

سلسلة دراسات ساعي المللمفة (٢٢)



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

الرقابة على أعمال ناظر الوقف ففي ضوء مبادئ الحوكمة

إعداد

د. عماد بن عبد اللطيف محمود

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

ح

دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ١٤٤٠ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

محمود، عماد عبداللطيف

الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة. /

عماد عبداللطيف محمود. - الرياض، ١٤٤٠ هـ

٢٢١ ص، ٢١×١٤ سم

ردمك: ٨-٧-٩١٢٤٠-٦٠٣-٩٧٨

١-الوقف (فقه إسلامي) ٢-الوقف -قوانين وتشريعات

أ-العنوان

١٤٤٠/٦٦٤٩

ديوي ٢٥٥

رقم الايداع: ١٤٤٠/٦٦٤٩

ردمك: ٨-٧-٩١٢٤٠-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة للناسر

دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف للنشر - الرياض

الطبعة الأولى: ١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م

لا تعبر الآراء والأفكار الواردة في هذه المادة بالضرورة عن
وجهة نظر مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ولا تلزمها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة الناشر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد ...

فإن من فضل الله ﷺ على المسلم أن يوفق للعمل الصالح الذي يمتد أجره في حياته وبعد مماته؛ ومن ذلك الوقف على وجوه البر والإحسان.

وقد وفق الله ﷺ الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي -حفظه الله- إلى سنة حسنة؛ تمثلت في جعل الوقف عملاً مؤسسياً؛ يضمن بإذن الله -تعالى- استدامة أصله وتنميته، مع استمرار الإنفاق منه على مصارفه. وقد استفادت أوقاف متعددة من تجربته؛ بل وطورتها بفضل الله ﷺ.

وبعد أن منَّ الله ﷺ على وقف الشيخ بالتوسع تنمية وإنفاقاً وتنظيماً؛ كان لا بد من توجيه جهد خاص للناية بفقهِ الوقف وأحكامه وتطبيقاته، وحل مشكلاته. فكان إطلاق (مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف)؛ باعتبارها إحدى مبادرات وقف الشيخ؛ وهي مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح، متخصصة في التطوير العلمي والمهني للوقف، ونشر ثقافته، وخدمة الواقفين والموقوف عليهم، والمسؤولين عن الوقف وذوي العلاقة به، وتقديم الحلول والتطبيقات المناسبة في الحاضر والمستقبل.

وتحقيقاً لهذه الأهداف؛ يسر المؤسسة أن تقدم للباحثين والمهتمين هذه المادة العلمية ضمن مشروعاتها في إعداد البحوث العلمية المتخصصة في الوقف ونشرها؛ راجين أن ينفع الله بها، وأن تكون للوقف ولأصحابها ولمن أسهم في نشرها من الأعمال التي يجري أجزائها إلى يوم القيامة؛ كما في الحديث: "إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ" رواه مسلم (١٦٣١).

مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف



السيرة الذاتية للمؤلف

المؤهلات العلمية:

- دكتوراه في التربية ٢٠٠٨م - كلية التربية - جامعة سوهاج بعنوان: دور التربية تجاه تنمية وعي طلاب التعليم الجامعي ببعض المفاهيم الإسلامية في ظل المتغيرات المعاصرة.
- ماجستير في التربية ٢٠٠٣م - كلية التربية بسوهاج - جامعة جنوب الوادي بعنوان: الجوانب التربوية في بعض الغزوات النبوية "دراسة تحليلية"

الخبرات الوظيفية:

- أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية بكلية التربية - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية.
- أستاذ مساعد (مشارك) بقسم أصول التربية بكلية التربية بسوهاج.

الأعمال العلمية:

- بحث بعنوان: "تصور مقترح لتطوير نظام إعداد معلمات رياض الأطفال بكليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة" مجلة الثقافة والتنمية - عدد ديسمبر ٢٠١٢م، ص ١-١٢٣.
- بحث بعنوان: "تصور مقترح لإعداد معلم التعليم التكنولوجي في مصر في ضوء التجربة التركية" المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، العدد (٤١) أبريل ٢٠١٥م، ص ٩١-١٨٨.

- بحث بعنوان: "دور التربية تجاه تحقيق التربية الاجتماعية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء بعض التوجهات العالمية المعاصرة"، المجلة التربوية، تصدرها كلية التربية. جامعة سوهاج، العدد (٤٢)، أكتوبر (٢٠١٥)، ص ٧٤١-٨١٥.
- بحث بعنوان: "رؤية تربوية مقترحة لمواجهة مخاطر شبكات التواصل الاجتماعي على القيم المجتمعية وأساليب الحوار المجتمعي في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية والهند"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، يصدرها مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد (٣٤)، كلية التربية-جامعة عين شمس (٢٠١٦)، ص ١٧١-٢٨٩.
- بحث بعنوان: "التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج". مجلة دراسات في التعليم الجامعي، يصدرها مركز تطوير التعليم الجامعي. كلية التربية-جامعة عين شمس. العدد (٣٧)، أكتوبر (٢٠١٧).

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

تسعى الدول في الوقت الحالي إلى تحقيق أعلى درجات الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، بهدف رعاية الوقف وتنميته وتحقيق الغرض المقصود منه.

وهذا لا يتأتى إلا بولاية صالحة تحفظ الأعيان الموقوفة، وترعى شؤونها بأمانة وتوصل الحقوق إلى أهلها بلا توان أو خيانة.

كما هدفت الدراسة إلى:

- تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف من خلال التعرف على الأسس النظرية وتطورها في العهود الإسلامية.
- التعرف على الأسس النظرية للرقابة على أعمال ناظر الوقف وتطورها.
- متطلبات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- التعرف على معوقات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

كما اشتملت الدراسة على دراسة ميدانية هدفها التعرف على واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، والتعرف على المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف.



وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع،
وتوصل إلى عدد من النتائج، أهمها:

- ضرورة توافر قاعدة بيانات واقعية لإدارة أعمال ناظر الوقف.
- أهمية وضع رؤية إستراتيجية واضحة لإدارة ناظر الوقف وفقاً لمبادئ الحوكمة حتى يمكن مراقبة أعماله.
- نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة ضرورة لتحقيق الرقابة الفاعلة.
- وضع إطار حوكمة للوقف يتسق مع أحكام القانون السعودي يعزز الشفافية والكفاءة.
- اطلاع المساهمين على جميع المعاملات مع مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين ضرورة لحفظ حقوق المساهمين.
- أهمية أن يستند ناظر الوقف في إدارة الوقف على تقارير المراجعة الداخلية في مجال اتخاذ القرار.
- التزام ناظر الوقف بمبادئ وقواعد المحاسبة السعودية شكلاً ومضموناً يسهم في تفعيل الرقابة.
- تقديم تقارير حول أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية يسهم في تحقيق الرقابة على أعمال ناظر الوقف.

كما أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ للحكومة لأهميتها في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة الوقفية وضبط تصرفات الناظر والعاملين بالقطاع الوقفي.
- قدم الباحث رؤية مقترحة.
- الاستفادة من الرؤية المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحكومة.



Supervising the work of the waqf supervisor in light of the principles of governance

At the present time, States shall endeavor to achieve the highest degree of control over the work of the warden of the waqf in the light of the principles of governance, with the aim of nurturing and developing the endowment and achieving its intended purpose. This can only be achieved by a valid mandate that preserves the suspended objects, takes care of its affairs honestly and reaches the rights of its people without delay or betrayal.

The present research aims to identify the supervision of the work of the waqf headmaster by identifying the theoretical foundations and their development in the Islamic era, and to identify the theoretical foundations of the work of the waqf headmaster in light of the principles of governance, and the requirements of activating the supervision of the work of the waqf headmaster in the light of the principles of governance, and identify obstacles The study also included a field study aimed at identifying the reality of supervision on the work of the waqf supervisor in the light of the principles of governance through the principles of governance of the work of the waqf supervisor and identifying the stages of the endowment supervision. W the descriptive approach to its relevance to the nature of the subject, the research found a number of results, including:

- The need for a realistic database to manage the work of the endowment.
- The importance of establishing a clear strategic vision for the management of the waqf in accordance with the principles of governance so that its work can be monitored.



- The integrity of financial accounts and independent audit systems are essential for effective oversight.
- The establishment of a governance framework for endowments consistent with the provisions of Saudi law promotes transparency and efficiency.
- To inform shareholders of all transactions with the Board of Directors and Executive Directors is necessary to preserve the rights of shareholders.
- The importance of the waqf headmaster in administering the waqf is based on internal audit reports in the area of decision-making.
- The commitment of the waqf supervisor to the principles and rules of the Saudi accounting form and content contributes to the activation of control.
- The submission of reports on the performance of work and increase internal efficiency contributes to the control of the work of the beholder of the endowment.
- The study also recommended the following:
 - The need to activate the supervision of the work of the waqf supervisor in light of the principles of governance for its importance in achieving discipline within the waqf institution and controlling the behavior of the beholder and workers in the waqf sector
 - Benefit from the proposed vision, which can be relied upon to activate the supervision of the work of the head of the endowment in light of the principles of governance.

مدخل الدراسة

ويشتمل على:

مقدمة عن الوقف وأهميته.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

منهج الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

الدراسات السابقة.

مدخل الدراسة

مقدمة عن الوقف وأهميته:

كان للأوقاف في العصور الإسلامية المختلفة دور رائد حيث لم يكن هدفها الاستثمار بقدر ما كان هدفها تحقيق المنفعة للناس ومساعدتهم في مختلف المجالات، ومنها الوقف الصحي فأول دار أسست في الإسلام في عهد الخليفة عبد الملك الأموي في دمشق عام ٨٨هـ مداواة المرضى، وجعل فيها الأطباء وأجرى عليهم الأرزاق عن طريق الأوقاف، في حين أعطى كل مُقعد خادمًا يهتم بأمره، وكل ضرير قائدًا يسهر على راحته (المقريزي، ١٩٩٨م) إلا أنه ومع التغييرات المتسارعة في ظل الحاجة إلى الاستفادة المثلى من الأوقاف فقد شهدت الآونة الأخيرة اتجاهًا علميًا للتوجه نحو القطاع الوقفي لدوره في التنمية المستدامة في كافة قطاعات الدولة، حيث تعتبر الأوقاف مؤسسات اقتصادية ومشروعًا استثماريًا يحتاج إلى إدارة جيدة يمكنها تنمية استثمار الأصول الوقفية من أجل توسيع منافذ الإنفاق في وجوه الخير.

وهذا يتطلب ضرورة الاختيار الجيد للقائمين عليه، وتشكيل لجان رقابية من وظائفها الرقابة المستمرة على أعمال الوقف، ومصادر الدخل والإنفاق، للتأكد من أن أساليب وإجراءات العمل تحقق الهدف من الوقف، وتسير طبقًا للخطط والبرامج الموضوعة والمتفق عليها.

ويعد ناظر الوقف المسئول عن إدارة الوقف نيابة عن الواقفين وتقع عليه

مسئولية المحافظة على أصل الوقف وعمارته وصيانته والإشراف على نميته، وتوزيع أرباحه على المستحقين وفي المصارف المتفق عليها، وهذا يتطلب تشكيل رقابة صارمة تتابع ناظر الوقف وتستند إلى إجراءات علمية وقانونية سليمة وهي مبادئ الحوكمة.

وليس هذا بجديد في الإسلام؛ فالرقابة كانت حاضرة في مراقبة القائمين على إدارة الوقف، كما ذكر الرهوني أن بعض المسؤولين عن الوقف كان يحملهم الحرص على حوز الدنيا واتباع هوى النفس، وهذا لا يصح ولا تنفذ ويحرم على المحبس عليه تناول غلتها، وللإمام انتزاعها منه وصرفها لغيره على حسب ما تقتضيه مصالح المسلمين (الرهوني، ١٣٠٦، ١٣١).

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح موضوع الرقابة على أعمال الوقف والقائمين عليه من الموضوعات المهمة في الوقت الحالي والتي يجب تناولها وتحقيق أعلى درجات الرقابة عليها في ضوء مبادئ الحوكمة. فالوقف لا بد له من يد ترعاه وتولاه، وتعمل على إبقائه صالحاً نامياً محققاً للغرض المقصود منه، وهذا لا يتأتى إلا بولاية صالحة تحفظ الأعيان الموقوفة، وترعى شؤونها بأمانة وتوصل الحقوق إلى أهلها بلا توان أو خيانة (المطيري، ٢٠١٦، ٧٣٩-٧٤٠).

وليس من شك أن انحراف بعض نظار الأوقاف هو من أهم العلل التي عانى منها نظام الوقف ومن أهم المشكلات القديمة الجديدة التي أسهمت في تعطيله عن القيام بوظائفه الاجتماعية وإعاقته تطوره وتشويه صورته

وتوهين بنيته المادية من جراء السرقات والاختلاسات وعدم العدالة في التوزيع والتفريط في صيانة الأمانات وهذا الوضع وفر ثغرة كبيرة نفذ منها الداعون إلى حل الوقف والمطالبة بإلغائه (المهدي، ٢٠١٣، ١٧٣-١٧٤).

من هنا كان التوجه نحو حوكمة الوقف وتطبيق مبادئها المتمثلة في: توافر إطار فعال لحوكمة الوقف، حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور الأطراف الأخرى ذات المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسعولية مجلس الإدارة. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٣) وبهذا تضمن المؤسسات الوقفية تحقيق مبدأ الشفافية والرقابة على العاملين فيها والتي يمكن من خلالها تحفيز أفراد المجتمع على التبرع والمشاركة في الأعمال الوقفية.

وتتمثل أسئلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف؟
- ما المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف وتطورها في العهود الإسلامية؟
- ما الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ للحوكمة؟
- ما متطلبات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة؟

- ما معوقات متطلبات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة؟
- ما واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة؟ ومعوقات تحقيقها؟
- ما الرؤية المقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة؟

أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة في:

- التعرف على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- التعرف على المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف وتطورها في العهود الإسلامية والعهد السعودي.
- تمكين ناظر الوقف من بذل الجهد لمصلحة الوقف وتنمية ريعه والمحافظة على أصوله والقدرة على الاستثمار المعتدل لتنمية حجم الوقف وتطويره وزيادة أرباحه وتحقيق الربح للمستفيدين من الوقف.
- الكشف عن متطلبات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- التعرف على معوقات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

- تقديم رؤية مقترحة لتنفيذ الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية للدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة:

- معرفة تطور الرقابة على أعمال ناظر الوقف عبر العهود الإسلامية والعهد السعودي.
- تساعد الدراسة في تقديم صورة واضحة عن الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، مما يمكن صنّاع القرار في الجهات الحكومية وفي القطاع الوقفي على رسم السياسات والخطط والاستراتيجيات والبرامج والتي تدعم مشاركة القطاع الوقفي.
- توفر دراسةً نظريّةً تميز بالجدة والحدّثة حول الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة لتتكامل مع الدراسات السابقة في هذا الجانب.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:

- تمد القائمين على القطاع الوقفي بالمملكة بما ينبغي عمله عند تطوير هذا القطاع، في ظل المتغيرات المحيطة المحلية والعالمية وتغير نظم واستراتيجيات الإدارة.

- تسهم في تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة مما يؤدي إلى تجويد المشروعات المختلفة وضمان رقابة المجتمع ومؤسساته على تلك المؤسسات.
- صيانة أموال الوقف من سوء الاستعمال من قبل القائمين عليه؛ حيث تقدم رقابة فعّالة ومستمرة وفق قواعد علمية يمكن من خلالها تقييم القائمين على الإدارة.
- عرض آليات جديدة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف حتى يمكنه تحقيق الاستغلال الأمثل للوقف، وبما يسهم بشكل فعّال في تنمية المجالات المختلفة للوقف.
- تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة بهدف رفع كفاءة العاملين في هذا المجال لضمان حماية حقوق المستفيدين من الوقف.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع؛ حيث لا يتوقف المنهج عند وصف الظاهرة أو المشكلة لكنه يقوم بتفسيرها وتحليلها، وسوف يتم استخدام هذا المنهج في جمع المادة العلمية عن الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف، والأسس النظرية للحوكمة، والكشف عن متطلبات تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ

الحكومة، ورصد واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحكومة من خلال استبيان يصف واقع أعمال ناظر الوقف من خلال عيّنة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وجامعة الملك سعود بالرياض، وبعض الإداريين ورجال الأعمال المتعاملين مع المؤسسات الوقفية، وبعض المسؤولين والعاملين في المجال الوقفي بمدينة الطائف والرياض، بهدف تقديم رؤية مقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحكومة.

حدود الدراسة:

- النطاق المكاني:

تم التطبيق الميداني بمحافظة الطائف ومدينة الرياض.

- النطاق الزمني:

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال شهر رجب ١٤٣٩ هـ.

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث لملاءمتها لموضوع البحث وللأهداف المرجوة منه، تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية من خلال الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وعرضها على السادة المحكمين المتخصصين بهدف الاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

وبعد ذلك تم تجريب الاستبانة على مجموعة من مجتمع العيّنة (خارج عيّنة الدراسة)، للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، ومناسبتها لقياس ما

وضعت لقياسه، والأخذ بتلك الملاحظات في التصميم النهائي للاستبانة.

مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وجامعة الملك سعود بالرياض، وبعض الإداريين ورجال الأعمال المتعاملين مع المؤسسات الوقفية، وبعض المسؤولين والعاملين في المجال الوقفي بمدينة الطائف والرياض.

عيّنة الدراسة:

تقتصر الدراسة الميدانية على عيّنة عشوائية من المسؤولين والعاملين بالقطاع الوقفي بمحافظة الطائف ومدينة الرياض، وعيّنة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس، وعيّنة من العاملين بمجال الإدارة بجامعة الطائف، وجامعة الملك سعود، وعيّنة من العاملين بالقطاع الوقفي، ومن رجال الأعمال بمدينتي الطائف والرياض.

مصطلحات الدراسة:

يشمل البحث المصطلحات الآتية:

الرقابة، الوقف، ناظر الوقف، الحوكمة.

١. الرقابة:

في اللغة:

الرقيب الحافظ والرقيب المنتظر، تقول رقيب الشيء أرقبه قويًا ورقبة ورقبانًا بالكسر فيها إذا رصدته وراقب الله في أمره أي خافه (الفارابي،

في الاصطلاح:

- الرقابة إدارياً:

عملية مستمرة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (الزعيبي، ودودين، ٢٠١٥، ٣٢٠)

- الرقابة المالية:

الوسيلة الفعالة لمراقبة الأموال العامة إنفاقاً وتحصيلاً بحيث تشمل هذه الرقابة كلاً من النفقات والإيرادات وبالنسبة للنفقات يكون الهدف هو التأكد من أن الإنفاق يتم بالشكل الذي ارتضته السلطات التشريعية. (الشوابكة، ٢٠٠٥، ٣٢٢)

- التعريف الإجرائي للرقابة على أعمال ناظر الوقف:

هو وسيلة لضبط تصرفاته ومن ثم إمكانية تقييمها ومحاسبته عليها، والرقابة المنتظمة تضمن الاستمرار في سد الخلل ودوام التطوير في المؤسسات، ومن أهم ما يسعى إليه المجتمع لضبطه ومتابعته: إدارة الوقف والذي يمس قطاعاً مهماً في هيكله بناء حضارة الأمة. (المخرج، ٢٠١٦، ٧٥)

- التعريف الإجرائي للرقابة على أعمال ناظر الوقف في

ضوء مبادئ الحوكمة:

■ يقصد بها: تحقيق أقصى إجراءات الشفافية والمحاسبة داخل

مؤسسات إدارة الوقف وفق القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف وبما يحقق متابعة ومراقبة أداء ناظر الوقف، وتقييم قدرته وكفاءته على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الوقفية ومدى تميز إدارته بالشفافية والعدالة وتقبله للمساءلة.

٢. الوقف:

الوقف لغة هو:

الحبس والمنع، وجمعه وقوف. (ابن منظور، ١٩٨٨م، ج ٨)

الوقف في الشرع هو:

حبس العين والتصدق بالمنفعة، بمعنى حبس الأصل من أن يكون مملوكًا لأحد من الناس فلا يُباع ولا يُشترى ولا يُوهب ولا يُورث، بل تصرف منفعته وربيعة في أوجه الخير المتعددة التي قد يحددها المؤقف أو قد يطلقها. (جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤٢٩هـ، ٩)

٣. ناظر الوقف:

النظارة: هي سلطة شرعية تجعل لمن ثبتت له القدرة على وضع يده عليه، وإدارة شئونه من استغلال وعمارة وصرف الربيع إلى المستحقين. (شليبي، ١٩٨٢م، ٤١٨)

الناظر: هو الحافظ أي المسئول عن عقار أو دائرة أو مجموعة من الناس يرعاهم ويدير شؤونهم. (ابن منظور، ١٩٨٨، ج ٥، ٢١٨)

الناظر: هو الحافظ وناظور الزرع والنخل وغيرهما: حافظه. (ابن منظور، ١٩٨٨م، ج٦، ٦٦٦).

والناظر: هو المتولي إدارة أمر، يقال ناظر المدرسة وناظر الضيعة وجمعه نظارة. (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠م، ج٢، ٩٧٠)

الناظر: هو الشخص الذي حول له القانون الحق في إدارة الوقف والإشراف عليه يطلق عليه ناظر الوقف. (حمادي، ٢٠١٦م، ٩٢)

والنظارة اصطلاحًا: هي الحفظ وتولي إدارة الأمر. (الكمالي، ٢٠١٢م، ٤٠٩)

والناظر: هو الذي يلي الوقف وحفظه، وحفظ ريعه وتنفيذ شرط واقفه. (البهوتي، ١٩٨٢م، ج٤، ٢٦٩)

ويطلق على ناظر الوقف المتولي أو القيم والناظر في كلامهم واحد. (ابن عابدين، ج٣، ٤٣١)

٤. الحوكمة:

تعرف الحوكمة: بأنها الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثل وأصحاب المصالح بالتنظيم، وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر، وتؤدي الحوكمة الفعالة للشركات إلى ضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية. (عيسى، ٢٠٠٨م).

كما تعرف بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية. (حماد، ٢٠٠٧م، ٢٦٦).

وتعرف بأنها: مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم واستغلال موارد المؤسسة على نحو أمثل. (قبلي، ٢٠١٧م، ٥)

وتعرف حوكمة الأوقاف بأنها: مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، ويُمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وكفاءة الاستخدام بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسئولية. (محمد، ٢٠١٦، ٤١٨).

الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة وفق محورين:

المحور الأول: دراسات تناولت الوقف والرقابة على أعمال ناظر

الوقف ومنها:

١. دراسة الزير (٢٠٠١م):

هدفت إلى التعرف على أحكام تولية النظارة على الوقف وشروط

صحة تولي النظارة وصلاحيات والتزامات ناظر الوقف وما يجب له وما يحظر عليه من التصرفات وحقوقه وتحديد أجره وكيفية محاسبته، واعتمدت الباحثة على منهج النقل الذي يعتمد على نصوص الشريعة الغراء من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، واجتهادات وأقوال أهل العلم، واقتصرت الدراسة على المذاهب الأربعة المشهورة والمقارنة بينها في كثير من المسائل، وتوصلت الدراسة إلى أن محاسبة النظار على الأوقاف من الموضوعات المهمة التي لم تلق الاهتمام الكافي بسبب ضعف الإنتاج العلمي في هذا الموضوع قديمًا وحديثًا.

٢. دراسة خليل (٢٠٠٣م):

هدفت إلى التعرف على نظام الرقابة على الاقتصاد في الإسلام عبر العصور الإسلامية المختلفة لكونها تشكل رقابة مانعة ضد الانحراف المالي، وهي ما تميزه عن الأنظمة الرقابية المختلفة كما تجسد ذلك في الرقابة الذاتية في عهد النبي ﷺ وخلفائه الراشدين بسبب قوة الوازع الديني لدى الفرد المسلم في ذلك الوقت، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى كون الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي تمتاز بشمولها وتكاملها، وبالتالي تنوعت إلى رقابة سابقة وأثناء التنفيذ ولاحقة.

٣. دراسة لاشين (١٤٢٧هـ):

هدفت إلى الوصول إلى نموذج مقترح لمحاسبة الوقف الجماعي ووضع النظم المحاسبية التي تكفل إثبات وقياس والإفصاح عن نشاط هذه المشروعات وتحقيق الرقابة المالية والمستندية عليها، واعتمد الباحث على

المنهج التاريخي، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نماذج لمحاسبة الناظر من قبل القاضي في صدر الدولة الإسلامية، وقدم إطار التنظيم المحاسبي الذي يضمن تسجيل وقياس ورقابة أموال الأوقاف والإفصاح عنها في ظل إدارة الدولة، وقدم عدد من النماذج والأشكال لتوضيح تطبيق النظام المحاسبي وتسلسل الدورة المستندية.

٤. دراسة العنزى (٢٠١١م):

هدفت إلى التعرف على ولاية الدولة ورقابتها على الأوقاف وفق رؤية فقهية مقارنة ومعاصرة والتعرف على الاختلافات التي رآها العلماء في ولاية الدولة على شؤون الوقف تبعًا لممارسات الدولة

٥. دراسة الفقي (٢٠١٣م):

هدفت إلى إحياء دور الوقف نظرًا للمتغيرات التي يشهدها عالم اليوم في ظل العولمة وانتشار رأسمالية السوق الحرة، وما يشهده العالم من انكماش لدور الدولة وتضاؤل دورها في علاج مشكلة الفقر، وكذلك الاتجاه نحو المنظمات غير الحكومية لرعاية الفقراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى تنامي الاتجاه الوقفي والمنظمات غير الحكومية التي تهدف لرعاية الفقراء ومدى حاجة المجتمع لها في ظل التغيرات المختلفة من ارتفاع نسب الفقر والمعوزين في المجتمعات.

٦. دراسة أبوضباع (٢٠١٤م):

هدفت إلى الوقوف على ولاية الدولة ورقابتها على المؤسسات الوقفية في التاريخ الإسلامي والوقوف على الممارسات الفعلية المتبعة في ذلك وما

اتبعت الولايات في الوقت الحالي سعيًا لمواكبة المستجدات المعاصرة ووفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية، وقد استخدمت الباحثة الأسلوب الاستقرائي التحليلي حيث تم استقراء وتحليل أقوال العلماء في عدة مسائل هامة مهمة رئيسة وصولاً إلى الرأي الراجح، كما استقرت الباحثة واقع الرقابة على المؤسسات الوقفية في قطاع غزة خاصة التشريعية منها، وتوصلت الدراسة إلى أن ولاية الدولة على الوقف جاءت في إطار ما أوجبه الشارع عليها من إحاطة ورعاية، وأكدت أن ولاية الدولة على الوقف مدخل لإصلاح الوقف وتطويره لمواكبة المستجدات المعاصرة وتحقيق أهدافه.

٧. دراسة جرموني (٢٠١٥م):

هدفت إلى التعرف على مسؤوليات ناظر الوقف، وكيفية محاسبته وضوابط تلك المحاسبة، واعتمد الباحث على المنهج المقارن للمقارنة بين الأحكام الفقهية وبين الأحكام في القانون المدني التي يتم من خلالها محاسبة ناظر الوقف، وأكدت الدراسة وجود عقوبات شرعية أوجدها الشرع لمحاسبة ناظر الوقف في حال الإخلال بمتطلبات وظيفته.

٨. دراسة رابح وعبد القادر (٢٠١٧م):

هدفت إلى التعريف بالوقف الإسلامي ودوره في تحقيق التنمية المحلية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الوقف تجمع بين خصائص المؤسسة الخاصة التي تسعى إلى تحقيق الأرباح، وبين خصائص المؤسسة العامة التي تهدف إلى تحقيق هدف عام، دون الحاجة إلى اعتماد الربح كهدف أول، إلا أن الاستثمار ينبغي أن

يكون وفق المعايير الاقتصادية التي تحقق النجاحة، وأنه يمكن للأوقاف الإسلامية في الوقت الراهن أن تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك لما يتوفر فيها من تمويل ثابت ومستقر، وبما تتميز به من وجوب بقاء المال الموقوف، واستدامته، بحيث تسهم في حفظ المال من التلاشي والضياع، ومن ثم الصمود أمام الهزات والمتغيرات الاقتصادية.

المحور الثاني: دراسات تناولت الحوكمة:

١. دراسة حسين (٢٠١١م):

هدفت إلى استخدام مبادئ وقواعد حوكمة الشركات في بناء إطار علمي للمحاسبة القضائية ينظم ويحكم عملية المحاسبة القضائية واكتشاف الغش والاحتيال وذلك لمحاولة الحد منها، وتحديد مدى تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات في مصر، واعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي والاستنباطي وتوصلت الدراسة إلى وجود مبادئ للحوكمة تعد أكثر انتشاراً وشيوعاً داخل الشركات المصرية، وأنه يتم تطبيقها بدرجات متفاوتة، وأكدت كذلك أن صعوبة نشر المفهوم الصحيح للحوكمة يؤدي إلى صعوبة التطبيق.

٢. دراسة نبيل (٢٠١١م):

هدفت إلى تطوير المعايير المحاسبية والاستفادة من مقترحات الإطار المشترك لـ IASB, FASB لتحقيق متطلبات الحوكمة، واعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي لإجراء الدراسة النظرية والمنهج الاستنباطي في اختبار فروض البحث، وتوصلت البحث إلى أن الإطار المقترح يساهم في

تحسين جودة المعايير المحاسبية لتحقيق متطلبات حوكمة الشركات وتوصي الباحثة بضرورة تطوير معيار العرض والإفصاح في القوائم المالية، ليشمل الإفصاح غير المالي وذلك للمساهمة في تطبيق مبادئ الحوكمة.

٣. دراسة الأسرج (٢٠١٢م):

هدف البحث إلى دراسة الحوكمة كمدخل لتطوير العمل الوقفي واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وأكدت الدراسة تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة لدى بعض من المؤسسات المالية العالمية.

٤. دراسة حران وصالح (٢٠١٢م):

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإفصاح والشفافية حول موضوعية التقارير المالية، ومعرفة دوره في تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة، وتكمن أهمية الدراسة في إن نظام الرقابة الداخلية يساهم في كفاءة وفاعلية حوكمة الشركات ويحقق الشفافية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي، وتوصلت إلى أن نظام الرقابة الداخلية الكفاء يساهم في تفعيل الإفصاح والشفافية لتحديد الطريقة السليمة لتحديد عرض عناصر القوائم المالية وتأثير العمليات والأحداث والظروف على المركز المالي للشركة، ويساعد نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة لدعم القابلية للمحاسبة والتشجيع على

الاستخدام الأمثل للموارد، وتمثل التوصيات في ضرورة أن تفصح الشركة عن المعلومات المتعلقة بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية لإظهار دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الإفصاح والشفافية، وتفعيل دور نظام الرقابة الداخلية لمساعدة مجلس الإدارة في القيام بعمله ضمن خطة إستراتيجية للإشراف والرقابة.

٥. دراسة صالحى، وعمارة (٢٠١٣م):

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، والدور الفعال الذي تقوم بها مبادئ وآليات الحوكمة في زيادة كفاءة أداء مؤسسات الأوقاف، وتبيان أثر الوقف على الاقتصاد والمجتمع الجزائري، وإبراز أهمية حوكمة مؤسسات الأوقاف الجزائرية في تحقيق قدرتها على الاستدامة، وخلصت إلى ضرورة التزام نظام الأوقاف بأعلى درجات الإفصاح عن الأنشطة والبرامج والعمليات والأداء الاجتماعي والمالي بإصدار تقارير سنوية، حيث تكتسب الشفافية أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة في مؤسسة الوقف في كونها أداة لتقييم أداء المؤسسة ومتولي شؤون الوقف، واعتماد كفاءات متخصصة، وهذا لضمان الجدية والفعالية في إدارة الأوقاف الجزائرية التي ظلت لأمد بعيد تسير بطريقة أقل ما يقال عنها أنها غير فعالة، بل عطلت ترقية الأوقاف بما يتوافق والمعايير العلمية الحديثة في مجال الإدارة.

٦. دراسة العمر، والمعود (٢٠١٤م):

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية قواعد الحوكمة في المحافظة على

الوقف ومؤسسته، من خلال تطبيق هذه القواعد في كافة مجالات مؤسسة الوقف، مع التركيز على حوكمة مجلس نظارة مؤسسة الوقف، والإدارة التنفيذية نموذجًا لغيرها، وكذلك توضيح الفوائد المرجوة من تطبيقها في حفظ مؤسسة الوقف من سوء تصرفات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وبالتالي المحافظة على مكونات مؤسسة الوقف وسمعتها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح قواعد تفصيلية لحوكمة نظارة مؤسسة الوقف، وذلك بالاستفادة من بعض الدروس الناجحة من التطبيق العالمي للحوكمة، وخاصة في المؤسسات المالية، مع محاولة تقصي ممارسات الحوكمة، والتجارب في تطبيقها في بعض المؤسسات الوقفية.

٧. دراسة المخرج (٢٠١٦م):

هدفت إلى التعرف على مفهوم الوقف والنظارة في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والقانون الأردني، وبيان مفهوم الحوكمة وأنواعها ومجالاتها في النظام السعودي والقانون الأردني، وبيان دور الحوكمة في تنظيم الأوقاف وتحقيق الغاية منها في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والقانون الأردني، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تساعد على ضبط التصرفات ومنع تجاوزات المسؤولين والموظفين مما يمنع وقوع الفساد أو يقلله، وأن تطبيقها يبدأ من إرادة الوقف، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الأوقاف ليست مانعًا حقيقيًا بل يمكن تلافيها والتعامل معها.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه فيما يلي:

■ من حيث أهداف الدراسة:

تنوع الاتجاهات البحثية السابقة حيث هدفت إلى:

التعرف على أحكام تولية النظارة على الوقف وشروط صحتها، وصلاحيات والتزامات ناظر الوقف، وما يجب له وما يحظر عليه من التصرفات، وحقوقه وتحديد أجره وكيفية محاسبته، وبعضها ألقى الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة لمؤسسة الوقف الإسلامي، أو ما اصطلح على تعريفه اختصاراً باسم "الحوكمة" كمدخل لتطوير العمل الوقفي، وهدف البعض الآخر إلى التعرف على الحوكمة وكيفية تفعيلها في الشركات والمؤسسات وبعضها هدف إلى التعرف على الدور الفعال الذي تقوم بها مبادئ وآليات الحوكمة في زيادة كفاءة أداء مؤسسات الأوقاف.

فيما يسعى البحث الحالي إلى التعرف على الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

■ من حيث عينة الدراسة:

تعددت العينات التي تناولتها الدراسات السابقة ما بين القائمين على إدارة الشركات وقطاعات الأعمال المختلفة، فيما تتحدد في البحث الحالي في عينة البحث .. المسؤولين والعاملين بالقطاع الوقفي وعينة من الأساتذة والخبراء بمجال الإدارة بجامعة الطائف ورجال الأعمال بالمحافظة.

■ من حيث بيئة الدراسة:

أجريت الدراسات السابقة على مؤسسات مختلفة في الدول العربية كما في: الجزائر ومصر والأردن وغيرهم، بينما يتم تطبيق الدراسة الحالية على المجتمع السعودي (محافظة الطائف، والرياض).

■ من حيث منهجية الدراسة:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المادة العلمية وتحليلها إضافة إلى تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة وتحليلها بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة التي تفي بالهدف من البحث.

■ من حيث الأفق:

يأتي البحث الحالي لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل للمؤسسات الوقفية وقطاعات الوقف المختلفة مما يعود بالخير والتنمية على المجتمع.

وقد جاءت الدراسة على النحو التالي:

مدخل الدراسة: وتضمن الإطار العام للدراسة.

وتشتمل على:

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- المنهج المستخدم.
- المصطلحات.
- الدراسات السابقة.

خطوات الدراسة

المبحث الأول: الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف،

ويشتمل على:

الفرع الأول: مفهوم ناظر الوقف.

الفرع الثاني: النظرة على الوقف.

الفرع الثالث: أهمية ناظر الوقف.

المبحث الثاني: المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف

(الدواوين، القضاء) وتطورها في العهود الإسلامية، ويشتمل

على:

الفرع الأول: الوقف في العهود الإسلامية والرقابة عليه.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة على أعمال ناظر الوقف وأدواتها والتميز

بينهم.

الفرع الثالث: الجهود السعودية في الرقابة على الأوقاف.

المبحث الثالث: الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ

الحوكمة، ويشتمل على:

الفرع الأول: أهمية ومبررات حوكمة الوقف.

الفرع الثاني: أهداف تطبيق مبادئ الحوكمة في أعمال الوقف.

الفرع الثالث: الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ

الحوكمة.

الفرع الرابع: مبادئ الحوكمة اللازمة للرقابة على أعمال ناظر

الوقف.

الفرع الخامس: المعوقات التي تواجه الرقابة على أعمال ناظر الوقف.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها، ويشتمل على:

الفرع الأول: أهداف الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية.

الفرع الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الخامس: الرؤية المقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، ويشمل على:

الفرع الأول: فلسفة الرؤية المقترحة.

الفرع الثاني: الأسس التي تركز عليها الرؤية المقترحة.

الفرع الثالث: أهداف الرؤية المقترحة.

الفرع الرابع: المستفيدون من الرؤية المقترحة.

الفرع الخامس: إجراءات الرؤية المقترحة.

الفرع السادس: أساليب تنفيذ الرؤية المقترحة.

الفرع السابع: إمكانية تنفيذ الرؤية المقترحة.

الفرع الثامن: طرق تقويم الرؤية المقترحة.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

المبحث الأول
الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف
ويشتمل على:
مقدمة.

- الفرع الأول: مفهوم ناظر الوقف.
- الفرع الثاني: النظارة على الوقف.
- الفرع الثالث: صلاحيات مجلس نظارة الوقف.

المبحث الأول

الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف

مقدمة

يعتبر نظام الوقف من أبرز مظاهر المجتمع الإسلامي، حيث تكمن أهمية نظام الوقف في جوهر رسالته وعمق غايته، فهو نظام قابل للتطور وفق ما تقتضيه مصالح العباد، وبما تتحقق معه المنافع العامة للبلاد، فالوقف في مضمونه ومحتواه إطار يستوعب وجوهًا متعددة للإنفاق العام على حياة الفرد والمجتمع ويشمل نماذج متنوعة للعمل الخيري الذي يستفيد منه الناس كافة. (اليوسف، ٢٠٠٧م، ١٩)

كما قام الوقف بدور كبير في المجتمعات الإسلامية، وساهم في بقاء المجتمع المسلم محصنًا، وظل يمد المجتمع الإسلام بالموارد التي تبقية على حيويته واستمراره، وتضمن تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد من خلال تعدد مصارف إنفاقه التي حفظت للمجتمع المسلم حيويته وتميزه.

الفرع الأول

مفهوم ناظر الوقف

يتنوع مفهوم ناظر الوقف بين اللغة والاصطلاح والفقہ كما يلي:

١. في اللغة:

النظارة: هي لغة الفراسة والحذق، تقول لم تخطئ نظارتي أي فراستي، وهي -أيضاً- حرفة الناظر. (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠، ج ٢، ٩٣٢)

والنظارة: مأخوذة من النظر وهو البصر، والفكر والتدبر، يقال نظر في الأمر: تدبر وتفكر، وأصل النظر الطلب لإدراك الشيء، يقال نظر في الشيء تأمله وقلب بصره أو بصيرته فيه ليدركه ويراه فهو ناظر. (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠، ج ٢، ٩٣٢)

٢. في الاصطلاح:

الناظر: هو الذي يتولى إدارة الوقف ويقوم على شؤونه وتنظيمه إدارياً ومالياً وتنفيذ شرط الواقف وغير ذلك من أمور الولاية، ويسمى من له هذه الولاية بمتولي الوقف، أو الناظر، أو القيم عليه. (مركز استثمار المستقبل، د.ت، ٧)

ناظر الوقف: هو من يتولى إدارته وشؤونه، نيابة عن غيره وليس كتصرف الإنسان في ملكه وكل متصرف في شيء نيابة عن غيره، مطالب بتحري المصلحة والمحافظة على الحقوق. (خيرة، ٢٠١٦، ٢)

الناظر: هو ذلك الشخص الذي يتولى أمر النظر بالأوقاف ومراقبة الدخل والخرج بالمدارس ويساعده المتولي، وكان يصرف للناظر راتباً سنوياً.

(Turan, 1947, 482)

ويسمى ناظر الوقف بالمتولي: والمتولي هو ذلك الشخص الذي يتولى أمر التولية على الأوقاف وكذلك على المساجد والزوايا. (حجازي، ٢٠١٦م، ١)

٣. في الفقه:

هو عبارة عن سلطة شرعية تجعل لمن ثبتت له القدرة على وضع يده عليه وإدارة شؤونه من استغلال وعمارة وصرف الربح إلى المستحقين ومن تثبت له هذه الولاية لا تثبت له هذه الولاية غير الواقف يسمى بالناظر أو القيم أو المتولي. (شليبي، ١٩٨٢، ٣٩٨-٣٩٩)

والنظارة على الوقف وتحقيق الرقابة على أعمال الناظر ضرورة حتى يمكن ضبط الوقف والمحافظة على أصوله ورعايته من التلف والضياع وتنميته بما يحقق الهدف منه.

فالفقهاء إذا أطلقوا لفظ الناظر فإنما يراد به القائم على الوقف، وإذا أطلقوا لفظ المتولي أو القيم فلا يعرف مرادهم إلا من خلال السياق، فقد يراد به متولي الوقف أو القيم عليه، وقد يراد به متولي اليتيم أو القيم عليه، أو غير ذلك، ويعلم ذلك من تتبع كلام الفقهاء وعباراتهم، فالناظر إذاً اسم قاصر على القائم على الوقف بخلاف المتولي والقيم. (المطيري، ٢٠١٤م، ٧٣٤)

الفرع الثاني

النظرة على الوقف

تتعدد الجهات القائمة على إدارة الوقف في الوقت الحاضر حسب النظام المعمول به في الدول المختلفة وقد يكون شخص واحد وهو ناظر الوقف أو مجلس نظارة يتكون من مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم وفق ضوابط وآليات محددة.

وقد تكون الولاية على الوقف لجهة مختصة في الدولة كوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد وذلك حسب النظام الموضوع في الولاية على الأوقاف العامة التي ليس لها ناظر خاص، فهي تقوم مقام الناظر في مباشرة الولاية بدل أن ينشغل بذلك أو تكون الولاية لأشخاص. (مركز استثمار المستقبل، د.ت، ٧)

والنظرة على الوقف ضرورة حتى يمكن ضبط الوقف والمحافظة على أصوله ورعايته من التلف والضياع وتنميته بما يحقق الهدف منه.

أ - أهمية ناظر الوقف:

أكد الشرع أهمية وجود ناظر للوقف يقوم على شؤونه حيث أكدت الشريعة على ضرورة حفظ المال باعتباره أحد الضروريات الخمس التي عملت الشريعة الإسلامية على حمايته، فقد جعله الله ﷻ قوام الحياة في قوله ﷻ: ﴿وَلَا تَوْنُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالِكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا﴾ [سورة النساء، آية: ٥]، فعلى القائم على المال أن يتصرف به كسباً وإنفاقاً فيما أباحته الشريعة الإسلامية.

بل أباح الإسلام طلب القيام بالولاية على المال إذا توفرت في الشخص الأهلية على ذلك، كما قال الله ﷻ على لسان نبي الله يوسف ﷺ: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ [سورة يوسف، آية: ٥٥] لقدرته على إدارة شؤون البلاد وتصريف أمورها.

لذلك فإن الشرع والعقل يوجبان وجود ناظر الوقف للقيام بشؤون الوقف حيث تتضح أهميته فيما يلي:

- لا بد للوقف من ناظرٍ يدير شؤونه ويصونه ويتولى تنميته ويصرف غلته؛ لأنه لو ترك سائبًا دون إدارةٍ وحفظٍ لضاع وتلف، وهذا يخالف المقصود من الوقف؛ لأن في وجوب النظارة تحقيق لغرض الوقف وصلاحه، ونمائه وهذا كله مرهونٌ بصلاح الناظر أو إخلاصه في خدمة الوقف. (خيرة، ٢٠١٦، ٥٦)
- تسيير أعمال الوقف ورعايته وعمارته أو استغلاله وحفظه وحمایته، والدفاع عنه والمطالبة بحقوقه، وهذا كله في دائرة شروط الواقف وما تمليه قواعد الشرع في دفع المفسد وجلب المصالح. (مركز استثمار المستقبل، د.ت، ١١)

ب - أهلية الناظر وشروطه:

للقائم على الأوقاف شروط ومواصفات تؤهله للقيام بهذه الوظيفة ومن تلك الشروط ما أجمعت عليه الدراسات وهي: (مركز استثمار المستقبل، د.ت، ١٢) (محمد المهدي، ٢٠٠٩م، ١٢٨-١٣٦) (العمر والمعود، ٦٨) (المهدي، ٢٠٠٤م، ١٣) (المطيري، ٢٠١٤، ٧٣٤).

الإسلام:

أجمع أئمة المذاهب الإسلامية على تولية المسلم لكونه أحرص على الوقف من غير المسلم.

العقل:

فيشترط العقل في الناظر ولعدم صحة تولية المجنون لأنه عاجز عن النظر لنفسه عديم التمييز لما فيه المصلحة، فاسد التدبير، ليس أهلاً لأي عقد أو تصرف ولا يترتب عليه أي أثر شرعي.

الرشد:

فالرشد من الصفات التي تؤهل الشخص لأن يكون ناظرًا، على اعتبار السفينة محجور عليه في إدارة أمواله، وفي أموال غيره بالأولى، فقد جعل الله ﷻ الأموال قوام العيش، وسببًا للحياة، وصلاً للدين والدنيا، ونهى عن إضاعتها وتبذيرها في غير وجوهها، وأمر بالأمان السفهاء منها.

العدالة:

وتعني حفظ الوقف من الضياع وتصريف أموره على الوجه الذي يكفل وصول الحقوق إلى ذويها المستحقين لها كاملة غير منقوصة.

الكفاية:

يعتبر شرط الكفاية من الشروط العامة في الوظائف والولايات والتي ينبغي أن تتوفر في ناظر الوقف حتى يتأتى له القيام بمهامه على الوجه الأكمل لكونها تحمل فيها القوة والقدرة على القيام بشؤون الوقف.

الأمانة:

فلا يصح تولية النظر لفاسقٍ أو خائنٍ للأمانة؛ لكون ولاية الأوقاف من باب التعاون على البر والتقوى ولا يقوى على حملها إلا القوي؛ لذلك يعد شرط الأمانة من الشروط المهمة في ناظر الوقف، ولا يقل أهمية عن شرط الكفاية، فيتحقق في الناظر سلامة الوقف من السرقات وما ينجم عن ذلك من تبعات، ولضمان وصول الحقوق كاملة إلى أصحابها.

الأصلح:

أن يتولى الوقف الأصلح فالنظارة أمانة لأنها نيابة عن جماعة وكونها التزام مبدءاً الجدارة في شغل الوظائف ويتمثل ذلك في تولية الأصلح وعدم المحاباة في ذلك كأن يولي الصديق أو القريب فالنظارة لها مقامها ومسئوليتها.

العلم بالفقه:

لكونه يعين في النهوض بالقطاع الوقفي ومعرفة الاحتياطات الشرعية وواجبات ناظر الوقف.

وهناك شروط ومعايير يجب توافرها في اختيار العاملين في مجال الإدارة العامة وخاصة إدارة الأموال العامة، مثل العاملين في بيت المال أو على الزكاة وكذا الوقف، وهم بذلك يسبقون علماء الإدارة المعاصرين الذين يضعون ثلاث معايير لاختيار العاملين: ومنها: (حكيم، ٢٠١٧، ٢٤) (قحف، ٢٠٠٠، ١٦٨).

- المعايير الشخصية:

يقصد بها القدرة على التعرف والثقة بالنفس وهذا ما يتأتى من البالغ العاقل.

- المعايير المهنية:

يقصد بها التأهيل العلمي والخبرة العملية، وهذا ما يعبر عنه بالكفاية والخبرة والدراية بالشؤون الإدارية والمالية الضرورية لأداء مهمته حسب نوع الوقف وأغراضه.

- المعايير الخلقية:

يشترط في الناظر أن يكون متمتعاً بالخلق القويم والأمانة والسيارة الحسنة.

ومما سبق يتضح أن ناظر الوقف يجب اختياره بدقة وأن يكون أهلاً للصدق والأمانة وعدم الخيانة بما يحقق الخير للمساهمين، وأصحاب المصالح، وللمستفيدين من الوقف باعتباره أداة فاعلة في تنمية المجتمع ومساعدة الفقراء والمحتاجين.

ج - وظائف وواجبات ناظر الوقف:

على الناظر أن يعمل في الوقف وفق شرع الله ﷻ، وأن يحذر من مخالفته، وأن يبذل وسعه في البعد عن الشبهات فضلاً عن المحرمات، وأن يسعى في حفظ الوقف وعمارته وإيجاره وتحصيل ريعه، والقيام بمصالحه، واستثمار أمواله بالطرق الشرعية، وأن يتحرى صرف غلته في مصارفها التي حددها الواقف. (القاسم، ٢٠١٠م، ٢٤)

ويمكن تحديد أقسام وواجبات ناظر الوقف فيما يلي:

١. أقسام وواجبات ناظر الوقف:

ويمكن تحديد أقسام وواجبات ناظر الوقف إلى ثلاثة أقسام، وهي:

(حكيم، ٢٠١٧، ٢٥)

- قسم يجب عليه القيام به: وهي عمارة الوقف - وتنفيذ شروط الوقف - والدفاع عن حقوق الوقف.
- قسم يفوض رأيه في الإدارة: ويشمل بصفة عامة أية إجراءات أو تصرفات تحقق مصلحة الوقف والمستحقين، مثل اختيار أفضل الصيغ للاستثمار.
- قسم لا يجوز له القيام به: وهي أية تصرفات تضرّ بالوقف أو الموقوف عليه، وعلى الأخص رهن الوقف أو إعارته.

٢. مهام ومسئوليات وواجبات ناظر الوقف:

تُشرف المؤسسة الوقفية على عدة وقفيات، ويُخصّص ناظر لكل وقف أو عدة وقفيات يتولى شئونها ويحافظ عليها، ويطلق عليه أحيانا المتولي، وقد يعين من قبل الواقف أو من قبل المؤسسة الوقفية ويشكل من النظار فيما بينهم مجلس يُسمى مجلس نظارة الوقف، ويتولى ناظر الوقف العديد من المهام والمسئوليات التي ينبغي عليه القيام بها على أتم وجه ودون أي تقصير، حتى لا يكون أجره سحتًا؛ أي حرامًا، والتي من أهمها ما يلي:

ما اتفقت عليه الكثير من الدراسات: (محمد، ٢٠١٦م، ٤١٨)

(مركز استثمار المستقبل، د.ت، ١١-١٢) (المهدي، ٢٠٠٤م، ١٤)

(مكي، ١٩٩٩م، ٢٨٤) (باشا، ٢٠٠٧م، ١٢١) (قحف، ٢٠٠٠م،

(١٦٨) (خيرة، ٢٠١٦م، ٢).



الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الهوكمة

- تنفيذ شروط الواقف الواردة في حجة الوقف المعتمدة شرعاً، فشرط الواقف كنص الشارع يجب الالتزام بها وعدم إهمالها إلا عند مخالفتها لأمر الشارع، أو تعطل مصالح الوقف.
- تحري الحيلة والدقة والمصلحة في كل ما يتعلق بالأوقاف للمحافظة عليها وصيانتها وتنميتها.
- عمارة الوقف بأن يقوم بأعمال الترميم والصيانة حفظاً للوقف من الخراب والهلاك، وتفقد الأوقاف على الدوام فلا يحل له تركه.
- المحافظة على موجودات الوقف استغلالها بطريقة رشيدة سواء بالزراعة أو التصنيع أو التأجير أو المشاركة أو نحو ذلك مما يحقق أفضل الإيرادات.
- حفظ الأصول والغلات على وجه الاحتياط كما هو الشأن في ولي اليتيم وإجازة الوقف وتحصيل أجرته وعمارته واستنماء غلاته، وترميم أماكنه وتتمير جهالته، وتحصيل غلاته وقسمتها على مستحقيها.
- تحصيل إيرادات الوقف سواء كانت عينية أو خدمية وتوزيعها على المستحقين وفقاً للقواعد والأسس الواردة في حجة الوقف أو اللوائح الواردة من مؤسسة الوقف.
- الإشراف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية في ضوء التقارير الفنية الواردة من الخبراء والمستشارين المتخصصين أو من الإدارة الفنية والاستثمارية بمؤسسة الوقف.

- اتخاذ قرارات أعمال الاستبدال والإبدال 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.
- الدفاع عن حقوق الوقف في المخاصمات القضائية، رعاية لهذه الحقوق من الضياع.
- أداء الحقوق المستحقة في الوقف وعدم تأخيرها إلا لضرورة كحاجة الوقف إلى العمارة والإصلاح أو الوفاء بدين.
- إتباع المصلحة ورد المفسدة فعلى ناظر الوقف ألا يفعل شيئاً من أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية وعليه أن يفعل الأصلح، فناظر الوقف يلزمه فعل المصلحة والابتعاد عن الإسراف والتبذير.
- إعداد ميزانية تقديرية سنوية تشمل الإيرادات والمصروفات المتوقعة وتنفيذ وجوه الصرف واعتماد مبالغه وإعداد تقرير سنوي.
- اختيار من ينوب عن مجلس النظار على الوقف أمام القضاء والجهات الرسمية.
- وضع اللوائح المالية والإدارية للوقف وتعديلها حسب المصلحة.
- لنظار على الوقف الاجتماع في طرق تنميته وإذا رأوا أن المصلحة في نقله أو بيعه أو جزء منه والشراء فلهم ذلك بحسب المصلحة.

- الاجتهاد في إدارة الأوقاف بأفضل الطرق المتبعة شرعاً وعرفاً.
- العناية بأن يضعوا من التنظيمات وضوابط الإشراف على الوقف ما يحقق مصلحته واستمرار نفعه في المستقبل.

الفرع الثالث

صلاحيات مجلس نظارة الوقف

إن حسن إدارة الوقف يقتضي أمرين هما:

حسن اختيار القائم عليها وضرورة محاسبته، وبالنظر إلى التطور الهائل الذي عرفته البشرية في مختلف المجالات خلال العقود الماضية فإنه من المناسب إعادة النظر في النظارة الفردية (أي التي تستند إلى الأشخاص)، وبما أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر المؤسسات؛ فإن أفضل صيغة لإدارة شؤونه هو المؤسسة لأنها تتصف بالديمومة والاستمرارية بخلاف الأشخاص الذين يزولون بزوال الأعمار. (كهينة، إيمان، ٢٠١٧م، ٢)

وتتمثل صلاحيات (مهام) مجلس النظارة فيما يلي: (مركز استثمار

المستقبل، د.ت، ١٣-١٤) (قحف، ٢٠٠٠م، ١٦٨-١٦٩).

- يتألف مجلس إدارة الوقف من خمسة أشخاص تنتخبهم الجمعية العمومية، بحضور ممثل من الوزارة المشرفة لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد في اجتماعها السنوي العادي أو في اجتماع استثنائي.
- يختار المجلس من بين أعضائه رئيسًا لمدة خمس سنوات يكون هو ناظر الوقف وإذا أخفق في ذلك تعين الوزارة المشرفة ناظرًا مؤقتًا لمدة لا تزيد على سنة تدعو خلالها لاجتماع استثنائي للجمعية العمومية لانتخاب مجلس إدارة جديد.
- يساعد مجلس الإدارة الناظر في إدارة الوقف، واتخاذ القرارات في

خدمة مصالحه، ويعينه في وضع الخطط والسياسات والبرامج التي تحقق أهدافه.

- إدارة الاستثمارات بما يروونه محققًا للمصلحة دون قيد عليهم أو شرط سوى الالتزام بالضوابط الشرعية.
- يعتبر المجلس مسؤولًا بالتضامن مع ناظر الوقف حسب أحكام القانون واللوائح الخاصة به والمعمول بها في الدولة محل الوقف.
- يجتمع المجلس بدعوة من رئيسه ست مرات على الأقل في السنة وتتخذ قراراته بالأغلبية ويكون الاجتماع صحيحًا بحضور ثلاثة أعضاء بينهم رئيس المجلس.
- يقترح المجلس على الجمعية الموافقة على الحسابات الختامية للمؤسسة.
- عزل أي عضو في المجلس جرح في أمانته أو عدالته، وتولية غيره سواء من أبنائه أو إخوانه، أو من أبنائهم إن لم يكن له ولد صالح أو أخ صالح.
- أن يتعهدوا بعدم التفريط فيما استؤمنوا عليه من أموال أو وثائق أو عهد.
- تكون قراراتهم بالأغلبية، وفي حال تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت له أكبر الحاضرين.

المبحث الثاني

المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف

(الدواوين، القضاء)، وتطورها في العهود الإسلامية

ويشتمل على:

الفرع الأول: الوقف في العهود الإسلامية، والرقابة عليه.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة على أعمال ناظر الوقف وأدواتها

والتمييز بينهم.

الفرع الثالث: الجهود السعودية في الرقابة على الأوقاف.

المبحث الثاني

المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف

(الدواوين، القضاء)، وتطورها في العهود الإسلامية

مقدمة

عرفت المجتمعات الإنسانية الوقف منذ أقدم العصور فقد وجد حب الخير وفعله في الإنسان منذ أن خلقه الله ﷻ؛ حيث تعاون الناس فيما بينهم على الخير فلم تعدم المجتمعات عبر عصورها من مظاهر الخير والرحمة. لكن المجتمعات السابقة للإسلام لم تعرف إلا صوراً أولية من أشكال الوقف من بيع ومعابد وقليل من الوقف على الفقراء والمساكين من خلال الكهان، ووجد الوقف على المكتبات متأخراً عند اليونان والرومان، وكانت النقلة الكبيرة للوقف في المجتمع الإسلامي الأول في المدينة المنورة حيث تعددت أغراضه وتنوعت أهدافه وانتقل من الصعيد الديني إلى الصعيد المجتمعي. (قحف، ٢٠٠٠م، ١٠)

حيث أدرك المسلمون في عهد الصحابة الأهمية التنموية للوقف لذلك يمثل الوقف الإسلامي أحد المعالم البارزة في تاريخ الحضارة الإسلامية فهو أهم مظاهر الخير في الأمة الإسلامية إذ يقوم على فكرة نبيلة هي فكرة التبرع في أوجه البر وارتباط ذلك بالتقرب إلى الله ﷻ وامتثالاً لتوجيهات النبي ﷺ ويعود الفضل إلى تعاليم الإسلام و أحكام الشريعة. (علوي، ٢٠١٦م، أ)

وهكذا انتشر الوقف الإسلامي عبر العصور الإسلامية المختلفة، وكان



الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

لكل عصر ما يميزه عن غيره في طبيعة الوقف والاهتمام به، وفي قوانينه التي تنظم حركة الوقف وتضبط تصرفات أعمال القائمين عليه حتى يضمنوا سلامته وديمومته.

الفرع الأول

الوقف في العهود الإسلامية، والرقابة عليه

لم تعرف الفترات الإسلامية الأولى شكلاً محددًا لإدارة الوقف؛ حيث كان الوقف نفسه هو من يديره، كما مرت الرقابة المالية على أعمال الوقف في الدولة الإسلامية بمراحل عديدة عبر عصورها المختلفة، وكان من أبرزها العهود الإسلامية التي تجلت وازدهرت فيها الحركة الوقفية ما يلي:

١. العهد النبوي:

لقد كانت بداية الوقف في الإسلام من بناء مسجد قباء، ووقف بئر رومة من قبل عثمان بن عفان رضي الله عنه فقد كانت ماء يستقي منه المسلمون لشربهم، وكان مالك الماء يعنتهم بسعره فانتدب الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه إلى شرائه ووعد من يشتريه بأجر كبير في الجنة فاشتراه عثمان وأوقفه للمسلمين، وعندما جعل عمر رضي الله عنه وقفه في أرض خيبر في وثيقة مكتوبة، وأشهد عليها وأعلنها على الناس في زمن خلافته ما بقي من أهل بيت في الصحابة إلا وقف أرضًا أو عقارًا وكان منهم من جعل لذريته نصيبًا في خيرات ما أوقف فنشأ بذلك الوقف الذري أو الأهلي (قحف، ٢٠٠٠م، ٢٠-٢٢).

وكانت الرقابة على الوقف في العهد النبوي: مقرها مسجد الرسول صلى الله عليه وسلم ويتولى إدارته بنفسه بصورة مباشرة، حيث كانت الدولة الإسلامية آنذاك حديثة النشأة، صغيرة المساحة، قليلة الموارد، قليلة السكان فكان النبي صلى الله عليه وسلم

يستوفي الحساب على عماله فيحاسبهم على المستخرج والمصروف. (محمد المهدي، ٢٠٠٤م، ١٥).

ولم يعين النبي ﷺ من يدير عمل الوقف لصغر المجتمع وقلة الموارد مما لا يستدعي وجود القائمين على ذلك لذلك كان النبي ﷺ هو الرقيب على أعمال الوقف وكانت سيرته ﷺ في توزيع الأموال والعوائد منهجًا سار عليه الخلفاء الراشدون والصحابة رضي الله عنهم من بعده.

٢. في العهد الراشد:

توسع الوقف توسعًا كبيرًا وزادت الأموال الموقوفة، وتوسعت الأغراض، وتنوعت مع نمو المجتمع الإسلامي واستقراره، ولم يقتصر الوقف على أشكاله العامة وإنما تعدى ذلك إلى التنويع الكبير في أغراضه. (قحف، ٢٠٠٠م، ٢٨)

كما أدت الأوقاف دورًا بارزًا في تشييد الحضارة الإسلامية في مختلف الجوانب سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية، فعن طريق الأوقاف أنشئت المساجد وبنيت المدارس، والمعاهد ودور العلم والمكتبات وأقيمت الأربطة والتكايا والمستشفيات، وتم الصرف على هذه المنشآت الحضارية من أموال الواقفين الذين تميزوا برصيد إنساني وأخلاقي كبير. (عسوس، وعدواس، ٢٠١٧م، أ)

ولقد كانت مسائل الأوقاف من أهم القضايا التي تناولتها المصادر التشريعية وكتب الفروع؛ ذلك أن النبي ﷺ كان أول من أوقف في الإسلام،

المبحث الثاني: المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف

ثم تبعه الصحابة رضي الله عنهم -غنيهم وفقيرهم- في هذا الأمر المهم وذلك تحقيقاً للغاية وهي ابتغاء وجه الله سبحانه ورضوانه.

ومع مرور العصور وتوالي الأزمان بدأت تتكشف القيمة الحقيقية للأوقاف حيث أسهمت بدور حيوي في حل المشاكل التي واجهتها الأمة عبر تاريخها الطويل (السرجاني، ٢٠١٠م، ٤).

حيث سار الصحابة رضي الله عنهم على النهج النبوي في الاهتمام بالوقف والتقرب من خلاله إلى الله سبحانه مما جعلها تسهم بصورة كبيرة في علاج الكثير من المشكلات الاجتماعية كالفقر وتحقيق الرعاية لغير القادرين وتسهم -أيضاً- في تحقيق نهضة علمية ومجتمعية في المجتمع الإسلامي.

ولقد تجسدت الرقابة على الوقف في العهد الراشد فيما يلي:

(حسين، ٢٠٠٩، ٢٥٤-٢٥٥).

- في زمن الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه يمكن القول: أن أساليب الرقابة المالية استمرت على ما هي عليه، نظراً لعدم تغير ظروف الدولة الإسلامية عما كانت عليه في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان الخليفة يباشر الرقابة على عماله بنفسه من خلال مراقبتهم والقيام بتوجيههم وإرشادهم بعد فراغهم من عملهم .
- كانت إدارة الوقف مسندة إلى من يعينه الواقف سواء كان هو نفسه أو شخصاً آخر فيقوم هذا الشخص رجلاً أو امرأة بتنفيذ شروط الوقف ولم تكن هناك رقابة على هذا الشخص من قبل الدولة، وكان

يطلق عليه متولي الوقف، ثم شاع مصطلح ناظر الوقف على الشخص الذي يعهد إليه الواقف بإدارة شئونه ووقفه (لأشبين، ٤٢٧هـ، ٢٢).

- وفي عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه اتسعت مساحة الدولة الإسلامية، فزاد عدد سكانها وتعددت أجناسهم وديانتهم، الأمر الذي أدى إلى إنشاء الدواوين المختصة في زمن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه زيادةً في الأموال التي كانت ترد من البلدات الإسلامية، وبالتالي جعل هناك ضرورة في زيادة التنظيمات الإدارية اللازمة للإشراف على أحوال وأموال المسلمين في شتى أنحاء الدولة.

- وقد استمر نفس النهج في خلافة عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب رضي الله عنه.

وهكذا تطور مفهوم الرقابة على الوقف في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه نظرًا لاتساع الدولة الإسلامية وزيادة عدد السكان مما أدى إلى الأخذ بفكرة الدواوين كما في الثقافات الأخرى لتنظيم أمور الدولة وتنظيم أمور الوقف وتوزيعه على مستحقيه.

٣. العصر الأموي:

تطور الوقف وتوسع في عهد الأمويين ورغب الناس في الأحباس الوقفية التي تُعنى بدور العلم والمساجد والملاجئ والمكتبات ولاسيما في مصر والشام بسبب ما أغدقه الفتح الإسلامي، وظهرت الحاجة إلى تنظيم الوقف من جانب الدولة وعدد من المؤسسات الفاعلة التي تحتاج إلى إدارة خاصة للإشراف عليها. (الجميل، ٢٠٠٧م، ٣٠)

استمر اهتمام الخلفاء في عصر الدولة الأموية بالأعمال الخيرية التي يعد الوقف واحدًا منها، حيث اهتم الخليفة معاوية ابن سفيان رضي الله عنه كثيرًا بتوفير المياه في مكة المكرمة وأجرى عدة عيون وأصبحت حوائط بها النخل والزرع، كما كان له دار يقال لها دار المراحل كان قد بناها للمنفعة العامة لكي يطبخ فيها طعام الحاج وطعام الصائمين من الفقراء في شهر رمضان المبارك. (الزهراني، ١٤٠٧هـ، ٢٣٣-٢٤٠)

كما رتب معاوية رضي الله عنه "الأميال والمحطات في الطرق ومع أن هذه الخدمات كانت مهمة في الإدارة وضمان عمل البريد، فإن مما لا شك فيه أنها تقدم خدمات جليلة لمن يسلك الطريق من التجار والسائلة وخصوصًا الحجاج والمعتمرين وهي بلا شك من أعمال البر". (الزهراني، ١٤٠٧هـ، ٢٤٠)

كما اهتم المسلمون بالوقف الصحي فأول دار أسست في الإسلام في عهد الخليفة عبدالملك الأموي رضي الله عنه في دمشق عام ٨٨هـ لمداواة المرضى، وجعل فيها الأطباء وأجرى عليهم الأرزاق عن طريق الأوقاف، في حين أعطى كل مُقعد خادمًا يهتم بأمره، وكل ضرير قائدًا يسهر على راحته. (المقريزي، ١٩٩٨م)

وكان "أول من اتخذ البيمارستانات للمرضى الوليد بن عبدالملك بنى بيمارستانًا بدمشق وسبله على المرضى". (القلقشندي، ١٩٦٤، ج ٣، ٣٤٦)، وكان رضي الله عنه أجرى أعمال خير كثيرة على المسجد الحرام والمسجد النبوي فكان له دور فعال في توفير الماء للحجاج والمعتمرين وغيرهم بمكة

المكرمة وكل هذه الأعمال تدخل في إطار الأوقاف والأحباس.

ويستمر أمير المؤمنين عمر بن عبدالعزيز رضي الله عنه في اهتمامه بالوقف كثيراً إضافة إلى اهتمامه الكبير في حل المسائل الفقهية المتصلة أو المتعلقة بالأوقاف. (الزهراني، ١٤٠٧م، ٢٦٤-١٦٥)

وجاء هذا التطور من إشراف الدولة بدل الواقفين نتيجة لتوسع الأوقاف واهتمامها بالتعليم والمساجد ودار الأيتام والمكتبات وغيرها من مجالات الحياة المختلفة التي تغطي احتياجات المجتمع الإسلامي، وأول تنظيم وضع للوقف من جعل إدارة خاصة به كان في زمان هشام بن عبد الملك نتيجة لتوسع الأوقاف وازدهارها حيث جعل للأوقاف ديوان مستقل عن الدواوين يشرف عليه القاضي. (أبو زهرة، د.ت، ١١-١٢)

وهكذا شهد العهد الأموي طفرة في المجال الوقفي من حيث الاهتمام والتنظيم والإدارة مهدت لما بعدها من عصور لتنظيم أعمال الوقف والرقابة عليه.

٤. العصر العباسي:

شهد العصر العباسي نمواً واضحاً في الحركة الوقفية مما تطلب حسن الرقابة عليها، فأصبحت للأوقاف إدارة خاصة، وعيّن لها رئيساً يسمى: "صدر الوقف"، يشرف على إدارة شؤونها، مع تعيين الجهابذة لمساعدته في متابعة ريعها، وصرف عائداتها في الأوجه الشرعية المعتمدة، كما أنشئ ديوان الأحباس للإشراف على الأوقاف، وكان يتبع قاضي القضاة وكان يسمى أحياناً ديوان البر وكانت الرقابة على الوقف كما يلي: (حسين،

(٢٥٥، م٢٠٠٩).

- في بداية عصر الدولة العباسية قامت الرقابة على جميع دواوين الدولة ومراجعة حسابات دواوين الولايات حيث تكاملت في جهاز متكامل للرقابة المالية في العصر العباسي في زمن المأمون.
- تضمنت الرقابة العديد من الوظائف الإدارية اعتماداً على مستوياتها المختلفة والمتعددة مع متعتها بالصلاحيات اللازمة لممارسة أنواع الرقابة المالية المتعارف عليها في الوقت الحاضر.

٥. العصر المملوكي:

شهد العصر المملوكي تطوراً كبيراً في نظام الوقف، فقد اهتم سلاطين المماليك بالوقف بشتى صوره وأشكاله مما زاد في نموه وازدهاره، فقد شهدت هذه الفترة ظروف خاصة انعكست آثارها على نظام الوقف، وأعطته صورة مغايرة إلى درجة كبيرة، وفي نفس الوقت ساعدت على انتشار الوقف وازدهاره. (أمين، ٢٠١٤م، ٧٠)

حتى يمكن القول إن عصر سلاطين المماليك يمثل العصر الذهبي لنظام الأوقاف؛ فكل من كان لديه أرض أو عقار أو مال أو منقول في ذلك العصر كان يتطلع لوقفه لسبب أو لآخر، إما وفقاً خيراً أو أهلياً، بل طبيعة العصر كانت تحتم هذا الاتجاه. (إبراهيم، ١٩٥٦م، ١٢٣)

ومع الاضطرابات التي لحقت بدولة المماليك وبداية أفول نجمها خشي الناس على أموالهم وممتلكاتهم ورأوا في الوقف وسيلة لحماية ممتلكاتهم

وتأمين مستقبل أبنائهم في ظل الاضطرابات المتتالية في العهد المملوكي. فكان من نتيجة ذلك أن ازدادت الأوقاف زيادة كبيرة في أواخر عصر سلاطين المماليك، حيث شعر الناس بقرب زوال دولة المماليك ولمسوا اضطراب أحوالها فأرادوا أن يؤمنوا أموالهم وممتلكاتهم وسط مظاهر الخلل المحيطة بهم فلا يكاد الإنسان يشتري أرضاً أو عقاراً حتى يجسسه على نفسه وذريته (إبراهيم، ١٩٥٦م، ١٢٣).

وتجلت الرقابة على الوقف في العهد المملوكي في: (العمر؛ والمعود،

د.ت، ١٧)

- ديوان الأحباس: حيث كان يشرف على الأوقاف المباشرة وغير المباشرة.

- وكانت هناك ثلاثة دواوين هي:

الأول: ديوان لأوقاف المساجد.

الثاني: لأوقاف الحرمين.

الثالث: للمصارف الخيرية الأخرى.

- استحدثت وظيفة (الناظر الحسي) للرقابة على الوقف.

وهذا من أجل رعاية الأوقاف وتسيير أمورها والعمل على صيانتها

وحماية الممتلكات الوقفية التي زادت بصورة كبيرة في هذه الفترة.

الفرع الثاني

أنواع الرقابة على أعمال ناظر الوقف وأدواتها والتميز بينهم

تعني الحوكمة بتحقيق الرقابة من خلال تدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنشأة، والفصل في المهام بين القائمين على العمل الإداري والتنفيذي وتحديد خطوط واضحة للمسئولية وتصميم نظام للمساءلة على مختلف المستويات الإدارية وكذلك العناية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل. (الوكيل، ٢٠١٠م، ٢٥٦)

مع نهاية القرن الثامن عشر وبداية التاسع عشر، ظهر فساد وإهمال النظار في مباشرة سلطتهم، فانصرف مدير الأوقاف إلى اختلاس أموالها ومحاولة تحويل أملاك الوقف إلى أملاك خاصة عن طريق القوة أو الرشوة أو الخديعة (سركو، ٢٠١٠، ٣٦)، وهذا ما استلزم الإشراف على ناظر الوقف ومحاسبته والرقابة عليه لئلا يخل بمقتضى المصلحة التي أنيطت تصرفاته بها (خيرة، ٢٠١٦م، ٢).

فالرقابة تعني التحقق من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفاعلية، على نواحي القصور والخطأ، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها. (الشوابكة، ٢٠٠٥م، ٢٢٢-٢٢٣)

وتعني الرقابة على أعمال ناظر الوقف تولى جهة الاختصاص في الدولة التأكد من تحقق أهداف الوقف، ومقاصده، ومطابقة عملياته، وأنشطته لقانون الوقف والأحكام الشرعية، وللمعايير المحاسبية، والرقابية الملائمة

الواجبة التطبيق في المؤسسات العامة والخاصة، لضمان وحماية حقوق الأفراد وممتلكاتهم، وتتنوع أشكال الرقابة على أعمال ناظر الوقف التي تجعله حريصاً على الالتزام والانضباط بأهداف الوقف بين:

أ- الرقابة الإدارية:

هي الرقابة الصادرة عن الجهات الإدارية التي تكون الجهاز التنفيذي والإداري للدولة بهدف ضمان احترام القانون وحماية المصلحة العامة. (أبو ضباع، ٢٠١٤م، ٤٤)

ويتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات وأسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها ورفع كفاءة الجهاز الإداري وتخفيفه عن طريق إيراد الجوانب الإدارية في عمله. (الجيلات، ٢٠١٠م، ٢١)

فتقييم نظم الرقابة الإدارية من حيث كفايتها وفعاليتها يعد جزءاً من الرقابة الداخلية الشاملة ودور المراجع الإداري الاهتمام بتحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تكامل فروع الإدارة ومساهمة كل فرع في تنمية الفروع الأخرى. (عوض، ١٩٩٨م، ١٤)

وتتمثل أدوات الرقابة الإدارية في:

- وجود رقابة تتابع أعمال الوقف وتقييم أداؤها وفق القوانين المختصة التي تحكم أعمال الوقف في المملكة.
- المقارنة بين ما يتم من إجراءات فعلية داخل الوقف وبين المعايير التي يجب السير وفقها.

المبحث الثاني: المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف

- وجود تغذية راجعة لتقييم الأعمال وتصحيح الأخطاء قبل وقوعها.
- تنمية كفاءة الجهاز الإداري من خلال تعريفه بكل ما هو جديد في مجال إدارة الوقف.
- فحص وسائل الرقابة الإدارية للمؤسسة وبيان مدى تكامل فروع المؤسسة في تحقيق الأهداف وتحقيق التنمية للمؤسسة من خلال وسائل التحليل الإداري ومقارنته بمعايير الأداء الملائمة.

ب- الرقابة المالية:

تعتبر الوسيلة الفعالة لمراقبة الأموال العامة إنفاقاً وتحصيلاً بحيث تشمل كل من: النفقات والإيرادات حيث يتم من خلالها التأكد من أن الإنفاق يتم بالشكل الذي ارتضته السلطات التشريعية، وبالنسبة للإيرادات يكون الهدف هو التأكد من تحصيل مختلف أنواع الإيرادات كما جاء في الموازنة (الشوابة، ٢٠٠٥، ٢٢٢)، وبذلك تعتبر الرقابة المالية من أهم عناصر العملية الإدارية.

وتعنى الرقابة المالية بفحص وتقييم الإجراءات والأساليب التي تطبقها المؤسسات الوقفية للاطمئنان على كفاءتها في تسيير أعمال المؤسسة الوقفية للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً لها وبيان التجاوزات وأسبابها والبدائل المقترحة لعلاجها.

وتتمثل أدوات الرقابة المالية في:

- وجود جهاز رقابي مالي لمراجعة المصروفات والتأكد من صرفها في مصارفها الشرعية.

- مراجعة التقارير المالية الخاصة بالوقف وتقييمها.
- حصر الإيرادات والمصروفات الخاصة بالوقف وإطلاع كافة المساهمين عليها.

ج- الرقابة القانونية:

هي التأكد من تطبيق النظم واللوائح التي فرضتها الجهات الرسمية في الدولة لتنظيم الوقف حيث تقوم الدولة بالإشراف على مؤسسة الوقف من خلال أجهزتها المتنوعة للتأكد من قيامها بتطبيق النظم واللوائح التي وضعتها حفاظاً على سلامة المنشأة وحماية أموال الواقفين والتأكد من تحقيق أهدافها. (العنزي، ٢٠١٤م، ٢٥٣)

وتتمثل أدوات الرقابة القانونية في:

- قيام لجنة قانونية مختصة بالتأكد من تطبيق النظم واللوائح الخاصة بالوقف والتي أقرتها الدولة.
- حماية أصول الوقف والقيام بالإجراءات القانونية التي تستلزم ذلك وقت الحاجة إليها أمام الجهات المختصة.
- التأكيد على حقوق المساهمين والحفاظ عليها.

د- الرقابة القضائية:

وهي ممارسة الأجهزة القضائية والمحاكم لسلطاتها في الحكم على مشروعية القرارات والتصرفات التي تصدر من المؤسسة الوقفية في مواجهة الأفراد، فهي تفصل في المنازعات التي تقوم بين المؤسسة الوقفية وبين الأشخاص بناء على

طلب هؤلاء الأشخاص وكذلك بين المؤسسة الوقفية وجهة الإدارة (الدولة) وحماية الوقف وحقوق الموقوف عليهم وتعتبر الضمان الذي يحمي الأفراد والمنظمات في المجتمع من تجاوز أجهزة الحكومة لسلطاتها أو انتهاكاتهما للشرعية القانونية أو سوء استخدامها لسلطات التنفيذ. (الجبيلات، ٢٠١٠، ٤١)

كما تعنى الرقابة القضائية أن تباشر الهيئات القضائية سلطات في مساءلة الجهاز الإداري ولهذه المساءلة دور أساسي في أداء الجهاز الإداري وكذلك في مدى التزامه بالتعاليم الشرعية. (إسماعيل، ٢٠٠٦، ١٢٢)

وتتمثل أدوات الرقابة القضائية في:

- وجود لجنة تختص بالفصل في المنازعات المتعلقة بالوقف سواء مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى.
- ضمان حقوق الأفراد المساهمين وأصحاب المصالح ضد أية تجاوزات من قبل أجهزة الحكومة أو السلطة التنفيذية.

أ- الرقابة الشرعية:

ويقصد بها الاطمئنان من إلتزام المؤسسة الوقفية بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في أعمال الوقف، وتطبيق الفتاوى الصادرة عن المؤسسات التي تعنى بشؤون الأوقاف وتنظيم أعمالها وفق الشريعة الإسلامية.

وتختص هذه الرقابة بمتابعة أعمال ناظر الوقف من الناحية الشرعية؛ حيث تختص بمراجعة كل الأعمال والعمليات والعقود والملفات وذلك بالتحقق من موجودات المؤسسة ومراجعة الميزانية والحسابات الختامية

للتأكد من أن كلها قد أعدت وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية (الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١٥م، ٤، عمارة؛ وعطية، ٢٠١٥م، ٢٩٧)

وتبرز أهمية تطبيق الرقابة الشرعية فيما يلي:

- كون الوقف قربة إلى الله ﷻ، وتتم الرقابة من خلال تشكيل لجنة أو هيئة شرعية مكونة من عدد من الأعضاء والمتخصصين في الجوانب الشرعية والاقتصادية المرتبطة بالوقف، أو بالاستعانة بمستشار شرعي.
- كون قراراتها ملزمة حيث تعني النظر ومراجعة عمليات الوقف، وعقوده، وصيغته الاستثمارية، ويشترط في أعضائها الأهلية العلمية، والخبرة العملية.
- يجب أن تكون هيئة الفتوى، والرقابة الشرعية والقضاء الشرعي حق الإشراف والمتابعة على من يتولى النظارة على الوقف حسبة بدون طلب أو دعوى.

وتتمثل أدوات الرقابة الشرعية في:

- وجود لجنة خاصة بالفتوى لمتابعة قرارات الإدارة المسؤولة عن الوقف للتأكد من اتساقها مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- مراجعة كافة العقود التي تبرمها المؤسسة الوقفية مع الجهات الأخرى للتأكد من اتساقها مع الشريعة الإسلامية.

وهكذا يتضح تنوع أنواع الرقابة على أعمال ناظر الوقف التي يمكن من خلالها ضبط أعماله ومراقبته بما يمكن من خلالها مطابقة النتائج مع الأهداف الموضوعية والمخطط لها، ومطابقة التصرفات مع القوانين والقواعد النافذة، والكشف عن الانحرافات في مجال تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث

الجهود السعودية في الرقابة على الأوقاف

لم يكن اهتمام المملكة العربية السعودية بالأوقاف وليد العصر الحاضر بل منذ القدم كان اهتمام الدولة السعودية بالوقف وتسخير أنماط منه لصالح الدعوة إلى الله ﷻ. (المغذوي، ١٤٢٢هـ، ٦٢)

كما لم تكن المملكة العربية السعودية بمعزل عن الاهتمام العالمي بالمراجعة الداخلية فاهتمت بإنشاء وحدات المراجعة الداخلية في إطار حرص المشروع على حماية مصالح المستثمرين في الشركات المساهمة السعودية لتكون أداة رقابية داعمة لآليات الحوكمة في الشركات لمواجهة احتمالات الخلل والممارسات غير الأخلاقية (غنيم، ٢٠١٦، ١٩٦)، والتي استفاد منها القائمين على مجال الوقف وعملوا على تطبيقها في مراقبة أعمال الوقف.

ولم تقتصر عناية المملكة العربية السعودية وجهودها في الحفاظ على الأوقاف وتنميتها وصرفها في أوجهها المشروعة بل اهتمت بالنواحي الإدارية والتنظيمية والمالية لها، واستحدثت من أجل ذلك العديد من النظم والإدارات منذ عهد الملك عبدالعزيز ﷻ. (المغذوي، ١٤٢٢، ٧٠)

ومع إكرام الله ﷻ لهذه البلاد بالخيرات، قامت الحكومة بالإشراف على كل احتياجات الحرمين الشريفين من ترميم وصيانة وتوسعة وخدمة، ولقد تجلت الرقابة من خلال التعليمات المؤقتة في ٢٦ محرم ١٣٤٥هـ، وقد

كانت بصفة مؤقتة تمثل دستور الدولة.

فقد جاء في خطاب الملك إلى أمير المدينة المنورة، ما يلي:

(الضحيان، ١٤٢٢، ١١١-١١٢)

- أن تكون مرجعية الأوقاف إلى نائب جلالة الملك، وهذا يعني أهمية الأوقاف ومكانتها لدى الدولة الجديدة وربط الأوقاف بنائب الملك بينما هناك إدارات أخرى ربطت بمن هو أقل رتبة من نائب الملك.

- يتألف مجلس الإدارة من سمو نائب جلالة الملك ومن مدير المالية والأوقاف ومن معاون نائب الملك ومستشاريه.

مما سبق يتضح أن الإدارة السعودية قد اهتمت بالأوقاف ووضعت لها نظامًا يحكم جميع شؤونها الإدارية وبخاصة ما يتعلق بالعمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (الضحيان، ١٤٢٢، ١١٤).

وهذا يؤكد اهتمام المملكة بالأوقاف وتنظيم شؤونها من أجل الحفاظ عليها وتحقيق الخير من ورائها حيث تبنت خطوات عملية في ذلك مكنها من الحفاظ على الأوقاف وصيانتها ومنع العبث بها.

المبحث الثالث

أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

ويشتمل على:

الفرع الأول: أهمية ومبررات حوكمة الوقف.

الفرع الثاني: أهداف تطبيق مبادئ الحوكمة في أعمال الوقف.

الفرع الثالث: الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

الفرع الرابع: مبادئ الحوكمة اللازمة للرقابة على أعمال ناظر الوقف.

الفرع الخامس: المعوقات التي تواجه الرقابة على أعمال ناظر الوقف.

المبحث الثالث

أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

مقدمة

منذ نشأة سنة الوقف في الإسلام، ظهرت الحاجة إلى وجود قواعد تنظم أعمال الناظر وتحدد تصرفاته، أو تصرفات مجلس النظارة، وهذه القواعد وإن كان لا يمكن أن نطلق عليها قواعد للحوكمة بمفهومها الحديث، إلا أنها تطورت مع مرور الوقت لتصبح إجراءات فقهية محددة، لتوجيه الناظر أو مجلس النظارة، أو لحماية مؤسسة الوقف من تصرفاتهم الفاسدة والضرارة به (الكندي، ١٩٠٨، ٣٩٥)

وفي محاولة لإعادة بعث المؤسسة الوقفية لتنهض بدورها في خدمة التنمية الشاملة، توجهت الجهود الرسمية والشعبية نحو تطوير الأطر المؤسسية لإدارات الأوقاف، من أجل إطار مؤسسي فعال لإدارة وتثمين الأوقاف، ولقد مر تشكيل الجهاز الإداري لمؤسسة الأوقاف بسلسلة من التطورات عبر مراحل مختلفة كشفت عن وجود نمطين إداريين أساسيين:

الأول: هو نمط الإدارة الفردية ممثلاً في ناظر الوقف.

والثاني: هو نمط الإدارة المؤسسية الحكومية ممثلاً في وزارات الأوقاف، وذلك في أغلب بلدان العالم العربي والإسلامي (منصوري ومسودور، ٢٠٠٦م، ٣).

ويمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وكفاءة استخدامها الأمثل لمواردها بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع



الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

الأطراف ذوي المصلحة، ويُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية. (محمد،

(٤١٨، ٢٠١٦)

الفرع الأول

أهمية ومبررات حوكمة الوقف

تعد مبادئ وقواعد الحوكمة من الوسائل الحديثة في محاربة الفساد أو التخفيف منه من خلال وضع الإجراءات الكفيلة وتطبيقها في المؤسسات الوقفية. تحتاج إدارة الوقف إلى رقابة دقيقة تعوض عن المساحة المفقودة بين منافع المدراء وبين مصلحة الوقف، وأن الحاجة ستكون ماسة إلى نوعين من الرقابة: رقابة محلية ورقابة حكومية متخصصة. (القحف، ١٩٩٧م، ٣٢)

كما أكدت العديد من الندوات والمؤتمرات المعنية بالوقف على أهمية تطوير قواعد الحوكمة، بما فيها محور النظارة، وحسن الإدارة، لمواكبة التوجهات الحديثة، ولعل من أحد محاور تطوير محور نظارة الوقف والذي يحقق هذا التوجه هو: إيجاد قواعد عملية لحوكمة مؤسسة الوقف، من خلال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، مما أدى إلى ضرورة إدخال الحوكمة في إدارة أعمال الوقف لاسيما أعمال ناظر الوقف وهو ما تعاني منه الأوقاف عامة في البلاد الإسلامية.

ويمكن تحديد مبررات حوكمة الوقف فيما يلي:

- غياب الإدارة المتخصصة في تنظيم الأوقاف وابتكار مشاريع داعمة لجهودها. (عليان، ٢٠١٣م، ١١)
- ما تعانيه إدارة الأوقاف في معظم البلاد الإسلامية من التخلف والتهميش ويتجلى التخلف في أجهزتها وفي طريقة التسيير وفي العنصر البشري المكلف بالتسيير وفي الهيكلة والتشريع. (العاني، ١٤٢٢هـ، ٢٢٨)

- قصور في بعض القوانين والتشريعات المنظمة للأوقاف في بعض الدول، فعلى الرغم من أن معظم القوانين قد جعلت نظارة الوقف بين يدي الحكومات، وارتبطت توجهات الوقف وتوزيع إيراداته بالسياسات الحكومية وتلون بلونها في بعض الأحيان. (عليان، ٢٠١٣م، ١١)
- تراكم ثروات الوقف في بعض المناطق وازديادها المطرد، وكذلك توزيعها الجغرافي فإن هناك حاجة بالإضافة إلى النظارة العامة التي قد يضطلع بها مجلس الأوقاف إلى جهة مسؤولة في النظارة التفصيلية. (أمنوح، د.ت، ١٦)
- 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، كما يوفر للجهات الرقابية على مؤسسة الوقف أسسًا واضحة لقياس أداء مجلس النظارة، ومدى التزامه بقواعد العمل الرشيد، وكذلك يوفر أسسًا لمحاسبة مجلس النظارة لمؤسسة الوقف، أو القائمين عليها، قبل أن تؤثر الممارسات غير الرشيدة على أصول مؤسسة الوقف أو سمعتها. (العمر، والمعود، ٧)
- وجود قواعد للحوكمة له تأثير في زيادة الثقة في ممارسة مجلس النظارة، فيؤدي ذلك إلى تنامي عملية الوقف في الأمة، كما أن الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف

المبحث الثالث: أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

سينعكس إيجابياً على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والاستثمارية، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف، مما يدعم من قدراتها في الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، وتوفر أداة لقياس أدائها، مقارنة مع غيرها من المؤسسات الوقفية. (العمر، والمعود، ٧)

- ترسي حوكمة الوقف قيم الشورى والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في المشاريع الوقفية، وتضمن نزاهة المعاملات وتعزز سيادة القانون ضد الفساد. (الأسرج، ٢٠١٢م، ٢٣)

- تقوم حوكمة الوقف على تحديد العلاقة بين الواقفين وبين الموقوف عليهم، ومجالس الإدارة، والمديرين 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. (الأسرج، ٢٠١٢م، ٢٣)

- تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ١٢)

- يحقق أعلي قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي

- ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ١٢)
- تطبيق الحوكمة يساهم في القضاء على مسببات الفساد في التصرفات على الوقف وردھا، حيث أوضح أحمد عاشور: أهمية إصلاح منظومة الحوكمة باعتبارھا إستراتيجية ممانعة ووقائية من الفساد بما فيها المؤسسات العامة، مثل مؤسسة الوقف. (أحمد عاشور: ٤٢)
 - تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
 - تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج. (الأسرج، ٢٠١٢م، ٢٣-٢٤)
 - تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية (الأسرج، ٢٠١٢م، ٢٣-٢٤)
 - تؤكد على 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 مجل الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. (مسعد، ٢٠١٤م، ٥٣١-٥٣٢)

المبحث الثالث: أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين. (الأسرج، ٢٠١٢م، ٢٣-٢٤)
- وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية إدراج مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الوقفية ومراقبة أعمال ناظر الوقف ومجلس النظارة، مما يؤدي إلى محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى، ويضمن تحقق النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية ويفرض رقابة صارمة على ناظر الوقف والعاملين به مما يضمن سلامة المؤسسات الوقفية من الفساد.

الفرع الثاني

أهداف تطبيق مبادئ الحوكمة في أعمال الوقف

إن التطور الذي حدث في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة وترشيد إدارة الأوقاف حاجة ملحة من خلال وضع القوانين واللوائح التي تُساعد ناظر الوقف في تحسين إدارته للأوقاف وتوظيف مبادئ وأسس الحوكمة في المؤسسات الوقفية لتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية وبين الأهداف الاجتماعية من جهة وأهداف الفرد والجماعة من جهة أخرى. (الأسرج، ٢٠١٢م، ١٧-١٩)
- محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات الوقف وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بوجوده مرة أخرى. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ١٢)
- تضيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في مؤسسات الوقف بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ١٢)
- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ١٢)
- التشجيع على الاستخدام الأكفأ والعادل للموارد، وتفادي سوء استخدام السلطة وكذلك تفادي التحايل على القواعد والنظم واللوائح والاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة.

(الأسرج، ٢٠١٢م، ١٧-١٩)

- تفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ١٢)
- القضاء أو على الأقل تقليل إلى الحد الأدنى من الفساد والانحراف في كافة مناحي الحياة العامة والخاصة. (الأسرج، ٢٠١٢م، ١٧-١٩)
- 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 النظار وهو بمثابة مجلس الإدارة في الشركات الحديثة والموقوف عليهم أو المستفيدون. (جعفر، ٢٠١٦م، ٤١٩)
- 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. (جعفر، ٢٠١٦م، ٤١٩)
- إعادة الثقة في النظام المحاسبي والمالي وما يولده من معلومة محاسبية ومالية نظراً لدورها في مساعدة الجميع على اتخاذ القرارات

الاقتصادية الملائمة من خلال توضيح المركز المالي والنتائج الخاصة بمختلف المؤسسات وتوصيلها للمساهمين ومختلف المتعاملين وترتبط صورة القرارات وسلامتها بجودة المعلومات المقدمة وهذا ما يقوم بتوفيره التحليل المالي من خلال مختلف مؤشرات التي تساهم بشكل فعّال في توفير معلومة محاسبية ومالية ملائمة لاتخاذ القرارات (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦، ١٤-١٦).

- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع دفته، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة (مسعد، ٢٠١٤م، ٥٣١-٥٣٢).

وهكذا تتضح أهداف تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الوقف والمحافظة عليه وعلى مقدراته وضبط تصرفات القائمين عليه حتى لا ينحرفوا عن الجادة وحتى تحفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وكذلك تنمية إيراداته وتحقيق أقصى استفادة منه.

الفرع الثالث

الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

يقصد بحوكمة أعمال ناظر الوقف تحري إجراءات الشفافية والمُحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي وفق القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، والتأكد من كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية (محمد، ٢٠١٦م، ٤١٨).

كما لا تخفى أهمية محاسبة القائمين على الأوقاف حتى يستقيم الوقف، ويتم تحقيق الرقابة على القائمين عليها، فترك النظارة دون رقابة ومحاسبة قد يؤدي ببعض ضعاف النفوس إلى التمادي في نهب أموال المستحقين وسلوك مختلف لأكل خيرات الوقف بالباطل وصرفها في غير وجوهها الشرعية لاسيما أن العمل في الشؤون المالية مزلة أقدام لا يثبت فيها إلا من قوي إيمانه ورسخت عقيدته. (مركز استثمار المستقبل، د.ت، ١٣٦)

وإن كان من المفترض هو حسن الظن بالقائمين على إدارة المؤسسات الوقفية لاسيما ناظر الوقف وتغليب جانب الخير فيهم، لكن في أمور المحاسبة فالوضع مختلف ولا يقوم على حسن الثقة، بل يقوم على أساس الاحتراز من الخيانة والعمل على ضبط ورقابة أعمال القائمين على الوقف بما يحفظ حقوق الجميع.

والعمل على وضع قانون دقيق لمحاسبة النظّار مع وضع العقوبة الرادعة التي تحفظ وتصون الغلّات، ويحسم باب من أبواب الخلاف، ولا تصبح الأوقاف مرعى خصبًا لنظّارها ومكانًا جذبًا لمستحقيها فالناس لا يسرون على الجادة إلا إذا سيطرت عليهم رقابة فاحصة كاشفة. (أبو زهرة، ١٩٧٢م، ٣٦٥)

أ- أهمية الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة:

تعد مشروعية محاسبة ناظر الوقف على أفعاله، وإنشاء دواوين خاصة لذلك إن احتاج الأمر إليه، يُقدّم الناظر فيه بيانًا تفصيليًا إلى واردات الوقف ومصروفاته، ومدى التزامه بشروط الواقف في ذلك، وهذه أسلم طرق المحافظة على أعيان الأوقاف وصيانتها من الدمار، وحماية حقوق المستحقين للغلة من الظلم والعدوان. (الجريوي، ١٤٣٦هـ، ١٦)

فقد كان النبي ﷺ يستوفي الحساب على عماله فيحاسبهم على المستخرج والمصروف يأتي هذا الإجراء كضرورة لإنجاح مؤسسة الوقف في التطبيق المعاصر. (المهدي، ٢٠٠٤م، ١٥)

وهذا يجعل القائمين على أعمال الوقف يسرون فيه وفق الضوابط القانونية والشرعية حتى لا يضعوا أنفسهم تحت طائلة العقاب لعلمهم بأنهم تحت الرقابة، وأنهم مسئولون عن أعمالهم وقراراتهم وما ينتج عنها.

وتتمثل أهمية الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ

الحوكمة في التالي:

- يوفر للجهات الرقابية على مؤسسة الوقف أسسًا واضحة لقياس

أداء مجلس النظارة، ومدى التزامه بقواعد العمل الرشيد، وكذلك يوفر أسسًا لمحاسبة مجلس النظارة لمؤسسة الوقف، أو القائمين عليها، قبل أن تؤثر الممارسات غير الرشيدة على أصول مؤسسة الوقف أو سمعتها. (العمر، المعود، د.ت، ٧)

- تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف، مما يدعم قدراتها في الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، وتوفر أداة لقياس أدائها، مقارنة مع غيرها من المؤسسات الوقفية. (العمر، المعود، د.ت، ٧)

- وجود قواعد للحوكمة له تأثير في زيادة الثقة في ممارسة مجلس النظارة، فيؤدي ذلك إلى تنامي عملية الوقف في الأمة. (صالح؛ وعمارة، ٢٠١٣، ٩١٨)

- تحقق العدالة بين جميع الأطراف الإدارة، الواقفون، الموقوف عليهم، ذوو العلاقة العملاء الموظفون، جهات التدقيق الخارجي. (صالح؛ وعمارة، ٢٠١٣، ٩١٨)

- التدقيق في المحاسبة يردع أيادي النظارة المطلقة حتى يدركوا أن هناك رقابة مرصدة عليهم فيجنبهم الاستغلال غير المشروع لخيرات الوقف. (المهدي، ٢٠٠٤، ١٥)

- الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف

- سينعكس إيجابياً على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والاستثمارية. (العمر، المعود، د.ت، ٧)
- تكشف سر نجاح أو فشل سير مؤسسة الوقف وكونها الوسيلة الأمثل التي تمكن المسؤولين من الحفاظ على مصالح الوقف. (المهدي، ٢٠٠٤، ١٥)
 - استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الأهداف الأخرى، ويضم إنشاء المؤسسات وإصدار التشريعات.
 - تدعم الرقابة سيادة القانون والتشريعات وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية خوفاً من الرقابة.

ب- متطلبات الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة:

لكي يتم تحقيق الرقابة الفاعلة على أعمال ناظر الوقف لا بد من توافر مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف بهدف تحقيق الخير للمؤسسة وللمساهمين وأصحاب المصالح.

وتتمثل آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوقفية فيما يلي:

(صالح؛ وعمارة، ٢٠١٣م، ٩١٨-٩١٩):

- وجود مجلس إدارة حسن الأداء لمراقبة سلوك الإدارة؛ إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة

الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. (مسعد، ٢٠١٤م، ٥٣٤)

- وضع مجموعة من القوانين واللوائح توضح حقوق وواجبات جميع أطراف الوقف (الناظر، الواقفون، والموقوف عليهم، والهيئات المشرفة على الأوقاف، والمجتمع) لضمان تحقق أفضل توازن بين مصالح جميع الأطراف.
- وضع الإستراتيجيات الملائمة لطبيعة وخصائص المؤسسات الوقفية، ووضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل اللازمة لتحقيقها، وتوفير المؤشرات اللازمة لتطبيق الرقابة والمساءلة وتقييم الأداء.
- وضع نظام معلومات محاسبي متكامل للمؤسسات الوقفية يمكن من خلاله تحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المناسبة لضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي وقواعد السلوك المهني الرشيد لكافة أطراف الوقف.
- التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة في الالتزام بالقوانين والمصالح ذات الصلة وتطبيق المعايير الأخلاقية في ممارسة جميع مهامه.
- وجود لجان أساسية تابعة لناظر الوقف أو مجلس الإدارة لمتابعة أداء المشاريع الوقفية تكون مسؤولة عن التنفيذ وتقديم التقارير الدقيقة

عنها، وتفويض كافة الصلاحيات للجنة المراجعة لممارسة مهامها والتي تتعلق بصورة رئيسة في: الإشراف والرقابة على إعداد التقارير المالية لمؤسسات الوقف.

- تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة الوقفية (مكتب الرقابة الداخلية) وترسيخ استقلاليته وحياديته، للتأكد من مدى فعالية وكفاءة المؤسسة والعمل على تطويرها، وتدعيمه ليتمكن من أداء دوره الرقابي بشكل فعال، والتوصية بتعيين مراجع الحسابات الخارجي.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء المشاريع الوقفية: بهدف التأكد من التزام المؤسسة الوقفية بتطبيق مفاهيم تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط المتعلقة بمؤسسات الأوقاف، مع مراعاة التوافق مع النظم التشريعية ولاقتصادية السائدة.

الفرع الرابع

مبادئ الحوكمة اللازمة للرقابة على أعمال ناظر الوقف

تمثل الحوكمة التقاء الممارسات والإجراءات السليمة، وتعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة وتهدف من خلال عملها إلى ضمان عدم حصول التعارض بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين أسلوب عمل الإدارة في تحقيق تلك الأهداف، ويكون ذلك من خلال تحفيز الإدارة بشكل إيجابي للعمل بموجب الأخلاقيات المقبولة في بيئة الأعمال وتقويم ورقابة أداء هذه الإدارة. (العبد، نجاة، ٢٠١٥م، ٣٨٤)

كما تعتبر حوكمة أعمال ناظر الوقف اتجاهًا إداريًا حديثًا تم إيجاده نتيجة أزمات متكررة، ونتيجة لكثرة الشكاوى من قبل المتعاملين مع إدارة الوقف والمتأثرين بها من أصحاب المصالح؛ مما أوجد صورة سلبية عن الوقف نتيجة لسوء إدارة بعض النظار وفسادهم، وفي ظل حرص الإدارة على تكوين السمعة المؤسسية الإيجابية من خلال تطبيق قواعد الحوكمة، كما تتكون السمعة المؤسسية نتيجة لرضا المتعاملين عن الخدمات التي تقدمها والثقة فيها. (العمر؛ والمعود، د.ت، ١٤٤)

ونظرًا للاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها بالإضافة إلى الدول والحكومات، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية إلى إرساء أفضل لممارسة الحوكمة التي تدعو إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة. (Freeland, C, 2007, 7-8)

وحتى تنجح الحوكمة في تحقيق أهدافها الرقابية على أعمال ناظر الوقف فهي بحاجة إلى مبادئ تسيير عليها وتتلاءم مع طبيعة المؤسسات الوقفية لما لها من خصوصية في الإدارة وهذا لن يتحقق إلا من خلال تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة على أعمال ناظر الوقف أو مجلس إدارة الوقف، ومن أهم المبادئ المتعارف عليها في مجال الحوكمة والتي تلائم طبيعة المؤسسات الوقفية ما يلي:

١. مبدأ توافر رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف.

يعد وجود استراتيجية واضحة في المؤسسات الوقفية من أهم عوامل نجاحها وتميزها لما لها من دور في تحقيق الأهداف وفق رؤية واضحة بعيداً عن التخبط والارتجالية فنجاح المؤسسة وتفوقها التنافسي مرتبط وبشكل مباشر بوضوح استراتيجيتها.

كما تركز الرؤية الاستراتيجية على وضع خطط تنفيذية شاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل من خلال وضع استراتيجيات تهدف إلى الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الظروف البيئية المتاحة والعوامل الداخلية للمنظمة. (بركة، ٢٠٠٨م، ١٣٠)

كما تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تحديد مدى فعالية وكفاءة القدرة التنافسية لأية مؤسسة؛ فهي تساهم في نجاح ما تقدمه من خدمات أو منتجات من خلال اختيار العاملين المبدعين الناجحين في أداء مهام وظائفهم وإعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة. (منصور، ٢٠١٠م، ٢١٣)

أهمية توفر الرؤية الإستراتيجية:

تتمثل أهمية وجود رؤية استراتيجية في المؤسسة بما يلي: (بركة، ٢٠٠٨م، ١٣٠).

- تساعد المؤسسة على تحديد الميزة التنافسية التي تمكنها من التميز على المنافسين.

- تحدد مسار المنظمة وتحفز العاملين على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة.

- تشجع العاملين على الابتكار وإيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة.

- تعمل على إشراك العاملين في عملية التخطيط وبالتالي انخراطهم في العمل والتزامهم بتطبيق الخطط الموضوعة.

لذلك تفرض نظم الإدارة الحديثة ضرورة إعداد خطة عملية لمستقبل المؤسسة الوقفية، وتحديد اتجاهاتها، ومعالجة مشكلاتها وتنظيم شؤونها، وتطوير الطريقة المثلى لإدارتها والوسائل الرقابية عليها، وتطوير طرق استثمار الموارد الوقفية.

وتتضح مبادئ توافر الرؤية الإستراتيجية لإدارة الوقف في التالي:

(العمر؛ والمعود، د.ت، ٢٨٩)

- وضع رؤية استراتيجية واضحة لإدارة الوقف، وفق إطار زمني محدد يتفق عليها ناظر الوقف ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح للعمل بها.

- إدارة العمل اليومي، وتسيير أنشطة المؤسسة، بالتنسيق مع الأجهزة الرسمية والشعبية في إقامة المشروعات والبرامج، بما يتيح إدارة الأموال الوقفية وفق مصارفها، وتحقيق شروط الواقفين، والعمل على تعظيم عوائد الاستثمار، وتقليل المصاريف، والمحافظة على الأصول الوقفية وتنميتها وصيانتها.
- العمل وفق استراتيجية واضحة للتدقيق والمراجعة الداخلية لأعمال الوقف من خلال وضع نظام محاسبي مالي وآلي شامل ومرتبطة مع الأنظمة الأخرى لكافة عمليات المؤسسة المالية والقانونية والمحاسبية، والمتعلقة بذمة كل وقف على حدة.
- توفير لائحة داخلية تحدد مهام وحدة المراجعة الداخلية في الوقف وتضمن عملية المراجعة الداخلية ضمن الخطة الاستراتيجية وإثبات كل ما يتعلق بحسابات الواقفين من رأس المال، ومصروفات وإيرادات كل وقف تبعاً لمصارفه وشروطه.
- وضع خطة سنوية واضحة لإدارة أعمال الوقف من خلال إعداد الميزانيات التقديرية السنوية، والحسابات الختامية المرحلية والسنوية لأعمال المؤسسة ونشاطاتها، واعتمادهم من المجلس في تطوير أداء عمليات المؤسسة ونشاطاتها، من خلال استخدام الأنظمة الآلية، وتطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا لضمان سرعة العمل ودقته.
- العمل وفق إستراتيجية واضحة من خلال وجود الخطط طويلة

وقصيرة الأمد والخطط التفصيلية ويتابع تنفيذ الخطط التنفيذية للإدارات والوحدات التنظيمية.

— بناء قاعدة بيانات واقعية لإدارة أعمال الوقف تمكن من العمل على تقويم الأعمال وأداء العاملين بشكل دوري، وتطوير العاملين وتأهيلهم لمواكبة التطور الحديث في نظم الإدارة، وتدريبهم في المجالات الرئيسة لعمليات مؤسسة الوقف في الجوانب الاستثمارية والقانونية والمالية والشرعية لأحكام معاملات الوقف.

٢. مبدأ الإفصاح والشفافية.

من أهم مبادئ الحوكمة ضرورة الإفصاح والشفافية في كل الأمور المتعلقة بالمنشأة بما فيها الوضع المالي ومعدلات الأداء وحقوق الملكية وأساليب إدارة المنشأة والتأكيد على مسئولية مجلس الإدارة والمساهمين وتحديد صلاحياته. (السلمي، ٢٠٠٩م، ١٧)

وتعني الشفافية وضوح وفهم القواعد التشريعية والتنظيمية وسهولة الاطلاع على الممارسات والأنشطة التي تقوم بها الإدارة كمن ينظر من خلال نافذة لوح شفاف في غاية النظافة (الشيخ بربر، ٢٠١٣م، ٣٩١).

ويشير هذا المفهوم إلى تشارك وتبادل المعلومات والتصرف بطريقة واضحة ومعلنة وبشكل يتيح لمن لهم مصلحة أو اهتمام في شأن ما أن يحصلوا على معلومات كافية حوله، كما تضع قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين. (قطيشات، ٢٠١٠م، ٣١٢)

وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة الوقفية، وتحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على. (مسعد، ٢٠١٤م، ٥٣٦)

ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية. (Freeland, C, 2007, 7-8)

ويتضح مبدأ الإفصاح والشفافية في إدارة الوقف في التالي:

- الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية وأهداف المؤسسة وحق الأغلبية من حيث المساهمة وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمكافآت والرواتب الممنوحة لهم والمسائل المالية المتصلة بالعاملين وهياكل وسياسات حوكمة المؤسسة. (دحدوح، ٢٠٠٧م، ٢٥٧)
- الالتزام بالشفافية في عملية ترشيح وانتخاب ناظر الوقف وأعضاء مجلس إدارة مؤسسة الوقف وأن تتم بصورة رسمية.

- اعتماد إدارة مؤسسة الوقف لنظام وسياسات الإفصاح والشفافية في النشاطات والتقارير من خلال المعلومات المتوفرة لدى ناظر الوقف أو مجلس الإدارة والتي يجب أن تكون متاحة لجميع المساهمين والمتعاملين مع مؤسسة الوقف دون تعمد إخفائها عنهم بما يثير الريبة والقلق لديهم من القائمين على العمل الوقفي. (العمر؛ والمعود، د.ت، ٢٨٤-٢٨٥)
- تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة من خلال الإفصاح عن المعلومات المهمة وعن ملكية الأسهم المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة وفقاً للوائح الإفصاح المعتمدة، ومتطلبات الجهات الرقابية، وشروط الواقفين، وبغرض التواصل مع المتأثرين بالوقف. (خريسات؛ والعمرى، ٢٠١٣م، ٢٠٥)
- الإفصاح عن كافة البيانات في الوقت المناسب لكافة المتأثرين بالوقف بدون تمييز، وبعدالة، بحيث تكون البيانات والمعلومات التي يتم الإفصاح عنها صحيحة وغير مضللة، ومنع تسريب المعلومات إلى بعض المساهمين دون غيرهم، وتحديد دورية المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، وجهات توزيعها بحسب سياسات الإفصاح المعتمدة. (دراوشة، ٢٠١٤م، ٦٨)
- عرض إنجازات نشاط استثمار الوقف سنوياً ومقارنتها بالمخطط

المستهدف من خلال التواصل مع المساهمين وأصحاب المصالح، من خلال فتح قنوات اتصال نشطة توفر لهم من خلالها معلومات شفافة تمكنهم من الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وفرصها المستقبلية في النمو والاستمرار. (مطر، ونور، ٢٠٠٧، ٥٢)

- تصنيف البيانات المراد الإفصاح عنها بحسب طبيعتها (معلومات مالية وغير مالية) مع تحديد دورية تنشر شهرياً أو دورياً أو سنوياً بعد التأكد من دقة البيانات قبل الإفصاح عنها من خلال آلية محددة، والإفصاح عنها بطريقة تمكن الشخص العادي من فهم محتوياتها، والتعرف على تأثيراتها. (مطر، ونور، ٢٠٠٧، ٥٢)
- توفير المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي بكل دقة من خلال تقارير منشورة حسب معايير محاسبية معتمدة أو أفضل الممارسات المالية، وتشتمل على البيانات الجوهرية، مثل الخطط التشغيلية، والنتائج المالية بما فيها الربح، والخطط المستقبلية، ونظام الحوكمة وتطبيقه، وأعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، والهيئة الشرعية، وغيرها من المعلومات.
- وضع إطار لحوكمة الوقف يعزز الشفافية والكفاءة ويتسق مع النظام السعودي، من خلال اعتماد سياسة ونظام المؤسسة التي يتم إتباعها في كيفية تحديد المكافآت والبدلات والمزايا المادية وغير المادية لأعضاء المجلس والإدارة التنفيذية.

- وضع معايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وضوابطه والإفصاح عن تطبيق سياسة مكافأة أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية من خلال التقرير المالي وأن تخضع لفحص دقيق لضمان العدالة في إقرارها، وأن تكون مرتبطة بالأداء، وحجم المؤسسة، والالتزام بالضوابط الشرعية المتعلقة بأجرة الناظر. (مطر، ونور، ٢٠٠٧م، ٥٢)
- ضمان نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة وتحديد قائمة بالحد الأدنى من المعلومات المالية وغير المالية التي يجب أن تكون متاحة للجمهور ووقت ووسائل النشر، بالإضافة إلى المعلومات التي يجوز نشرها عند الطلب وفقاً لمتطلبات قانون حق الحصول على المعلومات. (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤م، ١٠)
- الالتزام بالدور الرقابي والواجبات القانونية في الإشراف على أعمال الوقف التنفيذية وفقاً لمعايير محددة بهدف ضمان حقوق الأطراف ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف. (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤م، ١١)

٣. مبدأ ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

تتركز مبادئ الحوكمة في حماية الحقوق الأساسية للمساهمين وأهمها الحق في تأمين طرق تسجيل ونقل الملكية والحصول على المعلومات ذات الصلة بالمنشأة، والمشاركة والتصويت في الجمعيات العامة، وانتخاب أعضاء مجلس

الإدارة، والحصول على نصيب من أرباح المنشأة والمشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغييرات الجوهرية مثل التعديلات في النظام الأساس للمنشأة أو في بعض بنود عقد التأسيس. (الوكيل، ٢٠١٠م، ٢٦٠)

ويقصد بأصحاب المصالح جميع الفئات الأخرى ممن لهم مصلحة بنجاح المؤسسة الوقفية واستمراريتها؛ والذين تتعرض مصالحهم للضرر في حال فشلها. (مطر، ونور، ٢٠٠٧م، ٥٢)

وتتمثل حقوق المساهمين وأصحاب المصالح فيما يلي:

- تعزيز مشاركة المساهمين في أعمال الرقابة على الوقف واحترام حقوقهم القانونية، وتعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. - (Freeland, C, 2007, 7-8)
- التصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة. (العيد؛ ونجاة، ٢٠١٥م، ٣٧٧)
- تدقيق القوائم المالية للمعاملات المتساوية للمساهمين: يقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، و-أيضاً- الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية. (Freeland, C, 2007, 7-8)
- الحق في الاطلاع على جميع المعاملات واطلاع المساهمين على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين. (العيد؛ ونجاة، ٢٠١٥م، ٣٧٧)

- وجود نظام يكفل حقوق أصحاب المصالح، مثل: موردي المواد، ومقدمي الخدمات، والمقاولين وغيرهم، ممن تستعين بهم مؤسسة الوقف، وضمان التعامل معهم دون تمييز أو شروط تفصيلية ووجود لائحة واضحة للمشتريات، والتعاقد مع أصحاب المصالح تتسم بالعدالة والإنصاف، مع الكفاءة في الحصول على أفضل الأسعار. (العمر؛ والمعود، د.ت، ٢٩٤)
- وضع القواعد والنظم والإجراءات التي تحدد الحقوق والمسئوليات لكافة الأطراف المتأثرة من نشاطات الوقف.
- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند المساس بحقوقهم.
- اتخاذ القرارات الأساسية في إدارة مؤسسة الوقف بما يلائم أصحاب المصالح وتمكينهم من المشاركة في تعيين المديرين واتخاذ القرارات (العشماوي، ٢٠٠٩، ١٤١). (العشماوي، ٢٠٠٩، ١٤١)
- إبرام عقود واضحة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، تحدد الحقوق والالتزامات لتنفيذ التعاقد وكذلك الإجراءات، في حال إخلال أي طرف من الأطراف بالتزاماته بالعقد وطرق تعويضه.
- تطوير استثمارات الوقف من خلال تكوين علاقات بناءة مع أصحاب المصالح، من خلال الحوار معهم، ووضع آليات لحل المشكلات أو الخلافات أو الشكاوى.
- وجود إجراءات محددة وآليات واضحة لترسية عقود الخدمات والمشتريات.

