

دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة المالية

للمؤسسات الوقفية لصالح التنمية الاجتماعية

والاقتصادية

د. سامي الصلاحات

الصفحة	الموضوع
1	المحتويات
2	ملخص الدراسة
5	المدخل إلى الإدارة الإستراتيجية
6	تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفوائده
8	الخطوات الأساسية الإستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي
12	أولاً: وضع الخطة الإستراتيجية
22	ثانياً: نشر وتوصيل الخطة الإستراتيجية
26	ثالثاً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية
31	رابعاً: قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية
35	خامساً: مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية
38	استشراف المستقبل لوضع مؤسسة الأوقاف في واقعنا المعاصر
43	الملاحق
45	الهوامش والمصادر

تسعى هذه الدراسة إلى بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي المحكم للمؤسسات الوقفية المعاصرة، وما مدى الاستفادة التي يمكن أن تحققها هذه المؤسسات من تطبيق وممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي ضمن فريق عمل متميز.

إذ لم تعد المؤسسات والهيئات الوقفية المعاصرة قائمة على الرتابة والتقليد في الأعمال والبرامج كما كان الحال قبل ذلك، لا سيما في أواخر عصر الدولة العثمانية، وما تبع تهاونها وسقوطها من آثار سلبية كبيرة على واقع الحياة العملية الإسلامية، وبالأخص على واقع العمل المؤسسي الإسلامي، خصوصاً في مجال الأوقاف والأموال والتركات، إذ أصابه الهزال الشديد والضعف العميق مع ما ورثه من سوء إداري ومالي واضح في استثمار الأوقاف اقتصادياً واجتماعياً؛ وانعدام للرؤية المستقبلية للأوقاف ودورها في إعادة إحياء الأمة، وجمع شتاتها من جديد.

وفي دراستنا هذه، نسعى للبحث في مجال التنمية الأهلية والشعبية الاقتصادية لصالح المجتمع المسلم، من خلال بيان الآثار الاقتصادية الملموسة للأوقاف وتفعيلها في محيط المجتمع والدولة، والتي تتشكل بلا شك في مجال تعزيز الأعمال الخيرية وتحسين ربحيتها، والمساعدة في إيجاد وظائف عمل، وتساعد على تخفيض التكاليف المالية على الحكومة وقطاع الوزارات، وتساعد على خلق جو من التنافس في مجال بيئة العمل بين المؤسسات المالية الإسلامية.

وهي بلا شك تعين على خلق بيئة من الإبداع والابتكار، وتسهم في معالجة القضايا الاجتماعية الملحة من خلال مشاركة الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني في حلها أو مساهمة في تخفيف حدها على الواقع الاجتماعي، وهي بلا شك تساهم في مجال مناخ الاستثمار، وطرق وأساليب تنويع مصادر الدخل.

وفي ظل الصحوة الإسلامية الموقفة في عصرنا الحاضر، وما صاحبها من ثورة معلوماتية واسعة، وتطور ملحوظ في علم الإدارة والإستراتيجية، وصدق وإخلاص من جانب بعض الأفراد والمؤسسات الوقفية في إعادة دور الوقف في إحياء الأمة

وتجديد نشاطه الحضاري، - كما كان حاله في عصور التآلق الحضاري، - تسعى هذه الدراسة إلى بيان أهمية هذا الشطر الهام من العمل والفكر المالي والإداري، ألا وهو التخطيط الإستراتيجي في إعادة الدور الحضاري للأوقاف. ولقد سعت بعض المؤسسات الوقفية لتلبية هذه الحاجة الملحة في جانبها التخصصي والإشرافي والقيادي، فعمدت إلى الاستعانة ببعض المتخصصين بعلم الإستراتيجيات وإقامة العديد من ورشات العمل، وإعادة النظر في خططها السنوية من أجل تحصيل وإصابة ما تسعى إليه.

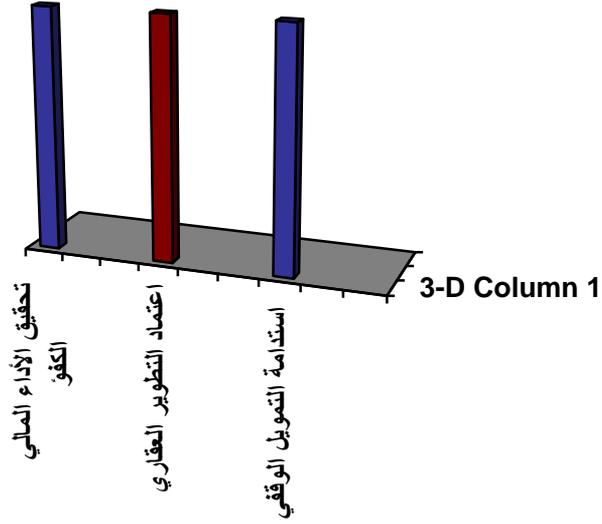
وعلى الرغم من القدر الهائل من العناية والرعاية والتسهيلات التي تحصل عليها المؤسسات المالية الإسلامية، - خصوصاً الخيرية والوقفية منها - إلا أن هناك ضعفاً وقصوراً في ترتيبات بعض هذه المؤسسات من الناحية الإدارية واستشراف المستقبل، والعمل على زيادة توسعها الأفقي، ونموها العمودي في ظل حالات التصاعد الواضح في المؤسسات المالية والاستثمارية ذات الطابع غير الإسلامي. ولعل نظرة عن قرب وكثب، تشير إلى أن هناك قصوراً في الجانب الاستشرافي أو الإستراتيجي في عمل بعض هذه المؤسسات، يُضاف إليه الهوة الواسعة ما بين العاملين فيها وإدراكهم لأهمية العمل الإستراتيجي Strategy In practice، في أي مؤسسة تسعى نحو النمو والرفعة والريادة. وكما يقول Joel Kami من أن " المؤسسة بدون إستراتيجية كالسفينة بدون قبطان يقودها"، Without a Strategy The Organization is like a Ship

.1 Without a Rudder

ولبيان أهمية العمل الإستراتيجي للمؤسسات الوقفية، لا سيما بعد عقود من العمل والمتابعة والتطوير وحرية الحركة، نرى بأهمية ربط أصول علم التخطيط الإستراتيجي في كينونة المؤسسة الوقفية، وجعل ذلك روحاً تسري في قيادة المؤسسة وكادرها الوظيفي وفكرها الاجتماعي والاقتصادي.

ولعل الغايات الاستراتيجية أو التوجه الإستراتيجي المالي للمؤسسة يقوم على:

التخطيط الإستراتيجي لزيادة الكفاءة المالية للمؤسسة



ولكي تستقيم الدراسة على أصولها، سنحاول بحث ذلك من خلال مدخل تمهيدي عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ثم نتبع ذلك بأهم الخطوات الأساسية الإستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي.

المدخل إلى التخطيط الإستراتيجي

الإستراتيجية بصورة مبسطة تعني العمل للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع، وهي ليست إطاراً واحداً جامداً، بل هي أسلوب عملي في التفكير يسمح بترتيب الأحداث حسب أهميتها، واختيار أكثر الوسائل الملائمة فاعلية. أي أن العملية الإستراتيجية ليست عملية إنسيابية أو عفوية لا تواجه أي معوقات، أو هي كلمة تستخدم في كل مكان بدون تعمد وضبط، أو كما يقال هي "Buzz Word"، بل هي كلمة لها بريقها وتستخدم في كل ناحية من نواحي الحياة، وهي عملية تقوم بالأساس على العمل الجاد والتنظيم المحترف الذي يهدف إلى الارتقاء بالعمل إلى أحسن صورته، وهي كذلك عملية مستمرة ومتواصلة وليست عملية موسمية أو ذات مرحلة خاصة، وهذا لا يتم إلا بتضافر جميع الجهود، بدءاً من تقاني الأفراد إلى تضحيات القيادة التي تقود العمل². وهذا لا يعني بأي صورة من الصور، أن عملية الإدارة الإستراتيجية Strategic

Management³، ستدل صاحبها على الغيب أو تكشف له من اللوح المحفوظ، بقدر ما تسعى إلى ربطه بصورة أكثر قرباً من أهدافه العليا التي وضعها، وهي رؤية مستقبلية واجبة شرعاً، فالإعداد لا ينحصر فقط في الأمور العسكرية والسياسية والاقتصادية، بل يشمل جميع نواحي الحياة، فالإعداد هو تحضير وتخطيط وبرمجة لما في جديد الأيام والسنوات، لأن التخطيط ما هو إلا بيان الوسيلة المناسبة لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الإمكانيات التنظيمية Organizational Capabilities للمؤسسة، وبيئة العمل الداخلية والخارجية⁴. وهذا يعني أن تشمل العملية الإدارية الإستراتيجية جميع الأفراد والقيادات العاملة في المؤسسة كل حسب موقعه ومكانه، وأن العملية الإدارية تكون أساساً للعمل والحركة وليس للتنظير والفلسفة الأدبية. وهذا يدفعنا أن نفرق ما بين التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking والتخطيط الإستراتيجي Strategic Planning، إذ أن المفهوم الأول أساسي ومهم للثاني، أو بالأحرى هو الطريقة المثلى لصناعة المفهوم الثاني، كما يرى المتخصصون بعلم الإستراتيجيات Strategic Thinking is more important than Strategic Planning⁵.

تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفوائده

على الرغم من حداثة نشأة هذا المصطلح وهذا العلم، حيث نشأة المصطلح في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، إلا أنه سرعان ما تصاعد هذا العلم تصاعداً واسعاً في آفاق المؤسسات المالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وإذا كانت اللفظة تشير إلى معنى النهايات " Ends " في كل عمل يراد القيام به⁶، إلا أنه غالباً ما يراد بالإستراتيجية أو الإستراتيجيات: " خطوات تنفيذية ووسائل واضحة تستخدم لتوجيه المؤسسة إلى المستوى الذي ترغب في الوصول إليه، وهي الأساليب المستخدمة لسد ثغرات الأداء بين الوضع القائم والوضع المستقبلي أو المثالي المنشود"⁷. وهي تتضمن ثلاثة عوامل أساسية وهي⁸: [Awareness] فهم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، [Formulation] اختيار الإستراتيجية المناسبة لهذا الوضع، [Implementation] تطبيق الإستراتيجية المختارة، [انظر: الملحق الأول].

وعليه يمكن تحديد مصطلح التخطيط الإستراتيجي بأنه " جهد تنظيمي متناسق وواضح المعالم يهدف إلى الوصف الكامل لإستراتيجية المؤسسة، وتحديد وتوزيع المسؤوليات عن تنفيذها، ولا بد لعملية التخطيط الرسمية أن تميز مختلف الأدوار التي يتعين مزاولتها من قبل مختلف المدراء ضمن دائرة الأعمال في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة"⁹.

ومن هذه المعاني، تأتي فوائد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية، وهي¹⁰:

- التطلع نحو المستقبل، وجعل حدود المؤسسة الوقفية أكثر اتساعاً ومرونةً في المجتمع الذي تعمل فيه بما يتناسب مع عظمة رؤية المؤسسة وهي "قاصر مؤهل ووقفٌ متمم"¹¹.
- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها وتوصيلها إلى فئات المتعاملين معها.
- الإرتقاء بنوعية العمليات والأداء المؤسسي، واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً لإبصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية، فكلما كانت العمليات الخاصة بالأوقاف واستثماراتها نوعية، كان أثرها على عملاء المؤسسة الوقفية وسمعتها المؤسسية أكثر فائدة.
- التوجه نحو الثقافة المؤسسية التي تتكيف بسهولة مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا يعني أن النفوق والسمعة المؤسسية ونشرها إستراتيجية تسعى إليها المؤسسة، والوقف بقيمته كفيلاً بهذه السمعة، ولعل هذا ما يريده علماء الإستراتيجيات Managing Strategic Spillovers¹²، بإضافة النجاح الإستراتيجي من وحدة لوحدة ومن إدارة لإدارة أخرى بالمؤسسة أو الشركة.

ولن تنجح أي خطة إستراتيجية بالمؤسسة ما لم تكن الأهداف واضحة لدى القيادة والقاعدة الوظيفية، أو على أقل تقدير أن تمتاز القيادة بفهم الرؤية Visionary Leadership¹³، أو أن تكون الثقافة التنظيمية والتي هي مجموعة من الافتراضات

الأساسية والمعتقدات الإستراتيجية التي يتشاطر بها مجموع الموظفين، وهنا يجب على قيادة المؤسسة نشر مفاهيم وسلوك

القيادة To Demonstrate Leadership Behaviors بين عموم الموظفين¹⁴.

وأن يكون مناخ العمل متساماً بالشفافية ومريحاً لجميع الموظفين، وأن يكون اختلاف الآراء بالمؤسسة عاملاً مساعداً في تقييم

التجربة المؤسسية وإثرائها، وأن يكون التواصل الوظيفي مفتوحاً ومُتاحاً للجميع ضمن سياسة "الباب المفتوح"، وهذا لا ينسجم

إلا بآليات مجمع عليها في عملية اتخاذ القرار ضمن القيادة المشتركة ما بين القيادة وعموم الموظفين.

الخطوات الأساسية الإستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي

لا شك أن التفكير الإستراتيجي الذي يجب على القيادة المؤسسية أن تتحلى به هو العمل على التحضير لعملية التخطيط

الإستراتيجي، وهذا لا يتم إلا من خلال دراسات معمقة وورشات عمل على الواقع، وسبل تحقيق ذلك في المستقبل، وهذا لا يتم

إلا من خلال¹⁵:

■ صياغة رؤية إستراتيجية ترسم الملامح الإستراتيجية العامة لمستقبل المؤسسة الوقفية، وتحدد اتجاه المؤسسة الإستراتيجي

.Establishing Foundation Direction

■ تطوير منظومة القيم التشغيلية، وتوضيح رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها في المجتمع، أو العمل على إعادة تشكيلها "

Formulation of the mission statement" بما يقوي البعد الإستراتيجي للمؤسسة¹⁶، وهنا يجب اعتبار أن كل

Every Strategic action a foundation takes should be إستراتيجية مؤسسية لا بد أن تشمل على قيمة أخلاقية ethical ومسؤولية اجتماعية.

■ تطوير الإستراتيجية العليا للمؤسسة، ما يعني أن عملية التحول الإستراتيجي للمؤسسة ستكون أكثر سهولة وذات ثقافة مقبولة لدى أفراد المؤسسة.

