حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية
نموذج مقترح

إعداد:

د. ندى بنت صالح بن سعد بن شعيل

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ـ الرياض

نشرت هذه الدراسة ضمن سلسلة إصدارات ساعي العلميّة رقم (٣١) التي تصدرها مؤسّسة ساعي لتطوير الأوقاف ١٤٤٥هـ/٢٠٢٤م.

وأصل الدراسة: أطروحة نالت بها المؤلفة شهادة الدكتوراه من كلية الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمّد بن سعود الإسلامية، العام الجامعي ١٤٤٤هـ ـ ٢٠٢٣م.

قام بإعداد ومراجعة الملخص العلمي للدراسة إدارة التحرير بمجلة وقف

تعريف عامّ بالمؤلفة / الباحثة:

حصلت على الماجستير والدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الإمام محمّد بن سعود الإسلامية، وتعمل حاليًّا نائبة لمساعد مدير إدارة التخطيط والتطوير، وعضوة في فريق عمل الخطة التشغيلية والنوعية للإدارة العامة لمنطقة الرياض، لها عدة أبحاث ودراسات علمية نُشرت في مجلات علميّة محكّمة محليًّا ودوليًّا، من أبرزها: (الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية سيناريوهات مستقبلية ـ بحث مشترك عام ٢٠٢٠م)، ودراسة بعنوان: (دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لأمينات مراكز مصادر التعلم بمدينة الرياض عام ٢٠١٩م)، ودراسة بعنوان: (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وجائزة الملك عبدالله الثاني للأداء الحكومي.. دراسة مقارنة عام ٢٠١٩م).

الهدف العامّ للمادّة العلميّة:

تقديم نموذج مُقترح لحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية؛ من خلال:

١. كشف الخبرات العالمية وتحليلها، والإفادة منها في مجال حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية.

٢. بناء معايير لحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية وفق الأبعاد الثلاثة: (التنظيمية، والرقابية، والقيمية)، في ضوء مبادئ الحوكمة والتجارب العالمية.

٣. الكشف عن حقيقة تطبيق معايير حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية وفق أبعادها الثلاثة، من وجهة نظر قيادات الجامعات السعودية والإدارات المعنية باستثمارات الأوقاف في الجامعات.

٤. تحديد مُتطلّبات التطبيق لمعايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، من وجهة نظر قيادات الجامعات السعودية والإدارات المعنية باستثمارات الأوقاف في الجامعات.

٥. تحديد التحدّيات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، من وجهة نظر قيادات الجامعات السعودية والإدارات المعنية باستثمارات الأوقاف في الجامعات.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة ـ معايير الحوكمة ـ إدارة ـ استثمارات ـ الأوقاف الجامعية ـ التجارب العالمية.

أهمية المادّة العلميّة:

للدراسة أهمية علمية، وأهمية عملية؛ فالأهمية العلمية تنبع من أن هذه الدراسةَ تعد من الدراسات النادرة – على حدّ علم الباحثة – التي تناولت حوكمةَ إدارة استثمار الوقف في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ وتأمل الباحثةُ أن تقدّم هذه الدراسة

نفعًا للباحثين والمهتمين بمجال اقتصاديات التعليم بعامة، وإدارة استثمار الأوقاف خاصة، كما تنبع أهميةُ الدراسة من أهمية مدخل الحوكمة في الجامعات، بوصفها خيارًا إستراتيجيًّا لتطوير العمل المؤسسيّ في ظل تطلّع المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠، حيث تسعى إلى تعزيز الحوكمة وتطبيقاتها - خاصة في إدارة الأوقاف الجامعية - التي تُسهم بأثر كبير في تعظيم القدرات المالية والتنافسية للجامعات؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها وأهداف الواقفين، وتفتح المجالَ لتحقيق أبرز أهداف التنمية الاقتصادية للمملكة، وتسليط الضوء على الوقف بعامة، وإدارة الوقف الجامعيّ بخاصة؛ استجابة لكثير من الدراسات التي عُنيتْ بالوقف، وأوصت بتسليط الضوء على الوقف ونشر ثقافته، وترجمة الاهتمام الكبير الذي توليه الجهاتُ الحكوميةُ في المملكة العربية السعودية بنظام الأوقاف، وضرورة استثماره؛ حيث صدر نظام (الهيئة العامة للأوقاف) عام ١٤٣٧هـ؛ دعمًا للتطور في ظلّ سياسات تنموية جديدة تسلكها المملكة، من حيث الاهتمام بحوكمة استثمار الأوقاف الجامعية. **والأهمية العملية للدراسة**: فإن الأوقافُ الجامعية في المملكة العربية السعودية تُعد حديثةَ النشأة نسبيًّا، مع ظهور التعليم الأهليّ العالي ومنه جامعة الملك عبدالعزيز، وبرزت بداياتها عام ١٤٢٥هـ، ويمكن أن يكون لهذه الدراسة عائدٌ إنمائيٌّ لدى القائمين على أمر إدارة الأوقاف في الجامعات؛ بتطبيق النموذج الذي توصّلت إليه في حوكمة إدارة استثمار الأوقاف الجامعية؛ بما يُسهم في حفظ الوقف وأصوله وممتلكاته، وحقوق الموقوف عليهم، ويبثّ الثقة في الوقف، ويوجد صورة إيجابية عنه لدى المجتمع، ويُسهم في حماية الوقف من المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة، والاهتمام بحوكمة إدارة استثمار الأوقاف الجامعية يُسهم في تعزيز الرقابة على المصادر المالية؛ مما يؤدي إلى توفير تدفّق لقنوات تمويلية مستمرة لمختلف أنشطتها؛ لتتمكّن من تطوير البنية الأساسية العلمية والثقافية في الجامعة، والحفاظ على السمعة التعليمية وتطويرها، كما أن من أهميتها العملية أنها في ضوء إقرار نظام الجامعات (١٤٤١هـ) الذي يمنحها استقلالًا؛ فإن حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية تسعى إلى إيجاد معايير مقننة؛ تؤكّد سلامةَ العمل في إطار حوكمة إدارة استثمار الوقف، وترى الباحثة أنّ من المؤمل أن تكون

