المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية
ISSN : 2661-7013
EISSN : 2716-8867

المجلد 8 / العـــدد: 1 (2025)
ص 49- 67

# حوكمة الوقف وأهميتها في تطوير المؤسسات الوقفية
## – مقترح القطب الوقفي لجامعة سطيف1–

# Waqf Governance and Its Importance in the Development of Endowment Institutions – The Proposed Waqf Cluster of Setif 1 University

**أمين عويسي* [1]، إسماعيل مومني [2]**

[1] جامعة فرحات عباس سطيف1 الجزائر amineaouissi@live.fr

[2] جامعة فرحات عباس سطيف1 الجزائر smailmoumeni@gmail.com

**تاريخ الاستلام:** 2025/01/01 **تاريخ القبول:** 2025/01/17 **تاريخ النشر:** 2025/06/30

**ملخص**

تهدف هذه الدراســـة لتقديم مقترح قطب جامعي وقفي؛ انطلاقا من طرح واثراء موضـوع حوكمـة الوقف وفق المســـودة الأخيرة لمعيـار حوكمــة الوقـف رقـم 13 الصـــــادر عـن AAOIFI سـنة 2020م؛ وقد توصـلنا إلى ضـــرورة اســـتغلال مبادئ وآليات الحوكمة في تطوير وتنمية الوقف كما ونوعا؛ وكذا تقـديم مقترح القطـب الوقفي لجـامعـة ســـطيف1 كنموذج تطبيقي بما يســـتوفي شـــروط حوكمة الوقف المستلة من المعيار نفسه.

**الكلمات المفتاحية:** وقف؛ حوكمـة الوقف؛ معيار رقم 13؛ قطب وقفي لجامعة سطيف1

**تصنيف جال:** Z12, H83, I23

**Abstract**

This study aims to present a proposal for a university endowment cluster, building upon the discussion and enrichment of the concept of waqf governance based on the latest draft of Waqf Governance Standard No. 13 issued by AAOIFI in 2020. The study concludes that it is essential to utilize the principles and mechanisms of governance to develop and enhance the waqf sector both quantitatively and qualitatively. Furthermore, it introduces the proposed waqf cluster at Setif 1 University as an applied model that meets the governance requirements derived from the aforementioned standard.

Keywords: Waqf, Waqf Governance, Standard No. 13, Setif 1 University Endowment Cluster

JEL Classification: Z12, H83, I23

*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

يزداد الفكر الإداري الحديث اهتماما بالحوكمة، باعتبارها الآلية المهمة في تطوير وتحسين أداء المؤسسات والمنشآت بمختلف أشكالها وأحجامها، بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع من جهة، والحد من الممارسات السلبية للإدارة وتحقيق مصلحة الأطراف ذات الصلة من جهة أخرى، عادة ما يقترن هذا مدلول الحوكمة في المؤسسات بخصائص الاستقلالية واللامركزية والمحلية والشفافية والرقابة، ومؤسسات القطاع الوقفي ليست بمنأى عن هذه الخصائص في الفكر الإداري الحديث، بل هي بحاجة ماسة لتوظيف مبادئ الفكر الإداري الحديث في مجال الحوكمة للنهوض بالقطاع الوقفي، وتعزيز دوره في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية في العالم الإسلامي، وتجاوز سلبيات الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الوقفية،

**مشكلة البحث:** تبرز في **السؤال الرئيس** الآتي:

***كيف يمكن لمبادئ حوكمة الوقف أن تسهم في بناء نموذج معياري لقطب وقفي جامعي؟***

ولتسهيل الإجابة عن هذا السؤال الرئيس؛ يجب أن نفككه لسؤالين فرعيين؛ كما يلي:

- ماهي أهم أساسيات حوكمة الوقف؟
- ماهي أهم معالم بناء القطب الوقفي لجامعة سطيف1؟

للإجابة عن اشكالية البحث والإحاطة بموضوع الدراسة؛ تمت هيكلته في خطة موزعة على المحاور التالية:

-ماهية حوكمة الوقف ومحدداتها.

- مبادئ حوكمة الوقف في إطار المعيار الجديد رقم (13).
- آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الوقفية.

-محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة عل قطب وقفي جامعي مقترح

## 2. ماهية حوكمة الوقف

### 1.2.مبررات حوكمة الوقف:

مما لا شك فيه أن حوكمة الوقف أصبحت تحتل أهمية كبيرة الآن، في ظل ما يشهده نظام الوقف من تحول، حيث تتمثل في الاتجاهات الحديثة في تأسيس الأوقاف في الوقت الحاضر؛ إما في تأسيس أوقاف جماعية كبيرة من حيث القيمة السوقية لأصولها، وفق نموذج شركات المساهمة، تدار وفق أسس تجارية، ويتكون رأسمالها من قسمين: أحدهما وقفي، والآخر استثماري، أو تأسيس صناديق وقفية كبيرة بالنظر إلى القيمة السوقية لأصولها، تعتمد في رأسمالها على التبرعات، وعوائد الاستثمار فقط وتدار وفق أسس اقتصادية (**الجرف، صفحة 10**).وعليه يمكن إجمال مبررات حوكمة المؤسسة الوقفية فيما يلي(**العمر & المعود، 2014، ص ص.18–23**) :

– اندثار الوقف وانحصار دوره مع مرور الزمن وخاصة في العصر الحديث.