■ وهذا يساعد القيادة العليا على استكشاف مستوى الكفاءات والخبرات المتوفرة بالمؤسسة، ويكون ما يسمى بوفرة من المعلومات والخبرات المشتركة في " الدماغ التراكمي " للقيادة العليا للمؤسسة وموظفيها، ضمن رؤية أمنية تقنية لحماية المعلومات والمفردات الإستراتيجية للخطة والبرامج المستخدمة¹⁷، وهذا ما سوف ينعكس على مجال التدريب انعكاساً مباشراً، ويعمل على التقليل من مظاهر الفساد الإداري والإنتاجي والسلوكي، وينعكس على القدرة التنافسية Competitive Advantage للمؤسسة الوقفية بين نظرائها¹⁸.

■ لكن مع هذا: لن يكون هناك أي تطور إستراتيجي ما لم يكن هناك إلتزاماً واضحاً من قبل القيادة والأفراد، والعزم على تنفيذ الخطط.

وهذا يحتم على قيادة المؤسسة التوافق مع المؤسسات ذات الصلة برسالة المؤسسة، لا سيما داخل الدولة وخارجها، وهذا ما يعضد قدرة الأوقاف بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والاستفادة من التجارب المختلفة في مجال الأوقاف لهذه المؤسسات، لاعتبار أن التحالف الاستراتيجي مع هذه المؤسسات يهدف إلى التكامل النوعي معهم.

ولا شك أن عناصر القوة الإستراتيجية في المؤسسات الوقفية كثيرة، لاعتبار أن طبيعة الوقف منسجمة مع نفوس المسلمين، فهي طبيعة حية وحيوية في أي مجتمع مسلم، كما أنها مؤسسات مفتوحة لكل من أراد أن يساهم مالياً واجتماعياً، وليس مقصورة على فئة معينة أو شريحة خاصة، وأن المشاركة تكون للأفراد كما تكون للمؤسسات والجماعات والهيئات. كما أن

مشاريعها تلبي حاجات المجتمع الأساسية لا سيما في مجال الخدمات الاجتماعية والبنى التحتية، وسد ثغرات الفقر والحاجة في المجتمع، وهذا من المسؤولية الاجتماعية " Social Responsibility " التي يجب على المؤسسات الوقفية أن تتحلّى بها. إضافةً إلى ذلك، تعمل على الإسهام في دائرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية من خلال التكامل مع مؤسسات الدولة الخيرية والاجتماعية والاقتصادية، وتأسيس ودعم المؤسسات والمشاريع والبرامج المتميزة بالدولة. كما أن من عناصر القوة لدى المؤسسة الوقفية أنها تعتمد إلى الاستفادة بشكل أكثر نجاعة من موارد الأوقاف المجمدة أو غير المستفاد منها، والتي بقيت في أيدي المحاكم الشرعية أو بأيدي أصحابها من غير استثمار أو حسن استغلال مما يقوي من ثقة جمهور الواقفين بها.

وهذا لن يكون إلا من خلال التكامل النوعي مع الجهات المختصة بمجال الاستثمار والتنمية داخل المجتمع في ظل الموارد المتاحة، وتحقيق أكبر قدر من العائد والريع، وبأقل المخاطر المتوقعة. كما أن المؤسسة الوقفية في الدولة تعتمد على عنصر العمل التطوعي، والاستفادة من قبول الجمهور لأداء خدمات تطوعية وخيرية لصالح المجتمع. ومن هنا تأتي إستراتيجية المؤسسة في حشد وتجييش التأييد للوقف ودوره الاجتماعي، وحث القادرين على وقف جزء من أموالهم لصالح المشاريع الوقفية، أو حث الحكومة على سنّ قوانين تساعد في توسيع وتقوية " Strength " قاعدة المشاركة الرسمية والشعبية لصالح المؤسسة.

وهذا يعني أن الخطة الإستراتيجية قد تتوسع Expansion Strategies¹⁹، أو تتعمق في البحث والعمل نظراً لقيادة المؤسسة وطموحاتها. وهذا يحتم عليها وضع معالم الخطاب الإعلامي والتسويقي المعاصر للوقف، وتحدد مضامينه حسب الشرائح المستهدفة، والاستعانة بخبراء الدعاية والإعلان لتنفيذ حملات الوقف، والتعاون مع المؤسسات المختصة ممن لها تجربة رائدة في مجال العمل الاجتماعي والخيري بالدولة. كما يجب على المؤسسة الوقفية وهي تضع إستراتيجياتها أن تكسب ثقة العميل لديها ورضاه، Customer Satisfaction²⁰، من خلال سلسلة إجراءات شرعية وقانونية بدءاً عند تسلم أصول الأوقاف وتوثيقها، وحمايتها من الضياع أو التعدي أو سوء الاستغلال، ووضع خطة استثمارية لتنمية هذه الأصول، وإطلاع الواقف بكل

ما من شأنه أن يزيد من هذه الثقة مع المؤسسة من خلال صيغ مالية استثمارية مقبولة شرعية وانتهاءً بجني الربح أو الغلة. وهنا تأتي أهمية احترام شرط الواقفين عند وضعه لوقفه، وإيصال المؤسسة الإشراف عليه وإدارته وصيانته، مع توجيه الواقف بفكرة عن أفضل طرق صرف ريعه وتوجيهها نحو أعمال الخير بالمجتمع. وأي مؤسسة وفاقية ناجحة، وهي تسعى إلى الريادة والمكنة الاجتماعية والاقتصادية، يجب عليها التدرج في إستراتيجية التخطيط والتصميم والتنفيذ والقياس وتقويم النتائج، ثم الاستفادة من هذه النتائج في عملية التحول الإستراتيجي للمؤسسة.

فمرحلة التخطيط تتطلب من المؤسسة تحديد نشاطاتها وعناصرها الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة، مع الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى أو ذات الصلة والتي قطعت أشواطاً أطول في هذه العناصر الأساسية في النشاطات، فعملية التخطيط تعني بأسئلة محددة ك أين نحن الآن ؟ Where are we going ، وما هي الفرص أو التحديات المستقبلية Where How might we manage the our Future opportunities and Threats ، وكيف نستطيع إدارة المتغيرات ، وما هي الكيفية ؟ How can we doing ، وغير ذلك من الأسئلة التي تمثل الذهنية الإستراتيجية لدى قادة المؤسسة²¹. وبعبارة أخرى، التخطيط هو عملية تحديد "احتياجات" والعمل على وضع أفضل الطرق "للاستجابة" لتلك الاحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفر لك الأولويات، وهي بذلك تساعد بتحديد الواقع الداخلي والخارجي، والتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة²²، وإجراء مسوحات داخلية وخارجية لتلمس الواقع المستقبلي من خلال تحليل الفجوة Gap Analysis ما بين الواقع المعاش والطموح المستقبلي الذي تريده المؤسسة من خلال خطتها الإستراتيجية.

ثم تأتي مرحلة التصميم، وهي التحضير للمعلومات المراد تجميعها وتكوينها، مع اتخاذ خطوات جدية للتعريف بالمعلومات والمميزات التي يمكن تقديمها للعملاء والزبائن، مع العمل على تكوين الشراكات واتفاقيات التعاون بنظرة إستراتيجية التعاون " Corporate Strategy مع المؤسسات والمنظمات التي يمكن أن تخدم أهداف ورؤية المؤسسة على المدى الطويل "

"Long-Term". وهنا يجب التأكيد على أهمية المعلومات وتكاملها مع الإستراتيجية المؤسسية، وأنها تكمل مفردات الخطة

الإستراتيجية كما أن الأخيرة لا يمكن أن تطبق بعيداً عن لغة المعلومات²³.

أما مرحلة التنفيذ، فتعني بيان الإنجازات مقارنةً مع الشركات المنافسة، وبيان أداء المؤسسة مقارنةً مع مع النتائج المثالية

المتحققة في السوق²⁴. أما المرحلة شبه النهائية، فهي الاستقادة من النتائج والقياسات المتحققة، بأن تقوم المؤسسة بعملية

تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج المؤسسة، والعمل على تطوير الخطط للمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً، وهذا

لن يتحقق إلا بالتزام خلقي وأدبي من كافة شرائح الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية للعمل على الأداء الأحسن.

ولبيان تفصيلي لذلك، سنتوقف على الخطوات الأساسية لتطبيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الوقفية، ضاربين الأمثلة بكل

خطوة نخطوها. ويمكن تلخيص إطار الخطوات العملية الإستراتيجية كالتالي²⁵:

الرقم	خطوات العملية الإستراتيجية
1	تحديد الإستراتيجية Strategy Identification
2	تقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation
3	تطوير الاختيارات الإستراتيجية Strategic Option Development
4	ترجيح الاختيارات الإستراتيجية Strategic Option Evaluation
5	اختيار الإستراتيجية Strategy Selection
6	تحديد الإستراتيجية Strategy Communication
7	التطبيق Implementation

أولاً: وضع الخطة الإستراتيجية

قبل الحديث عن أي فكرة أو اقتراح لبناء خطة إستراتيجية، يجب على المسؤول أو القيادة العليا للمؤسسة الوقفية أن تتبنى

بصورة أساسية فكرة الإبداع والابتكار في وضع أسس هذه الخطة وعناصرها، فيجب علينا رفض المبدأ الإداري القائل: "اعملها

بطريقة صحيحة، ثم اجعلها تستمر"، بل يجب عليها أن تأخذ بهذا المثل الإداري الريادي، وهو: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم أعمل على تحسينها وتحسينها وتحسينها، أو حتى أجعل منها شيئاً آخر"²⁶.

وهذا يعني أن تستخدم القيادة أو النخبة المنهج الإبداعي والخلق في الأفكار والأساليب، وأن ينشروا ثقافة الإبداع والابتكار في صفوف الموظفين، والعمل على الاستفادة من الخبرات الإبداعية أو الابتكارية الخارجة عن دائرة موظفي المؤسسة.

لأننا نؤمن أن القيادة تعني التغيير الدائم في القراءات والنتائج، ولأن نتيجة العمل تعني بصورة أولية انعكاساً واضحاً للتحضير والتخطيط المباشر. ولقد انعكس ذلك على واقع مؤسسة الأوقاف بدبي، حيث أكدت ذلك في وثقتها الاستراتيجية وهي: "

نحرص على بناء مؤسسة تعلم تحتضن الكفاءات، وتُثمي المعارف، وترسخ الولاء المؤسسي، ضمن بيئة تزخر بالإبداع، والتفوق والعمل الجماعي الخلاق"²⁷. وهذا يعني أن تكون رؤية مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصر بدبي وإستراتيجيتها المالية واضحة لدى قيادتها وموظفيها، وهذا ما كان في التنظير والممارسة. [انظر: الملحق الثاني].

كما أن هناك مقومات لنجاح أي خطة إستراتيجية لا سيما إذا وضع القائمون عليها فكرة شموليتها لتضم كافة مرافق المؤسسة وأنظمتها التشغيلية، بمعنى أن يُشرك جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم²⁸، ولأن الخطة الإستراتيجية ما هي إلا الكيفية التي يتوصل بها إلى تطبيق الهدف الإستراتيجي Strategic Target بأقل ميزانية وجهد بشري ووقت زمني. فعلى سبيل المثال، إذا نظرنا إلى محور الفعالية المالية والاستثمار (Financial) في رؤية مؤسسة الأوقاف، سنجد أنها تركز على تحقيق الأداء المالي الكفؤ من خلال الخطوات التالية²⁹:

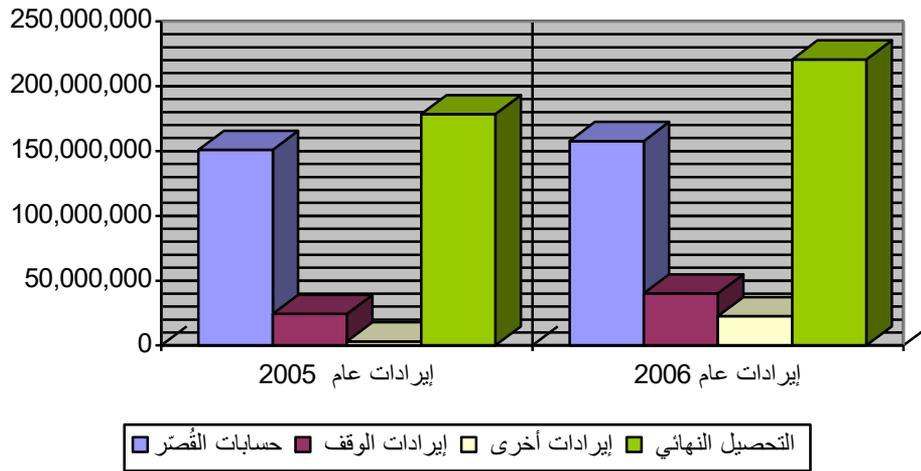
تفعيل محور الفعالية المالية والاستثمار بمؤسسة الأوقاف بدبي
1. تغطية 100% من مصروفات المؤسسة من إيراداتها بحلول 2010
2. لا يقل معدل أداء الموازنة عن (85)% سنوياً
3. أن لا يزيد متوسط التكلفة التشغيلية لكل موظف عن (160) درهم مع نهاية عام 2010م (قيادية، تنفيذية، إشرافية، فنية)
4. أن لا يزيد متوسط التكلفة التشغيلية لكل موظف عن (160) درهم مع نهاية عام 2010م (قيادية، تنفيذية،

إشرافية، فنية

ولقد أثبتت الإستراتيجية المالية التي اتبعتها المؤسسة قدرة واسعة في زيادة حسابات المؤسسة المالية من خلال العامين السابقين خلافاً للأعوام الماضية، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك بقوة³⁰، فخلال عامين (2005-2006) حققت المؤسسة ما إجماله (398) مليون درهم من الإيرادات أكثر ما حققته أموال الأوقاف والقُصَر من الإيرادات خلال الثلاثين عاماً الماضية وهي (243) مليون درهم.

فالمؤسسة على الرغم من أنها تدير (36) مشروعاً عقارياً بقيمة إجمالية تقارب المليار درهم، فإن حساباتها المالية ارتفعت بنسبة 260% في غضون 30 شهراً، من خلال الجدول التالي:

اسم الحساب	الرصيد المحول من دائرة الشؤون الإسلامية ومحاكم دبي	إيرادات عام 2005	إيرادات عام 2006	إجمالي صافي الإيرادات
حسابات القُصَر	123,185,049	150,891,359	157,713,699	431,790,107
إيرادات الوقف	120,536,267	24,365,864	40,202,482	185,104,613
إيرادات أخرى	0	3,136,548	22,639,588	25,776,136
التحصيل النهائي	243,721,316	178,393,771	220,555,769	642,670,856



وإذا حصلت المشاركة الجماعية من الأفراد ومجموعات العمل³¹، يجب الفصل ما بين المشاعر الباطنة والرؤى المقترحة من الأفراد ومجموعات العمل، ولأننا لن نصل إلى نتائج منطقية وموضوعية وثمرات متحققة في ظل تداخل المشاعر مع الرؤى، فلا بد من الفصل بينهما بصورة كلية، ولمصلحة العمل. وهذا يتأتى من خلال: وضع الخطة بأكملها، ثم توصيل الخطة للمعنيين بها بشكل مباشر ومكثف، وبصورة أوضح فإن نجاح الخطة يعني أن تقوم على مقومات أساسية، في حين أن هناك معوقات واضحة لإفشال أي خطة إستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي³²:

الرقم	مقومات نجاح وضع الخطة	معوقات لنجاح وضع الخطة
1	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات	عدم وجود محاسبة أو مساءلة عن نشر الخطة أو إعدادها.
2	تحديد الأولويات	المغالاة أو الإفراط في وضع الإستراتيجيات مع غياب الأولويات.
3	إشراك مدراء الإدارات واعتبارهم من ضمن المشاركين الفاعلين.	التخطيط ضمن دائرة وظيفة مفرغة.
4	استخدام أساليب التفكير الخلاق المتعدد الجوانب.	عدم وجود إستراتيجية عامة ومتفق عليها للتطبيق الشامل وعلى كافة المستويات التنظيمية.
5	تكليف مدراء الإدارات بتقييم وتعديل وتنظيم خطط إدارتهم لتتماشى مع خطة المؤسسة.	عدم ربط الخطة الإستراتيجية مع العمليات اليومية للإدارات وبقية الوحدات التنظيمية.
6	إجراء خيارات دقيقة حول محتويات الخطة والشكل الذي سوف تتخذه	عدم الإلتزام بالإنسجام والتوافق والشمولية.

ولتوضيح الصورة بشكل أدق، نقف على مقومات النجاح، وهي³³:

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا يعني أن تشترك أكثر من فئة قيادية داخل المؤسسة بهذه الأدوار، من ذلك على سبيل المثال أن يقوم فريق القيادة العليا بتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة³⁴، بعد أن يشكل حالة من الإجماع على مفردات الخطة النهائية، وأن يحسم أي خلاف قد يقع بين أفرادهم ومجموعاتهم، ثم يشرف عليها بوسائل نشرها وتنفيذها، ثم تحليل الأوضاع السائدة داخلياً وخارجياً.

في حين يقوم فريق التحول الإستراتيجي بالمؤسسة وهو عبارة عن: " فرق مؤسسية مكونة من أعضاء ينتمون إلى عدد من الوحدات التنظيمية بالمؤسسة"، تعمل " على تطوير وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية"³⁵، أو القيام بالأداء الأمثل للأهداف بعيدة المدى *Overarching Objectives*³⁶، من خلال وحدة التخطيط الإستراتيجي بتطوير الإستراتيجيات والغايات الإستراتيجية ومقاييس الأداء، وإشراك مدراء الإدارات بالخطوة، كما يقوم هذا الفريق باستقبال التغذية الراجعة المناسبة من مدراء الإدارات ثم يقوم برفع خلاصة نتائج التحليل البيئي إلى فريق القيادة العليا، وهذا يعني أن يكون فريق التحول على تنبه دائم لا سيما في تحويل مفردات الخطوة الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية عملية.

ومن هذا الباب، يقوم مدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات إشراك الأفراد بالخطوة الإستراتيجية والطلب منهم توفير التغذية المناسبة الراجعة من الزبائن والجمهور المتلقي لخدمة المؤسسة، والتعرف على الأوضاع التي ستبرز في حال تطبيق مفردات الخطوة. كما يكون لمسؤول الميزانية بالمؤسسة دوراً بارزاً في ربط مفردات الخطوة الإستراتيجية بالميزانية العامة للمؤسسة، وأن يوازي ما بين الموارد المالية والمصاريف *Income and Expenditure*³⁷.

لكن ومع هذا كله، فإن وحدة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة يجب عليها القيام بالدور التنسيقي ما بين هذه الفئات القيادية، وأن تكون حلقة الوصل مع فريق القيادة العليا، وتأمين الجوانب اللوجستية لكل ما من شأنه إنجاح تطبيق الخطوة الإستراتيجية. وعلى كل، فإن الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نجاح أو فشل الخطوة والتخطيط لإنجاحها هم أعضاء فريق القيادة العليا ورؤيسه بشكل مباشر، وهذا يعني أن يتغاضى فريق القيادة العليا عن أن أي مصالح جزئية أو وظيفية مقابل التمسك بالمصالح الكبرى للمؤسسة. وبهذا، يتسنى للقيادة العليا للمؤسسة التوصل إلى إلغاء عمليات جديدة أو تصميم عمليات جديدة وإضافة نوع آخر من العمليات القائمة إذا توصل الفريق إلى أن ذلك يحقق مصالح إستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعني أن اللوائح الداخلية للمؤسسة ستكون معرضة للتغيير أو الإضافة نظراً لتوصيات فريق التحول الإستراتيجي للقيادة العليا. وهنا يجب التأكيد على أن

المؤسسة الوقفية الناجحة هي المؤسسة التي تسعى للابتعاد قدر الإمكان عن المركزية الجامدة، والتي تعني الحد من القدرات الإبداعية للأفراد ومجموعات العمل، وأن تعمل على نشر ثقافة الإبداع والمبادرة من الأفراد ومجموعات العمل في ظل سياسة التحفيز والتشجيع التي تعتمدها القيادة، وهذا ما قد يشكل بصورة مبكرة في المؤسسة الوقفية الجودة الشاملة، وملخصها يعني أن ثقافة وفلسفة التحسين قائمة في جميع أطراف المؤسسة ومنتجاتها، ضمن آليات الابتكار والإبداع. ولقد تبصرت مؤسسة الأوقاف بدبي بأهمية إيجاد القيادات الواعية، فأكدت في محورها الإستراتيجي الأول ذلك بنصها: "تكوين نواة صلبة من القيايين المؤهلين القادرين على كسب ثقة وإحترام فئات المتعاملين والملتزمين بتجسيد دور القدوة في تبني ثقافة الاعتماد المتبادل، والشفافية والانفتاح والتعلم المستمر لقيادة رحلة التحول، والتجديد المؤسسي الذي لا يتوقف"³⁸.

ب. تحديد الأولويات

وهذا يعني: أن تحدد كافة الأهداف الإستراتيجية جميعها بصورة متساوية لأنها كلها هامة، لكن تطبيقها يخضع لتفاوت حسب المرحلة الزمنية وإمكانية التطبيق، إذ أن بعضها يعتمد على توفر موارد مالية وبشرية لتحقيقها. فلا يمكن أن تدخل المؤسسة في برنامج دبي للتميز الحكومي في ظل انعدام الموارد البشرية والكفاءات الإدارية بالمؤسسة، وعدم تجلية الخطة الإستراتيجية لجميع أفرادها، فتحتاح المؤسسة من ثلاثة إلى خمس سنوات للإعداد والتأهيل والبناء المؤسسي لغرض الدخول في عالم التنافس المؤسسي والتفوق والسمعة المؤسسية. ولقد أكدت المؤسسة في محورها الخامس وهو التفوق والسمعة المؤسسية، أن "بناء مؤسسة ملتزمة بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، تسعى إلى تحقيق الكفاية والرفاه والتكافل الإجتماعي، وتحظى بثقة ومصداقية المحسنين والواقفين والأوصياء، وإطمئنان القاصرين، وتمثل الخيار الأمثل للمستثمرين الطامحين لتحقيق ريعٍ حلالٍ مجزٍ"³⁹.

دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية لصالح التنمية الاجتماعية والاقتصادية

ولهذا، سعت المؤسسة من خلال إنشاء صناديق وقفية لتحقيق التكافل الاجتماعي، وتؤكد على سمعتها المؤسسية، فأست صندوق المشاركة الوقفية لنشر الفكر الوقفي بين جميع فئات المجتمع، وإيصال الخير للجميع. ونظرة واضحة للمشروع، نجد أن مشروع يشكل إسهاماً واضحاً في إستراتيجية المؤسسة المالية من خلال الإيرادات التي تجنيها المؤسسة من خلال لجانها العاملة.

م	البيان	ايرادات عام 2005	ايرادات عام 2006	ايرادات حتي يونيو 2007	اجمالي الايرادات
1	تبرع عن طريق المؤسسة	373,150	556,752	1,088,567	2,018,469
2	تبرع عن طريق البنك	59,267	123,478	39,056	221,801
3	تبرع عن طريق الصناديق	0	42,987	36,048	79,035
4	ارباح بنكية	539	39,221	7,511	47,271
5	تبرع عن طريق الوقف	0	0	5,600,000	5,600,000
	الاجمالي	432,956	762,438	6,771,182	7,966,576

كما أنها أنشأت صندوقاً آخر لیسد احتياجات القُصّر والأیتام، وهو صندوق محفظة سند، وهو يشكل إسهاماً آخر في رؤية المؤسسة لدعم الفئات الاجتماعية المستحقة داخل المجتمع.

1- الايرادات (التبرعات)

م	البيان	ايرادات عام 2005	ايرادات عام 2006	ايرادات حتي يونيو 2007	اجمالي الايرادات
1	تبرع عن طريق المؤسسة	200	952,100	629,044	1,581,344
2	تبرع عن طريق البنك	24,000	400	100	24,500
3	تبرع عن طريق الصناديق	0	18,859	82,192	101,051
4	تبرع عن طريق الوقف	0	100,000	0	100,000
	الاجمالي	24,200	1,071,359	711,336	1,806,895

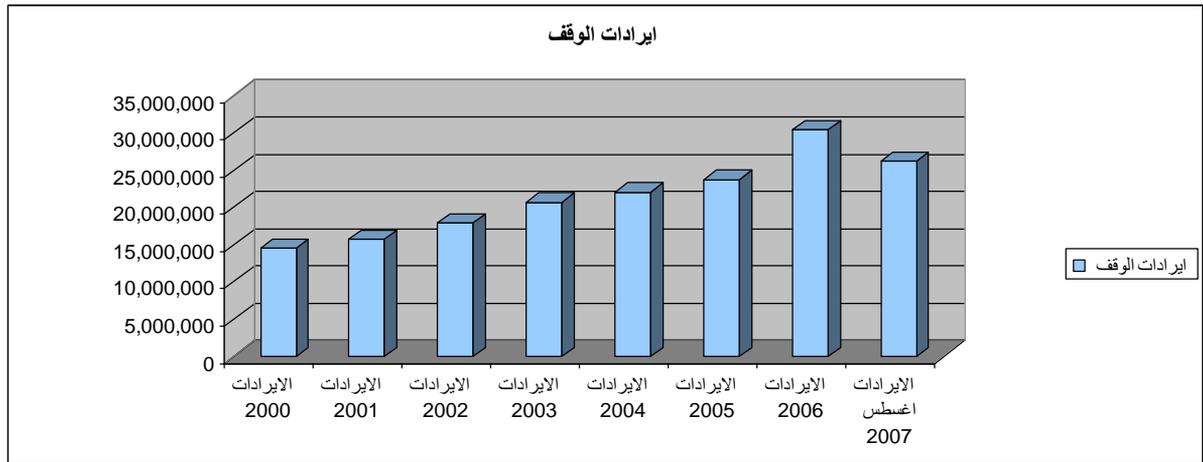
2. الايرادات (سند زكاة)

دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية لصالح التنمية الاجتماعية والاقتصادية

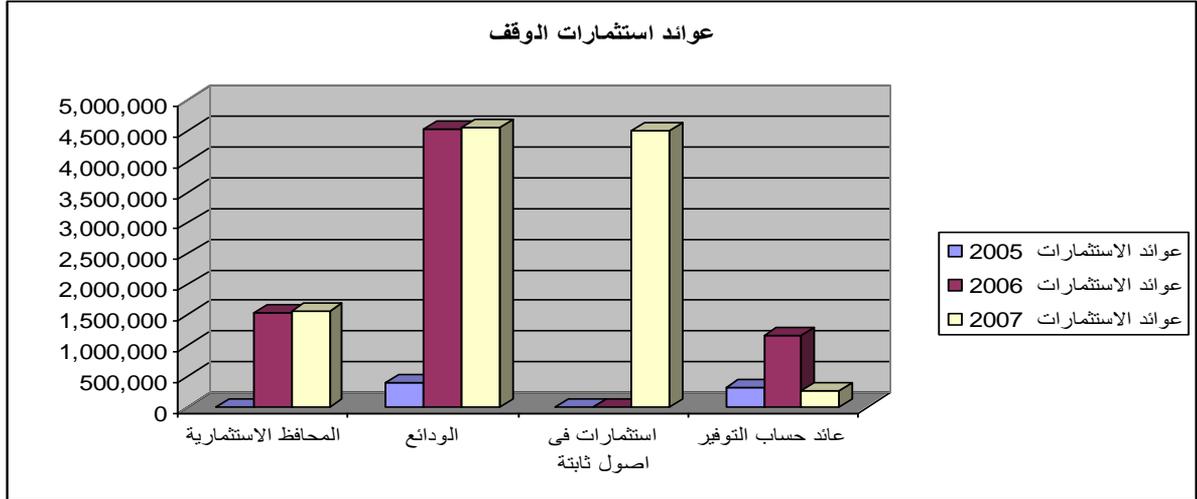
م	البيان	الرصيد الافتتاحي	ايرادات عام 2006	ايرادات حتي يونيو 2007	اجمالي ايرادات
1	تبرع عن طريق المؤسسة	30,720	359,220	0	389,940
2	تبرع عن طريق البنك	127,552	210,190	0	337,742
3	تبرع عن طريق القَصْر	0	2,727,622	5,124,091	7,851,713
4	ارباح بنكية	0	33,942	19,855	53,797
	الاجمالي	158,272	3,330,974	5,143,946	8,633,192

سنجد من خلال هذه الأرقام، أن التبرع لصالح الصناديق الوقفية والموجه لاحتياجات الاجتماعية ناتج عن الحملات الإعلانية، ومن خلال حملة العلاقات العامة للمؤسسة والالتقاء بالأعيان والتجار، ولجان العمل المختصة بالمؤسسة، ولعل معدل التغير بين عامي 2006/2005 سيثبت أن هناك تطوراً في الأداء المؤسسي. [انظر: الملحق الرابع].

كما أن إيرادات الوقف زادت بنسب عالية خلال الحملة الإستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة في نشر الفكر الوقفي في المجتمع، والتواصل الفعال مع فئات المجتمع بأكمله، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك بقوة.



هذه الإيرادات العالية للوقف دفعت المؤسسة إلى التوسع في الاستثمارات لصالح التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدولة، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك زيادة الاستثمارات بعد زيادة الأصول الوقفية للمؤسسة.



