

The Inoperative Endowment Assets in the Capital Amman and the Impact of Professional Marketing on its Investment

Abdul Rahman Al-Kilani, Eman Odeh, Maya Ammar

Department of Islamic Jurisprudence and its Foundation, School of Shari'a, The University of Jordan. Jordan

Received: 17/2/2020

Revised: 15/04/2020

Accepted: 4/6/2020

Published: 1/12/2020

Citation: Al-Kilani, A. R. ., Odeh, E. ., & Ammar, M. . . (2020). The Inoperative Endowment Assets in the Capital Amman and the Impact of Professional Marketing on its Investment. *Dirasat: Shari'a and Law Sciences*, 47(4), 67-89.

Retrieved from

<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Law/article/view/3259>

Abstract

This study dealt with the reality of the abandoned endowment lands in the capital of the Hashemite Kingdom of Jordan, Amman. The study worked to determine the locations of the untapped assets within the borders of the capital, Amman, through survey field visits to all the lands announced by the Endowment Funds Development Department. The study highlighted the most important reasons that led to the disruption of endowment land investment, whether they were administrative, financial or social reasons. The study showed the methods and ways by which these causes can be addressed, and to move forward in developing the endowment work and enhancing its developmental effects in society. The study concluded with a set of results and recommendations. The first is that the Endowment Funds Development Department is facing a problem in exploiting the resources available to it. The area of untapped lands for investment announced on the ministry's website at the end of (2018) in the capital Amman governorate was only (450) dunams. It is distributed over vital and distinct areas in the capital, Amman. This is in addition to the rest of the untapped endowment lands distributed geographically to the rest of the Kingdom's governorates. This confirms the need to search for investment projects with an economic dimension, and activate professional marketing activities that would increase investment opportunities for endowment lands.

Keywords: Endowment, investment, marketing, investment opportunities.

الأصول الوقفية المعطلة في العاصمة عمان وأثر التسويق الاحترافي في استثمارها

عبد الرحمن الكيلاني، إيمان عودة، مايا عمار

قسم الفقه وأصوله، كلية الشريعة، الجامعة الأردنية، الأردن

ملخص

تناولت هذه الدراسة واقع الأراضي الوقفية المعطلة في عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية عمان، إذ عملت الدراسة على تحديد مواقع الأصول غير المستثمرة ضمن حدود العاصمة عمان، وذلك من خلال الزيارات الميدانية المسحية لكل الأراضي المعلن عنها من دائرة تنمية أموال الأوقاف، وقد أبرزت الدراسة أهم الأسباب التي أدت إلى تعطل استثمار الأراضي الوقفية؛ سواء أكانت أسباباً إدارية أم مالية أم اجتماعية، وبينت الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها معالجة هذه الأسباب، والسير قدماً في تطوير العمل الوقفي وتعزيز آثاره التنموية في المجتمع. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من أهمها: أن دائرة تنمية أموال الأوقاف تواجه مشكلة في استغلال الموارد المتاحة لديها؛ إذ تبلغ مساحة الأراضي المعطلة عن الاستثمار المعلن عنها على موقع الوزارة مع نهاية عام (2018) في محافظة العاصمة عمان فقط (450) دونم تقريباً، وهي موزعة على مناطق حيوية ومتميزة في العاصمة عمان، هذا فضلاً عن باقي الأراضي الوقفية غير المستثمرة الموزعة جغرافياً على باقي محافظات المملكة، الأمر الذي يؤكد ضرورة البحث عن مشروعات استثمارية ذات بعد اقتصادي، وتفعيل أنشطة التسويق الاحترافي التي من شأنها زيادة فرص استثمار الأراضي الوقفية. الكلمات الدالة: الأوقاف، الاستثمار، التسويق، فرص استثمارية.



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

بالرغم من كثرة المؤلفات والدراسات العلمية التي اعتنت بالإشادة بنظام الوقف في تاريخ الحضارة الإسلامية، فإن الدراسات الميدانية التي تعنى بواقع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية المعاصرة والحال الذي آلت إليه، ما زالت قليلة ومحدودة، إذ إن الأوقاف اليوم تحتاج إلى توصيف دقيق لمعرفة واقعها الحقيقي والمشاكل والعقبات التي تعترضها، وتقديم الحلول العملية التي من شأنها أن تدعم مسيرة الوقف وتثريها وتطورها.

ولأجل ذلك كان هذا البحث الذي يعنى بدراسة واقع الأصول الوقفية المعطلة في العاصمة عمان، ومحاولة الوقوف على أهم الأسباب التي أدت إلى تعطيلها، وتقديم حلول مقترحة لذلك، وإبراز أثر التسويق الاحترافي على زيادة فرص استثمار الأصول الوقفية المعطلة في العاصمة عمان.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في محاولتها الكشف عن واقع الأراضي الوقفية غير المستثمرة في العاصمة عمان، ورصد الاعتداءات غير المشروعة على هذه الأراضي، والأسباب التي تعيق فرص استثمارها، وطرح مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تسهم في حل مشكلة تعطيل الأراضي الوقفية عن الاستثمار.

وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الأصول الوقفية المعطلة عن الاستثمار في العاصمة عمان؟
2. ما أسباب تعطيل الأصول الوقفية في العاصمة عمان عن الاستثمار؟
3. ما المقترحات العملية لعلاج أسباب التعطيل؟
4. ما أثر التسويق الاحترافي في زيادة فرص استثمار الأصول الوقفية المعطلة عن الاستثمار؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد الأصول الوقفية غير المستثمرة في عمان وأسباب تعطيلها وطرق العلاج.
2. إبراز حاجة المؤسسات الوقفية إلى التسويق الاحترافي الذي يزيد فرص استثمار أصولها المعطلة.
3. تقديم مقترحات عملية لعلاج أسباب تعطيل الأصول الوقفية.
4. إبراز أثر التسويق الاحترافي في زيادة فرص استثمار الأصول الوقفية المعطلة عن الاستثمار

منهجية الدراسة:

اعتمد فريق البحث على ما تقتضيه طبيعة الدراسة من:

1. الزيارات الميدانية لكل الأراضي الوقفية غير المستثمرة في العاصمة عمان، والزيارات للمؤسسات ذات الصلة من وزارة الأوقاف، ودائرة تنمية أموال الأوقاف.
2. استقراء المادة العلمية من مراجعها المختلفة، بيانات الدوائر ذات الصلة، وكتب الأُملاك الوقفية، والدراسات السابقة لواقع الوقف في الأردن، كتب التسويق والاستثمار، ودراسات الجدوى.
3. تحليل واستخلاص أهم النتائج المترتبة على البيانات المتوفرة.

الدراسات السابقة:

لم يقف فريق البحث فيما اطلع عليه من مراجع على دراسة تناولت موضوع الأصول الوقفية المعطلة في العاصمة عمان وأثر التسويق الاحترافي في استثمارها، ولعل أقرب الدراسات إلى موضوع دراستنا:

1. المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، (2016)، سبل تعزيز مساهمة الأوقاف الإسلامية في دفع معدلات النمو الاقتصادي في الأردن، دراسة تحليلية.

وتناولت هذه الدراسة واقع إدارة أموال الوقف الإسلامي في المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث حجمها، تبويبها حسب شروط الواقفين، وتوزيعها الجغرافي، وعوائدها، وبحثت الدراسة في المشاكل التشريعية والتنظيمية والإدارية التي تواجهها إدارة الوقف في المملكة الأردنية الهاشمية، وقدمت مجموعة من المقترحات والتوصيات للنهوض بالموارد الوقفية، مستشهداً بتجارب الدول الأخرى في مجال إدارة الوقف.

وتتميز دراستنا عن الدراسة السابقة بمحاولتها تحديد وحصر الأصول الوقفية غير المستثمرة في عمان فقط، وأسباب عدم استثمارها، ورصد

الاعتداءات الواقعة عليها، واقتراح وسائل عملية لعلاج أسباب التعطل، وبيان أثر استخدام المؤسسة الوقفية للتسويق الاحترافي بوصفها وسيلة لترويج الأراضي الوقفية لزيادة فرص الاستثمار، وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة الوقفية للقيام بالمهام المنوطة بها.

2. المير، حمد جاسم، (2015)، تجربة التسويق الوقفي للأمانة العامة للأوقاف، ط1، الكويت، الناشر الأمانة العامة للأوقاف.

وتناول الكتاب بيان المفاهيم الأساسية للتسويق الوقفي، وآليات التسويق الوقفي والحملات التسويقية في الأمانة العامة للأوقاف، ثم تناول في الفصل الأخير الموضوع الموسوم بـ «كيف تؤسس وقفيتك - الجانب التسويقي (الفئات الخاصة أنموذجاً)»، وهو عبارة عن ورقة العمل المقدمة في الملتقى الوقفي السابع عشر.

وتتميز دراستنا عن الدراسة السابقة باختلاف محل الدراسة الذي يمثل عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية عمان من حيث تحديد وحصر الأصول الوقفية غير المستثمرة وأسباب عدم استثمارها، واقتراح وسائل عملية لعلاج أسباب التعطل، وتركز دراستنا أيضاً على تفعيل مفهوم التسويق الاحترافي القائم على المهارة والخبرة لتسويق الأصول الوقفية المعطلة لغايات تنشيط الاستثمار فيها، وتقترح الدراسة تنفيذ مجموعة من الخطوات العملية التي تكفل تحقيق ذلك.

(3) ومن الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تحدثت عن الأوقاف في الأردن:

دراسة الحوراني، ياسر عبد الكريم، 2002، الوقف والتنمية في الأردن، دار مجدلاوي، عمان، ودراسة أبو قطيش، 2002، دور الوقف في التنمية الاجتماعية المستدامة دراسة حالة الأوقاف في الأردن، الجامعة الأردنية، وغيرها من الدراسات والرسائل، التي اختصت بدراسة الأوقاف في الأردن من الجانب النظري وسلطت الضوء على إبراز الآثار الاقتصادية والاجتماعية للوقف، والفرق بين تلك الدراسات وبين دراستنا؛ أن الأخيرة تبحث في الواقع العملي للوقف من خلال الزيارات الميدانية لكل أرض وقفية معروضة للاستثمار من قبل دائرة تنمية أموال الأوقاف، للوقوف على أبعاد واسباب مشكلة تعطل استثمارها وطرح حلول ملائمة لذلك، مع تسليط الضوء على أهمية التسويق الوقفي للأصول المعطلة عن الاستثمار، والخطوات العملية لضمان تسويق احترافي للأصول الوقفية.

خطة الدراسة:

احتاجت الدراسة لتحقيق أهدافها إلى تمهيد، مبحثين، وخاتمة:

- تمهيد

- المبحث الأول: الأصول الوقفية المعطلة في عمان، واقعها، وأسباب تعطلها عن الاستثمار، وطرق معالجتها.

المطلب الأول: واقع الأصول الوقفية المعطلة عن الاستثمار في عمان.

المطلب الثاني: أسباب تعطل الأصول الوقفية في عمان عن الاستثمار.

المطلب الثالث: طرق معالجة تعطل الأصول الوقفية.

- المبحث الثاني: أثر التسويق الاحترافي في زيادة فرص استثمار الأصول الوقفية المعطلة.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاحترافي.

المطلب الثاني: خطوات التسويق الاحترافي للأراضي الوقفية المعطلة وأثرها في زيادة فرص الاستثمار.

- الخاتمة والتوصيات.

ولا يفوتنا في هذا السياق أن نتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة المؤسسات التي مدت يد العون لنا في سبيل القيام بهذا البحث من خلال تزويدنا بالوثائق والمعلومات اللازمة، وعلى رأسهم دائرة تنمية أموال الأوقاف في الأردن.

المبحث الأول:

الأصول الوقفية المعطلة في عمان: الواقع، أسباب التعطل، طرق المعالجة

تمهيد:

تشير بيانات دائرة تنمية أموال الوقف إلى توفر مساحات واسعة من الأراضي الوقفية القابلة للاستثمار موزعة على مناطق مختلفة في محافظات المملكة ومتفاوتة في تصنيفها وأهميتها وقابليتها للاستثمار. (<http://awqaf.gov.jo>)

وسنعرض في هذا المبحث واقع الأراضي الوقفية المعطلة عن الاستثمار في العاصمة عمان وذلك من خلال الدراسات المسحية والميدانية التي تعتمد على الكشف الحسي للمواقع الوقفية التي تصف حالها وتبين طبيعتها، وتشخص أسباب تعطلها، وتقترح حلولاً عملية لتجاوز المعوقات والتحديات أمام الاستثمارات الوقفية، وسنتناول ذلك وفق المطالب الآتية:

- المطلب الأول: واقع الأصول الوقفية المعطلة في عمان.
- المطلب الثاني: أسباب تعطل استثمار الأصول الوقفية في عمان.
- المطلب الثالث: طرق معالجة تعطل الأصول الوقفية.

