# Governance of Endowments in Saudi Public Universities

https://www.doi.org/10.56830/DUZO4057

**Fatima Adel Al-burshaid**
*Postgraduate Researcher, Accounting Department, King Faisal University*

**Dr. Mohammed Ahmed Alomair**
*Assistant Professors, Accounting Department, King Faisal University*
*Corresponding author: momair@kfu.edu.sa*

## Abstract

This study aimed to identify the concept of university governance and the concept of university endowment governance and to uncover the most outstanding challenges that face university endowments when implementing governance concepts. To achieve these goals, the study used the descriptive survey approach that relied on interviews as a tool to collect data. The number of respondents reached (20) respondents from (16) Saudi universities in addition to an interview with the vice president of the Private Endowment board. The study reached several results, the most important of which are: The activation of university-governance endowments including the issuance of legislation that organize university endowment work and achieve the desired objectives of its establishment. The results of the study also revealed a set of existing challenges facing university endowments in Saudi Arabia, and the results included some of the contributions that help in overcoming these challenges. The study recommended emphasizing the role of university-governance endowments and revealing the best practices of governance locally and internationally that lead to the effectiveness of university endowments in Saudi Arabia, and working to encourage community contributions in university endowments, spreading the culture of its programs, and raising awareness of the reality of its governance.

**Keywords:** University governance, University endowments, University endowments governance,

*World Research of Business Administration Journal*
**Vol. 2, No. 3, Nov November 2022**

THE SCIENCE
PUBLISHING HOUSE

# حوكمة الأوقاف في الجامعات السعودية الحكومية

أ. فاطمة بنت عادل البورشيد
**باحث دراسات عليا، قسم المحاسبة، جامعة الملك فيصل**
**د. محمد بن أحمد العمير**
**أستاذ مساعد، قسم المحاسبة، جامعة الملك فيصل**

**الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومفهوم حوكمة الأوقاف الجامعية، والكشف عن أبزر التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية عند تطبيق الحوكمة. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي اعتمد على المقابلات كأداة لجمع البيانات وبلغ عدد المستجيبين (٢٠) مستجيب من (١٦) جامعة سعودية بالإضافة إلى مقابلة نائب رئيس مجلس نظارة أوقاف أهلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يتطلب تفعيل حوكمة الأوقاف الجامعية إصدار التشريعات التي تنظم أعمال الوقف الجامعي وتحقق الأهداف المرجوة من إنشائها، كذلك كشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من التحديات القائمة التي تواجه الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية وتضمنت النتائج بعضاً من المساهمات التي تساعد في التغلب على هذه التحديات. وأوصت الدراسة بالتأكيد على دور حوكمة الأوقاف الجامعية والكشف عن أفضل ممارسات الحوكمة محلياً وعالمياً والتي تقود لفعالية الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، والعمل على تشجيع المساهمات المجتمعية في الأوقاف الجامعية، ونشر ثقافة برامجها، ورفع مستوى الوعي في واقع حوكمتها.
**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الجامعات، الأوقاف الجامعية، حوكمة الأوقاف الجامعية.

## مقدمة البحث

يعتبر الوقف أحد ركائز التنمية المستدامة حيث يعتبر مصدر تمويل يساهم في تحقيق الاستدامة والفائدة للمؤسسات العامة والخاصة، ويتميز الوقف بالأثر الباقي والنفع الدائم، فمتى ما نشأ الوقف فهو يظل وقفاً لا يجوز الرجوع فيه شرعاً وقضاءً (المحرج، ٢٠١٦م)، وتعتبر مسألة الاستمرارية جوهر ملكية الوقف فهو أحد المساهمات الخيرية الدائمة ( Mahamood و Ab Rahman، ٢٠١٥).

وتشترك أنواع الأوقاف المختلفة في وجوب ضبط إدارة العمل المؤسسي والإداري بها، لكونها ليست عائدة لأصحاب مصلحة بعينهم، وإنما يستفاد من غلتها بما يجعلها مستمرة عبر مختلف الأجيال، لذا ظهر الاهتمام بإيجاد أطر لضبط إدارة العمل المؤسسي والإداري للأوقاف، وهو ما يسمى في العلم الحديث بالحوكمة والتي سعت الهيئات والمؤسسات الحكومية في وضع الإطار العام لها. وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف وأوقاف المؤسسات العامة والخاصة بهدف مراقبتها وتحقيق جودة أدائها.

نص نظام الجامعات الجديد والذي صدر في عام ٢٠١٩م بالسماح للجامعات في المملكة العربية السعودية بإنشاء الأوقاف الخاصة بها، وتخصيص بعض برامجها كبرامج للأوقاف يعود ملكيتها للجامعة، وجاء هذا القرار ليمكن تلك الجامعات من التغلب على عقبة التمويل لديها ويكون لها الحق في إيجاد مصدر التمويل المناسب لها واستقرار مواردها المالية (زغيب، غلاب، و دلفوف، ٢٠٢٠). ويوضح (طواله، ٢٠١٦) بأن الوسيلة الكبرى لتحقيق الاستقرار المالي والمرونة في إدارة الجامعة وبرامجها يكون عن طريق وجود أوقاف باعتبارها مورد مالي ثابت. كما بين (Chelliah، Boersma، و Klettner، ٢٠١٦) دور الأوقاف في تمويل المؤسسات التعليمية واعتماد بعض الحكومات على استخدامات الإيرادات الوقفية لتمويل أنشطة التعليم بشكل كبير، كما أن الأوقاف الجامعية قد ساهمت في تحسينات أنظمة التعليم في الدول وساهمت في تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي(Dzuljastri, Fakhrunnas, Marhanum Che Modd, & Nor Azizan, 2016) . تعتبر الأوقاف الجامعية أحد صور الاستثمار في رأس المال البشري واتفق في ذلك (الخويطر، ٢٠١١) حيث أعزى


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

حضارة العقلية الاقتصادية التي تتمتع بها المملكة العربية السعودية كونها تعتبر رأس المال البشري (السعودي) هو رأس المال الحقيقي الذي يجب أن ينظر له كمساهمة للتنمية الوطنية.

وتأتي الدراسة بعنوان: "حوكمة الأوقاف في الجامعات السعودية الحكومية" ضمن هذا الإطار؛ لتثري جانباً من جوانب الأوقاف الجامعية.

**مشكلة البحث**

تعتبر الأوقاف من أشكال التبرع التي تتلقى إقبالاً واسعاً من أفراد المجتمع والمؤسسات الذين يقدمون مساهمتهم بنية خدمة التنمية المجتمعية، وعلى الرغم من انتشار الأوقاف بأنواعها وتأكيد المساهمين حول ضرورة بقائها؛ إلا أن تعقيدات العصر الحديث ألزم على الباحثين والممارسين دراسة الوضع الراهن، والبحث عن أفضل الممارسات التي تحفظ الأوقاف وتحمي أصحاب مصالحها، ويتضمن ذلك التأكيد على تطبيق العاملين في نظارة وإدارة الأوقاف للممارسات السليمة وفق لوائح الحوكمة وتشريعاتها. كما يمكن للدراسة القائمة أن تساهم بالكشف عن واقع الحوكمة في الأوقاف الجامعية ومعالجة التحديات القائمة فيها لمواجهة العجز في موازنات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

**أسئلة البحث**

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس، وهو: ما واقع الحوكمة في أوقاف الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويندرج عنه أسئلة فرعية، وهي:

- ما مستندات الحوكمة الموجودة والمطلوبة في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- هل تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية؟
- ما فعالية الرقابة على الأداء في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور مجالس النظارة في الأوقاف الجامعية واللجان المنبثقة عنها في تطبيقات الحوكمة؟
- ما التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة؟

**أهداف البحث**

تتمحور أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات والحوكمة في الأوقاف.
- التعرف على حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تحديات حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.

**أهمية البحث**

يساهم التعليم الجامعي في تطوير البنية التعليمية وتنمية أفراد المجتمع علمياً وثقافياً، وتأهيلهم ككوادر متخصصة تساهم في رفع كفاءة الموارد الوطنية، وبناءً على النمو السكاني الذي تشهده المملكة وغيرها من الدول أدى ذلك إلى زيادة الطلب على التعليم الجامعي وبالتالي زيادة أعداد الجامعات والمؤسسات التعليمية التي تنشأ لسد الاحتياج. وأضافت (حسن، ٢٠١٤) أن الجامعات تهدف إلى الأوقاف لاستخدامها كضمان في مواجهة التغيرات الاقتصادية التي قد تحدث للبيئة المحيطية بالجامعة. ومثل هذه العوامل جعلت الجامعات ترغب بالبحث عن أفضل مجالات التمويل التي تساهم في تغطية احتياجاتها ومصروفاتها دون أن تتكئ على التمويل الحكومي بشكل مباشر لتخفف من العبء على الحكومة وتحقق الاكتفاء الذاتي المؤدي إلى الاستدامة المالية، ولعل من أهم سياسات التمويل التي تخدم الجامعات هي الأوقاف الجامعية، وقد صدر نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية المتضمن لمواد عامة في تنظيم الأوقاف الجامعية، وتضمين الأوقاف كإحدى البنود التي تتكون منها إيرادات الجامعة.

ومن ناحية أخرى فإن أهمية الدراسة تقوم على إثراء الإطار النظري لحوكمة الأوقاف الجامعية كونه موضوع حيوي ومؤثر على كفاءة الأداء، ويتعدى الدافع الأساسي لهذه الدراسة عن كونه مساهمة نظرية في هذا الموضوع إلى أنها تعمل على فهم حوكمة الوقف الجامعي بالنظر إلى خصائصه المحددة، وعليه فإن الدراسة


CC BY

تساعد في تأكيد الممارسات الإدارية نحو تطبيقات حوكمة الأوقاف الجامعية، وتنظيم العمل الوقفي من خلال وضع توصيات علمية وعملية عن حوكمة الأوقاف الجامعية يؤمل منها إفادة متخذي القرار.

**نطاق ومحددات البحث**

الحدود الموضوعية:

تناقش الدراسة الجوانب النظرية المتعلقة بمفاهيم حوكمة الجامعات ومبادئها، ومن ثم مناقشة تلك الجوانب على أوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية:

تم إعداد الدراسة خلال الفترة ما بين سبتمبر ٢٠٢٠م إلى ديسمبر ٢٠٢٠م

الحدود المكانية:

تم اختيار مجتمع البحث ضمن نطاق المملكة العربية السعودية، ولقد قصد في اختياره لإمكانية إجراء التطبيق العملي بصورة مقاربة تقبل المقارنة حيث أنها تتشابه في طبيعتها وتتأثر بنفس القوانين والتشريعات الحكومية.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة في التطبيق الميداني على كيانات مؤسسية يمثلها مجموعة من الأفراد سيتم الاستعانة بهم في الإجابة على أدوات البحث المستخدمة (المقابلة).