الدراسةُ قاعدةَ معلوماتٍ أمام الباحثين والمهتمين؛ لإجراء المزيد من الدارسات التي تُسهم عمليًّا في تحقيق نقلة نوعية تجاه حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف؛ وفق معايير مشتقة من التجارب العالمية ومبادئ الحوكمة.

أبرز موضوعات المادّة العلميّة:

قسمت الباحثة الدراسة إلى فصول خمسة، وختمتها بذكر الخاتمة والتوصيات.

ففي الفصل الأول: تناولت تعريف مشكلة الدراسة؛ حيث زاد اهتمامُ الجامعات السعودية في العقد الأخير بإنشاء الأوقاف؛ بكونها مصدرًا من مصادر التمويل لدعم التعليم والبحث العلميّ، وقد تسابقت الجامعات نحو التوسّع في تأسيس الأوقاف الضخمة؛ مستندة في ذلك إلى نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكيّ ذي الرقم (م/ ٨) المؤرخ في ٤/ ٦/ ١٤١٤هـ، من تخصيص الأوقاف لتكون أحدَ الموارد المالية، كما في الفقرة (٢) من المادة (٥٣)، التي نصّت على أن من ضمن إيرادات الجامعة «التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف». والفقرة (ب) من المادة (٥٤)، التي نصّت على: «لمجلس الجامعة قبولُ التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف الخاصة بالجامعة» (الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧م، ص٥٠ – ٥١). وكذلك ما ورد في نظام الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكيّ ذي الرقم (م/ ٢٧) المؤرخ في ٢/ ٣/ ١٤٤١هـ بمادته (١٧) فقرة (٢٨) في اختصاصات مجلس الجامعة «قبول التبرعات والهبات والوصايا، والإنفاق منها وفقًا للوائح التي يقرّها مجلسُ شؤون الجامعات»، ومادته (٤٨) في أوقاف الجامعة: «يجوز للجامعة أن تنشئ لها – بإشراف مجلس النظارة – أوقافًا يكون لها الشخصية المعنوية المستقلة، وتكون إدارتها وفق القواعد المنظّمة التي يقرّها مجلسُ شؤون الجامعات، بما لا يتعارض مع شروط الواقفين. ويجوز للجامعة ولأوقافها تأسيسُ الشركات، أو المشاركة في تأسيسها، أو الدخول فيها شريكًا أو مسهمًا؛ وذلك وفقًا للإجراءات النظامية» (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠م، ص١٣ – ٢٥)، وبيّنت أنها اقتصرت في الدراسةُ على التحليل والإفادة من التجارب العالمية في مجال حوكمة

إدارة استثمارات الأوقاف، وبناء معايير لحوكمة إدارة استثمار الأوقاف الجامعية وفق ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي: (البُعد التنظيميّ، والبُعد القيميّ، والبُعد الرقابيّ)، وتقديم نموذج مُقترَح لحوكمة استثمار الأوقاف الجامعية، كما وضحت أن الدراسة طُبّقت في المدة ما بين ١٤٤٢ - ١٤٤٣هـ، كما طُبّقت الدراسةُ على جامعتين سعوديتين، هما: جامعة الملك عبدالعزيز؛ حيث تعدُّ أول جامعة سعودية أُنشئت بها أوقاف، وذلك عام ١٤٢٥هـ، وتمارس إدارة الأوقاف واستثمارها بطرق مبتكرة، وتتجاوز قيمة استثمارات أوقافها (٢٠٠) مليون ريال سعوديّ (أوقاف جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٠م). أما الجامعة الأخرى، فهي جامعة الملك سعود، التي أُنشئت الأوقاف بها عام ١٤٢٨هـ، وتعدّ من أضخم الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، وتبلغ قيمة استثمارات أوقافها (٢,٧) بليون دولار أمريكيّ، وقد اقتصرت الباحثةُ على هاتين الجامعتين؛ لعدد من المسوّغات وهي: وقوعها تحت مظلة وزارة التعليم، ووجود إدارات لاستثمار الأوقاف مستقلة، لها ممارساتها الـمُتقدّمة في إدارة استثمارات الأوقاف، ووجود بعض ممارسات الحوكمة يمكن تطبيق الدراسة الميدانية عليها؛ وهو ما ينتفي عن غيرها من الجامعات التي أُستحدثت إدارات لاستثمار الوقف بها، أو أُنشئت إدارات أوقافها حديثًا ما بين أعوام ١٤٣٨ - ١٤٤١هـ، أو توجد لديها إدارات خاصة لاستثمار الأوقاف؛ لكن تفتقر إلى تطبيق ممارسات الحوكمة لديها؛ مما لا يدعم الاتجاه نحو تطبيق الدراسة الميدانية عليها. وختمت الفصل ببيان مصطلحات الدراسة كـ(المعايير والنموذج)، وعرّفت نموذج حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية بأنه: «مجموعة من المعايير وفق أبعاد تنظيمية وقيمية ورقابية، ذات مؤشرات وصفية، توجّه إطار عمل إدارة استثمار الوقف الجامعيّ في تطبيق الحوكمة؛ لتحقيق أكبر عائد للأوقاف، وتأمين أعلى ربح أو ريع من الأصل؛ بتطبيق مبادئ الحوكمة: كالشفافية، والـمُساءلة والمحاسبة والرقابة والمشاركة، والكفاءة، والاستثمار، والرؤية الإستراتيجية، وإسهام مجلس النظارة، الذي يساعد إدارة الوقف الجامعيّ على تحقيق التميّز في الإدارة الرشيدة للوقف الجامعيّ.