– بروز ظاهرة الفساد في الأوقاف.

– تطور المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك تطور أساليب الإدارة في عصرنا هذا؛ الأمر الذي جعل من حوكمة المؤسسات ضرورة قصوى؛ وبذلك حوكمة الوقف أولى بالحوكمة.

– تراجع المصداقية والثقة في ممارسات مؤسسات الوقف الحالية، أو غياب العمل المؤسسي الوقف.

### 2.2.مفهوم الحوكمة الوقفية ومجالاتها (في إطار المعيار الجديد رقم (13)):

نعتقد أنه قبل الانتهاء إلى وضع مفهوم لحوكمة المؤسسة الوقفية جدير بنا التنبيه إلى الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية التي تم تطويرها بما يتماشى مع الممارسات الإسلامية للحكم الرشيد وأفضل الممارسات العالمية **(AAOIFI, 2020,p10)** وهي كما يلي:

– الامتثال للشريعة: حيث يجب على جميع أجهزة الحوكمة بما في ذلك الإدارة التأكد من أن العمليات العامة للوقف تتماشى مع مبادئ وقواعد الشريعة الإسلامية؛

– المساءلة: حيث تكون جميع أجهزة الحكم، بما في ذلك الإدارة، مسؤولة عن وظائفها؛
– الإنصاف: حيث يتم معاملة جميع الأطراف ذات الصلة بإنصاف؛
– الشفافية: حيث يجب أن تكون شؤون المنظمة شفافة ويتم تقديم التقارير المالية والتشغيلية بطريقة لا يتم إخفاء أي شيء جوهري أو مهم عن الأطراف ذات الصلة المعنيين؛
–المسؤولية: حيث تعمل المنظمة وأجهزتها الخاصة بالحوكمة والإدارة بطريقة مسؤولة تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع / المجتمع ككل.

انطلاقا من هذه الركائز، ومن المقاربة البسيطة لحوكمة الوقف على أنها: مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق التميز في الإدارة الرشيدة لمؤسسات الوقف، وذلك عن طريق اتّباع الوسائل الفعالة لتنفيذ الأهداف المخطط لها بأعلى جودة وأقل تكلفة"، وعليه يمكن صياغة مفهوم أكثر دقة لحوكمة الوقف كما يأتي: «**حوكمة الوقف هي: ترتيب موارد الوقف ترتيبًا شغالاً أو عمليًّا؛ ولا يضمن ذلك إلا تنظيم مؤسسي فعال**» (**مومني، عويسي، 2018، صفحة 3**).

***3.2 أهداف حوكمة المؤسسة الوقفية.*** جاءت الحوكمة لتحقيق مجموعة من الأهداف للمؤسسة الوقفية تتمثل فيما يأتي (**الأسرج، 2012، صفحة 34**):

- تحسين أداء مؤسسة الوقف.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة فيها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لمؤسسة الوقف.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتقبين في مؤسسة الوقف.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف ذات المصلحة وتفعيل التواصل معهم.
- توسيع دائرة الوقف (زيادة عدد الواقفين والوقاف وكذلك دائرة الموقوف عليهم).

- تعظيم دور الوقف وأثره في المجتمع.

### 4.2. محددات حوكمة المؤسسة الوقفية (في إطار المعيار الجديد رقم (13))

يوفر هذا المعيار المبادئ الأساسية لحوكمة (الشركات والشريعة) المطبقة على المؤسسات القائمة على الوقف والوقف. ويشمل اعتبارات محددة لإعداد الوقف، والمسؤوليات والمبادئ الرئيسية لتحديد اختصاصات الأجهزة المختلفة للوقف، والسياسات والإجراءات، والتوجيهات بشأن الرقابة الداخلية، والتوجيه بشأن الشفافية والإفصاح... 3.**مبادئ حوكمة المؤسسة الوقفية في إطار المعيار رقم (13)**

سطرت أيوفي في معيار حوكمة الوقف الصادر عنها جملة من المبادئ **(AAOIFI, 2020, pp. 34–37)** نذكرها فيما يلي:

### 1.3. هيكل الامتثال الشرعي الفعال (الامتثال للشريعة والمسؤولية):

يجب أن يؤسس الوقف بنية فعالة لضمان الامتثال للشريعة الإسلامية. يجب أن يغطي هذا الهيكل فعالية الدور الذي تلعبه الأجهزة المختلفة للحوكمة من حيث صلتها بالامتثال للشريعة، كما يجب وضع هياكل حوكمة مناسبة للسماح بعملية الامتثال للشفافية من ناحية الشريعة الإسلامية، على أن يكون التفاعل بين هيئة الرقابة الشرعية والإدارة شفافً، اما مسؤولية تسيير الشؤون العامة للوقف فيما يتعلق بالامتثال للشريعة فتقع على عاتق الناظر والإدارة العليا، وتصدر هيئة الرقابة الشرعية تقريرًا عن الامتثال للشريعة بناءً على مراجعتها.

