

الفصل الأول

الأوقاف والعمليات الإدارية

تمهيد

من المؤكد أن كل ناظر وقف (مدير) يسعى إلى ما هو أفضل في إدارته للوقف تحقيقا لشرط الواقف وإبراء لذمته وأداء للواجب الملقى على عاتقه وتحقيقا للكسب الحلال من وراء هذا العمل الذي أصله خير يؤدي إلى المحتاجين ...

ومن هذا المنطلق فإن على النظار والمديرين المشرفين على الأوقاف الخيرية الأهلية أو الحكومية، يجب عليهم معرفة العمليات الإدارية والعمل على تطبيقها في إدارتهم للأوقاف لكي يتحقق النفع من هذا العمل الخيري.

ما العمليات الإدارية؟^(١)

هناك شبه إجماع على أن كل مدير ومسؤول مهما كان موقعه من الخريطة التنظيمية في الإدارة يقوم بأربع عمليات يتم من خلالها إنجاز العمل وهي:

- التخطيط الإداري.
- التنظيم الإداري.
- التوجيه الإداري.
- الرقابة الإدارية.

مع الإشارة إلى أن كل عملية تحتاج إلى العمليات الأخرى لذا فإنها يكمل

^(١) تراجع كتب الإدارة ومنها: د/ عبدالرحمن الضحيان الإدارة والحكم في الإسلام ط٤ جدة، دار العلم ١٤١٨ هـ ص ٦٥-١٥٨. د/ سعيد عبدالمنعم الحكيم، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة، القاهرة، دار الفكر ١٩٧٦ م.

بعضها بعضا.

إن الهدف من ربط أعمال المديرين (النظار) بالعمليات الإدارية هو التأكيد على أهمية الإدارة الحديثة للأوقاف الإسلامية وأن الواجب يحتم إعداد هؤلاء النظار (المديرين) إعدادا إداريا جيدا لكي يؤديوا أعمالهم بالطرق الصحيحة وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح موارد الأوقاف واستثمارها والذي يعود ريعه إلى مؤسسات المجتمع والمستفيدين من ريع الأوقاف بشكل عام ... فيتحقق البر والخير في المجتمع المسلم ...

وفيما يلي نشير إلى كل عملية من العمليات الإدارية وأهميتها للأوقاف بصفة عامة وللنظار بصفة خاصة:

الأول/ التخطيط الإداري:-

هناك إجماع على أن التخطيط الإداري هو العملية الأولى التي يجب أن يقوم بها كل مدير لإنجاز عمله.

تعريف التخطيط: ما يضعه الناظر(المدير) من أهداف ضمن برنامج زمني في الحاضر لتحقيق النتائج في زمن محدد في المستقبل، أي أنه جسر بين الحاضر والمستقبل.

ومن التعريف السابق للتخطيط فإن على المسؤول عن الأوقاف رسم ووضع خطة لما يجب أن يكون من أعمال لتحقيق أهداف الأوقاف كما نص عليها موقفوها، لأن: شرط الواقف كنص الشرع طالما أنه شرط مشروع.

والتخطيط من حيث الزمن قد يكون:

قصير الأجل من شهر إلى سنة.

وسيط الأجل من سنة إلى ٥ سنوات.

طويل الأجل من ٥ سنوات إلى ٥٠ سنة.

إن النظر على الأوقاف يمكنهم وضع خططهم ضمن حجم الأوقاف ورصيدها وكذلك ضمن ظروف المستفيدين.

ولكن إجمالاً يمكن وضع الخطط ضمن فترة قصيرة الأجل وضمن متوسطة الأجل نظراً لما نتوقعه من حاجة المستفيدين إلى ريع الأوقاف خلا تلك الفترات.

مما سبق يتأكد أهمية الإدارة بشكل عام والتخطيط بشكل خاص لكل ناظر وقف وأن التخطيط يؤدي إلى نتائج ومخرجات لصالح الأوقاف وعدم التخطيط (الفوضى) يعطي نتائج ومخرجات عكسية تسيء وتضر بالأوقاف والنظار وبذلك يتأثر المحتاج إلى ريع الأوقاف بسبب عدم التخطيط الإداري.