وفي الفصل الثاني: قسمت الباحثة الفصل إلى: **أولًا**: الدراسات السابقة، سعت فيه الباحثةُ إلى الحصول على الدراسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة أو الأوقاف أو أحد مجالاتهما، ولاحظت قلة الدراسات التي تناولت حوكمة الأوقاف، من حيث تطبيق معايير لتشخيص مستوى الحوكمة لديها، وتعزو الباحثةُ ذلك إلى حداثة هذا الموضوع مع حيويته وأهميته. **ثانيًا**: الإطار المفهومي، وقسمته إلى ثلاثة مباحث: **المبحث الأول**: يتحدث عن إدارة الأوقاف في الجامعات، ويهدف إلى بيان مفهوم الأوقاف الجامعية وإدارتها بعامة، ومفهوم إدارة استثمار الأوقاف الجامعية بأكثر تفصيلًا؛ من خلال تناول: أهميتها، وأنواعها، وأهدافها، وأنماطها، ووظائفها الإدارية، وخصائصها، وسياساتها، ومعاييرها ومؤشراتها، ومصادر تمويلها، ومجالات الاستثمار فيها، والتحدّيات التي تواجهها، وضوابط إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية ومعاييرها، حيث بنت الباحثة المعايير المستهدفة انطلاقًا من مبادئ الحوكمة؛ التي تُستخلص من مبادئ الحوكمة في مجالات الأوقاف والشركات الربحية والتعليم الجامعيّ، وتجارب الجامعات العالمية وممارساتها في تطبيق الحوكمة، ثم حُددت المبادئ الرئيسة التي ترتبط بإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، ومن ثمّ الأبعاد والمجالات، ثم اشتقاق المعايير، وبناء المؤشرات الوصفية، وبحسب ما ذكرت الباحثة جرى عرضها وتحكيمها من قِبل الخبراء في مختلف المجالات؛ منها: الإدارة التربوية، والاقتصاد، والشريعة، والفقه، والحوكمة؛ للوصول إلى معايير مقننة لحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعات السعودية. ويُختتم المبحثُ بتقديم نبذة عن أوقاف جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز، ونبذة عن الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، وحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، والتجارب العالمية في حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية. **المبحث الثاني**: حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية: وفي هذا المبحث ألقت الباحثةُ الضوءَ على مفهوم الحوكمة؛ من حيث: نشأتها والتطور التاريخيّ والمفهومات ذات الصلة بها، وبيان الملامح الأساسية لحوكمة الأوقاف؛ وذلك بالوقوف على: مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها، ومعاييرها، ومسوغاتها، ومكوناتها، ومُتطلّباتها، ومُعوّقاتها، ومحدداتها، ومزايا تطبيقها، وتحدياتها؛

حيث ذكرت أن أصلَ مصطلح الحوكمة يعود إلى كلمة إغريقية قديمة تُعبّر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم، فإذا عاد بالسفينة إلى برّ الأمان أُطلق عليه القبطان المتحوكم جيدًا. **وأما المبحث الثالث**: التجارب العالمية في حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية: فعرضت فيه الباحثة تجارب جامعتي هارفارد وييل في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعتي أكسفورد وكامبردج بالمملكة المتحدة، في بعض ممارسات الحوكمة لإدارة استثمار الأوقاف، وقد اُختيرت هذه الجامعات؛ لوجود ممارسات مُتقدّمة في تطبيق الحوكمة، منها: وجود هيكل تنظيميّ مصمم لمشاركة الأطراف في اتخاذ القرار الإداريّ والاستثماريّ، وممارسات في رفع مستويات الإفصاح والشفافية حول بيانات استثمارات الأوقاف، وممارسات في تطبيق إدارة المخاطر في تنوّع مجالات الاستثمار، وتحديد نِسب المخاطرة المقبولة، وتحديد الحوافز والأجور والمهمات للقطاعات المسؤولة عن الاستثمارات للوقف، والاستعانة بمستشارين، وكذا تبوأ تلك الجامعات مراكز متقدّمة في التصنيفات العالمية، خصوصًا جامعة هارفارد، التي حصلت على مراتب متقدّمة (١ – ٣) في التصنيفات العالمية الشهيرة خلال عام ٢٠١٩م، ووجود تصنيفات متقدّمة لها في قيمة الأصول والاستثمارات الوقفية؛ استنادًا إلى إحصاءات المركز الوطني لإحصاءات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، أما الجامعات في المملكة المتحدة فقد اُعتمد على مواقع الجامعات وإفصاحها في قيمة الاستثمارات الوقفية، وأخذت أعلى جامعتين وفق ما توصّلت إليه الباحثة، وما استطاعت الحصول عليه من معلومات متوافرة حول تلك الممارسات من خلال تقارير دورية ودراسات ومواقع رسمية.