ولقد نجحت سياسة المؤسسة في مجال الاستثمار العقاري، حيث حققت المؤسسة نمواً استثمارياً ملحوظاً يمكن قياسه من خلال شرائها العديد من العقارات وبيعها بأرباح عالية، مستغلة الطفرة العقارية في دبي لصالح مشاريع الوقف التنموية، لا سيما بعدما تأكدت أن المخاطرة في العقار معدومة إذا قورنت بغيرها من الاستثمارات.

ج. إشراك مدراء الإدارات واعتبارهم من ضمن المشاركين الفاعلين

تأتي الأهمية من هذا المقوم من خلال الحصول على التغذية المناسبة من هؤلاء المشاركين في عملية التخطيط⁴⁰، ولأنها بذلك ترسم صورة صحيحة لأعضاء فريق القيادة العليا، وهذا لا يكون بالأساليب التقليدية أو الروتينية لأن ذلك لا يشكل تغييراً منهجياً للأداء المؤسسي، وهذا يعني أن تكون الاجتماعات واللقاءات ما بين المدراء وموظفيهم مباشرة وبشكل دوري، وأن تُبعث مفردات الخطة الإستراتيجية الخاصة بهذه الدائرة أو تلك على الموظفين من أجل دراستها وإعطاء التغذية المناسبة. وبعد هذه المشاورات والاجتماعات يأتي دور فريق التحول الإستراتيجي لغرلة هذه التغذية المعلوماتية والرؤى الوظيفية للمساعدة في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية. ولقد أكد لي أحد العاملين بالمؤسسة، والمراقبين لمسار خطتها الإستراتيجية أن من معوقات

تطبيق الخطة عدم اشتراك جميع العاملين بملاحظة مسارها وتطبيقاتها، على الأقل ضمن دائرة تخصصاتهم وأعمالهم التشغيلية اليومية⁴¹.

ولأنهم بهذه المشاركة سيرسمون إضافات ونظرات وتأملات قد تغيب عن فريق القيادة العليا، كما أن هذا الإشراف يضيف بعداً إستراتيجياً في الثقة ما بين المسؤول والموظف، ويزيد من التلاحم والبناء المؤسسي بين أفرادهم، ويعضد الثقة بين القيادة والقاعدة الوظيفية.

هـ. استخدام أساليب التفكير الخلاق المتعدد الجوانب.

بعد عملية التغذية الراجعة من مدارء الإدارات وموظفيهم⁴²، يأتي ثانياً في الأهمية الاستفادة من أي أفكار خلاقية أو مفيدة لتعزيز أو لتغيير مسار الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا يفرز حقيقةً إضافة عمليات تشغيلية جديدة أو إلغاء بعضها، وإعادة ترتيبات الخطة الإستراتيجية بالتوافق مع الموازنة العامة للمؤسسة، وهذا يعطي أفقاً أوسع للقيادة العليا بالعمل على تنفيذ ما يتم التوصل إليه بعد هذه الاجتماعات واللقاءات، وتطوير طرق الإنفاق للميزانية وتوزيع الموارد، ويزيد من الولاء المؤسسي للأفراد. ولقد استطاعت العديد من المؤسسات الوقفية الإبداع والإبتكار الخلاق عندما استطاعت أن تتسجم مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستطاعت من خلال تفاعل موظفيها بفكرة الوقف كفكرة تنموية إبداع فعاليات ذات طابع خلاق.

خصوصاً وأن فكرة الوقف فكرة مربوطة بالمصلحة الفردية والجماعية على حد سواء، وقائمة على تنمية مجالات الحياة ضمن القاعدة الشرعية [ربط الوقف بالمصلحة الشرعية دائماً]، وأن ينظر إلى الأصلح دائماً في ذلك، يقول ابن تيمية رحمه الله 728هـ: "الناظر ليس له أن يفعل شيئاً في أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية، وعليه أن يفعل الأصلح فالأصلح"⁴³.

ومن هذا المنطلق، تمكنت العديد من المؤسسات الوقفية المعاصرة من القيام بفعاليات مبتكرة في واقعنا المعاصرة.

في ماليزيا، استطاعت المجالس الدينية المعنية باستثمار الأوقاف ابتكار ما يسمى بالوقف المشترك عن طريق الأسهم، وهو عبارة عن إنشاء وقف جديد من الأراضي أو الدور أو المباني وغيرها من المشاريع الأخرى، وتجزأ قيمة هذا الوقف إلى أسهم شائعة ورخيصة السعر، ثم تعرض على الناس لشراء بعض هذه الأسهم حسب الاستطاعة، والهدف منه تسهيل اشتراك الكثير من طبقات الناس المختلفة في دعم الوقف بشراء أسهم هذا الوقف، وتكثير أوقاف المسلمين في بلاد يكثر بها ممتلكات لغير المسلمين، وقد بدأت فكرة أسهم الوقف في ماليزيا عام 1981م⁴⁴.

وفي الكويت، استطاعت الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت ابتكار مشروع خيرى [يسمى الوقف الإلكتروني] يهدف إلى مشاركة الجمهور من خلال الوقف بواسطة الرسائل القصيرة [SMS]، حيث يتحمل المرسل تكلفة التشغيل، وذلك مواكبة للتكنولوجيا وتقنية المعلومات والاستفادة منها في نشر ثقافة الوقف⁴⁵.

د. تكليف مدراء الإدارات بتقييم وتعديل وتنظيم خطط إدارتهم لتتماشى مع خطة المؤسسة.

تشجع القيادة العليا مدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات على العمل على وضع خطط تكتيكية تساعد في رقد الخطط الإستراتيجية النهائية للمؤسسة، وقد تكون هذه الخطط مستقلة لهذه الإدارات والوحدات التنظيمية عن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا لا يمنع ما دام يعضد الاتجاه العام والكلية للخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

و. إجراء خيارات دقيقة حول محتويات الخطة والشكل الذي سوف تتخذه

قد ترى المؤسسة نشر روح الخطة الإستراتيجية لعموم الموظفين والجمهور العام إذا رأت أنها ما زالت بصدد تغيير أو استبدال بعض بنودها أو موادها، لكن شريطة أن لا تبقى هذه الفترة طويلة، وأن تؤثر على الانتماء الوظيفي للأفراد أو الجمهور، أو أن تؤثر في الأداء الوظيفي، وأن تحصر القيادة العليا للمؤسسة في الخطط التشغيلية ونسيان أو تغافل البعد الإستراتيجي للمؤسسة.

وهذا ما تؤكدونه النظرة القيادية للمؤسسة بضرورة تضمين⁴⁶:

- المبدأ والهدف الأساسي وراء استحداث الخطة، فالوقف يعني التنمية لكل المجالات، فلا بد أن تكون البرامج والفعاليات رافدة للهدف الإستراتيجي للوقف.
 - المنهجيات والعمليات الإجرائية التي استخدمت لاستحداث الخطة.
 - فهرسة المصطلحات وقائمة بأسماء أعضاء فريق التخطيط المؤسسي مع أدوار للتنفيذ.
 - كيفية استثمار جهود التخطيط المؤسسي وقياس التقدم في تحقيق غايات وأهداف الخطة.
- وهذا قد يتحقق بصورة عرض تقليدية أو بصورة إبداعية تستهوي الموظفين والجمهور العام للمؤسسة من خلال نشر إستراتيجية المؤسسة ورؤاها ونظراتها ورسالتها من خلال ملصقات أو مجسمات أو أشكال إبداعية فنية ترسم صورة مثلى للمؤسسة في أعين الجمهور والمجتمع، وهذا يعني أن تفرز القيادة العليا للمؤسسة نشر مجموعات إستراتيجية " Strategic Groups " بين موظفيها وجمهورها، وتجاوز حالات الضعف Weaknesses الإستراتيجي⁴⁷.

ثانياً: نشر وتوصيل الخطة الإستراتيجية

يرى الدكتور قاسم كناكري أن التخطيط الإستراتيجي ومن أجل يكون فعالاً، لا بد أن يكون مقبولاً من قبل جميع الموظفين والملازمين بتنفيذ الخطة ومراقبة سير تطبيقها، ومتابعة نتائجها، ويمكن تحديد ذلك بالجدول التالي⁴⁸:

الرقم	مقومات نجاح نشر الخطة	معوقات نشر الخطة
1	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو مساءلة عن نشر الخطة.
2	توصيل الخطة بشكل سليم ودائم.	لا وجود للحديث عن الخطة الإستراتيجية.
3	إدراك عملية التغيير.	تجاهل الأثر المعنوي للتغيير.
4	مساعدة الأفراد لتقبل التغيير.	التركيز فقط على إنجاز المهام.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وكما قلنا سابقاً عند وضع الخطة أن تشترك أكثر من فئة قيادية داخل المؤسسة بهذه الأدوار، فإن في التوزيع يكون لفريق القيادة العليا أو الأمين العام أن يوفر الجانب الإرشادي للخطة الإستراتيجية، وإيصالها إلى كل المتعاملين الأساسيين، كما يقوم بالإشراف على كافة التغيرات التي قد تحدثها الخطة في واقع العمل، وينسق مع مسؤول الميزانية في تنفيذ البرامج المطلوبة. كما يجب على القائد أو المدير العام بمعية فريق القيادة العليا متابعة واقع الإدارات والأقسام وإنسجامه مع متطلبات الخطة واحتياجاتها، ومدى إمكانية أن يساهم هذا الفريق بتوجيه المدير العام بتذليل الصعاب أمام مدراء الإدارات ورؤساء الوحدات والشعب.

وفي هذا المنوال، يكون على مدير التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة توفير أكبر قدر من الإنسجام والتواصل البناء مع هذه الإدارات والوحدات من أجل خلق جو مناسب لتطبيق رؤية الخطة الإستراتيجية Communicating The Strategic Vision⁴⁹، والعمل على تقييم الملاحظات والاستفسارات ونقلها إلى القيادة العليا.

أما مدراء الإدارات والوحدات، فعليهم نقل أي استفسارات من موظفيهم وأفرادهم إلى القيادة العليا، لا سيما إذا كانت تمس جوهر عمليات التغيير والتحول الإستراتيجي بالمؤسسة.

ب. توصيل الخطة بشكل دائم وسليم

الخطوة الثانية، وقد تعتبر من الخطوات الأساسية والمؤثرة في العملية ككل، لأنه بها يمكن أن يتحقق التغيير المنشود في المؤسسة ضمن آليات وطرق عملية فاعلة ومستمرة، من ذلك: الكراسات أو المدونات: وهي تنقل الخطة بدون تفاصيل كثيرة، ويتم توزيعها على الأفراد في جلسة خاصة لهذا الغرض، أو المجلات أو الرسائل أو مذكرات المدير العام للأفراد، أو الملصقات الكبيرة التي توضع للجمهور والمتعاملين مع المؤسسة، وكذلك الرسائل الإخبارية ومقالة المدير العام في رسالة إخبارية بشكل دوري. كما يمكن أن تنقل الخطة بشكل شفوي من خلال اللقاءات الجماعية للموظفين مع المدير العام أو فريق

دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية لصالح التنمية الاجتماعية والاقتصادية

القيادة العليا، أو من خلال لقاء المدراء بالموظفين، أو من ضمن فريق التحول الإستراتيجي أو حتى ضمن توجيه الموظفين الجدد، أو حتى يمكن استغلال الخدمات الإلكترونية كأشرطة الفيديو أو شاشات العرض أو البريد الإلكتروني.

لكن الحق يقال: إن اللقاءات الشخصية مع الموظفين سيكون لها دور أساسي في تعميق الانتماء المؤسسي والوظيفي، وأن يساهم ذلك في تحفيز الموظفين بشكل جدي نحو القيام بأداء أكثر تقانياً وإخلاصاً من أجل إحداث التغيير المنشود.

كما يمكن لقيادة المؤسسة الاستفادة من ملاحظات العملاء الخارجيين للمؤسسة أو زبائنها من خلال اطلاعهم على مفردات الخطة الإستراتيجية إذا تأكد لقيادة المؤسسة أن مشاركتهم ستثري الخطة والتغيير الذي سيكون، وأن هذه المشاركة ستوفر موارد

إضافية للمؤسسة. وإذا نظرنا إلى المحور الأول من محاور مؤسسة الأوقاف دبي، وهو: الفعالية المالية والاستثمار (Financial)، سنرى أن دفع الاستثمار وتنمية الموارد إلى مستويات جديدة تحتذى به باقي المؤسسات الأخرى هو فكر

ممارس في تجربتها، فهي ترى بأن:

تفعيل محور المالية والاستثمار
1. تنمية العائد الاستثماري للمشاريع الاقتصادية بنسبة 15% سنوياً.
2. أن لا تقل قيمة الاستثمارات (الأصول+الأوقاف) عن (100) مليون درهم سنوياً.
3. نمو أموال التكافل الاجتماعي والصدقات والزكاة بنسبة 25% سنوياً.
4. نمو إيرادات المؤسسة فيما يتعلق بحساب القَصْر بنسبة 7% سنوياً.
5. نمو في حساب أصول الوقف بنسبة 15% سنوياً.

فإذا نظرنا إلى المجموع الكلي للمشاريع التي تديرها المؤسسة، وهي [36] مشروعاً حالياً، سنجد أن تنمية العائد

الاستثماري يزداد بنسب عالية جداً، كما هو واضح في الجدول التالي، كذلك انظر [الملحق الثالث]:

الرقم	طبيعة الاستثمار العقاري
1	عدد المشاريع الكبرى (7) و بقيمة اجمالية 864,730,330 درهم.
2	عدد المشاريع الصغرى (8) و بقيمة اجمالية 15,000,000 درهم.
3	عدد مشاريع القَصْر (8) و بقيمة اجمالية 5,814,000 درهم.
4	عدد المشاريع الاستثمارية بنظام BOT (13) و بإيرادات سنوية متوقعة 5,000,000 درهم.

5	القيمة الاجمالية للمشاريع = 900,396,855.00 درهم.
---	--

وهذا يعني، أن اعتماد مشروعات التطوير العقاري لضمان توفر مدخول متنامي للعقارات سيؤدي إلى: إنجاز 100% من مشاريع التشييد والبناء والصيانة ضمن الوقت المحدد مع نهاية عام 2010، وأن لا تقل نسبة المشاريع التي استجابت لضوابط التنمية العمرانية عن 90% مع نهاية عام 2010، مع العمل على ضمان إشغال الأراضي والعقارات بنسبة 100% سنوياً، وربط الموازنات المالية المعتمدة للمشاريع بأهداف الخطة الإستراتيجية بنسبة 100% سنوياً.

ج. إدراك عملية التغيير

وهي تشمل كافة الموظفين والأفراد بصورة تدريجية وتصادية بشكل تشمل الجميع في نهاية المطاف، وفي هذه المرحلة يجب على القيادة أو فريق القيادة العليا أو مدير التخطيط الإستراتيجي أن يكونوا على أهبة الاستعداد للرد والإجابة على كافة الاستفسارات التي قد تعترض عملية التغيير⁵⁰. وقد تصل بعض فترات التطبيق إلى إيجاد معارضة قوية لأي تغير قد يحدث، وهذا ما يجعل مهمة القيادة صعبة، لا سيما إذا لم يكن توصيل الخطة ومفرداتها بصورة صحيحة وسليمة.

د. مساعدة الأفراد في تجاوز العقبات

يجب على القيادة أن تواكب عملية التغيير وأن تكون على قرب من تنفيذ الخطط والإشراف عليها ضمن دائرة العمل المؤسسي لا المركزي، وهذا سيساعد كل موظف في المؤسسة أو فرد في موقعه أن يساهم بصورة جديّة وصحيحة بهذا التغيير، فعلى سبيل المثال المدراء يجب أن يكونوا مشاركين فاعلين في عملية التغيير وتقديم الاقتراحات الأولية لفريق القيادة العليا كي يُخلق جو فيه من الإبداع والابتكار الشيء الكثير، وهذا يعني أن تكون منطلقات التغيير التي اعتمدها المؤسسة وقيادتها حية مستمرة وفاعلة، وأن لا تكون جامدة. وهنا يجب التأكيد بصورة أساسية على دور تقنية المعلومات في جعل الخطة الإستراتيجية أكثر فعالية وانتشاراً في المؤسسة والمجتمع الخارجي، لا سيما وأن المؤسسة تستهدف وتستثمر في مجالات خدمة الزبائن، وإدارة

الجودة، وعملية إعادة هندسة البرامج والخدمات بصورة مستمرة، وهذه عملية تستهدف تطوير الكفاءات والبرامج في ظل تقليل الجهود المالية والبشرية، وهذا ما يؤكد حيوية مؤسسة الأوقاف على خلق بيئة منافسة مع المؤسسات المالية والاستثمارية أو الاجتماعية الأخرى. وفي عصرنا الحاضر، فإن العمليات التشغيلية في المؤسسات العالمية تعتمد بصورة أساسية على تقنية المعلومات، وينسب لا تقل عن 30% من مجموع العمليات.

من هنا كان التأكيد على أهمية تقنية التخطيط الإستراتيجي Strategic planning Techniques⁵¹.

وهذا ما أكده المحور الإستراتيجي الثالث لمؤسسة الأوقاف بدبي في مجال المرافق وتقنية المعلومات، إذ أوضح أن من أهدافه: "بناء وصيانة وإدامة وتحديث المرافق، ورفع كفاءة وفعالية إستخداماتها، وتعظيم الإستفادة منها وتعزيز القدرات التكنولوجية، وتطوير شبكة عصرية آمنة للمعلومات، تواكب أحدث التقنيات، وتتسجم مع الإحتياجات التشغيلية الحالية للمؤسسة، وتستجيب للتحديات المستقبلية"⁵².

ثالثاً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الوقفية

إن عملية التنفيذ تستدعي "الحشد" بكل ما في هذه الكلمة من معانٍ ودلالات لتشمل كافة المراحل والأقسام والميزانيات والبرامج، فهذه كلها تجتمع من أجل التنفيذ، ولو كان التنفيذ تشغيلياً جزئياً، إلا أنه سيؤثر قطعاً على التشغيل النهائي والكلية للمؤسسة، لأن النجاح في تطبيق الجزء هو نجاح في تطبيق الكل، ولما كان الهدف أن يكون التنفيذ ناجحاً ومؤثراً، يجب متابعة مفردات الجدول التالي⁵³:

الرقم	مقومات نجاح تنفيذ الخطة	معوقات تنفيذ الخطة
1	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو مساءلة.
2	تحديد الآليات اللازمة للتنفيذ.	عدم وجود أي مشاركة أو ارتباط من قبل القيادة العليا.
3	تأهيل وتمكين فرق التحول الإستراتيجي	تجزئة إنجاز الأهداف يؤدي إلى نتائج سلبية.

4	تحقيق التكامل وتوحيد إجراءات التنفيذ.	إجبار الأفراد على الاختيار ما بين التنفيذ والعمل اليومي، وكثرة فرق العمل.
5	إشراك جميع العاملين بالدائرة.	غياب الإنسجام والموائمة بين الإستراتيجيات.
6	توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.	حصر التركيز على الحاجات القصيرة الأمد للموارد.
7	إدارة عملية التغيير.	تجاهل التغيير وأهميته.
8	الاستفادة من الدروس والملاحظات من خلال الاتصالات المتكررة والمفتوحة.	ضعف الاتصال والتواصل ما بين مختلف الإدارات.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا البند متوفر في كل مرحلة من أجل إنجاح الخطة الإستراتيجية، فالمدير العام يجب عليه: توجيه الجهود التكتيكية لإنجاح التنفيذ، ويوزع الأعمال والفعاليات على فريق العمل حسب الكفاءة والتخصص، وعمل اجتماعات دورية لمتابعة آليات التنفيذ، كما يعتمد آلية الشورى في اتخاذ القرارات الجماعية، لكن عليه أن يباشر صلاحياته إذا استدعى الأمر ذلك، لا سيما حال الضرورة، وأن يتحقق من تحديث المتطلبات والمعطيات حال حدوث تغيير على آليات التنفيذ، كما عليه أن يوصل النتائج المتحققة إلى فئات المتعاملين الأساسيين والإستراتيجيين. في المقابل، يجب على أعضاء فريق القيادة العليا أو مدراء الإدارات المساهمة الفعالة في توزيع الموارد على الوحدات التابعة لإدارتهم ووحداتهم، والتدقيق على مستويات العمل والأداء، كما يجب عليهم بالتوازي تحديد استطلاعات الرأي أو التغذية الراجعة من الجمهور حال حصولهم على معلومات أولية قد تساعد في تغيير بعض إجراءات التنفيذ أو تحسينها.

وفي هذا الشأن كذلك، يجب عليهم إعطاء تقارير دورية ومباشرة في اجتماعات فريق القيادة العليا أو إطلاع المدير العام على كل جديد لكي يصنع القرار الإستراتيجي Making strategic decisions⁵⁴، ويكون لمدير التخطيط الإستراتيجي وأعضاء

فرق التحول الإستراتيجي دوراً أساسياً في توفير الاستشارات المناسبة لجميع أفراد العمل، وأن ينقلوا لهم الصورة المثلى في

التطبيق المستوحاة من اجتماعات فريق القيادة العليا، وأن يكونوا بدورهم حلقة وصل مثلى للجميع، بدءاً من المدير العام وحتى الموظف الصغير بالمؤسسة، وعليهم أن يتابعوا بصورة أولية أي تقييم داخلي أو خارجي للمؤسسة. وفي هذه المرحلة، فإنه يجب على مسؤول الميزانية التأكد من أن الميزانية والموارد العامة قادرة على تلبية كافة الإجراءات والتطبيقات الآخذة في الإسهام في التغيير المنشود، ومراقبة استخدامها بالصورة الصحيحة⁵⁵.

ب. تحديد الآليات اللازمة للتنفيذ

وهذا يعني: أن تكون مهمة التنفيذ منسجمة مع الدور المطلوب للأفراد، فإذا أردنا أن نقوم بعملية تغيير واسعة لكل الإدارات والوحدات، يجب أن يشمل فريق التنفيذ أعضاء من مختلف الإدارات والوحدات كي ينسجم التنفيذ مع المهام، لا سيما إذا كان لأعضاء هذا الفريق خبرة واسعة في تخصصاتهم وميولهم الوظيفية. أما إذا كان التغيير في إدارة أو وحدة معينة، فيجب أن يقوم بالتنفيذ أفراد من تلك الإدارة أو الوحدة، مع ملاحظة أن حجم التغيير يجب أن يحدد، وأن لا يشكل فريق عمل لمهمة يقوم بها فرد واحد. كما يجب أن توضح مهام الفريق الملزمة بالتنفيذ، ومهام كل عضو إذا كانت المهام موزعة على الأفراد، والمنسق العام للفريق لا سمياً إذا كان معروفاً بمعرفة الأداء والجودة في إدارته أو وحدته.

ج. تحقيق الترابط والتكامل بين فرق التحول الإستراتيجي

من أسباب نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية، أن يكون هناك تواصل وتغذية راجعة يمكن من خلالها بناء قاعدة صلبة نحو عملية التغيير المنشودة. وهذا لن يكون إلا بتواصل ناجح يمكن أن يذلل المعلومات ويوزعها ويجريها في مسالك التطبيق المباشرة للأفراد والوحدات والإدارات.

د. تحقيق التكامل وتوحيد إجراءات التنفيذ

وهذا بتوجيه من فريق التحول الإستراتيجي الملزم بتطوير الخطط التنفيذية وإدارة عملية التنفيذ مباشرة، من خلال استعمال الموارد والمتطلبات والمعطيات لإنجاح المهام والمقاييس والمؤشرات المعتمدة ومواعيد الإنجاز وآليات المراجعة والتقييم والنتائج المتوقعة. وبذلك يتم توجيه الفرق العاملة المساعدة وتحديد فرص العمل المطلوبة لإنجاز المهام من خلال فرق مؤسسية عاملة ضمن توجه فريق القيادة العليا للمؤسسة، وأن تكون هذه الفرق معضدة لعمل فريق القيادة العليا وليس معاكساً له في الاتجاه.

هـ. إشراك جميع العاملين بالدائرة

وهنا يكون التنفيذ مطلباً وظيفياً لكل الأفراد والموظفين العاملين بالمؤسسة، وأن يتحول العمل اليومي التقليدي للأفراد والموظفين إلى عمل إستراتيجي، وأن ترتبط الخطط التشغيلية اليومية بالخطة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، ومن هنا تأتي مهمة القيادة العليا بجعل مفردات الخطة الإستراتيجية سهلة وميسورة لجميع الأفراد من أجل سهولة التعامل معها وتطبيقها. وبذلك، يمكن للأفراد والموظفين الأقل مستوى وظيفي أن يقدموا إسهامات جزئية وقد تكون أكبر في حال فهموا مفردات الخطة وآليات التطبيق ضمن أعمالهم التشغيلية. على أننا نقول إن انخراط الأفراد والموظفين في تطبيق الخطة الإستراتيجية لن يكون إلا بعد مشاركة واسعة من القيادة العليا ومدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات، لكي يمهّدوا لهم دوراً أكثر وضوحاً في التطبيق والممارسة، ولتكون الخطة الإستراتيجية نبراساً في أعمالهم اليومية.

و. توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة

عند وضع الخطة يجب أن يؤخذ بالاعتبار مسألة قدرة الموارد المالية والبشرية وفرق التحول الإستراتيجي، لتحقيق المبادرات الإستراتيجية في تغطية الخطة بصورة صحيحة وسليمة. فالخطة الإستراتيجية تساعد على رسم السياسة المالية والموازنة العامة للمؤسسة، لأنها تضبط وتكلف القيادة والأفراد العمل على تحقيق خطط تكتيكية وتشغيلية تسهم في رفد الخطة الإستراتيجية، وهذا لا يتحقق إلا برسم السياسة المالية بعد إقرار الخطة الإستراتيجية، وإذا تأخر وضع الخطة الإستراتيجية، فإن الميزانية

ستكون موجهة للخطة الإستراتيجية للمؤسسة. ويكون لمدير الميزانية والموارد البشرية أهمية قصوى في مساعدة فريق القيادة العليا في التوجيه والإرشاد عند وضع الخطة أو لاحقاً عند التنفيذ، كما يسهم فريق التحول الإستراتيجي عند التنفيذ في تسهيل وتبسيط إجراءات التنفيذ، كما يجب أن يكون هناك برنامجاً لتحقيق مبادرات إستراتيجية من أجل أقل جهد وفترة زمنية ممكنة للتنفيذ. كما يجب على فريق القيادة العليا العمل بصورة أشمل عند تنفيذ الخطة إعادة توجيه الموارد بما يتلائم مع الخطة الإستراتيجية، وتوضيح المهام من خلال أداء مشترك ما بين أكثر من إدارة أو وحدة، أو الاستفادة من موارد الشركاء الإستراتيجيين، لأننا نعتقد أن هناك تأثيراً كبيراً على العملية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال روابط الشركاء Stakeholders and the Strategic Management Process⁵⁶.

ن. إدارة عملية التغيير وتقييم النتائج

يجب التقيد بالمسميات الوظيفية أكثر من الالتزام بأسماء الأشخاص أو المجموعات، لأن تحقيق الخطة يعتمد على المسمى الوظيفي أكثر من اعتماده على أسماء قد تختفي أو تتكرر في أكثر من موضع. وخصوصاً حال وقوع تغيرات بين أفراد القيادة أو المدراء مما يؤثر سلباً على واقع إدارة التنفيذ، وأن يعطى لانضمام أي عضو جديد لمجموعة القيادة العليا فترة كافية لفهم مراحل التأسيس والوضع والتنفيذ. كما يجب أن يكون واضحاً أن عملية التغيير الإستراتيجي " Strategic Change "⁵⁷، قد تشمل تغيراً في السياسات أو إجراءات أو لوائح داخلية للمؤسسة، لأن ما ذكر متغيرات قابلة للتغيير من أجل الخطة الإستراتيجية الجديدة الداعية للتغيير، وأن متابعة الإجراءات والخطط التشغيلية ليست نظاماً للتقييم أو آلية لقياس الأداء.

ي. الاستفادة من الدروس والملاحظات من خلال الاتصالات المتكررة والمفتوحة

المرحلة الأخيرة تبين مدى الأهمية في عملية التواصل مع الأفراد والموظفين، وأن هذه المرحلة يجب أن تتصف بصورة كبيرة من الأمانة العلمية والنزاهة الأخلاقية، وتقبل كان ما من شأنه أن يطور العمل، ويضع الحروف على النقاط، من خلال اللغة

المشتركة ما بين القيادة والأفراد. وهنا يجب على المؤسسة أن تكون على مستوى عالٍ في مواجهة التحديات من خلال تنسيق

المشاكل The Coordination Problem الموجه لتنفيذ آليات تطبيق الخطة الإستراتيجية⁵⁸.

رابعاً: قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية

تأتي عملية قياس الأداء " Performance Measures " كجزء أساسي من عملية التقييم التي تبين مدى النجاح المتحقق من

تطبيق هذه الخطة الإستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة أو القيادة، ويمكن تحديدها بأنها: " التعرف على مؤشرات ونتائج الأداء

المؤسسي وتطويرها وإيصالها وتقييمها، تلك المؤشرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء المؤسسة لرسالتها وبلوغ رؤيتها، أو هي:

معلومات كمية أو نوعية تصف المخرجات وأداء العمليات في المؤسسة⁵⁹. أي أن هذه العملية التقييمية هي عملية أساسية

لنجاح المؤسسة، وأن لا نجاح بدون معرفة النتائج وقياسات نسب التطوير والأداء، ولعل مفردات الجدول التالي تلخص

العملية⁶⁰:

الرقم	مقومات نجاح عملية القياس	معوقات تنفيذ عملية القياس
1	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو توزيع واضح للمسؤوليات.
2	استخدام قياس الأداء لفهم واقع المؤسسة.	إنجاز الأمور غير النموذجية، والتركيز على الكفاءات.
3	استخدام قياس الأداء لتوفير وجهة نظر متناسقة يمكن على أساسها تحسين الأداء.	استخدام مقاييس لا توفر معلومات حقيقية عن الأداء، أو مقاييس عديدة بدون تركيز.
4	الاستفادة من العملية من أجل مستقبل أفضل.	الاستفادة من القياس للتركيز على الحدود الدنيا فقط.
5	استخدام قياس الأداء لتوضيح السياسة لمختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية.	استخدام العملية فقط من أجل المراقبة.
6	تحديث نظام قياس الأداء.	عدم مراجعة المقاييس وإهمالها.
7	استخدام قياس الأداء لتوفير تغذية راجعة عالية الجودة لعملية الإدارة الإستراتيجية.	عدم استخدام نتائج القياس لصناعة قرارات إستراتيجية تستند إلى الحقائق.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا الجزء من العمل ينقسم على عدة جهات أساسية في المؤسسة، فالمدیر العام للمؤسسة يجب عليه تطوير خطة قياس الأداء وتوحيدها، ويراقب عملية التطبيق وتقييم مقاييس الأداء الإستراتيجي وإيصالها نتائجها إلى العاملين، انتهاءً بتوزيع الموارد لتنفيذ خطة قياس الأداء الإستراتيجي. أما مدير التخطيط الإستراتيجي أو الأداء المؤسسي بالمؤسسة فيجب عليه أن يكون رديفاً للمدير العام، من خلال دعم خطة قياس الأداء المؤسسي، وحاجة المؤسسة إلى المقاييس، كما عليه أن يحدد أعضاء فريق قياس الأداء ومؤشرات الأداء الخاصة، من خلال توفير الإرشاد والبيانات التي ترتبط بقياس الأداء الإستراتيجي، أي أن مهمته تتحصر في معالجة الجوانب اللوجستية لتحديث عملية قياس الأداء الإستراتيجي، باعتباره نقطة اتصال لهذه الخطة. بعد تحديد فريق قياس الأداء الإستراتيجي، يقوم هذا الفريق بتطوير الحد المقبول للأداء وإجراءات عملية جمع البيانات ونظام التغذية الراجعة، وتطوير خطة تخصيص الموارد، وخطة العمل والخطوات الأساسية للتنفيذ ومدخلاته. كما يجب على مسؤول الميزانية توزيع الموارد المخصصة وبيان احتياجات عملية تنفيذ قياس الأداء الإستراتيجي، وربطها بميزانية المؤسسة.

ب. استخدام قياس الأداء لفهم واقع المؤسسة

عند بداية العملية من أجل تحسين العمليات والنتائج والمخرجات والمدخلات، يجب أن ترتبط النتائج بتلبية حاجات العملاء إنسجاماً مع فاعلية الرسالة، لأن الاختيار المؤسسي لا بد أن يرتبط بالعملاء Choices by customers⁶¹، وهذا يفرض على القائمين على المؤسسة تحديد معايير المقاييس المستخدمة، وأن تكون هذه المعايير محددة مضبوطة كي يتم قياسها بصورة صحيحة⁶²، وبالتالي جمع البيانات لغرض دعم هذه العملية، لأن المدخلات ستحدد المخرجات والنتائج المترتبة على عملية القياس، وتعكس رؤية المؤسسة نحو مستقبل أفضل.

وبعبارة أخرى، فإنه يجب على القائمين تحديد المقاييس لأداء كل من المدخلات والعمليات والنتائج والمخرجات، وهنا تأتي مهمة الإدارات والوحدات بالمؤسسة تقديم مساعدات كبيرة في عملية قياس الأداء من خلال بياناتها والتغذية الراجعة من تعاملاتها التشغيلية اليومية.

ج. استخدام قياس الأداء لتوفير وجهة نظر متناسقة يمكن على أساسها تحسين الأداء

أما المقاييس التي يمكن أن تحسن الأداء وقياسه، فيجب أن تكون⁶³:

- مترابطة ومتناسقة ومتكاملة، بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يكون باستقلال الإدارات والوحدات عن بعضها البعض، وأن تتوافق مع بعضها البعض ولا تتعارض.
- تجريبية مرتبطة بالأولويات المتغيرة للمؤسسة، وأن تتغير حال استدعت الحاجة لذلك، ولا يكون المقياس مفعلاً إذا لم يتحقق من غاية ما يجب قياسه.
- محدودة، بمعنى أنها تستطيع بيان نتائج جزئية مراد كشف ما تحقق منها حال ربطها بالغاية التي أوجدتها عملياً بالأداء المؤسسي، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة صلاحيتها وتطبيقها الصحيح ومدى جدواها للاستمرار بها.
- أن يتحلى الأفراد بمستوى يسمح لهم تطوير عملية القياس، وهنا يتحدد دور أعضاء فريق القيادة العليا بتحديد المقاييس وعن الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ضرورة وجود مقاييس محددة لغرض وصف دقيق للمؤسسة، وهي غالباً ما تكون مقاييس مالية، لكن هذا يعني أن تتعاضد هذه المقاييس وغيرها من أجل بحث بمنظور مختلف يوسع دائرة النتائج لتشمل الجوانب جميعها.
- قياس ما هو مهم فقط، وأن لا تتوسع هذه العملية لتشمل أجزاء ومفردات في الخطة الإستراتيجية هي محل استدراك أو تأثيرها محدود جداً.

■ أن تساعد هذه المقاييس في دعم عملية اتخاذ القرار، وأن تدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.

كما يجب على قيادة المؤسسة توفير خمسة إلى سبعة مقاييس إستراتيجية كحد أقصى، وبيانات تشمل تحديد المؤشرات والبيانات المطلوبة لقياس المؤشرات، كما يجب أن تحدث القواعد التي تركز على كيفية جمع البيانات.

د. الاستفادة من العملية من أجل مستقبل أفضل

الاستفادة من اختيار موفق لمعايير القياس يساعد قيادة المؤسسة على استخلاص نتائج مساعدة من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة، وهذا يتحتم من خلال عدم الإكثار من المعايير والمقاييس التي لا فائدة منها سوى زيادة الموارد المصروفة عليها.

هـ. استخدام قياس الأداء لتوضيح السياسة لمختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية

يعتبر خبراء الإستراتيجية أن الأصل لكل وظيفة مجموعة خاصة من المقاييس تفصلها عن أي وظيفة أخرى في المؤسسة، وهذا يساعد في تقديم أداء أكثر وضوحاً للمؤسسة، لا سيما إذا كانت الأنظمة القياسية واضحة وتعزز رؤية المؤسسة وفرص تفويض الصلاحيات بالمؤسسة. من هنا، يتم تأكيد على أن القياس يصاحب كل عملية تشغيلية بالمؤسسة يُصرف عليها موارد مالية ويتأمل منها أن تعزز من رؤية المؤسسة.

م. تحديث نظام قياس الأداء

قد تقع في بعض العمليات والإجراءات المتعلقة بعملية قياس الأداء الإستراتيجي ما يعيق العملية ذاتها، أو بعبارة أخرى أن تفصل ما بين عمليتي القياس والأداء، وهذا يعني أن يستمر تحديث عملية القياس باستمرار بما يخدم العملية ذاتها، ويحقق الهدف من تطوير العمل إنسجاماً مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

ي. استخدام قياس الأداء لتوفير تغذية راجعة عالية الجودة لعملية الإدارة الإستراتيجية

تعتبر عملية الاستفادة من التغذية الراجعة من مقاييس الأداء الإستراتيجي لإثبات صحة الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، ضمن جهاز استرجاع "System Feed Back" نشط وفعال، وهذا يمكن القيادة العليا للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة اليومية، وأن يشاركوا بالنتائج، وأن عملية القياس برمتها تكشف ضعف الأداء وتقدم نتائج تسهم في عملية ررد رؤية المؤسسة ورسالتها، وتلزم المقصرين بالمحاسبة والمسائلة.وبانتهاء عملية قياس الأداء، تصبح نتائج هذه العملية عاملاً مساعداً للمؤسسة، ومُدخلاً جديداً لتحديث الخطة الإستراتيجية.

خامساً: مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية

إن عملية التخطيط وهي عملية مستمرة و"محدثة" هي ركن أساسي ورئيسي للخطة الإستراتيجية، فلا خطة إستراتيجية ناجحة من دون تخطيط مستمر ومحدث، ولعل في الجدول التالي، ما يلخص أهمية ما نصبو إليه من عملية المراجعة⁶⁴:

الرقم	مقومات نجاح عملية المراجعة	معوقات تنفيذ عملية المراجعة
1	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو توزيع واضح للمسؤوليات.
2	إدراك متى يتم تحديث الخطة.	ضعف التوقيت وعدم تمييز القوى الخارجية.
3	تعديل عملية التخطيط الإستراتيجي لاستيعاب التغيرات.	التطبيق الصارم لعملية التخطيط الإستراتيجي، وتجاهل الدروس المستوحاة من الجهود السابقة.
4	إدخال القادة الجدد في عملية التخطيط الإستراتيجي.	تجاهل أثر القادة الجدد.
5	توحيد القياس مع التخطيط الإستراتيجي.	عدم استخدام معلومات ونتائج القياس.
6	استخدام فريق التخطيط الإستراتيجي ذي خبرة.	اختصار العملية.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وكما هو معلوم، فإن تضافر الجهود سيساعد في إنجاح عملية المراجعة للخطة، فالمدبر العام للمؤسسة يجب عليه أن يطور علاقته مع فريق التخطيط الإستراتيجي من خلال الاستشارة معهم بتطوير التوقعات وتوزيع الموارد، وعلى فريق القيادة العليا أن يشارك في جلسات التخطيط والمقارنة ما بين نتائج عملية القياس ومحددات الخطة الإستراتيجية المعمول بها بالمؤسسة، وأن

ينقلوا هذه النتائج كأثار عملية على الإدارات والوحدات. أما مدير التخطيط الإستراتيجي، فعليه أن يوفر الجوانب اللوجستية وينسق المعلومات والنتائج مع أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي، كما يجب على مسؤول الميزانية أن يساعد في إدخال النتائج المقبولة مؤسسياً من عملية القياس ضمن الميزانية المطروحة للمؤسسة.

ب. إدراك متى يتم تحديث الخطة

إن عملية إدراك الإستراتيجية والأداء Realized Strategy and Performance⁶⁵، مهمة جداً في فهم العوامل اللاحقة لتحديث أي الخطة، كالقوى البيئية والظروف والمتغيرات الخارجية، والإنجازات الكبيرة للغايات والإستراتيجيات والأهداف، والبيانات الجديدة الصادرة عن عملية قياس الأداء الإستراتيجي، وانتقال المدير العام للمؤسسة، وأخيراً مروراً عاماً على وضع الخطة الإستراتيجية.

ج. تعديل عملية التخطيط الإستراتيجي لاستيعاب التغيرات.

قد تعدل الرؤية والرسالة إذا كانت العوامل الداخلية والخارجية تستدعي ذلك، لكن التغيير لن يكون جوهرياً بقدر ما يكون منسجماً مع التحولات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

بل قد يقع التغيير من خلال جلسات العصف الذهني التي تجربها المؤسسة، فقد يتبدى للقائمين على المؤسسة أن هناك تحولاً طفيفاً في إستراتيجية المؤسسة، مما يستوجب التعديل والتغيير للأحسن. أو من خلال الاستفادة من برنامج المقترحات والشكاوى المعتمد لدى المؤسسة، والذي يثريه عملاء المؤسسة أو موظفيها، فيتسوجب التغيير لتطوير الأداء والمخرجات.

فإذا نظرنا إلى فرص استقطاب الأوقاف الجديدة، وهي فرص مالية تدرج ضمن محور الفعالية المالية والاستثمار، من خلال استدامة التمويل الوقفي والعمل على تطويره وتوفير الفرص الاستثمارية ذات الربح الخيري بالخطوات التالية، وهي:

تفعيل محور الفعالية المالية والاستثمار بمؤسسة الأوقاف بدبي

1. تحقيق عدد(6) من المشاريع المقترحة لاستقطاب أموال التكافل وجمع الزكاة والصدقات بنهاية 2010.

2. بلورة وتنفيذ عدد (6) من المشاريع الاستثمارية المبتكرة ذات الطابع الخيري والاجتماعي بحلول 2010.
3. رفع مجموع مصارف الزكاة والصدقات ووقف المال بنسبة (8%) سنوياً.
4. الوصول بحجم المبالغ والمساعدات التي تم تحصيلها نتيجة للفعاليات الخيرية والاجتماعية إلى (80) مليون درهم بحلول 2010.

كما أن هذا يرتبط بمحور التفوق والسمعة المؤسسية (التفوق والنمو) (Learning & Growth)، لتحقيق وعي لدى المستثمرين في دبي والمنطقة وتعريفهم بأهداف المؤسسة الخيرية والاجتماعية، من خلال:

تفعيل محور التفوق والسمعة المؤسسية بمؤسسة الأوقاف بدبي
1. زيادة عدد المساهمين والمستثمرين في المشاريع الوقفية بنسبة (10%) سنوياً.
2. رفع عدد المزمكين بنسبة (20%) سنوياً.
3. زيادة عدد الواقفين والمتبرعين بالأوقاف بنسبة (10%) سنوياً.
4. زيادة عدد الفعاليات الدعائية والإعلانية والتوعوية بحلول 2010.

د. إدخال القادة الجدد في عملية التخطيط الاستراتيجي

إن إشراك القيادة الجديدة للمؤسسة في عملية التخطيط ومراجعة الخطة أمر هام، إذ أنه مسؤول مباشر عما قد يحدث وتعرض له المؤسسة حال قيادته للمؤسسة، وهذه المشاركة لن تكون بسرعة مالم يستوعب القائد الجديد مهامه بصورة شمولية وتفصيلية، تساعده فيما بعد على تقييم الخطة الإستراتيجية السابقة والتغيرات التي تحدث، والتباحث مع الموظفين والعملاء والتعرف بصورة أوضح عن المتغيرات الداخلية والخارجية.

هـ. توحيد عملية قياس الأداء مع التخطيط الاستراتيجي.

عند وضع الخطة الإستراتيجية بدايةً لم تكن هناك نتائج عملية قياس الأداء، لكن وبعد حصولها، فيجب على قيادة المؤسسة الاستفادة منها في إدخال النتائج الجديدة كمُدخلات على الخطة الإستراتيجية، لأن هذه النتائج القياسية ستساعد بلا شك في تطوير الأداء، وتجعل الخطة التشغيلية الجديدة أكثر ملائمة للخطة الإستراتيجية المعدلة، وهذا ما يستوجب على قيادة المؤسسة

أن تجعل من عملية القياس عملية هامة يجب أن تتواصل باستمرار وبصورة أكثر جدية، لأنها ستساعد بلا شك على تطوير عملية مراجعة الخطة الإستراتيجية وتطويرها.

و. استخدام فريق التخطيط الإستراتيجي ذي خبرة.

كذلك من معايير نجاح الخطة الإستراتيجية، أن يكون لدى المؤسسة قدرة على الاستفادة من الموارد الخارجية " Out Sources " ذات الخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي، ولأنهم وبسبب عدم صلتهم بالمؤسسة صلة مباشرة، وعدم وجود مراقبة وظيفية عليهم من داخل المؤسسة، يمكنهم أن يقدموا بها رؤى ونظرات جديدة تساعد القيادة على إيجاد حلول جديدة ونافعة. وبذلك يتحقق لنا بصورة أولية أن دورة [PDSA]، وهي الوظيفة الأساسية للإدارة وهي ملخص الكلمات التالية التخطيط Plan والعمل Deed والدراسة Study والفعل Action، يمكن أن تؤدي إلى تخطيط إستراتيجي قادر ومنسجم مع بيئة المؤسسة بصورة صحيحة، لا سيما إذا كانت عملية التخطيط المؤسسي شاملة لكل أجزاء المؤسسة، وأن يشارك فيها كبار الأفراد وصغارهم، من أعضاء مجلس الإدارة إلى أعضاء القيادة العليا بالمؤسسة، شاملاً لكل القيادات الإشرافية والتخصصية بالمؤسسة إلى صغار الموظفين وعملاء المؤسسة.

استشراف المستقبل لوضع مؤسسة الأوقاف في واقعنا المعاصر

بعد هذه المراكز الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية، نرى أن المهم أن تؤكد هذه المؤسسة الحكومية المستقلة على القيمة العالمية والإنسانية والاجتماعية التي يتضمنها الوقف في دعم أهدافها وغاياتها من خلال عدة محددات إستراتيجية هامة:

1. العمل على تنمية الأوقاف بأي طريقة استثمارية معاصرة مقبولة شرعاً، والعمل على الدخول في السوق الاستثماري والتجاري المحلي والعالمي ضمن أجندة اجتماعية واقتصادية، ويتضمن هذا أن يطور واقع الأوقاف الموجودة من خلال الصيانة

والتطوير، وهذا لا يتم إلا من خلال إستراتيجية استثمارية ذات طابع ديناميكي " The Dynamics Of Business

Strategy"⁶⁶. وهذا يتطلب جهداً أساسياً في تطوير فهم الحركة التجارية من خلال إستراتيجية التفكير لدى القوميات والشعوب

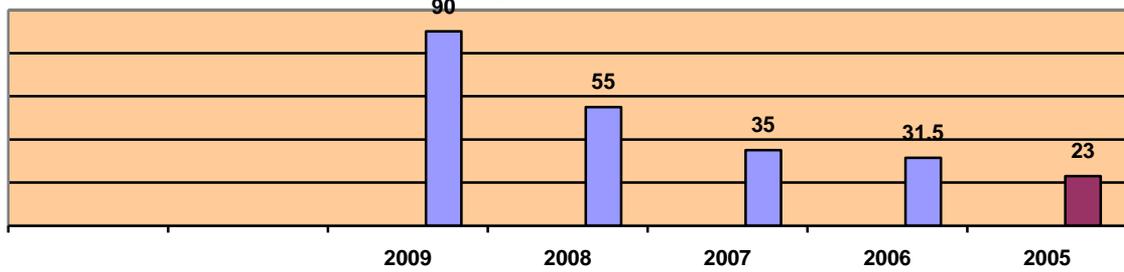
المختلفة، Global Strategy in a world nations"⁶⁷.

ولعل الجدول التالي يشير إلى مدى التطور الاستثماري الذي وصلت إليه المؤسسة خلال العامين الماضيين في استثمار أموال

الأوقاف، وزيادة الربح من خلال اتباع سياسة إستراتيجية في زيادة ريع الأوقاف، من (23) مليون درهم عام 2005، إلى متوقع

(90) مليون درهم خلال عام 2009م، كما هو واضح في المنحى التالي:

تساعد ريع الأوقاف بملايين الدراهم من خلال التوقعات المالية عند تطبيق الإستراتيجية المالية
لمؤسسة الأوقاف بدبي



2. أن تتسجم أهداف الإسلام العالمية مع رسالة الوقف، ولأن الوقف قيمة إسلامية إنسانية، فيجب أن تصاحب عملية تصوير

الإسلام بصورة إنسانية في ظل عملية التشويش التي تطل الإسلام وقيمه الإنسانية ومنها قيمة الوقف والعمل الخيري.

3. العمل على نشر ثقافة الولاء المؤسسي ما بين الموظفين والعاملين وبصورة تعكس سياسة نشر ثقافة الإبداع والابتكار،

وتطور من مهارات القاعدة الوظيفية ما بين أفرادها، وتكوين فريق عمل متكامل متفاعل ما بين القاعدة والقيادة في المؤسسة.

وهنا يتحتم على المؤسسة وضع نظام مكافأة Reward System للموظف أو الفريق المتميز⁶⁸، والذي يسهم في رقد

المؤسسة بالأفكار التطويرية التي تساعد على نشر وتطبيق الخطة الإستراتيجية.

4. أن يكون معيار نجاح المؤسسة الوقفية قائماً على قياس الإنجاز ومؤثراته للوصول إلى الإنجاز المنشود، ولأنه بهذه المعايير يتم الإنسجام مع المتطلبات الشعبية، ويكسب الثقة المتبادلة مع المؤسسة، ويجعل فكرة الوقف فكرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

5. العمل على نشر رؤية ورسالة المؤسسة ضمن سياسة زيادة جرعات الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والمشاريع الاستثمارية التجارية التي تخدم قطاعاً كبيراً من الجمهور⁶⁹، وهذا يتطلب جهداً كبيراً في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة⁷⁰، وملامح تكوينها، والعمل على تحليل أدوات هذه البيئة والتنبؤ باتجاهاتها لضمان نجاح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

6. يتوقف نجاح الفكرة السابقة على تماسك البيئة الداخلية للمؤسسة، ولأنه لا نجاح خارجي بدون تماسك داخلي قوي. وهذا يتأكد من خلال نشر ثقافة الثقة والحرية ما بين أفراد المؤسسة، والتواصل الفعال ما بين القاعدة والقيادة، والعمل على نشر الإبداع والإبتكار ما بين الموظفين.

7. العمل على التحليل والموائمة بين البدائل الإستراتيجية في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وعلى المستويات المختلفة من محلية وإقليمية ودولية، وتشكيل القيادة العليا للمؤسسة التي تستطيع اختيار القرار الإستراتيجي المناسب في أي حدث أو واقعة، وأن يكون لهذه القيادة العليا دور في عملية صنع القرار المؤثر في المجتمع، باعتبار قيمة الوقف الإنسانية، وأنها مؤسسة قائمة على بناء المجتمع " Building Society " .

8. الاهتمام بعناصر التفاعل الإستراتيجي Elements Of Strategic Interaction للمؤسسة الوقفية، وهي: العمل Action، الوقت Timing، المعلومات Information، الإعادة Repetition، العاملين Players، فهذه العناصر ستؤكد على فعالية التخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي له⁷¹.

9. يجب على القيادة العليا للمؤسسة السؤال عن وضع المؤسسة الآن، Where the organization is now وكيفية

الوصول إلى الرؤية المستقبلية لها Future Vision ، وهذا لا يتم إلا من خلال مرونة وإرادة واضحة للوصول

Flexibility and Willingness to Change⁷². هذه المرونة والإرادة ستحقق الأهداف النبيلة والإستراتيجيات القيمة التي

تتادي بها المؤسسة، وهذا سيكون انعكاساً إيجابياً على واقع المؤسسات الوقفية في العالم الإسلامي⁷³.

لكن هذه المرونة يجب أن يصاحبها قدرة على التحكم الإستراتيجي Strategic Control والسيطرة على مفردات الخطة

الإستراتيجية الثابتة، والتي تنطلق من الرؤية والرسالة المؤسسية⁷⁴.

10. إن التخطيط ضرورة البقاء للمؤسسات الوقفية القوية، ولا نجاح أو ريادة في عالم المؤسسات الإسلامية المعاصرة بدون

تفعيل لهذا الجانب الإداري الرئيسي، وهذا ما يؤكد علماء الإستراتيجية من أن لا نجاح لأي مؤسسة بدون تنبه وحذر

إستراتيجي In order to be successful, organizations must be strategically aware⁷⁵.

11. عند وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الوقفية، يجب مراعاة أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية

للمؤسسة، ومعرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسة ضمن إطارها البيئي للوصول إلى غاياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية في

إطار التصور الاستراتيجي المتبع.

12. يجب أن تسعى المؤسسة الوقفية نحو بناء شراكات وتحالفات إستراتيجية Strategic Alliances مع الأطراف المؤثرة

في الدولة أو المنطقة، أفراداً وجماعات وعلى الأخص أهل الخير والمحسنين من القطاع الشعبي والأهلي، بهدف حشد إمكانات

الوقف للمساهمة في خطط ومشاريع وبرامج التنمية الشاملة التي يحتاجها المجتمع والدولة.

13. ضرورة العمل على فهم المشاكل Understanding The Problem التي تعترض العملية المؤسسية أو الخطط

التشغيلية ضمن أي عائق أو مشكل من المحتمل أن يواجه تطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا يعني أن يتم رصد ذلك عند بداية التفكير في وضع الخطة الإستراتيجية.

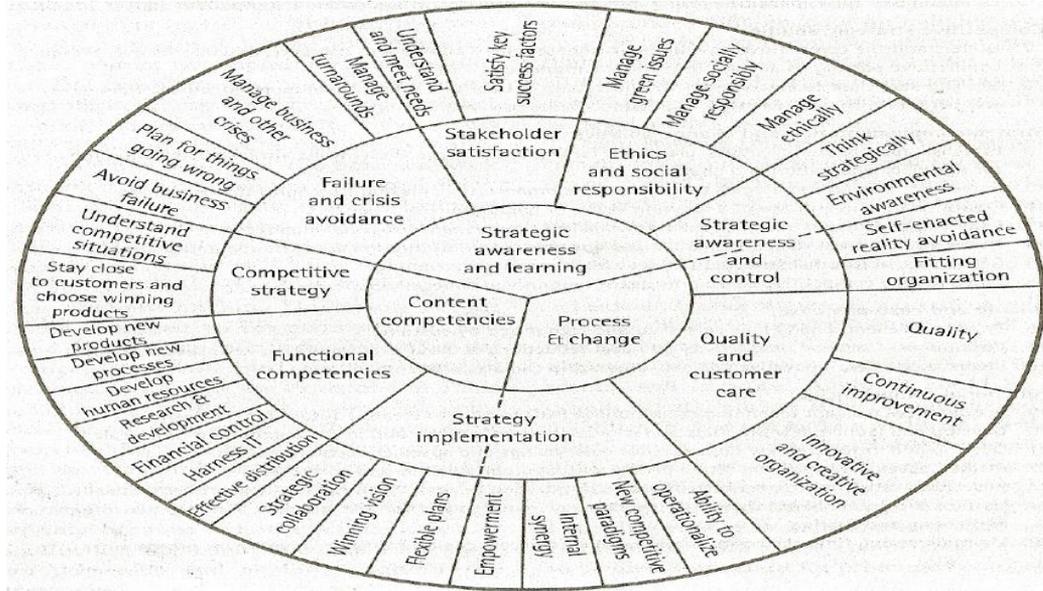
14. يجب أن يُترجم نجاح إستراتيجية المؤسسة الوقفية من خلال الوسائل والأساليب الفعالة في الولوج إلى عالم رجال الأعمال

وسيدات الأعمال، وأن يتمكنوا من المشاركة المؤثرة الرافدة لمشاريع المؤسسة، لا سيما في مجال

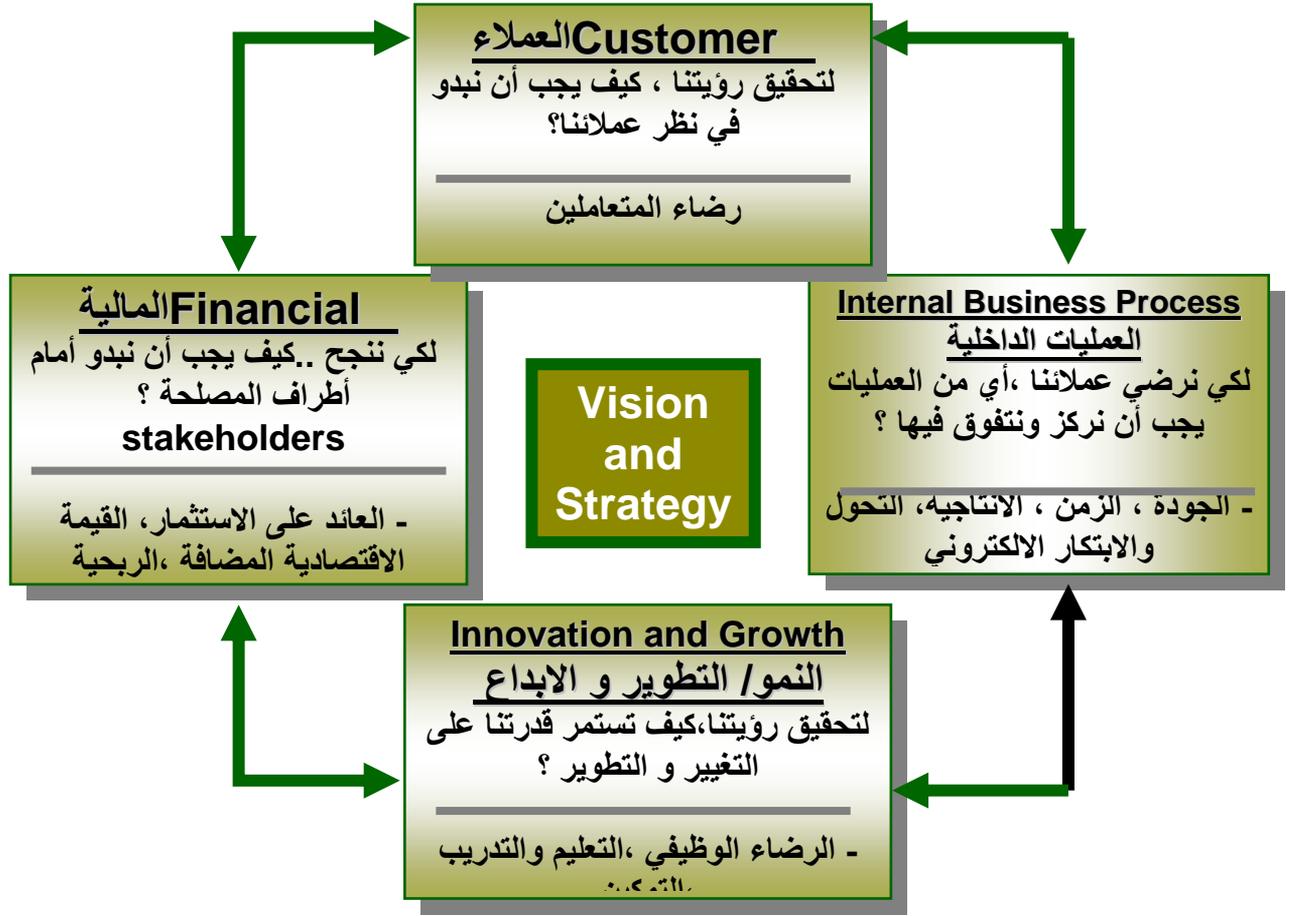
الملاحق

أعمال الخير وخدمة المجتمع.

الملحق الأول: هذا الملحق يشير إلى عوامل التخطيط الإستراتيجي⁷⁶.

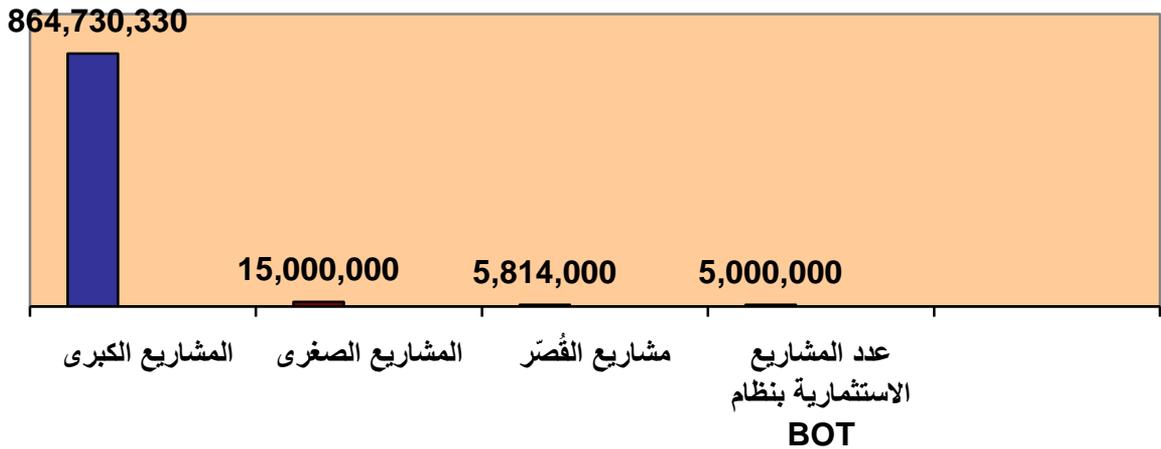


الملحق الثاني: يشير إلى رؤية مؤسسة الأوقاف وشؤون الفُصّر بدبي وإستراتيجيتها المالية⁷⁷.

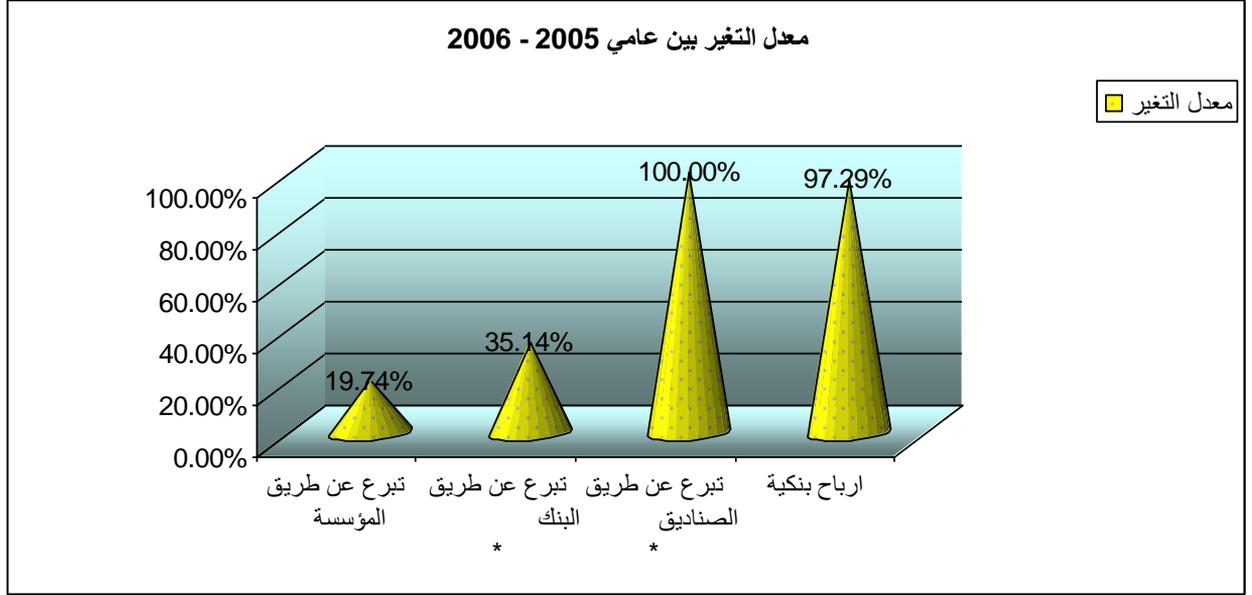


[الملحق الثالث]: طبيعة الاستثمار العقاري لدى مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر بدبي.

طبيعة الاستثمار العقاري لدى مؤسسة لأوقاف وشؤون القُصّر



الملحق الرابع: تحليل عن مصدر الإيرادات عن المشاركة الوقفية لعام 2006



المصادر والهوامش

¹ See, Thomson Strickland, (2001), **Strategic Management, Concepts and Cases**, Boston, McGraw-Hill, Twelfth Edition, pp.2.

² انظر: قاسم كناكري، (2005)، دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي، دبي، شركة تيم بور، ص3، كذلك: Thomson Strickland, **Strategic Management, Concepts and Cases**, pp.6.

³ انظر بتوسع:

Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, (1995), **Cases In Strategic Management**, UK, Pitman Publishing, pp.3, Garth Saloner and Others, (2001), **Strategic Management**, New York, John Wiley & Sons, pp.1, John Thompson, (2001), **Strategic Management**, Australia, Thomson Learning, Fourth Edition, pp.9.

⁴ Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.47.

⁵ See, Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.8, pp.382, John Thompson, **Strategic Management**, pp.15.

⁶ See: John Thompson, (1995), **Strategy In Action**, London, International Thomson Business Press, pp.7.

- ⁷ قاسم كناكري، دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص79.
- ⁸ Gerry Johnson and Kevan Scholes, (1997), **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**, London, Prentice Hall, pp.24, John Thompson, **Strategy In Action**, pp.7.
- ⁹ قاسم كناكري، دليل الإدارة الإستراتيجية، ص85، قارن مع: John Thompson, **Strategy In Action**, pp.9.
- ¹⁰ قاسم كناكري، دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص6، كذلك قارن مع: Joseph Massie, (1987), **Essentials of Management**, New Delhi, Prentice Hall of India, pp. 2. G. Cole, **Management Theory and Practice**, (DP Publications Limited, second edition), pp.95, Thomson Strickland, **Strategic Management, Concepts and Cases**, pp.7.
- ¹¹ وثيقة الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصْر، (ديسمبر 2004)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ¹² Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.354.
- ¹³ John Thompson, **Strategic Management**, pp.30, **Strategy In Action**, pp.88.
- ¹⁴ See, Jan McKenzie and Christine Van, (2004), **Understanding The Knowledgeable Organization**, Australia, Thomson, Fourth Edition, pp.256.
- ¹⁵ كناكري، الإدارة الإستراتيجية، ص7، قارن مع: Colin, **Cases In Strategic Management**, pp.7, Thomson Strickland, **Strategic Management, Concepts and Cases**, pp.31, **Understanding The Knowledgeable Organization**, pp.242.
- ¹⁶ Henry Mintzberg and James Quinn, (1996), **The strategy Process, Concepts, contexts, cases**, New Jersey, Prentice Hall International, pp.350, Harrison & ST. John, (1998), **Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts and Cases**, USA, South-Western College Publishing, pp.9.
- ¹⁷ See, Joe Peppard, (1993), **I.T. Strategic For Business**, UK, Pitman Publishing, pp. 160.
- ¹⁸ See, Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.21, Richard Mead, (1990), **Cross-Cultural Management Communication**, New York, John Wiley & Sons, pp.236.
- ¹⁹ Micael Brooke, (1996), **International Management**, Stanley Thornes Publishers Ltd, pp.33.
- ²⁰ Thomson Strickland, **Strategic Management, Concepts and Cases**, PP.8.
- ²¹ John Thompson, **Strategic Management**, pp.xvi.
- ²² سمير عسكر، أصول الإدارة، (1987)، دبي، دار القلم، ط2، ص 106. أيضاً قارن مع: Stephen Robbins, (2000), **Management Today**, New Jersey, Prentice Hall, pp. 136.
- ²³ See, Keri S. & Carol S, (2004), **Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach**, New York, John Wiley & Sons, pp.33.
- ²⁴ See, Michael Baye, (2000), **Managerial Economics and Business Strategy**, Boston, Irwin McGraw-Hill, pp.10.
- ²⁵ Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.33.
- ²⁶ جيمس تشامبي، (1424هـ)، إعادة هندسة الإدارة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص43.
- ²⁷ وثيقة الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصْر، (ديسمبر 2004)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ²⁸ Steve Cooke and Nigel Slack, (1991), **Making Management Decisions**, London, Prentice Hall, pp.104.
- ²⁹ انظر: خالد القصيمي، (مارس 2007)، مدير إدارة الإستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصْر (2007-2010).
- ³⁰ انظر: وثيقة خاصة، (يوليو 2007)، إدارة الشؤون المالية، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصْر.
- ³¹ David j. and others, (2005), **Research Methodology In Strategy And Management**, Amsterdam, Elsevier, pp.65.

- 32 قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص9.
- 33 Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.402 .
- 34 Harrison & ST. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, pp.110.
- 35 قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص11.
- 36 Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.10.
- 37 Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, **Cases In Strategic Management**, pp.132.
- 38 وثيقة الخطة التشغيلية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ، ديسمبر 2004.
- 39 وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر 2005 – 2008، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ، ديسمبر 2004.
- 40 See, Richard Mead, **Cross-Cultural Management Communication**, pp.251.
- 41 مقابلة مع السيد عزان لوتاه، رئيس وحدة التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، (4 ديسمبر 2006)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 42 Harrison & ST. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, pp.259.
- 43 ابن تيمية، (ط.ت.)، **مجموع الفتاوى**، (الرياض: لا يوجد دار نشر، جمع عبد الرحمن القاسم وابنه، 253/31.
- 44 انظر: سامي الصلاحيات، (2003)، **دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، ص81.
- 45 انظر: موقع الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت www.awqaf.org.
- 46 قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص19.
- 47 Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, **Cases In Strategic Management**, pp.12.
- 48 قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص20.
- 49 See, Thomson Strickland, **Strategic Management, Concepts and Cases**, pp.40, Richard Mead, **Cross-Cultural Management Communication**, pp.39.
- 50 See, Henry Mintzberg and James Quinn, **The strategy Process**, pp.3.
- 51 See, Joe Peppard, **I.T. Strategic**, pp. 75, John Thompson, **Strategic Management**, pp.393.
- 52 انظر: وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر 2005 – 2008، (ديسمبر 2004)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 53 قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص29، قارن مع: Harrison & ST. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, pp.206, Gerry Johnson and Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, pp.363.
- 54 Cliff Bowman, **The Essence of Strategic Management**, pp.1, Steve Cooke and Nigel Slack, **Making Management Decisions**, pp.4, Gerry Johnson and Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, pp.4.
- 55 Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, **Cases In Strategic Management**, pp.171.
- 56 Harrison & ST. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, pp.1.
- 57 Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.36, Gerry Johnson and Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, pp.452.
- 58 Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.72.
- 59 كناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص45، ص82، كذلك قارن مع: Colin Clarke-Hill **Cases In Strategic Management**, pp.136.

- 60 قاسم كناكري، دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص46.
- 61 Michael Baye, **Managerial Economics and Business Strategy**, pp.132.
- 62 مقابلة مع السيد عزان لوتاه، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، دبي، دولة الإمارات، بتاريخ 4 ديسمبر 2006.
- 63 قاسم كناكري، دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص51.
- 64 قاسم كناكري، دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص58.
- 65 Cliff Bowman, **Strategy In Practice**, pp.139.
- 66 Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.6.
- 67 Henry Mintzberg and James Quinn, **The strategy Process, Concepts**, pp.738.
- 68 See, Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, **Cases In Strategic Management**, pp.23, Jan McKenzie and Christine Van, **Understanding The Knowledgeable Organization**, pp.44.
- 69 Henry Mintzberg and James Quinn, **The strategy Process**, pp.35.
- 70 Harrison & ST. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, pp.26.
- 71 Garth Saloner and Others, **Strategic Management**, pp.188.
- 72 John Thompson, **Strategic Management**, pp.29.
- 73 قارن: وثيقة استراتيجية الهيئة العالمية للوقف، (رمضان 1427هـ، نوفمبر 2003)، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، المعتمدة من مجلس واقفي الهيئة في اجتماعه الثالث.
- 74 Harrison & ST. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, pp.244.
- 75 John Thompson, **Strategic Management**, pp.16.
- 76 Henry Mintzberg and James Quinn, **The strategy Process, Concepts**, pp.721.
- 77 انظر: خالد القصيمي، (مارس 2007)، مدير إدارة الإستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر (2010-2007).