الثاني/ التنظيم الإداري:-

التنظيم هو العملية الثانية من العمليات الإدارية الأربع بإجماع علماء الإدارة وله أهمية قصوى في عموم الإدارة لأن نجاح التنظيم يعني نجاح الإدارة ...

تعريف التنظيم: هو تحديد المهام لكل وظيفة ثم توزيعها على العاملين حسب التخصص والقدرات. ويمكن القول بأن التنظيم هو: وضع الموظف المناسب في العمل المناسب.

إن الأوقاف بحاجة ماسة إلى هذا المفهوم الإداري الحديث وبخاصة الأوقاف ذات الحجم الكبير وذات الأموال الكثيرة والمشروعات الكبيرة..

لذا فإن نظار الأوقاف عليهم بعد تحديد الأهداف ووضع الخطط حسب الزمن المحدد القيام بتوزيع العمل على الموظفين حسب القدرات والتخصص لكي تتحقق النتائج والمخرجات المطلوبة من العمل الإداري، والمؤكد أن المدير الناجح هو الذي يعطي التنظيم الإداري الاهتمام الكبير فيسعى إلى تحقيق ضوابط التنظيم الإداري التي يؤكدها مفكرو الإصلاح الإداري المعاصرون وهي:

١. تقسيم العمل: لا بد من تقسيم العمل ووضع تصنيف وتوصيف لكل وظيفة ثم تعيين الموظف بناء على ذلك.
٢. تكافؤ السلطة والمسؤولية: لا بد من منح السلطات للموظف بقدر ما عليه من مسؤوليات، وبذلك يستطيع العمل والإنتاج ثم المحاسبة على نتائج تلك الأعمال بقول أحسنت أو أسأت.
٣. التفويض: الضابط الثالث للتنظيم، ويتحقق بإعطاء الموظف الصلاحيات والتفويض للقيام بهل من قبل الرئيس ويتحقق ذلك بوجود الثقة وعدم الشك بين الرئيس والمرؤوس.

٤. المرونة: وتعني مساندة الإدارة للظروف الزمانية والمكانية ما دامت هناك مصلحة للعمل والعاملين والمستفيدين من العمل.

٥. تحديث الإجراءات والوسائل: ويعني إدخال كل مبدع جديد من الأفكار والأجهزة لتحقيق أهداف العمل.

الثالث/ التوجيه الإداري:-

للتوجيه الإداري مقام كبير في كل إدارة، لأن تحقيق التوجيه وتطبيق أدواته كما يجب، يعني نجاح الإدارة فيما سبق ذكره من العمليات الإدارية ...

تعريف التوجيه: هو فن وقدرة المدير على الأخذ بأيدي من تحت إمرته لتحقيق النتائج المطلوبة من العاملين، وذلك من خلال التطبيق الصحيح للأهداف.

طرق تطبيق التوجيه: يستطيع كل مدير (ناظر الوقف) تطبيق التوجيه الإداري من خلال طرق عدة منها:

التعليمات والتعميمات والتوجيهات المكتوبة للمرؤوسين لطريقة تسيير عجلة العمل بالطرق الصحيحة لمصلحة العمل والعاملين والمستفيدين.

الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس ثم التوجيه بالطرق الصحيحة لتحقيق الأهداف، ويكون الاتصال في مكتب الرئيس أو في حالة الاجتماعات بواسطة شخص المديرة إلى الميدان العملي ثم التوجيه المباشر لمسيرة العمل والآلات... وهذه تعتبر وسيلة توجيه ورقابة ميدانية... لتحقيق التعليمات وتطبيقها...

هذه الوسائل وغيرها تسجل للمدير أو عليه بمقدار نجاحها أو فشلها في تطبيق ثم تحقيق النتائج المطلوبة من العمل والعاملين الذين تحت إشرافه...