وفي الفصل الثالث: أشارت الباحثة إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها: وتناولت الإجراءات المنهجية التي اتبعتها في الدراسة؛ حيث اشتملت على: **أولًا**: منهج الدراسة حيث استعملت المنهج الوصفيَّ؛ لأن طبيعتها وما تسعى إليه من أهداف تقتضي استعماله بأسلوبيه (المسحيّ والوثائقيّ)، **ثانيًا** على: مجتمع الدراسة: وهم من جميع

قيادات الجامعات في الحكومية السعودية التي لديها أوقاف جامعية، والإدارات المعنية بأوقاف الجامعات والقائمين عليها في تلك الجامعات، ممثلة بجامعتي: الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز، والإدارات المعنية بأوقافهما، **وثالثًا**: عينة الدراسة: قسمت الباحثة العينة إلى فئتين: **الأولى**: عيّنة عشوائيّة من القيادات الأكاديمية في جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز، **والثانية**: عيّنة عشوائيّة من أفراد الإدارات المعنية بالأوقاف في جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز، وحددت الباحثة خصائص أفراد الدراسة، وهي عدد من المُتغيّرات الرئيسة لوصف أفرادها؛ تتضمّن: (الجامعة، والجنس، والمؤهل العلميّ، والعمل، والخبرة في إدارة الأوقاف، وعدد الدورات في مجال الحوكمة)، مما تعطي مؤشرات دلالية تساعد على فهم نتائج الدراسة، وتعكس المرجعية العلمية والوظيفية لأفرادها، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلاتُ المتنوعة ذات الصلة بالدراسة. **وثالثًا**: الأداة المُستخدمة فيها وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات، وقد وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة؛ لطبيعتها الميسّرة من حيث الجهد والإمكانات، فهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد ارتأت الباحثةُ تطبيق أداة الاستبانة؛ نظرًا إلى اختلاف مجتمع الدراسة وتنوّعه، ولملاءمتها للدراسة الحالية؛ ولأنها تعدّ من أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة، خاصة إذا كان هناك نقصٌ في البيانات المتاحة حول الواقع؛ إذ إن الاستبانة تُستخدم للحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد، وهي وسيلة مناسبة للحصول على بيانات موضوعية، وتحفيز المستجيبين لإعطاء معلومات موثوقة وصحيحة، كما تتوافر للاستبانة أساليب التقنين الجيد للعبارات والإجابات أكثر من غيرها من أدوات البحث العلميّ، وتُعطي المستجيب وقتًا كافيًا للتفكير في الإجابة؛ مما يقلّل الضغط عليه، ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته؛ ولأنّ الباحثة تهدف من تنفيذ هذه الدراسة إلى الوصول إلى نموذج مُقترَح لحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية كان من المناسب التعرّفُ على آراء الخبراء والمختصّين في مجال الإدارة التربوية، ومجال حوكمة الأوقاف، والاقتصاد، والشريعة؛ ومن ثمّ اختارت عيّنة قصديّة من

الخبـراء؛ لتحكيـم معايير حوكمـة إدارة اسـتثمارات الأوقـاف الجامعيـة، ورُوعي في اختيارهم أن يكونوا من حملة المؤهَل العلميّ العالي (دكتوراة أو ماجستير)، أو لديهم خبرة علمية وعملية في مجال حوكمة الأوقاف؛ للتوصّل إلى تطلّعات مشـتركة لخبراء الدراسة حيال معايير ومؤشرات حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية؛ من حيث بناؤُها وصياغتها وأهميتها ومناسبتها؛ إذ يعدّ اتفاق آراء الخبراء الطريقةَ المثلى للحصول على نتائج دقيقة، وطبّقت الباحثة أداة الدراسة على القيادات التعليمية والإدارات المعنية بالأوقاف في جامعتي الملك سـعود والملك عبدالعزيز في الفصل الدراسيّ الأول من العام الجامعي ١٤٤٣هـ.