**منهج البحث**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في التعرف على واقع حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، وقد جاء اختيار هذا المنهج لصغر حجم العينة نسبياً واحتياج الدراسة لفهم الواقع بشكل عميق كما أن المنهج يستخدم عندما تتشابه خصائص ظاهرة ما فيتم لها جمع البيانات وتحليلها ومناقشة ما يستنتج منها للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها (التائب، ٢٠١٨). قد تم جمع بيانات الدراسة بالرجوع إلى أدبيات الكتب لبناء الإطار النظري للبحث، وكذلك تحليل بيانات المستجيبين بالاعتماد على أداة المقابلة شبه المنظمة والتي تتيح للباحث المرونة في طرح الأسئلة وإمكانية التنقل لسؤال معين بعد طرح إجابة محددة دون الخروج من حدود الدراسة (التائب، ٢٠١٨)، وفي تحليل البيانات فقد استخدمت الدراسة إحدى طرق تحليل البيانات النوعية (Saldaña, 2013) وذلك عن طريق استخراج الترميزات لكل مستجيب على كل سؤال رئيسي وفرعي وبعدها تم تحويل الترميزات إلى موضوعات ليتم تحليلها بصورة منطقية.

**الدراسات السابقة**

عني الباحثون قديماً وحديثاً بالنظر إلى جوانب الحوكمة بهدف توضيح ماهيتها وتحليلها وتفسير مبادئها، وانتهجوا في ذلك مناهج متعددة، كان يسعى جميعها للهدف نفسه ألا وهو محاولة الوقوف على الحوكمة كونها أداة رقابية وتقويمية تساهم في حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، وسيتم استعراض الدارسات في موضوع الحوكمة بعد تصنيفها كمجموعات رئيسية ثم إعادة تصنيفها وفق تسلسلها الزمني تنازلياً كما يلي:

**دراسات تناولت حوكمة المنظمات غير الهادفة للربح:**

نظراً لأن الجامعات في المملكة العربية السعودية في معظمها لا تزال تعمل تحت المظلة الحكومية فإن معظم الجامعات السعودية تصنف على انها منظمات غير هادفة للربح، لذا فإنه من الضروري دراسة واقع الحوكمة في المنظمات غير الهادفة للربح. وفي هذا فقد جاءت دراسة (طالب و إسماعيل، ٢٠١٨) بتوضيح الإطار العام للحوكمة ومدى تأثير الحوكمة على الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية وتوضيح آليات الحوكمة في تعزيز الرقابة على الأداء المؤسسي في الوحدات غير الهادفة للربح، وشملت عينة البحث كليات الجامعة العراقية والتي بلغ عددها (٨) كليات من أصل (١٠) كليات. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى إن استخدام تطبيقات الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي في تنفيذ موازنة البرامج من حيث سلامة التهيئة البرامج وتخصيص لموارد المتاحة بشكل أمثل، وأن إعاقة استمرارية تنسيق العمل يؤدي إلى اختلاط السلطة والمسؤولية عند إعداد موازنة البرامج ويرجع سبب ذلك إلى عدم كفاية التنظيمات الإدارية الحالية.


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

أما دراسة (Chelliah، Boersma، و Klettner، ٢٠١٦) فجاءت بهدف التعرف على خصائص المنظمات غير الحكومية والطريقة التي تؤثر بها هذه الخصائص على الأنظمة الحكومية القائمة، وساهمت الدراسة بتقديمها دليل تجريبي على تحديات الحوكمة التي تواجهها المنظمات غير الهادفة للربح، وقد تم جمع البيانات من خلال أداتين الأولى جمع البيانات من خلال أداة المسح الإلكتروني بنسبة (٨١%)، والأداة الثانية جمع البيانات من خلال أداة المقابلة وتمثلت بنسبة (١٩%)، وقد جاءت بنتائج عدة، أهمها: تؤثر حالات الطوارئ المصاحبة للعواقب على عمليات الحوكمة، هناك تحديات حول توظيف المدراء الأكفاء حيث أن قرار التوظيف يعود إلى القرار الحكومي إضافة إلى أن هناك ضعف في تدريب وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة لدى المنظمات.

**دراسات تناولت حوكمة الجامعات:**

تناولت بعض الدراسات التغيرات الجوهرية التي تشهدها الجامعات السعودية على المستوى الاداري والتنظيمي حيث أجرت (باسعيد، ٢٠١٩) دراسة بهدف استشراف مستقبل تطبيق استقلالية الجامعات السعودية بطريقة علمية وذلك بهدف معرفة الفوائد العائدة على الجامعات بعد تطبيق الاستقلالية والكشف عن التحديات التي قد تواجه الجامعات والمقترحات الممكنة لتخطي تلك التحديات. للتوصل إلى نتائج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باستخدام أسلوب دلفاي واشتملت مرحلة جمع البيانات على جولتين بمشاركة خبراء من أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي وزارة التعليم وبلغ عدد المشاركين (٣٧) خبيراً حتى الجولة الثانية. ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من التحديات التي قد تحد من نجاح تطبيق استقلالية الجامعات وتم حصرها في ثلاث مجموعات: مرحلة التجهيز ومرحلة الانتقال ومرحلة الاستقلالية الشاملة. ومن أبرز التحديات غياب الأطر التشريعية والتنظيمية، استمرار التدخل الحكومي، ضمان جاهزية الجامعات للاستقلالية، تسهيل تبادل الخبرات، تفعيل الحوكمة وترسيخها. وقد اختتمت الدراسة بتوجيه توصيات إلى وازرة التعليم وتوصيات أخرى موجهة للجامعات.

كما ركزت بعض الدراسات الحديثة على مفهوم حوكمة الجامعات لما لهذا المفهوم وتطبيقاته من آثار ايجابية على المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح على وجه سواء. ومن هذه الدراسات، دراسة (الشمري، ٢٠١٨) التي حاولت التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات وسعت في الكشف عن واقع الجامعات السعودية في تطبيق مؤشراتها، كما تضمنت مقترحات داعمة لتبني هذه المؤشرات وتطور واقعها. وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي اعتمد على تحليل نظام التعليم العالي ونظام الجامعات الحالي وكذلك تحليل رؤية ٢٠٣٠ وساهم في إثراء الدراسة اختيار الملاحظة المباشرة المعتمدة على الخبرة كإحدى أدوات الدراسة. أظهرت النتائج وجود معوقات عدة تواجه تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية، وأكدت الدراسة على وجودة علاقة ارتباط قوية بين مبادئ رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطبيق مؤشرات الحوكمة الجامعية. وأنهت الدراسة بتوصيات وهي دراسة معوقات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية. ودراسة آليات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بما يتوافق مع الوضع الثقافي والاجتماعي والسياسي للمملكة. ودراسة واقع الحوكمة في جامعات العالم المتقدم وطرق الاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

**دراسات تناولت حوكمة المؤسسات الوقفية:**

بدأ الاهتمام في تطوير المؤسسات الوقفية بشكل ملحوظ في العقد الأخير. وقد كان لنظام الحوكمة حضوراً واضحاً في الأبحاث التي تناولت تطوير المؤسسات الوقفية. من هذه الدراسات فإن دراسة (فرحان، هزاع، و حسن، ٢٠٢٠) قد بحثت بهدف تقديم مبادئ مقترحة للحوكمة في المؤسسات الوقفية من خلال الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن وذلك بمقارنة أصحاب المصلحة في الشركات وأصحاب المصلحة في المؤسسات الوقفية وتحديد جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بين تلك الأطراف. وتشير النتائج إلى أن الإدارة التنفيذية والجهات ذات المصالح والجهات ذات العلاقة هم متشابهون في الشركات وفي المؤسسات الوقفية أما بقية المقارنات فلها مقابل بين جهة وأخرى فصك الوقفية يقابله عقد التأسيس، والواقف يقابله المؤسس، ومجلس النظارة يقابله مجلس الإدارة، والموقوف عليهم يقابلهم المساهمون، والعين الموقوفة يقابلها رأس المال.


CC BY

أما دراسة (هني، ٢٠١٦) فتسعى إلى تطوير نموذج يساهم في وضع الإطار العام للحوكمة في المؤسسات الوقفية لضبط الممارسات المحاسبة والأنشطة المختلفة تحقيقاً وتحسين استخدامات الأموال الموقوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي لتحقيق مساهمة بحثية في تقديم نموذج قابل للتطبيق من خلال الدمج بين قواعد الحوكمة ومعايير المحاسبة، وتوصلت إلى تطبيق الممارسات الصحيحة الخاصة بالحوكمة تؤدي إلى زيادة منفعة البيانات المالية المصدرة، وأن معيار الإفصاح والشفافية يساعد متخذي القرارات في المؤسسات الوقفية تجاه القرارات المتخذة، ويجب أن يكون الإفصاح ملزماً من الجهات المشرعة بكمية الإفصاح وطرقه.

**دراسات تناولت حوكمة الأوقاف:**

في ظل نجاح تطبيقات الحوكمة الرشيدة على جميع الجوانب مروراً بالحوكمة على القطاع الربحي إلى القطاع غير الربحي وما يتفرع منه من المؤسسات العامة والجامعات على وجه التحديد. أصبح هناك توجه جيد من قبل الباحثين في تناول موضوع حوكمة الأوقاف، ومن هذه الدراسات، دراسة (فطوم، ٢٠٢٠) إلى التعرف على التحديات القائمة على مستوى إدارة الأوقاف في الجزائر وكيفية مساهمة الحوكمة في التغلب على تلك التحديات وتنظيمها والاهتمام بالحوكمة وتطبيقاتها في سبيل تطوير قطاع الأوقاف. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإظهار نتائج الدراسة والتي تمثلت من خلال الاستبانة بوجود حوكمة رشيدة في إدارة الأوقاف في الجزائر، أما النتائج التي تمت من خلال المقابلة الإلكترونية نتج عنها غياب الحوكمة في إدارة الوقف في الجزائر ومن خلال الزيارة الميدانية التي تمت للوصول إلى النتائج الواقعية فقد كانت نتائج الدراسة الثانية المتمثلة في المقابلة هي أقرب إلى واقع إدارة وتسيير الوقف في الجزائر.

أما دراسة (المحرج، ٢٠١٦) فتهدف إلى توضيح مفهوم الوقف ونظارته في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والقانون الأردني والتعرف على الحوكمة بمفاهيمها وأنواعها ومجالات تطبيقها وبيان دورها في ضبط وتنظيم الأوقاف وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها. وساهم البحث في استحداث منهج يمزج طرقة الإدارة الفقهية للوقف مع طريقة الحوكمة الحديثة وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الاستقراء والتحليل والمقارنة وجاءت نتائجها إلى أن الحوكمة تؤدي عند تطبيقها إلى النزاهة في المجتمعات والحد من الفساد من خلال ضبط التصرفات ومنع تجاوز المسؤولين والموظفين. كما أكدت على أنه يمكن التعامل مع الصعوبات التي تعرض لتطبيق الحوكمة.