- إتاحة الإبلاغ عن أي ممارسات غير سليمة قد يتعرضون لها من الإدارة التنفيذية، مع توفير الحماية المناسبة للأطراف التي تقوم بالتبليغ (المساهمون أو أصحاب المصالح).
- أن تكون المعاملة عادلة مع جميع المساهمين كما يجب اتخاذ كل الإجراءات لمنحهم الحق في انتخاب أو إسقاط عضوية أعضاء مجلس الإدارة حسب النصوص في عقد التأسيس والنظام الداخلي (دراوشة، ٢٠١٤م، ٦٨).
- أن يكون للهيئة العامة لمؤسسة الوقف حق مناقشة مجلس الإدارة في كافة التفاصيل المتعلقة بالمراجعة المالية والحق في إقالة رئيس مجلس الإدارة أو أي عضو. (مطر، ونور، ٢٠٠٧م، ٥٢)
- وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ٤٧).
- المعاملة العادلة للمساهمين وتعني المساواة في التعامل بين كل المساهمين، حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، أيضا الاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين. (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م، ٤٧)

٤. مبدأ تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية.

تعتبر لجان المراقبة الداخلية كأداة من أدوات الحوكمة من خلال دورها

في إعداد التقارير المالية ودورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، ولقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة. (مسعد، ٢٠١٤م، ٥٣٦)

كما اهتمت المؤسسات بمهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي نتيجة التغيرات الهائلة، والناجمة عن المخالفات المالية في منظمات الأعمال وقد ترتب على هذه الظاهرة قيام معهد المدققين الداخليين بتشكيل لجنة عمل لوضع إطار جديد للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي. (العيد، ونجاة، ٢٠١٥م، ٣٧٢)

كما حرصت على استقلاليتها ومنحها صلاحيات واسعة لمراقبة الأعمال، ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج المؤسسة الوقفية على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية. (سليمان، ٢٠٠٨م، ٤٥)

ولتحقق اللجنة أهدافها ينبغي عدم إشراك أعضائها بأية أنشطة أو أعمال أو مسؤوليات تشغيلية، أو مشاركة مباشرة في الأعمال التنفيذية، وأن تبقى جميع أعمال التدقيق بعيدة عن أي تأثير من قبل الإدارة التنفيذية، بما في ذلك نطاق التدقيق، والتوصيات، والإجراءات، وتزامن عمليات التدقيق وتوقيتها، ومحتويات التقرير. (العمر؛ والمعود، د.ت، ٢٧٦)

وينبغي إعطاء كافة الصلاحيات التي تمكنها من مراقبة أعمال ناظر الوقف والوقوف على كفاءة الأداء، وقدرته على الإدارة الفاعلة التي تحقق

أهداف الوقف، وتحقيق نجاحه وتحافظ على أموال الوقف والمساهمين وأصحاب المصالح.

طرق تفعيل الرقابة الداخلية وتعزيزها:

- تعزيز المجلس والإدارة العليا لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي، وإيصال وتوضيح هذه الأهمية لجميع العاملين في مؤسسة الوقف والسماح لأفراد المجتمع بالرقابة على الأعمال الوقفية.
- الإشراف على الشؤون المالية والإدارية للوقف، بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية، بهدف إعطاء رأي مستقل عن مدى عدالة القوائم المالية، والحسابات للمؤسسة، والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة، والسياسات المعتمدة.
- ضمان تحقيق الرقابة المالية السليمة ومتابعة ملاحظات التدقيق الخارجي المستقل، والطلب من المدقق الخارجي تقييم فعالية ضوابط الرقابة الداخلية.
- الاستناد إلى آليات واضحة ومحددة للمراجعة الداخلية والتأكد من استقلالية مكتب تدقيق الحسابات ونزاهته، وأنه يتمتع بالكفاءة والخبرة المهنية، والمعرفة بأعمال الوقف.
- الالتزام بتقديم حسابات دورية منتظمة ومدققة عن الأوقاف، حيث يقوم المجلس بالالتقاء السنوي مع مدقق الحسابات بوجود الإدارة التنفيذية أو بدوهم أو غيرها، واستلام تقرير المدقق السنوي عن أعمال الإدارة التنفيذية.

- الاستفادة من تقارير المراجعة الداخلية في إدارة الوقف وفي مجال اتخاذ القرار بصفتها مراجعة مستقلة للمعلومات المرفوعة من الإدارة التنفيذية إلى المجلس، والتأكد من أن القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، والمشاريع التابعة لها، والإيضاحات المتممة لها، قد تم إدراجها.

٥. مبدأ الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية:

تكتسب الأوقاف خاصية الكفاءة والفعالية من طبيعة نشاطها لكونها عمل تطوعي خدمي لا يهدف إلى الربح بل خدمة الموقوف عليهم والتقرب من خلال ذلك إلى الله ﷻ وتقديم يد العون إلى المعوزين والفقراء من أبناء المجتمع ورعايتهم وكفالتهم.

وتعتبر الحوكمة أمراً ضرورياً لبناء وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات من خلال رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والمسلكيات غير المقبولة، وإعداد أنظمة للرقابة على أداؤها، وتصميم هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤، ١١)

وتتجلى الأعمال التي يقوم بها ناظر الوقف فيما يلي:

١. الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الوقف:

حيث تضمن قواعد الحوكمة المحافظة على الوقف والاستخدام الفعال للموارد المتاحة وفق أفضل الممارسات في هذا المجال وتوزيع مكاسب التنمية بعدالة، ومن ذلك:

- تحديد دور ناظر الوقف في متابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف الوقف بكفاءة وفعالية.
- حسن استغلال موجودات الوقف بطريقة رشيدة.
- الإشراف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية لمشروعات الوقف.
- تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة التي تساعد في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، ويقدم المعلومات الكافية للجنة للعاملين بالوقف التي تعينهم في أداء مهامهم.
- العمل على تقييم الأداء من أطراف خارج المؤسسة الوقفية.
- دعم أعمال لجنة المراجعة الداخلية ويهتم بالمراجعة النصف سنوية لأعمال الإدارة التنفيذية، وقياس كفاءة أدائهم مقارنة بالأعمال المناطة بهم من خلال تقارير الإنجاز التي تقدم منهم. (العمر؛ والمعود، د.ت، ٣٩٠)
- تحفيز العاملين لأداء الأعمال بكفاءة من خلال منح المكافآت والحوافز للإدارة التنفيذية وفق نظام ومعايير معتمدة من المجلس وترتبط بمعدلات الأداء، وتتناسب مع خبرات ومؤهلات العاملين.

٢. وضع نظام تدريبي لتأهيلي للمعينين الجدد:

تدريب وتأهيل أعضاء المجلس ولجانه وكبار الإدارة العليا، لضمان حصولهم على فهم شامل لعمليات المؤسسة وأنشطتها، بحيث تتضمن البرامج الأمور التالية: (العمر؛ والمعود، د.ت، ٢٨٢)



المبحث الثالث: أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

- تعريف العاملين الجدد باستراتيجية المؤسسة وأهدافها، والقواعد والأحكام الشرعية الأساسية لاستخدامات الأموال الوقفية.
- تعريف العاملين بالنظم المالية والإدارية السارية في المؤسسة وطرق صرف أموال الوقف.
- تعريف العاملين بالالتزامات القانونية والرقابية على المؤسسة.

٣. وضع نظام لتطوير العاملين بالوقف:

بحيث يشمل الإدارة التنفيذية، وكذلك أعضاء المجلس وجميع العاملين بالمؤسسة الوقفية: (العمر؛ والمعود، د.ت، ٣٩٠)

- ضمان حصولهم على كافة المستجدات، وذلك من خلال حصر الدورات والبرامج التدريبية، سواء كانت مالية أو إدارية أو قانونية، وعرضها بشكل مستمر على الأعضاء.
- تحديد احتياجات العاملين التدريبية وإدراج ذلك ضمن الخطة التدريبية للمؤسسة.
- ربط الحوافز المقررة للموظفين بتقويم الإدارة التنفيذية، والذي يتم في نصف السنة ونهايتها.
- توفير الكوادر البشرية والكفاءات الفنية للقائمين على إدارة المخاطر، وتوفير الاستقلالية المناسبة لهم.

٤. مبدأ المساءلة.

تعرف المساءلة بأنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم،

والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم، وتلبية المهام المطلوبة منهم، وقبول كل أو بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. (قطيشات، ٢٠١٠م، ٣١٤)

وتعرف المساءلة بأنها: مساءلة طرف من أطراف العقد اتفاق للطرف الآخر بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة. (عبدالعال، ٢٠١٣م، ٢١)

ويمكن للمساءلة أن تسهم في:

- تحقيق التنمية في المؤسسات باعتبارها معيارًا لضبط الأداء وتقويم عمل الأفراد حيث يتم محاسبتهم من قبل الجهات المخولة بذلك ويعمل على زيادة ثقة الأفراد في المؤسسة.
- تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم (خواجه، ٢٠١٥م، ٢٥١٣).
- تحقيق أداء متوازن رشيد في مدخلات المنظمات وعملياتها وأنشطتها ومخرجاتها وفي مستويات الخدمة المقدمة للمستفيدين بالإضافة إلى تمكين العاملين من الالتزام بالأطر الأخلاقية والقيمية والمهنية المرتبطة بالمنظمة والمجتمع. (العمرى، ٢٠٠٩م، ٥٢٣)
- تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومحاسبة الموظفين العموميين والمسؤولين عمومًا من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو

- الإساءة إليه بغير سند. (عبدالعال، ٢٠١٣م، ٢١)
- إصدار الأحكام على أداء العاملين وفقاً لمعايير محددة وبناء على سلوكياتهم ووفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم بهدف تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره. (البحري، ٢٠٠٨م، ٨)

مبررات المساءلة في العمل الوقفي:

قامت الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية باتخاذ إجراءات مهمة لدعم المراجعة الداخلية في منشآت الأعمال والجهات الحكومية بالمملكة .. وتعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تبنت هذا الاتجاه. (منصور، ٢٠١٦م، ٧)

ويعتبر المجال الوقفي أحد هذه الجهات التي يجب مراجعة أعمالها في ضوء مراجعة ورقابة أعمال ناظر الوقف، وهو الشخص الذي يتحمل المسؤولية المباشرة لجميع جوانب الإدارة التنفيذية، ويكون مسئولاً أمام الإدارة العليا عن أداء الدائرة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والسياسات المعتمدة، وتعد أهم مبررات المساءلة في العمل الوقفي ما يلي:

- الوعي بدور المساءلة كعامل لضبط أداء ناظر الوقف ومجلس النظارة.
- الحد من الترهل والفساد الإداري والهدر في موارد ونفقات الوقف.
- المحافظة على الانتظام في العمل والواجبات الوظيفية لجميع العاملين بالقطاع الوقفي.

- التقيد بإنفاق أموال الوقف في مصارفها الشرعية بما تفرضه الأمانة وما يوجبه الحرص عليها.

ويمكن تفعيل مبدأ المساءلة في رقابة ومحاسبة ناظر الوقف على أعماله من خلال:

- وجود نظام مؤسسي لمراجعة الأداء للمؤسسة الوقفية وللتأكد من الالتزام بسياسات الوقف وأهدافه من قبل الإدارة.
- وجود نظم وقواعد تحكم إدارة المؤسسة، بما فيها مراجعة أداء المسؤولين الرئيسيين، والقرارات التي يتخذونها، والتحقق من دقة التقارير المالية وأنها تمثل واقع المشروعات الوقفية بصورة عادلة.
- توفير نظم وآليات لتقييم أداء المؤسسة، ويمكن الاستعانة بجهات خارجية مستقلة بين فترة وأخرى لتشرف على ممارسات حوكمة الوقف وإجراء التغييرات اللازمة.
- توافر الشفافية لكونها عنصرًا رئيسًا من عناصر المساءلة البيروقراطية التي تتطلب جعل جميع القرارات والحسابات العامة وتقارير مدقي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق، فالشفافية تحد من الأخطاء وتقلل من ارتكاب الخطأ في تقدير الموارد وتقي من الفساد (قطيشات، ٢٠١٠م، ٣١٣).
- الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية والقوانين والتشريعات السارية، مع الحرص على مصالح الأطراف ذات الصلة، ويجب أن

يتمكن مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون المؤسسة مستقلاً عن الإدارة التنفيذية بدون تأثير جوهري منها. (العمر؛ والمعود، د.ت، ٢٧٥)

- تقويم أعمال الإدارة التنفيذية مرة واحدة في السنة على الأقل، يتم تقويم أعمالها بكل حيادية ووضوح ويتم من خلالها التحقق من السجلات والطرائق المحاسبية المستعملة.
- تتم المراجعة نصف السنوية لأعمال الإدارة التنفيذية، وقياس كفاءة أدائهم مقارنة بالأعمال المناطة بهم من خلال تقارير الإنجاز التي تقدم منهم. (العمر؛ والمعود، د.ت، ٣٩٠)
- منح المكافآت والحوافز للإدارة التنفيذية يكون وفق نظام ومعايير معتمدة من المجلس، وتتلاءم مع حجم المؤسسة ودرجة المخاطر، وترتبط بمعدلات الأداء، وتتناسب مع خبرات ومؤهلات العاملين مع الالتزام بضوابط الأحكام الشرعية في أجره الناظر.
- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي. (العشماوي، ٢٠٠٩م، ١٤١)
- وجود أجاناب في مجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين (العشماوي، ٢٠٠٩م، ١٤١)
- التأكد من الالتزام بالإجراءات الرقابية ويتم عرضها في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.

- التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة وتطبيق قواعد محاسبية محددة وثابتة تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة. (العشماوي، ٢٠٠٩م، ١٤١)
- ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية ومحاسبة من يتلاعب أو يزور بالدفاتر والسجلات.

الفرع الخامس

المعوقات التي تواجه الرقابة على أعمال ناظر الوقف

من خلال العرض السابق يمكن تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الرقابة الفاعلة على أعمال ناظر الوقف في المؤسسات الوقفية فيما يلي:

- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة ومخططة لإدارة أعمال الوقف.
- عدم وجود وصف وظيفي واضح يقوم بتوضيح المهام والواجبات بين العاملين.
- عدم وضوح الفلسفة الإدارية للمؤسسات الوقفية.
- عدم وجود خطط لدى بعض المؤسسات الوقفية لتدريب العاملين بها وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية. (العفيفي، ٢٠٠٧م، ٢)
- عدم وجود استراتيجية تعتمد على المنهج الإبداعي في حل المشكلات الوقفية.
- غياب الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية وصقل خبراتها علمياً وعملياً.
- ضعف تطوير الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف الوقف وتوفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والتجديد.
- ضعف كفاءة مجلس النظارة في الإشراف على أعمال مؤسسة

الوقف، وعدم استقلاليته وقلة استيعابه لمتطلبات العمل في مؤسسة الوقف.

- ضعف الإدارة التنفيذية المناط بها أداء الأعمال اليومية، وعدم قدرتها على التعرف على ثغرات العمل، وجوانب المخاطر، وتطوير الرقابة.

- قلة الخبرات والكفاءات العلمية المتخصصة بالعمل الرقابي.

- قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في النظام الإداري.

- ضعف قدرة الإدارة على الاستفادة من القوى العاملة المتاحة لديها في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال حسب التخصص ونوع العمل المطلوب (العفيفي، ٢٠٠٧م، ٢).

- غلبة المصلحة الشخصية على العمل العام واستغلال الوقف للمصلحة الشخصية، وخاصة في مجال تعارض المصالح.

- قلة الإفصاح عن المعلومات، وعدم الشفافية في البيانات الأساسية.

- ضعف مشاركة المساهمين وعدم مشاركة المتأثرين من مؤسسة الوقف في توجيه سير المؤسسة بالنصيحة والرأي.

- عدم كفاية التشريعات وضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية في البيانات والمعلومات لحماية المساهمين وحملة الأسهم وتحقق الشفافية اللازمة لضمان حقوق الأقلية من حيث تمثيلهم بمجلس الإدارة. (يوسف، ٢٠٠٧م، ٤٣)

- قلة المكافآت والحوافز للعاملين في مجال الوقف وللقائمين على الرقابة.

وهكذا تتضح المعوقات التي تحول دون تحقيق الرقابة الفاعلة على أعمال ناظر الوقف في الوقت الحالي والتي ينبغي العمل على التخلص منها لتحقيق رقابة فاعلة تحفظ المؤسسات الوقفية وتحول دون ضياع مواردها وأصولها.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية .. إجراءاتها ونتائجها

ويشتمل على:

الفرع الأول: أهداف الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية.

الفرع الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها

بعد عرض الإطار النظري للدراسة مخطط البحث، وعرض الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف: مفهومه وأهميته، أهليته وظائفه وواجباته، صلاحيات مجلس نظارة الوقف، وعرض المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف (الدواوين، القضاء) وتطورها في العهود الإسلامية وحقبة العهد العثماني، وعرض الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، والمعوقات التي تواجه الرقابة على أعمال ناظر الوقف، تم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها.

الفرع الأول

أهداف الدراسة الميدانية

وتهدف الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- تحديد المعوقات التي تحول دون تفعيل آليات الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

الفرع الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

وتم تناولها كما يلي:

١. عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (٤١٨) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمسؤولين بالأوقاف ورجال الأعمال شملت مدينتي (الطائف-الرياض) وقد اختيروا بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي ويبين جدول (١) وصف عينة الدراسة الميدانية وفقًا لمتغيراتها.

جدول (١)

المتغير	توزيع العينة	العينة	نسبة العينة من العدد الكلي للفئة
مجال العمل	أعضاء هيئة تدريس	١١٣	٢٧,٠٣ %
	إداريين	١٢٦	١٤,٠٣ %
	المسؤولون بالأوقاف	٩٣	٢٢,٢٤ %
	رجال الأعمال	٨٦	٢٠,٥٧ %
	الإجمالي	٤١٨	١٠٠ %
المدينة	الطائف	٢٣٩	٥٧,١٧ %
	الرياض	١٧٩	٤٢,٨٣ %
	الإجمالي	٤١٨	١٠٠ %
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٢	٢٤,٤٠ %
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	١٥٣	٣٦,٦١ %
	٢٠ سنة فأكثر	١٦٣	٣٨,٩٩ %
	الإجمالي	٤١٨	١٠٠ %

٢. أداة الدراسة الميدانية:

تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وقبل البدء في وضع الاستبيان بصورته النهائية تم القيام بدراسة مسحية تحليلية لعدد كبير من البحوث والدراسات والكتب العلمية، من أجل التوصل إلى واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة والمعوقات التي قد تحول دون تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وتم عمل التعديلات اللازمة بناءً على اقتراحاتهم.

وأصبح الاستبيان في صورته النهائية على النحو التالي:

– المحور الأول:

ويتضمن معلومات أساسية.

– المحور الثاني:

ويتناول واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.

ويتكون من ستة أبعاد وهي كالتالي:

أ- البعد الأول:

توفير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف، ويتضمن (٩) عبارات.

ب- البعد الثاني:

الإفصاح والشفافية، ويتضمن (٩) عبارات.

ج- البعد الثالث:

ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ويتضمن (٧) عبارات.

د- البعد الرابع:

تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية، ويتضمن (٧) عبارات.

هـ- البعد الخامس:

الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ويتضمن (٧) عبارات.

و- البعد السادس:

المساءلة، ويتضمن (٧) عبارات.

- المحور الثالث:

يتناول المعوقات التي قد تحول دون تفعيل الرقابة على أعمال ناظر

الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، ويتضمن (١٠) عبارات.

أ- ثبات أداة الدراسة:

استخدمت في حساب ثبات الاستبيان طريقة إعادة التطبيق، حيث تم

إعادة تطبيق الاستبيان بعد ثلاثة أسابيع على عينة عشوائية من أعضاء هيئة

التدريس والمسؤولين بالأوقاف (من خارج عينة الدراسة).

وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ

معامل الثبات (٠,٨٩ %) وهي نسبة مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق

على أفراد العينة.

ب- صدق أداة الدراسة:

وقد استخدمت الدراسة نوعين من الصدق:

١. صدق المحكمين:

ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، وتم تعديل وصياغة عبارات الاستبيان في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين.

وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٣٥) من السادة أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين بالأوقاف للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢)

٣. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول:

المحور	البعد	العبرة	معامل الارتباط						
واقع الرقابة على أعمال ناظر الموقف في ضوء مبادئ الحكمة	الأول	١	٠,٨١٣	٢	٠,٥٩٢	٣	٠,٦١٤	٤	٠,٥٩١
		٥	٠,٥٦٢	٦	٠,٦١٩	٧	٠,٧٠٨	٨	٠,٦١٩
		٩	٠,٨٠٧						
	الثاني	١	٠,٦٢٤	٢	٠,٨٠٩	٣	٠,٨٦١	٤	٠,٦٧٣
		٥	٠,٦٥٩	٦	٠,٧٢٠	٧	٠,٦٥٨	٨	٠,٧٤٠
		٩	٠,٧٦٩						
	الثالث	١	٠,٥٩٣	٢	٠,٨٩١	٣	٠,٧٤٨	٤	٠,٦٥٤
		٥	٠,٦٣٨	٦	٠,٦٨٣	٧	٠,٦٨٣		
	الرابع	١	٠,٥٨٧	٢	٠,٥٦٤	٣	٠,٦٧٣	٤	٠,٧٠٨
		٥	٠,٧١٩	٦	٠,٦٨٥	٧	٠,٦٧٥		
	الخامس	١	٠,٥٧٣	٢	٠,٨٣٥	٣	٠,٨٠١	٤	٠,٦٤٨
		٥	٠,٦٤٩	٦	٠,٦٣١	٧	٠,٦٠٥		
	السادس	١	٠,٨٠٩	٢	٠,٥٨٣	٣	٠,٦٣٠	٤	٠,٧٣٨
		٥	٠,٦٥٠	٦	٠,٦٨٥	٧	٠,٨٠٧		
	المعوقات	١	٠,٨٧٣	٢	٠,٦٩٨	٣	٠,٦٥٠	٤	٠,٧١٩
		٥	٠,٧٠٧	٦	٠,٦٥٧	٧	٠,٥٩٤	٨	٠,٨٣٠
		٩	٠,٥٣٨	١٠	٠,٧٠٢				

يتضح من الجدول السابق:

أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيًا عند (٠,٠١) لجميع العبارات. مما يدل أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا يؤكد صدق عبارات وأبعاد الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

الفرع الثالث

المعالجة الإحصائية

تم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science)، والذي يعبر عنه اختصاراً (SPSS) حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية:

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة، وتحديد استجاباتهم إزاء المحاور الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.

٢. حساب المتوسط الحسابي:

وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أبعاد الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد.

٣. الانحراف المعياري:

لقياس مدى تشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان.

٤. معامل ارتباط بيرسون:

لتحديد مدى صدق استجابات العينة.

٥. تحليل التباين الأحادي:

One Way-Analysis of Variance (ANOVA)

لكشف الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة وفقاً

للمدينة، ومجال العمل، وسنوات الخبرة.

٦. اختبار شيفية Scheffe للمقارنات المتعددة:

لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيًا بين متغيرات البحث (مجال العمل، وسنوات الخبرة).

الفرع الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

للإجابة عن الجزء الثاني من السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه "ما واقع الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة؟" تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للمحاور المختلفة والعبارات.

وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

١. بالنسبة لمحور توفير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة

الوقف:

يوضح جدول (٣) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور توفير

رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف.

جدول (٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور توفير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يضع رؤية استراتيجية واضحة لإدارة الوقف	٤,١٦٧	٠,٨٨٤	مرتفعة	٢
٢	يعمل وفق استراتيجية واضحة للتدقيق والمراجعة الداخلية لأعمال الوقف	٤,٠٠٩	٠,٨٧٨	مرتفعة	٦
٣	يضع عملية المراجعة الداخلية ضمن الخطة الاستراتيجية	٣,٩٧٣	٠,٨٢٦	مرتفعة	٨
٤	يوفر لائحة داخلية تحدد مهام وحدة المراجعة الداخلية في الوقف	٣,٧٨٩	٠,٩٣٨	مرتفعة	٩
٥	يعمل وفق استراتيجية واضحة	٤,١٠٥	٠,٨٣٥	مرتفعة	٣
٦	يضع خطة سنوية واضحة لإدارة أعمال الوقف	٣,٩٨٨	٠,٩٥٠	مرتفعة	٧
٧	يبنى قاعدة بيانات واقعية لإدارة أعمال الوقف	٤,٤٠٤	٠,٨٤٦	مرتفعة جداً	١
٨	يضع الخطط التفصيلية ويتابع تنفيذها	٤,٠٩٠	٠,٨٨٤	مرتفعة	٤
٩	يضع الخطط طويلة وقصيرة الأمد	٤,٠٢١	٠,٨١٤	مرتفعة	٥
	الدرجة الكلية	٤,٠٦٠	٠,٨٧٢	مرتفعة	

ويتضح من الجدول السابق:

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يتفقون - إلى حد كبير - على أن المؤسسات الوقفية تعمل على توفير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف.

وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بالمحور حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٧٢) مما يعني أن هناك جهوداً تُبذل وبدرجة كبيرة لتوفير رؤية استراتيجية واضحة لإدارة الوقف، كما يتضح ارتفاع درجات الاستجابة على المحور وقد يكون ذلك لقلة إدراك أفراد العينة لمبادئ الحوكمة التي تم بناء الاستبيان لرقابة أعمال ناظر الوقف من خلالها والذين رأوا أنها أدوار يجب على ناظر الوقف القيام بها.

وفيما يتعلق بالعبارات:

- جاءت العبارة (٧) في المرتبة الأولى بالنسبة لعبارات المحور الأول بدرجة (مرتفعة جداً) وهي عبارة قوية بمتوسط (٢,٣٤) مما يعني رؤية أفراد العينة لضرورة قيام ناظر الوقف ببناء قاعدة بيانات واقعية لإدارة أعمال الوقف.
- جاءت العبارة (١) في المرتبة الثانية وهي بدرجة مرتفعة مما يعني اتفاق أفراد العينة على ضرورة أن يضع ناظر الوقف رؤية استراتيجية واضحة لإدارة الوقف وفقاً لمبادئ الحوكمة حتى يمكن مراقبة أعماله بصورة جيدة.
- كما جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة لتعني وجوب أن يعمل ناظر الوقف وفق استراتيجية واضحة، وهو ما اتفق مع دراسة (صالح؛ وعمارة، ٢٠١٣م) في ضرورة وضع الاستراتيجيات

الملائمة لطبيعة وخصائص المؤسسات الوقفية.

— جاءت العبارة (٨) في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة مما يعني اتفاق أفراد العينة على أن يضع ناظر الوقف الخطط التفصيلية ويتابع تنفيذها، وهذا ما رأته دراسة (العمر، المعود، د.ت) من ضرورة الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف لكونه سينعكس إيجابياً على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالي والاستثمارية.

— جاءت العبارة (٩) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة لتعني وجوب أن يضع الخطط طويلة وقصيرة الأمد، وهو ما اتفق مع دراسة (صالح، وعمارة، ٢٠١٣) في ضرورة وضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل اللازمة لتحقيقها، وتوفير المؤشرات اللازمة لتطبيق الرقابة والمساءلة وتقييم الأداء.

— جاءت العبارة (٢) في المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة لتعني وجوب أن يعمل وفق استراتيجية واضحة للتدقيق والمراجعة الداخلية لأعمال الوقف وهو ما اتفق مع دراسة (المهدي، ٢٠٠٤م، ١٥) التي رأته أهمية التدقيق في محاسبة النظار حتى يدركوا أن هناك رقابة مرصدة عليهم فيجنبهم الخوف من نتائجها السير في طريق النهب أو الاستغلال غير المشروع لخيرات الوقف.

- جاءت العبارة (٦) في المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة لتعني وجوب أن يضع خطة سنوية واضحة لإدارة أعمال الوقف.
 - جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثامنة بدرجة مرتفعة لتعني وجوب أن يضع عملية المراجعة الداخلية ضمن الخطة الاستراتيجية.
 - كما جاءت العبارة (٤) في المرتبة التاسعة بدرجة مرتفعة لتعني وجوب أن توفر لائحة داخلية تحدد مهام وحدة المراجعة الداخلية في الوقف.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صالحى؛ وعمارة، ٢٠١٣م) من ضرورة أن وجود قواعد للحكومة له تأثير في زيادة ثقة الناس في ممارسة مجلس النظارة، فيؤدي ذلك إلى تنامي عملية الوقف في الأمة.

٢. بالنسبة لمحور الإفصاح والشفافية:

- يوضح جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الإفصاح والشفافية.

