



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: دراسات اقتصادية ومالية

العنوان

دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف
حالة الجزائر

من إعداد
مخنت فطوم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020-06-17 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	قادري محمد الطاهر	أستاذ	جامعة الجلفة	رئيسا
02	الحددي نجوية	أستاذ	جامعة الجلفة	مقررا
03	فرحي محمد	أستاذ	جامعة الأغواط	ممتحنا
04	عيجولي خالد	أستاذ محاضر	جامعة الجلفة	ممتحنا
05	صولي علي	أستاذ محاضر	جامعة الجلفة	ممتحنا
06	حفاي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019.



Ministry of Higher Education and Scientific Research
ZIANE ACHOUR UNIVERSITY OF DJELFA



Faculty of Economic, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Economic Sciences

PhD Thesis

Field: Economic Sciences

Specialty: Economic and Financial Studies

Title:

**The role of Governance in developing the Waqf
administration- The case of Algeria**

Prepared by:

MEKHANET Fattoum

By the committee composed of:

KADRI Mohamed Tahar	Professor	University of Djelfa	President
ELHEDDI Nedjouia	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
FARHI Mohamed	Professor	University of Laghouat	Examiner
AIDJOULI Khaled	Lecturer Classe -A-	University of Djelfa	Examiner
SAOULI Ali	Lecturer Classe -A-	University of Djelfa	Examiner
HAFFAI Abdelkader	Lecturer Classe -A-	University of Laghouat	Examiner

2019/2020

كلمة شكر

بسم الله الذي تقدست له الأسماء و كان لي العون و الرجاء،

بسم من يطيب بذكره الإهداء و الصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف

المرسلين و الأنبياء،

أحمد الله على إتمام هذا العمل، ثم أتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من أستاذتي المشرفة على عملي، الدكتورة الحدي نجوية

إلى الأستاذ الذي لم ييخل هذا العمل بالعون و النصيحة: الدكتور الشليحي الطاهر

شكر خاص إلى الأستاذ قادري محمد الطاهر رئيس المجلس العلمي على منحي هاته الفرصة في

الإفادة و الاستفادة

إلى أستاذي اللذين سانداي طيلة مشواري الجامعي: فرحي محمد و قويدري محمد

إلى الاستاذة التي طالما دعمتني: شخوم رحيمة

إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه الأطروحة

و بالطبع أتقدم بشكري إلى جميع أساتذتي على مدى سنوات كسبي للعلم و المعرفة، و إلى كل

من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

شكراً جزيلاً

و جزاكم الله كل خير

الإهداء

الشكر و الحمد لله تعالى نحمدك ربي حمداً يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك

أهدي عملي هذا إلى من خلقتني و ساندني و بعونه و بفضله

أتمت هـتـه الدراسة

إليك ربـي

و إلى والدي الكريـمين وفاءا و رحمة

و إلى زوجي رفيق دربي مودة و احتراماً

و إلى أبنائي و اخوتي محبة و تقديراً

و إلى كل الاساتذة الأفاضل و الباحثين

ملخص الدراسة:

يعتبر الوقف في شريعتنا من بين أعظم القربات إلى الله، و من أهم سبل استمرار الأجر و الثواب، بالإضافة إلى الاستفادة المستمرة منه، و يقصد به "تحبيس الأصل و تسبيل الثمرة" -كما ورد في كتاب الوقف لأبي زهرة، و قد أكد على مشروعيته في الكتاب و السنة، إلا أن الاستغلال الأمثل للوقف يتم عن طريق إدارته سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، و لربما تعد الحوكمة من بين أنجع الطرق التي يمكنها تحقيق ذلك وفقا للشريعة الاسلامية، بل و تطويره بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الحديثة، من خلال تطبيق الشفافية و مبادئ الحوكمة التي أثبتت جداتها في العديد من المجالات وفي مؤسسات عالمية كبرى، و هذا لا ينكر وجود نماذج لحوكمة الأوقاف في وطننا العربي رغم أنه ليس بحجم بعض الأوقاف الغربية المتطورة، إلا أنها تعتبر خطوة إيجابية نحو ترقية التوجه نحو هذا الطريق. و نظرا للظروف التي مرت بها بلادنا و التي مست المؤسسة الوقفية خصوصا إبان الاستعمار، قمنا بإجراء هذه الدراسة لمعرفة دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف في الجزائر، مستعملين المنهج التاريخي في سرد تاريخ إدارة الوقف في الجزائر سردا مفصلا، والمنهج الوصفي لعرض الجانب النظري للبحث، أما الشق التطبيقي لهذه الدراسة فتم باستخدام كل من المنهج التحليلي الاستقرائي و الذي ارتأينا أنه متناسب مع طبيعة الموضوع، حيث قمنا بدراسة الحالة اعتمادا على معطيات احصائية وصفية من خلال المقابلة و الاستبيان. و قد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على المشاكل الموجودة على مستوى إدارة الوقف في الجزائر و كيفية استعمال مبادئ و معايير الحوكمة في حلها و تنظيمها ، و ضرورة إعادة التفكير بشكل جدي في سبيل تطوير قطاع الأوقاف في بلادنا . و للتحكم في الموضوع بشكل مناسب تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، جاءت مرتبة بطريقة مقصودة. فكان الفصل الأول حول ماهية الوقف و إدارة الوقف، أما الفصل الثاني فتضمن الجوانب الأساسية للحوكمة مع التطرق إليها من جانب شرعي، لنصل إلى صلب البحث في الفصل الثالث من خلال ابراز دور الحوكمة في تطوير إدارة الوقف مسترشدين في ذلك بنموذج حوكمة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي، أما الاضافة الشخصية للباحث تتمثل في الشق التطبيقي لهذه الدراسة حيث تم عرضه في الفصل الأخير من خلال تحليل معطيات الاستبيان و استقراء و تحليل اجابات المقابلة. على الرغم من أن تجربة حوكمة الأوقاف جديدة نسبياً إلا أنه ثبت ضرورة تطبيقها للنهوض بأوقافنا إلى مستوى يمكننا من الاتكال عليه في المشاكل الاقتصادية التي تواجهها الجزائر، و خصوصا بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة، أين أضحت هذه الخطوة ملحة باعتبارها موردا مهما خصوصا في ظل البحث عن موارد جديدة للدولة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، إدارة الوقف، تطوير الأوقاف، المؤسسات الوقفية.

Abstract

Waqf in our law is one of the greatest means of rapprochement with God, and one of the most important means of being divinely rewarded, and aims to "endow the asset and generalize the utility" - as stated in the book of Waqf to Abu Zahra, and confirmed the legitimacy In the Qur'an and the Sunnah, however, the best use of the Waqf is its use either individually or collectively. Governance can be one of the most effective means of achieving this, in accordance with Islamic law, and even developed according to modern economic and social conditions. By the application of transparency and the principles of Governance which have proven themselves in many fields In large international institutions, This does not negate the existence of models of Governance of Waqf funds in the Arab world, although this this is not the case for some advanced Western Waqf funds, but it is a positive step towards promoting the trend towards this path.

Given the circumstances of our country, which affected the establishment of Waqf, in particular during the colonial period, we conducted this study to find out the role of Governance in the development of the management of Waqf funds in Algeria, in using a historical approach to detail the history of the administration of Waqf in Algeria and a descriptive approach to present the theoretical aspect of the research. For the applied part of this study, we used both analytical and inductive methods, we studied the case based on descriptive statistical data from the interview and the questionnaire. This study aims to identify the problems that exist in the management of Waqf funds in Algeria and how to use the principles and standards of Governance to resolve and organize them, as well as the need to seriously rethink in order to develop the sector of Awqaf in our country. To understand the subject well, this research has been divided into four chapters.

The first chapter covers what is Waqf and the management of Waqf. The second chapter includes the fundamental aspects of Governance with a legitimate aspect.

In chapter three we highlight the role of Governance in the development of the management of Waqf funds, guided by the model of Governance of Waqf funds of Sheikh Mohammad bin Abdul Aziz Al Rajhi, the applied part of this study, which was presented in the last chapter by analyzing the questionnaire data, extrapolating and analyzing the interview responses.

Although the experience of the Governance of Waqfs is relatively new, it has proved necessary to implement it to advance our Waqfs to a level on which we can count on to solve the economic problems with which Algeria is confronted, especially after the recent economic crisis.

Keywords: Governance, Principles of Governance, Management of the Waqf Fund, Development of the Waqf Fund, Waqf Institutions.

Résumé:

La Waqf dans notre loi est l'un des plus grands moyens de rapprochements avec Dieu, et l'un des moyens les plus importants pour être récompenser divinement, et vise à "immobiliser le bien et le mettre en usifruit " - comme indiqué dans le livre de Waqf à Abu Zahra, et a confirmé la légitimité Dans le Coran et la Sunna, toutefois, le meilleur usage du Waqf est son utilisation que ce soit individuellement ou collectivement.

La Gouvernance peut être l'un des moyens les plus efficaces d'y parvenir, conformément au droit islamique, et même développée en fonction des conditions économiques et sociales modernes. Par l'application de la transparence et des principes de Gouvernance qui ont fait leurs preuves dans de nombreux domaines Dans les grandes institutions internationales, Cela ne nie pas l'existence de modèles de Gouvernance des fonds de Waqf dans le monde arabe, bien que ce ne soit pas le cas de certains fonds de Waqf occidentaux avancés, mais c'est un pas positif vers la promotion de la tendance vers cette voie. Compte tenu des circonstances de notre pays, qui ont affecté l'établissement du Waqf, en particulier pendant la période coloniale, nous avons mené cette étude pour connaître le rôle de la Gouvernance dans le développement de la gestion des fonds de Waqf en Algérie, en utilisant une approche historique pour détailler l'histoire de l'administration du Waqf en Algérie et une approche descriptive pour présenter l'aspect théorique de la recherche. Pour La partie appliquée de cette étude on à la fois utilisé des méthodes analytiques et inductives, nous avons étudié le cas en nous basant sur des données statistiques descriptives tirées de l'entretien et du questionnaire. Cette étude vise à identifier les problèmes qui existent au niveau de la gestion des fonds de Waqf en Algérie et comment utilisé les principes et les normes de Gouvernance pour les résoudre et les organiser, ainsi que la nécessité de repenser sérieusement afin de développer le secteur des Awqaf dans notre pays. Pour bien maîtriser le sujet, cette recherche a été divisée en quatre chapitres.

Le premier chapitre porte sur ce qu'est la Waqf et la gestion de la Waqf .Le deuxième chapitre comprend les aspects fondamentaux de la Gouvernance ayant un aspect légitime.

Au chapitre trois on souligne le rôle de la Gouvernance dans le développement de la gestion des fonds de Waqf, guidée par le modèle de Gouvernance des fonds de Waqf du cheikh Mohammad bin Abdul Aziz Al Rajhi, la partie appliquée de cette étude, qui a été présentée dans le dernier chapitre par l'analyse des données du questionnaire, l'extrapolation et l'analyse des réponses de l'entretien.

Bien que l'expérience de la Gouvernance des Waqfs soit relativement nouvelle, il s'est avéré nécessaire de la mettre en œuvre pour faire progresser nos Waqfs à un niveau sur lequel nous pouvons compter pour résoudre les problèmes économiques auxquels l'Algérie est confrontés, en particulier après la récente crise économique.

Mots clés: Gouvernance, Principes de Gouvernance, Gestion du fonds de Waqf, Développement du fonds de Waqf, Institutions de Waqf.

الفجر

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
1	مقدمة
3	أولا- مشكلة البحث
4	ثانيا- فرضيات الدراسة
5	ثالثا-أسباب اختيار الموضوع
6	رابعا- أهمية الدراسة.
6	خامسا-أهداف الدراسة
7	سادسا-حدود الدراسة
8	سابعا-الصعوبات التي واجهت الدراسة
9	ثامنا-منهج الدراسة
9	تاسعا-الدراسات السابقة
14	عاشرا-خطة الدراسة
الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف	
17	تمهيد:
18	المبحث الأول: الجانب المفاهيمي للوقف
18	المطلب الأول: مفهوم الوقف ومشروعيته
28	المطلب الثاني: أركان وشروط الوقف

32	المطلب الثالث: أنواع الوقف
35	المطلب الرابع: خصائص وأهداف الوقف:
38	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الوقف
38	المطلب الأول: تعريف إدارة الوقف:
42	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الوقف في الجزائر
64	المطلب الثالث: المستويات التنظيمية لإدارة الأوقاف في الجزائر
69	المطلب الرابع: خصائص الهيكل التنظيمي لإدارة الأوقاف بالجزائر
73	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الجوانب الأساسية للحوكمة	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
76	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة
94	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوكمة
100	المطلب الثالث: مبادئ و ممارسات الحوكمة
121	المطلب الرابع: معايير الحوكمة الرشيدة
128	المبحث الثاني: الحوكمة من المنظور الإسلامي
128	المطلب الأول: تعريف الحوكمة من منظور الإقتصاد الإسلامي
129	المطلب الثاني: أهمية الحوكمة الإسلامية وتطبيقاتها
131	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة من منظور إسلامي
132	المطلب الرابع: معايير حوكمية إسلامية
134	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور الحوكمة في تنمية إدارة الأوقاف و تطويرها	
136	تمهيد
137	المبحث الأول: حوكمة الوقف
138	المطلب الأول: حوكمة المؤسسات الوقفية
140	المطلب الثاني: الحاجة إلى الحاكمية لتطوير مؤسسة الوقف

148	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الأوقاف في الشريعة الإسلامية
165	المطلب الرابع: هيكل الحوكمة في المؤسسات الوقفية
168	المبحث الثاني: نموذج مقترح لنظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية السعودية
168	المطلب الأول: نموذج مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي
171	المطلب الثاني: نظام حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية
174	المطلب الثالث: الإجراءات المتخذة من طرف مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي في مجال الحوكمة
181	المطلب الرابع: مدى التزام مؤسسات أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالي السعودي
183	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة الحالة على مستوى وزارة الشؤون الدينية والأوقاف
185	تمهيد
186	المبحث الأول: دراسة إحصائية وصفية لواقع إدارة الأوقاف .
186	المطلب الأول: استعراض أداة الدراسة
207	المطلب الثاني: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الاستبيان
227	المبحث الثاني: مقابلة مع المسؤول الأول على شؤون إدارة الأوقاف:
227	المطلب الأول: دليل المقابلة:
229	المطلب الثاني: عرض إجابات المقابلة:
238	المطلب الثالث: تحليل إجابات القابلة
240	خلاصة الفصل
243	خاتمة
256	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مردود أربع مؤسسات وقفية لسنتي 1836-1838 العملة بالفرنك	50
02	مصاريق أوقاف بعض المؤسسات الوقفية حسب تقرير المدير المالي للإدارة الفرنسية بالجزائر بتاريخ 1842/09/30 مقدرًا بالفرنكات.	50
03	مصاريق أوقاف بعض المؤسسات الوقفية حسب تقرير المدير المالي للإدارة الفرنسية بالجزائر بتاريخ 1842/09/30 مقدرًا بالفرنكات.	55
04	درجات الموافقة على عبارات المقياس	192
05	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توفر مقومات الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للبعد.	194
06	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ المساواة والدرجة الكلية للبعد.	195
07	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ المسؤولية والدرجة الكلية للبعد.	195
08	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ العدالة والدرجة الكلية للبعد.	196
09	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ الاستقلالية والدرجة الكلية للبعد.	196
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية والدرجة الكلية للبعد.	197
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة في إدارة الوقف والدرجة الكلية للبعد.	198
12	معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس آليات حوكمة الأوقاف.	199
13	معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أداء إدارة الأوقاف (المؤسسات الوقفية).	199

200	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس آليات حوكمة الأوقاف	14
201	معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداء إدارة الأوقاف	15
202	اختبار التوزيع الطبيعي	16
203	توزيع المبحوثين حسب السن:	17
204	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:	18
204	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي:	19
205	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة:	20
206	توزيع المبحوثين حسب الخبرة:	21
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توفر مقومات الإفصاح والشفافية	22
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ المساءلة	23
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ المسؤولية	24
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ العدالة	25
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ الاستقلالية	26
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية	27
213	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية	28
214	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف.	29
216	اختبار التعدد الخطي بعامل تضخيم التباين (VIF) ودليل الحالة (C.I)	30
217	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية) على أداء إدارة الأوقاف.	31
218	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المساءلة) على أداء إدارة الأوقاف.	32
220	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المسؤولية) على أداء إدارة الأوقاف.	33

221	34	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ العدالة) على أداء إدارة الأوقاف.
223	35	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف.
225	36	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على (الفعالية في أداء الأوقاف).
226	37	أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على (الكفاءة في إدارة الوقف).

قائمة الأعمال

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مؤسسات الأوقاف في الجزائر في أواخر العهد العثماني	51
02	الهيكل التنظيمي لإدارة الأوقاف في الجزائر	70
03	ركائز حوكمة الشركات	81
04	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	87
05	خصائص حوكمة الشركات	103
06	أسس الحوكمة (مجالاتها)	106
07	الهيكل التنظيمي للحوكمة الرشيدة	121
08	معايير الحوكمة	127
09	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الوقف	140
10	مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الوقفية	163
11	الفرق بين الكفاءة والفاعلية في الأوقاف	164
12	المجالات التي تدعمها مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي	179
13	هيكل الحوكمة في مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي	180

مقدمة

الوقف باب من أبواب البر و فعل الخير، و وجه من أوجه التقرب لله عزّ وجل يريد المرء بها نيل الثواب في الدنيا و الآخرة، فعلاوة على قدسية الوقف و اهميته البالغة من الجانب الشرعي، إلا أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجانب الاجتماعي و القانوني والاقتصادي. و ككل شعوب و أمم الدنيا نلاحظ أن دول العالم الاسلامي خاصة العربية منها حاولت التقنين و التشريع من روح التشريع السماوي علاوة على التشريع الوضعي نظراً لارتباط شعوبها بدينها كالأحوال الشخصية مثلاً، ولعل من أهم ما أرادت الدول الاسلامية تجسيده وفق التشريع السماوي هو نظام الوقف (الحبس).

يرجع تاريخ الوقف إلى فجر الاسلام وقد دل على مشروعيته الكتاب و السنة و الاجماع فالوقف من أفضل وجوه الانفاق، و أعمها فائدة و أدومها نفعاً و أبقاها أثراً. ولقد تعاضم الاهتمام بمفهوم و آليات الحوكمة في العديد من الاقتصادات المتقدمة و الناشئة، و أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات و المنظمات الاقليمية و الدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية و الأزمات الاقتصادية، و التي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية و الحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، و افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة و الاشراف و نقص الخبرة و المهارة، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. و رغم تراجع دور الوقف إبان حقبة الاستعمار إلا أن الآونة الأخيرة شهدت توجهاً جاداً لتفعيل دور الوقف في المجتمعات الاسلامية. و في إطار ذلك التوجه تحتاج مؤسسة الوقف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسسة الوقف في ربوع عالمنا العربي و الاسلامي، خاصة ما تشهده الأعمال الوقفية من تطور و اكتسابها طابعاً مؤسسانياً، بعيداً كل البعد عن العفوية و الارتجالية.

وحيث إن الإنسان بطبعه حريص على تنمية أمواله الخاصة، و استحداث الطرائق التي تكفل له الاستمرارية و تبعث في نفسه الطمأنينة على عدم العبث في ماله و مال ذريته من

بعده، ظهرت طرائق حديثة في إدارة الشركات والمؤسسات، ترسم لمن تولى إدارة هذه المؤسسات والشركات لترشيد تصرفاته وحمايته من المساءلة، وتبعث الهمة فيه لتحمل مسؤولياته في حال سيره وفق الضوابط والقواعد التي جاءت بها الإدارة الحديثة.

و بالنظر إلى ناحية إدارة الوقف نجد أن هناك عدد من المجموعات الموجودة أصلاً والمؤثرة فعلاً في المشاريع الوقفية حيث نجد مجموعات مثل المشروع الوقفي (الموقوف) والشخص المتبرع (الواقف) والمستفيدين (الموقوف عليهم) والجهة المنظمة للوقف والإدارة التنفيذية للمشروع الوقفي إلى آخره.

و عند التتبع تجد كثيراً من الدول العربية والإسلامية سارت على التجربة الغربية في تطبيق الحوكمة على مؤسساتها الحكومية وهيئاتها الرسمية والمالية، لكن التطبيق في مجال القطاع الثالث (القطاع الخيري) لا زال يسير باستحياء، والحق أن فضيلة المبادرة تذكر للتجربة الغربية لفتحها الطريق أمام من سيتأثر بهم من المؤسسات الوقفية، التي بلا شك ستطور هذه التجربة وتفيد منها، وقد جاءت هذه الأطروحة على سبيل المحاولة للمساهمة في تطوير العمل الإداري الوقفي، وحث العاملين في هذا المجال للرقى بالعمل، وتطبيق أعلى معايير الضبط فيه؛ الأمر الذي يستوجب ضرورة توظيف مبادئ أسس الحوكمة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتحقيق الأهداف المناطة بها، وترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي (الحوكمة الإدارية) وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بمؤسسة الوقف. ونظراً لوجود ثقافة إسلامية متميزة واهتمام كبير بالمعاملات المالية والعلاقات الاقتصادية التي يمثل ضبطها محل الحوكمة، فإن هذا البحث يهدف إلى دراسة الحوكمة كمدخل لتطوير المؤسسات الوقفية.

الفصل الأول

المفهوم العام للموقف وإدارة الأزمات

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

تمهيد:

الوقف عمل إنساني عرفته البشرية منذ القدم، ولقد أولت الشريعة الإسلامية له أهمية كبيرة حيث دلت على جوازه في الآيات القرآنية الكريمة (بصفة غير مباشرة)، والأحاديث النبوية الشريفة وعمل الصحابة، ويعد الوقف من أفضل أوجه الإنفاق وأعمها فائدة وأدومها نفعاً وأبقاها أثراً. وتعتبر مؤسسة الوقف من أهم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت على مر العصور في بناء الحضارة الإنسانية والاجتماعية في المجتمعات الإسلامية؛ إذ أن المتأمل في تاريخ الأوقاف وما كانت تلعبه من أدوار في الحياة الاقتصادية للمجتمع والدولة الإسلامية، زيادة على دورها في الحياة الاجتماعية، الدينية والثقافية، يجد أنها تشكل ثروة هائلة وموروثاً حضارياً متجدداً لا يمكن الاستهانة به، فهذا الكم الهائل من الأراضي والعقارات والمباني والمحلات التجارية والسكنية يمكن أن يشكل مورداً أساسياً ذاتياً لتمويل الكثير من المشاريع الاقتصادية والقطاعات الخدمية. وبالنظر إلى ما يميز الاقتصاد الجزائري من خصائص وقيود التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار لاستغلال واستثمار ممتلكات الأوقاف، وبالنظر إلى الظروف التاريخية المؤلمة لتدهور حال الأوقاف في الجزائر نتيجة الاستعمار وجب إعطاء الأهمية لفكرة الإدارة الجيدة للأموال الوقفية في بلادنا؛ وللتوغل أكثر في الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: الجانب المفاهيمي للوقف

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الوقف

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

المبحث الأول: الجانب المفاهيمي للوقف

للقوقف على حقيقة المؤسسة الوقفية وجب الإلمام بالمفهوم العام للوقف، والتعرف عليه من جميع جوانبه.

المطلب الأول: مفهوم الوقف ومشروعيته

1. تعريف الوقف لغة:

قال الشيخ الامام الزاهد الاجل أبو بكر محمد بن أبي سهل السرخسي رحمه الله: أعلم بأن الوقف لغة الحبس والمنع وفيه لغتان أوقف يوقف إيقافاً، ووقف يقف وقفاً¹، كما قال ابن حجر العسقلاني في فتح الباري: "إنه قطع التصرف في رقبة العين التي يدوم الانتفاع بها وصرف المنفعة"².

الوقف مصدر للفعل وقف بمعنى الحبس والمنع من التصرف أو التحرك، تجمع على وقوف، ومنه قولك: وقفت الدابة إذا حبستها عن مكانها. قال في المعجم الوسيط في الحبس: المنع والإمساك. وفي حبس الشيء: "وقفه لا يباع ولا يورث"³، ومنه ما جاء في الحديث: "إن شئت حبست أصلها وتصدقته بها" متفق عليه⁴. والمنع لأن صاحبه منع من التصرف فيه بيعاً وهبةً، أما الكبسي في أنيس الفقهاء يعرف الوقف بأنه "حبس العين على ملك الواقف والتصدق بالمنافع على الفقراء مع بقاء العين"⁵.

مما تقدم يتضح أن الوقف والحبس كلمتان مترادفتان، وتأتيان بالمعنى نفسه⁶.

¹-شمس الدين السرخسي، "المبسوط"، الجزء الثاني عشر، كتاب الوقف، دار المعرفة، لبنان، ص27.

²- محمد أبو زهرة، "محاضرات في الوقف"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، الطبعة الثانية، 3 أبريل 1971، ص39.

³-منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 2000م، ص54.

⁴- مسلم بن الحجاج، "صحيح مسلم"، كتاب الوصية 25، باب ما يلحق بالمسنان من ثواب بعد وفاته، ج2، حديث رقم 11، ص1255.

⁵-أحمد الكبسي، "أنيس الفقهاء"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، جدة-السعودية، ص197.

⁶-معتز محمد مصبح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2013، ص17.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

2. تعريف الوقف اصطلاحاً شرعياً:

قد اختلف الفقهاء في بيان معنى الوقف في الاصطلاح الشرعي، إذ عرفوه بتعاريف مختلفة تبعاً لاختلاف مذاهبهم في الوقف من حيث لزومه وعدم لزومه، واشتراط القرية به، والجهة المالكة للعين بعد وقفها، وغير ذلك من الأمور، والفقهاء عندما يعرفون الوقف يعرفونه حسب أئمة المذاهب كأبي حنيفة، مالك، الشافعي وغيرهم من الأئمة. ولا يمكن حصر تعريفات الوقف في كل مذهب على وجه كامل وذلك لكثرتها، لذا سيتعرض البحث إلى أبرز تعريفات الأعلام في كل مذهب.¹

أ- تعريف الحنيفة:

يرى أبي حنيفة أن الوقف هو: "حبس العين على حكم ملك الواقف والتصدق بمنفعتها على جهة من جهات الخير والبر في الحال أو المآل".² ومقتضى هذا التعريف، أن الوقف عنده هو حبس العين على حكم ملك الواقف والتصدق بالمنفعة على جهة الخير³، أي أن العين الموقوفة باقية على ملك الواقف ولم تخرج عنه، ولهذا يصح منه التصرف في العين بكل تصرف ناقل للملكية من بيع وهبة ورهن، وكل ما يترتب على الوقف هو التبرع بالمنفعة.⁴

¹- محمد الكبيسي، "أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية"، الجزء الأول، مطبعة الارشاد، بغداد-العراق، 1977، ص58.

²- شمس الدين السرخسي، "المبسوط"، مرجع سبق ذكره، ص27.

³- شرون عز الدين، "أساليب استثمار الوقف في الجزائر"، مجلة الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الإسلامية والعربية، العدد الثامن، أغسطس 2014، ص164.

⁴- بن مشرني خبير الدين، "إدارة الوقف في القانون الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قانون الإدارة المحلية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص18.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

ب- تعريف المالكية:

عرفه بن عرفة بقوله: "هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاؤه في ملك معطيها ولو تقديراً¹. أي أن العين الموقوفة لا تخرج عن ملك الواقف، وأن الواقف ممنوع من التصرف في العين الموقوفة بأي تصرف تملكي، وأن التأييد ليس شرطاً في الوقف، فيجوز الوقف لمدة زمنية محددة².

حيث ذهب المالكية إلى اعتبار ملك العين الموقوفة على ملك الواقف، ولذلك جعلوا للواقف الحق في بيع العين الموقوفة إن احتاج إلى ذلك وشرطه لنفسه، وكذلك جعلوا له أن يشترط هذا الحق للموقوف عليه³.

ج- تعريف الشافعية:

عرف الشافعية الوقف بأنه: "حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته، وتصرف منافعه تقريباً إلى الله تعالى". فالشافعية يؤكدون "قطع التصرف" و"عين المال"⁴، إذ أن الوقف يقطع التصرف في المال الموقوف، فلا يجوز بيعه ولا هبته ولا يورث. كما أن شرط صحة الوقف حسب التعريف أن يكون الوقف بنية التقرب إلى الله.

1- عكرمة سعيد صبري، "الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق"، دار النقائص، الأردن، 2008، ص33.

2- عيسى بن محمد بوراس، "توثيق الوقف العقاري في الفقه الإسلامي والقانون الجزائري - وقف سيدي بنور نموذج تطبيقي"، نشر جمعية التراث، الجزائر، 2012، ص41.

3- حسن عبد الله الأمين، "إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف"، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الثانية، جدة-السعودية، 1994، ص15.

4- منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سبق ذكره، ص58.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

د- تعريف الحنابلة:

عرف ابن قدامة الحنبلي بأنه: "تحبيس الأصل، وتسبيل المنفعة"¹. وفي هذا إشارة إلى أصل وضعه الشرعي من حيث كونه صدقة جارية أي مستمرة، والمراد منها هو استدامة الثواب والقرب من الله تعالى عن طريق دوام إنفاق ريع تلك الصدقة في وجه أو أكثر من وجوه البر والخيرات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها. وفي هذا التعريف اعتماد صريح على الحديث الشريف: "عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: أصاب عمر أرضاً بخير فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها فقال: يا رسول الله، إني أصبت أرضاً بخير لم أصب مالا قط هو أنفس عندي منه فما تأمرني به؟ فقال له الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها". فتصدق بها عمر: أنها لا تباع ولا توهب ولا تورث."²

و من بين التعريفات الفقهية الحديثة نجد التعريف الذي وضعه الإمام محمد أبو زهرة بقوله: "الوقف هو منع التصرف في رقبة العين، التي يدوم الانتفاع بها، وجعل منفعتها لجهة من جهات الخير ابتداءً أو انتهاءً"³؛ و تعريف الأستاذ منذر قحف: "الوقف هو حبس مؤبد لمال للانتفاع المتكرر به أو بثمرته في وجه من وجوه البر العامة أو الخاصة"⁴.

رغم اختلاف تعريفات الفقهاء والمذاهب الفقهية للوقف إلا أنها يمكن أن تشترك في تعريف شامل يضمها جميعاً هو: "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة"، كونه لم يتطرق لأحكام

¹- أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة، "المغني"، مطبعة الملك فهد بن عبد العزيز، الجزء الثامن، السعودية، 1999، ص184.

²- أبو داود سليمان أبي داود، "سنن أبي داود"، المكتبة العصرية، لبنان، الجزء الثالث، ص116.

³- بن مشرّن خير الدين، "إدارة الوقف في القانون الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴- منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سبق ذكره، ص62.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

الوقف، وإنما بين حقيقة الوقف (المقصد)، زيادة على كونه مستتباً من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب: "أحبس أصله وسبّل ثمره".¹

3. تعريف الوقف قانونياً واقتصادياً:

أ- التعريف قانونياً:

الوقف في القانون الجزائري، حيث جاء في المادة 03 من قانون الأوقاف 10/91 المؤرخ في 27/04/1991² أن "الوقف هو حبس العين عن التملك على وجه التأييد والتصدق بالمنفعة على الفقراء أو على وجه من وجوه البر والخير".

كما جاء في نص المادة 213 من القانون 11/84 المؤرخ في 09/06/1984 المتضمن قانون الأسرة الجزائري³، على أن الوقف هو "حبس المال عن التملك لأي شخص على وجه التأييد والتصدق"، كما وورد في نص المادة 31 من قانون 90-25 المؤرخ في 18/11/1990 المتضمن قانون التوجيه العقاري⁴ أن الأملاك الوقفية هي الأملاك العقارية التي حبسها مالكها بمحض إرادته ليجعل التمتع بها دائماً، تنتفع به جمعية خيرية أو جمعية ذات منفعة عامة سواء كان هذا التمتع فورياً أو عند وفاة الموصين الوستاء الذين يعينهم المالك المذكور.⁵

من خلال تحليل التعريفات الواردة في هذه النصوص القانونية نستنتج ما يلي:

1. أن هذه التعاريف جمعت بين خاصيتين أساسيتين في الوقف: خاصية التأييد والدوام، والخاصية المرتبطة بنية التصديق. كما أن التعريف الوارد في قانون الأوقاف كان

¹- البخاري، "صحيح البخاري"، باب الوقف كيف يكتب، الجزء الرابع، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ص14.

²- الجريدة الرسمية، العدد 21، لسنة 1991.

³- الجريدة الرسمية، العدد 24، لسنة 1984.

⁴- الجريدة الرسمية، العدد 49، لسنة 1990.

⁵- جعفر سمية، "دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2013-2014، ص18.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

أكثر وضوحاً، إذ بين أن التصديق يكون بالمنفعة وليس بالعين الموقوفة، ورجح بين الآراء الفقهية واستوعب الاختلاف الفقهي.

2. العبرة بتعريف قانون الأوقاف وما وافقه، إذ أنه يمثل الأساس في تنظيم الأملاك الوقفية وتسييرها وحفظها وحمايتها، ونصوصه هي المعتبرة في موضوع الوقف، وكل ما خالفها يكون محل إلغاء عملاً بنص المادة 49 من قانون الأوقاف.

3. وجود توافق بين نص المادة 03 من قانون الأوقاف والمادة 213 من قانون الأسرة، وفق النقاط التالية:

- إن العين الموقوفة تخرج من ملك الواقف وغيره من الأشخاص.
- منع التصرف في العين الموقوفة بأي وجه كان، وعدم جواز توارثها.
- إن محل الوقف يصح أن يكون عقاراً أو منقولاً على أساس عموم لفظي "المال" و"العين" الشاملين لمعنى العقار والمنقول.
- إن حق الموقوف عليهم يتعلق بالمنفعة فقط.¹

ب- التعريف الاقتصادي:

يهتم المضمون الاقتصادي للوقف بإبراز فكرة أساسية خلاصتها أن الوقف لا يعني تجريد رأس المال والثروة الوطنية وحبسها عن الانتفاع الاقتصادي²، وإنما هو تحويل لجزء من الدخل والثروات الخاصة إلى موارد تكافلية دائمة تخصص منافعها من سلع وخدمات وعوائد لتلبية احتياجات الجهات والفئات المتعددة المستفيدة، ما يساهم في زيادة القدرات الانتاجية اللازمة لتكوين ونمو القطاع التكافلي الخيري الذي يعد أساس الاقتصاد الاجتماعي في الاقتصاد الإسلامي، وبهذا المعنى فإنه يحدث حركية اقتصادية إيجابية للثروات والدخول لضمان الوصول إلى توزيع توازني اختياري عادل بين أفراد المجتمع

¹- بن مشرّن خير الدين، "إدارة الوقف في القانون الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص21.

²- محمد الفاتح محمود المغربي، "اقتصاديات الوقف"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، ص14.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

وفئاته وطبقاته وأجياله المتتالية، وتبرز مجالات جديدة نوعية في المفاضلة بين الاختيارات الخاصة الفردية والجماعية الخيرية، بين الاستهلاك الفردي والاستهلاك التكافلي بين الادخار والاستثمار الخاصين، والادخار والاستثمار التكافليين الخيريين، اللذين يتطوران من خلال النمو التراكمي للقطاع الوقفي الذي يعد ضرورة اقتصادية واجتماعية ومطلب حضاري لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة في الاقتصاديات الاسلامية¹، كما ويستتبط العاني من هذا التعريف:

- اقتطاع جزء من الاستهلاك وتحويله إلى الادخار الايجابي الموجه للاستثمار مباشرة.
- تؤدي الأوقاف إلى زيادة الجانب الخدمي والمنفعي لفئات محددة في المجتمع، وبالتالي يكون مردودها على المجتمع بشكل غير مباشر.
- توفر الأوقاف فرصاً استثمارية لزيادة الثروة الانتاجية في المجتمع عن طريق ما تقوم به من مؤسسات إنتاجية مختلفة المردود ومتنوعة من حيث التخصص.
- تؤدي الأوقاف إلى ضمان ما يسمى بالتنمية المستدامة عن طريق إنتاج منافع وتوفير إيرادات تستهلك في المستقبل.
- إمكانية النهوض به فردياً على مستوى أفراد أو من قبل المجتمع بصفة كلية حسب نوع وطبيعة المشروع الوقفي مع ضمان حق كل جهة على حدقو في ضوء ذلك نجد أيضاً أن هذا التعريف لم يبتعد عن التعريف الشرعي للوقف، حيث إن استثمار الأموال في العملية الانتاجية هو حبس للمال، وإن المنفعة العائدة من هذا الاستثمار يستهلك في المستقبل وبالتالي تسبيل المنفعة².

¹-صالح صالح، "الدور الاقتصادي والاجتماعي للقطاع الوقفي"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 07، فيفري 2005، ص154.

²- معتر محمد مصبح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، مرجع سبق ذكره، ص20.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

4. مشروعية الوقف:

الوقف نوع من أنواع الصدقات وفعل من أفعال الخير التي يقصد بها التقرب إلى الله تعالى، فهو من القرب التي حث الشارع الكريم عليها وندب إليها، وطريق من طرق إدرار الخير.

لقد شرع الله الوقف وجعله من أعظم القرب التي يتقرب بها العبد إليه، وهو من الأمور المستحبة، والأصل في مشروعية الوقف: الكتاب والسنة الثابتة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم، وكذلك إجماع الأمة.¹

أ- القرآن الكريم: القرآن الكريم بمجمله جاء مشجعاً على العمل الصالح والانفاق والإحسان ومساعدة الآخرين وبناء المجتمعات، وإذا ما نظرنا في آيات القرآن الكريم نجد أن في غالبيتها دعوة إلى البر وإصلاح النفوس، ويعتبر الوقف من الأعمال التي تعمل على التقرب إلى الله بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى أنه يعتبر من الأعمال التي تساعد على بناء مجتمع واعد يتحقق فيه التكافل والترابط الذي لطالما دعت إليه الشريعة الإسلامية.² وهذه بعض الأدلة العامة من آيات القرآن الكريم التي تدل على صحة ومشروعية الوقف:

• قال الله تعالى: (لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ).³

قال أنس بن مالك رضي الله عنه في هذه الآية: كان أبو طلحة أكثر الأنصار بالمدينة نخلاً، وكان أحب أمواله إليه بيرحاء، وكانت مستقبلة المسجد، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يدخلها ويشرب من ماءٍ فيها طيب، فلما أنزلت هذه الآية، قام أبو طلحة فقال: يا رسول الله، إن الله يقول: (لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ)، وإن أحب أموالي

¹- محمد الفاتح محمود المغربي، "اقتصاديات الوقف"، مرجع سبق ذكره، ص11.

²- معتز محمد مصبح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، مرجع سبق ذكره، ص22.

³-سورة آل عمران، الآية92.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

إلي بيرحاء وإنها صدقة لله تعالى أرجو برّها وذخرها عند الله، فضعها يا رسول الله حيث أراك الله فقال صلى الله عليه وسلم: "بخ، بخ، ذلك مال رابح، وقد سمعت ما قلت، وإني أرى أن تجعلها في الأقربين" فقال طلحة: أفعل يا رسول الله، فقسمها أبو طلحة في أقاربه، وبني عمه. رواه مسلم.¹

• قوله تعالى: (إِنَّا نَحْنُ نُحْيِي الْمَوْتَىٰ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَارَهُمْ وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُّبِينٍ).²

و من آثارهم كعلم علموه، أو كتاب صنّفوه، أو مسجد بنوه (الشربجي، 1997، ص138) كما أن الوقف وفق تفسير الشربجي يعدّ من الآثار الحسنة التي يتركها الانسان بعد مماته. هذا ولا يخفى على أحد الآيات الكثيرة الأخرى التي تحث على البر والانفاق والعمل الصالح وأهميته وقيّمته في الآخرة، وإن الانسان مهما عمل من عمل فإنه سيجده أمامه، ولاشك أن

تقديم المال له مكانته وقيّمته العظمى لما جبلت عليه النفس من التعلق به.³

ب- السنة النبوية:

• عن أبي هريرة أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "إذا مات الانسان انقطع عمله إلا عن ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له". رواه مسلم، وتحمل الصدقة الجارية على الوقف.⁴

¹- محمد قمر عالم الدينجوي، مقال بعنوان: "الوقف في ضوء الكتاب والسنة" منشور في كتاب "الوقف"، كتاب جماعي به بحوث مختارة مقدمة في الندوة الفقهية العاشرة لمجمع الفقه الاسلامي في الهند، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 2001، ص230

²-سورة يس، الآية12.

³-معتز محمد مصبح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، مرجع سابق، ص23.

⁴- الألباني، "صحيح الجامع الصغير وزيادته"، المكتب الاسلامي، الطبعة3، مج1، حديث رقم793، ص199.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

• روى البخاري عن أبي هريرة مرفوعاً "من احتبس فرساً في سبيل الله إيماناً واحتساباً فإن شبعه وروثه وبوله في ميزان حسناته"¹، وحبس عمر فرساً، كما حبس خالد بن الوليد سلاحه وعتاده.

ج- الاجماع:

فقد حكى الشوكاني في نيل الأوطار أن الترمذي قال: "لا نعلم خلافاً بين الأئمة في تحبب القناطر والمساجد واختلفوا في غير ذلك.

وقد ثبت عن الصحابة والتابعين رضي الله عنهم أنهم وقفوا من أموالهم، واشتهر ذلك عنهم، فلم ينكره أحد، فكان إجماعاً على مشروعية الوقف.

وقد قال القرطبي رحمه الله: "إن المسألة إجماع من الصحابة، وذلك أن أبا بكر، وعمر، وعثمان، وعلياً، وعائشة، وفاطمة، وعمرو بن العاص، وابن الزبير، وجابراً، كلهم وقفوا الأوقاف، وأوقفهم بمكة والمدينة معروفة مشهورة"²، حتى ذكر بن قدامة عن جابر بن عبد الله قوله: "لم يكن أحد من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ذا مقدرة إلا وقف، وعقب قائلًا هذا إجماع منهم، فإن الذي قدر منهم على الوقف وقف واشتهر ذلك، فلم ينكره أحد فكان إجماعاً"³.

5. **الحكمة من مشروعية الوقف:** تتجلى الحكمة من مشروعية الوقف في مظاهر جليلة وحكم عظيمة، نذكر منها مايلي:

- فتح باب التقرب إلى الله عزّ وجلّ، حيث يعتبر الوقف من الصدقات التي يتقرب بها العبد إلى الله تعالى، لتحصيل الأجر والثواب.

¹-البخاري، "الجهاد والسير-باب الوقف، باب من احتبس فرساً في سبيل الله"، ج6، ص67، طبعة دار الريان، القاهرة، 1986، ج6، ص67.

²- أحمد محمد عبد العظيم الجمل، "دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية المعاصرة"، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص41.

-عبد الله بن قدامة، "المغني"، الجزء السادس، ص185.³

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- الوقف من صدقات التطوع التي تتميز بالدوام والاستمرارية، حيث أنه يتيح الفرصة في بقاء الخير جارياً في الحياة وبعد الموت، حين ينقطع عمله في الدنيا ولا يبقى إلا ما حبسه ووقفه في سبيل الله، قال زيد بن ثابت رضي الله تعالى عنه: صلّم نرى خيراً للميت ولا للحي من هذه الحبس الموقوفة. أما الميت فيجري أجرها عليه، وأما الحي فتحبس عليه ولا توهب ولا تورث ولا يقدر على استهلاكها.
- تحقيق روح التكافل والتعاون بين أبناء المجتمع الإسلامي عن طريق العناية بالفقراء والمحتاجين، وتشبيد دور الأيتام والملاجئ وغيرها...
- تقوية ودعم قوة الأمة الإسلامية بالعمل على رفع مستواها العسكري والجهادي.
- إثراء الحركة العلمية ودعمها من خلال إنشاء دور العلم والمدارس والمكتبات وطبع الكتب وتوزيعها.
- نشر الدعوة إلى الله تعالى من خلال إقامة المساجد ودور العبادات، فأغلب المساجد على مر التاريخ قامت على الأوقاف.
- إيجاد موارد مالية ثابتة ودائمة لتلبية احتياجات المجتمع الاقتصادية، الصحية، الغذائية، التربوية، وترسيخ قيم التضامن والتكافل وتفعيل التعاون بين طبقات المجتمع.¹

المطلب الثاني: أركان وشروط الوقف

1. أركان الوقف: هناك أربعة أركان للوقف هي:
 - الواقف: وهو الحابس لعينه، إما على ملكه، وإما على ملك الله، أي المتبرع.²

¹-جعفر سمية، "دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-"، مرجع سبق ذكره، ص13.

²-حسن السيد حامد خطاب، "ضوابط استثمار الوقف في الفقه الإسلامي"، بحث مقدم للمؤتمر الرابع للأوقاف تحت عنوان: نحو استراتيجية تكاملية للنهوض بالوقف الإسلامي، الجامعة الإسلامية بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، المدينة المنورة-السعودية، 2013م، ص07.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- الموقوف: هو العين المحبوسة من أراضي زراعية وعقارات، كالمنازل، والحوانيت، والمساجد، والطرق، والقناطر، والمنقولات.¹

- الموقوف عليه: هو الجهة التي تستفيد من الوقف سواء أكان جهة قرابة كالفقراء والمساجد والمدارس، أم معيناً كشخص أو أشخاص بأعيانهم، وقد اختلف الفقهاء في الوقف على النفس، فأجازته الحنفية والحنابلة ومنعه غيرهم.²

- الصيغة: ويقصد بهل لفظ الوقف وما في معناه. وهناك ألفاظ صريحة وألفاظ كناية، أما الألفاظ الصريحة فهي كقولك: وقفت، وحبست، وسبلت، أما الألفاظ الكناية فهي كقولك: صدقة محرمة، أو صدقة محبسة، أو صدقة مؤبدة.³

2. شروطه: لكل ركن من أركان الوقف شروطه الخاصة به، حيث تعرف بشروط الوقف، وهي كما يلي:

• الركن الأول الواقف: لأن الأمة لم تجمع في الوقف إلا على شيء واحد، هو اشتراط أن يكون غرضه "قربة لله تعالى"،⁴ فالمجال واسع للواقف نفسه ولقانون الوقف في وضع شروطه، وعموماً يشترط فيه ما يلي:

1- العقل: فلا وقف لمن لا عقل له، لأن فاقده العقل لا اعتبار لأقواله ولا لأفعاله في المعاوزات والتبرعات على السواء، لهذا يقع باطلاً وقف المجنون لأنه فاقده العقل،

1- أحمد محمد عبد العظيم الجمل، "دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص44. (بتصرف)

2- حسن السيد حامد خطاب، "ضوابط استثمار الوقف في الفقه الإسلامي"، مرجع سابق، ص07.

3- محمد الفاتح محمود المغربي، "إقتصاديات الوقف"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ص12.

4- مصطفى أحمد الزرقا، "أحكام الأوقاف"، الجزء الأول، مطبعة الجامعة السورية، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 1997، ص15.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

والمعتوه لأنه مختل العقل اختلالاً يمنع جريان الأفعال والأقوال على نهج يعتد به شرعاً، وكذلك النائم والمغمى عليه.¹

2- البلوغ: لا يصح الوقف من الصغير سواء كان مميزاً أو غير مميز.²

3- الرشد: فلا يكون محجوراً عليه لسفه أو غفلة، وأجاز بعض الفقهاء وقفه في حالة واحدة وهي أن يقف على نفسه أو على جهة بر وخير، لأن في ذلك مصلحة له بالمحافظة عليها.

4- الاختيار: فلا يصح وقف المكره.³

5- الحرية: يشترط في الواقف أن يكون حراً لأن العبد لا يملك، فالعبد وما ملكت يداه لسيده، وإذا كان العبد مأذوناً في التجارة، فإن الإذن لا يتناول إلا ما يكون من شأن التجارة، ولذلك لا يتناول التبرعات، فوقف العبد على هذا يكون غير مأذون فيه.⁴ و لقد أجاز الكثير من الفقهاء جملة من الشروط التي يحق للواقف اشتراطها في عقد وقفه، وهذه الشروط وضعت عند الفقهاء تحت مسمى الشروط العشرة، وهي:

- الزيادة والنقصان: أن يشترط لواقف الزيادة أو النقصان في أحد أنصبة الموقوف عليهم.⁵

¹ عبد الستار ابراهيم رحيم الهيثي، "الوقف ودوره في التنمية"، مركز البحوث والدراسات، قطر، 1997م، ص27.

² وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص190.

³ أحمد محمد عبد العظيم الجمل، "دور نظام الوقف الاسلامي في التنمية الاقتصادية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁴ سليم هاني منصور، "الوقف ودوره في المجتمع الاسلامي المعاصر"، مؤسسة الرسالة للنشر، ص27.

⁵ علاء الدين الكاساتي، "بدائع الصانع في ترتيب الشرائع"، الجزء الثامن، دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية، بيروت-لبنان، 2003، ص395.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- الإدخال والخراج: والمراد به جعل من ليس مستحقاً في الوقف مستحقاً فيه، بمعنى إدخال غير الموقوف عليه وجعله من أهل الوقف، فيكون بذلك مستحقاً، والعكس صحيح بالنسبة للإخراج.¹
- الإعطاء والحرمان: اشتراط الواقف بأن يؤثر بعض المستحقين بالإعطاء دائماً، أو مدة من الزمن، أو حرمانهم كذلك.²
- الإبدال والاستبدال: وهو اشتراط حق ابدال واستبدال عين الوقف بعين أخرى في مكانها، أو بثمن.³
- التفضيل والتخصيص: المراد بالتفضيل تمييز بعض الموقوف عليهم عن بعض أنصبتهم من الربيع، والمراد بالتخصيص تخصيص بعض الموقوف عليهم بربيع عين من أعيان الوقف أو بمقار معين من الربيع بحيث لا يشاركه فيه غيره.⁴
- **الركن الثاني الموقوف:** ويشترط فيه:
 - أن يكون مالاً متقوماً: لا يصح الوقف إذا كان مالاً غير متقوم، والمال المتقوم هو ما كان محرزاً بالفعل وأباح الشرع الانتفاع به في حال السعة والاختيار.
 - أن يكون معلوماً محددًا: لا يصح وقف المجهول ويحدد الموقوف إما بتعيين قدره كوقف أرض مساحتها مثلاً، أو بتعيين نسبة إلى معين مثل الثلث من أرض فلان في منطقة معينة.
 - أن يكون الوقف مملوكاً ملكاً تاماً عند وقفه. حيث يشترط المالكية في الموقوف سواء كان عقاراً أم منقولاً أن لا يتعلق به حق للغير، فلا يصح وقف مرهون أو مؤجر.⁵

1- أحمد محمد عبد العظيم الجمل، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- محمد أبو زهرة، "محاضرات في الوقف"، دار الفكر العربي، 1971، ص158.

3- محمد أبو زهرة، المرجع سابق الذكر، ص159.

4- سمير صبحي، "أحكام الوقف في ضوء الشريعة الإسلامية -وفقاً للقانون السعودي-"، المركز القومي للإصدارات القانونية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2015، ص79.

5- حسن عبد الله الأمين، "إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص119.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- أن يكون الوقف ممولا حين الوقف، فلا يصح وقف غير المملوك.
- أن يكون مالا ثابتا فيخرج به مالا يبقى على حاله التي يتحقق بها الانتفاع كالثمار والخضروات.¹

• الركن الثالث الموقوف عليه: ويشترط فيه ما يلي

- 1- أن يكون الموقوف عليه جهة بر.
 - 2- أن يكون الموقوف عليه جهة غير منقطعة.
 - 3- أن لا يعود الوقف على الواقف.
 - 4- أن يكون على جهة يصح ملكها والتملك لها.²
- الركن الرابع الصيغة: ويشترط في الصيغة مايلي:

- 1- الجزم: ينبغي أن تكون صيغة الوقف جازمة لا تحمل عدم إرادة الوقف، فلا ينعقد بالوعد، ولا يكون الوعد فيه ملزماً.
- 2- التجيز: ويقصد به عم تعليق الوقف على شرط، كتعليق الوقف على قدوم شخص مثلاً.³

المطلب الثالث: أنواع الوقف

ينقسم الوقف إلى عدة أنواع لاعتبارات متعددة كما يلي:

1. أنواع الوقف من حيث الغرض منه: ينقسم الوقف من حيث الغرض منه إلى:
 - أ- الوقف العام (الخيرى): وهو ما يكون غرضه من وجوه البر العامة كالمساجد والمدارس ودور العجزة ويسمى أيضا بالوقف الخيرى.⁴

1- كمال منصورى، "الإصلاح الإدارى لمؤسسات قطاع الأوقاف (دراسة حالة الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم فى علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص37.

2- كمال منصورى، المرجع السابق، ص37.

3- معتز محمد مصبح، "دور الوقف الخيرى فى التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، مرجع سابق، ص27.

4- منذر قحف، "الوقف الإسلامى (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سابق، ص114.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- و هو وقف يخصص من الواقف لتوفير احتياجات الفقراء والمحتاجين في المجتمع.¹
- ب- **الوقف الأهلي (الذري):** ويقصد به وقف المرء على نفسه، ثم على أولاده، ثم على ذريته ثم على جهة خيرية من بعدهم.²
- ت- **الوقف المشترك:** وهو ما كان فيه نصيب خيري ونصيب ذري.³

2. أنواع الوقف من حيث محله:

ينقسم الوقف من حيث محله إلى عقار ومنقول:

- أ- **وقف العقار:** وهو ما يقصد به الدوام والاستمرار، بحيث يكون صالحاً للبقاء مع فرضية وجود غلة ثابتة، ولو بطريق الانتظار حتى يتم استنجاهه، وإذا ما تضرر بعد مدة يكون صالحاً للتعمير، كالأراضي وما ينشأ عليها من زروع وبساتين وبناء دور وما شابه ذلك.

- ب- **وقف المنقول:** وهو ما يقصد به استطاعة التحكم به من خلال المقدرة على نقل العين من مكان لآخر، مثل الأثاث والثياب وآلات المسجد من فرش ومصابيح وأجهزة صوت وأجهزة تكييف وما في حكمها من مواد نستطيع التحكم بها، من ناحية نقلها من مكان لآخر، خلافاً للعقار الذي يتعذر نقله أو التحكم في مكانه.⁴

3. أنواع الوقف من حيث إدارته:

- أ- **الوقف المضبوط:** وهو الذي تتولى فيه الجهات الرسمية إدارة الوقف دون وكيل أو ولي من قبل الواقف، وذلك بسبب عدم اشتراط التولية لأحد، أو انقطاع شروط التولية.

¹- Magda Ismail, Family Waqf: Its Origin, Law&Development,Its Abolition & future,paperpresentedat the international confrence on waqflaws and management: REALITY AND PROSPECTS. Organized by management centre Ahmed Ibrahim kulliaah of laws and the international institution for muslimunity IIUM. Venue cac. IIUM. On 20-22 october2009, p2.

²- محمد الفاتح محمود المغربي، "إقتصاديات الوقف"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص12.

³- منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سبق ذكره، ص158.

⁴- معتز محمد مصباح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، مرجع سبق ذكره، ص21.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

ب- **الوقف الملحق:** وهو الذي يتولى فيه الواقف أو من ينوب عنه الإشراف على الوقف، وتكون مهمة الجهات الرسمية متابعة مدى تطبيقه لقانون الوقف وأحكامه من عدمها.¹

4. أنواع الوقف من حيث الوقت:

أ- **الوقف المؤبد:** يقصد منه وضع أصل ثابت ذي عطاء دوري مستمر لمصلحة غرض الوقف.²

ب- **الوقف المؤقت:** يكون إما بتحديد مدة زمنية للوقف أو أن يربط بجهة من شأنها الانقطاع ولا نص فيها على التأييد.³

5. أنواع الوقف بحسب المضمون الاقتصادي:

أ- **الوقف المباشر:** وهو ما يستعمل أصل المال في تحقيق غرضه، نحو المسجد للصلاة، والمدرسة للتعليم، والمستشفى لعلاج المرضى وإيوائهم.

ب- **الوقف الاستثماري:** وهو ما يستعمل أصله في إنتاج إيراد، وينفق هذا الإيراد على غرض الوقف.⁴

6. أنواع الوقف من حيث الشئوع:

أ- **وقف مشاع:** حيث يختلط الوقف بملكية الآخرين دون تمييز.

ب- **وقف غير مشاع:** وهو ما تمايزت حدوده عن ملكية الآخرين.⁵

1- عبد رب النبي، محمد، "استثمار الوقف وأهميته في سد حاجات الأمة، مجلة البيان، العدد 37، 2007، ص17.

2- منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سبق ذكره، ص102.

3- منذر قحف، "الوقف الإسلامي"، المرجع السابق ذكره، ص158.

4- معتز محمد مصبح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، مرجع سبق ذكره، ص22.

5- محمد الرؤوف قاسمي الحسني، "التطور التاريخي والتشريعي لنظام الوقف: نموذج الاقتصاد التضامني"، ص07 Cahiersducread n°79-80 2007 pages 77-104 (arabe)

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

المطلب الرابع: خصائص وأهداف الوقف:

- **خصائص الوقف:** هناك خصائص أساسية يتميز بها الوقف، وتتمثل هذه الخصائص أو المميزات في:
 - **الوقف شعيرة إسلامية:** فهو من أنواع الصدقات الجارية التي يتقرب بها الإنسان لربه، ويأتي أثر ذلك في ضرورة الالتزام بالشرعية في إنشاء وإدارة الوقف.¹
 - **حبس الأصل:** هذه الخاصية جزء من تعريف الوقف لدى جميع المذاهب، وهذا يعني أن إنشاء الوقف في حد ذاته عملية استثمار ومال غير قابل للإنفاق.²
 - **تسبيل الثمرة:** أي إنفاق ثمرة الوقف في سبيل الله حسب الأغراض المحددة في وثيقة الوقف³. وهذه الخاصية هي الجزء الثاني من تعريف الوقف وأثرها على الاستثمار أنه يجب أن يتم استثمار مال الوقف للحصول على الغلة، وأن هذه الغلة ملكا للمستحقين بالاتفاق ولا تعود لأصل الوقف.
 - **الملكية:** إن ملكية عين الوقف مختلف فيها بين الفقهاء، فالحنفية والمالكية يقولون ببقاء الملكية للواقف، والشافعية والحنفية يقولون بزوال ملكية الواقف عن عين الوقف وانتقالها إما إلى ملك الموقوف عليهم إن كانوا معينين، أو إلى ملكية الله عز وجل.⁴ وعن ابن همام قول أبي حنيفة -رحمه الله-: "لا يزول ملك الواقف عن الوقف إلا أن يحكم به حاكم".⁵

¹- شمس الدين السرخسي، المبسوط، مرجع سبق ذكره، الجزء 12، ص 31.

²- محمد عبد الحليم عمر، "الاستثمار في الوقف وفي غلاته وريعته"، بحث مقدم إلى الدورة الخامسة عشرة لمجمع الفقه الاسلامي الدولي، عمان، 2004، ص 03.

³- محمد عبد الحليم عمر، "أسس إدارة الأوقاف"، ندوة -عرض التجارب الوقفية في الدول الاسلامية، جامعة الأزهر - الأمانة العامة للأوقاف الكويت- البنك الاسلامي للتنمية، 15-18 ديسمبر 2002، ص 03.

⁴- محمد عبد الحليم عمر، "الاستثمار في الوقف وفي غلاته وريعته"، مرجع سبق ذكره، ص 03.

⁵- الكمال بن الهمام، كتاب فتح القدير - كتاب الوقف -، الجزء السادس، ص 203.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- **خاصية التأييد:** بمعنى أن الوقف يكون مؤبداً منذ لحظة إنشائه، وأنه لا يمكن مصادرة أموال الوقف سواء من قبل الحكومة أو الأفراد.

- **خاصية النهائية (عدم القابلية للإلغاء):** هي أهم ميزة للوقف، حيث اتفق الفقهاء أنه لا يمكن للواقف إلغاء الوقف أو التراجع عنه، حيث يكون الوقف نهائياً بمجرد تصريح الواقف بالملكية على أنها وقف.

- **خاصية عدم القابلية للتحويل:** هذه الخاصية تعني أنه بمجرد إنشاء الوقف فإن ملكيته تتحول إلى الله تعالى، وأنه لا يحق للواقف التصرف فيه بالبيع أو الهبة أو التوريث.

إن هذه الخصائص الثلاثة للوقف تضمن حماية واستمرارية الوقف من جهة، واستمرارية منافع الوقف الموجهة لدعم القطاع الخيري والتكافلي من جهة أخرى، كذلك تضمن استمرارية الأجر والثواب من الله تعالى للواقف.¹

• **أهداف الوقف:** ندب الاسلام المسلمين للوقف لما في ذلك من مصالح جمّة، ومنافع وفوائد عديدة، حيث يرسخ قيم التكافل والتضامن والأخوة والمحبة بين طبقات المجتمع وأبنائه، بما يوفره من موارد مالية ثابتة ودائمة لتلبية حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، وبما يتضمنه من حاجات دينية وتربوية وغذائية وصحية وأمنية وغيرها، وبذلك يطرح نظام الوقف علاقة الوقف بالدولة في إطار أخلاقي يجمع بين مجموع الربح والهبة، إذ يهدف الوقف إلى المنفعة الأخروية عن طريق التصدق والهبات، لنيل الأجر والثواب، ويهدف الوقف أيضاً إلى المنفعة الدنيوية لأنه يضمن تأمين الحاجات الأساسية

¹ - جعفر سمية، "دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-"، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

والضرورية لأفراد المجتمع المحتاجين، ويخلق فرصاً للاستثمار العائد على النفع العام أو الخاص في ضوء شروط الوقف أو ما تراه الدولة يصب في المصلحة العامة.¹

أ. **الهدف العام:** إن الوقف يحفظ لكثير من الجهات العامة حياتها، حيث أنه يضمن لقمة العيش لكثير من طبقات الأمة عند انصراف الزمن ونضوب الموارد من الصدقات العينية، فهو يمتاز عن غيره من أوجه البر بميزة الاستمرارية والديمومة، كما أن أغراض الخير فيه شاملة وواسعة، حيث ساهم الوقف في المجتمعات الإسلامية عبر التاريخ في إرساء دعائم ثقافية متنوعة من خلال الانفاق على المدارس والمعاهد وتعيين المعلمين، والانفاق على طلبة العلم، وتوفير المأكل والمشرب وإنشاء المستشفيات ودور العلاج.²

ب. **الهدف الخاص:** توجد هناك العديد من الدوافع التي تدفع الانسان للوقف، والقيام بأعمال الخير منها:

- الدافع الديني: من أجل نيل ثواب الآخرة.
- الدافع الاجتماعي: الذي يكون نتيجة الشعور بالمسؤولية اتجاه الجماعة، الأمر الذي يدفعه إلى رصد شيء من أمواله لتسفيد منه جهة معينة.
- الدافع العائلي: حيث تدفع الواقف رغبته في تأمين مورد ثابت لعائلته يكون ضماناً لمستقبلهم في حالة الحاجة والعوز إلى تغليب العاطفة النسبية على أي مصلحة شخصية.
- بالإضافة إلى دوافع أخرى كالدافع الغريزي والمتمثل في الرغبة في المحافظة على ما تركه الآباء والأجداد من الإسراف، وذلك من خلال حبس العين عن التملك والتملك، وإباحة المنفعة، والذي لا يكون إلا في معنى الوقف أو ما في معناه.³

¹- ربيعة بن زيد، عائشة بخالد، مقال بعنوان: "دور الصكوك الوقفية في تمويل التنمية المستدامة"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، ص204.

²- جعفر سمية، "دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-"، مرجع سبق ذكره، ص10.

³- جعفر سمية، المرجع السابق ذكره، ص10.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الوقف

هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عندما يتعلق الأمر بإدارة المؤسسات الوقفية وتطبيق رؤاها المستقبلية وأولها شروط الواقف، ودور الوقف في تنمية وخدمة المجتمع، وهل قام الناظر أو المسؤول عن إدارة هذه الأوقاف بتنمية الأصول الوقفية وذلك حسب ما تقتضيه الشروط الشرعية.¹

المطلب الأول: تعريف إدارة الوقف:

تقوم فكرة الأوقاف الإسلامية على إيجاد بنية تحتية مؤسسية لأعمال البر الاجتماعية والاقتصادية، حيث ينبغي أن تبقى في القطاع الثالث الذي لا يقصد الربح، حفاظاً على طبيعته وعلى إرادة الواقف²، لا هي تتخرط تحت الدولة كجهاز من أجهزتها، ولا هي تقوم على مبدأ الربح والمنافسة، ولعل قانون الأوقاف العثماني -الذي أنشأ وزارة للأوقاف للمرة الأولى- في التاريخ الإسلامي (في أواسط القرن التاسع عشر) كان مبادرة قوية لتدخل الدولة في إدارة الأوقاف الإسلامية، ولعل ذلك كان نتيجة للفساد العام الذي ساد إدارة الأوقاف، وتهاون النظار وقلة أمانتهم.³

حيث كان في السابق جوهر العملية الإدارية واحد، يختلف بحسب مجال التطبيق، وبالتالي وجدت إدارة الأعمال التي تطبق في المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى الربح، والإدارة العامة التي تطبق في المؤسسات الحكومية، وبما أن الوقف مؤسسة تهدف إلى المحافظة على مال الوقف واستثماره لتحقيق عائد، ثم إنفاق هذا العائد على الموقوف عليهم مجاناً بدون مقابل، لذلك فإن طبيعة الإدارة فيها مزيج من إدارة الأعمال والإدارة

¹ - غسان حمد الإبراهيم، "التجربة الاستثمارية للأمانة العامة للأوقاف دولة الكويت"، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، سلسلة المؤتمرات والندوات رقم 3، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، دبي، 4-6 فبراير 2008، ص480. (بتصرف)

² - منذر قحف، "الدور الاقتصادي للوقف في التصور الإسلامي"، مرجع سبق ذكره، ص04.

³ - منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سبق ذكره، ص122 (بتصرف).

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

العامة، ومن وجه آخر فإن الأصل في الوقف أن تكون النظارة -الإدارة- للواقف والذي قد يوكل غيره فيها.¹

و بالتالي يمكن تعريف إدارة الوقف على أنها: "تنظيم وإدارة القوى البشرية المشرفة على الوقف، لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل الأمثل، وكذا مصلحة المنتفعين به أو بثمرته في جهات البر العامة أو الخاصة، على مقتضى شروط الواقف، وفي ظل أحكام الشرع"، وتعد إدارة الوقف من العوامل الأساسية في الحفاظ على أموال الوقف وتنميتها، وقد يتولى الإدارة الواقف أو الناظر نفسه، أو قد يعهد بها إلى شخص معين وفق شروط يقوم بتحديد الواقف، أما في حالة موته أو عدم تعيينه أحداً لولاية وقفه فتكون الولاية للحاكم بحكم ولايته العامة، ويشترط في من يدير الوقف أن يكون عدلاً، أميناً، متمكناً، وأن يتحمل مسؤولية صيانة الوقف وتنميته وتوجيه مصارفه وفق شروط الواقف.

و من أجل ضمان استمرارية الوقف واستمرارية منافعه فإن من الاتجاهات الحديثة في حسن إدارة الوقف هي ظهور دور المؤسسة كأسلوب عمل فريد وفاعل يمكن الاستفادة منه في تطوير إدارة الأوقاف.²

و هناك عوامل عديدة تستدعي إعادة النظر في صيغة وأسلوب إدارة الأوقاف، هي:

• عوامل ايجابية:

- الدافعية إلى فعل الخير والعمل للأخرة والرغبة في التواب والتكفير عن الذنوب.³
- نشوء أسلوب المؤسسة، وهو وجود مجموعة من رؤوس الأموال تدار لتحقيق أغراض تجارية.

¹ - محمد عبد الحليم عمر، "أسس إدارة الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص10.

² - جعفر سمية، "دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-"، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ - محمد الرؤوف قاسمي الحسني، "التطور التاريخي والتشريعي لنظام الوقف: نموذج الاقتصاد التضامني"، مرجع سبق ذكره، ص06.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- توسع النظم الضريبية وتعقدها والإعفاءات التي تقدمها للأعمال الخيرية أو الوقفية.
- التنوع في الأدوات الاستثمارية سوى الأعيان العقارية وتباينها وقلّة مخاطرها عند التنوع فيها.
- تنامي دور الإدارة المهنية ذات الكفاءة العالية في إدارة المؤسسات وحسن استخدام رؤوس الأموال التي وضعت تحت سلطتها من قبل المساهمين بحيث يتحقق الفصل الكامل ما بين الملكية والإدارة.
- تنامي الاهتمام بمبدأ الشفافية في التعاملات والوضوح في الإفصاح المالي عن كافة المعلومات ووجود المعايير المحاسبية المتعارف عليها وتوافر تصنيفات ائتمانية لكافة المنتجات المالية، وغيرها من التطورات التي تؤكد وجود منهجية في العمل المالي وفي الأدوات الاستثمارية المتوفرة في السوق المالي وتعزز الثقة فيه.¹
- **عوامل سلبية:** شهدت العصور التالية تراجعاً وتهميشاً لدور الوقف في العديد من المجتمعات الإسلامية في ظل خضوعها لنفوذ الدول الأجنبية المحتلة التي حرصت على الضغط على حكومات هذه الدول لتعطيل دور الوقف وإصدار قوانين وقرارات لإلغاء الوقف بنوعيه الأهلي والخيري، بل قامت بعض دول الاحتلال بمصادرة الأوقاف الإسلامية، وقامت بعض السلطات الحاكمة في بعض الدول الإسلامية الأخرى لتعدي الأفراد والاستيلاء عليها بدون وجه حق.
- و قد سعت الإدارات الاستثمارية إلى القضاء على الأوقاف جهد استطاعتها وذلك باستخدام العديد من الأساليب، أهمها ما يلي:
- إقناع القائمين على الوقف والشعوب المستعمرة بأن الوقف تصرف غير اقتصادي أو غير رشيد بسبب ما يترتب عليه من تفتيت الملكية الخاصة ومن ثم ضعف إنتاجيتها

¹- جعفر سمية، "دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-"، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

وأهمية تمكين الإدارات الاستعمارية من استلام أموال الوقف للعمل على استخدامها بشكل اقتصادي ينتج عن تعظيم العوائد على استثماره.

- العمل على قطع الصلة بين الوقف والموقوف عليهم أو المستفيدين من الوقف وذلك عن طريق تحويل عوائد الأوقاف إلى الحكومات المركزية وصرف رواتب للمستحقين للوقف من خزانة الدولة، بحيث تأتي رواتبهم من الإدارة الاستعمارية ومن ثم عدم استقلال المستفيدين والعلماء والطلاب والتحكم في إرادتهم والولاء للمستعمرين وليس للوقف أو الواقفين.

- إصدار قوانين وتشريعات تمنع ظهور أوقاف جديدة والقضاء نهائياً على الوقف لصالح الذرية وهو أهم أشكال الوقف الخيري.

- الاستيلاء على الأوقاف بصورة نهائية ووضع يد الإدارات الاستعمارية عليها أو تحويلها لخدمة المستعمرين أنفسهم مثلما حدث في شمال إفريقيا عندما حولت الأوقاف من أجل الإنفاق على الفرنسيين العاملين في دول شمال إفريقيا، وقد تكررت سياسة العداء الاستعماري للوقف الاسلامي في العديد من الدول الاسلامية، ابتداءً من الهند إلى المغرب الأقصى مروراً بجميع الدول والمجتمعات الاسلامية بهدف القضاء على جميع المؤسسات القادرة على تحقيق استقلالية هذه المجتمعات، وعلى كل ما يمثل بؤراً تجتمع حولها الطاقات والكفاءات والتي تهدد بقاء الاستعمار أو الثورة عليه باعتبار أن الوقف يمثل الضمانة الاقتصادية المهمة لاستمرار الوظائف الاجتماعية الأساسية.

إن تفشي الفساد وعدم الخبرة لدى الكثير من نظار الأوقاف، كان سبباً في ضياع الكثير منها ما أدى إلى دفع السلطات الحكومية إلى تولي أمر الأوقاف بنفسها.¹

¹- حسين عبد المطلب الأسرج، "الدور التنموي للوقف: الأوقاف في الشارقة نموذجاً"، مجلة شؤون اجتماعية، العدد 121، الشارقة، ربيع 2014، السنة 31، ص 191.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الوقف في الجزائر

التجربة الجزائرية في مجال الأوقاف ثرية وذات امتداد تاريخي، بدأت مع الفتح الإسلامي لشمال إفريقيا واستمرت إلى يومنا هذا، وعلى امتداد هذه الفترة عرفت المؤسسة الوقفية الجزائرية تغيرات جذرية ساهمت في بنائها وتطويرها بما يتماشى مع واقع الاقتصاد الجزائري.

أولاً: أوقاف جزائر العهد العثماني

يعد الفتح الإسلامي بداية منشأ الأوقاف في الجزائر، وكان ذلك ببناء المساجد كأهم صورة من صور الأوقاف، بيد أنه عرف نوعاً من التوسع والازدهار في العهد العثماني في أواخر القرن 15م وحتى مستهل القرن 19م وساعدها على ذلك انتشار الوازع الديني وسياسة الحكم وتأثير العلماء المسلمين، بالإضافة إلى تعمق الروح الدينية لدى السكان الذين وجدوا في الأوقاف أحسن وسيلة وخير عزاء أمام مظالم بعض الحكم وانعدام الأمن وهجمات الأساطيل الأوروبية على السواحل وتكرار الكوارث الطبيعية .

إن ما عرفته الأوقاف من تطور وتوسع في الفترة العثمانية كفيل بأن يجعل المرء يطلق على تلك المرحلة من تاريخ الوقف في الجزائر مرحلة الازدهار الوقفي، إذ بلغت الممتلكات الوقفية أوج عظمتها، وشكلت نظاماً وافر الإسهام في تلبية حاجات المجتمع، فقد كتب كارل ماركس في مذكراته عند زيارته الجزائر عام 1882: "إن المؤسسة الوقفية في الجزائر كانت تملك ثلاثة ملايين هكتار من الأراضي الزراعية"¹.

¹ - وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف، مرجع سبق ذكره، ص 264.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

ثانيا: الأوقاف الجزائرية أواخر العهد العثماني

1. مميزات الأوقاف الجزائرية في أواخر العهد العثماني: تميزت الأوقاف الجزائرية في أواخر العهد العثماني بعدد من العناصر تتمثل فيما يلي:
 - أن الوقف موجود في الجزائر قبل مجيء الأتراك، فهو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بعلاقة الجزائريين بدين الإسلام، ومن بين الأدلة على ذلك تلك الوثيقة التي تسجل وقفية مدرسة ومسجد "سيدي أبي مدين" بتلمسان والتي يرجع تاريخها إلى عام 906هـ الموافق لـ 1500م.
 - أقدم وثيقة وقفية لوقفية الجامع الأعظم بالجزائر العاصمة تعود إلى عام 947هـ / 1540م.
 - تكاثر الأوقاف وانتشارها في مختلف أنحاء الجزائر بفعل الظروف التي كانت تعرض الجزائر في أواخر القرن الخامس عشر، وحتى بداية القرن التاسع عشر ميلادي إذ تميزت أساسا بازدياد، نفوذ الطرق والزوايا وتعمق الروح الدينية لدى السكان.¹
 - تنوع الأوقاف وخدمتها لمختلف مناحي الحياة، فقد أصبحت تشمل على الأملاك العقارية، الأراضي الزراعية، الدكاكين، الفنادق، أفران الخبز، العيون والسواقي، أفران معالجة الجير، المزارع، البساتين والحدائق...إلخ.
 - غياب التنظيم المحكم للأوقاف في بداية الحكم العثماني وأواسطه، إذ لم يتحقق ذلك إلا في فترة متأخرة نسبيا كانت في أوائل القرن الثاني عشر هجري الموافق للقرن الثامن عشر ميلادي.
 - تميزت الإدارة الوقفية في العهد العثماني بكونها محلية، لها جهاز إداري مستقل محدد الصلاحيات، بإشراف مميز وكفاءة القائمين عليه.²

¹محمد الفاتح محمود المغربي، "اقتصاديات الوقف"، مرجع سبق ذكره، ص162.

²فارس مسدور، "الأوقاف الجزائرية بين الاندثار والاستثمار"، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

وتجدر الإشارة إلى أن الأوقاف في العهد العثماني كان لها عدة أدوار تجسدت في المجالات التي كان ينفق فيها ريعها والتي منها:¹

- الانفاق على طلبة العلم والعلماء.
- رعاية شؤون الفقراء والمحتاجين.
- تمكين المستضعفين من حقوقهم نتيجة الظلم والتعسف في الأحكام.
- رعاية شؤون القصر والعجزة وتوفير مصادر الرزق لهم.
- رعاية العائلة الجزائرية وتعزيز تماسكها وحفظ حقوق الورثة.
- تمويل صيانة المرافق العامة وتعهدها بالرعاية.
- إنشاء وترميم التكنات والتحصينات المختلفة.

2. أوقاف المؤسسات الخيرية في أواخر العهد العثماني وأوائل الفترة الاستعمارية الفرنسية:

ظهرت مؤسسات خيرية عديدة كانت لها أوقاف متنوعة ساهمت بشكل كبير في ترقية أداء الأوقاف في أواخر العهد العثماني نذكر:

2-1- أوقاف مؤسسة الحرمين الشريفين: تعد أقدم المؤسسات الوقفية، فهي تعود إلى ما قبل العهد العثماني، وتؤول أموال أوقافها إلى فقراء مكة والمدينة، فتوجه تارة بالبر مع قافلة الحجاج، وتارة بحرا إلى الوكالة الجزائرية بالإسكندرية في سفن إسلامية أو نصرانية، ومنها إلى الحرمين الشريفين، وقد حضيت مؤسسة الحرمين بأغلبية الأوقاف في مدينة الجزائر، حيث استمدت أهميتها من المكانة السامية التي كانت تحتلها الأماكن المقدسة في نفوس الجزائريين، الذين أوقفوا عليها كثيرا من ممتلكاتهم، مما جعلها في طليعة المؤسسات الخيرية من حيث عدد الأملاك التي تعود إليها أو الأعمال الخيرية التي تقوم بها فهي تقدم الإعانات لأهالي الحرمين الشريفين المقيمين بالجزائر أو المارين بها،

¹ - وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص 266.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

وتتكفل بإرسال حصة من مداخيلها إلى فقراء الحرمين في مطلع كل سنتين، وكذلك كان يوكل إليها حفظ الأمانات والإنفاق على ثلاثة من مساجد مدينة الجزائر، حيث كانت تشرف على حوالي ثلاثة أرباع الأوقاف كلها، وهذا ما تثبته بعض التقارير الفرنسية التي تعود إلى السنوات الأولى للاحتلال حيث تؤكد بأن أوقاف مؤسسة الحرمين كانت تستحوذ على الشطر الأكبر من الأوقاف داخل مدينة الجزائر وخارجها، فمن هذه التقارير ما أورده « Genty de buissy » من أن أوقاف الحرمين كانت تقدر بـ 1373 ملكاً منها 70 صنيعاً يشرف عليها مباشرة وكلاء الحرمين، أما قنصل فرنسا « Valiard » فقد ذكر أن كل بيوت الجزائر وما يحيط بها من أراضي تعود لأحباس الحرمين.¹

2-2- أوقاف مؤسسة سبل الخيرات: هذه المؤسسة الوقفية ذات الطابع الخيري خاصة بالأحناف، أسسها شعبان خوجة سنة 999هـ - 1590 م، واتجه نشاطها إلى المشاريع الخيرية العامة كإصلاح الطرقات ومد قنوات الري، وإعانة المنكوبين وذوي العاهات، وتشبيد المعاهد العلمية والمساجد، وشراء الكتب ووقفها على طلبة وأهله، وكانت مكلفة بإدارة وصيانة أملاك ثمانية مساجد حنفية أهمها الجامع الجديد، كما كانت تسير أوقاف سبل الخيرات إدارة منظمة تضم أحد عشر عضواً، بينهم ثمانية مستشارين منتخبين وناظر أو وكيل أوقاف المؤسسة وكاتب ينظم عقود المؤسسة، ويعين الوكيل والكاتب وجميعهم غالباً من أهل العلم، ويضاف إليهم شاوش (مستخدم) كان مكلفاً بالسهرة على أبنية هذه المؤسسة وتسهيل عمل وراحة 08 طلاب -قراء- يقرؤون القرآن بجوار المؤسسة.²

¹- فارس مسدور، كمال منصور، "التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ والحاضر والمستقبل"، مقال مقدم

لنشر في مجلة أوقاف، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي

تاريخ الاطلاع: 2018/08/21 على الساعة 13:47 <http://www.iefpedia.com>

²- كمال منصور، "الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص 227.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

أما أملاكها فقد كانت تقدر بثلاثة أرباع الأوقاف العامة، وقد تم إحصاء 92 حانوتا تعود لمؤسسة سبل الخيرات، ثمانية منها كانت مستغلة من قبل اليهود وغلتها السنوية الإجمالية قدرت بنحو 4455 ريالاً، يضاف إلى ذلك أنه كان لمؤسسة سبل الخيرات أربعة مخازن ملحقة بالفنادق غلتها السنوية الإجمالية قدرت بنحو 156 ريالاً، إضافة إلى حمامين غلتهما السنوية 165 ريالاً، وكانت مؤسسة سبل الخيرات تقبل الأوقاف الموجهة لخدمة الفقراء والعلماء والطلبة والمقعدين، كما كانت تقوم بإنشاء المؤسسات وتشديد المرافق لهذا الغرض، وتقوم بإدارتها وتنمير أوقافها إضافة إلى ذلك كانت تقوم بإدارة الأوقاف التي يعهد لها الواقفون إليها.¹

2-3- مؤسسة أوقاف المسجد الأعظم: وهي من حيث كثرة عددها ووفرة مردودها تحتل الدرجة الثانية بعد أوقاف الحرمين، وقد كانت أوقاف الجامع الأعظم بمدينة الجزائر تتأهز 550 وقفاً.²

عرف المسجد الأعظم نشاطاً قضائياً، دينياً، تعليمياً، اجتماعياً، وسياسياً مهماً جداً في العهد العثماني، إلى درجة أنه غطى أنشطة كل الجوامع التي بناها الولاة العثمانيون، والتي تجاوزت حسب أحد المؤرخين أكثر من مائة جامع أواخر القرن السادس عشر، ثم أن إدارة الجامع الأعظم كانت مستقلة ومداخل كراء أحباسها ساعدها على أداء وظائفها المتعددة.

و قد ذكر في أحد التقارير الفرنسية أن أوقاف الجامع الأعظم كانت تحتوي على 125 منزلاً، 39 حانوتا (دكاناً)، 03 أفران، 19 بستاناً، 107 إيرادا، وكان يستفيد من مردود

¹- وسيلة السبيني، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص267.

²- فتيحة محمد بوشعالة، "إسهامات الوقف في خدمة التعليم في الجزائر-مدينة قسنطينة نموذجاً"، مقال منشور ضمن

موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، ص03.

تاريخ الاطلاع: 2018/10/22 على الساعة 23:56 <http://www.iefpedia.com>

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

أوقافه مجموعة كبيرة من الأفراد تتألف في أغلب الأحيان من إمامين و19 مدرسا، 18 مؤذنا، 08 حزابين و13 قوما.¹

وكانت تصرف عوائد أوقاف الجامع الأعظم على الأئمة المدرسين والمؤذنين والقيمين، إضافة إلى أعمال الصيانة وسير الخدمات، بينما الفائض فكان يوجه لإنشاء الزوايا والمساجد وغيرها.²

2-4- أوقاف مؤسسة بيت المال: هي مؤسسة ذات وظيفة رسمية وطبيعة سياسية واجتماعية خيرية، ترعى جميع أموال اليتامى والغائبين والأموال المصادرة، وكذلك التركات.

تولت هذه المؤسسة إعانة الفقراء واليتامى والأسرى وعابري السبيل، والتصرف في الغنائم التي تعود للدولة، كما أنها تهتم بشؤون الخراج وشراء العتاد، وتشرف على إقامة المرافق العامة من طرق وجسور، وتشيد أماكن العبادة، كما كانت تهتم بالأماكن الشاغرة، وتتولى تصفية التركات وتحافظ على ثروات الغائبين وأموالهم، كما تقوم ببعض الأعمال الخيرية، مثل دفن الموتى من الفقراء وعابري السبيل، ومنح الصدقات للمحتاجين.

وأشرفت مؤسسة بيت المال أيضا على الأوقاف الأهلية التي توفي عنها أصحابها واستوجب إرجاعها إلى المؤسسات الدينية الموقوفة عليها، وذلك حتى تتم الإجراءات المتعلقة بتنفيذ مضمون أحكام الوقف والعمل بوصية صاحب الوقف.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسة كانت تتمتع بالاستقلالية عن الإدارة العامة (البايلك) وكانت مطالبة بدفع مساهمة شهرية تقدر بـ 700 فرنك لخزينة الدولة وتغطية نفقات الفقراء، والتكفل بأجرة القاضي والعدول وبعض العلماء التابعين لبيت المال.

¹- فارس مسدور، "تمويل واستثمار الأوقاف بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص23.

²- فتحة محمد بوشعالة، "إسهامات الوقف في خدمة التعليم في الجزائر-مدينة قسنطينة نموذجا"، مرجع سبق ذكره، ص03.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

2-5- مؤسسة أوقاف الأندلسيين: قامت هذه المؤسسة الوقفية بعد محنة الأندلسيين الذين نزحوا إلى المغرب العربي، واستقروا في المدن الساحلية،¹ وساهموا في الحرب ضد الإسبان، وترجع أولى عقود هذه المؤسسة حسب المؤرخ الفرنسي ديفوكس «Devoulx» إلى سنة 980 هـ / 1572 م، فقد كان أغنياء الجالية الأندلسية يوقفون الأملاك على إخوانهم اللاجئين الفارين من الأندلس.²

و تنوعت وتكاثرت المشاريع الخيرية لمؤسسة أوقاف الأندلس حتى بلغت حوالي 408072 فرنكا ذهبيا سنة 1838، تتفق دخولها على الفقراء من أهل الأندلس.³

و تذكر الدراسات أن أوقاف الأندلس فاقت 40 ملكية مستغلة بالإضافة إلى تخصيص ما يساوي 61 مردودا سنويا، إلا أنها تلاشت بعد تهديم زاوية الأندلس سنة 1841م.⁴

2-6- مؤسسة أوقاف الزوايا والأولياء والأشراف: تعود أحباس هذه المؤسسات المستقلة عن بعضها إلى أضرحة الأولياء الصالحين والأشراف والمدارس التي أسسوها في حياتهم، وتتمثل مهمة هذه الأحباس في تسديد التكاليف الجارية للمؤسسة التعليمية أو الدينية، وكانت فوائضها تعود إلى فقراء الأشراف وأوقاف بيت المال، وقد كانت كثيرة في مختلف المدن وخاصة منها مدينة الجزائر⁵، كانت تقدم لها الهدايا والهبات وتحبس عليها الأملاك فتكون بذلك لكل منها ملكية، وأشهر هذه المؤسسات تلك التي ترجع إلى ضريح

¹- وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص269.

²- كمال منصوري، "الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف-دراسة حالة بسكرة"، مرجع سبق ذكره، ص228.

³- فارس مسدور، كمال منصور، "التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ والحاضر والمستقبل"، مقال مقدم للنشر في مجلة أوقاف، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، ص6.

تاريخ الاطلاع 2019/03/28 على الساعة 00:32 : www.iefpedia.com

⁴- صالح صالح، "المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي"، مرجع سبق ذكره، ص662.

⁵- فارس مسدور، "التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ والحاضر والمستقبل"، مرجع ذكره، ص06.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

سيدي عبد الرحمان الثعالبي والتي بلغت أحباسها 72 عقارا، وقدرت مداخيلها بحوالي 6000 فرنك فرنسي عام 1937 م.¹

7-2- مؤسسة أوقاف المرافق العامة: يصر كثير من المؤرخين على تسميتها بالمؤسسة غير الدينية نظرا لدورها التقني في مدينة الجزائر، غير أن نشأتها كانت بدوافع دينية والرغبة في الثواب الجزيل، بإرواء عابري السبيل ورعايتهم، وقد جرى العرف على ذلك حتى سميت العيون الموجودة في الأماكن العامة "السبيل" ولا يزال هذا المصطلح يستعمل هذا اليوم للدلالة على المنافع العامة.

و قد أوقفت عدة أملاك داخل مدينة الجزائر وخارجها للإنفاق على المرافق العامة كالطرق والسواقي، وكل هذه المرافق كانت تخطى بالعديد من الأوقاف، ويقوم عليها وكلاء وشواش يعرفون بأمناء الطرق والعيون والسواقي.

و من خلال مقارنة عمرانية يمكن القول أن هذه المؤسسات لعبت دورا مهما في تسيير وإدارة وتنمية النسيج العمراني والمصالح الاجتماعية المحلية للمدن الجزائرية.²

8-2- مؤسسة الأوقاف العسكرية: وهي تلك الأوقاف المرصودة لصالح الجيش والثكنات، وتوفير متطلبات كثيرة للدفاع عن المدن الجزائرية وحمائتها.

ففي مدينة الجزائر وحدها، كانت هناك تسع ثكنات تحتوي كل واحدة على 100 حجرة، وتتبع كل حجرة هيئة في حوزتها ممتلكات وقفية يشرف عليها وكيل الحجرة، الأمر الذي يدل على وجود أملاك وقفية كثيرة لفائدة المجال العسكري والدفاعي، ساهمت في رد العدوان وإقامة أكبر مؤسسة عسكرية في البحر الأبيض المتوسط خاصة في العهد العثماني انطلاقا من الجزائر.³

¹ - وسيلة السبيني، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص 271.

² - Brahim ben Youcef, « Pour une approche urbaine des waqfs », revue DirassatInsanita, Numéro spécial, Université d Alger, 2001/2002, p110.

³ - صالح صالح، "المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي: دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006، ص 662.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

و لكي نبين مدى أهمية هذه المؤسسات الوقفية ونأخذ فكرة واضحة عن مختلف نفقاتها والفوائد التي توفرها نثبت الجدولين التاليين:

الجدول رقم 1: مردود أربع مؤسسات وقفية لسنتي 1836-1838 العملة بالفرنك

السنة	المؤسسة	1836	1838
مؤسسة الحرمين الشريفين	17858.75	127695.95	
مؤسسة سبل الخيرات	14295.64	13898.25	
مؤسسة أهل الأندلس	1670.75	4093.54	
مؤسسة بيت المال	1413.35	6025.49	
مجموع المداخل الوقفية	35238.49	151712.93	

المصدر: شرون عز الدين، مرجع سابق، ص 147.

الجدول رقم 2: مصاريف أوقاف بعض المؤسسات الوقفية حسب تقرير المدير المالي للإدارة الفرنسية بالجزائر بتاريخ 1842/09/30 مقدرًا بالفرنكات.

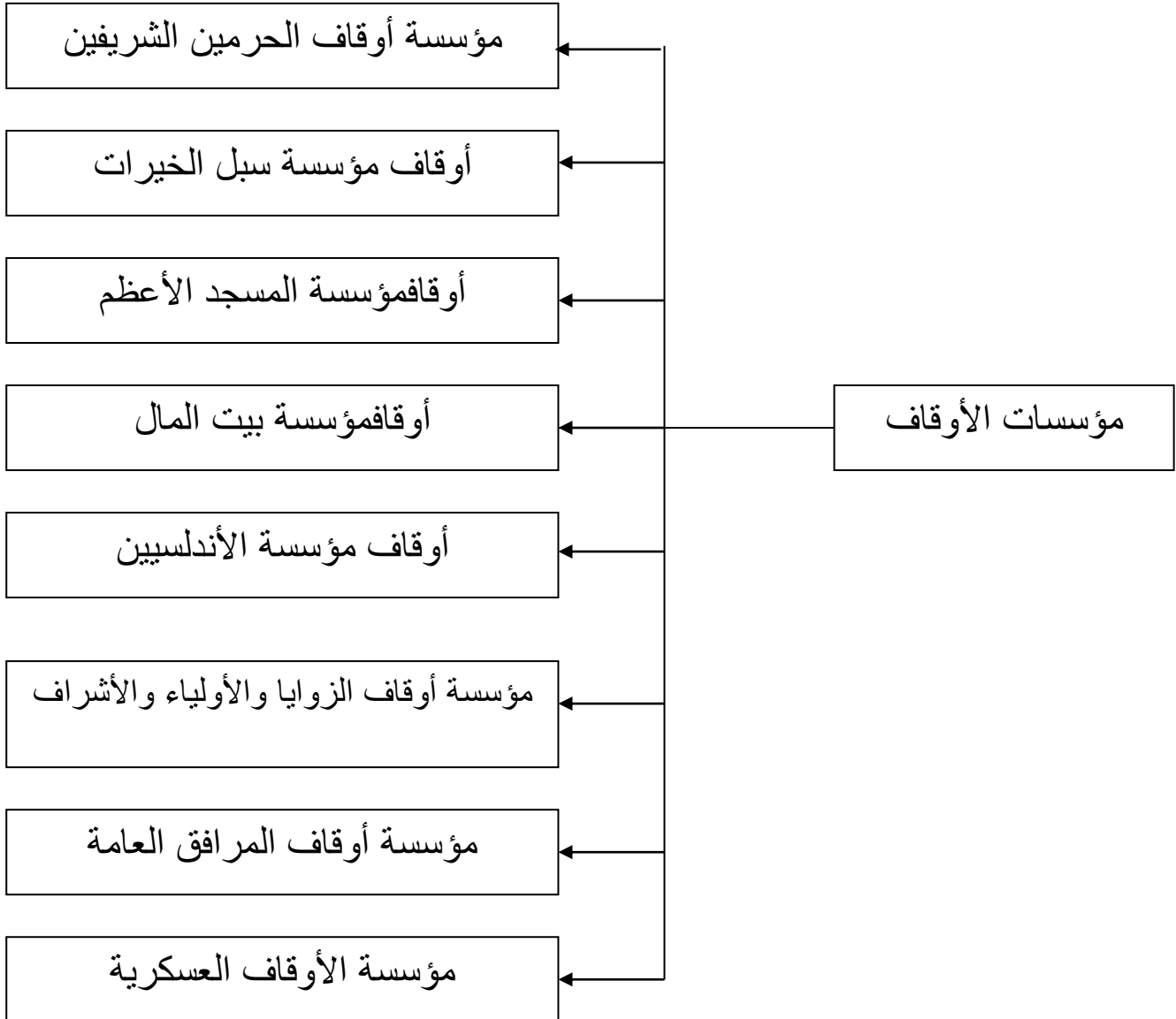
السنة	أوقاف الحرمين الشريفين	أوقاف سبل الخيرات	أوقاف أهل الأندلس
1836	105701.15	9750.40	-
1837	109895.99	13341.27	3870.80
1838	109937.25	13903.70	3978.00
1839	143068.62	12192.709	4141.24
1840	166495.25	12712.00	3384.20
1841	177268.91	10615.55	2775.20
المجموع	812367.17	72515.61	18734.20

المصدر: فارس مسدور، كمال منصوري، التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف، التاريخ والحاضر والمستقبل، مرجع سابق ص 07.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

من خلال هذين الجدولين تتضح مساهمة المؤسسة الوقفية في مختلف الجوانب الاجتماعية، الدينية، القانونية، الادارية، الاقتصادية في الجزائر العثمانية، والشكل التالي يلخص أهم المؤسسات الوقفية الموجودة في الجزائر في تلك الفترة.¹

الشكل رقم 1 مؤسسات الأوقاف في الجزائر في أواخر العهد العثماني



المصدر: صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الاسلامي، مرجع سابق، ص663.

¹ - وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص271.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

ثالثاً: الأوقاف الجزائرية خلال العهد الاستعماري الفرنسي

منذ بداية العهد الاستعماري الفرنسي للجزائر كانت الإدارة الفرنسية تعتبر الوقف أحد المشاكل الكبيرة التي تعاكس سياستها الاستعمارية من جهة وتتنافى مع المبادئ الاقتصادية المرافقة لهذا الاستعمار من جهة ثانية.¹

فقد قال أحد الكتاب الفرنسيين حين دخلوا الجزائر: "لا أظن أنني مبالغ حين أؤكد أن التعليم الابتدائي كان أكثر انتشاراً في الجزائر منه في فرنسا، فقد كان القطر الجزائري يشتمل على أكثر من ثلاثة آلاف كتاب ومسجد وزاوية لتعليم القرآن والقراءة والكتابة، ولهذا كان هدف السلطة الاستعمارية الفرنسية تقزيم هذا القطاع لإضعاف مهامه الدعوية والتعليمية والاجتماعية من جهة، ولتسهيل عمليات الاستيطان والاحتلال للأموال والأراضي الوقفية الجزائرية من جهة أخرى، ولذلك فرغم تأكيد البند الخامس من معاهدة 05 جويلية 1830 وهي وثيقة استسلام على: "حرية العمل بالدين الإسلامي واحترام كل شيء يرمز إليه والمحافظة على أموال الأوقاف وعدم التعرض لها بسوء"، إلا أن الممارسات الفرنسية الاستعمارية بدأت تتوالى ميدانيا للسيطرة على الأملاك الوقفية الجزائرية، ومنها:²

1- مرسوم "دي بريمون" 08 سبتمبر 1830 :

دي بريمون هو قائد الحملة الفرنسية الذي أمضى معاهدة 05 جويلية 1830 مع الداوي حسين التي تنص على المحافظة على أموال الوقف وعدم التعرض لها بسوء، فقد أصدر في 08 سبتمبر 1830 مرسوماً يقضي بمصادرة الأوقاف الإسلامية والاستيلاء عليها وأموال بعض الأعيان³، بالإضافة إلى بعض الأوقاف التابعة لمؤسسة أوقاف الحرمين مما

¹- فارس مسدور، "تمويل واستثمار الأوقاف بين النظرية والتطبيق - مع الإشارة لحالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص25.

²- صالح صالح، "المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي: دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006، ص664.

³- شرون عز الدين، "دور الاستثمار الوقفي في تنمية الاستثمارات مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص149.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

أثار سخطا واستكارا من قبل رجال الدين والعلماء وأعيان مدينة الجزائر الذين رأوا في هذا القرار انتهاكا صريحا للبند الخامس من معاهدة تسليم الجزائر 05 جويلية 1880 م، وكان في طليعة من احتجوا على ذلك المفتي "ابن العنابي" مما حال دون مصادرة أوقاف الحرمين آنذاك.¹

2- مرسوم "كلوزيل" 07 ديسمبر 1830:

كان هذا المرسوم بمثابة إعطاء الحق للأوروبيين من أجل امتلاك الأوقاف، وذلك عملا بتوصية كلا من "فوجرو" و"فلاندان" الموظفين بمصلحة الأملاك العامة والرامية إلى وضع الأوقاف تحت مراقبة المدير العام لمصلحة الأملاك العامة، مع إبقاء المشرفين عليها من الوكلاء، بيد أن تعرض هذا المرسوم للعديد من الصعوبات التي جعلت من غير الممكن تنفيذ بنوده، نظرا لافتقاده لخطة محكمة ودراسة وافية، وتمكنت السلطات الفرنسية من تطبيق القرار بصفة كلية في كل من وهران وعنابة، حيث تم حجز وتسليم الأوقاف إلى عدة جهات منها:²

- أوقاف العيون لمهندسين فرنسيين.
- أوقاف الطرق لمصلحة الجسور والطرق بحجة ضعف الأمناء وعدم قدرتهم للقيام بمهامهم.
- أوقاف الجيش بحجة أنها أملاك عثمانية، وبقاؤها بأيدي الأهالي يشجعهم على الثورة.
- فسخت أوقاف المساجد، بدعوى أن مداخلها تنفق على أجانب خارج البلاد فهي تعتبر أموال ضائعة.

¹ وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص274.

² شرون عز الدين، "دور الاستثمار الوقفي في تنمية الاستثمارات مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص150.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

و حملت المادة الرابعة من هذا المرسوم القائمين على إدارة الأوقاف تسليم العقود والمستندات المتعلقة بها، مرفوقة بقائمة المكترين ومبالغ الايجارات السنوية لمدير أملاك الدولة (الدومين)، وحسب البحث الدقيق عن الأوقاف الذي قام به بعض المسؤولين الفرنسيين سنة 1936 فقد بلغ عدد الأملاك الوقفية 1419 عقارا، وتصرف الفرنسيون خلال الفترة في 188 بناية استعمل بعضها لمصالح إدارتهم وهدم البعض الآخر.

تم الاستيلاء وفق هذا المرسوم على 81 وقفا، منها 55 وقفا تابعة لأوقاف الحرمين الشريفين، و 11 وقفا تابعة للمسجد الأعظم، ثم أرجعتها لأصحابها، ليس من باب الرجوع إلى الحق والعدل، وإنهما تغييرا لمنهج الاستيلاء فقط، خاصة بعد اللائحة التي رفعها بعض أعيان الجزائر إلى حاكم الجزائر في 13 ربيع الأول 1247هـ/الموافق 27 أوت 1831م يدعونه فيها إلى إرجاع الممتلكات الوقفية لما فيه من ضرر على أفراد الأمة.

و في 25 أكتوبر 1832، وضعت سلطة الاحتلال مخططا عاما لتنظيم الوقف الجزائري تقدم به "جيرار دان" المدير العام للأملاك الدولة إلى المقتصد المدني، وجاء فيه أن تشكل هيئة إدارية يرأسها المقتصد المدني مع وكلاء الوقف الجزائريين، وبهذا المخطط أصبح المحتل يشرف على قرابة 2000 وقف سنة 1835م.¹

3- مرسوم 31 أكتوبر 1838

بصدور هذا المرسوم أطلقت يد السلطة الاستعمارية للتصرف في الأوقاف، ثم تلاه المنشور الملكي المؤرخ في 24 أوت 1839 والذي قسم الأملاك إلى ثلاثة أنواع:

- أملاك الدولة: وهي تخص كل العقارات المحولة التي توجه للمصلحة العمومية عن طريق قرارات تشريعية وكان من ضمنها الأوقاف.
- الأملاك المستعمرة.

¹- عبد القادر بن عزوز، "فقه استثمار الوقف وتمويله في الاسلام (دراسة تطبيقية عن الوقف الجزائري)"، رسالة دكتوراه في العلوم الاسلامية، تخصص الفقه وأصوله، جامعة الجزائر، 2004، ص39.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- الأملاك المحتجزة.

بعد المرسوم السابق توالى المراسيم، القرارات والمناشير واللوائح، وكان هدفها الوحيد هو الاستيلاء على الأوقاف، ففي 01 أكتوبر 1843 صدر قرار ينص على أن الوقف لم يعد يتمتع بصفة المناعة، وأنه بهذا القرار أصبح يخضع لأحكام المعاملات المتعلقة بالأملاك العقارية، الأمر الذي سمح للأوروبيين بالاستيلاء على كثير من أراضي الوقف التي كانت تشكل 50% من الأراضي الزراعية، وبذلك تناقصت الأوقاف وشحت مواردها، فلم تعد تتجاوز 293 وقفا منها 125 منزلا و39 دكانا و03 أفران و19 بستانا و107 بناء عام 1843، وكانت قبل الاحتلال 550 وقفا.¹

و الجدول التالي يبين بعض الاحصائيات للأوقاف الجزائرية سنة 1842.

الجدول رقم 3: مصاريف أوقاف بعض المؤسسات الوقفية حسب تقرير المدير المالي

للإدارة الفرنسية بالجزائر بتاريخ 1842/09/30 مقدرًا بالفرنكات.

مكان الوقف	الأوقاف المثمرة	الأوقاف المختصة بالمصالح العامة	المجموع
الجزائر	1764	34	1798
عنابة	60	15	75
وهران	109	23	132
قسنطينة	1276	416	1692
المجموع	3209	488	3697

المصدر: فارس مسدور، كمال منصور، التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف، التاريخ والحاضر والمستقبل، مرجع سابق ص10

¹ كمال منصور، "الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف-دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص238.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

4- قرار أكتوبر 1844:

نص هذا القرار بصريح العبارة أن الوقف لم يعد يتمتع بالحصانة، وأنه بحكم هذا القرار أصبح يخضع لأحكام المعاملات المتعلقة بالأموال العقارية.¹ أدى هذا إلى ضياع الكثير من الأملاك الوقفية التي كانت تشكل ما نسبته نصف الأراضي في المدن الجزائرية الكبرى وتناقصت الممتلكات بشكل كبير من 550 وقف قبل الاحتلال إلى 293 وقف بعده.²

5- مرسوم 30 أكتوبر 1858 وقانون 1873:

حسب آخر تقرير للثروة الوقفية بالجزائر إبان الاحتلال الفرنسي والذي قام بإعداده الجنرال "كاستو" وقام برفعه إلى المارشال "راندون" الحاكم العام للقطر الجزائري بتاريخ 19 أوت 1858، يذكر فيه بأن مساحة الأراضي الوقفية كانت يومئذ تقدر بـ 18000 هكتار.

و جاء من بعده مرسوم 30 أكتوبر 1858 الذي وسع من صلاحيات المراسيم السابقة، والتي تسمح بامتلاك الأوقاف وتوريثها وأعقب هذا المرسوم قانون 1873، هذا الأخير الذي استهدف تصفية أوقاف المؤسسات الدينية لصالح التوسع الاستيطاني الأوروبي في الجزائر والقضاء على كل المقومات الاقتصادية والأسس الاجتماعية للشعب الجزائري. و ما هو متوصل إليه من معلومات عن الأملاك الوقفية التي تم ضمها لأموال الدولة الفرنسية -حسب إحصائيات مكتب المنار المكلف بحصر الأوقاف في الجزائر-، فإن ما مقداره 785 عقارا وجدت بمساحة 8040 هكتارا موزعة كما هو موضح فيما يلي:

تلمسان: 5541 هكتارا.

مغنية: 140 هكتارا.

¹- شرون عز الدين، "دور الاستثمار الوقفي في تنمية الاستثمارات مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره،

ص151

²- كمال منصور، "الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف-دراسة حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص239..

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- معسكر: 296 هكتارا.
- وهران: 69 هكتارا.
- صور الغزلان: 97 هكتارا.
- المدية: 01 هكتارا.
- الشلف: 42 هكتارا.
- خميس مليانة: 14 آرا.
- تيزي وزو: 30 هكتارا.
- الجزائر وضواحيها: 554 هكتارا.
- عين تموشنت: 92 هكتارا.
- البويرة: 163 هكتارا.
- تبيازة: 977 هكتارا.¹

هكذا هيمنت سلطة الاحتلال على القطاع الوقفي الحيوي الذي قدرت مداخله المالية في بداية الاستعمار حوالي 40 مليون من الفرنكات الذهبية وهي تمثل حوالي 66% من مجموع إيرادات الأملاك العقارية والزراعية، إن هذه الخطوة التي مهدت لحركة الاستعمار الاستيطاني وساعدته على التوطن والبقاء، ولكنها لم تقضي على نوازع الخير في المجتمع الجزائري الذي طور أشكالاً من الأوقاف خارج المدن، فحافظ على خصوصيته وثوابته، وطور أشكال المقاومة بصورة قللت من الاستقرار اللازم، وحدثت ثورات انطلقت في أحيان كثيرة من زوايا تدعمها الأوقاف، واستقلت الجزائر بتضحيات كبيرة، وكان لابد من استرجاع سيادتها الكاملة وإعادة إحياء مؤسسات خصوصيتها الحضارية، ومنها مؤسسة الأوقاف.²

¹ شرون عز الدين، "دور الاستثمار الوقفي في تنمية الاستثمارات مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص151.

² صالح صالح، "المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي"، مرجع سبق ذكره، ص666.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

رابعاً: الأوقاف الجزائرية بعد الاستقلال وقبل صدور قانون 91/10.

بعد استقلال الجزائر ونتيجة للفراغ القانوني الكبير الذي واجهته الدولة الجزائرية آنذاك صدر أمر في شهر ديسمبر 1962 يمدد سريان القوانين الفرنسية واستثنى تلك التي تمس بالسيادة الوطنية.¹

و بالتالي لم يكن ضمن اهتمامات الدولة موضوع الأوقاف المتبقية أو التي ضاعت مما أثر سلباً على وضعيتها، فاقنصر دور الأوقاف آنذاك على مجالات ضيقة محدودة مثل رعاية دور العبادة والزوايا.

وفقاً لأحكام المرسوم 63/88 المؤرخ في 18/03/1963 المتعلق بتنظيم الأملاك الشاغرة، أصبحت العديد من الأملاك الوقفية ضمن ملكية الدولة، لأن الكثير منها ينطبق عليها حكم الشغور بسبب عدم وجود هيئة أو إدارة قائمة آنذاك لاسترجاعها، واثبات تبعيتها للوقف.

فبالإضافة إلى عدم وضوح وضعيتها الأوقاف من غيرها من الأملاك بسبب الخلط الذي تسبب فيه الاستعمار الفرنسي، بعدها أصدرت الدولة الجزائرية مرسوم 63/88 المؤرخ في 01 أكتوبر 1963، يقضي بتأميم كل المزارع الفلاحية التابعة لبعض المزارعين الطبيعيين والمعنويين لتصبح ملكاً للدولة، مما جعل كثير من الأملاك الوقفية التي كانت تحت تصرف الإدارة الاستعمارية تؤول ملكيتها إلى الدولة، مما يعني إضفاء نوع من الحماية على الأملاك الوقفية.²

ثم تفتنت الحكومة الجزائرية لخطئها في عدم مراعاة الخصوصية القانونية للوقف، فأصدرت الدولة باقتراح من وزير الأوقاف أول تقنين تعلق بالأوقاف هو المرسوم رقم 64/283 المؤرخ في 10 جمادى الأولى 1384هـ الموافق لـ 17 سبتمبر 1964م،

¹- فارس مسدور، "الأوقاف الجزائرية بين الاندثار والاستثمار"، مرجع سبق ذكره، ص 09.

²- كمال منصوري، "الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف -دراسة حالة بسكرة-"، مرجع سبق ذكره، ص.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

حيث تضمن هذا المرسوم نظام الأملاك الوقفية فجاءت مواده ببيان معنى الوقف، وشروط تعويض الوقف الخرب، والجهة المخولة رسمياً لنظارة الوقف، كما تضمن المرسوم أمراً بتسليم الأوراق الثبوتية للوقف للجهة الوصية عنه قانوناً، وكذا الأموال وغير ذلك من المواد المتعلقة بالوقف، إلا أن المرسوم التشريعي لم ينص في مواده على استرجاع الممتلكات العقارية المؤممة بقانون 62/167 المؤرخ في 1962/12/31، والذي دمج الممتلكات العقارية الوقفية إلى أملاك الدولة أو الاحتياطات العقارية.¹

ثم بعد ذلك صدر الأمر 71/73 المؤرخ في 20 رمضان 1391هـ الموافق لـ 08 نوفمبر 1971، الذي تضمن قانون الثورة الزراعية والذي جاء بشعار الأرض لمن يخدمها وبذلك أمت الأراضي الزراعية خاصة تلك الأراضي التي غاب عن خدمتها أصحابها.

و نظراً لوضعية الوقف الجزائري والذي كان أكثره غير معتنى به مما ترتب عليه تأميم الكثير منه، وفقاً لقانون الثورة الزراعية، وعلى الرغم من أن هذا الأمر لم يهمل في نصوصه الطبيعة الخاصة للوقف في مواده، من المادة 34 إلى 38 من القانون، والذي استثنى الأراضي الزراعية الوقفية ذات الطابع الوقفي العام أو الخاص والتي لم يشملها قانون التأميم.

لقد ازداد وضع الأوقاف تدهوراً خاصة مع صدور القانون رقم 81/01 المؤرخ في 07 فيفري 1981م²، والمتضمن التنازل عن أملاك الدولة العقارية السكنية والمهنية، وكذا التجارية التابعة لأملاك الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية، كما لم يتم الإشارة فيه إلى الأملاك الوقفية مما جعل التنازل يطالها هي الأخرى، وبقي الوضع على حاله،

¹ - عبد القادر بن عزوز، "فقه استثمار الوقف وتمويله في الإسلام (دراسة تطبيقية عن الوقف الجزائري)"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - الجريدة الرسمية، قانون رقم 81/01 المؤرخ في 1981/02/07، المتضمن التنازل عن أملاك الدولة العقارية، العدد 06، صادر بتاريخ 1981/02/01م.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

رغم صدور قانون الأسرة رقم 84/11 المؤرخ في 09 جوان 1984¹ والذي خصص فصله الثالث للوقف، لكنه لم يكن كافيا لضمان الحماية الفعلية القانونية للوقف، وتوالت المراسيم التي كانت في كل مرة تفقد الوقف دوره الأساسي مما تسبب في ضياع العديد من الوثائق والعقود الخاصة بالأوقاف، إلى حين صدور دستور 1989 بتاريخ 23 فيفري 1989م² والذي أقر في المادة رقم 49 بالحماية القانونية للأموال الوقفية فقد جاء فيه: "الأموال الوقفية، وأموال الجمعيات معترف بها ويحمي القانون تخصيصها"، فأصبحت الأوقاف بدءا من ذلك الوقت تتمتع بالحماية القانونية الدستورية.

كما حاول المشرع الجزائري أن يستدرك النقائص بإصداره لقانون التوجيه العقاري رقم 90/25 المؤرخ في 08 نوفمبر 1990³ الذي رتب الوقف في المادة 23 منه كصنف من الأصناف العقارية الثلاثة في الجزائر: أملاك الدولة، أملاك خاصة، وأملاك وقفية، وأقر في المادتين 31-32 بأهمية الوقف واستقلالته في تسييره الإداري والمالي⁴.

خامسا: الأوقاف الجزائرية بعد صدور قانون الوقف 91/10

يعتبر قانون 91/10 الصادر بتاريخ 12 شوال 1411هـ / 27 أبريل 1991م أول تشريع منظم رسميا للوقوف، بعد مرسوم 64/283، حيث أنه اهتم الوقف بتشريع مستقل، مما يدل على بداية الاهتمام الرسمي به وبدوره الاجتماعي والاقتصادي، حيث شملت أحكامه التعريف بالوقف وشروطه، وشروط ناظر الوقف، وكذا كيفية الانتفاع منه، وغير ذلك من الأحكام الفقهية المتعلقة به، وطريقة استرجاع الوقف عموما، إلا أن هذا القانون

¹ عبد القادر بن عزوز، مرجع سبق ذكره، ص45.

² الجريدة الرسمية، قانون رقم 84/11 المؤرخ في 09/06/1984، المتضمن قانون الأسرة، العدد24، الصادرة بتاريخ 12/06/1984.

³ الجريد الرسمية، قانون رقم 90/25، المؤرخ في 18/11/1990م، المتضمن التوجيه العقاري المعدل والمتمم، العدد49، صادرة بتاريخ 18/11/1990.

⁴ وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق، ص281.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

جاء ناقصا من جانب بيان كيفية استثمار وتنمية الوقف¹، فقد نص القانون في المادة 45 منه على إمكانية الاستثمار، إلا أنها تركت ذلك للتنظيم القانوني² ومع هذا اقتصر التنظيم على الاستغلال الإيجاري ومراجعة أسعاره.

لقد كان للقانون رقم 91/10 نتائجه التشريعية الايجابية، إذ تبعه المنشور الوزاري المشترك بين وزارة الفلاحة ووزارة الشؤون الدينية والأوقاف، والمتضمن حق استرجاع الأراضي المؤممة والصادر في 06 جانفي 1992، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 94/470 المؤرخ في 25 ديسمبر 1994³، والمتضمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية، ثم تضمنت الفترة من 1994 إلى غاية 1998 عدة مذكرات وتعليمات وزارية تنظيمية، كان الهدف منها تغطية العجز التشريعي في مجال التسيير الوقفي ومن بين ما تم إصداره في هذه الفترة نجد:⁴

- المنشور الوزاري رقم 96/37 المؤرخ في 05/06/1996م، والمحدد لكيفية دفع إيجار الوقف.
- المذكرة الوزارية رقم 96/01 المؤرخة في 09/07/1997، الخاصة بكيفية إيجار الوقف.
- التعليمات رقم 96/02 المؤرخة في 17/07/1997، المتضمنة مطالبة النظار بالتقارير المالية الخاصة بالوقف.

¹- عبد القادر بن عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 47.

²- الجريدة الرسمية، القانون رقم 91/10، 27 أبريل 1991، قانون الأوقاف الجزائرية المعدل والمتمم، العدد 21، صادرة بتاريخ 08 ماي 1991.

³- الجريدة الرسمية، القانون رقم 91/10، 27 أبريل 1991، المتضمن قانون الأوقاف الجزائرية المتمم والمعدل، العدد 21، صادرة بتاريخ 08 ماي 1991.

⁴- شرون عز الدين، "دور الاستثمار الوقفي في تنمية الاستثمارات مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- المذكرة 96/03 المؤرخة في 17/07/1997م، المنظمة لكيفية كتابة التقارير المالية الخاصة بالوقف.
 - المذكرة الوزارية رقم 97/01 المؤرخة في 05/01/1997، المتضمنة كيفية إدارة الوقف.
 - المذكرة رقم 96/01 الصادرة بتاريخ 01/07/1997، الخاصة بكيفية تسيير أملاك الوقف.
 - المذكرة رقم 97/02 الصادرة بتاريخ 19/07/1997 المتضمنة الدعوة إلى التنمية واستثمار الوقف.
- تكمُن أهمية هذه المذكرات والتعليقات التنظيمية للوقف كونها تمثل الانطلاقة الأولى لبداية الاهتمام الفعلي باستثمار الممتلكات الوقفية ثم جاء بعد ذلك المرسوم رقم 381/98 المؤرخ في 01 ديسمبر 1998 الذي بين شروط إدارة الأوقاف وتسييرها وحمايتها وكيفية تسوية المنازعات الخاصة بالوقف، والذي كان ينتظر منه أن يقدم تفصيلاً في مجال الاستثمار الوقفي، غير أنه هو الآخر كرس اهتمامه على الإيجار الوقفي فقط، ثم صدر في 02 مارس 1999 قرار وزاري مشترك بين وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ومع وزارة المالية، يمنح الحق لمديرية الأوقاف بفتح صندوق مركزي للأوقاف العمومية دون الخاصة، تصب فيه أموال الوقف وإيراداته عبر القطر الوطني، مع بيان كيفية تنظيمه وطرق المحاسبة فيه، وغير ذلك من الأمور التنظيمية، يعتبر وجود مثل هذا الصندوق بمثابة التفكير الجدي في استثمار الوقف.¹
- ثم صدر في 10 أبريل 2000 قرار يحدد كيفية ضبط إيرادات الوقف والنفقات الخاصة به مع بيان مصادر الإيرادات، وتكمُن أهمية هذا القرار في الرقابة على تسيير الأملاك الوقفية.

¹ - شرون عز الدين، المرجع السابق ذكره، ص 157.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 336/2000 المؤرخ في 26 أكتوبر 2000 المتضمن إحداث وثيقة الإثبات الوقفي عن طريق الشهادة مع بيان الكيفية والشروط المنظمة لذلك¹ نحو عدد الشهود وطرق التسجيل والإشهار، وبذلك فقد استطاعت مديرية الأوقاف استرجاع العديد من الأوقاف غير الموثقة، ثم صدر القانون رقم 01/07 المؤرخ في 22 ماي 2001 الذي يعدل ويتمم قانون 91/10 ليشكل الأساس القانوني للاستثمار واستغلال الأملاك الوقفية العامة.²

ثم صدر قرار وزاري بتاريخ 26 ماي 2001، يبين شكل ومحتوى الشهادة الوقفية كبيان المراجع المعتمدة في إثبات الملك الوقفي، وتحديد مساحة الوقف، وكذا تاريخ تسجيله. ثم صدر القانون رقم 02/10 المؤرخ في 14 ديسمبر 2002، المعدل والمتمم لقانون 91/10 معدلا بذلك بعض الأحكام التي جاءت فيه، خاصة فيما ارتبط بالوقف الخاص، هذا الأخير الذي تم إهماله بالإلغاء أو التعديل للنصوص التي تشير إليه، مع إضفاء نوع من الإبهام والغموض على الأحكام التي يخضع لها خارج القانون السابق، ومن الناحية الأخرى تم التركيز على الأوقاف العامة تسييرا، استغلالا، استثمارا وتتمية.³ ثم صدر في 07 نوفمبر 2005 المرسوم التنفيذي رقم 05/427 ليعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 2000/146⁴ متضمنا تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، وذلك بتحويل مديرية الأوقاف والحج إلى مديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة.

¹ - الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي رقم 336/2000، المؤرخ في 26/10/2000، المتضمن أحداث وثيقة الإثبات الوقفي عن طريق الشهادة، العدد 64، صادرة بتاريخ 31/10/2000.

² - الجريدة الرسمية، قانون رقم 01/07، المؤرخ في 22 ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون 91/10، العدد 29، الصادرة بتاريخ 23 ماي 2001.

³ - شرون عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁴ - الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي رقم 2000/146، المؤرخ في 28 جوان 2000م، المتضمن الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، العدد 38، الصادرة بتاريخ 02 جويلية 2000م.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

مما سبق يمكن القول أنه إذا كانت الأوقاف خلال العهد العثماني تشكل رافدا تمويليا لمختلف الأنشطة وتمارس دورا دينيا واجتماعيا، وتعليميا وصحيا... الخ، فإن الأوقاف في العهد الاستعماري قد تقزم دورها بفعل الممارسات الاستعمارية الفرنسية الهادفة إلى تفكيك قطاع الأوقاف، غير أنه بعد الاستقلال أدركت الحكومة الجزائرية أهمية هذا القطاع وتفتنت لإهماله وسارعت إلى إصدار القوانين والتعليمات والمراسيم التي تضمن عودة هذا القطاع إلى سالف عصره لما لقطاع الأوقاف من أهمية كبرى في الاقتصاد الجزائري، محاولة بذلك إعادة الاعتبار للاستثمار الوقفي وتطويره وتنميته.¹

المطلب الثالث: المستويات التنظيمية لإدارة الأوقاف في الجزائر

لقد ظلت الأوقاف ولحقة طويلة من الزمن تسيير تسييرا ذاتيا لا مركزيا فرضته طبيعة المعاملات في تلك الحقبة، فكانت إدارة وتسيير الوقف العام توكل إلى شخص معين من طرف الواقف نفسه أو يعينه القضاء، وفي أحيان كثيرة يحتفظ الواقف بحق الإدارة والتسيير لنفسه. غير أن تطور مفهوم الدول ومهامها وتنظيماتها قد جعل تدخل الدولة أمرا حتميا في كثير من المسائل والتي كان منها مسألة تسيير وإدارة الأوقاف والتي فرضت له نموذج التسيير المركزي للوقف قد تكون على شكل وزارة كما هو الحال في الجزائر- وزارة الشؤون الدينية والأوقاف-، أو أمانة كما في الكويت.²

إن إدارة الأوقاف في الجزائر ليست إدارة مستقلة قائمة بذاتها، بل هي عبارة عن مديريتين فرعيتين من بين المديرية الفرعية الثلاث التابعة لمديرية الأوقاف والحج، وهذا ما يثبتته المرسوم التنفيذي رقم 2000/146 المؤرخ في 28 جويلية 2000م، حيث تذكر المادة الثالثة منه أن مديرية الأوقاف والحج تضم تحتها مايلي:

-المديرية الفرعية للبحث عن الأملاك الوقفية والمنازعات.

¹ - وسيلة السببتي، "التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص 284.

² - نصيرة أوبختي، محمد بن عزة، مساهمة الوقف في تميل التنمية المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان-، مقال مقدم لمجلة البحوث الاقتصادية والمالي JEFR، العدد 01، جوان 2014، الجزائر، ص 244.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

-المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية.

-المديرية الفرعية للحج والعمرة.¹

و إذا دققنا في كل مكتب نجد أن عدد الموظفين فيه قليل مقارنة مع حجم المهام الموكلة لكل منها، ما يؤكد ضرورة توفر الكم اللازم من الكوادر والأعوان المؤهلة للعمل في مديرية الأوقاف، ولعل من بين أهم الأسباب شساعة الأرض الجزائرية وتعدد ولاياتها.² و وفقاً لأحكام القوانين والمراسيم التنفيذية، والقرارات الوزارية، واللوائح والمذكرات التنظيمية المتعلقة بالأوقاف عموماً، وبالتسيير الإداري لها خصوصاً، يمكن تحديد ثلاثة مستويات تنظيمية لإدارة الأوقاف في الجزائر، تتمثل في الإدارة المركزية أو الإدارة العليا، وفي الإدارة الوسطى، وفي الإدارة المحلية.

أولاً: الإدارة المركزية (الإدارة العليا):

تدار الأوقاف اليوم بواسطة مديرية مركزية تسمى مديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة، وهي واحدة من ست مديريات ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف، والتي أوكلت إليها إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها على المستوى الوطني تحت سلطة الوزير، وباستشارة اللجنة الوطنية للأوقاف.

هذا إلى جانب مديرية الدراسات القانونية والتعاون، التي تتولى مهمة إعداد مشاريع النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بقطاع الشؤون الدينية، ومتابعة المنازعات الخاصة بالقطاع (بما فيها المتعلقة بالأوقاف)، وإعداد برنامج التعاون الداخلي والخارجي، وتنفيذها وغيرها من المهام.

و تكلف مديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة في إطار الأوقاف بما يلي:

¹- فارس مسدور، كمال منصور، "التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ والحاضر والمستقبل"، مرجع سبق ذكره، ص12.

²- فارس مسدور، كمال منصور، " التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ والحاضر والمستقبل"، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- البحث عن الأملاك الوقفية وتسجيلها وضمان إشهارها وإحصائها.
- إعداد البرامج المتعلقة بإدارة الأملاك الوقفية واستثمارها وتنميتها.
- متابعة تحصيل موارد الأملاك الوقفية وتحديد طرق صرفها.
- تحسين التسيير المالي والمحاسبي للأملاك الوقفية والزكاة.
- إعداد برامج التحسيس والتشجيع على الوقف وواجب الزكاة.
- ضمان أمانة لجنة الأملاك الوقفية... إلخ¹

ثانياً: الإدارة الوسطى:

إدارة وتسيير الأملاك الوقفية في الجزائر لا تتم بواسطة إدارة مستقلة قائمة بذاتها بل تقوم به مديرتان فرعيتان تابعتان لمديرية الأوقاف والزكاة والحج والعمرة وهما: المديرية الفرعية لحصر الأملاك الوقفية وتسجيلها، والمديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية. و تكلف المديرية الفرعية لحصر الأملاك الوقفية وتسجيلها بما يأتي:

- البحث عن الأملاك الوقفية وتسجيلها وإشهارها.
- مسك سجلات جرد الأملاك الوقفية العقارية والمنقولة.
- متابعة تسيير الأملاك الوقفية.
- المساعدة على تكوين ملف إداري لكل شخص يرغب في وقف ملكه.
- متابعة إشهار الشهادات الخاصة بالأملاك الوقفية.²

وتتضمن هذه المديرية بدورها ثلاثة مكاتب: مكتب البحث عن الأملاك الوقفية وتسجيلها، ومكتب الدراسات التنفيذية والتعاون، ومكتب المنازعات. أما المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية، فهي تكلف بما يأتي:

¹- أحمد قاسمي، "الوقف ودوره في التنمية البشرية مع دراسة حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نفود ومالية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 144.

²- خير الدين بن مشرنن، "الإدارة المركزية للأوقاف العامة في الجزائر - من التأصيل الفقهي إلى الاعتبارات القانونية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016، ص 86.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

- إعداد الدراسات المتعلقة باستثمار الأملاك الوقفية.
 - متابعة العمليات المالية والمحاسبية للأملاك الوقفية ومراقبتها.
 - متابعة تحصيل الإيجار وصيانة الأملاك الوقفية.
 - إعداد الصفقات والاتفاقيات المتعلقة باستثمار الأملاك الوقفية، ومتابعة تنفيذها.
 - وضع آليات إعلامية وإشهارية لمشاريع الملك الوقفي.
- وتضم المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية بدورها ثلاثة مكاتب، مكتب استثمار وتنمية الأملاك الوقفية، ومكتب تسيير موارد ونفقات الأملاك الوقفية، ومكتب صيانة الأملاك الوقفية.¹

ثالثاً: الإدارة المحلية:

تتوفر كل ولاية على مديرية للشؤون الدينية والأوقاف، وفي كل مديرية مصلحة للإرشاد والشعائر الدينية والأوقاف، لكن هذه المصلحة ليست للأوقاف وحدها كما نلاحظ من تسميتها بل أن الأوقاف تأخذ منها مكتباً واحداً فقط هو مكتب الأوقاف إلى جانب:

- مكتب الإرشاد والتوجيه الديني؛

- مكتب الشعائر الدينية.²

وكان يطلق عليها اسم نظارة الشؤون الدينية، حيث تسهر على مهمة تسيير الأملاك الوقفية وحمايتها والبحث عنها وجردها وتوثيقها إدارياً، وإبرام عقود إيجارها واستثمارها وفق التنظيم المعمول به، وذلك من خلال إشراف ناظر للشؤون الدينية (مدير الشؤون الدينية حالياً) على وكيل الأوقاف، الذي ينصبُّ على صعيد مقاطعته لمراقبة الأملاك الوقفية وصيانتها واستثمارها وجردها وتشجيع المواطنين على الوقف ومسك حساباتها وضبطها ومتابعة أعمال نظار الأملاك الوقفية، الذين تسند إليهم عملية التسيير المباشر

- أحمد قاسمي، "الوقف ودوره في التنمية البشرية - مع دراسة حالة الجزائر-"، مرجع سبق ذكره، ص145.

²- فارس مسدور، كمال منصور، "التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ والحاضر والمستقبل"، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

للملك الوقفي، إلا أنه لم يختص ناظر الملك الوقفي بتسيير كل الأوقاف، إذ استثنى القانون الجزائري المساجد، والأماكن الوقفية على الجمعيات تسيير من قبل الجمعيات نفسها. هذا وتميز النصوص القانونية في الجزائر بين نوعين من نظار الأملاك الوقفية طبقاً لأنواع الوقف، وهما ناظر الوقف العام الذي يتولى تسيير الأوقاف العامة، وناظر الوقف الخاص أو الناظر المعتمد من الوزارة والذي يتولى تسيير الأوقاف الخاصة، ويقوم الواقف بتعيين ناظر الوقف الخاص (المعتمد)، في حين يعين ناظر الوقف العام بقرار من الوزير المكلف بالشؤون الدينية والأوقاف باستشارة اللجنة الوطنية للأوقاف، وتختص الوزارة أيضاً بتعيين ناظر الوقف الخاص في حالة عدم تعيين ناظره من طرف الواقف. و يكلف ناظر الوقف بالسهر على العين الموقوفة، والمحافظة على الملك الوقفي وملحقاته وصيانته وحمايته ودفع الضرر عنه، والقيام بكل ما يفيد الملك الوقفي أو الموقوف عليهم، وتحصيل عائداته والسهر على أداء حقوق الموقوف عليهم مع مراعاة شروط الواقف في ذلك، ويمارس الناظر المعتمد مهامه بالنسبة للملك الوقفي حسب شروط الواقف، ويعتبر مسؤولاً أمام كل من الموقوف عليه والواقف إن اشترط ذلك، وكذا أمام السلطة المكلفة بالأوقاف، حيث يشترط في الناظر أن يكون متمتعاً بالخلق القويم والأمانة، والسيرة الحسنة، والخبرة، والدراية بالشؤون الإدارية والمالية الضرورية لأداء مهمته، حسب نوع الوقف وأغراضه.¹

فناظر الوقف يقوم بالتسيير المباشر (الفعلي) للملك الوقفي، ويعد شخصاً غير تابع ولو بصفة نسبية لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف، إذ لا يعين في كل الحالات من طرفها فهو يمارس مهامه بصفة مستقلة، غير أنه خاضع لإشراف ومتابعة ورقابة وكيل الأوقاف، كما أن له نظاماً خاصاً - أحكامه مستمدة من الشريعة الإسلامية- فلا ينطبق عليه القانون

¹ - منذر قحف، "الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

الأساسي لعمال الشؤون الدينية، وهذا ما جعله يتميز عن الأشخاص المتدخلين في تسيير الأوقاف على مستوى الوزارة الوصية.

غير أن ناظر الوقف على مستوى الممارسة الميدانية ليس له وجود فعلي إلا في حالة الوقف الخاص، وهذا ما جعل وكيل الأوقاف هو الذي يتولى مهامه، مما زاد من عبء المهام الملقاة على عاتقه، والتي لا يكفي لها شخص واحد بل يتطلب لها مجموعة من الموظفين المؤهلين علميا ومهنيا بما فيه الكفاية، وفي جميع التخصصات (القانونية، والعقارية، والمالية، والمحاسبية، ودراسات الجدوى الاستثمارية...)¹.

المطلب الرابع: خصائص الهيكل التنظيمي لإدارة الأوقاف بالجزائر

يمكن تحديد الهيكل التنظيمي المسير للأوقاف في الجزائر بالشكل التالي:²

- أحمد قاسمي، "الوقف ودوره في التنمية البشرية - مع دراسة حالة الجزائر"، مرجع سابق، ص146.¹

- أحمد قاسمي، المرجع السابق ذكره، ص147.²

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لإدارة الأوقاف في الجزائر



المصدر : أحمد قاسمي، الوقف ودوره في التنمية البشرية، مع دراسة حالة الجزائر، ص 196.

تقنين + منازعات

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

و بإمعان النظر في الهيكل التنظيمي المسير للأوقاف في الجزائر، واستناداً لدراسة حول إدارة الوقف في الجزائر، يمكن تحديد الخصائص الآتية:

- إدارة الأوقاف في الجزائر إدارة حكومية تعمل تحت وصاية وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

- أخذ الهيكل التنظيمي المسير للأوقاف في الجزائر الشكل الوظيفي، حيث قسمت وزارة الشؤون الدينية والأوقاف إلى ست مديريات، منها مديرية الأوقاف والحج والعمرة والزكاة، والتي بدورها تضم أربع مديريات فرعية، منها مديرتان فرعيتان تتوليان تسيير قطاع الأوقاف في الجزائر، بما يحمله من مشاكل وتحديات ضخمة في بلد شاسع مثل الجزائر، وهما المديرية الفرعية لحصر الأملاك الوقفية وتسجيلها، والمديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية، ودمج مثل هاتين المديريتين لتسيير شؤون الأوقاف، إلى جانب المديرية الفرعية للزكاة والمديرية الفرعية للحج والعمرة في مديرية واحدة يعد من الأخطاء التنظيمية التي تعيق تسيير شؤون الأوقاف، نظراً لتباين طبيعة الأوقاف مع طبيعة الزكاة والحج والعمرة، كما أن مثل هذا الإجراء يوقع في مشكلة تركيز القرارات، وفي زيادة الأعباء الوظيفية على مستواها، وهو ما انعكس سلباً على أداء إدارة الأوقاف، سواء على المستوى الأوسط بالنسبة لمكاتب المديريتين الفرعيتين، أو على المستوى المحلي بالنسبة للولايات.

- أخذت إدارة الأوقاف في الجزائر بفكرة التسيير المركزي، من خلال إحداث لجنة الأوقاف (لجنة استشارية) لدى الوزير المكلف بالشؤون الدينية، وقد أوكلت لها مهمة إدارة وتسيير الأملاك الوقفية وحمايتها على المستوى الوطني، كما اعتمدت من جهة أخرى التنظيم اللامركزي، وذلك في شكل مديريةية (نظارة) الشؤون الدينية والأوقاف على المستوى المحلي (الولاية)، بتتصيب وكيل للأوقاف فيها، لكن هذه الأخيرة تعاني من تداخل القرارات التسييرية مع القرارات الإدارية لارتباطها بالمركز، مما نجم عنه عدم

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

وجود مرونة ومبادرات تسييرية على المستوى المحلي، وانحصر دورها في جمع البيانات والإحصائيات وإرسالها إلى المديرية الفرعية في الوزارة.

- التراكم العمودي للسلطات حيث يعمل ناظر الملك الوقفي تحت وصاية وكيل الأوقاف المحلي، الذي يخضع بدوره لوصاية مدير (ناظر) الشؤون الدينية والأوقاف، المرتبط رأساً باللجنة الوطنية للأوقاف المستخدمة من قبل الوزير، وهذا مما يضعف القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

- الاستقلالية الإدارية سمة ميزت إدارة الأوقاف في الجزائر، وهو ما تجسد ميدانياً في استيعاب الأوقاف داخل الجهاز الإداري للدولة، كما أن تولي الوزارة أعمال نظارة الوقف يحد من سلطة القضاء الذي كانت له رقابة كاملة على تصرفات النظار، ومن اختصاصه سماع شكاوي المتظلمين، كما أدى ذلك أيضاً إلى ارتباط الأوقاف بالتقلبات السياسية.¹

أحمد قاسمي، "الوقف ودوره في التنمية البشرية - مع دراسة حالة الجزائر"، مرجع سابق، ص 149.¹

الفصل الأول: المفهوم العام للوقف وإدارة الأوقاف

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تمكنا من إلقاء نظرة شاملة حول الأوقاف في الشريعة الإسلامية وذلك من خلال التطرق إلى المفهوم اللغوي والشرعي، وكذا المفهومين الاقتصادي والقانوني للوقف ومدى أهميته وأنواعه، كل هذه المفاهيم التي تنخرط تلقائياً ضمن المفهوم العام لإدارة الأوقاف من خلال توظيف عنصرَي التنظيم والإدارة من أجل ضمان استمرارية الوقف، وفي هذا السياق توصلنا إلى مجموع النتائج التالية:

- يعتبر الوقف من أقدم المعاملات في الإسلام، وقد دلت على مشروعيته نصوص الكتاب والسنة والإجماع.
- للوقف أركان أربعة، وهي: الواقف، والموقوف، والموقوف عليه، والصيغة التي يتم بها الوقف.
- من أبرز العوامل وأكثرها تأثيراً بشكل سلبي على إدارة الأوقاف في الجزائر، هي السياسات الجاحدة التي اتبعتها المستعمر الفرنسي خلال فترة احتلاله للجزائر، حيث كان العدو واعياً بشكل كبير للخطر الذي يحقق به بوجود المؤسسات الوقفية بالشكل الذي كانت عليه سابقاً، إذ كانت تؤثر بشكل كبير على المجتمع آنذاك، وهذا ببساطة يثبت أن الوقف كان يمثل جزءاً كبيراً من ثقافة المجتمع الجزائري وقتها.
- ينقسم الوقف من حيث الغرض منه إلى: وقف أهلي (ذري)، ووقف خيري.
- إدارة الوقف هي: "تنظيم وإدارة القوى البشرية المشرفة على الوقف، لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل الأمثل، وكذا مصلحة المنتفعين به أو بثمرته في جهات البر العامة أو الخاصة، على مقتضى شروط الواقف، وفي ظل أحكام الشرع".
- تتوزع إدارة الأوقاف في الجزائر على ثلاثة مستويات تنظيمية وفقاً للقوانين والمراسيم التنفيذية، تتمثل في الإدارة المركزية (الإدارة العليا)، الإدارة الوسطى، والإدارة المحلية.

الفصل الثاني

المجرات الأساسية للحكومة

تمهيد

تعد الحوكمة أحد أهم تقنيات إبداع الإدارة العامة، فهي بخصائصها المميزة (الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة، الخدماتية، الكفاءة والفعالية المساءلة) تعتمد إلى إحداث العديد من التغيرات والتحسينات في الجهاز الإداري لضمان نجاح هذا المدخل في إحداث الأثر الإيجابي المراد الوصول إليه، وسنتناول هذا المدخل بنوع، التفصيل نظرا لأهميته وارتباطه المباشر في تعزيز إبداع الإدارة العامة، وتنميتها وتطويرها.

ولإبراز الحاجة الماسة لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسساتنا؛ سواء العامة منها أو المؤسسات والشركات ذات الطابع الإسلامي توجب التطرق إلى هاته الدراسة من خلال شقين: أحدهما يكون من خلال التوسع في مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهم مبادئها ومعاييرها بصفة عامة، والآخر من خلال التدبر في تطبيق مبادئ الحاكمية في مؤسساتنا الإسلامية لمعرفة مدى ذلك الأثر الذي يمكن أن يتركه تطبيق الحوكمة عليها، وبالتالي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المبحث الثاني: الحوكمة من المنظور الإسلامي

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

ظهر مفهوم الحوكمة في الواقع المؤسسي المعاصر بعدما ظهر الفساد وانتشر في العديد من المؤسسات العملاقة، التي كانت تشتهر بالنزاهة والقدرة على منافسة السوق بمنتجاتها وسلعها المميزة، حتى وصل الفساد في بعض الدول إلى "الدرجة التي يقوم المسؤولون فيها بإعطاء إيصالات بقيمة الرشاوى المدفوعة".

و مع زيادة مراحل الفساد المعرف في قاموس العلوم الاجتماعية الأمريكي بأنه: "استغلال السلطة للحصول على منفعة أو فائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة عن طريق انتهاك حكم القانون، أو الخروج عن معايير السلوك الأخلاقي الرفيع"، صار هناك عدة مقاييس ومؤشرات لقياس الفساد كمحاولة للحد من التدهور المؤسسي الحاصل نتج عنه اتفاق دولي حول الحوكمة.¹

ولكي يتم مجابهة هذا كله أو الحد منه جزئياً، تم اعتماد معايير العدل والشفافية والمساءلة في المؤسسات والمنظمات الحديثة.²

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الإنجليزي Governance ويطلق اصطلاح Corporate Governance على حوكمة الشركات،³ والحوكمة نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط

¹ - عبد القادر الشبخلي، "دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي"، المؤتمر العربي في القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت-لبنان، 2002، ص347.

² -ThamerAlbaker",The Role of Disclosure in CorporateGovernanceA Critical Appraisal and Comparison between the Kingdom of Saudi Arabia and the United Kingdom", (UK University of East London 2001), p9.

³ - جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، أم البواقي-الجزائر، ديسمبر 2016، ص417.

وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، عرفته الأوساط العلمية على أنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون.¹

و استحدث مفهوم البرنامج الانمائي للأمم المتحدة للإدارة الرشيدة المعرف بأنه: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها".²

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون الدولة".³

أما بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD): يعرف الحكامة بأنها "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار تدبير شؤون بلد ما على جميع المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها".⁴

وهناك من يعرفها بأنها: مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين⁵. وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف

¹ - منى حيدر عبد الجبار الطائي، "إبداعية الإدارة العامة والواقع والطموح"، مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية، خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ديسمبر 2013، ص360.

² - عادل رزق، "الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني بعنوان: الإدارة الرشيدة: خيار للإصلاح الإداري والمالي، مصر، 2008، ص143.

³ - OECD, 2006, DAC Guidelines and Reference Series Applying Strategic Environmental Assessment: Good Practice guidance for Development Co-operation, OECD, Paris, تاريخ الاطلاع: 2019/09/02، 22:34، (http://Stats.Oecd.org).

⁴ - سعيد جفري، "الحكامة وأخواتها - مقارنة في المفهوم ورهان الطموح المغربي"، الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، الطبعة الأولى، المغرب، 2010، ص29.

⁵ - أمير محمد أبو النجا، هدى أحمد إبراهيم، "أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة سوق الأوراق المالية المصرية"، مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ديسمبر، 2013، ص193.

الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

حيث ساهمت التحولات التي شهدتها العالم وكان لها آثارها على العالم العربي ومن ضمنه الجزائر في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطا ضروريا لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره "ممارسة السلطة في تكبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". وعرفت مؤسسه التمويل الدولية (IFC) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"¹، والتعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث يعرفه بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها" بالخصائص والأركان التالية: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والاشتمال، الفاعلية والكفاءة، المحاسبة والرؤية الاستراتيجية.²

وفي تقرير البنك الدولي بعنوان "الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" أشار إلى أن التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية يعيقها ضعف إدارة الحكم العامة التي تتخلف فيه المنطقة عن باقي العالم، حيث يقرر أن جذور ضعف النمو في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تكمن في تكمن في فجوة إدارة الحكم، وإدارة الحكم الرديئة تحد بدورها من وجود مناخ أعمال سليم وجذاب للاستثمار والإنتاج، وتدني نوعية الخدمات والسلع العامة.

¹ -Almaghrabi, Mohammad",The Need of CorporateGovernance in Family Businesses in SaudiArabia, (UK, City University London, 2011), p38.

² - أحمد كمال شعبان، 'قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة' مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ديسمبر 2013، ص 284.

ويعتمد البنك الدولي في صياغته لمؤشرات الحكم الجيد بأنه مجموعة التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في دولة ما، ويتضمن هذا التعريف كل من التالي: العملية التي يتم بها اختيار الحكومة، والقدرة الفعالة للحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات المتعددة، واحترام كل من الأفراد والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بينهم.

وتتداخل الإدارة الرشيدة في تنظيم المجتمع بشكل طوعي لترسم إطار للنشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي فتحدد الحقوق الشخصية، وتوفر الحماية وتصدر القوانين التي تحكم المعاملات وخاصة العقود، وتنظم الشركات والأحوال الشخصية وتنفذ القانون وتتشئ المحاكم لحل المنازعات القضائية وتصحح اختلالات السوق وتوفر الخدمات العامة، وتعيد توزيع الدخل وتضمن المساواة في فرص الحصول على خدمات التعليم والصحة والعمل وتحد من المخاطر الاجتماعية بتوفير الرواتب التقاعدية والتعويضات على البطالة والتأمين على العجز وتعمل على تعزيز القيم الأخلاقية والدينية والثقافية.¹ بل وتتعدى كونها تهتم بالإصلاح الإداري والاقتصادي وتطبيق مبادئ الديمقراطية إلى كونها تهتم بحقوق الانسان والتنمية المستدامة، وخلاف ذلك هو مؤشر على الإدارة غير الرشيدة.²

في المقابل تعمل الإدارة غير الرشيدة التي غالباً ما تعتمد الأدوات القمعية لتحد من سلوك الأفراد والجماعات، وتستغلها زمر صغيرة لها نفوذ على الأجهزة التشريعية والتنفيذية ويلجأ كبار المسؤولين إلى الإثراء الشخصي وتنفيذ فيها السياسات العامة بطرق تتسم بالتبذير وانعدام الكفاءة ويستغل صغار المسؤولين سلطتهم ويصرون على الارتشاء

¹- أحمد كمال شعبان، "قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة"، مرجع سبق ذكره، ص284.

²- بسام عبد الله البسام، "الحكومة الرشيدة - المملكة العربية السعودية حالة دراسية"، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، المملكة العربية السعودية، العدد 11، جانفي 2014، ص05.

ويتفشى قصور الأداء الحكومي بقدر كبير ويسعى الأفراد والمسؤولين إلى الكسب الشخصي باستغلال مناصبهم المرموقة في دوائر الاقتصاد والسياسة.¹

أما الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة فنذكرها كما يلي:

- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- **الرقابة والمساءلة:** وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصالح كالهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة)، والأطراف الأخرى (الموردون، العملاء، المقرضون).
- **إدارة المخاطر:** أي وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وتوصيلها لأصحاب المصلحة.²

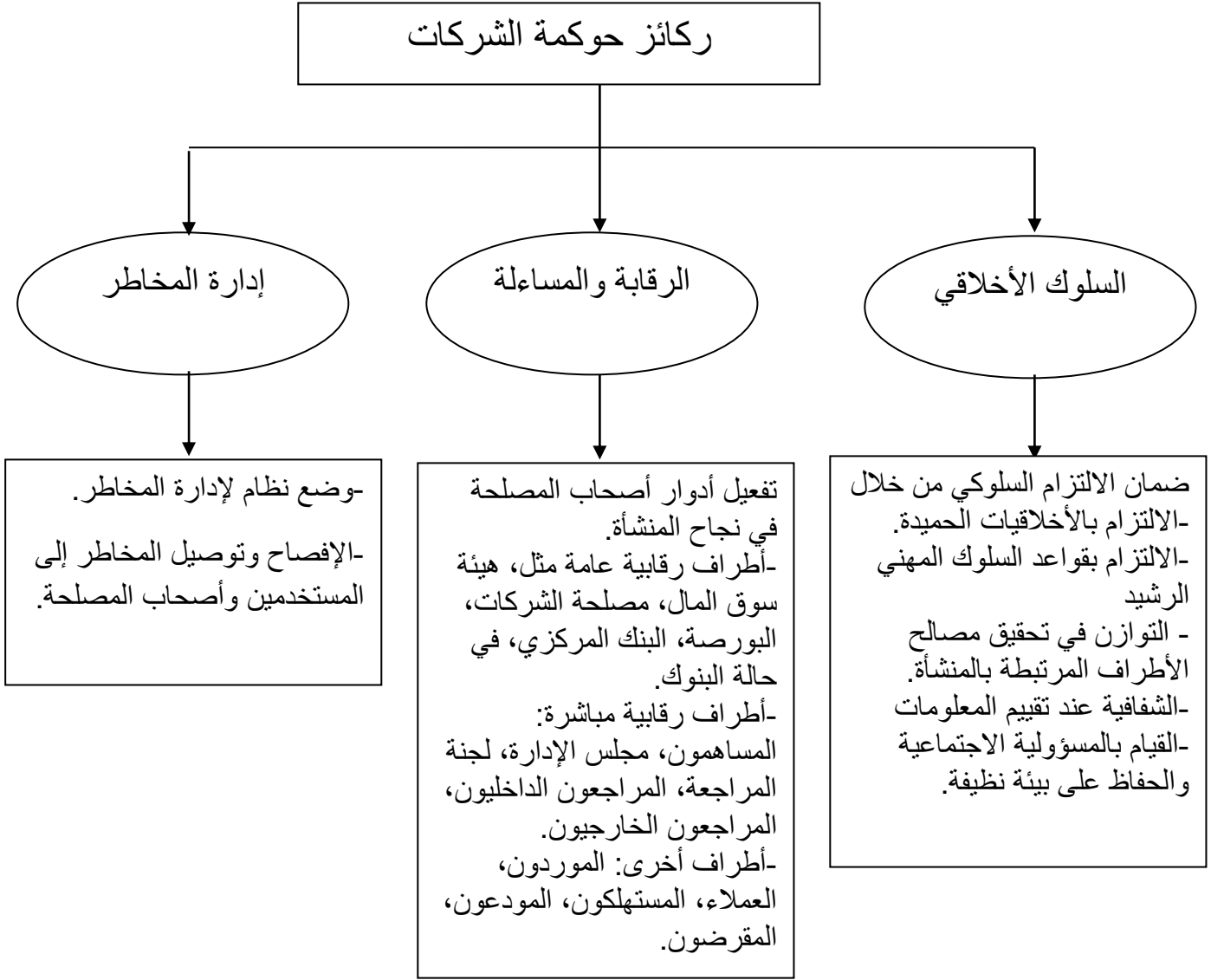
¹- أحمد كمال شعبان، "قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة"، مرجع سبق ذكره، ص285.

²- حكيمة بوسلمة، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مخبر بحث لإقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة - الجزائر.

ويتضح من العرض السابق أن الحوكمة تتركز على ثلاث ركائز أساسية كما يوضحها

الشكل التالي:

الشكل رقم (3): ركائز الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد، الحوكمة، مرجع سابق، ص 47

فهي نمط من الإدارة الرشيدة يعتمد على (مستوى مشاركة المواطنين في مساهمة من اختارهم في إدارة المؤسسات -انفتاح المؤسسات السياسية ومستوى المشاركة- احترام الحريات العامة - شفافية العامة- حرية ومهنية وسائل الإعلام المختلفة وتعزيز قدرتها على التحقيق في الحالات التي تتعلق بإجراءات إدارية تؤثر على الأداء الحكومي - مستوى ومهنية منظمات المجتمع المدني - استقلالية وفعالية أجهزة الرقابة).

والحوكمة الرشيدة مثلث له ثلاثة أضلاع هي:

■ القيادة المتميزة.

■ اللوائح والنظم والقوانين الواضحة والشفافة.

■ المشاركة المجتمعية الإيجابية الفاعلة.

وفي كلمته الافتتاحية لمؤتمر الحكومة من أجل التنمية المستدامة والمساواة (28-30 يوليو 1997) قال كوفي عنان - سكرتير عام الأمم المتحدة السابق:

"إن الحكم الرشيد والتنمية المستدامة عنصران لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، وأنه بدون حكم رشيد، سيادة القانون، وإدارة قوية، قوة شرعية، وتشريعات موائمة للتغيرات، لا يجدي معها أي تمويل أو مساعدات خيرية لتحقيق الرخاء".

والحكم الرشيد لا يمكن الغنى عنه من أجل بناء مجتمعات تتعم بالسلام وإرخاء والديمقراطية. إن تأسيس القانون وتكوين مؤسسات وطنية فاعلة عناصر ضرورية إذا كانت الحكومات جادة في إنجاز رسالتها وجادة في وضع نفسها أمام شعوبها للمحاسبة على أفعالها. ويعلم الحكم الرشيد دورا وقائيا حيث أنه مكون أساسي في سعينا من أجل السلام، حيث يمد المجتمعات بهياكل متينة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إن الحكم الرشيد يتطلب رضا ومشاركة الشعوب وكل المواطنين من أجل بناء مستقبل أمتهم. ويعرف صلاح محمد الغزالي، رئيس جمعية الشفافية الكويتية، (2007) في كتابه "الحكم الصالح - الطريق إلى التنمية" الحكم الرشيد، قائلا:

"الحكم يعبر عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده وتوجيه تطوره الاقتصادي والاجتماعي، ليشمل مؤسسات الدولة الدستورية من سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية بالإضافة إلى منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. والحكم الصالح أو الحكم الرشيد - حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية- قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي يلتزم بتطوير موارد الدولة ونموها، طويلة الأمد على أجيال متعددة، وهو الحكم الذي يوفر النزاهة والمساءلة، بواسطة الناس، ويضمن احترام المصلحة العامة، ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عموم المجتمع".¹

وتظهر النسخة المنقحة من المؤشرات العالمية لإدارة الحكم التي قام باحثون من البنك الدولي بجمع بياناتها أن حكومات كثيرة في بلدان العالم النامي تحقق مكاسب هامة في مجال السيطرة على الفساد وأن بعضها يضاهاى أداء البلدان الغنية في إجراءات إدارة الحكم بصورة عامة، غير أن البيانات تتضمن أيضا تباينا واسعا في الأداء فيما بين البلدان، بل وفيما بين البلدان المتجاورة في القارة الواحدة. وهذا التقدم يعكس ما يجري تطبيقه من إصلاحات في هذه البلدان حيث يرى الزعماء السياسيون وصانعو السياسات والمجتمع المدني والقطاع الخاص أن الحكم الرشيد ومحاربة الفساد من الأمور البالغة الأهمية لتحقيق نمو مستدام يشترك الجميع في جني ثماره.

ويعرف مؤلفو هذا التقرير إدارة الحكم بأنها التقاليد والمؤسسات التي تمارس السلطة على أساسها في بلد ما. ويشمل ذلك عملية اختيار الحكومة ومراقبتها واستبدالها، وقدرة الحكومة على أن تضع وتنفذ بفعالية سياسات سليمة، واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية.

¹ - أحمد كمال شعبان، 'قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة'، مرجع سبق ذكره، ص ص، 285-286.

ولقياس الحوكمة فعلى الرغم من تعدد مؤشرات قياس الحوكمة إلا أن هذه المؤشرات تختلف من ناحية جودة ودقة وشمولية المقياس، ولها قبول اكبر واستخدام أكثر ومصداقية أعلى من باقي المؤشرات من قبل المستخدمين¹، وهي كالتالي:²

- **التعبير عن الرأي والمساءلة:** يقيس هذا المكون مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم، بالإضافة إلى حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات وحرية وسائل الإعلام.
- **الاستقرار السياسي وغياب العنف:** احتمال زعزعة استقرار الحكومة عن طريق وسائل غير دستورية أو باستخدام العنف بما في ذلك الإرهاب.
- **فعالية الحكم:** نوعية الخدمات العامة، وقدرة جهاز الخدمة المدنية واستقلاله عن الضغوط السياسية، ونوعية إعداد السياسات.
- **نوعية التنظيمات:** قدرة الحكومة على توفير سياسات وتنظيمات سليمة تتيح تنمية القطاع الخاص وتساعد على ذلك.
- **سيادة القانون:** يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في سيادة القانون في المجتمع والتفديد بها، بما في ذلك نوعية إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم، بالإضافة إلى احتمال وقوع جرائم وأعمال عنف.
- **الحد من الفساد:** يقيس هذا المكون مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أعمال الفساد، صغيرها وكبيرها، بالإضافة إلى "استحواذ" النخبة وأصحاب المصالح الشخصية على مقدرات الدولة.³

¹ - بسام عبد الله البسام، "الحوكمة الرشيدة - المملكة العربية السعودية حالة دراسية"، مرجع سبق ذكره، ص 11.
² - Ahmad Jasim Mohammad, "The Extent of management Authority Signs availability and its Impact on Economical development in Iraq",

مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، 2011، ص 8.

³ - أحمد كمال شعبان، "قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة"، مرجع سبق ذكره، ص 287.

1- المفهوم القانوني للحوكمة:

تقوم الحوكمة من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة، وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، وتقوم بالتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.

2- المفهوم الاقتصادي للحوكمة:

يعني مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم. ولا يهدف مفهوم الحوكمة إلى حماية أقلية المساهمين فقط، ولكن الأهم من ذلك حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم، لأن هؤلاء هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو الشركات وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة خاصة في الدول النامية التي تشهد تحولات اقتصادية.¹

3- مفهوم الحوكمة على المستوى التقني: وتؤثر على استعمال الوسائل المتطورة والحديثة في التدبير الإداري والمالي، بما يعمل على تحقيق التطوير والتجديد المستمرين.

4- مفهوم الحوكمة على المستوى السياسي: وتؤثر الحكامة الجيدة في هذا المستوى على الديمقراطية، أي أنها تقوم على مبدأ المشاركة وعلى مبدأ دولة القانون، وأيضا العدالة الاجتماعية في تولي المناصب العمومية وفي ترسيخ انتخابات نزيهة وشفافة.²

¹- محمد عمر الخلف، ثامر علي النويدان، "الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور

إسلامي"، مؤتمر الحكامة والفساد الإداري والمالي، الأردن، الطبعة الأولى، جامعة عجلون الوطنية، ص 241

²- سعيد جفري، "الحكام وأخواتها"، مرجع سبق ذكره، ص 77.

5- المفهوم الاجتماعي للحوكمة:

يتسع مفهوم الحوكمة في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة، ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات اتجاه مجتمعها المسؤولية الاجتماعية للشركات. فمفهوم الحوكمة لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فحسب، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع، حيث يؤثر نشاطها على رفاة الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع. فالحوكمة هي منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل، وقد ظهر فيما يسمى بمبادرات العمل المسؤول في هذا الشأن.¹

-الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في التالي:

أولاً: المساهمين Shareholders وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.²

ثانياً: مجلس الإدارة Board of Directors: وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل آلية سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة

¹- محمد عمر الخلف، ثامر علي النويدان، "الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي"، مرجع سبق ذكره، ص 241.

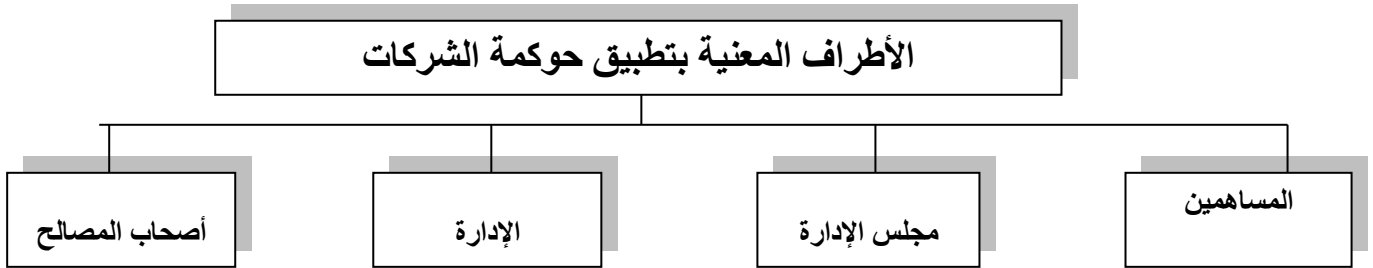
²- عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2015، مصر، ص 67.

على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.¹

ثالثا الإدارة **Management**: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

رابعا أصحاب المصالح **Stockholders**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، والذين لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.²

الشكل رقم (4) : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، الحوكمة ودورها في معالجة الفساد المالي والإداري،

الدار الجامعية للنشر، 2006، ص17.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم الحوكمة يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة. ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق

¹ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص16

² عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص67.

باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في الحوكمة وعادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونوا أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة. ويلعب الدائنون دوراً هاماً في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة حيث نادى العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية بازل¹ البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات.

التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ الحوكمة، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك الشركات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة الشركات على السداد، إما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة.

كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

5-نشأة وتطور مفهوم الحوكمة:

يرتبط مفهوم الحوكمة وضرورات نشأته نتيجة لاعتبارات متعددة أبرزها أهمية الظهور والانتشار السريع لمفهوم انفصال الإدارة عن الملكية، والذي يمثل السمة البارزة للشركات في العصر الحديث، وما عقبه من ظهور مشاكل الوكالة وما يرتبط بها تضارب المصالح بين الإدارة والمالكين، أدّى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في الحوكمة للحد من التلاعب المالي والإداري². ولذلك تعد الحوكمة إحدى مراحل تطور مفهوم الوحدة المحاسبية،

¹ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 17

² - عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

والتي تعتبر من أهم أسباب ظهور علم المحاسبة بالإضافة إلى المعاملات المالية ووحدة النقد ووجود الأسواق.¹ يستطيع الباحث أن يقسم التطور التاريخي للحوكمة إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932):

تتميز هذه المرحلة بأنها الأساس لأبحاث الحوكمة، حيث شهدت بداية الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض مصالح الأطراف المختلفة في المنشأة، وسعي كل مجموعة لتحقيق مصالحها الذاتية، مما دفع إلى تدعيم الاتجاه نحو التطبيق السليم للقوانين واللوائح للمساهمة في الحد من الاحتيايل وتضارب المصالح.²

المرحلة الثانية: مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقة:³

أولت هذه المرحلة اهتمام كبير لإيجاد الوسائل والآليات والمبادئ لضبط السلوك الإداري، وتحفيز المديرين للعمل على تحقيق مصالح المساهمين، وتعظيم قيمة المنشأة على المدى الطويل بما يقلل من التعارض وأسباب الصراع فيها. وتطور مفهوم الحوكمة بسبب تطور سوق المال والإشراف على شفافيته، علاوة على التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة الأمريكية. وترجع البداية الحقيقية للحوكمة إلى صدور تقرير كادبري عام 1992، بعد إخفاق مجموعة من الشركات العامة في بريطانيا منها (Max Well and BCCI) وما ترتب عليه من انخفاض الثقة في التقارير المالية التي هزت أسواق لندن المالية، والذي تم إعداده بواسطة مجلس التقرير المالي لبورصة لندن للأوراق المالية، وشمل هذا التقرير على القواعد الرئيسية لأفضل الممارسات المالية والإدارية للشركات،

¹ محمد محمود أحمد صابر، "مستويات الإطار الفكري للمحاسبة ومعايير المراجعة العامة -آليات أساسية وفعالة في حوكمة الشركات"، المؤتمر الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص297.

² سمير سعد مرقس، "نماذج حوكمة الشركات -تطبيقات في ظل عائلية الشركات"، مؤتمر تطوير الأعمال وعائلية الشركات، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين، مصر، 10-11 فبراير 2007، ص107.

³ عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص58.

ومن أهدافه الرئيسية تعزيز تدعيم الموضوعية والاستقلالية لدى أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتفعيل الأداء وضمان الشفافية والإفصاح في الوقت الملائم، وأوصي التقرير بزيادة مشاركة المساهمين في ممارسة مسؤولياتهم واكتساب حقوقهم مع زيادة الحاجة إلى الشفافية والإفصاح الحاسبي. وأصدر مجلس معايير المراجعة البريطاني (APB) إرشادات للمراجعين، وذلك بيان كيفية إعداد التقارير المالية للتأكد من حسن تطبيق إجراءات الحوكمة. ثم صدر تقرير لجنة (Sponsoring Organizations of the TreadWay Commission Committee) في عام 1992 بعنوان الرقابة الداخلية، طار متكامل، والذي تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء تناولت إطار الرقابة الداخلية وإعداد عن مجمع المحاسبين القانونيين بانجلترا وويلز، والذي وفر إرشادات عامة لمجالس إدارات تنظيمات الأعمال لمراجعة مخاطر كل من الإدارة ونظم الرقابة الداخلية والتي تتمثل في المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والبيئية.¹

المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور مفهوم الحوكمة

تعتبر هذه المرحلة بداية الاعتراف الرسمي بهذا المفهوم، فبعد أن وضعت منظمة التجارة العالمية معايير الحوكمة، أصدرت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي تقريرها عام 1999، بعنوان مبادئ الحوكمة، شملت مجموعة من القواعد المطلوبة لأفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات العامة، والذي تم تعديله عام 2004، وبعد ذلك اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الاحوكمة.²

¹ عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص58.

² أحمد أشرف عبد الحميد، "إدارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات"، المؤتمر الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص169.

المرحلة الرابعة: مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة

استمرت تطور الحوكمة، مع تتابع الانهيارات المالية لكبريات الشركات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشهرها شركة إنرون عام 2001، لتجعل من مفهوم الحوكمة تحتل مساحة كبيرة من الاهتمام في مختلف دول العالم ومنظماتها والسعي الجاد نحو تطبيقها، حيث اتجه البنك الدولي إلى الاهتمام بالحوكمة، فألزم بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبنيها، وصادر مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها، كتأسيس المعهد الأوروبي لتقديم المساعدات اللازمة لتطبيق الحوكمة، وتأسيس الجمعية الآسيوية لدعم تطبيق الحوكمة.¹

يستنتج الباحث من تطور مراحل الحوكمة الآتي:

1. أن تطور مفهوم الحوكمة خلال العقود الماضية، جاءت بعد سلسلة الانهيارات لكبريات الشركات العالمية.

2. فشل القواعد المستحدثة عقب تلك الأحداث في منع الممارسات الخاطئة، وذلك لانهايار عدد من الشركات الأمريكية في بداية الألفية الثالثة.

3. تعد بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في إرساء مفهوم الحوكمة.

يرى الباحث أن التطور الحقيقي للحوكمة، جاء نتيجة لاستمرار الأزمات المالية التي عصفت بالشركات العالمية، حيث سعت جهات عديدة حول العالم لوضع مجموعة من القواعد في محاولة جادة لإعادة الثقة لأسواق الأوراق المالية.²

¹ عز الدين فكري تهامي، "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة والملكية"، المجلة العلمية لكليات التجارة، العدد الثالث، جامعة الأزهر، مصر، يوليو 2008، ص 216.

² عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سابق، ص 58-59.

6- مبررات الحاجة إلى الحوكمة:

نالَت الحوكمة الكثير من الاهتمام في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية، والأسواق الصاعدة كالصين، والاقتصاديات الانتقالية كروسيا، وقد شمل هذا الاهتمام الهيئات الاقتصادية الدولية كمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي. وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة خلال العقود القليلة الماضية نتيجة لعدة أسباب منها:

1) مشاكل نظرية الوكالة: أدى انفصال الإدارة عن الملكية إلى حاجة الملاك إلى التأكد من أن الإدارة تعمل على تعزيز الربحية وتدعيم أداء الشركات في الأجل الطويل، وأن الإدارة تفصح عن المعلومات المالية التي تعكس بدقة الوضع المالي للشركة ويزيد أهمية انفصال الإدارة عن الملكية في حالة امتلاك الحكومة للشركات، وذلك لانخفاض كفاءة هذه النوعية من الشركات خاصة في فرنسا وألمانيا وبريطانيا، بالرغم من الإجراءات التي تتبعها الحكومة والتنظيمات العمالية فيها.¹

2) انهيار بعض الشركات العالمية: كشفت الانهيارات المالية لكبريات الشركات العالمية، الكثير من حالات الفساد المالي والإداري، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من الشركات العالمية، وأن تقارير مراقبي الحسابات لكبريات شركات المراجعة العالمية غير دقيقة، وكانت بعيدة عن واقع هذه الشركات، ولقد أثارت تلك الأحداث العديد من الشكوك حول فعالية ممارسات المراجعين، وأظهرت تلك الانهيارات الحاجة إلى تطوير أسلوب الحوكمة لتلافي مسباتها.²

¹ - بنول محمد نوري وعلي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، بغداد-العراق، 18-19مايو 2011، ص21.

² - عبد المطلب عثمان محمود، "تموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص ص، 59-60.

(3) ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية: أدت ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية إلى ضرورة تبني الشركات لأطر وهياكل جيدة للحوكمة حتى يكون لها القدرة على المنافسة وجذب الاستثمارات الخارجية، فقد حرصت الجهات المنظمة لأسواق المال على اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان وتوفير أطر وهياكل للحوكمة.¹

(4) تدني أخلاقيات الأعمال: استوجبت تدني أخلاقيات الأعمال، وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم الشركات إلى تبني قواعد الحوكمة جديدة لتنظيم أعمال هذه الشركات ومراقبتها.

يستطيع الباحث أن يضيف بعض الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة هي:

- حاجة الشركات للحصول على التمويل يتطلب التزامها بمجموعة من القواعد الحوكمية.
- اهتزاز الثقة في القوائم والتقارير المالية المنشورة للشركات، يتطلب وضع أنظمة مالية وإدارية موضوعية ومستقلة والالتزام بها.
- تعديل القواعد الحاكمة للشركات، لتسهيل عملية الرقابة من جميع الأطراف ذات مصلحة.
- زيادة الوعي بالفائدة التي تحققها الحوكمة لجميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو شركات أو الدول.²

¹-Krambia, K, and et al.", The Implémentation of CorporateGovernancePrinciples in An EmergingEconomy: A Critique of the Situation in Cyprus, (CorporateGovernance: An International Review,Vol 14, No2, 2006, p128.

²- عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص61.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة

لفترة ليست بعيدة كان الأكاديميون هم السباقين إلى الخوض في موضوع الحوكمة المؤسسية وجوانبها المتعددة، إلى أن برزت قضية شركة (أنرون) وبعض القضايا المماثلة، فكانت بمثابة ناقوس الخطر لجميع الاقتصاديات العالمية ليصبح بعد ذلك الموضوع الحوكمة المؤسسية من الأمور المهمة لأي منشأة تتطلع لأن تثبت وجودها وتحافظ على استمراريتها.

وتساعد الحوكمة المؤسسية السليمة على خفض المخاطر في الشركة، وربما تحسن أسعار أسهمها في السوق، كما تحسن الحوكمة المؤسسية من نوعية وكفاءة القيادة في الشركة ومن جودة إنتاج الشركة السلعي أو الخدمي، وتساهم في دعم الشفافية في عمليات الشركة كما تعزز ثقة المجتمع في مصداقية التقارير المالية الصادرة عنها¹.

1- أهمية الحوكمة: من الناحية الاقتصادية إن تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال والمساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يمثل إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى المؤسسة، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة للنمو، وعليه فالحوكمة تساعد على زيادة فرص التمويل². ويمكن تحديد أهمية الحوكمة وفق الآتي:

أولاً- الجانب الاقتصادي:

إن التأكيد بقدر ملائم في زيادة الثقة للمستثمرين ومن حملة الأسهم بتحقيق عائدات استثمارية في تعظيم القيمة السهمية للشركة، وتوفير مصادر تمويلية للشركات من خلال

¹ - مصطفى يوسف كافي، كولا مصطفى كافي، إيمان بوربيغ، "الحوكمة المؤسسية"، Alpha doc للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018، ص 71.

² - غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 66.

الاستثمارات الأجنبية والمحلية، والتي تساعد في تدعيم استقرارها الاقتصادي، وكما تساعد على:

- إعادة الثقة في أعمال الشركة وفي الاقتصاد الذي يولدها، فهي تهيء الجو لنمو وتعدد الشركات المساهمة، وتعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص.
- زيادة الاصلاحات الاقتصادية العالمية من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو عن طريق تطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص.¹
- الحد من هروب رؤوس الأموال من خلال جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية والمحلية وتحقيق التنمية المستدامة.
- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال وانخفاض درجة المخاطر.
- تحسن جودة الإنتاج السلعي أو الخدمي ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.²

ثانياً- الجانب القانوني:

تعد التشريعات القانونية العامود الفقري للحوكمة، إذ إن القوانين والقرارات تنظم بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، وتتداخل قواعد الحوكمة مع العديد من القوانين مثل قانون الاستثمار، قانون الشركات، المعايير المحاسبية والتدقيقية، قانون الضرائب، وغيرها، لذا فإن هذه التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق لضمان حقوق كل الأطراف من المستثمرين والمساهمين باتجاه الإدارة.

¹- عبد العزيز المزيد، "مفهوم وأهمية حوكمة الشركات"، صحيفة مال الاقتصادية، 8 أبريل 2019، (الاطلاع: 2019/05/02، 31: 20 <https://www.maaal.com>)

²- محمد حازم اسماعيل الغزالي، "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات"، مؤتمر الحاكمية والفساد الإداري والمالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، تحرير محمود الشويات، جامعة عجلون الوطنية، ص 808.

ثالثاً- الجانب المحاسبي والرقابي:

تظهر أهمية الحوكمة في تحديد الانحرافات والتجاوزات في عمل الشركات من خلال الضبط والتحكم لغرض تصحيح الانحرافات. ولتحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وخاصة في عمليات الضبط الداخلي، وتتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

- أ. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات.
- ب. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة للعاملين في الشركة كافة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- ج. تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمداً كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليبه إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- د. تحقيق الإفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- هـ. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- و. ضمان أعلى قدرة من الفاعلية لمراقبي الحسابات، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- ي. تظهر أهمية الحوكمة في عنصرين أولهما المتابعة والرقابة لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات، والعنصر الثاني هو تعديل وتطوير عمل الشركات من خلال الضبط والتحكم لفرض تصحيح الانحرافات.
- ل. تحقق الحيادية والنزاهة والاستقامة لجميع العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس الإدارة وإلى أدنى مستوى إداري فيها.¹

¹- عبد العزيز المزيد، "مفهوم وأهمية حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، بدون ترقيم الصفحات.

رابعاً- الجانب الاجتماعي: إن اهتمام الشركة بالأمر الاجتماعي يؤدي إلى تحسين صورتها وتزايد قبولها في المجتمع، وكل دولة بحاجة إلى ازدهار ونمو الشركات العاملة فيها لإشباع الحاجات كتوفير فرص العمل والخدمات الصحية وغيرها ليس لتحسين مستوى المعيشة فقط بل لتعزيز التماسك الاجتماعي. وعليه فإن الحوكمة لا تضم الشركات الاقتصادية فقط بل تشمل كل المؤسسات المجتمعية مشمولة بالقطاع الخاص والعام.

وإن الهدف من الحوكمة تعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها المحددة، فالشركة عبارة عن شخصية معنوية لها كيان قانوني مستقل عن مالكيها ولها أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها، وإن الحوكمة تساعد المساهمون بالحصول على حقوقهم الملكية كافة والاطمئنان على استثماراتهم، لذا فإن حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في الشركة يعد من أولويات العمل الناجح الذي تقوده الإدارة بالكشف عن مصروفاتها وإيراداتها، وهذه الميزة التي تتمتع بها أي أهداف الأقسام المختلفة، وعليه فإن سلامة الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة ووضوح قنواتها يعد جزءاً لا يتجزأ من دائرة الحوكمة. وإن الحوكمة تعمل على تحسين الأداء وحماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الشركة،¹ كما أن :

أ- الحوكمة تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية وبين الأهداف

الفردية والجماعية وتهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع.

ب - اهتمام الشركة بالأمر الاجتماعي يؤدي إلى تحسين صورتها وتزايد قبولها في المجتمع، وكل دولة بحاجة إلى ازدهار ونمو الشركات العاملة فيها لإشباع الحاجات كتوفير فرص العمل والخدمات الصحية وغيرها ليس لتحسين مستوى المعيشة فقط بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

¹ - محمد حازم اسماعيل الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 808-810.

ج- تسهم الحوكمة في تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الانسان وإرساء قواعد العدل واستمرار عمل الشركات، وانهيارها لا يُعد خسارة تصيب المساهمين فقط وإنما تصيب العاملين وأصحاب المصالح الأخرى.¹

تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساس الضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالحين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى.²

خامسا- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة:

➤ تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف وأهمها: الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة.

➤ فهم وتصنيف ومراعاة حقوق وواجبات جميع فئات أصحاب المصلحة والمعنيين بالمؤسسة أو مختلف المؤسسات في حالة الحوكمة.³

➤ تعتبر أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى حماية أموال المساهمين.

¹- عبد العزيز المزيد، "مفهوم وأهمية حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره.

²- زين يونس، حسياني عبد الحميد، "دور النظام المحاسبي المالي الجزائري في إرساء مقومات الحوكمة في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مؤتمر الحاكمة والفساد الإداري والمالي، ص 642

³- خالد موسى ادريس شريف، "الحوكمة المؤسسية"، مركز إعادة تأهيل الأجهزة الرقمية، دبي-الإمارات العربية

➤ تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، وهذا بدوره يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة في الدولة.¹

➤ فهم وتصنيف ومراعاة حقوق وواجبات جميع فئات أصحاب المصلحة والمعنيين بالمؤسسة أو مختلف المؤسسات في حالة الحوكمة.²

➤ وضع أسس العلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرفي سحب استغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

➤ العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.

➤ تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية.

➤ تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.³

يتضح لنا مما سبق أن مفهوم الحوكمة له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول من أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي:

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
2. رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والنقد الاقتصادي للدول التي تنتمي آلية تلك الشركات.

¹- عبد المطلب عثمان محمود، "تموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، مصر، 2015، ص64.

²- خالد موسى ادريس شريف، "الحوكمة المؤسسية"، مركز إعادة تأهيل الأجهزة الرقمية، دبي-الإمارات العربية المتحدة، مرجع سبق ذكره، Kmidris@dm.gov.ae

³- زين يونس، حسياني عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 641.

3. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.¹

2- أهداف الحوكمة

تهدف القواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير مصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات والاستثمارات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.

كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

المطلب الثالث: مبادئ وممارسات الحوكمة

1- مبادئ الحوكمة:

عادة تتواجد مبادئ الحوكمة في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة لأنه قد تخلوا القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ، فإن الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الأسواق المالية والبورصات تسعى إلى وضع مبادئ للحوكمة التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم.²

¹ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص15.

² - مهند محمد العبيني، عبد الله الزعبي، أريج حميدات، مرجع سبق ذكره، ص18.

وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد للحوكمة يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل أن هناك مبادئ عامة للحوكمة تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بالحوكمة في دولهم وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات. وفي هذا السياق، نجد أنه في الآونة الأخيرة قد قامت العديد من الدول العربية بإصدار لائحة الحوكمة الخاصة بها والتي تعكس مدى الأهمية التي تضعها تلك الدول لقيام الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية بها بتطبيق مبادئ الحوكمة.¹

وبصفة عامة فإن أبرز خصائص هيكل حوكمة الشركة يجب أن يقوم على المبادئ التالية: **المساءلة:** بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، وتقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة. **العدالة:** وتعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.²

الشفافية: وتعني أن الشركة تؤكد على التزامها بالتوقيت المناسب وبالذقة في عملية الإفصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي، وبأداء الشركة، وهيكل

¹ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص19.

² - أحمد سعيد قطب حسنين، "التكامل بين الآليات المحاسبية والآليات غير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثرها على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة -دراسة ميدانية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد السادس والأربعون، العدد الأول، الاسكندرية-مصر، 2009، ص298.

الملكية، وبحكومة الشركة، وذلك من خلال قنوات اتصال معينة يمكن لجميع الأطراف المتهمة بالشركة الوصول آلية بسهولة.¹

المسؤولية: وتعنى أن الشركة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين، وأيضا تشجع التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف.²

الاستقلالية: تمارس الإدارة مهامها دون ممارسة ضغوط عليها من أي طرف يدفع الإدارة لاتخاذ مواقف وقرارات فيها تحيز لأي طرف.

الانضباط: أن تمارس الإدارة مهامها في ضوء إطار معين من قواعد السلوك الأخلاقي، من خلال الالتزام بالأخلاق والسلوك المهني في تحقيق مصالح جميع الأطراف.

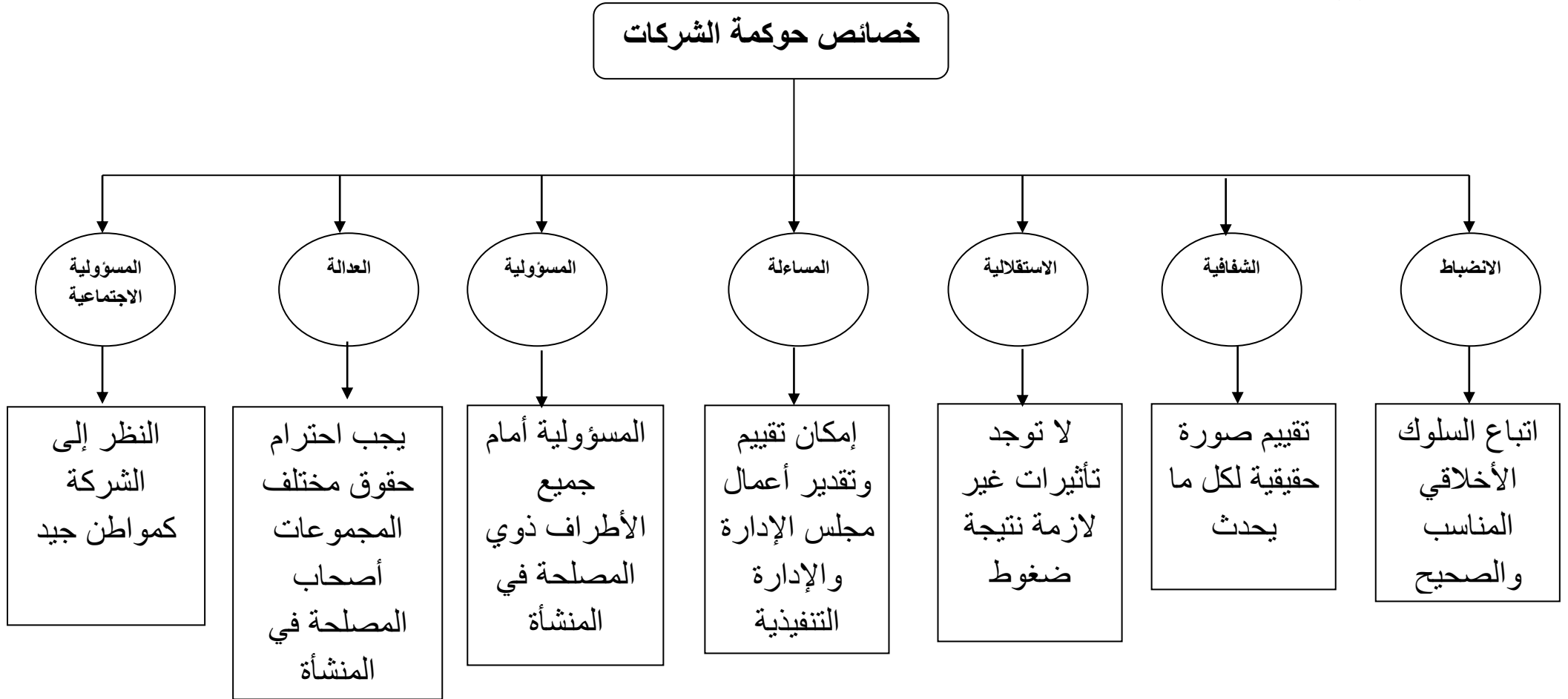
المسؤولية الاجتماعية: تدرك الشركة المسؤولية الاجتماعية والتمسك بالمعايير الأخلاقية، لما لها من أثر كبير في زيادة الانتاجية وتحسين سمعة الشركة.³

¹ - أحمد سعيد قطب حسنين، "التكامل بين الآليات المحاسبية والآليات غير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثرها على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة -دراسة ميدانية"، مرجع سبق ذكره، ص 299.

² - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ - عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الشكل رقم (5): خصائص الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد، الحوكمة، الدار الجامعية، 2005، مصر، ص 23

-مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة:

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27 إلى 28 أبريل عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن الحوكمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ غير ملزمة لحكومة الشركات تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد.¹

كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء بغرض تطوير الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لتطبيق الحوكمة في كل الشركات سواء أكانت عامة أو خاصة، مدرجة أو غير مدرجة في أسواق الأوراق المالية، وذلك من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف المعنية بوضع الأساليب السليمة للحوكمة.²

وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحكومة الشركات في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27/26 مايو 1999.³

تستهدف المبادئ مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات دول غير الأعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع الحوكمة في تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي تلعب دورا في عملية وضع أساليب سليمة لحكومة الشركات وتركز المبادئ على الشركات التي يتم التداول أسهمها في

¹- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 39.

²- عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص70.

³- OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p5.

(http://Stats.Oecd.org).،2019/09/06:تاريخ الاطلاع:02:27

البورصات، ولكنها تعد أيضا في حدود معينة أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة الشركات المملوكة للدولة.

وتمثل تلك المبادئ أساسا مشتركا تعتبره الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب الحوكمة والغاية الأساسية هي أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة، ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي. ومن جانب آخر، لا يستهدف أن تحل تلك المبادئ محل مبادرات القطاع الخاص في مجال الصياغة التفصيلية "أفضل الممارسات" في مجال الحوكمة).¹

تغطي المبادئ خمس مجالات هي:

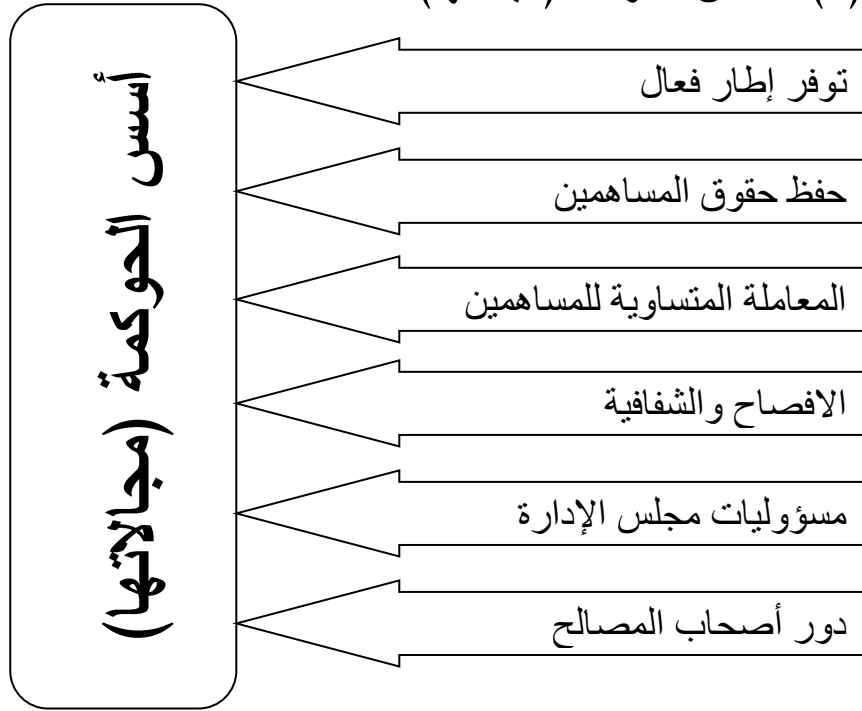
- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة.
 - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
 - المعاملة المتساوية للمساهمين
 - الإفصاح والشفافية
 - مسؤوليات مجلس الإدارة.
 - دور أصحاب المصالح.²
- و يمكن تمثيل تلك الأسس التي تركز عليها الحوكمة على الشكل التالي:

¹- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص40.

²- OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p7.

14:تاريخ الاطلاع:2019/09/02، 23. (<http://Stats.Oecd.org>)

الشكل رقم (6) : أسس الحوكمة (مجالاتها)



من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات الموجودة في الموقع الرسمي ل OECD.

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة¹

- ينبغي أن يشجع إطار الحوكمة على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- ينبغي أن يتم وضع إطار الحوكمة بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحوكمة في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

¹-OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p8.

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة، والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلًا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية¹

- ينبغي في إطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية
- إرسال أو تحويل الأسهم
- الحصول على المعلومات المالية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة
- نصيب من أرباح الشركة

- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة، مثل:
- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

¹-OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p8.

- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.¹
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات للتصويت.
- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.
- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحوكمة مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

¹ -OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p8.

- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الاسهم.
- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهريّة من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم، وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.
- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.
- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحوكمة الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.
- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيها المستثمرون المؤسسيون، أن يتشاوروا مع بعضهم بعضا فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين¹

• ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

▪ في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

▪ ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهم القيام بها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي لأن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

▪ ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها من المستفيد من ملكية الأسهم.

▪ ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

▪ ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

¹ - OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p11.

14:تاريخ الاطلاع:23،2019/09/02.(<http://Stats.Oecd.org>).

- ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في الحوكمة¹

- ينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة ماليا.
- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.
- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

¹-OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p12.

- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- ينبغي أن يستكمل إطار الحوكمة بإطار فعال وكفؤ للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية¹

- ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحوكمة.
- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية:
 - (1) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
 - (2) أهداف الشركة.
 - (3) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
 - (4) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
 - (5) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
 - (6) عوامل المخاطرة المتوقعة.
 - (7) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

¹ - OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabic edition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p14.

تاريخ الاطلاع: 23، 2019/09/02 (<http://Stats.Oecd.org>).

- (8) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
 - ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفؤ مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواهي المادية والهامة.
 - ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
 - ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
 - ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.¹

¹ - OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p15.

14: تاريخ الاطلاع: 2019/09/02، 23، (<http://Stats.Oecd.org>)

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة¹

- ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، ويحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:
 - (1) استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
 - (2) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
 - (3) اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

¹ -OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabicedition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p15.

4) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

5) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

6) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك آليات الأطراف ذات صلة القرابة.

7) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية، ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

8) الاشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

1) ينبغي أن تنتظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

2) عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيل وإجراءات عملها

3) ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

4) حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

المبادئ العشرة لضمان فعالية الحوكمة:¹

- 1- تفعيل رقابه أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.
- 2- ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.
- 3- تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة
- 4- تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
- 5- ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.
- 6- وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفعالية
- 7- ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
- 8- ضمان الكفاءة والالتزام.
- 9- تقدير ورقابة المخاطر.
- 10- تواجد قوي للمراجعة.²

هل مبادئ الحوكمة مبادئ استرشادية أم ملزمة؟

يثار في الوقت الحالي كثيرا من الجدل حول طبيعة لائحة الحوكمة في العديد من الدول العربية، من حيث درجه إلزاميتها للشركات المساهمة المسجلة أسهمها في أسواق الأوراق المالية بها وهنا يجب أن نوضح انه عند قيام هيئه الأسواق المالية في تلك الدول بإصدار لائحة الشركات بها ذكرت أن اللوائح هذه هي لوائح استرشادية لجميع الشركات المدرجة في أسواقها المالية إلى أن هناك أيضا على انه يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة تطبيق من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك

1- OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabic edition: 2004, Center for International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, p18.

14: تاريخ الاطلاع: 23، 2019/09/02 (<http://Stats.Oecd.org>)

2- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

وهي في ذلك السياق التبعة نظام الحوكمة المطبق في المملكة المتحدة من حيث عدم إجبار الشركات على تطبيق اللائحة وجعلها لائحة استرشادية.

وفي الوقت الحالي نجد أن مجالس إدارات غالبية الشركات المدرجة في الأسواق المالية يجدون أنفسهم غير مجبرين على إتباع وتطبيق لائحة باعتبارها لائحة استرشادية وهنا يجب توضيح نقطتين في غاية الأهمية وهما:¹

النقطة الأولى لدراسة مدى التزام الشركات المسجلة أسهم في بورصة لندن من ناحية تطبيق الحوكمة أم لا باعتبارها لائحة مسترشدا بها نجد أن جميع الشركات قامت بتطبيق جميع بنود تقرير كاد برى والدليل الموحد (لائحة الحوكمة بالمملكة المتحدة) وذلك نظرا لأن بورصة لندن تجبر الشركات بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن تم تطبيقه من أحكام تقرير كادبرى والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك وهو ما نصت عليه لائحة الحوكمة بالعديد من الدول العربية أيضا حيث لا يوجد مجلس الإدارة في أي شركة قطر على تبرير في تقريره السنوي عن أسباب عدم تطبيق بنود اللائحة والمتمثلة في على سبيل المثال في وجود نظام الرقابة الداخلية وهو وجود سياسة مكتوبة للأطفال شفتيه وسياسة توزيعات الأرباح واللوائح التي تحكم الجمعية العمومية للمساهمين وأعمال مجلس الإدارة أن عدم التزام مجلس الإدارة اللائحة يعني ببساطه أن الشركة لديها العديد من المخالفات المالية والإدارية والانحرافات، التي يؤدي تطبيقها للائحة إلى كشفها للمساهمين هيئه السوق المالية وهنا يأتي السؤال إلى أعضاء مجلس إدارة الشركات الذين يؤكدون على أن اللائحة هي لائحة استرشادية، وإنما غير مجبرين على تطبيقها وهو ماذا ترون في تقرير مجلس الإدارة وعدم الالتزام بتطبيق أحكام اللائحة؟

النقطة الثانية وهي دور المساهمين في تطبيق لائحة الحوكمة، وهي نقطة في غاية الأهمية قد تكون غائبة عن مجلس الإدارة بعض الشركات حيث يعتبر المساهمين في

¹ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

جمعيتهم العمومية هم الجهة التي لها الحق في مسألة وتقييم أداء وانتخاب مجلس الإدارة وموافقة على الخطط الاستراتيجية والرقابية التي يقترحها مجلس الإدارة، هي حقوق لها نظام الشركات والقوانين في العديد من الدول العربية وفي جميع دول العالم ومن هنا نجد أن قرار تطبيق لائحة هو ليس قرار مجلس إدارة الشركة فقط بالقرار المساهمين في جمعيتهم العمومية أيضا.¹

فمن خلال دراسة التجارب الدول التي سبقت الدول العربية في تطبيق مفهوم الحوكمة للشركات، نجد أن الدور الرئيسي في حث الشركات على التطبيق السليم، ومراجعة درجة التزام الشركات الفعل الأحكام اللائحة يقع على عاتق المساهمين وليس مجالس الإدارة. ومن هنا نجد انه في الوقت الذي نفت فيه هيئه الأسواق المالية بالدول العربية، بأنها لائحة استرشادية، نجد أن تلك اللائحة في الواقع العملي يجب على جميع الشركات تطبيقها لكي تظهر للمساهمين بان الشركة لديها نظم إداريا ورقابيا سليمة تضمن سلامه القوائم المالية والشفافية والإفصاح بها بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين في السوق وفي الشركات المسجلة به ويؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية التي تسعى إلى الاستثمار في الشركات التي تتميز بوجود نظم للحوكمة بها.²

2- ممارسات الحوكمة:

أولاً: آليات تطبيق الحوكمة في الشركات

هناك آليات متعددة لتطبيق الحوكمة في الشركات وذلك من خلال أنشطة وفعاليات الشركة ومن بين هذه الآليات ما يلي:³

1- مجلس الإدارة: يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى في الشركة، ويشاركون في وضع استراتيجية الشركة، وتحديد الحوافز المناسبة للإدارة، ومراقبة وتقويم أدائها،

¹- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص ص، 21-22.

³- عسيري عبد الرحمن، الحوكمة طريقة للنهوض بالشركات السعودية، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 17، معهد الدراسات الإدارية، الدمام السعودية، 1427هـ، ص 27.

وتعظيم قيمة الشركة¹. حيث يعتبر الخبراء مجلس الإدارة في مجال الحوكمة كأداة لمراقبة سلوك وتصرفات إدارة الشركات وذلك من خلال حماية رأس المال الخاص بالشركة من سوء الإدارة الذي قتلته الإدارات المختلفة وذلك بسبب الصلاحيات المتعددة التي تمنح لمجلس الإدارة في ما يخص تعيين الإدارة العليا وصرف مكافآت الخاصة بها ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود مجلس إدارة فعال لديه من الصلاحيات التي تمكنه من القيام بواجباته في هذا الخصوص.²

2- **التدقيق الداخلي والخارجي:** إن من أهم الآليات التي تعزز الحوكمة في الشركات وجود آلية واضحة في ما يتعلق بتحقيق الداخلي والخارجي للشركات للتقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي، اكتشاف أي خلل في الأداء، ولابد من أن يكون ذلك مثبت في أنظمة وتعليمات الشركة، لكي تتمكن في التدقيق الداخلي والخارجي من القيام بعملها على أكمل وجه.

ثانياً: مراحل تطبيق الحوكمة في الشركات:

إن تطبيق الحوكمة في الشركات لا بد من أن يمر بمراحل مختلفة وذلك لضمان حسن تطبيق الحوكمة في هذه الشركات كما خمس مراحل هي:

1- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** ويكون ذلك بتعريف جميع المشاركين في هذه العملية بالحوكمة، وأهدافها وجوانبها المختلفة، وبالتالي تكوين رأي عام مؤيد وموحد في الشركة لتطبيق الحكم، وهذه المرحلة من أهم المراحل لأنها تعطي دفعه للموظفين في قبول هذه الأفكار وتطبيقها.

2- **تجهيز البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة،** وإعطاء الوصف الوظيفي الدقيق لعمل أجهزتها من حيث وجود مؤسسة إشرافية، يطبق الحكم أو وجود قواعد أخلاقية يتم الرجوع إليه.

1- عبد المطلب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2- محمد عمر الخلف، ثامر علي النويدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-252.

3- وضع برنامج زمني للتنفيذ ويكون ذلك عبر وضع برنامج تحدد فيه المهام والواجبات المختلفة لقياس مدى التقدم في تطبيق الحوكمة بالإضافة لتحديد العقوبات التي قد تعترض عملية التطبيق.

4- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: وفي هذه المرحلة يتم تطبيق وتنفيذ الحوكمة في المؤسسات أو الشركة.

5- مرحلة المتابعة والتقييم: وفي هذه المرحلة يتم متابعة تنفيذ البرامج الموضوعية، وملاحظة أوجه القصور وعلاجها بشكل فوري، بالإضافة لوضع برنامج زمني لتقييم الوضع بشكل عام.¹

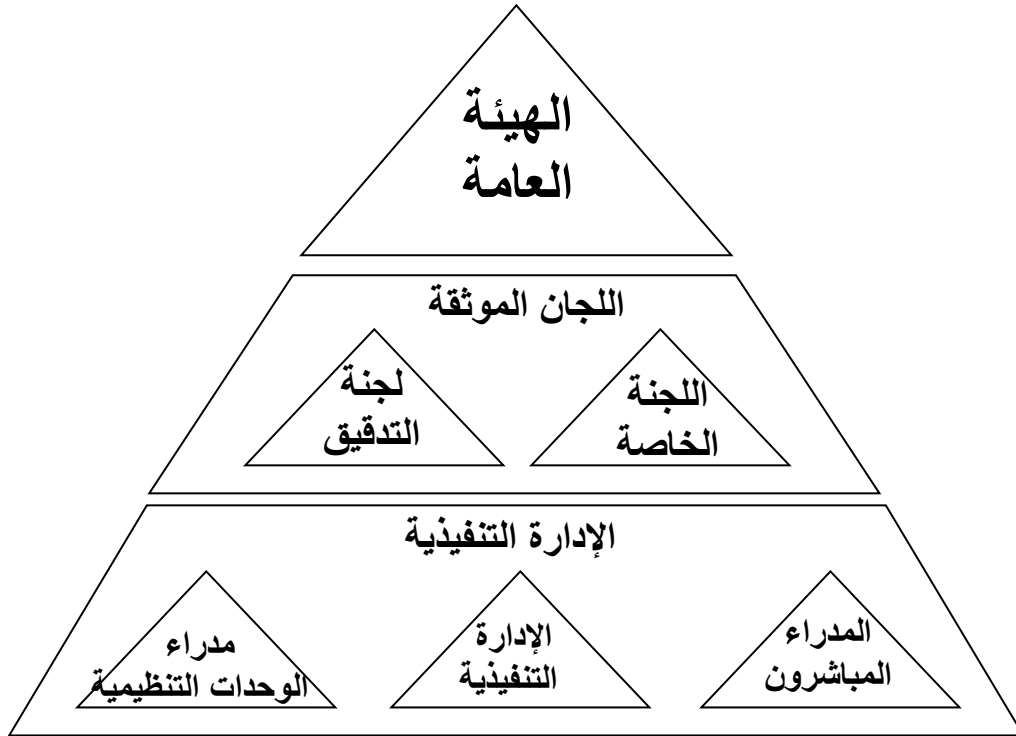
¹ - محمد عمر الخلف، ثامر علي النويدان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

المطلب الرابع: معايير الحوكمة الرشيدة

المعيار الأول: الهيكلية التنظيمية والمسؤوليات والعلاقات

تسعى المؤسسات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها، ولضمان ذلك يجب أن تعمل المؤسسة ضمن إطار (هيكل تنظيمي) محدد، وذلك حتى تتمكن من تطبيق كافة المعايير والركائز الأساسية للحكومة الرشيدة حسب التجارب المثلى، ويمكن العمل حسب الهيكل الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للحوكمة الرشيدة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيح، مرجع سابق،

ص113

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.¹

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أولاً: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004. وتتمثل في:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصعب بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة العادلة لحملة الأسهم: وتعنى المساواة في التعامل بين كل المساهمين، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء وتشمل الإقرار بحقوق أصحاب

¹ - مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح وتشمل التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.¹

5- الإفصاح والشفافية: ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحكومة الشركة. وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ومن دون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم. وفي النهاية، نود أن نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها، لكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم المشاركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

¹ - مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 113، 114.

ب- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.¹

ج- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

د- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا.

ه- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Balances and Checks).

و- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

ي- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقه سلميه وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

ز- تدفق المعلومات بشكل داخلية أو إلى الخارج.

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهه قواعد ومعايير عامه تراها أساسيه لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية وذلك على المستويات الأربعة كالتالي:

أ- الممارسات المقبولة للحكم الجيد

ب- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

ج- إسهامات أساسيه لتحسين الحكم الجيد محليا

¹ - مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

د- القيادة.¹

رابعاً-معايير الحكم الرشيد:

تختلف عناصر ومكونات معايير الحكامة باختلاف المنظمات والهيئات الدولية؛ وهكذا فإن هذه المؤشرات تتعدد بتعدد هذه المنظمات والأهداف والمرامي التي تسعى إلى تحقيقها والمجال الذي تعمل في ظله، أكان دولياً كما هو الشأن بالنسبة لمعايير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، أو جهوياً كما هو الشأن بالنسبة لمعايير الاتحاد الأوروبي.

يمكن حصر مجموعة من المعايير حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي²، كما يلي:

1- المشاركة: وتفيد حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم والتعبير عن مواقفهم وممارسة حقهم في الترشح والتصويت، دون تمييز بين الأفراد أو بين الرجال والنساء. وتتطلب هذه المشاركة توفير القوانين التي تضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب، وحرية التعبير والانتخاب، والحريات العامة بشكل إجمالي ضماناً لمشاركة المواطنين الفعالة، ولترسيخ الشرعية السياسية.³

2- حكم القانون: يوسف حكم القانون في عناصره الأساسية والمتمثلة في نظام عدالة نافذة منصف وحكومة تمثيلية ويعبر على ثلاث من الأنظمة الشرعية والقضائية الناجمة والنافذة والحكومة التي تطبق القوانين بشكل عام ونصف وبالتساوي على جميع الأفراد كما يقصد به وجود بنيه قانونيه مستقره ومرجعياً للقانون وسيادته على الجميع دون استثناء انطلاقاً من حقوق الإنسان بشكل أساسي.⁴

3- الشفافية: وتعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها، وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة، وكذلك من

¹- مصطفى يوسف كافي، كولا مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص 116.

²- سعيد جفري، "الحكامة وأخواتها"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³- كريم لحرش، "الحكامة الجيدة بالمغرب"، طوب بريس، الطبعة الأولى، الرباط-المغرب، 2013، ص 99.

⁴- خالد قاشي، شعبان فرج، "الحاكمية والحد من الفساد للتخفيف من الفقر، حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص

أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة، ومن أجل التخفيف من الهدر ومحاربة الفساد.¹

4- الاستجابة: و يقصد بها استجابة الحكومة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص،... الخ لرغبات واحتياجات المواطنين، وللتغييرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية.²

5- المساءلة والمحاسبة: و تعني توفير كل الآليات والوسائل والإمكانات التي تسمح للمسؤولين، كيفما كان نوعهم أو درجتهم، أن يخضعوا للتدقيق والمساءلة على أعمالهم ووظائفهم ومدى حسن أو سوء إدارتهم لما أنبط بهم من مهام أثناء تسييرهم، مما يستوجب الشفافية في توفير المعلومات في جهة، ومساواة الجميع في عملية المحاسبة والمساءلة.³

6- التضمينية والمساواة: وتعني أن يتساوى المواطنون بحقوقهم أمام القانون وان تتسنى لهم فرص متساوية لممارسه هذه الحقوق ومشاركه المواطنين في إدارة الحكم وتذهب التضامنية إلى أن كل من هو معنى بعملية إدارة الحكم ويريد المشاركة به رجال ونساء أثرياء وفقراء وكان الريكو سكان المدن قادر على فعل ذلك بصورة متساوية عبر الإدلاء بصوته عبر المساهمة بمشاورات أو عبر مراقبه هيئه الخدمات العامة المحلية كما تعني أيضا أن الدولة تعامل الكل على أساس المساواة وأنها تحمي حقوق الجميع من نفس الحماسة وان لا تموت ولا تميز في تامين الخدمات العامة وان الجميع يتمتع بالحقوق المراجعة والتصويب نفسه في حال ميزه المسؤولون بين الفرد والآخر.

7- الرؤية الاستراتيجية: وتعني أن يمتلك القادة والجمهور العامة منظور عريضة وطويلة الأجل في ما يتعلق بالحكم الراشد والتنمية البشرية المستدامة مع الإحساس بما هو

¹- سعيد جفري، "الحكامة وأخواتها"، مرجع سبق ذكره، ص71.

²- ابراهيم علي، "الحكامة والهشاشة في إفريقيا: حالة ليبيا"، المجلة المغربية للتدقيق والتنمية REMA (الحكامة

والهشاشة في إفريقيا والشرط الأوسط، العدد47، ديسمبر 2018، ص27.

³-كريم لحرش، "الحكامة الجيدة بالمغرب"، مرجع سبق ذكره، ص100.

الفصل الثاني: الجوانب الأساسية للحكومة

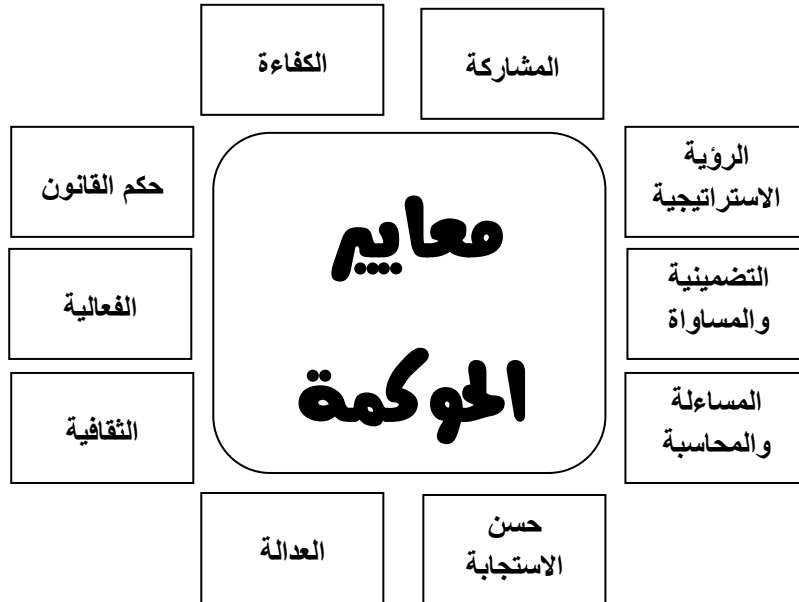
مطلوب لهذه التنمية كما ينبغي أن يكون هناك تعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية المركبة لهذا المنظور.¹

8- العدالة: يقصد بها درجة تقديم الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص... الخ للخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص.

9- الكفاءة: يركز مفهوم الكفاءة على تقديم الخدمات أو تنفيذ السياسات العامة في أقل وقت وبتكلفة مناسبة، ووفقاً لمعايير الكفاءة.

10- الفعالية: يقصد بها جودة الخدمات والسياسات ورضا المواطنين عنها.²

الشكل رقم (8) : معايير الحكومة .



من إعداد الباحثة بالاعتماد على سعد جفري، الحكامة وأخواتها، ص 69.

¹ - خالد قاشي، شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² - ابراهيم علي، "الحكامة والهشاشة في إفريقيا: حالة ليبيا"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثاني: الحوكمة من المنظور الإسلامي

إن الحوكمة الرشيدة في جوانبها الشرعية والإدارية هي بمثابة صمام الأمان الذي يحفظ المؤسسات المالية الإسلامية من الهزات ويحفظ عليها قدرتها على المنافسة في الاقتصاد العالمي وقدرتها كذلك على استدراج أموال المساهمين والمستثمرين واستقطابها من أجل القيام بدورها المأمول في التنمية الاقتصادية في المجتمعات الإسلامية.

المطلب الأول تعريف الحوكمة من المنظور الاقتصادي الإسلامي

من أساسيات القيم الإسلامية الرشد والصلاح في التصرفات كما يتضح من قوله تعالى: "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ"¹، كما قال تعالى: "وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ"²، وقال تعالى: "إِذْ أَوْى الْفِتْيَةُ إِلَى الْكَهْفِ فَقَالُوا رَبَّنَا آتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا"³.

كما أشار سيد الخلق عليه أفضل الصلاة والتسليم إلى الدعوة للمسلم بالرشد بقوله لعائشة رضي الله عنها: عليك بجمل الدعاء وجوامعه، قولي: "اللهم إني أسألك من الخير كله عاجله وآجله ما علمت منه وما لم أعلم، وأسألك الجنة وما قرب إليها من قول أو عمل، وأعوذ بك من النار وما قرب إليها من قول أو عمل، وأسألك مما سألك به محمد صلى الله عليه وسلم، وأعوذ بك مما تَعَوَّدَ به محمد صلى الله عليه وسلم، وما قضيت لي من قضاء فاجعل عاقبته رشداً"⁴.

ويمكن أن نعرف الحوكمة من منظور الاقتصاد الإسلامي: بأنها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين شركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة بالشركة في إطار من الشفافية والمساءلة ويؤدي تتبعها لاستدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن من قدرتها التنافسية في ضوء أحكام ومبادئ الاقتصادي ومقاصد الشريعة

¹ - سورة الاسراء، الآية 29.

² - سورة الأنبياء، الآية 51.

³ - سورة الكهف، الآية 10.

⁴ - ناصر الدين الألباني، "صحيح الجامع الصغير"، المكتب الاسلامي، بيروت-لبنان، 1979م، 4926.

الإسلامية؛¹ ولعلنا نقول هنا أن عبادة الحاكمية هي من أعلى مراتب العبادة والعبودية لله تعالى، حيث يقول تعالى: "أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يَزْعُمُونَ أَنَّهُمْ آمَنُوا بِمَا نُزِّلَ إِلَيْكَ وَمَا أَنْزَلَ مِنْ قَبْلِكَ يُرِيدُونَ أَنْ يَتَحَاكَمُوا إِلَى الطَّاغُوتِ وَقَدْ أُمِرُوا أَنْ يَكْفُرُوا بِهِ وَيُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُضِلَّهُمْ ضَلَالًا بَعِيدًا".²

ذلك أن مفهوم "الحاكمية في الإسلام"، بدلالته اللغوية والشرعية وسياقاته في الكتاب والسنة وتطبيقاته في السيرة النبوية والخلافة الراشدة، يعني "تحكيم قيم الوحي وضبط حياة الناس بها"، أي حاكمية القيم، والقيم هي المعايير والخصائص والأهداف، التي يجب أن تكون متوفرة ومتجلية في الحكم الإسلامي، أو حاكمية الإسلام، مثل الوحدانية والعبودية، العدل والمساواة، الحرية وتكافؤ الفرص، والشورى، وحرية الاختيار، وعدم الاكراه... الخ.³

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة الإسلامية وتطبيقاتها

تبنى مجلس الخدمات الإسلامية في ماليزيا مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمه التعاون الاقتصادي والتنمية، حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية وبناء عليه ما مجموعه من المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تجاه أصحاب المصالح وأصدر معيار لحكومة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر 2006 المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات، التي تقدم خدمات مالية إسلامية، وقد أثمر هذا المعيار المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية، إقدامها بالنصوص هذه المبادئ الإرشادية، أو تعطي شرحا واضحا لأسباب عدم التزامها.

¹ غضبان حسام الدين، دريس نريمان، "أهمية المبادئ الإسلامية للحوكمة في تطوير العمل المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 228.

² سورة النساء، الآية 60.

³ عمر عبيد حسنه، "الحاكمية في الإسلام بين الديني والمدني"، المكتب الاسلامي، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2011م، ص 15.

تكمن أهمية الحوكمة الشرعية من خلال تبني القاعدة الفقهية التالية: الأصل في المعاملات البيان وسلامة المصدر، ما يؤكد على ضرورة تبادل المنافع وليس صراع المصالح، لأن تبادل المنافع لا يتحقق إلا إذا كانت تبادلية، تم بالفعل ونافع الإنسان لا يتحقق إلا من خلال محيطه، حتى السعادة لا يمكن أن تتحقق للإنسان بمفرده، ما لم تكن تعدت شامله واسعة ما لم تكن البهجة عامة لا يمكن أن ابتهج لذلك، من أهمية تطبيق الحوكمة الإسلامية في المؤسسات في كونها توفر: ¹

- إطار عام متكامل لنظم الرقابة
 - الرقابة الشرعية ويقوم بها هيئه الرقابة الشرعية.
 - الرقابة القانونية ويقوم بها مفتشو الجهات الحكومية.
 - الرقابة اللائحية والتنظيمية الإدارية يقوم بها المراقب الإداري.
 - الرقابة المصرفية: وتقوم بها مؤسسة النقد المصرف المركزي.
 - تقابل الاستثمارية: ويقوم بها المراقب الخبير الاستثماري.
 - الرقابة المالية الداخلية: وتقوم بها إدارة الرقابة الداخلية.
 - الرقابة المالية الخارجية: ويقوم بها مراقب مدقق الحسابات الخارجي.
 - الرقابة المجتمعية: وتقوم بها المؤسسات الشعبية.
- الرقابة الشرعية: وتعني بفحص مدى التزام المؤسسة بالشرعية الإسلامية، وأحكامها في جميع أنشطتها المالية والإدارية، ويشمل العقود والاتفاقات والسياسات والمنتجات والمعاملات وعقود التأسيس والنظم الأساسية والقوائم المالية وتقرير المراجعة الداخلية.
- تعزير المسؤولية في النطاق الرقابة الشرعية

- أولاً أساس ومصدر المسؤولية يقول الله تعالى: "وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا لِمُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخَيْرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ

¹- غضبان حسام الدين، دريس نريمان، "أهمية المبادئ الإسلامية للحوكمة في تطوير العمل المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 228.

ضَلَّالًا مُبِينًا"¹، وقوله تعالى: "إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَن يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا"².

ثانياً: مجال المسؤولية الإدارية: وضع قواعد وإرشادات بشأن مساعده هيئه الرقابة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، في إدارة الرقابة الشرعية للتأكد من التزام المؤسسة المالية في أحكام ومبادئ التشريع الإسلامي.

توفير مستويات متعددة لآليات الحوكمة: خاصة في ما يتعلق بتوفر:

- المدقق الداخلي المرتبط بالإدارة التنفيذية .

- هيئه الرقابة الشرعية المرتبطة بالجمعية العمومية.

- لجنه استشاريه شرعية تابعة للسلطات البنك المركزي تعمل على التنسيق بين هيئات

الرقابة الشرعية وتتابع كل ما يصدر عن هيئه الرقابة الشرعية لدى البنوك.³

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة من المنظور الاقتصادي الإسلامي:

لقد أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق، وما ترتب عن ذلك من تزوير

واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية، كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي

مست دول العالم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق

اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصادية، وهو الأمر الذي

يتطلب وجود نظام تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية، التي تؤثر في الأداء ولا

جدال من أن تحقيق سياسة نظام الحوكمة الجيدة في كافة الميادين وعناصرها، إنما هو

رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى

البشرية.⁴ تنطوي الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تم اعتمادها دولياً لترسيخ

قواعد الحوكمة، للمحافظة على حقوق الأطراف المختلفة في العمل، وحقوق أصحاب

¹- سورة الأحزاب، الآية 36.

²- سورة النور، الآية 51.

³- غضبان حسام الدين، دريس نريمان، مرجع سبق ذكره، ص 229.

⁴- محمد عمر الخلف، ثامر علي النويدان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

المصالح، وضمان وجود الإفصاح والشفافية، وكل هذه المبادئ قامت عليها أصول ومقاصد الشريعة الإسلامية،¹ ويمكن توضيحها بالوجوه الآتية:

■ **العدل:** وهو الاعتدال والاستقامة، وقد ورد في القرآن الكريم الأمر بالقيام بالقسط، كما أن العدل هو أصل من أصول الخلق، ينفي الظلم، ويؤسس لمعنى المساواة بين جميع الأفراد.

■ **الشفافية:** وتعني النزاهة والموضوعية في تناقل المعلومات بشكل واضح وصريح ودقيق، بحيث تصل لجميع أطراف العلاقة، وأصلها في الشرع قائم على أداء الأمانة التي أمر بها القرآن الكريم.

■ **المسؤولية:** وهي تعني وجود جهاز إداري يتحمل مسؤولياته، ويُحاسب على قراراته، وفي الحديث: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وهذا يدفع باتجاه إتقان العمل وجودته.

■ **المساءلة:** وتتعلق بتقييم أنشطة المنشأة، وبالتالي محاسبة الفرد، إما بالثواب على الأداء الحسن، أو العقاب خصوصاً في حالات التعدي والتقصير.²

المطلب الرابع: معايير الحوكمة الإسلامية

وإذا تتبعنا هذه الأهداف وجدناها أن لها ما يناظرها في شريعة الإسلام، فيما قررت هذه الشريعة من قواعد ومبادئ عادله لتنظيم العلاقات المالية بين الناس، جميع الوكالات حقوق كل الأطراف من دون اعتبار إن كان الشخص في المجتمع، ومن دون تفريق بين عمل بسيط وآخر مرموق، فالكل أمام عدالة الشريعة الإسلامية سواء، يقول الله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"³، والعدالة المطلوبة بين أطراف العلاقة في العقود لا يعتدي طرف على طرف فالأصل

¹ - جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص418.

² - جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص418.

³ - سورة النحل، الآية 90.

في المعاملات المالية هيا التراضي، لقوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا".¹

2- المسؤولية: حيث أن من يمتلك الأهلية عليه تحمل المسؤولية تجاه الغير، لقوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".²

3- الوفاء بالعقود: حيث أن الوفاء بها واجب على طرفي العقد، لقوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنْ أَلَّا اللَّهُ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ".³

4- إتقان العمل: فقد دعت الشريعة الإسلامية إلى إتقان العمل، وأن يكون الإنسان رقيباً على نفسه، لقوله تعالى: "وَقُلْ إِعْمَلُوا فَيَسِيرَ لَكُمْ وَالرَّسُولُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"⁴، وعن عائشة رضي الله عنها قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (أخرجه البيهقي في شعب الإيمان وصححه الألباني).

5- الشفافية والأمانة: ومكافحة الفساد في معايير الحوكمة⁵ في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ".⁶

1- سورة النساء، الآية 29.

2- البخاري، "صحيح البخاري، مرجع سبق ذكره، ص 2409.

3- سورة المائدة، الآية 1.

4- سورة التوبة، الآية 105.

5- محمود الشويات، عبد الناصر جرادات، محمد حسين الزغلول، "منهجية تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية،

وتوافقها مع المعايير الدولية للحوكمة"، مؤتمر الحاكمية والفساد الإداري والمالي، ص 15-16. (بتصرف)

6- سورة الأنفال، الآية 27.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الحوكمة لا يمكن تطبيقه بمعزل عن عناصر أخرى تتداخل معه، حيث لا يمكن لمبادئ الحوكمة أن تحكمها أو تؤثر فيها ايجابيا وتتمثل تلك العناصر في عنصرين مهمين أولهما الثقافة الإدارية المتراكمة حول مفهوم الحوكمة وأهميته لدى أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة وكذلك أهدافها وطرق تطبيقها، والاهم من كل ذلك مشروعيتها في عقولهم الباطنة، وهذا ما ينعكس على تطبيقهم لها أو الالتفاف على أحكامها وبدون ذلك لا يمكن لأي إجراءات حاسمه منشوره أن تحقق أهدافا ذات قيم دون توافر ثقافة إدارية كافيته حول أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين أما العنصر الثاني فيتمثل في الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم وهم أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في الشركة وهذا العنصر هو الأهم والأخطر أيضا. وكذا هو الحال بالنسبة للحوكمة من منظورها الإسلامي، حتى نتمكن من الحفاظ على مؤسساتنا المالية الإسلامية، مما يحوطها من المخاطر بغية تنميتها وتطويرها.

الفصل الثالث

دور المحاسبة في تنمية

إدارة الأعمال وتطويرها

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل إسقاطاً للفصلين السابقين، وعصارة لمزج المفاهيم والتفاصيل المتعلقة بكل من الأوقاف وإدارتها، والحوكمة وأهم مبادئها ومعاييرها، وذلك من خلال إبراز أثر هذا المفهوم الجديد نسبياً (الحوكمة) على تنظيم وتطوير وتنمية القطاع الوقفي بصفة عامة، حيث يعد الوقف مفهوماً قديماً جداً، إذ كان موجوداً ما قبل الإسلام، وتم تشريعه وضبطه بعده، ; وقد تم عرض تجربة حوكمة أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي السعودية خلال هذا الفصل بغية إيصال أهمية الفكرة من الواقع؛ وتم إبراز مبادئ حوكمة إدارة الأوقاف وفق الشريعة الإسلامية لإعطاء صورة واضحة وقوية لمدى أهمية حوكمة المؤسسات الوقفية في تحقيق التطور والنمو لإدارة الوقف، وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: حوكمة الوقف

المبحث الثاني: نموذج مقترح لنظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: حوكمة الوقف

إن من أهم التطورات التي تدعو إلى تطبيق قواعد الحوكمة في إدارة الوقف، هو تنامي الاتجاه نحو تأسيس المؤسسات الوقفية، والذي يتطلب وجود نظام للحوكمة، والذي بدوره سيؤدي إلى تحسن الشفافية والمساءلة في هذه المؤسسات، ويشمل ذلك تأسيس شركات تابعة لمؤسسة الوقف لإدارة استثماراتها، كما هو الحال في سنغافورة، ولضمان نجاح استمرار استخدام أسلوب المؤسسة في إدارة الأوقاف فلا بد من اعتماد نظام الحوكمة وحسن الإدارة والمساءلة، والشفافية في مؤسسات الوقف.¹

وبالتالي فلا مانع من استخدام لفظ "حوكمة الوقف" الدالة على التحكم والمراقبة والضبط لعمليات الأوقاف، وأساس هذا التحكم أو المراقبة أو الضبط هو منع الفساد، فيتحقق بهذا المصطلح مصلحة الوقف؛²

أما كيفية توصيف وتعريف ما يمكن الاصطلاح عليه بالحوكمة الوقفية، فيرى الباحث أن الحوكمة الوقفية هي: "نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع".

والهدف من هذا التعريف هو الضبط الشرعي والقانوني لحجية الواقف ضمن ما ينسجم مع مصلحة الوقف ذاته، ومصلحة الوقف مقدمة على شرط الواقف حال وقوع معارضة بينهما، وأن تكون الحوكمة الوقفية معياراً عالمياً لكل المؤسسات الوقفية في العالم، سواء أكانت حكومية أو للأفراد، عامة أو خاصة.

و يجب أن نحدد أيضاً أن الحوكمة للأوقاف تضبط مسلكين في هذا القطاع:

¹فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف "تظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مطبوعات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث منشور من إصدارات كرسي الشيخ راشد بن دابل لدراسات الأوقاف، الطبعة الأولى، الرياض-السعودية، 1436هـ، ص60.

²سامي محمد الصلاحات، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية"، مرجع سبق ذكره، ص39.

1. و هي المؤسسة أو الإدارة الوقفية التي تدير وتستثمر الأوقاف، وهي مؤسسة لها قانون إنشاء وتأسيس، ولوائح داخلية.

2. الوقف ذاته، أو الأصل الوقفي بريعه، وهو مسلك يعتمد على شروط الواقفين، وكيفية الصرف والصيانة وصرف الفائض، وغير ذلك.¹

المطلب الأول: حوكمة المؤسسات الوقفية

إن التطور الذي حدث في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة وترشيد إدارة الأوقاف حاجة ملحة من خلال وضع القوانين واللوائح التي تساعد المتولي في تحسين إدارته للأوقاف سواءً كان شخصاً أو مؤسسة.

حيث يقصد بحوكمة المؤسسات الوقفية إجراءات الشفافية والمحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي، فعلى غرار المجلس الأعلى للأوقاف يتوقع أن تكون إجراءات حوكمة شركات إدارة الأوقاف أو الوحدات الخاصة التابعة للبنوك أو المؤسسات التعليمية، فهناك مجلس للإدارة أو مجلس للأمناء يتميز بالتنوع والاحتراف، يقوم بوضع السياسات ومتابعتها وتعيين المدير التنفيذي ومتابعة أداء الجهاز التنفيذي، لا بد من وضع معايير قوية لأداء المجلس ومكافآت أعضائه من جهة أن الأموال المدارة هي أموال الأمة. يتشكل جهاز تنفيذي للقيام بالوظائف المنوط به القيام بها.²

و أما في أحكام الوقف فهي قائمة على الرشد، حيث يرى الفقهاء أن الواقف إذا كان مكلفاً رشيداً فهو أحق بالنظر من غيره؛³

و بالتالي فإنه يمكن تصنيف المؤسسة الوقفية مؤسساتياً على أنها مؤسسة غير ربحية، فهي لا تعمل من أجل رفاهية الأفراد الذين يديرونها مثل أعضاء مجلس الإدارة، أو بصورة

¹-سامي محمد الصلاحات، نفس المرجع السابق، ص44..

²عبد الله بن صالح ومحمد جعفر هني، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال بعنوان: "الحاكمية والفساد الإداري"، جامعة عجلون الوطنية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص786.

³- عبد الله بن قدامة المقدسي، "المغني"، مرجع سبق ذكره، 237/8.

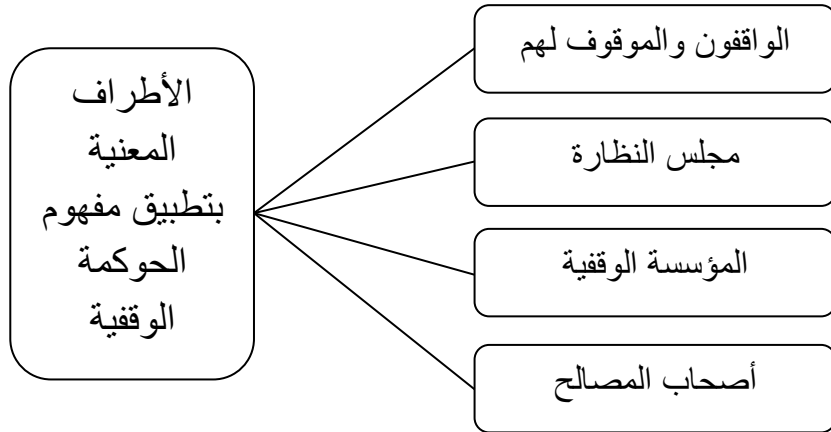
أوسع أصحاب المصالح، لكنها في الحقيقة تعمل لجني الأرباح لصالح الموقوف لهم، وهم الملاك الحقيقيون لمنفعة الوقف، لا عين الوقف، وهو ما يجعلنا نتأكد من أن الوقف بحاجة إلى الحوكمة.

و في هذا الصدد يمكن التطرق إلى الأطراف المعنية بحوكمة الوقف كما يلي:

1. **الواقفون أو الموقوف لهم:** وهما من يعطي ومن يأخذ من هذا الوقف، وعليه يجب أن يمتاز كل طرف منهما بأشد معايير العطاء أو أشد معايير الأخذ أو الصرف، بحيث يسلم الواقف وقفه مع ما به من متعلقات مالية وقانونية واستثمارية على الوجه الصحيح، وأن يتم الصرف على الموقوف لهم ضمن شرط الواقف، وبمعايير الصرف التي تحفظ الوقف واستدامته.
2. **مجلس النظارة:** وهو المجلس القائم على مراقبة العمليات والإجراءات، ووضع السياسات التي تسهل أداء المؤسسة الوقفية، وتعزز من الشفافية والسياسات الرشيدة في أروقة المؤسسة.
3. **المؤسسة الوقفية:** مطالبة -من خلال الإدارة التنفيذية أو الإدارات أو الأقسام المساعدة- بتنفيذ كلي، وممارسة مهنية ضمن أطر معايير الحوكمة، فهي تنفذ السياسات التي يقرها المجلس.
4. **أصحاب المصالح:** وهم كل من له صلة بهذا الوقف، كالحكومة أو المحاكم أو الموردين أو المستثمرين وغيرهم، فكل هذه الجهات يجب أن تسعى لتعزيز الحوكمة في المؤسسة الوقفية، لتيسير وتسهيل أعمالهم ومصالحهم.¹

¹-Almaghrabi Mohammad",The Need of CorporateGovernance in Family Businesses", p49.

الشكل رقم (9) : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الوقف.



المصدر: سامي محمد حسن الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، السعودية، 2018، ص37.

المطلب الثاني: الحاجة إلى الحاكمية لتطوير مؤسسات الوقف

المؤسسة الوقفية بحاجة شديدة لتطبيق معايير الحوكمة في أعمالها الرئيسية، وهي معايير تتوافق مع قوانين ومقاصد الأوقاف، إذ أنّ الأخيرة بذاتها لن تنجح إلا بتطبيق معايير النزاهة والتدقيق كما ذكرها علماء الشريعة، فضلا عن ذلك فالحوكمة تحفظ حقوق الواقفين أنفسهم وتؤكد لهم العمل بشروط وقيادتهم كما رغبوا، وفي المقابل تحفظ حقوق الموقوف لهم، أو ما يعرف بـ "المصارف الوقفية"، وتحميها من عمليات الاستحواذ أو الاستيلاء على حقوقهم من ريع الأوقاف.¹

إن مؤسسات الأوقاف ترسي القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المشاريع الوقفية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة. وتقوم حوكمة الوقف على تحديد العلاقة بين الواقفين والموقوف عليهم، ومجالس الإدارة، والمديرين

¹ - سامي محمد الصلاحيات، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية-معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير أداء المؤسسة الوقفية واستثماراتها"، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، سلسلة إصدارات ساعي العلمية(5)، الطبعة الأولى، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2018، ص34.

وحملة الأسهم وغيرهم، بما يؤدي إلى زيادة قيمة الوقف إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل. وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الوقفية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها. ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح الموقوف عليهم، وتحترم في نفس الوقت رغبات الواقفين ومصالح جميع المتعاملين في ومع المشروع الوقفي.¹

إذ أن التطور الذي حدث في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة وترشيد إدارة الأوقاف حاجة ملحة من خلال وضع القوانين واللوائح التي تساعد المتولي في تحسين إدارته للأوقاف سواءً كان شخصاً أو مؤسسة. فبالنظر إلى وجود عدد من المصالح المتداخلة والمؤثرة فعلاً في المشاريع الوقفية تبرز الحاجة الملحة لتوظيف مبادئ وأسس الحوكمة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتحقيق الأهداف المناطة بها، حيث يتم التحكم في مشروع الوقف (الموقوف) من خلال ثلاث جهات مهمة: الواقف (المتبرع أو المتبرعون) والناظر أو مجلس الناظر وهو بمثابة مجلس الإدارة في الشركات الحديثة والموقوف عليهم أو المستفيدون. كذلك يوجد مدير أو مسؤول عن المشروع محل الوقف يعينها ويشرف عليها الناظر وذلك بمثابة الإدارة التنفيذية في الشركات الحديثة، كما لن نتجاوز وجود العديد من الهيئات والجهات الحكومية والنظامية التي يفترض أن تشرف على مشاريع الأوقاف على وجه العموم وهذه يتشابه دورها مع دور الهيئات والجهات المنظمة لأعمال الشركات المساهمة. كل هذه المجموعات تحتاج ترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بالمشروع.

¹- حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحاكمية في تطوير مؤسسات الأوقاف"، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال بعنوان: "الحاكمية والفساد الإداري"، جامعة عجلون الوطنية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص305.

إن الحاجة إلى وضع قواعد للحوكمة في مؤسسة الوقف باعتبارها أحد مداخل تطوير عملية الوقف في العصر الحديث، تنبع من أثره في تعزيز ممارسات مؤسسة الوقف، وتطوير أداء مجلس النظارة فيها.

و تأسيساً على ما سبق ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج وأساليب الإدارة المؤسسية المعاصرة باستراتيجيتها ومبادئها ونظمها وأساليبها المتقدمة الحديثة لتساهم في تزويد إدارة ونظارة المؤسسات الوقفية (الخيرية والأهلية) بالأصول الإدارية العلمية والعملية المعاصرة وبأساليب المتقدمة في التنظيم والإدارة ودعم القرارات وذلك في ضوء الضوابط الشرعية والقوانين الوقفية وحجج الواقفين واللوائح والضوابط الإدارية الفنية.¹

و تتجسد أهمية حوكمة الوقف بما يأتي:

1. رفع مستويات أداء العمليات، وتعزيز التنمية والتطور في بنية المؤسسة الوقفية.
2. كسب مصداقية الواقفين، والحصول على مستثمرين جدد لمشاريع الأوقاف.
3. قدرة الأوقاف المساهمة في بناء اقتصاد المجتمع والدولة دون قيود حكومية أو فئوية، حيث أن مجلس الإدارة فيها مستقل ويتبع للمؤسسة فقط.
4. محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
5. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية.
6. تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليبه إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
7. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق وربط الانفاق بالإنتاج.
8. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

¹ - جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص 419.

9. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.¹
10. معالجة أوجه الخلل في إدارة الأوقاف وبث الثقة لدى كل من الواقفين والموقوف عليهم، ومد جسور الثقة فيما بينهما وزيادة قيمة الأموال الوقفية.²
11. تساهم في المحافظة على سمعة مؤسسة الوقف مما يساعد على تنامي الاقبال على عملية الوقف لديها من قبل الجمهور.
12. دورها في تحديد أسس واضحة وعملية لمتابعة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، في إدارة المهام المناطة به شرعا، ولتحقيق الشفافية مع الموقوف عليهم، كما أن هذا الأمر يزداد أهمية إذا كان الناظر على الوقف مؤسسة حكومية، حيث إن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في رفع مستوى الشفافية في أداء الدولة وإدارتها للأوقاف.³
13. تعجل في حل أزمات المجتمع من فقر وبطالة وتردي أوضاع اقتصادية، فالحوكمة الوقفية تعجل من قضايا الصرف والتشغيل وتغطية احتياجات المجتمع، والعكس صحيح.
14. تطبيق نظام السياسات الرشيدة في أعمال الأوقاف المؤسسية يحفظها ويدراً عنها مخاطر الأزمات والتعرض للإفلاس أو الإغلاق، لأنها تكون حاجزا إداريا يحفظ المؤسسة من السقوط في مخاطر إدارية أو مالية، فانتهاج حوكمة العمليات المالية يؤدي بالمحصلة إلى زيادة الربح المالي للأصول الوقفية، وهو المراد.⁴

¹-حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحاكمية في تطوير مؤسسات الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص305.

²-جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص 419.

³-فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف "نظارة مؤسسة الوقف نموذجا"، مرجع سبق ذكره، ص64.

⁴-سامي محمد الصلاحات، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية"، مرجع سبق ذكره، ص49.

أما على الصعيد الاجتماعي فالحاكمة تهتم بتحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع إطار حوكمة الوقف على الاستخدام الكفاء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمشاريع الوقفية والمجتمع بشكل عام، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو مؤسسة الوقف ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، والأشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

إن من أهمية حوكمة الوقف هو دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم. كما أن من المعايير الرئيسية لحوكمة مؤسسة الوقف هو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بها وحماية أصولها.¹ و بذلك يرى الباحث أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، أي أن تطبيق الحاكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، خاصة وأن مفهوم حوكمة مؤسسة الوقف يحمل في مضمونه بعدين أساسيين هما:

الأول: -الالتزام بالمتطلبات القانونية والادارية وغيرها

الثاني: -الأداء بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة للارتقاء بمؤسسة الوقف ككل.

لو لم يكن للحوكمة من أهداف ومزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها. ولقد اختلفت المفاهيم

¹-حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحاكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص 306.

المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعا تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية:

- 1- تحسين قدرة مؤسسة الوقف وزيادة قيمتها.
 - 2- فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
 - 3- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لمؤسسة الوقف.
 - 4- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
 - 5- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
 - 6- تعظيم أرباح مؤسسة الوقف.
 - 7- زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرقبين في مؤسسة الوقف.
 - 8- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة .
 - 9- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
 - 10- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- و تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الوقف، وهي:

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري لمؤسسة الوقف.
- وجود لجان أساسية تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء المشاريع الوقفية.
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للمشاريع الوقفية.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء المشاريع الوقفية.¹

في ضوء ما سبق يرى الباحث ضرورة الإشارة إلى النقاط التالية حول تطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على مؤسسة الوقف:

¹-حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص307.

1. إن الالتزام بتطبيق هذه الجوانب في مؤسسة الوقف سيؤدي إلى تطوير أدائها والتغلب على مشاكلها المختلفة وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية وبالتالي الانعكاس الإيجابي على تحقيق أهدافها الدينية والدنيوية.

2. يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسسة الوقف إلى سهولة الحصول على المعلومات وممارسة الرقابة على مختلف جوانب أداء مؤسسة الوقف وزيادة الثقة فيها وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بمؤسسة الوقف.

3. بالنظر إلى مفاهيم ومبادئ الحوكمة نجد أنها تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وهذا من الأهداف التي وضعت من أجلها الشريعة الإسلامية.

4. إن تطبيق مبادئ الحوكمة على المشاريع الوقفية سوف يؤدي إلى زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرقبين ومختلف المستخدمين لها.¹

و بالرغم من كل ما تتوفر عليه حوكمة المؤسسة الوقفية من ميزات وإيجابيات إلا أن تطبيقها في الواقع يواجه بعض العوائق؛

معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف:

- إدارة المؤسسة الوقفية بطريقة المركزية والسلطوية وبعض الأحيان الدكتاتورية، دون مراعاة لمنهجية المؤسسة والتشاورية بين موظفي المؤسسة.²
- طغيان شخصية الواقف لا سيميل في مؤسسات الأوقاف الخاصة على الأداء المؤسسي أو حتى الاستثماري، ما يعيق تطبيق حوكمة الإدارة والاستثمار في قطاع المؤسسة.

¹-حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص308.

²- مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، مجلة المال والتجارة، مصر، 2008، ص20.

- عدم تبني مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية الحوكمة أو السياسات الرشيدة في تقييم وتقويم أعمال مؤسسة الأوقاف وهذا يؤدي إلى ضعف ثقافة المؤسسة الوقفية تجاه الحوكمة والادارة الرشيدة.
- الفتاوى النظرية غير المتخصصة في الواقع العملي للأوقاف، ونؤكد هنا "غير متخصصة"، فالمفتي الذي لم يفهم ويدرك الأبعاد العملية لأنظمة الوقف، سوف يصدر فتواه بعيدا عن الواقع العملي، فتشكل هذه الفتوى مانعا وحاجزا نظريا لمنع الحوكمة في قطاع الوقف.
- تدخل الحكومات في قطاع الأوقاف، لا سيما في وزارات الأوقاف، وبدرجة أقل في مؤسسات الأوقاف الخاصة، ما يؤثر سلبا على تطوير الأعمال والعمليات.
- ضعف أداء أعضاء مجلس الإدارة، أو النظارة في المؤسسة الوقفية، ما يتيح تفشي ظواهر الفساد أو عدم الشفافية، بسبب عدم قدرة أعضاء المجلس على رسم الصورة الصحيحة للمؤسسة.
- التأثير السلبي للبيئة الخارجية لمؤسسة الأوقاف، فدولة تنتشر فيها المحسوبية والفساد والرشاوي، سيؤثر هذا قطعا على الأداء المهني في المؤسسة، وهنا تأتي مهمة مجلس الإدارة والقيادة العليا للمؤسسة للحد من هذا التأثير الخارجي على أدائها.
- عدم تدبير الحجم الضخم للأوقاف كمورد وأصول سواء أكانت مادية أو بشرية، لاسيما إذا كان الإيرادات والريع الوقفي ضخما ومرتفعا، وقد تم معاينة هذا في العصر العثماني، حتى توسعت وتضخمت الأوقاف بشكل غير طبيعي، حتى مثل العدالة الاجتماعية في المجتمع آنذاك، فلم يكن عندهم احتياجات اجتماعية حقيقية بسبب الوقف.¹

¹ - سامي محمد الصلاحات، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية"، مرجع سبق ذكره، ص212.

- يمكن اعتبار مشاكل الواقفين أنفسهم تجاه الوقف أحد معوقات حوكمة الأوقاف، ونقصد بذلك قضايا تسجيل الأوقاف، وحسم ملف الوقف إذا كان مشاعا ومشاركا في أملاك الذرية والورثة، أو وجود مشاكل قانونية في شروط الواقف، فيكون الوقف أشبه ما يكون بالوقف المعلق، ملكيته قائمة وتشغيله معطل.¹

- فرض القوانين والتشريعات التي تمنع من تمكن المؤسسة الوقفية من تطبيق معايير الحوكمة في أدائها أو استثماراتها ومشاريعها، مثل قوانين الإجراءات والحكر.²

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الأوقاف في الشريعة الإسلامية

يمكن أن يعتمد نظام حوكمة الوقف على مبادئ الحاكمية كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD السابق الإشارة إليها، والتي لا تتنافى في مجملها مع المبادئ التي تدعمها الشريعة الإسلامية والتي تشكل الإطار التنظيمي لعمل البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، حيث تحقق هذه المبادئ الآتي:

- 1- تعزيز مسؤولية إدارة المشاريع الوقفية عن تنفيذ المعاملات بكفاءة تحقق المتطلبات النظامية والشرعية.
- 2- تعزيز الاستقلالية والموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي.
- 3- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف: الإدارة، الواقفون، الموقوف عليهم، ذوو العلاقة (العملاء، الموظفون، جهات التدقيق الخارجي).
- 4- تعزيز الفصل بين السلطات والوظائف المتعارضة لضمان آليات واضحة لتحمل المسؤولية والمساءلة.

¹- أحمد صقر عاشور، "إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة-مصر، 1995، ص13.

²- محمد أمين بن عمر عابدين، "رد المحتار على الدر المختار" (حاشية ابن عابدين)، مرجع سبق ذكره، 598/6.

5- استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الاهداف الأخرى، ويضم إنشاء المؤسسات وإصدار التشريعات.

6- سيادة القانون، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود تشريع حكومي يلزم باستكمال المؤسسات والتشريعات وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية.¹

و سعياً نحو تطوير أداء مؤسسة الوقف وفعاليتها في تنفيذ استثماراتها، وصرف ريعها، ودرءاً للتصرفات الفاسدة من مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، سيتم في الفقرات التالية توضيح أهم مبادئ الحوكمة لمؤسسة الوقف، وخاصة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، من خلال استقراء النصوص الفقهية، والأدبيات العلمية، والممارسات العملية في هذا المجال، ومن خلال الاطلاع على عدة دراسات فنية ومن خلال الاستفادة من قرارات منتدى قضايا الوقف الفقهية تم استنتاج هذه المبادئ:²

1. الالتزام بالأحكام الشرعية.
2. المصلحة هي أساس التصرفات على الوقف.
3. وجود شروط للنظارة.
4. الكفاءة وحسن إدارة الناظر سواء كان فرداً أو مؤسسة.
5. غرس المسؤولية لدى من يتقلد النظارة.
6. العدالة.
7. الأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة الأوقاف.
8. وجود سياسات وإجراءات واضحة لدور مجلس النظارة والادارة التنفيذية ومحاسبتهم على أدائهم.
9. المحافظة على أعيان الوقف وحفظها وتنميتها ودور الادارة التنفيذية.

¹حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحاكمية في تطوير مؤسسات الأوقاف"، مرجع سبق ذكره، ص306.
²-فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص66.

10. الشفافية في التصرفات والقرارات ونشر المعلومات.
11. تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مجلس النظارة والادارة التنفيذية.
12. تشجيع الاتجاه نحو النظارة أو التولية الجماعية.
13. إشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف بما فيهم الموقوف عليهم.
14. تعارض المصالح.¹

نتطرق إلى هذه المبادئ بالتفصيل من خلال مايلي:

المبدأ الأول: الالتزام بأحكام الشريعة، إذ لا خيار لعمل الوقف سوى الالتزام بهذا المبدأ، فالوقف قربة لله، ويجب أن يكون مقيداً بضوابط الشريعة، وقد تميزت بعض الأوقاف بتخصيص لجان شرعية تقوم بدور رقابي على أعمال الوقف، وتساند مجلس الادارة في عمله تصويبا وتسديداً.

المبدأ الثاني: المصلحة هي أساس التصرفات على الوقف، وقد تحدثت عن المصلحة وأهمية تحققها في الوقف، لكن كمزيد تأصيل لهذا المبدأ يقول البهوتي رحمه الله: "كل متصرف بولاية إذا قيل يفعل ما يشاء وإنما هو إذا كان فعله لمصلحة شرعية حتى لو صرح الواقف بفعل ما يهواه أو ما يراه مطلقاً فشرط باطل على الصحيح المشهور وعلى الناظر بيان المصلحة فيعمل بما ظهر".²

و يقول ابن عابدين -رحمه الله- : "فالتصرفات على الوقف تدور مع المصلحة، ومع تحقيق مبدأ تحصيل أفضل المصالح، حيث يفتى بكل ما هو أنفع للوقف، صيانة لحق الله

¹-عبد المحسن بن محمد بن عثمان المخرج، "حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الشريعة والقانون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-كلية العدالة الجنائية-قسم الشريعة والقانون، الرياض -السعودية، 2016، ص135.

²- فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف -نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص67.

تعالى، وإيقاءً للخيرات"¹، وقد أجاز ابن تيمية -رحمه الله- بيع الوقف عند تحقق المصلحة الراجحة بقوله: "إن الوقف يباع للمصلحة الراجحة لقلّة نفعه ولحاجة الموقوف عليهم إلى كمال نفعه ولو لم تتعطل منافعه"².

المبدأ الثالث: وجود شروط للنظارة، نظراً لكثرة فساد تصرفات الناظر، فقد ركز التراث الفقهي في أحكام الوقف على أهمية حسن اختيار الناظر، ومدى توفر الشروط المناسبة، فلا يعتمد فيه إلى رأي الواقف وحده، والذي قد يقصر عن المعرفة الكافية، أو تغلب عليه عاطفة القرابة؛ وبالتالي فإن تحديد شروط لاختيار مجلس النظارة يعتبر أول خطوط الدفاع، لمنع تغلغل الفساد في إدارة الأوقاف، وأهم مبادئ الحوكمة"³.

و يرى الباحث أن من حكمة الواقف اختيار ناظر وفقاً لأوصاف تميزوا بها، ويجعل ذلك شرطاً في من يخلفهم، مثاله أن يختار فلاناً لتخصّصه في العمل الخيري، وآخر لتخصّصه في القضاء، وثالث في علم الإدارة، وهكذا، بحيث ترتبط هذه الأوصاف بتسلسل مجلس النظارة، لأنه إذا ربطها بصفات محددة كان ذلك أقرب لحماية الوقف من الانتقاعات التي تبني على الهوى.

يقول الشربيني -رحمه الله- : "و لتحقيق ذلك فإن من صفات الناظر: أن يكون أميناً، كما قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا"⁴، وأن يكون قادراً بنفسه على

¹ - محمد أمين ابن عابدين، "رد المحتار على الدر المختار المعروفة بحاشية بن عابدين"، دار الفكر، الطبعة الثانية، بيروت، ص344.

² - أحمد بن عبد الحليم ابن تيمية، "مجموع فتاوى شيخ الاسلام بن تيمية"، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف، المدينة المنورة-السعودية، 1416هـ، ص224/31.

³ - فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف -نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص67.

⁴ - سورة النساء، الآية 58.

مباشرة أعمال الوقف، لقوله تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"¹، وأن يكون عدلاً؛ وإذا اختل أحدهما أي العدالة أو الكفاية نزع الحاكم الوقف منه"².

المبدأ الرابع: هو الكفاءة وحسن إدارة الناظر سواء كان فرداً أو مؤسسة، فإن الوقف لن ينجح في السير لتحقيق ما أسس من أجله إلا إذا كان من يقوده على درجة من الكفاءة والدراية بعمله، ومن الصور التي تدل على الكفاءة في عمل الناظر: توزيع الأموال على مستحقيها في الأوقات المحددة وحسب درجة الاستحقاق³، ومنها الحرص من الناظر على تجنب الوقف المخاطر في الأزمات أو الخروج منها في الوقت المناسب وبأقل ما يمكن من خسائر⁴.

و من جوانب الكفاية في العمل الأخذ بالحزم في الأمور، أو القضايا التي تواجه ناظر الوقف، كما قال تعالى مخاطباً موسى عليه السلام وقومه⁵: "وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَنْوَاحِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَأَمَرَ قَوْمَكِ بِأِخْذِهَا بِأَحْسَنِهَا"⁶.

إن انفراد بعض النظار بالولاية على الوقف دون وجود قواعد واضحة للحوكمة، أو شروط مقننة لتولي النظارة، جعل ناظر الوقف في بعض الأحيان لا يحسن الإدارة أو يسيء التصرف، وبخاصة إذا لم يكن بالكفاءة والأمانة اللازمتين، وقد أدى هذا في كثير من الأحيان إلى بروز ملامح الفساد على الأوقاف، من حيث سوء استغلال ريعها⁷.

¹ - سورة القصص، الآية 26.

² - محمد بن أحمد الشربيني، "مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج"، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 1415هـ، ص553.

³ - عبد الله ابن منصور،، بزواية عبد الحكيم، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التنظيمات المؤسساتية للزكاة"، بحث مقدم للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، اسطنبول-تركيا، 2013، ص10..

⁴ - تييرري زاركون، "الوقف والطرق الصوفية في العصر الحديث"، مجلة الاجتهاد، العدد36، السنة التاسعة، 1997م، ص155.

⁵ - فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف" نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص71.

⁶ - سورة الأعراف، الآية 145.

⁷ - تييرري زاركون، "الوقف والطرق الصوفية في العصر الحديث"، مرجع سبق ذكره، ص156.

المبدأ الخامس: وهو غرس المسؤولية لدى الناظر، وماهية المسؤولية في تعريف لها معاصر أنها: "التزام بتعويض الضرر الذي يقع على من تسبب للغير سواء بعمله الشخصي أو بخطأ بعض الأشخاص المسؤول عنهم أو بسبب حادث نشأ عن شيء كان مالكاً له أو حائزاً إياه".¹

و نظراً لدور الناظر باعتباره عنصراً حاسماً في نجاح الوقف فقد أكد العديد كدمن الفقهاء على مسؤولية الناظر عن تصرفاته في الوقف، وأن يد الناظر على الوقف يد أمانة، وأن الناظر أمين إلا إذا قصر أو فرط فيه عند عدم دفع غلات الوقف أو في أموال البديل.² فإنه وإن كان الأصل في يد الناظر الأمانة، إلا أن هذا لا يفتح الباب له في أن يتساهل في تأدية أمانته وتعريضه للمساءلة بما تحمله من مسؤولية وأمانة، ولذا فإن الشعور بالمسؤولية يوقد في نفس الناظر الحماسة واليقظة وبهما يكون أقرب للإتقان، قال صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".³

و من العوامل التي تساعد على رفع مستوى المسؤولية لدى مجلس النظارة: وجود نشر شامل للمعلومات عن أداء الوقف ونشاطاته المختلفة، ومجالات استثماره، ومحاوّر صرف ريعه، وتكلفة أداء الأعمال التي يقوم بها، وكذلك وجود جهات تراقب أعماله، وتحاسبه دورياً، وهذه الوسائل ترفع من مستوى الشعور بالمسؤولية لدى مجلس النظارة والادارة التنفيذية.⁴

المبدأ السادس: العدالة، إن توفر العدالة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية تعتبر من الصفات الأساسية حيث نص الفقهاء على أن الناظر عليه أن يكون عدلاً غير مرتكب

¹ - زهدي يكن، "المسؤولية المدنية أو الأفعال غير المباحة"، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، صيدا-لبنان، ص34.

² - محمد أبو زهرة، "محاضرات في الوقف"، مرجع سبق ذكره، ص368.

³ - البخاري محمد بن اسماعيل، "صحيح البخاري"، 3/150، حديث رقم2558.

⁴ - فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف" نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص73.

لكبيرة من الكبائر¹، والعدل في اللغة: مادة عدل تأتي على معنيين متضادين أحدهما الاستواء،

والآخر الاعوجاج، والعدل يرجع إلى المعنى الأول²، وهو خلاف الجور وهو ما قام في النفس أنه مستقيم³.

أما اصطلاحاً: فقد تنوعت فيها عبارات العلماء من محدثين وأصوليين وفقهاء، إلا أنها ترجع إلى معنى واحد وهو أنها: ملكة أي صفة راسخة في النفس تحمل صاحبها على ملازمة التقوى والمروءة.

والعدالة في المنظور الاسلامي هي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وهذا واضح في آيات عديدة من القرآن الكريم، منها قول الله عز وجل: "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا"⁴.

المبدأ السابع: اختيار الأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة الأوقاف، فقد كان الأصل في الإدارة أنها لفرد يختاره الواقف أو يختاره القاضي، وقد كان هذا مناسباً في وقت قديم، فقلة المال، ومحدودية المصارف، وصغر المجتمع، كانت عوامل تتناسب مع الإدارة الفردية للوقف، لكن مع تقدم الوقت، ووفرة المال، وتنوع أشكاله، ومع تعدد التنظيمات الحاكمة للعمل الخيري واتساع المجتمعات أصبح الأمر ضرورياً لإحداث تغيير في شكل الإدارة، لذا تطورت إدارة الوقف شيئاً فشيئاً حتى وصلت إلى الوضع الحالي في مجالس إدارة متكاملة الوظائف⁵.

¹ - ابن عابدين، "حاشية رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار"، المكتبة التجارية، مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، 1973، 380/4.

² - أبي الحسين أحمد ابن فارس بن زكريا، "معجم مقاييس اللغة"، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، مادة (عدل) (246/4).

³ - "موسوعة نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم" مؤلفة من قبل فريق كبير من المتخصصين بإشراف صالح بن حميد، دار الوسيلة، الطبعة الثامنة، الجزء السابع، جدة-السعودية، 1998، ص 2790.

⁴ - سورة الأنعام، الآية 152.

⁵ - عبد المحسن بن محمد بن عثمان المحرج، "حوكمة الأوقاف-دراسة تأصيلية مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص 140.

وهذا البناء المؤسسي المعاصر هو أفضل الخيارات لإدارة الوقف، وقد ظهرت صور لإدارة الوقف بالشكل المؤسسي ذكرها الدكتور منذر القحف في ثلاثة أقسام هي: "إدارة حكومية مباشرة، وإدارة ذرية مستقلة، وإدارة ذرية تحت إشراف القضاء"¹ فالنوع الأول وهو إدارة الحكومة المباشرة على الأوقاف سواء كانت ناظرة عليها، أو اكتفت بالإدارة، لكن بعض الباحثين لا يؤمل على نجاح المؤسسات الحكومية في إدارة الأوقاف، والمتابع لحال كثير من الأوقاف في بعض الدول (من بينها الجزائر) يأسف لواقعها الذي يحكي الضياع والهدر، ولا يمكن تعميم هذه النظرة فهناك؛ فهناك من المؤسسات الحكومية التي تميزت بإدارة الأوقاف بطريقة منظمة كما في ماليزيا، لكن الأعم الأغلب أن المؤسسات الحكومية مثقلة بأداء مهامها، وتتصف حركة العمل فيها بالتعقيد والبيروقراطية التي لا تتناسب مع مصالح الوقف، "كما أن الدولة أحيانا تهمل إدارة الوقف، وتوكله إلى موظفين حكوميين لا يعينهم تطور مؤسسة الوقف أو تحقيقها لأهدافها، وهذه التحديات تؤكد أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية الحكومية، لما له من تأثير على ترشيد القرارات المتخذة، كما توفر المحاسبة والمساءلة للموظفين المقصرين"².

النوع الثاني -الذي ذكره الدكتور القحف-: الإدارة الذرية المستقلة، وهذا النوع هو أكثر مرونة إلا أنه يواجه عدة إشكالات، فهو بعيد عن الرقابة الرسمية، وتظهر في بعضه تحزبات بين الذرية ينفردون بالظهور والقرار، فيغيب صوت شريحة من الذرية وقد يجرمون من حقهم في المصارف، وليس هذا حكما شاملا على الأوقاف الذرية إلا أن هذا مشاهد في قضايا معروضة على القضاء.

¹ - منذر قحف، "الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر"، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة-قطر، 1419هـ، ص 57.

² - فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف" نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 74.

أما النوع الثالث وهو الإدارة الذرية التي يشرف عليها القضاء، فهي أسلم من غيرها، إلا أن دخول العنصر الحكومي في متابعة الأوقاف قد تسبب في تعطيل بعض الاجراءات وتفويت بعض الفرص التي تنفع استثمارات الوقف، ولم يعد هذا الأمر سراً فقد ظهرت عدة تقارير، وكتبت ملاحظات من مهتمين في العمل الوقفي بأن القضاء أصبح عبئاً على كثير من الأوقاف، ليس لأنه قضاء، وإنما لأن العمل الحكومي يتصف بهذا النمط البطيء في تحركاته.

و إذا لم تصلح الإدارة الحكومية ولا الخاصة، فما هي الطريقة المثلى لإدارة الأوقاف؟ يرى الدكتور منذر قحف أن الحل في إنشاء قطاع ثالث متكامل بتجهيزاته، وبنيته التحتية، وطبيعته المدنية المجتمعية، يقدم من خلال نموذج مؤسسي قائم على فكرة إدارة الشركات المساهمة، مع عدم وجود مالك لها.¹

و هذا المقترح بتكوين شركة لا مالك لها يتمثل فيما يسمى بالشركات الوقفية، أو الشركات غير الهادفة إلى الربح، وإذا تم تطبيق مثل هذا الأسلوب فإن الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة يكون أكثر إلحاحاً، وبأسلوب مشابه لأسلوب حوكمة الشركات في دولنا؛ ومما سبق فإنه يمكن القول بأن: أسلوب إدارة الأوقاف أيّاً كان شكلها سواء مؤسسة حكومية، أو مؤسسة حكومية مستقلة، أو مؤسسة أهلية، أو شركة وقفية، فإنها تحتاج إلى قواعد الحوكمة لترشيد قراراتها.²

المبدأ الثامن: وجود سياسات وإجراءات واضحة لدور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ومحاسبتهم على أدائهم، حيث لا يمكن أن تحاسب من يقوم بأي عمل إذا لم تكن قد وضعت له خطة توضح التزاماته التي يجب عليه التقيد بها لتحاسبه في نهاية الموسم،

¹ - منذر قحف، "التكوين الاقتصادي للوقف في بلدان الهلال الخصيب"، في كتاب "نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت-لبنان، ص430.
² - فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف" نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص75.

وهكذا الحال في إدارة الوقف، فالواقف مطالب عند وضعه لصيغة الوقف، وبعدها عند سن الأنظمة واللوائح الداخلية، أن يوضح منهج العمل وطريقة الأداء، وكيفية المحاسبة، فإن كثيراً من الشركات الخاصة تصدر لوائح داخلية يطلع عليها منسوبو الشركة؛ ليؤدي الجميع مهامه، مدركين الحقوق والجزاءات المترتبة على المخالفات، وإذا أردنا أن يسير الوقف باحترافية وانضباطية فيجب أن ترسم سياساته ليدركها جميع الأطراف.

و من أهم السياسات ماكان متعلقاً بضبط عمل مجلس إدارة الوقف، فإن أوقافاً كثيرة تعطلت بسبب خلافات النظر فيما بينهم، أو مع المستفيدين من الوقف، أو في عدم درايتهم للتعامل مع مؤسسات الدولة، فعاد الضرر على الوقف وحرم المستفيدون.

و قد تكلم الفقهاء -رحمهم الله- عن ضبط عمل الناظر، وأن للقاضي عزله إذا ثبت تفريطه أو تعديله عن الوقف، مما جعل الناظر مطالباً بتطبيق سياسة الأصلح للوقف، وهذا ما اتفق عليه أصحاب المذاهب الأربعة: المالكية¹، والشافعية²، والحنفية³ والحنابلة⁴ في أحقية الحاكم بعزل الناظر إذا قام السبب الشرعي.

و من أحد ثغرات الأوقاف في العصر الحديث هو عدم وجود سياسات واضحة حول دور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، ومساءلتهم، وعزلهم في حال قصورهم بعد محاسبتهم، بما يحقق الحوكمة المنشودة لمؤسسة الوقف⁵، ذكر الخصاف حول ذلك: أن القاضي يخرج الوقف من يد الواقف أو الناظر إذا خيف أن يتلفه أو يترك عمارته⁶.

1- محمد بن أحمد بن عرفة الدسوقي، "حاشية الدسوقي على الشرح الكبير"، دار الفكر، 88/4.

2- محمد بن أحمد الشربيني، "مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج"، مرجع سابق، ج3، ص555.

3- محمد أمين ابن عابدين، "رد المحتار على الدر المختار المعروفة بحاشية ابن عابدين"، مرجع سابق، 382/4.

4- عبد الله ابن قدامة، "المغني"، دار هجر، تحقيق عبد الله التركي وعبد الفتاح الحلو، مصر، 1406هـ، 237/8.

5- فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف" نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مرجع

سبق ذكره، ص76.

6- أبو بكر أحمد عمر الشيباني "الخصاف"، "أحكام الأوقاف"، ديوان عموم الأوقاف المصرية، الطبعة الأولى، مصر،

1902، ص202.

المبدأ التاسع: المحافظة على أعيان الوقف، وحفظها وتنميتها ودور الإدارة التنفيذية، فمن أهم وظائف الناظر: حفظ الوقف والعمارة، والاجارة، والزراعة، والصناعة فيه، وتحصيل ريعه، من أجرة زراعة أو ثمرة والاجتهاد في تنميته، وصرفه في جهاته، وإعطاء مستحقه، وغير ذلك،¹ وذلك لأن صلب عمل الناظر في تحقيق شرط الواقف وتنمية الوقف، وأداء الأمانة، والحذر من الخيانة، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "من غش فليس مني"²، وفي هذا الباب يقول الطرابلسي: "لا يولى إلا أمين قادر بنفسه وبنائبه لأن الولاية مقيدة بشرط النظر، وليس من النظر تولية الخائن لأنه يخل بالمقصود".³

و الواجب على مجلس النظارة أن يكون عين الواقف على الوقف، يراقب ويدقق تصرفات الإدارة التنفيذية؛ لأن سلامة تصرفات الإدارة ينعكس على مسؤولية مجلس النظارة عند تقييم الأعمال في مدد المراجعة سواء كانت ربعية (كل ثلاثة أشهر) أو نصفية أو سنوية.

المبدأ العاشر: الشفافية في التصرفات والقرارات ونشر المعلومات، حيث إن مؤسسة الوقف مكونة من أعيان، وأصول ذات قيمة مالية، فإن الشفافية في المعاملات المالية، وسائر التصرفات الأخرى، تعتبر من المبادئ الأساسية في الحوكمة، والشفافية هي: الوضوح في المعاملات والإفصاح عن المعلومات، مع إمكانية تمحيصها ومراجعتها من جهات محايدة عديدة، مما يوفر الثقة والمصداقية في المؤسسة⁴. والشفافية في مؤسسة الوقف تعني: الوضوح في تصرفات مؤسسة الوقف استثماراً وصرفاً، وإمكانية فحصها من المتأثرين بمؤسسة الوقف، أو من ينصبهم ولي الأمر، من خلال نشرها في الوسائل المناسبة، مما

¹ - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، "حاشية الروض المربع شرح زاد المستنقع"، مكتبة الرياض الحديثة، الرياض - السعودية، 1490هـ، 465/2.

² - مسلم بن الحجاج، "صحيح مسلم"، 99/1، حديث رقم 102.

³ - إبراهيم بن موسى الطرابلسي، "الاسعاف في أحكام الأوقاف"، مكتبة الثقافة الدينية، الطبعة الأولى، مصر-القاهرة، ص 57.

⁴ - فؤاد عبد الله العمر، "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها"، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، بحث رقم 52، جدة-المملكة العربية السعودية، 1999م، ص 110.

يعزز الثقة في المعاملات؛ وأوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي في عام 2008م بتأكيد مبدأ الشفافية المالية والإدارية، من خلال الإفصاح عن البيانات المالية.¹ وقد فصلتُ فيها عند الحديث عن الحوكمة في الفصل السابق، فإن أراد القارئون على الأوقاف ديمومة الوقف، فعليهم بالتواصي بالشفافية والمكاشفة، وهو ما يقطع الطريق على أهل الشر عن تتبع الثغرات في العمل الخيري بشكل عام، وعلى الأوقاف بشكل خاص. و المطلاع على حال بعض الأوقاف يرى قصوراً في هذا الجانب وتساهلاً، فالبعض رسخت عنده فكرة عدم الحرص على الدقة والوضوح إذا كان العمل خيرياً.² و لتحقيق الشفافية في الجوانب المالية تقوم العديد من المؤسسات الوقفية في الوقت الحاضر بإصدار الحسابات الختامية بعد تدقيقها من قبل مدقق حسابات مستقل؛ ففي الكويت وقطر والامارات والأردن والسودان والبحرين يجري التعامل مع الحساب الختامي للأوقاف على أساس تجاري،³ ومع حرص بعض مؤسسات الوقف على الإفصاح والشفافية، إلا أن حجم الإفصاح لا يزال غير كاف مقارنة مع غيرها من المؤسسات المالية، بحيث تظهر المؤسسات الوقفية وكأنها قليلة الشفافية والإفصاح عند المقارنة معها، ومثال ذلك عدم توضيح المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة الوقف وطبيعتها.

أما بالنسبة لمستوى الشفافية في مؤسسات الوقف في المجالات الأخرى فهي دون المستوى المطوب، من حيث تقنين الخطوات والاجراءات في العمل، والضعف في إصدار اللوائح اللازمة وضعف الرقابة الداخلية والخارجية، كما أن عدم توفر الحد الأدنى من الشفافية من

¹ - فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص79.

² - محمد بن جعفر الطبري، "جامع البيان عن تأويل آي القرآن"، دار هجر، الجزء السادس، 1422هـ، ص412.

³ - فؤاد بن عبد الله العمر، "البناء المؤسسي للوقف في بلدان شبه الجزيرة العربية"، كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت-لبنان، 2003م.

خلال نظام إداري ووظيفي مناسب، واعتماده على أمانة مجلس النظارة، وخوفه من الله تعالى، قد جعل مؤسسة الوقف معرضة كسائر الأجهزة الادارية الاخرى إلى الفساد.¹

المبدأ الحادي عشر: تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، يستمد المبدأ أهميته من خلال الأوقاف التي يكون ريعها وفير، وحجمها فوق المتوسط، فبعض الأوقاف التي بدأت تحصل ريعاً وفيراً، ظهرت فيه مطامع النظار والمديرين، وقد وضع عمر رضي الله عنه قاعدة مهمة في الحوكمة فيما يتعلق بالصرف من مال الوقف لصالح الناظر، حيث قال: "إني أنزلت نفسي في مال الله منزلة مال اليتيم، إن استغنيت استعفت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف".²

و لا يُقبل عمل النظار والمديرين في الوقف دون تحديد لمكافآتهم، لأن هذا سيحدث النزاع لا محالة، وقد يفتح الباب على مصراعيه لاستقطاع نسب كبيرة لمجلس النظارة ومديري الوقف، وهذا الأمر ظاهر للعيان فيما يخص الشركات الخاصة، فإنه يعلن عن المكافآت للتنفيذيين عند ظهور القوائم المالية، ولا نجد هذا ظاهراً في الأوقاف لخصوصيتها، وتعلقها بجانب التبرع، ولأن الأمر لم يضبط حتى الآن في بعض الدول (من بينها الجزائر طبعاً).

المبدأ الثاني عشر: تشجيع الاتجاه نحو النظارة أو التولية الجماعية، فالنظارة الجماعية هي من أسس الحوكمة في الوقف، وتجد الشركة التي لديها مجلس إدارة متنوع أقرب للتميز من الشركات التي ينفرد بالقرار فيها شخص أو شخصان.

و في الأوقاف عندما نؤكد على النظارة الجماعية، فإن هذا يقلل من تعريض الوقف للأخطاء الفردية، لأن القرار الجماعي غالباً ما يكون أقرب للصواب من القرار الفردي، ومع قلة صور النظارة الجماعية في التراث الفقهي، إلا أننا نجد نصوصاً توضح أنها مسعى العقلاء الذين يستشرفون المستقبل، فعمر رضي الله عنه جعل الولاية على الوقف

¹ - فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص79.

² - محمد بن جعفر الطبري، "جامع البيان عن تأويل آي القرآن"، دار هجر، الجزء السادس، 1422هـ، ص413.

لبنته حفصة رضي الله عنها ثم لأهل الرأي من أهلها، قال ابن حجر: "هذا ما كتب عبد الله عمر أمير المؤمنين في ثمغ أنه إلى حفصة ما عاشت تنفق ثمره حيث أراها الله، فإن توفيت فألى ذوي الرأي من أهلها...".¹

و من الصور القديمة للنظارة الجماعية: ما كان في وقف الأميرة ابنة الخديوي اسماعيل.² و بالتالي فإن أهم مبادئ الحوكمة لمؤسسة الوقف: التحول من التولية الفردية إلى التولية الجماعية.

المبدأ الثالث عشر: إشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف بما فيهم الموقوف عليهم، وهذا المبدأ ليس ببعيد عما ورد في الفقه الاسلامي، فإن المالكية والحنابلة³ ترى: أن الولاية تكون للموقوف عليهم، أو لمن يختارونه إذا كان الموقوف عليهم معينين، إذا لم يبين الواقف من تكون له الولاية، وبعض الآراء الفقهية تؤيد هذا التوجه عند التغيير في طبيعة الوقف، ويرى ابن عابدين -رحمه الله- : أنه يصرف من فاضل وقف المصالح والعمارة إلى الإمام والمؤذن، باستصواب أهل الصلاح من أهل المحلة.⁴

و بالنظر لتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف، فإن ضغط المتأثرين بمؤسسة الوقف -حسب الممارسات العملية- يظل محدوداً في إمكانية تغيير قرارات مجلس النظارة، وخاصة إذا تطلب ذلك إجراءات قضائية، وبالتالي فقد يكون من الأفضل أن يكون للدولة دور في الرقابة والتوجيه، لحل أي خلافات بين الموقوف عليه ومؤسسة الوقف، والتي قد تنشأ وتؤثر على نشاطات الوقف.⁵

¹ - أحمد بن حجر العسقلاني، "فتح الباري شرح صحيح البخاري"، دار المعرفة، عليه تعليقات الشيخ عبد العزيز بن باز، 1479هـ، 402/5.

² - ريهام أحمدخفاجي، "أوقاف النساء- نماذج لمشاركة المرأة في النهضة الحضارية دراسة للحالة المصرية في النصف الأول من القرن العشرين"، مجلة أوقاف، العدد الرابع، السنة الثالثة، ربيع الأول، 1424هـ، ص 81.

³ - محمد أبو زهرة، "محاضرات في الوقف"، دار الفكر العربي، د ط، 1430هـ، ص 317-318.

⁴ - محمد أمين ابن عابدين، "رد المحتار على الدر المختار" المعروفة بحاشية ابن عابدين، مرجع سابق، 360/4.

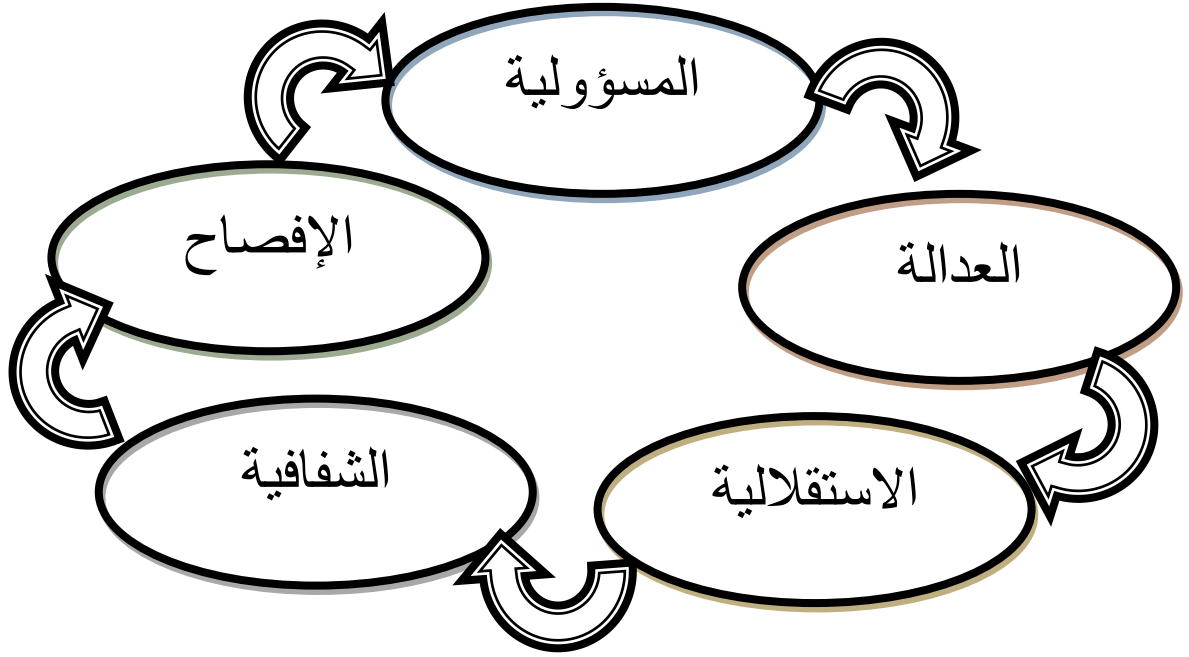
⁵ - فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، "قواعد حوكمة الوقف" نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المبدأ الرابع عشر: تعارض المصالح، والمصلحة ضد المفسدة، فمن أساسيات تطبيق الحوكمة في الوقف، ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف، بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح، فالمرء بطبعه متأثر بتحقيق مصلحته، وبالتالي فقد يقدمها على ما تعلقت ذمته به من أداء حقوق، وفي الوقف تظهر هذه المشكلة في صور كثيرة، منها ما يكون بين الواقف في داخل أعماله التجارية الخاصة مع مصالح أوقافه، ومنها الصورة الأظهر وهي: ما يحدث للنظار بصفقتهم أصحاب القرار في الوقف من تعارض لمصلحة الوقف مع مصالح خاصة بهم. لذا نادى المطالبون بتطبيق الحوكمة في الشركات بأن تعارض المصالح يستوجب إفصاح العضو المنتسب للمنظمة عن مصلحته الخاصة، مما يتطلب ابتعاده من تلقاء نفسه عن المشاركة في تصويت المجلس على هذا الأمر، تطبيقاً للحد الأدنى من الشفافية.

و عندما تكلم العز بن عبد السلام -رحمه الله- عن مال اليتيم وأهمية تقديم المصالح العامة على الخاصة قال: "وإن كان هذا في حقوق اليتامى، فأولى أن يثبت في حقوق عامة المسلمين، فيما يتصرف فيه الأئمة من الأموال العامة؛ لأن اعتناء الشرع بالمصالح العامة أوفر وأكثر من اعتناءه بالمصالح الخاصة، وكل تصرف جرّ فساداً أو دفع صلاحاً فهو منهي عنه¹، فعلى كل من انتسب الوقف أن يراعي هذا المبدأ حماية لدمته وصوناً لسمعته من الاساءة.

¹ - عز الدين عبد العزيز ابن عبد السلام السلمي، "قواعد الأحكام في مصالح الأنام"، مكتبة الكليات الأزهرية، مراجعة طه عبد الرؤوف، د ط، القاهرة-مصر، 1414هـ، 89/2.

الشكل رقم (10): مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الوقفية:



المصدر: يونس صوالحي، حوكمة مؤسسات الأوقاف، مؤتمر الجلفة الاسلامي، الجلفة، الجزائر، 2017.

- بالإضافة إلى المبادئ السابقة ينبغي الإشارة إلى تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية، حيث تتنوع فعالية وكفاءة الأوقاف في العالم الإسلامي نظرا لدقة مؤشرات الأداء التي وضعت لها، وهي بالقطع متباينة في الفاعلية والأداء وهو ما يؤكد ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الوقفية كي يتم التلاؤم بين ما يتم طرحه في تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة وبين تطلعات وكفاءة موظفي المؤسسة. وتعرف الكفاءة بأنها: "مؤشر إلى النجاح أو إنجاز أو تحقيق الأهداف... فكلما اقترب الإداري من الهدف بصورة أكبر كلما كان ذلك مؤشرا على ارتفاع فاعلية النشاط". والفاعلية والكفاءة لا تكون فقط عند وضع خطة التشغيل، بل هي مستمرة في كل العمليات والإجراءات المصاحبة للوقف، من الاستقطاب والتسجيل، حتى الصرف واستثمار الفائض من الربح، مع توفرها في المعايير الأساسية كالرقابة الداخلية والخارجية.

و يمكن قياس فعالية الوقف من خلال مايلي:

- رضا مجلس الإدارة والادارة العليا التنفيذية بالمؤسسة الوقفية عن دقة المعلومات الناتجة عن النظام، وفعالية الرقابة عليها ضمن المستويات الادارية المختلفة.
- رضا مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن جودة محتوى المعلومات، وانعكاس هذا على أصحاب مصالح الوقف، من واقفين أو موقوف لهم أو موردين... إلخ.¹

الشكل رقم (11) : الفرق بين الكفاءة والفاعلية في الأوقاف

نحو مؤسسة وقفية كفؤة وفاعلة



المصدر: سامي محمد حسن الصلاحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، السعودية، 2018، ص119.

¹ - سامي محمد الصلاحات، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية"، مرجع سبق ذكره، ص118.

المطلب الرابع: هيكل الحوكمة في المؤسسات الوقفية

يكون لكل مؤسسة وقفية هيكل تنظيمي يقوم على الأساس الهرمي حسب تدرج المسؤوليات والسلطات والواجبات في إطار شبكة من العلاقات الوظيفية الأفقية والرأسية المرتبطة بأداء الأنشطة الوقفية المختلفة، والواجب تنفيذها طبقاً للأهداف والسياسات والخطط والبرامج المستهدفة.

وليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لكافة المؤسسات الوقفية لاختلافها من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة والقوانين والأعراف السائدة في كل بلد، ولكن هناك خطوط رئيسية عريضة يمكن الاسترشاد بها في التطبيق العملي على النحو التالي:

1- الإدارة العليا: يكون لكل مؤسسة وقفية مجلس نظارة مكون من عدة أعضاء حسب

القانون الصادر لها، يعين بعضهم بصفة عامة بحكم وظائفهم في مؤسسات الدولة، ويختار البعض الآخر من أهل الاختصاص والخبرة والاهتمام في مجال الوقف.

و يكون من بين أعضاء المجلس الرئيس ونائبه والأمين (المقرر) ويوضع توصيف وظيفي دقيق لبيان المهام والمسؤوليات لكل منهم في ضوء اللائحة التنفيذية للقانون المنشئ للمؤسسة. ومن أهم مهام مجلس الإدارة النظر في الاستراتيجيات ومنها مايلي:

- الأهداف والسياسات والخطط الاستراتيجية؛

- اعتماد نظم العمل ولوائحه؛

- النظر في تقارير الأداء الدورية وغير الدورية؛

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة؛

و يدعم مجلس الإدارة مجموعة من اللجان الفنية المتخصصة مثل:

▪ لجنة الاستثمار (محفظة الاستثمارات المالية والعقارية ونحوها)؛

▪ اللجنة الفنية (الصيانة، الإصلاح، الإبدال، الاستبدال)؛

▪ لجنة الاشراف والمتابعة على نظار الوحدات الوقفية (المالية، الادارية، الفنية)؛

▪ لجنة التخطيط والمتابعة المالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسات الوقفية؛
2- هيئة الشؤون الشرعية: كما يكون لكل مؤسسة وقفية هيئة (مجلس) للشؤون الشرعية من أهم مهامها:

- المشاركة في التوعية الوقفية؛
- الاجابة على الاستفسارات الشرعية الوقفية؛
- التدقيق الشرعي لمعاملات المؤسسة الوقفية؛
- بيان الأحكام الشرعية للمعاملات الوقفية المعاصرة المستحدثة؛

3- مهام ومسؤوليات مجلس إدارة مؤسسة الوقف: يتولى الاشراف العام على الأوقاف الخيرية في معظم الأحيان القاضي أو مؤسسة أو هيئة أو وزارة حسب التشريعات المنظمة لذلك. وتتولى هذه الجهة من ناحية أخرى تعيين ناظر متولي لكل وقفية وذلك في ضوء ضوابط شرعية وقانونية معينة، ومن أهم مهام ومسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة الوقفية ما يلي:

- التمثيل القانوني للمؤسسة الوقفية أمام الجهات المختلفة؛
- التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية؛
- وضع الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة الوقفية؛
- وضع السياسات الاستراتيجية العامة للمؤسسة الوقفية؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات الوقفية التابعة للمؤسسة في ضوء حجج الواقفين؛
- المتابعة والمراقبة المستمرة لأداء نظار الأوقاف في ضوء حجج الواقفين والقوانين والنظم واللوائح والتعليمات الصادرة وما في حكم ذلك؛
- محاسبة نظار الأوقاف عن مسؤولياتهم وتقويم أدائهم باستخدام المعايير المناسبة وتنمية الايجابيات وعلاج السلبيات؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بشؤون الأوقاف بما يحقق المقاصد المستهدفة بكفاءة عالية؛

- اعتماد نظم ولوائح العمل في المؤسسات الوقفية؛
- اعتماد الموازنات التقديرية للمؤسسات الوقفية؛
- 4- مهام ومسؤوليات نظارة الوحدات الوقفية:** تشرف المؤسسة الوقفية على عدة وقفيات، ويخصص وقف أو عدة وقفيات ناظر يتولى شؤونها ويحافظ عليها، ويطلق عليه أحيانا المتولي، وقد يعين من قبل الواقف أو من قبل المؤسسة الوقفية، ويشكل من النظار فيما بينهم مجلس يسمى مجلس نظارة الوقف ويتولى ناظر الوقف العديد من المهام والمسؤوليات من أهمها مايلي:
- تنفيذ شروط الواقف الواردة في حجة الوقف المعتبرة شرعا، فشروط الواقف كنص الشارع؛
- المحافظة على موجودات الوقف حسب طبيعتها من حيث الضمانات والصيانة والرعاية وفقا للأصول الفنية المتعارف عليها؛
- استغلال موجودات الوقف بطريقة رشيدة سواء بالزراعة أو التصنيع أو التأجير أو المشاركة أو نحو ذلك مما يحقق أفضل الإيرادات؛
- تحصيل إيرادات الوقف سواء كانت عينية أو خدمية وتوزيعها على المستحقين وفقا للقواعد والأسس الواردة في حجة الواقف أو اللوائح الواردة من مؤسسة الوقف؛
- الإشراف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية في ضوء التقارير الفنية الواردة من الخبراء والمستشارين والمتخصصين أو من الإدارة الفنية والاستثمارية لمؤسسة الوقف؛
- الإشراف على الشؤون الإدارية والمالية للوقف وله الحق أن يستعين بالموظفين المتخصصين في هذا الوقف.¹

¹ - جعفر هني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 420-421.

المبحث الثاني: نموذج مقترح لنظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية السعودية (أوقاف الراجحي)

يولي وقف الراجحي اهتماماً خاصاً بالحوكمة بمفهومها الحديث لإدارة أعمال الوقف والجهات التابعة له، حيث تم تطوير قواعد ولوائح الحوكمة بالاستعانة بمستشارين متخصصين في هذا المجال ولهم خبرة عريقة في مجال الحوكمة والمراجعة الداخلية في عدد من الشركات المدرجة في السوق السعودية.

كما تم تفعيل المراجعة الداخلية وفق الممارسات الحديثة في جميع القطاعات التابعة للوقف، ويتم ذلك من خلال فريق داخلي متخصص بالإضافة إلى عقود إسناد من عدد من الشركات العالمية التي تقدم تلك الخدمات، كما هو الحال في جميع الجهات التابعة للوقف تمثل قواعد حوكمة شركة أوقاف الراجحي القابضة أحد الأسس الإدارية والرقابية لضبط أعمال الشركة وعلاقتها بالشركات التابعة، وتركز على حقوق الشركة القابضة، وتنظيم أعمال مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياته، وكذلك ما يخص أعمال اللجان وقواعد الإفصاح والشفافية وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح.¹

المطلب الأول: نموذج مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي.

تعتبر أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي أحد أهم الأوقاف الخاصة في المملكة العربية السعودية، أنشئت في عام 1429هـ²، اهتم الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي كثيراً بالعمل الخيري والاسهام فيه وتشجيع القائمين عليه، وتبنى فلسفة خاصة في دعم العمل الخيري تنطلق من التركيز على حجم العائد على الاستثمار في كل عمل خيري يقوم بدعومه، وتأمين أوقاف لكل عمل خيري، كما حرص أن تكون هذه الأوقاف متخصصة في مجال واحد من مجالات العمل الخيري، وأن ترتبط بمجالس نظار مستقلة، إلا أن أول

¹ - شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي القابضة، "إصدارات الحوكمة الإدارية"، النسخة رقم 1، 2019م.
² - فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف "نظرة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص154.

أوقاف أقامها هي مدارس تحفيظ القرآن الكريم في عام 1413/01/01هـ، ومن أبرز أعماله الخيرية:

- إنشاء مجموعة من الأوقاف الخيرية الخاصة بمشاريع تزويج الشباب في مجموعة من مدن المملكة ومحافظاتها.
 - إنشاء مجموعة من الأوقاف الخيرية الخاصة بأعمال البر كمساعدة الفقراء والمساكين وبناء المساجد ومدارس تحفيظ القرآن الكريم في مجموعة من مدن المملكة ومحافظاتها.
 - إنشاء مجموعة من الأوقاف الخاصة بعائلة الراجحي، منها:
 - أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي لزواج شباب عائلة الراجحي.
 - أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي للإخوة والأخوات.
 - أوقاف ذرية الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي.
 - أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي الخاصة.
 - أسهم مع إخوانه (صالح وعبد الله وسليمان) في إنشاء حملة الراجحي الخيرية للحج.
 - أسهم مع إخوانه (صالح وعبد الله وسليمان) في إنشاء أوقاف خاصة بخدمات الحج.¹
- و قد تمثلت استراتيجية الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي في تسيير الأوقاف بانتهاج مبدأ الحوكمة من حيث تشكيل اللجان المتخصصة في عملها، كلجنة المراجعة الداخلية، ولجنة الاستثمار، ولجنة المكافآت والترشيح، مما ساهم في تحقيق نمو كبير في أرباح الوقف؛²

حيث تم اعتماد برنامج الحوكمة المطبق في هيئة سوق رأس المال المتمثل في:

1- استقلالية الإدارة التنفيذية عن مجلس الإدارة

¹ - عبد الله بن صالح ومحمد جعفر مهني، مرجع سبق ذكره، ص 795.

² - فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف "نظرة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

- 2- تشكيل لجان رقابية منبثقة من المجلس.
- 3- مشاركة أعضاء مستقلين من خارج دائرة الأوقاف في المجلس واللجان.
- 4- تطبيق شروط الحوكمة التي يتطلبها العمل المؤسسي لتحرير ارتباط الأوقاف بأفراد.
- 5- الشفافية والافصاح في الأنظمة واللوائح والصلاحيات والتقارير.¹
و تعنى إدارة تطوير العمل الخيري برعاية عدد من البرامج، من أبرزها:
 1. تفتير الصائمين في 12 موقعا بالحرم المكي خلال شهر رمضان المبارك من كل عام، إذ يتم تفتير ما يزيد عن 304800 من المعتمرين والصائمين المتواجدين في الحرم طوال الشهر الكريم، ويعمل في هذا المشروع 129 موظفا لخدمة ضيوف الرحمن.
 2. مجال سقيا الماء في المقابر حيث تقوم الأوقاف بتأمين المياه النقية للشرب في مقبرتين رئيسيتين بالرياض هما مقبرة النسيم ومقبرة المنصور.
 3. سقيا الماء في الجوامع خلال شهر رمضان المبارك وتوفره الأوقاف لعدد من الجوامع الرئيسية والتي يرتادها الناس في مدينة الرياض.
 4. رعاية المساجد والجوامع التي بناها الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي رحمه الله في عدد من مناطق المملكة وتوفير ما تحتاجه من خدمات الإصلاح والترميم والصيانة الدورية والتطوير.
 5. تحفيظ القرآن الكريم في المساجد والجوامع من خلال الدور النسائية التي تشرف عليها وكذلك حلقات تحفيظ القرآن الكريم وإقامة الدروس والمحاضرات والمسابقات التي يتم تنظيمها من خلال إدارة تلك الجوامع والمساجد.

¹ - صفحة أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي نماء وعطاء، ص7. www.alrajhiawqaf.sa

6. توزيع التمور التي تنتجها أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي على الجمعيات الخيرية في المناطق الأشد حاجة ويتم توزيع 300 طن سنويا على هذه الجمعيات لإيصالها لمستحقيها.¹

7. الاستمرار الدائم في تنمية أصول الوقف بنسبة ثابتة لا تقل عن 25%، مما أدى إلى نمو الأصول الوقفية، وبالتالي نمو الإيرادات على المدى المتوسط والطويل.²

المطلب الثاني: نظام حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية

أصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 2006/07/01م، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12م بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي. وجاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها. وقد روعي في إعداد هذه اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية والاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات.

- تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.

- تعد هذه اللائحة لائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية ما لم ينص نظام أو لائحة أخرى أو قرار من مجلس الهيئة على إلزامية بعض ما ورد فيها من

¹- صفحة أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي نماء وعطاء، ص23.

² - أسامة عمر سليمان الأشقر، "مؤسسات ووقفية رائدة - تجارب ودروس"، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ص158.

أحكام. لكن يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.¹

بالنسبة لمؤشرات الحوكمة في المملكة السعودية:

- **مكافحة الفساد:** في سبيل مكافحة الفساد عمدت الحكومة السعودية إلى اتخاذ

خطوات كان الغرض منها تجريم الفساد الاقتصادي والمالي ومحاولة السيطرة عليه:

ومن هذه الخطوات مشروع الملك عبد الله لتطوير القضاء الإداري (ديوان المظالم)

في 1428هـ، إصدار نظام مكافحة الجرائم المعلوماتية في 1428هـ، نظام مكافحة

الرشوة في 1412هـ، هذه الأنظمة توضح بشكل جلي الرغبة الجادة من قبل

الحكومة السعودية في السيطرة على الفساد.

- **الفعالية:** في السنوات الأخيرة من عام 2008م إلى الوقت الحالي والمملكة تمر

بطفرة اقتصادية كبيرة، ترجمت هذه الطفرة بالعديد من المشاريع والبرامج الحكومية

الهدف منها دعم التنمية الاقتصادية وتوفير الوظائف للمواطنين بالإضافة إلى تنفيذ

المشاريع التي تم تأجيلها من ميزانيات سابقة كنتيجة لعدم توفر الاعتمادات اللازمة

في حينه. هذا الكم الهائل من المشاريع والبرامج أدى إلى ضعف الرقابة على التزام

الجهات الحكومية بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بتنفيذ والرقابة على تنفيذ الميزانية

وطرق صرف الاعتمادات المالية سواء للمشاريع والبرامج أو غيرها من أوجه

الانفاق الحكومي. كل هذه العوامل أثرت على أداء الحكومة في مؤشر قياس فعالية

الحكومة.

- **الاستقرار السياسي وغياب العنف:** ان الاعمال الارهابية التي شهدتها السعودية

ابتداء من عام 2003م كان لها أثر على نتائج مؤشر الاستقرار السياسي على

اعتبار أن أحد العناصر الأساسية للمؤشر هو العنف ذو الطابع الارهابي. من جانب

¹- عبد الله بن صالح ومحمد جعفر مهني، المرجع السابق ذكره، ص796.

آخر تسير الحكومة السعودية في طريق الإصلاح ومن جملة هذه الإصلاحات إصدار النظام الأساسي للحكم في 1412هـ، إقرار الانتخابات للمجالس البلدية في 1425هـ، وذلك لانتخاب أعضاء المجالس البلدية في مناطق المملكة، اعتماداً لاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في 1428هـ... الخ.

- **جودة التشريعات وتطبيقها:** يقيس مؤشر جودة التشريعات المنظمة للعلاقة بين الأطراف المساهمة في عملية الحوكمة: الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات غير الربحية، والمواطن، بالإضافة إلى مدى التزام الحكومة بتطبيق هذه الأنظمة. إنشاء هيئة الاستثمار في 1420هـ، وانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية في 2005م، خطوات في طريق تعزيز البيئة الاستثمارية للمملكة، أيضاً برنامج الملك عبد الله لتطوير القضاء وإنشاء المحاكم الإدارية في 2008م.

- **سيادة القانون:** تساعد على دعم الابداع والابتكار كنتيجة لحماية حقوق الملكية الفكرية، وفقاً للاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد التي اعتمدها الحكومة السعودية في 1432هـ، فإن من أهداف الاستراتيجية تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع، كما ذكر سابقاً فإن مشروع تطوير القضاء كجهة مسؤولة عن تطبيق القانون في السعودية سوف يساهم في دعم مؤشر سيادة القانون وبالتالي الحوكمة الرشيدة.

- **المشاركة والمساءلة:** فيما يتعلق بتقدير جودة الحكم لمؤشر المشاركة والمساءلة فإن مراحل الصعود والهبوط تتطابق مع ترتيب أداء الحكومة مقارنة بباقي دول العالم، إلا أنه يبقى ثابتاً مقارنة بالدول العربية المنافسة.¹

¹ - بسام عبد الله البسام، "الحوكمة الرشيدة - المملكة العربية السعودية حالة دراسية"، مرجع سبق ذكره، ص 16-

المطلب الثالث: الإجراءات المتخذة من طرف مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي في مجال الحوكمة

تطبق مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي لائحة حوكمة الشركات لهيئة السوق السعودية بالنسبة للضوابط الآتية:

- استقلالية الإدارة التنفيذية عن مجلس الإدارة؛
 - تشكيل لجان رقابية منبثقة من مجلس الإدارة؛
 - مشاركة أعضاء مستقلين خارج دائرة الأوقاف في المجلس واللجان؛
 - الشفافية والإفصاح في الأنظمة واللوائح والصلاحيات والتقارير.
- و يمكن توضيح الإجراءات التي اتخذتها مؤسسة محمد بن عبد العزيز الراجحي في سبيل تعزيز وإرساء الحوكمة في مؤسساتها:
- تنوع أعيان الأوقاف استثمارياً: عقارات، أسهم، فنادق، مزارع...و ذلك لتخفيف المخاطر وتنويع الاستثمارات.
 - تفعيل دور مجلس الإدارة وتوسيع صلاحياته ومنحه المرونة اللازمة حسب الزمان والمكان لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - استمرارية تنمية الأوقاف والمحافظة عليها ذاتياً من خلال تخصيص 25% من صافي الأرباح للاستثمار.
 - تحديد مكافأة أعضاء المجلس كنسبة من صافي الأرباح لتحفز المجلس لتنمية أرباح الوقف، وربط المكافآت بحضور الجلسات.
 - منح المجلس الدائم صلاحية تعيين 3 أعضاء في المجلس عند الحاجة ويتمتع بصلاحيات العضو الدائم، ولدورة واحدة قابلة للتجديد.
 - التوسع في مصارف الوقف العام، ومنح المجلس تحديد المصارف المناسبة حسب الزمان والمكان والحاجة.

- منح المجلس مرونة في بعض القضايا الواردة في صك الوقفية وكثيراً ما وردت عبارة: "حسبما يراه مجلس النظار".

- اشتراط الواقف إصدار ميزانية من المحاسب القانوني قبل أي صرف خيري أو استثماري.¹

و نتاجاً لتلك المجهودات فقد حققت قطاعات الأوقاف منذ عام 2010م عدداً من الانجازات التي كان لها أثر بارز على مستوى أداء الأوقاف كآلاتي:

أولاً: قطاع الأسهم والاستثمارات المالية

بدأ الوقف عام 1429هـ بأسهم في مصرف الراجحي فقط ثم قام بتطوير هذا القطاع وتنويعه بأسهم شركات ذات ثقل مالي وذات عائد مرتفع.

و يستثمر القطاع في بعض الصناديق الاستثمارية التي أثبتت جدواها لانخفاض نسبة المخاطرة وارتفاع العائد المتوقع منها، وقد تطورت محفظة الأوقاف فزادت بنسبة 5% عما كانت عليه في بداية الوقف بدون احتساب الارتفاع في القيمة السوقية للأسهم وقد زاد العائد من قطاع الأسهم من عام 1429هـ حتى عام 1432هـ بنسبة 68%.

ثانياً: قطاع الفنادق

يتكون قطاع الفنادق في أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي من:

- فندق موفنبيك القصيم (فندق خمس نجوم): تم تصنيف هذا الفندق من فئة الخمس

نجوم من قبل الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، كأول فندق في المنطقة من فئة

الخمس نجوم، يتكون من 13 طابقاً، ويحوي 159 غرفة، ومركز للأعمال، و3

مطاعم وناد صحي... وغيرها

- فندق تيوليب إن الرياض (فندق أربعة نجوم): يحتوي على 230 غرفة متنوعة

الأحجام والمزايا ويعتبر الأفخم في منطقة وسط الرياض.²

¹- عبد الله بن صالح ومحمد جعفر مهني، مرجع سبق ذكره، ص796.

²- أسامة عمر سليمان الأشقر، "مؤسسات ووقفية رائدة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

و يمثل المشروعين دعامة قوية من دعامات الوقف لما يمثلانه من مصدر جيد للدخل؛ وقد ازدادت إيرادات القطاع، نظراً للتطور الذي شهدته المملكة وتغيير بعض استراتيجيات العمل.

ثالثاً: القطاع العقاري

يعد القطاع العقاري من أهم القطاعات في أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي حيث يمثل ركيزة أساسية لما يحققه من عائد ويتكون قطاع العقارات في الأوقاف من مجموعة من المجمعات السكنية والتجارية والاستثمارية. وقد تم إضافة عقارات جديدة للأوقاف مما زاد من إيرادات الأصول العقارية للأوقاف بنسبة 33% بدأ من عام 1429هـ وفقاً للخطة العشرية، وهناك زيادة سنوية متوقعة بنسبة لا تقل عن 7% .

و تم تطبيق النظم الحديثة في كل قطاعات الأوقاف حيث تم وضع نظام جديد للتحصيل والتحفيز للمستأجرين من خلال برنامج أوراكل الخاص بالنظام العقاري. وقد تمت خلال فترة وجيزة من زيادة إيرادات القطاع العقاري بنسبة 33% حيث بلغت نسبة التحصيل 99% ونسبة الشواغر 0% إضافة إلى زيادة الوحدات العقارية بنسبة 16%.

رابعاً: القطاع الزراعي

تعد مزارع الشيخ محمد الراجحي الوقفية من أكبر المزارع على مستوى العالم،¹ إذ يعد القطاع الزراعي من أولى اهتمامات الأوقاف باعتباره قطاعاً نامياً وواعداً يحتاج لاستثمار مالي وفني طويل الأجل ليؤتي ثماره، وعليه تركزت اهتمامات الأوقاف في الآتي:

- 1- تحسين جودة ونوعية وكمية الانتاج خلال السنوات القادمة.
 - 2- تحسين الري بما يحقق أعلى كفاءة في ترشيد استهلاك المياه.
- أهم أهداف مجال الانتاج الزراعي:

¹ - أسامة عمر سليمان الأشقر، "مؤسسات وفاقية رائدة"، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- 1- تحقيق أعلى إنتاجية
 - 2- الوصول إلى أعلى مواصفات للجودة
 - 3- تبشير النخيل في وقت قياسي
 - 4- تطوير العمليات الفنية
- و للأوقاف أكبر مزرعة للنخيل في العالم، حيث بلغ عدد النخيل فيها 250 ألف نخلة.
- و من أهم إنجازات القطاع الزراعي:
1. إنشاء قاعدة بيانات لجميع النخيل في مزارع الأوقاف منذ الغرس وحتى التبشير ومراحل الانتاج التجاري وتسجيل كافة العمليات والانتاج السنوي باستخدام الأساليب الحديثة مثل الباركود.
 2. مشروع وادي الدواسر ويقع على مساحة 10000 هكتار لانتاج الاعلاف والحبوب بالإضافة إلى زراعات للنخيل والعنب والسد، وفرع للمواشي لتربية وتسمين الأغنام.
 3. مشروع القصيم الذي يقع على امتداد 30000 هكتار، ومن أبرز محاصيله التمور حيث يضم المشروع 100000 نخلة، كما ينتج الحبوب كالقمح والشعير.
 4. مشروع الجوف الزراعي الذي يعتبر مفخرة وطنية ونموذجاً للنجاح الوقفي الذي حول الصحراء القاحلة إلى جنات وارفة، بلغ حجم الاستثمار به أكثر من 180 ألف مليون دولار. ويشغل المشروع مساحة 30000 هكتار بمحاصيل متنوعة من الأعلاف والحبوب وبعض المحاصيل الأخرى.¹
 5. تطوير الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع من خلال الدراسات التدريبية لها وتبادل الزيارات مع الكليات والمعاهد الزراعية، ومراكز البحوث التي تهتم بصناعة التمور والنخيل.

¹ - أسامة عمر سليمان الأشقر، "مؤسسات وافية رائدة"، مرجع سبق ذكره، ص173.

6. المشاركة في المعارض الدولية الخاصة بهذا القطاع للإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال، والعمل على تسويق منتجاتها من التمور من خلال شركة الأصيل التي تصنع العلامة التجارية لمنتجات الأوقاف من التمور.

البحث والتطوير:

من أجل تحسين الانتاجية النوعية والكمية والمواصفات، عمدت إدارة الأوقاف إلى الأخذ بأفضل الطرق العلمية للوصول لذلك من خلال إنشاء مركز أبحاث النخيل الذي يعد الأول من نوعه في المملكة لخدمة القطاع الزراعي في مجال النخيل¹. ويقوم المركز بإجراء البحوث العلمية المتعلقة بتطوير المزارع وتحسين طرق الري والتسميد وتحسين سلالات النخيل للوصول لمنتج عالي الجودة.

مجالات المنح:

قطاع تطوير العمل الخيري

حرصت الأوقاف منذ تأسيسها على إيلاء جانب التنمية الاجتماعية جُلَّ اهتمامها، فأنشأت قطاعا خاصا يتولى مهمة خدمة المجتمع، وعملت على وضع سياسات ونماذج لتقديم رؤية استراتيجية وفق حاجات المجتمع والعمل على زيادة وتعظيم أثر هذا العطاء من خلال تقديم الدعم المالي لهذه المشاريع، ورسمت أسسا ومعايير لقبول المشاريع وإدارتها ومتابعتها، وإدارته ومتابعته للوصول إلى النتائج المرجوة، وقدمت خدمة نوعية لهذه المشاريع بتكليفها للجان أو مستشارين متخصصين في مجالات المشاريع المستفيدة لتقديم الخبرة والمشورة بما يخدم هذه المشاريع ويحقق أهدافها.

و تعمل أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي بسياسات المنح الاستراتيجية وتبني ودعم المشاريع التطويرية والابداعية والمبادرات الجديدة والمتميزة والقادرة على الاعتماد على نفسها مستقبلا، إضافة للبرامج والمشاريع التي تحقق التنمية المستدامة

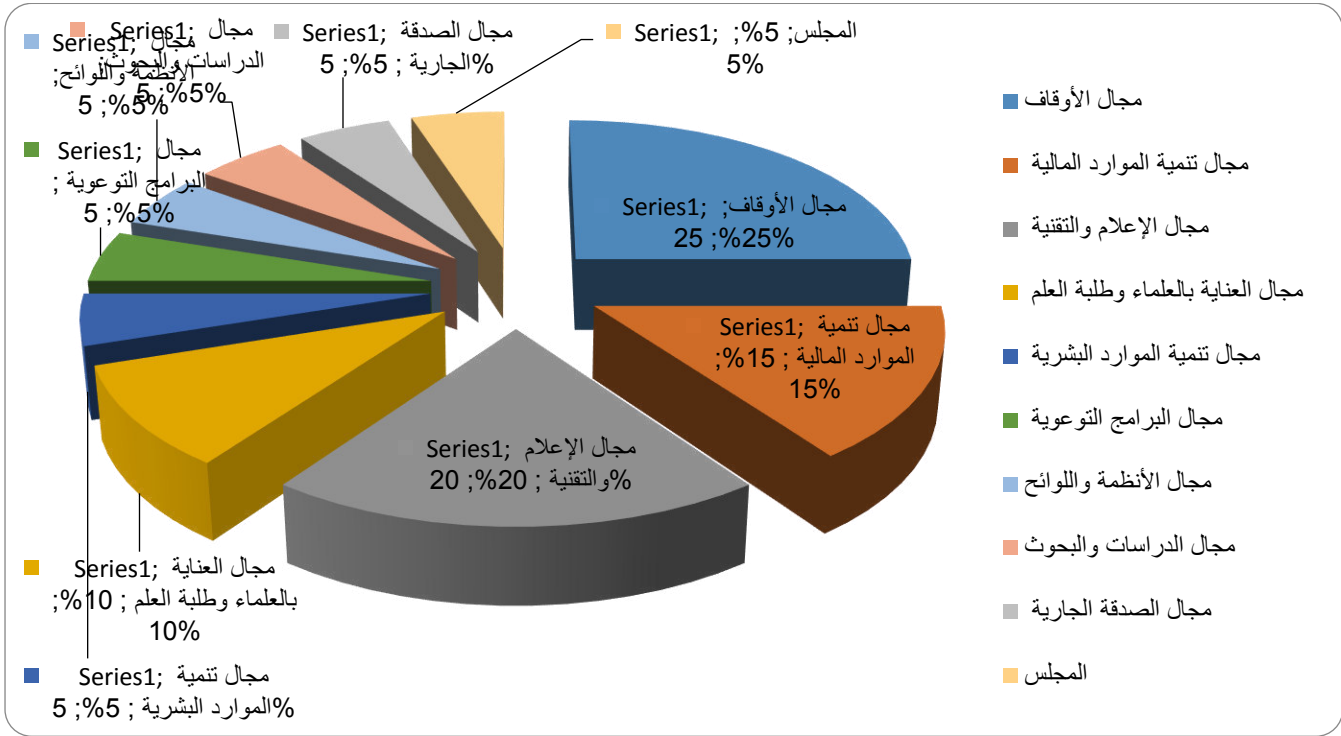
¹ - أسامة عمر سليمان الأشقر، "مؤسسات وافية رائدة"، مرجع سبق ذكره، ص162.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تنمية إدارة الأوقاف وتطويرها

داخل المملكة العربية السعودية من خلال شراكات فاعلة مع مختلف القطاعات، وفق أسس شراكة تم اعتمادها لاختيار الشركاء الذين يتم دعمهم¹.

و تحرص أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي على دعم المشاريع النوعية في المجالات التي تحقق تنمية مجتمعية مستدامة، وهذه المجالات هي:

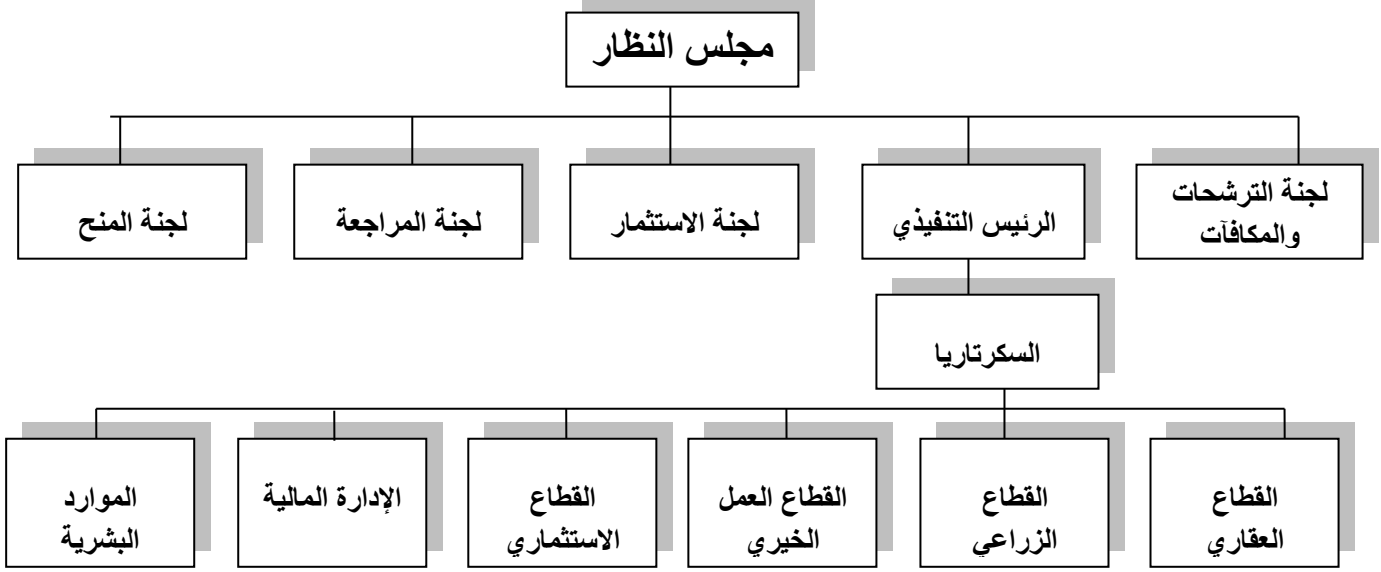
الشكل رقم (12): المجالات التي تدعمها مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي



المصدر: أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي، الرياض، المملكة العربية السعودية، www.alrajhiawqaf.sa، ص 15.

¹ - صفحة أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي نماء وعطاء، مرجع سبق ذكره، ص 10-14.

الشكل رقم (13) : هيكل الحوكمة في مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي.



المصدر: جعفر هني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 428.

و قد تبنت مؤسسة محمد بن عبد العزيز الراجحي استراتيجية لتحقيق حوكمة فعالة وفق عناصر المؤسسة الأربع وهي:

- 1- الاستراتيجية الواضحة بكل مكوناتها من رؤية ورسالة وقيم وأهداف؛
- 2- نشر ثقافة الاستراتيجية ومعرفة توجهاتها لدى جميع الشركاء الداخليين والخارجيين؛
- 3- الهيكلية الإدارية الشاملة والفاعلة المحققة للاستراتيجية وبيان مستويات السلطة والمهام وخطوط وآليات الاتصال؛

4- الأدلة الاجرائية والمعايير المرجعية ومؤشرات الأداء وآليات قياسها؛

و في إطار تحقيق الاستراتيجية لابد من تحقيق العوامل الداعمة لتحقيق الحوكمة وهي:

- و تشجيع واكتشاف وحفز الابداع والمبدعين؛
- استقطاب وتمكين القيادات التنفيذية الفاعلة؛
- القيادة العليا المؤثرة.¹

¹- عبد الله بن صالح ومحمد جعفر مهني، مرجع سبق ذكره، ص798.

المطلب الرابع: مدى التزام مؤسسات أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالي السعودي

وفقا لهيكل حوكمة مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي لم يتضمن بعض بنود لائحة حوكمة الشركات لهيئة السوق المالية السعودية في النقاط الآتية:

1- مدة عضوية أعضاء لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت حسب المادة 14 والمادة 15 من اللائحة حيث أصدرت الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت وأسلوب عملهم دون تحديد مدة عضويتهم؛

2- الإفصاح عن القوائم المالية لنشاط الشركة لبيان مورد واستخدامات الأموال الوقفية.

• مقترحات لإرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في مؤسسة أوقاف الراجحي:

من أجل إرساء وتعزيز مبادئ الإدارة الرشيدة في مؤسسة الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي نقتراح النقاط التالية:

1- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالاً على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة؛

2- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات الترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معاً للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات؛

3- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية؛

4- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها؛

5- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية؛

- 6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس؛
- 7- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات، وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات؛
- 8- التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة؛
- 9- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها؛
- 10- تبني معايير الإفصاح المالي الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية لتعزيز الشفافية في القوائم المالية؛¹

¹- جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص 429.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تمكنا من دمج مفهوم الحوكمة الرشيدة بأهم مبادئها ومعاييرها مع المفهوم العام للوقف الاسلامي بأنواعه وإدارته (الهيكل التنظيمي لإدارة الأوقاف)، وذلك من أجل إبراز مدى أهمية تطبيق حوكمة الشركات في إدارة المؤسسة الوقفية، ومدى حاجة مديريات الوقف إلى اتخاذ مثل هذا القرار للخروج بأوقافنا إلى بر الأمان.

يعتبر هذا الفصل زبدة الموضوع من الجانب النظري للبحث إذ يتم من خلاله إيضاح مفهوم حوكمة الأوقاف من جهة، ومدى أهميتها في تطوير إدارة الوقف من جهة أخرى، وحتى يكون الأمر أكثر وضوحاً، قمنا باقتراح تجربة حوكمة أوقاف الراجحي في المملكة العربية السعودية للتمكن من التماس هذه التجربة في الواقع فضلاً عن الجانب النظري البحث لهذه الدراسة؛

و بهذا خلصنا إلى مجموعة من النتائج، نقوم بإيجازها فيما يلي:

- إن التطور الحاصل في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة المؤسسات الوقفية أمراً ملحاً، ونقصد بحوكمة الأوقاف كل إجراءات المحاسبة والشفافية داخل مؤسسات إدارة الوقف.
- تتجلى أهمية حوكمة الوقف من خلال عدة نقاط نذكر من بينها تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية.
- من أهم مبادئ حوكمة إدارة الوقف وفق الشريعة الاسلامية هو الالتزام بالأحكام الشرعية، والمحافظة على أعيان الوقف وتنميتها، بالإضافة إلى الكفاءة وحسن إدارة الناظر للوقف.
- تعد مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي من بين أنجح النماذج التي يمكن الاقتداء بها في حوكمة إدارة الوقف في المملكة العربية السعودية، ويعود ذلك لعدة تنظيمات وضوابط متبعة في إدارتها، على رأسها استقلالية الإدارة التنفيذية عن مجلس الإدارة، والشفافية والإفصاح في الأنظمة واللوائح والتقارير.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بوزارة

التشؤون الدينية والأوقاف والمجتمعات

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، والذي يهيئ لنا الأرضية لمشكلة الدراسة، نعرض هذا الفصل الخاص بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، فالبحث العلمي يعتمد على جانبين

نظري وميداني يصل من خلاله الباحث إلى تأكيد أو نفي ما وضعه من فرضيات والوصول إلى حل لإشكاليات الدراسة.

و يعتمد الجانب الميداني على عدة إجراءات بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في البحث والعينة وكيفية اختيارها، ثم الطرق الإحصائية لمعالجة الاستمارة.

و في هذا الصدد اعتمدنا طريقتين مختلفتين لدراسة هذا الموضوع، و التي على أساسها نقوم بتحليل الظاهرة من خلال الاستبيان الذي جاء في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد كان عبارة عن استقراء لمقابلة بخصوص نفس الموضوع، بغية التوصل إلى شرح دقيق تتوضح من خلاله العلاقة بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة و كفاءة و فعالية إدارة الأوقاف في الجزائر.

و ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: دراسة احصائية وصفية لواقع إدارة الوقف

المبحث الثاني: مقابلة مع المسؤول الأول على شؤون إدارة الأوقاف

المبحث الأول: دراسة إحصائية وصفية لواقع إدارة الأوقاف

من خلال هذا المبحث نقوم بدراسة تطبيقية لدور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف من خلال استعمال أداة ذات دلالة إحصائية تتمثل في الاستبيان، و هو تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة و العبارات المكتوبة المزودة بإجابتها و الآراء المحتملة أو بفراغ للإجابة و يطلب من المجيب عليها مثلا الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة.¹

المطلب الأول: استعراض أداة الدراسة

أولا- الدراسة الاستطلاعية.

- ماهيتها:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية هي الخطوة للدراسة ونقطة انطلاق أي بحث علمي بجانبه النظري والتطبيقي، حيث يلجأ إليها الباحث عندما تكون معرفته عن الموضوع بسيطة جدا، ما يزيد معرفته لهذا الموضوع، وحتى يتسنى له التعمق في دراسته والتوسع في جميع جوانبه.

- أهميتها:

— التحقق من الأدوات السيكومترية.

— التحقق من صلاحية المقياس ومناسبته لأفراد العينة.

— التحقق من وجود الظاهرة لأفراد العينة.

— تحديد العينة وصعوبة الظروف المحيطة بها.

- فوائدها:

— التعرف على الصعوبات المحتمل مواجهتها.

1 - أوسرير منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية بوداود، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص103.

— تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع.

— تساهم في زيادة الألفة بين الباحث و ميدان البحث والتعرف على مجتمع الدراسة.

— إيجاد مرتكز وقدر من المعرفة ينطلق منه الباحث في دراسته.

- عينتها:

لقد تمت الدراسة الاستطلاعية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف على مستوى مجموعة من مديريات الشؤون الدينية ب18 ولاية من ولايات الوطن، وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ثمانين موظفا وموظفة.

حيث طبقنا المقياس على عينة مكونة من ثمانين موظف، واختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع البحث.

ثانيا- منهج وعينة وأدوات الدراسة

1- المنهج: يمثل المنهج: "الطريقة المنظمة لاكتشاف الحقائق وأثرها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسرها، والقوانين التي تحكمها".²

وباعتبار المنهج من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث ويوظفها في دراسته بغية الوصول إلى حقائق علمية، لذلك ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي لموضوع العلاقة بين آليات حوكمة الأوقاف وأداء إدارة الأوقاف (المؤسسات الوقفية).

يعرف المنهج الوصفي بأنه: "يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، يتم ذلك وفق خطة بحثية

² - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1985، ص 19 .

معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها³، و هو أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال.⁴

كما قمنا باستخدام المنهج التحليلي في هذه الدراسة من أجل تحديد و توضيح مدلول النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة بغية تفسير العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة (من خلال مبادئها) و المتغير التابع المتمثل في إدارة الوقف.

يعرف **المنهج التحليلي** بأنه: "تحليل البيانات بتصنيفها و جدولتها ثم استخراج بعض المقاييس الاحصائية لاستخراج العلاقات و المؤشرات الاحصائية بالظاهرة محل الدراسة بغية استقراء و استخلاص البيانات و نتائجها المبوبة لكي يبرز حجم المشكلة و أبعادها واستخراج التفسيرات العامة لها حتى نصل إلى استنتاج النتائج النهائية التي يسفر عنها البحث و التي يمكن على أساسها أن نبني التوصيات النهائية".⁵

2- التقنيات المستعملة: تمثل التقنية وسيلة جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي حيث تعددت التقنيات حسب الغرض الذي تؤديه كل منها، كما ترتبط التقنية بطبيعة الموضوع المدروس لهذا استخدمنا تقنية الاستمارة.

أ-الملاحظة: إن الملاحظة هي عبارة عن الجهد الحسي والعقلي المنظم والمنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد.

³ - محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، 1988، ص166.

⁴ - أوسرير منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص161.

⁵ - محمد سليمان هدى، مناهج البحث الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، ص465، (بتصرف).

كما يمكن أن تعرف الملاحظة على أنها إحدى أدوات جمع البيانات. و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب.

ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً. كما يمكن أن نميز الملاحظة العلمية من الملاحظة العابرة بأنها:

1- هي ملاحظة موجهة يهدف الباحث منها إلى متابعة أحداث معينة أو التركيز على أبعاد محددة دون غيرها.

2-ملاحظة مقننة ، لا تسير بالصدفة وإنما يتبع الباحث فيها إجراءات معينة معتمدة.

3-ملاحظة هادفة ، ترمي إلى تسجيل معلومات بالذات بطريقة منظمة.

4-لا يكتفي الإنسان فيها بالاعتماد على حواسه، وإنما يستعين بأدوات تزيد من فاعليتها ودقتها.

أما نحن فاستعملنا الملاحظة البسيطة وفي بعض الأحيان تكون مع طرح بعض الأسئلة حول موضوع بحثنا، من خلالها تعرفنا على بعض مؤشرات بناء العلاقة بين المتغيرين.

ب-الاستمارة: و هي عموماً: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف".⁶

و طريقة تنفيذها تختلف فيمكننا توزيعها بالمقابلة الشخصية أو إرسالها للمبحوثين وكذلك عن طريق البريد...

⁶ - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص104.

وفي بحثنا هذا اخترنا أداة الاستمارة و هذا راجع لطبيعة الموضوع فهي الأداة المناسبة التي تخدم بحثنا إذ أننا نطرح مجموعة من الأسئلة و نكتبها في أوراق و نوزعها على الموظفين حيث قسمنا استمارة بحثنا إلى قسمين القسم الأول يتعلق بالتعريف بالاستمارة وعنوان الدراسة و اسم الباحث والمشرف مع التأكيد أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي وبحثي أما القسم الثاني يتمثل في محاور معنونة بمؤشرات الدراسة وبعد توزيع هذه الاستمارة في عددها تبعا لحجم العينة المنتقاة حسب مجتمع البحث ثم تفرغ في جداول و تحسب إحصائيا و يستخلص منها أهم النقاط.

و بعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، الدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، والبحوث في مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الإطلاع على عدد من الاستمارات في هذا المجال، والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين، احتوت الاستمارة على العناصر التالية:

مقدمة تعريفية: توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وشملت العمر، والمؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، التخصص، و الوظيفة.

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي : آليات حوكمة الوقف كمتغير مستقل، وأداء إدارة الأوقاف كمتغير تابع، حيث وضعت الباحثة لمتغير آليات حوكمة الوقف متغيرات فرعية، لغرض قياسه وهي 5 أبعاد أو مبادئ وهي: توفر مقومات الافصاح والشفافية، وتطبيق مبدأ المساءلة، تطبيق مبدأ المسؤولية، وتطبيق مبدأ العدالة، وتطبيق مبدأ الاستقلالية كما قسمت متغير أداء إدارة الأوقاف إلى بعدين ، وهما

الفعالية والكفاءة في أداء المؤسسات الوقفية واحتوى هذا القسم على 39 عبارة غطت محاور الدراسة وفق التالي:

المحور الأول: آليات حوكمة الأوقاف

يتكون هذا المحور من خمسة أبعاد هي:

البعد الأول: توفر مقومات الإفصاح والشفافية، وتشمل 06 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على توفر مقومات الإفصاح والشفافية في إدارة الأوقاف.

البعد الثاني: تطبيق مبدأ المساءلة، وشمل 05 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على تطبيق مبدأ المساءلة في إدارة الأوقاف.

البعد الثالث: تطبيق مبدأ المسؤولية، وشمل 04 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على تطبيق مبدأ المسؤولية في إدارة الأوقاف.

البعد الرابع: تطبيق مبدأ العدالة، وشمل 04 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على تطبيق مبدأ العدالة في إدارة الأوقاف.

البعد الخامس: تطبيق مبدأ الاستقلالية، وشمل 04 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على تطبيق مبدأ الاستقلالية في إدارة الأوقاف.

أما المحور الثاني والمتعلق بأداء إدارة الأوقاف في المؤسسات الوقفية

يتكون من بعدين : الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية ، والكفاءة في إدارة الوقف.

البعد السادس: الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية، وشمل 05 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية.

البعد السابع: الكفاءة في إدارة الوقف، وشمل 05 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على الكفاءة في إدارة الوقف.

الجدول رقم 4: يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الدرجة	التعبير
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

3- العينة و طريقة اختيارها :

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها، و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي⁷، وهي تقنية تسهل عملية البحث والدراسة لأن إجراء البحث على كامل المجتمع يكون صعب و يكاد يستحيل، واختيار العينة يقدم نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، وأيضا العينة توفر الجهد العضلي وتوفر الوقت والتكلفة المالية خاصة في المجتمعات الكبيرة والمتباعدة جغرافيا، "يستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي الكامل"⁸، وهي أنواع و لا يمكن من خلالها تفضيل طريقة على أخرى لأن الباحث يختار الطريقة التي تخدم بحثه، ويجب على الباحث مراعاة الخطوات التالية :

7 - محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 1999، ص46.

8 - رشيد زرواتي ، مرجع سابق، ص181، (بتصرف).

تحديد وحدة العينة والإطار الذي تؤخذ منه و حجمها و طريقة اختيارها ولدينا نوعان: العينة العشوائية الاحتمالية والعينة العشوائية غير احتمالية، حيث يتفرع النوع الأول إلى العينة البسيطة والمنتظمة والعنقودية، أما الثاني الغير احتمالية إلى عمدية أو قصدية أو حصصية وعينة كرة الثلج، وما يخدم بحثنا هو العينة العشوائية البسيطة وهي التي يتم انتقاء أفرادها بشكل عشوائي على شكل طبقات غير احتماليا من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، و لكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة وأيضا هي العينة التي يعتقد الباحث أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

4- أساليب المعالجة الإحصائية: لأجل استخراج النتائج أدخلت إجابات أفراد العينة إلى الحاسوب وعولجت بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS المستخدمة في العلوم الاقتصادية، وقد استخدمت مجموعة من العمليات والقوانين الإحصائية مثل النسب المئوية غير ذلك، مما يفي بأغراض الإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته.

ثالثا- الخصائص السيكومترية للأداة

1- الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 5: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توفر مقومات الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يتم الإفصاح بطريقة عادلة و بكل موضوعية	0.531	0.000
02	يتم الإفصاح في الوقت المناسب و بدون تأخير	0.734	0.000
03	يتم تقديم معلومات عن أعضاء إدارة الوقف	0.640	0.000
04	يتم تقديم معلومات فيما يتعلق بتعيين مسؤولي الأوقاف	0.776	0.000
05	يتضمن الإفصاح أهداف وسياسات إدارة الأوقاف	0.698	0.000
06	يتم الإفصاح عن إجراءات اختيار المستثمرين والمستفيدين علنا	0.589	0.000

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط عالية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين (0,531 و 0,776) باستثناء العبارة السادسة فالارتباط مقبول، مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 6: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ المساءلة والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يتم تقدير و تقييم أعمال وكلاء الوقف	0.699	0.000
02	يتم تقديم تقارير دورية عن الاستثمارات الوقفية	0.706	0.000
03	يتم مساءلة المديرية ووكلاء الوقف عن النتائج المحققة	0.706	0.000
04	يتم تقييم مدى النجاح في استثمار الأملاك الوقفية	0.819	0.000
05	يمكن طلب المعلومات ومتابعة سير عمليات الاستثمار	0.575	0.000

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط عالية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين (0,575 و 0,819) مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .

الجدول رقم 7: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ المسؤولية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	هناك تأكيد على الرسالة الدينية للمؤسسة الوقفية	0.730	0.000
02	التزام المديرين بمسؤولياتهم تجاه حماية الأملاك الوقفية	0.789	0.000
03	الالتزام بالواجبات اتجاه العاملين بإدارة الأوقاف	0.745	0.000
04	تطبيق الصيغ الحديثة للاستثمار	0.677	0.000

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط عالية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين (0,677 و 0,789) مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 8: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ العدالة والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	إحترام حقوق الموقفين والمستثمرين في المشاريع الوقفية	0.602	0.000
02	توزيع المهام والواجبات بين الموظفين على أساس العدل والمساواة	0.704	0.000
03	تتم معاملة الواقفين على أسس العدل و المساواة	0.806	0.000
04	تتم معاملة المستفيدين على أسس العدل و المساواة	0.870	0.000

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط عالية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين (0,602 و 0,870) مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .

الجدول رقم 9: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق مبدأ الاستقلالية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يؤدي وكيل الوقف عمله بنزاهة وتجرد من أي تحيز أو ضغوط	0.638	0.000
02	يتمتع العاملون في قطاع الأوقاف بهامش من الحرية	0.711	0.000
03	يتجنب الموظفون العلاقات التي تفقدهم الموضوعية	0.565	0.000
04	وجود اختلاف في الآراء يؤثر على استقلالية إدارة الأوقاف	0.239	0.046

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط بين المقبولة والجيدة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين (0,565 و 0,711) مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، ماعد العبارة الرابعة التي تنص على وجود اختلاف في الآراء يؤثر على استقلالية إدارة الأوقاف فالارتباط ضعيف وهذا ربما لإجابات الموظفين الخاطئة أو لسوء الفهم للعبارة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 10: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يضمن الأداء الجيد في مدى تحقيق الأهداف المسطرة	0.600	0.000
02	استقلالية النظام الوقفي عن الدولة يضمن الالتزام بأحكام الشريعة	0.669	0.000
03	مساهمة المراكز في تدريب الأفراد لتطوير أداء المؤسسات الوقفية	0.657	0.000
04	اعتبار الأوقاف قطاع ثالث مستقل يجعله أكثر فعالية	0.654	0.000
05	التنوع في استثمار الأموال يزيد من فعالية إدارة الوقف	0.486	0.000

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط بين المقبولة عند مستوى المعنوية 0,05 $\alpha \geq$ حيث تراوحت بين (0,600 و 0,669) مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، ماعد العبارة الخامسة التي تنص على التنوع في استثمار الأموال يزيد من فعالية إدارة الوقف التي قيمتها (0,486) فالارتباط ضعيف وهذا ربما لسوء الفهم للعبارة .

الجدول رقم 11: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة في إدارة الوقف والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	تتميز المؤسسات الوقفية بكفاءة من خلال تحقيق العوائد	0.652	0.000
02	يسهم التوظيف الأمثل للاستثمارات المتاحة إلى تطوير الأداء	0.641	0.000
03	يتميز الوقف بكفاءة عالية قياسا على التنمية وجذب رؤوس الأموال	0.780	0.000
04	كفاءة الإدارة تؤدي إلى تنمية المؤسسات الوقفية	0.561	0.000
05	صحة الاستثمارات الوقفية تنعكس على العوائد الجيدة	0.417	0.000
06	تكوين الموارد البشرية يكون بصفة دورية	0.550	0.000

من الجدول السابق جاءت قيم معاملات الارتباط بين المقبولة والجيدة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0,05$ حيث تراوحت بين (0,550 و 0,780) مما يدل على أن العبارات لها نفس الإتجاه مع البعد وبالتالي لها درجة مقبولة وجيدة من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، ماعد العبارة الخامسة التي تنص على صحة الاستثمارات الوقفية تنعكس على العوائد الجيدة التي قيمتها (0,417) فالارتباط ضعيف وهذا ربما لسوء الفهم العبارة أو لعدم معرفتهم بالإجابة الصحيحة .

2- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم 12: ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس آليات حوكمة الأوقاف.

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	توفر مقومات الإفصاح والشفافية	0.792	0.000
02	تطبيق مبدأ المساءلة	0.838	0.000
03	تطبيق مبدأ المسؤولية	0.802	0.000
04	تطبيق مبدأ العدالة	0.739	0.000
05	تطبيق مبدأ الاستقلالية	0.616	0.000

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 13 ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أداء إدارة الأوقاف (المؤسسات الوقفية).

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية	0.814	0.000
02	الكفاءة في إدارة الوقف	0.883	0.000

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

الجدول رقم 14 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس آليات حوكمة الأوقاف

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
01	توفر مقومات الإفصاح و الشفافية	06	0.745
02	تطبيق مبدأ المساءلة	05	0.741
03	تطبيق مبدأ المسؤولية	04	0.705
04	تطبيق مبدأ العدالة	04	0.723
05	تطبيق مبدأ الاستقلالية	04	0.745
06	مقياس آليات حوكمة الأوقاف	23	0.873

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة في أغلبية الأبعاد: حيث تراوحت بين (0,723 و 0,873) ماعدا البعد الثالث : تطبيق مبدأ المسؤولية الذي كانت قيمته 0,705 وهي قيمة مقبولة ، أما الأجمالي: آليات الحوكمة الأوقاف بالنسبة فكانت قيمته 0,873 وهي قيمة ممتازة .

ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

الجدول رقم 15 معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداء إدارة الأوقاف

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
01	الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية	05	0.585
02	الكفاءة في إدارة الوقف	06	0.642
03	أداء إدارة الأوقاف (المؤسسات الوقفية)	11	0.723

واضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة على العموم حيث تراوحت بين (0,642 و 0,723) ماعدا البعد الأول : الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية الذي كانت قيمته 0,585 وهي قيمة ضعيفة، أما مستوى الثبات للمقياس إجمالي : أداء إدارة الأوقاف قد قدر بـ 0.723 وهي قيمة جيدة .

ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الثبات جيد ودال إحصائياً وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

رابعاً- اختبار التوزيع الطبيعي.

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16 اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية
01	توفر مقومات الإفصاح والشفافية	1.282	0.075
02	تطبيق مبدأ المساءلة	1.834	0.082
03	تطبيق مبدأ المسؤولية	1.957	0.091
04	تطبيق مبدأ العدالة	1.96	0.071
05	تطبيق مبدأ الاستقلالية	1.321	0.061
06	مقياس آليات حوكمة الأوقاف	1.814	0.403
07	الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية	1.204	0.110
08	الكفاءة في إدارة الوقف	1.552	0.096
09	أداء إدارة الأوقاف (المؤسسات الوقفية)	1.217	0.204

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف لمعرفة التوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي.
- اختبارات للفروق الفردية
- معامل التباين أنوفا.

خامسا- تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 17 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
41,4	29	25-35
40,0	28	36-45
15,7	11	46-55
2,9	2	أكثر من 55 سنة
100,0	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن فئتي [25-35 سنة] و [36-45 سنة] هما الفئتان الغالبتان حيث قدرتا بـ 41.4% و 40% على التوالي بينما كانت الفئة [46-55 سنة] ثالثا وقدرت بـ 15.7% لتليها في الأخير فئة الأكثر من 55 سنة وقدرت بـ 2.9%.

و هذا ما يدل على سياسة التشبيب في الإطار التي تتبعها السلطات الجزائرية في الآونة الأخيرة.

الجدول رقم 18 يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
54,3	38	ليسانس
12,9	9	ماجستير
8,6	6	دكتوراه
24,3	17	أخرى
100,0	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين أصحاب مستوى الليسانس هم الفئة الغالبة في عينة البحث بينما كانت فئة أصحاب الشهادات الأخرى المهنية وغيرها في المرتبة الثانية بنسبة 24.3% لتليها فئتي الماجستير و الدكتوراه ب12.9% و 8.6% على التوالي.

الجدول رقم 19 يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي:

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
11,4	8	محاسبة
8,6	6	مالية وبنوك
12,9	9	إدارة أعمال
30,0	21	حقوق
12,9	9	علوم شريعة
24,3	17	أخرى
100,0	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الغالبة هي المبحوثين الذين تخصصهم في الحقوق بنسبة 30%، لتليها فئة ذوي الاختصاصات الأخرى بنسبة 24.3%، ثم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

تخصصي إدارة الأعمال وعلوم الشريعة بـ 12.9%، و يليها تخصصي المالية والبنوك والمحاسبة على التوالي بنسبتي 11.4% و 8.6%.

الجدول رقم 20 يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة:

النسبة	التكرار	العمل الذي تمارسه
2,9	2	مدير مؤسسة الأوقاف
18,6	13	وكيل الأوقاف
1,4	1	مدير وكلاء الأوقاف
1,4	1	مدير استثمار
75,7	53	أخرى
100,0	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الغالبة هي المبحوثين الذين صرحوا أن وظيفتهم أخرى في شتى المجالات المحاسبة والإدارة، ومصالحة المستخدمين وغيرها وقدرت بـ 75.7% لتليها فئة وكلاء الأوقاف بنسبة 18.6%، لتليها فئة مدراء الأوقاف بنسبة 2.9% وفي الأخير فنتي مدراء الاستثمار ومدراء وكلاء الأوقاف بنفس النسبة 1.4%.

الجدول رقم 21 يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة:

النسبة	التكرار	الخبرة
15,7	11	أقل من 5 سنوات
44,3	31	5-10
15,7	11	11-15
14,3	10	16-20
10,0	7	20 وأكثر
100,0	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين ذوي الخبرة بين 5 سنوات إلى 10 سنوات قدرت بـ 44.3%، تليها فئة المبحوثين أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات والخبرة 11 إلى 15 سنة بنسبة 15.7%، لتليها نسبة 14.3 لفئة المبحوثين أصحاب الخبرة بين 16 إلى 20 سنة، لتليها فئة المبحوثين أكثر من 20 سنة خبرة عمل و قدرت بـ 10%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

المطلب الثاني: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الاستبيان

بإمكاننا تفسير و تحليل مدى توفر مبادئ الحوكمة في إدارة الأوقاف و ذلك من خلال عرض و مناقشة النتائج المحصل عليها في الجداول الآتية:
أولاً- عرض ومناقشة وتفسير نتائج دراسة المتغيرين:

الجدول رقم 22: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توفر مقومات

الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		موافق	محايد	غير موافق				
أولاً : بعد الإفصاح والشفافية								
01	يتم الإفصاح بطريقة عادلة و بكل موضوعية .	تك	48	10	12	2,51	1	موافق
		%	68,6	14,3	17,1			
02	يتم الإفصاح في الوقت المناسب و بدون تأخير .	تك	36	16	17	2,31	4	موافق
		%	52.8	22,9	24,3			
03	يتم تقديم معلومات عن أعضاء إدارة الوقف .	تك	31	24	15	2,27	5	موافق
		%	44.3	34,3	21,4			
04	يتم تقديم معلومات فيما يتعلق بتعيين مسؤولي الأوقاف .	تك	21	25	24	1,99	6	محايد
		%	30	35,7	34,3			
05	يتضمن الإفصاح أهداف وسياسات إدارة الأوقاف .	تك	39	20	11	2,43	2	موافق
		%	55.7	28,6	15,7			
06	يتم الإفصاح عن إجراءات اختيار المستثمرين والمستفيدين علنا .	تك	38	22	10	2,40	3	موافق
		%	54,3	31,4	14,3			
	إجمالي بعد الإفصاح والشفافية					2,31	0,55	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,27 و 2,51) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهذا يدل على أن إدارة الأوقاف تتوفر على مقومات الإفصاح والشفافية، ماعد العبارة الرابعة التي تنص على يتم تقديم معلومات فيما يتعلق بتعيين مسؤولي الأوقاف ،حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ1,99، وهو أقل بقليل من الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهو مقبول ، وترواح التشتت بين (0,55 و 0,900) .حيث كان أعلى تشتت في العبارة الثالثة حيث بلغ 0,900.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 23: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ المساءلة

الاتجاه	الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات	الرقم
				موافق	محايد	غير موافق		
ثانيا : بعد المساءلة								
موافق	5	0,750	2,40	11	20	39	تك %	01
				15,7	28,6	55,7		يتم تقدير و تقييم أعمال وكلاء الوقف.
موافق	2	0,536	2,73	3	13	54	تك %	02
				4,3	18,6	77,1		يتم تقديم تقارير دورية عن الاستثمارات الوقفية.
موافق	4	0,674	2,54	7	18	45	تك %	03
				10,0	25,7	64,3		يتم مساءلة المديرية وكلاء الوقف عن النتائج المحققة.
موافق	3	0,735	2,56	10	11	49	تك %	04
				14,3	15,7	70,0		يتم تقييم مدى النجاح في استثمار الأملاك الوقفية.
موافق	1	0,582	2,74	14,3	15,7	70,0	تك %	05
				7,1	11,4	81,4		يمكن طلب المعلومات ومتابعة سير عمليات الاستثمار
		0,463	2,59					إجمالي بعد المساءلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,54 و 2,73) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2+) وهذا يدل على أن إدارة الأوقاف تتوفر على مبدأ المساءلة، وتراوح التشتت بين (0,463 و 0,750) حيث كان أعلى تشتت في العبارة الأولى حيث بلغ 0,75 وأقل تشتت كان في الإجمالي مبدأ تطبيق المساءلة حيث بلغ 0,463 .

الجدول رقم 24: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ

المسؤولية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		موافق	محايد	غير موافق				
ثالثا : بعد تطبيق مبدأ المسؤولية								
01	هناك تأكيد على الرسالة الدينية للمؤسسة الوقفية	56	7	7	2,70	0,645	1	موافق
		80,0	10,0	10,0				
02	التزام المديرين بمسؤولياتهم تجاه حماية الأملاك الوقفية	55	7	8	2,67	0,675	2	موافق
		78,6	10,0	11,4				
03	الالتزام بالواجبات اتجاه العاملين بإدارة الأوقاف	39	15	16	2,33	0,829	3	موافق
		55,7	21,4	22,9				
04	تطبيق الصيغ الحديثة للاستثمار	22	23	25	1,96	0,824	4	غير موافق
		31,4	32,9	35,7				
إجمالي بعد تطبيق مبدأ المسؤولية					2,41	0,544		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,33 و 2,70) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهذا يدل على أن إدارة الأوقاف تتوفر على مقومات تطبيق مبدأ المسؤولية، ماعد العبارة الرابعة التي تنص تطبيق الصيغ الحديثة للاستثمار، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ1,96، وهو أقل بقليل من الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهو مقبول، وتراوح التشتت بين (0,544 و 0,829). حيث كان أعلى تشتت في العبارة الثالثة حيث بلغ 0,829، وأقل تشتت في إجمالي تطبيق مبدأ المسؤولية حيث بلغ 0,544.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 25: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ العدالة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		موافق	محايد	غير موافق				
رابعاً : بعد تطبيق مبدأ العدالة								
01	إحترام حقوق الموقفين والمستثمرين في المشاريع الوقفية	57	11	2	2,79	0,478	1	موافق
		81,4	15,7	2,9				
02	توزيع المهام والواجبات بين الموظفين على أساس العدل والمساواة.	39	16	15	2,34	0,814	4	موافق
		55,7	22,9	21,4				
03	تتم معاملة الواقفين على أسس العدل و المساواة	43	23	4	2,56	0,605	2	موافق
		61,4	32,9	5,7				
04	تتم معاملة المستفيدين على أسس العدل و المساواة	45	18	7	2,54	0,674	3	موافق
		64,3	25,7	10,0				
إجمالي بعد تطبيق مبدأ العدالة					2,55	0,483		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,34 و 2,79) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهذا يدل على أن إدارة الأوقاف تطبق مبدأ المساواة، وتراوح التشتت بين (0,478 و 0,814). حيث كان أعلى تشتت في العبارة الثانية حيث بلغ 0,814 وأقل تشتت كان في العبارة الأولى حيث بلغ 0,478 .

الجدول رقم 26: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق مبدأ

الاستقلالية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات	الرقم
				موافق	محايد	غير موافق		
خامسا : بعد تطبيق مبدأ الاستقلالية								
موافق	2	0,650	2,57	6	18	46	تك يؤدي وكيل الوقف عمله بنزاهة وتجرد من أي تحيز أو ضغوط .	01
				8,6	25,7	65,7	%	
موافق	3	0,827	2,20	18	20	32	تك يتمتع العاملون بقطاع الأوقاف بهامش من الحرية .	02
				25,7	28,6	45,7	%	
موافق	1	0,644	2,61	6	15	49	تك يتجنب الموظفون العلاقات التي تفقدهم الموضوعية .	03
				8,6	21,4	70,0	%	
موافق	4	0,801	2,10	19	25	26	تك وجود اختلاف في الآراء يؤثر على استقلالية الإدارة .	04
				27,1	35,7	37,1	%	
				إجمالي بعد تطبيق مبدأ الاستقلالية				
		0,389	2,37					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,10 و 2,61) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهذا يدل على أن إدارة الأوقاف تطبق مبدأ الاستقلالية ، وتراوح التشتت بين (0,827 و 0,389) . حيث كان أعلى تشتت في العبارة الثانية حيث بلغ 0,827 وأقل تشتت كان في إجمالي تطبيق مبدأ الاستقلالية حيث بلغ 0,389 .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 27: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		موافق	محايد	غير موافق				
أولا : بعد الفعالية في الأداء								
01	يضمن الأداء الجيد في مدى تحقيق الأهداف المسطرة .	تك	55	9	6	2,77	1	موافق
		%	78,6	12,9	8,6			
02	استقلالية النظام الوقفي عن الدولة يضمن الالتزام بأحكام الشريعة.	تك	35	12	23	2,11	5	موافق
		%	50,0	17,1	32,9			
03	مساهمة المراكز في تدريب الأفراد لتطوير أداء المؤسسات الوقفية .	تك	59	7	4	2,21	4	موافق
		%	84,3	10,0	5,7			
04	اعتبار الأوقاف قطاع ثالث مستقل يجعله أكثر فعالية .	تك	48	15	7	2,24	3	موافق
		%	68,6	21,4	10,0			
05	التنوع في استثمار الأموال الوقفية يزيد من الفعالية .	تك	35	12	23	2,76	2	موافق
		%	50,0	17,1	32,9			
إجمالي بعد الفعالية في الأداء						2,42	0,441	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,11 و 2,77) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهذا يدل على فعالية إدارة الوقف، وتراوح التشتت بين (0,441 و 0,826). حيث كان أعلى تشتت في العبارة الثانية حيث بلغ 0,826 وأقل تشتت كان في إجمالي الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية حيث بلغ 0,441 .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 28: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكفاءة في أداء المؤسسات الوقفية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		موافق	محايد	غير موافق				
ثانيا : بعد الكفاءة في الأداء								
01	تتميز المؤسسات الوقفية بكفاءة من خلال العوائد .	58	8	4	2,16	0,845	5	موافق
		82,9	11,4	5,7				
02	يسهم التوظيف الأمثل للاستثمارات المتاحة إلى تطوير الأداء .	28	22	20	2,70	0,622	2	موافق
		40,0	31,4	28,6				
03	يتميز الوقف بكفاءة عالية قياسا على التنمية وجذب رؤوس الأموال.	32	21	17	2,17	0,900	4	موافق
		45,7	30,0	24,3				
04	كفاءة الإدارة تؤدي إلى تنمية المؤسسات الوقفية .	33	21	16	2,79	0,535	1	موافق
		47,1	30,0	22,9				
05	صحة الاستثمارات الوقفية ينعكس على العوائد الجيدة .	57	9	4	2,59	0,670	3	موافق
		81,4	12,9	5,7				
06	تكوين الموارد البشرية بصفة دورية.	31	19	20	2,17	0,900	4	موافق
		44,3	27,1	28,6				
إجمالي بعد الكفاءة في الأداء					2,42	0,45		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وتراوح بين (2,16 و 2,79) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (2⁺) وهذا يدل على الكفاءة في أداء المؤسسات الوقفية ، وتراوح التشتت بين (0,450 و 0,900) . حيث كان أعلى تشتت في العبارة السادسة حيث بلغ 0,900 وأقل تشتت كان في إجمالي الكفاءة في أداء المؤسسات الوقفية حيث بلغ 0,450 .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

ثانيا عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف.

H_1 : يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف.

الجدول رقم 29: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف.

معامل الارتباط	0.521	معامل التحديد	0.271	معامل التحديد المعدل	0.261
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدالة المعنوية
الانحدار	2,735	1	2,735	25,322	0,000b
القيمة المتبقية	7,343	68	0,108		
المجموع	10,078	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدالة المعنوية
الحد الثابت	1,138	0,259		4,397	0,000
آليات الحوكمة	0,526	0,105	0,521	5,032	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=0,526+1.138x$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0,521 بينما معامل التحديد

جاء بقيمة 0.261، وهذا يعني أن 26,1% تفسر لنا الظاهرة والباقي عوامل أخرى ،

والمعاملات قدرت بـ 1.138 بالنسبة للحد الثابت، وأما آليات الحوكمة فقدرت بـ

0.526، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.000 أقل من $\alpha=0.05$.

و قيمة t المحسوبة تساوي 5,032 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00 ،

وبما أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل

من القيمة الجدولية . وترفض الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر

من القيمة الجدولية ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية

البديلة H1 وهذا يعني أنه يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف من وجهة نظر عينة الدراسة .

ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضية العامة الثانية

H0: لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية، تطبيق مبدأ المساءلة، تطبيق مبدأ المسؤولية، تطبيق مبدأ العدالة، تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف.

H1: يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية، تطبيق مبدأ المساءلة، تطبيق مبدأ المسؤولية، تطبيق مبدأ العدالة، تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف.

قبل التطرق إلى قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واجب على الباحثة اتباع نموذج الدراسة التعددية الخطية من غيرها، حيث أن مصطلح تعدد العلاقة الخطية يشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, \dots, X_n) المستعملة في نموذج الانحدار الخطي، مما يجعل من الصعب فصل تأثيراتها كل على حدة على المتغير التابع (Y_i)، ومن أهم الاختبارات لوجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية هو اختبار عامل تضخيم التباين (VIF) ومقياس العدد الشرطي ودليل الحالة (C.N&C.I).

وإذا كانت $VIF > 10$ فإنه يدل على وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وبالعكس كلما اقتربت قيمة معامل تضخم التباين من الصفر كان دليل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة ، وكما اقترح (Gunst and Mason) في عام 1980 بأنه إذا كانت قيمة $VIF > 4$ فإن ذلك دليل على كون المتغير X_j يعاني من تضخم في تباين معاملته وانه مرتبط ببقية المتغيرات المستقلة.

وقد أوضح العديد من الباحثين أنه في حالة: $C.I \geq 15$ دليل على وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية. وإذا كانت $C.I \geq 30$ دليل على خطورة مشكلة تعدد العلاقة الخطية.

الجدول رقم 30: يمثل اختبار التعدد الخطي بعامل تضخيم التباين (VIF) ودليل الحالة (C.I)

الرقم	البعد	VIF	CI
01	توفر مقومات الإفصاح والشفافية	1,469	13,709
02	تطبيق مبدأ المساواة	2,299	14,413
03	تطبيق مبدأ المسؤولية	2,170	14,370
04	تطبيق مبدأ العدالة	1,662	11,728
05	تطبيق مبدأ الاستقلالية	1,337	14,057

في مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة فيؤكد لنا الجدول عدم وجود

الظاهرة وذلك لأن عامل التضخم التباين ($VIF < 10$) ومقياس دليل الحالة ($C.I < 15$).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الجدول رقم 31: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية) على أداء إدارة الأوقاف.

H0: لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية) على أداء إدارة الأوقاف.

H1: يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية) على أداء إدارة الأوقاف.

معامل الارتباط	0.436	معامل التحديد	0.190	معامل التحديد المعدل	0.178
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الاتحدار	1,916	1	1,916	15,960	0,000b
القيمة المتبقية	8,162	68	0,120		
المجموع	10,078	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,725	0,180		9,584	0,000
توفر مقومات الإفصاح والشفافية	0,302	0,076	0,436	3,995	0,000

$$Y = 1.725x + 0.302 = \text{معادلة الانحدار الخطي البسيط}$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.436، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.190، و معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.178، عند والمعاملات قدرت بـ 1.725 بالنسبة للحد الثابت، وأما توفر مقومات الإفصاح والشفافية فقدرت بـ 0.302، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.000 أقل من $\alpha = 0.05$ ، و قيمة t المحسوبة تساوي 3,995 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00، وبالتالي فإننا نرفض

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد أثر لتوفر مقومات الإفصاح والشفافية على أداء إدارة الأوقاف من وجهة نظر عينة الدراسة .

و بالتالي نستنتج ضرورة توفر مقومات الإفصاح و الشفافية أثناء تسيير العمليات المتعلقة بإدارة الأوقاف، أي أنه كلما كانت نسبة حضور مقومات الإفصاح و الشفافية بشكل واضح كلما تحصلنا على أداء أفضل في إدارة المؤسسات الوقفية.

الجدول رقم 32: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المساءلة) على أداء إدارة الأوقاف.

H_0 : لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المساءلة) على أداء إدارة الأوقاف.

H_1 : يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المساءلة) على أداء إدارة الأوقاف.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.362	0.131	0.118			
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الاتحدار	1,323	1	1,323	10,275	0,002b
القيمة المتبقية	8,755	68	0,129		
المجموع	10,078	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,649	0,246		6,710	0,000
تطبيق مبدأ المساءلة	0,299	0,093	0,362	3,205	0,002

$$Y=1.649x+0.299=\text{معادلة الانحدار الخطي البسيط}$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.362، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.131، أما معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.118، والمعاملات قدرت بـ 1.649 بالنسبة للحد الثابت، وأما تطبيق مبدأ المساءلة فقدرت بـ 0.299، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.002 أقل من $\alpha=0.05$ ، وقيمة t المحسوبة تساوي 3,205 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على أداء إدارة الأوقاف.

و هذا ما يدل على أن عملية إدارة الأوقاف متأثرة بمبدأ المساءلة، حيث أنه كلما كان هنالك مساءلة أثناء سير العمليات الإدارية لتسيير الأوقاف، كلما كان أداء المؤسسات الوقفية أحسن.

الجدول رقم 33: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المسؤولية) على أداء إدارة الأوقاف.

H0: لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المسؤولية) على أداء إدارة الأوقاف.

H1: يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ المسؤولية) على أداء إدارة الأوقاف.

معامل الارتباط	0.498	معامل التحديد	0.248	معامل التحديد المعدل	0.237
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	2,504	1	2,504	22,477	0,000b
القيمة المتبقية	7,574	68	0,111		
المجموع	10,078	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,581	0,182		8,664	0,000
تطبيق مبدأ المسؤولية	0,350	0,074	0,498	4,741	0,000

$$Y=1.581x +0.350=$$
 معادلة الانحدار الخطي البسيط

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قدر بـ 0.498، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.248، و معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.237، والمعاملات قدرت بـ 1.581 بالنسبة للحد الثابت، وأما تطبيق مبدأ المسؤولية فقدرت بـ 0.350، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.000 أقل من $\alpha=0.05$ ، و قيمة t المحسوبة تساوي 4,741 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد أثر لتطبيق مبدأ المسؤولية على أداء إدارة الأوقاف.

و بالتالي نستنتج ضرورة توفر مبدأ المسؤولية خلال عملية إدارة الأوقاف، حيث أنه كلما زاد مبدأ المسؤولية في إدارة الوقف كلما كان أداء إدارة المؤسسات الوقفية مثمرا أكثر. الجدول رقم 34: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ العدالة) على أداء إدارة الأوقاف.

H_0 : لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ العدالة) على أداء إدارة الأوقاف.

H_1 : يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ العدالة) على أداء إدارة الأوقاف.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.380	0.144	0.144	0.132	معامل التحديد المعدل	0.132
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	1,455	1	1,455	11,473	0,001b
القيمة المتبقية	8,623	68	0,127		
المجموع	10,078	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,657	0,231		7,187	0,000
تطبيق مبدأ العدالة	0,300	0,089	0,380	3,387	0,001

$$Y = 1.657 \times 0.300 = \text{معادلة الانحدار الخطي البسيط}$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قدر بـ 0.380، بينما معامل التحديد قدر بـ 0.144، و معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.132، والمعاملات قدرت بـ

1.657 بالنسبة للحد الثابت، و أما تطبيق مبدأ العدالة فقدرت بـ 0.300، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.001 أقل من $\alpha=0.05$ ، و قيمة t المحسوبة تساوي 3,387 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00 ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد أثر لتطبيق مبدأ العدالة على أداء إدارة الأوقاف.

و يدل ذلك على التأثير الواضح لتطبيق مبدأ العدالة خلال عملية إدارة الأوقاف على أداء العملية الإدارية للوقف، أي أنه كلما زاد تطبيق مبدأ العدالة كان أداء الإدارة أفضل.

الجدول رقم 35: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف.

H0: لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف.

H1: يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف.

معامل الارتباط	0.275	معامل التحديد	0.075	معامل التحديد المعدل	0.062
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	,761	1	0,761	5,553	0,021b
القيمة المتبقية	9,317	68	0,137		
المجموع	10,078	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,785	0,275		6,495	0,000
تطبيق مبدأ الاستقلالية	0,270	0,114	0,275	2,356	0,021

$$Y=1.785 x+ 0.270 = \text{معادلة الانحدار الخطي البسيط}$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بـ 0.275، بينما معامل التحديد جاء بقيمة 0.075، معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.062، والمعاملات قدرت بـ 1.785 بالنسبة للحد الثابت، و أما تطبيق مبدأ الاستقلالية فقد قدرت بـ 0.270، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.021 أقل من $\alpha=0.05$ ، و قيمة t المحسوبة تساوي 2,356 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00 ، وبالتالي فإننا نرفض

الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد أثر لتطبيق مبدأ الاستقلالية على أداء إدارة الأوقاف.

أي أن الأداء الجيد لإدارة و تسيير الوقاف يتأثر بشكل كبير و مباشر بمدى تطبيق مبدأ الاستقلالية على مستوى إدارة الأوقاف، أي أنه كلما كان هنالك استقلالية إيجابية تخدم المؤسسة الوقفية كلما كان أداء إدارة الوقف أحسن.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

رابعا- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة الثالثة:

H0: لا يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف (الفعالية

في أداء المؤسسات الوقفية، الكفاءة في إدارة الوقف).

H1: يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف (الفعالية في

أداء المؤسسات الوقفية، الكفاءة في إدارة الوقف).

الجدول رقم 36: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على (الفعالية في أداء

الأوقاف).

معامل الارتباط	0.303	معامل التحديد	0.092	معامل التحديد المعدل	0.078
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	1,232	1	1,232	6,857	0,011b
القيمة المتبقية	12,220	68	0,180		
المجموع	13,452	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,556	0,334		4,662	0,000
آليات الحوكمة	0,353	0,135	0,303	2,619	0,011

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=1.556x+0.353$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قدر بـ 0.303، و معامل التحديد جاء

بقية 0.092، بينما معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.078، والمعاملات قدرت بـ

1.556 بالنسبة للحد الثابت، وأما آليات الحوكمة فقدرت بـ 0.353، أما مستوى الدلالة

فقد قدر بـ 0.011 أقل من $\alpha=0.05$ ، و قيمة t المحسوبة تساوي 3,619 وهي أكبر

من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا يعني يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على
الفعالية في أداء إدارة الأوقاف.

و بالتالي يمكننا التسليم بتأثير الفعالية في أداء إدارة الأوقاف بمدى توافر مبادئ الحوكمة
وتطبيقها في عملية تسيير الأوقاف، أي أنه كلما كانت هنالك حوكمة في إدارة الأوقاف
كلما زادت الفعالية في الأداء و ارتفعت المردودية.

الجدول رقم 37: يوضح أثر مدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على (الكفاءة في إدارة
الوقف).

معامل الارتباط	0.558	معامل التحديد	0.311	معامل التحديد المعدل	0.301
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة D	الدلالة المعنوية
الانحدار	4,438	1	4,438	30,746	0,000b
القيمة المتبقية	9,816	68	0,144		
المجموع	14,254	69			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	0,789	0,299		2,638	0,010
آليات الحوكمة	0,670	0,121	0,558	5,545	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=0.789x+0.670$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط جاء بقيمة 0.558، بينما معامل
التحديد جاء بقيمة 0.311، و معامل التحديد المعدل قدر بـ 0.301، والمعاملات قدرت
بـ 0.789 بالنسبة للحد الثابت، و أما آليات الحوكمة فقدرت بـ 0.670، أما مستوى
الدلالة فقد قدر بـ 0.000 أقل من $\alpha=0.05$ ، و قيمة t المحسوبة تساوي 5,545 وهي
أكبر من قيمتها الجدولية، التي تساوي 2,00، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية

H0 ونقبل الفرضية البديلة *H1* وهذا يعني يوجد أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على الكفاءة في إدارة الأوقاف.

و مدلول ذلك أن عنصر الكفاءة في عملية إدارة و تسيير الأوقاف معتمد بشكل كبير على تطبيق مبادئ الحوكمة، أي أنه كلما كان هنالك حوكمة كلما زاد أداء و كفاءة المؤسسات الوقفية.

المبحث الثاني: مقابلة مع المسؤول الأول على شؤون إدارة الأوقاف:

في إطار الدراسة الميدانية لبحثنا المعنون بـ: "دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف - حالة الجزائر"، قمنا بإجراء مقابلة مفتوحة على مستوى وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف، و تمكنا من محاوره المسؤول الأول عن الأوقاف في الجزائر و بعض وكلاء الأوقاف و العاملين على إدارة الأوقاف، و جرت المقابلة في مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف - فرع الغرمون - الجزائر العاصمة.

المطلب الأول: دليل المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة من أدوات البحث العلمي تستخدم في جميع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث، أو اختبار فروضه.

و تعرف المقابلة بأنها: "عبارة عن تبادل لفظي في موقف مواجهة بين شخصين أو أكثر

بهدف الحصول على بيانات و معلومات حول ظاهرة أو مشكلة بحثية محددة".⁹

تمت المقابلة على مستوى وزارة الشؤون الدينية والأوقاف من خلال تسليم وثيقة خطية (أسئلة مكتوبة) سلمت يداً بيد من الباحث إلى المسؤول الأول عن إدارة الأوقاف في الجزائر، تضمنت مجموعة من الاسئلة حول حوكمة إدارة الأوقاف في الجزائر(13 سؤالاً)، و قد تم استنتاج هذه الاسئلة بناءً على دراسات ميدانية قمنا من خلالها بإجراء

⁹ - أوسرير منور، بوعافية رشيد، "أسس منهجية البحث العلمي"، مرجع سبق ذكره، ص81.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائر

مقابلات استطلاعية شفوية مع وكلاء الأوقاف و بعض المسؤولين في إدارة الأوقاف في كل من مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية الأغواط، و مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية البليدة، و كذا مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية الجزائر، و إثر طرح بعض العوائق التي يواجهها العاملين في قطاع الأوقاف ربما أمكننا الالمام بنسبة معتبرة من المشكلات التي تتطلب تسليط الضوء عليها.

و قد تضمنت المقابلة الأسئلة التالية:

1. كيف تجدون تطور قطاع الأوقاف من ناحية استرجاع الأملاك الوقفية، و كذا من ناحية تحسينه بعد الاستقلال؟
2. في عديد من المؤسسات يتم عرض أرقام تقريبية وليست النهائية في نهاية السنة، هل هو كذا الحال في قطاع الأوقاف؟ و لماذا؟
3. هل يوجد تكوين للموارد البشرية في قطاع الأوقاف، خصوصا للمدراء و المسؤولين؟ ماهي نوعية هذا التكوين ؟
4. لما لم يتم وضع ديوان للوقف لحد الساعة على الرغم من أنه يعتبر خطوة كبيرة نحو تنشيط استثمار الأوقاف؟
5. مركزية القرارات من أكبر المشاكل التي تواجه قطاع الأوقاف، ما هي الحلول المقترحة حيال ذلك ؟ مع العلم أنها تسبب هدر للوقت لمدة طويلة قد تصل إلى عشر سنوات في بعض الحالات.
6. ما هو حجم نشر التوعية في الوسط الاجتماعي ؟ هل تخصص برامج للتوعية ؟
7. على أي أساس تم وضع نسبة 25% من الإيرادات الوقفية للمديرية و 75 % للصندوق المركزي للوقف ؟ مع العلم أن أغلب المديريات تستنفذ المبلغ المخصص في تكاليف المستخدمين و تسديد مبالغ لتسوية المنازعات أي أنه لا يمكن تسديد أي أمور أخرى من اجراءات استثمار أو تسديد حقوق الخبير العقاري.... الخ
8. عندما نقول أنه لا يوجد تنظيم لأي عملية تتعلق بتسيير العقارات الوقفية المرشحة للاستغلال بما فيها الأراضي الفلاحية. هنا من هو المسؤول عن هذه العملية؟

9. ما هو نوع الرقابة المفروضة على المعاملات الوقفية؟ و على أداء العاملين في المديرية و كذا المسؤولين؟
10. اهتم بنك التنمية الاسلامي بتمويل عملية توثيق الأوقاف ، و كذا القابلة للاستثمار منها ، هذه العملية التي تكلف بها مكتب المنار. ما هي الخطوة التي تلي هذه العملية؟
11. كيف نبرر صعوبة الاجراءات في قطاع الأوقاف مقارنة بالحقبة ما قبل الاستعمار؟
12. هنالك مشكلتين في العمليات المتعلقة بالوقف و لربما تكون الأكثر تكراراً:
- صعوبة التصرف في الأراضي الوقفية.
 - مشكلة تحيين الايجار الذي من المفترض أن يقوم به خبير عقاري هل هنالك محاولات لوضع حلول بخصوص هاتين النقطتين؟
13. بالنسبة للمبالغ الموجهة للصندوق المركزي للوقف كيف يتم التصرف فيها؟
14. لماذا لا يفتح باب الاجتهاد لدى المديرية المحلية في الاستثمار الوقفي ؟
15. ما هي الأسباب التي تجعل الوزارة تتفق على بعض الولايات في الاستثمار و لا تتفق على البعض الآخر؟

المطلب الثاني: عرض إجابات المقابلة

تم استلام أجوبة المقابلة عن طريق البريد الالكتروني، حيث لم نتمكن من الحصول على الاجابات بشكل مباشر ربما لأن هنالك بعض الأسئلة التي تسبب نوع من الإحراج خصوصا و أن أغلب الأسئلة متعلقة بالجانب الإداري للأوقاف، أو لأن هنالك أسئلة تحتاج لبعض الوقت و التفرغ للتمكن من الإجابة عليها، و كما هو معروف فإن من أبرز عيوب المقابلة أنها تحتاج إلى وقت و جهد كبير من الباحثين إلا أن معلوماتها غزيرة و دقيقة و يمكنها الإلمام بجوانب كثيرة حول الموضوع¹⁰.

و قد كانت الإجابات حول أسئلة هاته المقابلة على الشكل التالي:

¹⁰ - أوسرير منور، بوعافية رشيد، "أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص95-96، (بتصرف).

➤ إجابة السؤال الأول:

(كيف تجدون تطور قطاع الأوقاف من ناحية استرجاع الأملاك الوقفية، و كذا من ناحية تحسينه بعد الاستقلال؟)

- إن عملية استرجاع الأملاك الوقفية بدأت فعليا في سنة 2003، وهذا على إثر تنفيذ الصفقة المتعلقة بالبحث و حصر الأملاك الوقفية المبرمة مع مكتب الدراسات المنار بناء ' و الممولة مع طرف البنك الإسلامي للتنمية بقيمة 1,5 مليون دولار.

و قد أسفرت العملية على النتائج التالية:

(جداول حصيلة عملية البحث عن الأملاك الوقفية).

و في هذا الشأن، و بغرض استرجاع هذه الأملاك ، تطلب الأمر عرض الموضوع على اللجنة الوطنية للأوقاف بحكم أنها مشكلة من كافة القطاعات الوزارية لا سيما وزارة المالية ممثلة في المديرية العامة للأملاك الوطنية ، و التي اقترحت تعليمة وزارية مشتركة بين وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ، وزارة الداخلية ، وزارة المالية و وزارة الفلاحة، الأمر الذي تجسد في استصدار التعليمات الوزارية المشتركة رقم: 06 المؤرخة في 20 مارس 2006 و المتعلقة بتسوية وضعية الأملاك العقارية العامة التي هي في حوزة الدولة .

و قد مست عملية البحث عن الأملاك الوقفية خمس ولايات منها: الجزائر - تيبازة - المدية بومرداس - البليدة كمرحلة أولى .

و الجدير بالذكر هنا، أن ولاية تيبازة هي التي عرفت تقدما في مسألة الاسترجاع، إلا أنه بعد تسوية بعض العقارات الفلاحية بمساحة 320 هكتار، عرفت هذه العملية انسدادا كبيرا، وهذا من طرف مصالح أملاك الدولة، و لحد الآن، مازالت المساعي مستمرة قصد تسهيل عملية الاسترجاع، أي استرجاع الأملاك الوقفية التي هي في حوزة الدولة، و لكن بدون جدوى .

أما مسألة تحسينه بعد الاستقلال، فقد عرفت هذه الفترة أي منذ الاستقلال إلى غاية صدور قانون الأوقاف رقم 91-10 حالة ضياع و استيلاء على هذه الأملاك الوقفية من طرف الأشخاص الطبيعيين وحتى المعنويين كالمؤسسات و البلديات ، هذا بالرغم من

وجود مرسوم رقم 64 المتعلق بالأحباس العامة زيادة على ذلك تأثير النهج الاشتراكي على الأوقاف، بحيث هيمنت الدولة على كل مناحي الحياة ، بما فيها المجال العقاري. فالقوانين التي صدرت في المجال العقاري كان لها تأثير جد سلبي على الأوقاف كقانون الثورة الزراعية والاحتياطات العقارية للبلديات والقانون رقم 81-01 المتعلق بالتنازل عن أملاك الدولة وكذلك المرسوم رقم 352-83 المتعلق بالتقادم المكسب (عقود الشهرة).

أما المرحلة التي تلت صدور قانون الأوقاف رقم 91-10 فيمكن أن نقول أنها تميزت بمحاولة استكمال المنظومة القانونية للأوقاف، وقد قامت وزارة الشؤون الدينية بجهود محمودة في هذا الشأن و يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- استصدار المراسيم التنظيمية لقانون الأوقاف.
- إيجاد قاعدة للتسيير المالي و العقاري للأملاك الوقفية.
- عملية جرد و إحصاء للأملاك الوقفية.
- إعداد عقود الإيجار و تحيين بدل الإيجار.
- تفعيل عملية البحث عن الأملاك الوقفية.
- التسوية القانونية للأملاك الوقفية بما في ذلك المساجد.
- تكوين الموارد البشرية المتخصصة في تسيير الأملاك الوقفية (وكلاء الأوقاف و وكلاء الأوقاف الرئيسيين).
- عقد ملتقيات وطنية و دولية حول مختلف محاور الأوقاف (الجانب التاريخي- الجاني القانوني والإداري- الجانب المالي و المحاسبي إلخ...).

➤ إجابة السؤال الثاني:

(في عديد من المؤسسات يتم عرض أرقام تقريبية وليست النهائية في نهاية السنة، هل هو كذا الحال في قطاع الأوقاف؟ و لماذا؟)

ليس كذلك بالنسبة للأملاك الوقفية، قد تم إعداد عملية إحصاء و جرد الأملاك الوقفية على المستوى الوطني وبالنسبة لكل ولاية، حيث يتم تقييد العقار الوقفي في سجل الجرد ويعطى له رقم و من ثم يتم إعداد بطاقة تعيين العقار الوقفي في نسختين.

ترسل إحداها إلى الإدارة المركزية والأخرى تبقى محفوظة على مستوى الولاية نفسها هذا بالنسبة للعقارات.

أما بالنسبة لمداخل الأملك الوقفية، فهي كذلك مضبوطة ولكن الإشكال في قيمة الإيجار الزهيدة و كذلك في تخلف المستأجرين عن دفع الإيجار .

➤ إجابة السؤال الثالث:

(هل يوجد تكوين للموارد البشرية في قطاع الأوقاف، خصوصا للمدراء و المسؤولين؟ ماهي نوعية هذا التكوين؟).

نعم يوجد تكوين للموارد البشرية في قطاع الأوقاف ، لا سيما بالنسبة لوكلاء الأوقاف و وكلاء الأوقاف الرئيسيين و مفتشي إدارة الأملك الوقفية و كذلك الأسلاك الإدارية الأخرى والعاملة في مصلحة الأوقاف.

أما بالنسبة للمسؤولين و المدراء فيستفيدون من الأيام الدراسية و الملتقيات الوطنية حول موضوع الأوقاف و لا يخضعون إلى تكوين خاص بهم.

➤ إجابة السؤال الرابع:

(لما لم يتم وضع ديوان للوقف لحد الساعة على الرغم من أنه يعتبر خطوة كبيرة نحو تنشيط استثمار الأوقاف؟).

إن فكرة إنشاء ديوان خاص بالأوقاف طرحت على مستوى الوزارة، ولكن بالنظر للمداخل المتواضعة للأملك الوقفية و عدم توفر مشاريع استثمارية ذات مردودية اقتصادية عالية و الانسداد الذي عرفته عملية استرجاع الأملك الوقفية يتسبب في تأخير مسألة إنشاء ديوان للأوقاف .

➤ إجابة السؤال الخامس:

(مركزية القرارات من أكبر المشاكل التي تواجه قطاع الأوقاف، ما هي الحلول المقترحة حيال ذلك؟ مع العلم أنها تسبب هدر للوقت لمدة طويلة قد تصل إلى عشر سنوات في بعض الحالات).

ليست مركزية القرارات التي هي من أكبر المشاكل التي تواجه قطاع الأوقاف، بل بالأساس تابعيتها للدولة و بالتالي للبيروقراطية.

و أمّا فيما يخص الحلول المقترحة فينبغي تقسيم مجالات العمل في الأوقاف، فيمكن لمحور تسوية الأملاك الوقفية و حصرها و البحث عنها أن يبقى تابعا لوزارة الشؤون الدينية، حتى يمكن الاستفادة من السلطة الإدارية لهذا القطاع في عملية التسوية و الاسترجاع.

أما محور تسيير و استثمار الأملاك الوقفية ينشأ له ديوان مستقل يعتمد على موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة في التسيير و الاستثمار، قصد تنمية الأملاك الوقفية و حتى يمكنها أن تلعب دورها الاجتماعي و الاقتصادي .

➤ إجابة السؤال السادس:

(ما هو حجم نشر التوعية في الوسط الاجتماعي ؟ هل تخصص برامج للتوعية ؟).
في الحقيقة تكاد تكون نشر التوعية في الوسط الاجتماعي منعدمة إلا في بعض المناسبات العلمية أو الملتقيات الوطنية أو الدولية حيث يتم عقد ندوات عن الأوقاف في وسائل الإعلام المختلفة و بالتالي فإن المساجد و المراكز الثقافية الإسلامية التابعة للوزارة لا تستغل في هذا الشأن ..

ضف إلى ذلك، ان الأوقاف في الأصل تنتمي إلى المجتمع، أي إن الوقف يدخل ضمن أعمال البر و الخير، و بالتالي فهو يتعلق بنيات الناس و المحسنين على الخصوص، و في ثقافة مجتمعنا كثير من الناس لا يتحسسون و غير مقتنعين بتقديم هبات أوقاف لصالح الدولة، لأن عنصر الثقة غائب .

➤ إجابة السؤال السابع:

(على أي أساس تم وضع نسبة 25% من الإيرادات الوقفية للمديرية و 75% للصندوق المركزي للوقف ؟ مع العلم أن أغلب المديريات تستنفذ المبلغ المخصص في تكاليف المستخدمين و تسديد مبالغ لتسوية المنازعات أي أنه لا يمكن تسديد أي أمور أخرى من اجراءات استثمار أو تسديد حقوق الخبير العقاريالخ).

تم وضع نسبة 25% من إيرادات الأملاك الوقفية للولاية على أساس المادة 06 من القرار الوزاري المؤرخ في 05 محرم عام 1421 الموافق لـ 10 أبريل 2000 الذي يحدد كفيات ضبط الإيرادات و النفقات الخاصة بالأملاك الوقفية .

أما فيما يخص تسديد أجور و رواتب المستخدمين فلا يتم من حساب الأوقاف، بل من ميزانية المديرية التي هي جزء من ميزانية الوزارة ، و بالتالي فهي خاضعة للمحاسبة العمومية أي لإجراءات خاصة .

أما فيما يخص دفع مستحقات المحامين و المحضرين العقاريين و الموثقين و الخبراء العقاريين، فيمكن تسديدها من حساب الأوقاف الولائي.

و إن لم تكن نسبة 25% من مداخيل الأوقاف للولاية كافية يتم التسديد من الصندوق المركزي للأوقاف على أساس الوثائق الثبوتية طبعا.

و في الحقيقة هذا راجع لمداخيل كل ولاية على حدى، فهناك ولايات تكفيها هذه النسبة لأن مداخيلها معتبرة، وعلى العكس من ذلك بالنسبة لولايات أخرى، و هذا مبرر كافي لكي لكي تعمل هذه الأخيرة على تحسين مداخيلها عن طريق الرفع من قيمة الإيجار و تحيينه والحرص على تحصيله و اقتراح مشاريع استثمارية ذات مردودية اقتصادية حسنة .

➤ إجابة السؤال الثامن:

(عندما نقول أنه لا يوجد تنظيم لأي عملية تتعلق بتسيير العقارات الوقفية المرشحة للاستغلال بما فيها الأراضي الفلاحية. هنا من هو المسؤول عن هذه العملية؟).

في الحقيقة إجراءات الاستثمار الوقفي لم تكن واضحة إلا بعد صدور المرسوم رقم 2013/18 المتعلق بالاستثمار و حتى بالنسبة للمشاريع الاستثمارية التي كانت تمويل من صندوق الأوقاف، فإن الاقتراحات تقدم من طرف المديريات الولائية و الإدارة المركزية هي التي توافق أم لا على المشروع و بالرغم من ذلك كانت هذه العملية مشوبة بنقائص عدة نذكر من بينها:

- عدم نضوج الدراسات المقترحة و كان يكتفي بدراسات أولية لا تقدم خلالها دراسة الجدوى.

- التكلفة المالية للمشاريع، حيث لا يمكن تحملها من الصندوق المركزي للأوقاف.

- كل هذه العوامل أدت إلى وجود فترة تميزت بالتردد في قرار الاستثمار.

➤ إجابة السؤال التاسع:

(ما هو نوع الرقابة المفروضة على المعاملات الوقفية؟ و على أداء العاملين في المديریات و كذا المسؤولين؟).

في الأساس، توجد الرقابة الإدارية على المعاملات الوقفية لا سيما قضايا الإيجار والمعاملات المالية، و منذ عشرات سنوات تقريبا، بدأت الأوقاف والزكاة تخضع لرقابة المفتشية العامة للمالية و مجلس المحاسبة، و تشمل هذه الرقابة سواء العاملين في المديریات وكذا المسؤولين.

➤ إجابة السؤال العاشر:

(اهتم بنك التنمية الاسلامي بتمويل عملية توثيق الأوقاف، و كذا القابلة للاستثمار منها، هذه العملية التي تكلف بها مكتب المنار. ما هي الخطوة التي تلي هذه العملية؟).

قد شرحت في الرد عن السؤال الأول هذه العملية التي استفادت بها الوزارة في إطار الاتفاقية المبرمة مع البنك الإسلامي للتنمية.

أما مسألة الخطوة التي تلي هذه العملية، هي مواصلة العملية ذاتها، و على هذا الأساس تم تسجيل عملية تخص البحث و حصر الأملاك الوقفية في ميزانية الوزارة لسنة 2010 بقيمة 140 مليون دينار، و بسبب التأخر في إنجاز الصفقة المتعلقة بها و بسبب الصعوبات المالية التي تعرفها بلادنا فقد تم تجميد هذه العملية.

أما بالنسبة لعملية الاستثمار، فقد صدر مؤخرا المرسوم رقم 18-213 المؤرخ في 01 ذي الحجة عام 1439 الموافق لـ 20 غشت سنة 2018 الذي يحدد شروط وكيفيات استغلال العقارات الوقفية الموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية و قفية.

➤ إجابة السؤال الحادي عشر:

(كيف نبرر صعوبة الاجراءات في قطاع الأوقاف مقارنة بالحقبة ما قبل الاستعمار؟) في الحقيقة قبل الاستعمار، كانت الأوقاف تشكل رافدا مهما بالنسبة للمجتمع والدولة، فكانت الأوقاف تتولى نفقات الفقراء والمساكين و طلب العلم و الأئمة والعلماء.

وكان الناس و المحسنين يرجون بها الأجر في الآخرة أي كانت تعتبر الصدقة الجارية وكان الناس يوقفون عقاراتهم وأموالهم بدون سند رسمي و كان الوازع الديني قوي في هذه المرحلة، و لم تكن الدولة تهيمن على كل مناحي الحياة، لا سيما بعد بروز الدولة الحديثة أي الدولة الوطنية، و اتباعها النهج الاشتراكي بعد الاستقلال.

و لا يمكن أن نهمل مرحلة الاستعمار التي تم خلالها الاستيلاء والتصرف في كثير من الأملاك الوقفية، أي خضوعها للمعاملات العقارية و نزع صفة القداسة عنها.

أما حالياً، فالتعامل العقاري يخضع لشكليات ولإجراءات قانونية محددة، ضف إلى ذلك إشراف الدولة عليها و إبعاد المجتمع المتمثل في الجمعيات و المجتمع المدني من الإشراف عليها .

➤ إجابة السؤال الثاني عشر:

(هنالك مشكلتين في العمليات المتعلقة بالوقف و لربما تكون الأكثر تكراراً:

• صعوبة التصرف في الأراضي الوقفية.

• مشكلة تحيين الإيجار الذي من المفترض أن يقوم به خبير عقاري)

-صعوبة استغلال الأراضي الوقفية

إن أغلبية الأراضي الوقفية مستغلة من طرف مستأجرين قدامى هذا من جهة و من جهة أخرى، و بغرض الشروع في استغلال الأراضي الوقفية فقد تم استصدار المرسوم رقم: 18-213 و المتعلق بالاستثمار الوقفي.

-مشكلة تحيين الإيجار: إن عملية تحيين الإيجار في الأوقاف جارية على المستوى الوطني. و نحن نعتمد في عملية التحيين على الخبراء العقاريين ، و يتم الاعتماد في بعض الأحيان على تقييمات مصالح أملاك الدولة و يمكن في بعض الأحيان اللجوء إلى تحيين الإيجار عن طريق مصالح الإدارة المكلفة بالأوقاف، و هذا بغرض الاتفاق بالتراضي.

و المشكلة في تحيين الإيجار هي أن المستأجرين لا يقبلون بقيم الإيجار الجديدة، و يعتبرونها مبالغ فيها، لا سيما و أن كثير من المستغلين للأوقاف استفادوا منها لفترات طويلة و بمبالغ جد زهيدة.

وعلى هذا الأساس، يلجأ إلى القضاء أي أن مسألة التحيين تطرح منازعات كثيرة، ومؤخرا فقط تم رفع أكثر من 200 قضية على مستوى ولاية الجزائر تخص كلها قضايا تحيين الإيجار.

➤ إجابة السؤال الثالث عشر:

(بالنسبة للمبالغ الموجهة للصندوق المركزي للوقف كيف يتم التصرف فيها؟)

إن المبالغ الموجهة للصندوق المركزي توجه أساسا لما يلي:

- تمويل المشاريع الاستثمارية على مستوى بعض الولايات.
- إعداد الدراسات التقنية و المخططات.
- إعداد التقييمات العقارية لا سيما في مجال تحيين الإيجار.
- المصاريف القضائية المتعلقة بالمنازعات.
- الدراسات المتعلقة بالخبرات العقارية.
- تقديم إعانات مالية في سبل الخيرات (حفظ القرآن، طلبة العلم).

➤ إجابة السؤال الرابع عشر:

(لماذا لا يفتح باب الاجتهاد لدى المديريات المحلية في الاستثمار الوقفي؟)

- يمكن الاستفادة من الاجتهادات الواردة من المديريات المحلية. ولكن ينبغي اعتمادها قانونيا طالما أن الأوقاف تابعة لدائرة وزارية أي أن المعاملات يجب أن تتم على أساس قانوني، الأمر الذي يتطلب إجراءات إدارية و قانونية خاصة .

➤ إجابة السؤال الخامس عشر:

(ما هي الأسباب التي تجعل الوزارة تنفق على بعض الولايات في الاستثمار و لا تنفق على

البعض الآخر؟)

بالنسبة للإنفاق على بعض الولايات دون أخرى مرتبط بمدى نشاط كل ولاية و تحكمها في ملفاتها لا سيما بالنسبة للاستثمار الوقفي. فعند اقتراح أراضي أو عقارات صالحة للاستثمار ينبغي أن تكون مساواة قانونيا وتحوز على عقد رسمي مشهر بالمحافظة العقارية.

يجب كذلك توفر شهادة التعمير ورخصة البناء التي تطلب من عند البلدية طبعا فيجب إعداد دراسة مفيدة لصالح الوقف و في متناول قدراتنا المالية. هذا بالنسبة للاستثمار.

أما بالنسبة للمصاريف الأخرى فالذي يستفيد منها هم الولايات التي تكون إيراداتها المالية لا تغطي نفقاتها.

المطلب الثالث: تحليل إجابات المقابلة

حتى نتمكن من الاستفادة من الإجابات على أسئلة هذه المقابلة بشكل جيد، و بغية إيصال فكرة ضرورة إعادة النظر في موضوع حوكمة الأوقاف في الجزائر، و في محاولة إيجاد بعض أهم المشاكل التي تواجه قطاع الأوقاف، ارتأينا ضرورة تحليل هذه الإجابات من خلال استعمال المنهج التحليلي في شقه الاستقرائي،

حيث يعرف المنهج الاستقرائي: بأنه "العملية العقلية التي يتوصل بواسطتها الباحث بناءً على إدراكه لعدة حالات إلى حكم عام ينطبق على هذه الحالات و على غيرها من الحالات المشابهة لها.

و معنى ذلك أن المنهج الاستقرائي يعتمد على ملاحظة الواقع ثم محاولة الاستقراء من هذه الملاحظات.¹¹

من خلال الاطلاع على الإجابات حول الأسئلة الموجهة أثناء المقابلة و التي تم تقديمها بشكل خطي، و التي مست بشكل كبير أهم المشاكل التي تواجه حوكمة إدارة الأوقاف في الجزائر، اتضح الصورة حول أسباب بعض المشاكل و مدى ارتباطها أو انفصالها عن الجانب الإداري للأوقاف، كما لمسنا ضمنا وجود مشاكل كبيرة في قطاع الأوقاف على مستوى عدة ولايات حول الوطن (الجزائر، البلدية، المدينة، الجلفة، الأغواط، غرداية، ورقلة، باتنة، ميله، المسيلة، سطيف، أدرار، خصوصا ولايات الجنوب)، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها مركزية القرارات و هو الأمر الذي يسبب عائقا كبيرا في تسيير الأوقاف و المشاريع الوقفية عبر التراب الوطني؛ أما بالنسبة لمبادئ الحوكمة، فبالرغم من تواجدها خلال عملية تسيير و إدارة الأوقاف إلا أنها لا تزال تعاني ضعفا

¹¹ - محمد سليمان هدى، مناهج البحث الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص137.

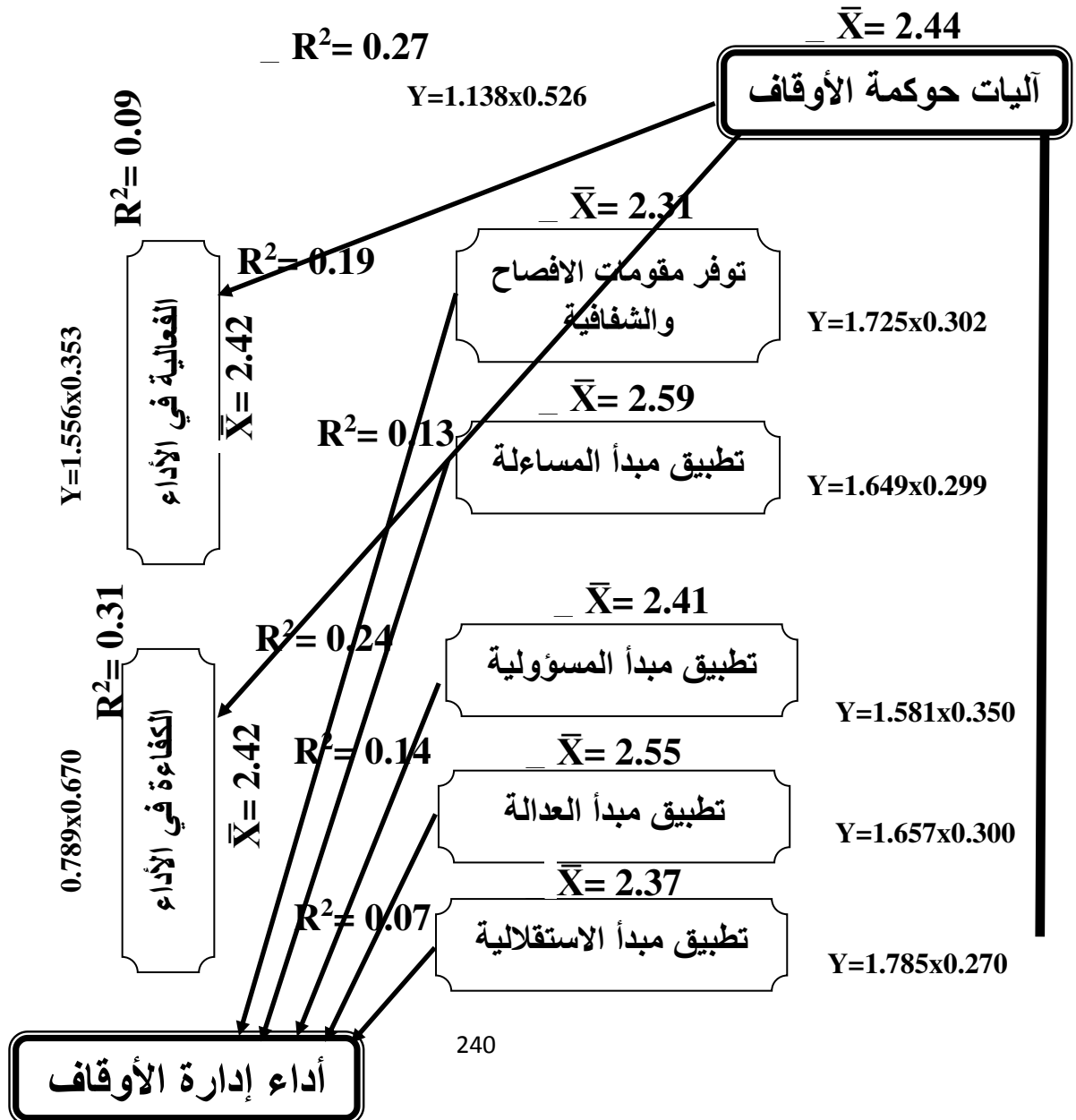
شديدا و لا تزال تنتظرها أشواط كبيرة حتى تكون في المستوى المطلوب كي يكون هنالك حوكمة رشيدة في إدارة الأوقاف.

و لعل ما يؤكد حتمية وجود مشاكل كبيرة في حوكمة الأوقاف في الجزائر هو حجم الاستثمارات و الأراضي الوقفية التي لم تسترجع إلى حد الآن، و هذا ما توضحه الملاحق المرفقة بالمذكرة ، و التي تعتبر نبذة بسيطة تغطي مساحة صغيرة جدا مقارنة بالأراضي الوقفية الموزعة على كامل الأراضي الجزائرية و التي لم يتم استرجاعها أو تسوية وضعيتها إلى حد الساعة.

خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المتوصل إليها في المبحث الأول من هذا الفصل (الاستبيان)، اتضحت بشكل عملي أهمية آليات الحوكمة في إدارة الأوقاف، واتضح كذلك أثر هذه الآليات على فعالية وكفاءة أداء إدارة الأوقاف، انطلاقاً من إجابات الأفراد على أسئلة الاستمارة المعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، والتي ظهر من خلالها أن هناك علاقة إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية لآليات الحوكمة كمتغيرات مستقلة، مع المتغير التابع والذي هو أداء إدارة الأوقاف.

وكان المتغير الأكثر تأثيراً على أداء إدارة الأوقاف هو مدى تطبيق مبدأ المسؤولية حيث $Y=1.581 \times 0.350$ بينما كان المتغير الأعلى تأثيراً من آليات الحوكمة هو الكفاءة في إدارة الوقف ب $Y=0.789 \times 0.670$.



أما نتائج المبحث الثاني لهذا الفصل (المقابلة) فقد تبين من خلالها وجود نقص كبير في الجانب المتعلق بحوكمة الوقف في الجزائر، وتوضّح أن تطبيق مبادئ الحوكمة في تسيير وإدارة الأوقاف لا تسيير وفق المنوال الذي يجب أن تكون عليه حتى يمكننا الحصول على إدارة فعالة و ذات كفاءة عالية تذهب بقطاع الأوقاف إلى مستويات متطورة.

و بالتالي نقول أن نتائج الفصل الميداني لم تكن متطابقة خلال هذين النمطين المختلفين من الدراسة (الاستبيان)، و (المقابلة).

حائز

إن الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي تمر بها بلادنا في الوقت الراهن تحتم علينا إعادة التفكير مليا في كيفية استرجاع قيمنا و عاداتنا العريقة، بل و استرداد الاكتفاء الذاتي للشعب الجزائري بعيدا عن التأثيرات الخارجية، و لعل من بين أهم الأمور التي يمكن أن نتحدث عنها في هذا الخصوص هو الوقف؛ و الوقف هو الحبس أو المنع في التصرف في سبيل التصدق بالمنفعة على الفقراء و المحتاجين، و له عدة تعاريف اجتهد الفقهاء في وضعها كل على طريقته، فحسب المالكية قول بن عرفة: "هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاءه في ملك معطيها ولو تقديراً"، كما أثبتت مشروعيتها في الكتاب و السنة. كما أن الوقف آلية إسلامية مهمة سعت الشريعة لضبطها مبعده إياها من سطوة السلطة من جهة، و منافسة لآليات القطاع الخاص الهادفة لتحقيق الربح بطريقة جشعة بدون حساب، لكي تكون المحصلة مزيداً من توفير الخدمة الاجتماعية للمجتمع ككل. و مع أهمية الوقف في رفعة الأمة و صدارتها في النواحي العقائدية، الأخلاقية، الاجتماعية و العسكرية، إلا أن دوره المنوط به بات مفقداً في كثير من بلداننا، ففي نهاية القرن التاسع عشر و ما بعده ابتلي المسلمون باحتلال أراضيهم و غزوها فكرياً، اقتصادياً و عسكرياً، و أدرك هؤلاء الأعداء أهمية الوقف في مقاومة مخططاتهم، فعملوا على القضاء على ثقافة الوقف و سلب أمواله، و تعلا ببعض السلبات التي يمكن تصويبها صدرت القوانين الوضعية في العديد من البلاد الإسلامية بالتضييق على الواقفين، و وضع القيود والعقبات أمامهم، و سلبهم النظارة و الإشراف على الوقف. و لابد من تأكيد أهمية الاجتهاد بما يخدم مصالح الأمة و يضمن اقتراح آليات جديدة لإحياء دور الوقف في حياة المجتمع الإسلامي و ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الوقف سعياً لتنميته و تطويره، و هذا يتطلب بدوره جهوداً سواء على المستوى الحكومي أو حتى على مستوى دوائر الأوقاف ذاتها.

و خلال هذه المرحلة من البحث نعرض خلاصة الدراسة، ثم نذكر أهم النتائج التي وصلت إليها، و أختتم بذكر التوصيات و المقترحات، على النحو التالي:

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة هذا البحث تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج نظرية من خلال دراسة الثلاثة فصول الأولى و كذا نتائج ميدانية من خلال الفصل التطبيقي و الأخير للبحث نستعرضها كآلاتي:

• النتائج النظرية للدراسة:

1. الوقف من أفضل الصدقات التي حث الله تعالى عليه و رسوله صلى الله عليه و سلم، لأنها صدقة دائمة ثابتة المقصود بها ابتغاء وجه الله تعالى، حيث أنه لا خلاف بين الأئمة الأربعة في مشروعية الوقف و جوازه، و أنه مسنون و من القربات التي يتقرب بها إلى الله عز و جل. بينما يكمن الخلاف في المسائل الفقهية المتعلقة بالوقف كأسلوب إبطاله، زكاته، ديونه، جواز الوقف الأهلي...إلخ.

2. يرجع تاريخ الوقف إلى فجر الإسلام، و قد دلت على مشروعيته نصوص الكتاب و السنة و الإجماع، و يتوافق الوقف مع مقاصد الشريعة، فهو معقول المعنى، مصلحي الغرض.

3. يقوم الوقف على أصل يتم تحبيسه و ينفق من ريعه على مصارف الوقف التي حددها الواقف، فإن اندثرت هذه المصارف فيكون مصرفها في وجوه الخير و الإحسان تحقيقاً للغاية من الوقف.

4. يتواجد الوقف بأشكال مختلفة و التي تمثل الانواع المتواجدة للوقف حسب عدة اعتبارات منها: محل الوقف، الغرض منه، أو من حيث إدارته و مضمونه الاقتصادي و غيرها.

5. يتم ضبط الوقف في الاسلام وفقا لعدة ضوابط و شروط و خصائص سواء بالنسبة للواقف، الموقوف، الموقوف عليهم، الوقف نفسه أو صيغته.
6. يتميز الوقف بمنافع متعددة يستفيد منها الواقف في حياته و بعد مماته، كما لا ننسى تعدد هذه المنافع لغيره من الموقوف عليهم و ذلك إما لقرابتهم، لحاجتهم، أو لصفاتهم.
7. يتم الوقف من خلال إدارة خاصة به تتمثل حاليا في مؤسسات و قفية رسمية من مديرية أو وزارة تقوم برعايته، إدارة شؤونه، جباية وارداته و توزيعها لذويها مع توفر شروط شرعية للعاملين عليه، كما يحق للناظر إعادة بنائه، إصلاحه، ترميمه، صيانته...إلخ.
8. يعتبر الوقف و عاءاً للموارد الاقتصادية للمدى الطويل و ذلك باعتباره حيسا للملكية خاصة مع تعدد أشكاله من عقارات، منقولات، نقود و حقوق معنوية، و رأينا مدى تأثيرها على تنمية الاقتصاد و مساهمته في إنعاش الدخل القومي و الشخصي، و عرفنا الطرق الكفيلة لتحقيق ذلك.
9. الحوكمة ليست مصطلحاً قديماً، بل هو لفظ حديث اجتهد المعاصرون في وضع تعريفات و ضوابط ، كان لظهوره أسباب، و هذا المصطلح ظهر و طبق في البداية في قطاع الشركات.
10. من بين أهم التعريفات للحوكمة تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و هو تعريف استندت عليه كثير من الدراسات المتخصصة في الحوكمة.
11. تبرز أهمية الحوكمة في مجموعة من النقاط، من أبرزها: أنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة، و منها: أنها تعمل على وضع الهياكل التنظيمية التي يمكن من خلالها تحديد أهداف المنشآت.
12. تؤدي الحوكمة عند تطبيقها إلى النزاهة في المجتمعات، و تساعد على ضبط التصرفات، و منع تجاوزات المسؤولين و الموظفين، مما يمنع وقوع الفساد، أو يقلله.
13. الحوكمة تحقق الشفافية و تفرض العدالة بين المستفيدين.

14. تهدف الحوكمة للفصل بين الملكية و الإدارة، و تُحكم الرقابة على أداء العمل.
15. الحوكمة لها جملة من الخصائص، و من أهمها: إمكانية تقييم أعمال الإدارة الإشرافية و التنفيذية و تقديرها، و من ثم القيام بالمساءلة.
16. تظهر أهمية الحوكمة بتواجد مبادئها، و قد قامت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي بوضع مجموعة من المبادئ هي الأكثر شهرة، كما تم اعتمادها من البنك الدولي و صندوق النقد الدولي، و هي: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، و المعاملة المتكافئة للمساهمين، و حقوق المساهمين، و دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، و الإفصاح و الشفافية، و مسؤوليات مجلس الإدارة.
17. جاءت الحوكمة لتحقيق جملة من المبادئ فيها عدالة و ضبط، و هذا ما سبقتها الشريعة إليه، و أخذت الحوكمة بتفصيلات جعلتها بشكل قوالب قانونية مجموعة بشكل واضح، فلا مانع من الاستفادة منها في الوقف و غيره من مؤسسات المجتمع المسلم.
18. الحوكمة في الأوقاف تبدأ من إرادة الواقف عند صياغته لوثيقة وقفه، ثم تمتد إلى سياسة إدارة الوقف بكل تفصيلاتها.
19. أكدت الحوكمة الغربية على مبدأ الشفافية، و أنها أهم ما تقوم عليه المنشآت الناجحة، و قد أصلت الشريعة لهذه المسألة بوجوب الإفصاح و النصح و عدم إخفاء العيوب.
20. تُطالب المؤسسات الوقفية بالإفصاح و الشفافية في تعاملاتها المالية، ، مما يتطلب من العاملين في الأوقاف أن يكونوا على استعداد لتجهيز قوائم مالية صحيحة مستعنيين في ذلك بالمحاسبين القانونيين.
21. تتعثر بعض الأوقاف و تتعطل بسبب نزاعات يمكن حلها عن طريق تطبيق قواعد الحوكمة، و قد ظهرت الآثار الإيجابية من تطبيقها في بعض المؤسسات و الأوقاف مما يشجع على الاقتداء بها.

22. يعتبر نموذج مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي من بين أنجح النماذج التي تمكنت من استخدام الحوكمة في إدارة أوقافها في المملكة العربية السعودية و ذلك من خلال تطبيق مبادئها و العمل بالمعايير الدولية للحوكمة.

النتائج الميدانية للدراسة:

نتائج الاستبيان:

- فئتي [25-35 سنة] و [36-45 سنة] هما الفئتان الغالبتان حيث قدرتا ب 41.4% و 40% على التوالي.
- أصحاب مستوى الليسانس هم الفئة الغالبة في عينة البحث بنسبة 54.3%.
- نسبة المبحوثين الغالبة هي المبحوثين الذين تخصصهم في الحقوق بنسبة 30% لتليها فئة ذوي الاختصاصات الأخرى بنسبة 24.3%
- نسبة المبحوثين الغالبة هي المبحوثين الذين صرحوا أن وظيفتهم أخرى في شتى المجالات المحاسبة والإدارة، ومصلة المستخدمين وغيرها وقدرت ب 75.7% .
- نسبة المبحوثين ذوي الخبرة بين 5 سنوات إلى 10 سنوات قدرت ب 44.3% .
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور توفر مقومات الإفصاح والشفافية موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.31، وكانت متوسطات عباراته بين 1.99 و 2.43، و بالتالي تؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى.
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور تطبيق مبدأ المساءلة موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.59، وكانت متوسطات عباراته بين 2.40 و ، 2.74، و بالتالي نقبل صحة الفرضية الجزئية الثانية.
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور تطبيق مبدأ المسؤولية موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.41، وكانت متوسطات عباراته بين 1.96 و 2.70، أي أن الفرضية الجزئية الثالثة صحيحة.

- أظهرت النتائج الخاصة بمحور تطبيق مبدأ العدالة موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.55، وكانت متوسطات عباراته بين 2.34 و 2.79، و بالتالي نؤكد صحة الفرضية الجزئية الرابعة.
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور تطبيق مبدأ الاستقلالية موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.37، وكانت متوسطات عباراته بين 2.10 و 2.61، و بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الخامسة.
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.42، وكانت متوسطات عباراته بين 2.11 و 2.77، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية السادسة.
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور الكفاءة في إدارة الوقف موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور قدر ب 2.42، وكانت متوسطات عباراته بين 2.16 و 2.79 و هو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية السابعة.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف، وبالتالي نقبل صحة الفرضية العامة الأولى.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف (توفر مقومات الإفصاح والشفافية، تطبيق مبدأ المساءلة، تطبيق مبدأ المسؤولية، تطبيق مبدأ العدالة، تطبيق مبدأ الاستقلالية) على أداء إدارة الأوقاف، وبالتالي نقبل صحة الفرضية العامة الثانية.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف (الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية، الكفاءة في إدارة الوقف) وبالتالي نقبل صحة الفرضية العامة الثالثة.

- و من خلال تأكيد صحة الفرضيتين العامتين الثانية و الثالثة، نكون قد تمكنا من تأكيد صحة الفرضية العامة الأولى و التي تشير إلى وجود أثر لمدى تطبيق آليات حوكمة الأوقاف على أداء إدارة الأوقاف في مديريات الوقف الجزائرية.

نتائج المقابلة:

- على الرغم من أن عملية استرجاع الأملاك الوقفية تتزايد بصورة مقبولة منذ الاستقلال و بالتحديد بعد سنة 2003م، إلا أن الاطلاع على جداول حصيلة البحث عن الأملاك الوقفية يعكس الواقع المرير لحالة الأوقاف في الجزائر، حيث يتبين من خلالها الكم الهائل للأوقاف المنتهكة و الضائعة.
- مداخل الاملاك الوقفية مضبوطة، إلا أن الإشكال في قيمة الإيجار الزهيدة، و تخلف المستأجرين عن دفع الإيجار.
- بالرغم من تأكيد وجود تكوين بشري للعاملين بالمؤسسة الوقفية، إلا اننا خلال الدراسة الميدانية لعدد من المديريات أكدنا من عدم تكوين غالبية العاملين في مديرية الأوقاف من خلال امتناعهم عن الإجابة حول الاستبانة بحجة أنها غير مفهومة و متخصصة، مع العلم انها فعلا متخصصة و لكن في مجال الوقف.
- بقيت فكرة إنشاء ديوان خاص للأوقاف مجرد فكرة مطروحة لم يحن وقت دراستها و الاقتناع بضرورتها الملحة، و ربما يعود السبب في ذلك إلى تدني قيمة مداخل الأملاك الوقفية، وانخفاض قيمة استثمارها.
- من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الوقف في الجزائر هي مركزية القرارات و بالتحديد تابعيتها للدولة (بيروقراطية).
- نشر التوعية في الوسط الاجتماعي حول أهمية الوقف و امكانية تطويره تكاد تكون منعدمة، إلا في المناسبات العلمية و الملتقيات و الندوات.

- تختلف مداخل مديريات الوقف من ولاية لأخرى لعدة عوامل، غير أن القيم الرمزية لإيجار الأملاك الوقفية و عدم استرداد الأوقاف الضائعة تشكل عائقا أمام تطوير الإدارة و تنمية الاستثمارات الوقفية.
- رغم صدور المرسوم رقم 2013/18 المتعلق بالاستثمار، إلا أن الاستثمارات لحد الساعة لم ترى النور لعدة اعتبارات، و لعل من أهمها عدم وجود الخبرة في تسيير و استثمار المشاريع الوقفية في الجزائر.
- تخضع الأوقاف لرقابة المفتشية العامة للمالية و مجلس المحاسبة، و تشمل هذه الرقابة سواء العاملين في المديريات و كذا المسؤولين.
- فشل عملية تخص البحث و حصر الأملاك الوقفية بقيمة 140 مليون دينار سنة 2010م، بسبب التأخر في إنجاز الصفقة و بسبب الصعوبات المالية التي تواجهها بلادنا مما أدى إلى تجميد الصفقة.
- تعبر الأوقاف عن مجتمعنا الجزائري الاسلامي فقد مثلت و لفترة طويلة حسن نوايا مجتمعنا و عمله على الخير و الاحسان، فضلا على أنها كانت تغطي جميع احتياجات المجتمع آنذاك (الفترة ما قبل الاستعمار)، من تعليم و نفقات للفقراء و المحتاجين.
- أصبح واقع المؤسسة الوقفية في الجزائر مؤسفا بعد الاستقلال، حيث تمكن الاستعمار الفرنسي من طمس الأوقاف و تخريبها و تغيير واقعها، و ما يزيدنا أسفا هو عدم اتخاذ موقف حقيقي لاسترداد المكانة التي كانت عليها من قبل.
- أغلب الأراضي الوقفية مستغلة من قبل مستأجرين قدامى، و يرفض المستأجر دفع الإيجار، و بتحويل هذه القضية للمحاكم تعتبر قضية منسية لسنوات.

• تتفق الوزارة على بعض الولايات دون أخرى لتمويل الاستثمارات، ربما لنشاط مديرية تلك الولاية وحسن تسييرها، إلا أن الواقع أن ولايات الجنوب تعاني من هذا الجانب بشكل كبير و لا تزال مهمشة و منسية مقارنة بالشمال.

من خلال الاجوبة المحصل عليها خلال المقابلة اتضح جليا وجود مشاكل كبيرة في قطاع الأوقاف في الجزائر يجب إعادة النظر فيها و محاولة استنتاج مسبباتها الرئيسية للتمكن من التحكم فيها و تحسين و تطوير عملية تسيير و إدارة المؤسسات الوقفية.

مقارنة بين نتائج دراسة الاستبيان و تحليل المقابلة:

من أجل التوصل إلى دراسة جيدة لهذا الموضوع ارتأينا إجراء نوعين من الدراسة على حوكمة إدارة الوقف في الجزائر فكانت الدراسة الأولى عبارة عن استبانة تمكنا من خلالها من الحصول على عدد من الإجابات من العاملين في مديريات الوقف و القطاع الوقفي بشكل عام و أكدت نتيجة الدراسة في كل مراحلها وجود حوكمة رشيدة في إدارة الأوقاف في الجزائر؛

أما الدراسة الثانية فهي عبارة عن مقابلة شفوية و تم الحصول على إجاباتها الكترونيا تضمنت في صدرها مناقشة بعض المشاكل التي تواجه قطاع الأوقاف في الجزائر، و نتج عن هذه الدراسة غياب الحوكمة في إدارة الوقف في الجزائر.

و بالتالي فإنه يمكن القول أننا لم نتمكن من الوصول إلى نفس النتائج خلال هذين النوعين المختلفين من الدراسة، إلا أنه عند إجراء الزيارة الميدانية لعدة مديريات للوقف عبر ولايات مختلفة، يمكننا أن نؤكد من خلالها أن نتائج الدراسة الثانية المتمثلة في المقابلة هي التي كانت أقرب إلى واقع إدارة و تسيير الوقف في الجزائر، و هو ما يجعلنا نجزم أن الدراسة الأمثل لمثل هذا النوع من المواضيع هي المقابلة، حيث يمكن من خلالها الإطلاع على الحقائق عن كثب و من مصدرها.

أما أسباب اختلاف نتائج الاستبيان فتدل على الأغلب أن هنالك توجس من الإجابة من قبل العاملين في مديريات الوقف ربما كنوع من المجاملات أو تخوف من نقاط معينة أو لعدم فهم الأسئلة بشكل صحيح.

ثالثاً: التوصيات

1. يستحسن لو تقوم الجهات المسؤولة في الدول الإسلامية عامة و الجزائر خاصة بالإصلاح الإداري للأوقاف و ذلك نظراً لما آل إليه الوقف من إهمال و تدخلات أفستت دوره و رسالته، الأمر الذي جعل الناس يتقاعسون عن المساهمة في وقف أموالهم في أوجه الخير.

2. تكثيف التوعية للناس بمسائل الأوقاف و الحث على تأسيسه، فالتوعية التي تقوم بها الجهات الرسمية لا زالت ضعيفة لا تتناسب مع منزلة الوقف.

3. من الأفضل لو يولى على مؤسسات الأوقاف في الدول الإسلامية العناصر النقية، الأمينة ذات الخبرة و الكفاءة، بالإضافة إلى القيام بدورات تدريبية تكوينية لوكلاء الأوقاف، النظار و متولي الأوقاف بهدف رفع كفاءتهم و مستوى فقههم للوقف و أحكامه الشرعية، و تعريفهم لمستجدات الأوقاف في الجانب الإداري، القانوني، التسييري و المحاسبي...إلخ.

4. نشر أهمية الحوكمة في الوقف في أوساط المهتمين ابتداءً ثم إلى المجتمع بشكل عام، و مما يعزز ذلك عرض نتائج تطبيقها في بعض الأوقاف (و هو تقريبا ما حاولنا القيام به من خلال طرح هذا الموضوع في الفصل الثالث مسترشدين بتجربة ناجحة مسبقا في هذه التجربة (مؤسسة أوقاف الراجحي).

5. إن تكامل المسائل الفقهية المعمول بها في مجال الوقف مع القوانين و المواد الموضوعية له يعمل على تسهيل التعاملات الوقفية في الاقتصاد من جهة، و انفتاحه على مختلف

الأنشطة و الممارسات الاستثمارية من جهة أخرى، لذي فإن حسن دراسة و انتقاء القوانين المتعلقة بالوقف تساعد على نجاحه و تطوره بصورة فعالة.

6. المبادرة من إدارات الوقف بنشر قوائمها المالية، و بإيضاح هيكلتها الداخلية في محيط الأوقاف ابتداءً، ثم مع ظهور نظام الشركات الوقفية سيكون إظهارها للقوائم بشكل معلن للجميع، إبرازاً للشفافية و الإفصاح.

7. من الأفضل لو أن هناك ترابط بين مديرية الوقف الجزائري و مخابر البحث في الاقتصاد الإسلامي داخل الوطن و خارجه و ذلك للاستفادة من مستجدات البحث العلمي في مجال الأوقاف (بما فيها حوكمة إدارة الأوقاف)، و القيام بالعديد من البحوث الاجتماعية و الإحصاءات الميدانية حول مؤسسة الوقف من أجل التحفيز و خلق ثقافة الوقف.

8. القناعة بالحوكمة من قبل الادارة العليا في الدولة تساعد على تسهيل الالزام بها، فعلى القائمين على وزارات الأوقاف و المهتمين بقطاع الأوقاف تقديم الفكرة بحسن العرض و الإقناع.

9. عقد دورات تدريبية في حوكمة إدارة الأوقاف.

رابعاً: المقترحات:

1. تبني مراكز متخصصة للباحثين في الجانب الوقفي، و تمييز العناوين التي تسهم في تطوير الأوقاف.

2. تعيين مستشارين متخصصين لتطبيق الحوكمة في كل إدارات الوقف، و إلزام النظار بتطبيق أعلى درجات الإفصاح.

3. فصل قطاع الوقف عن وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف و جعله مؤسسة مستقلة تماماً عن الهيئات، و كذا إعفاء أعمال المؤسسة الوقفية من الضرائب.

4. ضرورة توفر هيئة رقابة شرعية من أجل ضبط المعاملات الشرعية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية في استثمار أموال الوقف.
5. إنشاء ديوان وطني للأوقاف مستقل عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، و ذلك من أجل جعلها مؤسسة مستقلة اقتصاديا ترجع إلى لاستثمار و رفع المداخل التي تعود بالفائدة على المجتمع و الدولة كعنصر فعال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

-القرآن الكريم

أ-الكتب

- 2-البخاري محمد بن اسماعيل، "صحيح البخاري"، طبعة دار الريان، القاهرة، 1986.
- 3- مسلم بن الحجاج، "صحيح مسلم"، دار طيبة للنشر، ط1، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 4-ابراهيم بن موسى الطرابلسي، "الاسعاف في أحكام الأوقاف"، مكتبة الثقافة الدينية، الطبعة الأولى، مصر-القاهرة.
- 5-ابن عابدين، "حاشية رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار"، المكتبة التجارية، مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، 1973.
- 6-أبو بكر أحمد عمر الشيباني "الخصاف"، "أحكام الأوقاف"، ديوان عموم الأوقاف المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 1902.
- 7-أبو داود سليمان أبي داود، "سنن أبي داود"، المكتبة العصرية، لبنان، الجزء الثالث.
- 8-أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة، "المغني"، مطبعة الملك فهد بن عبد العزيز، الجزء الثامن، السعودية، 1999.
- 9-أبي الحسين أحمد ابن فارس بن زكريا، "معجم مقاييس اللغة"، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ النشر.
- 10-أحمد الكبيسي، "أنيس الفقهاء"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، جدة-السعودية.
- 11-أحمد بن حجر العسقلاني، "فتح الباري شرح صحيح البخاري"، دار المعرفة، عليه تعليقات الشيخ عبد العزيز بن باز، 1479هـ.
- 12-أحمد بن عبد الحلیم ابن تيمية، "مجموع فتاوى شيخ الاسلام بن تيمية"، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف، المدينة المنورة-السعودية، 1416هـ.
- 13-أحمد صقر عاشور، "إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة-مصر، 1995.

- 14- أحمد محمد عبد العظيم الجمل، "دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية المعاصرة"، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، مصر، 2007
- 15- أسامة عمر سليمان الأشقر، "مؤسسات ووقفية رائدة - تجارب ودروس"، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، بدون تاريخ
- 16- الألباني، "صحيح الجامع الصغير وزيادته"، المكتب الاسلامي، الطبعة 3، مج1، حديث رقم 793.
- 17- أوسرير منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية بوداود، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 18- حسن عبد الله الأمين، "إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف"، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، البنك الاسلامي للتنمية، الطبعة الثانية، جدة-السعودية، 1994.
- 19- خير الدين بن مشرنن، "الادارة المركزية للأوقاف العامة في الجزائر -من التأصيل الفقهي إلى الاعتبارات القانونية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016.
- 20- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 21- زهدي يكن، "المسؤولية المدنية أو الأفعال غير المباحة"، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، صيدا-لبنان، بدون تاريخ النشر.
- 22- سامي محمد الصلاحات، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية-معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير أداء المؤسسة الوقفية واستثماراتها"، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، سلسلة إصدارات ساعي العلمية (5)، الطبعة الأولى، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2018.
- 23- سعيد جفري، "الحكامه وأخواتها -مقاربة في المفهوم ورهان الطموح المغربي"، الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، الطبعة الأولى، المغرب، 2010.
- 24- سليم هاني منصور، "الوقف ودوره في المجتمع الاسلامي المعاصر"، مؤسسة الرسالة للنشر.

- 25-سمير صبحي، "أحكام الوقف في ضوء الشريعة الإسلامية -وفقا للقانون السعودي"، المركز القومي للإصدارات القانونية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2015.
- 26-شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي القابضة، "إصدارات الحوكمة الإدارية"، النسخة رقم 1، 2019م.
- 27-شمس الدين السرخسي، "المبسوط"، الجزء الثاني عشر، كتاب الوقف، دار المعرفة، لبنان.
- 28-صالح صالح، "المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي: دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006.
- 29-طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 30-عبد الستار ابراهيم رحيم الهيثي، "الوقف ودوره في التنمية"، مركز البحوث والدراسات، قطر، 1997.
- 31-عبد الله ابن قدامة، "المغني"، دار هجر، تحقيق عبد الله التركي وعبد الفتاح الحلو، مصر، 1406هـ.
- 32-عبد الله بن عبد العزيز العنقري، "حاشية الروض المربع شرح زاد المستنقع"، مكتبة الرياض الحديثة، الرياض-السعودية، 1490هـ.
- 33-عبد رب النبي، محمد، "استثمار الوقف وأهميته في سد حاجات الأمة، مجلة البيان، العدد37، 2007
- 34-عز الدين عبد العزيز ابن عبد السلام السلمي، "قواعد الأحكام في مصالح الأنام"، مكتبة الكليات الأزهرية، مراجعة طه عبد الرؤوف، د ط، القاهرة-مصر، 1414هـ.
- 35-عكرمة سعيد صبري، "الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق"، دار النقائص، الأردن، 2008.
- 36-علاء الدين الكاساتي، "بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع"، الجزء الثامن، دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية، بيروت-لبنان، 2003.

- 37-عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1985.
- 38-عمر عبيد حسنه، "الحاكمية في الاسلام بين الديني والمدني"، المكتب الاسلامي، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2011م.
- 39-عيسى بن محمد بوراس، "توثيق الوقف العقاري في الفقه الإسلامي والقانون الجزائري- وقف سيدي بنور نموذج تطبيقي"، نشر جمعية التراث، الجزائر، 2012.
- 40-غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 41-الكمال بن الهمام، كتاب فتح القدير-كتاب الوقف-، الجزء السادس.
- 42-كريم لحرش، "الحكامة الجيدة بالمغرب"، طوب بريس، الطبعة الأولى، الرباط-المغرب، 2013.
- 43-محمد أبو زهرة، "محاضرات في الوقف"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، الطبعة الثانية، 3 أبريل 1971.
- 44-محمد الرؤوف قاسمي الحسني، "التطور التاريخي والتشريعي لنظام الوقف: نموذج الاقتصاد التضامني".
- 45-محمد الفاتح محمود المغربي، "إقتصاديات الوقف"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن.
- 46-محمد الكبيسي، "أحكام الوقف في الشريعة الاسلامية"، الجزء الأول، مطبعة الارشاد، بغداد-العراق، 1977.
- 47-محمد أمين ابن عابدين، "رد المحتار على الدر المختار المعروفة بحاشية بن عابدين"، دار الفكر، الطبعة الثانية، بيروت.
- 48-محمد بن أحمد بن عرفة الدسوقي، "حاشية الدسوقي على الشرح الكبير"، دار الفكر، بدون تاريخ النشر.
- 49-محمد بن أحمد الشربيني، "مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج"، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 1415هـ.

- 50-محمد بن جعفر الطبري، "جامع البيان عن تأويل آي القرآن"، دار هجر، الجزء السادس، 1422هـ.
- 51-محمد سليمان هدى، **مناهج البحث الاقتصادي**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- 52-محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.
- 53-محمد علي محمد، **مقدمة في البحث الاجتماعي**، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، 1988.
- 54-محمد مصطفى سليمان، **"حوكمة الشركات"**، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 55-مصطفى أحمد الزرقا، **"أحكام الأوقاف"**، الجزء الأول، مطبعة الجامعة السورية، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 1997.
- 56-مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، **"الحوكمة المؤسسية"**، Alpha doc للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018.
- 57-منذر قحف، **"التكوين الاقتصادي للوقف في بلدان الهلال الخصيب"**، في كتاب **"نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي"**، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت-لبنان، بدون تاريخ النشر.
- 58-منذر قحف، **"الوقف الإسلامي (تطوره، إدارته، تنميته)"**، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، 2000م.
- 59-منذر قحف، **"الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر"**، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة-قطر، 1419هـ.
- 60-ناصر الدين الألباني، **"صحيح الجامع الصغير"**، المكتب الإسلامي، بيروت-لبنان، 1979م.
- 61-وسيلة السببتي، **"التمويل المحلي والتنمية المحلية صندوقي الزكاة والأوقاف"**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.

ب- الرسائل والأطروحات

62- عبد القادر بن عزوز، "فقه استثمار الوقف وتمويله في الاسلام (دراسة تطبيقية عن الوقف الجزائري)"، رسالة دكتوراه في العلوم الاسلامية، تخصص الفقه وأصوله، جامعة الجزائر، 2004.

63- عبد المحسن بن محمد بن عثمان المخرج، "حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الشريعة والقانون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-كلية العدالة الجنائية-قسم الشريعة والقانون، الرياض-السعودية، 2016.

64- عبد المطالب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، مصر، 2015.

65- عبد المطالب عثمان محمود، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، مصر، 2015.

66- فارس مسدور، "تمويل واستثمار الأوقاف بين النظرية والتطبيق-مع الإشارة لحالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

67- كمال منصوري، "الإصلاح الإداري لمؤسسات قطاع الأوقاف (دراسة حالة الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.

68- معتز محمد مصبح، "دور الوقف الخيري في التنمية الاقتصادية (دراسة تطبيقية لقطاع غزة)"، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الاسلامية، غزة-فلسطين، 2013.

ج-المجلات والندوات والملتقيات

69-ابراهيم علي، "الحكامة والهشاشة في إفريقيا: حالة ليبيا"، المجلة المغربية للتدقيق والتنمية REMA (الحكامة والهشاشة في إفريقيا والشرط الأوسط، العدد47، ديسمبر 2018).

70-أحمد أشرف عبد الحميد، "إدارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات"، المؤتمر الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005.

71-أحمد سعيد قطب حسنين، "التكامل بين الآليات المحاسبية والآليات غير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثرها على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد السادس والأربعون، العدد الأول، الاسكندرية-مصر، 2009.

72-أحمد كمال شعبان، "قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة" مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ديسمبر 2013.

73-أمير محمد أبو النجا، هدى أحمد إبراهيم، "أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة سوق الأوراق المالية المصرية"، مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ديسمبر، 2013.

74-بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، بغداد-العراق، 18-19مايو2011.

75-بسام عبد الله البسام، "الحوكمة الرشيدة -المملكة العربية السعودية حالة دراسية"، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، المملكة العربية السعودية، العدد 11، جانفي2014.

76-تيري زاركون، "الوقف والطرق الصوفية في العصر الحديث"، مجلة الاجتهاد، العدد36، السنة التاسعة، 1997م.

- 77- جعفر هني محمد، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، أم البواقي-الجزائر، ديسمبر 2016.
- 78- حسن السيد حامد خطاب، "ضوابط استثمار الوقف في الفقه الإسلامي"، بحث مقدم للمؤتمر الرابع للأوقاف تحت عنوان: نحو استراتيجية تكاملية للنهوض بالوقف الإسلامي، الجامعة الإسلامية بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، المدينة المنورة-السعودية، 2013م.
- 79- حسين عبد المطلب الأسرج، "الدور التنموي للوقف: الأوقاف في الشارقة نموذجا"، مجلة شؤون اجتماعية، العدد 121، الشارقة، ربيع 2014.
- 80- حسين عبد المطلب الأسرج، "دور أدوات الحاكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف"، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال بعنوان: "الحاكمة والفساد الإداري"، جامعة عجلون الوطنية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 81- حكيمة بوسلمة، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مخبر بحث لإقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة-الجزائر.
- 82- ربعة بن زيد، عائشة بخالد، مقال بعنوان: "دور الصكوك الوقفية في تمويل التنمية المستدامة"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر.
- 83- ريهام أحمد خفاجي، "أوقاف النساء-نماذج لمشاركة المرأة في النهضة الحضارية دراسة للحالة المصرية في النصف الأول من القرن العشرين"، مجلة أوقاف، العدد الرابع، السنة الثالثة، ربيع الأول، 1424هـ.
- 84- زين يونس، حسياني عبد الحميد، "دور النظام المحاسبي المالي الجزائري في إرساء مقومات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مؤتمر الحاكمة والفساد الإداري والمالي.
- 85- سمير سعد مرقس، "نماذج حوكمة الشركات -تطبيقات في ظل عائلية الشركات"، مؤتمر تطوير الأعمال وعائلية الشركات، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين، مصر، 10-11 فبراير 2007.

- 86-شرون عز الدين، "أساليب استثمار الوقف في الجزائر"، مجلة الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الإسلامية والعربية، العدد الثامن، أغسطس 2014.
- 87-صالح صالح، "الدور الاقتصادي والاجتماعي للقطاع الوقفي"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.
- 88-عادل رزق، "الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني بعنوان: الإدارة الرشيدة: خيار للإصلاح الإداري والمالي، مصر، 2008.
- 89-عبد القادر الشخلي، "دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي"، المؤتمر العربي في القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت-لبنان، 2002.
- 90-عبد الله ابن منصور، ، بزاوية عبد الحكيم، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التنظيمات المؤسساتية للزكاة"، بحث مقدم للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي، اسطنبول-تركيا، 2013.
- 91-عبد الله بن صالح ومحمد جعفر هني، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال بعنوان: "الحاكمية والفساد الإداري"، جامعة عجلون الوطنية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 92-عز الدين فكري تهامي، "دور أساليب المحاسبة الادارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة والملكية"، المجلة العلمية لكليات التجارة، العدد الثالث، جامعة الأزهر، مصر، يوليو 2008.
- 93-عسيري عبد الرحمن، الحوكمة طريقة للنهوض بالشركات السعودية، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 17، معهد الدراسات الإدارية، الدمام السعودية، 1427هـ.
- 94-غسان حمد الإبراهيم، "التجربة الاستثمارية للأمانة العامة للأوقاف دولة الكويت"، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، سلسلة المؤتمرات والندوات رقم 3، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، دبي، 4-6 فبراير 2008.
- 95-فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف "نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، مطبوعات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث

منشور من إصدارات كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، الطبعة الأولى، الرياض-السعودية، 1436هـ.

96-فؤاد عبد الله العمر، "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدة العامة والرقابة عليها، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، بحث رقم 52، جدة-المملكة العربية السعودية، 1999م.

97-فؤاد عبد الله العمر، "البناء المؤسسي للوقف في بلدان شبه الجزيرة العربية"، كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت-لبنان، 2003.

98-محمد حازم اسماعيل الغزالي، "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات"، مؤتمر الحاكمية والفساد الإداري والمالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، تحرير محمود الشويات، جامعة عجلون الوطنية.

99-محمد عبد الحلیم عمر، "أسس إدارة الأوقاف"، ندوة -عرض التجارب الوقفية في الدول الاسلامية، جامعة الأزهر-الأمانة العامة للأوقاف الكويت- البنك الاسلامي للتنمية، 15-18 ديسمبر 2002.

100-محمد عبد الحلیم عمر، "الاستثمار في الوقف وفي غلاته وريعه"، بحث مقدم إلى الدورة الخامسة عشرة لمجمع الفقه الاسلامي الدولي، عمان، 2004.

101-محمد عمر الخلف، ثامر علي النويدان، "الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي"، مؤتمر الحاكمية والفساد الإداري والمالي، الأردن، الطبعة الأولى، جامعة عجلون الوطنية.

102-محمد قمر عالم الدبنجوي، مقال بعنوان: "الوقف في ضوء الكتاب والسنة" منشور في كتاب "الوقف"، كتاب جماعي به بحوث مختارة مقدمة في الندوة الفقهية العاشرة لمجمع الفقه الاسلامي في الهند، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 2001.

103-محمد محمود أحمد صابر، "مستويات الإطار الفكري للمحاسبة ومعايير المراجعة العامة -آليات أساسية وفعالة في حوكمة الشركات"، المؤتمر الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005

104-محمود الشويات، عبد الناصر جرادات، محمد حسين الزغلول، "منهجية تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، وتوافقها مع المعايير الدولية للحوكمة"، مؤتمر الحاكمية والفساد الإداري والمالي.

105-مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، مجلة المال والتجارة، مصر، 2008.

106-منى حيدر عبد الجبار الطائي، "إبداعية الإدارة العامة الواقع والطموح"، مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية، خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ديسمبر 2013.

107-موسوعة نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم" مؤلفة من قبل فريق كبير من المتخصصين بإشراف صالح بن حميد، دار الوسيلة، الطبعة الثامنة، الجزء السابع، جدة-السعودية، 1998.

108-نصيرة أوبختي، محمد بن عزة، مساهمة الوقف في تميل التنمية المحلية-دراسة حالة ولاية تلمسان-، مقال مقدم لمجلة البحوث الاقتصادية والماليJEFR، العدد01، جوان 2014، الجزائر.

د-القوانين والمراسيم

109-الجريد الرسمية، قانون رقم 90/25، المؤرخ في 18/11/1990م، المتضمن التوجيه العقاري المعدل والمتمم، العدد49، صادرة بتاريخ 18/11/1990.

110-الجريدة الرسمية، العدد21، لسنة1991.

111-الجريدة الرسمية، العدد24، لسنة1984.

112-الجريدة الرسمية، العدد49، لسنة1990.

113-الجريدة الرسمية، القانون رقم 91/10، 27أفريل1991، المتضمن قانون الأوقاف الجزائرية المتمم والمعدل، العدد21، صادرة بتاريخ 08 ماي1991.

114-الجريدة الرسمية، القانون رقم 91/10، 27أفريل1991، قانون الأوقاف الجزائرية المعدل والمتمم، العدد21، صادرة بتاريخ 08ماي1991.

- 115-الجريدة الرسمية، قانون رقم 01/07، المؤرخ في 22ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون 91/10، العدد29، الصادرة بتاريخ23ماي2001.
- 116-الجريدة الرسمية، قانون رقم 81/01 المؤرخ في 07/02/1981، المتضمن التنازل عن أملاك الدولة العقارية، العدد06، صادر بتاريخ 01/02/1981م.
- 117-الجريدة الرسمية، قانون رقم 84/11 المؤرخ في 09/06/1984، المتضمن قانون الاسرة، العدد24، الصادرة بتاريخ 01/03/1989.
- 118-الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي رقم 2000/146، المؤرخ في 28 جوان 2000م، المتضمن الادارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، العدد38، الصادرة بتاريخ 02جويلية2000م.
- 119-الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي رقم2000/336، المؤرخ في 26/10/2000، المتضمن أحداث وثيقة الاثبات الوقفي عن طريق الشهادة، العدد64، صادرة بتاريخ 31/10/2000.

ه-المراجع باللغة الأجنبية

- 120-Ahmad Jasim Mohammad", The Extent of management Authority Signs availability and its Impact on Economical development in Iraq مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد19، 2011.
- 121-Almaghrabi, Mohammad",The Need of Corporate Governance in Family Businesses in Saudi Arabia, (UK, City University London, 2011).
- 122-Brahim ben Youcef, « Pour une approche urbaine des waqfs », revue Dirassat Insania, Numéro spécial, Université d Alger, 2001/2002.
- 123-Cahiers du cread n°79-80 2007 .
- 124-Krambia, K, and et al.", The Implémentation of Corporate Governance Principles in An Emerging Economy: A Critique of the Situation in Cyprus, (CorporateGovernance: An International Review, Vol 14, No2, 2006.
- 125-Magda Ismail, Family Waqf: Its Origin, Law &Development,Its Abolition & future, paper presented at the international confrence on waqf laws and management: REALITY AND PROSPECTS. Organized by management centre
- 126-Ahmed Ibrahim kulliaah of laws and the international institution for muslimunity IIUM. Venue cac. IIUM. On 20-22 october2009.
- 127-OECD Principles of Corporate Governance 2004. (For Arabic edition: 2004, Center for International Private Entreprise Published by arrangement with the OECD, Paris.
- 128-OECD,2006, DAC Guidelines and Reference Series Applying Strategic Environmental Assessment: Good Practice guidance for Development Co-operation, OECD, Paris.(http://Stats.Oecd.org).

129-Thamer Albaker",The Role of Disclosure in CorporateGovernanceA Critical Appraisal and Comparison between the Kingdom of Saudi Arabia and the United Kingdom", (UK University of East London 2001).

و-المواقع الالكترونية

130-خالد موسى ادريس شريف، "الحوكمة المؤسسية"، مركز إعادة تأهيل الأجهزة

الرقمية، دبي-الإمارات العربية المتحدة، Kmidris@dm.gov.ae

131-صفحة أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي نماء وعطاء،

www.alrajhiawqaf.sa

132-عبد العزيز المزيد، "مفهوم وأهمية حوكمة الشركات"، صحيفة مال الإقتصادية،

8 أبريل 2019، (الاطلاع:2019/05/02، 31:20 <https://www.maaal.com>)

133-فارس مسدور، "الأوقاف الجزائرية بين الاندثار والاستثمار"، موسوعة الاقتصاد

والتنويل الاسلامي <http://www.iefpedia.com>.

134-فارس مسدور، كمال منصور، "التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف: التاريخ

والحاضر والمستقبل"، مقال مقدم للنشر في مجلة أوقاف، موسوعة الاقتصاد والتنويل

الاسلامي، www.iefpedia.com

135-فتيحة محمد بوشعالة، "إسهامات الوقف في خدمة التعليم في الجزائر-مدينة

قسنطينة نموذجا"، مقال منشور ضمن موسوعة الاقتصاد والتنويل

الاسلامي. www.iefpedia.com

آلة الحرف

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

استبيان

تحية طيبة وبعد ،

عنونا المذكورة : دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف.

يسعى الطالب في هذه الدراسة إلى التعرف بصفة أساسية على مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوقفية وقياس مدى تطبيق تلك المبادئ في إدارة الأوقاف واثرها على أداء هذه الأخيرة، تم لهذا الغرض تصميم استمارة استبيان مكونة من مجموعة الأسئلة التي تغطي معظم مبادئ الحوكمة في إدارة الأوقاف.

إن حرصكم على تقديم البيانات الكافية المطلوبة بدقة و بموضوعية يساهم في تحقيق هذا البحث لذا يرجى التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبانة بدقة و ايجاز و عناية و ابداء أي ملاحظات ترونها مناسبة علما أن البيانات التي ستوفرها الاستبانة تستخدم لأغراض من البحث العلمي وستعامل بسرية تامة شاكرين لكم حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبة

اشراف :

مخنت فطوم.

الدكتورة الحدي نحوية

باحث في مخبر سياسة التنمية الريفية في السهوب بجامعة الجلفة

المحور الأول : معلومات شخصية تتعلق بالمجيب

الرجاء وضع علامة (x) حول الإجابة التي تراها مناسبة.
الولاية :

-1 السن :

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | ✓ أقل من 25 سنة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ من 25 الى 35 سنة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ من 36 الى 45 سنة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ من 46 الى 55 سنة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ 55 سنة فما فوق |

-2 المستوى التعليمي:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ✓ شهادة الليسانس |
| <input type="checkbox"/> | ✓ شهادة الماجستير |
| <input type="checkbox"/> | ✓ شهادة الدكتوراه |
| <input type="checkbox"/> | ✓ أستاذ في التعليم العالي |
| <input type="text"/> | ✓ أخرى ، حددها لطفا . |

-3 التخصص العلمي :

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | ✓ محاسبة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ مالية وبنوك |
| <input type="checkbox"/> | ✓ إدارة أعمال |
| <input type="text"/> | ✓ أخرى ، حددها لطفا. |

-4 العمل الذي تمارسه:

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | ✓ مدير مؤسسة الأوقاف |
| <input type="checkbox"/> | ✓ وكيل الأوقاف |
| <input type="checkbox"/> | ✓ مدير وكلاء الوقف |
| <input type="checkbox"/> | ✓ مدير استثمار |
| <input type="text"/> | ✓ أخرى ، حددها لطفا. |

-5 سنوات الخبرة

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ✓ أقل من 05 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | ✓ من 5 سنوات الى 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | ✓ من 11 سنة الى 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ من 16 سنة الى 20 سنة |
| <input type="checkbox"/> | ✓ 20 سنة فأكثر. |

المحور الثاني: قواعد الحوكمة.

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة التي تتوافقو آراؤكمالقيمة.

البعد الأول: توفر مقومات الإفصاح والشفافية.

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
06	يتم الإفصاح بطريقة عادلة و بكل موضوعية			
07	يتم الإفصاح في الوقت المناسب و بدون تأخير			
08	يتم تقديم معلومات عن أعضاء إدارة الوقف			
09	يتم تقديم معلومات فيما يتعلق بتعيين مسؤولي الأوقاف			
10	يتضمن الإفصاح أهداف وسياسات إدارة الأوقاف			
11	يتم الإفصاح عن إجراءات اختيار المستثمرين والمستفيدين علنا			

البعد الثاني : تطبيق مبدأ المساءلة

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
12	يتم تقدير و تقييم أعمال وكلاء الوقف			
13	يتم تقديم تقارير دورية عن الاستثمارات الوقفية			
14	يتم مساءلة المديرية ووكلاء الوقف عن النتائج المحققة			
15	يتم تقييم مدى النجاح في استثمار الأملاك الوقفية			
16	يمكن طلب المعلومات ومتابعة سير عمليات الاستثمار			

البعد الثالث : تطبيق مبدأ المسؤولية

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
17	هناك تأكيد على الرسالة الدينية للمؤسسة الوقفية			
18	التزام المديرين بمسؤولياتهم تجاه حماية الأملاك الوقفية			
19	الالتزام بالواجبات اتجاه العاملين بإدارة الأوقاف			
20	تطبيق الصيغ الحديثة للاستثمار			

البعد الرابع : تطبيق مبدأ العدالة.

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
21	إحترام حقوق الموقفين والمستثمرين في المشاريع الوقفية			
22	توزيع المهام والواجبات بين الموظفين على أساس العدل والمساواة			
23	تتم معاملة الواقفين على أسس العدل و المساواة			
24	تتم معاملة المستفيدين على أسس العدل و المساواة			

البعد الخامس : تطبيق مبدأ الاستقلالية

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
25	يؤدي وكيل الوقف عمله بنزاهة وتجرد من أي تحيز أو ضغوط			
26	يتمتع العاملون بقطاع الأوقاف بهامش من الحرية			
27	يتجنب الموظفون العلاقات التي تقدمهم الموضوعية			
28	وجود اختلاف في الآراء يؤثر على استقلالية الإدارة			

المحور الثالث : أداء إدارة الأوقاف (المؤسسات الوقفية)

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة التي تتوافق و آراؤكم القيمة.

البعد السادس : الكفاءة في إدارة الوقف

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
29	تتميز المؤسسات الوقفية بكفاءة من خلال العوائد			
30	يسهم التوظيف الأمثل للاستثمارات المتاحة إلى تطوير الأداء			
31	يتميز الوقف بكفاءة عالية قياسا على التنمية وجذب رؤوس الأموال			
32	كفاءة الإدارة تؤدي إلى تنمية المؤسسات الوقفية			
33	صحة الاستثمارات الوقفية ينعكس على العوائد الجيدة			
34	تكوين الموارد البشرية بصفة دورية			

البعد السابع : الفعالية في أداء المؤسسات الوقفية.

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	محايد	غير موافق
38	يكنم الأداء الجيد في مدى تحقيق الأهداف المسطرة			
39	استقلالية النظام الوقفي عن الدولة يضمن الالتزام بأحكام الشريعة			
40	مساهمة المراكز في تدريب الأفراد لتطوير أداء المؤسسات الوقفية			
41	اعتبار الأوقاف قطاع ثالث مستقل يجعله أكثر فعالية			
42	التنوع في استثمار الأموال الوقفية يزيد من الفعالية			

أرجو قبول خالص تحياتنا وتقديرنا وشكرا على المساعدة والمساهمة في انجاز هذا البحث.

- اقتراحاتكم لتطوير قطاع الوقف في الجزائر.

قائمة محكمي الاستبيان:

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
جامعة الأغواط	نقود وتمويل	ماجدة مدوخ	01
جامعة الأغواط	علوم اقتصادية	فرحي محمد	02
جامعة الأغواط	علوم التسيير	قويدري محمد	03
جامعة الأغواط	علوم اقتصادية	عبد العليم التاوتي	04
جامعة الجلفة	محاسبة	قمان عمر	05
جامعة الجلفة	اقتصاد التنمية	بن مسعود عطاء الله	06
جامعة الأغواط	تسويق إبداعي	رقية حدادو	07
جامعة الجلفة	نقود مالية وبنوك	حديدي آدم	08
جامعة الجلفة	علوم اقتصادية	قادري محمد الطاهر	09
جامعة الأغواط	علوم اقتصادية	مشرأوي سميرة	10

		والشفافية_الافصاح
A6	Corrélation de Pearson	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A7	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A8	Corrélation de Pearson	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A10	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A9	Corrélation de Pearson	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A11	Corrélation de Pearson	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
والشفافية_الافصاح	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\الحكومة.sav

		المساءلة مبدأ تطبيق
A12	Corrélation de Pearson	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A13	Corrélation de Pearson	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A14	Corrélation de Pearson	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A15	Corrélation de Pearson	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	70
	Corrélation de Pearson	,575**
A16	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	1
المساءلة_مبدأ_تطبيق	Sig. (bilatérale)	
	N	70

		المسؤولية_مبدأ_تطبيق
	Corrélation de Pearson	,730**
A17	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,789**
A18	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,745**
A19	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,677**
A20	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	1
المسؤولية_مبدأ_تطبيق	Sig. (bilatérale)	
	N	70

		العدالة_مبدأ_تطبيق
	Corrélation de Pearson	,602**
A21	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,704**
A22	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,806**
A23	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,870**
A24	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

	Corrélation de Pearson	1
العدالة_مبدأ_تطبيق	Sig. (bilatérale)	
	N	70

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\الحكومة.sav

		الاستقلالية_مبدأ_تطبيق
A25	Corrélation de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A26	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A27	Corrélation de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A28	Corrélation de Pearson	,239 [^]
	Sig. (bilatérale)	,046
	N	70
الاستقلالية_مبدأ_تطبيق	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70

		الفعالية
A29	Corrélation de Pearson	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A30	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
A31	Corrélation de Pearson	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

	Corrélation de Pearson	,654**
A32	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,486**
A33	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	1
الفعالية	Sig. (bilatérale)	
	N	70

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\الحوكمة.sav

		الكفاءة
	Corrélation de Pearson	,652**
A34	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,641**
A35	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,780**
A36	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,561**
A37	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,417**
A38	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,550**
A39	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	1
الكفاءة	Sig. (bilatérale)	
	N	70

		آليات
	Corrélation de Pearson	,792**
والشفافية_ الإفصاح	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,838**
المساءلة_ مبدأ_ تطبيق	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,802**
المسؤولية_ مبدأ_ تطبيق	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,739**
العدالة_ مبدأ_ تطبيق	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	,616**
الاستقلالية_ مبدأ_ تطبيق	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
	Corrélation de Pearson	1
آليات	Sig. (bilatérale)	
	N	70

Corrélations

		الفعالية	الكفاءة	أداء
	Corrélation de Pearson	1	,445**	,814**
الفعالية	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
	Corrélation de Pearson	,445**	1	,883**
الكفاءة	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70
	Corrélation de Pearson	,814**	,883**	1
أداء	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,585	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	11

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الافصاح والشفافية	مبدأ تطبيق المساءلة	مبدأ تطبيق المسؤولية	تطبيق مبدأ العدالة	تطبيق الاستقلالية	الفعالية	الكفاءة	أداء	آليات
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Paramètres Moyennes	2,3190	2,5943	2,4143	2,5571	2,3714	2,4200	2,4286	2,4247	2,4460
normaux ^a Ecart-type	,55222	,46310	,54488	,48374	,38950	,44154	,45451	,38218	,37836
Différences les plus extrêmes	Absolue	,153	,219	,234	,234	,158	,144	,186	,217
	Positive	,107	,190	,141	,180	,130	,094	,104	,103
	Négative	-,153	-,219	-,234	-,234	-,158	-,144	-,186	-,217
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,282	1,834	1,957	1,960	1,321	1,204	1,552	1,217	1,814
Signification asymptotique (bilatérale)	,075	,082	,091	,071	,061	,110	,096	,204	,403

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Tableau de fréquences

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25-35	29	41,4	41,4	41,4
36-45	28	40,0	40,0	81,4
Valide 46-55	11	15,7	15,7	97,1
سنة 55 من أكثر	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	38	54,3	54,3	54,3
ماجستير	9	12,9	12,9	67,1
Valide دكتوراه	6	8,6	8,6	75,7
أخرى	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

التخصص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاسبة	8	11,4	11,4	11,4
وبنوك مالية	6	8,6	8,6	20,0
أعمال إدارة	9	12,9	12,9	32,9
Valide حقوق	21	30,0	30,0	62,9
شريعة علوم	9	12,9	12,9	75,7
أخرى	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الأوقاف مؤسسة مدير	2	2,9	2,9	2,9
الأوقاف وكيل	13	18,6	18,6	21,4
الأوقاف مدير وكلاء	1	1,4	1,4	22,9
مدير استثمار	1	1,4	1,4	24,3
أخرى	53	75,7	75,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	11	15,7	15,7	15,7
5-10	31	44,3	44,3	60,0
11-15	11	15,7	15,7	75,7
16-20	10	14,3	14,3	90,0
وأكثر 20	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A6	70	1	3	2,51	,775
A7	70	1	5	2,31	,894
A8	70	1	6	2,27	,900
A9	70	1	5	1,99	,876
A10	70	1	5	2,43	,809
A11	70	1	3	2,40	,730
والشفافية_ الافصاح	70	1,00	4,17	2,3190	,55222
A12	70	1	3	2,40	,750
A13	70	1	3	2,73	,536
A14	70	1	3	2,54	,674
A15	70	1	3	2,56	,735
A16	70	1	3	2,74	,582
المساءلة_ مبدأ تطبيق	70	1,00	3,00	2,5943	,46310
A17	70	1	3	2,70	,645
A18	70	1	3	2,67	,675
A19	70	1	3	2,33	,829
A20	70	1	3	1,96	,824
المسؤولية_ مبدأ تطبيق	70	1,00	3,00	2,4143	,54488
A21	70	1	3	2,79	,478
A22	70	1	3	2,34	,814
A23	70	1	3	2,56	,605
A24	70	1	3	2,54	,674
العدالة_ مبدأ تطبيق	70	1,25	3,00	2,5571	,48374
A25	70	1	3	2,57	,650
A26	70	1	3	2,20	,827
A27	70	1	3	2,61	,644
A28	70	1	3	2,10	,801
الاستقلالية_ مبدأ تطبيق	70	1,50	3,00	2,3714	,38950
A29	70	1	3	2,77	,543
A30	70	1	3	2,11	,826
A31	70	1	3	2,21	,815
A32	70	1	3	2,24	,806
A33	70	1	3	2,76	,550
الفعالية	70	1,00	3,00	2,4200	,44154
A34	70	1	3	2,16	,845
A35	70	1	3	2,70	,622
A36	70	1	3	2,17	,900
A37	70	1	3	2,79	,535
A38	70	1	3	2,59	,670
A39	70	1	3	2,17	,900
الكفاءة	70	1,00	3,00	2,4286	,45451
N valide (listwise)	70				

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	آليات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,521 ^a	,271	,261	,32862	2,144

a. Valeurs prédites : (constantes), آليات

b. Variable dépendante : أداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,735	1	2,735	25,322	,000 ^b
1 Résidu	7,343	68	,108		
Total	10,078	69			

a. Variable dépendante : أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), آليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,138	,259		4,397	,000		
1 آليات	,526	,105	,521	5,032	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : أداء

Diagnostique de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de	Proportions de la variance
--------	-----------	---------------	----------	----------------------------

			conditionnement	(Constante)	آليات
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	13,099	,99	,99

a. Variable dépendante : أداء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1,8926	2,8077	2,4247	,19908	70
Résidu	-1,10091	,60647	,00000	,32623	70
Erreur Prévision	-2,673	1,924	,000	1,000	70
Erreur Résidu	-3,350	1,845	,000	,993	70

a. Variable dépendante : أداء

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1		
والشفافية_الافصاح	,681	1,469
المساءلة_مبدأ_تطبيق	,435	2,299
المسؤولية_مبدأ_تطبيق	,461	2,170
العدالة_مبدأ_تطبيق	,602	1,662
الاستقلالية_مبدأ_تطبيق	,748	1,337

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement
	1	5,900	1,000
	2	,031	13,709
	3	,028	14,413
	4	,017	14,370
	5	,012	11,728
	6	,010	14,057

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\الحكومة.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	طوال الشفافية_الافصاح	.	Entrée

- a. Variable dépendante : أداء
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436 ^a	,190	,178	,34646

- a. Valeurs prédites : (constantes), والشفافية_الافصاح

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,916	1	1,916	15,960	,000 ^b
	Résidu	8,162	68	,120		
	Total	10,078	69			

- a. Variable dépendante : أداء
 b. Valeurs prédites : (constantes), والشفافية_الافصاح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,725	,180	9,584	,000
	والشفافية_الافصاح	,302	,076	,436	,000

- a. Variable dépendante : أداء

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\الحكومة.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المساءلة_مبدأ تطبيق ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,362 ^a	,131	,118	,35882

a. Valeurs prédites : (constantes), المساءلة_مبدأ تطبيق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,323	1	1,323	10,275	,002 ^b
1 Résidu	8,755	68	,129		
Total	10,078	69			

a. Variable dépendante : أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المساءلة_مبدأ تطبيق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,649	,246		6,710	,000
1 المساءلة_مبدأ تطبيق	,299	,093	,362	3,205	,002

a. Variable dépendante : أداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المسؤولية_مبدأ_تطبيق b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498 ^a	,248	,237	,33375

a. Valeurs prédites : (constantes), المسؤولية_مبدأ_تطبيق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,504	1	2,504	22,477	,000 ^b
1 Résidu	7,574	68	,111		
Total	10,078	69			

a. Variable dépendante : أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), المسؤولية_مبدأ_تطبيق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,581	,182		8,664	,000
1 المسؤولية_مبدأ_تطبيق	,350	,074	,498	4,741	,000

a. Variable dépendante : أداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	مبدأ تطبيق الاستقلالية ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : أداء
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,275 ^a	,075	,062	,37016

- a. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية مبدأ تطبيق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,761	1	,761	5,553	,021 ^b
Résidu	9,317	68	,137		
Total	10,078	69			

- a. Variable dépendante : أداء
b. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية مبدأ تطبيق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,785	,275		6,495	,000
الاستقلالية مبدأ تطبيق	,270	,114	,275	2,356	,021

- a. Variable dépendante : أداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	آليات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الفعالية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,303 ^a	,092	,078	,42391

a. Valeurs prédites : (constantes), آليات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,232	1	1,232	6,857	,011 ^b
1 Résidu	12,220	68	,180		
Total	13,452	69			

a. Variable dépendante : الفعالية

b. Valeurs prédites : (constantes), آليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,556	,334		4,662	,000
1 آليات	,353	,135	,303	2,619	,011

a. Variable dépendante : الفعالية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	آليات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,558 ^a	,311	,301	,37993

a. Valeurs prédites : (constantes), آليات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,438	1	4,438	30,746	,000 ^b
1 Résidu	9,816	68	,144		
Total	14,254	69			

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Valeurs prédites : (constantes), آليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,789	,299		2,638	,010
1 آليات	,670	,121	,558	5,545	,000

a. Variable dépendante : الكفاءة

Tableau de fréquences

A6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	17,1	17,1	17,1
محايد	10	14,3	14,3	31,4
موافق	48	68,6	68,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	17	24,3	24,3	24,3
محايد	16	22,9	22,9	47,1
موافق	36	51,4	51,4	98,6
5	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	15	21,4	21,4	21,4
محايد	24	34,3	34,3	55,7
موافق	30	42,9	42,9	98,6
6	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	24	34,3	34,3	34,3
محايد	25	35,7	35,7	70,0
موافق	20	28,6	28,6	98,6
5	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	15,7	15,7	15,7
محايد	20	28,6	28,6	44,3
موافق	38	54,3	54,3	98,6
5	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	14,3	14,3	14,3
محايد	22	31,4	31,4	45,7
موافق	38	54,3	54,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	15,7	15,7	15,7
محايد	20	28,6	28,6	44,3
موافق	39	55,7	55,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,3	4,3	4,3
محايد	13	18,6	18,6	22,9
موافق	54	77,1	77,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	10,0	10,0	10,0
محايد	18	25,7	25,7	35,7
موافق	45	64,3	64,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	14,3	14,3	14,3
محايد	11	15,7	15,7	30,0
موافق	49	70,0	70,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	7,1	7,1	7,1
محايد	8	11,4	11,4	18,6
موافق	57	81,4	81,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	10,0	10,0	10,0
محايد	7	10,0	10,0	20,0
موافق	56	80,0	80,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	11,4	11,4	11,4
محايد	7	10,0	10,0	21,4
موافق	55	78,6	78,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	16	22,9	22,9	22,9
محايد	15	21,4	21,4	44,3
موافق	39	55,7	55,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	25	35,7	35,7	35,7
محايد	23	32,9	32,9	68,6
موافق	22	31,4	31,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
محايد	11	15,7	15,7	18,6
موافق	57	81,4	81,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	15	21,4	21,4	21,4
محايد	16	22,9	22,9	44,3
موافق	39	55,7	55,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,7	5,7	5,7
محايد	23	32,9	32,9	38,6
موافق	43	61,4	61,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	10,0	10,0	10,0
محايد	18	25,7	25,7	35,7
موافق	45	64,3	64,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	8,6	8,6	8,6
محايد	18	25,7	25,7	34,3
موافق	46	65,7	65,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	18	25,7	25,7	25,7
محايد	20	28,6	28,6	54,3
موافق	32	45,7	45,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	8,6	8,6	8,6
محايد	15	21,4	21,4	30,0
موافق	49	70,0	70,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	19	27,1	27,1	27,1
محايد	25	35,7	35,7	62,9
موافق	26	37,1	37,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,7	5,7
	محايد	8	11,4	17,1
	موافق	58	82,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0

A30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	20	28,6	28,6
	محايد	22	31,4	60,0
	موافق	28	40,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0

A31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	24,3	24,3
	محايد	21	30,0	54,3
	موافق	32	45,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0

A32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	22,9	22,9
	محايد	21	30,0	52,9
	موافق	33	47,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0

A33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,7	5,7	5,7
محايد	9	12,9	12,9	18,6
موافق	57	81,4	81,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	20	28,6	28,6	28,6
محايد	19	27,1	27,1	55,7
موافق	31	44,3	44,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	8,6	8,6	8,6
محايد	9	12,9	12,9	21,4
موافق	55	78,6	78,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	23	32,9	32,9	32,9
محايد	12	17,1	17,1	50,0
موافق	35	50,0	50,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,7	5,7	5,7
محايد	7	10,0	10,0	15,7
موافق	59	84,3	84,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	10,0	10,0	10,0
محايد	15	21,4	21,4	31,4
موافق	48	68,6	68,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	23	32,9	32,9	32,9
محايد	12	17,1	17,1	50,0
موافق	35	50,0	50,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	