**دراسات تناولت حوكمة الأوقاف الجامعية من نماذج دولية:**

تؤكد الدراسة التي أجراها الباحثون (Nor & Yaakub, 2017) على أهمية الأوقاف الجامعية كونها ضرورة ملزمة للجامعات لتحقيق الاستقلالية وتسويق منتجاتها دون زيادة عبء التكاليف المالية على الحكومة، وساهمت في تأسيس دليل لحوكمة الأوقاف التعليمية في ماليزيا، وقد فحصت عينة الدراسة أربعة من مؤسسات التعليم العالي التي تمتلك نماذج للأوقاف في تمويل إيراداتها، وكشفت بعدها أن أحكام الوقف التعليمي في ماليزيا حسب التشريعات الحكومية لازالت غير مكتملة ولم يتم توحيدها بقانون محدد، وأشارت إلى أن هذه النماذج لا يمكنها أن تكون نماذج للمؤسسات الأخرى التي تسعى إلى تطبيقات الحوكمة. أوصت الدراسة بضرورة وجود قانون تشريعي للأوقاف التعليمية لضمان إدارة الأوقاف في تحقيقهم لمبادئ الحوكمة كالنزاهة والشفافية والمشاركة والتدقيق وضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالأوقاف التعليمية.

هدفت دراسة (طواله، ٢٠١٦) إلى التعرف على الأوقاف في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها على تطورها. وجاءت أهمية إجراء هذه الدراسة في وجود ضرورة لتنمية الجامعات وضمان استمرارية التعليم العالي واستقلاليته إنشاء برامج الأوقاف وتقوية الشراكات الفاعلة في المجتمع، وقد جمعت بيانات الدراسة من خلال المقابلات والزيارات الميدانية للجامعات الأمريكية. كما تطرقت الدراسة لمحور الحوكمة في أنظمة الأوقاف في الجامعات الأمريكية ويتثمل هيكلها في كل من: سياسة الاستثمار والتي تعتبر أهم جوانب الحوكمة في الوقف، والمجالس الإدارية بمكافآت الإدارة وتعويضاتهم، ومبادئ جمع التبرعات، ومن خلال النتائج التي حصدتها


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

الجامعات الأمريكية على مستوى العالم وتميزها بتأسيس الأوقاف وإدارتها؛ فإن الدراسة أوصت بالاستفادة من التجربة الأمريكية للأوقاف التعليمية بتصنيفها أكثر النماذج الرائدة في مجال الوقف التعليمي.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة وتطبيقاتها في أوجهها المختلفة، كما أفادت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري العام لهذه الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع حوكمة الأوقاف الجامعية السعودية وحسب البحث والاطلاع المتعمق فإنه لم يسبق لدراسة سابقة أن تناولت هذا الموضوع لاسيما في الحدود الموضوعية التي قامت عليها الدراسة، كما أنها قد تميزت في اختيارها لأداة جمع البيانات الأولية عن طريق (المقابلة) والتي أسهمت بدورها في تحقيق قيمة مضافة على نتائج التحليل.

**حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية**

نشأت حوكمة الجامعات في عام ١٩٨٣م حينما وضع كلارك أول تصنيف لها وفقًا لثلاثة عوامل، وهي: سلطة الدولة، وحكم القلة، والسوق (Hong، ٢٠١٨)، وقد تم الإشارة إليها لمساعدة الشركات على تبني الممارسات السليمة؛ وذلك لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولقد تبنت الجامعات والمؤسسات التعليمية لتطبيقات الحوكمة باعتبارها نظام تشريعي يستهدف العمل بأقصى ممكنات الجودة والتميز في عمليات الأنشطة المتعلقة بالجامعة (Abu Qattam، Al Zboun، و Al Ghammaz، ٢٠٢٠)، وتختلف تعاريف الحوكمة باختلاف الهدف من تطبيقها، فهناك من عرفها بدورها في تحقيق المحاسبية وهناك من قام بالتركيز على كون الحوكمة إحدى معايير أساليب الجودة الشاملة (عيد، ٢٠١٧) ويمكن أن تعرف على أنها تلك الأساليب التي تتبناها الجامعات في إداراتها لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الجودة، وتتفق تلك التعاريف في قدرة الحوكمة على السيطرة على جميع الأنشطة والعمليات الإدارية بطريقة فعالة. ومن التعاريف العامة ما ذكره (المحرج، ٢٠١٦م) على أن الحوكمة هي مجموعة النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء المنظمات وتصدر القوانين بصورة عادلة لجميع أصحاب المصالح. إن مصطلح الحوكمة يهتم ويشجع على كفاءة وعدالة استخدام الموارد، ساعياً بذلك إلى القضاء أو الحد من ممارسات الفساد في المنظمات (الأسرج، ٢٠١٠). ويقصد بحوكمة الجامعات هي الكيفية التي تدير بها إدارة الجامعة لأنشطتها وأعمالها بكفاءة وفاعلية مع تفعيل نظام الرقابة على الأداء العام (ربابعة، ٢٠١٩). إن تطبيقات الحوكمة تستهدف جوانب الإصلاح في نظام التعليم لرفع مستوى الكفاءة للأداء القيادي وتعزيز المساءلة (Salmi و Phama، ٢٠١٩)، كما أنها تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات للعناية بمواردها المتنوعة، ومن خصائص حوكمة الجامعات أنها تتمتع باستدامة التنمية الشاملة على الأجل البعيد (البلوي، ٢٠٢٠). كما أن هناك توافق في أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على منظمات القطاع الخاص مع منظمات القطاع العام كالمؤسسات الحكومية والجامعات الحكومية والخاصة وغيرها من المنظمات التي تهدف إلى الوصول إلى النتائج المستهدفة مع تركيزها على المصلحة العامة، فجميع المنظمات في الواقع المعاصر تستلزم إلى ضرورة ضمان النزاهة والشفافية وحفظ الحقوق والمشاركة لذا ظهرت أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام ومن بينهم (الجامعات والمؤسسات التعليمية) (Furstenberger، Hidayat، و HWA، ٢٠١٧). وتتركز مبادئ حوكمة الجامعات بشكل عام على ثلاثة مبادئ:

- مبدأ الإفصاح والشفافية:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ الحوكمة ويعني بالوضوح والتأكد من سلامة الرؤية لجميع الجوانب وقابليتها للتحقق (باسعيد، ٢٠١٩). ويتطلب العمل على مبدأ الشفافية في حوكمة الأوقاف إصدار التشريعات الواضحة للإدارات العليا مع وجود نظام رقابة وتقييم مستمر ويتسم بالمرونة ويعمل كأداة لبناء الثقة (Kamarubahrin، Ayedh، و Khairi، ٢٠١٩).

- مبدأ العدالة:

ويعني بالحفاظ على مستوى العدل في التعاملات المختلفة بين أصحاب المصلحة وتجنب أي شكل من أشكال التحيز أو التمييز (ربابعة، ٢٠١٩) سواء على مستوى الأعضاء أو بين المستويات الإدارية، والقيادات.


CC BY

- مبدأ المشاركة:

يتركز هذا المبدأ على إعطاء الحق للجميع في المشاركة في اتخاذ القرارات، بشرط أن يكون جميع المشاركين على درجة معرفة متساوية بالموضوعات التي ينبغي اتخاذ القرارات فيها، وتشمل مجموعة المشاركين في الجامعات -أي أصحاب المصلحة- وهم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والحكومة (Abu Qattam، Al Zboun، و Al Ghammaz، ٢٠٢٠) (باسعيد، ٢٠١٩).

**حوكمة أوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية**

ترتبط تصنيفات الجامعات على حسب الأنشطة الأساسية التي تقوم بها، فهناك الجامعات التربوية، والجامعات التي تقوم بالإنتاج بصورة منتجات زراعية أو منتجات معلوماتية، إضافة إلى الجامعات البحثية التي تهتم بالبحث والإبداع وجميع تلك الأنشطة تتطلب توفير مصادر تمويلية كافية لتسيرها والتي منها الإيرادات الوقفية (Tayeb، ٢٠١٧)، ولقد أظهرت التجارب على مستوى العالم نجاحًا في إصلاح نظام التعليم القائم على برامج الأوقاف لسبب تحقيق الأوقاف للاكتفاء الذاتي وتقليل الدعم الحكومي (Dzuljastri، Fakhrunnas، Marhanum Che Modd، و Nor Azizan، ٢٠١٦)، وتستلزم الأوقاف الجامعية لضبط مكوناتها المختلفة مثل إثبات الملكية والتنظيم الفعال في المؤسسة بتحقيق معايير الحوكمة وهذا ما يعرف بحوكمة الوقف (مومني و عويسي، ٢٠١٨). وتشمل تداعيات تطبيق الحوكمة على الأوقاف الجامعية لما تتميز بخصائص مستقلة فمن خصائص الأوقاف الجامعية بأنه يمكن للمساهمين فيها تقييد مصارف الأوقاف الجامعية كأن يوقف المساهم ماله على الكراسي العلمية أو على بحوث التطوير والابتكار، وعند إثبات الإيراد المقيد فإنه يجب على الجامعات استخدام الأموال فيما قيدت له. ويمكن للجامعات أن تستخدم إيرادات الأوقاف غير المقيدة كدخل قياسي يصرف حسب رؤية إدارة الجامعة (PHUNG، ٢٠٢٢). ومن خصائص الأوقاف الجامعية أيضاً انعدام حافز المنفعة المالية والتي تقوم عليها اقتصاديات السوق (الأسرج، ٢٠١٠) فمصارف الأوقاف تخصص على العملية التعليمية. هناك اختلاف في خضوع إيرادات الأوقاف إلى الضريبة الحكومية، فنجد أن الولايات المتحدة الأمريكية وتركيا -على سبيل المثال- لديهم قانون ينص على الإعفاء الضريبي لأوقاف المؤسسات التعليمية، أما في المملكة العربية السعودية فتخضع صناديق الاستثمار التي تمارس نشاطاً اقتصادياً مستقلاً للضريبة في المملكة العربية السعودية (الهيئة، ٢٠١٩).