أدوات التوجيه: بجانب الطرق التي يسلكها المدير لتحقيق التوجيه الصحيح هناك أدوات مهمة لتحقيق التطبيق الصحيح المحقق للأهداف ومنها:

الحوافز: وتعني ما يقدمه المدير من مؤثرات تدفع بالمرؤوس إلى تحقيق نتائج أفضل، وتنقسم الحوافز

إلى قسمين:

الحوافز المعنوية: وتعتمد على معرفة الرئيس لنفسية المرؤوسين ورغباتهم ثم إعطائهم ذلك. ومن ذلك الكلمة المشجعة والخطاب المكتوب والشهادات التقديرية.

الحوافز المادية: وهذه تعتمد أيضا على معرفة الرئيس لنفسية المرؤوسين ثم تحقيق هذه الحوافز ومن ذلك المكافأة المادية الموقته أو الدائمة أو العلاوة...

التدريب: من الأدوات المهمة لإبقاء الموظف في عمله تحسين وضعه في وظيفته ويتحقق ذلك بالتدريب وإتقان العمل عن طريق الدراسة والدورات التدريبية أو مما يفيد الموظف والوظيفة.

الرابع/ الرقابة الإدارية:-

تحتل الرقابة الإدارية المرتبة الرابعة من حيث التسلسل في العمليات الإدارية، وهي صمام الأمان لجميع العمليات الأربع ونعني بذلك أنها المانع والحامي للإدارة من جميع أنواع الفساد الإداري الداخلي والخارجي، لذا اهتمت جميع دول العالم بالرقابة وتقويتها بشريا بأحسن الموظفين وآليا بأحسن الأجهزة لكي تؤدي دورها...

تعريف الرقابة الإدارية: ما يقوم به المدير(الناظر) من متابعة وتحقيق من أن العمل والعمال يسبرون لتحقيق الأهداف كما خطط ونظم ووجه لها، ومن المصطلحات المرادفة للرقابة: التفتيش والمتابعة والمراقبة.

أنواع الرقابة الإدارية

لا بد لناظر الأوقاف أن يتعرف على جميع أنواع الرقابة والعمل على تطبيقها حتى يحمي الوقف من جميع أنواع الفساد ثم يحقق الأهداف المطلوب تحقيقها.

وهناك ثلاثة أنواع من الرقابة الإدارية هي:

أ) الرقابة الذاتية: وتعني مراقبة الموظف لنفسه بنفسه خوفا من الله تعالى الذي يعلم السر وأخفى، وهذا النوع في الإدارة الإسلامية أهم الأنواع لأنه وازع ديني.

ب) الرقابة الداخلية: وهي رقابة المدير(الناظر) على من تحت إمرته(عماله) مباشرة ويتم ذلك بالمتابعة والمراقبة لأعمالهم كما وجههم.

ج) الرقابة الخارجية: وهي رقابة الأجهزة التي تخصصها الدولة للمراقبة والمتابعة على جميع الأجهزة الأخرى في الدولة ومن ذلك في المملكة:

١. هيئة الرقابة والتحقيق: للرقابة الإدارية.

٢. ديوان المراقبة العامة: للرقابة المالية.

٣. ديوان المظالم: لدفع ورفع الظلم عن الموظف أو عن الجهاز الإداري.

٤. المباحث الإدارية: لمنع ظهور أنواع الفساد الإداري وتفشيها بين الموظفين.

والرقابة تتم من خلال مرحلتين هما:

الرقابة السابقة: وذلك من خلال ما يصدره المدير(الناظر) من تعليمات للعاملين.

الرقابة اللاحقة: وذلك بالمتابعة والتحقق من تطبيق التعليمات السابقة...

وهكذا نجد أن الرقابة الإدارية لها دور عظيم في انتظام العمليات الإدارية وسلامة الجهاز الإداري والقوى البشرية من الفساد الإداري..

ولهذا حق للرقابة الإدارية أن نسميها الحصن الحصين والصور الأمين والعين الساهرة للحفاظ على الإدارة في كل دولة من دول المجتمع الدولي وتنظيماته المختلفة.

مما سبق تتأكد المكانة المهمة للعمليات الإدارية لنجاح الأوقاف في إدارة شؤونها الداخلية وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى في المجتمع.. أن نجاح الأوقاف يتحقق بقدرتها نظارها على المعرفة العلمية ثم التطبيق العملي لهذه العمليات الإدارية..