

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU ANABİLİM DALI
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU BİLİM DALI

VAKFIN GELİŞİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE
YÖNETİŞİMİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nabil Mohamed Zoheir ALBABLY

İstanbul
Temmuz, 2019

T.C
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU ANABİLİM DALI
İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU BİLİM DALI

VAKFIN GELİŞİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE
YÖNETİŞİMİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nabil Mohamed Zoheir ALBABLY

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi. Abdelkader CHACHI

İstanbul
Temmuz, 2019

Nabil Mohamed Zoheir ALBABLY

VAKFIN GELİŐİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĐİNDE YÖNETİŐİMİN ROLÜ
Temmuz – 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İslam İktisadı ve Hukuku Anabilim Dalı, İslam İktisadı ve Hukuku (Arapça) Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Abdelkader CHACHI



Üye Dr. Öğr. Üyesi Suhel A. F. HAWAMDEH



Üye Dr. Öğr. Üyesi Mohamed Anas SARMINİ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "**Vakfın Gelişiminde ve Sürdürülebilirliğinde Yönetişimin Rolü**", adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.


Nabil Mohamed Zoheir Albably

لقد التزمت خلال الفترة من مرحلة اقتراح الرسالة باسم دور الحوكمة في تنمية الوقف واستدامته وحتى نهاية إعدادي لهذه الرسالة بالقواعد الأخلاقية العلمية. وأقر بأنني قمت بإعداد جميع المعلومات وفقاً لقواعد كتابة الرسالة التي حصلت عليها في إطار الأخلاقيات العلمية والتقاليد، وأن جميع الاقتباسات التي استخدمتها في رسالتي بشكل مباشر أو غير مباشر هي كما وثقتها كما أثبتتها في قائمة المراجع.

اسم الطالب

نبيل محمد زهير البابلي

ÖZET
VAKFIN GELİŞİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE YÖNETİŞİMİN
ROLÜ

Nabil Mohamed Zoheir Albably

Yüksek Lisans İslam İktisadı ve Hukuku

Tez Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi. Abdelkader Chachi

Temmuz, 2019, 109 +ix sayfs

Bu çalışma Vakıf kurumlarının yönetiminde bireysel vizyondan etkin kurumsal çalışmaya nasıl geçileceğini hedef almıştır. Çalışmada ilk olarak dil ve terminoloji açısından yönetim kavramı tanıtıldı. Ardından yönetim kavramı için uluslararası örgütlerin tanımlarına devam etti. Yönetişimin finansal ve idari yolsuzlukla mücadeleyle ilişkisinin yanı sıra. Vakfın toplumun sürdürülebilir kalkınmasındaki rolünü açıkladı.

Araştırma modern vakıf şirketlerinin dili ve terminolojisi ile bu şirketlerin nasıl kurulacağı olarak tanımlandı. Araştırma sorunu, vizyon ve bireysel kararların hakim olduğu vakıf kurumlarının çoğunun, çeşitli bilim ve modern yönetim becerileri çağında yönetilmesi idi.

Araştırma, üç eksene dayanan bir yönetim ve performans modeli önerdi: “etkinleştiriciler, temalar, süreçler” ve her ekseni harekete geçirmek için sekiz unsurla birlikte.

Yönetim ve Performans Yönetimi Ofisi, “Stratejik Seviye, Yönetici Seviyesi ve Operasyonel Seviye” olmak üzere üç düzeyde faaliyet göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: vakıf - İslâm vakfi - yönetim - vakıf yönetim modeli, vakıf gelişimi - vakıf sürdürülebilirliği.

ABSTRACT

The Role of Governance in the Development and Sustainability of the Waqf

Nabil Mohamed Zoheir Albably

Master Islamic Economics and law

Supervisor: Prof. Dr. Abdelkader Chachi

July 2019, 109 + ix pages

The Role of Governance in WAQF Development and Sustainability. This study aimed at "how to move from individual vision in the management of WAQF institutions to effective institutional work. The study first introduced the concept of governance in terms of language and terminology. He then went on to the definitions of international organizations for the concept of governance, as well as the relationship of governance to combating financial and administrative corruption. He explained the role of foundations in the sustainable development of society. The research of modern waqf companies has shown language and terminology, and how to establish these companies. The problem of research was that the management of most Waqf institutions, dominated by vision and individual judgments, in an age of diverse science and modern management skills. The research proposed a model of governance and performance, based on three axes: "enablers, themes, processes" and each axis with eight elements to activate it. The Corporate Governance and Performance Management Office operates at three levels within Waqf institutions, namely, "Strategic Level, Executive Level and Operational Level". A range of functions are implemented within each level.

Keywords: governance, WAQF, sustainable development, governance mechanisms, governance models, management of WAQF institutions

ملخص

دور الحوكمة في تنمية الوقف واستدامته

نبيل محمد زهير البابلي

ماجستير، الاقتصاد الإسلامي

إشراف الأستاذ الدكتور عبد القادر شاشي

يوليو، ٢٠١٩، ix + ١٠٩، لاتيني صفحة

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية الانتقال من الرؤية الفردية في إدارة المؤسسات الوقفية إلى عمل مؤسسي فعال.

وقام البحث أولاً ببيان مفهوم الحوكمة لغة واصطلاحاً، ثم انتقل إلى تعريفات المنظمات الدولية لمفهوم الحوكمة، وعلاقة الحوكمة بمكافحة الفساد المالي والإداري، وبعدها استعرض المؤسسات الوقفية قديماً، وحديثاً، عالمياً، وعربياً، وأوضح دور المؤسسات الوقفية في التنمية المستدامة للمجتمع، وبين البحث الشركات الوقفية الحديثة لغة واصطلاحاً، وبين كيفية انشاء هذه الشركات.

وكانت مشكلة البحث أن إدارة أغلب المؤسسات الوقفية، تغلب عليها الرؤية والإجتهادات الفردية، في عصر تنوعت فيه العلوم والمهارات الإدارية الحديثة، لذلك اجتهد البحث لايجاد حل لهذه المشكلة، ببناء المكتب الإستراتيجي لإدارة الحوكمة والأداء، "SGPMO"، وقد اقترح البحث نموذج للحوكمة والأداء، قائم على ثلاث محاور هي "الممكنات، والسماح، والعمليات" وكل محور بداخله ثمانية عناصر لتفعيله، ويعمل مكتب الحوكمة في ثلاث مستويات داخل المؤسسات الوقفية حتى يستطيع حوكمة هذه المؤسسات بشكل كامل، وهي " المستوى الاستراتيجي، والمستوى التنفيذي، والمستوى التشغيلي"، وداخل كل مستوى يتم تنفيذ مجموعة من الوظائف.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الوقف، التنمية المستدامة، آليات تطبيق الحوكمة، نماذج الحوكمة، ادارة المؤسسات الوقفية.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل، للجمهورية التركية رئيساً، وحكومة، وشعباً، الذين فتحوا باب التيسير للطلاب من كافة بقاع العالم، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة إسطنبول صباح الدين زعيم، لما تقدمه من تسهيل ورعاية للطلبة وإتمام هذه الدراسة. كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان لأستاذنا الدكتور الفاضل، أستاذي والمشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور عبد القادر شاشي، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الدراسة رعاية، وتوجيهها، فكان إرشاداته القيمة الأثر الكبير في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة.

ولا انسى شكر أصحاب الفضل علىّ بعد الله عز وجل أبي وأمي وأخوتي وزوجتي وأبنائي، فهم جميعاً كانوا عوناً لي دوماً في تحقيق أهدائي وطموحي-

نبيل محمد زهير البابلي

إسطنبول _ ٢٠١٩م

المحتوى

i	المصادقة
ii	التعهد
iii	Özet
v	Abstract
iv	الملخص
vi	شكر وتقدير
vii	المحتويات
١	الفصل الأول
٢	أهمية البحث
٢	مشكلة البحث
٣	أهداف البحث
٣	منهجية البحث
٤	الدراسات السابقة
٩	ماذا ستضيف هذه الدراسة
١١	الفصل الثاني الحوكمة المفهوم والمنطلقات
١١	المبحث الأول مفهوم الحوكمة
١١	الحوكمة لغةً واصطلاحاً
١٢	تعريف المنظمات الدولية للحوكمة
١٤	المبحث الثاني المعايير والمجالات للحوكمة
١٤	معايير ومؤشرات الحوكمة
١٥	مجالات الحوكمة
١٧	المبحث الثالث الحوكمة ومقاصد الشريعة

١٧	مقاصد الشريعة لغةً واصطلاحاً
١٧	المقاصد عند الفقهاء
١٩	سمات الحوكمة
٢١	الحوكمة ومقاصد الشريعة
٢٨	الفصل الثالث الوقف وإدارته قديماً وحديثاً
٢٨	المبحث الأول تعريف الوقف
٢٨	الوقف لغة واصطلاحاً
٣٠	أدلة الوقف من القرآن والسنة
٣٢	المبحث الثاني نماذج الوقف قديماً وحديثاً
٣٢	صور إدارة الوقف قديماً
٣٣	النماذج العالمية الحديثة للوقف
٣٥	المبحث الثالث النماذج العربية والإسلامية الحديثة للوقف
٣٥	صور النماذج العربية الوقفية المعاصرة
٣٦	الشركات الوقفية المعاصرة
٤١	الفصل الرابع الفساد ومعوقات التنمية المستدامة
٤١	المبحث الأول مفهوم الفساد
٣٩	تعريف الفساد لغةً واصطلاحاً
٤٤	صور الفساد ودوافعه
٤٦	تقارير دولية عن الفساد
٥٠	المبحث الثاني التنمية المستدامة
٥٠	التنمية المستدامة التعريف والمصطلح
٥٢	أبعاد التنمية المستدامة
٥٤	دور الوقف في التنمية المستدامة
٥٧	الفصل الخامس آليات تطبيق الحوكمة

٥٧	المبحث الأول نموذج الحوكمة المقترح
٥٨	فكرة وأصل النموذج
٦٤	مصطلحات النماذج
٦٦	المبحث الثاني المكتب الإستراتيجي للحوكمة والأداء
٦٦	مكتب الحوكمة المفهوم والأهداف
٦٨	وظائف مكتب الحوكمة
٧٢	المبحث الثالث الممكنات والمحاور والعمليات لنموذج الحوكمة
٧٢	ممكنت نموذج الحوكمة
٧٤	محاور نموذج الحوكمة
٧٩	عمليات نموذج الحوكمة
٨٥	المبحث الرابع تحكيم النموذج
٨٥	اجراءات الدراسة
٨٨	تحليل نتائج الدراسة
٩٢	الخاتمة
٩٢	نتائج البحث
٩٣	التوصيات
٩٥	قائمة المراجع والكتب
١٠٢	الملاحق
١٠٧	السيرة الذاتية

الفصل الأول

١-١ مقدمة

يتبادر إلى الأذهان، في كل يوم، وفي كل لقاء، وفي كل مناقشةٍ، سؤال يحير أصحاب العقول، وهو لماذا هناك دول متقدمة وأخرى نامية؟ ولماذا تخلف الكثير من الدول النامية، وخاصة الدول العربية والإسلامية، رغم امتلاك العديد منها لمقومات التنمية المستدامة؟ بل ولديها إمكانات الصعود إلى مصاف الدول المتقدمة، فهل المشكلة في عدم وضوح الرؤية لهذه الدول؟ أم في عدم التشخيص الجيد لما لديها من مشكلات حقيقية؟ أم أدركت التشخيص ولم تعرف الحل؟، أم كانت هناك أسباب أخرى سياسية، واجتماعية، وثقافية، حالت دون نهضتها؟ والإجابة علي كل هذه التساؤلات يتلخص في أن هذه الدول إذا امتلكت الرؤية والرغبة والقدرة، وطبقت مبادئ الحكم الرشيد، أو ما يُعرف بالحوكمة، والذي في مقدمته مكافحة الفساد بكل أشكاله، لاستطاعت أن تكون في مصاف الدول المتقدمة، ولاستطاعت أن تنعم بالتنمية المستدامة ولحققت لشعبها الإستقرار والإزدهار.

فالأمر ليس معجزة، بل هناك أسباب صحيحة، تؤدي حتما إلى نتائج صحيحة، فالريادة مجرد قرار، وقرار فقط، فهل ستتخذ الدول العربية والإسلامية، القرار ببدء بناء الدول العصرية المتقدمة الحديثة؟ أم ستستمر هذه الدول في غض الطرف عن كل أشكال الفساد الإقتصادي، والمالي، والإداري، والسياسي؟ والذي يُهدر المليارات من أموال هذه الدول بغير فائدة تُذكر، فلا تقدم ولا تنمية، ولا زُقي ولا حضارة، بل العكس من ذلك جهل، ومرض، وفقر، واعتماد على الغير في كل شيء.

وماذا ستفعل هذه الدول لتتصدى لمشروع العولمة، الذي سيدمر الأخضر واليابس، إذا لم تأخذ بزمام المبادرة الآن وتتحرك خطوة إلى الأمام في مكافحة الفساد وتطبيق الحوكمة أو الحكم الرشيد.

ويبحث هذا البحث في آليات تطبيق الحوكمة في شكل "نموذج حوكمة مقترح" في قطاع الأوقاف لتنمية هذا القطاع واستدامته، وخاصة في الدول العربية والإسلامية، وكيف لا، والحوكمة تنسجم مع الشريعة بل وتحقق مقاصدها الخمسة، بحفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ النسل، وحفظ العقل، وحفظ المال.

١-٢ أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث أولاً في ظل استمرار العمل في القطاع الوقفي بالرؤية والاجتهاد الفردي وعدم وجود منهجية علمية لإدارة الأوقاف من خلال نظام حيوي متكامل لا يعتمد على وجود أشخاص بعينهم، وثانياً لانتشار الفساد المالي، والإداري، والإقتصادي، في العالم العربي والاسلامي، وثالثاً لُبُروز مُصطلح الحوكمة أو الحكم الرشيد أو الإدارة الرشيدة، والذي تبنته العديد من الهيئات والمحافل الدولية، حيث وضعت له الأطر العامة، وبينت محاوره السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، ووضحت كيفية تطبيقه في القطاعات الثلاثة "الدولة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني" وبينت فوائدها في مكافحة الفساد المالي والإداري، وكذلك في بناء التنمية المستدامة لهذه الدول.

ويناقش البحث آليات تطبيق الحوكمة في قطاع مؤسسات الوقف الإسلامي، الحكومية وغير الحكومية، لاستدامته، وتنميته، والمحافظة عليه، وذلك بأمرين، الأول هو تطوير أداء هذا القطاع وإدارته، وفق المنهجيات الحديثة، وأفضل الممارسات العالمية، سواء بالتخطيط الإستراتيجي، وكذلك بالكفاءة والفاعلية في الإدارة الإحترافية، لهذه المؤسسات، والثاني بالإلتزام بالضوابط، والسياسات، والأطر المحلية، والأقليمية، والدولية، المنظمة لحوكمة هذه المؤسسات الوقفية لمنع الفساد المالي والإداري والإقتصادي في هذا القطاع.

لذلك تأتي أهمية هذا البحث من عدة نقاط أهمها .:

١. آليات تطبيق الحوكمة للحد من الفساد المالي والاداري في قطاع الأوقاف-
٢. منهجيات الانتقال من الرؤية والاجتهاد الفردي الى نظام مؤسسي فعال-
٣. كيفية استخدام النظريات الحديثة الادارية في دعم وتطوير دور الناظر-

١-٣ مشكلة البحث :

إن التقرير الذي ذكرته منظمة الشفافية الدولية عن إهدار العالم ماقيمته أكثر من تريليون ونصف تريليون دولار سنويا في الفساد ليعث على القلق الشديد، وخاصة حين نعلم أن أغلب الدول التي تهدر هذه المليارات، هي الدول العربية والإسلامية، لوجود الفساد المالي والإداري والإقتصادي، المستشري في هذه الدول. وهذا الإهدار والفساد يشمل كافة قطاعات الدولة بما فيها قطاع الأوقاف، مما يعوق مسيرة التنمية المستدامة والنمو الإقتصادي لهذه

الدول، فتظل شعوبها في فقر وجهل ومرض مستمر لا ينتهي، والسؤال المطروح كيف يتم تنفيذ وتطبيق معايير الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة وكذلك للحد من هذا الفساد؟ وهل تتعارض الحوكمة مع مقاصد الشريعة والإقتصاد الإسلامى أم تتوافق معهما؟ وما هي آليات تطبيق الحوكمة وفق النموذج المقترح؟.

هذا ما سأعرض له في هذا البحث مبيناً له وموضحاً وشارحاً بشئ من التوضيح والإسهاب.

وتكمن مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيس التالى:

ماهو دور وآليات الحوكمة فى تنمية المؤسسات الوقفية واستدامتها؟

وتتفرع منه أسئلة فرعية

ماالمقصود بالحوكمة ومبادئها وأركانها ومنطلقاتها؟

ما المقصود بالمؤسسات الوقفية قديماً وحديثاً؟

ما المقصود بالفساد المالى والإداري؟

ما المقصود بتنمية المؤسسات الوقفية واستدامتها؟

ما هوالنموذج المقترح كآليات لتطبيق الحوكمة لاستدامة وتنمية المؤسسات الوقفية؟

١-٤ أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية:.

بيان وتحديد مفهوم الحوكمة والأطر العامة المنظمة لها، والمنطلقات والسياق الذي تعمل فيه.

بيان تطور إدارة المؤسسات الوقفية قديماً وحديثاً.

بيان دور الحوكمة فى مكافحة الفساد المالى والإداري والإقتصادي.

بيان مدى التوافق بين الحوكمة وأهداف ومقاصد الشريعة-

بيان آليات تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الوقفية باستخدام نموذج الحوكمة المقترح.

١-٥ منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي الوصفى لموضوع الدراسة، بالإطلاع على كل ما يخص

دور الحوكمة فى مكافحة الفساد المالى والإداري فى الدول النامية، وخاصة فى قطاع الأوقاف،

فى عدد من البحوث العلمية والدراسات المنشورة، وفى الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة،

وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت، وكذلك المنهج الاستنباطي، باخضاع الدراسة للتحليل

والمناقشة حول المقصود بالحوكمة بشكل عام في كافة قطاعات الدولة، وخاصة في قطاع الأوقاف، وكذلك بعمل المقارنات التحليلية حول المقصود بالتنمية المستدامة للمؤسسات الوقفية، ودور الحوكمة في المؤسسات الوقفية، ومدى فاعلية قواعد الحوكمة المقترحة في هذه الدراسات ثم بالمنهج الابتكاري، ومنهج التفكير والتركيب، ، وذلك بعمل بنموذج مقترح مبتكر، استنبطه البحث من نماذج دولية مشهورة، قام البحث بتفكيكها ، ثم باعادة صياغتها في نموذج جديد يتناسب مع الحوكمة ، ليكون آلية من آليات تطبيق الحوكمة في قطاع المؤسسات الوقفية بنوعيتها الحكومية وغير الحكومية، للانتقال من الرؤية الفردية الى العمل المؤسسي الفعال، واخيراً بالمنهج الإحصائي والتحليلي، وذلك من خلال توزيع استبيانات على مجموعة من الإستشاريين والمتخصصين في تطوير المنظمات والمؤسسات، في عدة دول عربية واسلامية، ثم قمت بتحليل النتائج، للتأكد من صحة النموذج المقترح بطريقة (صحة المحكمين)، ومدى قبوله أو رفضه لدى المختصين، وكذلك مدى امكانية التطبيق لهذا النموذج في المؤسسات الوقفية-

١-٦ الدراسات السابقة

تمهيد

تناولت العديد من الدراسات السابقة تطوير الأوقاف بطرق شتى، فتناولت البعض كيفية استثمار أموال الأوقاف، وتحديث الآخري عن الصور الحديثة للوقف وكيفية استخدام الوسائل والطرق العصرية والمنهجيات الحديثة في ادارة الاوقاف لتنميتها واستدامتها، وسوف أستعرض بعض من هذه الدراسات وبيان ما توصلت اليه من نتائج-

١-٦-١ تقييم كفاءة استثمار أموال الأوقاف ، عبد الله سعد الهاجري ، رسالة ماجستير،

جامعة عين شمس بمصر، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، ١٩٩٩م.

وقد تناول البحث فيها أوجه الإختلاف بين المؤسسات الوقفية والمؤسسات المالية الإسلامية التقليدية، ثم تناول مفهوم الإستثمار وأساليبه الحديثة، ثم اختتم بتقييم كفاءة الإستثمار في الأوقاف الكويتية-

وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها

أداء إستثمارات الأوقاف أفضل من أداء سوق الكويت للأوراق المالية والذي بلغ ٦,١٪. الإستثمار في العقار يمثل الجانب الأكبر من إستثمارات الأوقاف والذي بلغ ٤٦٪ مما قلل من مخاطر ضياع أموال الأوقاف بشكل كبير. أصبح إستثمار أموال الأوقاف أكثر تنظيماً، بعد إنشاء الدولة للأمانة العامة للأوقاف كهيئة مستقلة عام ١٩٩٣م، حيث تم وضع إستراتيجيات وأهداف وضوابط للإستثمار في إدارة الأوقاف .

١-٦-٢ استثمار الاموال الموقوفة "الشروط الاقتصادية ومستلزمات التنمية"، فؤاد عبد الله العمر، دراسة مقدمة للأمانة العامة للأوقاف، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، الكويت، ٢٠٠٧م.

وقد تطرق الباحث الي الوقف وطرق إدارة امواله، وكذلك الإستراتيجيات التي يتم اتباعها في طرق التنمية، كما تطرق الي الضوابط الحاكمة في هذا الإطار، وعلاقة الإستثمار الوقفي بالتنمية الشاملة، ثم اختتم بالسبل المعينة علي تطوير إستثمار أموال الوقف والمحافظة عليها.

وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها

أن المبدأ الأساسي في استمرار الوقف وتحقيقه لغاياته، يكمن في تنمية الوقف وزيادته وتنامي الربح بتطوير أساليب الاستثمار الخاصة به- تزايد الحاجة الي الإجتهد الفقهي في أساليب الإستثمار الوقفي. إصدار التشريعات القانونية التي تصون الإستثمارات الوقفية وتساهم في تنميتها. تطوير دور الناظر في إستثمار الأموال الموقوفة.

تعزيز دور الدولة الرقابي في تحسين العائد الإستثماري للوقف.

١-٦-٣ حوكمة الشركات وأثرها علي مستوي الإفصاح في المعلومات المحاسبية، حسين الغزوي، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة، ٢٠١٠م.

وقد تطرق الباحث الي مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام، ثم التجارب الدولية لحوكمة الشركات، وعرّج على المقصود بالمعلومات المحاسبية وخصائصها من الثقة بها، والإعتماد عليها

وحياديتها، وأهميتها لدى المساهمين وأصحاب المصلحة، والعوامل المؤثرة في الإفصاح سواء كانت مالية أو اقتصادية، ثم اختتم بعلاقة الإفصاح ودوره في تحقيق حوكمة فعالة للشركات المساهمة.

وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها

تفاوتت مستويات الإفصاح في القوائم المالية في الشركات المساهمة العامة. قيام الكثير من الشركات بعدم الإفصاح عن طريق تسعير معاملات الأطراف مع ذوي العلاقة. وجود علاقة سالبة بين استقلال أعضاء مجلس الإدارة وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية. وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة ومستوى الإفصاح في الشركات المساهمة السعودية.

١-٦-٤ نظام النظارة علي الأوقاف في الفقه الإسلامي والتطبيقات المعاصرة(النظام الوقفي المغربي نموذجاً)، محمد عطية المهدي، رسالة دكتوراه، جامعة القرويين، كلية الشريعة، المغرب، ٢٠١١م.

وقد ناقش الباحث مفهوم الوقف، وتطور مظاهره، واختلاف الآراء في حكمه، ثم تحدث عن أحكام اشتراط الواقف نظارة الوقف لغيره، وحدود ولاية ناظر الوقف، ومحاسبته ومسؤوليته، ثم عرج علي أحكام التصرف في الوقف، بالبيع، والاستبدال.

وقد توصل الي نتائج مفادها

وجوب قيام ولاية على أموال الوقف حتي لا تكون هماً فتضيع. وجوب حفظ العين الموقوفة من الضياع، وذلك بتحركها وتثميرها حتي لا تأكلها عوامل التضخم والزكاة والعمارة وغيرها.

١-٦-٥ دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، قريشي العيد، وليد بن تركي، بحث مقدم الي الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر ٢٠١٢م.

وقد تطرق البحث الي الإطار النظري لحوكمة الشركات بشكل عام، ثم تحدث عن معايير الحوكمة للشركات، ثم تطرق الي الفساد المالي والإداري وأسبابه ومظاهره وآثاره، ثم اختتم بالاستراتيجيات المضادة للفساد المالي والإداري.

وقد توصل الي نتائج مفادها

يجب اصلاح الهيئات الحكومية بتطوير انظمتها وكذلك التطوير للموارد البشرية العاملة فيها وتأهيلها.

محاولة وضع آليات لتفعيل وتنفيذ الحوكمة في قطاع الشركات سواء بسن القوانين أو بتطوير السياسات والوائح المنظمة.

بناء وتكوين لجنة للتدقيق الداخلي للتحقق من الإلتزام بالمعايير واللوائح الداخلية. وجوب وجود تدقيق خارجي من خلال لجنة خارجية للتدقيق واللتزام، للتأكد من الإلتزام بقوانين الدولة والجهات المنظمة لعمل الشركات.

١-٦-٦ الشركات الوقفية من خلال نموذج الشركات السعودية، خالد عبدالرحمن المهنا، مشروع بحثي، جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة، الرياض، السعودية، ٢٠١٣م.

وقد ناقش الباحث تعريف الشركات الوقفية، المساهمة، وذات المسؤولية المحدودة، ثم تعمق في البحث في الشركات الوقفية من خلال نظام الشركات السعودية، ثم اختتم البحث بكيفية حوكمة الشركات الوقفية.

وقد توصل الي نتائج مفادها

أن نظام الشركات السعودي قادر على استيعاب أحكام الوقف ليشمل الشركات الوقفية، وفق تعديلات وتوسيع لدائرة الشركات.

تخصيص باب في نظام الشركات السعودي يعني بمواد تخص الشركات الوقفية. تخصيص إدارة في وزارة التجارة بالشركات الوقفية، وترتبط بوزارة العدل من حيث التوثيق وما يخص منصب القضاة، كالموافقة على النقل أوالدمج أوالتغيير للوقف.

توعية أصحاب المال والراغبين في الوقف التجاري عبر الشركات الوقفية بأهم الأمور التي ينبغي أن تشملها وثيقة الوقف " صك الوقفية " حتى يكتب الله له أجر استمرارها، وذلك بالتوعية وتقديم النصح والمشورة.

١-٦-٧ حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة) النظام السعودي والأردني، عبد المحسن محمد عثمان، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، كلية العدالة الجنائية، قسم الشريعة والقانون، السعودية ٢٠١٥-٢٠١٦م.

وقد ناقش الباحث عدة نقاط هي مفهوم الوقف والنظارة في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والأردني، وبيان مفهوم الحوكمة وأنواعها ومجالاتها في الشريعة والنظام السعودي والأردني، وكذلك دور الحوكمة في تنظيم الأوقاف وتحقيق الغاية منها في الشريعة والنظام السعودي والأردني-

وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها

أن الحوكمة تؤدي إلى تطبيق النزاهة في المجتمعات وتساعد على منع تجاوزات الموظفين والمسؤولين، وتساعد في ضبط تصرفاتهم.

تتعرض بعض الأوقاف بسبب نزاعات يمكن حلها عن طريق تطبيق قواعد الحوكمة-

الصعوبات التي تعرض لتطبيق الحوكمة ليست مانعاً بل يمكن التغلب عليها والتعامل معها.

١-٦-٨ تفعيل الشركات الوقفية لتنمية الاقتصاد الإسلامي، أسامة عبد المجيد العاني، دراسة، مجلة الاقتصاد الإسلامي، ٢٥ مارس ٢٠١٨م.

وقد ناقش الباحث موضوع الشركات الوقفية كصورة مبتكرة للإرتقاء بالأصول الوقفية، ثم عرّج على صور الشركات الوقفية، ومدى تطابق أركان الوقف علي الشركات الوقفية، ثم ناقش النظارة على الشركة الوقفية، ثم اختتم باستفادة المساهمين وغير المساهمين من ريع الوقف النقدي.

وقد توصل الباحث الي نتائج مفادها

قيام الشركات الوقفية يمثل إحياء للسنة وتحديد للدعوة الي الله بأسلوب عصري.

ينبغي أن تكون الجهة الموقوف عليها جهة بر وأن تكون غير منقطعة، وألا يوقف الشخص على نفسه-

الواقف هو المتبرع بالمال، ويحق له أن يشترط في وقفه ما شاء بما لا يخالف الشرع-

يجوز مخالفة شرط الواقف إستثناءً إذا أصبح العمل بالشرط في غير مصلحة الوقف.

الإلتزام بشرط الواقف واجب مادام هذا الشرط لا يعارض المصلحة العامة ولا يلحق الضرر بالموقوف عليهم أو الوقف نفسه.

الولاية على الوقف حق مقرر شرعاً، على كل عين موقوفة لتأمين حفظها واستثمارها-

١-٧ ماذا ستضيف هذه الدراسة؟

تناولت أغلب الدراسات السابقة الحوكمة وكيفية تطبيقها في بعض القطاعات ، مثل البنوك الإسلامية، والأوقاف، والشركات الوقفية والشركات التجارية، وذكرت بعض التوصيات والإجراءات لتمكين الحوكمة وتفعيلها، سواء كانت مجموعة من الإجراءات أو السياسيات، أو آليات للتطبيق، ولكنها لم تتناول كيفية الانتقال من الرؤية الفردية في قطاع الأوقاف، الى العمل المؤسسي الفعال في تطبيق الحوكمة التي تحقق التنمية المستدامة من خلال نظام ومنهج ونموذج فعال احترافي، وكذلك لم تتطرق أغلب الدراسات لنطاق تطبيق الحوكمة في الأوقاف الحكومية، ولإمكانيات الحوكمة، ولإسماتها، ولأطريقة البناء لمنظومة وكيان الحوكمة، لذلك يساهم هذا البحث في أنه يتناول حوكمة الأوقاف الحكومية وغير الحكومية، عن طريق استخدامه للمنهجيات الإدارية الحديثة في آليات تطبيق الحوكمة في نموذج مقترح، يحقق هدفين، **الأول** هو الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الوقفية، الحكومية وغير الحكومية، **والثاني** هو تحقيق التنمية المستدامة لهذه المؤسسات، ولكن وفق منهجية علمية ونموذج حوكمة مقترح ينقل العمل في المؤسسات الوقفية من الإجهادات والرؤية الفردية الى نظام مؤسسي فعال مستدام، لا يعتمد علي وجود شخص بعينه أو غيابه، ويقوم علي محاور ثلاثة هي "الممكنات، والمحاور (السمات) وعمليات البناء".

تم تقسيم البحث الى خمس فصول، وخاتمة.

الفصل الأول(التمهيدي) وقد تناولت الدراسة، أهمية البحث والمشكلة التي يعالجها ، وأهداف البحث، وحدوده، ومنهجيته، والدراسات السابقة، وماذا سيضيف هذا البحث.

الفصل الثاني: الحوكمة المفهوم والمنطلقات

وقد قسم إلى ثلاث مباحث، **المبحث الأول** عرف مفهوم الحوكمة كما بينه العديد من الهيئات والمؤسسات العالمية التي أهتمت به، **والمبحث الثاني** تناول المعايير والمنطلقات للحوكمة، **والمبحث الثالث** تطرق الى الحوكمة في ميزان مقاصد الشريعة

الفصل الثالث: الوقف وإدارته قديماً وحديثاً

وقد قسم إلى ثلاث مباحث، **المبحث الأول** وفيه تعريف الوقف، وأدلته من الكتاب والسنة و**المبحث الثاني** تناول الصور والأشكال لإدارة الوقف قديماً وحديثاً، و**المبحث الثالث** تناول النماذج العربية والإسلامية العصرية الحديثة في إدارة المؤسسات الوقفية.

الفصل الرابع: الفساد المالي والإداري والإقتصادي

وقد قسم إلى ثلاث مباحث، **المبحث الأول** مفهوم الفساد، حيث قدم تعريف الهيئات الدولية للفساد وأنواعه، وماهي أسبابه، وسبب إنتشاره وتجزره في الدول النامية، و**المبحث الثاني** التنمية المستدامة وأبعادها وصورها، و**المبحث الثالث** دور الوقف في التنمية المستدامة.

الفصل الخامس: آليات التطبيق للحوكمة (نموذج الحوكمة المقترح)

وقد قسم إلى ثلاث مباحث، **المبحث الأول** قدم فكرة النموذج المقترح بصورته الكلية، والإطار العام لنموذج الحوكمة، و**المبحث الثاني** تناول المكتب الإستراتيجي لإدارة الحوكمة والأداء، والوظائف التي يقوم بها، و**المبحث الثالث** عرض الممكنات والسلمات والعمليات، لهذا النموذج الجديد، داخل قطاع الأوقاف، و**المبحث الرابع** تحكيم النموذج والتأكد من صلاحيته، وإمكانية تطبيقه.

الخاتمة: وفيها نتائج البحث، وما تم التوصل إليه من توصيات لتطبيق نظام جيد، لنظام الحوكمة في قطاع الأوقاف، الحكومية وغير الحكومية، حتي تتم تنميته واستدامته، ثم اختتم البحث بقائمة المراجع التي تم الإستعانة بها في هذا البحث، ثم بجدول الشكال و أخيراً بجدول المختصرات والسيرة الذاتية.

الفصل الثاني الحوكمة المفهوم والمنطلقات

٢-١ مفهوم الحوكمة

تمهيد

يتناقل الكثير من الناس مصطلح الحوكمة أو الحكم الرشيد، أو الحكم الراشد، أو الحكم الجيد، أو الإدارة الرشيدة، على الصعيد السياسي، والاقتصادي، والإداري، كمنهجية وأسلوب، وطريقة عمل، يضمن بها الجميع تحقيق التنمية، والعدل، والمساواة، والشفافية، والكفاءة والفاعلية، سواء على المستوى السياسي، بوضع القواعد المنظمة لضبط ومراقبة أداء وتصرفات الحاكم والمحكوم، أو على المستوى الإداري والاقتصادي، بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة، مُلاكاً كانوا أو مساهمين، أو مجلس إدارة أو تنفيذيين. فما المقصود بمصطلح الحوكمة؟

٢-١-١ الحوكمة لغةً واصطلاحاً:

٢-١-١-١ الحوكمة لغةً: هو لفظ مُترجم الى العربية ووافق عليه واقره مجمع اللغة العربية عام ٢٠٠٢م في مصر، وأصل الكلمة في اللغة الإنجليزية Governance بمعنى حَكَمَ، واحياناً بمعنى الحكم الرشيد، أو الحكم الجيد، Good Governance والعرب تقول: حَكَمَتْ وأحكمتُ وحكمتُ بمعنى منعتُ ورددتُ، قال الأصمعي: أصل الحكومة رد الرجل عن الظلم، قال: ومنه سميت حَكَمَةُ اللجام لأنها تردُّ الدابة^١

وفي قاموس اللغة الانجليزية "Oxford"^٢ علي الانترنت تم تعريف الحوكمة بعدة مترادفات تكاد تكون كلها متقاربة، فكلها تتحدث عن فحوى ومضمون واحد تدور كلها حول الضبط والتحكم كما يلي

headship	الرياسة	directorship	المدير	control	التحكم
direction	التوجيه	governorship	الحاكمية	power	القدرة
administration	الادارة	jurisdiction	السلطان	rule	القانون

^١ محمد بن مكرم بن علي أبي الفضل ابن منظور، لسان العرب، ج١٢، ط٣، (بيروت، دار صادر، ١٩٩٣م)

^٢ موقع قاموس أكسفورد على شبكة الانترنت هو

{ ٢-٠٣-٢٠١٩م } //en.oxforddictionaries.com/definition/governance

captain	الكابتن	superintendenc	الاشراف	ascendancy	الهيمنة
sovereight	السيادة	mastery	التمكن	command	السيطرة

وأيضاً تم تناول نفس المصطلح إقتصادياً تحت عنوان حوكمة الشركات «Corporate Governance» وتم تداوله سياسياً وإدارياً، باسم الحكم الراشد أو الحكم الرشيد أو الإدارة الرشيدة أو الإدارة الجيدة Good Governance

٢-١-١-٢ الحوكمة اصطلاحاً: تعددت التعريفات الخاصة بمصطلح الحوكمة أو الإدارة الجيدة، أو الحكم الرشيد، للعديد من المنظمات الدولية، وفق المنظور الذي يتم التطرق اليه، والجهة المصدرة للتعريف، لكنها جميعاً تتفق في جوهرها، ومنطلقاتها، وأهدافها-

أولاً الفرق بين أسلوب الحكم، والحكم الرشيد

أسلوب الحكم، والحكم الرشيد، مصطلحان مختلفان، حيث أنّ الأول يعني القواعد والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة، أما الثاني، فإنه يتعلق بفاعلية العناصر التي تمكن لهذه الآليات والعمليات، مثل حكم وسيادة الدستور والقانون، و كيفية اتخاذ وصنع القرار، و الشفافية، وغيرها.^٣

٢-١-٢ تعريف المنظمات الدولية لمصطلح الحوكمة

يعرف البنك الدولي مفهوم الحوكمة أو الإدارة الرشيدة: بأنها الطريقة التي تباشر بها السلطة في إدارة موارد الدولة الإقتصادية والإجتماعية بهدف تحقيق التنمية- ويبدو هنا جلياً أن المفهوم يتسع لكافة قطاعات الدولة الثلاثة، الحكومة والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني.^٤

أما تعريف الإدارة الرشيدة من منظور التنمية الإنسانية: فيُقصد به الإدارة والحكم الذي يعزز، ويضمن ويدعم رفاة الانسان، ويصونه، ويقوم على زيادة القدرات البشرية، وكذلك خياراتهم، وفرصهم، وحرّياتهم بمحاورها الثلاثة، الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية-^٥

٣ ابرادشة فريد، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، (رسالة دكتوراة، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ٢٠١٤ م). بتصرف

٤ موقع البنك الدولي علي شبكة الإنترنت www.albankaldawli.org [٢-٠٣-٢٠١٩م]

٥ تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ م علي شبكة الإنترنت بتصرف [٢-٠٣-٢٠١٩م]

وتعرف منظمة الشفافية الدولية الإدارة الرشيدة بأنها: الغاية الحاصلة من تكاتف جهود كل من القطاعات الثلاثة "الدولة والقطاع الخاص، والمجتمع المدني"، وكذلك المواطنين، في مكافحة ظاهرة الفساد، بكل الوسائل الممكنة، ابتداء من جمع المعلومات، الى تحليلها، ونشرها، لبناء وعي عام حول خطورة الظاهرة، مع توفير آليات تمكن هذه الأطراف من القضاء عليها أو التقليل منها على الأقل^٦.

ويري البحث أنه مما سبق يمكن استنباط خصائص وصفات الإدارة الجيدة التي تنضبط بمقاصد الشريعة وهي التي:

- تحقق مقاصد الشريعة من العدل، والإنصاف، والحرية، والمساواة، والمساءلة.
- تضمن مراقبة أداء الهيئات، والوزارات، والمؤسسات، من قبل أصحاب المصلحة.
- تنضبط وتلتزم بالمعايير الداخلية، والمحلية، والأقليمية، والدولية، المنظمة لسير العمل.
- تستخدم أفضل المنهجيات والممارسات في الإدارة.
- تعمل وفق نظام محكم للتخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة.
- تعمل على تحسن إدارة المعرفة والبحث والتطوير بشكل مستمر.
- تطبق معايير الجودة بكل مفرداتها وأشكالها.
- تحرص علي التنمية المستدامة.
- تستشرف المستقبل.

<https://www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr02/ch1.pdf> [٢٠١٩-٤-١٥]

٦ موقع منظمة الشفافية الدولية علي الإنترنت بتصرف

<https://www.transparency.org> [٢٠١٩-٤-١٥]م

٢-٢ معايير ومجالات الحوكمة

تمهيد

وضعت العديد من الهيئات الدولية عدة معايير لبيان صحة تطبيق الإدارة الجيدة "الحوكمة" على مستوى الدولة، وعلى مستوى الشركات، كما وضعت العديد من المؤشرات لقياس درجة النضج لهذه الإدارة الجيدة، وبينت في تقارير تُنشر لها سنوياً، مستوى كل دولة في الإلتزام بهذه المعايير، ودرجة تطبيقها.

١-٢-٢ معايير ومؤشرات الحوكمة

وضع البنك الدولي ٢٢ مؤشراً لإختبار درجة الإدارة الجيدة (الحوكمة) في الدول وهي كما يلي: ١٢ مؤشراً تخص المساءلة العامة، ١٠ مؤشرات تخص جودة الإدارة، حيث يتم ترتيب الدول طبقاً لهذه المقاييس من ١ إلى ١٧٣، ثم يحسب معدل صلاح الحكم لهذه الدولة، وتتراوح علامة الدولة من صفر إلى ١٠٠ حسب درجة صلاح الحكم.

١-٢-٢-٢ أولاً مؤشر المساءلة العامة الاثني عشر يخص "أربع" مجالات هي :

- (أ) مدى ودرجة انفتاح وقبول المؤسسات السياسية في البلد.
- (ب) مدى ودرجة المشاركات السياسية التي تتم ونوعيتها.
- (ج) مدى ودرجة مستوى الشفافية والقبول الذي تحظى به الحكومة لدى الشعب.
- (د) مدى ودرجة المساءلة السياسية داخل البلد.

٢-١-٢-٢ ثانياً مؤشرات جودة الإدارة: ويقيس هذا المؤشر الكفاءة والفاعلية للحكومات

ومؤسسات الدولة بشكل عام ويتضمن عدة محاور هي: كفاءة إدارة الموارد، كفاءة إدارة السوق، درجة تطبيق الحكومة للقوانين، مستوى الفساد، منهجيات الإدارة، التزامات وحقوق الملكية، احترامية الإدارة المالية، تخصيص الموارد، احترام الدستور والقانون، والسوق الموازي^٧.

^٧ موقع البنك الدولي على شبكة الانترنت بتصرف

٢-٢-٢ مجالات الحوكمة

تتنوع محاور الحوكمة حسب المجالات المختلفة التي تعمل فيها الدولة ، وقد بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ، أربعة مجالات (للحكم الجيد) أو الحوكمة هي ^٨

١-٢-٢-٢ الحوكمة الاقتصادية Economic Governance

ويقصد بها كل العمليات والقرارات ذات المردود الاقتصادي، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في هذا النشاط، وهذا النوع من الحوكمة له انعكاسات كبيرة يؤثر علي الحياة الإجتماعية مثل تحقيق تحسين المعيشة، وتحقيق العدالة ومحاربة الفقر. وبينت الدراسات الاخيرة للعالم العربي، إنخفاض معدلات التنمية الإقتصادية في البلاد العربية إلى تدني تطبيق منظومة الحوكمة فيها-

٢-٢-٢-٢ الحوكمة السياسية Political Governance

وهو خاص باستقلالية الأجهزة الثلاثة، التنفيذي، والتشريعي، والقضائي، ويوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال آليات إتخاذ القرارات السياسية، وتطبيقها، وسن القوانين والتشريعات في الدولة ومدى توغل الجهاز التنفيذي على باقي الاجهزة.

٣-٢-٢-٢ الحوكمة الإدارية Administrative Governance

هي نظام لتطوير الأداء، بتطبيق أفضل الممارسات العالمية في علوم الإدارة، وكذلك الالتزام والتوفيق مع القوانين المحلية والإقليمية والدولية، في مؤسسات القطاع العام والخاص، والتي يجب أن تتصف: بالكفاءة والاستقلالية و المساءلة والشفافية-

٤-٢-٢-٢ الحوكمة الشاملة Comprehensive Governance

تشمل العمليات والإجراءات والهيكल التنظيمي والثقافات والسلوك والمعتقدات، وكافة الخدمات التعليمية والصحية والتنموية، للوصول إلى مستوى معيشة أفضل لجميع أفراد المجتمع.

٨ موقع برنامج الامم المتحدة الإنمائي بتصرف

[٢-٢-٢٠١٩م] www.undp.org/content/undp/en/home.html

وتشمل الحوكمة ثلاث قطاعات رئيسة هي^٩

١-الحكومة والقطاع العام ٢- القطاع الخاص ٣- هيئات ومنظمات المجتمع المدني ويتم التكامل والتنسيق والاندماج، بين هذه الدوائر الثلاثة، فالحكومة تمهد وتهيئ للبيئة السياسية بسن القوانين المساعدة، بينما يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل ومساعدة الحكومة في تحقيق الدخل للأفراد، أما هيئات ومؤسسات المجتمع المدني فتقوم بتهيئة المناخ للتفاعل السياسي والاجتماعي، بتسخير الجماعات والجمعيات والمؤسسات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والإقتصادية للدولة-

مما سبق يتضح لنا عدة أمور

- أن الحوكمة لها جناحان الأول هو تطوير الأداء، والثاني هوالتطابق والإلتزام.
- أن الحوكمة تشمل كافة القطاعات الثلاثة للدولة "العام، والخاص، والمجتمع المدني".
- أن معايير الحوكمة الدولية لها محوران، الأول يخص المساءلة العامة، والثاني يخص جودة الإدارة.
- أن الحوكمة لها أربع مجالات تعمل فيها، الاقتصادية، والسياسية، والإدارية، والشاملة.
- أن الحوكمة (الحكم الرشيد) هو فقط من يُمكن للتنمية المستدامة.

٩ اسلام بدوي، "مدي تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" (رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٨م) بتصرف

٢-٣ الحوكمة في ميزان مقاصد الشريعة

تمهيد

انطلاقاً من القول السائد "الحكمة ضالة المؤمن أي وجدها فهو أحق الناس بها، والأصل أن كل علم بشري لا يُجلب حراماً ولا يجرم حلالاً فلا مانع من الأخذ منه والعمل به. وقبل القول عن مدى توافق مبادئ الحوكمة مع مقاصد الشريعة ووفق منظور الإقتصاد الإسلامي، يرى البحث أنه لا بد أن يستعرض أولاً تعريف مقاصد الشريعة، ثم يقوم بتعريف سمات الحوكمة كما عرفته المنظمات الدولية، ثم يقارن هذه السمات بمقاصد الشريعة، حتى يقرر مدى التوافق من عدمه بين الحوكمة ومقاصد الشريعة.

٢-٣-١ مقاصد الشريعة لغةً واصطلاحاً

٢-٣-١-١ المقاصد لغة: جمع مقصد، من قصد الشيء وقصد له وقصد إليه قصدًا، والقصد والمقصد هو طلب الشيء أو إثبات الشيء، أو الاكتناز في الشيء أو العدل فيه^{١٠}.

٢-٣-١-٢ المقاصد اصطلاحاً: هي الغايات، والأهداف، والنتائج، والمعاني، التي أتت بها الشريعة، وأثبتتها في الأحكام، وسعت إلى تحقيقها وإيجادها والوصول إليها في كل زمان ومكان^{١١}، وحدد العلماء مقاصد الشريعة بأنها تحقيق مصالح الناس في الدنيا والآخرة، في العاجل والآجل، ومصالح الناس في الدنيا هي كل ما فيه نفعهم وفائدتهم وصلاحهم وسعادتهم وراحتهم، وكل ما يساعدهم على تجنب الأذى والضرر ودفع الفساد، إن عاجلاً أو آجلاً^{١٢}.

٢-٣-٢ المقاصد عند الفقهاء

قام الإمام أبو حامد الغزالي، بتصنيف المقاصد في خمس مجموعات أساسية، مبيناً أن "مقصود الشرع من الخلق خمسة، وهو أن يحفظ عليهم دينهم وأنفسهم وعقولهم ونسلهم وأموالهم-

١٠ معجم مقاييس اللغة، المجلد الخامس، (دار الفكر، ١٩٧٩م)، المصباح المنير، المكتبة العلمية، (بيروت، ١٩٨٧م)

١١ الطاهر بن عاشور، مقاصد الشريعة الإسلامية، ط ١، (وزارة الأوقاف القطرية، ٢٠٠٤م) ص ١٣

١٢ سلطان العلماء العز ابن عبد السلام، شجرة المعارف والأحوال، ط ٦ (دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٦م)

فكل ما يتضمن حفظ هذه الأصول الخمسة فهو مصلحة، وكل من يفوت هذه الأصول فهو مفسدة، ودفعها مصلحة. ١٣

تقسيمات المقاصد

وتنقسم المقاصد الى نوعين هما مقاصد كلية، ومقاصد جزئية، فالمقاصد الكلية مثل الضروريات الخمسة المعروفة " الدين ، النفس، المال، العرض، العقل" والمقاصد الجزئية فهي التي تتعلق بنص محدد، وقد يطلق البعض على الأولى مقاصد عامة وعلى الثانية مقاصد خاصة، ، وكذلك قسم الإمام الجويني المقاصد الى ثلاثة أقسام ضروريات، وحاجيات وتحسينيات- ١٤ وفي حين حظيت المقاصد الأساسية الخمسة بقبول عام لدى الفقهاء الآخرين، لم يتقيد أولئك الفقهاء جميعاً بترتيبها لدى الإمام الغزالي. وحتى الشاطبي لم يتقيد دائماً بالترتيب الذي اتبعه الغزالي- ١٥

أدلة القائلين بالمقاصد في القرآن والسنة

أولا القرآن الكريم

والمستبع لنصوص القرآن الكريم يلحظ هذا جيدا، ففي الصوم قال تعالى { أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ }^{١٦} وقال تعالى عن الزكاة { خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا }^{١٧} فالزكاة تزكية للمسلم وتطهير له، وقال تعالى عن الصلاة: { وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ }^{١٨} وفي المعاملات بيّن الله تعالى الهدف والحكمة منها، وأنها لتحقيق مصالح الناس بجلب المنافع لهم ودفع المفاسد والأضرار والمشاق عنهم،^{١٩} قال تعالى { أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ... } ثم قال تعالى { وَاسْتَشْهِدُوا

١٣ أبو حامد الغزالي، المستصفي، المجلد ١، (بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، ١٩٩٣م) ص ١٣٩-١٤٠

بتصرف

١٤ احمد الريسوني، محاضرات في مقاصد الشريعة، ط٣، (دار الكلمة، مصر ، المنصورة، ٢٠١٤م) ص ٣١

١٥ احمد الريسوني، نظرية المقاصد عند الشاطبي، ط٤ (بيروت، المعهد العالي للفكر الاسلامي، ١٩٩٥م) ص ٥٥

١٦ سورة البقرة: الاية ١٨٣

١٧ سورة التوبة: الاية ١٠٣

١٨ سورة العنكبوت: الاية ٤٥

١٩ محمد الزحيلي، موسوعة قضايا إسلامية معاصرة، (دار المكتبي، الطبعة الاولى، دمشق، ٢٠٠٩م) ص ٦٧٢

شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ...} إلى قوله تعالى محددًا الهدف والغاية من ذلك { ذُلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا} ٢٠، وبينَ تعالى الحكمة والهدف والمقصد من تحريم الخمر، فقال تعالى: { إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلَاةِ فَهَلْ أَنْتُمْ مُنْتَهُونَ } ٢١

ثانيا أدلة المقاصد من السنة المشرفة ٢٢

بينت السنة المشرفة المقصد من كل قول وفعل منها على سبيل المثال لا الحصر، قوله صلى الله عليه وسلم " لاتنكح المرأة على عمتها وخالتها، فإنكم إن فعلتم ذلك قطعتم ارحامهن" ٢٣، وقوله صلى الله عليه وسلم "انظر اليها فإنه أحرى أن يؤدم بينكم" ٢٤ وقوله صلى الله عليه وسلم "يامعشر الشباب من استطاع منكم الباءة فليتزوج فإنه اغض للطرف واحصن للفرج" ٢٥ ومقاصد الشريعة استنتجها العلماء إما أن تكون من نص صريح في القرآن الكريم أو من السنة المطهرة. وقد تحدث أكثر العلماء أن غاية الشريعة متمثلاً في " جلب المصالح" لكافة البشر و "دفع المفاسد" عنهم.

٢-٣-٣ سمات الحوكمة

بينت العديد من المنظمات والهيئات الدولية أهم السمات التي يجب أن تتوفر في أي نظام للحوكمة أو الإدارة الجيدة أو الحكم الراشد، وبدون هذه السمات لا يُعتبرُ الحكم رشيداً وراشداً، وهذه المعايير كما بينتها الامم المتحدة هي ٢٦

٢٠ سورة البقرة:الاية ٢٨٢

٢١ سورة المائدة:الاية ٩١

٢٢ احمد الريسوني، نظرية المقاصد عند الشاطبي، ط٤(بيروت، المعهد العالي للفكر الاسلامي، ١٩٩٥م)

٢٣ الإمام محمد ابن اسماعيل البخاري ، صحيح البخاري، حديث رقم ١٤٩٢

٢٤ الامام محمد ابن عيس الترمذي، سنن الترمذي، حديث رقم ١٠٨٧ وصححه الامام الالباني (١/١٥٠)

٢٥ الامام محمد ابن اسماعيل البخاري، صحيح البخاري، حديث رقم ٥٠٦٦،

٢٦ موقع الأمم المتحدة UN ، علي شبكة الأنترنت بتصرف

(أ) حكم القانون Rule of Law

ويقصد به خضوع جميع المواطنين في الدولة للقانون والدستور، وأنهم جميعاً على قدم المساواة حكماً كانوا أو محكومين أمام هذا القانون.

(ب) الشفافية Transparency

ويقصد بها حرية تداول المعلومات في كل الاتجاهات، أفقياً ورأسياً، دون عوائق أو موانع، وهو ما يعني التدفق الحر للمعلومات، مما يوفر للمواطنين والمسؤولين ومؤسسات المجتمع المدني مراقبة الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار.

(ج) المسؤولية Responsibility

ويقصد بها وضوح الأدوار، والمهام، والصلاحيات، لكل فرد في الدولة حتي تتم محاسبة المقصر أياً كان طبقاً لاختصاصاته ومهامه وصلاحياته.

(د) التوافق: Consensus

والمقصود به العيش المشترك، وحق المواطنة، والمعيشة المشتركة، والتوافق المجتمعي، لبناء دولة حديثة قائمة علي السلم المجتمعي بلا إقصاء أو تمييز.

(ع) العدالة والإنصاف: Justice and Equity

ويقصد بها عدلٌ لا استثناء فيه، وانصاف للمظلوم، بغض النظر عن لونه، وجنسه، ودينه، رجلٌ كان أو امرأة.

(غ) الفاعلية والكفاءة Effectiveness & Efficiency

ويقصد بها تطبيق أفضل الممارسات العالمية، وحسن استخدام الموارد المتاحة، وتحقيق النتائج وفق الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، سواء في الموارد البشرية بتوظيف العناصر المؤهلة علمياً وادارياً وفق معايير محددة، أو غير البشرية بوضع السياسات، والعمليات، والأطر، والمبادئ، والمنهجيات والنظم التي تحقق هذه الفاعلية.

(ن) المساءلة Accountability

ويقصد بها خضوع جميع المواطنين حكماً ومحكومين، رؤساء ومرؤسين، مدراء، وموظفين، سواء في الحكومة، أو القطاع الخاص، أو مؤسسات المجتمع المدني، للمساءلة وفق قواعد القانون والدستور، وليس لمجرد خصومات أو شكاوى كيدية.

(هـ) المشاركة: (Participation) :

ونعني بها تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين، كأفراد، وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات دون تمييز أو فرق.

(و) الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision

وهو أن يمتلك القادة والحكومات والمؤسسات والمنظمات، منظوراً واسعاً للحكم الرشيد (الحوكمة) والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، وكذلك استشراف المستقبل، مع تفهم السياق التاريخي، والثقافي، والإجتماعي، المركب لهذا المنظور.

استخلاص ورؤية البحث

من السمات السابقة التي بينها البنك الدولي، يتبين لنا عدة أمور، وهي أن الحوكمة أو الإدارة الرشيدة هو المنهجية القائمة على محورين أساسيين:

المحور الأول: هو التوافق والالتزام Conformance بمعنى التقيد والتطابق والتوافق مع المعايير الداخلية والمحلية والإقليمية والدولية، التي تضمن خضوع الجميع للقانون، بتحقيق العدالة، والشفافية، والإنصاف، والمشاركة، وحرية التعبير.

المحور الثاني: هو تطوير الأداء Performance بمعنى الكفاءة والفاعلية في إدارة الدولة، أو الوزارة، أو المؤسسة، أو القطاع، وفق أفضل الممارسات العالمية Best Practice بتحقيق المساءلة، والمسؤولية، والرقابة، وكذلك بوجود رؤية، وإستراتيجيات، ومؤشرات أداء يمكن الإعتماد عليها لتحقيق الحوكمة والإدارة الرشيدة.

٢-٣-٤ الحوكمة في ميزان مقاصد الشريعة والاقتصاد الاسلامي

إذا كانت هذه السمات السابقة هي سمات الحوكمة الجيدة، فما هي درجة التوافق بينها وبين مقاصد الشريعة؟، لذلك سيقوم البحث بذكر كل سمة من سمات الحوكمة السابقة على حدة، ثم يبحث هل هذه السمة تتفق مع مقاصد الشريعة والاقتصاد الإسلامي أم تختلف معهما.

(أ) حكم القانون Rule of Law

إذا كان يقصد بحكم القانون هو خضوع الجميع أمام قانون واحد، فقد أرسى القرآن الكريم هذا المبدأ وكذلك أرسى السنة المطهرة هذا المبدأ، فقد سوي رسوله صلي الله عليه وسلم بين كافة الصحابة بغض النظر عن لوهم وقبائلهم وجنسهم، مثلما فعل مع بلال الحبشي وصهيب

الرومي وعمر القرشي، وقال الله عزوجل " يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " ٢٧

وقال في حديثه الشريف عن أبي نضرة: " حَدَّثَنِي مَنْ سَمِعَ حُطْبَةَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي وَسْطِ أَيَّامِ التَّشْرِيقِ فَقَالَ : " يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَلَا إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ ، أَلَا لَا فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى أَعْجَمِيٍّ وَلَا لِعَجَمِيٍّ عَلَى عَرَبِيٍّ وَلَا لِأَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدَ وَلَا أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ إِلَّا بِالتَّقْوَى ، أَبَلَّغْتُ ؟ " قَالُوا : بَلَّغَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " ٢٨

وعن عائشة رضي الله عنها - أيضاً - : أَنَّ قُرَيْشًا أَهْمَهُمْ شَأْنُ الْمَرْأَةِ الْمُحْزُومِيَّةِ الَّتِي سَرَقَتْ ، فَقَالُوا : وَمَنْ يُكَلِّمُ فِيهَا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ؟ فَقَالُوا : وَمَنْ يَجْتَرِئُ عَلَيْهِ إِلَّا أُسَامَةُ بْنُ زَيْدٍ ، حَبُّ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَكَلَّمَهُ أُسَامَةُ ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : (أَتَشْفَعُ فِي حَدِّ مَنْ حُدِّدَ اللَّهُ ؟ !) ، ثُمَّ قَامَ فَاحْتَطَبَ ، ثُمَّ قَالَ : (إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ ، أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ ، وَإِيمُ اللَّهُ لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا) ٢٩

فها هو رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلنها مدويه ويبين أن دولة القانون لا تفرق بين شريف ووضيع، ولا تفرق بين غني و فقير، فالكل سواسية، أمام القانون. وهذا أيضاً قول ابن تيمية الشهير " : إن العدل واجب لكل أحد، وعلى كل أحد، وفي كل حال ، والظلم محرم مطلقاً لا يُباح بحال ٣٠ . فإقامة العدل والقانون أصل عظيم ومقصد راسخ في الشريعة الإسلامية -

(ب) الشفافية Transparency

وإذا كانت الشفافية يقصد بها حرية تداول المعلومات في كل الاتجاهات، أفقياً ورأسياً فقد تجسد هذا المبدأ في افعاله واقواله صلي الله عليه وسلم. فمن الأحاديث التي بينت وجوب

٢٧ سورة الحجرات، الآية ٣

٢٨ الامام أحمد ابن حنبل، مسند الأمام أحمد، المجلد الرابع عشر، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٩٢م) حديث رقم

٢٢٩٧٨

٢٩ احمد ابن علي ابن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ط ١، (القاهرة، دار الكتب السلفية،

١٩٨٠م) حديث رقم ٣٤٧٥

٣٠ عبد العزيز محمد السلطان، الكواشف الجليلة عن معاني الوسطية، (الرياض، ادارة البحوث والافتاء، ادارة الطبع

والترجمة، ١٩٨٢م) ص ١٧٧

الشفافية في كل شيء وخاصة المعاملات المالية والاقتصادية ومنها على سبيل المثال أن النبي صلى الله عليه وسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- مرّ على صُبرة طعام، فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً، فقا ما هذا يا صاحب الطعام قال: أصابته السماء يا رسول الله، قال (:أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟ من غشّ فليس مني». ^{٣١} وعشرات الأحاديث في منع الغرر منها علي سبيل المثال، حديث حكيم بن حزام الذي رواه أبو بشر، عن يوسف بن ماهك، عن حكيم بن حزام، قال: قلت يا رسول الله يأتيني الرجل يسألني البيع ليس عندي ما أبيع، ثم أبيع من السوق؟ فقال: لا تبع ما ليس عندك.

وكذلك الاحاديث الخاصة بالنهي عن تلاقي الركبان، والنهي بيع الحاضر للبادي وأحاديث منع النجش، وأحاديث البيعان بالخيار وغيرها الكثير والكثير كلها تتحدث عن ترسيخ مبدأ الشفافية ومنع الغرر في كل الأمور بلا استثناء، وهل قام الاقتصاد الإسلامي إلا على هذه المبادئ، في الشفافية ومنع الغش والغرر.

(ج) المسؤولية Responsibility

وإذا كانت المسؤولية تعني وضوح الأدوار، والمهام، والصلاحيات، لكل فرد في الدولة حتى تتم محاسبة المقصر أيا كان طبقاً لاختصاصاته ومهامه وصلاحياته. فلدينا من السنة ما لا يحصى ولا يعد، على الحث على تحمل المسؤولية واسرد على سبيل المثال لا الحصر:

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ، وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُتُّكُمْ رَاعٍ، وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" متفق عليه. وهل ما كان يفعله عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) من سريانه بالليل ليتعرف علي أحوال رعيته، وقوله " لو عثرت بغلة في العراق لسألني الله عنها لم لم تمهد لها الطريق يا عمر" ^{٣٢}

٣١ الامام يحي ابن شرف النووي، صحيح مسلم، ط ٢ (القاهرة، مؤسسة قرطبة، ١، ١٩٩٤م) حديث رقم ١٧٦

٣٢ جمال الدين يوسف المقدسي، محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب، ج ٢، ط ١ (المدينة المنورة، الجامعة الاسلامية، اضواء السلف، ٢٠٠٠م) ص ٢٢١

وسؤال عمر رضى الله عنه لمن يأتي من الأمصار عن امرائه، ومدى التزامهم بالعدل، والشفافية، والمسؤولية، وحرمان نفسه في عام الرمادة من الطعام والشراب إلا من الأسودان التمر والزيت، لتظهر جليا أبهى صور تعظيم الاسلام للمسؤولية-

(د) العدالة والإنصاف justice and equity

وأن كان العدل والإنصاف يقصد بها إقامة العدل الذي لا استثناء فيه، وانصاف للمظلوم، بغض النظر عن لونه، وجنسه، ودينه، رجلٌ كان أو امرأة. فقد ورد لفظ العدل في القرآن ٢٩ مرة، والقسط ٢٧ مرة، أذكر منها قول الله عز وجل {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ} ٣٣ وقوله تعالى {وَأْمُرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ} ٣٤ وقوله تعالى {وَمَنْ حَلَفْنَا أُمَّةً يَهْدُونَ بِالْحَقِّ وَبِهِ يَعْدِلُونَ} ٣٥ وقوله عز وجل : {إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِبِينَ خَصِيمًا وَاسْتَغْفِرِ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا وَلَا تُجَادِلْ عَنِ الَّذِينَ يَخْتَانُونَ أَنفُسَهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ خَوَّانًا أَثِيمًا} ٣٦ نزلت الآية لانصاف يهودي رغم تأمر اليهود على الإسلام في المدينة، عدل مطلق عجيب في سيقه ومنطقاته.

(ع) الفاعلية والكفاءة Affectivity & Efficiency

وأن كان يقصد بالكفاءة والفاعلية يعني تطبيق أفضل الممارسات العالمية، وحسن استخدام الموارد المتاحة، فالقرآن الكريم والسنة المطهرة ملئية بذلك، ولكن سأعرج اولاً الى تعريف الكفاءة والفاعلية-

الكفاءة هي حسن استخدام الموارد المتاحة، بشرية كانت أو غير بشرية، بينما الفاعلية هي النتائج والمخرجات الملموسة والظاهرة في الواقع وعلى الأرض، ٣٧ فقد وظف رسول الله صلي الله عليه وسلم كل الصحابة كل حسب امكانياته وكفاءته، فهذا خالد ابن الوليد يوظف في

٣٣ سورة النحل، الآية ٩٠

٣٤ سورة الشورى، الآية ١٥

٣٥ سورة الأعراف، الآية ١٨١

٣٦ سورة النساء، الآية ١٠٥

٣٧ موقع القاموس على شبكة الانترنت (١٥-٤-٢٠١٩) <https://www.dictionnaire.com>

قيادة الجيوش، وهذا ابن عباس يوصف بحبر الامة، وهذا حذيفة يلقب بأمين سر هذه الأمة، وهذا حسان بن ثابت يلقب بشاعر الأمة .

وكذلك الحديث فيما رواه الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي الله عنها وعن أبيها أنها قالت قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ " ٣٨ ، وكلمة الاتقان تعني فعل الشئ على أفضل الوجوه ، أي تطبيق أفضل الممارسات ، وهل أفضل الممارسات إلا الكفاءة والفاعلية، وكذلك حوى الفقه الإقتصادي الإسلامي العديد من العقود التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في الحياة الاقتصادية كالمزاعة والمضاربة والمساقاة وشركات الأموال والأعيان والعنان والسلم وغيرها.

Accountability (غ) المساءلة

وإن كان يقصد بالمساءلة خضوع جميع المواطنين حكماً ومحكومين للقانون، فقد قال الله عز وجل في كتابه الكريم {فَلَنَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ} ٣٩ وكذلك ورد العديد من الاحاديث التي تتحدث عن المساءلة ففي الحديث الشريف {بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتبية على الصدقة، فقال: هذا لكم، وهذا أهدي إلي، فقام النبي صلى الله عليه وسلم: فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال: "ما بال العامل نبعثه فيجيء فيقول: هذا لكم، وهذا أهدي إلي؟". ألا جلس في بيت أبيه فينظر أيهدى إليه أم لا!! والذي نفس محمد بيده، لا نبعث أحداً منكم فيأخذ شيئاً إلا جاء يوم القيامة يحمله على رقبتة، إن كان بغيراً له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر، فرفع يديه حتى رأيت عفرة إبطيه فقال: اللهم هل بلغت ثلاثاً} ٤٠

وكذلك من حق المواطنين أن يسألوا، عن كل شيء فيه غموض أو لبس، ليتبينوا ويعرفوا حقيقة الأمر، وقد تجلّى هذا المبدأ واضحاً جلياً في فعل عمر رضي الله عنه في عام الرمادة عندما لبس ثوب ابنه عبد الله مع ثوبه حتى يغطي جسده، لطول أمير المؤمنين عمر رضوان الله عليه فيخرج رجل من المسلمين ليسأل عمر من اين له بهذا الثوب، فبين عمر رضي الله

٣٨ أبو بكر البيهقي، شعب الايمان، (الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م) حديث رقم 334

٣٩ سورة الأعراف، الآية ٦

٤٠ الامام البخاري، فتح الباري، حديث رقم ٦٧٥٣

عنه، للرجل أن الجزء الآخر من الثوب هو ثوب ابنه عبد الله وانه اعطاه لاييه حتى يغطي جسده الطويل.^{٤١}

(هـ) الرؤية الاستراتيجية **Strategically Vision**

وأن كان يقصد بالرؤية الإستراتيجية، بمعنى التخطيط للمستقبل فلدينا العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تتحدث عن التخطيط للمستقبل، فعلى سبيل المثال من القرآن الكريم: قول الله عز وجل: " وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ " .^{٤٢} ومن الهدي النبوي كذلك برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضا في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن مخرمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمت الله إلا أعطيتهم إياها، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد ، اقبلوها ودعوني آتية، ^{٤٣} وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس " ^{٤٤}

وقول ربعي ابن عامر لقائد الفرس " انما ابتعثنا الله لنخرج من يشاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والاخرة"^{٤٥}

(ن) المشاركة **Participation**

وإن كان يقصد بالمشاركة، هو المساهمة في عمليات صنع القرارات دون تمييز أو فرق، فقد سجلت السنة المطهرة الكثير من الأحاديث النبوية في مشاركة كافة مكونات الأمة في العديد من القرارات الهامة والخرجة في حياة الأمة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، **فعلي سبيل المثال** : في غزوة بدر قوله صلى الله عليه وسلم " أشيروا عليّ أيها الناس " ليستحث الأنصار على النصح، وكذلك القول الشهير لأُم سلمة أم المؤمنين رضي اله عنها في صلح

٤١ موقع اسلام وب [1-5-2019] <https://www.islamweb.net/ar/fatwa/139603/>

٤٢ سورة الأنفال: الآية ٦٠

٤٣ البخاري، فتح الباري ، حديث رقم ٩٧٥

٤٤ النووي، صحيح مسلم ، حديث رقم ٤٣٥

٤٥ اسماعيل ابن عمر ابن كثير القرشي، البداية والنهاية، ج٧، ط١، غزوة القادسية، (دار احياء التراث العربي،

(١٩٨٨م)

الحديبية" عندما اشارت على رسول الله بالهلق---" عندما غضب بعض الصحابة من قرار الرجوع الى العام القادم وقبول الرسول صلى الله عليه وسلم بصلح الحديبية، وكذلك مشاركة الرسول صلى الله عليه وسلم للأَنْصار في قرار إعطاء ثلث ثمار المدينة ليهود خيبر واعتراضهم علي ذلك، وأخذه برأي الشباب والنزول عليه في غزوة احد. ٤٦

وأثبتت السنة المشرفة أن كل قراراته صلى الله عليه وسلم يبدأ فيها بالمشاورة ويشترك فيها باقي الأمة، وكيف لا ، وقد أمره الله سبحانه وتعالى بذلك من فوق سبع سنوات فقال الله عز وجل {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ} ٤٧ وقال سبحانه وتعالى {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ} ٤٨

مما سبق يتضح لنا

يرى البحث أن الإسلام قد سبق كل الدنيا في تأسيس مبادئ الحوكمة والحكم الرشيد، ويرى البحث أن ما عرفته المحافل الدولية لمفهوم الحوكمة ليس بينه وبين مقاصد الشريعة ومبادئ الاقتصاد الإسلامي أي تضاد في عمومه، وأن الحوكمة بمفهومها المعاصر ما هي إلا مظهر بسيط من مظاهر تحقيق مقاصد الشريعة سواء في مقاصدها الكلية أو الجزئية، أو في مقاصدها الاصلية والفرعية.

٤٦ محمد عبد الملك ابن هشام، سيرة ابن هشام، ط٢ (بيروت، دار ابن حزم، لبنان، ٢٠٠٩م) ص ٢٥٢-٢٥٤

٤٧ سورة الشورى، الآية ٣٨

٤٨ سورة آل عمران، الآية ١٥٩

الفصل الثالث الوقف وإدارته قديماً وحديثاً

١-٣ تعريف الوقف

عُرف الوقف قديماً ومنذ بداية ظهور الإسلام وحتى يومنا هذا، وقد تسارع فيه الصحابة رضوان الله عليهم، طمعاً في رضوان الله عز وجل، واستكثاراً من الخير والثواب، وقد سارع كل واحد من الصحابة ينفق مما يجب بمجرد نزول الآية الكريمة "لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون"^{٤٩} وقال جابر رضي الله عنه: لم يكن أحد من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم ذو مقدرة إلا وقف، وانتشر ذلك فلم يُنكره أحدٌ فكان إجماعاً.^{٥٠}

١-١-٣ الوقف لغةً واصطلاحاً:

١-١-٣-١ الوقف لغةً: مصدر وقفت الدابة وقفاً، وهو في اللغة من السكون والمكث. ويقال: "وقف الأرض على المساكين وقفاً"^{٥١} أي حبسها، وفي المغرب العربي تسمى الأوقاف حبوساً.

١-١-٣-٢ الوقف اصطلاحاً: تعددت تعريفات الفقهاء للوقف، نظراً لاختلافهم في لزوم الوقف من عدمه، وفي ملكية العين الموقوفة، ومن أبرز تلك التعريفات:

(أ) **التعريف الأول:** للإمام أبي حنيفة، حيث عرف الوقف بأنه: "حبس العين على ملك الواقف والتصدق بالمنفعة". وهذا التعريف بناء على رأيه - رحمه الله - في عدم لزوم الوقف.^{٥٢} فالوقف عنده جائزٌ إلا في بعض الصور، خلافاً لقول الجمهور.^{٥٣}

(ب) **التعريف الثاني:** للصاحبين من الحنفية "أبو يوسف والشيباني"، اللذين عرفا الوقف بأنه "حبس العين لا على ملك أحد غير الله تعالى والتصدق بمنفعتها أو صرف منفعتها على من أحب".

٤٩ سورة آل عمران، الآية ٩٢

٥٠ ناصر الدين الألباني، ارواء الغليل في تخريج أحديث منار السبيل، ط ١، ج ٢، (بيروت، المكتب الاسلامي،

الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٧٩م) الحديث ٢٩

٥١ ابن منظور، لسان العرب، ج ١٥، ص ٢٧٤

٥٢ ابن مودود الموصلية، الاختيار لتعليل المختار، ج ٣ (القاهرة، مطبعة الحلبي، ١٩٣٧م) ص ٤٠

٥٣ هو النعمان بن ثابت أبو حنيفة التيمي، امام أصحاب الرأي وفقه أهل العراق، توفي سنة ١٥٠هـ-

وهذا التعريف من الصاحبين، حيث لم يتوقفا عند حبس العين، بل نصا على انتقالها إلى حكم ملك الله تعالى، وذلك تأكيداً منهما على لزوم الوقف.^{٥٤}

(ج) التعريف الثالث: للمالكية، حيث عرفوا الوقف بأنه "إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاءه في ملك معطيه ولو تقديراً".^{٥٥}

وفي تعريف آخر قالوا "الوقف إعطاء المنافع على سبيل التأييد".^{٥٦} وهذان التعريفان بناء على مذهب المالكية في بقاء العين الموقوفة مملوكة للواقف، وعدم انتقال الأصل من ملكيته، لذلك فهم يرون الوقف انتقال المنفعة وقطع التصرف في الأصل، خلافاً للجمهور.^{٥٧}

(د) التعريف الرابع: للشافعية وبعض الحنابلة، فالوقف عند الشافعية هو "حبس مال يُمكن الإنتفاع به، مع بقاء عينه على مصرفٍ مباح"^{٥٨} ورأي لبعض الحنابلة هو "تحييس مالك مطلق التصرف ماله المنتفع به مع بقاء عينه بقطع تصرف الواقف وغيره في رقبته يُصرف ريعه إلى جهة بر تقرباً إلى الله تعالى".^{٥٩} ومما يؤخذ على هذين التعريفين، التفصيل في ذكر شروط الواقف، والمال الموقوف، والموقوف عليه، لذلك اعتبره بعض الحنابلة شرحاً للتعريف الآخر.^{٦٠}

٥٤ عبد الرحمن بن سليمان الملقب بلداماد أفندي، مجمع الأنهر في شرح ملتقى الأبحر، ج ١، ط ١ (بيروت، دار

الكتب العلمية، ١٩٩٨م) ص ٧٣٢

٥٥ عبد الباقي بن يوسف الزرقاني المصري، شرح الزرقاني لمختصر خليل، ج ٧، ط ١، (بيروت، دار الكتب

العلمية، ٢٠٠٢م) ص ١٣٦

٥٦ ابو الحسن علي بن احمد العدوي، حاشية العدوي على كفاية الطالب، ج ٢، (بيروت، دار الفكر، ١٩٩٤م) ص

٢٦٣

٥٧ وهبة الزحيلي، الوقف الإسلامي وأدلته، ج ٨ (دمشق، الطبعة الثانية، دار الفكر، ١٩٨٥م) ص ١٥١

٥٨ الخطيب الشربيني، مغني المحتاج الي معرفة الفاظ المنهاج، ج ٣، ط ١، (بيروت، دار المعرفة، ١٩٩٧م) ص ٥٢٢

٥٩ علي بن سليمان المرادوي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، ج ٧، ط ١، (القاهرة، مطبعة السنة المحمدية،

١٩٥٦م) ص ٣

٦٠ منصور ابن يونس البهوتي، كشف القناع عن متن الاقناع، ج ٤، (بيروت، عالم الكتب، ١٩٨٣م) ص ٢٤٠

(هـ) **التعريف الخامس:** للحنابلة وبعض الشافعية، حيث عرفوا الوقف بأنه "تحييس الأصل وتسييل الثمرة".^{٦١} وهذا تعريف عام للوقف، لم يتطرق فيه للخلاف في لزوم الوقف أو جوازه، ولا إلى ملكية العين الموقوفة، ولا إلى شروط الوقف وأحكامه.^{٦٢}

الراجح: تعريف الحنابلة والشافعية هو الأكثر ترجيحاً، لأصل حديث عمر ابن الخطاب رضي الله عنه، أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه، أصاب أرضاً بخير، فأتى النبي صلى الله عليه وسلم، يستأمره فيها، فقال: يارسول الله، إني أصبتُ أرضاً بخير، لم أصب مالا قط أنفس عندي منه، فما تأمر به؟ فقال عليه الصلاة والسلام "إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها".

٢-١-٣ مشروعية الوقف من القرآن والسنة

١-٢-١-٣ أولاً الأدلة من القرآن

قول الله عز وجل {لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ} ^{٦٣} مما جعل كل الصحابة تنفق مما هو أحب الي نفسها، وقوله تعالى {وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ} ^{٦٤} فهو دعوة عامة للتصدق بما في الوسع.

٢-١-١-٣ ثانيا الأدلة من السنة النبوية

ما روى ابن عمر -رضي الله عنهما- أن عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- أصاب أرضاً بخير، فأتى النبي -صلى الله عليه وسلم- يستأمره فيها، فقال: يارسول الله، إني أصبت أرضاً بخير، لم أصب مالا قط أنفس عندي منه، فما تأمر به؟ فقال -عليه الصلاة والسلام-: "إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها".^{٦٥} فهذا دليل علي مفهوم الوقف بشكل واضح

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال صلى الله عليه وسلم: «إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة: إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له»^{٦٦} وقد روى الامام أحمد في مسنده عن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن

٦١ ابن حجر ، فتح الباري، ج٥، ص ٣٨٠.

٦٢ سيد سابق، فقه السنة، ج٣، ط١، (القاهرة، دار الحديث، ٢٠٠٤م) ص٣٤٤

٦٣ سورة آل عمران ، الآية ٩٢

٦٤ سورة البقرة ، الآية ٢٨٠

٦٥ النووي، صحيح مسلم، النووي، حديث رقم ١٦٣٣.

٦٦ النووي، صحيح مسلم، رقم الحديث ٣٠٨٤

مما يلحق المؤمنُ من عمله وحسناته بعد موته علماً علّمه ونشره، وولداً صالحاً تركه، ومصحفاً ورثه، أو مسجداً بناه، أو بيتاً لابن السبيل بناه، أو نهرًا أجراه أو صدقةً أخرجها من ماله في صحته وحياته يلحقه من بعد موته،^{٦٧} فكل الاحاديث النبوية تحث على عمل الخير بكل اشكاله وصوره، سواء كان صدقة، أو وقف، أو كتاب، أو حفر بئر ماء، أو علم ينتع به.



٦٧ ابن حنبل، مسند الامام أحمد، ج ١٤، ص ٤٣٩ رقم الحديث: ٨٨٤٥.

٢-٣ نماذج إدارة الوقف قديماً وحديثاً

تمهيد

مر الوقف منذ بيان وإقرار وتشريع النبي صلي الله عليه وسلم له وحتى نهاية الدولة العثمانية في القرن الماضي بعدة أشكال توارثتها الأجيال تلو الأجيال تعظيماً له، ولأثره على المجتمع، وعلى الفقراء وعلى المساكين وطلبة العلم وغيرهم، حتى أنه يمكننا القول أن الوقف يكاد يكون قد شمل كافة نواحي الحياة على الاطلاق.

١-٢-٣ أشكال إدارة الوقف قديماً وحتى نهاية القرن العشرين

وقد ظهر الوقف في الماضي في عدة اشكال وصور منها على سبيل المثال:

وقف الأسر، ووقف الأقارب، ووقف الأولاد، ووقف الأيتام، ووقف أبناء السبيل، الوقوف علي الأراضي المقدسة، ووقف التزويج، ووقف الثغور، ووقف المدارس الشرعية، ووقف المساجد، ووقف المستشفيات، ووقف تعليم القرآن الكريم، وقف الكتب، وغيرها من سبل الخير.

ثم تطورت صور وأشكال الأوقف شيئاً فشيئاً، نظراً لتغير الأحوال المعيشية، ودخول مستجدات علي حياة الناس، اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وثقافياً، مما أدى الي ظهور أشكال جديدة للوقف منها علي سبيل المثال لا الحصر:

وقف الإعلام، ووقف إقامة الدورات الشرعية، ووقف إيجاد فرص عمل للعاطلين، ووقف بناء المساكن لائمة المساجد والمؤذنين، ووقف التفريغ عن المعسرين، ووقف تفتير الصائمين، ووقف تكييف المساجد، ووقف تمويل مسابقات القرآن الكريم، ووقف دعم المراكز الإسلامية في العديد من الدول، ووقف دعم المعاهد والكليات، ووقف نسخ وتوزيع الأشرطة الإسلامية. ويمكننا تلخيص التسلسل التاريخي للوقف كما يلي^{٦٨}

الصدر الأول للخلفاء الراشدين وزمن الصحابة تمثل الوقف في عمارة وبناء المساجد، العقار الفيء من عقار وبساتين، وحبس البيوت، وحبس المصاحف والكتب، وحبس الأرض والمزارع-

٦٨ سامي تيسير سليمان، "الريادة الوقفية"، ورقة بحثية ملتقى الاوقاف الرابع بالرياض، ٢٥-٢٦-نوفمبر

٢٠١٨م(الرياض، المعهد الدولي للوقف الاسلامي، ٢٠١٨م) بتصرف

زمن التابعين ومن بعدهم تمثل الوقف في القطاع الخدمي والاجتماعي والتعليمي والحربي- من القرن الثالث الى نهاية الخلافة العثمانية تمثل الوقف في تجهيز وتطوير القرى والمساجد والفنادق، المستشفيات-

العصر الحديث تغير الوقف في أشكال جديدة تتواكب مع متطلبات العصر الحديث مثل وقف النقود والأسهم، التكنولوجيا، التعليم والمعرفة، الأوقاف الصناعية، الشركات الوقفية، عصر المعلومات الحالي ومع بداية ثورة المعلومات الحديثة وسرعة تداول البيانات حتي ظهرت النماذج المبتكرة الحديثة للوقف عالمياً وعربياً والتي سنبينها في السطور القادمة-

٢-٢-٣ النماذج العالمية الحديثة للوقف

تمهيد

يختلف الوقف الاسلامي عن الوقف الغربي، في منطلقاته، وضوابطه، وقيوده، وإدارته، فالوقف الاسلامي ينطلق من قواعد وأصول شرعية ذكرها البحث في مقدمة الفصل، سواء من القرآن الكريم، أو من السنة المطهرة، ولكن الوقف الغربي لا يتقيد بهذه الضوابط-

ولقد بادرت بعض الهيئات والمؤسسات وجمعيات المجتمع المدني، بإقامة مشروعات وقفية في بعض البلدان الغربية أسوة بالتجربة الاسلامية، على شكل جامعات أو مستشفيات، أو شركات، وتزاول أعمالها على أنها مؤسسات غير ربحية معفاة من الضرائب، مثل جامعة هارفارد بأمريكا، وجامعة كمبريدج بالمملكة المتحدة، وجامعة تورنتو بكندا، وكذلك في القطاع الخاص مثل TED-Rolex- TATA- Goodwill- GETTY وسوف أتناول وقفية واحدة منهم

بشيء من التوضيح وهي وقفية TED

٢-٢-٢-١ وقفية TED

حيث تقوم الوقفية علي عقد مؤتمرات تقدم فيها المشورة والنصح للعديد من المشاهدين، ومؤسس هذه الوقفية هو اندرسون Anderson عام ٢٠٠٦م، بإطلاق الوقف كعلامة تجارية مسجلة، ووفر ما يربو على ٢٠٠٠ خبير ومتحدث في مجالات كثيرة، ليصل عدد المشاهدين الي أكثر من مليار مشاهد، وللوقفية العديد من المشاريع الوقفية مثل

• جوائز التميز TED Prizes لأفضل ثلاثة أفكار مقدمه، قيمة كل جائزة

١٠٠٠٠٠٠ دولار

- مشروع الترجمة لغير الناطقين باللغة الانجليزية
 - TEDX تُمنح بموجبه المؤسسات والهيئات رخصة لإقامة مؤتمرات ومحاضرات تحت أسم المؤسسة الأم مقابل دفع مبلغ من المال.
 - TED.COM وهو موقع الوقفية الأصلي.
- وتحصل الوقفية على المال لدعم هذه البرامج من مصادر عدة نذكر منها على سبيل المثال:
- ١- الرسوم التي تفرضها لحضور المؤتمرات
 - ٢- الرعاية التي يقدمها بعض الشركاء
 - ٣- كذلك التراخيص التي تمنحها للغير
 - ٤- أخيرا من عائدات مبيعات الكتب.^{٦٩}

٦٩ كتاب مؤسسات وقفية رائدة ، شركة افاق الأوقاف المحدودة ، ط٢، (الرياض، دار النفائس، ٢٠١٨ م) ص ٢١

٣-٣ النماذج الحديثة للوقف العربي والإسلامي

تمهيد

تعددت الأشكال والصور للنماذج الوقفية الحديثة، من دولة الى أخرى، ومن بيئة الى بيئة، ومن مجتمع الى آخر، طبقاً لدرجة النضج والوعي والتطور الذي يشهده المحيط الوقفي في هذا المكان، وتم تقنين تشريعات جديدة في كل منطقة أو دولة، تضمن تحقيق الوقف لغاياته وأهدافه، ولتواكب كذلك مع متطلبات العصر، و للمنهجيات الحديثة في إدارة الأعمال.

٣-٣-١ صور النماذج العربية الوقفية المعاصرة

وسوف يمر البحث على كل وقف منها معرّفاً به، ثم يتناول الشركات الوقفية كواحدة منها بشيء من الشرح والتفصيل.

٣-٣-١-١ أولاً الصناديق الوقفية الإستثمارية

هي وعاء مالي لتجميع مدخرات الأفراد، واستثمارها في الأوراق المالية، من خلال جهة ذات خبرة في إدارة محافظ الأوراق المالية ٧٠.

ويقوم الصندوق بتعبئة موارده من الجمهور والهيئات المختلفة من خلال إصدار صكوك وقفية بشرط أن تراعى أهداف الصندوق أو يتلقى أوقافاً في شكل تبرعات مالية أو أصول ثابتة مباشرة.

ومن تجارب الصناديق الوقفية للمملكة العربية السعودية في مجال التعليم " الصناديق الوقفية الاستثمارية الجامعية " أوقاف الجامعات مثل نموذج وقف جامعة الملك سعود^{٧١}

نماذج من الصناديق الوقفية صناديق مجموعة البنك الإسلامي للتنمية مثل:

- صندوق التضامن للتنمية.
- صندوق وقف البنك الإسلامي للتنمية.
- صندوق تمييز ممتلكات الأوقاف.

٧٠ عز الدين فكري، "تقييم أداء صناديق الإستثمار في مصر"، بحث مقدم لندوة صناديق الإستثمار في مصر الواقع

والمستقبل، ٢٢-٢٣ مارس ١٩٩٧م (القاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٩٧م).

٧١ العياشي الصادق فداد، نماذج للاوقاف المبتكرة، بحث مقدم الى ملتقى الاوقاف الرابع، ١٤-١٥ فبراير ٢٠١٨م (الرياض، وزارة الاوقاف، ٢٠١٨م)

٣-١-٣-٢ ثانياً وقف الأوراق المالية

• وقف الأسهم والسندات والصكوك المالية.^{٧٢}

تعريف الاسهم: هي صكوك متساوية القيمة غير قابلة للتجزئة، وقابلة للتداول بالطرق التجارية المخصصة لذلك، وهي تمثل حقوق المساهمين في الشركات التي أسهموا في رأس مالها. والسهم بذلك يفيد حصته مشاعة في شركات الأموال بكل ما تشمله الشركة من أموال وأصول، وديون، وما تملكه من حقوق وامتيازات.

تعريف الصكوك: وثيقة أو سند إثبات ملكية حصة شائعة في الأعيان، والمنافع، وهي ذات قيمة متساوية، وقابلة للتداول، ومتعلقة بمشروع استثماري يُدرّ دخلاً.

وقد تم إصدار صكوك لتمويل مشروعات وقفية مثل وقف الملك عبد العزيز (صكوك إجارة)

٣-١-٣-٣ ثالثاً مؤسسات مالية خاصة لتمويل الأوقاف "بنك الأوقاف"

هو بنك يعمل ضمن النظام والأدوات والضمانات المصرفية المتعارف عليها، وتقوم فكرته، على انشاء بنك ولكنه غير ربحي، يجمع العديد من الأوقاف الصغيرة التي يصعب أن تتجمع مع بعضها البعض، لتحقيق مقاصد وفوائد كبيرة لا يمكن تحقيقها إذا استثمر كل وقف بمفرده.

٣-١-٣-٤ رابعاً الشركات الوقفية

تعريف الشركات الوقفية: بأنها "عقد مشاركة في رأس المال بين وقفين أو أكثر في مشروع يستهدف الربح لتسييل الربح الناتج منها".

تتميز به الشركة الوقفية عن غيرها من الشركات التجارية في عدد من الخصائص، من أبرزها:

أولاً: انتفاء العنصر الشخصي في الشركة الوقفية؛ فلا يمكن أن تكون المشاركة إلا من شخصيات اعتبارية .

ثانياً: الشركة ال وقفية شركة أموال؛ فلا يمكن أن تكون المشاركة بالعمل أو الوجاهة.

ثالثاً: الشخصيات الاعتبارية في الشركة الوقفية هي كيانات وقفية فقط، قد اكتسبت صفة تجارية من خلال تملكها لسجلات تجارية.

^{٧٢} عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، رسالة دكتوراه، ج ٢، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٩٤م) ص ٢١٢

٣-٢-٣ الشركات الوقفية الحديثة

من أهم النماذج المبتكرة في السنوات العشر الأخيرة هي الشركات الوقفية، وهي مازالت في مجال التطوير، والبحث، والتقنين، وقد قُدمت العديد من الأوراق البحثية، والرسائل العلمية المتخصصة في الأونه الأخيرة عن الشركات الوقفية، وكيفية الإنشاء والإلغاء والنقل والتغيير، وسوف يتناول البحث أهم المعالم الرئيسية للشركات الوقفية من حيث التعريف والشكل العام والسمات.

٣-٢-٣-١ تعريف الشركة لغة واصطلاحاً:

(أ) الشركة لغة:

من المقارنة وخلاف الانفراد. قال في مقاييس اللغة: "الشئُ والرأُ والكافُ أصلان، أحدهما يدل على مقارنة وخلاف انفراد، والآخر يدل على امتداد واستقامة. فالأول الشركة وهو أن يكون الشيء بين اثنين لا ينفرد به أحدهما، يقال شاركت فلانا في الشيء إذا صرت شريكه^{٧٣}

(ب) الشركة اصطلاحاً:

تنوعت التعريفات الخاصة بالشركة في الفقه الإسلامي، من فقيه لآخر، تبعاً لما يراه مناسباً لبناء هذه الشركة، لذلك فإن التعريفات تنوعت، فأحياناً يراد بها الملك العام وهي شركة الإباحة، وأحياناً يُراد بها عقداً من العقود يحصل بين اثنين فأكثر وهي شركة العقد، وهكذا.^{٧٤} وقلّ من الفقهاء من ذهب إلى إعطاء تعريف عام للشركة يشمل جميع أنواع الشركات، ويحدد معناها على العموم، ويرجع ذلك إلى اختلاف معنى الشركة في الأحكام والشروط باختلاف أنواعها^{٧٥}

٦٥ بن فارس، معجم مقاييس اللغة، مادة (شَرَك) ج ٣، ص ٢٦٢.

٧٤ خالد عبد الرحمن سليمان الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، المؤتمر الخامس والعشرين لهيئة المحاسبة والمراجعة ايوبي ٤-٥-٢٠١٦ م "الصناعة المالية الإسلامية بعد اربعين عاماً" (،المدينة المنورة، هيئة المحاسبة والمراجعة ايوبي ٢٠١٦م): ص ٥ بتصرف

٧٥ عبد العزيز عزت الحياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، ج ١، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٩٤م) ص ٣٣

ومن تلك التعريفات

تعريف صاحب الدر المنتقى من الحنفية حيث عرف الشركة بأنها: "اختصاص اثنين فأكثر بمحل واحد"^{٧٦}

التعريف المشهور للشركة عند الحنابلة بأنها: "الاجتماع في استحقاق أو تصرف"^{٧٧}

تعريف الشافعية للشركة بأنها: "ثبوت الحق في شيء لاثنين فأكثر على جهة الشروع"^{٧٨}.

تعريف المالكية للشركة بأنها: "إذن في التصرف لهما مع أنفسهما"^{٧٩}

(ج) تعريف الشركة الوقفية باعتبارها وصف مركب "شركة وقفية"

التعريف الأول "اجتماع أصول وقفية وإدارتها بهدف الإتجار بها وفقاً للأنظمة التجارية"^{٨٠}

التعريف الثاني فيمكن تعريف الشركة الوقفية بأنها: "عقد مشاركة في رأس المال بين وقفين

أو أكثر في مشروع يستهدف الربح لتسبيل الربح الناتج منها"^{٨١}

(د) خصائص الشركة الوقفية:

من أبرز خصائص الشركات الوقفية والتي يميزها عن الشركات التجارية ما يلي:

- هو إنتفاء العنصر الشخصي في الشركات الوقفية
- أن جميع الشركاء في الشركات الوقفية هي كيانات وقفية
- الشركة الوقفية شركة أموال، فتخرج منها الشركات القائمة على العمل أو الوجاهة.
- مسؤولية الوقف الشريك في الشريك الوقفية تكون بقدر حصته من رأس المال
- عدم قابلية الاسهم وحصص الشركاء الواقفون للتداول^{٨٢}

^{٧٦} محمد بن علي المشهور بعلاء الدين الحصكفي، الدر المنتقى في شرح المنتقى، المجلد الثاني، (بيروت، دار الكتب العلمية، ١٩٩٨م) ص ٥٤٢

^{٧٧} موفق الدين عبد الله ابن احمد ابن قدامه، المغني لابن قدامه، ج٧، (القاهرة، مكتبة القاهرة، ١٩٦٨م) ص ١٠٩

^{٧٨} زكريا ابن محمد الأنصاري، أسني المطالب في شروح روض الطالب، ج٢، (القاهرة، المطبعة الميمنية، ١٩١٢م) ص ٢٥٢

^{٧٩} الزرقاني، شرح لختصر خليل، المجلد السادس ص ٧٢

^{٨٠} خالد عبد الرحمن المهنا، "الشركات الوقفية من خلال نظام الشركات السعودية"، بحث منشور (الرياض، جامعة

الملك محمد بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة، ٢٠١٣م) ص ١٩

^{٨١} الرجحي، "تأسيس الشركات الوقفية" ص ٢٦

^{٨٢} المهنا، الشركات الوقفية، ص ٢٦ بتصرف

(هـ) أنواع الشركات الوقفية

من خلال تتبع عدد من الشركات الوقفية القائمة، تبين أن هذه الشركات قد اتخذت إحدى صورتين؛ إما شركة وقفية مساهمة مقفلة، أو شركة وقفية ذات مسؤولية محدودة، وذلك لأن الشركاء في هذه الشركات أوقاف، مما يستدعي مراعاة جانبين:^{٨٣}

الأول: أن الوقف لا يباع ولا يوهب ولا يورث، فما تملكه الأوقاف أو مؤسسات الأوقاف من حصص أو أسهم في هذه الشركات لا يصح تداولها بيعاً ولا شراءً، فلا يصح أن تكون الشركة الوقفية مساهمة مفتوحة، ولا شركة توصية بالأسهم، لإمكانية تداول الأسهم في هذه الشركات.

الثاني: أن الوقف له ذمة مالية مستقلة، وأهليته المالية لا تتجاوز الحدود التي قررها الشرع؛ وعليه فليس لعنصر الشخص الطبيعي وجود في ملكية هذه الشركة، كما لا يملك أي من الشركاء "الأوقاف" في هذه الشركة أن يكون متضامناً عن ديون الشركة مع الشركاء الآخرين، أي أن الشركة الوقفية من شركات الأموال لا الأشخاص؛ فلا يصح أن تكون شركة محاصة ولا تضامنية ولا توصية بسيطة، لكون هذه الشركات من شركات الأشخاص. وبناء على ما سبق فإن تأسيس الشركات الوقفية لا يخلو من أمرين

● يتم تأسيس هذه الشركات من كيانات وقفية لا تقل عن خمسة أوقاف من خلال سجلات تجارية تملك تلك الأوقاف.

● ان تكون هذه الشركة المساهمة تجارية بصفقتها المعروفة ثم يوقف كل شريك، جميع أسهمه في الشركة، فتكون الشركة بذلك تحولت إلى شركة وقفية بالكامل، وتحل صكوك الوقفية محل الشركاء السابقين في ملكية الأسهم.^{٨٤}

ومن خلال تتبع عدد من الشركات الوقفية القائمة، تبين أن هذه الشركات قد اتخذت إحدى صورتين، إما شركة وقفية مساهمة مقفلة، أو شركة وقفية ذات مسؤولية محدودة.

أولاً: الشركة الوقفية المساهمة المقفلة

شركة المساهمة-: هي الشركة التي يكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم متساوية قابلة للتداول،

^{٨٣} الرجحي، "تأسيس الشركات الوقفية" ص ١٥

^{٨٤} محمد الزامل، الشركات الوقفية ودورها في تنمية أعبان الأوقاف، ورقة بحثية، ملتقى تنظيم الأوقاف الثاني، ٣-

٤- محرم ١٤٣٥هـ، (الرياض، وزارة الأوقاف، ١٤٣٥هـ)

ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً، إلا بمقدار حصته في رأس المال، ولا يقل عدد الشركاء في الشركة عن خمس، وتكون هذه الشركة وقفية إذا كان كل شركائها من الأوقاف، وتسمى (شركة وقفية مساهمة "مقفلة")^{٨٥} ويتم تحويلها الي شركات وقفية من خلال احدي الطريقتين السابقتين.

ثانياً: الشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة

"الشركة ذات المسؤولية المحدودة-: هي الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً، إلا بمقدار حصته في رأس المال، ولا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عن خمسين"^{٨٦} ويتم تحويلها أيضا بإحدى الطريقتين السابقتين.

مما سبق يتضح لنا

- أن المؤسسات الوقفية مرت بعدة صور تغيرت فيها أشكالها ولم تتغير محتواها.
- أن هناك نماذج وقفية جديدة ظهرت في العصر الحالي ادت الى تطوير منهجيات ادارتها.
- من النماذج المعاصرة للاوقاف " وقف الاسهم والصكوك و البنوك الوقفية والشركات الوقفية"
- أن الأصل في المؤسسات الوقفية تنميتها لتدوم استدامتها ونفعها.

٨٥ الخياط، المادة ٢٢ من نظام الشركات السعودي، ج٢، ص ٨٦

٨٦ الخياط، المادة ١٢١ من نظام الشركات السعودي، مرجع سابق، ج٢، ص ١١٤

الفصل الرابع الفساد ومعوقات التنمية المستدامة

١-٤ مفهوم الفساد

إذا ما عرفنا مبادئ الحوكمة ومحاورها ومنطقاتها، وأسباب نشأتها، أدركنا أن الهدف من تطبيق الحوكمة، هو أمران الأول هو الحد من الفساد المالي، والإداري، والإقتصادي، والسياسي، بشكل كبير، والثاني هو تطوير الأداء وفق أفضل الممارسات، وسنتعرض في هذا المبحث تعريف الفساد وأشكاله وأنواعه الذي يمكن أن تقلل الحوكمة من آثاره.

١-١-٤ تعريف الفساد لغة واصطلاحاً

١-١-٤-١ الفساد لغة

الفساد نقيض الصلاح، فسد يفسد ويُفسد، وفسد فساداً وفسوداً، والمفسدة خلاف المصلحة، والاستفساد خلاف الاستصلاح^{٨٧} وقيل الفساد خروج الشيء عن الاعتدال، قليلاً كان أو كثيراً^{٨٨}، وقيل الفساد أخذ المال ظلماً، والمفسدة ضد المصلحة، وتفاسد القوم يعني تقاطعوا الأرحام.^{٨٩}

٢-١-٤ الفساد اصطلاحاً:

تعددت التعريفات الخاصة بالفساد طبقاً للمنظور الذي يتم التناول من خلاله، ففساد الاعتقاد، غير فساد الأخلاق، غير الفساد المالي والاقتصادي، غير الفساد السياسي، ولكنها تتفق جميعاً في كونه خروجاً عن المعتد والطبيعي، وأنه أمراً مكروهاً، وله عواقب وخيمة، في كل هذه المجالات بلا استثناء، واستمراره يؤدي إلى خراب ودمار البلاد والعباد، وسوف يستعرض البحب آيات الفساد في القرآن الكريم ثم يعرج إلى الأحاديث النبوية التي تتناول كلمة الفساد-

٨٧ ابن منظور، لسان العرب، ج٣، ص ٣٣٦.

٨٨ أبي الحسن علي ابن اسماعيل ابن سيده المرسي، المحكم والمحيط الأعظم، ج١٠، ط١، (بيروت، دار الكتب العلمية، ٢٠٠٠م)

٨٩ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ابادي، القاموس المحيط، (القاهرة، دار الحديث، ٢٠٠٨م) ص ٤٤٤

٤-١-١-٣ استعراض كلمة الفساد في القرآن الكريم والسنة المطهرة

ظهرت كلمة الفساد في القرآن في آيات كثيرة نذكر منها على سبيل المثال: قال الله عز وجل "ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ" ^{٩٠} ، وقال تعالى " وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ " ^{٩١} ، وقال سبحانه وتعالى " وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ قَالُوا إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ " ^{٩٢} ، وقال عز من قال " هَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ تَوَلَّيْتُمْ أَنْ تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَتُقْطِعُوا أَرْحَامَكُمْ " ^{٩٣}

وكذلك ترددت كلمة الفساد في العديد من الأحاديث النبوية مرات عديدة، منها على سبيل المثال قوله صلي الله عليه وسلم " الا إن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله وإذا فسدت فسد الجسد كله الا وهي القلب " ^{٩٤}

٤-١-١-٤ التعريف القانوني (الجزائري) للفساد ويشمل ^{٩٥}:

- الرشوة بكل صورها سواء رشوة الموظفين العموميين، أو الخواص الجزائريين، أو الأجانب وعداءً، أو عرضاً، أو منحة لمزية غير مستحقة ليقوم بعمل من واجباته أو ليمتنع عنه.
- الامتيازات الغير قانونية والغير مبررة في مجال الصفقات العمومية.
- الاختلاسات للممتلكات سواء العمومية منها أو الخاصة.
- الإعفاء أو التخفيض الغير قانوني في الرسوم والضرائب.
- الإستغلال الواضح والصارخ للنفوذ أو إساءة استعماله.
- عدم التصريح بالممتلكات أو التصريح الكاذب لها.
- الإثراء الغير مشروع الذي يطرأ على ذمة الموظف.
- تلقي أي نوع من الهدايا مما يؤثر على إجراءات لها صلة بمهام الموظف العمومي.

٩٠ سورة الروم الآية ٤١

٩١ سورة البقرة الآية ٢٠٥

٩٢ سورة البقرة الايتين ١١-١٢

٩٣ سورة محمد الآية ٢٢

٩٤ النووي، صحيح مسلم، ج٣، ص ١٢٢٠ حديث رقم ١٥٩٩

٩٥ أحمد أولاد سعيد، "مكافحة الفساد المالي في الإسلام، جريمة الرشوة نموذجاً، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل ٢٣-٢٤-٢٥ فبراير ٢٠١١م (الجزائر، جامعة غرداية، ٢٠١١ م) بتصرف

- التمويل الخفية للأحزاب السياسية.
- تبييض العائدات المالية المجرمة قانوناً.

٤-١-١-٥ تعريف المنظمات الدولية للفساد

(أ) تعرف منظمة الشفافية العالمية الفساد على أنه "استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة"^{٩٦}، وإذا حاولنا تحديد معنى الفساد، نجد عدة إجابات على هذا السؤال أفضلها من الوجهة التحليلية للتعريف الذي قدمه "فيتو تانزي بأن الفساد هو "تعمد مخالفة مبدأ بهدف الحصول على مزايا شخصية أو مزايا لذوي الصلة"^{٩٧}.

(ب) كما عرف البنك الدولي الفساد بأنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص"^{٩٨} وعرفه كذلك على أنه "دفع الرشوة أو إعطاء العمولة بشكل مباشر الى الموظف، سواء في الحكومة أو وفي القطاعين العام و الخاص-

وبعد توجه بعض الدول نحو خصخصة مؤسسات القطاع العام، ظهر تعريف جديد للفساد مفاده أن: "الفساد هو التصرف ببيع أملاك الدولة بواسطة المسؤولين الحكوميين لتحقيق المصالح الشخصية لهم"^{٩٩}

(ج) أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد فإنها لم تتطرق الى تعريف الفساد بصورة مباشرة ولكنها تطرقت في الفصل الثالث منها الى التجريم وانفاذ القانون حيث حددت أو اشارت الى حالات الفساد في المواد من ١٥ الى ٢٥ في الاتفاقية الأنفة الذكر و يمكن حصرها بالآتي:^{١٠٠}

- رشوة الموظفين العاملين في القطاع الحكومي
- رشوة الموظفين الأجانب و موظفي المؤسسات الدولية العمومية

٩٦ موقع منظمة الشفافية الدولية على الانترنت {١٧-٣-٢٠١٩} [://www.transparency.org](http://www.transparency.org)

٩٧ خالد عبد العزيز الجوهري، "الفساد رؤية تحليلية"، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٤٣ (دمشق، ٢٠٠١م):ص:

٢٣٣

٩٨ موقع البنك الدولي على شبكة الانترنت {١١-٢-٢٠١٩} www.albankaldawli.org/

٩٩ بيتر آيفن ، شبكات الفساد والإفساد العالمي، ترجمة، محمد حديد،(دمشق، قدموس للنشر والتوزيع،

٢٠٠٥م)ص ١٧

١٠٠ موقع هيئة نزاهة، ماهية الفساد، {٢٢-١-٢٠١٩} [://www.nazaha.iq](http://www.nazaha.iq) .:بتصرف

- الاختلاس للممتلكات سواء بالتبديد أو بالتسريب لها بشكل آخر من قبل الموظف-
- التسهيل لابرار وعقد الصفقات
- الإستغلال والمتاجرة بالنفوذ .
- الإساءة والاستغلال للوظيفة
- الإثراء غير المشروع أنواعه
- كافة صور الرشوة في القطاع الخاص
- الإختلاس للممتلكات في القطاع الخاص .
- الإعاقة لسير العدالة بأى صورة-

٤-١-٢ صور الفساد ودوافعه

٤-١-٢-١ مظاهر الفساد تتنوع صور الفساد من بلد الى آخر، حسب الثقافات الموجودة، وحسب النظم السياسية والإدارية المطبقة، ولكن بشكل عام هناك اشكال من التصرفات التي تعبر عن صور الفساد وقد تكون متشابكة ومتداخلة في كثير من الأحيان وهي:^{١١}

(أ) الرشوة بكل صورها: وتعني الحصول على منافع أو أموال من أجل القيام بعمل مخالف لقواعد وأصول المهنة-

(ب) المحسوبية: وتعني القيام بأعمال لصالح مؤسسة، أو هيئة، أو فرد، وقد يكون حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.

(ج) التفضيل والمحاباة: وهو القيام بتفضيل ومحابة مؤسسة، أو هيئة، أو فرد في الخدمة بغير حق، للحصول على مصالح معينة .

(د) الواسطة: وتعني القيام بالتدخل لصالح مؤسسة، أو هيئة، أو فرد، دون الإلتزام بأصول وقواعد العمل مثل تعيين شخص في منصب معين لكونه قريب، أو ينتمي الى مؤسسة، أو هيئة، أو حزب أو فرد، رغم كونه غير كفء -

(هـ) النهب للمال العام: ويعني أخذ أموال الدولة والتصرف فيها بغير وجه حق وبأى صورة-

١٠١ أحمد ابو دية، "الفساد أسبابه وطرق مكافحته"، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان ط ٢،

(فلسطين، أمان، ٢٠٠٤م) بتصرف

(ن) الإبتزاز: ويعني التحصل على أموال مقابل تنفيذ مصالح غير مشروعة ومرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

٤-١-٢-٢ أنواع الفساد وأسبابه ودوافعه

يمكننا بشكل عام تصنيف الفساد من حيث التأثير والوجود الى ثلاثة أنواع رئيسية هي^{١٠٢}
(أ) فساد عرضي: وهو الفساد الذي يكون حالة عرضية لبعض الأفراد السياسيين أو الموظفين العموميين، أو مؤقتا وليس منتظما.

(ب) فساد مؤسسي: وهو الفساد الذي يكون موجوداً في مؤسسة بعينها أو في قطاعات محددة للنشاط الإقتصادي دون غيرها من القطاعات الأخرى، ويكثر الفساد في القطاعات التي يسهل جني الربح منها.

(ج) فساد منتظم: وهو الفساد المستشري الذي يعاني منه المجتمع بكافة طبقاته وفي مختلف معاملات، وله تأثير كبير على كافة قطاعات المجتمع السياسي والإقتصادي والاجتماعي، لذلك فهو فساد يصعب اقتلاعه، ويحتاج الى وقت وجهد كبير.

٤-١-٢-٣ دوافع الفساد

تتنوع وتعدد دوافع وأسباب الفساد من حيث المحاور التي تنطلق منها الى:

- (أ) الدوافع السياسية : وذلك لوجود نظم شمولية وانفراد شخص بالسلطة.
- (ب) الدوافع الاجتماعية : وذلك لوجود تفاوت كبير بين الطبقات وزوبان الطبقة المتوسطة.
- (ج) الدوافع الإقتصادية : وذلك لضعف التنمية وعدم تبني رؤية قومية اقتصادية للدولة.
- (د) الدوافع التنظيمية : وذلك لوجود ضعف ملموس في المنهجيات التنظيمية والإدارية وكذلك السياسات المنظمة لتمكين الحكمة ولتطوير الاداء.
- (هـ) الدوافع الأخلاقية : لطغيان الحياة المادية، وقلة الوازع الديني في السنوات الأخيرة وتدني مستويات الأخلاق مع ظهور العولمة.

١٠٢ محمود عبد الفضيل، "مفهوم الفساد ومعايره"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ٣٠٩، (مصر، نوفمبر، ٢٠٠٤م): ص٣٤-٣٥ بتصرف

٤-١-٢-٤ أسباب تفشي الفساد: ١٠٣

- الأنتشار المتزايد للجهل والفقير وضعف الوازع الديني لأفراد المجتمع .
- تغول السلطة التنفيذية على باقي السلطات-
- تدني مهنية الأجهزة الرقابية العامة والخاصة في الدولة والمجتمع .
- التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المفاجئة وغير المدروسة .
- ضعف الإرادة السياسية والتردد باتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية الناجعة .
- تدني رواتب العاملين في العديد من الدول سواء في القطاع الحكومي، أو العام، أو الخاص، وعدم القدرة على تلبية متطلبات الحياة الكريمة .
- تقييد حرية الإعلام مما يصعب الوصول إلى البيانات والمعلومات المهمة .
- غياب آلية الحوكمة الرشيدة بمحاورها المتعددة وخاصة المساءلة والشفافية.

٤-١-٣ تقارير دولية عن الفساد

تمهيد

إن المتابع لحال الدول النامية وخاصة العربية والإسلامية يعرف تماماً لماذا تأخرت هذه الدول وتقدم غيرها ولماذا لم تحدث فيها التنمية كما حدثت في الدول الأخرى، ولما تظل هذه الدول دائماً نشكو الفقر والجهل والمرض؟ السبب واضح للعيان، هو تمكن الفساد في هذه الدول في أغلب نواحي الحياة، وكأنه أصبح فساداً منظماً يصعب اقتلاعه. أن الفساد ملعون في كل صوره وأشكاله، لأنه ضد الفطرة السليمة، ولكونه ضد التنمية، ولأنه ضد الدين، ولأنه ضد الشعوب وازدهارها وتطورها، ولأنه ضد الشفافية، ولأنه ضد الحوكمة والإدارة الرشيدة. والبرهان على ذلك كافة التقارير الدولية التي تبين وتظهر ذلك، وسوف يذكر البحث نص بعض التقرير في السطور التالية ثم يخص دولة مصر كدولة كبيرة لها وزنها في العالم العربي، بمزيد من الشرح والتوضيح في موضوع تقارير الفساد.

١٠٣ فيصل محمود الشواورة ، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ج ٢٥، ع ٢٤، (دمشق، ٢٠٠٩م): ص ١٣ بتصرف

١-٤-١-٣-١ واقع الفساد في البلدان العربية ١٠٤

كما يظهر في الشكل رقم (١) فإن الدول العربية تأتي في ذيل قائمة الفساد لعام ٢٠١٨ م. وتعمل المنظمة سنويا على تصنيف ١٨٠ دولة بحسب "مؤشر مدركات الفساد" في قطاعها العام، وفق مقياس يتراوح ما بين صفر لأكثر الدول فسادا، و ١٠٠ للدول الأكثر شفافية، ويعطي المؤشر لمحة سنوية عن الدرجة النسبية لانتشار الفساد من خلال تصنيف البلدان في مختلف أنحاء العالم.

شكل رقم ١ يبين واقع الشفافية للدول العربية ٢٠١٨ م

موقع منظمة الشفافية الدولية على الانترنت transparency.org



الدرجة	اسم البلد/الإقليم	الرتبة	الدرجة	اسم البلد/الإقليم
70	الإمارات العربية المتحدة	23	35	مصر
62	قطر	33	31	جيبوتي
52	عمان	53	28	لبنان
49	الأردن	58	27	جزر القمر
49	المملكة العربية السعودية	58	27	موريتانيا
43	المغرب	73	18	العراق
43	تونس	73	17	ليبيا
41	الكويت	78	16	السودان
36	البحرين	99	14	اليمن
35	الجزائر	105	13	سوريا
			10	الصومال

١٠٤ موقع منظمة الشفافية الدولية علي الانترنت

[١٥-٤-٢٠١٩م] www.transparency.org

(أ) آثار الفساد علي الإقتصاد والمجتمع في الحالة المصرية ١٠٥

تعد مصر قلب الأمة العربية، وهي دولة كبيرة لها ثقلها في العالم العربي والإسلامي، لذلك سيتناولها البحث كنموذج واضح، يفتقر الى تطبيق الحوكمة للقضاء على الفساد وخاصة في قطاع الاوقاف، كما هو ظاهر بالجدول رقم (١) أن مصر في المرتبة الـ ١٠٥، وأشار تقرير سابق للمنظمة عام ٢٠١٦م، إلى مقاله المستشار هشام جينية رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات المصري إن حجم الفساد في مصر بلغ ٦٠٠ مليار دولار في ٤ سنوات شغل خلالها المنصب، وقد ضرب الفساد كافة مؤسسات الدولة بما فيها مؤسسات الأوقاف المصرية.

(ب) حجم الأموال المنهوبة

وقد أشارت بعض التقارير العالمية الى أن حجم الأموال المنهوبة في مصر كبير جداً، فعلى سبيل المثال قالت مؤسسة النزاهة المالية العالمية Global Financial Integrity والتي أوضحت في تقريرها الصادر في يناير ٢٠١١م، أن ما تم نهبه من مصر عن طريق الفساد المؤسسي الحكومي يتعدى ٦ مليارات دولار سنويًا، بإجمالي يفوق ٥٧,٢ مليار دولار في الفترة من ٢٠٠٠م - ٢٠٠٨م، هذا بخلاف ما تم نهبه داخليًا.^{١٠٦} وكذلك البنك الدولي الذي يرى أن حجم الأموال المنهوبة من مصر أكثر من ١٤٣ مليار دولار،^{١٠٧}

(ج) الفساد في الأوقاف المصرية

ضرب الفساد قطاع الأوقاف كما ضرب كافة مؤسسات الدولة المصرية، وترددت في الآونة الأخيرة الحديث عن الفساد في قطاع الأوقاف المصرية، بشكل عنيف يثير القلق والخوف معا حول وضع مؤسسة الأوقاف المصرية، وفقد المواطن المصري ثقته في هذه المؤسسة الخيرية كباقي مؤسسات الدولة، وأصبح يتحسس ويتمهل في تقديم أي دعم مالي أو عقاري لهذه المؤسسة. وأصبح السؤال المطروح هو كيف يمكن تطبيق الحوكمة في هذا القطاع الحيوي لتدوم تنميته واستدامته؟ وخاصة بعد تناول العديد من الصحف المصرية لحجم الفساد في هذا

١٠٥ إبراهيم منشاوي، "الجذور الاجتماعية للفساد ومدركاته في مصر" المركز العربي للبحوث والدراسات ، مقال منشور [٣-٣-٢٠١٤م].

١٠٦ منظمة النزاهة المالية الدولي {١١-٣-٢٠١٩م} [/https://www.gfintegrity.org/](https://www.gfintegrity.org/)

١٠٧ موقع البنك الدولي {١١-٣-٢٠١٩م} [/https://www.albankaldawli.org/](https://www.albankaldawli.org/)

القطاع، وأستشهد هنا ببعض التلميحات والعناوين التي ذكرتها الصحف المصرية عن الفساد في قطاع الأوقاف المصرية.

- ١- أكبر قضية فساد بهيئة الأوقاف، إحالة ١٠ من كبار المسؤولين للمحاكمة لإهدارهم ١٠٣ مليار جنيه^{١٠٨}
- ٢- قضية فساد كبرى بـ«الأوقاف».. مسؤول يبيع حجج أراضٍ بـ١٢٠ مليون جنيه^{١٠٩}
- ٣- قضية فساد وراء إعفاء رئيس هيئة الأوقاف من منصبه^{١١٠}

وما هذا الا غيض من فيض، فرائحة الفساد في مؤسسة الأوقاف المصرية قد أزكمت الأنوف، منذ أكثر من ثلاثين عاما، فلاحوكمة، ولااستراتيجية، ولاإدارة رشيدة، ولا تأهيل علمي للقائمين على الإدارة، وما الفساد في الأوقاف إلا جزء من منظومة فساد منظم كبيرة تضرب البلاد طولاً وعرضاً.

مما سبق يتضح لنا

أن كلمة الفساد هي عكس الصلاح والإصلاح سواء في العمل او غيره، فهو يعبر عن كل عمل أو كسب أو قول أو تقرير، كان في غير مكانه الصحيح الذي وضعه المشرع، سواء بالإلتفاف أو بالخدعة أو بالمصلحة الشخصية أو بالرشوة أو بالمحسوبية أو بالمحاباة أو بالواسطة أو بسرقة المال العام أو بالإبتزاز أو بالتقاعس عن أداء الواجب أو بعرقلة مصالح المواطنين، وكما استعرضنا كذلك فأن الفساد ضد التنمية، فهذه الاموال الضخمة المسروقة كان يمكن أن توجه الى التنمية المستدامة والتطوير.

١٠٨ جريدة الاهرام المصرية [١٤-٢-٢٠١٩م]

١٠٩ جريدة المصري اليوم [٧-٥-٢٠١٤م]

١١٠ جريدة الفيتو المصرية [٢٩-٤-٢٠١٨م]

٤-٢ التنمية المستدامة

٤-٢-١ التنمية المستدامة التعريف والمصطلح

عرفت البشرية منذ قديم الزمن مصطلح التنمية، وكان المقصود به التغييرات التي تطرأ على المجتمع والدولة في كافة نواحي الحياة، السياسية، والاجتماعية، والإقتصادية، والعلمية، والثقافية، وكان نوع من أنواع نضوج المجتمع وانتقاله من حالة الي حالة أفضل، فهي حالة صحية للمجتمعات فتعرف نواحي الخلل اثناء تطبيقاتها اليومية، فتصوب وتخطط وتصمم وتنفذ من جديد، فتحصل التنمية من فترة الى أخرى، حسب رؤية الدولة وعزمها وصدقها على التنمية والتطوير. أما مصطلح المستدامة فهو مصطلح جديد على اللغة العربية وعلى العالم بأسره، وقصد به استمرار التنمية وتوارثها على مر العصور والأجيال القادمة. وسوف يتناول البحث عبارة التنمية المستدامة لغة واصطلاحاً في السطور التالية.

٤-٢-١-١ التنمية المستدامة لغة:

لفظ التنمية مشتق من نَمِيَ بمعنى الزيادة، يقال نَمِيَ نَمِيًا ونَمِيًا ونَمَاءً، زاد وكَثُرَ، ومنه نَمِيْتُ النار تنمياً إذا أَلْقَيْتَ عَلَيْهَا حَطْبًا وَذَكَيْتَهَا بِهِ،^{١١١} وأما لفظ النمو فمشتق من نما نَمِيَ ونَمَاءً، ويعني أيضاً الزيادة ومنه نما الشيء نما زاد وكَثُرَ، يقال: نما الزرع ونما الولد، ونما المال-^{١١٢}، فالنامي ما يزيد، والنماء يعني أن الشيء يزيد حالاً بعد حال من نفسه لا بإضافة إليه. ولا يقال لمن أصاب ميراثاً، أو أعطي عطية أنه قد نما ماله، وإنما يقال: نما ماله: إذا زاد في نفسه.^{١١٣} والنمو ازدياد حجم الجسم بما ينضم إليه ويدخله^{١١٤}... وتوضع كمقابل لكلمة development في اللغة الانكليزية وهي ترجمة غير حرفية والتي تعني التطوير في مختلف الأبحاث والدراسات

٤-٢-١-٢ التنمية المستدامة اصطلاحاً

تعرف التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والعام على أنّها عبارة عن نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى

١١١ ابن منظور، لسان العرب، ج٦، ص ٧٢٤

١١٢ إبراهيم انيس وأخرون، المعجم الوسيط، (القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٤م) ص ٩٥٦.

١١٣ الحسن ابن عبد الله أبو هلال العسكري، الفروق في اللغة، (القاهرة، دار العلم والثقافة، ١٩٩٧م) ص ٩٥

١١٤ علي ابن محمد السيد الجرجاني، معجم التعريفات، (بيروت، دار الكتب العلمية، ١٩٨٣م) ص ١٠٨

لدى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع، من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل.

(أ) التنمية في الفقه الإسلامي:

استعمل مصطلح التنمية عند الفقهاء بمعنى تكثير المال بالتجارة، قال القاضي عبد الوهاب متحدثاً عن الرشد: "... وذلك في الغلام بأن يعرف منه إصلاح ماله وحفظه، وتأتيه لتنميته والتحرز من تبديده وإضاعته"^{١١٥}. وقال ابن رشد: "... وأما القياس الذي اعتمده الجمهور فهو أن العروض المتخذة للتجارة مال مقصود به التنمية"^{١١٦} وقال النووي: "وإنما يعتبر الحول للتمكن من تنمية المال"^{١١٧}

وقد جمع هذا المعنى ابن خلدون بقوله: "التجارة محاولة الكسب بتنمية المال بشراء السلع بالرخص وبيعها بالغلاء"^{١١٨}

وقد يعبر الفقهاء عن لفظ التنمية بلفظ التثمير، [يقال: ثمر ماله نماء، وثمر الله مالك أي كثره، وأثمر الرجل كثر ماله]. ومنه قول الطبري رحمه الله: "وأصل الزكاة نماء المال، وتثميته وزيادته"^{١١٩} ويتحصل مما تقدم أن لفظ التنمية يدل على كل تشغيل للمال قصد تكثيره وزيادته، مع مراعاة الأحكام الشرعية في تنميته، وهذا البعد الأخلاقي للكلمة يبين مدلولها في المفهوم الغربي. حيث يتم تضخيم الأبعاد الكمية والتركيز على مؤشرات اقتصادية تعتبر دالة على حدوث التنمية ولو عُيبت الغايات الإنسانية والأخلاقية-^{١٢٠} ومما يؤكد البعد الأخلاقي للكلمة أنها تشترك مع بعض الألفاظ في هذا المعنى كلفظ الزكاة، وهو مأخوذ من الزكاء وهو النماء، ومنه تزكية القاضي الشهود؛ لأنه ينمي حالهم ويرفعهم من حال الخطأ إلى حال العدالة-^{١٢١}

١١٥ القاضي عبد الوهاب البغدادي المالكي، التلقين، (مكة المكرمة، مكتبة نزار الباز) ص ١٢٥

١١٦ محمد ابن أحمد ابن رشد، بديهة المجتهد، ج ١، (القاهرة، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٤م) ص ١٨٥

١١٧ الامام يحيى ابن شرف النووي، روضة الطالبين، ج ٢، ط ٣، (بيروت، المكتب الاسلامي، ١٩٩١م) ص ٢٨٢

١١٨ عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة لأبن خلدون، ط ١، (دمشق، دار يعرب، ٢٠٠٤م) ص ٣١٣

١١٩ محمد ابن جرير ابن يزيد الطبري، تفسير الطبري، ج ١، ط ١، (القاهرة، دار هجر للطباعة والنشر، ٢٠٠١م)

ص ٢٥٧

١٢٠ روجي جارودي، حوار الحضارات، ترجمة عادل العوا، (بيروت، عويدات للنشر والطباعة، ٢٠٠٧م) ص ٤٤

١٢١ محمد ابن احمد ابن رشد القرطبي، المقدمات الممهديات، ج ١، ط ١، (بيروت، دار الغرب

الإسلامي، ١٩٨٨م) ص ٢٠١

(ب) التنمية المستدامة من وجهة نظر المعهد العالمي للتنمية المستدامة

هي الإستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية بما في ذلك المعلومات والبيانات والمعارف التي يمتلكها المقيمون على عملية التنمية، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة لدى الأفراد، وضمان معيشة أفضل للأجيال القادمة.^{١٢٢}

التنمية المستدامة ببساطة هي "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون الاضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"^{١٢٣}

(ج) التنمية المستدامة من وجهة نظر منظمة الفاو

"ادارة قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها، وتوجيه التغيرات التكنولوجية والمؤسسية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية للأجيال الحالية والمقبلة بصورة مستمرة."^{١٢٤}

يتضح لنا مما سبق ذكره أن مفهوم التنمية المستدامة هو مفهوم متكامل وشامل يرتبط باستمرارية كافة الجوانب الإقتصادية، والإجتماعية والمؤسسية والبيئية للمجتمع.

٤-٢-٢ أبعاد التنمية المستدامة

اعتبرت الأمم المتحدة في خطة التنمية المستدامة أن هناك عدة أبعاد يجب التركيز عليها في خطة التنمية وهي ، البعد البيئي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي ، البعد التكنولوجي^{١٢٥}

٤-٢-٢-١ أولاً البعد البيئي:

هو البعد الأول للتنمية المستدامة والذي يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف البيئية مثل:

- حسن الاستخدام الرشيد للموارد التي تنضب.

١٢٢ موقع المعهد الدولي للتنمية المستدامة علي الانترنت

"Sustainable Development", www.iisd.org [٢٠١٩-٥-٣م]

١٢٣ مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية لعام ١٩٨٧م، موقع لجنة التنمية المستدامة العالمية

www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html[٢٠١٩-٥-٣م]

١٢٤ موقع منظمة الفاو للأغذية علي الانترنت

www.fao.org[٢٠١٩-٥-٣م]

١٢٥ منظمة الامم المتحدة بتصرف ، موقع الامم المتحدة علي الانترنت

www.un.org[٢٠١٩-٥-١٧م]

- تدوير النفايات بأفضل الطرق التي تضمن الاستفادة القصوى منها بما لا يضر بالبيئة.
- الترويج لثقافة الاستخدام الآمن للعناصر المتداولة المصاحبة للبيئة "المباني الخضراء".
- استخدام أفضل الوسائل في التخلص من نفايات المصانع والتكنولوجيا النووية.

٤-٢-٢-٢ ثانياً البعد الاقتصادي

يعتبر البعد الاقتصادي هو من الأهداف الرئيسة للتنمية المستدامة، ولا يمكن أن تحدث تنمية مستدامة بدون اقتصاد قوي، تتحول فيه اقتصاديات الدول، من اقتصاد نامي، يعتمد على الإستيراد والتبعية، الى اقتصاد قوي يعتمد على التصدير والريادة، ومن اقتصاد المواد الخام الضعيفة الإيراد، الى اقتصاد الصناعات التحويلية القوية ذات الإيراد والدخل، انه اقتصاديات المعرفة الذي يوفر المليارات لخزينة للدولة، ويجولها ضمن نادي العشرين، فهو اقتصاد شامل يشمل كافة قطاعات الدولة، واقتصاد متدرج يبدأ من الصناعات الصغيرة، الى الصناعات المتوسطة، ثم الصناعات الثقيلة، واقتصاد مختلط يشمل تطوير اقتصاديات الدولة وكذلك والقطاع الخاص، والقطاع الثالث الغير ربحي-

٤-٢-٢-٣ البعد الإجتماعي:

والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة هو من الأبعاد التي يدركها المواطن ويلمسها في حياته اليومية، من تعليم وصحة وتقدير واحترام وحرية وعيشة كريمة، وهل قامت ثورات الربيع العربي الا من أجل هذه الأركان "عيش -حرية- عدالة اجتماعية" فأغلب الدول التي قامت فيها الثورات، دولة افتقدت الى أدنى مستوى من التنمية المستدامة، فلا تعليم ولا حصة، ولا عدالة اجتماعية ولا عيش كريم، فالتنمية المستدامة لن تكون واقعا ملموسا الا بتوفير الحد الأدنى من الضروريات ثم الارتقاء الى مستوى التحسينات للمواطنين، بتقليل الفارق بين الطبقات الاجتماعية وبتوفير التعليم الجيد، والخدمات الصحية للجميع، والعمل على حل المشكلات الاجتماعية من فقر وجهل ومرض، والارتقاء بالثقافة العامة وكيفية الارتقاء بالطبقات المهمشة والفقيرة.

٤-٢-٢-٤ البعد التكنولوجي

ويقصد بالبعد التكنولوجي هو الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المعاصرة بما يحقق الرفاهية للناس مع المحافظة على البيئة النظيفة الغير ملوثة، ويتم ذلك بسن القوانين والتشريعات والسياسات،

التي تضمن استخدام أفضل الممارسات العالمية للتكنولوجيا الحديثة، في القطاعات الثلاثة الدولة، والقطاع الخاص، والغير ربحي-

٣-٢-٤ دور الوقف في التنمية المستدامة

تتداخل الجوانب المختلفة للتنمية، بحيث يصعب فصل بعضها عن البعض الآخر، لتأثير كل جانب علي باقي الجوانب الأخرى، بسواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فكل مجال من المجالات المتنوعة الاربعة للتنمية " الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والبيئية" نموه وازدهاره، وكل مجال يؤثر في باقي المجالات تباعا بلا شك، فالتنمية الاقتصادية ينتج عنها تنمية إجتماعية وتكنولوجية وبيئية والعكس صحيح-

١-٣-٢-٤ دور الوقف في التنمية المستدامة الاقتصادية: ١٢٦

بشكل عام فإن مفهوم التنمية المستدامة الاقتصادية يركز على العديد من المتغيرات الإقتصادية مثل النمو الإقتصادي وتوزيع الدخل والإستثمار والمنفعة الحدية والكلية والأرباح والإدخار وغيرها، ويتمثل الدور الهام للوقف من خلال النواحي التالية:

يعمل الوقف بشكل غير مباشر على تعزيز الموازنة العامة للدولة من خلال تحمله لبعض النفقات التي قد تثقل كاهل الدولة، فيساهم الوقف في العملية الإنتاجية عن طريق توفير فرص العمل، مما يوفر العديد من مصادر دخل للعاجزين والفقراء والمساكين عن العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة لهذه الفئات من المجتمع، فتزيد إنتاجيتهم الإقتصادية-

٢-٣-٢-٤ دور الوقف في التنمية المستدامة الاجتماعية: ١٢٧

أن الوقف نظام أصيل في المجتمع المسلم، فهو نظام ينبع من فكرة إيمانية دينية هي فكرة الصدقة الجارية، في حين نجد أن المنبع الأساسي للعمل التطوعي وأنظمتها المعاصرة هو عبارة عن فكرة مادية دنيوية تستهدف المصلحة أو المنفعة الخاصة والعامة.

١٢٦ صالح الصالحي، نوال بن عمارة "الوقف الاسلامي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ١٤، ديسمبر(الجزائر، ٢٠١٤م) بتصرف

١٢٧ سليم هاني منصور، "الوقف ودوره في التنمية الاجتماعية"، بحث علمي، المؤتمر الثاني للأوقاف، ١٨-٢٠ ذو القعدة ١٤٢٧هـ(السعودية، وزارة الاوقاف، ١٤٢٧هـ) بتصرف

٤-٢-٣-٣ دور الوقف في تنمية الأخلاق وشيوع الرحمة:

فقد كان لانتشار الأوقاف الخيرية دور في غرس أخلاق الاعتدال والرحمة والمحبة في المجتمع. فخفض من الأمراض النفسية في المجتمع، والمتمثلة في الأنانية والبخل والشح بالنسبة للواقفين، والكراهية والحسد بالنسبة للمستضعفين، وقد كان للوقف دور في الحض على الإنفاق ومساعدة الناس والمحتاجين وتفريغ مشاكل الناس، مما أحدث أثراً واضحاً في النفس الإنسانية فقام الوقف بدور هام في ميادين مختلفة وصور متنوعة، شهدت له نواحي عديدة، وأظهرت المدى الذي شمله الوقف، حتى غطى نواحي وأعباء لم تكن في الحسبان تتضمن ما يلي على سبيل المثال:

- الوقف الخاص بتزويج الفقيرات
- الوقف الخاص بتوزيع الخبز المجاني
- الوقف الخاص بوقف النساء الغاضبات
- الوقف الخاص بإيواء الغرباء
- الوقف الخاص بالسبيل

مظاهر الاستدامة للوقف:

من أهم مظاهر الاستدامة للوقف على مر العصور والاجيال ما يلي:

- أن يستمر في النمو والزيادة في أصله حتى لا تأكله النفقات (الزكاة، مصروفات صيانتها)
- ان يُداوم على الإستثمار المتجدد والمتنوع والأمثل في أصل الوقف-
- أن يعمل على توسيع نشاطه-
- أن يعمل على تقليل المخاطر فيه-
- أن يستخدم المنهجيات الحديثة في إدارته-
- أن يطبق الحوكمة في منظومته-
- أن يستفيد من التجارب الناجحة من الأوقاف الأخرى-
- أن يتحول عمل الناظر من رؤية فردية الي نظام مؤسسي فعال-
- أن يظل متجدداً في شكله وصوره طبقاً لاحتياجات الناس والمجتمع-

مما سبق يتضح لنا عدة أمور

- ان المؤسسات الوقفية اذا توفرت لها إمكانات التنمية والاستدامة، ظلت مؤسسات لها سمات وأهداف كبيرة في المجتمع، سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، تستمر من جيل الي جيل، وتُؤتي أكلها كل حين بإذن ربها.
- أنه لا بد من تطبيق الحوكمة لهذه المؤسسات لتطوير ادائها وفق أفضل الممارسات العالمية، لدوام استدامتها.



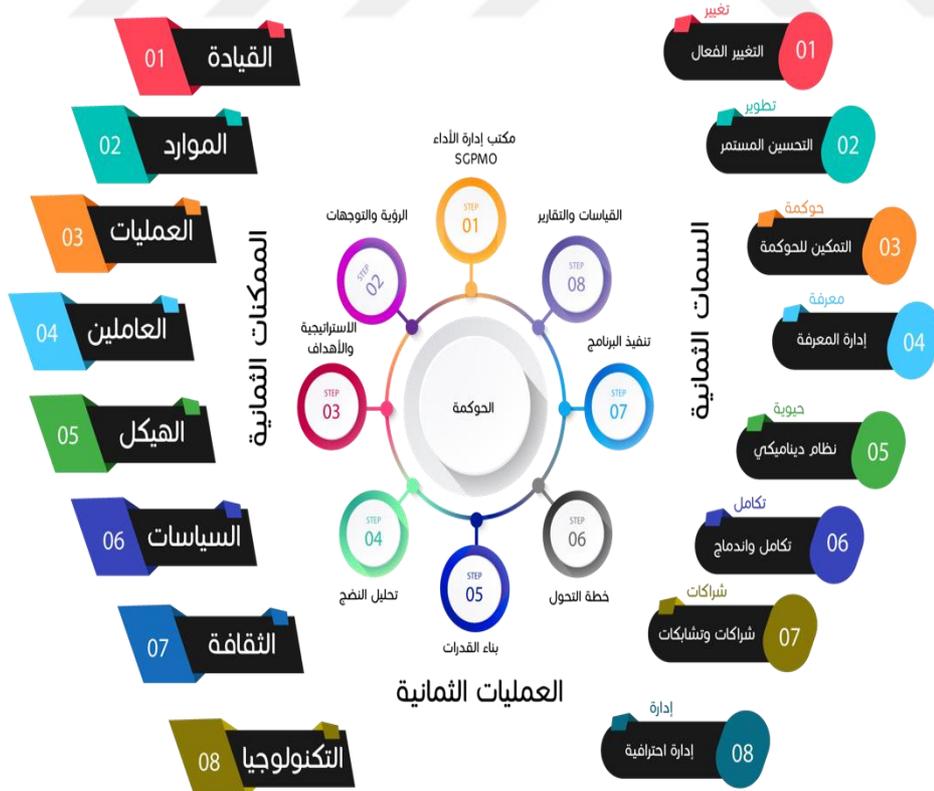
الفصل الخامس آليات تطبيق الحوكمة

١-٥ نموذج الحوكمة المقترح

ابتداءً لن تتمكن المؤسسات الوقفية من تطبيق آليات الحوكمة، لمكافحة الفساد المالي والإداري والسياسي، إلا إذا قررت القيادة الإدارية تطبيق الحوكمة فعلاً، فلا فائدة من سن قوانين وسياسات ثم لا يكون هناك رغبة حقيقية من قبل المسؤولين للتطبيق. لذلك كان البحث يدرس في كيفية الخروج من هذه الأزمة، بإنشاء واقتراح نموذج للحوكمة، أو ما يُعرف بمكتب إدارة الحوكمة والأداء، وهو مكتب يقوم بأداء مهام الحوكمة بجناحيها، سواء بتطوير الأداء والعمل بكفاءة وفاعلية، أو بتطبيق المعايير والتوافق والإلتزام لتحقيق الشفافية والعدالة، كما تم ذكره في بداية البحث، فهذا المكتب تقسم وظائفه في ثلاث مستويات، المستوى الإستراتيجي، والمستوى التنفيذي، والمستوى التشغيلي، وله ثلاث محاور رئيسية يعمل فيها هي "الممكنات، و السمات، والعمليات" وكل محور بداخله عدة نقاط كما هو مبين بالشكل رقم ٢-

شكل رقم ٢ النموذج الكلي لمكتب الحوكمة

نموذج مقترح من الباحث



١-١-٥ فكرة وأصل النموذج

تم استيحاء فكرة المكتب المتخصص لإدارة الحوكمة والأداء، من العديد من المكاتب الإدارية الحديثة، وهي مكاتب تم انشاؤها، وتوظيفها، وتشغيلها، في الأونة الأخيرة، لضمان المسؤولية، والتخصص، والكفاءة، والفاعلية، والجودة في الأداء، وكان من أول من استخدم مكاتب الكبيرة، لتطوير الأداء في العالم الإسلامي، ماليزيا عندما أعلنت عن رؤيتها ٢٠٢٠م، حيث قامت بإنشاء مكتب رئيسي واحد لتطبيق وإدارة استراتيجية الدولة، تحت مسمى وحدة إدارة الأداء والإنجاز^{١٢٨} Performance Management & Delivery Unit "PEMANDU"، ثم قامت العديد من الدول بإنشاء مكاتب مشابهة، مثل مكتب تحقيق الرؤية في المملكة العربية السعودية^{١٢٩} "VRO" Vision Realization Office للعمل على تحقيق رؤية المملكة في ٢٠٣٠م. كما ظهرت أيضا العديد من المكاتب والنماذج الأقل حجما والتي تطور من أداء الشركات أو الإدارات داخل المؤسسات الكبيرة، مثل النموذج البريطاني في إدارة المشاريع والمعروف بأسم برينس ٢ Prince2 ، وأيضا النموذج الآخر الخاص بإدارة تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي والشركات والقطاع الخاص "ITIL" Information Technology Infrastructure Library^{١٣٠} وظهر كذلك النموذج الأوربي لجوائز التميز المؤسسي والذي تطور في السنوات الأخيرة "EFQM" European Foundation for Quality Management^{١٣١} وسوف يتعرض البحث لهذه النماذج بشئ من التفصيل في السطور القادمة، مبتدأً بالنماذج الكلية لإدارة الدولة، ثم بالنماذج الأقل حجما في إدارة المنظمات والمؤسسات والشركات.

١٢٨ مكتب ادارة الأداء الماليزي

<https://www.pemandu.org>[١٣-٤-٢٠١٩م]

١٢٩ مكتب إدارة الرؤية السعودية

<https://vision2030.gov.sa/ar>[١٣-٤-٢٠١٩م]

١٣٠ الوكيل البريطاني شركة اكسلوس

<https://www.axelos.com>[١٣-٤-٢٠١٩م]

١٣١ المؤسسة الاوربية للجودة

<https://www.efqm.org>[١٣-٤-٢٠١٩م]

١-١-١-٥ المكاتب الكبيرة على مستوى الدولة

(أ) نموذج مكتب إدارة الأداء المالي

- وهو مكتب موحد لإدارة كافة المشاريع التي تحقق رؤية الدولة الماليزية في ٢٠٢٠م، وهذا المكتب مكون من أربع وحدات تعمل معاً لتنفيذ المبادرات التي تم وضعها في الخطة الإستراتيجية للدولة، ولكن لكل وحدة التخصص الذي تعمل فيه، وهذه الوحدات الأربعة هي كما يلي:

✓ **الوحدة الأولى خاصة ببرنامج التحول الحكومي GTP**

Government Transformation Programme

✓ **الوحدة الثانية خاصة ببرنامج التحول الإقتصادي ETP**

Economic Transformation Programme

✓ **الوحدة الثالثة خاصة بمبادرات إعادة الإصلاح الإستراتيجية SRI**

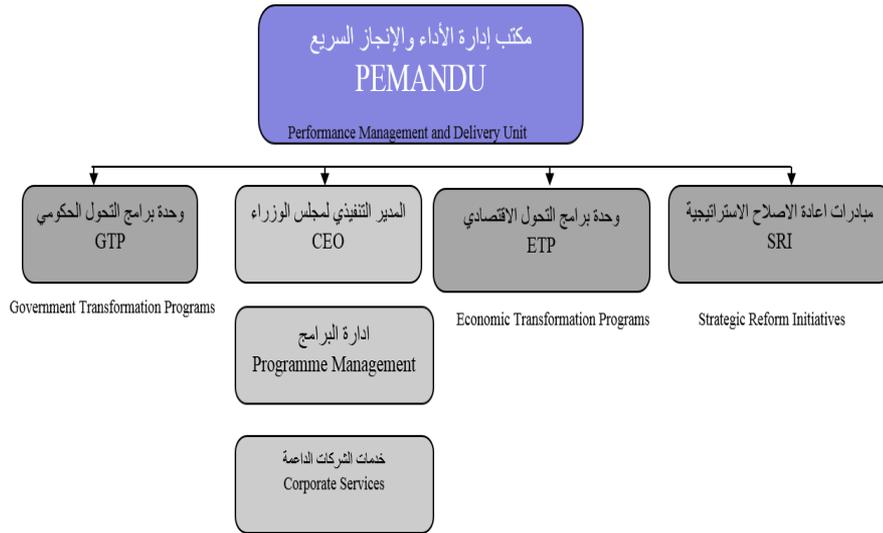
Strategic Reform Initiatives

✓ **الوحدة الرابعة تحتوي على ثلاث مكاتب فرعية هي " المدير التنفيذي، وإدارة**

البرامج، ومكتب ادارة الشركات المشاركة في دعم التطوير " كما بالشكل رقم ٣

شكل رقم ٣ الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة الأداء المالي

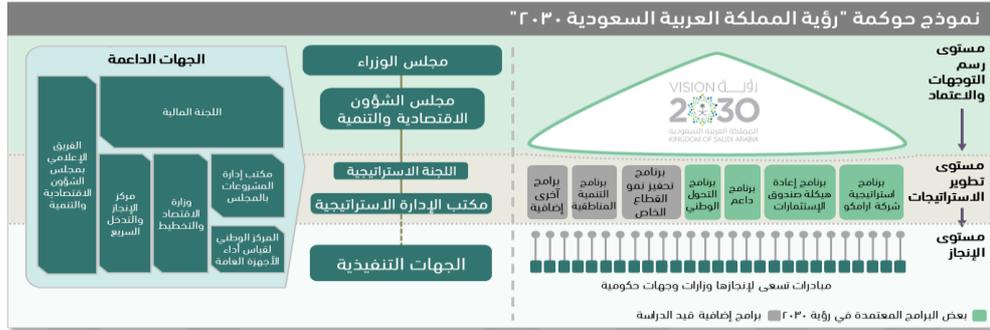
موقع المكتب على شبكة الانترنت pemandu.org



شكل رقم ٤ يبين هيكل مكتب إدارة الرؤية للمملكة العربية السعودية

موقع المكتب على شبكة الانترنت vision2030.gov.sa

(ب) نموذج مكتب إدارة الأداء السعودي (الرؤية) ١٣٢



تعليقاً علي النموذج السعودي:

- هناك ثلاث مستويات لمكتب إدارة الأداء لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية
- ✓ أولاً: مستوى رسم التوجهات والإعتمادات وفيه مجلس الوزراء والمجلس الإقتصادي
- ✓ ثانياً مستوى تطوير السياسات والمبادرات وفيه اللجنة الإستراتيجية والمكتب الإستراتيجي
- ✓ ثالثاً المستوى التنفيذي للبرامج والمشاريع وفيه جميع الجهات المنفذة
- الجهات المتابعة ست جهات هي اللجنة المالية، ومكتب إدارة المشروعات بالمجلس الإقتصادي، والمكتب الوطني لقياس الأداء، ووزارة الإقتصاد والتخطيط، ومركز الإنجاز السريع، والفريق الإعلامي

٥-١-٢-١ ثانياً نموذج المكاتب الفنية الصغيرة

(أ) المنهجية البريطانية : وهي مؤسسات وشركات وهيئات، صممت العديد من النماذج الفنية في تخصصات متنوعة، لتعبر عن الصورة الكلية للمنهجية التي تريد تطبيقها، مثل إدارة المشاريع برينس 2٢ Prince، وإدارة تكنولوجيا المعلومات ITIL وسوف يستعرض البحث النوعين بشكل مبسط.

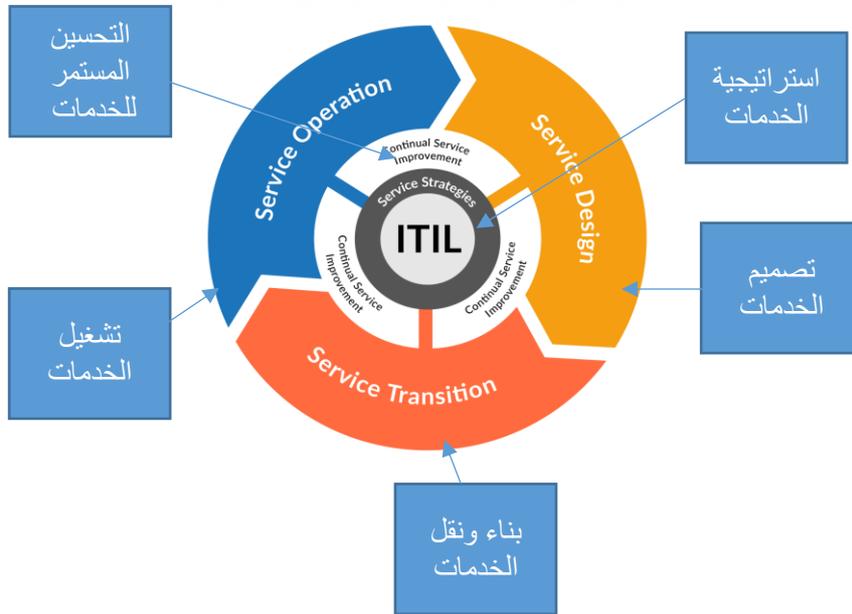
- نموذج خدمات تكنولوجيا المعلومات والتي طورت إدارة تقنية المعلومات،^{١٣٣} وهو نموذج تم تصميمه لتطوير أداء إدرات تقنية المعلومات في عهد رئيسة الوزراء السابقة مارجريت تاتشر.

Information Technology Infrastructure Library "ITIL"

وإدارة تقنية المعلومات المراد تطويرها بها خمس مجموعات كما في الشكل رقم ٤

- ✓ المجموعة الأولى تمثل عمليات الخدمات الاستراتيجية للتقنية
- ✓ المجموعة الثانية تمثل عمليات التصميم لخدمات التقنية
- ✓ المجموعة الثالثة تمثل عمليات بناء وتفعيل لخدمات التقنية
- ✓ المجموعة الرابعة تمثل عمليات تشغيل خدمات التقنية
- ✓ المجموعة الخامسة تمثل عمليات التحسين المستمر لخدمات التقنية

شكل رقم ٥ يبين النموذج البريطاني في تطوير إدارة تكنولوجيا المعلومات
موقع الوكيل علي شبكة الانترنت axelos.com

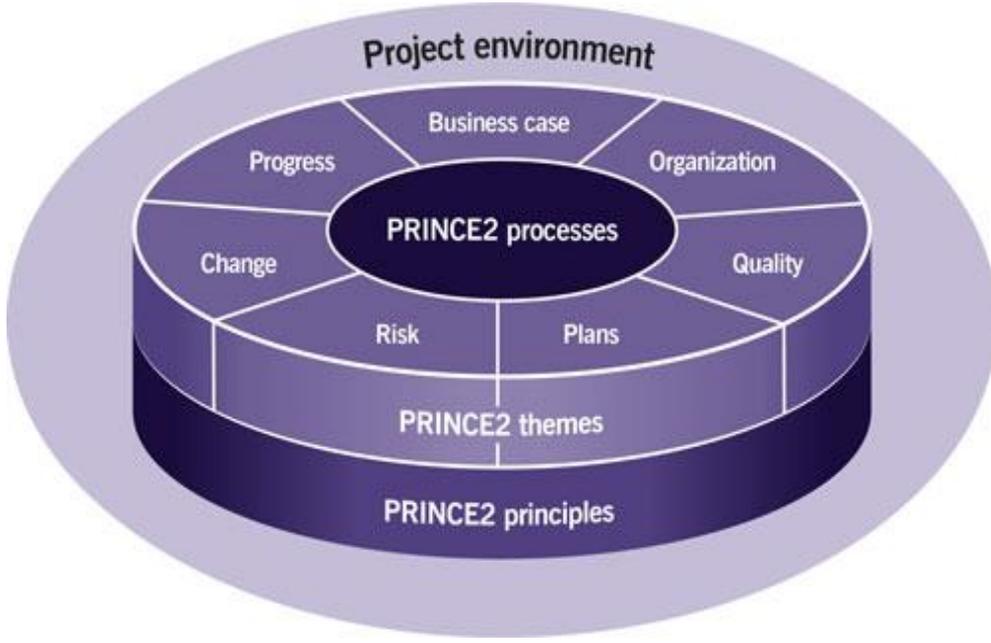


^{١٣٣} الوكيل البريطاني شركة اكسلوس {١١-١-٢٠١٩} <https://www.axelos.com/>

Prince2^{١٣٤} (ب) نموذج إدارة المشاريع المسمي باسم برنس ٢

شكل رقم ٦ يبين النموذج البريطاني لإدارة المشاريع بمحاوره الثلاثة (المبادئ والسمات والعمليات)

نوقع الوكيل علي شبكة الانترنت axelos.com



تعليق علي نموذج إدارة المشاريع برنس ٢

- النموذج كما هو مبين بالشكل رقم ٥ مكون من ثلاث محاور لإدارة المشاريع هي المبادئ، والسمات، والعمليات.
- كل محور من المحاور الثلاثة، المبادئ، والسمات، والعمليات، مكون من سبع نقاط يعتمد عليها لكي يحقق وظائفه.

^{١٣٤} الوكيل البريطاني شركة اكسلوس {٢٠١٩-١-١١} <https://www.axelos.com>

(ج) المنهجية الأوروبية لجوائز التميز المؤسسي^{١٣٥}

"EFQM" European Foundation for Quality Management

شكل رقم ٧ يبين نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية بمحوريه (الممكنات والنتائج)

موقع المؤسسة الأوروبية للجودة على الانترنت. efqm.org



تعليق علي نموذج التميز المؤسسي

- النموذج كما هو مبين بالشكل رقم ٦ مكون من جزئين هما الممكنات والنتائج فقط
- الممكنات أربعة هي "القيادة، الإستراتيجية، الشراكة مع الموارد، العمليات".
- النتائج أربعة "الموارد البشرية للشركة، المتعاملين، المجتمع، المنظمة ككل".
- النموذج صمم لجوائز التميز المؤسسي لتشجيع التنافس بين الهيئات والمؤسسات.

٣-١-١-٥ تعليق عام على النماذج السابقة

- كل النماذج السابقة الذكر تضع صورة كلية للعمل المطلوب تنفيذه تختار من بين الخمس مصطلحات الشهيرة وهي "المبادئ، المحاور، العمليات، الممكنات، النتائج"

^{١٣٥} المؤسسة الأوروبية للجودة {١٧-٤-٢٠١٩} <https://www.efqm.org/>

● يستخدم كل نموذج ما يناسبه من هذه المصطلحات ليعين الصورة الكلية للنموذج الذي يتبناه.

● النماذج السابقة ناجحة وتعتبر من أفضل الممارسات العالمية في مجال تخصصها. مما سبق عرضه، وبناء علي التجربة العملية للباحث، في العمل في نماذج مشابهة، حققت نجاحات كبيرة، في العديد من الدول العربية والإسلامية، جاءت فكرة هذا النموذج المقترح للحكومة، والمكون من "ممكّنات ومحاور وعمليات" ليعمل بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسات الوقفية، الحكومية وغير الحكومية، وينقل العمل في المؤسسات الوقفية من الرؤية والإجتهاد الفردي الى نظام مؤسسي احترافي علمي، يطبق أفص الممارسات المنهجيات الحديثة في إدارة قطاع الأوقاف.

ومميزات هذا النموذج أنه خاص فقط بالحكومة وإدارة الاداء، فهو يختلف عن النماذج السابقة، حيث أن كل نموذج سابق ناجح في مجاله وتخصصه.

٢-١-٥ مصطلحات النماذج الإدارية السابقة

وسوف يقوم البحث بشرح المفردات المستخدمة في النماذج السابقة لمزيد من الايضاح.

١-٢-١-٥ أولاً مُصطلح الممكّنات

الممكّنات Enablers، هي كلمة دخيلة علي اللغة العربية، وتم تداولها في المصطلحات الإدارية والعلمية في السنوات الأخيرة، وتم تعريفها في قاموس أكسفورد بمعنى "الشخص أو الأشياء التي تساعد علي تحقيق شئ ما"^{١٣٦}

A person or thing that makes something possible

وتعني عند الكثير من المهتمين بالشأن الإداري بمعنى المدخلات، والمساعدات.

٢-٢-١-٥ ثانياً مُصطلح المحاور

المحاور Themes، كلمة تعبر عن محاور أو مواضيع للعمليات المطلوبة، وعرفها قاموس أكسفورد بمعنى موضوع ووصف^{١٣٧}

The subject of a talk, piece of writing, exhibition.

وقد تم تداولها أيضا كما ظهر لنا في النماذج المذكورة السابقة.

^{١٣٦} موقع قاموس أكسفورد، على الانترنت {٢٠١٩-٤-١١} <https://en.oxforddictionaries.com/>
^{١٣٧} موقع قاموس أكسفورد، مرجع سابق {٢٠١٩-٤-١١}

٣-٢-١-٥ ثالثاً مُصطلح العمليات

العمليات Process، كما عرفها قاموس أكسفورد^{١٣٨}

A series of actions or steps taken in order to achieve a particular end.

هي مجموعة من الخطوات يتم تنفيذها للحصول علي ناتج نهائي. وفيها مدخلات، وآليات، ومخرجات، وقد تم تداول هذه الكلمة في بعض هذه النماذج.

٤-٢-١-٥ رابعاً مُصطلح المبادئ

المبادئ Principles، وقد عرفها قاموس أكسفورد بانها، نظام، سلوك حاكم أوضاع^{١٣٩}.

A rule or belief governing one's behavior.

٥-٢-١-٥ الهدف من انشاء هذه المكاتب الكبيرة والصغيرة

تمهيد

ظهرت فكرة المكاتب المتنوعة نتيجة عجز الاشخاص عن إدارة المشروعات و تنفيذ الاستراتيجيات نتيجة للتطور الهائل في مجال ادارة الأعمال، لذلك ظهرت فكرة النماذج المجمعـة لمنهجيات متعددة في شكل واحد يسهل تصوره، وحفظه، وتنفيذه.

(أ) أولاً المكاتب الكبيرة: الهدف من إنشاء المكاتب الكبيرة علي مستوى الدولة، كما بينا في النموذج الماليزي والسعودي، هو الإشراف الكامل علي تنفيذ وتحقيق رؤية الدولة، أو الوزارة، أو المنظمة، ابتداء من وضع الإستراتيجية، ومؤشرات الأداء (Key (KPIs Performance Indicator إلى الإشراف على تنفيذها، والتحكم وتصحيح أداؤها، للتأكد من تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

(ب) ثانياً المكاتب النوعية الصغيرة: الهدف من إنشاء المكاتب النوعية الصغيرة نسبياً، كمكاتب إدارة المشاريع^{١٤٠} (PMO) Project Management office هو التميز والإحترافية وتطبيق أفضل الممارسات في التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة للمشروعات داخل المنظمة.

^{١٣٨} موقع قاموس أكسفورد، على الانترنت، مرجع سابق {٢٠٢٢-١-٢٠٢٩}

^{١٣٩} موقع قاموس أكسفورد، على الانترنت، مرجع سابق {٢٠٢٢-١-٢٠١٩م}

^{١٤٠} المعهد الأمريكي لادارة المشاريع {٢٠١٩-٢-٣} www.pmi.org

٢-٥ المكتب الإستراتيجي للحوكمة والأداء

تمهيد

بناء على ماسبق، يأتي السؤال الهام، كيف سنكن للحكومة في المؤسسات الوقفية؟، والاجابة هي بناء المكتب الاستراتيجي للحكومة والاداء، فهو العنصر الأساسي، والمحرك الإستراتيجي لتمكين الحكومة في داخل المؤسسات الوقفية داخل النموذج

١-٢-٥ مكتب الحكومة والأداء المفهوم والأهداف

١-١-٢-٥ تعريف مكتب إدارة الحكومة والأداء الإستراتيجي

هو مكتب يقوم بإنشاء وتطوير وعمل نظام ديناميكي، لتطوير الأداء وفق منهجية علمية تضمن تحقيق الحكومة، والكفاءة والفاعلية، لهذه المنظمات، وصولا الي منظمات عالية القدرة، تعمل وتطور من نفسها بشكل ذاتي.

٢-١-٢-٥ الأهداف الإستراتيجية لإنشاء المكتب الاستراتيجي لادارة الحكومة و الأداء

"SGPMO" Strategy Governance and Performance Management Office

- الانتقال الكامل من الرؤية الفردية الى نظام مؤسسي حيوي يحقق الكفاءة والفاعلية.
- انشاء منهجية ونظام واضح المعالم لتطوير المنظمات الوقفية وفق رؤية علمية وتجارب ناجحة.

- تطبيق الحكومة على المنظمات الوقفية لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- تطوير الأفراد والأنظمة والعمليات والإجراءات والسياسات في كافة المنظمات الوقفية.
- وقف الفساد الإداري والمالي، سواء الظاهر أو المستتر منه، في كافة عمليات المؤسسة.
- انشاء نظام للتطوير والإبداع والتحسين المستمر من خلال (مكتب إدارة المعرفة).
- رضا المستفيدين بتقديم خدمات ذات قيمة فعلية ترضيه وذات جودة مميزة.
- التحول الى المنظمات الإلكترونية ثم الى المنظمات الذكية.
- قياسات ومؤشرات أداء واضحة وحقيقية ومعبرة.
- زيادة الدخل وضبط النفقات بالإستخدام الأمثل للموارد.
- ضمان الرقابة المجتمعية والمحلية والإقليمية والدولية.

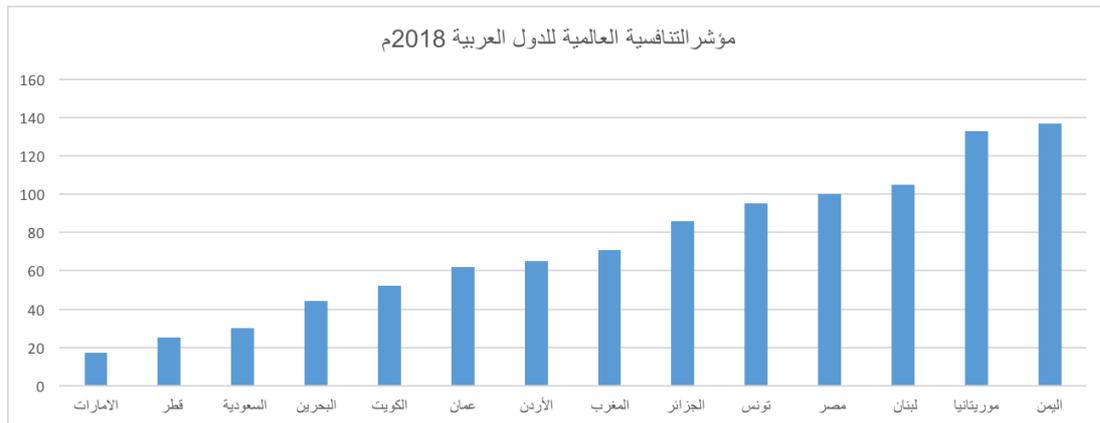
٥-٢-١-٣ لماذا نُفَعِّل مكتب إدارة الحوكمة والأداء؟

أولاً لضعف المؤشرات العالمية في غالب الدول العربية والإسلامية مثل

- مؤشر جودة التعليم
- مؤشر الحُكم الصالح
- مؤشر الديمقراطية في الوطن العربي
- مؤشر الرخاء العالمي
- مؤشر حرية الصحافة
- مؤشر تقرير التنمية الإنسانية العربية
- مؤشر التصنيف الرسمي للجامعات
- مؤشر مدركات الفساد
- مؤشر جاهزية البنية الرقمية العالمي
- مؤشر التنافسية العالمي ويبين الشكل رقم ٨ تدي مستوى التنافسية للدول العربية^{١٤١}

شكل رقم ٨ يبين مؤشر التنافسية العالمية للدول العربية ٢٠١٨م

موقع المنتدى العالمي للتنافسية على الانترنت weforum.org



١٤١ المنتدى العالمي للتنافسية {٢٠١٩-٢-١٣} <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

٥-٢-١-٤ ثانياً للانتقال من الرؤية الفردية الى النظام المؤسسي الفعال

إن المتتبع لنظام الإدارة في العالم العربي في كافة المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات الوقفية بشكل خاص، ليجد أنه نظام قائم على الرؤية الفردية، فإذا نجحت هيئة أو منظمة أو مؤسسة أو وزارة، فذلك لوجود شخص بعينه فيها، وإذا انتقل منها تغير كل شيء وانهار، والسبب انه نظام قائم على الرؤية الفردية، لذلك كان لا بد من إيجاد طريقة ومنهجية للتحويل من الإجهاد والرؤية الفردية الى نظام مؤسسي فعال. وهذا النظام هو ما أطلق عليه البحث مكتب إدارة الحوكمة والأداء.

إن النموذج الجديد قائم على:

- ✓ وجود نظام حيوي قوى فعال، يعمل من تلقاء نفسه باستمرار وديمومة.
 - ✓ فريق محترف عالي التأهيل لأدارته، هذا الفريق يمتلك المعرفة، والمهارة، والخبرة، والقدرة.
 - ✓ إمكانات يجب توافرها وبنائها حتى يتم بناء الحوكمة في المؤسسات الوقفية.
- ولا يمكن أن يعمل هذا النظام ويطبق في أي مؤسسة وقفية، الا إذا وجدت "الرؤية، والرغبة، والقدرة"، **والمقصود بالرؤية:** وجود استراتيجية طموحة جامعة وشاملة في كافة جوانب المؤسسة الوقفية، **والمقصود بالرغبة:** وجود تصميم حقيقي قوي وصادق في التطوير هذه المؤسسات وليس مجرد ظهور إعلامي، **والمقصود بالقدرة:** توفر الموارد المالية والبشرية والفنية لتحقيق هذه الرؤية".

تنوع الوظائف التي يقوم بها مكتب الحوكمة والأداء، على ثلاث مستويات، تبعا للدور الذي سيتم لعبه، حيث تنقسم الأدوار عادة الى ثلاث مستويات هي، المستوى الاستراتيجي، والمستوى التنفيذي، والمستوى التشغيلي والدعم الفني، وسوف يقدم البحث تفاصيل كل مستوى، بالوظائف أو الإدارات التي ينبغي تواجدها بداخله.

٥-٢-٢ وظائف مكتب الحوكمة والأداء

٥-٢-٢-١ أولاً على المستوى الاستراتيجي (مجلس استراتيجي)

وهو مجلس منوط به رسم السياسات، والإستراتيجيات، والتوجهات العليا، التي تبناها المنظمة في المحورين "الأول هو الإحترافية في إدارة الأداء - والثاني هو التطابق والإلتزام للجودة والمعايير" ويشمل المجلس الاستراتيجي عدة مجالس فرعية هي:

(أ) **مجلس التخطيط الاستراتيجي**: وهي منوط بها أمران، الأول هو القيام بوضع الخطط الإستراتيجية، والأهداف الرئيسية والفرعية، ومؤشرات الأداء، والثاني هو المتابعة ورفع التقارير وبيان الإنحراف واتخاذ إجراءات التصحيح.

(ب) **مجلس الحوكمة**: وهي منوط بها ضبط الأداء الكلي ليعمل بكفاءة وفاعلية، وكذلك مطابقة المعايير والإلتزامات الداخلية والدولية مع المنهجيات المنفذة داخل المنظمة أو الهيئة، وكذلك التأكد من تطبيق كل مكنات الحوكمة داخل المنظمة.

(ج) **مجلس المبادرات**: وهي منوط بها تحديد المبادرات المطلوبة، وتحديد الأولويات الخاصة بها، وممكنات النجاح لها، والقيود والإفتراضات المحددة لمعيير الإختيار لهذه المبادرات، والجداول الزمنية والتكاليف والموارد التي تتطلبها.

(د) **مجلس التميز المؤسسي والإعتماد الداخلي والأقليمي والدولي**: وهي منوط بها التطوير المؤسسي عن طريق جوائز التميز، وتطبيق أفضل المنهجيات، وكذلك متطلبات الإعتمادات المحلية والأقليمية والدولية للمنظمة والسعي لتحقيقها.

(ن) **مجلس المعرفة والدراسات**: وهي منوط بها البحوث والتطوير، بالبحث عن أفضل الممارسات العالمية ووسائل التطبيق، ومقارنتها مع بعضها البعض، ثم الخروج بتصور شامل كامل واضح يضمن تحقيق أفضل النتائج بشكل كبير قبل التطبيق.

(هـ) **مجلس الاستثمار والتمويل**: وهي منوط بها البحث عن الفرص الإستثمارية مع الشريك المحلي والإقليمي والدولي، والقطاع الخاص كذلك، وذلك زيادة أصول المؤسسة الوقفية.

(و) **مجلس التغيير**: وهي منوط بها إدارة التحول المؤسسي الهادئ، بشكل يضمن عدم حدوث اضطرابات وانقسامات واهدار لموارد وطاقات المنظمة اثناء التحول للرؤية التي تم الاتفاق عليها، أو اثناء تطبيق استراتيجيات جديدة.

(ي) **مجلس الشراكات والتشابكات**: وهي منوط بها إدارة الشراكات والتشابكات الداخلية والمحلية والإقليمية والدولية، بما يضمن تعظيم قيمة المنظمة وتأثيرها في النطاق الذي تعمل فيه.

٢-٢-٥ ثانيا المكاتب على المستوى التنفيذي (مجلس تنفيذي)

وهو مجلس تنفيذي منوط به تنفيذ التوجهات والبرامج التي تم اعتمادها من المستوى الاستراتيجي، وكلها مكاتب تنفيذية وتشمل ما يلي:

(أ) **مكتب إدارة المشاريع:** وهي منوط بها إدارة المشاريع الداخلية والخارجية للمنظمة وفق أفضل المنهجيات والممارسات العالمية، ابتداء من التخطيط ومروراً بالتنفيذ ثم المتابعة والتحكم والاعلاق، فهو مكتب احترافي متخصص بامتياز في إدارة المشاريع.

(ب) **مكتب إدارة التحول الالكتروني وتقنية المعلومات:** وهي منوط بها أمران، الأول منهما هو إدارة وتخطيط تقنية المعلومات في كافة جوانبها " قواعد البيانات - التطبيقات - البنية التحتية والشبكات " والثاني هو التحول الى المؤسسات الالكترونية ثم الى المؤسسات الذكية لتحقق للمستفيد تطلعاته المستقبلية، وتنضوي تحت هذه الإدارة إدارات أخرى فرعية مثل إدارة إجراءات العمل وإدارة التهيئة وغيرها.

(ج) **مكتب إدارة البنية المؤسسية:** وهي منوط بها رسم وبناء الهيكل الحالي والمستقبلي للعمليات وعلاقته بعضها ببعض، والمنتجات والمخرجات النهائية او التحويلية، والنماذج المرجعية التي يجب تبنيها والإعتماد عليها.

(د) **مكتب إدارة الجودة:** وهي منوط بها التخطيط للجودة داخل المنظمة، ووضع السياسات، والإجراءات، والتطبيقات التي تضمن تطبيق سياسات الجودة، وكذلك التأكيد علي الجودة بتطبيق التدقيق الداخلي ثم أخيراً عمل الفحوصات للتحكم ولضبط الجودة.

(ن) **مكتب إدارة المخاطر والأزمات والأمان:** وهي منوط بها إدارة المخاطر والأزمات والمشاكل والأمان داخل المنظمة بتعريفها، وتصنيفها نوعياً الى مستويات مختلفة، وكما بحساب قيمتها وتأثيرها علي المنظمة، ثم عمل خطة الإستجابة لها، وأخيراً بضبطها والتحكم فيها وتقييمها.

(هـ) **مكتب إدارة سلسلة الإمداد والتوريد:** وهي منوط بها تعريف سلسلة الإمداد والتوريد للخدمات التي تقدمها المنظمة، ابتداء من تحديد مصادر التوريد، مروراً بتعريف المراحل الأساسية التي تمر بها الخدمات، وأخيراً بالعملاء والمستفيدين وكيفية توصيل الخدمة لهم طبقاً لمعايير الجودة.

٥-٢-٣ ثالثاً الوظائف التشغيلية (ادارات تشغيلية)

(أ) **وظيفة إدارة الشؤون الإدارية:** وهي منوط بها التسيير والتشغيل اليومي للأمر الإداري، كلها والتي تم التخطيط لها مسبقاً من الإدارات السابقة في المستوى التنفيذي.

(ب) **وظيفة إدارة الشؤون المالية والأصول:** وهي منوط بها تسيير الامور المالية اليومية واعداد التدفقات النقدية، والميزانيات، والقوائم المالية، وكذلك إدارة الأصول الثابتة والمتداولة داخل المنظمة، بناء علي وظائف وبرامج المستوى التنفيذي.

(ج) **وظيفة إدارة الخدمات الالكترونية:** وهي منوط بها أعمال التشغيل اليومي لإدارة خدمات تقنية المعلومات بما فيها استقبال طلبات الإصلاح والتطوير والحوادث وإدارة الكوارث المعلوماتية.

(د) **وظيفة إدارة التشغيل والصيانة:** وهي منوط بها الإدارة الكاملة لعمليات التشغيل والصيانة للمشاريع (الغير خاصة بالتقنية) التي تم الانتهاء منها وتحولت الي عمليات وتشغيل يومي، بوجع جداول الصيانة الوقائية والإجرائية والتصحيحية، ورفع التقارير الي متخذ القرار عن الوضع العام للصيانة والتشغيل.

(هـ) **وظيفة ادارة الموارد البشرية:** وهي منوط بها الادارة الكاملة للعنصر البشري داخل المؤسسات الوقفية، ابتداء من سياسيات التوظيف، مروراً بالتوظيف، والوصف الوظيفي، ثم سياسات الترقّي، والمسار الوظيفي، واخيراً بالخروج من العمل والتقاعد.

٣.٥ الممكّنات والسّمات والعمليّات

تمهيد

يتكوّن النموذج المقترح من ثلاث محاور يعتمد عليها لنجاحه، هي الممكّنات، والمحاور، والعمليّات، الخاص بإنشاء مكتب إدارة الحوكمة والأداء، فلا بد من التكامل والإندماج بين المحاور الثلاثة، فلا يمكن أن يعمل محور بمفرده دون المحاور الأخرى، فإذا تمت العمليّات المطلوبة لبناء الحوكمة في المؤسسات الوقفية، فلا بد من وجود ممكّنات يبنى عليها محاوره، وكذلك إذا نجح في بناء المحاور، فلا بد من محاور تضمن له الإستمرار والديمومة، ولذلك يرى البحث أنه من الفائدة أن تتكامل الثلاثة بصورة جيدة حتى نحقق مخرجات أكثر فائدة، وكلما ضعّف التكامل بين الثلاثة كلما كان المخرجات علي غير المنتظر منها. وسوف يتم عرض كل محور من المحاور الثلاثة بمكوناته الداخلية، وكيفية تفعيله.

١.٣.٥ الممكّنات في النموذج المقترح

الممكّنات كما تحدثنا سابقاً هي متطلبات لا بد من وجودها لنجاح النموذج، ففي النماذج الدولية التي تم استعراضها من قبل، تختلف هذه الممكّنات من شركة إلى أخرى، ففي المؤسسة الأوربية لجوائز التميز EFQM،^{١٤٢} كانت الممكّنات أربعة، وفي شركات أخرى مثل ايزاكا مثلاً، في نموذج الكوبت COBIT هناك ست ممكّنات،^{١٤٣} فهي تختلف من نموذج إلى آخر طبقاً للاحتياجات المطلوبة.

وتعتبر الممكّنات هي المحور الأول لتمكين مكتب الحوكمة والأداء، من العمل وظهور نتائجه على الأرض، وهي ثمانية ممكّنات، لا بد من وجودها لتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الوقفية، لتشمل كافة جوانب المؤسسة، كما هي مبينه في الشكل رقم (٨) التالي:

^{١٤٢} المؤسسة الاوربية للجودة {٣-٣-٢٠١٩} <https://www.efqm.org/>

^{١٤٣} شركة ايزاكا لتطوير النظم {٣-٣-٢٠١٩} www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx

شكل رقم ٨ يبين إمكانات الحوكمة في المؤسسات الوقفية

نموذج مقترح من الباحث



ولكي نضمن تحقيق أهداف الحوكمة في كل مُمكن من الممكنات الثمانية السابقة، لابد من الإجابة علي سؤالين في كل مُمكن بمفرده وهي:

هل تحققت الأهداف من وجود هذا الممكن؟

هل تتطبق أفضل الممارسات العالمية فيه؟

وسوف يتناول البحث نوع من الممكنات على سبيل المثال ويقوم بالإجابة على هذين السؤالين الخاصة بهما لمزيد من التوضيح.

١-٣-٥ أولاً الهيكل التنظيمي

(أ) الأهداف:

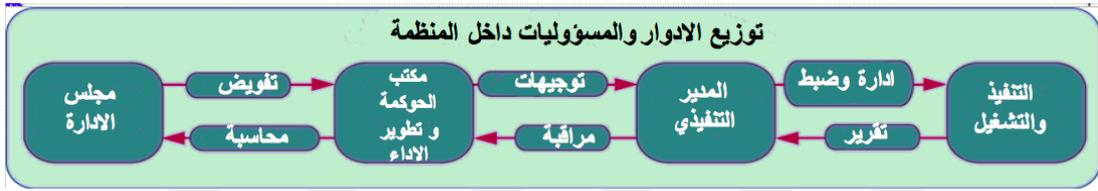
- هل الهيكل التنظيمي مناسب ويحقق الإستراتيجية المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وكلمة مناسب تعني أنه وفقاً للإستراتيجية والرؤية قد يتم إضافة إدارات جديدة أو تعديل إدارات موجودة بالفعل أو الغائها أو اقسام تابعة لها.
- هل يتم اتخاذ القرار داخل المنظمة بناء على منهجيات علمية، ما هي مدة الإستجابة؟ وطريقة الإستجابة؟
- هل توجد صلاحيات تمكن من تنفيذ الرؤية والإستراتيجية للمؤسسات الوقفية ، بلا

تعقيدات، ولا مركزية معرفة، ولا بيروقراطية معقدة.

- هل هناك فصل لمجلس الحوكمة عن الإدارة التنفيذية، فتتم المراقبة من قبل مجلس الحوكمة علي عمليات وتصرفات الإدارة، وتوضح المسؤوليات لكل طرف، بما يمنع التواطؤ، ويحقق النزاهة والشفافية كما في الشكل رقم ٩

شكل رقم ٩ توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات الوقفية

كتاب حوكمة تكنولوجيا المعلومات COBIT مع تعديل



(ب) أفضل الممارسات

- هل هناك مصفوفة تحديد المسؤوليات داخل كل إدارة.
- هل هناك سياسات ومنهجيات ومعايير للتوظيف والتدرج الوظيفي وشغل المناصب العليا.
- هل يتم العمل وفق استراتيجية لتطوير العاملين لشغل المناصب في الهيكل.
- هل هناك توصيف وظيفي لكل وظيفة في الهيكل يوضح فيه الدور والمسؤوليات والصلاحيات.
- هل يتم تفويض للسلطات.

هل هناك إجراءات تصعيد عند حدوث المشاكل وفق منهجيات واضحة المعالم.

٥-٣-٢ محاور الاستمرار في مكتب الحوكمة

للمنموذج المقترح ثمان محاور (سمات) يجب أن تتصل به وهي

- الحوكمة الفاعلة
- إدارة المعرفة والبحوث
- إدارة التغيير المحترف
- إدارة الجودة والتحسين المستمر
- إدارة التشابكات والتشاركات
- الادارة الاحترافية

- التكامل والإندماج
- النظام الحيوي التلقائي

شكل رقم ١٠ يبين المحاور الثمانية لنموذج الحوكمة في المؤسسات الوقفية

نموذج مقترح من الباحث

السمات الثمانية



وسوف يتناول البحث تعريف لكل محور من هذه المحاور الثمانية، الحوكمة، النظام الحيوي، ادارة المعرفة، ادارة التغيير، ادارة الجودة، ادارة التشاركات والتشابكات، الادارة الاحترافية، ادارة التكامل، ثم يبين العناصر الهامة التي يجب توفرها في كل محور.

١-٢-٣-٥ الحوكمة الفاعلة :

والمقصود بالحوكمة الفاعلة ظهور تطبيق الحوكمة في كافة جوانب المؤسسات الوقفية، على مستوى السياسات، والأطر المنظمة، والعمليات، والعاملين وتوظيفهم وترقيتهم، والثقافة السائدة وسلوك العاملين.

مظاهر الحوكمة

- سياسيات وأطر ومبادئ منظمة.
- نظام شفاف للتوظيف والترقية.

- عمليات منضبطة تحقق أهدافها.
- ثقافة وسلوك يعزز من الانضباط.
- وضوح المسؤوليات والأدوار بتوصف وظيفي شامل.
- نظام للتدقيق الداخلي والخارجي.

٥-٣-٢ نظام حيوي تلقائي مُستدام

النظام الحيوي التلقائي هو الانتقال من الرؤية الفردية الى النظام المؤسسي الفعال، الذي لا يعتمد على وجود شخصية محددة، فهو نظام حيوي يمتلك عوامل التجديد والتطوير والإستدامة بداخله، يحلل نقاط الخلل بمنهجية علمية واضحة وبشكل مستمر، وكذلك يقدم أفضل الممارسات العالمية بعد عمليات البحث والتطوير.

مظاهر النظام الحيوي

- التجديد التلقائي.
- الإستدامة.
- تطبيق أفضل الممارسات.
- لديه الدافعية الذاتية.
- قائم على منهجيات وسياسات.
- البعد عن الرؤية الفردية.

٥-٣-٣ إدارة البحث والمعرفة

إدارة المعرفة هي مصطلح حديث تم تداوله في السنوات الأخيرة، حيث يتم إنشاء مكتب لإدارتها له منهجيات وسياسات ومؤهلات للعاملين فيه، وهو الجهة الأولى المخولة بتقديم أفضل الحلول للمنظمة في كافة محاور عملها.

مهام مكتب إدارة المعرفة

- البحث عن أفضل الممارسات العالمية.
- وضع اوليات اتخاذ القرار.
- تقديم الاستشارات والحلول.
- نشر المعرفة داخل المنظمة.

- وضع منهجيات الدراسات والتطوير.
- بناء خطة الدراسات والبحث.

٥-٣-٢-٤ إدارة التغيير

ادارة التغيير هي الإدارة المنوط بها إدارة التغيير عندما تقرر المنظمة الانتقال من مستوى نضج الى مستوى آخر، فهي تقدم النصح في خطة واضحة المعالم عن وقت التغير، ومعامله، وفريقه، ومحطاته المخطط لها، والجداول الزمنية الخاصه به، وسياسات التغيير ومنهجيته.

مهام مكتب إدارة التغيير

- وضع سياسات إدارة التغيير.
- رسم خطة التغيير.
- تكوين فريق التغيير.
- إدارة وتنفيذ التغيير.
- وضع المعالم الرئيسية للتغيير.

٥-٣-٢-٥ إدارة الجودة والتحسين المستمر

ادارة الجودة والتحسين المستمر، هي إدارة متخصصة في وضع معايير وسياسات الجودة، وخطة التحسين المستمر للمنظمة، ومنهجيات هذا التحسين، ووضع اختصاصات فريق الجودة

مهام مكتب الجودة والتحسين المستمر

- وضع ورسم سياسات الجودة للمنظمة.
- تطوير خطة التحسين المستمر.
- تعيين فريق الجودة.
- وضع معايير الفحص والتدقيق الداخلي.
- وضع جداول زمنية للتدقيق الداخلي.
- الإشراف على تنفيذ معايير الجودة داخل المنظمة.

٥-٣-٢-٦ إدارة الشبكات والتشاركات

وهي إدارة تهدف الي تعظيم قيمة المنظمة، بإيجاد داعمين لها في الداخل والخارج، ببناء شبكات وتشاركات في القطاعات الخمسة، الحكومية، والخاص، والغير ربحي، والإقليمي

والدولي، حسب احتياجات المنظمة، سواء على مستوى "سلسلة الامداد والتوريد" أو بإضافة أصحاب مصلحة جدد.

مهام إدارة التشابكات والتشاركات

- تعظيم قيمة المنظمة.
- إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة بفاعلية.
- الإستفادة القصوى من موارد الشركاء.
- إدارة سلسلة الإمداد والتوريد.
- فتح افاق جديدة للمنظمة.

٥-٣-٧ الإدارة الاحترافية

وهي إدارة تعمل بكفاءة وفاعلية، تم اختيار عناصرها بعناية، في التخصصات المختلفة ووفق أطر وسياسات ومؤهلات محددة، وتم توظيفهم بناء علي المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات-

مهام الإدارة الاحترافية

- إدارة المنظمة وفق أفضل الممارسات
- التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم.
- التشغيل الفعال الإحترافي الممنهج.
- تحليل النتائج واتخاذ قرارات التصحيح.
- التكامل والتنسيق بين الأقسام.
- وضع معايير شفافة للتقييم.

٥-٣-٨ التكامل والاندماج

وهي إدارة تعمل داخلياً فقط، علي إزالة التعارض وعدم التوافق الداخلي، فهي تقوم بالتنسيق الداخلي بين الإدارات المعنية، حتي لا يغرد أحد خارج السرب، وتعمل على عمل نوع من التناغم والتكامل والاندماج، ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد.

مهام إدارة التكامل والاندماج

- القيام بكافة أعمال التنسيق الداخلي.
- تعظيم الفائدة من الإدارات المختلفة بتكاملها جميعاً.

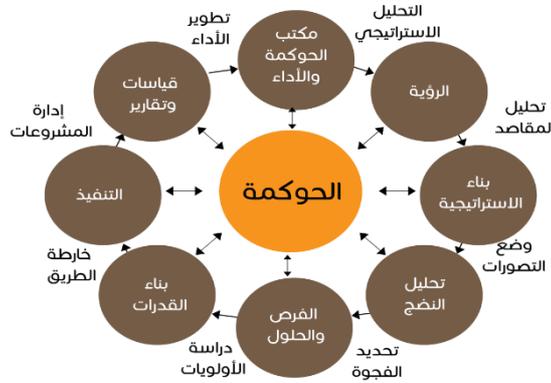
- وضع الأطر والمنهجيات المنظمة للتكامل والإندماج.
- تصميم البنية المؤسسية للإدارات المتشابكة.
- التأكد من عدم وجود تعارض في المهام الوظيفية.
- إزالة العوائق والمعوقات لعدم التوافق بين الإدارات.
- المراجعة والتطوير الدوري للسياسات الخاصة بكل إدارة.

٣-٣-٥ العمليات في النموذج المقترح

والعمليات المقصود بها كافة الأعمال المطلوبة لتمكين وتفعيل الحوكمة، وهي أيضا ثمانية مراحل، وكل مرحلة لها عنصرين ١ - المدخلات ٢ - المخرجات كما هو مبين بالشكل رقم ١١

١. بناء مكتب الحوكمة
٢. وضوح الرؤية والتوجهات
٣. بناء الإستراتيجية
٤. تحليل النضج
٥. بناء القدرات
٦. تحليل الفرص والحلول
٧. التنفيذ
٨. القياسات والتقارير

شكل رقم ١١ يبين العمليات الثمانية لبناء الحوكمة (نموذج مقترح من الباحث)



٥-٣-٣-١ المرحلة الأولى (التمهيدية)

المدخلات

وثيقة المشروع لاعتمادها من الإدارة العليا

تصور عن نطاق العمل

المنهجيات المقترحة

معايير اختيار فريق العمل

المخرجات

اعتماد الوثيقة

اختيار الفريق

تصميم المنهجيات

وضع السياسات المنظمة للعمل

وضع الجدول الزمني للمشروع

٥-٣-٣-٢ بناء مكتب الحوكمة والأداء

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

وضع معايير التوظيف

إجراء المقابلات

تصميم الهيكل والادارات

المخرجات

اختيار وتشكيل الفرق

بناء المكاتب

وضع السياسات والعلاقات المنظمة

اعتماد المكتب

عمل التحليل الإستراتيجي للحوكمة

٣-٣-٣-٥ توضيح الرؤية

المدخلات

مخرجات المرحلة الأولى

تحليل سياق عمل المنظمة داخليا وخارجيا

تحليل أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا

تحليلات أخرى اقتصادية وسياسية وبيئية

جلسات الرؤية

المخرجات

رؤية مكتوبة واضحة المعالم

الضوابط والإفتراضات

الإنتهاء من تحليل المقاصد

٤-٣-٣-٥ بناء الاستراتيجيات

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

جلسات بناء الإستراتيجيات

أخذ الموافقات

المخرجات

وضع التصورات

أختيار الإستراتيجية

جداول زمنية

إسناد المهام وتوزيع الأدوار

٥-٣-٣-٥ تحليل مستوي النضج

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

تحليل المحاور الثمانية للوضع الحالي (السياسات- العمليات - العاملين -----)

تحليل القدرات الحالية

تحليل الفجوات

المخرجات

تحديد الفجوات المطلوب إكمالها

التصور الأولي للمبادرات

اعتماد التصور

٥-٣-٦ بناء القدرات لنظام الحوكمة

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

تصميم مصفوفة الأولويات

تحديد محاور العمل

المخرجات

بناء مصفوفة الأولويات

تصميم مبادرات لبناء القدرات

تنظيم وتركيب التشابكات

تحليل المحاور الثمانية في الوضع المستقبلي (السياسات- العمليات - العاملين -----)

تحديد القدرات المطلوب بنائها

٥-٣-٧ الفرص والحلول

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

دراسة الفرص المتاحة داخليا وخارجيا

وضع مصفوفة الأولويات

دراسة الحلول وفق الإمكانيات المتاحة

المخرجات

خارطة الطريق (المبادرات)

تحديد المتطلبات للبدء

٥-٣-٨ التنفيذ

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

تصميم البرامج

الجدول الزمنية

تعيين الفرق واسناد المهام

المخرجات

محفظة المشاريع والبرامج والمشروعات

ادارة المحفظة والبرامج والمشروعات

مخرجات وتسليمات ونتائج ملموسة

صرف مُستخلصات وتدفقات نقدية

٥-٣-٩ القياسات والتقارير

المدخلات

مخرجات المرحلة السابقة

قياس الأداء

تحليل الإنحراف

تحليل الإتجاه

المخرجات

اجراءات تصحيحية

اجراءات وقائية

اصلاح الأخطاء

توصيات وقرارات

ومما سبق يتضح لنا

أن النموذج المقترح، مكون من ثلاث محاور أساسية، **المحور الأول** هو الممكنات التي لا بد من وجودها لتنفيذ الحوكمة، و**المحور الثاني** هو السمات التي لا بد من وجودها لاستمرار العمل وديمومته، و**المحور الثالث** هو العمليات المطلوبة لتمكين الحوكمة في المؤسسات الوقفية، والنموذج المقترح يغطي كافة المستويات الإدارية في المؤسسات الوقفية، المستوى الإستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي. ومما هو جدير بالذكر، أن الكثير من الشركات والمؤسسات والهيئات، تبنت العديد من هذه النماذج (المكاتب) الفرعية التخصصية كمكتب إدارة المشروعات مثلاً وغيره، وحققت نجاحات ملموسة، ورائعة للغاية، وحققت تطوراً ملحوظاً، ذكرته التقارير الدولية والإقليمية والمحلية، فلا تخطأها العين المجردة، ولا يمكن أن ينكره أي منصف أو متخصص.

المبحث الرابع تحكيم النموذج المقترح

٥-٤-١ إجراءات الدراسة الميدانية

أراد الباحث أن يتأكد من صحة محتوى النموذج المقترح وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الوقفية، باستخدام طريقة "صحة المحكمين" فقام بعمل بعض الإجراءات تمثلت في التالي:

٥-٤-١-١ أولاً قام بتصميم نموذج الاستبيان : فتم تصميم الاستبيان في أربعة جوانب، الجانب الأول هو محتويات النموذج بشكل عام وصورته الكلية، و الجانب الثاني هو الممكنات لهذا النموذج، و الجانب الثالث هو المحاور والسمات التي تضمن له الديمومة والاستمرار، و الجانب الرابع هو العمليات التي ستنفذ لتطبيق الحوكمة، بطرح عشرون سؤالاً تتناول الجوانب الأربعة جميعاً، أولاً لبيان مدى صحته، والثاني لبيان مدى قبوله أو رفضه من الاستشاريين والمختصين في مجال تطوير المنظمات والمؤسسات

٥-٤-١-٢ ثانياً قام بتحكيم الاستبيان: بمخاطبة اثنين من المختصين في شؤون تطوير المؤسسات والمنظمات، لتحكيم النموذج من حيث سهولة ووضوح الاسئلة، وكذلك ترابط وتجانس الاسئلة مع أهداف النموذج-

٥-٤-١-٣ ثالثاً قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عدد ٤٠ استشاري محترف، من عدة دول مختلفة، ووكلمهم مختصون في نفس المجال، والذين استجاب منهم بالرد هو ٢٤ استشاري فقط، لاختبار صحة النموذج

٥-٤-١-٤ اسئلة الاستبيان

(أ) اسئلة تخص النموذج بشكل عام بمحتواه ومحاوره (١١ سؤال)

م	الاسئلة	اعتراض تماما	اعتراض بشكل ما	اوافق بشدة	اوافق
١	هل تري أن النموذج المقترح مقبول من حيث السياق				
٢	هل تري أن النموذج المقترح مقبول من حيث المحتوى				

				هل ترى وجود المستويات الثلاثة (الإستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية) جيدة في النموذج	٣
				هل ترى أن اللجان الموجودة داخل المستوى الإستراتيجي (المجلس الإستراتيجي) كافية لرسم وبناء التوجهات والأهداف	٤
				هل ترى أن المكاتب الموجودة داخل المستوى التنفيذي كافية لتنفيذ الإستراتيجيات بشكل فعال	٥
				هل ترى أن الوظائف الموجودة داخل المستوى التشغيلي كافية لتحقيق التميز التشغيلي للمؤسسات	٦
				هل ترى أن النموذج المقترح يغطي أغلب جوانب الحوكمة والتطوير في المؤسسات	٧
				هل ترى أن النموذج المقترح له قابلية للتكبير والتصغير (Scalable) بحيث يمكن تنفيذه في كافة المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وذلك بتقليل أو زيادة عدد اللجان والمكاتب واختيار أهم ما يناسبها حسب حجم كل مؤسسة	٨
				هل ترى أن المحاور الثلاثة للنموذج مناسبة وجيدة	٩
				هل النموذج المقترح يمكن العمل به في المؤسسات	١٠
				هل ترى النموذج بشكل عام يمكن الاستفادة منه وتطويره	١١

(ب) اسئلة تخص الممكنات التي يجب توافرها لبدء الحوكمة (٣ أسئلة)

م	الاسئلة	اعترض تماما	اعترض	بشكل ما	اوافق بشدة	اوافق
١	هل ترى أن الممكنات المقترحة كافية لتمكين الحوكمة					
٢	هل محتوى الممكنات يُمكن من التطابق والالتزام					
٣	هل محتوى الممكنات يُمكن من تطوير الاداء					

(ج) اسئلة تخص المحاور والسمات التي يجب توافرها لاستدامة الحوكمة (٣ أسئلة)

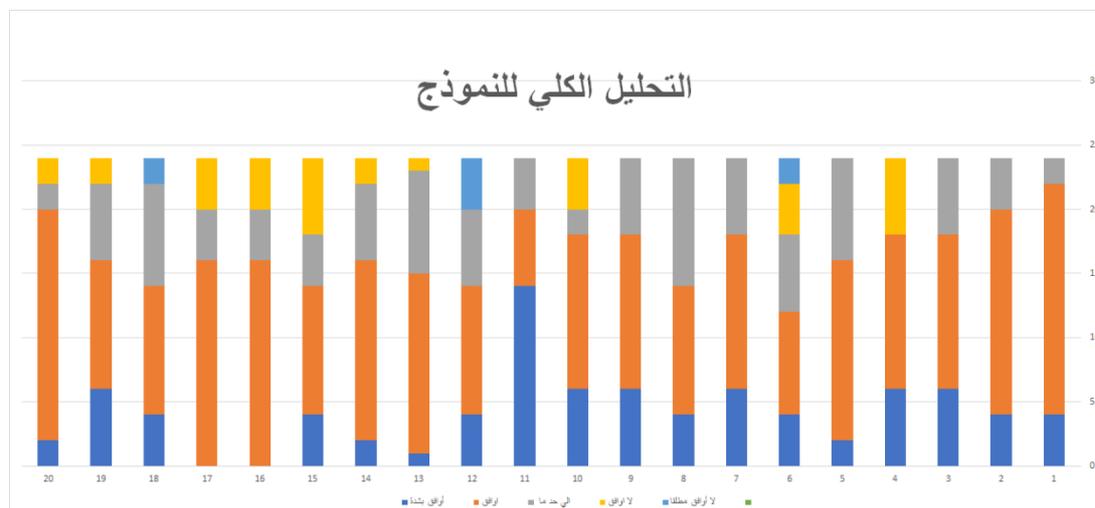
م	الاسئلة	اعترض تماما	اعترض	بشكل ما	اوافق بشدة	اوافق
١	هل ترى أن السمات والمحاور المقترحة كافية لاستدامة الحوكمة					
٢	هل محتوى السمات والمحاور يضمن الديمومة في التوافق والالتزام					
٣	هل محتوى السمات والمحاور يضمن الديمومة في تطوير الاداء					

(د) اسئلة تخص العمليات المطلوب تنفيذها لتطبيق الحوكمة (٣ أسئلة)

م	الاسئلة	اعترض تماما	اعترض	بشكل ما	اوافق بشدة	اوافق
١	هل ترى أن مراحل العمليات منطقية					
٢	هل ترى أن مراحل العمليات المقترحة كافية للحصول على نتائج ملموسة					
٣	هل ترى أن خطوات العمليات متسلسلة وفيها تسليم وتسلم					

٥-٤-٢ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

شكل رقم ١٢ يبين التحليل الإحصائي لتقييم الاستشاريين للنموذج



أولاً فيما يخص تقييم النموذج بشكل عام من حيث المكونات فكانت آراء الخبراء في هذا الجانب كما يلي:

م	السؤال	المعارضون	الموافقون
١	هل ترى أن النموذج المقترح مقبول من حيث السياق	٠	٢٤
٢	هل ترى أن النموذج المقترح مقبول من حيث المحتوى	٠	٢٤
٣	هل ترى وجود المستويات الثلاثة (الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية) جيدة في النموذج	٠	٢٤
٤	هل ترى أن اللجان الموجودة داخل المستوى الاستراتيجي (المجلس الاستراتيجي) كافية لرسم وبناء التوجهات	٦	١٨
٥	هل ترى أن المكاتب الموجودة داخل المستوى التنفيذي كافية لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال	٠	٢٤
٦	هل ترى أن الوظائف الموجودة داخل المستوى التشغيلي كافية لتحقيق التميز التشغيلي للمؤسسات	٦	١٨

٢٤	٠	هل ترى أن النموذج المقترح يغطي أغلب جوانب الحوكمة والتطوير في المؤسسات	٧
٢٤	٠	هل ترى أن النموذج المقترح له قابلية للتكبير والتصغير (Scalable) بحيث يمكن تنفيذه في كافة المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وذلك بتقليل أو زيادة عدد اللجان والمكاتب واختيار أهم ما يناسبها حسب حجم كل مؤسسة	٨
٢٤	٠	هل ترى أن المحاور الثلاثة للنموذج مناسبة وجيدة	٩
٢٠	٤	هل النموذج المقترح يمكن العمل به في المؤسسات	١٠
٢٤	٠	هل ترى النموذج بشكل عام يمكن الاستفادة منه وتطويره	١١

ويتبين لنا من تحليل هذا الجانب عدة نقاط هي

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن النموذج يمكن الاستفادة منه وتطويره.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن المحاور الثلاثة في النموذج مناسبة وجيدة.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن النموذج المقترح يمكن تصغيره وتكبيره ليناسب كافة المؤسسات.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن النموذج المقترح يغطي أغلب جوانب الحوكمة والتطوير في المؤسسات.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن المكاتب الموجودة في المستوى التنفيذي كافية لتنفيذ الاستراتيجيات.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن وجود ثلاث مستويات (استراتيجية وتنفيذية وتشغيلية) امر جيد.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن النموذج مقبول من حيث السياق.

نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن النموذج مقبول من حيث المحتوى.

نسبة ٨٤% وافقوا على تطبيق النموذج في المؤسسات.

نسبة ٧٥% وافقوا على أن اللجان الموجودة داخل كل من المستوى الاستراتيجي والتنفيذي كافية.

ثانياً فيما يخص تقييم الممكنات المقترحة في النموذج فكانت اراء الخبراء كما يلي:

م	السؤال	المعارضون	الموافقون
١	هل ترى أن الممكنات المقترحة كافية لتمكين الحوكمة	٢	٢٢
٢	هل محتوى الممكنات يُمكن من التطابق والالتزام	٠	٢٤
٣	هل محتوى الممكنات يُمكن من تطوير الاداء	٢	٢٢

ويتبين لنا من تحليل هذا الجانب عدة نقاط هي

١- نسبة ١٠٠% أجمعوا على أن محتوى الممكنات يمكن من التطابق والالتزام

٢- نسبة ٩١% وافقوا على أن الممكنات المقترحة كافية لتمكين الحوكمة

٣- نسبة ٩١% وافقوا على أن محتوى الممكنات يمكن من تطوير الاداء

ثالثاً فيما يخص تقييم المحاور والسمات المقترحة في النموذج فكانت اراء الخبراء كما يلي

م	السؤال	المعارضون	الموافقون
١	هل ترى أن السمات والمحاور المقترحة كافية لاستدامة الحوكمة	٦	١٨
٢	هل محتوى السمات والمحاور يضمن الديمومة في التوافق والالتزام	٤	٢٠
٣	هل محتوى السمات والمحاور يضمن الديمومة في تطوير الاداء	٤	٢٠

ويتبين لنا من تحليل النتائج السابقة عدة نقاط هي

١- نسبة ٨٤% وافقوا على أن محتوى السمات يمكن من التطابق والالتزام

٢- نسبة ٨٤% وافقوا على أن محتوى السمات يمكن من تطوير الاداء

٣- نسبة ٧٥% وافقوا على أن السمات والمحاور المقترحة كافية لاستدامة الحوكمة

رابعاً فيما يخص تقييم العمليات المقترحة لتنفيذ الحوكمة فكانت اراء الخبراء في هذا الجانب

م	السؤال	المعارضون	الموافقون
١	هل ترى أن مراحل العمليات منطقية	٢	٢٢
٢	هل ترى أن مراحل العمليات المقترحة كافية للحصول على نتائج ملموسة	٢	٢٢
٣	هل ترى أن خطوات العمليات متسلسلة وفيها تسليم وتسلم	٢	٢٢

ويتبين لنا من تحليل النتائج السابقة عدة نقاط هي

- ١- نسبة ٩١% وافقوا على أن مراحل العمليات منطقية
- ٢- نسبة ٩١% وافقوا على أن مراحل العمليات كافية للحصول على نتائج ملموسة
- ٣- نسبة ٩١% وافقوا على أن خطوات العمليات متسلسلة وفيها تسليم وتسلم



النتائج والتوصيات

توصل البحث بعد المنهجيات التي اتبعها من الاستقراء والاستنباط وكذلك التفكير

والتركيب ثم الابتكار وأخيرا الإحصائي التحليلي، الى العديد من النتائج أهمها يلي

- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على النموذج من حيث السياق
- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على النموذج من حيث المحتوى
- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة أيدوا إمكانية تطبيق النموذج-
- أن أغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على مرونة النموذج من حيث التكبير والتصغير ليناسب كافة المؤسسات الوقفية-
- أن أغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على فائدة وجود مستويات ثلاثة هي (الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي)
- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة أيدوا وجود المحاور الثلاثة (الممكنات والسماوات والعمليات)
- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على أن محتوى الممكنات يحقق الحوكمة، بجناحيها (تطوير الاداء وتطبيق الالتزام)
- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على أن محتوى المحاور والسماوات يحقق الحوكمة أيضا بجناحيها (تطوير الاداء وتطبيق الالتزام)
- أن اغلب الاستشاريين ممن شملتهم العينة وافقوا على أن خطوات العمليات متسلسلة، وتمكن لتحقيق الحوكمة داخل المؤسسات الوقفية-
- أن محور لا أوافق مطلقا يكاد يكون شبه منعدم في إجابات الاستشاريين
- أن لا أوافق تكرر ٣٦ مرة في كل أسئلة النموذج بينما أوافق تكرر ٢٥٠ مرة
- أن بعض الاستشاريين اعترضوا على بعض المكونات داخل النموذج وخاصة في جوانب الممكنات و المحاور (السماوات) والعمليات-
- أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول كيفية التحويل من الرؤية الفردية الى نظام مؤسسي في إدارة المؤسسات الوقفية-

التوصيات

بعد الدراسة والتمحيص، تبين أنه لتنمية واستدامة المؤسسات الوقفية، ولكي تستمر تُؤتي أكلها، وتحقق أهدافها للأفراد، والمجتمع، والدولة، يوصي البحث بما يلي:

- تطبيق النموذج المقترح في كافة المؤسسات الوقفية، الكبيرة منها والصغيرة.
- تأهيل العاملين في المؤسسات الوقفية على أفضل ما كُتب وطُبق في مجال الإدارة الحديثة حتي يتسنى لهم إدارة مكتب الحوكمة والاداء بكفاءة وفاعلية.
- أن تتحول الحوكمة الى أصل من أصول الإدارة الحديثة للمؤسسات الوقفية فلا يجب إغفالها أو تجاهلها.
- الانتقال من الإجهاد والرؤية الفردية الى نظام مؤسسي فعال لتنمية الوقف واستدامته.
- أنه لا بد من هيئة عليا تضمن استقلال مكاتب الحوكمة في المؤسسات الوقفية وخاصة الحكومية منها.
- أن تطبيق وتشغيل مكاتب الحوكمة، سوف يؤدي الى زيادة الناتج القومي للدولة بشكل كبير، وذلك بحسن التوظيف للمؤسسات الوقفية وكذلك بحسن إدارة مواردها وأصولها الثابتة والمتداولة.
- أن يدرج مكتب الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة لما فيه من القضاء علي الفساد المالي والإداري.
- أن يتم إنشاء وزارة خاصة بالحوكمة والشفافية وادارة الأداء على مستوى الدولة لتحقيق الرؤية والاستراتيجية وتنفيذ البرامج القومية للدولة.
- أن **يعمم هذا النموذج** على كافة مؤسسات الدولة لتضمنه العديد من الفوائد منها علي سبيل المثال:
- ✓ أنه ينقل العمل والتصور من الاجتهاد الفردي الي العمل المؤسسي الفعال للمؤسسات الوقفية.
- ✓ أنه يضم بين جنبيه أفضل الممارسات العالمية في الإدارة.
- ✓ أنه مكتب متكامل لإدارة الحوكمة والأداء معاً.
- ✓ أنه يغطي كافة الإحتياجات والمتطلبات لإدارة أي مؤسسة وقفية.

- ✓ أنه يدار بمجموعة من المتخصصين المحترفين والذين تم اختيارهم بمواصفات خاصة.
 - ✓ أنه يعمل وفق منهجيات ورؤية واستراتيجية علمية حديثة.
 - ✓ أنه يضم أفضل المنهجيات العالمية في ادارة الاداء المؤسسي-
 - ✓ أنه ينقل المؤسسات الوقفية الي مؤسسات رائدة.
 - ✓ أنه يفضي الي تنمية مستدامة للمؤسسات الوقفية وللمجتمع والدولة.
- وبهذا يكون البحث قد أكمل الصورة الكلية لنموذج الحوكمة المقترح، بممكناته ومحاوره (سماته) وعملياته، وأظن أنه حان الوقت لتطوير المؤسسات الوقفية، الحكومية منها وغير الحكومية، تتحول من الرؤية الفردية الى نظام مؤسسي دائم وفعال، لتُؤتي، أكلها كل حين بإذن ربها.



قائمة المراجع والكتب والأبحاث

القرآن الكريم.

السنة المشرفة

ابن قدامه، موفق الدين عبد الله ابن احمد، المغني لابن قدامه، ج ٧، (القاهرة، مكتبة القاهرة، ١٩٦٨م)

ابن رشد، محمد ابن احمد، المقدمات الممهديات، ج ١، ط ١، (بيروت، دار الغرب الاسلامي، ١٩٨٨م)

ابن رشد، محمد ابن أحمد، بديهة المجتهد، ج ١، (القاهرة، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٤م)
ابن خلدون، عبد الرحمن، المقدمة لأبن خلدون، ط ١، (دمشق، دار يعرب، ٢٠٠٤م)
ابن كثير، اسماعيل ابن عمر، البداية والنهاية، ج ٧، ط ١، غزوة القادسية، (دار احياء التراث العربي، ١٩٨٨م)

ابن ماجه، محمد بن يزيد، سنن ابن ماجه، ج ١، ط ٢، (الرياض، دار الحضارة، ٢٠١٥م)
ابن هشام، عبد الملك، سيرة ابن هشام، ط ٢ (بيروت، دار ابن حزم، لبنان، ٢٠٠٩م)
ابن عاشور، محمد الطاهر، مقاصد الشريعة الإسلامية، ط ١ (وزارة الأوقاف القطرية، ٢٠٠٤م)

ابن حنبل، الامام أحمد ابن محمد، مسند الامام أحمد، ج ١٤، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٩٢م)

أبو دية، أحمد، "الفساد أسبابه وطرق مكافحته"، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان ط ٢، (فلسطين، ٢٠٠٤م)

إبن عبد السلام، محمد عز الدين، شجرة المعارف والأحوال، ط ٦ (دمشق، دار الفكر، ٢٠٠٦م)

ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي أبي الفضل، لسان العرب، ج ١٢، ط ٣، (بيروت، دار صادر، ١٩٩٣م)

ابن فارس، أحمد معجم مقاييس اللغة، (عمان، دار الفكر، عمان، ١٩٧٩م)
البغدادي، القاضي عبد الوهاب، التلقين، (مكة المكرمة، مكتبة نزار الباز)

الغزالي، أبو حامد، المستصفي، اج ١، ط ١ (بيروت، دار الكتب العلمية، ١٩٩٣م)

الريسوني، احمد، نظرية المقاصد عند الشاطبي، ط ٤ (بيروت، المعهد العالي للفكر الاسلامي، ١٩٩٥م)

الألباني، ناصر الدين ، ارواء الغليل في تخريج أحديث منار السبيل، ط ١، ج ٢، (بيروت، المكتب الاسلامي، ١٩٧٩م)

الموصللي، ابن مودود، الاختيار لتعليل المختار، ج ٣ (القاهرة، مطبعة الحلبي، القاهرة، ١٩٣٧م)

المرداوي، علي بن سليمان ، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، ج ٧، ط ١، (القاهرة، مطبعة السنة المحمدية، ١٩٥٦م)

الحصكفي، محمد بن علي، الدر المنتقى في شرح المنتقى، ج ٢، (بيروت، دار الكتب العلمية، ١٩٩٨م)

السلمان، عبد العزيز المحمد، الكواشف الجليلة عن معاني الوسطية، (الرياض، ادارة البحوث والافتاء، ادارة الطبع والترجمة، ١٩٨٢م)

المقدسي، جمال الدين يوسف ، محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب، ج ٢، ط ١ (المدينة المنورة، الجامعة الاسلامية، اضواء السلف، ٢٠٠٠م)

البيهقي، أبو بكر، شعب الايمان، (الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م)

الانصاري، زكريا ابن محمد، أسني المطالب في شروح روض الطالب، ج ٢، (القاهرة، المطبعة الميمنية، ١٩١٢م)

الطبري، محمد ابن جرير ابن يزيد، تفسير الطبري، ج ١، ط ١، (القاهرة، دار هجر للطباعة والنشر، ٢٠٠١م)

العدوي، ابو الحسن علي بن احمد، حاشية العدوي على كفاية الطالب، ج ٢، (بيروت، دار الفكر، ١٩٩٤م)

النووي، الامام يحيى ابن شرف، روضة الطالبين، ج ٢، ط ٣، (بيروت، المكتب الاسلامي، ١٩٩١م)

الزرقاني، عبد الباقي بن يوسف المصري، شرح الزرقاني لمختصر خليل، ، ج ٧، ط ١، (بيروت، دار الكتب العلمية، ٢٠٠٢م)

النووي، الامام يحيى ابن شرف، صحيح مسلم، ط ٢ (القاهرة، مؤسسة قرطبة، ١٩٩٤م)
العسقلاني، احمد ابن علي ابن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ط ١، (القاهرة،
دار الكتب السلفية، ١٩٨٠م)

البهوتي، منصور ابن يون، كشاف القناع عن متن الاقناع، ج ٤، (بيروت، عالم الكتب،
١٩٨٣م)

الزحيلي، محمد، موسوعة قضايا إسلامية معاصرة، ط ١ (دمشق، دار المكتبي، ٢٠٠٩م)
الزحيلي، وهبة، الوقف الإسلامي وأدلته، ج ٨ (دمشق، الطبعة الثانية، دار
الفكر، ١٩٨٥م)

الشرييني، محمد ابن أحمد الخطيب، مغني المحتاج الي معرفة الفاظ المنهاج، ج ٣، ط ١،
(بيروت، دار المعرفة، ١٩٩٧م)

الفيومي، المصباح المنير، أحمد بن محمد بن علي، (بيروت، المكتبة العلمية ١٩٨٧م)
العسكري، الحسن ابن عبد الله أبو هلال، الفروق في اللغة، (القاهرة، دار العلم والثقافة،
١٩٩٧م)

المرسي، ابي الحسن علي ابن اسماعيل ابن سيده، المحكم والمحيط الأعظم، ج ١٠،
ط ١، (بيروت، دار الكتب العلمية، ٢٠٠٠م)

النووي، محي الدين يحيى ابن شرف، تهذيب الأسماء اللغات، (بيروت، دار الكتب
العلمية، نسخة مصوره)

الجرجاني، علي ابن محمد السيد، معجم التعريفات، (بيروت، دار الكتب العلمية،
١٩٨٣م)

الرازي، محمد ابن ابي بكر، مختار الصحاح، (بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٨٦م)
ابرادشة، فريد، الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، رسالة
دكتوراة، (الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ٢٠١٤م).

الخياط، عبد العزيز عزت، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، رسالة
دكتوراه، ج ١، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٩٤م)

المهنا، خالد عبد الرحمن، الشركات الوقفية من خلال نظام الشركات السعودية، بحث
منشور (الرياض، جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة، ٢٠١٣م)

الزامل، محمد، الشركات الوقفية ودورها في تنمية أعيان الأوقاف، ورقة بحثية (الرياض، ملتقى تنظيم الأوقاف الثاني، ، ٢٠١٤م)

الجوهري، خالد عبد العزيز، "الفساد رؤية تحليلية"، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٤٣ (دمشق، ٢٠٠١م):

الصالح، صالح، نوال بن عمارة، "الوقف الاسلامي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، (الجزائر، ديسمبر، ٢٠١٤م)

الرجحي، خالد عبد الرحمن ، تأسيس الشركات الوقفية، دراسة علمية (المؤتمر الخامس والعشرين لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية "ايوفي" ٢٠١٦م)

الشواورة، فيصل محمود، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ج ٢٥، ٢٤، (دمشق، ٢٠٠٩م)

العاني، أسامة عبد المجيد، تفعيل الشركات الوقفية لتنمية الاقتصاد الاسلامي، دراسة، مجلة الاقتصاد الإسلامي، [٢٥ مارس ٢٠١٨م].

الهاجري، عبد الله سعد ، تقييم كفاءة استثمار أموال الأوقاف ، رسالة ماجستير، (مصر، جامعة عين شمس بمصر، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، ١٩٩٩م).

العمر، فواد عبد الله، استثمار الاموال الموقوفة "الشروط الاقتصادية ومستلزمات التنمية"، دراسة مقدمة (الكويت، للأمانة العامة للأوقاف، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، ٢٠٠٧م)

الغزوي، حسين، حوكمة الشركات وأثرها علي مستوي الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، (الدنمارك، الاكاديمية العربية ، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة، ٢٠١٠م)

المهدي، محمد عطية، نظام النظارة علي الأوقاف في الفقه الإسلامي والتطبيقات المعاصرة "النظام الوقفي المغربي نموذجاً"، رسالة دكتوراه، (المغرب، جامعة القرويين، كلية الشريعة، المغرب، ٢٠١١م)

العبد، قريشي، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، بحث محكم، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، (الجزائر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر ٢٠١٢م).

الزحيلي، وهبة، الوقف الإسلامي وأدلتها، المجلد الثامن، الطبعة الثانية، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٥م.

افاق الأوقاف المحدودة، مؤسسات وقفية رائدة، ط٢، (الرياض، ٢٠١٨م)

آيفن، بيتر، شبكات الفساد والإفساد العالمي، "ترجمة" محمد حديد (دمشق، قدموس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)

بلداماد افندي، عبد الرحمن بن سليمان، مجمع الأنهر في شرح ملتقى الأبحر، ج١، ط١ (بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، ١٩٩٨م)

بدوي، اسلام، مدي تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، (فلسطين، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٨م)

جارودي، روجي، حوار الحضارات، "ترجمة" عادل العوا، (بيروت، عويدات للنشر والطباعة، ٢٠٠٧م)

سابق، السيد، فقه السنة، ج٣، ط١، (القاهرة، دار الحديث، ٢٠٠٤م)

سعيد، أحمد، مكافحة الفساد المالي في الإسلام، "جريمة الرشوة نموذجاً" (الجزائر، جامعة غرداية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي بعنوان "الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل" ٢٠١١م)

سليمان، سامي تيسير، الريادة الوقفية، ورقة بحثية (الرياض، ملتقى الوقف الرابع، ٢٠١٨م)

عبد الفضيل، محمود، "مفهوم الفساد ومعايير"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ٣٠٩، (مصر، نوفمبر ٢٠٠٤م)

عثمان، عبد المحسن محمد، حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة) النظام السعودي والأردني، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، كلية العدالة الجنائية، قسم الشريعة والقانون، السعودية ٢٠١٥-٢٠١٦م.

فكري، عز الدين، تقييم أداء صناديق الإستثمار في مصر، بحث مقدم لندوة صناديق الإستثمار في مصر (القاهرة، صناديق المستقبل، الواقع والمستقبل، ٢٢ مارس، ١٩٩٧م).
محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ابادي، القاموس المحيط، (القاهرة، دار الحديث، ٢٠٠٨م)

منصور، سليم هاني، الوقف ودوره في التنمية الاجتماعية، بحث علمي، (السعودية، المؤتمر الثاني بالأوقاف، ٢٠٠٦م)

منشأوي، إبراهيم، "الجزور الاجتماعية للفساد ومدركاته في مصر"، المركز العربي للبحوث والدراسات، مقال منشور [٣-٣-٢٠١٤م].

البنك الدولي على شبكة الإنترنت. www.albankaldawli.org

المعهد الدولي للتنمية المستدامة على الإنترنت. <http://www.iisd.org>

القاموس على شبكة الإنترنت. <https://www.dictionary.com>

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. www.undp.org

لجنة التنمية المستدامة العالمية. <http://www.sd-commission.org.uk>

منظمة الشفافية الدولية على الإنترنت. www.transparency.org

منظمة النزاهة المالية الدولية. <https://www.gfintegrity.org/>

منظمة الفاو للأغذية على الإنترنت. <http://www.fao.org>

مكتب ادارة الرؤية بالسعودية. vision2030.gov.sa/ar

هيئة نزاهة، الموقع على الإنترنت. www.nazaha.iq

قاموس أكسفورد على شبكة الإنترنت. [//en.oxforddictionaries.com](http://en.oxforddictionaries.com)

جريدة الاهرام المصرية

جريدة المصري اليوم

جريدة الفيتو المصرية



الملاحق

ملحق رقم ١

جدول الاشكال والرسومات

الصفحة	رقم الشكل
٧٥	١
٧٦	٢
٧٧	٣
٧٨	٤
٧٩	٥
٧٩	٦
٨٣	٧
٨٨	٨
٨٩	٩
٩٠	١٠
٩٥	١١
	١٢

ملحق رقم ٢

جدول الإختصارات

ITIL	Information Technology Infrastructure Library
EFQM	European Foundation for Quality Management
SGPMO	Strategy Governance and Performance Management
PMO	Project Management office
KPI	Key Performance Indicator
ETP	Economic Transformation Programme
GTP	Government Transformation Programme
SRI	Strategic Reform Initiatives

ملحق رقم ٣



الجمهورية العربية التركية
جامعة اسطنبول صباح الدين زعيم
معهد العلوم الاجتماعية
قسم الاقتصاد الاسلامي

استبانة تحكيم

حفظه الله

سعادة المكرم /

السلام عليكم ورحمة الله وبكاته وبعد

بين ايديكم استبيان سيتم توزيعه على بعض الاستشاريين المختصين في مجال تطوير الاداء للمؤسسات الوقفية حول دراسة بعنوان " دور الحوكمة في تنمية المؤسسات الوقفية نموذج الحوكمة كآليات للتطبيق "

وذلك بغرض الحصول على درجة الماجستير من قسم الاقتصاد الاسلامي بجامعة اسطنبول صباح الدين زعيم، لذلك أرجو منكم التكرم بالاطلاع على جميع الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان الذي بين ايديكم وتحكيمه-

وتقبلوا وافر الشكر والامتنان،،،،

الاسم : _____ الدرجة العلمية _____

التخصص _____ جهة العمل _____

ملحق رقم ٤ الاستبانة

الجمهورية العربية التركية

جامعة اسطنبول صباح الدين زعيم

معهد العلوم الاجتماعية

قسم الاقتصاد الاسلامي



الاستبيان

(الحوكمة لها محوران تطوير الاداء وتحقيق الالتزام)

الاسئلة تدور حول هل يحقق النموذج هاذان الهدفان أم لا

م	الاسئلة	اعتراض تماما	اعتراض	بشكل ما	اوافق بشدة	اوافق
اولا تقييم النموذج بشكل كلي						
١	هل ترى أن النموذج المقترح مقبول من حيث السياق					
٢	هل ترى أن النموذج المقترح مقبول من حيث المحتوى					
٣	هل ترى وجود المستويات الثلاثة (الاستراتيجية - والتنفيذية- والتشغيلية) جيدة في النموذج					
٤	هل ترى أن اللجان الموجودة داخل المستوى الاستراتيجي (المجلس الاستراتيجي) كافية لرسم وبناء التوجهات					
٥	هل ترى أن المكاتب الموجودة داخل المستوى التنفيذي كافية لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال					
٦	هل ترى أن الوظائف الموجودة داخل المستوى التشغيلي كافية لتحقيق التميز التشغيلي للمؤسسات					

					هل ترى أن النموذج المقترح يغطي أغلب جوانب الحوكمة والتطوير في المؤسسات	٧
					هل ترى أن النموذج المقترح له قابلية للتكبير والتصغير (Scalable) بحيث يمكن تنفيذه في كافة المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وذلك بتقليل أو زيادة عدد اللجان والمكاتب واختيار أهم ما يناسبها حسب حجم كل مؤسسة	٨
					هل ترى أن المحاور الثلاثة للنموذج مناسبة وجيدة	٩
					هل النموذج المقترح يمكن العمل به في المؤسسات	١٠
ثانياً تقييم الممكنات						
					هل ترى أن الممكنات المقترحة كافية لتمكين الحوكمة	١١
					هل محتوى الممكنات يُمكن من التطابق والالتزام	١٢
					هل محتوى الممكنات يُمكن من تطوير الاداء	١٣
ثالثاً تقييم السمات						
					هل ترى أن السمات المقترحة كافية لاستدامة الحوكمة	١٤
					هل محتوى السمات يضمن الديمومة في التوافق والالتزام	١٥
					هل محتوى السمات يضمن الديمومة في تطوير الاداء	١٦
رابعاً تقييم العمليات						
					هل ترى أن مراحل العمليات منطقية	١٧
					هل ترى أن مراحل العمليات المقترحة كافية للحصول على نتائج ملموسة	١٨
					هل ترى أن خطوات العمليات متسلسلة وفيها تسليم وتسلم	١٩
					هل ترى النموذج بشكل عام يمكن الاستفادة منه وتطويره	٢٠

ملحق رقم ٥ اسماء المحكمين

اسماء المحكمين

مسلسل	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	العمل
١	ايمن محمد السكري	دكتورة	ادارة اعمال	استشاري تطوير اعمال
٢	محمد العربي	بكالوريوس هندسة	ادارة المشروعات	المدير التنفيذي لشركة نكسس اكاامي



السيرة الذاتية للباحث

ملخص السيرة الذاتية

نبيل زهير البابلي

المدير التنفيذي لشركة بروجكت كونسبت العربية.
استشاري التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء الحكومي.
استشاري الحوكمة والحاصل على شهادة GRCP.
محكم دولي ومستشار المركز الدولي للتحكيم والحاصل على دبلوم التحكيم الدولي.
استشاري إدارة المشاريع الحاصل على شهادة PMP من الولايات المتحدة الأمريكية.
استشاري الحكومة الالكترونية , COBIT , ITIL.TOGAF
مقيم معتمد لجوائز التميز في العالم العربي EFQM.
استشاري نظم وتكنولوجيا المعلومات المعتمد من شركة سيسكو CCNA,CCNP.
استشاري نظم وتكنولوجيا المعلومات المعتمد من شركة ستركس CCA.
مؤلف للعديد من الكتب في مجال التخطيط وإدارة المشاريع.
قام بتقديم الاستشارات والدورات في العديد من الدول العربية والاسلامية مثل:

الهيئة السعودية للمهندسين

نقابة المهندسين المصريين

وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم بدولة قطر

وزارة التربية والتعليم بالإمارات العربية المتحدة

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية

وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

وزارة المياه بالمملكة العربية السعودية

شركة الكهرباء بالمملكة العربية السعودية

شركة الاتصالات السعودية (STC)

شركة موبايلى (Mobily)

شركة زين (Zain)

شركة هواوي (Huawei)

شركة موتورولا (Motorola)

مجموعة بن لادن السعودية

شركة الزامل

شركة عبد اللطيف جميل

بنك الراجحي

مؤسسة الوقف الإسلامى

مؤسسة الراجحي الخيرية

نقابة المهندسين المصرية

مجموعة مؤيد الماليزية

أكاديمية ايرا التركية

أسماء لبعض الدورات التي تم تقديمها للمؤسسات المذكورة

إدارة المشروعات الاحترافية PMP

تطوير الاداء الحكومى باستخدام نموذج SGPMO

بناء وتشغيل مكتب إدارة المشاريع PMO

تطوير الأداء الحكومى باستخدام جوائز التميز EFQM

حوكمة أنظمة تكنولوجيا المعلومات COBIT

بناء البنية المؤسسية باستخدام TOGAF

إدارة مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ITIL

الاستشراف الاستراتيجى Strategic Foresight

التخطيط الاستراتيجى Strategy Planning

قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC

إدارة إجراءات العمل BPM

الحوكمة للشركات والمنظمات الغير حكومية GRC

إدارة المشروعات التنموية للمنظمات غير الحكومية PMD

إدارة البرامج الاحترافية PgMP

إدارة المخاطر RMP

إدارة الازمات Crisis Management

إدارة المشروعات المؤسساتية OPM

إدارة التوريد والامداد للمنظمات الغير حكومية Supply Chain(SCM)

إدارة المشروعات باستخدام MS Project1&2

إدارة التهيئة Configuration Management