يمكن القول بأن الأوقاف تؤثر طرداً على العملية التعليمية، فكلما زاد دعم الأوقاف الجامعية تقدم التعليم وكلما قل الدعم أثر ذلك على قدرة إدارة الجامعة في تمويل أنشطتها وبرامجها وبالتالي يقل مستوى جودة التعليم المستهدفة (الجهني، ٢٠١٦) ويذكر ( Mahamood و Ab Rahman، ٢٠١٥) أن الأوقاف الجامعية قائمة بمستوى كبير للجدارة الأكاديمية أو الأداء التعليمي. وتحقق الأوقاف الجامعية المزيد من الاستقلالية للجامعات، وتساهم في توفير التمويل لخدمة التعليم الجامعي. ولقد كانت الولايات المتحدة من أوائل الدول التي انتهجت منهج تمويل قطاع التعليم الجامعي من خلال إنشاء الصناديق الوقفية الاستثمارية وتخصيصها للمؤسسات التعليمية واستخدمت في تمويل مصاريفها التشغيلية واستحداث برامج وأنشطة متنوعة كإنشاء كراسي علمية جديدة أو تأسيس وحدات أكاديمية متخصصة في مجال معين. تصدرت جامعة هارفرد كأغنى جامعة على مستوى العالم إذ بلغ حجم الصندوق في عام (٢٠١٩م) نحو (٣٨.٣) مليار دولار. وتتميز الأوقاف في الولايات المتحدة الأمريكية بوجود قانون لتنظيم العمليات الإدارية والاستثمارية للأوقاف الجامعية بما يتماشى مع القانون العام للدولة، وتعتبر هذه القوانين قائمة على مبادئ الحوكمة كالشفافية والوقتية المناسبة لتوفر المعلومات المتعلقة بالأوقاف التعليمية بإتاحتها للعامة (طواله، ٢٠١٦).

أما على مستوى بريطانيا فتعتبر جامعة كامبردج الأكبر حجماً في أوقاف الجامعات البريطانية، وتتميز الأوقاف في بريطانيا في وجود لجنة مسؤولة عن تنظيم ومراقبة أعمال الأوقاف، والتي يعتبر من أهم أدوارها هو توفير الاحتياجات والمتطلبات المالية من خلال تفعيل الشراكات بين الحكومة والمجتمع في تمويل التعليم الجامعي بالمنطقة (الشرقية، ٢٠١٧). إلى جانب أمريكيا وبريطانيا، تعتبر تركيا من النماذج الناجحة في تأسيس الجامعات الوقفية وتمويل أنشطتها المتعلقة بتقديم المنح الدراسية للطلبة وتمويل الأبحاث العلمية (Dzuljastri،


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

Fakhrunnas، Marhanum Che Modd، و Nor Azizan، ٢٠١٦)، وتتميز تلك الجامعات الوقفية بأسلوب تعليمي حديث بخلاف الجامعات الحكومية التي لازالت مستمرة على الأسلوب التقليدي، وتحظى الجامعات الوقفية بالثقافة السائدة في المجتمع تجاه الاستمرارية في تقديم التبرعات لهذه الجامعات ( Mahamood و Ab Rahman، ٢٠١٥).

في المملكة العربية السعودية تعتبر الأوقاف الجامعية من إحدى أساليب التمويل التي حققت نجاحاً على مستوى المملكة؛ حيث أنه يسمح للجامعات في المملكة العربية السعودية بإمكانية قبول الأموال الوقفية واستثمارها لتصرف إيراداتها على الكراسي العلمية وأنشطة البحث والتطوير.

ولا بد من البيان أنه خلال إعداد هذه الدراسة صدرت مسودة اللائحة التنظيمية الموحدة للأوقاف الجامعية والتي تم الإعلان عنها ضمن جدول أعمال أمناء المجلس التنسيقي لأوقاف الجامعات السعودية، كما تم إعدادها استناداً إلى نظام الجامعات السعودية، ونظام الهيئة العامة للأوقاف، ونظام الهيئة العامة للعقارات، والاطلاع على ممارسات الأوقاف الجامعية العالمية ولوائح الأوقاف المتاحة لدى الجامعات السعودية. وعلى هذا الإعداد جاءت موادها مبنية على مبادئ الحوكمة.

تتخذ الأوقاف الجامعية المرجعية من مجلس شؤون الجامعات والذي تأسس بموجب صدور نظام الجامعات الجديد في أكتوبر ٢٠١٩م، ويتولى المجلس تنظيم شؤون الجامعات وإقرار السياسات التشريعية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، وتتضمن هذه السياسات اللوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية للجامعات ومنها إدارة الأموال الوقفية واستخدامها واستثمارها بما يعود عليها بالنفع ويحقق لها الاستدامة المالية. ومن مسؤوليات المجلس ما نص في الفقرة السادسة على التالي: "إقرار اللوائح المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف"

أما الشكل النظامي الداخلي في الجامعة فهو يتسم في بيئته الداخلية والخارجية بنوع من التعقيد؛ لذا دعت الحاجة إلى ضرورة استقلالية الجامعات لإدارة وتنفيذ عملياتها بشكل خاص. ويعتبر مفهوم الاستقلالية في الجامعات مفهوم نسبي (ربابعة، ٢٠١٩) أي أن للجامعة الحق في صياغة سياساتها بما يحقق لها الأهداف المنشودة من إنشائها فنرى أن غالبية الجامعات لديها المسؤولية في تحديد آليات قبول الطلبة والأعداد الاستيعابية لكل تخصص أو مستوى وكذلك لديها المسؤولية في اختيار محتويات التعليم وطرقه، واستقطاب الكوادر الأفضل كفاءة من وجهة نظرة الإدارة.

وفي الغالب فإن الجامعات تتخذ أحد الأسلوبين في إدارة أوقافها فإما أن توكل مهمة الإدارة لإحدى الإدارات في الجامعة وإما أن تستعين بإحدى المنظمات الاستثمارية لإدارة تلك الأوقاف (حسن، ٢٠١٤). ويعتمد اختيار الطريقة حسب عوامل منها: حجم الأوقاف، نوعية الأوقاف.

تعتبر موارد الأوقاف أحد أساليب التمويلية التي ينبغي على الجامعات استخدامها وتنميتها لتحقيق أهدافها وأهمها الاستدامة المالية، ولأهمية استخدام موارد الوقف ظهرت الحاجة تزامناً بضرورة حسن استغلال تلك الموارد واستخدامها بصورة رشيدة خالية من أي أشكال التلاعب والفساد المالي والتنظيمي (خورشيد و يوسف، ٢٠٠٩).

ذكر (الظافر، ٢٠١٩) أن الأوقاف الجامعية ساهمت بتقدم الجامعات العالمية، وازدهارها بالأبحاث والاستثمار الكفء للكوادر سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة أو الباحثتين، وتتميز الجامعات العالمية بأنها ترتكز على ثلاث مرتكزات، وهي:

- التركيز على الكوادر المتميزة؛ وذلك للمساهمة في رفع الإنتاج البحثي.
- وفرة الموارد وتنوعها كالموارد المباشرة من الحكومة والموارد الداعمة لميزانية الجامعات كموارد الأوقاف وغيرها.
- ملائمة نظام الحوكمة، وذلك من خلال وضع الإطار التنظيمي للحوكمة لدعم استقلالية الجامعة وضمان استمراريتها.


CC BY

**تحديات حوكمة الأوقاف الجامعية**

بشكل عام فإن الأوقاف الجامعية تواجه بعض التحديات في إنشائها أو استخدامها بأقصى درجة من الفاعلية والكفاءة لتحقيق العوائد المستهدفة منها، ومن هذه التحديات ما يلي:

- إدارة المخاطر للأوقاف: حيث نجد ارتفاع درجة المخاطر للجامعات التي تنوع من عمليات الأنشطة الاستثمارية لأصول أوقافها (الظافر، ٢٠١٩).
- ربط احتياجات المساهمين مع برامج وأنشطة الجامعة: حيث أن من شروط المساهمة في الوقف على الإدارة أن تقيد المال الموقوف حسب ما يرغب به الواقف (حسن، ٢٠١٤).
- التركيز على حماية الأوقاف باعتبارها هدف وليس وسيلة لتحقيق غايات إنشاء هذه الأوقاف مما يؤدي إلى حبس أو اكتناز الوقف والامتناع عن زيادة حجم أصوله (Brown، Dimmock، Kang، و Weisbenner، ٢٠١٦).
- ضعف نظام الرقابة على الأوقاف: حيث أنه يتطلب لتفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح توفير نظام رقابة فعال بما يضمن الكشف بوضوح عن المعلومات في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة (ربابعة، ٢٠١٩).
- عدم وجود قانون لتنظيم العمليات الإدارية والاستثمارية لأوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية (لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، ٢٠١٨).
- تقليل التعارض بين مصالح أصحاب المصلحة، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة ونشر مفاهيمها لدى أصحاب المصلحة باختلاف مستوياتهم الثقافية، وهذا يعود إلى ضعف الوعي في المجتمع بجوانب الأوقاف (الجريوي، أوقاف الجامعات السعودية الواقع والطموح، ٢٠١٦).

**النتائج المتوقعة في حوكمة الأوقاف الجامعية**

يتطلب نجاح الاستثمار في مصادر التمويل الجامعي وجود إدارة تطبق الحوكمة الرشيدة في أنشطتها وعملياتها المختلفة، ويتوقع من تطبيق الحوكمة على أوقاف الجامعات ما يلي (Tayeb، ٢٠١٧) (الشريف، ٢٠١٦):

- سلامة الإفصاح المالي وغير المالي عن الأوقاف.
- سلامة القرارات الاستثمارية التي تحقق أعلى عائد متوقع مقابل أدنى مخاطر محتملة.
- تفعيل المشاركة الواسعة بين أصحاب المصلحة.
- زيادة إيرادات الجامعات من موارد الأوقاف نتيجة زيادة الثقة من المساهمين.
- الحصول على التصنيفات العالمية وزيادة القدرة التنافسية للجامعة في مجال التعليم على مستوى محلي وعالمي.

**عرض ومناقشة النتائج**

**مجتمع وعينة الدراسة:**

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الجامعات السعودية الحكومية، وعددهم (٢٩) جامعة (قائمة الجامعات الحكومية، ٢٠٢٢)، على أن يمثلها منسوبي الأوقاف الجامعية بمراعاة التركيز عند المعاينة على وجود -كحد أدنى- مستجيبين لكل جامعة لديها أوقاف فعالة وهيكلة معتمدة معمول بها، ووجود -كحد أدنى- منصب أعلى واحد لكل جامعة لديها أوقاف ناشئة أو في طور الإنشاء. تم تحليل بيانات المستجيبين باعتبار نجاح التواصل للمشاركة في الاستجابة بعد المعاينة، وتمثلت عينة الدراسة في الجامعات التالية: جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الملك سعود، الجامعة الإسلامية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة الملك خالد، جامعة الطائف، جامعة جازان، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، جامعة شقراء، جامعة المجمعة


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153
CC BY

**خصائص عينة الدراسة:**

**جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب امتلاك الجامعة للأوقاف:**

| | |
|---|---|
| الجامعات التي تمتلك أوقاف فعالة | 8 |
| الجامعات التي تمتلك أوقاف معطلة | 1 |
| الجامعات السعودية التي لا تمتلك أوقاف فعالة | 7 |
| المجموع | 16 |

**جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب المسميات الوظيفية:**

| | |
|---|---|
| رئيس المجلس/ رئيس اللجنة | 1 |
| الأمين العام/ المدير التنفيذي | 4 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | 11 |
| عضو المجلس/ عضو لجنة | 5 |
| المجموع | 21 |

**جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب الترميز:**

| | |
|---|---|
| عضو المجلس/ عضو لجنة | E-001 |
| عضو المجلس/ عضو لجنة | E-002 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-003 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-004 |
| رئيس المجلس/ رئيس اللجنة | E-005 |
| عضو المجلس/ عضو لجنة | E-006 |
| الأمين العام/ المدير التنفيذي | E-007 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-008 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-009 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-010 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-011 |
| الأمين العام/ المدير التنفيذي | E-012 |
| الأمين العام/ المدير التنفيذي | E-013 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-014 |
| الأمين العام/ المدير التنفيذي | E-015 |
| عضو المجلس/ عضو لجنة | E-016 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-017 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-018 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-019 |
| مدير إدارة/ مشرف إدارة | E-020 |
| عضو المجلس/ عضو لجنة | E-021 |


CC BY

**جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

| | |
|---|---|
| ذكر | 20 |
| أنثى | 1 |
| المجموع | 21 |

**جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب آلية تنفيذ أداة الدراسة:**

| | |
|---|---|
| اتصال هاتفي | 19 |
| اتصال zoom | 1 |
| مقابلة شخصية | 1 |
| المجموع | 21 |

**مقدمة نتائج الدراسة ومناقشتها:**

في التعرف على واقع حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، تم اختيار مجتمع الدراسة بشكل كلي، لكونهم متفاوتين في خصائصهم مما ينعكس على تصوير واقع حوكمة الأوقاف الجامعية بشكل أوضح وأكثر دقة، وللحصول على هذه الجامعات في مجال حوكمة الأوقاف فقد تم تفعيل قنوات التواصل الرسمية والقنوات عبر مواقع التواصل الاجتماعي إلا إنه تعذر -خلال ثلاثة أشهر- الحصول على جميع الاستجابات، لذلك تم الاكتفاء بعينة البحث التي تمت مقابلتها من خلال الاتصالات الهاتفية عبر الهاتف أو عبر اتصالات افتراضية (Zoom) أو عبر المقابلات الشخصية في مقر الجامعة المعنية بالاستجابة. تتكون عينة البحث من (٢٠) مستجيب في (١٦) جامعة سعودية إضافة إلى إجراء المقابلة مع عضو مجلس نظار لأوقاف أهلية عدة ونائب رئيس مجلس النظارة في وقف أهلي ومستشار في صكوك الوقفية؛ وقد قصد في إجراء المقابلة مع المستجيب لدراسة الشراكات الاستثمارية بين الأوقاف الأهلية وأوقاف الجامعات الحكومية السعودية، واتفاقيات التعاون في تدريب وتأهيل النظار ومن يقوم بإدارة أعمال الوقف الجامعي.

تم تسجيل المقابلات صوتياً تجنباً لاحتمالية السهو أو النقل المشوه، وبعد إفراغ المقابلات كتابياً وضمان دقة التفريغ أصبحت بيانات المقابلات مصدراً للبيانات الأولية. ولخصوصية بيانات المستجيبين، فقد تم ترميز حرف واحد ورقم تسلسلي بشكل عشوائي لكل مستجيب واستخدامه في جميع الأسئلة بدلاً من تحديد الأسماء الصريحة للمستجيبين.

**الإجابة على أسئلة الدراسة:**

**الإجابة على السؤال الأول: ماهي مستندات الحوكمة الموجودة والمطلوبة في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بجمع البيانات من خلال سؤالين بفرعين رئيسين، وهم كالآتي:

- ما هي المستندات الموجودة في الأوقاف الجامعية؟
- ما هي المستندات المطلوبة في الأوقاف الجامعية؟

**الفرع الأول: المستندات الموجودة،** هناك اتفاق مطلق بأن صك الوقفية يعتبر المستند الأساسي لإثبات ملكية الأوقاف سواء كانت إدارة الأوقاف داخلية ضمن هيكلة إدارات الجامعة، أو إدارة خارجية من خلال شركة اعتبارية مستقلة. كما أن الشركة الوقفية لا تقوم إلا بوجود صك الوقفية كما ذكر E-006. ويذكر E-011 أن صك الوقفية يوضح مصارف الوقف والناظرين عليه وتم تفصيل ذلك حيث ذكر E-014 أن مصارف الوقف والناظرين عليه ينص في النظام الأساسي الذي تقره الجمعية العمومية وأن النظام الأساسي يدمج في صك الوقفية ويتفق على ذلك E-016.


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153
CC BY

ترتبط مستندات الوقف الأخرى بنوعية إدارة الأوقاف في الجامعة، فالأوقاف التي تدار من قبل شركة اعتبارية تحتفظ بصك الوقفية إضافة إلى عقد التأسيس والنظام الأساسي E-007 ويكون النظام الأساسي من مهام مجلس إدارة الشركة E-008. وعندما يُدار الوقف داخلياً في الجامعة يكون النظام الأساسي من مهام الجمعية العمومية أو ما يعبر عنها بمجلس الأمناء حسب قول E-017.

من خلال هذه الفقرة يتبين أن صك الوقفية هو بمثابة النظام الحاكم على عقد التأسيس أو النظام الأساسي أو كلاهما.

**الفرع الثاني: المستندات المطلوبة،** ترجع إجابة هذا الفرع إلى النقطة الأساسية في الأوقاف الجامعية والمتعلقة بالأنظمة والقوانين المشرعة للأوقاف في الجامعات، ونرى ذلك من خلال اتفاق الأغلبية على ما ذكره E-004 إن الجامعات الآن تنتظر اعتماد اللائحة التنظيمية الموحدة للأوقاف الجامعية وأضاف على ذلك E-021 أن الجامعات حتى اليوم تعمل في ظل فراغ تشريعي وأن الاجتهادات السابقة قد أدت بالضرر على بعض الجامعات لعدم وجود نظام تشريعي سابق، ومما يضيف تأكيداً على ارتباط وضوح المستندات المطلوبة للأوقاف بعد اعتماد اللائحة التنظيمية للأوقاف الجامعية هو أن الجامعات التي لا تمتلك أوقافاً أو لم تفعل برامج الأوقاف حتى الآن E-003 و E-005 كانت الاستجابة لديهم على هذا الفرع بعدم معرفة ماهية المستندات المطلوبة في الأوقاف الجامعية.

تتمتع بعض الأوقاف الجامعية بوجود مستندات إضافية تتبع الأوقاف وتنظم العمل بكفاءة وتتمثل هذه المستندات باللوائح الداخلية كاللائحة التنظيمية، واللائحة الإدارية، واللائحة المالية ولائحة الحوكمة E-015 وأضاف E-016 على وجود لائحة الاستثمار كإحدى اللوائح الداخلية التي تنظم العمل الوقفي في الجامعة.

وأرجح E-004 أن اللوائح التفصيلية المتعلقة بالأوقاف كاللائحة الاستثمارية تعتبر ذات شأن داخلي في الجامعة ومن الأفضل أن يتم العمل عليها بعد اعتماد اللائحة التنظيمية للأوقاف الجامعية.

**الإجابة على السؤال الثاني: هل تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفريع السؤال إلى سؤالين بفرعين رئيسين، وهم كالآتي:

- ما هي تأثيرات القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في أوقاف الجامعة؟
- ما هو التأثير المتوقع للائحة الموحدة لأوقاف الجامعات في السعودية على قوانين الأوقاف المصدرة حكومياً؟

بعد جمع البيانات عن طريق المستجيبين على السؤال الثاني، تم تقسيم إجابات **الفرع الأول** إلى فئتين، الفئة الأولى: تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية بشكل إيجابي على تطبيق ممارسات الحوكمة، وتمثلت استجابات هذه الفئة تقريباً بنسبة ٢٤% من إجمالي العينة، ذكر E-004 بأن التأثير قوي نتيجة لقوة الجهاز الحكومي الذي ينظم العمل الوقفي في الجامعات، ووضح E-005 أن سبب التأثير الإيجابي كون ممارسات الحوكمة أصبحت مطلباً للأجهزة الحكومية في الوقت الحالي فبالتالي الجهاز الحكومي سيقوم بمهامه التشريعية والرقابية على أساس الحوكمة. أما الفئة الثانية والتي جاءت باستجابات تفيد أن القوانين والأنظمة الحوكمة تؤثر سلباً على تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في الجامعة وأوضح أسبابها E-002 أن السبب في سلبية التأثير هو كثرة الجهات الإشرافية على الأوقاف الجامعية، أما E-003 فذكر أن أوقاف الجامعات لديها خصوصية من حيث أنشطتها وعملها حتى تتمكن لتكون جزء ممول وداعم للميزانية العامة للجامعة وهذا يحتاج إلى التحرر من بعض القيود الحكومية حتى تستطيع الأوقاف أن تعمل بشكل جيد، أما E-013 فوضح أن سبب التأثير السلبي كون الحوكمة في الأجهزة الحكومية لم تتضح بشكل متكامل. هناك نسبة ٦٢% من إجمالي العينة لم يقدموا استجابة صريحة في هذا التساؤل.

**الفرع الثاني:** ذهب غالبية المستجيبين وبنسبة تبلغ ٦٢% من إجمالي العينة على أنه يتوقع من اللائحة التنظيمية لأوقاف الجامعات أن تؤثر بشكل إيجابي على قوانين الأوقاف المصدرة حكومياً، وبه ذكر E-006 أن هذه اللائحة ستزيد الأوقاف في الجامعات السعودية مكانة وقوة، وتعددت أسباب توقع التأثير الإيجابي فذكر E-011 أن اللائحة الموحدة أنشئت من ثلاثة أنظمة حكومية قائمة ويتوقع أن تحقق للأوقاف المرونة والمزيد من


CC BY

الاستقلالية، واتفق بذلك E-016 حيث أنه ذكر أن اللائحة ستؤثر إيجابا لأنها بنيت بتشارك وبالرؤية الجماعية معزياً بذلك على أن أي قضية تبنى برؤية جماعية من أصحاب الخبرة والتخصص والممارسة قطعاً ستشيد بشكل مؤثر. وأشار E-020 أن اللائحة ستقوم على توضيح وترتيب الأعمال الوقفية في الجامعة مما يقلل من تفاوت تنظيمات العمل الوقفي بين الجامعات. هناك نسبة ٣٨% من إجمالي العينة لم يقدموا استجابة صريحة في هذا التساؤل.

**الإجابة على السؤال الثالث: ماهي فعالية الرقابة على الأداء في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفريع السؤال إلى خمسة أسئلة بفرعين رئيسين، وهم كالآتي:

الفرع الأول: تقارير إدارة الأوقاف، وبه ثلاثة أسئلة، وهم:

- تقارير إدارة الأوقاف: إلزامية أم اختيارية؟
- ما هي طبيعة التقارير؟
- ما هي فترة التقارير التي تقدمها إدارة الأوقاف؟

الفرع الثاني: التمويل والاستثمارات الوقفية، وبه سؤالين، وهم:

- ما هي أفضل الطرق لتنمية الاستثمارات الوقفية؟
- ما هي الصيغ التمويلية المناسبة للاستثمار في الأوقاف؟

بعد جمع البيانات عن طريق المستجيبين على السؤال الثالث بفرعيه تبينت نتائج **الفرع الأول** بأن تقارير إدارة الأوقاف تعتبر اختيارية لحين بداية النشاط الاقتصادي للعمل الوقفي فتصبح حينها التقارير إلزامية ذكر ذلك E-003 واتفق معه E-010 وE-011 ولم تسجل أي إجابة ترى أن تقارير إدارة الأوقاف اختيارية. أما طبيعة ودورية التقارير فذكر E-003 أن في بداية النشاط الاقتصادي يجب على الإدارة تقديم تقارير شاملة لنطاق العمل بالكامل وبشكل دوري بما فيها التقارير المالية والإدارية والفنية، وبعدما ينشط العمل وينمو تصبح التقارير المالية هي ملزمة بشكل ربع سنوي أما التقارير الأخرى كالإدارية والفنية تكون بشكل سنوي، أما E-013 فيذكر أن تقارير الأوقاف يتم تقديمها من الإدارة التنفيذية وترفع للمجلس وتعتمد من الجمعية العمومية وهذه التقارير تأخذ طبيعة التقارير المالية والتقارير الفنية وتصدر بشكل نصف سنوي، في استجابة أخرى اتفق E-016 مع E-013 في التسلسل التنظيمي لتقارير الأوقاف الجامعية واختلف في دورية التقارير حيث فصلها على أن التقارير بأنواعها تقدم بشكل نصف سنوي إلى المجلس على أن يتم تقديمها بشكل سنوي للجمعية العمومية. أما E-006 فذكر أن التقارير الدورية تساهم في فعالية تطبيق ممارسات الحوكمة داخلياً وينبغي لإدارة الأوقاف أن تقدم تقاريرها بشكل دوري وبشكل سنوي على أن يكون هناك مراجع خارجي يقدم تقريره نهاية كل سنة مالية.

نستنتج من هذه الفقرة إن التقارير المتعلقة بأداء الأوقاف الجامعية تعتبر إلزامية، وهناك اتفاق على أن من ممارسات الحوكمة أن يتم تقديم تقارير مالية وتقارير غير مالية تقوم الأداء وتتابعه. أما الاختلاف فكان في دورية التقارير ومرجعيتها ويمكن أن تعود أسباب ذلك إلى اختلاف حجم الأوقاف من جامعة إلى أخرى وكذلك اختلاف الهيكل التنظيمي بين الجامعات.

جاءت نتائج **الفرع الثاني** والمتعلقة بالتمويل والاستثمارات الوقفية على الآتي: يذكر E-005 أن صيغة التمويل بالمشاركة المتناقصة تزيد من الأصول الوقفية بشكل كبير وأضاف أن هذه الصيغة التمويلية ليست منتشرة في الواقع العملي لذا فهي بحاجة إلى مزيد من البحث والتطوير، والتطبيق والممارسة العملية لإثبات ملاءمتها للأوقاف الجامعية. أما في الاستثمارات الوقفية فاتفق E-002 وE-017 برأيهم أنه لا توجد طريقة معينة لتنمية الاستثمارات تتناسب مع طبيعة الأوقاف الجامعية وأن لكل جامعة رؤيتها في طرق تنمية الاستثمارات سواء عن طريق تخصيص نسبة من عوائد إيرادات الأوقاف أو بتخصيص مبلغ يقتطع سنوياً. وأضاف E-017 بشأن زيادة رأس المال أن المجلس يستطيع أن يتخذ قرار بزيادة رأس المال بما لا يتجاوز نسبة ٥٠% في حال وجود فرصة متميزة ومتاحة.


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153
CC BY

من جهة أخرى أشار E-003 إلى أن الطريقة الأفضل لتنمية الاستثمارات الوقفية هي تخصيص نسبة سنوية من صافي الإيرادات على أن يراعى في حساب النسبة على عوائد الإيرادات من خط الأساس والنمو الطبيعي حيث أن النمو غير الطبيعي يعقبه انخفاض كبير في الإيرادات.

كما ذكر E-015 أن نسبة تنمية الاستثمارات الوقفية تتأثر مع الأوضاع الاقتصادية ففي حالات التدهور الاقتصادي يمكن لمجلس النظارة أن يقرر زيادة نسبة المصاريف الإدارية في مقابل تخفيض النسبة التي يعاد استثمارها.

**الإجابة على السؤال الرابع: ما هو دور مجالس النظارة في الاوقاف الجامعية واللجان المنبثقة عنها في تطبيقات الحوكمة؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفريع السؤال إلى خمسة أسئلة، وهم كالآتي:

- ما هو عدد أعضاء مجلس النظارة؟ وهل العدد هو الأمثل للإدارة؟
- ماهي معايير اختيار أعضاء المجلس؟
- ماهي اللجان الفرعية لمجلس النظارة؟
- هل يوجد متطوعين عاملين في مجلس النظارة؟
- هل يتم تدريب العاملين على نظارة الأوقاف؟

بعد جمع البيانات عن طريق المستجيبين على السؤال الرابع بجميع أفرعه نورد النتائج التالية. وضح E-005 أن عدد الأعضاء الذي يُكتفى به متعلق بحجم الأوقاف وحجم الجامعة التي تمتلك هذه الأوقاف واتفق معه كل من E-002و E-009 وE-015و E-017 وE-021، أما E-004 فقد ذكر أن عدد الأعضاء الذي يَكتفى به متعلق بوجود أصحاب الخبرة والكفاءة دون النظر إلى عددهم، وذكر E-003و E-007 أن العدد الأمثل لأعضاء المجلس هو تسعة أعضاء وأضاف E-007 إلى أن عدد أعضاء المجلس الفعلي في الجامعة هو ستة أعضاء وهو العدد المماثل لأعضاء مجلس النظارة لدى E-006 وE-017. أشار E-009و E-012و E-015و E-016 أن عدد أعضاء المجلس يزيد عن تسعة أعضاء، أما E-018 فقد ذكر أنه لم يتم تكوين المجلس حتى الآن وأن اللائحة الداخلية تنص على تكوين المجلس بثلاثة أعضاء.

لتحديد عدد أعضاء مجلس النظارة على الأوقاف الجامعية هناك من الجامعات E-011 من انتهجت توزيع محدد للأعضاء والتي جاءت بنسبة ٤٠% من داخل الجامعة و٤٠% من خارج الجامعة و٢٠% من أهل العلم.

بملاحظة هذه الاختلاف نرى أن تطبيق الحوكمة تستلزم تحديد عدد معين لتكوين المجلس ليطبق على جميع مجالس النظارة في الجامعات وهو الأقرب لأن يكون تسعة أعضاء مع إمكانية زيادتهم فيما يصب في خدمة الوقف، كما أنه يستلزم توزيع الأعضاء بشكل محدد كما هو منتهج لدى بعض الجامعات وذلك تطبيقاً للحوكمة.

جاءت معايير تكوين مجلس النظارة في الأوقاف الجامعة في الخبرة والكفاءة والقدرة، وأضاف E-011 وE-013 تفسيراً لها بأن العضو الخارجي يعتمد اختياره على الترشيحات.

يتم تشكيل اللجان الفرعية التي تنظم العمل الوقفي، ويرجع التشكيل إلى مسؤوليات مجلس النظارة ففي E-006 وE-017هناك لجنة أساسية وهي اللجنة التنفيذية للأوقاف الجامعية ومن خلال هذه اللجنة يتم تفريع لجان أخرى بشكل مؤقت للتركيز على مهام معينة في وقت معين. أما بالنسبة إلى E-009 وE-013 فاللجان يتم تشكيلها بشكل دائم ويشمل الوقف على لجنة المراجعة ولجنة الاستثمار. وفي هذا السياق ذكر E-016 أن المجلس أنشئ لجنة تسمى باللجنة النسائية، وهي لجنة استشارية في المجال المالي إضافة إلى مجال الانتشار المجتمعي.

في مجالس النظار يمكن للعضو أن يستحق مكافأة نظير أعماله، ويمكن أن ينص على أن عضو مجلس النظارة لا يستحق مكافأة مادية خلال فترة تعيينه، ويعني بهذا أن العضو الذي يستحق مكافأة هو عضو غير متطوع. من خلال الاستجابات على هذا الفرع تبين أن هناك عدة فئات لمكافأة عضو مجلس النظارة، الفئة الأولى وهي العضو المتطوع حسب اللائحة الداخلية، الفئة الثانية وهي العضو المتطوع في الأساس وله حرية طلب المكافأة، الفئة الثالثة وهي العضو غير المتطوع الذي تقرر له مكافأة وله حرية الاحتفاظ بها أو إعادتها تبرعاً إلى أوقاف الجامعة. لقد كانت النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئة الأولى وهي أن يكون العضو متطوعا حسب ما نص في اللائحة الداخلية وتمثلت نسبتهم ٤٣% من إجمالي العينة ويرى E-003 أن وجود المتطوع في المجلس يساعد


CC BY

على تنوع التخصصات ويساعد على الخروج بنموذج للأوقاف إلى المستوى الدولي مستدلاً على أن المتطوع صاحب رؤية أوسع من غير المتطوع، ومن جهة أخرى فإن E-015 يشير على أن على الرغم من تطوع أعضاء المجلس إلا أن العديد منهم يساهموا في زيادة إيرادات الوقف بمبالغ تقدر بمئات الألوف أو الملايين. أما بالنسبة للفئة الثانية وهي العضو المتطوع في الأساس وله حرية طلب المكافأة فقد جاء بها E-014 فذكر أن عضو مجلس النظارة في الأساس محتسب -أي متطوع- وحتى لا يتعارض النص مع الحوكمة فقد أتيح للعضو حرية اختيار مكافأة إن رغب بها وأشار إلى أن غالبية الأعضاء محتسبون -أي متطوعون-. وبالنسبة للفئة الثالثة وهي العضو الغير متطوع الذي تقرر له مكافأة وله حرية الاحتفاظ بها أو إعادتها تبرعاً إلى أوقاف الجامعة فقد تمثلت النسبة في ٣٣% وذكر فيها E-001 أن وجود المكافأة يعزز من الرقابة والمسائلة على أداء العضو وأضاف E-002 أنه يفترض معاملة الأوقاف الجامعية كمعاملة العقود التجارية ولا يستحق العمل الوقفي أن يعامل معاملة بسيطة بحيث أن تنفى المكافآت لأعضائه، وأشار E-018 إلى أن مكافأة عضو المجلس مقرة في اللائحة الداخلية وهي نسبة مئوية من إجمالي الإيرادات الوقفية. من جهة أخرى فقد وضح E-017 أن القواعد المنظمة للأوقاف في الجامعة نصت على وجود مكافأة دون تحديد قيمة المكافأة ولم يتم حتى الآن تسليم أي عضو مكافأة تجاه العمل الذي قام به فعملهم تطوعي وسوف يصرف لهم مكافأة لاحقاً.

للإجابة على الفرع الأخير من السؤال الرابع وهو تدريب العاملين على نظارة الأوقاف، فقد جاءت الاستجابات بشكل متفاوت فالغالبية أشار إلى ضرورة التدريب المستمر للعاملين على الأوقاف الجامعية تحقيقاً للعناية المهنية التي تتطلبها قواعد الحوكمة كما أشار بها E-005 بقوله إن الأصل في أعضاء مجلس النظارة أن يكونوا مؤهلين لكن التأهيل لا ينتهي فهناك حاجة مستمرة، وبين E-016 أن الجامعة تقوم بتنظيم برامج تدريبية على مستوى المملكة وأن أعضاء المجلس داخل الجامعة مخيرين في المشاركة كونهم فئة مستهدفة وأضاف أن هناك حاجة ماسة للبرامج التدريبية في كل الأوقاف على مستوى المملكة، أما E-021 فيرى أن تدريب العاملين على الأوقاف ضرورة غير إلزامية، ومن جهة من يرى أنه لا يستلزم تدريب العاملين على الأوقاف فذكر E-013 أن أعضاء المجلس هم خبراء في الأوقاف ولديهم قدرة كافية تنفي ضرورة تدريبهم.

**الإجابة على السؤال الخامس: ما هي التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بجمع البيانات عن طريق المستجيبين وإعادة ترتيبها حسب أهميتها النسبية على تطبيقات الحوكمة في الأوقاف الجامعية. صعوبة إثبات ملكية الوقف خاصة في الأوقاف القديمة، إعادة تقييم الأوقاف القديمة، غياب لوائح العمل الوقفي من الجهات المشرعة وجاء هذا التحدي بأربع تكرارات، كثرة الجهات الإشرافية على الأوقاف الجامعية، معالجة النزاعات بشكل نظامي بين أموال الوقف والأراضي الحكومية وجاء هذا التحدي بثلاث تكرارات، غياب الوضوح في تفسير اللوائح الموجودة، معايير تكوين مجلس النظارة، ضعف تأهيل القوى العاملة وجاء هذا التحدي بأربع تكرارات، ضعف إيرادات الأوقاف الجامعية، ضعف تنمية الموارد المالية، تباطؤ عجلة الاستثمارات الوقفية مقارنة بعجلة السوق، ارتفاع التكاليف المالية لتطبيق الحوكمة داخل الأوقاف الجامعية، عدم استقلالية الأوقاف الجامعية وجاء هذا التحدي بثلاث تكرارات، عدم وجود حوكمة في الأوقاف الجامعية، عدم انتشار ثقافة برامج الأوقاف في المجتمع بشكل عام وجاء هذا التحدي بتكرارين، عدم ثقة رجال الأعمال في برامج الأوقاف، وفي الاستجابات التي رأى فيها أصحابها أنه لا يوجد تحديات تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة ذكر E-018 أنه لا يوجد تحدي يواجه الأوقاف الجامعية بسبب وضوح الرؤية لدى الجامعة إضافة إلى العمل بشكل صحيح منذ بداية تفعيل الأوقاف، أما E-010 فيرى أن وضوح الأنظمة الحديثة المتعلقة بالأوقاف الجامعية ساهمت في تنشيط العمل بشكل سليم.

**الاستنتاجات والتوصيات**

من خلال تحليل ومناقشة أسئلة المقابلة، يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

- مع وجود الجهود التي تبذلها الجهات المشرعة للأوقاف بشكل عام في المملكة العربية السعودية إلا أن تشريعات الحوكمة في الأوقاف الجامعية بحاجة إلى إرسائها بشكل مستقل ومفسر لتنظيم أعمال الوقف الجامعي وحماية أصحاب المصلحة وحتى تكون الأوقاف داعم رئيسي للميزانية العامة للجامعات.


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

- هناك اتفاق غالب على أهمية تطبيق الحوكمة على الأوقاف الجامعية لأسباب تصب في مصلحة أموال الوقف وتضمن تأهيل القوى العاملة على الأوقاف الجامعية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحديات عدة تواجه الأوقاف الجامعية وأكدت على استعداد الجامعات في العمل على الأوقاف بشكل منظم ومن صور الاستعداد مساهمة منسوبي الأوقاف في الجامعة للعمل على إعداد مسودة اللائحة التنظيمية الموحدة للأوقاف الجامعية التي اشتملت في موادها على مبادئ الحوكمة.

انطلاقًا من نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- العمل على توحيد أعمال الوقف الجامعي بمشاركة جميع الجامعات في المملكة العربية السعودية وعقد الجلسات والاجتماعات للبحث عن سبل التعاون ومعالجة العقبات التي تواجهها الجامعات فيما يخص الأوقاف الجامعية وخاصة السياسات الاستثمارية.
- الكشف عن أفضل ممارسات الحوكمة التي تقود لفعالية الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية ومواجهة التحديات القائمة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك الأوقاف كتخفيف العبء الحكومي وزيادة مستوى كفاءة العملية التعليمية داخل الجامعة وما يصاحبها من برامج تحقق لها ميزة تنافسية محليًا وعالميًا.
- العمل على نشر ثقافة برامج الأوقاف الجامعية في المجتمع على جميع المستويات بما فيهم الافراد أو أصحاب الأموال، ورفع مستوى الوعي في واقع حوكمتها وتحقيق التواصل الفعال بما يضمن المشاركة الفعالة بين أصحاب المصالح للوقف.
- إجراء الدراسات حول آليات تطبيق قواعد الحوكمة في الأوقاف الجامعية السعودية.
- إجراء الدراسات حول أفضل الممارسات في حوكمة أوقاف الجامعات على مستوى العالم وكيفية الاستفادة من تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.

## المراجع

### أولًا: المراجع العربية:

الأسرج، حسين عبدالمطلب، (٢٠١٠م)، "حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق"، ورقة بحثية غير منشورة، مصر.

البلوي، محمد بن أحمد سالم، (٢٠٢٠م)، "واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد رقم (٢٢٣)، مايو، ص-ص: ٢٢٣-٢٤٧.

التائب، مسعود حسين، (٢٠١٨م)، البحث العلمي: قواعده، إجراءاته، مناهجه، الطبعة الأولى، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، ص-ص: ١-٣٨٢.

الجريوي، عبدالرحمن عبدالعزيز، (٢٠١٦م)، "أوقاف الجامعات السعودية: الواقع والطموح"، المؤتمر الإسلامي للأوقاف، السعودية، مكة، من ١٨ إلى ٢٠ أكتوبر ٢٠١٦م.

الجهني، حنان عطية، (٢٠١٦م)، "دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر قيادات الوقف فيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، جامعة البحرين، مركز النشر العلمي، المجلد رقم (١٧)، العدد رقم (٤)، ديسمبر، ص-ص: ١١٣-١٥٠.

الخويطر، خالد بن سليمان بن علي، (٢٠١١م)، الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام، الطبعة الثانية، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ص- ص: ١- ١٧٦.

الشرقية، لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة، (٢٠١٧م)، المؤسسات الوقفية في المملكة المتحدة، السعودية، الشرقية، ص-ص: ١-٦٠.

الشرقية، لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة، (٢٠١٨م). تقرير اقتصاديات الوقف. السعودية، غرفة الشرقية، ص-ص: ١-١٣٧.


CC BY

الشريف، محمد شريف بشير. (٢٠١٦م)، "استثمار الوقف العلمي بالجامعات السعودية: صندوق وقف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نموذجاً"، مجلة بيت المشورة، قطر، العدد رقم (٤)، ابريل، ص- ص: ٦٧ - ٩٣.

الشمري، عادل بن عايد، (٢٠١٨م)، "واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠"، مجلة العلوم التربوية، السعودية، جامعة حفر الباطن، المجلد ٣٠، العدد رقم (٣)، ص- ص: ٣٦٩-٣٩٧.

الظافر، خالد بن سعد، (٢٠١٩م)، "استثمارات الوقف التعليمي في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً". منتدى دور الوقف في دعم التعليم وتمويله، مسقط: مجلس التعليم، ٢٣ أكتوبر ٢٠١٩م.

المحرج، عبدالمحسن بن محمد بن عثمان، (٢٠١٦م)، "حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الشريعة والقانون.

باسعيد، ابتسام بنت عبدالله عمر، (٢٠١٩م)، "استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية"، رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد رقم (٤١)، العدد رقم (١٥٥)، ص- ص: ٨١ – ١٠٢

حسن، مي علي محمود، (٢٠١٤م)، "الوقف كمصدر من مصادر التمويل مع التطبيق على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

خورشيد، معتز و يوسف، محسن، (٢٠٠٩م)، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة الإسكندرية، ص-ص: ١-١٦١.

ربابعة، نائل موسى، (٢٠١٩م)، "الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، السعودية، جامعة جازان، كلية إدارة الأعمال، العدد رقم (١٥)، أغسطس، ص- ص: ١٧٠-١٩٢.

زغيب، مليكة و غلاب، نعيمة و دلفوف، سفيان، (٢٠٢٠)، " مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم العالي –المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجا-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد رقم (٧)، العدد رقم (١)، ص- ص: ١٧٨-١٩٩.

طالب، مهند مجيد وإسماعيل، معاذ غسان، (٢٠١٨م)، "استخدام موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء في تفعيل آليات الحوكمة والحد من مخاطر الوكالة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات الجامعة العراقية" مجلة جامعة جيهان، أربيل العلمية، العدد رقم (٢)، أيلول، ص- ص: ١٧٤-٢١٩.