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الإفصاح والشفافية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يفصح عن المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي بكل دقة	٣,٧٨٢	١,١٢٤	مرتفعة	٧
٢	يضع معايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وضوابطه	٣,٨٩٧	٠,٧٩٣	مرتفعة	٦
٣	يؤدي دوره الرقابي وواجباته القانونية في الإشراف على أعمال الوقف التنفيذية وفقاً لمعايير محددة	٣,٧٧٧	٠,٨٩٠	مرتفعة	٨
٤	يضع إطار حوكمة للوقف تعزز الشفافية والكفاءة تتسق مع أحكام القانون السعودي	٤,٥٠٠	٠,٧٣٧	مرتفعة جداً	٣
٥	يقسم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة	٤,١٢٢	٠,٩٠٤	مرتفعة	٤
٦	يلتزم بالشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء المجلس وأن تتم بصورة رسمية	٤,٥٣٥	٠,٧٥٨	مرتفعة جداً	٢
٧	يعمل على ضمان نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة	٤,٦٤٥	٠,٦١٠	مرتفعة جداً	١
٨	يتسم بالتقييم الموضوعي في إعداد التقارير المالية	٣,٤٩٥	١,٠٨٨	مرتفعة	٩
٩	يعرض إنجازات نشاط استثمار الوقف سنوياً ومقارنتها بالمخطط المستهدف	٣,٩٦٤	٠,٩٢٤	مرتفعة	٥
	الدرجة الكلية	٤,٠٧٩	٠,٨٦٩	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق:

أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية توافر مبدأ الإفصاح والشفافية، وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور الإفصاح والشفافية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٧٩) وانحراف معياري (٠,٨٦٩) مما يعني أن هناك اتفاقاً على ضرورة توافر مقومات الإفصاح والشفافية في أعمال ناظر الوقف.

كما يتضح ارتفاع درجات الاستجابة على المحور، وقد يكون ذلك لاعتقاد أفراد العينة أن هذا الاستبيان هدفه تحديد المهام التي يجب على ناظر الوقف القيام بها مما جعل الاستجابات تأتي بصورة مرتفعة في غالبية العبارات.

وفيما يتعلق بالعبارات يلاحظ ما يلي:

— جاءت العبارة (٧) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً (٤,٦٤٥) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على العمل على ضمان نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤م) من ضمان نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة وتحديد قائمة بالحد الأدنى من المعلومات المالية وغير المالية التي يجب أن تكون متاحة للجمهور ووقت ووسائل النشر بالإضافة إلى المعلومات التي يجوز نشرها عند الطلب وفقاً لمتطلبات قانون حق الحصول على المعلومات.

— جاءت العبارة (٦) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة جداً (٤,٥٣٥) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على يلتزم بالشفافية في عملية ترشيح

وانتخاب أعضاء المجلس وأن تتم بصورة رسمية. وهذا يتفق مع دراسة (Freeland, C, 2007) التي رأت الالتزام بالشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارة داخل المؤسسة وأن تتم بصورة رسمية.

— جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة جدًا (٤,١٢٢) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على ضرورة أن يتم وضع إطار حوكمة للوقف يعزز الشفافية والكفاءة يتسق مع أحكام القانون السعودي.

— جاءت العبارة (٥) في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة (٤,١٢٢) حيث اتفق عدد كبير من أفراد العينة على تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خريسات؛ والعمرى، ٢٠١٣م) من ضرورة تحديد مهام أعضاء مجلس الإدارة، والجهات الرقابية، والواقفين.

— جاءت العبارة (٩) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة (٣,٩٦٤) حيث اتفق عدد كبير من أفراد العينة على أن يتم عرض إنجازات نشاط استثمار الوقف سنويًا ومقارنتها بالمخطط المستهدف. وهذا يتفق مع دراسة (مطر، ونور، ٢٠٠٧م) قنوات اتصال نشطة توفر لهم من خلالها معلومات شفافة تمكنهم من الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وفرصها المستقبلية في النمو والاستمرار.

— جاءت العبارة (٩) في المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة (٣,٨٩٧) حيث

اتفق عدد كبير من أفراد العينة على أن يتم وضع معايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وضوابطه.

وهو ما اتفق مع دراسة (دراوشة، ٢٠١٤م) من اتخاذ كل الإجراءات لمنح المساهمين الحق في انتخاب أو إسقاط عضوية أعضاء مجلس الإدارة حسب النصوص في عقد التأسيس والنظام الداخلي.

— جاءت العبارة (١) في المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة (٣,٧٨٢) حيث اتفق عدد كبير من أفراد العينة على أن يفصح عن المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي بكل دقة.

— كما جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثامنة بدرجة مرتفعة (٣,٧٧٧) حيث اتفق عدد كبير من أفراد العينة على أن يؤدي دوره الرقابي وواجباته القانونية في الإشراف على أعمال الوقف التنفيذية وفقاً لمعايير محددة. وهذا يتفق مع دراسة (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤م) والتي أكدت العناية بضمان حقوق الأطراف ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف.

— جاءت العبارة (٨) في المرتبة التاسعة بدرجة مرتفعة (٣,٤٩٥)، حيث اتفق عدد كبير من أفراد العينة على أن يتسم بالتقييم الموضوعي في إعداد التقارير المالية.

٣. بالنسبة لمحور ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح:

يوضح جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يضع القواعد والنظم والإجراءات التي تحدد الحقوق والمسئوليات لكافة الأطراف المتأثرة من نشاطات الوقف.	٤,٤٧٦	٠,٧٥٢	مرتفعة جداً	٢
٢	يتخذ القرارات الأساسية في إدارة مؤسسة الوقف بما يلاءم أصحاب المصالح.	٤,٣٦٨	٠,٨٢١	مرتفعة جداً	٤
٣	يعمل على تطوير استثمارات الوقف	٤,٣٥١	٠,٨٢١	مرتفعة جداً	٥
٤	يناقش مجلس الإدارة في كافة التفاصيل المتعلقة بالمراجعة المالية.	٤,٤٥٩	٠,٧٥٨	مرتفعة جداً	٣
٥	يطلع المساهمين على جميع المعاملات مع مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين.	٤,٥٧١	٠,٧٣٣	مرتفعة جداً	١
٦	يعزز مشاركة المساهمين في أعمال الرقابة على الوقف.	٣,٩٧٦	٠,٧٤٨	مرتفعة	٦
٧	يعامل كافة الواقفين معاملة عادلة	٣,٦٥٣	٠,٩٩٤	مرتفعة	٧
	الدرجة الكلية	٤,٢٦٤	٠,٨٠٣	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق:

أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية توافر مبدأ ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٠٣) مما يعني أن هناك اتفاقاً على ضرورة توافر ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في أعمال ناظر الوقف.

ولعل ارتفاع درجات الاستجابة على المحور قد يكون لقلة خبرة أفراد العينة بأعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، والتي يعتقدون أنها أدوار يقوم بها ناظر الوقف لكونها من صميم عمله.

وفيما يتعلق بالعبارات يلاحظ ما يلي:

— جاءت العبارة (٥) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً (٤,٥٧١) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يطلع المساهمون على جميع المعاملات مع مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. وهو ما أكدته دراسة (العيد؛ ونجاة، ٢٠١٥م).

— جاءت العبارة (١) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة جداً (٤,٤٧٦) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن وضع القواعد والنظم والإجراءات التي تحدد الحقوق والمسئوليات لكافة الأطراف المتأثرة من نشاطات الوقف.

— جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة جداً (٤,٤٥٩) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يناقش مجلس الإدارة في

كافة التفاصيل المتعلقة بالمراجعة المالي. وهو ما اتفق مع دراسة (مطر، ونور، ٢٠٠٧م، ٥٢).

— جاءت العبارة (٢) في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة جداً (٤,٣٦٨) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن تتخذ القرارات الأساسية في إدارة مؤسسة الوقف بما يلائم أصحاب المصالح. وهو ما اتفق مع دراسة (العمر؛ والمعود، د.ت) من ضرورة وجود نظام يكفل حقوق أصحاب المصالح.

— جاءت العبارة (٣) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة جداً (٤,٣٥١) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يعمل على تطوير استثمارات الوقف.

— جاءت العبارة (٦) في المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة (٣,٩٧٦) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن تعزيز مشاركة المساهمين في أعمال الرقابة على الوقف. وهو ما اتفق مع دراسة (Freeland, C, 2007) التي تؤكد على ضرورة تعزيز مشاركات المساهمين في الرقابة والحصول على المعلومات المطلوبة.

— جاءت العبارة (٧) في المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة (٣,٦٥٣) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يعامل كافة الواقفين معاملة عادلة. وهو ما اتفق مع دراسة (العشماوي، ٢٠٠٩) من أهمية المعاملة العادلة لمساهمي الأسهم أغلبية وأقلية.

٤. بالنسبة لمحور تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية:

يوضح جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية.

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يلتزم بمبادئ وقواعد المحاسبة السعودية شكلاً ومضموناً	٣,٥٧٦	١,٠٣٦	مرتفعة	٣
٢	يسعى لضمان تحقيق الرقابة المالية السليمة	٣,٢٩٤	١,١٠٠	متوسطة	٧
٣	يشرف على الشؤون المالية والإدارية للوقف	٤,٣٣٠	٠,٧٠٠	مرتفعة جداً	١
٤	يلتزم بتقديم حسابات دورية منتظمة ومدققة عن الأوقاف	٣,٣٧٠	٠,٩٣٨	متوسطة	٦
٥	يستند إلى آليات واضحة ومحددة للمراجعة الداخلية	٣,٤٧٣	٠,٩٣٩	مرتفعة	٥
٦	يستند في إدارة الوقف على تقارير المراجعة الداخلية في مجال اتخاذ القرار	٣,٧٠٥	١,٠٤٨	مرتفعة	٢
٧	يسمح لأفراد المجتمع بالرقابة على الأعمال الوقفية	٣,٥١٤	١,١٨٩	مرتفعة	٤
	الدرجة الكلية	٣,٦٠٨	٠,٩٩٢	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق:

أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية.

وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٩٢) مما يعني أن هناك اتفاقاً على ضرورة تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية في أعمال ناظر الوقف.

ومن الملاحظ ارتفاع درجات الاستجابة على المحور، وقد يكون السبب قلة إدراك أفراد العينة لمبادئ الحوكمة والمتعلقة بتطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية التي تم بناء الاستبيان لرقابة أعمال ناظر الوقف من خلالها، والتي رأوا أنها أدوار يجب على ناظر الوقف القيام بها.

وفيما يتعلق بالعبارات يلاحظ ما يلي:

— جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً (٤,٣٣٠) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يشرف على الشؤون المالية والإدارية للوقف.

— جاءت العبارة (٦) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة (٣,٧٠٥) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يستند في إدارة الوقف على تقارير المراجعة الداخلية في مجال اتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سليمان، ٢٠٠٨) والتي رأت منح هذه اللجنة صلاحيات واسعة لمراقبة الأعمال، ورأت أنه لتعزيز استقلاليتها ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج المؤسسة الوقفية على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

— جاءت العبارة (١) في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة (٤,٣٣٠) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على ضرورة أن يلتزم ناظر الوقف بمبادئ وقواعد المحاسبة السعودية شكلاً ومضموناً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤م) من تحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل في الدوائر والتركيز على مبادئ الحوكمة من المنظور الحكومي.

— جاءت العبارة (٧) في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة (٤,٣٣٠) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على السماح لأفراد المجتمع بالرقابة على الأعمال الوقفية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد العال، ٢٠١٣م) من ضرورة تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومحاسبة الموظفين العموميين والمسؤولين عمومًا من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند.

— جاءت العبارة (٥) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة (٣,٤٧٣) حيث

اتفقت غالبية أفراد العينة على ضرورة أن يستند ناظر الوقف على آليات واضحة ومحددة للمراجعة الداخلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البحري، ٢٠٠٨م) من ضرورة إصدار الأحكام على أداء العاملين وفقاً لمعايير محددة وبناء على سلوكياتهم ووفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم بهدف تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره.

— جاءت العبارة (٤) في المرتبة السادسة بدرجة متوسطة (٣,٣٧٠) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يلتزم بتقديم حسابات دورية منتظمة ومدققة عن الأوقاف.

— جاءت العبارة (٢) في المرتبة السابعة بدرجة متوسطة (٣,٢٩٤) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على ضرورة أن يسعى ناظر الوقف إلى ضمان تحقيق الرقابة المالية السليمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خواجه، ٢٠١٥م) من ضرورة تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم في رقابة أعمال الوقف.

٥. بالنسبة لمحور الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية:

يوضح جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية.

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الفعالية في أداء العمل
وزيادة الكفاءة الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يحفز العاملين على أداء الأعمال بكفاءة	٣,٨٣٩	١,٠٥٠	مرتفعة	٤
٢	يستغل موجودات الوقف بطريقة رشيدة	٣,٦٠٥	١,١٥٦	مرتفعة	٥
٣	يشرف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية لمشروعات الوقف	٣,٩٥٩	١,٠١١	مرتفعة	٣
٤	يعمل على تقييم الأداء من أطراف خارج المؤسسة الوقفية	٣,٣٥٤	١,١٠٧	متوسطة	٦
٥	يدعم أعمال لجنة المراجعة الداخلية	٢,٨٩٢	١,١٥٢	متوسطة	٧
٦	يقدم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة التي تساعده في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات	٤,٠٩٨	١,٠١٤	مرتفعة	١
٧	يقدم المعلومات الكافية للجنة للعاملين بالوقف التي تعينهم في أداء مهامهم	٤,٠٦٩	١,٠٦٩	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية	٣,٦٨٨	١,٠٧٩	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق:

أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية. وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٨٨) وانحراف معياري (١,٠٧٩) مما يعني أن هناك

اتفاقًا على ضرورة الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية في أعمال ناظر الوقف.

كما يتضح ارتفاع درجات الاستجابة على المحور، وقد يكون ذلك لقلة إدراك أفراد العينة لمبادئ الحوكمة والتي تتعلق بالفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية التي تم بناء الاستبيان لرقابة أعمال ناظر الوقف من خلالها والذين رأوا أنها أدوار يجب على ناظر الوقف القيام بها.

وفيما يتعلق بالعبارات يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة (٦) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (٤,٠٩٨) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على ضرورة أن يقدم ناظر الوقف المعلومات الكافية لمجلس الإدارة التي تساعده في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.
- وكذلك العبارة (٧) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة (٤,٠٦٩) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يقدم ناظر الوقف المعلومات الكافية للجنة العاملين بالوقف التي تعينهم في أداء مهامهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مطر، ونور، ٢٠٠٧م) من ضرورة توفير المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي بكل دقة من خلال تقارير منشورة حسب معايير محاسبية معتمدة.
- جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة (٣,٩٥٩) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يشرف ناظر الوقف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية لمشروعات الوقف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العيد، ونجاة، ٢٠١٥م) على تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

— جاءت العبارة (١) في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة (٣,٨٣٩) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يحفز ناظر الوقف العاملين على أداء الأعمال بكفاءة.

— جاءت العبارة (٢) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة (٣,٦٠٥) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يستغل ناظر الوقف موجودات الوقف بطريقة رشيدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العيد، ونجاة، ٢٠١٥م) على أهمية فحص وتقييم كفاءة الإجراءات الرقابية وأدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول.

— جاءت العبارة (٤) في المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة (٣,٣٥٤) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أهمية تقييم الأداء من أطراف خارج المؤسسة الوقفية.

— وكذلك جاءت العبارة (٤) في المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة (٢,٨٩٢) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على دعم أعمال لجنة المراجعة الداخلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمر؛ والمعود، د.ت) توفير الرقابة المالية والإدارية الداخلية على كافة أعمال المؤسسة وأنشطتها، بغرض تزويد المجلس والإدارة التنفيذية

بتقويم واضح لجودة تطبيق النظم المالية، وسلامة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة التنفيذية.

٦. بالنسبة لمحور المساءلة:

يوضح جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور المساءلة.

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور المساءلة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يتحقق من السجلات والطرائق المحاسبية المستعملة	٤,٤٤٥	٠,٧٨٥	مرتفعة جداً	١
٢	يتحقق من دقة التقارير المالية ومن أنها تمثل واقع المشروعات الوقفية بصورة عادلة	٣,٦٤٥	١,٠٧٠	مرتفعة	٧
٣	يطبق قواعد محاسبية محددة وثابتة	٤,٠١٦	٠,٨٨٥	مرتفعة	٣
٤	يجاسب من يتلاعب أو يزور بالدفاتر والسجلات	٤,١٦٩	٠,٧٤٤	مرتفعة	٢
٥	يشرف على ممارسات حوكمة الوقف وإجراء التغييرات اللازمة	٣,٦٩٣	٠,٨٩٣	مرتفعة	٦
٦	يتأكد من الالتزام بالإجراءات الرقابية	٣,٧٨٤	٠,٩٠٦	مرتفعة	٥
٧	يتأكد من الالتزام بسياسات الوقف وأهدافه من قبل الإدارة	٣,٩٧٣	٠,٩٨٥	مرتفعة	٤
	الدرجة الكلية	٣,٩٦٠	٠,٨٩٥	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق:

أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على المساءلة وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور المساءلة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٩٥) مما يعني أن هناك اتفاقاً على ضرورة المساءلة في أعمال ناظر الوقف.

والملاحظ ارتفاع درجات الاستجابة على المحور وقد يكون ذلك لقلّة إدراك أفراد العينة لمبادئ الحوكمة والتي تتعلق بالمساءلة التي تم بناء الاستبيان لرقابة أعمال ناظر الوقف من خلالها والذين رأوا أنها واجبات يجب على ناظر الوقف القيام بها.

وفيما يتعلق بالعبارات يلاحظ ما يلي:

— جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً (٤,٤٤٥) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يتحقق ناظر الوقف من السجلات والطرائق المحاسبية المستعملة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قطيشات، ٢٠١٠م) من أن تكون جميع القرارات والحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق فالشفافية تحد من الأخطاء وتقلل من ارتكاب الخطأ في تقدير الموارد وتقي من الفساد.

- جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة (٤,١٦٩) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يحاسب ناظر الوقف كل من يتلاعب أو يزور في الدفاتر والسجلات.
- كما جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة (٤,٠١٦) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يتم تطبيق قواعد محاسبية محددة وثابتة.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العشماوي، ٢٠٠٩م) من ضرورة التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة وتطبيق قواعد محاسبية محددة وثابتة تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.
- جاءت العبارة (٧) في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة (٣,٩٧٣) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يتأكد ناظر الوقف من الالتزام بسياسات الوقف وأهدافه من قبل الإدارة.
- كما جاءت العبارة (٦) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة (٣,٧٨٤) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يتأكد من الالتزام بالإجراءات الرقابية.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صالح؛ ومايو، ٢٠١٦م) من ضمان السير الفعال للأداء التنظيمي المساءلة.

— جاءت العبارة (٥) في المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة (٣,٧٨٤) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يشرف على ممارسات حوكمة الوقف وإجراء التغييرات اللازمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمري، ٢٠٠٩م) من وجوب تحقيق أداء متوازن في مدخلات المنظمات وعملياتها وأنشطتها ومخرجاتها وفي مستويات الخدمة المقدمة للمستفيدين.

— جاءت العبارة (٢) في المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة (٣,٦٤٥) حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على أن يتحقق من دقة التقارير المالية ومن أنها تمثل واقع المشروعات الوقفية بصورة عادلة.

المحور الثالث:

المعوقات التي تعوق تحقيق الرقابة الفاعلة على أعمال ناظر الوقف.

يوضح جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور المعوقات

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور المعوقات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	افتقاد بعض المؤسسات الوقفية لخطط تدريب العاملين بما وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية	٣,٨٩٧	٠,٩٣٧	مرتفعة	٥
٢	قلة الخبرات والكفاءات العلمية المتخصصة في العمل الرقابي	٣,٦٥٣	١,٠١٣	مرتفعة	٦
٣	غياب الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية في مجال العمل الوقفي وصقل خبراتهم علمياً وعملياً	٣,٣١١	٠,٩٢٨	متوسطة	١٠
٤	ضعف وضوح الفلسفة الإدارية للمؤسسات الوقفية	٣,٦٤٥	١,١٤٥	مرتفعة	٧
٥	قلة الإفصاح في المعلومات، وعدم الشفافية في البيانات الأساسية	٣,٤٨٥	٠,٩٦٠	مرتفعة	٨
٦	غياب وجود رؤية استراتيجية واضحة ومخططة لإدارة أعمال الوقف	٤,٣٨٥	٠,٧١٤	مرتفعة جداً	١
٧	قلة كفاية التشريعات القانونية اللازمة لحماية المساهمين وأصحاب المصالح	٤,١١٠	٠,٨٢٠	مرتفعة	٢
٨	غياب توصيف وظيفي واضح يقوم بتوضيح المهام والواجبات بين العاملين	٣,٤٨٥	٠,٩٦٠	مرتفعة	مكرر
٩	غلبة المصلحة الشخصية على العمل العام واستغلال الوقف للمصلحة الشخصية	٤,٣٨٥	٠,٧١٤	مرتفعة جداً	مكرر
١٠	قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في النظام الإداري	٤,١١٠	٠,٨٢٠	مرتفعة	مكرر
	الدرجة الكلية	٣,٨٤٦	٠,٩٠١	مرتفعة	

ويتضح من الجدول السابق:

أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على هذه المعوقات.
وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور المعوقات حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٨٤٦) وانحراف معياري (٠,٩٠١) مما يعني أن هناك اتفاقاً على المعوقات التي تواجه تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف.

وفيما يتعلق بالعبارات يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارتان (٦، ٩) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (٤,٣٨٥)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على غياب وجود رؤية استراتيجية واضحة ومخططة لإدارة أعمال الوقف، وكذلك غلبة المصلحة الشخصية على العمل العام واستغلال الوقف للمصلحة الشخصية.
- جاءت العبارتان (٧، ١٠) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة (٤,١١٠)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على قلة كفاية التشريعات القانونية اللازمة لحماية المساهمين وأصحاب المصالح، وكذلك قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في النظام الإداري.
- جاءت العبارة (١) في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة (٣,٨٩٧)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على افتقاد بعض المؤسسات الوقفية لخطط تدريب العاملين بها وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية.

- جاءت العبارة (٢) في المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة (٣,٦٥٣)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على قلة الخبرات والكفاءات العلمية المتخصصة في العمل الرقابي.
- جاءت العبارة (٤) في المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة (٣,٦٤٥)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على ضعف وضوح الفلسفة الإدارية للمؤسسات الوقفية.
- جاءت العبارة (٥، ٨) في المرتبة الثامنة بدرجة مرتفعة (٣,٤٨٥)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على قلة الإفصاح في المعلومات، وعدم الشفافية في البيانات الأساسية، وغياب توصيف وظيفي واضح يقوم بتوضيح المهام والواجبات بين العاملين.
- جاءت العبارة (٥) في المرتبة العاشرة بدرجة مرتفعة (٣,٣١١)، حيث اتفقت غالبية أفراد العينة على غياب الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية في مجال العمل الوقفي وصقل خبراتهم علميًا وعمليًا. وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (أفراد عينة الدراسة طبقا لمجال العمل) تبعًا لمتغير مجال العمل، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات الأفراد طبقا لمجال العمل.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" ne Way ANOVA للفروق بين
استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لمجال العمل

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	المحور الأول	بين المجموعات	٣	١٧١,٢٩٥	٥٧,٠٩٨	٩,٥٣٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤١٤	٢٤٧٨,١٥٠	٥,٩٨٦		
٢	المحور الثاني	بين المجموعات	٣	٦٧,٧٦٠	٢٢,٥٨٧	٢,٩٩١	٠,٠٣١
		داخل المجموعات	٤١٤	٣١٢٦,٤٩١	٧,٥٥٢		
٣	المحور الثالث	بين المجموعات	٣	٨٨,٥٤٨	٢٩,٥١٦	٦,١٣٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤١٤	١٩٩٢,٨٤٠	٤,٨١٤		
٤	المحور الرابع	بين المجموعات	٣	٥٦,٠٠٨	١٨,٦٦٩	٢,٧٥٩	٠,٠٤٢ غير دالة
		داخل المجموعات	٤١٤	٢٨٠١,٥١٦	٦,٧٦٧		
٥	المحور الخامس	بين المجموعات	٣	١٩٦,٠٩٨	٦٥,٣٦٦	٨,٢٨١	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤١٤	٣٢٦٨,٠٨٤	٧,٨٩٤		

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٦	المحور السادس	بين المجموعات	٣	١١٦,٦٩٦	٣٨,٨٩٩	٧,٤٥٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤١٤	٢١٦١,٧٥٦	٥,٢٢٢		
٧	المعوقات	بين المجموعات	٣	٠,٩٦١	٠,٣٢٠	٠,٠٣٠	٠,٩٩٣ غير دالة
		داخل المجموعات	٤١٤	٤٤٣١,١٣٥	١٠,٧٠٣		
	المجموع الكلي	بين المجموعات	٣	٩١,٧٦٧	٣٠,٥٨٩	٠,٦٥٦	٠,٥٨٠ غير دالة
		داخل المجموعات	٤١٤	١٩٣٠٧,٢٧٨	٤٦,٦٣٦		

يتضح من الجدول السابق:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير مجال العمل في معظم المحاور (ما عدا المحور الرابع والمعوقات والمجموع الكلي). مما يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية متشابهة إلى حد كبير في تقدير الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة بالرغم من اختلاف سنوات الخبرة، مما يعني رؤية العينة أن العبرة ليست بعدد السنوات، بل بما تتيحه تلك السنوات من مواقف وتجارب مؤثرة على الأفراد تنعكس على أدائهم، وأن جميع أفراد العينة لديهم دراية بمجال عملهم، نتيجة عدد سنوات العمل والتي

أكسبتهم القدرة على إنجاز المهام، وامتلاك الطرق والأساليب المناسبة لمعالجة مواقف العمل ومشكلاته.

أما فيما يتعلق بباقي المحاور فالملاحظ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بالنسبة للمحور الثاني.

وعند (٠,٠١) بالنسبة لبقية المحاور، ولتحديد صالح الفروق تم استخدام اختبار شيفية Scheffe.

وجاءت النتائج كما في جدول (١١):

جدول (١١)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين مجال العمل

م	المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	أعضاء هيئة التدريس	إداريين	المستولین بالأوقاف
١	المحور الأول	أعضاء هيئة التدريس	١١٣	٣٥,٥٢٢	-	*١,٢٣١٨٤	*١,٤٦٧١٢
		إداريين	١٢٦	٣٦,٧٥٤	-	-	-
		المستولین بالأوقاف	٩٣	٣٦,٩٨٩	-	-	-
		رجال أعمال	٨٦	٣٧,١٢٧	*١,٦٠٥٧٨	-	-
٢	المحور الثاني	أعضاء هيئة التدريس	١١٣	٣٦,٥٤٨	-	*١,١٠٤٤٨١	-
		إداريين	١٢٦	٣٦,٢٥٤	-	-	-
		المستولین بالأوقاف	٩٣	٣٧,٠٣٢	-	-	-
		رجال أعمال	٨٦	٣٧,٢٩٠	-	*١,٠١٥٦٩	-

م	المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	أعضاء هيئة التدريس	إداريين	المستوليين بالأوقاف
٣	المحور الثالث	أعضاء هيئة التدريس	١١٣	٣٠,٢٠٣	-	-	-
		إداريين	١٢٦	٢٩,١٥٨	-	-	*٠,٩٢٧٢٩
		المستوليين بالأوقاف	٩٣	٣٠,٠٨٦	-	-	-
		رجال أعمال	٨٦	٣٠,١٧٤	-	*١,٠١٥٦٩	-
٤	المحور الخامس	أعضاء هيئة التدريس	١١٣	٢٦,٥٥٧	-	-	*١,٦٤٣٥٤
		إداريين	١٢٦	٢٦,٢٥٤	-	-	-
		المستوليين بالأوقاف	٩٣	٢٤,٩١٤	-	-	-
		رجال أعمال	٨٦	٢٥,١٨٦	*١,٣٧١٤٨	-	-
٥	المحور السادس	أعضاء هيئة التدريس	١١٣	٢٨,١٥٩	-	-	*١,٦٤٣٥٤
		إداريين	١٢٦	٢٨,٠١٥	-	-	*١,٣٣٩٩٩
		المستوليين بالأوقاف	٩٣	٢٧,٧٤١	-	-	-
		رجال أعمال	٨٦	٢٦,٧٣٢	١,٣٧١٤٨	-	-

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات الأفراد

طبقا لسنوات الخبرة.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (١٢)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA للفروق

بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لسنوات الخبرة

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	المحور الأول	بين المجموعات	٢	٢,٩٧٠	١,٤٨٥	٠,٢٣٣	٠,٧٩٢
		داخل المجموعات	٤١٥	٢٦٤٦,٤٧٥	٦,٣٧٧		
٢	المحور الثاني	بين المجموعات	٢	٢٦,٩٦٩	١٣,٤٨٤	١,٧٦٧	٠,١٧٢
		داخل المجموعات	٤١٥	٣١٦٧,٢٨٢	٧,٦٣٢		
٣	المحور الثالث	بين المجموعات	٢	٦,٣٢٣	٣,١٦٢	٠,٦٣٢	٠,٥٣٢
		داخل المجموعات	٤١٥	٢٠٧٥,٠٦٤	٥,٠٠٠		
٤	المحور الرابع	بين المجموعات	٢	١,٤٣٣	٠,٧١٧	٠,١٠٤	٠,٩٠١
		داخل المجموعات	٤١٥	٢٨٥٦,٠٩١	٦,٨٨٢		

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٥	المحور الخامس	بين المجموعات	٢	١٢,٧٤٢	٦,٣٧١	٠,٧٦٦	٠,٤٦٥
		داخل المجموعات	٤١٥	٣٤٥١,٤٤٠	٨,٣١٧		
٦	المحور السادس	بين المجموعات	٢	٠,٣٧٠	٠,١٨٥	٠,٠٣٤	٠,٩٦٧
		داخل المجموعات	٤١٥	٢٢٧٨,٠٨٢	٥,٤٨٩		
٧	المعوقات	بين المجموعات	٢	٤,٦٠١	٢,٣٠٠	٠,٢١٦	٠,٨٠٦
		داخل المجموعات	٤١٥	٤٤٢٧,٤٩٥	١٠,٦٦٩		
	المجموع الكلي	بين المجموعات	٢	٩٨,٥٣٩	٤٩,٢٦٩	١,٠٥٩	٠,٣٤٨
		داخل المجموعات	٤١٥	١٩٣٠٠,٥٠٧	٤٦,٥٠٧		

ويتضح من الجدول السابق:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين استجابات عينة الدراسة وفقاً للخبرة (عدد سنوات العمل)، مما يشير إلى تشابه رؤية العينة حولها مهما اختلفت عدد سنوات الخبرة، أو أن عدد سنوات العمل لا يؤثر في رؤية أفراد العينة نحو الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة، والمعوقات التي تواجهها. وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الرقابة على أعمال ناظر

الوقوف في ضوء مبادئ الحوكمة، تبعًا لمتغير المدينة، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة.

فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٣)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المدينة

م	المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	المحور الأول	الرياض	١٧٩	٣٦,٠١٦	٣,٨٠٥	٠,٠٠٠
		الطائف	٢٣٩	٣٦,٩٤٩		
٢	المحور الثاني	الرياض	١٧٩	٣٦,١٨٩	٣,٤٣٣	٠,٠٠١
		الطائف	٢٣٩	٣٧,١١٧		
٣	المحور الثالث	الرياض	١٧٩	٢٩,٩٥٥	٠,٧٨٢	٠,٤٣٤
		الطائف	٢٣٩	٢٩,٧٨٢		
٤	المحور الرابع	الرياض	١٧٩	٢٥,٥٤١	١,٨٧٣	٠,٠٦٢
		الطائف	٢٣٩	٢٥,٠٥٨		
٥	المحور الخامس	الرياض	١٧٩	٢٦,١٠٠	١,٧٣٨	٠,٠٨٣
		الطائف	٢٣٩	٢٥,٦٠٦		
٦	المحور السادس	الرياض	١٧٩	٢٧,٩٣٣	١,٥٤١	٠,١٢٤
		الطائف	٢٣٩	٢٧,٥٧٧		
٧	المعوقات	الرياض	١٧٩	٣٨,٤٦٣	٠,٠٢٨	٠,٩٧٧
		الطائف	٢٣٩	٣٨,٤٧٢		
	المجموع الكلي	الرياض	١٧٩	٢٢٠,٢٠١	٠,٥٣٩	٠,٥٩٠
		الطائف	٢٣٩	٢٢٠,٥٦٤		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند أي مستوى من مستويات بالنسبة للأداة ككل، مما يعني اتفاق استجابات العينة حول الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة وفقا للمدينة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات العينة حول المحور الأول والثاني، والفروق لصالح مدينة الطائف، وقد يفسر تفوق أفراد العينة من مدينة الطائف إلى كثرة تعاملاتهم في مجال الوقف وخبرتهم في مجال المساهمة الوقفية والأعمال التطوعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة في بقية المحاور مما يعني.

المبحث الخامس

الرؤية المقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في

ضوء مبادئ الحوكمة

ويشتمل على:

الفرع الأول: فلسفة الرؤية المقترحة.

الفرع الثاني: الأسس التي تركز عليها الرؤية المقترحة.

الفرع الثالث: أهداف الرؤية المقترحة.

الفرع الرابع: المستفيدون من الرؤية المقترحة.

الفرع الخامس: إجراءات الرؤية المقترحة.

الفرع السادس: أساليب تنفيذ الرؤية المقترحة.

الفرع السابع: إمكانية تنفيذ الرؤية المقترحة.

الفرع الثامن: طرق تقويم الرؤية المقترحة.

المبحث الخامس

الرؤية المقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة

مقدمة:

تعتبر الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة هو محاولة لتحري إجراءات الشفافية والمحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي وفق القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة في جانبها النظري والميداني تمت صياغة الرؤية المقترحة والتي تهدف إلى تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة بما يحقق مصلحة الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية.

الفرع الأول

فلسفة الرؤية المقترحة

تؤسس الرؤية المقترحة على فلسفة مؤداها أن الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة أصبحت وسيلة فاعلة في ضبط أعمال ناظر الوقف والعاملين بالمؤسسات الوقفية.

وتنطلق الفلسفة مما يلي:

- 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، كما يوفر للجهات الرقابية على مؤسسة الوقف أسسًا واضحة لقياس أداء مجلس النظارة، ومدى التزامه بقواعد العمل الرشيد.
- وجود قواعد للحوكمة له تأثير في زيادة ثقة الناس في ممارسة مجلس النظارة، فيؤدي ذلك إلى تنامي عملية الوقف في الأمة، كما أن الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس إيجابيًا على أدائها بأبعاده التشغيلي والمالية والاستثمارية.
- أن تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف، مما يدعم من قدراتها في الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، وتوفر أداة لقياس أدائها، مقارنة مع غيرها من المؤسسات الوقفية.

- تقوم حوكمة الوقف على تحديد العلاقة بين الواقفين وبين الموقوف عليهم، ومجالس الإدارة، والمديرين 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.
- إن تطبيق الحوكمة يسهم في القضاء على مسببات الفساد في التصرفات على الوقف وردّها، حيث إن إصلاح منظومة الحوكمة باعتبارها استراتيجية ممانعة ووقائية من الفساد بما فيها المؤسسات العامة مثل مؤسسة الوقف.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

الفرع الثاني

الأسس التي تركز عليها الرؤية المقترحة

تؤسس فلسفة الرؤية المقترحة على مجموعة من الأسس هي:

- ضرورة قيام المؤسسات الوقفية بتقييم أدوارها وتحمل مسؤولياتها تجاه تنمية الوقف والحفاظ على الأصول الوقفية وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ضرورة قيام المؤسسات الرقابية المختلفة بتدعيم الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة بما يحقق فاعلية العمل.
- أهمية نشر الوعي بحقوق المساهمين ودورهم في الرقابة على أعمال ناظر الوقف.
- قيام المؤسسة الوقفية بدورها في الحفاظ على أصول الوقف وحقوق المساهمين
- ضرورة اعتبار مبادئ الحوكمة أداة فاعلة في تحقيق الرقابة على أعمال ناظر الوقف والعاملين بالمؤسسات الوقفية.

الفرع الثالث

أهداف الرؤية المقترحة

تهدف الرؤية المقترحة الحالية إلى تحقيق الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، منها ما يلي:

- محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات الوقف وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بوجوده مرة أخرى.
- تضيق وضمان النزاهة الأكيدة والاستقامة لكافة العاملين في مؤسسات الوقف بدءاً من مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.
- التشجيع على الاستخدام الأكفأ والعادل للموارد، وتفادي سوء استخدام السلطة وكذلك تفادي التحايل على القواعد والنظم واللوائح والاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة.
- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

— إعادة الثقة في النظام المحاسبي والمالي وما يولده من معلومات محاسبية ومالية لذا اكتسبت هذه الأخيرة أهمية كبيرة نظرًا لدورها في مساعدة الجميع على اتخاذ القرارات الاقتصادية الملائمة.

الفرع الرابع

المستفيدون من الرؤية المقترحة

يستفيد من الرؤية المقترحة المؤسسات والجهات التالية:

- المؤسسات الوقفية من خلال وضع مبادئ رقابية يمكن من خلالها مراقبة أعمال ناظر الوقف والعاملين بالمؤسسة الوقفية.
- القائمون على العمل الوقفي من خلال تعريفهم بمبادئ الحوكمة التي يمكن من خلالها رقابة أعمال ناظر الوقف.
- المساهمون وأصحاب المصالح من خلال تقديم رؤية يمكن من خلالها تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف وتحقيق الشفافية في عمله.
- الجهات الرقابية على المؤسسات الوقفية حيث تقدم لهم أسسًا واضحة لقياس أداء مجلس النظارة، ومدى التزامه بقواعد العمل الرشيد، وكذلك توفر أسسًا لمحاسبة مجلس النظارة لمؤسسة الوقف، أو القائمين عليها.

الفرع الخامس

إجراءات الرؤية المقترحة

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن تحديد إجراءات الرؤية المقترحة فيما يلي:

١. توافر رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف:

لبناء رؤية استراتيجية في الرقابة على أعمال ناظر الوقف من الضروري العمل على:

- بناء قاعدة بيانات واقعية لإدارة أعمال الوقف يمكن الرجوع إليها عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية.
- التعاون بين ناظر الوقف وبين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح والمهتمين بالعمل الوقفي في وضع واعتماد رؤية استراتيجية واضحة لإدارة الوقف وفق إطار زمني محدد يتم الاتفاق عليه للعمل بها بما يحقق الشراكة الفاعلة والعمل على تنفيذها.
- قيام الرؤية من دراسة الواقع والظروف البيئية المتاحة والعوامل الداخلية للمؤسسة الوقفية.
- التعاون بين ناظر الوقف وبين الإدارات والوحدات التنظيمية المسؤولة في بناء الخطط التفصيلية ومتابعة تنفيذها لضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعة.

- إعداد مجموعة خطط طويلة وقصيرة الأمد داخل المؤسسة الوقفية ووضع السبل اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها.
- العمل وفق استراتيجية واضحة للتدقيق والمراجعة الداخلية لأعمال الوقف مع وجود نظام محاسبي مالي وآلي شامل ومرتبط مع الأنظمة الأخرى لكافة عمليات المؤسسة المالية والقانونية والمحاسبية.
- اعتماد خطة سنوية واضحة لإدارة أعمال الوقف تتضمن: إعداد الميزانيات التقديرية السنوية، والحسابات الختامية المرحلية والسنوية لأعمال المؤسسة ونشاطاتها يكفل تحقيق الشفافية.
- تضمين عملية المراجعة الداخلية ضمن الخطة الاستراتيجية في تفعيل التزام العاملين وانضباطهم داخل المؤسسة الوقفية.
- وجود لائحة داخلية في المؤسسة الوقفية لتحديد مهام العاملين داخل المؤسسة ووحدة المراجعة الداخلية بما يمكن من إثبات كل ما يتعلق بحسابات الواقفين، ومصروفات وإيرادات المؤسسة الوقفية.

٢. مبدأ الإفصاح والشفافية

لتحقيق هذا المبدأ في الرقابة على أعمال ناظر الوقف من الضروري

العمل على ما يلي:

- العمل على ضمان نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة لتحقيق نجاح المؤسسة الوقفية وضمان حقوق الأطراف ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة.

- الالتزام بالشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء المجلس وأن تتم بصورة رسمية لزيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في القائمين على العمل بالمؤسسة الوقفية.
- وضع إطار لحوكمة الوقف لتعزيز الشفافية والكفاءة على أن يتسق مع أحكام القانون السعودي على تحقيق الثقة في المؤسسة الوقفية من الناحية القانونية.
- تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة لتحديد طبيعة العمل وإنجازه بصورة جيدة.
- الاهتمام بعرض إنجازات نشاط استثمار الوقف سنويًا ومقارنتها بالمخطط المستهدف.
- وضع معايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وضوابطه لتحقيق الاختيار الأمثل للأفراد من ذوي الكفاءة والخبرة بما يحقق أهداف المؤسسة الوقفية.
- إفصاح ناظر الوقف عن المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي بكل دقة يعد دليلاً على نزاهته وإدراكه لطبيعة دوره ووظيفته.
- التزام ناظر الوقف بدوره الرقابي وواجباته القانونية في الإشراف على أعمال الوقف التنفيذية لتحقيق نجاح المؤسسة الوقفية والتزام جميع العاملين بها لخشيتهم من الرقابة.

— التقييم الموضوعي من قبل ناظر الوقف عند إعداد التقارير المالية للعمل على إحساس الجميع بالعدالة والصدق.

٣. مبدأ ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح:

ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

— اطلاع المساهمين على جميع المعاملات مع مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين بما يعزز ثقتهم بالقائمين على إدارة العمل الوقفي.

— وضع القواعد والنظم والإجراءات التي تحدد الحقوق والمسئوليات لكافة الأطراف المتأثرة من نشاطات الوقف على تنظيم العمل داخل المؤسسة الوقفية بما يحقق انسيابية العمل ووضوحه وتحديد الاختصاصات.

— مناقشة المساهمين لناظر الوقف ومجلس الإدارة في كافة التفاصيل المتعلقة بالمراجعة المالية للعمل على تحقيق العدالة والشفافية والثقة في سير العمل.

— اتخاذ ناظر الوقف للقرارات الأساسية في إدارة مؤسسة الوقف بما يلائم أصحاب المصالح لتأكيد ثقتهم في الإدارة التي تحفظ لهم حقوقهم وترعى مصالحهم.

— حرص ناظر الوقف على تطوير استثمارات الوقف بما يعزز الرغبة في المساهمة من قبل أفراد المجتمع المحلي واعتباره نوع من الاستثمار.

— تعزيز ناظر الوقف لمشاركة المساهمين في أعمال الرقابة على الوقف لزيادة الثقة لديهم وتحقيق الطمأنينة.

— معاملة كافة الواقفين معاملة عادلة لجذب المساهمين للقطاع الوقفي ونموه وتطوره وتحقيق ثقة أفراد المجتمع بها.

٤. مبدأ تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية:

ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

— الإشراف على الشئون المالية والإدارية للوقف من خلال فحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية، للتأكد من التزام المؤسسة بمعايير المحاسبة المقبولة، والسياسات المعتمدة.

— استناد ناظر الوقف على تقارير المراجعة الداخلية لاتخاذ القرارات المناسبة لما فيه مصلحة المؤسسة الوقفية.

— التزام ناظر الوقف بمبادئ وقواعد المحاسبة السعودية شكلاً ومضموناً للعمل لزيادة على ثقة الأفراد في القواعد المنظمة للعمل داخل المؤسسة الوقفية.

— السماح لأفراد المجتمع بالرقابة على الأعمال الوقفية لتحقيق الرقابة الكاملة التي تجعل العمل داخل المؤسسة الوقفية منضبطاً.

— استناد المراجعة الداخلية على آليات واضحة ومحددة لزيادة فاعليتها في الرقابة على العاملين.

— التزام ناظر الوقف بتقديم حسابات دورية منتظمة ومدققة عن الأوقاف للعمل على زيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في الإدارة وبتيح تقييم العمل داخل المؤسسة.

— سعى ناظر الوقف لضمان تحقيق الرقابة المالية السليمة بما يسهم في الحفاظ على أموال وإيرادات الوقف وضبط مصارفيها.

٥. مبدأ الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية:

ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

— قيام ناظر الوقف بتقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة التي تساعد في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات يؤكد حسن إدارته ورغبته في تطوير المؤسسة الوقفية.

— تقديم ناظر الوقف المعلومات الكافية للجنة للعاملين بالوقف التي تعينهم وتمكنهم من أداء مهامهم على الوجه المطلوب.

— إشراف ناظر الوقف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية لمشروعات الوقف يدل على اهتمامه بالمحافظة على أصول الوقف وممتلكاته بما يعزز ثقة العاملين والمساهمين في إدارته.

— تحفيز ناظر الوقف للعاملين وتشجيعهم على أداء الأعمال بكفاءة من خلال منح المتميزين وإعطائهم أعمال تتناسب مع قدراتهم، وتقديرهم مادياً ومعنوياً بما يسهم في تطوير مؤسسة الوقف وزيادة مواردها.

- استغلال ناظر الوقف لموجودات الوقف بطريقة رشيدة للحفاظ على الأصول الوقفية وتنميتها بما يحقق الخير للمساهمين وأصحاب المصالح.
- اعتماد ناظر الوقف على أطراف من خارج المؤسسة الوقفية للمساعدة في تقييم الأداء على زيادة الاستقلالية وتحقيق الموضوعية في التقييم والرقابة.
- قيام ناظر الوقف بدعم أعمال لجنة المراجعة الداخلية بما يسهم في تحقيق فاعليتها وأهدافها في ضبط سلوك العاملين داخل المؤسسة الوقفية.
- تعريف العاملين الجدد داخل المؤسسة الوقفية بالنظم المالية والإدارية السارية في المؤسسة وطرق صرف أموال الوقف بما يحقق إتقان العمل داخلها.
- تعريف العاملين بالالتزامات القانونية والرقابية على المؤسسة لمساعدتهم على الالتزام بها والعمل على السير في ضوئها.

٦. مبدأ المساءلة.

ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

- التحقق من السجلات والطرائق المحاسبية المستعملة للتأكد من سلامتها ومسايرتها لسياسات الوقف وأهدافه.

- العمل على محاسبة كل من يتلاعب أو يزور في الدفاتر والسجلات داخل المؤسسة الوقفية والتحقيق الفوري حال الإساءة وإنزال العقاب بالمتلاعبين.
- الحرص على تطبيق قواعد محاسبية محددة وثابتة تضبط العمل داخل المؤسسة الوقفية وتسمح بعقاب ومحاسبة ناظر الوقف والمسؤولين حال تقصيرهم.
- وجود نظم وقواعد تحكم إدارة المؤسسة، بما فيها مراجعة أداء المسؤولين الرئيسيين للتأكد من الالتزام بسياسات الوقف وأهدافه من قبل الإدارة.
- التأكد من الالتزام بالإجراءات الرقابية ويتم عرضها في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة لمناقشتها ومواجهة أي خلل في تطبيقها.
- الإشراف على ممارسات حوكمة الوقف وإجراء التغييرات اللازمة داخل المؤسسة الوقفية حتى يمكن تحقيق الرقابة الكاملة على العمل.
- التحقق من دقة التقارير المالية ومن أنها تمثل واقع المشروعات الوقفية بصورة عادلة حتى تتوفر الثقة في أداء الإدارة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح.

الفرع السادس

أساليب تنفيذ الرؤية المقترحة

يمكن تنفيذ الرؤية المقترحة من خلال عدد من الأساليب تتمثل

فيما يلي:

- الندوات والمحاضرات الدورية والمستمرة والتي تركز على الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- حملات التوعية لكافة فئات المساهمين وأصحاب المصالح لتعريفهم بدورهم في الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- ورش العمل والتدريبات المختلفة على كيفية توصيف مبادئ الحوكمة في الرقابة على أعمال ناظر الوقف لأعضاء اللجان الداخلية والخارجية.
- توظيف مجلس الإدارة (النظارة) والمساهمين وأصحاب المصالح في زيادة التواصل من أجل التعرف على المشكلات الوقفية والعمل على حلها.
- إصدار المؤسسات الوقفية للنشرات والمطبوعات والتقارير التي توضح إنجازات المؤسسة الوقفية وتعاملاتها بصورة ربع سنوية أو نصف سنوية.
- تعاون جميع مؤسسات الدولة وأجهزتها الرقابية في عمل مبادئ متفق عليها لرقابة ناظر الوقف والعاملين بالمؤسسة الوقفية وكذلك العقوبات القانونية التي قد يتم تطبيقها على المخالفين.

الفرع السابع

إمكانية تنفيذ الرؤية المقترحة

حتى يمكن تنفيذ الرؤية المقترحة بصورة إيجابية فمن الضروري تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ الرؤية ووضع بعض الآليات التي يمكن أن تعالج تلك المعوقات.

ويتمثل ذلك في:

- غياب وجود رؤية استراتيجية واضحة ومخططة لإدارة أعمال الوقف، ويمكن التغلب عليها من خلال إيجاد رؤية استراتيجية واضحة يتم الاتفاق عليها من قبل ناظر الوقف ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وبعض أهل الخبرة والاختصاص من خلال اجتماع عام ومنظم لحين وضعها والاتفاق عليها.
- غلبة المصلحة الشخصية على العمل العام واستغلال الوقف للمصلحة الشخصية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وجود رقابة منضبطة ومستقلة للإشراف على أعمال الوقف والتأكد من التزام الإدارة وناظر الوقف بقواعد ومبادئ العمل وسياسات الوقف.
- قلة كفاية التشريعات القانونية اللازمة لحماية المساهمين وأصحاب المصالح، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق وضع نظام قانوني ومؤسسي يكفل حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

- قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في النظام الإداري، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إيجاد منظومة الكترونية متكاملة لإدارة أعمال الوقف يمكن من خلالها ضبط كافة الحركات والإجراءات الوقفية.
- افتقاد بعض المؤسسات الوقفية لخطط تدريب العاملين بها وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اعتماد برامج تدريبية في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية تحدد فيها الاحتياجات التدريبية للعاملين وسبل تطوير أدوارهم المؤسسي.
- قلة الخبرات والكفاءات العلمية المتخصصة في العمل الرقابي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج المؤسسة الوقفية.
- ضعف وضوح الفلسفة الإدارية للمؤسسات الوقفية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إيجاد فلسفة إدارية واضحة للمؤسسة الوقفية تكفل للجميع العمل في ظلها.
- قلة الإفصاح عن المعلومات وعدم الشفافية في البيانات الأساسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحقيق الشفافية في العمل وإتاحة المعلومات للمساهمين وأصحاب المصالح والجهات الرقابية.
- غياب التوصيف الوظيفي الواضح الذي يقوم بتوضيح المهام والواجبات بين العاملين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال بناء

توصيف هيكلية ومؤسسي واضح لمؤسسة الوقف يعرف من خلالها كل فرد وظيفته ومسئوليته الوظيفية وحقوقه وواجباته داخل المؤسسة الوقفية.

— غياب الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية في مجال العمل الوقفي وصقل خبراتهم علميًا وعمليًا.

الفرع الثامن

طرق تقويم الرؤية المقترحة

في حالة ما إذا تم تنفيذ الرؤية المقترحة يمكن إتباع مجموعة من الأساليب للتعرف على جدواها، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- إجراء مسح جماعي على جميع المعنيين بالعمل داخل المؤسسة الوقفية وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح والمتعاملين معها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف حتى يمكن الرجوع إليها في تحديد فاعلية الرؤية المقترحة.
- استطلاع رأي المساهمين وأصحاب المصالح في التحسن الذي طرأ على المؤسسة الوقفية نتيجة تطبيق الرؤية المقترحة.
- تطبيق استبيان الكتروني على المتعاملين مع المؤسسة الوقفية لتحديد درجة استفادتهم من تطبيق الرؤية المقترحة ومقترحاتهم بشأن دعم نواحي القوة وعلاج مواطن الضعف وتحديد درجة استجابتهم لعناصر الرؤية المقترحة.
- عرض الرؤية على مجموعة من الخبراء (أساتذة الجامعات، مسئولين في القطاع الوقفي، رجال الأعمال) لمعرفة رؤاهم حول الرؤية ومقترحاتهم لتطويرها على المدى القريب والبعيد.

نتائج وتوصيات الدراسة

وتشتمل على:

أولاً: نتائج الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة النظرية والميدانية عن النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أهمية ومكانة الأوقاف عبر العصور الإسلامية المختلفة وأن هدفها لم يكن الاستثمار بقدر ما كان تحقيق المنفعة للناس.
- أكدت الدراسة الاهتمام بمراقبة أعمال الوقف وتطويرها خلال العصور الإسلامية المختلفة بهدف ضبط أعمال الوقف لتحقيق التنمية في المجالات المختلفة.
- أكدت الدراسة تعدد الجهات القائمة على إدارة الوقف في الوقت الحاضر حسب النظام المعمول به في الدول المختلفة من شخص واحد وهو ناظر الوقف أو مجلس نظارة يتكون من مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم وفق ضوابط وآليات محددة وقد تكون الولاية على الوقف لجهة مختصة في الدولة كوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، أو الهيئة العامة للأوقاف.
- أكدت الدراسة أن فساد بعض نظار الأوقاف هو من أهم العلل التي عانى منها نظام الوقف ومن أهم المشكلات القديمة الجديدة التي أسهمت في تعطيله عن القيام بوظائفه الاجتماعية وإعاقته تطوره وتشويه صورته وتوهين بنيتة المادية من جراء السرقات

والاختلاسات وعدم العدالة في التوزيع والتفريط في صيانة الأمانات.

- أكدت الدراسة ضرورة الالتزام بالشروط الشرعية والمعايير المختلفة عند اختيار ناظر الوقف والقائمين على العمل الوقفي.
- أكدت الدراسة وظائف وواجبات يجب على ناظر الوقف الالتزام بها عند قيامه بالعمل.
- أكدت الدراسة أن حسن إدارة الوقف يقتضي أمرين، هما: حسن اختيار القائم عليها وضرورة محاسبته، وبالنظر إلى التطور الهائل الذي عرفته البشرية في مختلف المجالات خلال العقود الماضية فإنه من المناسب إعادة النظر في النظارة الفردية.
- أكدت الدراسة عناية الحوكمة بالبعد الرقابي من خلال تدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنشأة، والفصل في المهام بين القائمين على العمل الإداري والتنفيذي وتحديد خطوط واضحة للمسئولية وتصميم نظام للمساءلة على مختلف المستويات الإدارية وكذلك العناية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- أكدت الدراسة أن اهتمام المملكة العربية السعودية بالأوقاف ليس وليد العصر الحاضر بل منذ القدم كان اهتمام الدولة السعودية بالوقف وتسخير أنماط منه لصالح الدعوة إلى الله ﷻ.

- أكدت الدراسة أن مبادئ وقواعد الحوكمة من الوسائل الحديثة في محاربة الفساد أو التخفيف منه من خلال وضع الإجراءات الكفيلة وتطبيقها في المؤسسات الوقفية.
- أكدت الدراسة أهمية تطوير قواعد الحوكمة، بما فيها محور النظارة، وحسن الإدارة، لمواكبة التوجهات الحديثة، ولعل من أحد محاور تطوير محور نظارة الوقف والذي يحقق هذا التوجه هو: إيجاد قواعد عملية لحوكمة مؤسسة الوقف، من خلال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية.
- أكدت الدراسة أن التطور الذي حدث في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة وترشيد إدارة الأوقاف حاجة ملحة من خلال وضع القوانين واللوائح التي تُساعد ناظر الوقف في تحسين إدارته للأوقاف وتوظيف مبادئ وأسس الحوكمة في المؤسسات الوقفية لتحقيق الأهداف.
- أكدت الدراسة أن الهدف من حوكمة أعمال ناظر الوقف هو تحري إجراءات الشفافية والمُحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي وفق القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، والتأكد من كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية

والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية.

— أكدت الدراسة أنه لتحقيق الرقابة الفاعلة على أعمال ناظر الوقف لا بد من توافر مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف بهدف تحقيق الخير للمؤسسة وللمساهمين وأصحاب المصالح.

— أكدت الدراسة أن وجود استراتيجية واضحة في المؤسسات الوقفية من أهم عوامل نجاحها وتميزها لما لها من دور في تحقيق الأهداف وفق رؤية واضحة بعيداً عن التخبط والارتجالية؛ فنجح المؤسسة وتفوقها التنافسي مرتبط وبشكل مباشر بوضوح استراتيجيتها.

— أكدت الدراسة ضرورة الإفصاح والشفافية في كل الأمور المتعلقة بالمنشأة بما فيها الوضع المالي ومعدلات الأداء، وحقوق الملكية، وأساليب إدارة المنشأة، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة والمساهمين وتحديد صلاحياته.

— أكدت الدراسة أن حماية الحقوق الأساسية للمساهمين من أهم مبادئ الحوكمة في تأمين طرق تسجيل ونقل الملكية، والحصول على المعلومات ذات الصلة بالمنشأة، والمشاركة والتصويت في الجمعيات العامة، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على نصيب من أرباح المنشأة والمشاركة في القرارات التي تتعلق

نتائج وتوصيات الدراسة

بالتغييرات الجوهرية مثل التعديلات في النظام الأساسي للمنشأة أو في بعض بنود عقد التأسيس.

— أكدت الدراسة أن لجان المراقبة الداخلية أداة من أدوات الحوكمة من خلال دورها في إعداد التقارير المالية ودورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة.

— أكدت الدراسة أن الحوكمة أمرٌ ضروريٌّ لبناء وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات من خلال رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والمسلكيات غير المقبولة، وإعداد أنظمة للرقابة على أداؤها، وتصميم هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل.

— أكدت الدراسة أن المساءلة واحدة من المعايير الهامة المهمة لتحقيق التنمية في المؤسسات باعتبارها معياراً لضبط الأداء وتقييم عمل الأفراد حيث ت يتم محاسبتهم من قبل الجهات المخولة بذلك، ويعمل على زيادة ثقة الأفراد في المؤسسة.

— أكدت الدراسة وجود العديد من المعوقات التي تواجه الرقابة على أعمال ناظر الوقف والتي يجب التخلص منها لتفعيل الرقابة على أعماله.

— أكدت الدراسة الميدانية ارتفاع درجات الاستجابة على المحور

الأول توفير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف أن أفراد العينة يتفوقون إلى حد كبير على أن المؤسسات الوقفية تعمل على توفير رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف.

— أكدت الدراسة الميدانية ارتفاع درجات الاستجابة على المحور الثاني الإفصاح والشفافية وقد يكون ذلك لاعتقاد أفراد العينة أن هذا الاستبيان هدفه تحديد المهام التي يجب على ناظر الوقف القيام بها مما جعل الاستجابات تأتي بصورة مرتفعة في غالبية العبارات.

— أكدت الدراسة الميدانية على المحور الثالث ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية توافر مبدأ ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

— أكدت الدراسة الميدانية على المحور الرابع تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية.

— أكدت الدراسة الميدانية على المحور الخامس بمحور الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على أهمية الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية.

— أكدت الدراسة الميدانية على المحور السادس المساءلة أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على المساءلة وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بمحور المساءلة.

- أكدت الدراسة الميدانية وجود العديد من المعوقات التي تعوق تحقيق الرقابة الفاعلة على أعمال ناظر الوقف وجاءت استجابات أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على هذه المعوقات وقد جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة نحوها.
- أكدت الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير مجال العمل في معظم المحاور (ما عدا المحور الرابع والمعوقات والمجموع الكلي)، مما يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية متشابهة إلى حد كبير في تقدير الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة على الرغم من اختلاف سنوات الخبرة، مما يعني رؤية العينة أن العبرة ليست بعدد السنوات، بل بما تتيحه تلك السنوات من مواقف وتجارب مؤثرة على الأفراد تنعكس على أدائهم، وأن جميع أفراد العينة لديهم دراية بمجال عملهم، نتيجة عدد سنوات العمل والتي أكسبتهم القدرة على إنجاز المهام، وامتلاك الطرق والأساليب المناسبة لمعالجة مواقف العمل ومشكلاته.
- توصلت الدراسة النظرية والميدانية إلى رؤية مقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة يمكن الاعتماد عليها.

ثانياً: توصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ما يلي:

- 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، كما يوفر للجهات الرقابية على مؤسسة الوقف أسساً واضحة لقياس أداء مجلس النظارة، ومدى التزامه بقواعد العمل الرشيد.
- ضرورة وجود قواعد للحوكمة لما لها من تأثير في زيادة ثقة ولي الأمر وعموم الناس في ممارسة مجلس النظارة، لكونه يؤدي إلى تنامي عملية الوقف في الأمة، كما أن الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس إيجابياً على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والاستثمارية.
- العمل على تطبيق قواعد الحوكمة لكونه يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف، مما يدعم من قدراتها في الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، وتوفر أداة لقياس أدائها، مقارنة مع غيرها من المؤسسات الوقفية.
- الاهتمام بحوكمة الوقف للعمل على تحديد العلاقة بين الواقفين وبين الموقوف عليهم، ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، بما يؤدي إلى زيادة قيمة الوقف إلى أقصى درجة ممكنة

نتائج وتوصيات الدراسة

على المدى الطويل وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الوقفية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها.

- تطبيق الحوكمة في المجال الوقفي لكونه يسهم في القضاء على مسببات الفساد في التصرفات على الوقف وردھا، حيث أن إصلاح منظومة الحوكمة باعتبارھا استراتيجية ممانعة ووقائية من الفساد بما فيها المؤسسات العامة مثل مؤسسة الوقف.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- بناء قاعدة بيانات واقعية لإدارة أعمال الوقف يمكن الرجوع إليها عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية.
- العمل على ضمان نزاهة الحسابات المالية ونظم المراجعة المستقلة لتحقيق نجاح المؤسسة الوقفية وضمان حقوق الأطراف ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة.
- اطلاع المساهمين على جميع المعاملات مع مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين بما يعزز ثقتهم بالقائمين على إدارة العمل الوقفي.
- الالتزام بمبادئ وقواعد المحاسبة السعودية شكلاً ومضموناً للعمل على زيادة ثقة الأفراد في القواعد المنظمة للعمل داخل المؤسسة الوقفية.
- تحفيز ناظر الوقف للعاملين وتشجيعهم على أداء الأعمال بكفاءة

من خلال منح المتميزين وإعطائهم أعمال تتناسب مع قدراتهم، وتقديرهم مادياً ومعنوياً بما يسهم في تطوير مؤسسة الوقف وزيادة مواردها.

— العمل على محاسبة كل من يتلاعب أو يزور بالدفاتر والسجلات داخل المؤسسة الوقفية والتحقيق الفوري حال الإساءة وإنزال العقاب بالمتلاعبين.

— توفير نظم وآليات لتقويم أداء المؤسسة، ويمكن الاستعانة بجهات خارجية مستقلة بين فترة وأخرى لتشرف على ممارسات حوكمة الوقف وإجراء التغييرات اللازمة.

فهرس
المصادر والمراجع العلمية

فهرس

المصادر والمراجع العلمية

م	البيان
أولاً: المراجع العربية	
١	ابن عابدين، محمد أمين (١٨٣٦م). الرد المحتار على الدر المختار المعروف "بمباشية ابن عابدين". الطبعة الثانية، بيروت، دار الفكر.
٢	ابن منظور، محمد بن مكرم (١٣١١م). لسان العرب. ج ٥، ج ٦، ج ٨، بيروت، دار صادر.
٣	البهوتي، منصور بن يونس (١٩٨٢م). كشف القناع عن متن الإقناع. ج ٤، القاهرة، دار الفكر.
٤	مجمع اللغة العربية (١٩٦٠م). المعجم الوسيط. ج ٢، القاهرة، مجمع اللغة العربية.
٥	المقرئزي، تقى الدين أحمد بن علي (١٩٩٨م). المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار المعروف بالخطط المقرئزية. تحقيق: محمد زينهم، ومديحة الشرفاوي، ج ١٢، القاهرة، مكتبة مدبولي.
٦	إبراهيم، عبداللطيف (١٩٥٦م). دراسات تاريخية وأثرية في وثائق من عصر الغوري. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الآداب.
٧	أبو زهرة، محمد (١٩٧٢م). محاضرات في الوقف. الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفكر العربي.
٨	أبوضباع، أنوار محمود (٢١٠٤م). ولاية الدولة ورقابتها على المؤسسات الوقفية "دراسة فقهية معاصرة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الشريعة والقانون.
٩	الأسرج، حسين عبد المطلب (٢٠١١م). تطور العمل الوقفي والحاجة لحوكمة الوقف. مؤتمر حوكمة الوقف الإسلامي، ميونخ، مارس.
١٠	الأسرج، حسين عبد المطلب (٢٠١٢م). دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف. المؤتمر العام الثاني عشر "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من: ٨ - ١٠، مصر سبتمبر.

م	البيان
١١	إسماعيل، عبد الجواد ناصر إسماعيل (١٩٩٨م). الوظائف الإدارية بمؤسسات الوقف المصرية في عهد الدولة العثمانية: دراسة وثائقية. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الاقتصادي للمسلمين، القاهرة: جامعة الأزهر.
١٢	إسماعيل، ممدوح (٢٠٠٦م). مساءلة الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق: رؤية إسلامية. مجلة البحوث الإدارية، ٢٤ (١)، مصر، ١٠٤-١٣٩.
١٣	الأمانة العامة للأوقاف (٢٠١٥م). منتدى قضايا الوقف الفقهي (قضايا مستجدة وتأصيل شرعي). قرارات وتوصيات منتديات قضايا الوقف الفقهي من الأول إلى السابع، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.
١٤	أمnoch، مهدي (د.ت). الوقف الإسلامي الحديث بين تحديات الواقع وضرورة الإصلاح. كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة عبد الملك السعدي، تطوان، الجزائر.
١٥	أمين، محمد محمد (٢٠١٤م). الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر (عصر سلاطين المماليك ٦٤٨-٩٢٣هـ / ١٢٥٠-١٥١٧م) دراسة تاريخية وثائقية. القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية.
١٦	باشا، محمد قدرى (٢٠٠٧م). قانون العدل والإنصاف للقضاء على مشكلات الأوقاف، مكة المكرمة، مؤسسة الريان (المكتبة المكية).
١٧	البحري، سالم بن سعيد (٢٠٠٨م). المساءلة الإدارية وأهميتها التربوية. مجلة التطوير التربوي، (٤٤)، السنة السابعة، سلطنة عمان، أكتوبر، ٨-١١.
١٨	بركة، باكيناز (٢٠٠٨م). الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الأفريقية، المؤتمر العربي الأول (الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال)، (٢)، مصر، ١٢٩-١٥١.
١٩	جامعة الملك عبدالعزيز (١٤٢٩هـ). دور الوقف في خدمة التنمية البشرية عبر العصور. الإصدار التاسع، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي (نحو مجتمع المعرفة)، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز.
٢٠	الجيلات، حمدي سليمان (٢٠١٠م). الرقابة المالية والإدارية على الأجهزة الحكومية: دراسة تحليلية وتطبيقية. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

م	البيان
٢١	جرموني، محمد (٢٠١٥م). مسؤلية ناظر الوقف المعقب. منشورات مجلة القضاء المدني، سلسلة دراسات وأبحاث، ٨، المغرب، ١٦٧-١٨٦.
٢٢	الجريوي، عبدالرحمن بن عبدالعزيز (١٤٣٦هـ). النظارة على الأوقاف أقسامها وشروطها. مجلة الجمعية الفقهية السعودية، (٢٥)، السعودية.
٢٣	جمال، ليلي عبدالله محمد (٢٠١٣م). تطور مفهوم الوقف: نظرة سوسولوجية، مجلة البحوث دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، ٣ (٣٤)، جامعة حلوان، ٦٠١-٦٤٥.
٢٤	الجمال، أحمد محمد (٢٠٠٧م). دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية المعاصرة. القاهرة: دار السلام.
٢٥	حجازي، فهيم فتحي إبراهيم أحمد (٢٠١٦م). عمارة الوقف في العصر السلجوقي في بلاد الأناضول، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي-الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي بلندن، ٥ (٢)، لندن، مايو، ١١١-١٥٢.
٢٦	حران، جنة آدم إسحاق، صالح، هلال يوسف (٢٠١٢م). دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية وحوكمة الشركات. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٣ (٢)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٣٢-٥٣.
٢٧	حسين، خالد عبد الصبور محمد (٢٠١١م). استخدام مبادئ الحوكمة في بناء إطار علمي للمحاسبة القضائية مع دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ١٠٠-١٠٥.
٢٨	حسين، علي كاظم (٢٠٠٩م). الرقابة المالية في الإسلام، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٢٢)، بغداد.
٢٩	حكيم، عظيم (٢٠١٧م). أساليب إدارة الوقف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي-سعيدة، الجزائر.
٣٠	حماد، طارق عبد العال (٢٠١٠م). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: نوادي نزاهة ودورها في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، نوفمبر، ٢-٨٣.

م	البيان
٣١	حمادي، عبد الوهاب (٢٠١٦م). النظرة على الوقف في التشريع الجزائري. مجلة الفقه والقانون، ٤١، المغرب، مارس، ٩٠-١٠٠.
٣٢	الخريسات، علا محمد؛ العمري، رانيه محمد (٢٠١٣م). دور إدارات التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة في الأردن. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٤ (٢)، مصر، ١٩١-٢٢٠.
٣٣	خليل، أبو صافية فخري؛ عبد الرحيم، بسام عوض (٢٠٠٣م). نظام الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، ١٨ (٥٢)، الكويت، مارس، ٣٧٤-٣١.
٣٤	خواجة، زينهم مشحوت سيد أحمد (٢٠٠٩م). المساءلة كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الخليات. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ١٢ (٣٨)، مصر، أبريل، ٢٥١-٢٥٤٦.
٣٥	خيرة، حطوي (٢٠١٧م). سلطات ناظر الوقف في التشريع الجزائري. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الحقوق.
٣٦	دحدوح، حسين أحمد (٢٠٠٧م). دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا: دراسة ميدانية. مجلة إربند للبحوث والدراسات، ١١ (١)، الأردن، ديسمبر، ٢٣٧-٢٨١.
٣٧	دراوشة، هاني زياد أحمد (٢٠١٥م). مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (٢٠٠٩) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
٣٨	رابح، أوكيل، وعبد القادر، مسعد (٢٠١٧م). الوقف الإسلامي ودوره في تحقيق التنمية المحلية. المؤتمر العلمي الدولي: الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
٣٩	الرهوني، محمد بن أحمد بن محمد بن يوسف (١٣٠٦هـ). من حاشية الإمام العلامة الهمام ذي الثبات والرسوخ شيخ الشيوخ الرهوني. ج ٧، مصر، المطبعة الأميرية.

م	البيان
٤٠	رياض، جدار (٢٠١٧). الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي: الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
٤١	الزعي، علي فلاح؛ ودودين، أحمد (٢٠١٥م). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. الأردن، اليازوردي.
٤٢	الزهراني، علي محمد (١٤٠٧هـ). نظام الوقف في الإسلام حتى نهاية العصر العباسي الأول. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.
٤٣	الزير، هدى عبدالله (٢٠٠١م). النظارة على الوقف. رسالة ماجستير، جامعة الكويت، كلية الشريعة.
٤٤	السرجاني، راغب (٢٠١٠م). روائع الأوقاف في الحضارة الإسلامية، القاهرة: شركة نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٥	سركو، ماري ذكران (٢٠١٠م). دمشق فترة السلطان عبد الحميد الثاني (١٨٧٦-١٩٠٨م). دمشق: وزارة الثقافة.
٤٦	السلمي، علي (٢٠٠٩م). حوكمة الشركات... سبل لمكافحة الفساد. مركز المشروعات الدولية الخاصة cipe، واشنطن، غرفة التجارة الأمريكية.
٤٧	سليمان، محمد (٢٠٠٨م). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين. الإسكندرية، الدار الجامعية.
٤٨	شلي، محمد مصطفى (١٩٨٢م). أحكام الوصايا والأوقاف بين الفقه والقانون، ط ٤، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
٤٩	الشوابكة، أنوار سالم محمد (٢٠٠٥م). الرقابة المالية. مجلة الحقوق، ٢٩ (٣)، مجلس النشر العلمي، الكويت، سبتمبر، ٣١٩-٣٦٦.
٥٠	الشيخ برير، قمر الدين عبدالرحمن (٢٠١٣م). الشفافية والمساءلة ودورها في مكافحة الفساد المالي. مجلة الدراسات العليا، (مج ٢) جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، ٣٨٩-٤١٢.

م	البيان
٥١	صالحى، صالح؛ وعمارة، نوال (٢٠١٣م). الحوكمة ودورها في تفعيل مؤسسات الأوقاف الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة. جامعة قصدي مرباح، ورفله، الجزائر.
٥٢	صالحى، يزيد؛ مايو، عبدالله (٢٠١٦م). التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (٤)، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٤٥-٥٥.
٥٣	الضحيان، عبدالرحمن (١٤٢٢هـ). إدارة الأوقاف الإسلامية والتجربة السعودية، الجزء الثاني، مؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية (تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارد)، جامعة أم القرى بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في مكة المكرمة، السعودية، مكة المكرمة.
٥٤	العاني، عبد القهار داود عبدالله (١٤٢٢هـ). العوامل التي أدت إلى تدهور الوقف عبر التاريخ. الجزء الثاني، مؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية (تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارد)، جامعة أم القرى بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في مكة المكرمة، السعودية، مكة المكرمة.
٥٥	عبد العال، جمال (٢٠٠٨م). الحق في المساءلة والشفافية. مجلة التنمية الإدارية، (١٤١)، السنة (٣٠)، مصر، أكتوبر، ٢٠-٢٤.
٥٦	العبد، محمد؛ نجدة، شمال (٢٠١٥م). التدقيق الداخلي أداة فعالة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - منخر التنمية الاقتصادية والبشرية، (١١)، الجزائر، ٣٧٠-٣٨٥.
٥٧	عبد العزيز، محمد عوض (١٩٦٧). الإدارة العثمانية في ولاية سورية (١٨٦٤-١٩١٤). القاهرة: دار المعارف.
٥٨	عسوس، فاطمة الزهراء؛ عدواس، صليحة (٢٠١٧م). أوقاف السلطان سليمان القانوني وحرمة في مكة المكرمة (١٥٢٠-١٥٦٦م)، رسالة ماجستير، جامعة ماي قلمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٥٩	العفيفي، عبير محمد فتحي (٢٠٠٧م). معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها دراسة تحليلية تطبيقية على مؤسسات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.

م	البيان
٦٠	علوي، شنار (٢٠١٦م). أحكام الوقف (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
٦١	علبان، إبراهيم خليل (٢٠١٣م). تطوير الأوقاف الإسلامية واستثمارها... تجارب الدول الأخرى، مؤتمر بيت المقدس الرابع، جامعة القدس المفتوحة، القدس، ٢٠٠١.
٦٢	عمارة، نوال؛ عطية، العربي (٢٠١٥م). آليات ومتطلبات حوكمة هيئات الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة الفكر المحاسبي، ١٩ (٤)، مصر، ٢٨٩-٣٠٩.
٦٣	العمر، فؤاد بن عبدالله؛ والمعود، باسم بنت عبدالعزيز (٢٠١٤م). قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً. مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ١-٣٣٢.
٦٤	العمرى، أبوالنجا محمد علي (٢٠٠٩م). المساءلة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالمنظمات الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٢ (٢٦)، مصر، أبريل، ٥٢٣-٦٠١.
٦٥	العنزي، عصام خلف (٢٠١١م). ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف. بحث مقدم لمنتدى قضايا الوقف الفقهي الخامس "دراسات اقتصادية إسلامية"، ١٧ (٢)، المنعقد في الفترة من ١٣-١٥ مايو، أسطنبول.
٦٦	العنزي، عصام خلف (٢٠١٤م). ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف، مجلة الحقوق، ٣٨ (٣)، الكويت، ٢١٧-٢٧٥.
٦٧	عوض، جمال صلاح الدين (١٩٩٨م). المراجعة الإدارية كأداة لتحقيق الرقابة. مجلة الإدارة المالية، ٢٧ (٣)، مصر، سبتمبر، ١١-٢٨.
٦٨	العيد، محمد (٢٠١٥م). التدقيق الداخلي أداة فعالة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (١١)، جامعة دحلب البلدية، الجزائر، ٣٧٠-٣٨٥.
٦٩	غنيم، محمود رجب يس (٢٠١٦م). محددات جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في مواجهة الفساد المالي: دراسة ميدانية في البيئة السعودية. مجلة الفكر المحاسبي، ٢٠ (٣)، مصر، أكتوبر، ١٩١-٢٥٦.

م	البيان
٧٠	الفقي، محمد سعد أبو الفتوح (٢٠١٣م). التنمية بالوقف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣، مصر، يوليو، ٦٠-٩٤.
٧١	القاسم، عبدالعزيز بن إبراهيم (٢٠١٠م). نبذة في الأوقاف مع بعض النماذج الخاصة بها. ط٢، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٧٢	قبلي، نبيل (٢٠١٧م). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين (دراسة حالة). رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر.
٧٣	القحف، منذر (١٩٩٧). الأساليب الحديثة في إدارة الأوقاف. دمشق: دار الفكر.
٧٤	قطبشات، رانية جعفر (٢٠١٠م). المساءلة والشفافية في البلديات. المؤتمر السنوي العام (نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٣٠٩-٣٣٢.
٧٥	القلقشندي، أحمد بن عبدالله (١٩٦٤م). مآثر الأناقة في معالم الخلافة. الجزء الثالث، تحقيق عبد الستار أحمد فراج، القاهرة، عالم الكتب.
٧٦	الكمالي، عبدالرؤوف محمد أحمد (٢٠١٢م). وظيفة ناظر الوقف وما يترتب عليها من أجره أو ضمان. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ٣، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، المنصورة، أكتوبر، ٤٠٥-٤٦٨.
٧٧	الكندي، أبو عمر بن يوسف (١٩٠٨م). كتاب الولاة وكتاب القضاة. بيروت، مطبعة الآباء اليسوعيين.
٧٨	كهنية، رشام؛ إيمان، أرزيق (٢٠١٧م). دور الوقف كمؤسسة حديثة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي: الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، الأردن، مارس، ١-٨.
٧٩	لاشين، محمود المرسي (١٤٢٧هـ). نموذج مقترح لمحاسبة الوقف الجماعي. المؤتمر الثاني للأوقاف "الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية"، الفترة من: ٤-٧ شعبان، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٨٠	المرح، عبد المحسن بن محمد بن عثمان (٢٠١٦). حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

م	البيان
٨١	محمد، جعفر هني (٢٠١٦م). رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (٦)، الجزائر، جامعة أم البواقي، ديسمبر، ٤١٣-٤٣٣.
٨٢	مركز استثمار المستقبل (د.ت). حقوق وواجبات ناظر الوقف، الرياض، مركز استثمار المستقبل للأوقاف والوصايا ودراساتها واستشاراتها.
٨٣	مسعد، محيي محمد (٢٠١٤م). دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة للوضع في مصر). مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، (٥٥) جامعة المنصورة، كلية الحقوق، ٥٠٠-٥٧٥.
٨٤	مصطفى رباحي (٢٠١٦م). نظام الوقف في تركيا الحديثة، (٢٦)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣ (٣٤)، جامعة قصدي مرباح، الجزائر، سبتمبر، ٣٥١-٣٥٨.
٨٥	مطر، محمد؛ نور، عبد الناصر (٢٠٠٧م). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٣ (١)، الأردن، الجامعة الأردنية، ٤٦-٧٠.
٨٦	المطيري، عبدالرحمن حمود بخيت (٢٠١٢م). النظارة على الوقف في أوربا: هولندا أنموذجاً. مجلة كلية دار العلوم، ٨٨، كلية دار العلوم، جامعة القاهرة، فبراير، ٨٣٣-٧٣٩.
٨٧	المطيري، عبدالرحمن حمود بخيت (٢٠١٤م). النظارة على الوقف (دراسة فقهية مقارنة). مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، (٥٥)، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، أبريل، ٧١٨-٨٣٧.
٨٨	المغذوي، عبد الرحيم بن محمد (١٤٢٢هـ). الوقف وأثره في نشر الدعوة وجهود المملكة العربية السعودية في هذا المجال، الجزء الثاني، مؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية (تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده)، جامعة أم القرى بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في مكة المكرمة، السعودية.
٨٩	مكي، محمد شوقي بن إبراهيم (١٩٩٩م). رسائل الوقف، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

م	البيان
٩٠	منصور، أشرف محمد إبراهيم (٢٠١٦م). مراجعة داخلية: مظاهر اهتمام المملكة العربية السعودية بالمراجعة الداخلية (مع الإشارة إلى الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين ودورها المأمول في تحسين التأهيل المهني للمراجعين الداخليين). مجلة المحاسبة، (٦٠)، السنة (٢١)، السعودية، ٦-٨.
٩١	منصور، صبحي (٢٠١٠م). الإدارة الإستراتيجية، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية)، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٢٩-١٥١.
٩٢	منصوري، كمال؛ مسلدور، فارس (٢٠٠٦م). نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (٩)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس، ١-١٧.
٩٣	المهدي، محمد (٢٠٠٩م). سبل إنجاح مؤسسة الوقف: رؤية شرعية، مجلة الملف، العدد (١٥)، المغرب، نوفمبر، ١٢٢-١٤٨.
٩٤	المهدي، محمد (٢٠١٣م). مشاكل الوقف المعقب وسبل علاجها في ضوء مدونة الأوقاف. مجلة القبس المغربية للدراسات القانونية والقضائية، العدد (٤)، المغرب، يناير، ١٦٨-١٩٥.
٩٥	نبيل، غادة أحمد (٢٠١١م). إطار مقترح لتطوير المعايير المحاسبية المصرية لتحقيق متطلبات حوكمة الشركات في ضوء الإطار الفكري المشترك كل من: IASB, FASB، مجلة البحوث الإدارية، ٢٩ (١)، مصر، يناير، ١١٦-٢٢٧.
٩٦	وزارة تطوير القطاع العام (٢٠١٤م). دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام. الأردن، وزارة تطوير القطاع العام.
٩٧	الوكيل، حسام السعيد (٢٠١٠م). دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين إطار الحوكمة داخل المنشأة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (٤)، مصر، ٢٣٩-٢٨٠.
٩٨	يوجر، حر محمود (٢٠١٤م). مسيرة الحضارة الإسلامية التركية في الأناضول بين الماضي والحاضر، مجلة البحوث التاريخية والثقافية والفنية، ٣ (٤)، جامعة كاروبك، ديسمبر، ٦٨-١٠٢.

البيان	م
اليوسف، انتصار عبد الجبار مصطفى (٢٠٠٧م). المقاصد التشريعية للأوقاف الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.	٩٩
يوسف، محمد طارق (٢٠٠٧م). الشفافية والمساءلة: شروطها ومعوقاتها ومحاورها. نشرة جمعية الضرائب المصرية، ١٧ (٦٨)، مصر، نوفمبر، ٣٧-٤٤.	١٠٠
ثانياً: المراجع الأجنبية	
Freeland, C (2007), Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks ,paper presented to.Corporate Governance and Reform.Paving the Way to financial Stability and development , a conference organized by Eguptien Banking Institute,Caire,May 7_8.	١٠١
Turan (Osman) (1947), Mübârizeddin Er-Tokuş ve Vakfiyesi, Belleten, Cilt: XI, Sayı: 41, 42, 43, 44, Türk Tarih Kurumu Basimevi, Ankara, p. 427- 428	١٠٢

الفهرس

وئشمل على:

أولاً: فهرس الجدائل

ثانئاً: فهرس الموضوعات

أولاً:

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	عينة الدراسة	١٢٥
٢	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول	١٢٩
٣	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور توفير رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الوقف	١٣٤
٤	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الإفصاح والشفافية	١٣٨
٥	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	١٤٢
٦	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق نظام المراقبة والمراجعة الداخلية	١٤٥
٧	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة الداخلية	١٤٩
٨	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور المساءلة	١٥٢
٩	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور المعوقات	١٥٦
١٠	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمجال العمل	١٥٩
١١	نتائج اختبار شيفية للفروق بين مجال العمل	١٦١
١٢	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة	١٦٣
١٣	دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المدينة	١٦٥

ثانيًا:

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١	مقدمة الناشر
٢	السيرة الذاتية للمؤلف
٥	ملخص الدراسة
٧	ملخص الدراسة (عربي)
١٠	ملخص الدراسة (انجليزي)
١٣	مدخل الدراسة
١٥	مقدمة عن الوقف وأهميته
١٦	مشكلة الدراسة
١٨	أهداف الدراسة
١٩	أهمية الدراسة
٢٠	منهج الدراسة
٢١	حدود الدراسة
٢٢	مجتمع الدراسة
٢٢	عينة الدراسة
٢٢	مصطلحات البحث
٢٦	الدراسات السابقة
٣٧	خطوات الدراسة
٣٩	المبحث الأول: الأسس النظرية لأعمال ناظر الوقف ناظر الوقف
٤١	مقدمة
٤٢	الفرع الأول: مفهوم ناظر الوقف
٤٤	الفرع الثاني: النظارة على الوقف

الصفحة	الموضوع
٤٤	أهمية ناظر الوقف
٤٥	أهلية الناظر وشروطه
٤٨	وظائف وواجبات ناظر الوقف
٥٣	الفرع الثالث: صلاحيات مجلس نظارة الوقف
٥٥	المبحث الثاني: المراحل التي مرت بها الرقابة على الأوقاف (الدواوين، القضاء) وتطورها في العهود الإسلامية
٥٧	مقدمة
٥٩	الفرع الأول: الوقف في العهود الإسلامية والرقابة عليه
٦٧	الفرع الثاني: أنواع الرقابة على أعمال ناظر الوقف وأدواتها والتميز بينهم
٧٤	الفرع الثالث: الجهود السعودية في الرقابة على الأوقاف
٧٧	المبحث الثالث: أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة
٧٩	مقدمة
٨١	الفرع الأول: أهمية ومبررات حوكمة الوقف
٨٦	الفرع الثاني: أهداف تطبيق مبادئ الحوكمة في أعمال الوقف
٨٩	الفرع الثالث: الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة
٩٥	الفرع الرابع: مبادئ الحوكمة اللازمة للرقابة على أعمال ناظر الوقف
١١٧	الفرع الخامس: المعوقات التي تواجه الرقابة على أعمال ناظر الوقف
١٢١	المبحث الرابع: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها
١٢٤	الفرع الأول: أهداف الدراسة الميدانية
١٢٥	الفرع الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
١٣١	الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية
١٣٣	الفرع الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
١٦٧	المبحث الخامس: الرؤية المقترحة لتفعيل الرقابة على أعمال ناظر الوقف في ضوء مبادئ الحوكمة
١٦٩	مقدمة

الصفحة	الموضوع
١٧٠	الفرع الأول: فلسفة الرؤية المقترحة
١٧٢	الفرع الثاني: الأسس التي تركز عليها الرؤية المقترحة
١٧٣	الفرع الثالث: أهداف الرؤية المقترحة
١٧٥	الفرع الرابع: المستفيدون من الرؤية المقترحة
١٧٦	الفرع الخامس: إجراءات الرؤية المقترحة
١٨٤	الفرع السادس: أساليب تنفيذ الرؤية المقترحة
١٨٥	الفرع السابع: إمكانية تنفيذ الرؤية المقترحة
١٨٨	الفرع الثامن: طرق تقويم الرؤية المقترحة
١٨٩	نتائج وتوصيات الدراسة
١٩١	أولاً: نتائج الدراسة
١٩٨	ثانياً: توصيات الدراسة
٢٠١	فهرس المصادر والمراجع العلمية
٢٠٣	قائمة المصادر والمراجع العلمية
٢١٥	الفهرس
٢١٧	أولاً: فهرس الجداول
٢١٩	ثانياً: فهرس الموضوعات