### 2.3.معاملة عادلة بين الأطراف ذات المصلحة (المساءلة والإنصاف والمسؤولية)

يجب أن يضمن الوقف معاملة عادلة الأطراف ذات المصلحة المختلفين وكذلك التفاعل فيما بينهم؛ كما يجب وضع آليات الحوكمة اللازمة لحماية مصالح الواقف (بما في ذلك جمعية الوقف) الذي أنشأ الوقف بحكم تبرعه. يجب أن يكون لديه إمكانية الوصول في الوقت المناسب إلى تقارير مالية وتشغيلية دقيقة حول الشؤون العامة للوقف.

ويكون المكلفون بالحوكمة والإدارة العليا مسؤولين أمام الوقف والمستفيدين (الموقوف عليهم)، إلى جانب غيرهم من الأطراف ذات المصلحة والمسؤولين عن إدارة العلاقات الناجحة والمثمرة مع وبين مختلف الأطراف ذات المصلحة، كما يجب على المكلفين بالحوكمة التأكد من أن تكلفة إدارة الوقف على وجه الخصوص، والتكاليف الإدارية والمكافآت المدفوعة لإدارة وموظفي الوقف، معقولة، وتأخذ في الاعتبار استدامة الوقف على المدى الطويل واستمراريته. ويجب عليهم الحفاظ على التوازن بين هذه التكلفة والإيرادات والعائد (الغلة أو الريع) على أصول الوقف والفوائد التي يتم نقلها إلى المستفيدين.

### 3.3.معاملة منصفة وعادلة بين المستفيدين (الإنصاف)

يضمن الوقف معاملة المستفيدين منه معاملة منصفة وعادلة، لا سيما فيما يتعلق بتوزيع المنافع والمنح من الوقف، كما يجب وضع آليات الحوكمة اللازمة، بما يتماشى مع أهداف الوقف، للحماية من مخاطر المعاملة غير العادلة للمستفيدين من طبيعة مختلفة أو فئة معينة بالنظر إلى موارد الوقف. كما يجب أن يشمل ذلك تجنب تضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات المصلحة في الوقف.

### 4.3. معايير مناسبة ومناسبة الناظر / مجلس الإدارة والإدارة (المسئولية)

يجب أن يضع الوقف (ويفضل أن يكون ذلك في وثيقة الوقف) ويطبق مجموعة من المعايير الملائمة والمناسبة لتنظيم تعيين المكلفين بالحوكمة بما في ذلك الناظر (إن وجد) والإدارة.

### 5.3.الإشراف الفعال (الامتثال للشريعة والمساءلة والمسؤولية)

يجب أن يلعب المسؤولون عن الحوكمة دورًا فعالًا في قيادة وتوجيه ومراقبة تنفيذ السياسات بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الامتثال للشريعة السليمة داخل الوقف، حيث يتمثل الدور الأساسي للمكلفين بالحوكمة في الاضطلاع بمسؤولياتهم بما يخدم مصلحة الوقف على المدى الطويل (ضمان الاستدامة والدوام) وأصحاب المصلحة. كما يجب على المكلفين بالحوكمة تحديد درجة المخاطر المناسبة والامتثال وأنشطة الرقابة الأخرى المتوافقة مع مبادئ وقواعد الشريعة الإسلامية؛ وعلى المكلفين بالحوكمة وضع خطة استراتيجية واضحة تحدد

استراتيجية تشغيلية للوقف والخطط الإدارية لتنفيذها. كما يجب عليهم إنشاء هيكل إداري متناسق بشكل جيد يعزز الفصل المناسب بين الواجبات ويعزز المساءلة وفعالية الرقابة الإدارية، بالإضافة الى ضرورة ان يشتمل إطار الضوابط الداخلية السليمة على بيئة رقابة فعالة، وتقييم المخاطر الرئيسية، وأنشطة الرقابة، وعمليات المعلومات والاتصالات الفعالة في الوقت المناسب، وعملية الإشراف/المراقبة.

### 5.3.لجنة التدقيق والحوكمة (الامتثال للشريعة والشفافية والمسؤولية)

يجب أن يكون للوقف لجنة تدقيق وحوكمة يتم تحديد دورها ومسؤولياتها في الاختصاصات المناسبة. يجب أن تشمل هذه، من بين أمور أخرى، عملية إعداد التقارير المالية، والرقابة الداخلية، والرقابة على التدقيق الداخلي، والرقابة على التدقيق الخارجي والامتثال للشريعة. وتتألف لجنة التدقيق والحوكمة من مرشحين غير تنفيذيين يختارهم الناظر، وتحافظ على استقلاليتها عن السلطة التنفيذية، بقدر ما هو ممكن عمليًا.

### 6.3. إدارة المخاطر (لمساءلة والمسؤولية)

يجب أن يشارك المسؤولون عن الحوكمة بشكل فعال في تحديد مدى تقبل المخاطر والتأكد من وجود السياسات والأنظمة المناسبة لتحديد المخاطر وقياسها وتحليلها وإعداد التقارير عنها والتخفيف من حدتها. بالإضافة الى فهم دورهم في إدارة المخاطر.