وفي الفصل الرابع: جاءت نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها؛ حيث قدّمت الباحثة في هذا الفصلِ عرضًا تفصيليًّـا للنتائج التي توصَّلت إليها الدراسـةُ الحالية، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل النتائج وتفسـيرها وفق ما توصَّلت إليه، في ضوء الأطر النظرية والدراسـات السـابقة؛ لتقديم نموذج مُقترح لحوكمة إدارة اسـتثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، وعرضتها الباحثة على النحو الآتي:

- **إجابة السـؤال الأول**: ما التجارب العالمية في مجال حوكمة إدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعية؟

عرضت الباحثة فـي المبحث الثالث من الفصل الثاني بتوسّـع أبـرز التجارب في تطبيق ممارسات الحوكمة بإدارة الأوقاف الجامعية في الجامعات العالمية، وقد اُختيرت وفق مسوغات سـاقتها الباحثةُ، واسـتعرضتها من خلال محاور حاولت الموازنة بينها؛ وفـق ما توافر لهـا من معلومـات وما اسـتطاعت الحصول عليـه، وهي: نبـذة تعريفية، والنشـأة، والأهـداف، والهيـكل الإداريّ والسـلطات العليـا لإدارة اسـتثمار الوقـف، وإستراتيجيات الإدارة والاستثمار، وإدارة المخاطر، والسياسات التي تنتهجها في إدارة اسـتثمار الأوقاف، وتوزيع اسـتثمارات الأصول في الصناديق الوقفيـة، واتخاذ القرار، ومجالات الإنفاق، والإفصاح والشـفافية؛ وذلك لتحليل أبـرز التجارب العالمية، التي

يمكن الإفادة منها في تحديد أشكال الحوكمة وأساليبها وممارساتها في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وتقديم إجابة للسؤال الأول من أسئلة الدراسة، وقد خلصت الباحثةُ إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها في مجال حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وتقديم نموذج مُقترح لحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وقد اشتركت الجامعاتُ في عدد من الممارسات لتطبيق الحوكمة في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية لديها، واستعرضت الباحثة أبرز النتائج التي تحصلت عليها من كل جامعة بشكل مستقل.

- **إجابة السؤال الثاني:** ما معايير حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية وفق الأبعاد: التنظيمية والرقابية والقيمية، في ضوء مبادئ الحوكمة والتجارب العالمية؟

سعت الباحثةُ إلى بناء معايير حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية وفقًا للخطوات التالية: **المرحلة الأولى**: الاستفادة من الإطار النظريّ والتقارير والدراسات السابقة، بـ: تحديد مبادئ الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، حيث عرضت آلية استخراجها وتحديدها في الإطار النظريّ بالفصل الثاني، وشملت مبادئ الحوكمة ضوابط مهمة في تطبيق الحوكمة يمكن الاستدلال بها، واشتقاق معايير ومؤشرات ممارسات وصفية تعكس تلك المبادئ؛ وتُسهم في تطبيقها بمرونة؛ للحصول على الأداء الأمثل في استثمار الأوقاف الجامعية؛ مما يؤدي إلى حفظ الحقوق لجميع أطراف الحوكمة وتحقيق مبادئها، **والمرحلة الثانية**: الاستفادة من الممارسات الواردة في تجارب الجامعات العالمية لتطبيق الحوكمة، وفق ما ظهرت في إجابة السؤال الأول، وتوظيفها في بناء المعايير ومؤشراتها، وهي الممارسات في مجالات عدّة ومنها: الهيكل الإداريّ لإدارة استثمار الوقف للجامعات، وإستراتيجيات إدارة الاستثمار وإدارة المخاطر، ومجالات الإنفاق فيما يرتبط بالعوائد الاستثمارية للوقف، وسياسات توزيع استثمارات الأصول في الصناديق الوقفية، وتوزيع استثمار الأصول في الصناديق الوقفية، وقد عُرضت في إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة بالتفصيل. **والمرحلة الثالثة:**

جمع مـادة المعايير، مـن خلال تنقيتهـا وربطها مع أهـداف الأوقاف الجامعيـة بعامة، ومقاصد الأوقـاف؛ وبناء على ذلك قامت الباحثةُ باسـتجلاء أمثـل المعايير التي تلائم أهداف الحوكمة وأثرها في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية؛ ومن ثم ترجمتها إلى مؤشرات وصفية تتناسـب مع خصائص مطلوب توافرها في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية ومجلس النظارة؛ لتحقيق ممارسـات مُثلى لتطبيـق الحوكمة، والوصول إلى الجودة النوعية لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وقد توصَّلت الباحثة إلى: وجود عدد من القواسـم العامة المشـتركة بين تلك المعايير، وضرورة شمولية معايير حوكمة مؤسسات الوقف، واستنبطت معايير حوكمة مؤسسات الوقف الجامعية، ثم استخرجت الباحثة – بعد فحـص مبادئ الحوكمة – معاييـر الحوكمة لإدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعيـة، وبلغت (٢١) معيـارًا، موزّعة على ثلاثة أبعـاد: (تنظيميّة وقيميّـة ورقابيّة)، وصيغت عبارات المعايير على شكل عبارات وصفية تتوافق مع مبادئ الحوكمة ونتائج تحليل التجارب العالمية، مع دمج المبـادئ المتقاطعة والتحزيم للمجالات المتقاربة، و**المرحلة الرابعة**: بنـاء المعيار في صورته المبدئية: بالاسـتفادة من المرحلة السـابقة؛ صنّفت الباحثةُ وقسّـمت مجالات معايير حوكمة إدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعية ووزعتها وفق ثلاثة أبعاد: (البُعد الرقابيّ، والبُعد القيميّ، والبُعد التنظيميّ)، و**المرحلة الخامسـة**: تحكيم بنود المعيار: وقد حكّمت الباحثـةُ المعايير في صورتها الأولية وفق أسـلوب مسـح الخبراء، حيـال معاييـر حوكمـة إدارة اسـتثمارات الأوقـاف الجامعية ومؤشراتها؛ حيث عُرضت بنود المعيار ومؤشـراته في صورته الأولية على المحكّمين من الخبراء والمختصين في مجال حوكمة الأوقاف، وخبـراء الإدارة التربوية، وخبراء في الشـريعة والقانون والاقتصاد، الذين بلغ عددهم (٢٨) خبيـرًا، في مجالات منوعة ما بيـن الإدارة التربوية، والحوكمة في مجـال الوقف، والاقتصاد والشـريعة والقانون، وقدّموا ما لديهم من ملاحظات ومُقترحات إما بإلغاء، أو تعديل، أو إضافة، أو دمج، أو نقل عبارات لمعيار آخر، **والمرحلة السادسـة**: قامت بتعديل بنود المعيار بناء على آراء الخبراء والمحكمين: وكانت التعديلات على المعايير بوسـاطة أبعادهـا الثلاثة (البُعد التنظيميّ، والبُعد القيميّ، والبُعد الرقابيّ)، **والمرحلة السابعة**: إخراج المعيار في صورته

النهائيـة: بعد التعديـلات وفق مرئيـات الخبراء، والمشـرف علـى الدراسـة، وأهداف الدراسة؛ حيث خرجت الباحثة بالنموذج النهائيّ، وكانت كما يلي: **أولًا**: البُعد التنظيميّ: يُشير هذا البُعد إلى معايير الحوكمة التنظيمية، التي تشمل: مجلس النظارة وإدارة استثمار الوقف الجامعـيّ، من خلال جملة مـن المعايير والمؤشـرات التي تحـدّد ضمن إطار لحوكمـة الوقـف، وما تتضمّنه مـن عمليـات لحمايـة حقـوق المسـتفيدين الداخليين والخارجييـن، والتوجّه الإسـتراتيجيّ والاسـتدامة، والأنظمـة والقوانين، والاسـتثمار والكفاءة في إدارة الاستثمارات، والمشاركة في صنع القرار، وبناء القدرات والتمكين، والاستقلالية، وإدارة المخاطر، والشراكة، **ثانيًا**: البُعد القيميّ: يُشير هذا البُعد إلى معايير الحوكمة الأخلاقية القيميّة، والسلامة من الفساد، والبُعد عن الطرق غير المشروعة، مع القدرة على الاتساق الداخليّ بين السلوك الفعليّ، وما يعلنه الفرد من مبادئ؛ بما يحقّق انسجامًا بين قرارات وأنشطة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، والقيم الممارسة في إدارة استثمار الوقف الجامعيّ، من صدق وأمانة وإخلاص، والتزام بتحقيق الصالح العام للوقف، وفق مدوّنة سلوك وظيفية؛ فتكون القوانين والأنظمة المشروعة عادلة، وتُطبّق بدقة؛ بما يضمن مستوى عاليًا من الأمان والسلامة، **ثالثًا**: **البُعد الرقابيّ**: يُشير هذا البُعدُ إلى معايير الحوكمة، التي تؤكد الالتزام بتطبيق الأشـكال المختلفة للرقابة، من إفصاح وشفافية للمعلومات والبيانات والقوائم المحاسبية، وتنفيذ الـمُساءَلة؛ بما يضمن سيادة القانون والتشريعات.

- **إجابة السـؤال الثالـث:** ما حقيقة التطبيـق لمعايير الحوكمة لإدارة اسـتثمارات الأوقاف في الجامعات السـعودية وفق الأبعاد: (التنظيميّة والقيميّة والرقابيّة)، من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية والإدارات المعنية باستثمارات الأوقاف في الجامعات؟

بعدما قامت الباحثة بإجراء دراسة مفصلة على أفراد الدراسة تبين أنهم موافقون على تطبيـق معاييـر الحوكمـة لإدارة اسـتثمارات الأوقـاف في الجامعـات السـعودية بدرجة متوسـطة، بمتوسـط حسـابيّ قدره (٣,٢٨)، وأن أكثر الأبعاد التي تُطبّق من حيث البُعد

القيميّ؛ إذ جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٣٨ من ٥)، يليه البُعد الرقابيّ بالمرتبة الثانية، بمتوسط بلغ (٣,٢٤)، ثم البُعد التنظيميّ بمتوسط بلغ (٣,٢٣)، وتعزو الباحثةُ حصول البُعد القيميّ على المرتبة الأولى؛ لارتباط الوقف بقيم أخلاقية ينبع في غالبها من القيم الإسلامية، وأما حلول البُعد الرقابيّ في المركز الثاني فلاستشعار أفراد الدراسة بوجود رقابة داخلية من حيث الأنظمة واللوائح، ورقابة خارجية موجودة في عدد من الهيئات مثل: نزاهة الهيئة العامة للأوقاف، التي تقوم بمسؤولياتها، وحلّ البُعد التنظيميّ في المرتبة الثالثة؛ لحداثة ظهور إدارات الأوقاف في الجامعات، وحداثة التشكيلات الهيكلية والتنظيمية لها، حيث ما زالت في طور النمو والتغير تبعًا لاستقلالها عن إدارة الجامعة.

- **إجابة السؤال الرابع:** ما متطلّبات التطبيق لمعايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية والإدارات المعنية باستثمارات الأوقاف في الجامعات؟

بعد قيام الباحثة بإجراء الدراسة التفصيلية لعينة أفراد الدراسة تبين أنهم موافقون على مُتطلّبات تطبيق معايير حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية بدرجة عالية، بمتوسط حسابيّ قدره (٣,٤٧)، وأن أكثر المُتطلّبات اللازمة لتطبيق معايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية من حيث البُعد القيميّ؛ حيث جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٥٠ من ٤)، يليه البُعد الرقابيّ بالمرتبة الثانية، بمتوسط (٣,٤٨ من ٤)، ثم البُعد التنظيميّ، بمتوسط بلغ (٣,٤٢ من ٤)، وتُفسِّر الباحثةُ درجة الموافقة العالية على متطلّبات التطبيق لمعايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية؛ بإدراك أفراد الدراسة أهمية توافر تلك المُتطلّبات لتحقيق الحوكمة، ولعلّ حصول البُعد القيميّ على المرتبة الأولى بدرجة عالية، يرجع إلى اقتناع أفراد الدراسة بأهمية متطلّبات البُعد القيميّ للحوكمة في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية؛ ربما لارتباط القيم بالثقة التي يمنحها الواقفُ والمجتمع لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، كما حصل البُعد الرقابيّ على المرتبة الثانية بدرجة عالية، ويُعزى هذا إلى ضرورة توافر اللوائح والأنظمة القانونية والتشريعات الأساسية من قِبل الجهات الرسمية في المملكة

العربية السعودية، ورفع درجة أهميتها وإلزاميتها، وكذا السعي الحثيث للهيئة العامة للأوقاف؛ لتنظيم مجال الأوقاف، ومن بينها أوقاف الجامعات؛ حيث عقدت عدة اجتماعات مع أمناء ومسؤولي أوقاف الجامعات بهذا الشأن، وأخيرًا حلّ البُعدُ التنظيميّ بدرجة عالية، في المركز الثالث، وهو ما يمكن تفسيره بتأكيد أهمية توافر البنية الأساسية للتنظيم الإداريّ والهيكليّ لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، خاصة مع حداثة الإنشاء نسبيًّا، وحداثة مفهومات الحوكمة، والتوجّهات القائمة في مجال الأوقاف بشكل عام؛ للتوجّه من النظارة الفردية إلى النظارة المؤسسية، خاصة للكيانات الكبيرة والعامة، التي تُسهم في تمكينها من تحقيق معايير حوكمة البُعد التنظيميّ.

- **إجابة السؤال الخامس:** ما التحدّيات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات بالجامعات السعودية والإدارات المعنية باستثمارات الأوقاف في الجامعات؟

اتضح للباحثة بعد إجراء الدراسة التفصيلية لعينة أفراد الدراسة أنهم مُقرّون بوجود تحديات تواجه تطبيق معايير حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية بدرجة عالية، بمتوسط حسابيّ قدره (٣,٢٨)، وأن أكثر التَّحدِّيات من حيث البُعد التنظيميّ؛ إذ جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٣٣ من ٤)، يليه البُعد الرقابيّ بالمرتبة الثانية، بمتوسط (٣,٣٢ من ٤)، ثم البُعد القيميّ في المرتبة الثالثة، بمتوسط بلغ (٣,١٨ من ٤)، وعزت الباحثةُ حصول التَّحدِّيات على درجة موافقة عالية إلى حداثة الممارسات التي انتهجتها الجامعات، والأوقاف الجامعية خاصة؛ مما أوجد موافقة عالية على التَّحدِّيات التي قد تواجه تطبيق معايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية.

- **إجابة السؤال السادس:** ما النموذج المُقترح لحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية؟

في نهاية أسئلة الدراسة قامت الباحثة بتقديم مكوّنات النموذج المُقترح، وتناولت بالتفصيل كل مكون، ومنها: (المقدمة، والمنطلقات، والأهمية، والمميزات، والأهداف

العامة والتفصيلية، والمنهجية، وحدود التطبيق، والـمُتطلّبات، ودليل النموذج)، ويتألف الدليل من محوريـن: **الأول**: الإطار التنظيميّ: يتضمن: الأسـس التشـريعية والقانونية لحوكمة إدارة اسـتثمارات الأوقـاف الجامعيـة، والأنظمة الداخلية لإدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعية، والأسس التنظيمية لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية المُعينة لها فـي تأديتهـا مهماتهـا واختصاصاتها، والهيـكل التنظيمـيّ لإدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعيـة، ومفهوم الحوكمـة الإجرائيّ، **والمحـور الثاني**: الإطار الإجرائـيّ، يتضمّن: الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وبيانًا بمجالات حوكمة إدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعية ومعاييرها ومؤشراتها، ومقياس تقدير المؤشرات، ومقياس التقدير الكليّ للمعيار، ومقياس تقدير مستوى التحقّق الكليّ لكل مجال من المجالات (تنظيميّ ـ قيميّ ـ رقابيّ)، ومقياس المتوسط العام لمجالات نموذج الحوكمة لإدارة اسـتثمارات الأوقاف الجامعية، والتقدير العام لمستوى تطبيق الحوكمة في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وبطاقة تحديدٍ لعناصر القوة والضعف، ومجالات التحسين والتطوير الممكنة، والتَّحدِّيات التي قد تواجه تطبيق نموذج الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية الـمُقترح، ومُقترحات لمواجهة التَّحدِّيات التي قد تواجه تطبيق نموذج الحوكمة لإدارة استثمارات الأوقاف الجامعية الـمُقترح.