المطلب الأول: واقع الأصول الوقفية المعطلة في عمان

يقصد بالأصول: الموجودات الرأسمالية غير المتداولة التي تستخدم لتوليد الدخل لأكثر من مدة محاسبية واحدة، ويمكن استثمارها لتوليد منافع وعوائد كبرى للمنشآت الاقتصادية، ومن أمثلتها الأراضي، والمباني، والآلات، والمعدات، وما شابهها (المغربي، 2014، صفحة 82) (المصري، 2009، صفحة 143).

وقد اقتصررت دراستنا على نوع واحد من الأصول الوقفية، وهي الأراضي التي وُقفت خالية من المباني، وتحتاج إلى استثمار بإنشاء مشاريع مختلفة عليها.

واعتمد فريق البحث في تعيين الأراضي الوقفية المعطلة عن الاستثمار ودراسة واقعها، على البيانات التي تم جمعها من مديرية الأملاك الوقفية، ودائرة تنمية أموال الأوقاف (<http://awqaf.gov.jo>)، وبيانات دائرة الأراضي والمساحة (تطبيقات الكترونية، www.dls.gov.jo)، ثم الزيارات الميدانية والكشف الحسي على كل الأصول غير المستثمرة، وقد أظهر هذا كله مجموعة من المعطيات والتي نبينها من خلال الفروع الآتية:

الفرع الأول: الواقع النظري للأصول الوقفية المعطلة في عمان

تشير بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف إلى وجود (29) قطعة أرض غير مستثمرة في عمان حتى نهاية عام 2018، وهي القطع الآتية كما هو مبين في الجدول رقم(1). (<http://awqaf.gov.jo>)

جدول(1) قطع الأراضي المعروضة للاستثمار (بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف)

الرقم	رقم القطعة	الحوض	متر	دونم	تنظيم القطعة	الموقع
1	3972	15/الصويفية	929	5	سكن(أ) بأحكام خاصة	خربة الصويفية من أراضي غرب عمان/وادي السير/شارع الملكة زين الشرف الواصل بين السفارة الأمريكية وشارع المطار.
2	3973	15/الصويفية	252	5	سكن(أ) بأحكام خاصة	خربة الصويفية من أراضي غرب عمان/وادي السير/شارع الملكة زين الشرف الواصل بين السفارة الأمريكية وشارع المطار.
3	2445	16/دير غبار	269	5	سكن(ب) (القطعة 22 سابقاً)	بجانب مسجد أبو عيشة / على بعد 700م من الدوار السابع باتجاه المطار.
4	3642	15/الصويفية	059	1	سكن(ب)	خربة الصويفية من أراضي غرب عمان/وادي السير/شارع الملكة زين الشرف الواصل بين السفارة الأمريكية وشارع المطار، مؤجرة مشتل سنوياً.
5	1274	13/السهل/وادي السير	395	1	صناعات خفيفة بأحكام خاصة	وادي السير/ المنطقة الصناعية/أراضي غرب عمان (بعد إخلائها من المستأجرين الحاليين).
6	130	12/الرونق/وادي السير	961	-	تجاري محلي وعادي ضمن سكن(ب)	وادي السير / بجانب جمعية رعاية اليتيم / بجانب النادي الأهلي
7	1521	42/أم صوبينة الجنوبي	535	-	سكن(ج)	جبل الزهور / عمان.

الرقم	رقم القطعة	الحوض	متر	دونم	تنظيم القطعة	الموقع
8	618	18/حجار النوابلة وادي السير	836	14	سكن (ب) بأحكام خاصة/ سكن (ب)	
9	1522	42/أم صويينة الجنوبي	630	-	سكن (ج)	جبل الزهور / عمان.
10	18	28/القهاير	698	93	سكن ريفي، عليها اقتطاع شوارع	طريق الروضة / ناعور مؤجرة سنوياً للاستثمار الزراعي شريطة إخلائها عند الطلب.
11	1247	5/البلد	080	72	تجاري محلي ضمن سكن ج بأحكام خاصة	وادي السير / بجانب مركز صحي وادي السير جزء مؤجر عن طريق الوزارة زراعاً بمساحة 20 دونم، ومؤجر الجزء التجاري منها بمساحة 1.986 دونم بجانب المركز الصحي.
12	156	18/حجار النوابلة	286	6	خارج التنظيم (بناء متوسط عالي مع قاعدة)	شمال قصر الصنوبر / جنوب الصويفية / شرق مزرعة الأوقاف / عليها اقتطاعات ويتبقى منها حوالي 3 دونمات.
13	603	12/الرونق	940	-	سكن (ب)	جنوب الدوار الثامن / شرق مسجد قدري اليوسف / وادي السير.
14	35	14/الدريبات	216	27	سكن (ج) يوجد اقتطاع شوارع	البيادر / الذراع جنوب غرب معهد الصناعة / الوكالة. تصبح القطعة بعد الاقتطاعات حوالي عشرين دونم وأصبحت عبارة عن جزءين.
15	181	14/الدريبات	269	16	خارج التنظيم/ زراعي	البيادر / الذراع جنوب غرب معهد الصناعة / الوكالة (وعرة).
16	793	6/البلد	282	15	مباني عامة	صويلح/ دوار ماحص والحمر، القطعة هي جزء من الرقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم تقريباً بعد أن تم تقسيمها إلى خمسة قطع.
17	794	6/البلد	757	18	مباني عامة	صويلح/ دوار ماحص والحمر، القطعة هي جزء من الرقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم تقريباً بعد أن تم تقسيمها إلى خمسة قطع.
18	797	6/البلد	126	1	سكن (ج)، تجاري عادي ضمن سكن (ج)	صويلح/ دوار ماحص والحمر (بجانب المقبرة)، القطعة هي جزء من الرقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم تقريباً بعد أن تم تقسيمها إلى خمسة قطع، تقع على شارع هيا بنت الحسين من الجهة الجنوبية الغربية وشارع راية بنت الحسين من الجهة الشمالية.
19	798	6/البلد	674	1	سكن (د)، وتجاري ضمن سكن (د)	صويلح/ دوار ماحص والحمر (بجانب المقبرة)، القطعة هي جزء من الرقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم تقريباً بعد أن تم تقسيمها إلى خمسة قطع.

الرقم	رقم القطعة	الحوض	متر	دونم	تنظيم القطعة	الموقع
20	799	6/ البلد	925	2	سكن (د)	صويلح/ دوار ماحص والحمير (بجانب المقبرة)، القطعة هي جزء من الرقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم تقريباً بعد أن تم تقسيمها إلى خمسة قطع.
21	65	17/ المدينة	562	5	خارج التنظيم	وادي السير / جنوب شرق المدينة الصناعية.
22	6	1/ أبو مرهف	316	84	تجاري، سكن (ب+ج+) حريقة ومباني عامة	أرض أبو مرهف / صويلح / بجانب المسلخ.
23	123	10/ خربة خليفة	050	12	سكن (أ) سكن (ب)	مرج الحمام / ناعور.
24	155	10/ خربة خليفة	961	10	سكن (ب)	مرج الحمام / ناعور.
25	854	5/ سليود	856	12	سكن ج + معارض تجارية بأحكام خاصة	سحاب / بجانب مستشفى التوتنجي. كانت تحمل الرقم (18) سابقاً وتم إفرازها لقطعتين 855/854.
26	855	5/ سليود	977	13	سكن ج	سحاب / بجانب مستشفى التوتنجي. كانت تحمل الرقم (18) سابقاً وتم إفرازها لقطعتين 855/854.
27	363	3/ عين أرباط / طبربور	982	-	خارج التنظيم	طبربور / عمان.
28	24	26/ أم العساكر	000	33	سكن (أرض زراعة)	أم العساكر / ناعور.
29	181	4/ الخفيت	705	5	سكن	النقيرة / سحاب.

وبالنظر في هذا الجدول يتبين أن:

1. مساحة الأراضي الوقفية المعطلة وصلت إلى ما يقارب (450) دونم.
 2. كثير من قطع الأراضي الوقفية تقع في مناطق حيوية ذات قيمة استثمارية مرتفعة مثل منطقة الصويفية ودير غبار ووادي السير وناعور.
 3. الأراضي الوقفية متنوعة من حيث التصنيف فمنها التجاري والزراعي والسكني، كما أن هذه الأراضي محاطة بمنشآت حيوية مختلفة ما بين تجاري أو صحي أو تعليمي؛ وهو ما يعطي قيمة إضافية للاستثمار هذه الأراضي وتنميتها.
 4. مساحات القطع الوقفية تتفاوت ما بين صغيرة لا تتجاوز الدونم إلى متوسطة وكبيرة قد تتجاوز (93) دونم.
- هذا من حيث الواقع الوصفي الذي تشير إليه البيانات الورقية والموقع الإلكتروني لدائرة تنمية أموال الأوقاف، ولكن - ماذا عن الواقع العملي لهذه الأراضي الوقفية، هذا ما سنتناوله في الفرع الثاني.

الفرع الثاني: الواقع الميداني للأراضي الوقفية المعطلة في عمان:

إن واقع الأوقاف المعطلة في العاصمة عمان لا يظهر على وجهه الحقيقي من خلال البيانات الورقية وحدها، وإنما يحتاج أيضاً إلى زيارات ميدانية لكل أرض منها على حدة، وذلك للوقوف على حقيقتها وواقعها ومدى تطابق البيانات المعلن عنها لدى دائرة تنمية أموال الأوقاف مع الواقع العملي المشاهد عند زيارة هذه المواقع تفصيلاً.

ولقد قام الباحثون بهذه الزيارات الميدانية لكل واحدة من هذه المواقع على حدة، وتبين بعد الزيارة أن هناك جملة من الملاحظات التي كشفت

عنها الزيارات الميدانية، التي نعرضها وفق ما يأتي:

أولاً: عدم دقة البيانات المفصّل عنها فيما يختص بالأراضي المعروضة للاستثمار:

تفتقد البيانات المفصّلة عن مساحات الأراضي المعروضة للاستثمار إلى الدقة؛ إذ توجد بعض الأراضي المعلن عن تصنيفها بأنها استثمارية؛ بينما هي ليست استثمارية في الحقيقة والواقع، إذ تشغل أبنية المساجد أو المقابر الجزء الأكبر من مساحتها، مما يخرجها من تصنيفها الاستثماري أو يجعل المساحة الصافية للاستثمار صغيرة جداً.

ومن ذلك مثلاً قطعة الأرض الوقفية رقم (794)، المعروضة للاستثمار في صويلح بمساحة تزيد عن (18) دونم، والواقع أن 75% من هذه القطعة هي في حقيقتها مقبرة إسلامية، والمتبقي منها للاستثمار يوجد فيه خزان لشركة مياهنا ومساحات أخرى منها معتدى عليها، انظر الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1) (إعداد فريق البحث)

ثانياً: اختلاف البيانات حول الأراضي الوقفية المعطلة في عمان:

تختلف بعض البيانات المثبتة في سجلات دائرة الأراضي والمساحة عن البيانات المثبتة في دائرة تنمية أموال الأوقاف من حيث مساحة الأرض الموقوفة، أو رقم القطعة، أو موقعها أو معلومات تأجيرها، ومن أمثلة ذلك التعارض:

- تعارض البيانات من حيث المساحة في قطعة رقم (618) حوض حجار النوايلسة وادي السير، حيث إن المساحة حسب بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف (14.836) دونم (انظر الجدول رقم (1))، بينما المساحة بناء على بيانات دائرة الأراضي (20.745) دونم. (تطبيقات الكترونية، www.dls.gov.jo)

- وتعارضت بيانات الدائرتين من حيث أرقام بعض القطع، وبرز ذلك في بيانات قطعة أرض تقع في حوض خربة خليفة / مرج الحمام، حيث إن بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف أظهرت أن رقم القطعة هو (155) (انظر الجدول رقم (1))، بينما دائرة الأراضي والمساحة أظهرت أن رقم القطعة نفسها هو (153) (تطبيقات الكترونية، www.dls.gov.jo)، وأن القطعة رقم (155) في دائرة الأراضي مختلفة تماماً عن الأرض الوقفية المعروضة للاستثمار.

- ومن أمثلة تعارض البيانات من حيث تحديد الموقع قطعة رقم (181) حوض الخفيت حيث إنها مصنفة ضمن أراضي سحاب حسب بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف، بينما تم تصنيفها ضمن أراضي الموقر حسب بيانات دائرة الأراضي والمساحة.

