آذار - 2026

وحدة تنسيق الدعم
ASSISTANCE COORDIANTION UNIT

## التقرير الاستشاري المتقدم

# تقييم وتطوير منظومة إدارة الأوقاف

نحو نموذج مؤسسي مستدام قائم على
الحوكمة والشفافية والاستثمار الفعّال

حقوق الطبع والنشر محفوظة © وحدة تنسيق الدعم (ACU) 2026.

تم النشر من قبل وحدة تنسيق الدعم (ACU).
يسمح باستخدام وتصوير وطباعة وتوزيع هذا التقرير كلياً أو جزئياً وفي أي شكل من الأشكال للأغراض الإنسانية أو التعليمية أو لغايات غير ربحيّة، وذلك دون الرجوع إلى الجهة صاحبة حقوق الطبع والنشر للحصول على إذن خاص منها، وهذا شريطة الإقرار والإشارة إلى الجهة صاحبة الحق. وتتوجّه وحدة تنسيق الدعم بالتقدير لتزويدها بنسخة من أي منشور يقتبس بعض بياناته من هذا التقرير كمصدر. علماً بأنه يحظر بيع أو استخدام هذا المنشور كسلعة أو على نحو تجاري أو لأي غرض تجاري أيّاً كانت طبيعته دون الحصول على إذن خطي مسبق من وحدة تنسيق الدعم. وترسل طلبات الحصول على هكذا إذن، مع بيان الغرض من الاستنساخ ومدى استخدام البيانات و/ أو المعلومات إلى وحدة إدارة المعلومات، على عنوان الإيميل:
imu@acu-sy.org

إنّ ذكر أو الإشارة إلى أي شركة أو مؤسسة أو منتج تجاري في هذا المستند لا يعني تبنّياً من وحدة تنسيق الدعم لهذه الجهة. كما لا يسمح باستخدام المعلومات الواردة في هذه المستند لأغراض الدعاية أو الإعلان. علماً بأنّ استخدام الأسماء والعلامات التجارية والرموز (إن وجدت) تمّ من باب الصياغة التحريريّة، دون وجود أي نيّة للتعدّي على قوانين العلامات التجاريّة أو حقوق الطبع والنشر.
© حقوق نشر الصور والرسوم التوضيحية على النحو المحدّد.

الاقتباس:
يمكن الرجوع إلى هذا التقرير عند اقتباس الصورة التالية: "تقييم وتطوير منظومة إدارة الأوقاف" وحدة تنسيق الدعـــم/وحدة إدارة المعلومات.

**إخلاء المسؤولية**

إن محتويات هذا التقرير لا تعكس بالضرورة وجهات نظر وحدة تنسيق الدعم أو أي من شركائها أو الجهات المانحة. إن محتويات التقرير لا تنطوي على التعبير عن أي رأي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد، أو أراضي، أو مدينة، أو مناطق نفوذ، أو تعيين حدودها، أو تأييد أي سياسة، أو وجهة نظر سياسية.

كما يمكن الاطلاع والحصول على نسخة الكترونية من هذا التقرير من خلال موقع الوحدة على العنوان التالي:

**ممول من قبل وزارة أوروبا والشؤون الخارجية**

MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES
*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

# فهرس المحتوى

1. الملخص التنفيذي ..... 5
2. المقدمة ..... 5
3. المنهجية ..... 6
4. السياق العام والإطار المرجعي ..... 7
5. التحليل الديموغرافي للمشاركين ..... 10
6. تحليل استبيان الموظفين (الرؤية الداخلية للمؤسسة) ..... 14
7. 4. تحليل استبيان المستثمرين (البيئة الاستثمارية والجدوى) ..... 28
8. 5. تحليل استبيان المجتمع (الثقة والشفافية والأثر) ..... 37
9. 6.التحليل المقارن والفجوات المؤسسية ..... 42
10. 7.تحليل المخاطر المؤسسية والاستثمارية ..... 45
11. 8.التوصيات ..... 48
12. 9.الخاتمة ..... 49

# قائمة الأشكال

شكل 1: متوسط عمر المجيب ..... 10
شكل 2: التوزيع الجغرافي للموظفين حسب المحافظة ..... 11
شكل 3: التوزيع الجغرافي للمستثمرين حسب المحافظة ..... 11
شكل 4: التوزيع الجغرافي للمجتمع حسب المحافظة ..... 12
شكل 5: النوع الاجتماعي ..... 12
شكل 6: المستوى التعليمي ..... 13
شكل 7: مستوى التمثيل الاداري ..... 13
شكل 8: مدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في مديريتكم ..... 15
شكل 9: مدى وجود سياسات متعلقة بالحوكمة مكتوبة ..... 15
شكل 10: مدى اعتبار تلك السياسات معتمدة أي مطبقة ..... 16
شكل 11: متوسط زمن إنجاز المعاملة الوقفية بعدد الأيام ..... 17
شكل 12: متوسط زمن إنجاز المعاملة الوقفية بعدد الأيام ..... 17
شكل 13: متوسط زمن إنجاز المعاملة الوقفية بعدد الأيام ..... 18
شكل 14: أبرز أسباب تأخير المعاملات ..... 19
شكل 15: نسبة العمل الورقي مقارنة بالرقمي ..... 20
شكل 16: مدى اكتمال بيانات الأصول الوقفية ..... 21
شكل 17: مستوى الجاهزية الرقمية لدى الكوادر العاملة ..... 21
شكل 18: تقييمك لجاذبية استثمار العقارات الوقفية ..... 22
شكل 19: تقييمك لجاذبية استئجار العقارات الوقفية ..... 23
شكل 20: القطاعات الأنسب للاستثمار ..... 23
شكل 21: ما القطاعات الأنسب للاستئجار ..... 24
شكل 22: مدى تحقيق الاستثمارات أو استئجار العقارات الوقفية الأهداف الاجتماعية للوقف ..... 24
شكل 23: مدى وجود آليات واضحة لإدارة المخاطر ..... 25
شكل 24: مدى تطبيق آليات إدارة المخاطر ..... 26
شكل 25:مدى وجود سياسات تضارب المصالح ..... 26
شكل 26: تقييمك لمستوى الثقة المجتمعية بإدارة الأوقاف ..... 27
شكل 27: مدى وضوح الجهة المخولة باتخاذ القرار في المشاريع الوقفية ..... 29
شكل 28: ما مدى توفر معلومات كافية عن الأصول الاستثمارية الوقفية ..... 29
شكل 29: مدى توفر عقارات معروضة للاستثمار بشكل دوري ..... 30
شكل 30: تقييمك لسهولة الإجراءات المتعلقة بالاستثمار الوقفي ..... 31
شكل 31: تقييمك لسرعة إنجاز الموافقات والعقود الاستثمارية ..... 31
شكل 32: مدى وضوح الإطار القانوني للاستثمار الوقفي ..... 32
شكل 33: مدى وضوح المخاطر المرتبطة بالاستثمار الوقفي ..... 33
شكل 34: تقييمك لجاذبية الاستثمار الوقفي ..... 34
شكل 35: مستوى ثقتك ببيئة الاستثمار الوقفي ..... 34
شكل 36: مدى استعدادك للاستثمار في مشاريع وقفية مستقبلاً ..... 35
شكل 37: المعوقات التي تواجهك خلال التفكير بالاستثمار ..... 35
شكل 38: أكبر المخاطر التي تواجه الاستثمار الوقفي ..... 36
شكل 39: مستوى ثقتك بإدارة العقارات الوقفية ..... 37
شكل 40: مدى تحقيق الاستثمارات الوقفية الأهداف الاجتماعية للوقف ..... 39
شكل 41: الأسباب التي تعزز ثقتك بالوقف ..... 40
شكل 42: الأسباب التي تعزز ثقتك بالوقف ..... 40

# الملخص التنفيذي

يقدم هذا التقرير تقييمًا استراتيجيًا متكاملاً لمنظومة إدارة الأوقاف استنادًا إلى تحليل نتائج ثلاث استبيانات استهدفت الموظفين، والمستثمرين، وأفراد المجتمع، بهدف قياس مستوى الحوكمة والكفاءة التشغيلية، وجاذبية البيئة الاستثمارية، ومدى تحقق الأثر الاجتماعي، ومستوى الثقة المجتمعية. يشمل هذا التقرير المحافظات التالية :حلب، ريف دمشق، إدلب، حماة، حمص، طرطوس، اللاذقية، القنيطرة، درعا، دير الزور، دمشق، والرقة.

أظهرت النتائج وجود تباين ملحوظ بين التقييم الداخلي للأداء المؤسسي وبين تصور المستثمرين والمجتمع، خاصة في محاور سرعة الإجراءات، وضوح البيئة الاستثمارية، والشفافية، وإدارة المخاطر. كما كشفت البيانات عن فجوات في التحول الرقمي، واكتمال بيانات الأصول، ومدى تطبيق السياسات مقارنة بوجودها النظري.

ويشير التحليل المقارن إلى أن تعزيز الثقة يتطلب معالجة متوازنة لثلاثة عناصر مترابطة: تحسين كفاءة الإجراءات، رفع مستوى الشفافية والإفصاح، وتطوير نماذج استثمارية أكثر مرونة وقابلية للتنبؤ.

بناءً على ذلك، يقدم التقرير حزمة توصيات استراتيجية موزعة على ثلاث مراحل زمنية، تتضمن إصلاحات تشغيلية سريعة الأثر، وتدخلات هيكلية متوسطة الأمد، وتحولاً مؤسسيًا متكاملاً طويل الأمد، مدعومًا بمجموعة مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس الدوري.

يمثل هذا التقرير أداة دعم قرار للإدارة العليا، ويوفر خارطة طريق عملية لإعادة تموضع إدارة الأوقاف نحو نموذج أكثر كفاءة واستدامة وجاذبية استثمارية.

# المقدمة

تواجه منظومات إدارة الأوقاف في السياقات المعاصرة تحديات مركبة تتطلب توازنًا دقيقًا بين الحفاظ على الأصول وتعظيم ريعها، وبين تحقيق أثر اجتماعي ملموس يعزز الثقة المجتمعية ويضمن الاستدامة. ولا يمكن تحقيق هذا التوازن دون منظومة حوكمة واضحة، وإجراءات فعالة، وبيئة استثمارية جاذبة، ونظام إدارة مخاطر متكامل، وبنية بيانات حديثة تدعم اتخاذ القرار.

في هذا السياق، يأتي هذا التقرير استجابةً لحاجة مؤسسية إلى تقييم موضوعي قائم على البيانات، يعكس وجهات نظر الأطراف الرئيسية المرتبطة بإدارة الأوقاف، ويحول نتائج الاستبيانات من بيانات وصفية إلى أداة تشخيص استراتيجي. يعتمد التقرير على منهجية تحليلية متعددة المستويات، تبدأ بالوصف الكمي للنتائج، مرورًا بتحليل الفجوات بين الفئات المختلفة، وصولاً إلى صياغة توصيات عملية مدعومة بمؤشرات أداء قابلة للقياس.

ولا يهدف التقرير إلى عرض النتائج فحسب، بل إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم رؤية تنفيذية واضحة، وخارطة طريق زمنية محددة، وآليات متابعة وتقييم مستمرة.

# المنهجية

## أولاً: تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة على تحليل ثلاث استبيانات منفصلة استهدفت فئات مختلفة تمثل الأطراف الرئيسية في منظومة إدارة الأوقاف، وهي:

- الموظفون (الإدارات العليا والمتوسطة)
- المستثمرون في الأصول الوقفية
- أفراد المجتمع

ويهدف هذا التصميم إلى تحقيق قراءة متعددة الأبعاد تعكس الرؤية الداخلية للمؤسسة، والانطباع الخارجي للمستثمرين، وتقييم المجتمع للأثر والثقة.

## ثانيًا: أدوات جمع البيانات

تم تصميم الاستبيانات لتغطية المحاور التالية:

- الحوكمة والشفافية
- الإجراءات والتشريعات
- التحول الرقمي وإدارة البيانات
- البيئة الاستثمارية والجدوى
- إدارة المخاطر والنزاهة
- الثقة المجتمعية والأثر الاجتماعي

تضمنت الأسئلة مزيجًا من مقاييس تقييم رقمية (1–5) وأسئلة اختيار من متعدد وأسئلة مفتوحة.

## ثالثًا: منهجية التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

1. حساب التوزيعات النسبية لكل سؤال.
2. احتساب المتوسطات الحسابية للأسئلة ذات المقياس الرقمي.
3. تحليل التباين بين الفئات الثلاث لقياس فجوة الإدراك.
4. تحديد المؤشرات ذات الانحراف الأكبر باعتبارها أولويات تدخل.
5. ربط النتائج الكمية بالتفسير المؤسسي والسياق التشغيلي.

## رابعًا: تحليل الفجوات

تم قياس الفجوات من خلال مقارنة متوسطات التقييم بين الفئات الثلاث، وتحديد الفرق بين أعلى وأدنى تقييم لكل مؤشر مشترك. وتُعد الفجوات التي تتجاوز حدًا معينًا مؤشرًا على وجود خلل إدراكي أو تشغيلي يتطلب تدخلاً استراتيجيًا.

تعتمد النتائج على استجابات المشاركين في الاستبيانات، وقد تتأثر بعوامل ذاتية تتعلق بتجربة المجيب أو توقعاته. ومع ذلك، فإن تنوع الفئات المشاركة يعزز موثوقية النتائج ويمنحها قوة تفسيرية أكبر.

# 1. السياق العام والإطار المرجعي

## 1.1 خلفية عن إدارة الأوقاف ودورها التنموي

تُعد إدارة الأوقاف إحدى المؤسسات ذات الطبيعة المركّبة التي تجمع بين البعد الديني/القانوني والبعد الاقتصادي/الاجتماعي، إذ تتولى الإشراف على أصول وقفية متنوعة (عقارية، زراعية، تجارية، خدمية...) بهدف تعظيم منفعتها وصونها وإدارتها وفق أحكام الناظم القانوني ومقاصد الوقف. وعلى المستوى التنموي، لا تقتصر وظيفة الوقف على حفظ الأصل وتحقيق الريع، بل تمتد إلى توجيه العائد لتحقيق أثر اجتماعي ملموس يتصل بحاجات المجتمع وأولوياته، بما يعزز الثقة العامة ويحوّل الوقف إلى أداة استدامة مالية تُسهم في سد فجوات الخدمات وتخفيف العبء عن الموارد العامة.

ومن هذا المنطلق، فإن تقييم منظومة إدارة الأوقاف لا ينبغي أن يقتصر على الكفاءة الإجرائية فقط، بل يجب أن ينظر إلى المنظومة بوصفها "سلسلة قيمة" تبدأ من الحوكمة ووضوح الصلاحيات، مرورًا بإدارة الأصول والبيانات والعقود، وصولاً إلى إدارة المخاطر والشفافية والامتثال، وانتهاءً بقياس الأثر الاجتماعي وتعزيز الثقة المجتمعية.

## 1.2 التحديات المؤسسية الراهنة:

تُظهر الخبرات المؤسسية المشابهة أن منظومات إدارة الأوقاف تواجه مجموعة تحديات متكررة تتفاوت حدّتها حسب السياق. ويمكن تلخيص التحديات المحتملة ضمن محاور مترابطة:

- تحديات الحوكمة وتوزيع الصلاحيات

عندما تتداخل مستويات القرار بين الوزارة/المديريات/الشُعب، أو عندما لا تكون الصلاحيات موثقة ومفهومة على نحو موحّد، تنشأ آثار مباشرة على سرعة المعاملات، وعلى جودة الرقابة، وعلى مسؤولية المساءلة. كما قد يؤدي ضعف توحيد السياسات أو غموض إجراءات الاعتماد إلى اتساع الفجوة بين السياسة المكتوبة والتطبيق الفعلي.

- (ب) تحديات الإجراءات والتشريعات وكلفة الزمن

تُعد كلفة الزمن مؤشرًا حرجًا في المؤسسات ذات الطبيعة الخدمية/الاستثمارية. فتعقيد مسارات الموافقات وتعدد حلقات التدقيق والاعتماد حتى إن كان هدفه الحماية قد يتحول إلى عبء تشغيلي ينعكس على ثقة المستثمرين وعلى قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص. وعادةً ما ترتبط هذه التحديات بعوامل مثل: نقص الكادر، ضعف التنسيق، الاعتماد على أنظمة تتطلب تحديثًا، أو غياب مسارات معيارية موحدة بحسب نوع المعاملة.

- (ج) تحديات البيانات والتحول الرقمي

غياب قاعدة بيانات مكتملة للأصول الوقفية أو ضعف جودة البيانات (اكتمال/دقة/تحديث) يؤدي إلى قرارات استثمارية أقل كفاءة، ويحد من القدرة على الشفافية، ويضعف التخطيط. كما أن استمرار الاعتماد على العمل الورقي يرفع معدلات الفاقد التشغيلي، ويزيد مخاطر الأخطاء، ويصعّب التدقيق والمراجعة، ويؤخر تقديم الخدمة.

- (د) تحديات الجاذبية الاستثمارية والثقة

تتأثر الجاذبية الاستثمارية بعناصر متداخلة: وضوح المعلومات عن الأصول المعروضة، مستوى قابلية التنبؤ بالإجراءات، وضوح الإطار القانوني، طبيعة المخاطر، ومرونة نماذج الشراكة. وفي حال تراجعت الثقة أو ارتفعت المخاطر المدركة، ينخفض الاستعداد للاستثمار أو تتقلص المنافسة، ما ينعكس على الريعية وعلى القدرة على تحقيق أهداف الوقف الاجتماعية.

- (هـ) تحديات النزاهة وإدارة المخاطر

غياب آليات واضحة لإدارة المخاطر أو ضعف تطبيقها قد ينتج عنه مخاطر تشغيلية (فقدان أصل/نزاع/تأخير)، ومخاطر سمعة (تصورات سلبية)، ومخاطر قانونية (نزاعات/ثغرات تعاقدية). كما أن وجود سياسات تضارب مصالح دون تطبيق فعال يقلل من الثقة ويضعف الامتثال المؤسسي.

**يشكل هذا التشخيص الأولي إطارًا لفهم نتائج الاستبيانات، وربطها بأسبابها الجذرية بدل الاكتفاء بوصف الأرقام.**

## 1.3 ضرورة التقرير

يأتي هذا التقرير في لحظة تتطلب بناء "رؤية تشغيلية واستثمارية" لإدارة الأوقاف، بحيث تتحول من إدارة تقليدية تركز على المعاملة والإجراء، إلى منظومة مؤسسية قادرة على:

1. حماية الأصول وتعظيم عائدها ضمن ضوابط واضحة،
2. رفع كفاءة الخدمة وتقليل زمن المعاملة،
3. بناء ثقة مجتمعية مستندة إلى الشفافية والقياس،
4. جذب الاستثمار الوقفي ضمن بيئة قابلة للتنبؤ،
5. إدارة المخاطر بآليات مؤسسية قابلة للتطبيق والرقابة.

ويكتسب التقرير أهمية خاصة لأنه لا يعتمد على انطباعات عامة، بل يستند إلى آراء ثلاث فئات تمثل "الطلب المؤسسي والاجتماعي" على خدمات الأوقاف:

- الموظفون (الداخل التنفيذي للمنظومة)،
- المستثمرون (الطرف الاقتصادي/الشراكي المحتمل)،
- المجتمع (الطرف المتلقي للأثر ومصدر الثقة/القبول).

## 1.4 الإطار التحليلي المعتمد:

**لتقديم قراءة دقيقة ذات معنى، يعتمد التقرير على أربعة مستويات تحليل مترابطة:**

- المستوى الأول: الوصف الكمي

ويشمل عرض التوزيعات النسبية لكل سؤال، والمتوسطات للمؤشرات (خاصة أسئلة مقياس 1–5)، بما يتيح فهم اتجاهات الرأي ومدى التشتت.

- المستوى الثاني: تفسير الاتجاهات

تفسير قيمة الأرقام. لذلك يتم تفسير النتائج وفق منطق:

  - ارتفاع المؤشر
  - انخفاض المؤشر
  - العلاقة بين سؤالين/محورين

- المستوى الثالث: تحليل الفجوات بين الفئات

يُعد هذا المستوى جوهر التقرير. إذ يتم قياس "فجوة الإدراك" بين:

  - الداخل (الموظفون) والخارج (المستثمرون/المجتمع)،
  - وبين المستثمرين والمجتمع في مفهوم الثقة والأثر.كلما اتسعت الفجوة، دل ذلك على مشكلة تواصل/شفافية/تجربة خدمة أو على خلل في المخرجات.

- المستوى الرابع: تحويل النتائج إلى قرارات

ينتهي التحليل إلى توصيات قابلة للتنفيذ تقترن بـ:

  - مؤشرات أداء رقمية,خارطة طريق, أولويات قابلة للتطبيق , و مصفوفة مخاطر لضمان الحوكمة والامتثال

## 1.5 مخرجات التقرير

**يوفر التقرير خمس مخرجات عملية:**

1. تشخيص رقمي مفصل لمحاور الأداء والحوكمة والثقة.
2. قياس فجوات بين الفئات الثلاث يحدد مواطن الخلل الحقيقية.
3. قائمة مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة.
4. حزمة توصيات قابلة للترجمة إلى قرارات وإجراءات تنظيمية.

# 2. التحليل الديموغرافي للمشاركين

## 2.1 مدخل عام

يمثل التحليل الديموغرافي خطوة أساسية لفهم طبيعة العينة المشاركة في الاستبيانات الثلاثة، وتحديد مدى تمثيلها للفئات المستهدفة، إضافة إلى تفسير بعض الاتجاهات في النتائج اللاحقة بناءً على الخصائص التعليمية والجغرافية والوظيفية للمجيبين.

حيث بلغ حجم العينات المشاركة 514 تتوزع على الشكل التالي:331 عدد المشاركين في استبيان المجتمع, 138 من المستثمرين, و 45 مشارك من موظفي وزارة الأوقاف. ويغطي هذا الفصل التوزع الجغرافي، والنوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والحالة الوظيفية أو الاستثمارية، بما يسمح بقراءة أكثر دقة للنتائج التحليلية في الفصول اللاحقة.