### 7.3. تجنب تضارب المصالح (الإنصاف)

يجب أن يتمتع الوقف بهياكل الحوكمة المناسبة لضمان أن المسؤولين عن الحوكمة وأعضاء هيئة الرقابة الشرعية والإدارة والموظفين (بما في ذلك المتطوعين)، وكذلك الأطراف الخارجية مثل المدققين الخارجيين والموردين والعملاء والأطراف الأخرى التي لها تعاملات جوهرية مع الوقف؛ تتجنب تضارب المصالح.

### 8.3. الإشراف المناسب على سياسة التعويضات (المساءلة والشفافية)

يجب أن يضع الوقف هياكل الحوكمة المناسبة فيما يتعلق بسياسات المكافآت للمكلفين بالحوكمة بما في ذلك الناظر وديوان الرقابة الشرعية والإدارة.

### 9.3. الإفصاحات العامة (الشفافية)

يجب أن يعتمد الوقف معايير عالية للإبلاغ ويلبي الاحتياجات المعلوماتية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين؛ كما يجب أن يحافظ الوقف على معايير عالية من الشفافية وانضباط السوق لبناء الثقة مع أصحاب المصلحة؛

## 4. آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الوقفية.

### 1.4.آليات حوكمة الوقف

على ضوء ما تم التطرق إليه من مفهوم الحوكمة ومبادئها ومحدداته وكذا معاييرها يمكن القول: إنّ آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية تتمثل فيما يأتي (**فكري تهامي، أفريل 2012**):

– وضع مجموعة من القوانين واللوائح توضح حقوق وواجبات جميع أطراف الوقف، لضمان تحقق أفضل توازن بين مصالح جميع الأطراف.

– ضرورة توافر هيكل تنظيمي واضح للمؤسسات الوقفية بما يمكن من تطبيق محاسبة المسؤولية.

– وضع نظام ملزمات محاسبي متكامل للمؤسسات الوقفية يمكن من تحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المناسبة لأطراف الوقف كافة، بما يمكن من الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

– الالتزام بمبادئ الإدارة العلمية الحديثة في إدارة المؤسسات الوقفية، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة وخصائص الوقف، ووضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل اللازمة لتحقيقها، وتوفير المؤشرات اللازمة لتطبيق الرقابة والمساءلة وتقييم الأداء.

– العمل على ضرورة تشكيل لجنة مراجعة (تدقيق) مستقلة داخل المؤسسة الوقفية، وفقًا لمعايير وضوابط تشكيل هذه اللجان المطبقة في الشركات مع تطويرها بما يتناسب والهيكل التنظيمي لمؤسسة الوقف.

– تفويض الصلاحيات كافة للجنة المراجعة لممارسة مهامها، التي تتعلق بصورة رئيسة

ب:الإشراف والرقابة على إعداد التقارير المالية لمؤسسات الوقف. وكذا التأكد من مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة والعمل على تطويره، وترسيخ استقلالية وحيادية مكتب الرقابة الداخلية بالمؤسسة وتدعيمه؛ ليتمكن من أداء دوره الرقابي بشكل فعال.

**2.4. مؤشرات حوكمة الوقف (الأسرج، 2012 ص12–17)** : من أهمها نذكر:

– توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري والمالي لمؤسسة الوقف.

– وجود وتعدد هيأت أساسية تابعة لمجلس الإدارة لمراقبة (مراقبة مالية وشرعية) أداء المشاريع الوقفية.

– وثيقة وقف تفصيلية توضح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي لمشروع الوقف من جهة؛ وتوضح ميدان نشاطه وآلية تشغيله من الجهة الثانية.

– إنتاج ونشر (الإفصاح) تقارير الأداء الإداري والمالي لمؤسسات الوقف.

## 5. محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة عل قطب وقفي جامعي مقترح

### 1.5. البطاقة الفنية الأولية للمشروع

**1.1.5. الفكرة:** مستوحاة من التجربة التاريخية للجامعات في الحضارة الإسلامية، ولعل جامعة القرويين بمدينة فاس في المغرب أكبر مثال حي على ذلك (***تعرف على أقدم جامعة في التاريخ***، **2017**) والتي تعتبر أقدم جامعة في العالم، «ولضمان صيانة المسجد وضمان سيرورته، قامت "السيدة فاطمة الفهرية" بوقف جميع ممتلكاتها» (**"جامعة القرويين"، 2021**)، وهي من بَنَت مسجد القرويين من مال موروث عن والدها والذي أصبح فيما بعد جامعة لعلوم الدين والأدب ومستقبلا شمل تخصصات وكراسي مختلفة، كما أنها أول جامعة تمنح إجازة في الطب في العالم.

وتمتد الفكرة إلى عصرنا هذا أين نجد الكثير من النماذج الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية وببعض دول العالم الأخرى، فكبريات الجامعات الأمريكية هي عبارة عن

أوقاف (حيث تعد جامعة هارفرد أكبر وقف في العالم من حيث حجم الأصول بحوالي 40.58 مليار دولار سنة 2019م، تليها جامعة ييل بـ 31.20 مليار دولار، ثم جامعة ستانفورد بـ 28.95 مليار دولار **("List of Colleges and Universities in the United States by Endowment", 2021).**

ولذلك الجامعة كشكل من أشكال الوقف، عبارة عن شكل تاريخي وحضاري معاصر في نفس الوقت؛ أي أن له امتداد تاريخي يدخل في صلب الحضارة الإسلامية وكذلك تطبيقات معاصرة في أكثر دول العالم تطورا.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة إرجاع الجامعة إلى أصلها ودمجها مع الوقف لتشكل كيانا يحقق قيما مضافة جمة للجامعة، لقطاع الأوقاف وللمجتمع ككل.