ثالثاً: عدم إمكانية استثمار بعض الأراضي الوقفية المصنفة تصنيفاً استثمارياً:

إن الزيارات الميدانية لبعض الأراضي الوقفية المصنفة على أنها استثمارية تُظهر أن هذه الأراضي يصعب استثمارها، نظراً لطبيعة المنطقة ومحيطها السكاني، ووقوعها ضمن مناطق وعرة، وصعوبة الوصول إليها.

ومن ذلك مثلاً قطعة الأرض رقم (363)، التي تقع في منطقة طبربور حوض عين أرباط، وهذه القطعة تقع في منطقة وعرة والطريق المؤدي إليها هو عبارة عن مجرى مائي، ولا يمكن أن تكون جاذبة للاستثمار في ظل واقعها القائم، وحتى يتسنى لدائرة تنمية أموال الأوقاف عرضها للاستثمار، ينبغي إصلاح الطريق المؤدي إليها، وتهيتها لزيادة فرص الطلب عليها، انظر الشكل رقم (2) الذي يبين واقع الأرض.

ترتيبها في جدول دائرة تنمية أموال الأوقاف 27	رقم القطعة 363	الحوض 3/ عين أرباط / طبربور	المساحة 982 0	التصنيف خارج التنظيم	الموقع طبربور / عمان
<p>الطريق المؤدي إلى قطعة الأرض (مجرى مائي)</p>  					

الشكل رقم (2) (تصوير فريق البحث)

رابعاً: تعرض الأراضي الوقفية المعطلة للعديد من الاعتداءات الجائرة

كشفت الزيارات الميدانية للأراضي الوقفية المعروضة للاستثمار في العاصمة عمان تعرضها للعديد من الاعتداءات الجائرة والاستغلال غير المأذون به؛ حيث تبين عند زيارة كل واحدة من القطع، تعدد أوجه الاعتداء المتمثل في الأشكال الآتية:

1. اقتطاع شوارع داخل الأراضي الوقفية دون التنسيق المسبق مع دائرة تنمية أموال الأوقاف، بطريقة تؤدي إلى تفتيت الأراضي الموقوفة، وإهدار مساحاتها وتضييع فرصة الاستفادة منها وتدني فرص الطلب عليها لاستثمارها.

ومن ذلك مثلاً القطعة رقم (35) حوض الدريبات في منطقة البيادر، حيث أدى اقتطاع الشوارع فيها إلى نشوء قطع أراضي غير قابلة للاستفادة منها. علماً بأن دائرة تنمية أموال الأوقاف تشكو من عدم التنسيق معها، وتتفاجأ بفتح هذه الشوارع من قبل أمانة عمان، أنظر الشكل رقم (3).

الرقم	رقم القطعة	الحوض	متر	دونم	شكل الاعتداء
14	35	14/الدريبات	216	27	معتدى عليها باقتطاع شوارع فأصبحت القطعة مقسمة 3 قطع
					

الشكل رقم (3) (تصوير فريق البحث)


2. استخدام بعض الأراضي كمواقف سيارات للمباني المجاورة أو استخدامها لرمي الأنقاض.

حيث إن عدداً من الأراضي الوقفية المعطلة تستخدم كمواقف للسيارات من قبل العمارات السكنية أو المنشآت التجارية المجاورة وهو ما يعطل فائدتها التنموية فيما لو تم تأجير هذه الأراضي لصالح دائرة تنمية أموال الأوقاف، هذا فضلاً عن أن بعض هذه الأراضي قد أصبح مكباً للأنقاض ومخلفات الأبنية! (انظر الشكل: 4)

الرقم	رقم القطعة	الحوض	متر	دونم	شكل الاعتداء والاستغلال
1	3972	15/الصوفية	929	5	جزء من المساحة مستخدم كمواقف للسيارات دون تعاقده. 

الشكل (4) نموذج للاعتداء الواقع على الأراضي الاستثمارية (إعداد فريق البحث)

3. زراعة الأراضي الوقفية والاستفادة منها من قبل بعض المزارعين دون التعاقد مع دائرة تنمية أموال الأوقاف، وهو ما يعني ضياع غلات هذه الأراضي على الجهة الموقوفة عليها، وهذا الشكل من أشكال الاعتداء-زراعة الأراضي الوقفية- يمثل أغلبية صور الاعتداء على الأراضي الوقفية (انظر الشكل رقم (5)) الذي يظهر الاعتداء على أرض وقفية مساحتها تزيد على (84) دونم تقريباً بزراعتها واستفادة المعتدي من ريعها دون أي رقابة من المؤسسة الوقفية.

الرقم	رقم القطعة	الحوض	متر	دونم	شكل الاعتداء والاستغلال
22	6	1/ أبو مرهف	316	84	الأرض مزروعة دون التعاقد مع دائرة تنمية أموال الأوقاف 

الشكل (5) نموذج للاعتداء الواقع على الأراضي الاستثمارية (إعداد فريق البحث)

خامساً: هدر مساحات كبيرة من الأراضي الوقفية

إن عمليات فرز الأراضي الوقفية ذات المساحات الكبيرة تؤدي في بعض الأحيان إلى هدر جزء لا يستهان به من مساحتها الأصلية، حيث تصبح بعض أجزاء من المساحة غير قابلة للاستثمار، انظر الشكل رقم (2) الذي يبين كيف أصبحت مساحة 3 دونم تقريباً جزيرة وسطية لا يمكن استثمارها في صويلح، بعد أن كانت جزء من قطعة رقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم، قبل أن يتم تقسيمها إلى خمسة قطع.

<p>صويلح/ دوار ماحص والحمر (بجانب المقبرة)، القطعة هي جزء من الرقم (49) البالغ مساحتها (55) دونم تقريباً بعد أن تم تقسيمها إلى خمسة قطع.</p> 	<p>رقم القطعة 799 الحوض 6/ البلد المساحة المعلن عنها لقطعة الأرض الاستثمارية 2.925 دونم</p>	<p>قطعة رقم 20</p>
--	---	------------------------

الشكل (6) نموذج للاعتداء الواقع على الأراضي الاستثمارية (اعداد فريق البحث)

ويظهر مما سبق جملة من الملاحظات التي كشفت عنها الزيارات الميدانية تتلخص في أن بيانات بعض الأراضي الوقفية غير دقيقة، ومختلفة من دائرة إلى الأخرى، ومصنفة تصنيفاً غير صحيح من حيث قابليتها للاستثمار من عدمه، وبأنها أراضٍ في معظمها معتدى عليها، الأمر الذي يبنى عن مشكلة حقيقة في مستقبل الاستثمار الوقفي، ويحتاج إلى دراسة وبحث للوقوف على أسباب هذا التعطل، وكيفية معالجته، وهو ما سنتناوله في المطلب الثاني والثالث.

المطلب الثاني:

أسباب تعطل استثمار الأصول الوقفية في عمان

من أهم الوظائف المنوطة بالجهة التي يقع على عاتقها إدارة الوقف بعد الحفاظ على عين الموقوف من الهلاك أو الاعتداء؛ تنمية الوقف ليدوم نفعه وليتحقق معنى الوقف المتمثل بحبس العين وتسبيل الثمرة (قدامه، 1997، صفحة 3/6)؛ وهذا يقتضي الحد من الأسباب التي تؤدي إلى تعطل إدامة عين الوقف ومنفعته.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها دائرة تنمية أموال الأوقاف في سبيل المحافظة على الوقف واستثماره، إلا أن دراسة واقع الأصول المعطلة في العاصمة عمان والبيانات الواردة من الدوائر ذات الصلة؛ أظهرت وجود مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تعطل استثمار الوقف، ويمكن تصنيفها وفق الأسباب الآتية:

أولاً: أسباب إدارية

بالرغم من تنوع الأسباب المؤدية إلى تعطل استثمار الوقف سواء في المنطقة التي تمثل حيز الدراسة أو في غيرها من المناطق الأخرى؛ فقد شكّلت العملية الإدارية السبب الرئيس لكل الأسباب الأخرى المؤدية إلى تعطل استثمار الوقف وتنمية منفعته؛ إذ تنطوي العملية الإدارية الكفوءة على نشاط متخصص يتمثل في تأدية الوظائف الرئيسة الآتية (الخالدي، 2011، صفحة 31؛ أبو الخير، صفحة 95؛ عبدالله، 2014، صفحة 28):

- تنظيم عناصر العمل ومكوناته البشرية والمادية والتنسيق بينها.
- التخطيط المبني على البيانات الدقيقة لتنبؤ مستقبلي دقيق لتحديد سير العمل.
- التوجيه المستمر لنشاط الموارد البشرية باتجاه تحقيق الأهداف المحددة.
- الرقابة الجادة على الأداء لمتابعة كل هذه الوظائف.

ولا ريب أن تدني مستوى الأداء للوظائف الأربعة يعني بالضرورة عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وهذا ما تبين من خلال البحث بعد تحديد وحصر أسباب تعطل الأصول الوقفية في عمان، حيث ظهر أن الضعف والقصور في إدارة الأوقاف قد أنتج الضعف في القدرة على استثماره على الوجه المطلوب، وقد ظهر هذا القصور في الإدارة في جملة من الأمور التي تتجلى فيما يأتي:

1. تدني الكفاءة الرقابية على الأصول الوقفية المعروضة للاستثمار من الجهات المختصة لحمايتها من الاستغلال والاعتداء، وبدل على ذلك أن ما

نسبته 69% من الأراضي الاستثمارية قد تعرض للاستغلال غير المأذون به¹.

2. عدم وجود خطط تسويقية جاذبة لفرص استثمارية تنافسية بما يعود على رفع العوائد الاستثمارية للأصول الوقفية لصالح دائرة تنمية أموال الأوقاف، إذ غالباً ما تعتمد الدائرة على معرفة مسبقة من قبل الشخص الراغب في الاستثمار للأصل الوقفي دون التعويل على برامج ترويجية للقطع الاستثمارية للتعريف بها، واقتراح مشاريع مجدية للاستثمار وجاذبة للمستثمرين (المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، 2016، صفحة 68)

3. عدم دقة البيانات الواردة من دائرة تنمية أموال الأوقاف فيما يخص مساحات القطع وأرقامها وتصنيفها وموقعها؛ الأمر الذي أدى إلى عدم جاهزية دائرة تنمية أموال الأوقاف لاقتراح المشاريع الاستثمارية المجدية، وعدم قدرتها على وضع خطط تسويقية لتنشيط استثمار الأراضي الوقفية المعطلة.

4. غياب الأسس العلمية في عملية تصنيف الأراضي الوقفية، إذ اعتبرت دائرة تنمية أموال الأوقاف كل أرض وقفية غير مستثمرة أرضاً استثمارية دون مراعاة المواصفات الحيوية والعناصر اللازمة التي تجعل الأراضي جديرة بأن توصف بأنها استثمارية؛ كموقع الأرض، ومساحتها، وتوفر الخدمات القريبة حولها...2.

5. النقص في الجهاز الإداري والفني في الدائرة المعنية بإدارة عملية الاستثمار، نظراً لعدم قدرة الدائرة على استقطاب الكفاءات المناسبة التي تساعد في جلب الاستثمارات المختلفة والإسهام في دخول السوق عبر قناة استثمارية (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019، صفحة 1).

ثانياً: أسباب تنسيقية

يتقاطع عمل دائرة تنمية أموال الأوقاف مع مجموعة من المؤسسات الرسمية الأخرى؛ كدائرة الأراضي والمساحة التي تتولى إدارة تثبيت حق ملكية الأموال غير المنقولة وتوثيقه والمحافظة عليه داخل المملكة الأردنية الهاشمية، وكأمانة عمان الكبرى، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين في العاصمة عمان في مجالات مختلفة كالترخيص والنظافة وفتح الطرقات وتصنيف قطع الأراضي وتحديد صفة استخدامها، هذا فضلاً عن العديد من المؤسسات الرسمية؛ كالبلديات وشركة الكهرباء وسلطة المياه... وقد ظهر من خلال البحث أن من أسباب إعاقه الاستثمار في الأراضي الوقفية ضعف التنسيق بين دائرة تنمية أموال الأوقاف من جهة، وبين المؤسسات المختلفة من جهة أخرى، وتجلى هذا في عدد من المظاهر والأشكال:

1. تدني كفاءة التنسيق بين دائرة تنمية أموال الأوقاف ودائرة الأراضي والمساحة؛ الأمر الذي أدى إلى اختلاف بيانات مساحات القطع الواردة منهما لذات القطع المعروضة للاستثمار، على وفق ما تقدم في المطلب السابق (المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، 2016، صفحة 12).