## 2.2 توزيع المشاركين حسب الفئة

شملت الدراسة ثلاث فئات رئيسية تمثل الأطراف المعنية بمنظومة إدارة الأوقاف:

- موظفو الإدارات العليا والمتوسطة
- المستثمرون في الأصول الوقفية
- أفراد المجتمع

شكل 1: متوسط عمر المجيب

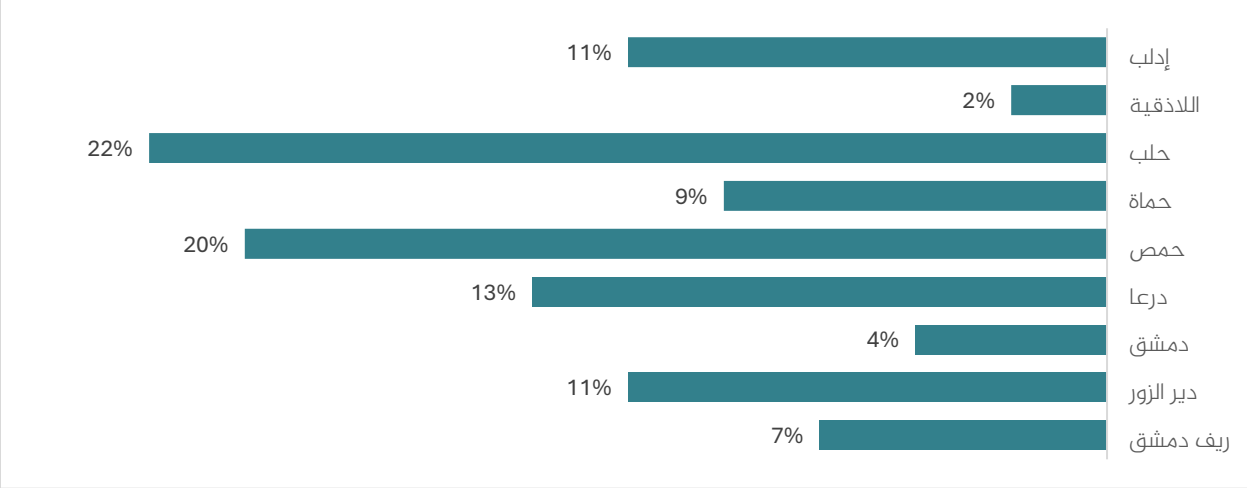
يمثل هذا التنوع نقطة قوة في الدراسة، حيث يتيح المقارنة بين التقييم الداخلي للمؤسسة والتقييم الخارجي (الاستثماري والمجتمعي)، وهو ما يُعد عنصرًا محوريًا في تحليل الفجوات المؤسسية لاحقًا.

## 2.3 التوزع الجغرافي

يعكس التوزع الجغرافي للمشاركين مدى انتشار التقييم المؤسسي عبر المحافظات أو المناطق المختلفة، ويُسهم في تحديد ما إذا كانت النتائج تعكس رؤية مركزية أم موزعة جغرافيًا.

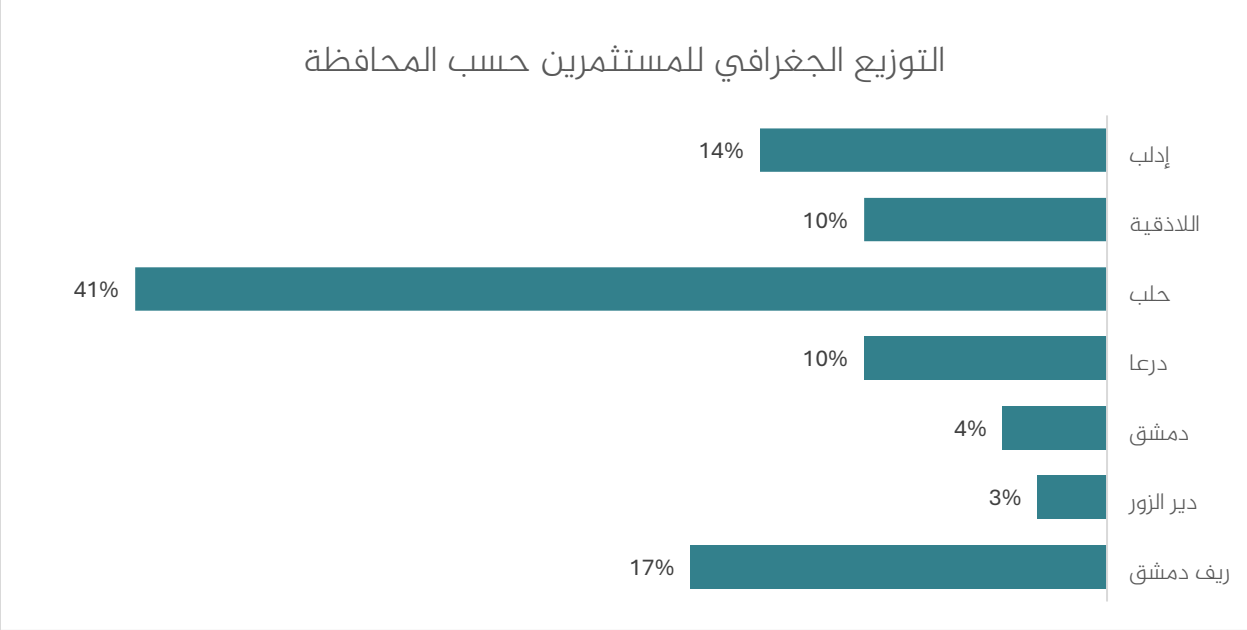
### استبيان الموظفين

شكل 2: التوزيع الجغرافي للموظفين حسب المحافظة

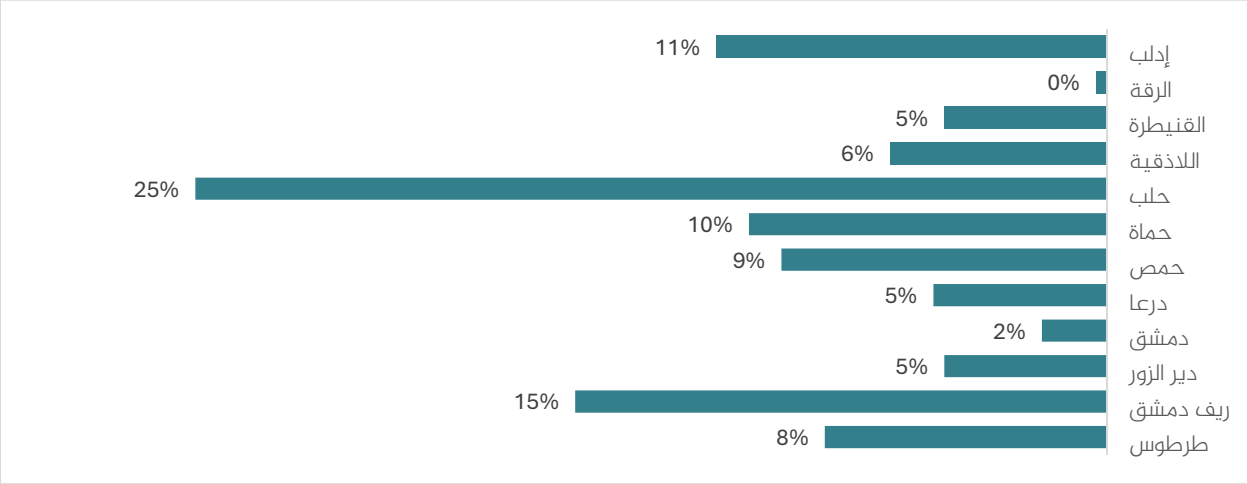



### استبيان مستثمرين

شكل 3: التوزيع الجغرافي للمستثمرين حسب المحافظة



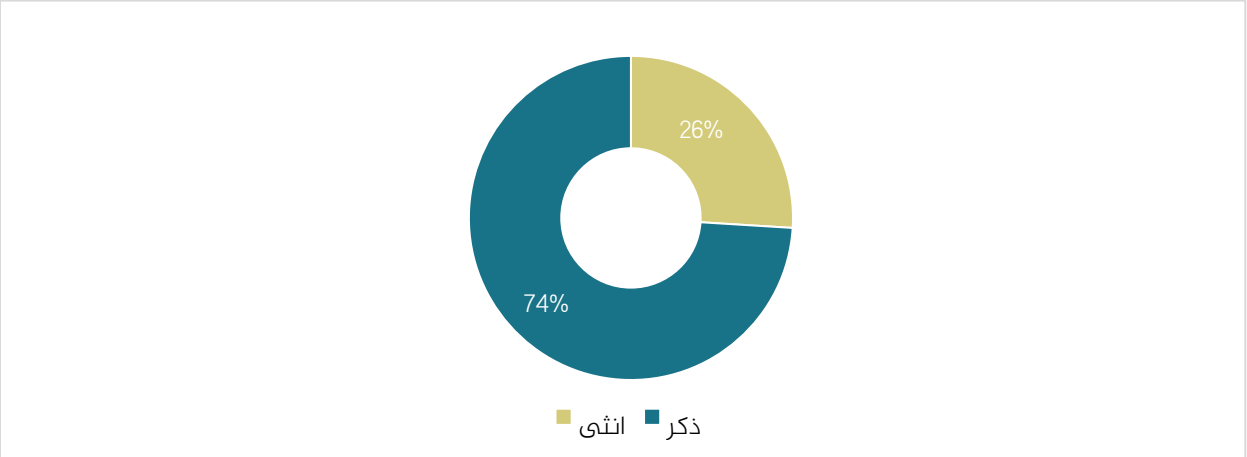
شكل 4: التوزيع الجغرافي للمجتمع حسب المحافظة




## 2.4 النوع الاجتماعي

يساعد تحليل النوع الاجتماعي على فهم التمثيل الجندري في الاستجابات، وما إذا كانت هناك فروقات محتملة في تقييم الأداء أو الثقة بناءً على هذا العامل.

شكل 5: النوع الاجتماعي

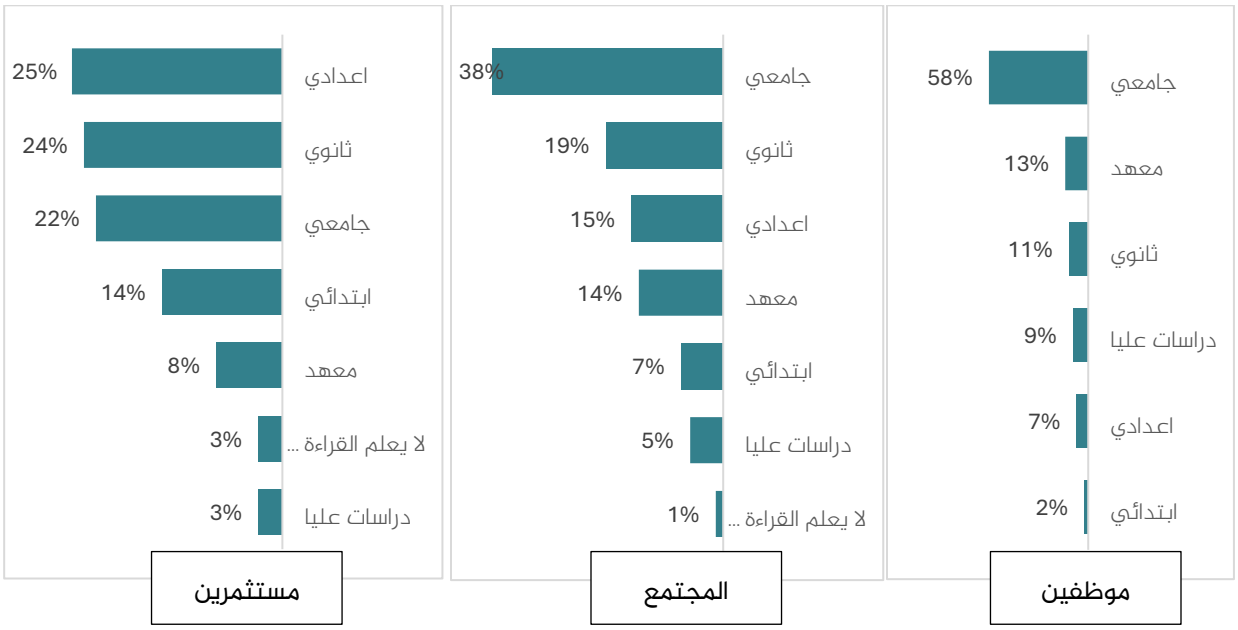



حيث كانت نسبة المستجيبين من الذكور تمثل 74% ومن الإناث 26% مما يشكل تنوع الفئة المستهدفة.

## 2.5 المستوى التعليمي

يعد المستوى التعليمي مؤشرًا مهمًا لفهم عمق الإدراك المؤسسي أو الاستثماري لدى المشاركين، خاصة في الأسئلة المتعلقة بالحوكمة والإطار القانوني والتحول الرقمي.

شكل 6: المستوى التعليمي

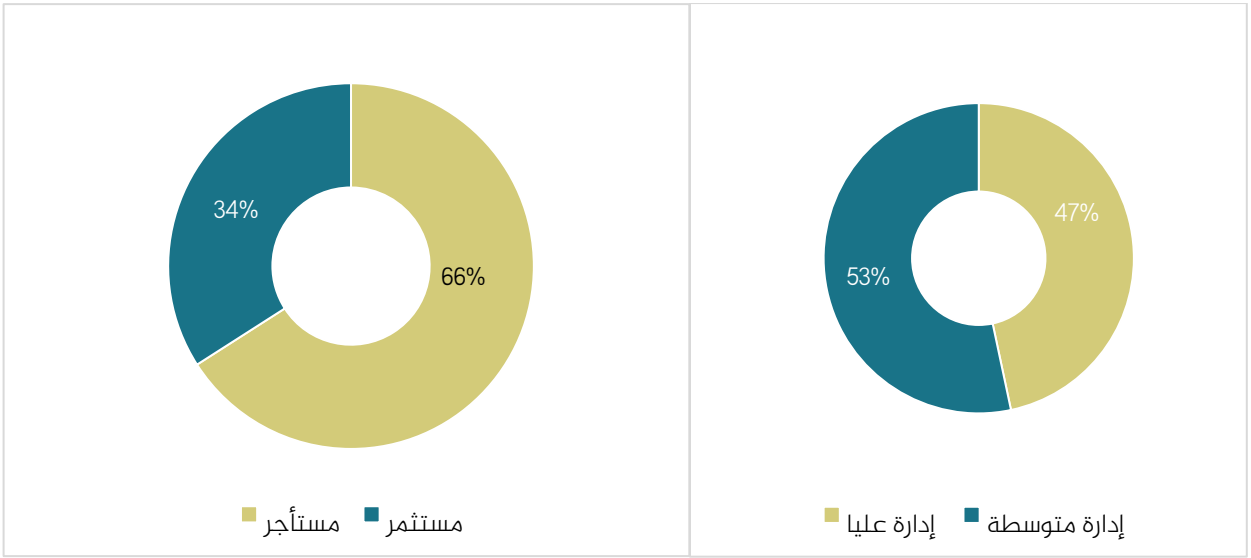



حيث نجد أن المشــاركين في هذه الدراســة من الفئات الثلاثة تعكس نســبة أكبر للمتعلمين وحملة الشــهادات العليا وهذا يعكس ما يلي:

- ارتفاع نسبة الحاصلين على تعليم جامعي أو دراسات عليا قد يعكس مستوى تقييم أكثر نقدية وتحليلاً.
- التنوع التعليمي يثري التفسير النوعي للنتائج.

## 2.6 2.6الحالة الوظيفية/الاستثمارية

شكل 7: مستوى التمثيل الاداري



**يساعد هذا التصنيف على تحليل الفروق داخل كل فئة:**

- اختلاف تقييمات الإدارة العليا عن المتوسطة
- اختلاف تقييم المستثمر طويل الأمد عن المستأجر

### 2.7 قراءة تفسيرية شاملة للخصائص الديموغرافية

تُظهر البيانات الديموغرافية أن العينة تتمتع بدرجة جيدة من التنوع من حيث الفئة والمستوى التعليمي والتوزع الجغرافي، مما يعزز موثوقية التحليل المقارن في الفصول اللاحقة.

**كما تشير الخصائص العامة للعينة إلى أن نتائج التقييم تعكس مزيجًا من:**

- رؤية تنفيذية داخلية
- منظور استثماري عملي
- تقييم مجتمعي للأثر والثقة

ويُعد هذا التعدد في زوايا النظر عنصرًا محوريًا في تحليل الفجوات المؤسسية، حيث يُمكّن من قياس الفرق بين الإدراك الداخلي والانطباع الخارجي بصورة كمية دقيقة.

## 3. تحليل استبيان الموظفين (الرؤية الداخلية للمؤسسة)

### 3.1 مدخل عام

يمثل استبيان الموظفين المصدر الأساسي لفهم التقييم الداخلي لأداء إدارة الأوقاف، إذ يعكس رؤية الإدارات العليا والمتوسطة حول مستوى الحوكمة، وكفاءة الإجراءات، وجاهزية التحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والبيئة الاستثمارية.

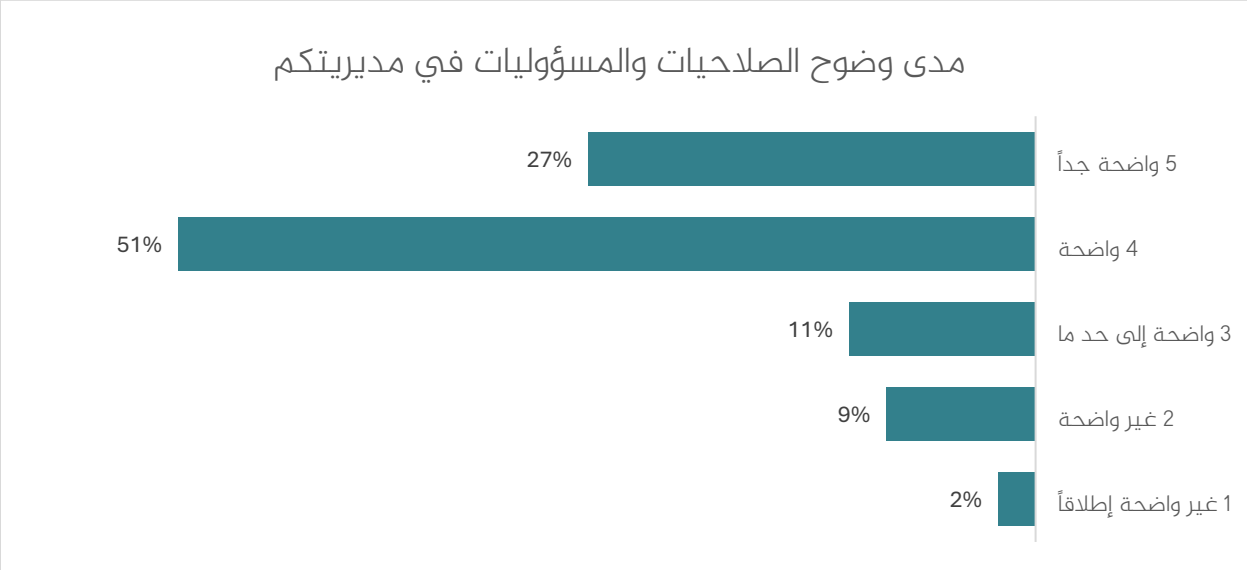
**وتكتسب هذه النتائج أهمية خاصة لأنها تكشف عن:**

- درجة وضوح السياسات من الداخل
- مستوى التطبيق الفعلي لها
- التحديات التشغيلية اليومية
- الفجوة المحتملة بين الإطار النظري والممارسة

## 3.2 الحوكمة وتوزيع الصلاحيات

### 3.2.1. وضوح الصلاحيات والمسؤوليات

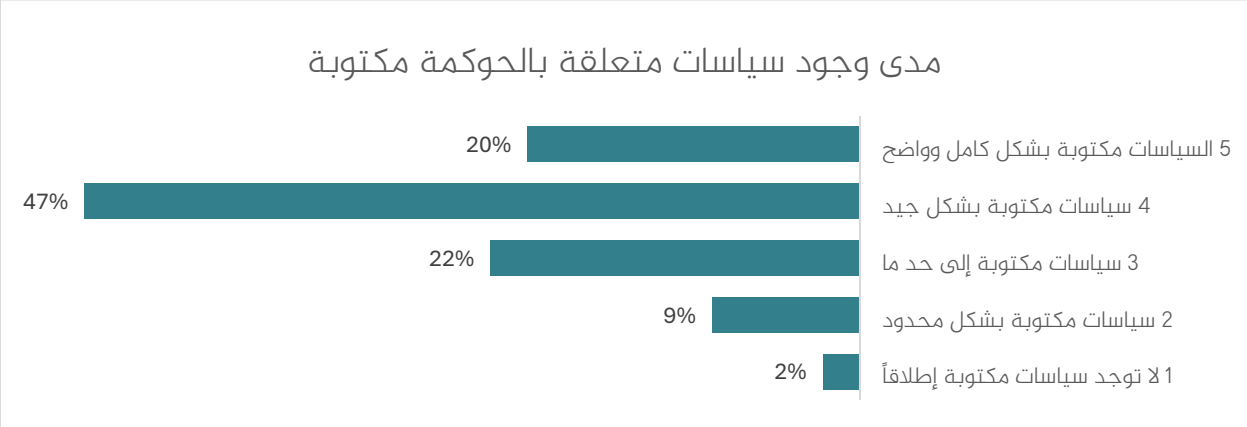
شكل 8: مدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في مديريتكم




تُظهر النتائج أن غالبية المشاركين يرون أن الصلاحيات واضحة بدرجات مرتفعة، ما يعكس استقرارًا تنظيميًا جيدًا داخل المنظومة. ومع ذلك، فإن وجود تقييمات متوسطة يشير إلى ضرورة تعزيز توحيد الفهم وضمان اتساق التطبيق بين جميع المستويات الإدارية. و على صعيد التحليل المؤسسي، يُعد وضوح الصلاحيات عنصرًا أساسيًا في كفاءة الأداء المؤسسي، إذ ينعكس مباشرة على سرعة إنجاز المعاملات وتقليل التعارضات الإدارية. وأي انخفاض في هذا المؤشر قد يكون سببًا مباشرًا لبطء الإجراءات أو تضارب القرارات داخل المنظومة.