طواله، عبدالعزيز بن عواد، (٢٠١٦م)، أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية"، ورقة بحثية غير منشورة، شركة إدارة استثمار المستقبل المحدودة، السعودية، الرياض، إدارة الدراسات والمشاريع.

عيد، هالة فوزي محمد، (٢٠١٧م)، "تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مصر، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد رقم (٣٧)، ص- ص: ٥٠٤-٥٨٤.

فرحان، عمر و هزاع، هاني و حسن، عزنان، (٢٠٢٠م)، "تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات"، مجلة الإسلام في آسيا، ماليزيا، الجامعة الإسلامية العالمية، المجلد رقم (١٧)، العدد رقم (٢)، أغسطس، ص-ص: ٣٩-٦٦.

فطوم، مخنث، (٢٠٢٠م)، "دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف. حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

قائمة الجامعات الحكومية، (٢٠٢٢)، تم الاسترداد من وزارة التعليم، متاح بتاريخ: ١٨ مارس ٢٠٢٢ على الرابط:
https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/UniversitiesList.aspx


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

مومني، إسماعيل و عويسي، أمين، (٢٠١٨م)، حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسة الوقفية: دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة، الطبعة الأولى، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ص- ص: ١- ١٣٥.

هني، محمد جعفر، (٢٠١٦م)، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية" مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد رقم (٦)، ديسمبر، ص-ص: ٤١٣-٤٣٣.

والدخل، الهيئة العامة للزكاة، (٢٠١٩م)، الدليل الإرشادي الخاص بالصناديق الاستثمارية والوقف والميراث، الطبعة الأولى، السعودية، ص-ص: ١-٢٤.

**ثانيًا: المراجع الأجنبية:**

Abdul Razak, Dzuljastri & Faaza Fakhrunn, Salleh & Marhanum, Che Modd & Che Embi Nor Azizan, (2016),” A study on sources of Waqf funds for higher education in selected countries", Adam Academy Journal of Social Science, Malaysia, International Islamic University Malaysia, Volume (6), Issue (1), p-p: 113-128.

Abu Qattam, Msallam Fuad & Al Zboun, Mamon Salim & Al Ghammaz, Saif Al Deen, (2020), "The Reality of Applying Governance at the University of Jordan An Academician’s Perspective", IUG Journal of Educational and Psychology Sciences, Volume (28), Issue (3), April, p-p: 772-797.

Brown, Jeffrey R. & Dimmock, Stephen G. & Kang, Jun-Koo & Weisbenner, Scott J., (2014), "How University Endowments Respond to Financial Market Shocks: Evidence and Implications", American Economic Review, Volume (104), Issue (3), March, p-p: 962-931.

Chelliah, Jhon & Boersma, Martijn & Klettner, Aloce, (2016), " Governance Challenges for Not-for-Profit Organisations: Empirical Evidence in Support of A Contingency Approach", Contemporary Management Research, Volume (12), Issue (1), March, p-p: 3.24.

Furstenberger, Philippe Gaston & Hidayat, Sutan Emir & HWA, Alfatih Gessan Pananjung, (2017), "The Role of Waqf in Financing Education: A Case Study of the Waqf Fund of Central Bank of Bahrain", Journal of Islamic Financial Studies, Volume (3), Issue (2), p-p: 92-97.

Hong, Min, (2018), "Public university governance in China and Australia: a comparative study", Higher Education, Volume (76), Issue (3), February, p-p: 717-733.

Kamarubahrin, Aimi Fadzirul & Ayedh, Abdullah Mohammed Ahmed & Khairi, Khairil Faizal, (2019), "Accountability Practices of Waqf Institution in Selected States in Malaysia: A Critical Analysis", International Journal of Economics, Management and Accounting, Volume (27), Issue (2), p-p: 331-352.

Mahamood, Siti Mashitoh & Rahman, Asmak Ab, (2015), "Financing universities through waqf, pious endowment: is it possible?", Humanomics: The International Journal of Systems and Ethics, Volume (31), Issue (4), November, p-p: 430-453.


CC BY

Nor, Suziana Mohamed & Yaakub, Noor, (2017), "Educational Endowments Governance for Institutions of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study", Advanced Science Letters, Volume (23), Issue (1), January, p-p: 589-591.

Phung, Albert, How Do University Endowments Work?, INVESTOPEDIA, last visited Mar 18, 2022, http://www.investopedia.com/ask/answers/06/universityendowment.asp

Saldaña, johnny, (2013), The coding manual for qualitative researchers, second edition, London, sage Publications.

Salmi, Jamil & Phama, Ly Thi, (2019), "Academic Governance and Leadership in Vietnam: Trends and Challenges", Journal of International and Comparative Education, Volume 8, Issue 2, p-p: 103-118.

Tayeb, Aziza A, (2017), "Proposed Considerations to Improve Funding and Its Management in Universities of the Arabic Countries" Journal of Education and Practice, Volume (8), Issue (10), p: 149-234.

**ملحق ١**

**نموذج الموافقة على المقابلة**

يسعدني التواصل معكم بشأن دعوتكم للمشاركة في دراسة حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية. لقد تم اختيارك بسبب شغلك لمنصب في إدارة الأوقاف بالجامعة. أجرت هذه الدراسة فاطمة البورشيد، مرشحة لإتمام برنامج ماجستير محاسبة في كلية إدارة الأعمال -جامعة الملك فيصل.

في حال موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة. سيطلب منك الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بحوكمة الأوقاف الجامعية. لن تزيد مدة المقابلة عن ساعة واحدة وسيتم تسجيل الرد الصوتي تجنباً لاحتمالية السهو أو النقل المشوه. ستكون هناك فرصة لمراجعة نصوص المقابلة قبل اعتمادها في بيانات الدراسة؛ وذلك بغرض التأكد من دقتها. هناك تعهد تام لسرية السجلات الصوتية والتزام بإتلافها بعد الانتهاء من نشر الدراسة. مشرف البحث: د/ محمد العمير- رقم التواصل: (٠٥٥٣٩٣٩٩٩٣)

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس، وهو: ما واقع الحوكمة في أوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية.

ويندرج عنه أسئلة فرعية، وهي:

- ماهي مستندات الحوكمة الموجودة والمطلوبة في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- هل تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية؟
- ماهي فعالية الرقابة على الأداء في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو دور مجالس النظارة في الاوقاف الجامعية واللجان المنبثقة عنها في تطبيقات الحوكمة؟
- ما هي التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة؟

**أهداف البحث**

تتمحور أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات والحوكمة في الأوقاف.
- التعرف على حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تحديات حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

**ملحق ٢**
**دليل المقابلة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
بداية نشكر لكم قبول مشاركتكم في الدراسة البحثية والتي جاءت بعنوان "حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية" محدثتكم الباحثة فاطمة بنت عادل البورشيد- مرشحة للحصول على درجة الماجستير في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك فيصل.
سيطلب منكم الإجابة على تساؤلات متعلقة بالأوقاف الجامعية وحوكمتها. متوقع أن تستغرق المقابلة نصف ساعة ولن تزيد مدتها عن ساعة واحدة. كذلك ننوه أنه سيتم تسجيل المكالمة صوتيا تجنباً لاحتمالية السهو أو النقل المشوه. ستكون هناك فرصة لمراجعة نصوص المقابلة من قبلكم قبل اعتمادها في بيانات الدراسة؛ وذلك بغرض التأكد من دقتها. وأخيراً هناك تعهد تام لسرية السجلات الصوتية والتزام بإتلافها بعد الانتهاء من نشر الدراسة. في حال موافقتكم على المشاركة وما ورد في بنودها، نأمل منكم التأكيد على المعلومات التالية:

- اسم المستجيب
- صفة المستجيب

**المحور الأول:** تحديد مسار المستجيب، بالاستعانة إلى البيانات الأولية عن الجهة التي يمثلها المستجيب.

□ أوقاف تخضع إلى النظام □ لا يوجد أوقاف

**المحور الثاني:** إثبات الوقف

- ما هو حجم الأوقاف في الجامعة؟

□ أقل من ٥٠٠ مليون ريال □ ٥٠٠ مليون إلى مليار ريال □ أكثر من مليار ريال

- ما هو الشكل النظامي لإدارة الأوقاف في الجامعة؟

□ إدارة حكومية □ إدارة أهلية (مستقلة) □ إدارة جماعية

- ما هي المستندات الموجودة في الأوقاف الجامعية؟

□ صكوك ملكية □ نظام أساسي

- ما هي المستندات المطلوبة في الأوقاف الجامعية؟

□ صكوك ملكية □ نظام أساسي

- نوع الأوقاف في الجامعة؟

□ أصول ثابتة □ صناديق استثمارية □ أخرى: أنشطة تجارية

- ما هي تأثيرات القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في أوقاف الجامعة؟
- تم إصدار مسودة اللائحة الموحدة لأوقاف الجامعات في السعودية بموافقة من أمناء المجلس التنسيقي فهل تعتبر هذه المساهمات من العوامل التي قد تؤثر على قوانين الأوقاف المصدرة حكومياً؟

**المحور الثالث:** السلامة المالية

- تقارير إدارة الأوقاف.

□ إلزامية □ اختيارية

- ما هي طبيعة التقارير؟

□ تقارير مالية كالنقدية ونسب التغير
□ تقارير غير مالية كمتابعة الأداء ونسب الإنجاز

- ما هي فترة التقارير التي تقدمها إدارة الأوقاف؟

□ ربع سنوية □ نصف سنوية □ سنوية

- ما هي طرق تنمية الاستثمارات الوقفية التي تقوم عليها اللجنة؟

□ المخصصات □ نسبة من صافي الربح □ أخرى: .....


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153
CC BY

**المحور الرابع:** الجمعية العمومية ومجلس النظارة

- ما هو عدد أعضاء مجلس النظارة؟ وهل العدد هو الأمثل للإدارة؟
- ماهي معايير اختيار أعضاء المجلس؟ وماهي تخصصاتهم؟
- ماهي اللجان الفرعية لمجلس النظارة؟
- هل يوجد متطوعين عاملين في مجلس النظارة؟
- هل يتم تدريب العاملين على نظارة الأوقاف؟

**المحور الخامس:** تحديات حوكمة الوقف

- ما هي التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة الرشيدة؟

□ صعوبة إثبات ملكية الوقف
□ ضعف تنمية الموارد المالية
□ ضعف نظام الرقابة الداخلية
□ عدم استقلالية مجلس النظارة
□ عدم المشاركة في مراجعة وإقرار الخطط والسياسات والبرامج الأساسية للجامعة
□ ضعف تأهيل القوى العاملة
□ أخرى: .....

تختم المقابلة بشكر المستجيب والتأكيد على تفريغ نصوص المقابلة للتحقق منها.


Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153