2. ضعف التعاون بين أمانة عمان الكبرى والبلديات من جهة، مع دائرة تنمية أموال الأوقاف من جهة أخرى، إذ تواجه دائرة تنمية أموال الأوقاف تعقيداً للكثير من الإجراءات التي تخص الأوقاف بسبب عدم التعاون المرجو من كل من أمانة عمان والبلديات فيما يخص الأموال الوقفية ويظهر هذا في مجموعة من القضايا التي من أبرزها:

أ. مشاكل متعلقة بقضايا تصنيف الأراضي الوقفية من قبل أمانة عمان الكبرى، وذلك بتغيير صفة استخدام بعض القطع الوقفية ذات الجدوى الاستثمارية، دون الرجوع للأوقاف بحجة تنظيم المنطقة والمخططات المستقبلية.

هذا فضلاً عن صعوبة وبطء الاستجابة لمطالب دائرة تنمية أموال الأوقاف في تحويل القطع الاستثمارية من التنظيم السكني إلى التجاري إلا بعد إجراءات طويلة تفوت فرصة الاستثمار وتعطلها، وتعود بالخسارة المادية على المستثمر، والدائرة (ملفات دائرة تنمية أموال الأوقاف، صادر، بتاريخ: 2018/9/16 وكتاب بتاريخ 2018/9/19)

ب. مشاكل متعلقة بالرسوم والضرائب المفروضة على المستثمر للأراضي الوقفية، مما يؤدي إلى عدم تشجيع الاستثمار في قطاع الأوقاف، هذا فضلاً عن عدم التزام البلديات والأمانة بقانون اعفاء الأوقاف الخيرية رقم (36) لسنة (1976)م الذي أشار في مواده إلى اعفاء الأوقاف الخيرية من الضرائب والرسوم وفق ما نصت عليه كل من المادة (11) من القانون نفسه، بينما تصر بعض البلديات على عدم اعفاء الأوقاف الخيرية من الضرائب والرسوم مخالفة بذلك القوانين ومعطلة للاستثمار (ملفات دائرة تنمية أموال الأوقاف، صادر، بتاريخ: 2018/9/16).

ج. مشاكل متعلقة بالإجراءات الروتينية المتمثلة في نقل المعاملة من البلديات إلى وزارة البلديات، ومن مكاتب الأمانة وفروعها إلى الأمانة الرئيسية لأخذ الموافقات اللازمة، وهذا يستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى فوات الفرص الاستثمارية. (ملفات دائرة تنمية أموال الأوقاف، صادر، بتاريخ: 2018/9/17)

¹ حسابات فريق البحث التي تمّ التوصل إليها من خلال جمع مساحة الأراضي المعطلة عن الاستثمار، والمعروضة على صفحة دائرة تنمية أموال الأوقاف، ومن البيانات التي حصلنا عليها من الدائرة.

² هذا السبب تمّت ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية للأراضي الوقفية ومقارنتها مع البيانات الواردة من دائرة تنمية أموال الأوقاف للأراضي المعلن عن أنها استثمارية.

ثالثاً: أسباب مالية

تعدّ الوفرة المالية عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات الاستثمارية وتمكينها من تنفيذ مشاريعها وخططها المستقبلية وبرامجها المختلفة، وإن مما تعانيه دائرة تنمية أموال الأوقاف تدني المخصصات المرصودة للدائرة من موازنة وزارة الأوقاف، وتدني عوائد الدائرة المالية من مشاريعها الاستثمارية، وهو ما يؤدي إلى:

1. عدم توافر الأموال اللازمة لدى دائرة تنمية أموال الأوقاف لإنشاء مشاريع استثمارية على القطع الوقفية، حيث إن الدائرة تقوم حالياً بتحويل إيراداتها لتنفق على البرامج الخيرية وفق شروط الواقفين، ويتعذر استخدام هذه الواردات لإقامة مشروعات استثمارية جديدة (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019).

2. عدم وجود الحوافز المادية التي تشجع على استقطاب كفاءات استثمارية قادرة على تنمية أموال الأوقاف على غرار الوحدات الاستثمارية الأخرى في القطاع العام، إذ تشير بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف أن تخصصات الموارد البشرية ومؤهلاتهم لا تتناسب مع أهداف الدائرة الاستثمارية، فقد بلغ عدد موظفي الدائرة (46) موظف، (25) منهم إداري و(21) مهن مساعدة، موزعين حسب التخصصات الآتية: "المحاسبة، إدارة ونظم، شريعة، هندسة، قانون، كمبيوتر، وأخرى" (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019، صفحة 5)، ولا يوجد من هذا الكادر الإداري من هو متخصص في إدارة المشاريع والاستثمار!

رابعاً: أسباب اجتماعية وثقافية

تشكل ثقافة المجتمع ووعيه عاملاً مساعداً في نجاح المؤسسات الوقفية وقدرتها على تحقيق غايتها والمساهمة في استثمار الأوقاف على الوجه المطلوب، وقد ظهر من خلال البحث أن من أسباب تعطل الاستثمار في الأراضي الوقفية في العاصمة عمان، أسباباً تعود إلى ثقافة المجتمع من حيث:

1. عدم الوعي المجتمعي بأهمية الأوقاف ودورها في تحقيق التنمية في المجتمع، وغياب الثقافة التي تسهم في صناعة الوعي بأهمية المشاركة في تنفيذ مشاريع استثمارية وقفية لتحقيق تنمية مستدامة في المجالات المختلفة (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019، صفحة 2؛ الرحالة، 2007).

2. قناعة شريحة من المجتمع بأن عقارات الأوقاف ينبغي أن تكون مجانية أو ذات أجور منخفضة جداً، وذلك لمساعدة جميع الناس، مما يؤدي إلى تأخر تأجير العقارات الوقفية (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019، صفحة 2).

3. توجه أكثر الواقفين لباب واحد من أبواب الوقف يتمثل في بناء المساجد والإنفاق عليها، وانصرافهم عن دعم باقي مجالات الوقف، وذلك لتدني مستوى الوعي بأهمية أبواب الوقف الأخرى (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019، صفحة 2؛ الرحالة، 2007).

4. ضعف الوازع الديني، وعدم الوعي الكافي بأهمية سداد المستحقات المالية المترتبة على المستثمرين، مما أدى إلى تهرب ومماطلة بعض المستثمرين من دفع الأجور المستحقة عليهم، وبذلك تضطر الدائرة لاتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتحصيل هذه المبالغ، ويرتب على ذلك فروقات بين إجمالي المستحقات المالية للدائرة وإجمالي التحصيلات مما يلحق الضرر بالدائرة من الناحية المالية (المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، 2016، الصفحات 65 - 68).

وهذا ننتمي إلى أن أسباب تعطل استثمار الأصول الوقفية، هي أسباب متنوعة وهذا يقتضي بحث طرق معالجة هذه الأسباب التي أدت إلى تعطل الأصول الوقفية، وهو ما سنتناوله في المطلب الثالث.

المطلب الثالث:

طرق معالجة تعطل الأصول الوقفية

إذا كان تعطل استثمار الأراضي الوقفية يعود لجملة من الأسباب الإدارية والتنظيمية والمالية والاجتماعية، فيمكن معالجة ذلك من خلال جملة من الإجراءات والتدابير التي يقترحها الباحثون، وفق ما يأتي:

أولاً: تطوير الأساليب الإدارية للوقف الاستثماري

يتطلب حلّ مشكلة تعطل الأوقاف الاستثمارية بالدرجة الأولى إعادة النظر بإدارة الوقف الاستثماري، فإذا كانت إدارة الوقف في الماضي شخصية طبيعية تتمثل في ناظر الوقف، وهو الشخص المسؤول عن حفظ الوقف وإدارته، فإن ناظر الوقف اليوم يمثل شخصية اعتبارية تتمثل في المؤسسة الوقفية (الشعيب، 2019، صفحة 73)، التي يفترض أن تدار بأسلوب إدارة المنشآت الاقتصادية وليس بأسلوب إدارة المؤسسات التقليدية التي لا تخلو من مشكلات في الكفاءة الإدارية التي يتولد عنها بالضرورة تدني في الكفاءة الإنتاجية، وتكون الإدارات فيها مجرد تسيير الأعمال فقط، دون وجود رؤية وأهداف استراتيجية وخطة عمل وبرامج استثمارية مقترحة. (القحف، إدارة الوقف الاستثماري، الصفحات 29-32)

ويقتضي التنوع في استثمار مال الوقف اختيار الكفاءات الإدارية بما يتناسب مع نوع الاستثمار الوقفي، فالوقف الطبي يدار من قبل مدير مختص بإدارة المستشفيات، والوقف المالي يدار من قبل مدير مالي، والوقف التعليمي يدار من قبل خبير بإدارة الصروح التعليمية وهكذا، مع ضرورة

تفعيل أساليب الرقابة الحكومية والشعبية على المدراء، لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنموية للوقف. (القحف، إدارة الوقف الاستثماري، صفحة 31)، وهذا ما نصّ عليه الفقهاء من اشتراطهم الكفاية في ناظر الوقف، إذ الكفاية تعني قوة الشخص وقدرته على التصرف فيما هو ناظر عليه (القراقي، 1994؛ الرملي، 1984؛ الشربيني، 1994).

ثانياً: تطوير آليات الرقابة على الوقف لغايات حمايته من الاستغلال والاعتداء

إن الدارس لكتب الفقه الإسلامي يجد عناية الفقهاء الكبيرة بحماية الأموال الموقوفة من الضياع أو الاعتداء، وذلك من خلال جملة الأحكام الشرعية التي قرروها في أحكام الوقف المختلفة، لا سيما في الأحكام الفقهية الخاصة بناظر الوقف، الذي يناط به إدارة شؤون الوقف والإشراف عليه والمحافظة على أمواله؛ ابتداءً من الشروط التي ينبغي أن تتحقق في الناظر، كالعدالة والكفاية قال برهان الدين الطرابلسي: "ولا يولى إلا أمين قادر بنفسه أو بنائبه، لأن الولاية مقيدة بشرط النظر وليس من النظر تولية الخائن لأنه يخل بالمقصود، وكذا تولية العاجز لأن المقصود لا يحصل به" (الطرابلسي، 1981، صفحة 53)

ومروراً بالضوابط الواردة على تصرفاته؛ بأن تكون متوجهة فعلاً نحو حفظ الوقف وعمارته وتحصيل ريعه والاجتهاد في تنميته وصرفه في الجهات الموقوفة عليهم، قال الهوتي: "وظيفة الناظر حفظ الوقف وعمارته وإيجاره وزرعه ومخاصمة فيه وتحصيل ريعه من أجرة أو زرع أو ثمر والاجتهاد في تنميته وصرفه في جهاته من عمارة وإصلاح وإعطاء مستحق" (الهوتي، 1051هـ، صفحة 268/4)، وانتهاءً بمحاسنته ثم بعزله إذا ثبتت خيانتة، حيث يتفق الفقهاء على محاسبة الناظر على تصرفاته، وعلى ما ينفقه سواء أكانت المحاسبة من قبل القاضي، أو من قبل الجهة التي حددها الواقف، أم من قبل المستحقين لغلّة الوقف وريعه (الموسوعة الفقهية الكويتية، 1404هـ، صفحة 214/4)، وأنه إذا ثبت خيانتة فيعزل من قبل القاضي، أو من الجهة التي عينها الواقف وحددها، قال ابن نجيم: "ولا ينبغي للقاضي أن يأمن الخائن بل سبيله أن يعزله" (نجيم، صفحة 237/5)

وإذا كان الفقهاء السابقون قد تناولوا بالتفصيل التدابير المتعلقة بحماية أموال الأوقاف، فإن من القضايا الكبرى التي تواجه استثمار الوقف في أيامنا ضعف الرقابة على الأموال الوقفية، لذا يقترح الباحثون تطوير الآليات الإدارية والرقابية الآتية:

1. تبدأ أولى مراحل الحماية بالجانب الوقائي الذي يأتي كخطوة استباقية قبل وقوع الاعتداء والاستغلال، وذلك بالتعريف بأراضي الوقف وإشهارها وتسييج حدودها ووضع لافتات اعلامية تدل على كون الأرض وقفية، وأن كل من يعتدي عليها معرض للمساءلة القانونية والعقوبة، وإشهار أرقام هاتفية للتواصل مع الجهة المعنية للإبلاغ عن حالات الاعتداء والاستغلال، وهذا من شأنه تفعيل الرقابة الشعبية على الأراضي الوقفية بما يحميها جزئياً من الاعتداء والاستغلال.

2. تنشيط الجولات الميدانية التفقدية للوقف واستحداث وسائل رقابة إلكترونية حديثة تتجاوز طرق الرقابة التقليدية.

3. إيجاد البيئة القانونية المناسبة التي تنظم علاقة دائرة تنمية أموال الأوقاف بالدوائر الأخرى، بحيث تكفل التشريعات الناطقة منع الاعتداء على المال الوقفي وتلزم بإزالة الضرر والتعويض عنه ومعاقبة الفاعل بالتنسيق مع الجهات القانونية المختصة، أو بتعويض القيمة العادلة للأموال الوقفية المعتدى عليها مما هو غير قابل للاسترداد.