### 3.2.2. وجود السياسات المكتوبة

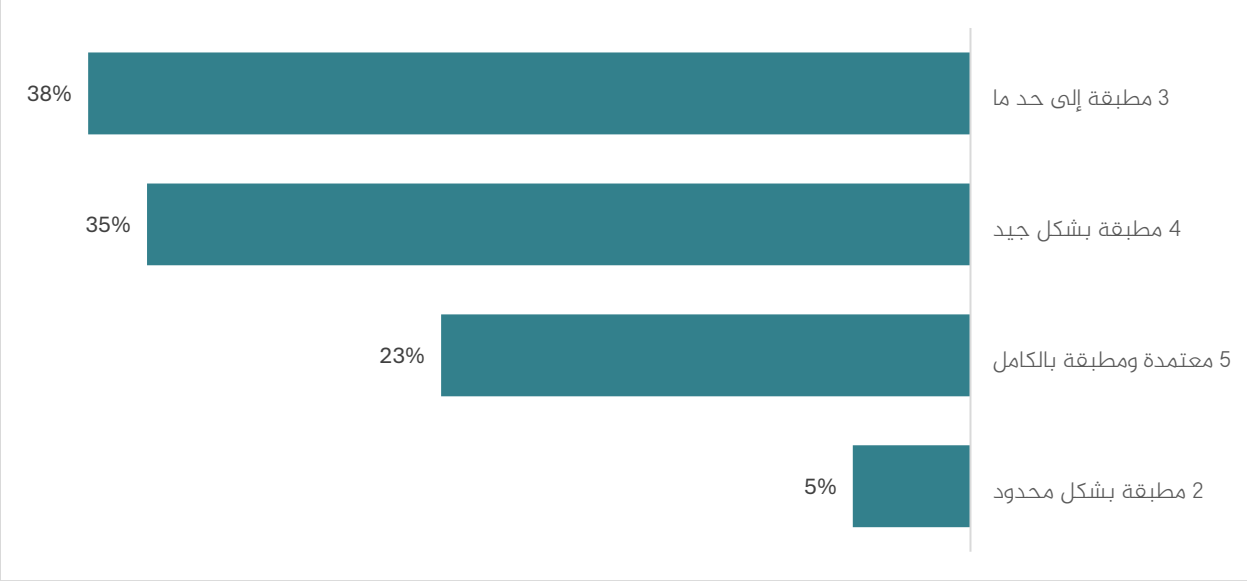
شكل 9: مدى وجود سياسات متعلقة بالحوكمة مكتوبة



تشير النتائج إلى توفر سياسات مكتوبة بدرجات جيدة، ما يعكس وجود إطار تنظيمي قائم. إلا أن التقييمات المتوسطة تؤكد أهمية تعزيز تعميم هذه السياسات وضمان وضوحها لدى جميع العاملين. و بهذا فإن وجود سياسات مكتوبة لا يعني بالضرورة تطبيقها، لكنه يمثل الأساس المؤسسي للحوكمة. وارتفاع نسبة وجود السياسات مؤشر إيجابي تنظيمي، لكن يجب ربطه بمستوى التطبيق الفعلي.

### 3.2.3. مستوى تطبيق السياسات

شكل 10: مدى اعتبار تلك السياسات معتمدة أي مطبقة




يعكس توزيع التقييمات أن تطبيق السياسات قائم بدرجة مقبولة لكنه لا يزال عند مستوى متوسط لدى شريحة من المشاركين. ويشير ذلك إلى وجود فجوة تنفيذية تستدعي تعزيز آليات المتابعة والرقابة المؤسسية.

**هنا تبدأ أول فجوة داخلية محتملة:**

- إذا كانت السياسات موجودة لكن مستوى التطبيق متوسط أو منخفض، فهذا يشير إلى فجوة تنفيذية.
- إذا كان التطبيق متوافقًا مع وجود السياسات، فهذا يعكس نضجًا مؤسسيًا.

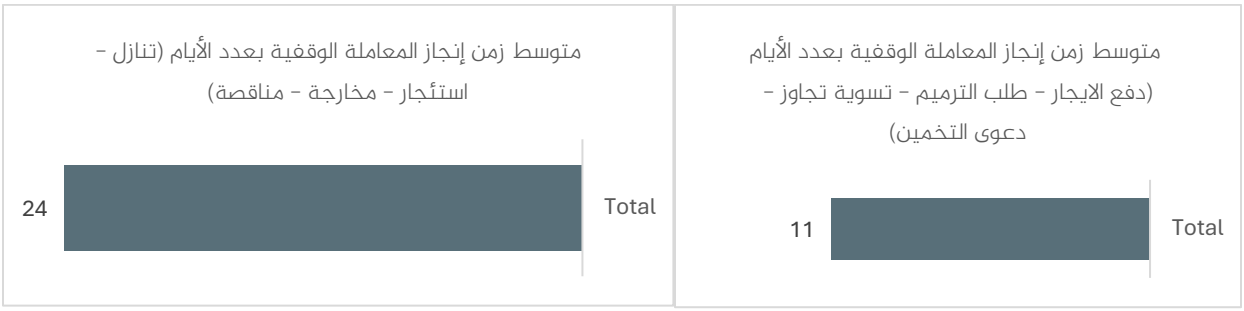
### 3.2.4. فجوة "السياسة مقابل التطبيق"

تعكس هذه الفجوة مدى الاتساق بين وجود سياسات مكتوبة ومعتمدة من جهة، ومستوى تطبيقها الفعلي على أرض الواقع من جهة أخرى. فعندما يظهر أن السياسات متوفرة وواضحة بدرجات مرتفعة، بينما يُقيَّم تطبيقها بدرجة أقل، فإن ذلك يشير إلى وجود فجوة تنفيذية داخل المنظومة المؤسسية. وكلما اتسع هذا التباين، دلّ ذلك على احتمال وجود ضعف في آليات المتابعة والرقابة، أو تحديات في الالتزام المؤسسي، أو قصور في الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق الكامل. وبذلك لا تكفي السياسات المكتوبة بحد ذاتها لضمان الحوكمة الفعالة، ما لم تُترجم إلى ممارسة تشغيلية متسقة ومستدامة

## 3.3 الإجراءات وكفاءة الإنجاز

### 3.3.1. متوسط زمن إنجاز المعاملات

شكل 11: متوسط زمن إنجاز المعاملة الوقفية بعدد الأيام



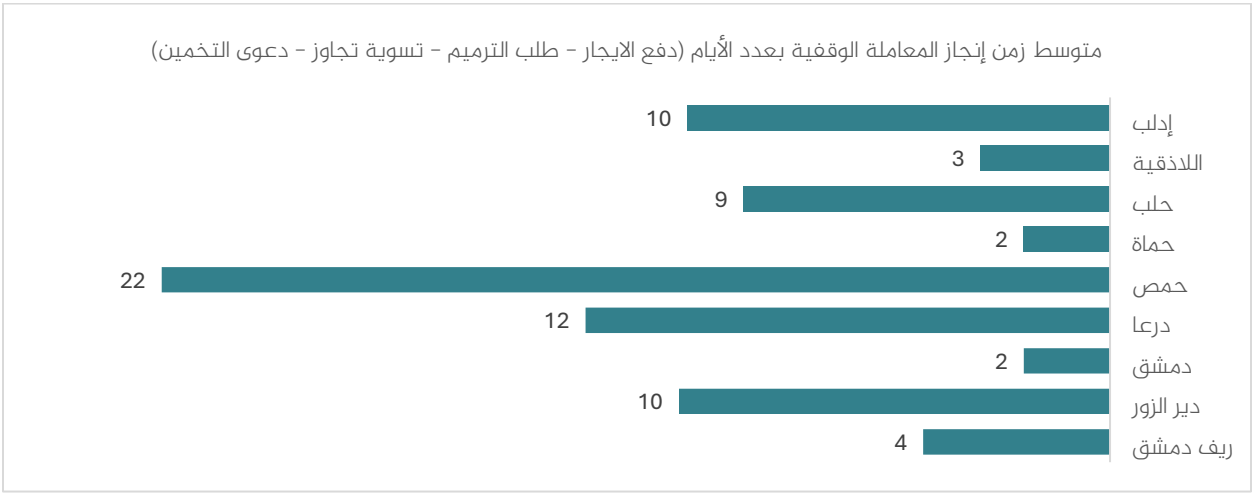

ويشـير هذا الفارق الزمني إلى أن المعاملات الاسـتثمارية أو ذات الطبيعة التعاقدية تسـتغرق أكثر من ضـعف المدة اللازمة للمعاملات الإدارية الأخرى، ما قد يؤثر بشكل مباشر على رضا المستثمرين وكفاءة الدورة الإجرائية. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تحسين سرعة إنجاز المعاملات ذات الطابع الاستثماري يمثل أولوية استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل مخاطر التأخير المرتبطة بالفرص الاستثمارية.

زمن المعاملة هو أحد أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية.

**انخفاض التقييم هنا قد يرتبط بـ:**

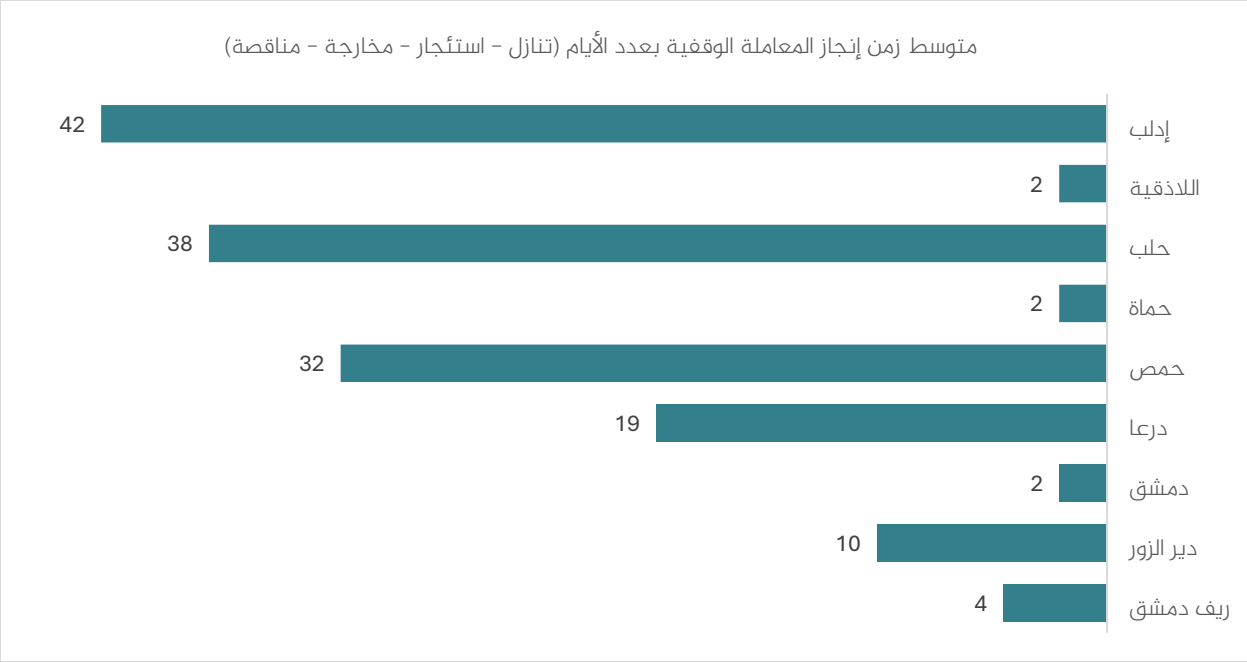
- تعقيد المسارات الإدارية
- تعدد حلقات الموافقة
- نقص الكادر
- غياب الأتمتة

شكل 12: متوسط زمن إنجاز المعاملة الوقفية بعدد الأيام



يعكس هذا التفاوت فروقات واضـــحة في كفاءة للدورة الإجرائية بين المحافظات، وقد يرتبط ذلك بعوامل تنظيمية أو حجم المعاملات أو اختلاف آليات العمل المحلية. وبناءً عليه، فإن المحافظات ذات المدد الزمنية المرتفعة لا ســـيما حمص تمثل أولوية لتحسـين الإجراءات وتقليص زمن الإنجاز بما يعزز العدالة في مسـتوى الخدمة ويرفع الكفاءة التشـغيلية على مسـتوى المنظومة ككل.

شكل 13: متوسط زمن إنجاز المعاملة الوقفية بعدد الأيام

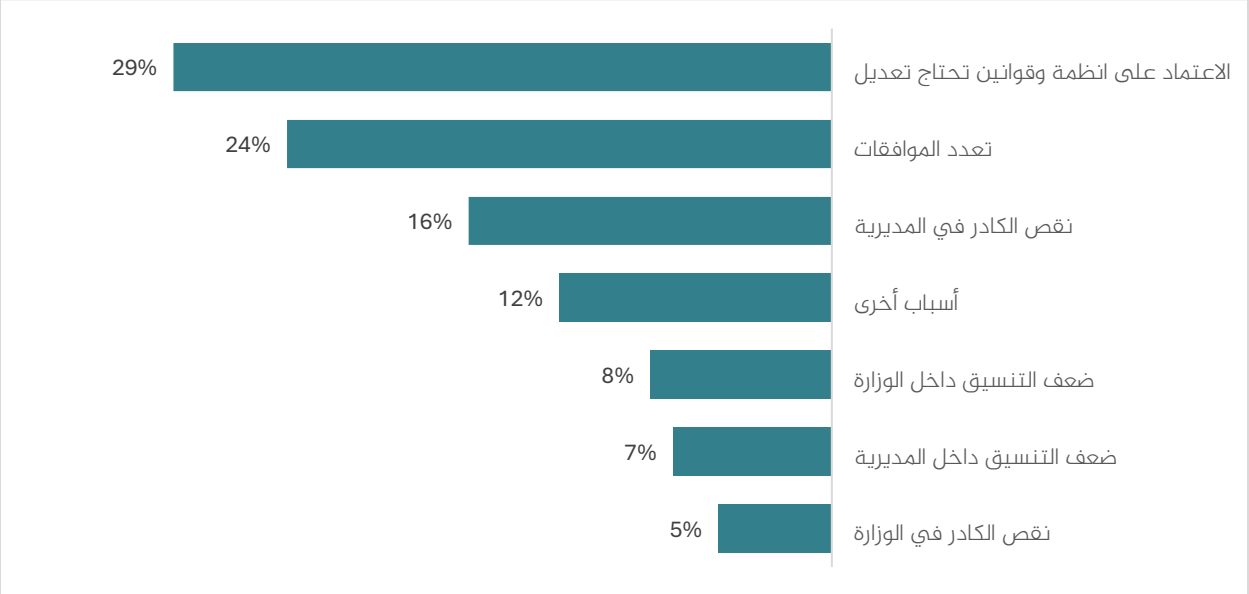



ويعكس هذا التباين فجوة واضحة في كفاءة إنجاز المعاملات الاستثمارية بين المحافظات، حيث تتجاوز بعض المناطق ضعف أو ثلاثة أضعاف المدة المسجلة في مناطق أخرى. وتشير هذه النتائج إلى أن المحافظات ذات المتوسطات المرتفعة لا سيما إدلب وحلب وحمص تمثل أولوية لإعادة مراجعة الإجراءات وتقليص حلقات الاعتماد، بما يســـهم في تعزيز الجاذبية الاستثمارية وتحقيق قدر أكبر من الاتساق والكفاءة على مستوى المنظومة الوطنية.

### 3.3.2. أسباب التأخير (تحليل نسبي)

في إطار تقييم الكفاءة التشـــغيلية للمعاملات الوقفية ذات الطابع الاســـتثماري والتعاقدي، تم تحليل متوســـط زمن الإنجاز بحسـب المحافظات لقياس مدى اتسـاق الإجراءات وسـرعة المعالجة الإدارية. ويُعد هذا المؤشـر من المؤشـرات الحيوية، نظرًا لارتباطه المباشـر بجاذبية البيئة الاسـتثمارية ومسـتوى رضـا المتعاملين، كما يعكس درجة فعالية الدورة الإجرائية ومسـتوى التنسيق بين الجهات المعنية داخل كل محافظة.

شكل 14: أبرز أسباب تأخير المعاملات




.

وتُظهر هذه النتائج أن التحدي الرئيسي لا يرتبط فقط بالموارد البشرية أو التنسيق الداخلي، بل يرتبط بشكل أكبر بالإطار التنظيمي وتعدد الموافقات، ما يعكس حاجة ملحة لمراجعة الأنظمة وتبسيط المسارات الإجرائية. وعليه، يمكن الاستنتاج أن معالجة الجوانب التشريعية وإعادة هندسة الإجراءات تمثل المدخل الأكثر فاعلية لتقليص زمن إنجاز المعاملات وتحسين الكفاءة المؤسسية.

### 3.3.3. قراءة تكاملية للكفاءة الإجرائية

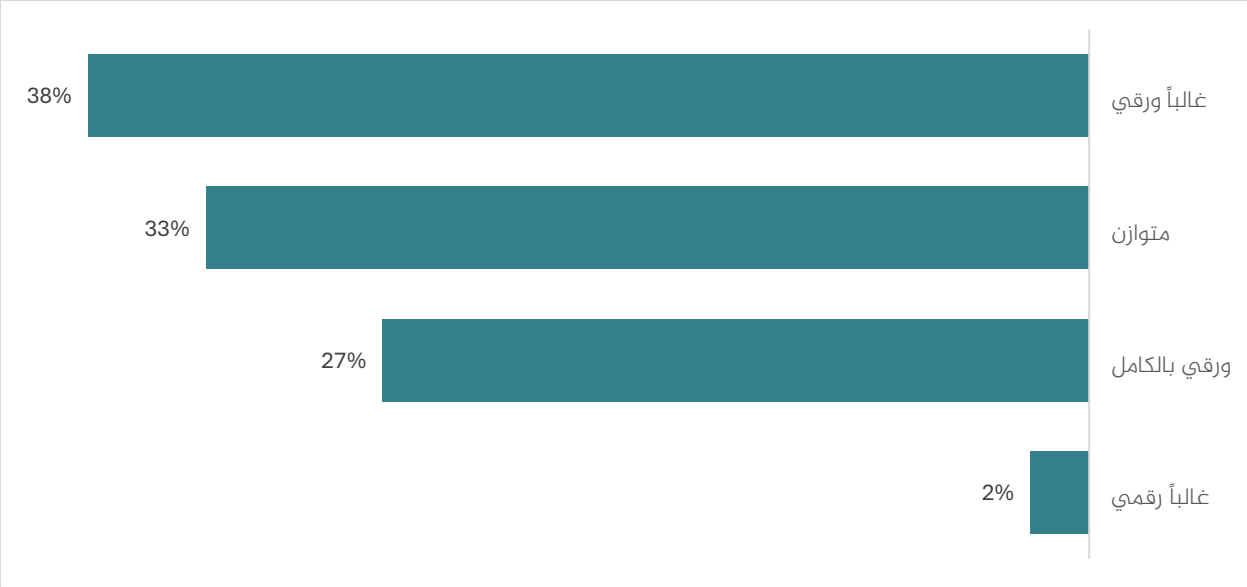
إن الجمع بين نتائج متوسط زمن الإنجاز، كما ورد في الأشكال الخاصة بالمدد الزمنية للمعاملات، وبين تحليل أسباب التأخير، يقدّم صورة شاملة عن مستوى الكفاءة الإجرائية داخل المنظومة. فسرعة الإنجاز تعكس الأداء الظاهر، بينما تكشف أسباب التأخير عن العوامل البنيوية والتنظيمية المؤثرة في هذا الأداء. وبذلك، فإن قراءة هذين البعدين معًا تتيح فهمًا أعمق لفعالية الدورة التشغيلية، وتحدد ما إذا كان التحدي مرتبطًا بالتشريعات، أو بتعدد الموافقات، أو بالموارد البشرية، مما يدعم توجيه التدخلات الإصلاحية بصورة أكثر دقة وفاعلية.

## 3.4 التحول الرقمي وإدارة البيانات

في ظل التوجهات الحديثة نحو تعزيز الكفاءة والشفافية في المؤسسات العامة، يُعد التحول الرقمي وإدارة البيانات ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي. فتبني الأنظمة الرقمية لا يقتصر على استبدال المعاملات الورقية، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، وضمان دقة البيانات وسهولة الوصول إليها. كما تسهم إدارة البيانات بشكل منهجي في دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتعزيز القدرة على المتابعة والرقابة، ورفع مستوى الاستجابة لاحتياجات المتعاملين. ومن هذا المنطلق، يمثل التحول الرقمي عنصرًا محوريًا في أي مسار إصلاحي يستهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة.

### 3.4.1. نسبة العمل الرقمي مقابل الورقي

شكل 15: نسبة العمل الورقي مقارنة بالرقمي




تعكس هذه النتائج هيمنة واضحة للنمط الورقي في الإجراءات، مع حضور محدود جدًا للتحول الرقمي الكامل، الأمر الذي قد يؤثر على سرعة الإنجاز وسهولة التتبع والشفافية. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز الرقمنة يمثل فرصة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليص الاعتماد على المعالجة اليدوية، بما يدعم تسريع الإجراءات ورفع مستوى الحوكمة المؤسسية.

**ارتفاع نسبة العمل الورقي يشير إلى:**

- بطء تداول المعلومات
- صعوبة التتبع
- مخاطر فقدان البيانات

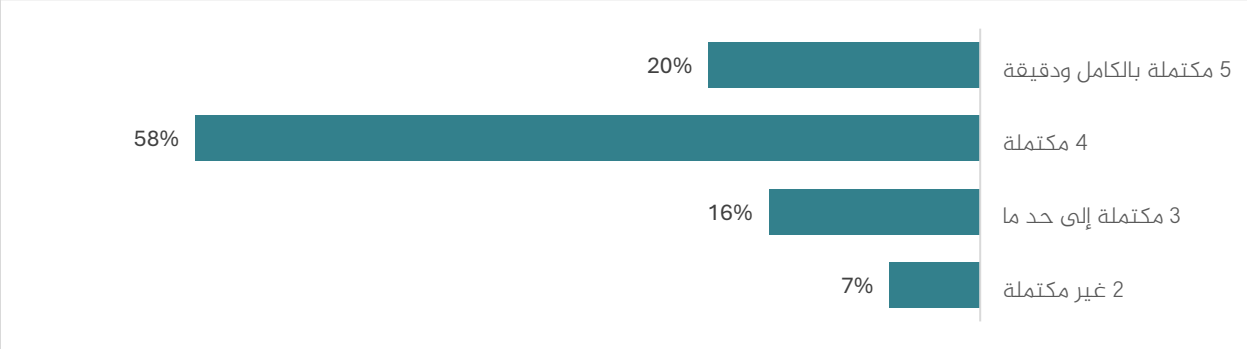
### 3.4.2.اكتمال بيانات الأصول الوقفية

وجود قاعدة بيانات مكتملة للأصول شرط أساسي للتخطيط الاستثماري الفعال.

