة).





مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

قائمة المراجع العلمية



قائمة المراجع العلمية

١. أبو زيد، أحمد، نظام الوقف الإسلامي، تطوير أساليب العمل وتحليل نتائج بعض الدراسات الحديثة، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، مطبعة بني يزناسن، سلا - الرباط، ط ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م.
٢. أمين، محمد محمد، الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر (٦٤٨ - ٩٢٣هـ / ١٢٥٠ - ١٥١٧م)، دار النهضة العربية - القاهرة، ط الأولى ١٩٨٠م.
٣. بملقدم، رقية، أوقاف مكناس في عهد مولاي إسماعيل، منشورات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط ١٤١٣ هـ - ١٩٩٣م.
٤. بوركبة، السعيد، آثار الوقف في الحياة المجتمعية بالمغرب عبر التاريخ، مجلة دعوة الحق - العدد (٢٨٤)، السنة ١٤١١ هـ - ١٩٩١م.
٥. البوسعيدي، سيف بن أحمد، أهمية الأوقاف في المجتمع الإسلامي، مقال نشر في جريدة الوطن العمانية. في تاريخ ٢٤/٦/٢٠١٤م
٦. التازي، عبدالهادي، جامع القرويين؛ دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط الأولى ١٩٧٣م.
٧. توفيق، عبدالرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ٢٠٠٦م
٨. التويجري، محمد، موسوعة الفقه الإسلامي، بيت الأفكار الدولية، ١٤٣٠هـ
٩. الجريوي، عبد الرحمن، النُّظارة على الأوقاف أقسامها وشروطها، مجلة الجمعية الفقهية السعودية، العدد ٢٥، ١٤٣٦هـ.

١٠. حسين، حسين محمد، تقويم التدريب، عمان، دار مجدلاوي، ١٤٢٥هـ
١١. الخزامى، عبدالحكم أحمد، تقييم الأداء، الرياض، مكتبة الساعي، ١٩٩٩م
١٢. خفاجي، ريهام أحمد، أوقاف النساء، نماذج لمشاركة المرأة في النهضة الحضارية، دراسة للحالة المصرية في النصف الأول من القرن العشرين، مجلة أوقاف، العدد (٤)، السنة ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣م.
١٣. رضا، هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الإداري، عمان، دار الراية، ٢٠١٠م
١٤. الريسوني، أحمد، الوقف الإسلامي: مجالاته وأبعاده، منشورات الإيسيسكو، مطبعة فضالة: المحمدية، ط ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م.
١٥. سعيد حوى، الأساس في السنة وفقهها، القسم الثالث العبادات في الإسلام، دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٤١٤هـ
١٦. الطرابلسي، إبراهيم، الحنفي في الإسعاف في أحكام الأوقاف، الطبعة الأولى، مصر، ١٣٢٠ هـ
١٧. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته، نابلس، دار الشروق، ٢٠٠٢م
١٨. العثمان، عبدالرحمن، أحكام ناظر الوقف، عرض مرئي لمركز (واقف) خبراء الوصايا والأوقاف، ١٤٣٨هـ.
١٩. العريقي، منصور محمد، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م
٢٠. العكيلي، عقيل جاسم وطارق، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨م
٢١. عليمات، محمد عليان، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة، عمان، دار

الخوaja، ١٩٩١م

٢٢. العويد، عبدالعزيز، الوقف حكم وأحكام، المكتب التعاوني بشرق بريدة.

٢٣. الغامدي، حسنة شويل، الأوقاف في مكة والمدينة في عهد الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.

٢٤. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، ٢٠٠٥ م

٢٥. قاروت، نورة حسن، وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، ١٩٩٢م.

٢٦. مالك ولمبيل، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ١٩٩٧م

٢٧. محمد بن عبد العزيز بن عبدالله، الوقف في الفكر الإسلامي، منشورات وزارة الأوقاف المغربية، ١٩٩٦م

٢٨. مشهور، نعمت عبداللطيف، أثر الوقف في تنمية المجتمع، مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر ١٩٩٧م.

٢٩. مقال للدكتورة صفية الودغيري بعنوان (الوقف وأثره في التنمية الاجتماعية) موقع الألوكة الإلكتروني نشر في ١٣/٦/٢٠١٢م

[/https://www.alukah.net/culture/0/41786](https://www.alukah.net/culture/0/41786)

٣٠. الناصر، إلهام، كيفية تصميم البرامج التدريبية، موقع المنتدى العربية لإدارة الموارد البشرية نشر في ٣/٤/٢٠١٣م <https://hrdiscussion.com/hr65540.html>

٣١. الناصري، محمد المكي، الأحباس الإسلامية في المملكة المغربية، منشورات وزارة

الأوقاف الإسلامية، ١٤١٢ هـ - ١٩٩٢.

٣٢. النمري، عبدالله محسن، نظام الهيئة العام للأوقاف ودورها المرتقب، المؤتمر الإسلامي للأوقاف، أكتوبر ٢٠١٦م.

٣٣. ياغي، محمد عبدالفتاح، التدريب الإداري، عمان، زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

34. Focus Group Discussion in Qualitative Research, Lokanath Mishra, Techno.

.LEARN Vol. 6: No. 1: p. 1-5, June 2016

35. ONN Leading our Future: Leadership Competencies in Ontario's Nonprofit

Sector. Report prepared for the Ontario Nonprofit Network by Peter Clutterbuck and Caryl Arundel. July 2017





مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الجدول	موضوعه	الصفحة
١	جدول بيان (جنس) المشاركين في الدراسة	٧٤
٢	جدول بيان أعمار المشاركين في الدراسة	٧٥
٣	جدول بيان ارتباط المشاركين وعملهم في الأوقاف	٧٧
٤	جدول سنوات الخبرة في قطاع الأوقاف للمشاركين	٧٨
٥	جدول المؤهل الدراسي للمشاركين	٨٠
٦	بيان مصرف الأوقاف التي يعمل بها المشاركون	٨٢
٧	حجم العائدات السنوية للأوقاف	٨٤
٨	المستويات التأهيلية	٨٨
٩	أسلوب التدريب وحجم الوقف	٩٠
١٠	درجة تأثير البرنامج التدريبي بنوع الوقف وحجمه ومصارفه	٩٤
١١	إدراك المؤسسات الوقفية لأثر التدريب على جودة الوقف واستثمار موارده	٩٦
١٢	مدى توفر إدارة تدريب في المؤسسات الوقفية	٩٨
١٣	تدريب نُظَّار الأوقاف ومساهمته في نمو الوقف وتطويره	١٠٠
١٤	ترتيب أدوات التدريب بحسب أهمية تأثيرها	١٠١
١٥	درجة أهمية موضوعات التدريب بحسب حجم الوقف	١٠٢
١٦	درجة أهمية موضوعات التدريب بحسب مستوى خبرة ناظر الوقف	١٠٤
١٧	مصفوفة الموضوعات التدريبية لناظر الوقف	١١٠
١٨	دليل الموضوعات التدريبية للمجال الشرعي	١١٢
١٩	دليل الموضوعات التدريبية للمجال الإداري	١١٣
٢٠	دليل الموضوعات التدريبية للمجال القانوني	١١٤
٢١	دليل الموضوعات التدريبية للمجال المالي	١١٥
٢٢	دليل الموضوعات التدريبية للمجال المهاري	١١٦
٢٣	دليل الموضوعات التدريبية لمستوى التأهيل الأساسي	١١٧
٢٤	دليل الموضوعات التدريبية لمستوى تأهيل الممارس	١١٨
٢٥	دليل الموضوعات التدريبية لمستوى تأهيل الخبير	١٢٠

فهرس الأشكال

الصفحة	موضوع	رقم الشكل
٧٦	شكل بياني لأعمار المشاركين في الدراسة بالسنوات	١
٧٨	شكل طبيعة ارتباط المشاركين وعملهم في الأوقاف	٢
٧٩	سنوات الخبرة في قطاع الأوقاف للمشاركين	٣
٨١	شكل المؤهل الدراسي للمشاركين	٤
٨٣	بيان مصرف الأوقاف التي يعمل بها المشاركون	٥
٨٥	حجم العائدات السنوية للأوقاف	٦
٩٥	درجة تأثير البرنامج التدريبي بنوع الوقف وحجمه ومصارفه	٧
٩٧	إدراك المؤسسات الوقفية لأثر التدريب على جودة الوقف واستثمار موارده	٨
٩٩	مدى توفر إدارة تدريب في المؤسسات الوقفية	٩
١٠٠	تدريب نُظَّار الأوقاف ومساهمته في نمو الوقف وتطويره	١٠

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤	مقدمة الناشر
٦	الملخص العام باللغة العربية
٩	الملخص العام باللغة الإنجليزية
١٣	الفصل الأول: الإطار العام ومنهجية الدراسة والدراسات السابقة
١٤	المقدمة
١٦	مشكلة الدراسة
١٧	أهمية الدراسة
١٨	أهداف الدراسة
١٨	أسئلة الدراسة
١٩	مصطلحات الدراسة
٢٠	الدراسات السابقة
٣٧	خلاصة الدراسات السابقة
٣٩	الفصل الثاني: الإطار النظري
٤٠	الوقف ونظّار الأوقاف
٤٠	الوقف أنواعه وأهميته وآثاره المتنوعة على المجتمع
٤٣	نظّار الأوقاف
٥٣	الإطار التنظيمي ومسؤولية نظّار الأوقاف في أنظمة الوقف في المملكة العربية السعودية
٥٦	التدريب الحديث
٥٦	مفهوم تدريب الموارد البشرية
٥٧	التدريب أنواعه وأساليبه لتنمية الموارد البشرية
٦٠	الخطوات الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية
٦٩	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
٧٠	إجراءات الدراسة
٧٢	منهجية الدراسة
٧٢	متغيرات الدراسة
٧٢	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
٧٣	حجم عينة الدراسة وطريقة اختيارها
٧٤	حدود الدراسة
٧٤	مشكلات الدراسة
٧٥	أداة الدراسة
٧٦	بنود الأداة
٧٦	صدق وثبات الأداة
٧٧	نتائج تحليل الدراسة الميدانية
٧٧	نتائج تحليل مجتمع الدراسة
٩٠	الخلاصة
٩١	نتائج تحليل الدراسة الميدانية
٩١	نتائج تحليل بيانات الدراسة
١١١	الفصل الرابع: مصفوفة الاحتياج التدريبي لنُظَار الأوقاف ودليل البرامج التدريبية
١١٢	مصفوفة الاحتياج التدريبي لنُظَار الأوقاف
١١٥	دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف
١١٥	دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف بحسب المجالات
١٢١	دليل البرامج التدريبية لناظر الوقف بحسب المستويات
١٢٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
١٢٨	النتائج
١٣٠	التوصيات
١٣١	المقترحات
١٣٣	قائمة المراجع العلمية
١٣٤	المراجع العلمية
١٣٩	الفهارس
١٤٠	فهرس الجداول
١٤١	فهرس الأشكال
١٤٢	فهرس المحتويات

الحمد لله