ثالثاً: تطوير قواعد بيانات دائرة تنمية أموال الوقف

لعله قد ظهر فيما تقدم الاختلافات الواضحة في البيانات المعلن عنها لدى دائرة تنمية أموال الأوقاف مقارنة بالدوائر الأخرى والواقع المشاهد لقطع الأراضي الوقفية، وحتى يتم تفادي هذا الاشكال يقترح الباحثون:

مراجعة أسس تصنيف الأراضي الاستثمارية بناءً على الموقع والمساحة وتوفر الخدمات، وتجهيز كل البيانات التوضيحية والروابط الإلكترونية لكل قطعة معروضة للاستثمار، بحيث يسهل معاينتها والوصول إليها ودراسة الشروحات الواردة عليها من خلال الاستعانة بـ:

(أ) تقنية (google earth) وهو برنامج خرائط جغرافية يوفر للمستخدم معاينة الموقع المراد بتقنية ثلاثية الأبعاد.

(ب) تقنية (google map) وهو برنامج خرائط جغرافية يوفر خدمة الوصول إلى الموقع.

(ج) تطبيق (دائرة الأراضي والمساحة/ المملكة الأردنية الهاشمية) المتاح للاستخدام عبر الهواتف الذكية، والذي يوفر للمستخدم فرصة الاستعلام عن قطعة الأرض عن طرق ادخال معلومات القطعة.

وقد قام فريق البحث بتطبيق المقترحات السابقة عملياً من خلال تصميم صفحة مقترحة عبر موقع التواصل الاجتماعي (Facebook)، تعرض كل الأراضي الوقفية المعطلة عن الاستثمار بطريقة ترويجية لتسويقها، مزودة بمعلومات عن القطع من حيث الموقع والمساحة ورابط فعال يسهل الوصول إلى القطعة من خلال تقنية (google map)، ورابط فعال لمعاينة القطعة بتقنية ثلاثية الأبعاد (google earth)، ومعرز بصور ملتقطة حديثاً للموقع من مختلف الجهات، مع إرفاق عرض (Power Point) توضيحي لكل قطعة، وسيتم تقديمها والإعلان عنها وفق الترتيب اللازمة مع الجهات المعنية، لتكون مساعدة في تنمية قطاع الأوقاف وتشجيع الاستثمار فيه.

رابعاً: تطوير صيغ التمويل والاستثمار الحديث للوقف

تلجأ دائرة تنمية أموال الأوقاف لمجموعة من الصيغ التي نصت عليها المادة (32) لسنة (2001) من قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، والتي تتمثل بالآتي (قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية ، مادة رقم (32)، لسنة (2001):

1. الإجارة: وتشمل الإجارة لمدة محدودة لا تتجاوز الخمس سنوات، مقابل أجرة سنوية تعادل أجرة المثل، والإجارة طويلة لمدة لا تزيد على ثلاثين سنة، مقابل أجر سنوي مناسب للأرض الوقفية، وأجرة مؤجلة تتمثل في قيمة الأبنية التي يقيمها المستأجر وتصبح ملكاً للوقف بعد انتهاء مدة الإجارة.

وإن جواز تأجير العين الموقوفة لمدة طويلة لا تزيد على ثلاثين سنة، على وفق ما بينه القانون، يتوافق مع ما قرره بعض الفقهاء، ما دامت مصلحة الوقف تتحقق في الإجارة إلى تلك المدة، حيث ذهب الشافعية والحنابلة، إلى جواز الإجارة لمدة طويلة ما دامت العين تبقى قائمة إلى تلك المدة غالباً، سواء أكانت إجارة أملاك أو إجارة أوقاف (الشريبي، 1994، صفحة 473/3؛ المرادوي، 1419، صفحة 42/7)، واعتبروا أن المرجع في تحديد هذه المدة هم أهل الخبرة، وعللوا مدة الثلاثين بأنها نصف العمر غالباً، قال الشريبي: "يصح عقد الإجارة مدة معلومة تبقى فيها العين المؤجرة غالباً، لإمكان استيفاء المعقود عليه، ولا يقدر بمدة إذ لا توقيف فيه، والمرجع في المدة التي تبقى فيها العين غالباً إلى أهل الخبرة، فيؤجر الدار والرقيق ثلاثين سنة، والدابة عشر سنين، والثوب سنة أو سنتين على ما يليق به، والأرض مائة سنة أو أكثر، وفي قول لا يزداد على سنة لاندفاع الحاجة بها، وفي قول على ثلاثين سنة؛ لأنها نصف العمر الغالب" (الشريبي، 1994، صفحة 473/3)

أما عند الحنفية في المفتى به، فالأصل أنه لا تجوز الإجارة في المزارع والضياح لأكثر من ثلاث سنين، وفي غيرها لأكثر من سنة إلا إذا وجدت مصلحة حقيقية في الزيادة على هذه المدد، وعللوا ذلك؛ "لأن المدة إذا طالت تؤدي إلى إبطال الوقف فإن من رآه يتصرف بها تصرف المالك على طول الزمان يظننه مالكا" (عابدين، 1992، صفحة 400/4)

وقد بين ابن عابدين ما قاله بعض الحنفية من جواز العدول عن هذا الأصل إذا وجدت مصلحة حقيقية للوقف في الزيادة على هذه المدة أو الإنقاص منها، فقال: "أنه لا يجوز في الدور أكثر من سنة إلا إذا كانت المصلحة في الجواز وفي الضياح يجوز إلى ثلاث سنين إلا إذا كانت المصلحة في عدم الجواز وهذا أمر يختلف باختلاف المواضع واختلاف الزمان" ثم قال: "لأن أصل عدول المتأخرين عن قول المتقدمين بعدم التوقيت إلى التوقيت إنما هو بسبب الخوف على الوقف فإذا كانت المصلحة الزيادة أو النقص اتبعت وهو توفيق حسن." (عابدين، 1992، صفحة 410/4)

وهذا كله يؤيد ما ذهب إليه القانون من جواز التأجير لمدة طويلة، لا تزيد على ثلاثين سنة، وذلك تبعاً لطبيعة المشروع الاستثماري ومصلحة الوقف الحقيقية التي قد تقتضي طول المدة، حتى يكون جاذباً للاستثمار وتحقيقاً للربح المأمول منه بما لا يتحقق فيما لو كانت مدة الإجارة قصيرة.

2. الاستصناع بالاتفاق مع إحدى المؤسسات المالية الإسلامية على إقامة مشروع استثماري بمواصفات معينة لقاء ثمن معلوم يسدد على دفعات لمدة محددة.

3. الاستثمار بنظام (BOT): وهي اختصار للكلمات الانجليزية (Build Operate and Transfer) أي ابني وشغل وانقل الملكية (اسماعيل، 2001)، وتمثل العقود التي تبرمها الحكومة أو إحدى الجهات التابعة لها مع إحدى الشركات الوطنية أو الأجنبية لإنشاء مرفق عام وتشغيله لحسابها مدة من الزمن على أن يتم نقل ملكيته بعد انتهاء مدة الامتياز إلى الدولة أو المتعاقد (الزقرد، 2002، صفحة 961)، وقد نص نظام الاستثمار الخاص بدائرة تنمية اموال الاوقاف في الفقرة (د) من المادة 6 على اعتبار نظام ال (BOT) كأحد الصيغ المتبعة في استثمار الوقف.

وبالرغم من اختلاف الاجتهادات الفقهية المعاصرة في تكييف هذا العقد وتوصيفه الشرعي؛ من حيث كونه استصناعاً، أو إجارة، أو شركة مؤقتة، أو أنه عقد مركب من الاستصناع والإجارة معاً، أو اعتباره عقداً قائماً بذاته، : انظر هذه التكييفات وغيرها تفصيلاً (سرحان، 2019)، فقد انتهى مجمع الفقه الإسلامي الدولي إلى جواز الأخذ بعقد البناء والتشغيل والإعادة في تعبير الأوقاف والمرافق العامة. قرار رقم 182 (19/8) (مجمع الفقه الإسلامي الدولي، 2009)

ويمكن توضيح كيفية تطبيق هذه الصيغة الاستثمارية في تنمية أموال الوقف؛ بأن تعهد مؤسسة تنمية أموال الأوقاف إلى إحدى الشركات بإنشاء مشروع استثماري على أرض وقفية (وهذه هي مرحلة البناء)، ثم تتولى هذه الشركة إدارته وتشغيله والاستفادة من ريعه المتحصل إلى المدة يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (وهذه هي مرحلة التشغيل). ثم تقوم الشركة بتسليم المشروع في نهاية المدة الزمنية إلى مؤسسة تنمية أموال الأوقاف ويكون فيها بحالة قابلة لاستمرار تشغيله والاستفادة من ريعه (وهذه مرحلة الإعادة).

4. المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك لصالح الوقف: وهي نوع من المشاركة يعطي بموجبه الممول للشريك الحق في الحلول محله في ملكية

3 فقرة (د) من المادة (6): "الاتفاق مع مستثمر لإقامة مشروع استثماري على قطعة أرض وقفية واستغلالها لمدة محددة، وتمليك الوقف أبنية المشروع في نهاية المدة المتفق عليها مع دفع حصة للوقف من إيرادات المشروع سنوياً بما يحقق مصلحة الوقف في دخل سنوي وتملكه للمشروع في نهاية المدة".

المشروع، إما دفعة واحدة أو على دفعات، حسبما تقتضيه الشروط المتفق عليها (اليوسف، 2014، صفحة 202)، وقد نص نظام الاستثمار الخاص بدائرة تنمية أموال الأوقاف على اعتبار المشاركة المتناقصة المنتهية بالتملك إحدى صيغ الاستثمار في الفقرة (و) من المادة (6).

5. الاستثمار المباشر من قبل الدائرة، ويقصد به: التنفيذ المباشر للمشاريع الوقفية عن طريق تمويل شراء المواد اللازمة بالمربحة عن طريق إحدى المؤسسات المالية الإسلامية على أن تتكفل المؤسسة أو أي جهة أخرى بدفع أجور المصانعة على أن يتم الاتفاق على نسبة من الدخل مقابل ذلك بما يحقق مصلحة الوقف.

ولا ريب أن لهذه الصيغ أهميتها الاقتصادية الفاعلة في تنمية الوقف، فقد شكلت نسبة الاستثمار بنظام (BOT) ما نسبته 8% من مجموع استثمار الوقفيات، مقابل 92% ما زالت مستثمرة بأسلوب الإيجار التقليدي (المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، 2016، صفحة 12)، ولكن يرى الباحثون ضرورة تفعيل صيغ أخرى للتغلب على مشكلة السيولة التي تعاني منها إدارات الوقف لإقامة مشاريع استثمارية، كإصدار صكوك لإعمار الوقف، بحيث تقبل إدارة الوقف الأموال من الجمهور وتصدر فيها وثائق متساوية القيمة وتستعمل إدارة الوقف هذه الأموال في استثمار محدد متفق عليه مع أصحاب الصكوك لغايات تنمية أموال الوقف، ويتم توزيع الأرباح والخسارة في آخر كل دورة مالية حسب الاتفاق، وبعد انتهاء مدة المشروع يتم التنضيق الحكي على اعتبار أن العقد عقد مضاربة وتعاد القيمة الاسمية لمالك الصك (القحف، تمويل وتنمية أموال الوقف، صفحة 57).

وقد تم تطبيق هذا النموذج من قبل بعض الدول ومنها ماليزيا؛ إذ تعد التجربة الماليزية تجربة فريدة من نوعها، فقد أصدرت شركة "خزانة ناشيونال الماليزية" صكوكاً استثمارية ذات مسؤولية اجتماعية، أطلق عليها صكوك "إحسان"؛ بغرض تمويل "المدارس الوقفية" من خلال سوق رأس المال، وقد ساهمت هذه الصكوك في زيادة عدد المدارس الوقفية بشكل كبير في ماليزيا. (أمين، 2019)

خامساً: تطوير رأس المال البشري في دائرة تنمية أموال الوقف:

وهذا يقتضي اختيار الموارد البشرية بناءً على الأسس العلمية التي تتناسب مع أهداف الدائرة والوظائف المنوطة بها، والتي من أهمها تنمية واستثمار الأموال الوقفية المنقولة وغير المنقولة وتعظيم إيراداتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مهمة التنمية والاستثمار تحتاج بالدرجة الأولى إلى تخصصات دقيقة وخبرة جيدة بإدارة المشاريع الاستثمارية، والتسويق الفعال لوضع خطط ترويجية لجذب فرص استثمارية تنافسية للأموال الوقفية المعطلة والتي تعد من الأمور الغائبة عن الدائرة، وهذا ما أكدت عليه مسودة المعيار الشرعي رقم (33) للوقف الذي نص على أنه "ينبغي الاستعانة بالخبراء المتخصصين في الاستثمار كالمؤسسات المالية الإسلامية" (نص المعيار 2/5/4 هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية أيوفي، مسودة المعيار الشرعي رقم (33)، ص13)، سيما وأن الفقهاء قد نصوا على اشتراط شروط خاصة في الموارد البشرية القائمة على نظارة الوقف كما بينا سابقاً.