انخفاض هذا المؤشر يعكس:

- ضعف في الجرد المؤسسي
- صعوبة في اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على بيانات

شكل 16: مدى اكتمال بيانات الأصول الوقفية




تعكس هذه النتائج أن أغلبية المشـــاركين ترى أن بيانات الأصـــول الوقفية جيدة ومتكاملة بدرجات مرتفعة، إلا أن وجود ما يقارب ربع العينة ضـمن التقييمات المتوسـطة والمنخفضـة يشـير إلى الحاجة لاسـتكمال بعض البيانات أو تحسـين دقتها وتحديثها. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز جودة البيانات واستدامة تحديثها يمثل عنصرًا أساسيًا لدعم التحول الرقمي وتمكين اتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة وموثوقة.

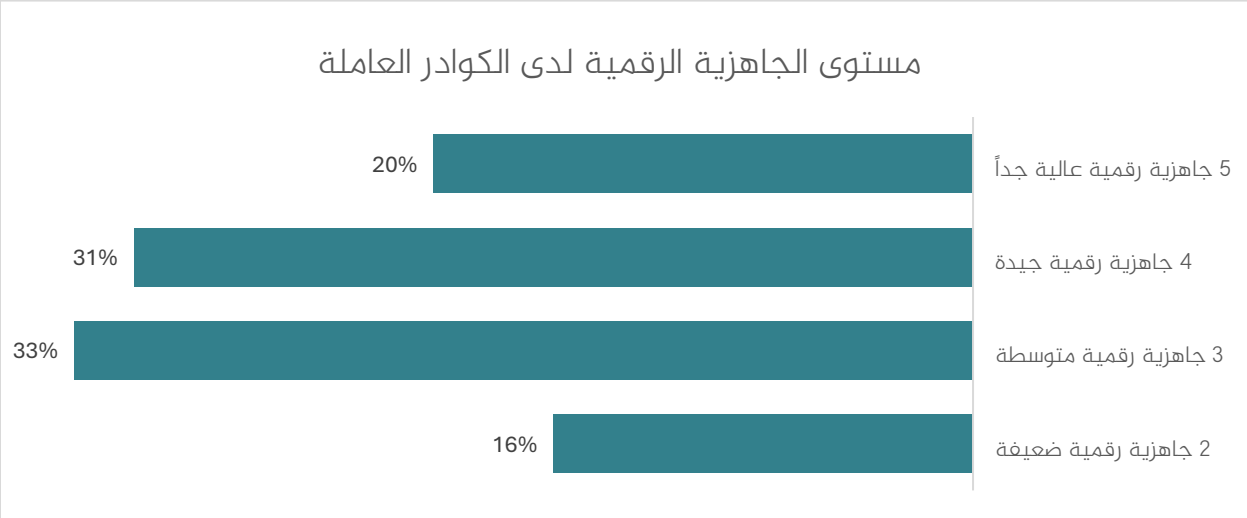
### 3.4.3. جاهزية الكوادر الرقمية

يقيس هذا المحور قدرة الكادر على التعامل مع أنظمة رقمية.

**فجوة الجاهزية الرقمية قد تكون:**

- فجوة تدريبية
- أو فجوة بنيوية في الأنظمة

شكل 17: مستوى الجاهزية الرقمية لدى الكوادر العاملة




وتُظهر هذه النتائج أن الجاهزية الرقمية العامة تميل إلى المستوى المتوسط والجيد، مع وجود نسبة غير قليلة تتطلب دعمًا إضـــافيًا. وعليه، يمكن الاســـتنتاج أن نجاح مســـار التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الأنظمة والبنية التقنية، بل يتطلب استثمارًا مستمرًا في بناء القدرات ورفع كفاءة الكوادر لضمان التطبيق الفعّال والمستدام للأدوات الرقمية.

### 3.4.4. بُعد التحول الرقمي في تقييم النضج المؤسسي

يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية في تقييم نضج المؤسسة، من خلال النظر بصورة متكاملة إلى مستوى الرقمنة الفعلية، واكتمال البيانات، وجاهزية الكوادر العاملة لاستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بكفاءة. فتوفر الأنظمة الرقمية وحده لا يكفي، ما لم تُدعَم ببيانات محدثة وكوادر قادرة على تشغيلها واستثمارها بفاعلية. ومن ثمّ، يُعد هذا المؤشر من المؤشرات الحاسمة في تقييم النضج المؤسسي، إذ يكشف مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من العمل التقليدي إلى نموذج تشغيلي قائم على البيانات، بما يعزز الكفاءة والشفافية ويدعم اتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة.

## 3.5 الاستثمار والريعية

يُعد محور الاستثمار والريعية أحد الركائز الأساسية في تقييم كفاءة إدارة الأصول الوقفية، إذ يمثل الاستثمار الوسيلة الرئيسية لتعظيم العوائد وتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة. ولا يقتصر هذا المحور على حجم العائد المتحقق فحسب، بل يمتد ليشمل كفاءة إدارة العقود، وجودة الفرص الاستثمارية، ومرونة الإجراءات، وقدرة المنظومة على تحقيق توازن بين المحافظة على الأصل وتعظيم الريع. ومن هذا المنطلق، فإن تحليل واقع الاستثمار والريعية يوفر قراءة مباشرة لقدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى قيمة اقتصادية مستدامة تدعم أهدافها التنموية والاجتماعية.

### 3.5.1. تقييم جاذبية الاستثمار الوقفي

يعكس هذا المحور مدى ثقة الموظفين في قدرة الأصول الوقفية على جذب الاستثمار.

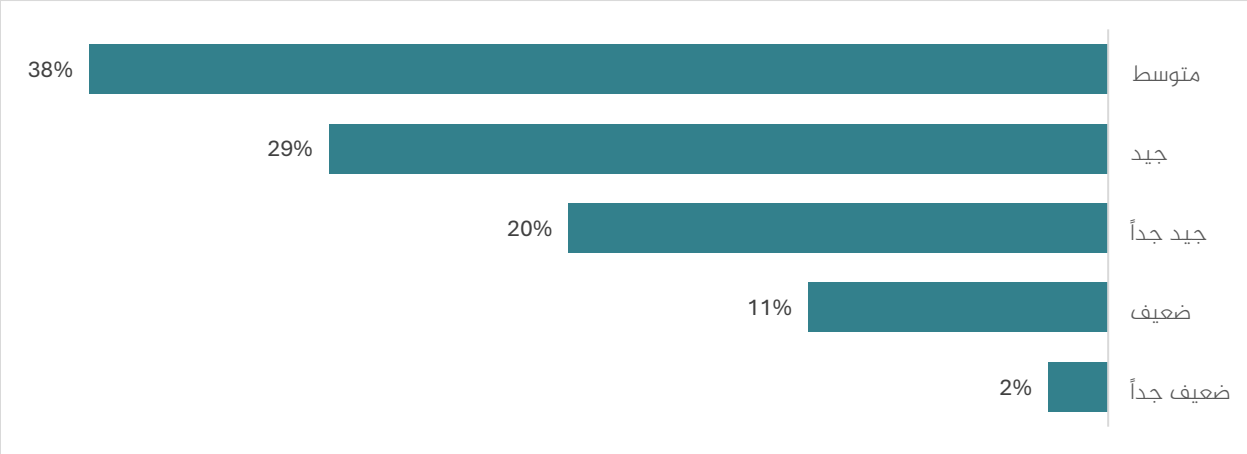
**ارتفاع التقييم يدل على:**

- وضوح الفرص
- أو قوة الأصول

**أما انخفاضه فقد يعكس:**

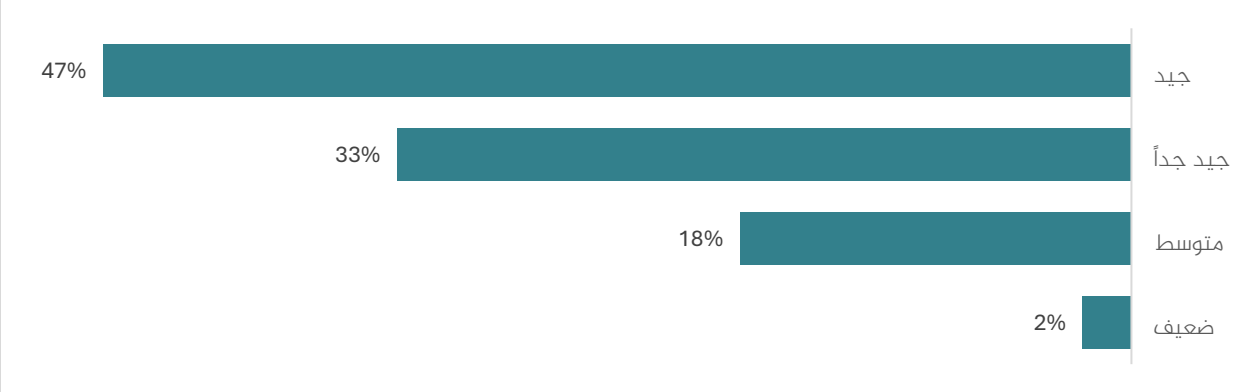
- تحديات قانونية
- أو ضعف في العرض الاستثماري

شكل 18: تقييمك لجاذبية استثمار العقارات الوقفية



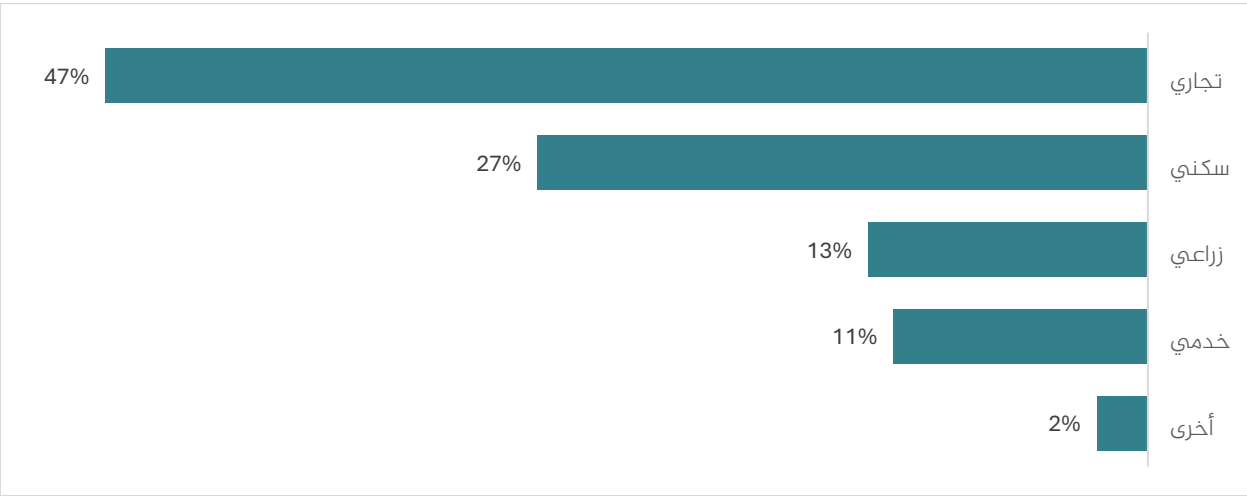
تعكس هذه النتائج أن النظرة العامة إلى جاذبية الاستثمار الوقفي تميل إلى المستوى المتوسط، مع وجود شريحة معتبرة ترى إمكانات جيدة قابلة للتطوير. إلا أن تمركز النسبة الأعلى عند التقييم المتوسط يشير إلى أن البيئة الاستثمارية لا تزال تمتلك فرصًا غير مستثمرة بالكامل، سواء من حيث تحسين العائد أو تبسيط الإجراءات أو تطوير العرض الاستثماري. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز عناصر الجاذبية من شفافية، ومرونة، وتسويق أفضل للفرص يمثل مسارًا استراتيجيًا لرفع تنافسية الاستثمار الوقفي وتحسين مستوى الريعية المستدامة.

شكل 19: تقييمك لجاذبية استئجار العقارات الوقفية



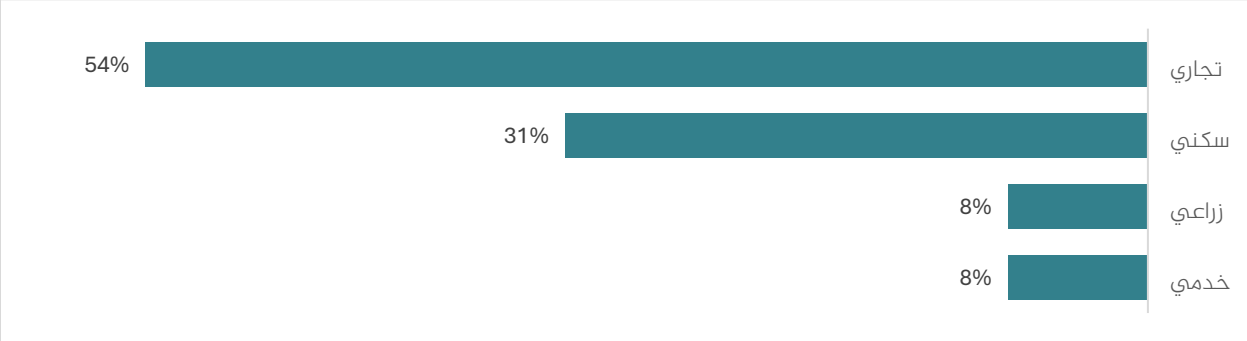

تعكس هذه النتائج صورة إيجابية نسبيًا لجاذبية استئجار العقارات الوقفية، مع إدراك واسع لإمكاناتها وجاذبيتها لدى غالبية المشاركين. ومع ذلك، فإن وجود نسبة تقارب الخُمس عند المستوى المتوسط يشير إلى إمكانية تحسين بعض عناصر العرض الاستثماري أو الإجراءات التنظيمية لتعزيز التنافسية بشكل أكبر. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن البيئة الاستثمارية تمتلك قاعدة قوية، لكنها تحتاج إلى تطوير مستمر للحفاظ على جاذبيتها وتعزيز قدرتها على جذب استثمارات مستدامة.

شكل 20: القطاعات الأنسب للاستثمار




تعكس هذه النتائج توجّهًا واضحًا نحو الاستثمار التجاري باعتباره الخيار الأكثر جدوى وربحية في نظر المشاركين، مع اهتمام ثانوي بالقطاع السكني، مقابل محدودية التوجه نحو القطاعات الزراعية والخدمية. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية الاستثمار الوقفي قد تستفيد من التركيز على تطوير المحافظ التجارية، مع دراسة فرص تنويع مدروسة توازن بين العائد والاستدامة طويلة الأمد

شكل 21: ما القطاعات الأنسب للاستئجار



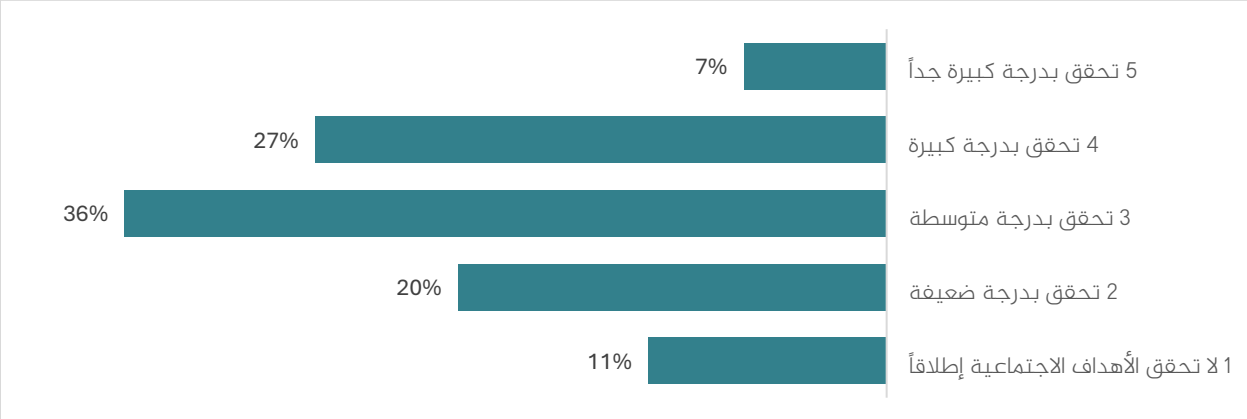

تعكس هذه النتائج تركّزًا استثماريًا قويًا نحو الأنشطة التجارية، مع حضور ثانوي للقطاع السكني، مقابل ضعف نسبي في التوجه نحو القطاعات الأخرى. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية الاستئجار الوقفي تميل إلى تعظيم العوائد من خلال الأنشطة التجارية، مع وجود فرصة لدراسة تنويع المحفظة الاستثمارية بما يحقق توازنًا بين الربحية والاستدامة على المدى الطويل.

### 3.5.2. تحقيق الأهداف الاجتماعية

يُعد تحقيق الأهداف الاجتماعية جوهر الفلسفة الوقفية ومبرر وجودها، إذ لا تقتصر وظيفة الوقف على إدارة الأصول وتعظيم العوائد، بل تمتد أساسًا إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته التنموية. ومن ثمّ، فإن تقييم هذا المحور يعكس مدى قدرة المؤسسة على توجيه مواردها بما يحقق أثرًا اجتماعيًا ملموسًا ومستدامًا.

وفي حال انخفاض مستوى التقييم في هذا الجانب، فإن ذلك قد يشير إلى وجود قصور في قياس الأثر الاجتماعي بصورة منهجية، أو إلى عدم وضوح أولويات توزيع الريع، أو ضعف في مواءمة المشروعات مع احتياجات المجتمع الفعلية. وعليه، فإن تعزيز آليات قياس الأثر وتحديد أولويات إنفاق واضحة يُعدان عنصرين أساسيين لضمان اتساق الأداء الوقفي مع رسالته التنموية.

شكل 22: مدى تحقيق الاستثمارات أو استئجار العقارات الوقفية الأهداف الاجتماعية للوقف



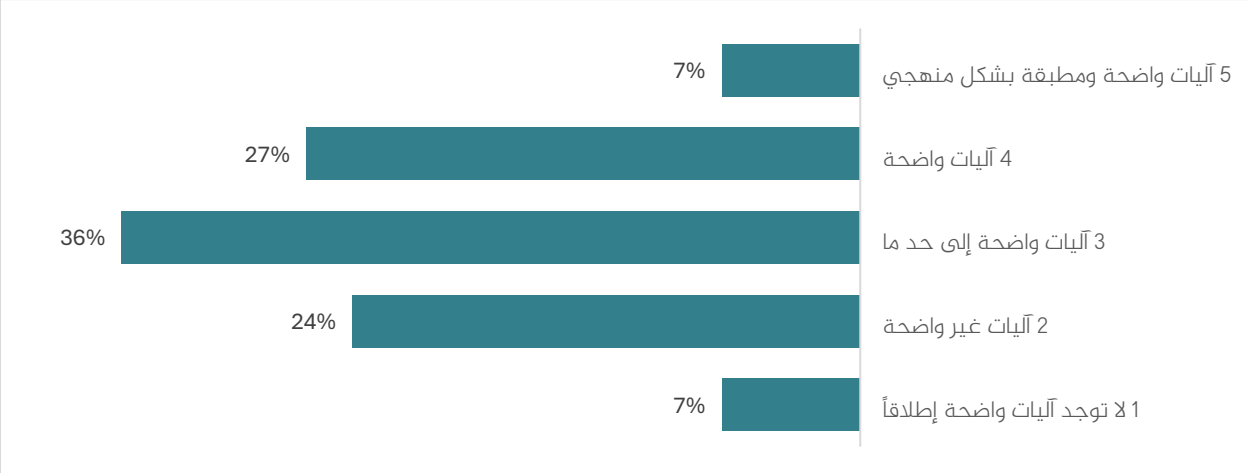
تعكس هذه النتائج أن تقييم الأثر الاجتماعي يميل إلى المستوى المتوسط، مع تباين واضح في إدراك مدى تحقق الغاية التنموية للاستثمارات الوقفية. ويشير تمركز النسبة الأعلى عند التقييم المتوسط إلى أن الأثر الاجتماعي موجود لكنه قد لا يكون واضحًا أو مقاسًا بشكل كاف. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز آليات قياس الأثر وتوضيح العلاقة بين العوائد الاستثمارية والنتائج الاجتماعية يمثل خطوة ضرورية لترسيخ هوية الوقف كمؤسسة تنموية ذات رسالة واضحة ومُعلنة.

## 3.6 إدارة المخاطر والنزاهة

تُعد إدارة المخاطر والنزاهة من الركائز الجوهرية في تعزيز استدامة المؤسسة وحماية أصولها وسمعتها. فالمؤسسات الوقفية، بحكم طبيعتها المالية والاجتماعية، تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التنظيمية والتشغيلية والاستثمارية، ما يستلزم وجود آليات واضحة لرصد هذه المخاطر وتقييمها والتعامل معها بصورة استباقية. كما أن ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية يشكل ضمانة أساسية لحماية المال الوقفي وتعزيز ثقة المجتمع والمستثمرين على حد سواء. ومن هذا المنطلق، فإن تقييم هذا المحور يعكس مدى جاهزية المؤسسة لإدارة التحديات المحتملة بكفاءة، وضمان الالتزام بالحوكمة الرشيدة والمعايير الأخلاقية في جميع عملياتها.

### 3.6.1. وجود آليات إدارة مخاطر

شكل 23: مدى وجود آليات واضحة لإدارة المخاطر

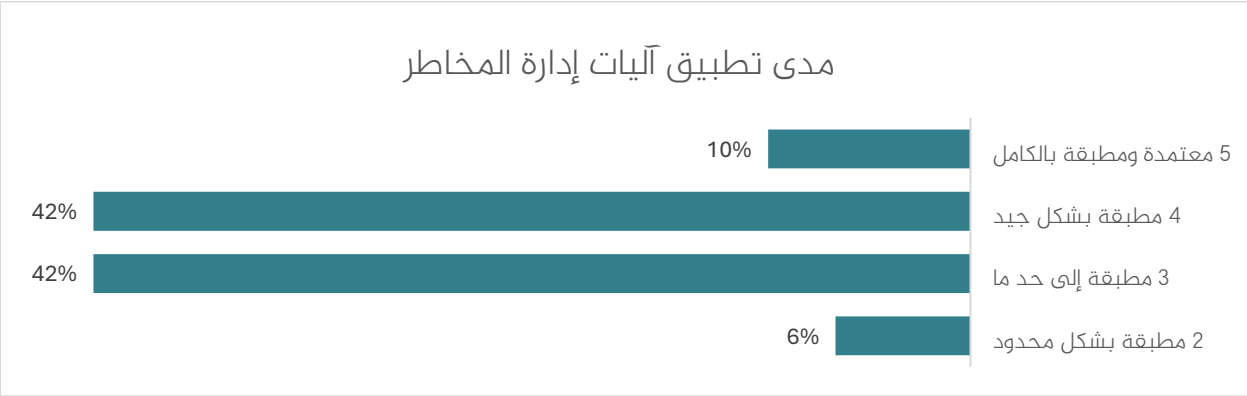



تعكس هذه النتائج أن إدارة المخاطر لا تزال عند مستوى متوسط من النضج المؤسسي، مع وجود تباين في مدى وضوح وتطبيق الإجراءات بين الوحدات أو المحافظات. ويشير تمركز النسبة الأعلى عند التقييم المتوسط إلى أن الإطار العام قد يكون موجودًا، لكنه يحتاج إلى مزيد من التوثيق والتفعيل والمتابعة لضمان إدارة استباقية للمخاطر. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز منهجية إدارة المخاطر وتعميمها بصورة مؤسسية متكاملة يمثل خطوة أساسية لترسيخ الحوكمة وحماية الأصول الوقفية على المدى الطويل.

### 3.6.2. تطبيق سياسات تضارب المصالح

انخفاض التقييم في هذا المحور قد يؤثر مباشرة على الثقة المؤسسية والسمعة.

شكل 24: مدى تطبيق آليات إدارة المخاطر

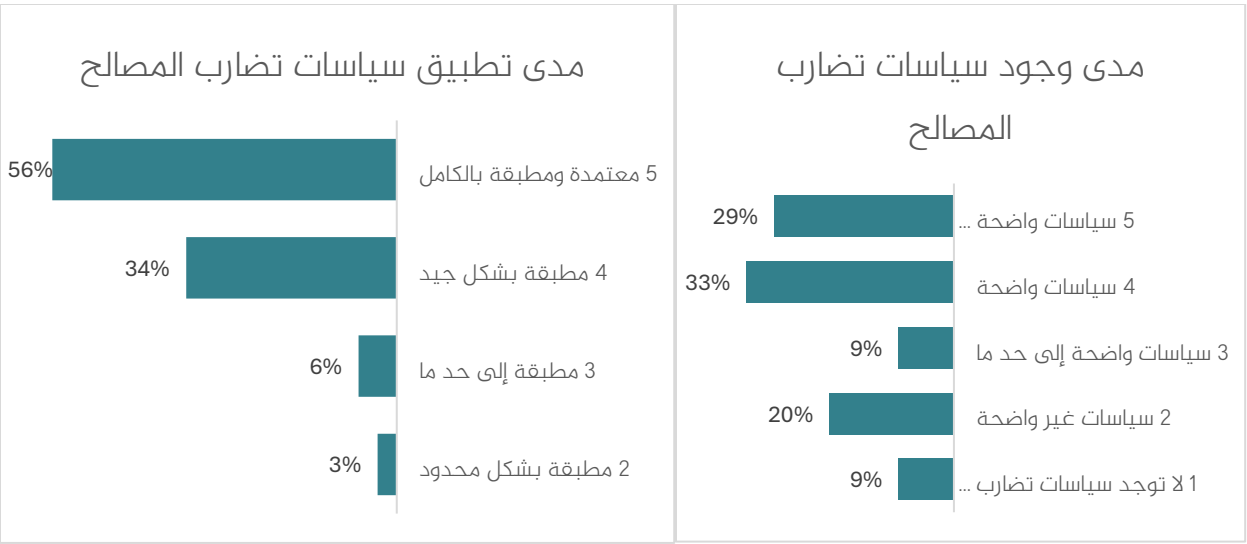



تعكس هذه النتائج أن آليات إدارة المخاطر ليست غائبة، بل يتم تطبيقها بدرجات متفاوتة، إلا أن تمركز النسبة الأكبر عند المستويين المتوسط والجيد يشير إلى أن التطبيق لا يزال بحاجة إلى تعزيز منهجي وتوحيد في الممارسات. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن التحدي لا يكمن في غياب الأطر التنظيمية، بل في تعميق ثقافة إدارة المخاطر وتحويلها إلى ممارسة مؤسسية متكاملة ومستمرة عبر جميع المستويات.

### 3.6.3. مؤشر الامتثال المؤسسي

يُعد الامتثال المؤسسي أحد الأعمدة الأساسية في ترسيخ الحوكمة الرشيدة وضمان سلامة الإجراءات داخل المؤسسة، إذ يعكس مدى التزامها بالأطر التنظيمية والسياسات المعتمدة، وقدرتها على تطبيقها بصورة منهجية ومنضبطة. ولا يقتصر الامتثال على وجود الوثائق واللوائح، بل يمتد ليشمل فعالية التنفيذ، ووضوح منظومة الرقابة والمتابعة.

شكل 25:مدى وجود سياسات تضارب المصالح



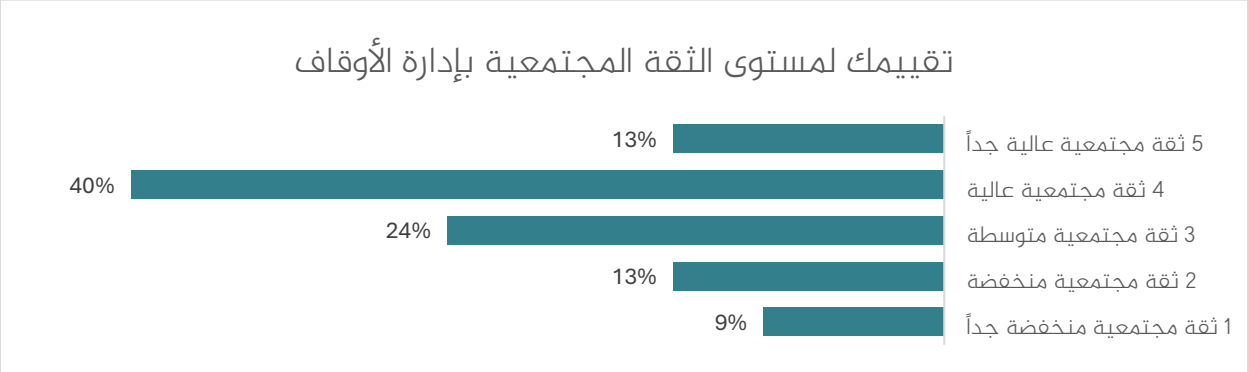
تشير النتائج إلى مستوى جيد من تطبيق سياسات تضارب المصالح، رغم وجود تفاوت في إدراك وضوحها. ويبرز ذلك أهمية تعزيز نشر السياسات وضمان اتساق فهمها داخليًا. تشير هذه المقارنة إلى أن التحدي لا يتمثل في ضعف التطبيق بقدر ما يتمثل في تفاوت وضوح السياسات أو تعميمها على جميع المستويات، مما يعني أن تعزيز نشر السياسات وتوضيحها قد يكون أولوية لضمان اتساق الفهم المؤسسي، رغم أن مستوى التطبيق الفعلي يُظهر درجة عالية من الالتزام.

## 3.7 التقييم العام للأداء المؤسسي

يمثل هذا المحور قراءة شاملة لانطباع العاملين حول مستوى أداء الإدارة وكفاءة عملها، إضافة إلى قياس مستوى الثقة الداخلي بالمؤسسة وقيادتها. فهو يعكس الصورة الذاتية للأداء من داخل المنظومة، ويُظهر مدى الرضا المؤسسي والإحساس بالفاعلية والاستقرار التنظيمي.

وتكتسب أهمية هذا المحور من كونه يشكل نقطة مرجعية أساسية للمقارنة لاحقًا مع تقييمات المستثمرين والمجتمع، بما يتيح تحليل فجوة الإدراك بين الداخل والخارج وفهم مدى اتساق الصورة المؤسسية عبر مختلف الفئات المعنية.

شكل 26: تقييمك لمستوى الثقة المجتمعية بإدارة الأوقاف




يميل التقييم العام للأداء المؤسسي إلى الإيجابية، ما يعكس رضا داخليًا نسبيًا عن مستوى العمل. ويشكل هذا التقييم مرجعية مهمة للمقارنة مع الانطباعات الخارجية في الفصول اللاحقة.

## 3.8 خلاصة تحليل استبيان الموظفين

تُظهر نتائج استبيان الموظفين صورة متوازنة تجمع بين عناصر قوة واضحة داخل المنظومة المؤسسية، ومجالات تحتاج إلى تطوير وتعزيز. فقد برزت مؤشرات إيجابية تعكس وجود بنية تنظيمية مستقرة والتزام نسبي بالسياسات، في مقابل ظهور فجوات تنفيذية في بعض الإجراءات، وتحديات مرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة البيانات، إضافة إلى ملاحظات تتعلق بتعزيز منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر. كما كشفت النتائج عن فرص تحسين سريعة الأثر يمكن أن تُحدث فرقًا ملموسًا في الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة إذا تم التعامل معها بصورة منهجية.

ويمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق للتحليل المقارن في الفصول اللاحقة، حيث سيتم استخدام تقييم الموظفين كمرجعية داخلية لمقارنة الصورة الذاتية للأداء مع تقييمات المستثمرين والمجتمع، بهدف قياس فجوة الإدراك وتحليل مدى اتساق الرؤية المؤسسية بين الداخل والخارج.

# 4. تحليل استبيان المستثمرين (البيئة الاستثمارية والجدوى)

## 4.1 مدخل عام

يمثل استبيان المستثمرين القراءة الخارجية للبيئة الاستثمارية في إدارة الأوقاف، وهو عنصر حاسم في تقييم قدرة المؤسسة على جذب رؤوس الأموال وتحقيق عوائد مستدامة.

**وتنبع أهمية هذا الفصل من أن المستثمر:**

- يقيم المنظومة بناءً على تجربته العملية،
- يقارنها ببيئات استثمارية بديلة،
- ويتخذ قراراته وفق وضوح الإجراءات والمخاطر المتوقعة والعائد المحتمل.

**وعليه، فإن هذا الفصل يركز على أربعة محاور رئيسية:**

1. وضوح البيئة الاستثمارية
2. سهولة الإجراءات وسرعة الموافقات
3. الإطار القانوني والمخاطر
4. الثقة والاستعداد للاستثمار المستقبلي

## 4.2 وضوح البيئة الاستثمارية

يمثل وضوح البيئة الاستثمارية عنصرًا حاسمًا في تعزيز جاذبية الاستثمار الوقفي واستدامته، إذ يعكس مدى شفافية الإجراءات، وثبات الأطر التنظيمية، ووضوح الصلاحيات ومسارات اتخاذ القرار أمام المستثمرين. فكلما كانت البيئة الاستثمارية واضحة ومحددة المعالم، زادت قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات وتقليل المخاطر المدركة، وتعزيز الثقة في التعاملات. ومن هذا المنطلق، فإن تقييم هذا المحور يوفّر قراءة مباشرة لمدى جاهزية المنظومة الوقفية لاحتضان استثمارات مستقرة وقابلة للنمو ضمن إطار حوكمة واضح ومتسق

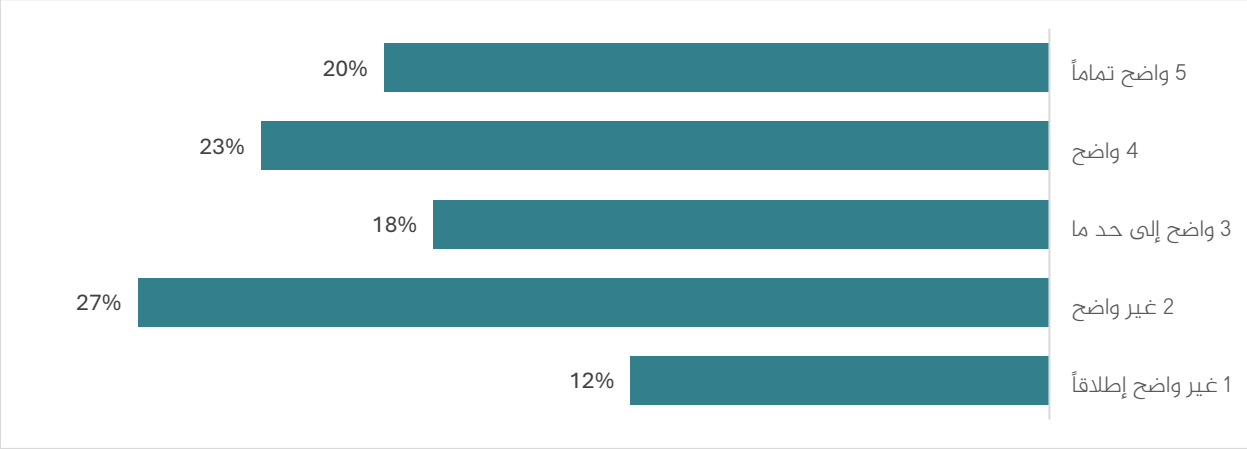
### 4.2.1. وضوح الجهة المخولة باتخاذ القرار

يعد وضوح جهة القرار من أهم عناصر الجاذبية الاستثمارية. فكلما كانت خطوط القرار واضحة ومحددة، زادت قابلية التنبؤ وانخفضت المخاطر الإجرائية.

**انخفاض التقييم في هذا المحور قد يشير إلى:**

- تعدد الجهات المعنية بالموافقة
- غياب نقطة اتصال واضحة
- عدم وضوح تسلسل الاعتماد

شكل 27: مدى وضوح الجهة المخولة باتخاذ القرار في المشاريع الوقفية

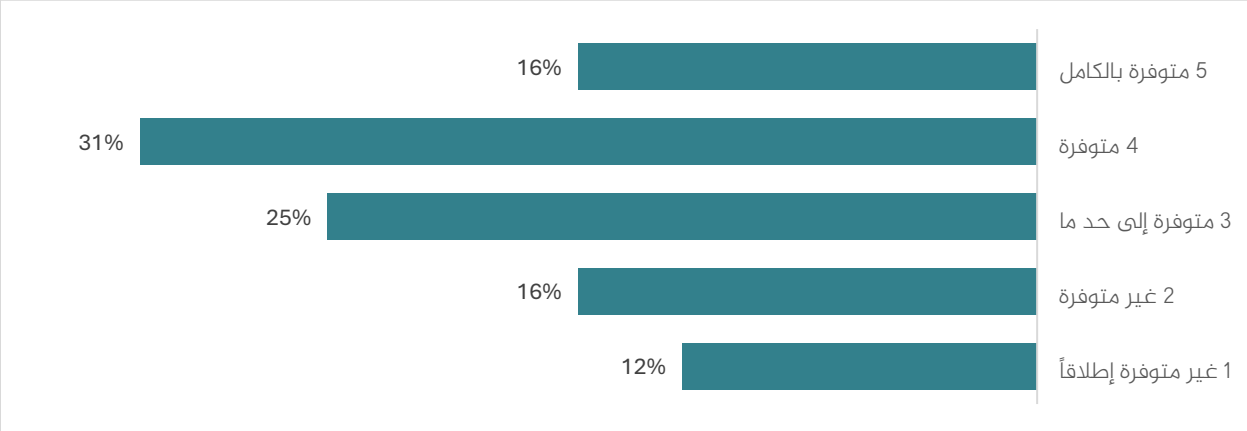



تعكس هذه النتائج وجود تباين ملحوظ في إدراك وضـوح الجهة المخولة بالقرار، إذ تميل نسـبة معتبرة نحو تقييمات منخفضـة أو متوسـطة، ما قد يشـير إلى غموض في خطوط الصـلاحيات أو تعدد المرجعيات في بعض الحالات. وبناءً عليه، يمكن الاسـتنتاج أن تعزيز وضـوح الهيكل الاسـتثماري وتحديد مسـارات اتخاذ القرار بشـكل أكثر شـفافية يُعد خطوة ضـرورية لتقليل الالتباس، وتسريع الإجراءات، وتعزيز ثقة المستثمرين في البيئة الاستثمارية الوقفية.

### 4.2.2.توفر المعلومات الاستثمارية عن الأصول

يتوقع المسـتثمر توفر معلومات أسـاسـية مثل الموقع ,المسـاحة,الوضـع القانوني ,القيود المحتملة, وآلية التعاقد.ضـعف هذا المؤشر يعكس فجوة في عرض الفرص الاستثمارية، ويؤثر مباشرة على قرار الدخول في الاستثمار.

شكل 28: ما مدى توفر معلومات كافية عن الأصول الاستثمارية الوقفية




تعكس هذه النتائج صورة متوسطة تميل إلى الإيجابية، إلا أن وجود نسبة تقارب 28%ضمن التقييمات المنخفضة يشير إلى فجوة معلوماتية تؤثر على وضـوح الفرص الاسـتثمارية. ويؤكد ذلك أن تعزيز الشـفافية وتحديث قواعد البيانات الاسـتثمارية ونشر المعلومات بصورة منهجية يمثل عنصرًا أساسيًا في رفع جاذبية البيئة الاستثمارية وتقليل درجة المخاطر المدركة لدى المستثمرين.

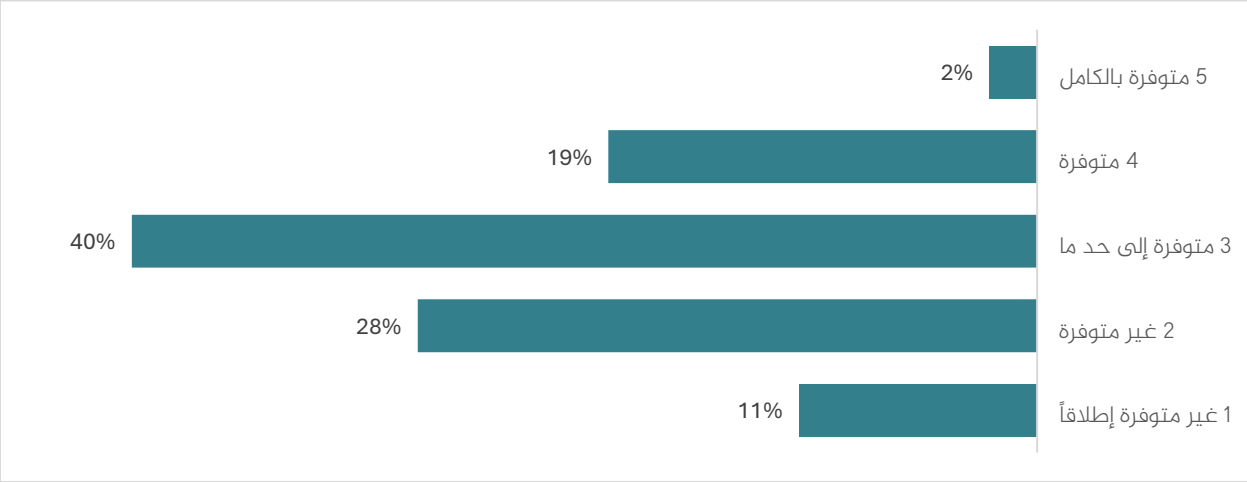
### 4.2.3.عرض الأصول بشكل دوري ومنهجي

يقيس هذا المحور مدى وجود آلية منظمة لطرح الأصول أو تحديثها.

**غياب العرض الدوري المنظم يؤدي إلى:**

- محدودية المنافسة
- ضعف الشفافية
- انخفاض مستوى الاستقطاب الاستثماري

شكل 29: مدى توفر عقارات معروضة للاستثمار بشكل دوري




تعكس هذه النتائج أن عرض الفرص الاستثمارية لا يزال عند مستوى متوسط يميل إلى الضعف، مع وجود شريحة معتبرة ترى نقصًا في الطرح الدوري للعقارات. ويشير ذلك إلى أن تحسين آليات الإعلان عن الفرص الاستثمارية، وتبني روزنامة طرح منتظمة، وتعزيز الشفافية في عرض الأصول، يمثل خطوات ضرورية لرفع جاذبية البيئة الاستثمارية وتحفيز مشاركة أوسع من المستثمرين.

### 4.2.4. وضوح البيئة الاستثمارية

يعكس وضوح البيئة الاستثمارية درجة الجاهزية المؤسسية لاستقطاب الاستثمارات واستدامتها، وذلك من خلال وضوح الجهة المخولة باتخاذ القرار، وتوفر المعلومات الكافية عن الأصول الاستثمارية، ووجود منهجية واضحة ومنتظمة لعرض الفرص المتاحة. فكلما كانت هذه العناصر متكاملة ومعلنة بشفافية، ازدادت قدرة المؤسسة على بناء بيئة استثمارية مستقرة ومفهومة للمستثمرين.

ويمثل هذا المحور أحد المرتكزات الأساسية في تقييم جاهزية البيئة الاستثمارية، إذ يكشف مدى اتساق الإجراءات، ووضوح المسارات التنظيمية، ومستوى الشفافية في طرح الأصول، وهي عناصر جوهرية لتعزيز الثقة وتقليل المخاطر المدركة لدى المستثمرين.

## 4.3 الإجراءات وسرعة الموافقات

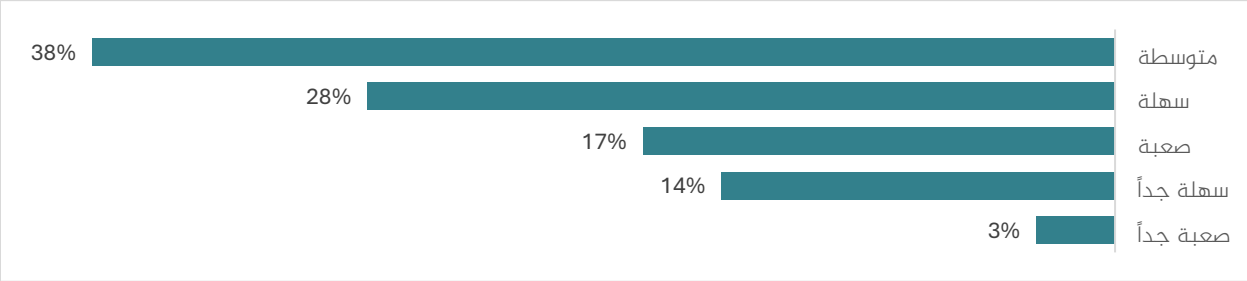
### 4.3.1. سهولة الإجراءات

**كلما ارتفع تقييم سهولة الإجراءات، دل ذلك على:**

- وضوح المسار
- بساطة المتطلبات
- كفاءة التنسيق

أما انخفاضه قد يرتبط مباشرة بنتائج الفصل السابق حول كفاءة الإجراءات الداخلية.

شكل 30: تقييمك لسهولة الإجراءات المتعلقة بالاستثمار الوقفي




تعكس هذه النتائج أن الإجراءات الاستثمارية تُقيَّم عمومًا عند مستوى متوسط يميل إلى الإيجابي، إلا أن وجود نسبة تقارب 20%ترى صعوبة في الإجراءات يشير إلى وجود تعقيدات أو حلقات إدارية يمكن تبسيطها. وبناءً عليه، فإن تحسين انسيابية الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية من شأنه أن يعزز جاذبية البيئة الاستثمارية ويرفع مستوى رضا المستثمرين.

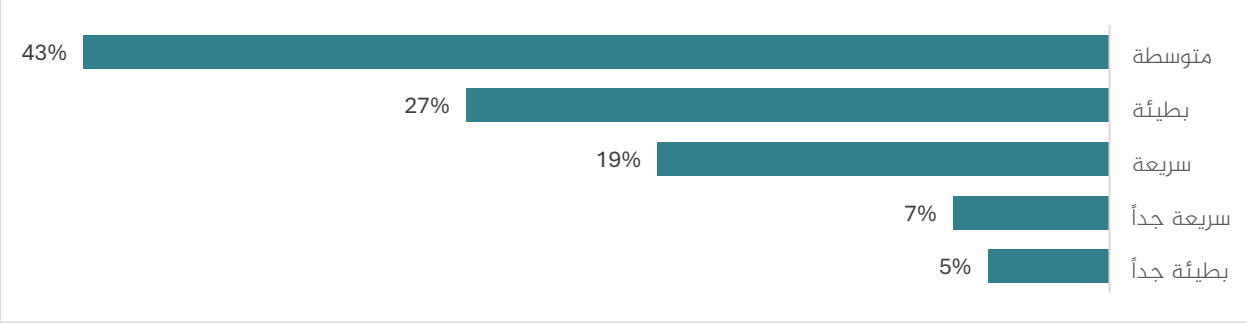
### 4.3.2.سرعة الموافقات

زمن الموافقة هو عامل حاسم في قرار المستثمر، خاصة في بيئات تنافسية.

**انخفاض هذا المؤشر قد يؤدي إلى:**

- فقدان فرص استثمارية
- عزوف مستثمرين محتملين
- ارتفاع كلفة الفرصة البديلة

شكل 31: تقييمك لسرعة إنجاز الموافقات والعقود الاستثمارية



تعكس هذه النتائج أن سرعة إنجاز الموافقات لا تزال عند مستوى متوسط يميل إلى البطء أكثر من السرعة، مع وجود شريحة معتبرة ترى أن الإجراءات تستغرق وقتًا أطول من المتوقع. ويشير ذلك إلى أن تسريع دورة الاعتماد وتقليل حلقات الموافقة يمثلان أولوية لتحسين تجربة المستثمر وتعزيز كفاءة البيئة الاستثمارية، خاصة وأن عنصر الزمن يعد من العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار الاستثماري.

### 4.3.3.تجربة المستثمر الكلية

تعكس تجربة المستثمر الكلية الصورة العامة التي تتكون لديه نتيجة تعامله مع المؤسسة عبر مختلف مراحل العملية الاستثمارية، بدءًا من الاطلاع على الفرص، مرورًا بالإجراءات والتعاقد، وصولاً إلى المتابعة والتنفيذ. وهي لا تختزل في عنصر واحد، بل تتشكل من تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإجرائية ومستوى التواصل والشفافية.

وتعد هذه التجربة مؤشرًا نوعيًا على نضج البيئة الاستثمارية وقدرتها على بناء علاقة مستقرة ومستدامة مع المستثمرين. فإذا كانت التجربة إيجابية ومتسقة، فإنها تعزز الثقة وتشجع على تكرار الاستثمار والتوصية به، أما إذا اتسمت بالتعقيد أو الغموض، فإنها قد تؤثر سلبًا على قرارات التوسع والاستمرار. وعليه، فإن قراءة تجربة المستثمر بصورة شاملة تمثل مدخلاً أساسيًا لفهم الصورة الفعلية للأداء من منظور خارجي مستقل.

## 4.4الإطار القانوني والمخاطر

يشكل الإطار القانوني المرجعية المنظمة لجميع الأنشطة الوقفية والاستثمارية، إذ يحدد الصلاحيات، ويضبط الإجراءات، ويوفر الحماية القانونية للأصول والحقوق. وتكتسب فعالية هذا الإطار أهمية خاصة في البيئة الاستثمارية، حيث يسهم وضوح التشريعات واستقرارها في تقليل درجة عدم اليقين وتعزيز الثقة لدى المستثمرين والمتعاملين.

وفي المقابل، فإن أي غموض تشريعي أو تعارض في الأنظمة أو بطء في تحديث اللوائح قد ينعكس على مستوى المخاطر التنظيمية والتشغيلية. ومن ثمّ، فإن تقييم هذا المحور يهدف إلى فهم مدى كفاية الإطار القانوني في دعم الاستثمار الوقفي، وقدرته على الحد من المخاطر المحتملة وضمان بيئة مستقرة وآمنة للنشاط المؤسسي.

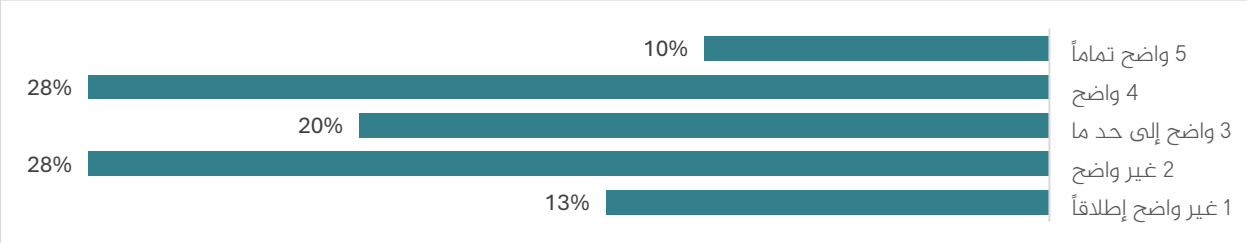
**يبحث المستثمر عن:**

- وضوح الشروط التعاقدية
- استقرار الإطار التنظيمي
- قابلية التنبؤ بالمخاطر

أي انخفاض في هذا المحور يعكس ارتفاع مستوى المخاطر المدركة.

### 4.4.1.وضوح الإطار القانوني

شكل 32: مدى وضوح الإطار القانوني للاستثمار الوقفي

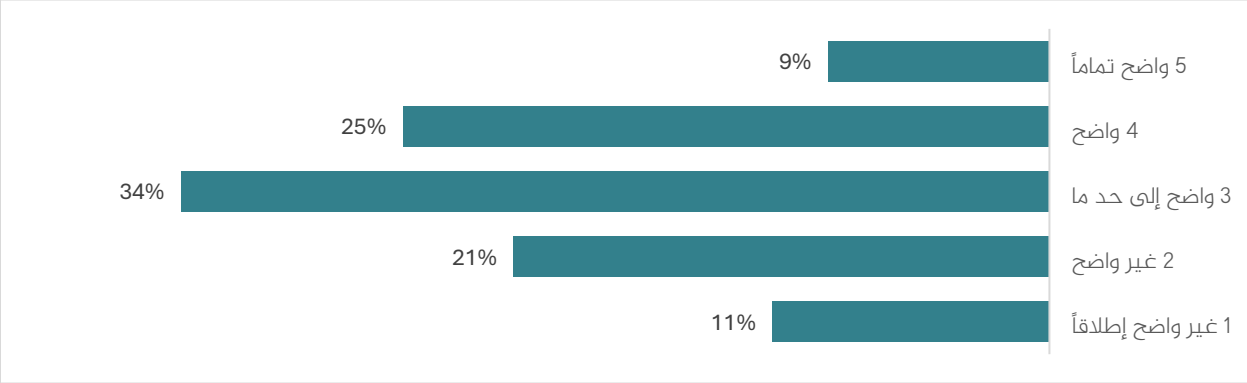


تعكس هذه النتائج حالة من التباين الملحوظ في إدراك وضـــوح الإطار القانوني، إذ تتوزع الآراء بين تقييمات مرتفعة وأخرى منخفضة بشكل شبه متوازن، ما يشير إلى عدم اتساق في فهم أو تطبيق التشريعات المنظمة للاستثمار الوقفي. ويُظهر انخفاض نسبة من يرونه واضحًا تمامًا أن هناك حاجة لتعزيز التوضيح والتفسير التشريعي، وربما تبسيط بعض الإجراءات القانونية. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز الشفافية القانونية وتحديث الأطر التنظيمية بصورة واضحة ومعلنة يُعد عنصرًا أساسيًا لتقليل المخاطر التنظيمية وتعزيز ثقة المستثمرين في البيئة الوقفية.

### 4.4.2. المخاطر المرتبطة بالإستثمار

المخاطر المؤسسية ممكن أن تكون قانونية او اجرائية أو مرتبطة بالسمعة أو مرتبطة بالعائد الإستثماري.

شكل 33: مدى وضوح المخاطر المرتبطة بالاستثمار الوقفي




تعكس هذه النتائج أن فهم المخاطر الاستثمارية لا يزال غير مكتمل أو غير موحد بين المشاركين، إذ تميل الآراء إلى المستوى المتوسط مع وجود نسبة معتبرة ترى ضعفًا في وضوح المخاطر. ويشير ذلك إلى الحاجة لتعزيز الإفصاح المنهجي عن المخاطر، وتوضيح آليات إدارتها، وتقديم معلومات أكثر شفافية للمستثمرين. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن رفع مستوى وضوح المخاطر يُعد خطوة أساسية لتقليل درجة عدم اليقين وتعزيز الثقة في الاستثمار الوقفي.

## 4.5 الجدوى وجاذبية الاستثمار الوقفي

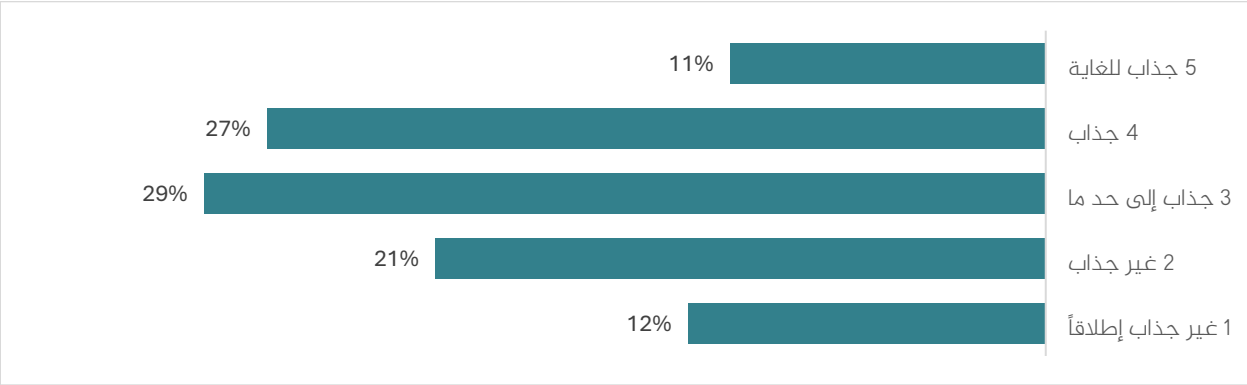
### 4.5.1. جاذبية الاستثمار الوقفي مقارنة ببدائل أخرى

يقيس هذا السؤال موقع الاستثمار الوقفي في ذهن المستثمر مقارنة بخيارات أخرى.

**انخفاض التقييم هنا لا يعني ضعف الأصل بالضرورة، بل قد يعكس:**

- تعقيد الإطار
- أو بطء الإجراءات
- أو غموض العائد

شكل 34: تقييمك لجاذبية الاستثمار الوقفي



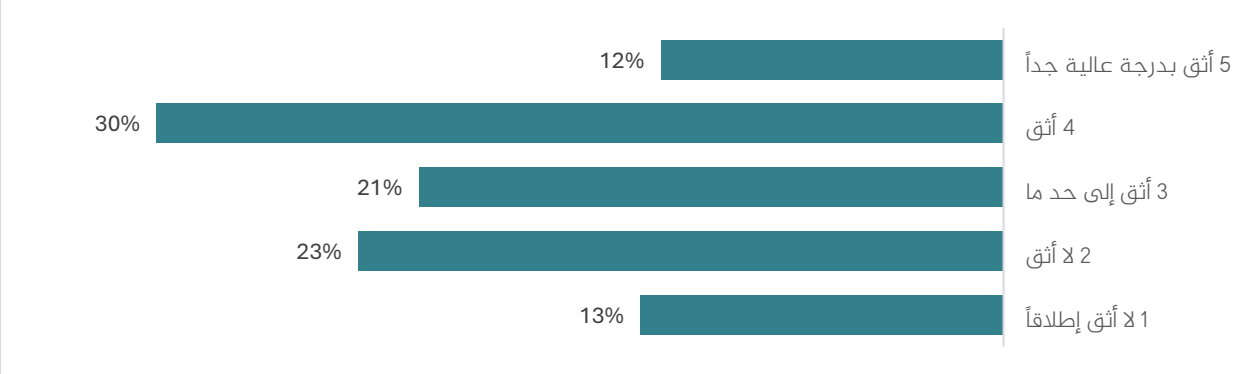

تعكس هذه النتائج صورة متوسطة تميل إلى الاعتدال، حيث لا توجد أغلبية واضحة ترى أن البيئة الاستثمارية جاذبة بدرجة عالية جدًا، مقابل وجود شريحة معتبرة تنظر إليها بتقييم منخفض أو متوسط. ويشير ذلك إلى أن جاذبية الاستثمار الوقفي قائمة ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى التنافسية العالية، مما يستدعي العمل على تحسين عناصر البيئة الاستثمارية من حيث الوضوح القانوني، وسرعة الإجراءات، وشفافية المعلومات لتعزيز قدرتها على استقطاب استثمارات أكبر وأكثر استدامة.

## 4.6 الثقة والاستعداد للاستثمار المستقبلي

### 4.6.1. مستوى الثقة العام

هذا المؤشر يعد رئيسيًا في تحليل الفجوة بين المستثمر و ثقته بالإستثمار الوقفي.

شكل 35: مستوى ثقتك ببيئة الاستثمار الوقفي

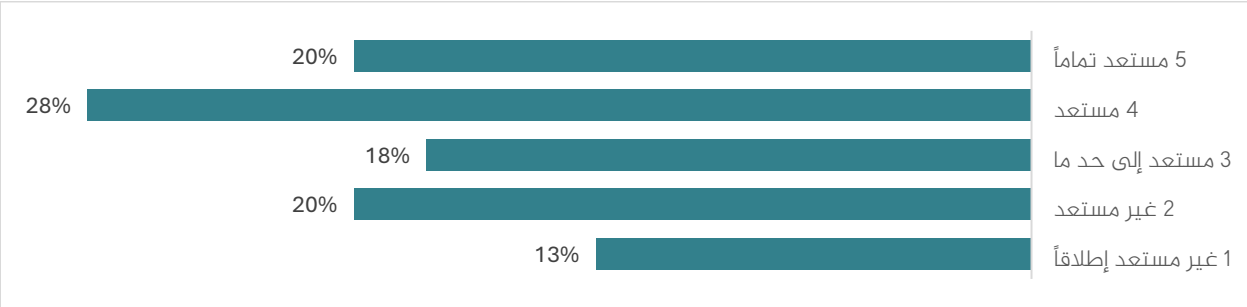



تعكس هذه النتائج أن الثقة في البيئة الاستثمارية تتسم بطابع متوسط يميل إلى الإيجابية، إلا أن وجود ما يقارب 36% ضمن التقييمات المنخفضة يشير إلى وجود تحديات تؤثر على صورة البيئة الاستثمارية واستقرارها المدرك. ويؤكد ذلك أن تعزيز الشفافية، وتوضيح الإطار القانوني، وتسريع الإجراءات، تمثل عناصر حاسمة في رفع مستوى الثقة وبناء علاقة استثمارية طويلة الأمد قائمة على الاستقرار والوضوح.

### 4.6.2.الاستعداد للاستثمار مجدداً

يمثل هذا السؤال مؤشرًا عمليًا، لأنه يعكس ليس فقط الرضا،بل نية الاستمرار. و انخفاضه يُعد إشارة إنذار مبكرة.

شكل 36: مدى استعدادك للاستثمار في مشاريع وقفية مستقبلاً

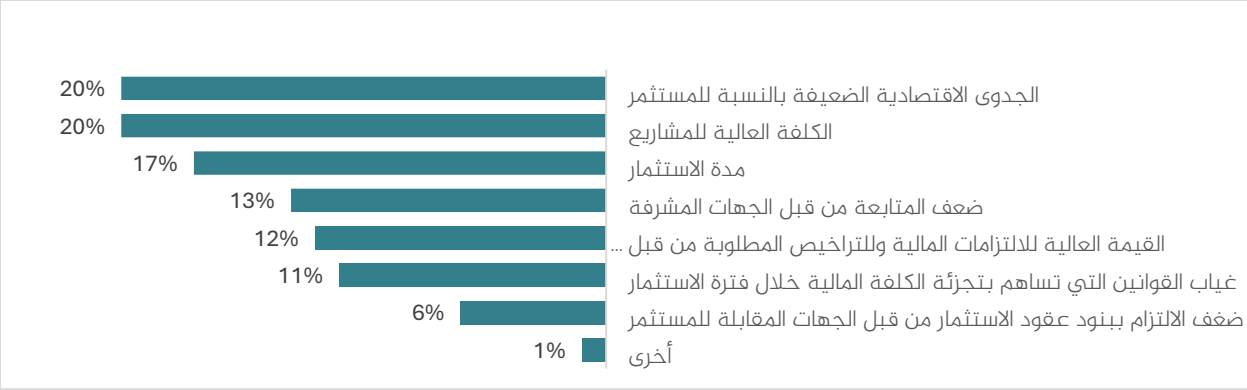



تعكس هذه النتائج وجود قاعدة واعدة من المستثمرين المحتملين، إلا أن استعدادهم لا يزال عند مستوى متوسط يميل إلى الإيجابي دون أن يصل إلى درجة الحماس المرتفع لدى الأغلبية. كما أن وجود ما يقارب 33%ضمن التقييمات المنخفضة يشير إلى أن بعض العوامل التنظيمية أو الإجرائية قد تؤثر على قرار الاستثمار المستقبلي. وبناءً عليه، فإن تعزيز الثقة، وتحسين سرعة الإجراءات، وتوضيح البيئة القانونية، يمثل عناصر حاسمة لتحويل هذا الاستعداد المتوسط إلى التزام استثماري فعلي ومستدام.

### 4.6.3.معوقات الاستثمار

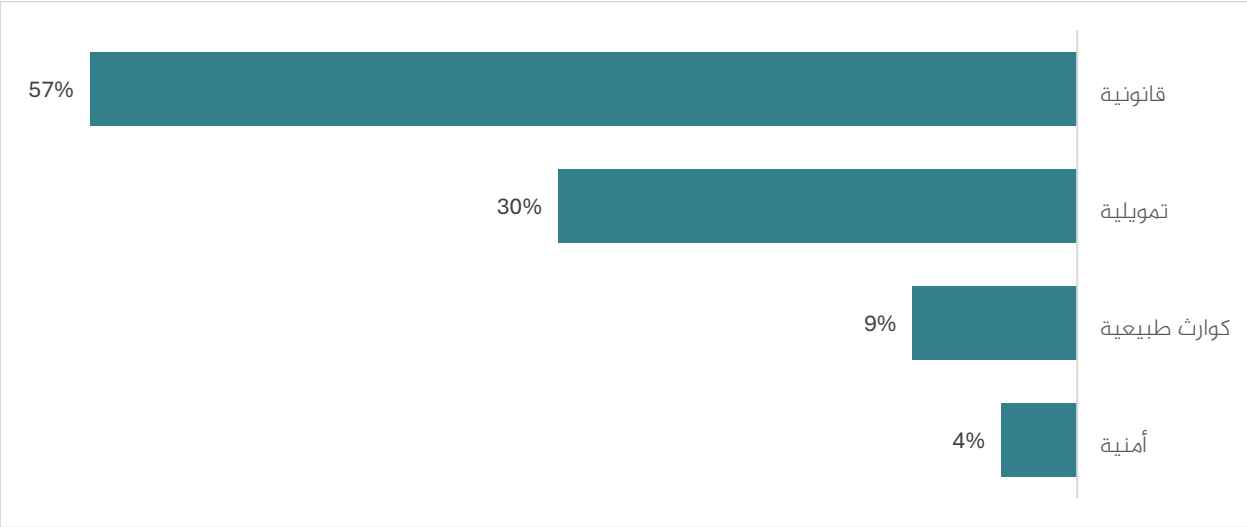
تحليل هذا الجزء يوفر مدخلاً مباشرًا لمسار تطوير البيئة الاستثمارية.