وفـي الفصل الخامس: قدمـت الباحثة ملخص الدراسـة وتوصياتهـا ومُقترحاتها، وما توصّلـت إليه من نتائج، ثم عرضًـا للتوصيات المقترَحة في ضـوء تلك النتائج، ثم تقديم جملة من المُقترحات لدراسات مستقبلية.

أبرز النتائج والتوصيات:

أنهت الباحثة هذه الدراسة بتقديم مجموعة من النتائج. منها ما يأتي:

- اتّخاذ النموذج المُقترح وتطبيقه في إدارات استثمار الأوقاف الجامعية؛ لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، التي أكّدت ثقل الحوكمة الإدارية، وللحفاظ على الوقف ومكتسباته – المادية والمعنوية – واستثمار أثر الوقف في التمويل الجامعيّ، وتحقيق عوائد الاستثمار الأمثل للوقف، كما أوصت الدراسة بالآتي:

- تطبيق النموذج على الأوقاف الجامعية؛ للخروج بخط أساس؛ سعيًا لإيجاد مؤشرات رقمية ذات أوزان نسبية دقيقة وفق الواقع الميدانيّ في ممارسات الحوكمة.
- رفع مستوى الوعي، ونشر وترسيخ مفهومات الحوكمة ومبادئها بعامة، وحوكمة إدارة استثمارات الأوقاف خاصة في أروقة الجامعات.
- عقد مؤتمر سنويّ تحت مظلة الأمانة العامة لأوقاف الجامعات؛ لاستثمار مبادئ الحوكمة وتطبيقها في إدارات الأوقاف بعامة، وإدارة استثمارات الأوقاف بخاصة.
- رفع مستوى التعاون بين الهيئة العامة للأوقاف وأوقاف الجامعات في تطبيق الحوكمة وفق معايير ومؤشرات قابلة للقياس.
- إنشاء جائزة لتطبيق ممارسات الحوكمة على غرار جوائز الجودة العالمية والإقليمية والمحلية في إدارات الأوقاف بعامة، وإدارة استثمار الأوقاف الجامعية بخاصة.
- اتّخاذ قيادات الأوقاف التطوير المؤسسيّ للوقف، وقيادة التغيير وتطبيق معايير الحوكمة؛ للحفاظ على مكتسبات الوقف المعنوية والمادية.
- تطوير الموارد البشرية العاملة في إدارة استثمارات الأوقاف بمجال الحوكمة، ومنها: إدارة المخاطر، والإدارة المالية والرقابة.
- تحديث السياسات واللوائح والأنظمة الداعمة لتطبيق الحوكمة في الأوقاف.
- توفير قواعد معلومات تتسم بالشفافية؛ لتساعد على تطبيق الحوكمة، واستثمار بقية مبادئها.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة في صياغة السياسات والإستراتيجيات، وآليات العمل وإجراءاته، وفي اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير تطبيق الحوكمة، وتحسين الأداء الماليّ لإدارة الوقف.
- إنشاء وحدات مختصة في إدارة استثمار الأوقاف الجامعية؛ لتطبيق الحوكمة، وتطوير ممارساتها وإجراءاتها.
- استثمار التقنية الحديثة وأدواتها؛ لتيسير جمع المعلومات، وتحقيق الشفافية، وتطبيق الـمُساءلة والمحاسبية في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية.

- الاستفادة من التجارب العالمية في ممارسات الحوكمة وتطبيقها لديها؛ لعقد مقارنات مرجعية، وعمل اتفاقات تبادل معارف بينها.
- تطوير الشراكات المستثمرة مع إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية – سواء محلية أم إقليمية أم عالمية – بما يُسهم في رفع مستوى كفاءتها.
- أن تفعّل إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية بناء التوجّه الإستراتيجي، بالشكل الذي يجعله منهجًا لقيادة التميز وإدارة التنافس، وزيادة الحصة السوقية للاستثمارات.

تعليق ختاميّ على الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسةُ، وما واجهته الباحثةُ في أثناء إعداد الدراسة الحالية من ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية، وحوكمة الأوقاف التعليمية بعامّة – وبخاصة الدراسات المحلية –؛ اقترحت الباحثة عددًا من الموضوعات، التي قد تكون مجالًا مناسبًا لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية، وتأمل أن تكون الدراسة الحالية نواةً لدراسات أخرى في مجال حوكمة الأوقاف، تشمل المجالات الآتية:

- إستراتيجية مُقترحة لتطبيق معايير الحوكمة في الوقف الجامعيّ.
- الحوكمة في الأوقاف الجامعية: دراسة مقارنة.
- إسهام القيادات الجامعية في تطبيق معايير الحوكمة للأوقاف الجامعية.
- إدارة المخاطر في إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية: تصوّر مُقترح.
- أثر حوكمة الوقف في التمويل الماليّ للجامعات.
- حوكمة الأوقاف في التعليم العام والتعليم الجامعي: دراسة مقارنة.
- حوكمة الأوقاف في التعليم العام: نموذج مُقترح.