وتأكيداً على ما سبق بيانه من ضعف إدارة المشاريع الاستثمارية لدى دائرة تنمية أموال الأوقاف، لعدم توافر العناصر البشرية المؤهلة لذلك، بينت دراسة تحليلية صادرة عن المجلس الاقتصادي الاجتماعي في (2016) أن الدائرة لا يوجد لديها تصور واضح حول كيفية إدارة وتشغيل الاستثمارات المنفذة بأسلوب (BOT) عندما تؤول ملكيتها إلى إدارة الوقف وما إذا كانت تلك الإدارة قادرة على استلام هذه المشاريع (المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، 2016، صفحة 68).

وهذا ننهي إلى إمكانية معالجة تعطل الأصول الوقفية من خلال جملة من الإجراءات المتاحة والممكنة التي تستطيع الجهات المعنية تنفيذها إذا وجدت إدارة جادة لإصلاح النظام الوقفي وتفعيل الاستثمار الناجح فيه.

المبحث الثاني:

أثر التسويق الاحترافي في زيادة فرص استثمار الأصول الوقفية المعطلة

تسعى وزارة الأوقاف ممثلة بذراعها الاستثماري المتمثل بدائرة تنمية أموال الأوقاف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من أبرزها (دائرة تنمية أموال الأوقاف، 2019):

1. تنمية واستثمار الأموال الوقفية المنقولة وغير المنقولة وتعظيم إيراداتها.
2. خدمة المجتمع المحلي من خلال دعم البرامج الوقفية للقطاعات المختلفة.
3. المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.
4. رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين نوعية الخدمة لتحقيق رضى الجمهور.

ولما كانت هذه الأهداف مما يصعب تحقيقه إذا استمر تعطيل الموارد المتاحة و الأصول الوقفية عن الاستثمار؛ فإن التسويق هو الذي يضمن تنشيط استثمار المعطل من الموارد المتاحة، إذ لا تقل أهمية التسويق في المنشآت الاقتصادية عن أهمية الإنتاج فيها، ولا قيمة للإنتاج دون عملية

تسويقه وإمكانية تبادله مع الغير، وكذلك لا توجد أي قيمة للأصول الوقفية المعطلة ما دامت خالية من الاستثمار إذ لا عوائد منها ولا منافع متولدة عنها، بل هي متروكة للتقادم مع مرور الزمن أو لاعتداءات الغير، ولا سبيل أنجح من التسويق للتعريف بالأصول الوقفية الصالحة للاستثمار.

المطلب الأول:

مفهوم التسويق الاحترافي

مفهوم التسويق الاحترافي (Professional Marketing):

بالرغم من كثرة التعريفات التي صاغها رواد علم التسويق لمصطلح (التسويق)، إلا أنها في مجملها تشترك في الدلالة على: الأنشطة التي تقوم بها الشركات، أو الأفراد، 1 لعمليات الشراء أو البيع أو التأجير للسلع أو الخدمات، وما تتضمنه من الإعلان عن المنتجات وبيعها وتسليمها إلى المستهلكين أو الشركات الأخرى (الطائي وآخرون، صفحة 2؛ عز الدين، صفحة 9).

وهذه العمليات والأنشطة السابقة يُعبر عنها علماء التسويق بالمزيج التسويقي: "وهي مجموعة الأنشطة المتكاملة المترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية المكونة من العناصر الآتية: المنتج Product، التوزيع Place، الترويج Promotion، والسعر Price، وحيث كل عنصر يبدأ بحرف "P" فقد عرفت هذه المجموعة بـ 4Ps of Marketing" (كافي، الصفحات 17-18).

ويمكن فهم التسويق كإجراء؛ بأنه جميع العمليات والإجراءات التخصصية التي تتعهد بها المؤسسة لجذب العملاء والحفاظ على العلاقات معهم، فالتسويق في أبسط صوره، يسعى إلى تلاقي منتجات المنشآت وخدماتها مع العملاء الذين يرغبون في الوصول إلى هذه المنتجات، وتلاقي المنتج مع رغبات وحاجات العميل يضمن في النهاية الربحية التي تسعى لها أي منشأة من خلال أنشطتها التسويقية (www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp).

وهنا يبرز دور المؤسسة الوقفية في تفعيل التسويق من خلال الكفاءات المحترفة ذات المهارة العالية لإدارة عملية التسويق الوقفي، إذ يسعى المحترفون الذين يعملون في إدارات التسويق والترويج في الشركات إلى جذب انتباه الجماهير والفئات المستهدفة من خلال الإعلانات وفنون الاقتناع بشتى الأساليب والطرق، وتستهدف العروض الترويجية جماهير معينة، والتي بدون التواصل والتفاوض معهم تنعدم عملية المبادلة وتكسد السلع ويتعطل الإنتاج والاستثمار وتتوقف عجلة التنمية، وهذا ما يمكن تطبيقه في المؤسسات الوقفية لتمويل المشاريع التي تحتاج إلى تمويل بسبب الضعف المالي لمؤسسات الوقف؛ إذ بدون العملية التسويقية للأصول الوقفية؛ لن تحصل المؤسسة الوقفية على عروض تمويل منافسة، مما سيؤدي إلى تعطيل استثمار الوقف، وانعدام عوائده المالية، وتوقف المنافع المقصودة منه وغياب دوره التنموي في المجتمع.

وقد تنبه المختصون والقائمون على إدارة شؤون الوقف إلى أهمية تفعيل الأنشطة التسويقية للوقف، من أجل استقطاب أوقاف جديدة، وزيادة عدد الواقفين، والذي يؤدي إلى زيادة الأصول والإيرادات الوقفية، وانطلقت تبعاً لذلك حملات تسويقية وإعلامية في كثير من الدول، تشمل مختلف وسائل التواصل مع الجمهور، ومستثمرة للمناسبات الدينية المختلفة كشهر رمضان المبارك، كل ذلك بناء على خطط تسويقية معدة من قبل مختصين.

ومن الأمثلة على الحملات التسويقية الوقفية، الحملة التي قامت بها الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن بمحافظة الجبيل تحت إشراف وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في السعودية، وذلك بهدف إنشاء مجمع سكني مكون من 4 عمارات بمجموع 64 شقة بتكلفة 45 مليون ريال الواقع بمدينة الجبيل الصناعية، لرعاية وتشغيل 300 حلقة وفصل، وكفالة 5000 طالب وطالبة وانطلقت 4 حملات إعلانية للوقف لعام 1433-1436 حسب خطة تسويقية إعلامية في شهر شعبان مستثمرين بذلك دخول شهر رمضان المبارك، وتم من خلال هذه الحملة تسويق عدد (8.900) سهم، بمبلغ 31.150.000 ريال حتى تاريخ (1/2/1437هـ) (http://www.hqjubail.org/1wqf_lqran_tdy) (waqf)

ونسعى في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التسويق الوقفي للأصول المعطلة لغايات جذب رؤوس الأموال لتعويض العجز المالي الذي تعاني منه دائرة تنمية أموال الأوقاف في الأردن لتنفيذ المشاريع، والذي أدى إلى تعطيل استثمار الموارد المتاحة من المساحات الموقوفة، ولضمان نجاح عملية التسويق وتحقيق الأهداف المرجوة منها، يرى فريق البحث اتباع خطوات عملية سنتناولها بشيء من التفصيل في المطلب الثاني.

المطلب الثاني:

خطوات التسويق الاحترافي للأصول الوقفية المعطلة وأثرها على زيادة فرص الاستثمار

بالرغم من وجود قسم للاستثمار والتسويق في الهيكل الوظيفي لمؤسسة تنمية أموال الأوقاف، إلا أن الجهود التسويقية للدائرة التي من شأنها التعريف بالأراضي المعطلة لجذب المستثمرين من رجال الأعمال ما زالت ضعيفة، إذ تعتمد عقود الدائرة على معرفة العميل المسبقة بالأرض المعطلة، مما يؤدي إلى انعدام التنافسية وبالتالي تدني عوائد الدائرة من الأصول الاستثمارية.

وتهدف عملية التسويق للأراضي الوقفية المعطلة إلى تكوين وعي ومعرفة لدى الجمهور المستهدف من عملية التسويق -وبالذات رجال الأعمال-

بالأراضي المتوفرة القابلة للاستثمار، والتي من غير المحتمل تصريفها في حال عدم تسويقها؛ لعدم معرفة الناس بها وبمزاياها ومنافعها وامتيازاتها، وهذا الإجراء هو من باب السياسة الشرعية من أجل تحقيق مقصد تنمية أموال الوقف.

- خطوات التسويق الاحترافية للأراضي الوقفية:

الخطوة الأولى: إعداد نظام بيانات تسويقي للأراضي الوقفية وهو ما يعرف بـ (Marketing Information Systems of Endowment): سبق وأن ذكرنا في المبحث الأول أن إحدى أهم أسباب تعطل الأصول الوقفية عن الاستثمار هي: عدم دقة بيانات الأراضي الوقفية وعدم كفايتها وتضارب بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف مع بيانات دوائر أخرى لذات العقار، لذا تعد مرحلة إنشاء نظام معلومات للأراضي الوقفية أهم مرحلة يجب أن يبدأ بها لضمان تسويق فعال لقطع الأراضي الموقوفة. وتعرف نظم المعلومات التسويقية بأنها: "طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالدقة المناسبة وبما يحقق أهداف المنشأة" (عبوي، 2008، صفحة 166). وتتطلب مرحلة إنشاء قاعدة بيانات، عمليات مسح ميداني لكل الأراضي الوقفية، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من حيث: موقع الأرض، مساحتها، خصائصها الطبيعية، قيمتها، قربها من الأنشطة الحيوية، والتحقق من وجود اعتداءات واقعة عليها، وكل الأمور الأخرى التي قد تدخل في تصنيف الأرض من حيث كونها (سكنية، تجارية، سياحية، زراعية، صناعية، تعليمية...) والتي تتحكم بنوع الاستثمار الذي يتناسب مع كل ذلك.

هذا المسح الميداني للأراضي الوقفية يعدّ أول وأهم مرحلة في عملية التسويق، إذ يفترض من دائرة تنمية أموال الأوقاف توفير كل ما يمكن أن يلزم العميل من بيانات ومعلومات عن الأرض المراد استثمارها، الأمر الذي من شأنه تمكين العميل من أخذ قرار الاستثمار. هذا، وإن عدم توفر هذه القاعدة من البيانات، والنقص الكبير في التفاصيل المهمة التي تخص الأراضي المعطلة يؤكد على ضعف الدور التسويقي للدائرة، إذ ليس من المنطقي أن يصنف ما تقوم به الدائرة من بعض الأنشطة - كالإعلان عن أرض بالصحف اليومية، أو على الموقع الرسمي للدائرة، أو على صفحتها على الفيسبوك - بأنه تسويق دون الإلمام بمعلومات تفصيلية عن العقار المسوّق له⁴. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الأنظمة والبرامج المستخدمة في إدارة الأصول العقارية مثل (osoolalakar) (<https://osoolalakar.com/>)، انظر الشكل رقم (7)، أو نظام (ossol) أصول، وهو أول تطبيق عربي من نوعه، يقدم نظاماً متكاملًا لإدارة بيانات الأصول والإملاك العقارية، موجه بشكل رئيسي لكافة شركات التسويق العقاري وشركات تطوير وإدارة العقارات والأملاك، ويقدم مجموعة من الحلول من أبرزها (<http://www.ds.com.sa/products/ossol.html>):

- تنظيم بيانات الأصول والأملاك.
- حفظ بيانات العملاء، والتواصل معهم.
- سرعة استخراج طلبات العملاء والبحث لهم عن العقار المناسب.
- تخزين صور العقارات أو ملفات الفيديو الخاصة بالعقار.

⁴ انظر (تنمية أموال الأوقاف) تقرر تأجير أرض وقفية في الأشرقية - صحيفة الرأي <http://alrai.com/article/10483698> /محليات/ (تنمية-أموال-الأوقاف)-تقرر-تأجير-أرض-وقفية-في-الأشرقية



الشكل (7) واجهة موقع أصول العقاري

ويؤدي تطبيق مثل هذا النظام في مجال الاستثمار في الأراضي الوقفية إلى اتخاذ قرارات صائبة في اختيار المشروع المناسب للموقع المناسب، وإمكانية التواصل مع العميل المناسب باستخدام البيانات المتوفرة عنه في النظام.