شكل 37: المعوقات التي تواجهك خلال التفكير بالاستثمار




تعكس هذه النتائج أن التحديات المالية والتنظيمية تشكل العائق الأبرز أمام جذب الاستثمارات، مع تركّز واضح حول معادلة العائد مقابل الكلفة والمخاطر. ويشير ذلك إلى أن تحسين الجدوى الاقتصادية، وإعادة هيكلة بعض الاشتراطات المالية والتنظيمية، وتعزيز المتابعة المؤسسية، تمثل مسارات إصلاحية أساسية لتحفيز الاستثمار الوقفي وتعزيز تنافسيته.

شكل 38: أكبر المخاطر التي تواجه الاستثمار الوقفي




تعكس هذه النتائج أن التحدي الرئيسي أمام الاستثمار الوقفي يرتبط بالبيئة القانونية والتنظيمية أكثر من المخاطر الخارجية أو الطارئة، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز وضوح التشريعات، وتسريع الإجراءات، وتوفير ضمانات قانونية مستقرة. وبناءً عليه، فإن معالجة المخاطر القانونية والتمويلية تمثل أولوية استراتيجية لرفع جاذبية الاستثمار الوقفي وتعزيز استدامته.

## 4.7 خلاصة تحليل استبيان المستثمرين

تُظهر نتائج استبيان المستثمرين أن تقييم البيئة الاستثمارية يمكن قراءته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة: وضوح البيئة الاستثمارية من حيث الإطار القانوني وتوفر المعلومات ومسارات اتخاذ القرار، وكفاءة الإجراءات وسرعة إنجاز الموافقات والعقود، إضافة إلى مستوى المخاطر المدركة ودرجة الثقة في استقرار المنظومة الاستثمارية. وتعكس هذه الأبعاد مجتمعة الصورة الفعلية للتجربة الاستثمارية من منظور خارجي مباشر.

ويمثل هذا الفصل مرجعية أساسية للتحليل المقارن في المراحل اللاحقة، حيث سيتم الاستناد إلى نتائج المستثمرين لقياس الفجوة بين التقييم الداخلي للموظفين والانطباع الخارجي للمستثمرين، وتحليل مدى اتساق الرؤية المؤسسية مع التجربة الاستثمارية الواقعية، بما يسهم في تحديد مواطن التباين وأولويات المعالجة.

# 5. تحليل استبيان المجتمع (الثقة والشفافية والأثر)

## 5.1 مدخل عام

يمثل استبيان المجتمع البعد الثالث في هذا التقييم المؤسسي، وهو بعد بالغ الحساسية، إذ لا يقيس الكفاءة التشغيلية أو الجاذبية الاستثمارية فقط، بل يقيس مستوى الثقة العامة وإدراك الأثر الاجتماعي لإدارة الأوقاف.

وتكتسب نتائج هذا الفصل أهمية استراتيجية لسببين رئيسيين:

1. أن الوقف في جوهره مؤسسة ذات رسالة اجتماعية.
2. أن الثقة المجتمعية تمثل شرطًا أساسيًا للاستدامة والشرعية المؤسسية.

ويغطي هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية:

- مستوى الثقة بإدارة الأوقاف
- إدراك الشفافية والإفصاح
- تقييم الأثر الاجتماعي

## 5.2 مستوى الثقة المجتمعية

يُعد هذا المؤشر أحد أهم المؤشرات لأنه يعكس ثقة المجتمع بإدارة العقارات الوقفية .

### 5.2.1. التقييم العام للثقة

ارتفاع مستوى الثقة يدل على:

- وضوح الدور
- سمعة إيجابية
- إدراك إيجابي للأثر

أما انخفاضه فيشير إلى:

- فجوة في التواصل
- أو ضعف في الشفافية
- أو محدودية ظهور النتائج الاجتماعية للوقف

شكل 39: مستوى ثقتك بإدارة العقارات الوقفية

تعكس هذه النتائج صـورة متوازنة تميل إلى المسـتوى المتوسـط، إلا أن محدودية نسـبة الثقة المرتفعة جدًا مقابل وجود نسـبة معتبرة من التقييمات المنخفضة يشـير إلى حاجة واضـحة لتعزيز الشـفافية وتحسـين الأداء الإداري والتواصـلي. وبناءً عليه، فإن رفع مسـتوى الثقة يتطلب إجراءات عملية تعزز كفاءة الإدارة، وتوضـح آليات المتابعة، وتدعم الإفصـاح المنتظم عن الأداء والنتائج.

## 5.3 الشفافية والإفصاح

تمثل الشفافية أحد الأعمدة الجوهرية في ترسيخ الثقة بين المؤسسة والمجتمع، خاصة في المؤسسات الوقفية التي تقوم رسـالتها على خدمة الصـالح العام. ولا يرتبط تقييم الشـفافية بالأداء الفعلي فقط، بل بمدى وضـوح المعلومات المتاحة وسهولة الوصول إليها وانتظام الإفصاح عنها.

### 5.3.1. وضوح المعلومات المتاحة للمجتمع

يرتبط إدراك المجتمع لمسـتوى الشـفافية بمدى معرفته بكيفية إدارة الأصـول الوقفية، وآليات توزيع الريع، وأوجه الصـرف، إضافة إلى توفر تقارير توضح الأداء والنتائج. وفي كثير من الحالات، لا يعكس انخفاض مستوى الإدراك ضعفًا في الإدارة ذاتها، بل قد يشـير إلى محدودية التواصـل المؤسـسـي أو ضـعف قنوات الإفصـاح المنتظم. فالفجوة بين "ما يتم فعليًا" و"ما يُدركه المجتمع" غالبًا ما تكون فجوة تواصل أكثر من كونها فجوة أداء.

### 5.3.2. نشر التقارير الدورية

يشـكل نشـر التقارير الدورية المنتظمة أداة رئيسـية لتعزيز الثقة المؤسـسـية، إذ يتيح للمجتمع الاطلاع على النتائج والإنجازات والتحديات بشـفافية. وفي حال غياب الإفصاح المنهجي، تزداد احتمالية انتشار الشائعات أو التفسيرات غير الدقيقة، مما قد يؤدي إلى تراجع تدريجي في مستوى الثقة، حتى وإن كان الأداء الفعلي مقبولاً. وبالتالي، فإن الانتظام في النشر والإفصاح لا يُعد إجراءً إداريًا شكليًا، بل ركيزة استراتيجية لبناء الثقة المستدامة.

### 5.3.3. الشفافية المجتمعية كقراءة تحليلية

يمكن فهم الشـفافية المجتمعية من خلال الجمع بين وضـوح المعلومات، وانتظام الإفصـاح، ومسـتوى الثقة المدرك في المجتمع. فهذه العناصـر مجتمعة تشـكل صـورة متكاملة عن مدى انفتاح المؤسـسـة على محيطها. وتكتسـب هذه القراءة أهمية خاصة عند مقارنتها لاحقًا بمستوى الحوكمة الداخلية، بهدف تحليل مدى اتساق الممارسات المؤسسية مع صورتها أمام المجتمع، وتحديد ما إذا كانت التحديات ناتجة عن ضعف في التطبيق أو ضعف في التواصل.

## 5.4 تقييم الأثر الاجتماعي

### 5.4.1. مدى تحقق الأهداف الاجتماعية للوقف

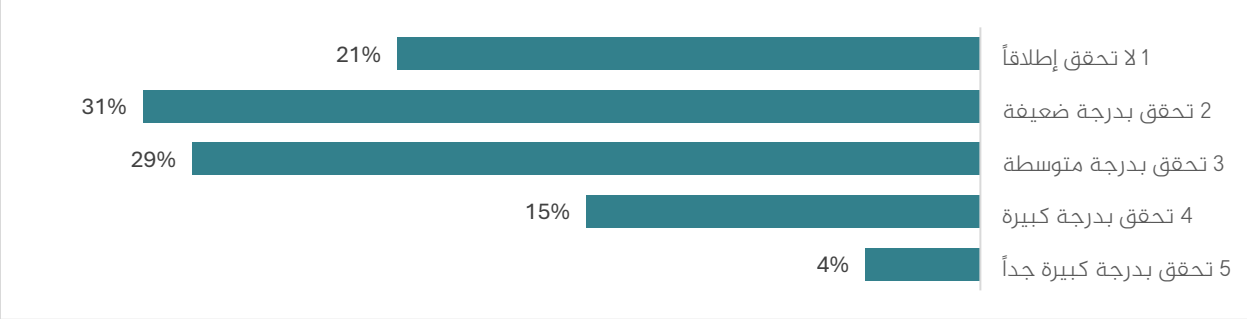
**هذا المحور يعكس سؤالاً جوهريًا:**

هل يرى المجتمع أن ال7/8لوقف يؤدي دوره الاجتماعي فعليًا؟

ارتفاع التقييم يشير إلى وضوح الأثر.
انخفاضه قد يعني:

- ضعف قياس الأثر
- أو ضعف الإعلان عنه
- أو فجوة بين الأولويات الفعلية واحتياجات المجتمع

شكل 40: مدى تحقيق الاستثمارات الوقفية الأهداف الاجتماعية للوقف




تعكس هذه النتائج صورة تميل إلى الضعف النسبي في إدراك الأثر الاجتماعي للاستثمارات الوقفية، حيث تتجاوز نسبة التقييمات المنخفضة نصف العينة تقريبًا. ويشير ذلك إلى وجود فجوة واضحة بين النشاط الاستثماري والانعكاس الاجتماعي المدرك، سواء من حيث حجم الأثر الفعلي أو من حيث ضعف توثيقه وإبرازه للمجتمع. وبناءً عليه، فإن تعزيز قياس الأثر الاجتماعي وربط العوائد الاستثمارية بأهداف تنموية واضحة ومعلنة يمثل أولوية استراتيجية لإعادة ترسيخ الدور المجتمعي للوقف وتعزيز شرعيته التنموية.

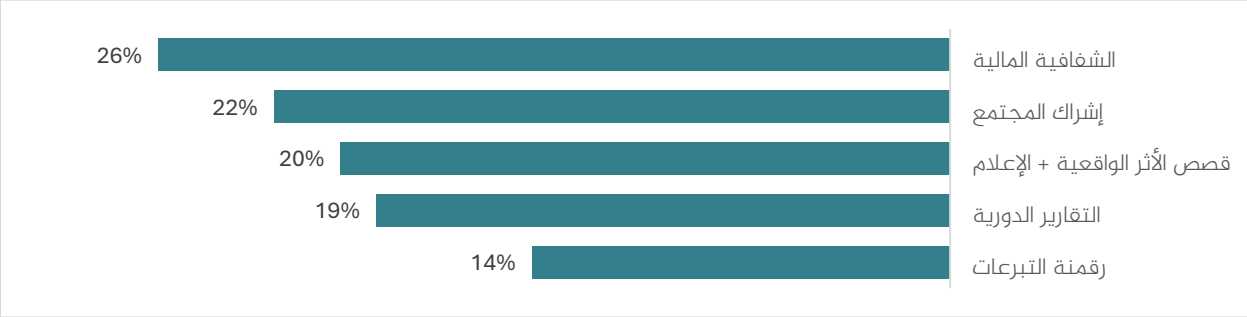
## 5.5 عوامل تعزيز الثقة

عادةً ما تتكرر عوامل مثل:

- الشفافية المالية
- الرقمنة
- إشراك المجتمع
- وضوح الصلاحيات
- نشر التقارير

تحليل هذه العوامل يُستخدم مباشرة في صياغة مسار تطوير الثقة المؤسسية.

شكل 41: الأسباب التي تعزز ثقتك بالوقف




تعكس هذه النتائج أن بناء الثقة يرتبط أساسًا بعناصر الشفافية والإفصاح والتواصل الفعّال مع المجتمع، أكثر من ارتباطه بالجوانب التقنية البحتة. ويشير تقارب النسب بين معظم الخيارات إلى أن الثقة لا تُبنى من خلال إجراء واحد، بل عبر حزمة متكاملة تشمل الإفصاح المالي، والتواصل المؤسسي، وإظهار الأثر بوضوح. وبناءً عليه، فإن تبني استراتيجية شاملة للشفافية والتواصل المجتمعي يمثل المسار الأكثر فاعلية لتعزيز الثقة واستدامتها.

## 5.6 فجوة التوقعات المجتمعية

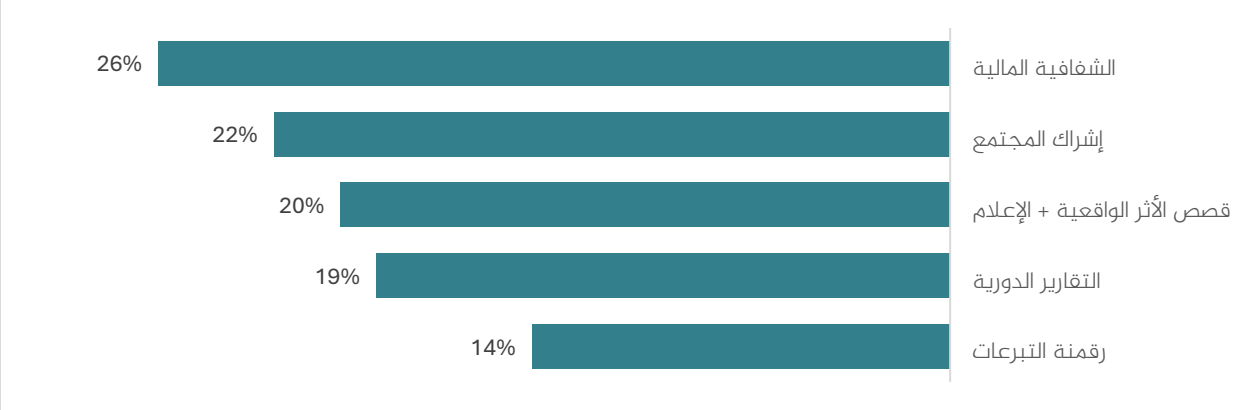
**من خلال مقارنة:**

- مستوى الثقة
- مستوى إدراك الشفافية
- تقييم الأثر

**يمكن قياس ما إذا كان المجتمع:**

- يثق بالمؤسسة لكنه يطالب بمزيد من الشفافية،
- يرى الأثر محدودًا رغم وجود الثقة،
- يعاني من فجوة إدراك عامة.

شكل 42: الأسباب التي تعزز ثقتك بالوقف



تعكس هذه النتائج صورة تميل إلى الضعف في إدراك الأثر الاجتماعي للاستثمارات الوقفية، إذ تتجاوز التقييمات المنخفضة والمتوسطة نصف العينة بشكل واضح. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين النشاط الاستثماري والنتائج الاجتماعية المتوقعة، سواء بسبب محدودية الأثر الفعلي أو ضعف قياسه وإبرازه للمجتمع. وبناءً عليه، فإن تعزيز ربط العوائد الاستثمارية بأهداف اجتماعية واضحة، وتطوير أدوات قياس الأثر والإفصاح عنه، يمثلان خطوة استراتيجية لإعادة تعزيز الدور التنموي للوقف وترسيخ ثقته المجتمعية.

## 5.7 تحليل فجوة إدراك الأثر الاجتماعي

تشير نتائج استبيان المجتمع إلى أن انخفاض إدراك الأثر الاجتماعي لا يرتبط بعامل واحد، بل يعكس مزيجًا من ضعف إبراز النتائج ووجود فجوات جزئية في قياس الأثر وتوجيهه. ويُرجّح أن فجوة التواصل تمثل العامل الأكثر تأثيرًا على المدى القصير، في حين يتطلب تعزيز الأثر الفعلي تطوير إطار منهجي لقياسه وربطه بالأولويات التنموية. وعليه، فإن تحسين الصورة المجتمعية يستدعي مسارًا مزدوجًا يجمع بين تعزيز الإفصاح والتواصل، وتطوير جودة الأثر نفسه.

تبرز نتائج المقارنة بين تقييم الموظفين ومستوى إدراك المجتمع للأثر الاجتماعي وجود فجوة واضحة في الإدراك، حيث تميل التقييمات الداخلية إلى اعتبار الأثر قائمًا بدرجة مقبولة، في حين يظهر المجتمع تقييمًا أكثر تحفظًا.

ويشير هذا التباين إلى أن انخفاض إدراك الأثر الاجتماعي لا يرتبط بعامل واحد، بل يُرجّح أنه ناتج عن مزيج من عاملين مترابطين:

أولاً، محدودية توثيق وإبراز الأثر الاجتماعي بصورة منهجية ومنتظمة، مما يؤدي إلى ضعف ظهوره لدى المجتمع رغم وجوده جزئيًا؛

وثانيًا، وجود حاجة لتعزيز آليات قياس الأثر وربطه بشكل أوضح بالأولويات المجتمعية.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الفجوة القائمة هي بالدرجة الأولى فجوة في التواصل والإفصاح، مدعومة بجوانب تطويرية في جودة وقياس الأثر نفسه. وعليه، فإن معالجة هذه الفجوة تتطلب مسارًا مزدوجًا يجمع بين تعزيز الشفافية والتواصل من جهة، وتطوير إطار مؤسسي لقياس الأثر الاجتماعي وتوجيهه من جهة أخرى.

## 5.8 خلاصة تحليل استبيان المجتمع

تعكس نتائج استبيان المجتمع قراءة خارجية مستقلة لأداء المؤسسة الوقفية، ويمكن تلخيصها ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة: مستوى الثقة العامة بالمؤسسة وإدارتها، وإدراك درجة الشفافية والإفصاح عن المعلومات، إضافة إلى تقييم مدى تحقق الأثر الاجتماعي للأنشطة والاستثمارات الوقفية. وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المجتمع، ومدى اتساقها مع رسالتها التنموية.

ويمثل هذا الفصل الركيزة الثالثة في التحليل المقارن الشامل، حيث سيتم الاستناد إلى نتائجه لقياس فجوة الثقة بين التقييم الداخلي (الموظفين) والانطباع الخارجي (المجتمع)، وتحليل فجوة إدراك الأثر بين المستثمرين والمجتمع، فضلاً عن دراسة العلاقة بين مستوى الحوكمة الداخلية والصورة المجتمعية المتشكلة حول المؤسسة. وبذلك يسهم هذا الفصل في استكمال الرؤية المتكاملة للفجوات المؤسسية وأولويات المعالجة.

# 6.التحليل المقارن والفجوات المؤسسية

## 6.1 مدخل عام

بعد عرض نتائج اســتبيانات الموظفين والمســتثمرين والمجتمع كلٌ على حدة، ينتقل التقرير في هذا الفصــل إلى مرحلة تحليلية أكثر عمقًا، تهدف إلى قراءة الصورة المؤسسية بشكل متكامل من خلال مقارنة الرؤى المختلفة حول الأداء والحوكمة والاستثمار والأثر الاجتماعي.

يرتكز هذا التحليل على فهم الفوارق بين النظرة الداخلية للمؤســســة كما يراها الموظفون، والانطباع الخارجي كما يعكســه المستثمرون، والصورة المجتمعية كما يدركها المجتمع. ولا تُعد هذه الفوارق مجرد اختلافات في الرأي، بل تمثل إشارات مهمة قد تكشــف عن تحديات في التواصــل، أو تباين في التوقعات، أو فجوة بين الســياســات المعلنة والتطبيق الفعلي. ومن هنا، فإن اتســاع المســافة بين هذه الرؤى يُعد دلالة مؤســســية تســتوجب التوقف والتحليل، لما تحمله من تأثير مباشــر على الثقة والاستدامة وجاذبية البيئة الاستثمارية.

## 6.2 منهجية قراءة الفجوات

اســتند التحليل المقارن إلى دراســة المحاور المشــتركة التي تناولتها الفئات الثلاث، وفي مقدمتها الثقة، ووضــوح البيئة الاســتثمارية، وكفاءة الإجراءات، والتحول الرقمي، ومدى تحقيق الأثر الاجتماعي. وتمت قراءة الفجوات من خلال تحليل درجة الاتســاق أو التباين بين هذه الرؤى، مع التركيز على طبيعة الاختلاف وما إذا كان يعكس تنوعًا طبيعيًا في وجهات النظر، أم يشير إلى خلل أعمق في التواصل أو في التطبيق العملي للسياسات أو في مواءمة التوقعات.

وعليه، لم تُعامل الفجوات باعتبارها فروقًا رقمية مجردة، بل كدلالات نوعية تكشف مستوى الانسجام المؤسسي بين الصورة الداخلية للمؤســســة والانطباع الخارجي عنها، وما يترتب على ذلك من آثار تتعلق بالثقة والاســتدامة وجاذبية البيئة الاستثمارية.

## 6.3 فجوة الحوكمة والوضوح التنظيمي

تبرز هذه الفجوة عند مقارنة إدراك الموظفين لوضــوح الصــلاحيات والبنية التنظيمية، مع تقييم المســتثمرين لمدى وضــوح الجهة المخولة باتخاذ القرار في المشاريع الوقفية.

عندما يظهر وضــوح داخلي يقابله غموض خارجي، فإن ذلك يشــير غالبًا إلى أن البنية التنظيمية موجودة ومفهومة داخل المؤسســة، لكنها لا تُنقل أو تُشرح بصورة كافية للمستثمرين. أما في حال ضعف الوضوح لدى الطرفين، فإن ذلك قد يعكس حاجة إلى إعادة ضبط توزيع الصلاحيات أو تبسيط هيكل اتخاذ القرار. وتعكس هذه الفجوة في جوهرها درجة الاتساق بين البناء المؤسسي الداخلي وصورته أمام الأطراف ذات العلاقة.

## 6.4 فجوة الكفاءة الإجرائية

تتجلى هذه الفجوة عند مقارنة تقييم الموظفين لسرعة الإنجاز مع تجربة المستثمرين في الحصول على الموافقات وإتمام العقود.

قد يرى الموظفون أن الإجراءات منضبطة ومتوافقة مع الضوابط التنظيمية، في حين يراها المستثمر معقدة أو بطيئة مقارنة بتوقعاته. وفي مثل هذه الحالات، لا يكون التحدي مرتبطًا بالموارد فحسب، بل قد يرتبط بتعقيد للدورة الإجرائية أو تعدد مستويات الاعتماد.وتشير هذه الفجوة غالبًا إلى الحاجة لإعادة هندسة الإجراءات وتبسيط المسارات دون الإخلال بالضوابط الرقابية.

**فقد تبين من المقارنة بين:**

- تقييم الموظفين لسرعة الإنجاز
- تقييم المستثمرين لسرعة الموافقات

**وجود فرق بين التقييمين:**

- قد يرى الموظف أن الإجراءات منطقية بالنظر للضوابط
- بينما يراها المستثمر بطيئة ومعقدة

هذه الفجوة غالبًا ما ترتبط بإعادة هندسة الإجراءات وليس فقط بزيادة الموارد.