**2.1.5. الأهداف**: الهدف الرئيس من طرح فكرة "القطب الوقفي لجامعة سطيف1" هو ولوج الوقف للجامعة الجزائرية؛ وبذلك تتحقق المصلحة المتبادلة بين الجامعة والوقف تمهيدا لإعادة إحياء الجامعات الوقفية؛ ومن الأهداف الجزئية ما يلي:

- إثراء مصادر تمويلية مستقلة للجامعات الجزائرية، أين يعتبر الوقف مصدر تمويل مستدام من خلال أموال المانحين بمختلف أشكالهم؛ وبذلك
- تتمكن الجامعة من تمويل المشاريع التي تعجز عن تمويلها من ميزانية الدولة (مثل فندق الجامعة الوقفي ...)؛
- توفير خدمات جامعية غير تلك التقليدية، مثل: إنشاء منحة للطلبة المتفوقين؛
- تأصيل ثقافة الوقف في الجامعة كبداية لنشرها بالشكل الواسع في المجتمع؛
- حل بعض مشاكل الجامعة؛ مثل استياء الأساتذة الموظفون خارج مكان إقامتهم من عدم توفر مرافق خدماتية (مثل ما حدث سنتي 2019-2020م بسبب جائحة كوفيد-19 أين الكثير من الأساتذة لم يجدوا مأوى)؛ وهنا يقدم فندق الوقف خدمات محسنة لهذه الفئة؛

– إشراك جميع أشكال المورد البشري الجامعي (أساتذة، طلبة، موظفون وعمال) في الوقف بصفة خاصة والعمل الخيري بصفة عامة؛ ويمكن اعتبار،
المورد البشري للجامعة خزانا أيضا للوقف؛ أي هو خزان الموارد البشرية للوقف أيضا.

## 2.5. أسس بناء القطب الوقفي لجامعة سطيف1

**1.2.5. التصور العام**: نتصور في نموذجنا هذا أن تسعى الجامعة إلى إنشاء وقف متعدد الأشكال والأصول (نذكرها بالتفصيل لاحقا)، بمشاركة جميع أفراد مجتمع الجامعة، وكذلك أفراد المجتمع ككل. وينطلق ذلك من كون الجامعة لها مورد بشري مستدام ومتجدد هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي حقل للتعليم والتدريب وإكساب الفرد المهارات اللازمة لخلق القيمة؛ كما أن في جامعة سطيف 1 ميزة تمتلك الكثير من الجامعات الجزائرية وهي ميزة تعدد التخصصات؛ هذا ما يجعل بناء وقف متكامل عملية بسيطة لا تحتاج أكثر من الإرادة للتنفيذ.

فإذا قلنا أن جامعة سطيف واحد تملك كلية للعلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، فنتصور ان مسالة دراسة جدوى مشروع الوقف مهما كان شكله ممكنة، وإذا قلنا أن فيها كلية للهندسة المعمارية فنتصور أن تجسيد أشكال الوقف المطلوبة (فندق، مطعم) لا تعدو كونها عمل بسيط وقد يكون المجال متروك لإبداع الطلبة رفقة مشرفيهم؛ كما يمكن أن تقدم كلية العلوم من خلال قسم الاعلام الآلي في بناء نظام معلوماتي وقفي وكذلك مكتبة الكترونية وقفية وكذلك الكثير من السلع الوقفية على غرار المنتجات الكيميائية؛ كلية الطب والصيدلة أيضا يمكن أن تسهم بالكثير من الخدمات من خلال التطوع (وقف الزمن) ولما لا تكون فيه مصحة ومخابر تحاليل وقفية؛ كما أن السلع الصيدلانية هي الأخرى يمكن أن تكون سلعا وقفية وأبسط مثال "المعقم" الذي صنعته مخابر الصيدلة في جامعة سطيف 1 خلال جائحة كوفيد19 عام 2019-2020م؛ والشيء المهم هو التكامل بين مختلف التخصصات في القطب الوقفي ودمجه في المجتمع؛ أين يحمل هذا القطب رسالة جد مهمة

للمجتمع وهي الإجابة عن السؤال: ماذا يمكن أن تقدم الجامعة للمجتمع؟ فأي فرد من المجتمع يريد أن يعيش الإجابة ما عليه إلا الانخراط أو الاستفادة من هذا القطب الوقفي.