الخطوة الثانية: تقديم مشاريع استثمارية مقترحة مشفوعة بدراسات جدوى أولية:

يعدّ تطبيق هذه الخطوة ولو لبعض الأراضي المعطلة عن الاستثمار استهدافاً لشريحة أخرى من العملاء ممن يملكون رؤوس أموال، ولا يملكون الأفكار الكافية عن المشاريع الاستثمارية المناسبة.

ويجدر أن يؤخذ بعين الاعتبار أنه ليس كل فكرة لمشروع تصلح لاتخاذ قرار الاستثمار لتنفيذ ذلك المشروع، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن مشروعاً واحداً يصلح للتنفيذ من بين كل خمسين فكرة مشروع (عبدالرحيم، 2007، صفحة 9).

هذا، وتعدّ القرارات الاستثمارية نشاطاً متعدد الجوانب يتضمن البحث عن مشروعات استثمارية جديدة ذات ربحية أكبر وذات جدوى أفضل، ودراسة للاعتبارات التسويقية والفنية؛ والقيام بالتحليلات الاقتصادية لتحديد الإمكانية الربحية لكل مشروع اقتصادي للتنبؤ بنتائج قبول المشروعات الاستثمارية (بشادي، 1985، صفحة 7)، بحيث تشكل دراسات الجدوى حجر الزاوية الذي يُستند عليه في تقرير صلاحية فكرة ما للخروج إلى حيز التنفيذ كمشروع واقعي (عبدالرحيم، 2007، صفحة 9)، وتهدف دراسة جدوى المشروع الاستثماري إلى تحديد مدى صلاحيته من عدة جوانب قانونية وتسويقية وفنية ومالية واجتماعية سواء من وجهة نظر المستثمر الخاص أو العام، أو الأجهزة المشرفة على المشروعات الاستثمارية بالدولة أو مصادر التمويل، وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس العلمية المستمدة من علوم الاقتصاد والإدارة والمحاسبة وبحوث العمليات، والتي تستخدم في تجميع البيانات ودراستها وتحليلها بهدف تقييم المشروعات الاستثمارية (بشادي، 1985، صفحة 28)، ولأن دراسات الجدوى تحتاج إلى كثير من الوقت والجهد والاحترافية وذات تكاليف مرتفعة قد تصل إلى 5% من تكلفة المشروع الاستثماري، يتم إجراء الفرص الاستثمارية مستتعة بدراسات جدوى تمهيدية والتي تعني: دراسة مبدئية تمثل الخطوط العامة عن كافة جوانب المشروع المقترح والتي يمكن من خلالها التوصل إلى اتخاذ قرار إما بالتخلي عن المشروع أو الانتقال إلى دراسة أكثر تفصيلاً (الصيرفي، 2005، صفحة 41). انظر الدراسة الآتية التي تمثل دراسة جدوى تمهيدية لمشروع وقفي روضة أطفال في منطقة جدة (المصطفى، 2017، الصفحات 18، 38-40).



**دراسة أولية لمشروع وقفي / روضة أطفال
جمعية الخيرية**

- الموقع المقترح: جدة / منطقة
- المساحة الإجمالية: 150 فدان.
- الشروط: مطابقة الموقع لشروط وزارة التعليم.
- شروط خاصة: متر مربع واحد لكل طفل في الغرف الصفية، ومترين مربعين في الساحة الخارجية، وتوفير مرافق حمامات وقاعة أنشطة وغرفة إدارة.
- **محددات للمشروع:**
 - توفر المكان المناسب.
 - خبرة تربية.
 - تسويق جيد للمشروع.
- ينتهي تراخيص الروضات عادة في نهاية شهر 5 من كل عام الأمر الذي يقتضي إيجاد الموقع المناسب وعرضه على وزارة التعليم لقبوله كموقع والسير في إجراءات الترخيص والتأهيل.

البيد	مشروع الروضة
التراخيص والقوانين	مسموح بشرط توفر المساحة اللازمة والحصول على موافقة الدفاع المدني والتقديم قبل انتهاء الوقت المحدد لانتهاء التراخيص.
المساحة المطلوبة	٢٥٠ متر مربع داخلي، مساحات لا يقل عن ٣٠٠ متر
الاجرة السنوية	يتمتع تحديد الكلفة حسب الموقع ويتوقع ان تكون بين ٧٥٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠ ريال سنوياً
وسائط النقل	لما شراء أو استئجار حسب إمكانيات المشروع كلفة الناقص ٢٢ ركب ١٧٥٠٠٠ ريال الاستئجار الشهري يتراوح بين ٦٠٠٠ - ٧٠٠٠ ريال
البنية التحتية	تجهيزات داخلية ١٥٠٠٠ ريال تجهيزات المساحات والسور والمظلات ٢٥٠٠٠ ريال
الأثاث	تجهيز غرفة صفية عدد ٦، وغرفة محاضرات، وغرفة أنشطة متوسطة الكلفة يعتمد على مقدار ومستوى الخدمة المقدمة: ٥٠٠٠ ريال للغرفة الصفية الواحدة ٤* ١٥٠٠٠ ريال لغرفة الأنشطة ٢٥٠٠٠ ريال للألعاب الخارجية ١٥٠٠٠ ريال أثاث مقفلي
مصاريف تشغيلية	٥٠٠٠ ريال دعائية وتسويق شهرياً، ٣٠٠٠ ريال كهرباء، مياه مستهلكات وغيرها شهرياً ٧٠٠٠ ريال اجرة باص شهرياً
مصاريف تأسيس	٥٠٠٠ ريال تراخيص وتقانات وغيرها
كلفة القوى العاملة	مديرة روضة = ٥٠٠٠ ريال/ شهري معلمات عدد ٤-٦ حسب المساحة الأولى بكلفة ٣٠٠٠ ريال شهرياً للمعلمة الواحدة. عاملة نظافة = ٢٠٠٠ ريال/ شهري
رأس مال عامل	يحتاج المشروع على الأقل لمصروف رأس مال عامل لمدة ٣ شهور من رواتب = ٥٧٠٠٠ ريال. ومصاريف تشغيلية = ٢٤٠٠٠ ريال واجرة حافلة = ٢١٠٠٠ ريال واجرة الموقع لمدة ستة شهور = ٥٠٠٠٠ ريال تقدير = ١٥٢٠٠٠ ريال
أصول	بنية تحتية وتجهيزات = ٤٠٠٠٠ ريال أثاث وتجهيزات = ٧٥٠٠٠ ريال الإجمالي = ١١٥٠٠٠ ريال
التكاليف الإجمالية	٢٦٧٠٠٠ ريال بدون وسائط نقل
الفترة الزمنية	٦ شهور
أسعار السوق	متوسط قسط الروضة في منطقة يتراوح بين ٦٠٠٠ - ٨٠٠٠ ريال حسب مستوى الخدمة. معدل رسوم المواصلات يتراوح بين ١٠٠٠ - ١٥٠٠ ريال
المتنافسة	عدد رياضات الأطفال المرخصة في منطقة يبلغ ٢٦ روضة والمنطقة تشهد لمساكن كبير. علماً بأن عدد الروضات لا يمكن حاجة المنطقة وهو أكبر من طاقتها ولكن نظراً لموقع المنطقة وقيمة الأيجارات وأسعار الأراضي أصبحت مرغوبة من قبل أصحاب الروضات والأهالي.
المطابقة الاستثمارية والمتوقعة	المطابقة الاستثمارية القصوى = ١٥٠ طفل المطابقة الاستثمارية المتوقعة للسنة الأولى = ٥٠% = ٧٥ طفل
الانحرافات المتوقعة	٧٥ طفل * ٧٠٠٠ ريال (متوسط القسط) = ٥٢٥٠٠٠ ريال
المصاريف المتوقعة	رواتب = ٢٢٨٠٠٠ ريال (١٢ شهر) مصاريف تشغيلية = ٧٢٠٠٠ ريال (٩ شهور) اجرة الموقع = ١٠٠٠٠٠ ريال (١٢ شهر) اجمالي المصاريف: ٤٨٠٠٠٠ ريال
صافي الربح والعقد	صافي الربح = ٣٧٠٠٠ ريال (ارقام تقريبية) العائد المتوقع = ١٤%

وإن تقديم دائرة تنمية أموال الأوقاف فرصاً استثمارية مقترحة بطرق ابتكارية وبوسائل إعلانية متعددة، يساعد في استهداف شريحة أكبر من أصحاب رؤوس الأموال ممن ليس لديهم رؤى استثمارية ومشاريع خاصة، وهذا يرفع نسب التمويلات والشراكات الاستثمارية مع الوزارة ويؤدي إلى خفض نسب الأصول المعطلة عن الاستثمار.

الخطوة الثالثة: تيسير الإجراءات الروتينية على المستثمرين

إن تيسير إجراءات استثمار الأوقاف أمام المستثمرين وإزالة العوائق الإدارية غير اللازمة، يعدّ من الخطوات الضرورية لتسويق الأراضي الوقفية، إذ يمثل السير في الإجراءات الروتينية أحد أهم عوامل طرد الاستثمارات في الأراضي الوقفية، وهذا يتطلب التنسيق مع الدوائر ذات الصلة بالأمانة والبلديات، واتخاذ إجراءات وتدابير حاسمة مع الجهات التي تتعدى بطريقة غير قانونية على الأراضي الوقفية وتجعل من الإجراءات الروتينية عراقيل في وجه الاستثمار.

وهذا فضلاً عن ضرورة مساعدة المستثمرين وتشجيعهم من خلال تكليف مندوب من دائرة تنمية أموال الأوقاف، ليعمل على تسهيل إنجاز الإجراءات الروتينية المسبقة والحصول على التراخيص اللازمة، وهذا غير معمول به في دائرة تنمية أموال الأوقاف إذ ينص قانونها فيما يخص استثمار العقارات الوقفية على أنه: "يلتزم المستثمر بمراجعة الجهات المعنية بالتراخيص ويتحمل منفرداً مسؤولية الحصول على التراخيص والموافقات اللازمة ويتحمل منفرداً جميع الرسوم وعوائد التنظيم والنقبات والضرائب والتراخيص أو الموافقات المترتبة على الاستثمار" (استثمار

العقارات الوقفية (www.apdc.gov.jo).

وبعد دخول دائرة تنمية أموال الأوقاف في منظومة الحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى أتمتة الإجراءات الحكومية ضمن منهجية التحول الإلكتروني التي تتضمن استراتيجية تقديم الخدمات وإتمام الإجراءات إلكترونياً دون الحاجة إلى مراجعة الدائرة ضمن ساعات دوام محددة، وذلك من خلال التراسل وتقديم الطلب ومرفقاته عبر شبكة الإنترنت إلى موقع الحكومة الإلكترونية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، استراتيجية أردن رقمي (2017-2020)، ص2)، ليتم بعد ذلك معالجة الطلب والرد عليه بنفس الطريقة والحصول على المطلوب من تراخيص أو موافقات أو غير ذلك، فضلاً عن تقديم خدمة تسديد المطالبات المالية من خلال عمليات الدفع الإلكتروني، وهذا من شأنه زيادة نسب الرضا لدى المستثمر، وارتفاع الشراكات الاستثمارية مع الدائرة وتوفير السيولة اللازمة من قبل أصحاب رؤوس الأموال لتعمير الأصول الوقفية المعطلة.

ونخلص مما سبق إلى ضرورة إيلاء الأنشطة التسويقية الوقفية مزيداً من الاهتمام من أجل استقطاب رؤوس الأموال وزيادة عدد الواقفين، لتنشيط المشاريع الاستثمارية، وزيادة الأصول والإيرادات الوقفية، والنهوض بدور الوقف في تنمية الفرد والمجتمع.

النتائج والتوصيات:

بعد البحث في واقع الأراضي الوقفية المعطلة في العاصمة "عمان" وأثر التسويق الاحتراقي في استثمارها، فإننا نسجل أبرز النتائج والتوصيات التي انتهينا إليها، وفق الآتي:

1. معظم الأراضي الوقفية في العاصمة عمان ذات قيمة اقتصادية وتنموية كبيرة، ولكن كثيراً منها معطل عن الاستثمار، وهو ما يتطلب معالجة أسباب هذا التعطل عن طريق تطوير الأساليب الإدارية للوقف الاستثماري، وتطوير قاعد بيانات دائرة تنمية أموال الأوقاف، وتطوير صيغ التمويل والاستثمار المعاصر للأصول للوقفية.
 2. يعدّ تفعيل الأنشطة التسويقية للوقف بطريقة تخصصية واحترافية من أنجع الوسائل التي تنشر الوعي الوقفي وتروج له، وتزيد من فرص استثماره.
 3. الكثير من الأراضي الوقفية في العاصمة عمان قد تعرضت للاعتداء بأشكال مختلفة، وهو ما يتطلب تفعيل الدور الرقابي والتشريعي على الأراضي الوقفية.
 4. هناك تفاوت واضح في بيانات الأراضي الوقفية محل الدراسة من حيث المساحة والموقع، والجزء الحقيقي الصالح للاستثمار فيها.
- يوصي فريق البحث:**
1. الباحثين بضرورة استكمال دراسة واقع الأصول الوقفية في باقي محافظات المملكة، بما يعطي تصوراً واضحاً ومعلومات دقيقة عن الثروات الوقفية في المملكة، لغايات الدخول في مرحلة التطوير والهضة الاقتصادية.
 2. الجهات المعنية بإدارة شؤون الوقف، باقتراح مشاريع استثمارية حقيقية تكون صالحة لإقامتها على الأراضي الوقفية وذلك للترويج للاستثمار وجذب المستثمرين.
 3. إنشاء موقع إلكتروني خاص بترويج الأراضي الوقفية، وذلك على غرار المواقع التي تنشئها الشركات التسويقية الكبرى.