## 6.5 فجوة التحول الرقمي

تظهر هذه الفجوة عند مقارنة الجاهزية الرقمية الداخلية مع تجربة المستثمرين والمجتمع في سهولة الوصول إلى الخدمات والمعلومات.

فقد تمتلك المؤسسة أنظمة رقمية أو قواعد بيانات متقدمة داخليًا، إلا أن أثرها لا ينعكس بالدرجة ذاتها على تجربة المستخدم الخارجي. وفي هذه الحالة، تكون المشكلة في التكامل أو في مستوى تفعيل الأنظمة، وليس في غيابها. و يُعد هذا المحور من الفجوات ذات الأولوية العالية، نظرًا لارتباطه المباشر بالكفاءة والشفافية والثقة.

**و تكمن المقارنة بين:**

- تقييم الموظفين لمستوى الرقمنة
- تقييم المستثمرين لسهولة الإجراءات
- تقييم المجتمع لسهولة الوصول للمعلومات

**اتساع الفجوة هنا يدل على:**

- وجود جهود رقمية داخلية لم تنعكس بعد على تجربة المستخدم الخارجي
- فجوة بين الجاهزية التقنية والتطبيق الفعلي

هذا المحور يعد من الفجوات ذات الأولوية العالية في أي إصلاح مؤسسي.

## 6.6 فجوة الثقة

استنادًا إلى ما ورد في نتائج التقرير، يظهر أن التقييم الداخلي للأداء يميل إلى الإيجابية، حيث تعكس آراء الموظفين صورة مستقرة نسبيًا عن كفاءة العمل ومستوى الإنجاز. في المقابل، فإن مستوى الثقة لدى المستثمرين والمجتمع يتسم بدرجة أكبر من التحفظ، مع حضور واضح لتقييمات متوسطة ومنخفضة، خصوصًا فيما يتعلق بالشفافية وسرعة الإجراءات وتحقيق الأثر الاجتماعي.

هذا التباين يعكس فجوة إدراكية بين الداخل والخارج؛ فبينما ترى المنظومة من داخلها أن الأداء يسير ضمن إطار مقبول أو جيد، لا ينعكس هذا الانطباع بالدرجة ذاتها على الأطراف الخارجية. ويشير ذلك إلى أن التحدي لا يرتبط بالضرورة بضعف جوهري في الأداء، بل قد يرتبط بضعف في التواصل المؤسسي، أو محدودية الإفصاح، أو اختلاف في توقعات المستثمرين والمجتمع مقارنةً بما تعتبره المؤسسة أداءً كافيًا.

وعليه، فإن الفجوة القائمة تمثل فجوة تواصل وصورة ذهنية أكثر من كونها أزمة أداء شاملة، ما يستدعي التركيز على تعزيز الشفافية، وتوضيح النتائج، وربط الجهود الداخلية بتجربة خارجية ملموسة تعزز الثقة وتعيد مواءمة الانطباع المؤسسي بين جميع الأطراف.

## 6.7 فجوة إدراك الأثر الاجتماعي

تبرز هذه الفجوة عند مقارنة تقييم المؤسسة لمدى تحقيق أهدافها الاجتماعية مع إدراك المجتمع لمدى انعكاس هذا الأثر على أرض الواقع.

فقد تكون المؤسسة تحقق أثرًا فعليًا، إلا أن غياب التوثيق أو ضعف التواصل يجعل هذا الأثر غير مرئي للمجتمع. وفي حالات أخرى، قد يكون الأثر أقل من التوقعات المجتمعية، ما يتطلب إعادة مواءمة الأولويات التنموية.

وتكشف هذه الفجوة عن مدى اتساق النشاط الاستثماري مع الرسالة الاجتماعية للوقف.

**فالمقارنة بين:**

- تقييم الموظفين لتحقيق الأهداف الاجتماعية
- تقييم المجتمع لمدى تحقق الأثر

**هذه الفجوة تكشف ما إذا كانت المؤسسة:**

- تحقق أثرًا لا يصل للمجتمع إعلاميًا،
- لا تحقق الأثر بالدرجة المتوقعة فعليًا.

## 6.8 ترتيب أولويات المعالجة

لا تتساوى الفجوات في تأثيرها المؤسسي. فبعضها ينعكس مباشرة على الثقة وجاذبية الاستثمار، بينما يرتبط بعضها الآخر بتحسينات تشغيلية يمكن معالجتها تدريجيًا. وعادة ما ترتبط الفجوات الأكثر تأثيرًا بمحاور الثقة، وسرعة الإجراءات، ووضوح البيئة الاستثمارية، والشفافية. ومن ثم، فإن معالجة هذه الجوانب تمثل أولوية استراتيجية لضمان استقرار الصورة المؤسسية وتعزيز قدرتها التنافسية.

**يتم ترتيب الفجوات وفق معيارين رئيسيين:**

1. حجم الفجوة الرقمية
2. تأثيرها على الثقة والاستدامة المؤسسية

**الفجوات ذات التأثير الأعلى غالبًا ما تكون مرتبطة بـ:**

- الثقة
- سرعة الإجراءات
- وضوح البيئة الاستثمارية
- الشفافية

### 6.9 القراءة الاستراتيجية الشاملة

يكشـف التحليل المقارن عن وجود تباينات إدراكية بين الداخل والخارج في عدد من المحاور، مع تركّز واضـح للتحديات حول الشـفافية وكفاءة الإجراءات. كما يظهر ارتباط وثيق بين مستوى التحول الرقمي ومدى الثقة المدركة، إضافة إلى تأثير وضوح البيئة الاستثمارية على استعداد المستثمرين للاستمرار أو التوسع.

ويمثل هذا الفصـل نقطة تحول في التقرير، إذ تنتقل القراءة من عرض منفصـل للنتائج إلى بناء صـورة مؤسـسـية متكاملة، تكشف مناطق الاتساق ومواطن الخلل، وتمهّد الطريق لوضع توصيات استراتيجية قائمة على فهم عميق للفجوات الحقيقية بين الرؤية الداخلية والتجربة الخارجية.

يمكن تلخيص نتائج التحليل المقارن في النقاط التالية:

- وجود فجوات إدراكية بين الداخل والخارج في بعض المحاور.
- ارتباط معظم الفجوات بمحوري الشفافية وسرعة الإجراءات.
- ترابط واضح بين التحول الرقمي ومستوى الثقة.
- تأثير مباشر لفجوة وضوح البيئة الاستثمارية على نية الاستثمار المستقبلي.

وهنا تكمن نقطة التحول في التقرير، حيث تنتقل القراءة من "تشـخيص منفصـل" إلى "صـورة مؤسـسـية متكاملة". بناءً على الفجوات المكتشفة، ينتقل التقرير إلى تحليل المخاطر المؤسـسـية والاسـتثمارية، بهدف فهم التهديدات المحتملة في حال استمرار هذه الفجوات دون معالجة.

## 7.تحليل المخاطر المؤسسية والاستثمارية

### 7.1 مدخل عام

أظهرت المقارنة بين اسـتبيانات الموظفين والمسـتثمرين والمجتمع أن التباينات في الإدراك لا تقتصـر على اختلافات في وجهات النظر، بل تحمل في طياتها أبعادًا مؤسـسـية ذات أثر مباشـر على الاسـتدامة والسـمعة والجاذبية الاسـتثمارية. فحين تتباين الرؤية للداخلية مع يالتجربة الخارجية، تتحول الفجوة الإدراكية إلى عامل مخاطرة قد ينعكس على الثقة والاسـتثمار والدور المجتمعي للمؤسـسـة. ومن هنا، ينتقل هذا الفصـل من توصـيف الفجوات إلى فهم ما تعنيه فعليًا على مسـتوى المخاطر المحتملة، من خلال قراءة مقارنة للرؤى الثلاث، وتحليل انعكاساتها المؤسسية والاستثمارية.

## 7.2 مدخل تحليلي لإدارة المخاطر

اعتمد تحليل المخاطر على المقارنة المتكاملة بين تقييم الموظفين للأداء الداخلي، وتجربة المستثمرين العملية، وانطباع المجتمع العام. وقد تم التركيز على المحاور التي ظهر فيها تباين واضح، باعتبار أن هذه التباينات تمثل مناطق حساسة قد تتطور إلى مخاطر إذا لم تُعالج بصورة منهجية.

ولم تُفهم المخاطر هنا بوصفها احتمالات نظرية، بل باعتبارها نتائج طبيعية لعدم الاتساق بين ما تعتقد المؤسسة أنها تقدمه، وما يدركه المستثمر أو المجتمع فعليًا.

## 7.3 المخاطر المرتبطة بالثقة المؤسسية

أظهرت نتائج الموظفين صورة داخلية تميل إلى الإيجابية في تقييم الأداء، بينما اتسمت مستويات الثقة لدى المستثمرين والمجتمع بدرجة أكبر من التحفظ. هذا التباين يشير إلى فجوة إدراكية قد تتحول تدريجيًا إلى خطر استراتيجي إذا لم يتم تعزيز التواصل والإفصاح.

فعندما لا تتطابق الصورة الذاتية للأداء مع الصورة الخارجية، يزداد احتمال تراجع الثقة المجتمعية، وضعف التأييد للمبادرات الجديدة، وارتفاع الحساسية تجاه أي إخفاق إداري. وتُعد هذه المخاطر من أعلى المخاطر تأثيرًا نظرًا لارتباطها المباشر بشرعية المؤسسة واستدامتها.

## 7.4 المخاطر المرتبطة بكفاءة الإجراءات

تعكس المقارنة بين رؤية الموظفين للإجراءات باعتبارها منضبطة ومتماسكة، وبين تجربة المستثمرين التي تميل إلى وصفها بالبطء أو التعقيد، وجود فجوة تشغيلية ذات أثر مباشر على الاستثمار.

فإذا شعر المستثمر بأن دورة الموافقات أطول مما ينبغي، أو أن المسارات الإجرائية غير واضحة بما يكفي، فإن ذلك قد يؤدي إلى فقدان فرص استثمارية أو تراجع الرغبة في التوسع. ومن ثم، فإن خطر فقدان الجاذبية الاستثمارية يرتبط هنا بدرجة اتساق التجربة الخارجية مع تصور المؤسسة لكفاءة أدائها الداخلي.

## 7.5 المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي

أظهرت نتائج الموظفين مستوى من الرضا عن جاهزية الأنظمة والبيانات، في حين عكس المستثمرون والمجتمع تجربة أكثر تحفظًا فيما يتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات أو استخدام القنوات الرقمية. هذا التباين يشير إلى خطر يتمثل في بقاء التحول الرقمي في إطاره الداخلي دون أن ينعكس بالكامل على تجربة المستخدم الخارجي. ومع استمرار هذا الوضع، قد تتأثر الشفافية وسرعة التفاعل وسهولة الوصول إلى الخدمات، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الثقة.

## 7.6 المخاطر المرتبطة بفجوة إدراك الأثر الاجتماعي

تعكس رؤية الموظفين قناعة بوجود دور اجتماعي قائم، بينما يظهر المجتمع إدراكًا أكثر تحفظًا بشأن مدى تحقق الأثر الفعلي للاستثمارات الوقفية. هذا الاختلاف قد يؤدي إلى تراجع الصورة التنموية للمؤسسة، حتى وإن كانت تحقق نتائج فعلية. ويتمثل الخطر هنا في اتساع المسافة بين الرسالة المعلنة والانطباع المجتمعي، الأمر الذي قد يضعف التأييد العام ويؤثر على مكانة الوقف كمؤسسة ذات بعد تنموي واضح.

## 7.7 المخاطر المرتبطة بوضوح البيئة الاستثمارية

تظهر المقارنة بين تقييم الموظفين لهيكل الصلاحيات والضوابط التنظيمية، وبين إدراك المستثمرين لمدى وضوح الجهة المخولة باتخاذ القرار، أن بعض عناصر البيئة الاستثمارية قد تكون مفهومة داخليًا أكثر مما هي واضحة خارجيًا. هذا التباين قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى المخاطر المدركة لدى المستثمرين، وانخفاض المنافسة على الفرص المطروحة، وزيادة الحاجة إلى وساطات أو تفسيرات إضافية. ومن ثم، فإن وضوح البيئة الاستثمارية لا يُعد مسألة تنظيمية داخلية فقط، بل عنصرًا حاسمًا في بناء الثقة الاستثمارية.

## 7.8 القراءة الشاملة لمصفوفة المخاطر

تكشف القراءة المتكاملة للمقارنة بين الاستبيانات الثلاثة أن المخاطر الأعلى تأثيرًا ترتبط بالمحاور التي تمس الثقة وكفاءة الإجراءات ووضوح البيئة الاستثمارية. كما يظهر أن التحول الرقمي وإدراك الأثر الاجتماعي يشكلان مخاطر متوسطة التأثير لكنها قادرة على التصاعد إذا لم يتم التعامل معها مبكرًا. وتشير هذه الصورة إلى أن جوهر المخاطر لا يكمن في غياب السياسات أو الأطر التنظيمية، بل في درجة اتساقها مع التجربة الفعلية للأطراف الخارجية.

## 7.9 الاستنتاج الاستراتيجي

يتضح من المقارنة بين نتائج الموظفين والمستثمرين والمجتمع أن التحدي الأساسي يتمثل في تقليص الفجوة بين الرؤية الداخلية والتجربة الخارجية. فكلما زادت المسافة بين هاتين الصورتين، زادت احتمالية تحولها إلى مخاطر تمس الثقة والاستثمار والصورة المجتمعية. وعليه، فإن إدارة المخاطر في هذه المرحلة لا تعني فقط تعزيز الرقابة أو تعديل الإجراءات، بل تعني العمل على إعادة مواءمة الأداء الداخلي مع الإدراك الخارجي، وتعزيز الشفافية، وتحويل السياسات إلى تجربة ملموسة تعزز الثقة والاستدامة على المدى الطويل.

خلاصة الفجوات المؤسسية – جدول تحليلي تنفيذي

| المؤشر | الفجوة | مستوى الأولوية | الدلالة الاستراتيجية | التوصية المقترحة |
|---|---|---|---|---|
| سرعة الإجراءات الاستثمارية | تقييم داخلي مقبول مقابل إدراك استثماري يميل للبطء | عالية | خطر فقدان فرص استثمارية وتراجع الجاذبية | إعادة هندسة الإجراءات وتقليص حلقات الموافقة وتحديد مدد معيارية ملزمة |
| وضوح البيئة الاستثمارية | وضوح تنظيمي داخلي يقابله غموض نسبي لدى المستثمرين | عالية | ارتفاع المخاطر المدركة وانخفاض قابلية التنبؤ | نشر دليل استثماري واضح وتحديد جهة قرار موحدة ونقطة اتصال واحدة |
| مستوى الثقة (المستثمرين والمجتمع) | تقييم داخلي إيجابي مقابل ثقة خارجية متوسطة | عالية | فجوة إدراكية تؤثر على الاستدامة والسمعة | تعزيز الشفافية الاستباقية ونشر تقارير دورية عن الأداء والنتائج |
| الشفافية والإفصاح | جهود داخلية غير منعكسة بالكامل على المجتمع | عالية | تآكل تدريجي للثقة في حال غياب الإفصاح المنتظم | تطوير سياسة إفصاح مؤسسية ونشر تقارير أداء سنوية مبسطة |
| التحول الرقمي | جاهزية داخلية متوسطة مقابل تجربة خارجية محدودة | متوسطة – عالية | بطء فى الخدمة وضعف سهولة الوصول للمعلومات | تطوير بوابة إلكترونية تفاعلية وربط الرقمنة بخدمة المستخدم الخارجي |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| قياس الأثر الاجتماعي | قناعة داخلية بوجود أثر مقابل إدراك مجتمعي متوسط/ضعيف | متوسطة | فجوة بين الرسالة التنموية والانطباع المجتمعي | اعتماد إطار لقياس الأثر الاجتماعي ونشر نتائجه دوريًا |
| اكتمال بيانات الأصول | توفر بيانات جيدة مع وجود فجوات تحديث ودقة | متوسطة | قرارات استثمارية أقل كفاءة | استكمال الجرد الرقمي وتحديث قاعدة بيانات الأصول بشكل دوري |
| إدارة المخاطر | وجود آليات بدرجة متوسطة مع تفاوت في التطبيق | متوسطة | مخاطر تشغيلية وقانونية محتملة | توحيد منهجية إدارة المخاطر وتعميمها مؤسسيًا |
| وضوح المخاطر الاستثمارية | إدراك متوسط لشفافية المخاطر | متوسطة | ارتفاع درجة عدم اليقين لدى المستثمر | إعداد مصفوفة مخاطر استثمارية معلنة وآليات تخفيف واضحة |
| تطبيق السياسات | وجود سياسات مكتوبة مع فجوة تنفيذية جزئية | منخفضة – متوسطة | تفاوت في الاتساق المؤسسي | تعزيز المتابعة الداخلية وربط الالتزام بمؤشرات أداء |

## 8.التوصيات

استنادًا إلى نتائج الاستبيانات الثلاثة، والتحليل المقارن للفجوات المؤسسية، وقراءة المخاطر المرتبطة بها، يمكن تلخيص التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجموعة من الأولويات التنفيذية المترابطة:

### أولاً: إعادة مواءمة الصورة المؤسسية بين الداخل والخارج

1. تطوير استراتيجية تواصل مؤسسي شاملة تركز على نقل ما يتحقق داخليًا إلى صورة خارجية واضحة ومفهومة.
2. تعزيز الإفصاح المنتظم عن الأداء والنتائج، خاصة فيما يتعلق بالاستثمار والأثر الاجتماعي.
3. بناء سردية مؤسسية موحدة تعكس الرسالة التنموية للوقف وتربطها بالإنجازات الفعلية.

### ثانيًا: تحسين كفاءة الإجراءات وتجربة المستثمر

4. إعادة هندسة الدورة الإجرائية للاستثمارات بهدف تقليل زمن الموافقات وتبسيط المسارات.
5. توحيد نقاط الاتصال مع المستثمرين وتحديد جهة واضحة لاتخاذ القرار.
6. وضع معايير زمنية واضحة لكل مرحلة من مراحل المعاملة الاستثمارية ومتابعة الالتزام بها.

### ثالثًا: تعزيز وضوح البيئة الاستثمارية

7. توثيق ونشر الإطار التنظيمي للاستثمار الوقفي بصورة مبسطة ومعلنة.
8. إنشاء منصة دورية لعرض الفرص الاستثمارية بشفافية ومنهجية.
9. توفير أدلة إجرائية واضحة تشرح خطوات الاستثمار ومتطلباته.

### رابعًا: تعميق التحول الرقمي وربطه بالتجربة الخارجية

10. الانتقال من الرقمنة الداخلية إلى رقمنة تفاعلية تمكّن المستثمر والمجتمع من الوصول السهل إلى المعلومات.
11. تطوير بوابة إلكترونية موحدة للخدمات الاستثمارية والمعلومات الوقفية.
12. تعزيز تكامل البيانات بما يدعم سرعة القرار وشفافية المتابعة.

**خامسًا: إعادة إبراز الدور الاجتماعي للوقف**

13. تطوير إطار واضح لقياس الأثر الاجتماعي وربطه بالعوائد الاستثمارية.
14. نشر تقارير دورية تبرز نتائج المشاريع التنموية بلغة مفهومة للمجتمع.
15. إشراك المجتمع في تقييم أولويات الصرف والمبادرات الاجتماعية.

**سادسًا: ترسيخ الثقة كأولوية استراتيجية**

16. تبني مبدأ الشفافية الاستباقية بدلاً من الشفافية التفاعلية.
17. تعزيز آليات المساءلة الداخلية وربطها بالتواصل الخارجي.
18. التعامل مع الثقة باعتبارها أصلاً استراتيجيًا يجب حمايته وإدارته بصورة مستمرة.

## 9.الخاتمة

تكشف نتائج هذا التقرير عن صورة مؤسسية متعددة الأبعاد، تجمع بين عناصر قوة تنظيمية داخلية، وفرص تطوير استراتيجية على مستوى التجربة الاستثمارية والصورة المجتمعية. فقد أظهرت الاستبيانات الثلاثة أن المؤسسة تمتلك أساسًا تنظيميًا قائمًا، ورؤية داخلية إيجابية نسبيًا للأداء، إلا أن المقارنة مع تقييمات المستثمرين والمجتمع أبرزت وجود فجوات إدراكية تستوجب المعالجة.

ولا تعكس هذه الفجوات غياب السياسات أو ضعف البنية المؤسسية بقدر ما تشير إلى الحاجة لتعزيز الاتساق بين الأداء الداخلي والانطباع الخارجي، وتطوير آليات التواصل والإفصاح، وتحسين تجربة المستثمر، وربط النشاط الاستثماري بالأثر الاجتماعي بصورة أكثر وضوحًا وقياسًا.

كما أظهر تحليل المخاطر أن التحدي الاستراتيجي الأكبر يتمثل في إدارة الثقة باعتبارها أصلاً مؤسسيًا حاسمًا، يتأثر بسرعة الإجراءات، ووضوح البيئة الاستثمارية، ودرجة الشفافية، ومستوى التحول الرقمي. ومن ثم، فإن أي مسار إصلاحي مستقبلي يجب أن يُبنى على معالجة هذه المحاور بصورة متكاملة، لا بوصفها قضايا منفصلة.

ويمثل هذا التقرير نقطة انطلاق نحو مرحلة جديدة من التطوير المؤسسي، قائمة على قراءة نقدية موضوعية، وفهم عميق لتباين الرؤى، ورغبة واضحة في تحويل الفجوات إلى فرص تحسين. فتعزيز الثقة، وترسيخ الحوكمة، وتطوير البيئة الاستثمارية، وتأكيد الدور الاجتماعي للوقف، ليست أهدافًا مرحلية، بل مرتكزات استراتيجية لضمان الاستدامة وتعظيم الأثر التنمو على المدى الطويل.

آذار - 2026

وحدة تنسيق الدعم
ASSISTANCE COORDIANTION UNIT

## التقرير الاستشاري المتقدم

# تقييم وتطوير منظومة إدارة الأوقاف

نحو نموذج مؤسسي مستدام قائم على
الحوكمة والشفافية والاستثمار الفعّال