**2.2.5. تمويل المشروع:** يمكن تمويل مشروع القطب الوقفي لجامعة سطيف1 من ثلاثة مصادر رئيسة؛ هي:

– *التبرعات:* وهي الفكرة الأساسية والتي تضمن التمويل المستقل لمشروع القطب الوقفي؛ والتبرع مفتوح للجميع سواء أفراد الأسرة الجامعية أو أفراد المجتمع؛

– *الإرصاد:* قد تخصص الجامعة عقارا (قطعة أرض أو مباني أو ...) يخصص لإقامة القطب الوقفي، أو ترصد مبلغا نقديا سواء على سبيل التبرع أو الاستثمار لإنشاء أو صيانة أو تشغيل القطب الوقفي (كميزانية أولية)؛

– *بيع السلع والخدمات الوقفية*؛ وهو ما يعرف اصطلاحا بالريع الوقفي، يمكن تسعير السلع والخدمات المقدمة من طرف القطب الوقفي، ويجب أن تراعي الأسعار فكرة استدامة الوقف والجانب الخيري له في نفس الوقت.

**3.2.5. العمل التطوعي أساس بناء وسيرورة القطب الوقفي لجامعة سطيف1**

ونميز أربعة فئات من المتطوعين ولكل فئة دورها:

– *الأساتذة:* تطوع الأساتذة يكون بالإشراف على الوقف وبما أنهم دائمون نسبيا (طيلة مسيرتهم المهنية)، فتوكل لهم المهام طويلة الأجل نسبيا من إدارة القطب الوقفي وتطويره؛ وهنا قد يكون التطوع بدني، مالي أو فكري.

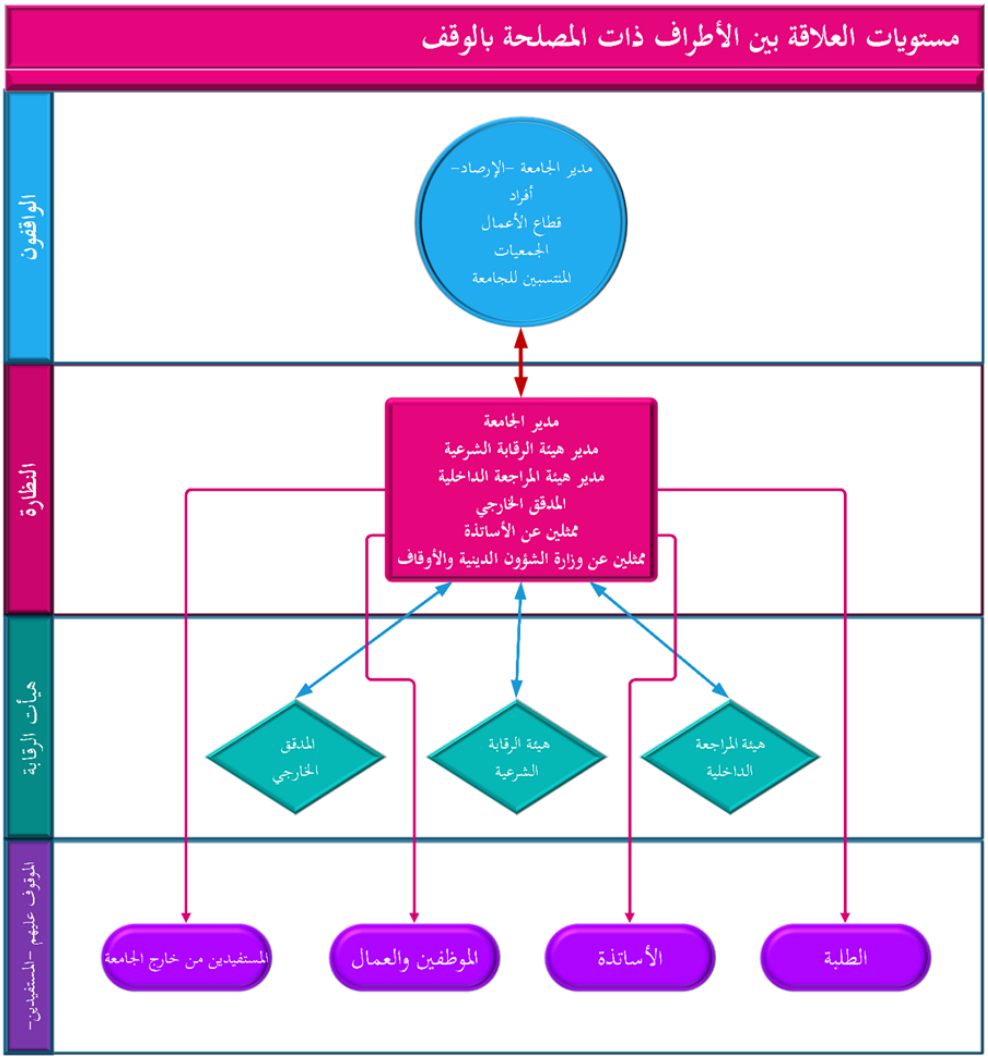
– *الطلبة:* يتطوع الطلبة بالقيام بالأعمال التي تتميز بقصر الأجل إلى المتوسطة الأجل (طيلة فترة دراستهم) فهم يد عاملة متجددة ومفعمة بالقوة والشباب؛ كما يفتح لهم المجال للإبداع وتنفيذ مشاريعهم المبتكرة من خلال قطب الوقف.

– *الموظفون والعمال:* يؤدي الموظفون والعمال مختلف المهام الإدارية والتقنية (صيانة وتجديد) للقطب الوقفي؛ ويرتكز نشاطهم أساسا في الجانب الفكري والبدني ولا بأس أن تكون لهم مساهمات مادية قدر المستطاع؛ وقد يدخلون كمضاربين في المشاريع الوقفية الاستثمارية و/أو حتى شركاء.

– *تطوع من غير أفراد المؤسسة الجامعية:* وهم المانحون بشكل أساسي؛ فدورهم الأساسي تمويل الوقف من خلال التبرعات والاستثمارات الممنوحة للقطب الوقفي وحتى للطلبة والموقوف عليهم بصفة عامة؛ فقد يسهم المانحون في تمويل إنشاء القطب الوقفي كما يمكنهم تقديم منح دراسية وكذلك تمويل المشاريع المبتكرة من طرف الأساتذة على سبيل الاستثمار.

5.3. **الهيكل التنظيمي لقطب الوقف بجامعة سطيف1**: يمكن ابراز ذلك من خلال مايلي:

**الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لقطب الوقف بجامعة سطيف1**




**المصدر**: إعداد الباحثين

المخطط أعلاه يقدم وصف معياري للهيكل التنظيمي لقطب الوقف بجامعة سطيف1 في إطار معيار حوكمة الوقف رقم 13، ويمكن التفصيل فيه في ما يلي:

– ***الواقفون:*** يكلف بدايةً رئيس الجامعة بإنشاء الوقف من خلال إرصاد أولي وليكن عقار أو قطعة أرض تابعة للجامعة كأدنى حد؛ ثم يتم جمع أموال إنشاء الوقف بالشكل المناسب؛ ويمكن لقطاع الأعمال والجمعيات المساهمة بصفة مانحين في تمويل الوقف من خلال التبرعات أو تقديم المشورة وإلى غير ذلك من الأعمال التطوعية؛ ثم يأتي دور المنتسبين للجامعة من خلال التبرع بأموالهم وجهودهم ووقتهم كل حسب الدور المنوط به كما تم ذكره سابقا.

– ***النظارة:*** تتشكل النظارة أساسا من: مدير الجامعة، مدير هيئة الرقابة الشرعية، مدير هيئة المراجعة الداخلية، المدقق الخارجي، ممثلين عن الأساتذة، ممثلين عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف؛ وتضطلع النظارة إلى ثلاثة أدوار رئيسة:

– ***إدارة الوقف***: وتتعلق عملية إدارة الوقف بإدارة الأصول والموارد المالية والبشرية للوقف؛ بحيث يتم تحديد دور كل متدخل وبدقة قدر المستطاع؛ وهذا بتنفيذ مبدئ حوكمة الوقف المذكورة في الجزء الأول من هذا البحث انطلاقا من المعاملة العادلة للأطراف ذات المصلحة إلى نبذ الخلاف وتضارب المصالح بينها.

وفي هذا المستوى تعقد مجالس دورية ليقدم كل طرف حصيلة نشاطه حسب الاختصاص والدور المنوط به بالإفصاح عن كل الجزئيات وبشفافية تضمن وصول المعلومات لجميع الطراف ذات الصلة؛ وعلى أساس الحصيلة المقدمة من كل طرف يتم إنشاء حصيلة إجمالية لنشاط الوقف تثبت في تقارير أدبية ومالية وتنشر بصفة دورية مؤكدة مبدئي الإفصاح والشفافية مرة أخرى والتي يتم بها إدارة الوقف.

– ***الرقابة متعددة الأطراف:*** نعتقد في هذا البحث أن الرقابة متعددة الأطراف هي أهم إضافة يضيفها مفهوم ومبادئ الحوكمة للوقف؛ فكون النظارة مجلس وليس فرد يعزز فعالية دور الناظر في تحسين أداء الوقف وجعله أقرب للصيغة المثالية؛ وتضمن النظارة ممثلة في مختلف رؤوس الهيئات المشكلة لإدارة الوقف: الامتثال للشريعة، المساءلة، الإنصاف، الشفافية، المسؤولية) وهي المبادئ الأساسية لحوكمة الوقف.

– ***ضمان استدامة الوقف وتطويره***: تستخدم التقارير الدورية كقاعدة معلومات تبني عليها الإدارة قراراتها الحاضرة والمستقبلية وكذلك رسم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لتنمية وتطوير الوقف.

– ***هيئات الرقابة***: هي إضافة نوعية لقطب الوقف الجامعي ولجميع أشكال القطب المستقبلية؛ والرقابة هي أداة حوكمة بامتياز خاصة لم تكون متعددة الأطراف كما سبق وأشرنا؛ ولعل التفصيل الذي نضيفه في هذا العنصر هو تحديد دور تلك الهيئات المختلفة؛

– ***الموقوف عليهم (المستفيدين)***: الموقوف عليهم لهم حق الاستفادة من الوقف وخدماته بصفة عادلة ودون تمييز؛ ولهم أيضا حق التصرف فيما تبينه "وثيقة الوقف"؛ وعليهم المساهمة في ضمان هدف استدامة الوقف بتطويره وتنميته؛ ولا يكون ذلك إلا باستغلال الوقف دون تبذير ولا تقتير يحققون مصالحهم ويشبعون رغباتهم ويلبون حاجتهم بما يرضي الله وبمبدأ صلى الله عليه وسلم حيث قَضَى: «أَنْ لاَ ضَرَرَ وَلاَ ضِرَارَ»؛ وتطبيق قوله صلى الله عليه وسلم «لا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ» في الانتفاع من الوقف.

## 4.5. الأشكال المحتملة لأصول القطب الوقف بجامعة سطيف1

بطبيعة الحال تتعدد الأصول الوقفية للأقطاب الجامعية حسب حاجاتها ومجالات تخصصاتها، حاليا هذه الأصول والخدمات الجامعية تثقل كاهل الموازنة العامة للدولة سواء من حيث توفيرها او تكاليف تسييرها، خاصة في ظل تنامي عدد الجامعات في الجزائر (أكثر من 100هيكل جامعي ما بين جامعات ومراكز ومدارس)،

**1.4.5. المرحلة الأولية**: الأصول الوقفية المقترحة للقطب الجامعي يمكن أن تتواجد على مراحل ونعتقد ان المرحلة الأولية ينبغي الاهتمام بما يلي:

– *فندق جامعي وقفي:* يشكل القطب الجامعي مدينة جامعية بامتياز، تتعدد الفئات التي تأتي إليها للتعدد المهام المنوط بها من طلبة وأساتذة وموظفين وأساتذة زائرين أو في مهمات وهو ما يكلف ميزانية ضخمة تتحملها في الغالب ميزانية الجامعة، ففكرة الفندق الوقفي يجعل منه مصدرا لتمويل القطب الجامعي.

– ***قاعدة بيانات وقفية*** (بعض البرمجيات المدفوعة مثل: Turnitin؛ وبعض قواعد البيانات المدفوعة مثل: Data Stream)

**إن** تعدد التخصصات والمهام داخل القطب الجامعي يجعله في حاجة دائمة إلى قواعد بيانات (مثلما حدث بالنسبة للتعليم عن بعد في جائحة كورونا)، ومن هنا كان لا بد من نشر ثقافة وقف المنافع وهو إحدى الأشكال الحديثة للأصول الوقفية. بالإضافة الى برامج وقفية للكشف عن الانتحال، قواعد بيانات احصائية للجامعة...

– ***المكتبة الجامعية الوقفية***

العناية بالتنمية الفكرية والمعرفية للأسرة الجامعية في مختلف مجالات البحث، والاسهام في توثيق المنجزات العلمية الجامعية من خلال:

- توفير قاعدة معلوماتية لخدمة الباحثين.
- تقديم وتنفيذ مشروعات علمية فاعلة مستمدة من احتياجات المحيط العلمي الاقتصادي والاجتماعي.
- توثيق أنشطة الجامعة ومختلف الفعاليات.

**2.4.5. المرحلة التكميلية**: في هذه المرحلة وبعد تحقيق الأصول الوقفية الجامعية الملحة في المرحلة الأولية يمكن التفكير في توسيع الأشكال الوقفية ذات الصلة بالقطب الجامعي:

- ✓ هيئة التأمين الوقفي الجامعي؛
- ✓ مصحة وقفية جامعية ومخابر التحليل؛

- ✓ مصرف وقفي؛
- ✓ الملاعب الرياضية الوقفية؛
- ✓ مطاعم وقفية جامعية
- ✓ مكاتب وقفية للدراسات الاقتصادية والمحاسبية؛
- ✓ مكاتب وقفية للدراسات التقنية والمعمارية.

## 6. خاتمة:

أفرزت التطورات التنظيمية والإدارية المعاصرة كثيرًا من الأطر والتطبيقات، التي تستهدف الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات العامة والخاصة. ومن بين هذه الأفكار والتطبيقات تبرز الحوكمة، باعتبارها ظاهرة عالمية تم تطبيقها لتشمل الإدارة الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والجمعيات الأهلية، وذلك بعد أن كان تطبيقها في البداية قاصرًا على الشركات والمؤسسات المالية والاقتصادية.

وعلى الرغم من حداثة فكر الحوكمة ومحدودية تطبيقه خارج المؤسسات المالية والاقتصادية، فإن القائمين على شؤون الوقف يتطلعون للاستفادة منه، واستحداث نماذج تطبيقية له أكثر توافقًا مع طبيعة الوقف والخصائص المميزة للمؤسسة الوقفية وهو ما تجسد فعلا بإصدار المعيار الأخير رقم (13) المتعلق بحوكمة المؤسسات الوقفية. وبناء عليه قدمنا تصور لبناء قطب وقفي في جامعة سطيف1 يستند الى كل ما سبق وفق مرحلية دقيقة.

## 7. المراجع:


– اسماعيل، أمين مومني، عويسي. (2018). "***حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية–دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة–"*** (المجلد 1). الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.

– حسين عبد المطلب الأسرج. (2012). ***"دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف"*** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.

– عز الدين فكري تهامي. (أفريل 2012). ***"حوكمة المؤسسات الوقفية"*** . الندوة الدولية الأولى في التمويل الإسلامي والوقف الخيري والتعليم الجامعي، (صفحة 8). مصر.

– محمد سعدو الجرف. (بلا تاريخ). ***"إدارة الأوقاف على أسس اقتصادية مع الإشارة إلى دمج الأوقاف الصغيرة، شركة مكة للإنشاء والتعمير نموذجًا "*** .