البحث مدعوم من عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن.

المراجع

الكتب والأبحاث

- ابن قدامة، م. م. (1997). المغني. القاهرة: مكتبة القاهرة.
- ابن نجيم، ز. م. (د. س.). البحر الرائق شرح كنز الدقائق. بيروت: دار المعرفة.
- أبو سرحان، أ. ش. (2019). (عقد البوت) BOT: حقيقته وتكييفه الفقهي وحكمه الشرعي. علوم الشريعة والقانون.
- أبو الخير، ك. ح. (د. س.). أصول التنظيم والإدارة في المؤسسات والتعاونيات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- إسماعيل، م. م. (2001). بوت BOT: كنظام جديد للتمويل في الدول النامية، دراسة اقتصادية. آفاق جديدة للدراسات التجارية.
- أمين، أ. خ. (2019). الصكوك الإسلامية لتمويل المدارس الوقفية - ماليزيا نموذجاً. تم الاسترداد من الصكوك الإسلامية لتمويل المدارس الوقفية - ماليزيا نموذجاً: <https://www.msf-online.com/>
- بشادي، م. ش. (1985). الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية. مصر: دار الفكر.
- البهوتي، م. ص. (1051هـ). كشاف القناع عن متن الإقناع. دار الكتب العلمية.
- تطبيقات الكترونية، www.dls.gov.jo. (دون تاريخ).

- الخالدي، إ. ش. (2011). معجم الإدارة. عمان: دار أسامة.
- دائرة تنمية أموال الأوقاف. (2019). التحديات والمشكلات التي تواجه الدائرة، معلومات وأنظمة. عمان.
- دائرة تنمية أموال الأوقاف. (2019). النشرة الإحصائية السنوية لعام 2018. عمان: وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية.
- دائرة تنمية أموال الأوقاف. (2019). أهداف الدائرة. تم الاسترداد من www.apdc.gov.jo
- الرحاحلة، م. ي. (2007). الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن. المنارة، الصفحات 157-204.
- الرملي، م. ع. (1984). نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج. بيروت: دار الفكر.
- الزقرد، أ. س. (2002). عقود ال BOT وآليات الدولة العالمية. التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعملة على مصر والعالم العربي. مصر: جامعة المنصورة.
- الشربيني، م. خ. (1994). مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الشعيب، خ. ع. (2006). النظرة على الوقف. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.
- الشعيب، خ. ع. (2019). النظرة على الوقف. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.
- الصيرفي، م. (2005). اقتصاديات المشروعات. الاسكندرية: حورس الدولية.
- الطائي، أ. وآخرون. (بلا تاريخ). الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل. الأردن: دار اليازوري.
- الطرابلسي، ب. ع. (1981). الإيسعاف في أحكام الأوقاف.
- عابدين، م. ع. (1992). رد المحتار على الدر المختار. بيروت: دار الفكر.
- عبد الرحيم، م. إ. (2007). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم أصول المشروعات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبدالله، ج. م. (2014). إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم. عمان: دار المعترك.
- عبوي، ز. م. (2008). نظم المعلومات التسويقية. عمان: دار الراية.
- عزالدين، ر. ي. (د. س.). أثر المزيج التسويقي الخدمي على التسويق العقاري. السودان: جامعة أم درمان.
- العلاق، ب. ع. (2002). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال (مدخل تسويقي). عمان: مؤسسة الوراق.
- القحف، م. (د. س.). إدارة الوقف الاستثماري.
- القحف، م. (د. س.). تمويل وتنمية أموال الوقف.
- القراقي، أ. إ. (1994). الذخيرة. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- كافي، م. ي. (د. س.). التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة.
- كورتل، ف. وحكيمة، ل. (2011). نظم المعلومات التسويقية. عمان: كنوز المعرفة.
- المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني. (2016). سبل تعزيز مساهمة الأوقاف الإسلامية في دفع معدلات النمو الاقتصادي في الأردن، دراسة تحليلية. عمان.
- المرداوي، ع. س. (1419). الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف. بيروت: إحياء التراث العربي.
- المصري، ر. ي. (2009). بحوث في الزكاة. دمشق: دار المكتبي.
- المصطفى، ع. (2017). دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الوقفية. مكة المكرمة: المؤتمر الإسلامي للأوقاف.
- المغربي، م. ب. (2014). الإدارة المالية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الموسوعة الفقهية الكويتية. (1404هـ). الكويت: وزارة الأوقاف للشؤون الإسلامية.
- المير، ج. ح. (د. س.). تجربة التسويق الوقفي للأمانة العامة بالكويت. تم الاسترداد من www.alwaei.gov.kw 2019
- اليوسف، أ. م. (2014). صيغ استثمار الوقف المعاصرة. علوم الشريعة والدراسات الإسلامية.

ملفات وقرارات

- استثمار العقارات الوقفية www.apdc.gov.jo
- قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية ، مادة رقم (32)، لسنة (2001)
- مجمع الفقه الإسلامي الدولي. (2009). قرار بشأن تطبيق نظام البناء والتشغيل والإعادة (B.O.T) في تعمير الأوقاف والمرافق العامة. تم الاسترداد من مجمع الفقه الإسلامي الدولي: <http://www.iifa-aifi.org/2310.html>
- ملفات دائرة تنمية أموال الأوقاف، صادر، بتاريخ: 2018/9/16 وكتاب بتاريخ 2018/9/19.
- ملفات دائرة تنمية أموال الأوقاف، صادر، بتاريخ: 2018/9/16.
- ملفات دائرة تنمية أموال الأوقاف، صادر، بتاريخ: 2018/9/17.
- نص المعيار 2/5/4 هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية أيوفي، مسودة المعيار الشرعي رقم (33)، ص 13.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، استراتيجية أردن رقمي (2017-2020)، ص 2.

References

Books and Research Papers

- Abawi, Z. M. (2008). *Marketing information systems*. Amman: Dar Al Raya.
- Abdeen, M. P. (1992). *Radd almuhtar 'ala aldurr almukhtaar*. Beirut: Dar Al-Fikr.
- Abdul Rahim, M. A. (2007). *Economic feasibility studies and project asset assessment*. Alexandria: University Youth Foundation.
- Abdullah, C. M. (2014). *Business administration, principles and concepts*. Amman: Dar Al Moataz.
- Abu al-Khair, K. H. (n. d.). *Organization and management assets in institutions and cooperatives*. Cairo: Ain Shams Library.
- Abu Sarhan, A. A. (2019). (BOT contract) BOT: its reality, its jurisprudential adaptation, and its legal ruling. *Sharia and Law Sciences*.
- Al-Bahouti, M. S. (1051 AH). *Kashaf alqina' 'an matn aliqnaa'*. Scientific Book House.
- Al-Khalidi, I. S. (2011). *Management dictionary*. Amman: Dar Osama.
- Allaq, B. P. (2002). *Applications of information technology in business (marketing entrance)*. Amman: Al-Warraq Foundation.
- Al-Maghribi, M. B. (2014). *Financial management*. Cairo: Universities Publishing House.
- Al-Mardawi, A. S. (1419). *Alinsaafi ma'rifat alrajeh fi alkhilaf*. Beirut: Reviving the Arab Heritage.
- Al-Masry, R. J. (2009). *Research on Zakat*. Damascus: Dar Al Maktabi.
- Al-Qahif, M. (n. d.). *Financing and developing endowment funds*.
- Al-Qahif, M. (n. d.). *Investment endowment management*.
- Al-Qarafi, A. A. (1994). *Althakheerah*. Beirut: Islamic West House.
- Al-Ramli, M. P. (1984). *Nihayat almuhtaj ila sharih alminhaaj*. Beirut: Dar Al-Fikr.
- Al-Serafi, M. (2005). *Project economics*. Alexandria: Horus International.
- Al-Shuaib, K. P. (2006). *Alnaddarah 'ala alwaqif*. Kuwait: The General Secretariat of Endowments.
- Al-Shuaib, K. P. (2019). *Alnaddarah 'ala alwaqif*. Kuwait: The General Secretariat of Endowments.
- Al-Tai, A. et al. (n. d.). *The scientific foundations of modern marketing a comprehensive entrance*. Jordan: Al-Yazuri House.
- Al-Zarqadi, A. S. (2002). *BOT contracts and global state mechanisms*. Egypt: Mansoura University.
- Amin, A. K. (2019). Islamic sukuk for financing endowment schools - Malaysia as a model. Retrieved from Islamic Sukuk to finance endowment schools - Malaysia as an example: <https://www.msf-online.com/>
- Bishadi, M. S. (1985). *Economic feasibility of investment projects*. Egypt: Dar Al-Fikr.
- Cortell, F., & Hakimah, L. (2011). *Marketing information systems*. Amman: Treasures of Knowledge.
- Elmer, H. C. (n. d.). Endowment marketing experience for the General Secretariat in Kuwait. Retrieved from 2019: www.alwaei.gov.kw
- El-Sherbiny, M. K. (1994). *Mughni almuhtaj 'al ma'rifat ma'ani alfa alminhaaj*. Beirut: Scientific Books House.
- Endowment Funds Development Department. (2019). Annual Statistical Bulletin for 2018. Amman: Ministry of Endowments, Islamic Affairs and Holy Places.
- Endowment Funds Development Department. (2019). Challenges and problems facing the department, information and systems. Amman.
- Endowment Funds Development Department. (2019). Department goals. Retrieved from www.apdc.gov.jo
- Ezzedine, R. J. (n. d.). *The impact of the service marketing mix on real estate marketing*. Sudan: Omdurman University.
- Ibn Njeim, Z. M. (n. d.). *Albahir alra'eq sharih kaniz aldaqaa'eq*. Beirut: House of Knowledge.
- Ibn Qudamah, M. M. (1997). *Almughni*. Cairo: Cairo Library.
- Ismail, M. M. (2001). *BOT: As a new system of finance in developing countries, an economic study*. New Horizons for Business Studies.
- Jordan Economic and Social Council. (2016). *Ways to enhance the contribution of Islamic endowments to boosting economic growth rates in Jordan, an analytical study*. Amman.

- Kafi, M. J. (n. d.). *E-marketing in light of contemporary technological changes*.
Kuwaiti Fiqh Encyclopedia. (1404 AH). Kuwait: Ministry of Awqaf for Islamic Affairs.
- Mustafa, A. (2017). *Economic feasibility studies for endowment projects*. Makkah Al-Mukarramah: The Islamic Conference on Endowments.
- Rahala, M. J. (2007). *Accounting and control aspects of endowment in Jordan*. The Lighthouse, pp. 157-204.
- Trabelsi, B. P. (1981). *Alisaafi ahkaam alawqaaf*.
- Youssef, A. M. (2014). Contemporary endowment investment formulas. *Sharia Sciences and Islamic Studies*.

Files and decisions

- Endowment real estate investment. www.apdc.gov.jo.
- Files of the Endowment Funds Development Department, issued on: 16/9/2018.
- Files of the Endowment Funds Development Department, issued on: 9/16/2018, and a letter dated 9/19/2018.
- International Islamic Fiqh Academy. (2009). A decision regarding the application of the Build, Operate and Return (B.O.T) system in the reconstruction of endowments and public utilities. Retrieved from the International Islamic Fiqh Academy: <http://www.iifa-aifi.org/2310.html>
- Law of Endowments, Islamic Affairs and Holy Sanctuaries, Article No. 32 of (2001)
- Ministry of Communications and Information Technology, Digital Jordan Strategy (2017-2020), p.2.
- Text of Standard 4/5/2 Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions AAOIFI, Draft Sharia Standard No. (33), p. 13.
- The files of the Endowment Funds Development Department, issued on: 17/9/2018.

Websites

- What Is Marketing? In *Investopedia*. Retrieved from www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp